

# Komuniciranje kao dio kulture

---

**Rakitić, Dea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:204007>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultetu o Osijeku

Preddiplomski studij (*Financijski Menadžment*)

Dea Rakitić

## KOMUNIKACIJA KAO DIO KULTURE

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta	<i>POSLOVNO KOMUNIKACIJE</i>
ocijenjen ocjenom	<i>10/10 (5)</i>
Osijek, <i>24. 9.</i> 20 <i>19.</i>	Potpis nastavnika:
<i>[Signature]</i>	
I RAZINA OBRAZOVANJA	

Osijek, 2019.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultetu o Osijeku

Preddiplomski studij (*Financijski Menadžment*)

Dea Rakitić

## **KOMUNIKACIJA KAO DIO KULTURE**

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG: 0010217943

e-mail: rakitic.dea@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (*Financial Management*)

Dea Rakitić


**COMMUNICATION AS PART OF THE CULTURE**

Final paper

Osijek, 2019.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Dea Rakitić

**JMBAG:** 0010217943

**OIB:** 71882318075

**e-mail za kontakt:** rakitic.dea@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij

**Naslov rada:** Komunikacija kao dio kulture

**Mentor diplomskog rada:** izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 23.09.2019. godine

Potpis Rakitić Dea

## SAŽETAK

Predmet rada je komunikacija kao dio kulture. Naglasak se stavlja na to da komunikacija i kultura djeluju zajednički. Tema ovog završnog rada je odabrana da bi se što bolje shvatio značaj komunikacije u određenim kulturama. U današnjem društvu ljudi komuniciraju svakodnevno, kako verbalnim znakovima tako i neverbalnim. Velik dio neverbalnog komuniciranja ukorijenjen je u kulturi. Komunikacija kojoj je cilj razmjena informacija preko različitih kultura naziva se interkulturalna komunikacija. Komunikacijom se želi razumjeti kako djeluju ljudi iz različitih kultura i zemalja, kako komuniciraju te kako doživljavaju svijet oko sebe. Na kulturu i komunikaciju također djeluje i globalizacija. Njezin najveći izazov je utjecaj na društvo i kulturu.

**Gljučne riječi: komunikacija, kultura, interkulturalna komunikacija, informacije, globalizacija**

## ABSTRACT

The subject of the paper is communication as part of the culture. Emphasis is placed on communication and culture acting together. The theme of this final paper was chosen to better understand the importance of communication in particular cultures. In today's society, people communicate on a daily basis, both verbally and non-verbally. Much of non-verbal communication is rooted in culture. Communication that aims to exchange information across cultures is called intercultural communication. Communication seeks to understand how people from different cultures and countries interact, how they communicate, and how they experience the world around them. Culture and communication are also affected by globalization. Its biggest challenge is its impact on society and culture.

**Keywords: communication, culture, intercultural communication, information, globalization**

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT.....	I
SADRŽAJ:.....	II
1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	2
3. DEFINIRANJE KOMUNIKACIJE.....	3
3.1. Proces komunikacije.....	4
3.2. Komunikacijske razine.....	6
3.3. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	7
3.4. Komunikacijske prepreke.....	9
3.4.1. Predrasude kao prepreke u komunikaciji.....	11
4. ODNOS IZMEĐU KOMUNIKACIJE I KULTURE.....	13
4.1. Pojam kulture.....	13
4.2. Sposobnost komuniciranja među kulturama.....	14
4.2.1. Pregovaranje između različitih kultura.....	15
4.3. Interkulturalna komunikacija.....	17
4.4. Kulturne različitosti i poslovna komunikacija.....	20
4.5. Globalizacija i kultura.....	21
5. RASPRAVA.....	23
6. ZAKLJUČAK.....	24
LITERATURA.....	25
POPIS SLIKA I TABLICA.....	27

## 1. UVOD

Komunikacijom se prenose vlastita zapažanja, mišljenja i razumijevanja drugih, ali uz uvjet prikladnosti trenutku u kojem se komunikacija odvija te sugovornici koji u tom događaju sudjeluju. Upravo modeli komunikacije nastoje pomoći kako bi se izbjegle prepreke i prekidi te mogući nesporazumi sveli na najmanju mjeru. Svi oblici ljudske komunikacije uključuju djelovanje.

Komunikacija je aktivnost koja utječe na sve ljude. Bilo da se stvaraju ili primaju riječi ili pokreti, proizvode se poruke. Stoga svako proučavanje komunikacije mora uključivati informacije o izboru prilikom odabira poruke, kao i raspravu o posljedicama takvog izbora.

Primjereno komunikacijsko ponašanje određuje svaka kultura u različitim društvenim kontekstima. Postoje pravila kojih se treba pridržavati u određenim situacijama. Ta pravila se razlikuju od kulture do kulture i određena su kontekstom.

Kulturni kontekst u kojem se ljudska komunikacija javlja definira utjecaj na ljudske interakcije. Svaka kultura daje okvir da bi se ljudi naučili organizirati, kako svoje misle, tako osjećaje i ponašanje u odnosu na okruženje u kojem se nalaze. Kada pripadnik jedne kulture stvori poruku namijenjenu pripadniku druge kulture dolazi do stvaranja interkulturalne komunikacije. To je takav oblik komunikacije gdje su kulturna mišljenja i stavovi različiti da mogu mijenjati komunikacijski čin.



## 2. METODOLOGIJA RADA

Predmet rada je komunikacija kao dio kulture. Cilj rada je ukazati na njihovu važnost u modernome društvu. Metode korištene prilikom izrade rada su metoda deskriptivne analize, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, deskripcije i komparacije. Rad se sastoji od šest poglavlja.

Prvo poglavlje, uvod, ukratko se govori o navedenim pojmovima, komunikaciji i kulturi i njihovoj povezanosti. Metodologija rada je drugo poglavlje. Treće poglavlje fokusira se na definiranje komunikacije, njezin proces, komunikacijske razine, verbalnu i neverbalnu komunikaciju, komunikacijske prepreke te predrasude kao prepreke u komunikaciji. Četvrto poglavlje govori o odnosu između komunikacije i kulture. Definira se kultura, sposobnost komuniciranja među kulturama, pregovaranju između različitih kultura, interkulturalnoj komunikaciji, kulturnim različitostima i poslovnoj komunikaciji i globalizaciji i kulturi. Peto poglavlje raspravlja se o navedenoj temi. Šesto poglavlje je zaključno poglavlje.

### 3. DEFINIRANJE KOMUNIKACIJE

Komunikacija je razmjena informacija, ideja i osjećaja. Prenosi se verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodnoj situaciji. Proces komunikacije ima faze kroz koje prolazi, a ključno je nastajanje same potrebe za komunikacijom. U organizacijama koje su hijerarhijski složene komunikacija prema bazi je redovita i efikasna nego komunikacija prema vrhu i zaposlenici bolje razumiju zadatke nego što je to slučaj u drugim organizacijama. Komunikacijski događaj se može zamisliti kao krug koji ometaju različiti faktori kao što su komunikacijske mikro i makro prepreke. Kako bi se komunikacijski događaj mogao što uspješnije realizirati potrebno je u svakom trenutku u obzir uzeti osnovna načela komunikacije (Jurković, 2012).

Pod pojmom komunikacije razumijeva se slanje i primanje poruka između ljudi, kako verbalnih tako i neverbalnih poruka. Ona je dinamičan proces jer se njome utječe na odnos među ljudima koji komuniciraju iz dana u dan. Komunikacija omogućava prenošenje obavijesti o nama samima, o našim emocionalnim i društvenim osobinama. Navedeno rezultira namjernim ali i nenamjernim učincima. Sve što govorimo može se shvatiti na različite načine. Iz toga proizlazi da je komunikacija obostran proces. Dok jedna osoba govori, druga sluša i pokazuje znakove zanima li ju to ili ne. obostranost u većini slučajeva nedostaje kod masovnih medija, pisma ili telefonskih razgovora. Komunikacija uključuje najmanje dvije osobe koje utječu jedna na drugu u nejednakoj mjeri.

Nadalje neki autori navode kako se pod pojmom komunikacije podrazumijeva mehanizam pomoću kojega ljudski odnosi postoje i razvijaju se. Čine ga svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru. Poruke koje se prenose mogu biti verbalne i neverbalne. Komuniciranje se može shvatiti i kao proces odašiljanja, prenošenja, primanja poruka, signala i informacija (Kraljević, Perkov, 2014).

Iz navedenog dolazi se do zaključka da je komuniciranje prenošenje različitih sadržaja kako bi se stvorili određeni učinci, izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru društvenih odnosa koji ljudi svakodnevno uspostavljaju kako bi informacije bile prihvaćene i obrađene prema namjeri pošiljatelja.

Među svim navedenim definicijama postoji preklapanje koje je uočljivo razumijevanjem komunikacije kao procesa, sredstva razmjene i aktivnosti. Komuniciranje se definira, u

najširem smislu, kao složen proces prijenosa informacija, osjećaja ili ideja, verbalni i neverbalnim znakovima. S početkom 20.stoljeća komunikacija se definirala sa stajališta ostvarenog rezultata u prijenosu poruke od pošiljatelja prema pasivnom primatelju. Današnja gledanja definiraju se kao aktivnost uspostavljanja odnosa i kao ishod koji zajednički određuju svi suradnici.

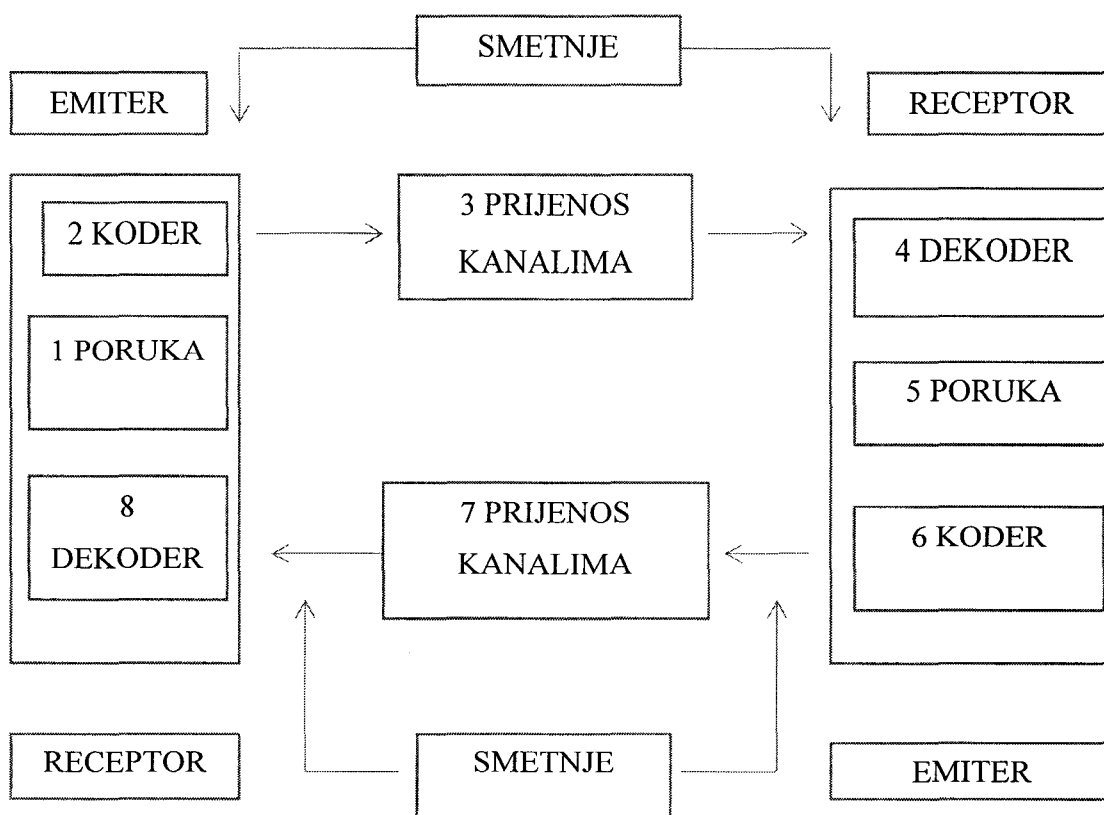
### **3.1. Proces komunikacije**

Komunikacijski proces predstavlja temelj za sve psihološke i sociološke promjene u društvu. Bez komuniciranja ne bi se mogli provesti brojni organizirani grupni procesi koji se koriste za koordinaciju društvenih aktivnosti i služe kao osnova sveukupnog napretka društva. Iako sve implikacije procesa komunikacije nisu još ni izbliza poznate, ipak postoje rezultati i zaključci nekoliko znanstvenih disciplina koji predstavljaju temelj za razvoj teorije komunikacije. To je, prije svega, semantika koja se bavi proučavanjem prirode jezika i simboličkih procesa. Socijalna psihologija, posebno dio koji je usmjeren na simboličku interakciju, također je znatan doprinos pojedinačnoj i grupnoj komunikaciji. Teorija učenja pruža brojna rješenja o načinu dobivanja, prihvaćanja, korištenja i dosljednog ponašanja kao rezultata podjele značenja riječi (Kesić, 2007).

Komunikacija između ljudi predstavlja priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o trenutnom stanju, osjećaja o sugovorniku i o samome sebi. Kako navodi Fox (2001) proces komunikacija ima nekoliko razina, a to su:

- postavljanje cilja komunikacije (potreba za komuniciranjem),
- enkodiranje (prebacivanje misli u oblik koji je prikladan kako bi se poruka prenijela)
- prijenos (odašiljanje poruke),
- prijem (primanje poruke),
- dekodiranje (pretvaranje poruke)
- postavljanje cilja komunikacije (potreba za odgovorom na primljenu poruku).
- pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja – dekodiranje,

Slika 1. Proces komunikacije



Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Zagreb: Lares plus d.o.o., str. 290.

Slika 1. prikazuje proces komunikacije. Iz nje se jasno vidi da pošiljalatelj preko prihvaćenog medija komunikacija šalje poruku primatelju te je on dekodira. O utjecaju/odsutnosti utjecaja poruke na primatelja pošiljalatelj dobiva povratnu informaciju na osnovu koje odlučuje hoće li nastaviti s odašiljanjem poruke ili će ju modificirati.

Tema komunikacija su čimbenici procesa komunikacije, stavovi i osjećaji prema sugovorniku i prema samome sebi. Proces komunikacije je složen. Osjećaji i stavovi sugovornika još više kompliciraju već složenu komunikacijsku situaciju. Na prijem i formulaciju poruke utječe i stav prema sebi i prema drugima.

### 3.2. Komunikacijske razine

Kraljević, Perkov (2014) navode da su komunikacijske razine sljedeće:

- Interpersonalna komunikacija,
- Grupna komunikacija,
- Komunikacija na razini organizacije,
- Inter-organizacijska komunikacija i
- Masovna komunikacija.

Navedenu podjelu komunikacijskih razina moguće je podijeliti i na makro, mikro i mezo razinu. Mikro razina uključuje prvu interpersonalnu komunikaciju, mezo uključuje grupnu komunikaciju, organizacijski i inter-organizacijsku, dok makro uključuje svaku više razinu komunikacije.

Interpersonalna komunikacija može se različito definirati. Iz situacijske perspektive, to je uzajamna interakcija između osoba licem u lice. Iz razvojne perspektive gledano, komuniciranje postaje interpersonalno, napreduje i razvija se. Interpersonalna komunikacija je takva vrsta komunikacija koja se odvija licem u lice. Ona uključuje verbalna i neverbalna ponašanja te spontano, skriptirano i planirano ponašanje. Uz to, obuhvaća sadržajnu i relacijsku komponentu. Također, interpersonalno komuniciranje nije statična već razvojna aktivnost jer se poboljšava usporedno s međusobnim poznavanjem sugovornika. U suprotnosti s većim dijelom masovnog komuniciranja podrazumijeva različite stupnjeve izravne povratne veze, interakcije i koherencije.

Grupna komunikacija je moguća u određenoj mjeri, odvija se licem u lice, a u slučaju masovne komunikacije to većinom nije moguće zbog veličine publike.

Komunikacija unutar organizacije se odvija na svim razinama. Informacije o temeljnim ciljevima organizacije šire se komunikacijskim procesom. Organizacijsko komuniciranje odnosi se na organizaciju kao cjelinu. Vanjski sustav komunikacije odnose se na komunikaciju između okoline i organizacije, a unutarnji unutar organizacije koja može biti formalna i neformalna.

Svaka organizacija je povezana i komunicira sa velikim brojem organizacija koje na posredstvom komunikacija vrše određeni utjecaj i koja povratno utječe na njih zove se inter-organizacijska komunikacija.

Masovna komunikacija ne ostvaruje izravni kontakt između izvora i primatelja jer se odvija putem masovnog medija kao prijenosnika poruke, poput tv-a, radija, tiska, interneta i dr. ta razina komunikacije uključuje jednog pošiljatelja poruke i više primatelja poruke. Temeljne specifičnosti masovne komunikacije uključuju organizirano i institucionalizirano korištenje masovnih medija, pri čemu vlasnici mogu nadzirati i utjecati na komunikacijski sadržaj. Dakle, radi se o javnom komuniciranju koje je izloženo širokoj, anonimnoj i heterogenoj publici.

### **3.3. Verbalna i neverbalna komunikacija**

Podjela verbalne komunikacije je na usmenu i pismenu. Važnost uspješnog posredovanja misli u pisanom i usmenom obliku na određenom radnom mjestu razmjerna je udaljenosti radnog mjesta od fizičkog rada i veličini organizacije. Izbor medija diktira pošiljatelj poruke. Oba oblika komunikacija imaju svoje prednosti i nedostatke, kako pisani oblik tako i usmeni. Kako bi poruka bila učinkovitija potrebna je komunikacija više medija jer ju primatelj bolje razumije i dulje pamti (Fox, 2001).

Verbalna komunikacija je takva vrsta komunikacije koja ne uključuje samo govor već i unutrašnje aktivnosti. Tu spada razumijevanje značenja pojedinih riječi koje se koriste tokom razgovora. Osnovno sredstvo za razmjenu ideja i misli je usko povezan s neverbalnim procesima koji je u većini slučajeva bacaju u sjenu. Uz verbalne simbole ljudi se služe i neverbalnim znakovima. Verbalnim znakovima se prenose informacije, a neverbalnim stavovi i emocionalan odnos prema tim informacijama (Bašić, 2014).

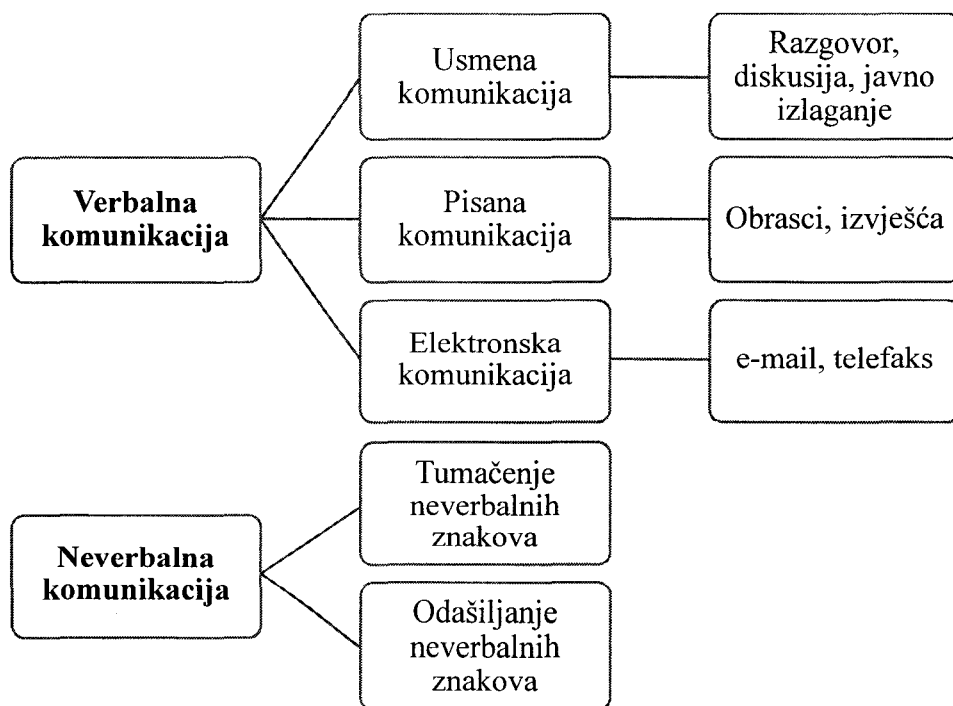
Neki autori smatraju da ne postoji univerzalni rječnik kojom bi se objasnila neverbalna komunikacija. Iz toga proizlazi da je ona složen proces koji zahtijeva puno promatranja. Puno signala daju nam govor tijela. Teže je čitati položaje i pokrete tijela jer oni govore puno više nego li izrazi lica. Govor tijela sadrži različite signale i znakove koji se mogu shvatiti na različite načine. Prekrižene ruke označavaju rezerviranost ili defenzivnost, lagano naginjanje prema naprijed može značiti nezainteresiranost, licem se izražava sedam temeljnih osjećaja, a to su sreća, srdžba, iznenađenje, strah, tuga, zanimanje i gađenje. Na ovaj oblik poslovne

komunikacije posebno se treba obratiti pozornost kada su u pitanju kulturološke razlike (Rouse, Rouse, 2005).

Ljudi svakodnevno komuniciraju na različite načine. Ono što netko govori može biti naglašeno i neverbalnom komunikacijom kao što je izraz lica ili geste tijela. U većini slučajeva očekuje se da neverbalna komunikacija podrži verbalnu, ali ne mora uvijek biti tako. Kao primjer može se uzeti menadžer poduzeća. On može udariti šakom o stol dok objavljuje da će se ubuduće primjenjivati participativno upravljanje. Ovakva informacija sigurno stvara problem vjerodostojnosti. Menadžeri mogu izjaviti da provode politiku otvorenih vrata, a u isto vrijeme imaju tajnicu koja promatra ljude koji ga žele vidjeti, što dovodi do nesuglasja između rečenog i učinjenog (Weihrich, Koontz, 1994).

Interpretiranje neverbalnih znakova zahtijeva određeno poznavanje načela neverbalne komunikacije. Neverbalni znakovi nisu uvijek jednoznačni. Iz toga razloga se preporuča u procesu interpretacije kombinacija više neverbalnih znakova ili da ih se kombinira s verbalnim porukama. Iznenadjenje pokazuju oči, a usta nezadovoljstvo. Znak otvorenosti su raširene ruka i raskopčana jakna, znak defenzivnosti su prekrížene noge i agresivni pokreti, znak nesigurnosti je grickanje olovke ili noktiju (Fox, 2001).

Slika 2. Oblici komunikacije



Izvor: Izrada autora prema: Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Pučko otvoreno učilište, str. 58.

Slika 2. prikazuje oblike komunikacije. Verbalna komunikacija ubraja usmenu, pisanu i elektronsku komunikaciju dok u neverbalnu komunikaciju spada tumačenje neverbalnih znakova te njihovo odašiljanje.

### 3.4. Komunikacijske prepreke

Ako postoji slaganje u tumačenju poruke između pošiljalca i primatelja može se reći da je komunikacija uspješna. Tijekom komunikacijskog procesa znaju se pojaviti poteškoće koje dovode do nerazumijevanja. Te poteškoće su buka i šumovi između pošiljalca i primatelja. Buka doprinosi tome da se izobliča sadržaj poruke u odnosu na to kako je to zamislio pošiljalac. Može nastati u bilo kojem dijelu komunikacijskog procesa, ali najviše u kodiranju i dekodiranju. Do prekida u prijenosu poruke ili iskrivljeno shvaćanje poruke, dovodi odašiljanje nejasnih i nepotpunih poruka, kulturnih razlika ili nepažnje u slušanju. Sve to vodi ka poteškoćama u komunikaciji. One mogu biti različite. Kako navode Kraljević, Perković, (2014) one su sljedeće:



- Fizičke - glasnoća, prevelik razmak između sugovornika,
- Psihološke - zaokupljenost vlastitim mislima i predrasude,
- Fiziološke – glavobolja, slab sluh i
- Semantičke – način korištenja riječi.

Uz sve ove navedene čimbenike koji otežavaju komunikaciju primatelj interpretira poruku i ponašanje pošiljatelja i na temelju prethodnog stava tj. predrasuda o njemu. Kako je spomenuti u komunikacijskom procesu poteškoće prije svega nastaju u kodiranju u dekodiranju poruke. Kako navode Kraljević, Perkov (2014) u poslovnoj praksi postoji pet osnovnih načela koji mogu povećati točnost kodiranja:

- Pažljivo biranje riječi, simbola i gesta da poruka dobije na važnosti – relevantnost,
- Korištenje najjednostavnijih izraza, minimizirajući broj riječi, simbola, gesti i tuđica – simplificiranost,
- Prenošnje poruke u serijama točaka kako bi se ona lakše razumjela – organiziranost,
- Ponavljanje ključnih točaka poruke što je posebno važno u slučaju verbalnih komunikacija – repetitivnost,
- Usredotočenost na važne aspekte poruke bez nepotrebnih detalja – fokusiranost.

Kod problema svake komunikacije važno je to kako da se ideja prenese drugoj osobi. Savršena komunikacija postojala bi onda kada bi misao ili ideja bila prenesena tako da svjesna slika koju je percipirao primatelj bude istovjetna slici koju je zamislio pošiljatelj. Različitosti u životnom stilu ljudi, stavovima, prethodnim iskustvima, pristupu radu, govoru tijela, kulturi i razini komunikacijskih vještina često su uzrokom nerazumijevanja poruka koje nam prenosi sugovornik.

Svaka slabost u poslovanju, svaki nesporazum i konflikt nalazi se u komunikaciji. Ako je buka u komunikaciji konstantna i ako se komunikacijske prepreke ne mogu maknuti onda ih treba izbjeći ili probati smanjiti. Iz toga razloga je neizbježno prije svakog procesa komunikacije odgovoriti na sljedeće pitanja:

Razlog za gotovo svaku slabost u poslovanju, svaki nesporazum i konflikt leži u komunikaciji. Ako je buka u komunikaciji stalna i ako se komunikacijske prepreke ne mogu ukloniti onda ih treba smanjiti ili izbjeći. Kako navode Kraljević, Perkov (2014) stoga je neizbježno prije svakog komuniciranja odgovoriti na navedena pitanja:

- što se želi postići poslanom porukom,
- kojim znakovima je najbolje izraziti poruku s time da se poznaje primatelj poruke,
- postoji li mogućnost da primatelj poruke pruži otpor ili pokaže da poruku nije razumio i što je moguće učiniti u takvoj situaciji.

Istoznačnost tumačenja poruke uvjetovana je profesionalnošću komunikatora i kontekstom u kojem se poruke prima te cjelokupnim psihološkim i sociološkim naslijeđem pošiljatelja i primatelja.

Iz svega navedenog vidljivo je da komunikacija nije tek puko davanje značenja, već se poruka koja se šalje mora razumjeti. Jedna od najvećih čovjekovih potreba je ta da bude shvaćen. Interpretacija poruke može biti različita od onoga što je sugovornik namjeravao reći ako je primatelj poruke osoba iz različite kulture. Oni trebaju naći zajednički jezik te biti fleksibilni i prilagodljivi jedni prema drugima. Kao primjer autor navodi Japance. Oni se na susretu i rastanku pozdravljaju tako da se naklone. Na japanko-američkim poslovnim sastancima Japanci imaju običaj neznatno se nakloniti i rukovati se s Amerikancima. Amerikanci koji godinama rade u Japanu imaju naviku isto tako se ponašati i prilagodili su se jedni drugima. To je stvorilo obostrano zadovoljstvo. Čest je slučaj, posebno u interkulturalnoj komunikaciji, da ljudi traže društvo koje im je slično. Kada je riječ o komuniciranju sa strancima većina se povlači. Jedan od razloga zašto ljude privlači ono što im je slično je osjećaj tjeskobe. Razlog tome je nesigurnost kako će ljudi reagirati.

#### *3.4.1. Predrasude kao prepreke u komunikaciji*

Predrasude su sudovi koji su stvoreni o nečemu bez dodatnog provjeravanja, nedovoljnog poznavanje predmeta, zasnovan na društveno ukorijenjenim nadzorima, autoritetima i drugo. Predrasude su u većini slučajeva negativne nego li pozitivne. Najčešće se javljaju prema pripadnicima vjerskih, etničkih i rasnih skupina. Svi menadžeri i radnici imaju predrasude te

je potrebna objektivnost u određenim situacijama. U komunikaciji koja se odvija unutar organizacije prilagodbe su itekako potrebne. Okolina koja nije stabilna nosi sa sobom brze promjene koje su neočekivane i nepredvidive. Posljedica su povećanja kompleksnosti i dinamike u poduzeću i njegovoj okolini. uzrokom nestabilnosti smatraju se smanjena mogućnost prognoze promjena, povećan stupanj novosti i frekvencija promjena (Buble, 2009).

Predrasude se u većini slučajeva očituju kod prihvaćanja promjena koje se tiču političke strukture, tehnologije i gospodarstva. Menadžeri i radnici su ti koji bi trebali izbjegavati predrasude i prihvaćati promjene u organizaciji da bi se razvila njezina konkurentnost. Promjene koje se događaju u politici, gospodarstvu, vlasništvu, konkurenciji, tržištu rada, komunikacijama i informacijama pojavljuju se u svim zemljama i u poduzećima. Otpor promjenama je u velikom broju slučajeva manji zbog nove tehnologije, a ponekad veći zbog nove organizacije i promjena koje zahtijevaju izgradnju drugačijih međuljudskih odnosa.

Prihvaćanje promjena lakše podnose mlađi radnici nego li stariji. Stariji se više identificiraju s organizacijom i zbog koristi organizacije pristaju na promjene koje ona nosi sa sobom. Menadžeri su inicijatori prihvaćanja promjena u organizaciji, a potom ih slijede djelatnici. Oni koji brzo prihvaćaju promjene u velikoj su prednosti pred onima koji ih ne žele prihvatiti ili ih sporije prihvaćaju.

Menadžeri se brzo prilagođavaju promjenama. Oni pokreću promjene te stvaraju uvjete za uspjeh organizacije. Menadžere koji su manje prilagodljivi treba poticati na promjene kao i djelatnike. U organizaciji se treba poticati inovativnost i kreativnost te savladati otpor koje promjene nose sa sobom. Promjena koja je brza je neophodna za opstanak organizacije i njezinu uspješnost te za održavanje dobrih odnosa komunikacije unutar organizacije. Da bi se otklonile predrasude kao prepreka u komunikaciji potrebne su brze promjene.

## **4. ODNOS IZMEĐU KOMUNIKACIJE I KULTURE**

Komunikacija i kultura su usko povezane. Kultura se ne bi razvila bez međusobnog komuniciranja. Da komunikacija ne postoji ljudi se ne bi mogli organizirati. Komunikacija je sve ono što govorimo i radimo. Nezamislivo je ne komunicirati. Čovjek komunicira i šalje poruke oko sebe svojom prisutnošću. Cilj svake kulture je ostvariti uspješnu komunikaciju.

### **4.1. Pojam kulture**

Bovee, Thill (2012) navode da je kultura zajednički naziv za simbole, stavove, vjerovanja, očekivanja i norme ponašanja. Kulturno naslijeđe utječe na način kojim određujemo prioritete u životu, pomaže u stvaranju stavova prema onome što je prikladno u određenoj situaciji i uspostavlja pravila ponašanja. Svatko od nas je pripadnik više kultura, jer osim kulture koju dijelimo s ljudima koji žive u našoj zemlji, isto tako pripadamo i drugim kulturalnim skupinama, kao što je etnička skupina, religijska grupa, profesija koja također ima svoj specifičan jezik i običaje. Kulture se međusobno razlikuju u odnosu na dinamiku kojom se mijenjaju stupanj kompleksnosti i tolerancije prema strancima. Ljudi kulture uče direktno ili indirektno od drugih članova svoje skupine. Tokom svog odrastanja pripadnici određene kulture, od drugih članova iste kulture uče tko su i na koji način najbolje funkcionirati u toj kulturi. Ponekad je izravno rečeno koja su ponašanja prihvatljiva, a promatranjem se usvajaju vrijednosti koje najbolje funkcioniraju u određenoj skupini. Tim se načinom kultura prenosi s osobe na osobu i s generacije na generaciju.

Kultura u velikoj mjeri određuje kako članovi društva misle i osjećaju. Ona usmjerava njihove postupke i definira njihov svjetonazor. Članovi društva u većini slučajeva shvaćaju kulturu kao nešto po sebi razumljivo. Ona postaje u velikoj mjeri dio njih da često nisu svjesni da postoji. U svojoj kulturi se izražava čovjek. Kultura oblikuje ljude, a isto tako i ljudi kulturu. Svaka kultura je neka zaokružena cjelina ili sustav. Kultura je dinamična kategorija unatoč njezinoj stabilnosti. Ona je univerzalni ljudski fenomen, antropološka datost i bitna generička značajka čovjeka kao društvenog i individualnog, dugovnoga i stvaralačkog bića. Nema niti jednog društva u povijesti bez određenog stupnja kulture u najširem smislu riječi.

## 4.2. Sposobnost komuniciranja među kulturama

Buble (2009) navodi kako je moguće razlikovati dva temeljna tipa kulturalnog komuniciranja:

1. komuniciranje u kulturama uskoga konteksta i
2. komuniciranje u kulturama širokoga konteksta.

Kulture uskoga konteksta prakticiraju direktnu i jednostavnu komunikaciju. Inzistira se na direktnim odgovorima te da se poruke dekodiraju i tumače bez traženja dodatnih informacija. Pripadnici te kulture cijene komunikaciju koja ne ostavlja puno prostora za naknadno rasuđivanje i interpretaciju. Preferiraju direktnu komunikaciju u kojoj ne moraju razmišljati o tome što je sugovornik htio reći. Pripadnici te kulture imaju veću sklonost planiranju, ponašaju se u skladu s dogovorenim, skloni su akumuliranju znanja, kapitala i materijalnih dobara. Odnosi među pojedincima su kratkotrajni i racionalni, nema duboke osobne povezanosti te se veće značenje pridaje pisanim nego usmenim dogovorima. Sve to omogućava da se stranci lakše prilagode tim kulturama. Zemlje koje spadaju u tu grupu su SAD, Australija, Velika Britanija, skandinavske zemlje, Njemačka i Nizozemska.

Kulture širokog konteksta prakticiraju nepreciznu i indirektnu komunikaciju. Za njezino razumijevanje poruka traži se dosta dodatnih informacija. Velika se pozornost posebno daje neverbalnoj komunikaciji te se riječi ne smiju bukvalno i direktno prevoditi i tumačiti. Pripadnici te kulture skloni su međusobnim dugotrajnim odnosima, cijene odnose povjerenja i lojalnosti, pridaju veće značenje usmenom nego pisanom dogovoru, čitaju i između redova tako da im ne mora biti sve rečeno. Pripadnici kulture širokog konteksta ulažu napor u promatranje svoga nadređenoga, naslućuju njegova očekivanja, predviđaju njegove reakcije i prihvaćaju prethodna iskustva. Kod takvih kultura strancu je otežana prilagodba s obzirom na to da ne poznaje određeni kod, odnosno brojna indirektna i nepisana pravila ponašanja koja mu omogućuju uspješnu komunikaciju.

Tablica 1. prikazuje kratku listu zemalja o prikladnim i neprikladnim temama specifičnima za navedene zemlje. Kada se nameće neprikladna tema to rezultira prestankom komunikacije jer druga strana shvaća poruku različito od onog što se namjeravalo porukom iskazati.

Tablica 1. Teme razgovora u određenim zemljama

ZEMLJA	PRIKLADNE TEME	NEPRIKLADNE TEME
Austrija	Automobil, skijanje, glazba	Novac, religija, razvod braka
Francuska	Glazba, knjige, kazalište	Cijena predmeta, osobni posao
Njemačka	Putovanje u inozemstvo, hobiji, nogomet	II. svjetski rat, pitanja o osobnom životu
Velika Britanija	Povijest, arhitektura	Politika, novac, cijene
Japan	Povijest, kultura, umjetnost	II. svjetski rat, politika vlade koje pomažu uključenju inozemne konkurencije

Izvor: Izrada autora prema: Rahimić, Z., Podrug, N. (2013). Međunarodni menadžment, Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 291.

#### 4.2.1. Pregovaranje između različitih kultura

Pregovaranje je stara, ali ne obična ljudska poslovna djelatnost koja postoji koliko i robna razmjena. Tijekom povijesti nije ga se posebno izučavalo sve do šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Danas je pregovaranje u središtu pozornosti teoretičara. To je metoda kojom ljudi rješavaju različitosti i sukobe interesa dviju ili više pregovaračkih strana. Cilj mu je postići zajednički dogovor, obostranu korist i zadržati dobre odnose. Više od dvije trećine uspješnosti u pregovaranju određeno je neverbalnom komunikacijom. Stoga je važno prepoznati sugovornika koji dolazi iz različite kulture kako ne bi došlo do nepotrebnog nesporazuma (<https://ekonomskiportal.com/pregovaranje-neverbalna-komunikacija/>, 22.8.2019).

#### 4.2.1.1. Govor tijela i izraz lica

Neki ljudi samom svojom pojavom ostavljaju izrazito snažan dojam. Djelomično se to pripisuje fizičkom izgledu i odjeći, no dijelom je to zasluga držanja tijela i pokreta. Preporučuj se uspravan položaj tijela i prirodne geste koje se nadopunjuju verbalnom porukom. Osoba koja širi ruke, naginje se prema natrag i ima otvoren položaj tijela daje signale na spremnost za komunikaciju. Ruke koje su skrštene, prekrižene noge te držanje tijela koje je pogrbljeno znak su defenzivnosti. Odjeća, nakit, kosa, sve to pripada fizičko izgledu i potrebno je uskladiti s komunikacijskom situacijom i društvenim statusom sudionika. U segmentu držanja tijela i dodirivanja zabilježene su razlike između žene i muškarca. Žene su sklonije kimanju glavom i gestikuliranju. Za muškarce je karakteristično naginjanje naprijed i pokretanje tijela i nogu. Žene koriste češće dodir i za razliku od muškaraca razlikuju dodir radi uspostavljanja prijateljstva i dodir kao rezultat tjelesne privlačnosti (Fox, 2001).

Položaj tijela povezuje se s naklonom. Pri tome je važno osvrnuti se na različit naklon kod Japanaca, Tajlandana i Indijaca. Njihov naklon prilikom pozdravljanja na prvi dojam izgleda isti, ali on se razlikuje i kod njih je naklon puno više od samog pozdrava. On pokazuje rangiranje i društveni status. U Japanu duboki naklon tumači se kao znak poštovanja i osoba niže hijerarhijske razine prva započinje naklon. Tajlandani prilikom naklona spoje obje ruke, a što su one bliže glavi to je odraz većeg poštovanja. U Indiji se ruke također spajaju, ali vrhovi prstiju na ruci prilikom naklona dodiruju bradu. Položaj sjedenja će se različito tumačiti u kulturama. S jedne strane u SAD-u dopušteno je ležernije i opuštenije sjedenje. U Njemačkoj i Švedskoj se to tumači kao loše poslovno ponašanje. U zemljama Saudijske Arabije, Egipta, Singapura i Tajlanda nije dozvoljen muški stil sjedenja s prekriženim nogama jer se tako vide cipele, a njima to predstavlja uvredu. Ljudi na Tajlandu stopala smatraju posebnima i iz toga razloga izbjegavaju njihovo pokazivanje (<https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/>, 21.8.2019).

Izraz lica održava raspoloženje i osjećaje. Kada se čovjek smiješi to znači da šalje pozitivne osjećaje i prijateljstva, dok mrštenje izražava ljutnju i nezadovoljstvo.

Neverbalna komunikacija je izraz lica tj. mimika. Ona sugovornicima govori puno toga. Tokom razgovora trebalo bi se gledati u oči osobu s kojom se razgovara. Nepristojno je gledati u stranu ili u pod. Puno ljudi imaju problem da sugovornika pogledaju u oči. Na tome bi trebali što više raditi kako bi se riješili te mane. Za osobu koja razgovara, a ne gleda u oči, postoji mogućnost da nam laže iako ne mora uvijek biti tako. Neiskrene osobe često izbjegavaju gledanje u oči, dok neke rade upravo suprotno i fiksiraju sugovornika u nastojanju da ga uvjere u svoju iskrenost (<https://www.rtl.hr/zivotistil/edukacija/2675413/neverbalna-komunikacija-govor-tijela-u-svakodnevnoj-interakciji/>, 20.8.2019).

### **4.3. Interkulturalna komunikacija**

Interkulturalna komunikacija je ona komunikacija kod koje pripadnik jedne kulture stvori poruku namijenjenu pripadniku druge kulture. Kad o nekoj skupini govorimo kao o kulturi, pri tome mislimo na dominantnu kulturu kakvu možemo pronaći u današnjem svijetu.

Kultura nije monolitna. Drugim riječima, unutar dominantne kulture pronalaze se brojne supkulture i specijalizirane kulture. Trebalo bi biti očito da ljudi često pripadaju više nego samo jednoj kulturi i stoga imaju određene stavove i komunikacijske obrasce koje možemo pronaći i u dominantnoj kulturi. Kada govorimo o skupinama ili društvenim zajednicama koje imaju komunikacijska obilježja, stavove, vrijednosti, vjerovanja i ponašanja koja su različita da ih se razlikuje od drugih skupina, zajednica i dominantne kulture nazivamo supkulturom. Pripadnost supkulturi može se temeljiti na rasi, etničkom podrijetlu, spolu, dobi, seksualnoj orijentaciji (Benjak, Hadži, Požgaj, 2005: 60).

Interkulturalno komuniciranje je takav oblik komuniciranja koje se zbiva među osobama, grupama, organizacijama ili društvima s različitim kulturalnim karakteristikama. Područje interkulturalnog komuniciranja je veliko, a odnosi se na pisane i elektroničke medije, interaktivne sustave, masovne medije, organizacijske medije, konverzijske dimenzije verbalne komunikacije te ponašanje i gestikulaciju koje čine neverbalnu komunikaciju. Sva navedena područja su od izuzetne važnosti, ovdje se primarno usredotočujemo na personalnu komunikaciju, posebno na verbalnu i neverbalnu koja je važna za ulogu međunarodnog menadžmenta u multikulturalnoj okolini. u tom smislu interkulturalna komunikacija dobiva na

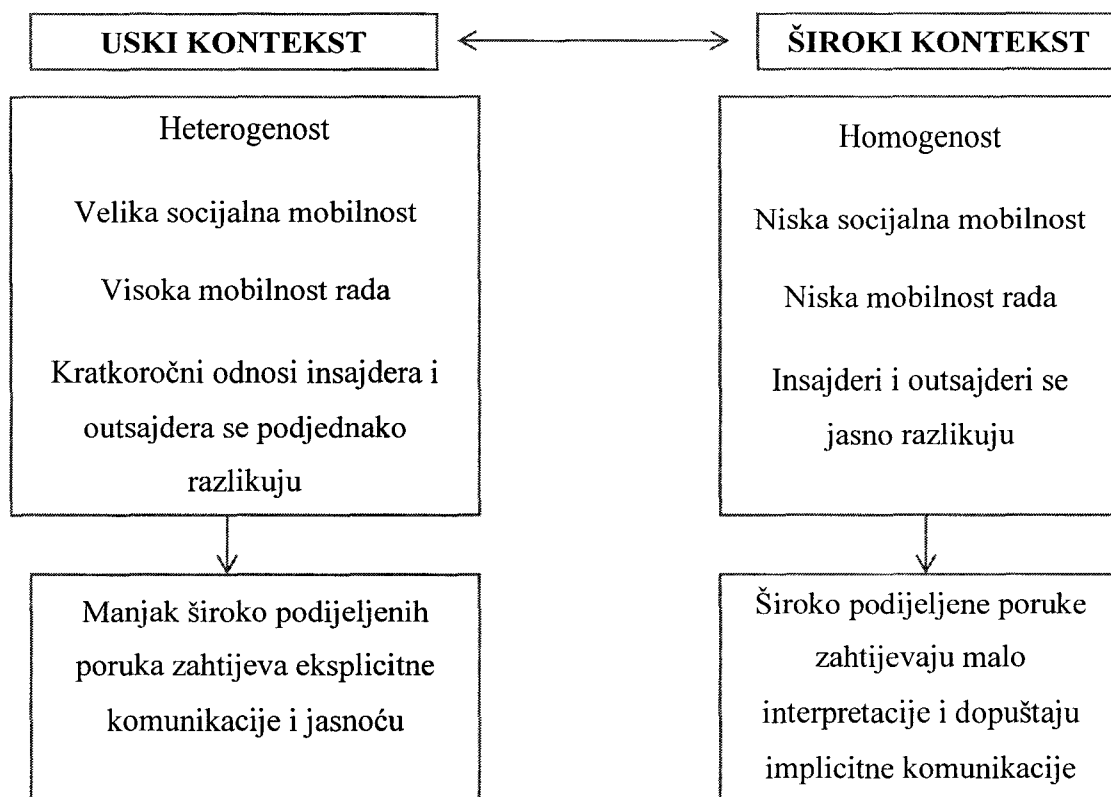


važnosti za međunarodne menadžere u tri različite situacije kako navodi (Buble, 2009:286-287):

- kada se menadžer domaće zemlje međunarodnog poduzeća raspoređuje na rad u stranoj zemlji,
- kada se menadžer domaće zemlje zapošljava u stranom poduzeću lociranom u svojoj zemlji te
- kada se menadžer zapošljava u stranom međunarodnom poduzeću i raspoređuje u neku njegovu inozemnu podružnicu.

U sva navedena tri slučaja obrasci ponašanja biti će različiti od obrasca rada u domaćem poduzeću, a komuniciranje će biti kompliciranije s obzirom na to da je pod utjecajem kulturalnih različitosti. S američkog stajališta strani vlasnici donose sa sobom neke neobične karakteristike koje često postaju stereotipne, kao npr. japanske, njemačke ili britanske. S aspekta stranih vlasnika oni rukovode diverzificiranom radnom snagom u zemlji domaćina, pa to može biti teško. U Americi je jer je ona „talionica globalnih kultura“ s nejasnom mješavinom jezičnih protokola. To se također može reći za radne populacije u Kanadi, Australiji i Velikoj Britaniji koje su relativno heterogene kulture, u usporedbi sa zemljama kao što su Japan, Saudijska Arabija, Kina i Švedska koje su relativno homogene s jasnim jezičnim protokolom.

Slika 3. Karakteristike društava uskog i širokog konteksta



Izvor: Izrada autora prema: Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Zagreb: Lares plus d.o.o., str. 287.

Teoretičari komuniciranja identificirali su karakteristike obrasca ponašanja u heterogenim kulturama te ih definirali kao društva uskoga konteksta, za razliku od društava širokog konteksta karakterističnim po obrascima ponašanja u homogenim kulturama kao što je već unaprijed spomenuto. Osnovne karakteristike tih društava prikazane su na slici 3.

Svako društvo odnosno kulturu karakteriziraju glavne i dodatne informacije koje su potrebne da bi se određena poruka potpuno i pravilno shvatila. Razlike između tih društava nastaju upravo po tome koliko je potrebno dodatnih informacija i indirektnih oblika komuniciranja. Što je potrebno više informacija to je veća kulturna kompleksnost, odnosno širi kulturalni kontekst, što vodi prema činjenici da je takva kulturalna sredina teža za sve one koji dolaze izvan nje. Upravo iz toga razloga proizlazi nužnost međunarodnog poduzeća da se njegovi zaposlenici, posebno menadžeri, koji se raspoređuju na poslove druge kulturalne sredine dobro upoznaju sa karakteristikama tih sredina kako bi komunikacija bila lakša.

Interkulturalna poslovna komunikacija igra glavnu ulogu u međunarodnim poslovnim pothvatima pogođene globalnim gospodarstvom i svjetskom trgovinom. Međunarodno poslovanje se širi, a tvrtke napreduju globalno. Tvrtka ne treba biti međunarodna da bi imala različite kulture unutar nje.

#### **4.4. Kulturne različitosti i poslovna komunikacija**

Poslovna komunikacija pomaže organizacijama kako bi one bolje funkcionirale i ostvarivale uspjeh na poslovnom planu. Ako među zaposlenima vlada dobra komunikacija, ali i prema javnosti organizacije vodi do njezinog uspješnijeg rada i postizanja bolje zarade što je i cilj svake organizacije. Menadžeri organizacija puno se puta pitaju kako poboljšati poslovnu komunikaciju te na taj način poboljšati i upravljanje kvalitetom. Nije samo dovoljno poslati osoblje da napiše poslovno pismo, javljati se na telefon i smatrati da je to sve što osoblje mora znati. Osoblje se mora motivirati i upoznati s osnovama učinkovite komunikacije da bi se postigla kvalitetna komunikacija. U zadnje vrijeme puno se govori o neverbalnoj komunikaciji pri čemu mnogi pogrešno prepisuju i shvaćaju njezinu važnost. Neverbalno ponašanje upravlja načinom na koji mislimo i kako se osjećamo u vezi sa sobom. Tako, da tu nisu u pitanju samo drugi već i mi sami. Samo male promjene zaposlenika u ponašanju mogu donijeti velike promjene u njegovoj organizaciji. Ako se uskladi verbalno s neverbalnim i drugi će nam vjerovati i uvažavati nas, kvalitetno će se komunicirati, izbjeći će se sukobi, postići zadani ciljevi, novac, profit, ali i zdravlje i hormonalna ravnoteža. Prema nekim procjenama, ako samo 20% zaposlenika neke organizacije poboljšaju svoju verbalnu i neverbalnu komunikaciju, 80% organizacije osjetit će boljitak. Ako se promjene vode u tom smjeru da povećaju učinak rada organizacije, onda to predstavlja uspjeh i kod pojedinca koji je radio na sebi i kod organizacije koja je od toga imala mnogobrojne koristi. Organizacija prije svega mora znati u kojem smjeru je potrebno voditi promjene kako bi one dovele do uspjeha u radu. Poslovna komunikacija će se poboljšati neprekidnim radom zaposlenika na sebi, radom menadžera na poticanju kreativnosti i izražajnosti zaposlenika koji će na svom radnom mjestu prepoznati svoje prilike za ostvarenjem sebe kao cjelovite osobe (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija>, 23.8.2019).

Svaka organizacija sa zaposlenima koji su iz različitih religija, jezika ili nacionalnosti nosi sa sobom različite kulture. Kada zaposlenici nemaju dovoljno znanja o interkulturalnom komuniciranju tada nastupaju nesporazumi u komunikaciji. Kao primjer može se navesti ako smo iz Europe došli u Japan. Ne govorimo japanski, prevoditelja nemamo, a niti rječnik te smo prisiljeni koristiti samo neverbalnu komunikaciju da bi se sporazumjeli s drugim ljudima. Ako želimo nešto pojesti pokazat ćemo prstom na određenu hranu. Isto tako ćemo i platiti za to što smo pojeli. Na izlazu će nam se nakloniti, a odlazi se kao zadovoljan klijent restorana. Isto tako može doći i do drugih situacija gdje sve neće ići tako lako zbog neverbalne komunikacije. Kao primjer autor uzima kontakt očima. Japanci se mogu naći uvrijeđenima ako ih se gleda u oči. Kimanje glavom isto može stvoriti probleme jer u japanskoj kulturi to znači ne ili da slušamo osobu koja nam govori dok kimamo glavom.

#### **4.5. Globalizacija i kultura**

Svaki narod razvija svoju kulturu. Ljudi pretpostavljaju da su običaji vječni i teško zamišljaju da se nekada postupalo drugačije ili da se postupa drugačije. Iz toga proizlazi činjenica da živimo u globalnom selu pod utjecajem istih poruka i informacija. U kulturama postoje značajne razlike između etničkih skupina, manjina i društvenih slojeva. U procesima globalizacije susreću se kompleksi kulturnog civilizacijskog naslijeđa te dolazi do dodira heterogenih struktura interesa i motiva brojnih čimbenika. Uzmemo li se u obzir kulturološki aspekti globalizacija je veoma kompleksna. Nastajanje „svjetske kulture“ bilo bi pogubno jer bi neposredno dovelo u pitanje neku autentičnu regiju, odnosno kulturnu različitost. Nepobitno je da sredstva masovnih komunikacija omogućavaju širenje globalne kulture. Tu je prijetnja kulturnim i nacionalnim identitetima koji čine raznolikost svijeta. Posljedice nekritičkog prihvatanja takvih ideja bolno su osjetila zemlje u razvoju. UNESCO naglašava da je međunarodno širenje kulturnih procesa važno. Najosjetljivije promjene u kulturi događaju se pod utjecajem globalizacije. Stoga im treba dati puno više pozornosti. Kulturne razlike su danas važnije od političkih i gospodarskih. Globalna politika postaje multikulturalna i njeno provođenje zahtijeva suptilno razmišljanje. Takav proces može izazvati različite poteškoće koji civilizaciju shvaća kao kulturni identitet, gdje je nacionalna država izvor identiteta kojega slabi globalizacija. Uzroci nesporazuma i konflikata u svijetu upravo je kultura i kulturni identitet. Suživot ljudi različitih kultura izazivao je različite probleme i to čini i danas. Ljudska povijest

i današnja realnost puna je primjera kako su različite vjerske, etničke ili druge skupine često živjele jedna pored drugih, ali su ostale tuđe. Svijet obilježavaju i opterećuju svakodnevni nesporazumi i sukobi. Uzrok tome proizlazi iz osporavanja, netolerancije, nepoznavanja i neuvažavanja ljudi i njihovih kultura. Paradoks je globalizacije da se u tim kulturama pojavljuju sve veći nacionalizmi, polarizacije i razdvajanja. Globalno komuniciranje i masovne migracije prisiljavaju tradicionalne kulture na koegzistenciju, ali i na razilaženje i međusobne napetosti. Globalizacijski proces uključuje sve veći broj kulturnih elemenata, proširuje prostorne, kvantitativne i kvalitativne dimenzije kulture, a uključivanjem sve većeg broja ljudi potiče aktivno djelovanje kulture. U uvjetima globalizacije pod pritiskom su našle male zemlje i njihove kulture. Za sada, globalizacija zahvaća samo neke segmente kulture i to one masovne kulture kao što je stil života (Jagić, Vučetić (2012).

## 5. RASPRAVA

Kako bi komunikacija bila uspješna potrebno je uskladiti neverbalne i verbalne poruke. Tu postoji puno različitih značenja znakova i signala te dovesti do pogrešnog tumačenja poruke između različitih kultura. Kada se postigne što bolje usklađivanje neverbalnih znakova s verbalnim porukama tada se može reći kako je uspostavljena uspješna komunikacija međuljudskih odnosa.

Kultura je povijesna i društvena pojava koja se promatra u prostoru vremenskih i prostornih promjena. Na kulturi se zasniva identitet svakog naroda. Posebno je važno istaknuti kako se trebaju bolje upoznavati druge kulture da bi znalo poštovati druge. Interes za interkulturalnu komunikaciju postoji jer živimo u dobu kada su promjene tehnologije, način putovanja, gospodarski i politički sustav stvorile svijet u kojemu sve više stupamo u interakcije s različitim skupina ljudi i kultura. Većina ljudi je svjesna da kultura utječe na komunikaciju.

Jedan od preduvjeta uspješne komunikacije je razvijena organizacijska kultura i svaka organizacija nastoji ju ostvariti. Čovjek je najbitniji čimbenik organizacijske kulture, odnosno članovi organizacije preko koji se očituje organizacijska kultura. Važnu ulogu u stvaranju organizacijske kulture ima vrhovni menadžment. Globalizacija kulture i komunikacija mijenjaju suvremena društva.

## 6. ZAKLJUČAK

Analizom stručne literature zaključuje se da nema elemenata ljudske komunikacije u kojoj se ne ogleda kultura. Kroz cijeli rad navodi se što je komunikacija, kultura te odnos među njima. U glavne oblike komunikacije spadaju usmena, pisana i neverbalna komunikacija. Svakodnevno se susrećemo s poteškoćama u komunikaciji. Stoga je potrebno znati kako komunicirati u skladu s različitim kulturama da bi komunikacija bila uspješna.

Svatko od nas odrastao je u određenoj kulturi i njoj je privržen. Potrebno je poznavanje drugih kultura kako bi se znalo poštivati druge kulture i cijeniti svoju. Da bi interkulturalna komunikacija bila uspješna potrebno je upoznati znakove drugih kultura.

Poslovanje organizacija na globalnom tržištu predstavlja kvalitetan menadžment koji je temeljen na poznavanju različitih kulturnih elemenata kako bi se stvorili uspješni poslovni odnosi.

Smatram da svaka osoba treba poštivati i prihvatiti kulturne različitosti, vjeru, rasu, umjetnost, običaje jer sve to za drugu stranu predstavlja kulturni identitet. Samim nepoštivanjem navedenoga dolazi do predrasuda koje su prepreka komunikaciji. Svaka osoba treba težiti očuvanju onoga što čini njegov kulturni identitet, da prihvati druge kulture, da poštuje različitost jer nismo svi rođeni isti.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Benjak, M., Požgaj Hadži, V. (2005). *Bez predrasuda i stereotipa*. Rijeka: Izdavački centar Rijeka
2. Bovee, Courtland, L., Thill, John, V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*, Zagreb: Mate d.o.o.
3. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Zagreb: Lares plus d.o.o.
4. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb
5. Kesić, T. (1997). *Marketinška komunikacija*, Zagreb: Mate
6. Kraljević, R., Perkov, D. (2014). *Menadžment tržišnih komunikacija*, Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas
7. Lamza-Maronić, M., Jerko, G. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Rahimić, Z., Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*, Sarajevo: Ekonomski fakultet
9. Rouse, Michael, J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Masmedia
10. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*, Zagreb: Mate

### Članci:

1. Bašić, M. (2014). Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra Iadertina*, 9(1), str.,55-70. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/202271>, (pristupljeno: 19.8.2019.)
2. Jagić, S., Vučetić, M. (2012). Globalizacijski procesi i kultura, *Acta Iadertina*, 9(1), str. 15-24. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/190100>, (pristupljeno: 21.8.2019).



3. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski Vjesnik*, 25.2., str. 387-399. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882>, (pristupljeno: 20.8.2019.)
4. Salak, T., Carović, I. (2013). Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije. *Govor*, 30(1), str. 73-88. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/166024>, (pristupljeno: 18.8.2019.)

#### **Internet izvori:**

1. Ekonomski portal, Pregovaranje kroz neverbalnu komunikaciju i različitosti u tumačenjima, dostupno na: <https://ekonomskiportal.com/pregovaranje-neverbalna-komunikacija/>, (pristupljeno: 22.8.2019).
2. Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji, dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/>, (pristupljeno: 21.8.2019).
3. Neverbalna komunikacija: govor tijela u svakodnevnoj interakciji, dostupno na: <https://www.rtl.hr/zivotistil/edukacija/2675413/neverbalna-komunikacija-govor-tijela-u-svakodnevnoj-interakciji/>, (pristupljeno: 20.8.2019.)
4. Svijet kvalitete, Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija, dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija>, (pristupljeno: 23.8.2019).

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Slika**

Slika 1. Proces komunikacije.....	5
Slika 2. Oblici komunikacije.....	9
Slika 3. Karakteristike društava uskog i širokog konteksta.....	19

### **Tablica**

Tablica 1. Teme razgovora u određenim zemljama.....	15
---	----