

Komuniciranje kao dio kulture

Babić, Josipa

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:145:460018>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-07**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Josipa Babić

KOMUNIKACIJA KAO DIO KULTURE

Završni rad

Diplomski rad iz predmeta
.....
ocijenjen ocjenom
Osijek,
.....
Potpis nastavnika:	

I RAZINA OBRAZOVANJA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Josipa Babić

KOMUNIKACIJA KAO DIO KULTURE

Završni rad

Kolegij: Poslovno komuniciranje

JMBAG: 0010212856

E-mail: josipababic05@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag.oec.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship


Josipa Babić

COMMUNICATIONS AS A PART OF THE CULTURE

Final Paper

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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 suglasan/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 autor/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: Josipa Babić

JMBAG: 0010212856

OIB: 20888376389

e-mail za kontakt: josipababic05@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski studij - Poduzetništvo

Naslov rada: Komunikacija kao dio kulture

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv.prof.dc.sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 2019. godine

Potpis Babić Josipa

SAŽETAK

U ovom završnom radu opisana je tema „Komuniciranje kao dio kulture“. Naglasak rada bio je prikazati kako komuniciranje i kultura međusobno utječu jedno na drugo te kakve su kulturne razlike u komunikaciji među raznim narodima u svijetu. Komunikaciju možemo definirati kao proces koji je poznat svim ljudima. Najvažnije vrste komunikacija su verbalna i neverbalna, pa su one detaljno opisane u radu. Kulturu često povezujemo s komunikacijom jer su obje dinamične i simbolične. Također, od iznimnog je značaja kulturu prenositi s naraštaja na naraštaj kako bi ona opstala. Razlike među kulturama potrebno je prihvaćati s ciljem započetak komunikacije među narodima. Zaključak ovog rada je da svaku kulturu treba promicati i poštivati te da svatko od nas treba biti spreman na prihvaćanje različitosti.

Ključne riječi: komunikacija, kultura, različitosti

SUMMARY

This final paper describes the topic „Communication as a part of the culture“. The focus of this paper was to show how communication and culture interact with one another, and what cultural differences are in communication between different nations in the world. Communication can be defined as a process known to all people. The most important types of communication are verbal and non-verbal, so they are described in detail in this paper. We often associate culture with communication because both are dynamic and symbolic. It is also extremely important to transfer culture from generation to generation in order to her survive. Cultural differences must be accepted in order to start the communication between nations. The conclusion of this paper is that every culture should be promoted and respected and that each of us should be prepared to acceptance differences.

Keywords: communication, culture, differences

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. ELEMENTI I OBILJEŽJA KULTURE	2
2.1. Povijest kao element kulture	2
2.2. Religija kao element kulture	3
2.3. Vrijednosti kao element kulture	3
2.4. Društvene organizacije kao element kulture	3
2.5. Jezik kao element kulture.....	4
2.6. Kultura se prenosi s naraštaja na naraštaj.....	4
3. VRSTE KOMUNIKACIJE	5
3.1. Verbalna komunikacija	6
3.2. Neverbalna komunikacija.....	7
3.3. Sramežljivost kao prepreka u komunikaciji	10
3.4. Zapreke u komunikaciji.....	11
3.5. Komunikacija u poslovnom svijetu.....	13
4. UTJECAJ KULTURE NA POJAM POSLOVNOG OKRUŽENJA	14
4.1. Formalnost i neformalnost	14
4.2. Sposobnost komuniciranja među kulturama	15
4.3. Umanjivanje razlika među kulturama	16
4.4. Načini pozdravljanja među kulturama	16
4.5. Poslovno darivanje	17
5. ZAKLJUČAK	18
6. LITERATURA	19
7. POPIS SLIKA	20
8. POPIS TABLICA	21

1. UVOD

Komunikacija predstavlja osnovni element za uspješno poslovanje. Kroz povijest se i komunikacija mijenjala, na način da je u prošlosti veliki utjecaj na nju imala religija, dok je danas vrlo značajan i utjecaj same globalizacije. Danas je komunikacija iznimno napredovala i konstantno je u trendu, ali je svakako potrebno ubacivati nove tehnologije u poslovnu komunikaciju. Poslovni svijet danas je teško zamisliti bez uspješne komunikacije te poštivanja tuđih kultura i stajališta, ali isto tako treba razumijeti načine na koje one komuniciraju. Kroz komunikaciju učimo kako se odnositi prema drugim ljudima. Način izražavanja, govor tijela, geste i bonton razlikuju se od države do države. Komunikaciju je ponekad teško uspostaviti čak i sa članovima svoje kulture ili skupine jer postoje različitosti u interpretaciji, smetnje i pogreške kojih svaki pojedinac treba biti svjestan. Ključ poslovnog svijeta je u dobrom proučavanju kulturnih običaja, načinu izvođenja sastanaka, odnosu vremena i točnosti, bontonu, odijevanju itd. Spomenuti faktori u velikoj mjeri utječu na uspješnost u stvaranju dugoročnih poslovnih veza, koje grade povjerenje te time poduzeću donose i profit. Jedna od najvažnijih stavki je znati komunicirati i sa zaposlenicima, koji su dio neke druge kulturne zajednice, kako bi njihov rad u poduzeću bio što kvalitetniji i produktivniji.

U ovom završnom radu pisati će se o komuniciranju kao dijelu kulture. Cilj ovog završnog rada je prikazati kako komuniciranje i kultura međusobno utječu jedno na drugo te kakve su kulturne razlike u komunikaciji među raznim narodima u svijetu.

2. ELEMENTI I OBILJEŽJA KULTURE

Prije nego što definiramo kulturu, važno je da zastanemo i odgovorimo na sljedeće pitanje: koji su to elementi koji skupinu ljudi označavaju kao kulturu? Na to ćemo pitanje odgovoriti razmatrajući pet sastavnih dijelova koje možemo naći u svakoj kulturi. Razumijevanje tih elemenata omogućiti će vam da shvatite ideju prema kojoj, iako sve kulture dijele zajednički skup sastavnih dijelova, ti sastavni dijelovi često razlikuju jednu kulturu od druge (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:18).

Kultura nekog društva obuhvaća nevidljive aspekte, uvjerenja, ideje i vrijednosti koji tvore njezin sadržaj i vidljive aspekte, objekte, simbole i tehnologije koje predstavljaju taj sadržaj. Kultura se može definirati kao složena cjelina koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice (Giddens, 2007:22).

Kulture postoje kako bi zadovoljile životne, praktične potrebe ljudskoga života - da se ustroji društvo kako bi se održala vrsta, kako bi se prenijelo teško stečeno znanje i iskustvo prošlih naraštaja i prošlih stoljeća na mlade i neiskusne, pa da se sljedeći naraštaj poštedi skupog i opasnog procesa učenja svega iznova od početka putem pokušaja i pogrešaka - uključujući i fatalne pogreške (Samovar i sur., 2013:17).

2.1. Povijest kao element kulture

Čini se da sve kulture vjeruju da je povijest neka vrsta mape koja vodi njihove pripadnike u budućnost. Ono što je zanimljivo kada je riječ o povijesti kulture jest da se ona, poput većine važnih elemenata koji čine kulturu, prenosi s naraštaja na naraštaj. Priče o prošlosti pružaju pripadnicima neke kulture dio njihova identiteta, a pri tome naglašavaju podrijetlo kulture koja se smatra važnim, te postignuća kojima se može ponositi. Iako sve kulture prenose povijest koja pomaže u oblikovanju njihovih pripadnika, svaka je povijest jedinstvena i sadrži određenu kulturnu poruku. „Pouke“ iz španjolskog osvajanja Meksika pričaju drukčiju priču od izgradnje Velikoga kineskoga zida ili američke revolucije (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:18-19).

2.2. Religija kao element kulture

Još jedno obilježje svih kultura jest religija. Preciznije, prema Parkesu, Launganiju i Youngu, sve kulture imaju „dominantnu, organiziranu religiju unutar koje prevladavajuća vjerovanja i aktivnosti (obredi, rituali, tabui i ceremonije) mogu dobiti značenje i legitimitet.“ Utjecaj religije vidljiv je u čitavoj strukturi pojedine kulture. Svjesno ili nesvjesno, religija utječe na sve, od poslovnih običaja (puritanske radne etike) do politike (poveznice između islama i vlade) te do ponašanja pojedinaca (etički kodeksi), (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:19).

2.3. Vrijednosti kao element kulture

Vrijednosti su još jedno obilježje svake kulture. Veza između vrijednosti i kulture toliko je jaka da je teško govoriti o jednome, a da se ne govori o drugome. Kao što primjećuje Macionis, vrijednosti su „kulturno definirani standardi po željnosti, dobrote i ljepote koji služe kao široke smjernice za društveno življenje.“ Ključna riječ u bilo kakvoj raspravi o kulturnim vrijednostima je „smjernice“. Drugim riječima, vrijednosti pomažu da se odredi kako bi se ljudi trebali ponašati. Do one mjere do koje se kulturne vrijednosti razlikuju, možete očekivati da će sudionici u interkulturnoj komunikaciji pokazivati i očekivati različita ponašanja u sličnim okolnostima. Primjerice, iako sve kulture poštuju starije, stupanj te vrijednosti često se razlikuje od kulture do kulture. U korejskoj kulturi i kulturi američkih Indijanaca, starije osobe uživaju veliko poštovanje. Od njih se traži savjet. Takvo je ponašanje u suprotnosti sa stanjem u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje su u središtu pozornosti mladi (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:19).

2.4. Društvene organizacije kao element kulture

Još jedno obilježje koje možemo pronaći u svim kulturama jest ono što nazivamo „društvenim organizacijama“. Te organizacije (o kojima se katkad govori kao o društvenim sustavima ili društvenim strukturama) predstavljaju različite društvene jedinice koje postoje unutar kulture. Te jedinice i institucije (uključujući obitelj, vladu, škole i plemena) pomažu pripadnicima neke kulture da organiziraju svoje živote. Takvi društveni sustavi uspostavljaju komunikacijske mreže i uređuju norme osobnoga, obiteljskoga i društvenog ponašanja.

Kako te organizacije djeluju i koje norme promiču, jedinstvena su obilježja svake kulture (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:19).

2.5. Jezik kao element kulture

Jezik je još jedno obilježje koje je zajednički svim kulturama. Ne samo da jezik omogućava pripadnicima neke kulture da razmjenjuju ideje, osjećaje i informacije, već je to jedna od glavnih metoda prenošenja kulture. Bilo da je riječ o engleskome, svahiliju, kineskome ili francuskome, većina riječi, značenja, gramatičkih i sintaktičkih normi nosi znak prepoznavanja pojedine kulture (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:19-20).

2.6. Kultura se prenosi s naraštaja na naraštaj

Američki filozof Thoreau jednom je napisao: „Sva je prošlost ovdje“. Kad je riječ o kulturi, Thoreau je imao pravo, jer, kako bi se kultura održala, ona se mora pobrinuti da njezine ključne poruke i elementi budu ne samo zajednički pripadnicima te kulture, već i da se prenese budućim naraštajima. Na taj način prošlost postaje sadašnjost i pomaže da se pripravimo za budućnost. Kao što kaže Brislin: „Ako postoje vrijednosti koje se smatraju važnima za društvo koje postoji mnogo godina, one se moraju prenositi s naraštaja na naraštaj.“ Prema Charonu, taj proces prijenosa kulture možemo promatrati kao jednu vrstu „društvenog naslijeđa“. Charon je tu ideju razradio napisavši: Kultura je društveno naslijeđe; sastoji se od ideja koje su možda nastale dugo vremena prije našeg rođenja. Naše društvo, primjerice, ima povijest koja seže u prošlost dalje od života bilo kojeg pojedinca, a ideje koje su se razvile tijekom vremena prenose se svakome naraštaju i „istina“ je ukorijenjena u interakciji ljudi koji su davno mrtvi. Povezivanje naraštaja otkriva jasnu vezu između kulture i komunikacije. Komunikacija je ta koja kulturu čini trajnim procesom, jer jednom kad se oblikuju kulturne navike, načela, vrijednosti, stavovi i slično, oni se komuniciraju drugim pripadnicima kulture. Toliko je snažna potreba da kultura svaki naraštaj poveže s prošlim i budućim naraštajima, da bi, kaže Keesing, „svaki prekid u lancu učenja doveo do nestanka kulture“ (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:28).

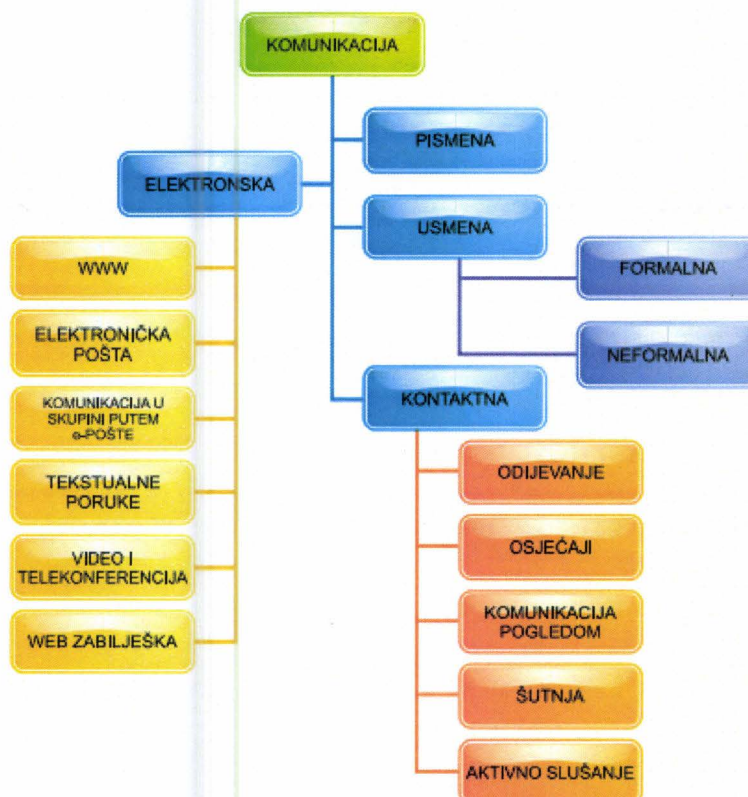
3. VRSTE KOMUNIKACIJE

"Komunikacija je proces slanja informacija preko dogovorenog sistema znakova, odnosno proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika." (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:10). Kao i definicija, i vrsta komunikacije ima mnogo. Najvažnija podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu, tako da će one detaljnije biti objašnjene u daljnjem tekstu.

Vrste komunikacije:

- prema svjesnosti: svjesna i nesvjesna,
- prema načinu: verbalna i neverbalna,
- prema svrsi: informacijska, dijagnostička i terapijska,
- prema sličnosti: simetrična i komplementarna.

Načine, kojima se pri međuljudskim osobnim i poslovnim odnosima u menadžmentu i organizaciji može komunicirati, prikazuje slika 1.



Slika 1. Načini komuniciranja

Izvor: Lamza-Maronić, Glavaš (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek, 22 str.

3.1. Verbalna komunikacija

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Sugovornici brzo razmjenjuju poruke, uzvratni odgovor je moguć gotovo trenutno ili u vrlo kratkom vremenskom razmaku, uz dodatno razjašnjavanje nerazumljivih ili neshvaćenih dijelova poruke, te rješavanje nesporazuma ukoliko do njih dođe. U poslovnom okruženju informacije se, poruke ili vijesti razmjenjuju usmeno među sugovornicima najčešće razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja. Upotreba komunikacijsko-informacijske tehnologije pri neizravnim susretima dodatno ubrzava usmenu komunikaciju. Može se uvježbati, naučiti i poboljšati. Usmeni dogovori ne ostavljaju pismeni trag, stoga ih je potrebno dodatno potvrditi pismenom komunikacijom. Beskonačni usmeni sastanci trate poslovno vrijeme zbog nepostignutih sporazuma i vidljivih rezultata. Neuvježbano i nepripremljeno usmeno izražavanje sugovornika - pošiljatelja poruke kod ostalih sugovornika odražava neshvaćenost i neozbiljnost. Formalno usmeno izražavanje od iznimnog je značaja za svakodnevno poslovanje i uspješnost komunikacije. Na taj se način službeno prenose informacije u poslovnom okruženju (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:22-23).

Formalna komunikacija se razlikuje između organizacija različitosti potreba za informacijama. Formalna komunikacija nerijetko iskrivljuje i mijenja prvobitnu poruku prijenosom kroz razine organizacijske strukture. Učestala je kod zaposlenih koji se nalaze pri različitim društvenim razinama ili položajima unutar organizacijske strukture, dok će komunikacija osoba koje se nalaze na istom ili sličnom statusu organizacije težiti neformalnosti. Neformalno usmeno izražavanje podrazumijeva isprepletenost različitih načina osobne neslužbene komunikacije u radnom okruženju pri različitim radnim skupinama i timovima, te organizacijskim razinama. Podrazumijeva „neslužbeni dio tvrtke“ gdje se neformalnim izražavanjem razmjenjuju stavovi, osjećaji, iskustva, značajne informacije za organizaciju. Brzo i jeftino prenosi poruke i informira veći broj osoba u vrlo kratkom vremenskom razmaku uz osiguranje uzvratnog odgovora u vrlo kratkom vremenu. Iako služi kao nadopuna formalnoj komunikaciji, često iskrivljava informacije ili prenosi krive i nepotrebne, može postati izvorom glasina i predrasuda, te tako smanjiti proizvodnost i motivaciju djelatnika (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:22-23).

3.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „bez izgovorenih riječi“. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Tijelo upotpunjuje usmeno izražavanje pomoću brojnih nejezičnih i neverbalnih znakova kao što su zvukovi, ton glasa, miris, okus, geste, izrazi lica, položaj, držanje, usmjerenost i različiti pokreti tijela, fizički izgled osobe (boja kose, odjeća, šminka, nakit), okolina u kojem osoba djeluje (pokućstvo, osvjetljenje, temperatura, boje), udaljenost između sugovornika. Nadalje, „govorno ponašanje - brzina, ritam, jačina, boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnog sadržaja“ također čine tjelesni i neverbalni izričaj pomoću kojega tijelo, bilo svjesno ili nesvjesno, iskazuje odnos prema izgovorenom sadržaju, iskreno komunicira stavove, osjećaje i mišljenja. Znakove je izuzetno korisno razumjeti kako bi se pravilno interpretirala primljena poruka ukoliko je nedovoljno dorečena i nepotpuna. „Bodylanguage ima velik utjecaj na prenošenje informacija i stvaranje dojma o osobi“, kroz pravilno usmeno izražavanje dodatno upotpunjeno tjelesnim i neverbalnim izričajem (Lanza-Maronić, Glavaš, 2008:23).

Kontaktni - neverbalni izričaj doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji poruke kako slijedi:

- odijevanje,
- osjećaji,
- komunikacija pogledom,
- aktivno slušanje,
- šutnja.

Pri prvom susretu odijevanje ostavlja dojam i stvara osobno mišljenje koje se gradi u prvih 7 do 8 sekundi susreta temeljem fizičkog izgleda. Odjeća je važan izvor informacija jer nesvjesno šalje signale o financijskom stanju, socijalnom statusu, uspjehu u životu, stavu prema sugovornicima i okruženju. Ipak, s komunikacijskog stajališta potrebno je izbjegavati donositi sud o drugima temeljem fizičkog izgleda i odjeće. Važan dio kontaktne komunikacije, posebno u poslovnoj okolini, jest usklađivanje osobnog izgleda s komunikacijskom situacijom. Odjeća treba biti uredna, čista, neupadljiva, jer osoba svojim odijevanjem komunicira stajališta i poruke koje šalje drugim sugovornicima o sebi. Osjećaje najčešće pokazuju lice i tijelo, ovisno o spolu i osobnosti sugovornika. (Lanza-Maronić, Glavaš, 2008:23).

Lice, koje može oblikovati oko 7000 različitih izraza, pokazuje kako se sugovornici osjećaju, a tijelo izražava jačinu tih osjećaja. Najčešći znakovi koje lice izražava su ugoda, neugoda, pozornost, odbacivanje, opuštenost, napetost, trenutno raspoloženje – veselje, tuga, dosada. Pogledom tijelo komunicira zjenicama, očnim mišićima i očima koje su glavni organ primanja i prihvaćanja. Više od 80 % svih informacija ljudi prime izravno očima. Komunikacija pogledom usmjerava tijek i pozornost sudionika pri komuniciranju, signalizira početak i kraj razgovora, prati i olakšava davanje povratne informacije, odaje osjećaje i odražava prirodu odnosa među sugovornicima. Izravna komunikacija pogledom najčešće se koristi pri razgovorima o dobro poznatoj temi, kod izravnog utjecaja i pridobivanja sugovornika, te ukoliko se želi znati uzvratni odgovor. Sugovornici izbjegavaju komunikaciju pogledom kada govore o neugodnoj temi, uvrijeđeni su, nezainteresirani za sugovornika i temu. Komunikaciju pogledom potrebno je pravilno usmjeriti, ne pretjerati u trajanju ili neprestanom zurenju u sugovornika kako bi se izbjegle neugodnosti i komunikacijski prekidi. Šutnja kao pasivan oblik komunikacije tijelom koji simbolizira mističnost znakom je razmišljanja, nezadovoljstva, umora, neprijateljstva i kontrole. Najčešće se promatra u negativnom kontekstu kroz odsutnost govora, što može negativno utjecati na komunikacijski događaj. Smatra se poželjnom u kazalištu, crkvi, muzeju, biblioteci i svugdje gdje je primjerena. S komunikacijskog stajališta važno je poznavati pravilo šutnje, kao i pravilo govora. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:22-23).

Ponekad je šutnja potrebna kako bi se komunikacijski događaj ispravno interpretirao. Aktivno slušanje predstavlja takav oblik komunikacije tijelom kod kojeg je sugovornik u potpunosti usredotočen na ostale sugovornike i pokušava razumjeti stajališta, shvatiti razmišljanje, ne prekidati tijek misli ukoliko se procijeni da je sugovorniku izričito stalo da ga netko u tom trenutku čuje, svjesno se uključiti u komunikaciju, pokazati zanimanje za slušanjem, biti strpljiv s argumentima, ne ometati sugovornika usmeno ili pokretima, ne govoriti dok sugovornik priča, razumjeti sadržaj primljene poruke. Podrazumijeva gledanje sugovornika u lice, nasmiješenost, kimanje glavom za odobravanje, razumijevanje i interpretiranje usmenog i tjelesnog izričaja. Složeni je proces kao i govor, ali se manje cijeni od usmene komunikacije i uopće ne uvježbava. „Brojni eksperti s područja komunikologije slažu se oko toga da je slušanje osnova komunikacije u svim djelatnostima i u svakom poslu“, jer omogućuje donošenje odluka na osnovi primljenih informacija, utječe na uspjeh poslovne komunikacije, pozitivno se odražava na radni moral. Stoga, „prijeko potrebne pretpostavke za aktivno slušanje su iskreno zanimanje za sugovornika i trenutačna spremnost na slušanje“ (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:24).

Još neki od primjera govora tijela jesu:

- Nervozu i nesigurnost pokazuju nakašljavanje, glađenje grla, zviždukanje, pokrivanje usta dlanom za vrijeme govora, pušenje, izbjegavanje pogleda sugovornika, povlačenje uha, grickanje olovke ili noktiju.
- Lutajući pogled odaje nesigurnost, osjećaj inferiornosti, ili čak neurotičnu ličnost. Ukoliko sugovornik ne govori istinu, očni kapci će mu brže treptati ili gledati u stranu.
- Dosadu odaju besmisleni pokreti, gledanje u prazno, bubnjanje prstima po stolu.
- Sumnjičavost odražava gledanje pored sugovornika, odmicanje, dodirivanje i trljanje nosa, zakopčavanje kaputa, prekrižene ruke ili pogledi iskosa.
- Razmišljanje i analiziranje predstavlja okretanje dlana prema licu, pokrivanje glave, udaranje brade, zurenje preko naočala, skidanje i čišćenje naočala, hodanje oko stola.
- Pažljivo slušanje komunicira sugovornik ako drži lijevu ruku položenu preko desne dlanovima okrenutim prema dolje, te nagnutost naprijed prema sugovornicima. Desna ruka postavljena preko lijeve označava neslaganje s porukom, a nagnutost nazad ostavlja dojam pasivnog slušanja i ignoriranja sugovornika (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:24).
- Sigurnost u sebe i entuzijizam izražavaju otvorene ruke pored sebe ili opuštene u krilu, jačina stiska pri rukovanju, te ruke okrenute ka sugovorniku i uspravno sjedenje.
- Strah ili zbunjenost odaju prekrižene ruke ili noge, te spuštene ramena.
- Varku, sumnju, nesigurnost ili otvoreno laganje iskazuje „dodirivanje nosa, trljanje oka, trljanje uha, češkanje vrata, povlačenje okovratnika, prst u ustima itd.“
- Nadalje, tijelo pokazuje odnos prema sugovorniku i samom procesu komunikacije. Otvoreni položaj tijela priklanja se slušatelju i slaže s njim, komunicira otvorenost, dobronamjernost, spremnost na komunikaciju. S druge pak strane, zatvoreni stav pokazuje zatvorenost prema sugovorniku, gdje odmaknuti gornji dio tijela od sugovornika, prekrižene ruke, isprepleteni prsti, prekrižene noge, nesvjesno pokazuju obrambeni stav ili rezerviranost. Kontaktni - neverbalni izričaj utječe na značaj izgovorene poruke, smjer komunikacije, uspjeh komunikacijskog događaja, pomaže sugovorniku da shvati izgovorene riječi (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:24).

Kontaktna - neverbalna komunikacija naglašava, podupire ili nadopunjuje usmenu komunikaciju. Vjerodostojnost poslano poruke odražava se kroz sklad govora tijela i usmenog izražavanja. Vježbom kontrole nad pokretima tijela može se kontrolirati ponašanje, kako bi govor i tijelo prenijeli istoznačnu poruku ostalim sugovornicima. Međutim, potpunu kontrolu

nad tijelom ipak je nemoguće ostvariti, jer je znakove nemoguće kontrolirati u potpunosti(Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:24).

Kada su izrazi i mimika lica, boja glasa ili geste kojima tijelo komunicira u potpunoj suprotnosti s izrečenim sadržajem poruke potrebno je vjerovati tjelesnoj i neverbalnoj poruci „jer je svjesno vođena i teža za kontroliranje i iskrivljavanje.“ Tjelesno komuniciranje, za razliku od usmenog, nastavlja se sve dok su ljudi prisutni u prostoru u kojem komuniciraju. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:24).

3.3. Sramežljivost kao prepreka u komunikaciji

Sramežljivost se ne može okarakterizirati kao neka zarazna bolest, ali isto tako treba znati da sramežljivost kada je prisutna može jako utjecati na društveni i poslovni život pojedinca. Zapravo, pod pojmom sramežljivosti podrazumijeva se osjećaj straha ili nedostatak samopouzdanja u novo nastalim situacijama. Najviše je zastupljena na raznim društvenim okupljanjima gdje dolazi jako puno nepoznatih ljudi. Najvažnije od svega je da se uspije preći preko neke granice do koje je sramežljivost dozvoljena te da s vremenom osoba koja ima takvih problema jednostavno postane naviknuta na takve situacije.

Tablica 1. Simptomi sramežljivosti

Izvor: Lamza-Maronić, Glavaš (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek, 54 str.

Ponašanje	Fiziologija	Spoznaja	Rezultat
Inhibicija i pasivnost	Ubrzan rad srca	Negativne misli o sebi i drugima	Stidljivost
Pogled s gadljivošću	Suha usta	Osjećaj da drugi misle kako glupo izgleda	Sramežljivost
Izbjegavanje „strašnih“ situacija	Drhtanje	Razmišljanje i briga	Nisko samopouzdanje
Tiho govorenje	Osjećaj vrtoglavice, „leptiriću u stomaku“	Negativna uvjerenja o sebi i vrlo negativna uvjerenja o drugima	Usamljenost
Nerazgovijetan govor	Nestvaran pogled na svijet, zamućen	Osjećaj neatraktivnosti, nevoljenosti	Depresija
Nervozno ponašanje (diranje po kosi i nosu)	Strah gubljenja kontrole	Misli da ga svi gledaju i čekaju njegov loš potez	Nervoza

Kod mladih ljudi sramežljivost se u većini slučajeva pojavljuje kod razgovora sa suprotnim spolom. Sramežljivost treba nadvladati jer kada je prisutna, ona može jako utjecati na važne odluke u životu svakog pojedinca. Zapravo, sramežljivosti ne treba dopustiti da spriječi ostvarenje nečijeg sna. Najčešći simptomi sramežljivosti prikazani su u tablici 1.

Postoje tri vrste sramežljivosti:

- javna sramežljivost,
- privatna sramežljivost,
- socijalna sramežljivost.

Javna sramežljivost se odnosi na sramežljivost na javnim mjestima kao što su trgovine, banke i ostale javne institucije. Često je problem za sramežljive osobe doći primjerice u banku i tražiti neke dodatne informacije, pa prije ostaju uskraćeni za njih nego da pitaju za iste.

Privatna sramežljivost je kao što smo već prije napomenuli između dvaju suprotnih spolova. To recimo mogu biti „spojevi“ u kojima sramežljiva osoba konstantno misli loše o sebi, o svojim kretnjama, pa se ustručava napraviti ili reći nešto što bi inače htio ili htjela. Ukoliko druga osoba nema razumijevanja oko njegovog problema, može doći do velikih problema kao primjerice do ogromnog pada samopouzdanja kod sramežljive osobe, što kasnije može doprinijeti do tolikih drastičnih posljedica da se sramežljiva osoba nikad više ne odluči prići suprotnom spolu.

Socijalna sramežljivost se javlja kod recimo okupljanja na nekoj proslavi. Tada dolazi do situacije u kojoj ne poznajemo sve uzvanike i stalno imamo osjećaj da nas netko mjeri, gleda, i misli kako smo čudni. Zbog tih razloga sramežljiva osoba znatno teže stupa u kontakt sa drugim nepoznatim osobama, jer misli da će nešto krivo reći ili učiniti (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:54).

3.4. Zapreke u komunikaciji

Kako navode Rouse i Rouse (2005.), zapreka u komunikaciji predstavlja sve ono što sprječava da poruka bude primljena i shvaćena. U načelu, postoje dvije vrste zapreka, tehnološke i ljudske. Tehnološke se zapreke mogu vrlo jednostavno riješiti, one zapravo i nisu zapreke, nego više predstavljaju određene smetnje u komunikaciji i najlakše ih je riješiti. Za razliku od njih, ljudske su zapreke često slabo primjetne, ali su jako važne. Važno je naglasiti da su zapreke uglavnom ljudskog, a ne tehnološkog podrijetla.

Prema Rouse i Rouse (2005.) postoje tri vrste ljudskih zapreka, a to su:

- sociokulturne,
- psihološke,
- organizacijske.

Sociokulturni elementi koji mogu postati zapreke su kultura, stereotipi i jezik. Kako je kultura izrazito moćna i određuje skupine može predstavljati bitnu zapreku u komunikaciji. „Sudjelujući u nekoj kulturi ljudi se, svjesno ili nesvjesno, pokoravaju društvenim normama. Društvene norme su prešutna ili neformalna „pravila“ o tome što se, kako, kada i gdje radi. Iz komunikacijske je perspektive zanimljivo da društvene norme i kulturna obilježja nisu važne samo zato što omogućavaju bolju komunikaciju, već i zato što te iste norme i obilježja mogu biti i zapreke u komunikaciji.“ (Rouse i Rouse, 2005:52).

Jezik predstavlja zapreku u komunikaciji kada se jezici pošiljatelja i primatelja uvelike razlikuju. Uz to, čak i kada sugovornici govore isti jezik, on može biti zapreka. Status i klasne razlike imaju veliki utjecaj na različite načine korištenja jezika kojim se identificiraju ili isključuju neke skupine ljudi. Psihološke se zapreke odnose na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Ključne psihološke zapreke su filtriranje, percepcije, manjkava memorija, loše slušanje i emotivno uplitanje. Ljudi često nisu svjesni svoje selektivne pristranosti, te vide samo ono što žele vidjeti i čuju samo ono što žele čuti.

Kako bi se spriječile psihološke zapreke potrebno je dobro slušati i čitati, treba biti svjestan selektivnog obrađivanja informacija s kojima se svi susreću te možda i najbitnije treba prikriti ili iskazati emocije, ovisno o situaciji (Rouse i Rouse, 2005:55). „U organizacijama postoje neki specifični komunikacijski problemi. Organizacijske zapreke se prije svega odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove“ (Rouse i Rouse, 2005:61). Rouse i Rouse (2005.) navode neke najčešće organizacijske prepreke:

- preopterećenje informacijama,
- konkurencija poruka,
- iskrivljavanje informacija,
- filtriranje poruka,
- kontradiktorne poruke,
- komunikacijska klima,
- razlike u statusu,
- strukturalni problemi.

3.5. Komunikacija u poslovnom svijetu

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar organizacije, te nam služi za bolju realizaciju plana, bolju realizaciju proizvoda i usluga.

Sama komunikacija se izvršava između svih zaposlenika, kako bi kvalitetno i na vrijeme obavili svoje zadatke. Danas se većina poslovnih komunikacija odvija upravo na engleskom jeziku te iz tih razloga on predstavlja neutralan most između različitih kultura.

Poslovno komuniciranje predstavlja razmjenu informacija između sudionika s ciljem obavljanja određenih poslovnih aktivnosti. Riječ je o obliku javnog formalnog komuniciranja, odnos radne skupine/tima s okruženjem. To je vještina koja se može unaprijed i naučiti. (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008:18).

4. UTJECAJ KULTURE NA POJAM POSLOVNOG OKRUŽENJA

Samovar, Porter i McDaniel (2013) navode da se pravila komunikacije razlikuju od kulture do kulture. Kulture imaju mnogo istovjetnih društvenih okruženja, ali njima vrlo često upravljaju različita pravila. Upravo zbog toga se koncepcije, pristojnog ponašanja, jezika, vremena, odijevanja, neverbalnog ponašanja te kontrole tijeka komunikacije katkad iznimno razlikuju među pojedinim kulturama. Primjerice, ako poslovnim putem dođete u Tursku, vaši će turski kolege inzistirati da vam oni plate sve obroke i sve oblike zabave. U Sjedinjenim Američkim Državama pravila su potpuno drugačija. Troškovi bilo kakve zabave te obroka se rijetko kada dijele. Kako bismo bili uspješni u interkulturnoj organizaciji jako je važno poznavati pravila vlastite kulture, ali i kulture kojoj pripada osoba s kojom ste uključeni u posao. Kada smo upoznati sa svim pravilima lako se možemo prilagođavati i ispuniti očekivanja druge strane.

4.1. Formalnost i neformalnost

Neformalnost. Budući da počivaju na čvrstoj vjeri u individualizam i jednakost, Sjedinjene Američke Države odavna se smatraju neformalnom kulturom. Neformalnost se u SAD-u očituje na čitav niz načina. Primjerice, bez obzira na svoj društveni položaj, većina Amerikanaca će nakon upoznavanja sa strancima ili ulaska u poslovni pothvat vrlo brzo prijeći na „ti“, odnosno uporabu osobnog imena.

Stupanja neformalnosti koji nalazimo u američkim komunikacijskim obrascima u drugim je kulturama neuobičajen. Na primjer, u većini južnoameričkih i europskih društava postoje razine formalnosti koje su povezane s razlikama u položaju. U azijskim kulturama formalnu komunikaciju katkad nalaže starija životna dob, kao i viši status. U Japanu se formalnost proteže i na strance s kojima je potrebno uspostaviti neki odnos. S tom se formalnošću ne treba šaliti, jer ako se ne pridržavate odgovarajuće forme, drugi mogu protumačiti kao tešku karakternu manu (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:237).

Formalnost. Za razliku od visokog stupnja neformalnosti koji nalazimo u SAD-u, brojni su primjeri kultura koje formalnost pridaju veliku vrijednost. Primjera radi, u Egiptu, Turskoj i Japanu odnos između učenika i učitelja vrlo je služben. To se očituje i u ovoj arapskoj poslovice: „Tko god me nauči i jedno slovo, sužnjem bih mu zanavijek trebao biti“.

Kada u tim zemljama učitelj stupi u razred, učenici moraju ustati. Kada na ulici sretnu svoje učitelje, od učenika se očekuje da im se naklone. (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:237). Kako navode (Samovar, Porter, McDaniel) formalnost se očituje i u načinima obraćanja koje su u svakoj kulturi drugačije, ako ih dobro ne poznajemo možemo se dovesti do neprilika tijekom interkulturalnih interakcija.

Primjerice, Nijemci se drugim ljudima obraćaju na vrlo formalan način, koji bi mnogi Amerikanci iz SAD-a smatrali eksternim. Hall i Hall napominju da „američka neformalnost i običaj da se ljude oslovljava tek imenom u Nijemaca izaziva izrazitu nelagodu, osobito kad mlađih ljudi ili ljudi na nižoj razini hijerarhije svoje starije ili nadređene oslovljavaju samo osobnim imenom“. Učestala uporaba titula radi pobližeg određivanja pojedinca i njihova položaja u društvenoj strukturi još je jedan način na koji Nijemci pokazuju svoju formalnost. Morrison, Conaway i Borden pišu kako titule igraju važnu ulogu i u Indiji, gdje je oslovljavanje imenom bez prezimena uglavnom rezervirano za bliske prijatelje (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:238).

4.2. Sposobnost komuniciranja među kulturama

Kako bi komunikacija među kulturama bila što kvalitetnija i uspješnija, neophodno je učiti o kulturi i jeziku domaćina. Učenje strane kulture teško je zamisliti bez određenog iskustva, odnosno treba znati kako i na koji način ući u kulturu te joj se postepeno prilagođavati. Najbolji utjecaj na „domaćina“ neke kulture zasigurno je kada „gost“ u nekoj kulturi pokazuje zanimanje, na način da želi naučiti i govoriti njihov jezik. Također, prema Rouse i Rouse (2005.), proučavanje kulture domaćina je neophodno kako bi čovjek znao barem osnove pozdravljanja i fizičkog kontakta. Isto tako, važna je i interpersonalna vještina stjecanja međukulturalnih sposobnosti. Uspostavljanje prijateljskih i poslovnih veza teško je zamisliti bez dobrih i kvalitetnih komunikacijskih vještina. Iskustva su pokazala da osobe koje lakše stvaraju prijateljstva, bolje se i brže uklapaju u stranu kulturu i njihov način življenja. Svi mi dobro znamo da je ponašanje ljudi većinom uvjetovano kulturom u kojoj oni obitavaju, pa je iz tog razloga važno imati i određenu razinu strpljenja. Poštovanje prema drugoj kulturi predstavlja osnovu, bez koje je teško zamisliti učenje o određenoj kulturi, što za posljedicu može imati smanjenje učinkovitosti komunikacije.

4.3. Umanjivanje razlika među kulturama

Postoji izreka koja kaže kako nas naše razlike određuju, ali da nas naša zajednička ljudskost može iskupiti. Razlike među kulturama ne treba umanjivati, nego je potrebno iste te razlike prihvaćati s ciljem započetka komunikacije među narodima. Kako bi početak komunikacije bio što lakši, poželjno je tražiti određene sličnosti s pojedinom kulturom. Također, jedan od načina za umanjivanje razlika među kulturama je smanjivanje međunarodnih razlika na način da se određena osoba postavi u položaj one druge osobe i obratno.

4.4. Načini pozdravljanja među kulturama

Nakon što je sastanak dogovoren i zakazan za prikladan datum, važno je biti spreman na načine pozdravljanja koji se rabe u zemlji domaćinu. Amerikanci su skloni neslužbenom i prijateljskom nastupu. Prilikom susreta i rastanka rukuju se i muškarci i žene. Obično se oslovljavaju isključivo osobnim imenima, osim u slučaju osoba znatno starije dobi ili nadređenijeg položaja ili u službenim prilagodbama. Razmjena posjetnica uobičajena je u poslovnom okruženju, ali ne i na društvenim okupljanjima. Primjerice, u Saudijskoj Arabiji pozdravljanje uključuje brojna rukovanja i obično je vrlo izražajno i složeno. Saudijci se često zagrlje i poljube u oba obraza, dok su Saudijke rijetko prisutne na poslovnim sastancima, a kada jesu malo je vjerojatno da će vas s njima upoznati. Titule su za Saudijce izrazito važne i rabe se u svakoj prilici. Posjetnice se redovito razmjenjuju, a otisnute se i na arapskom i na engleskom jeziku (Samovar, Porter, McDaniel, 2013:246).

Zanimljivo je spomenuti kako su Kinezi u velikoj mjeri prihvatili zapadnjački način rukovanja kao pozdrav prilikom upoznavanja, izuzev zapadnjačke prakse tapšanja po leđima i ramenu. Kod njih je prikladniji blagi naklon i kratko rukovanje. Razlika između ove dvije kulture očituje se i u gledanju sugovornika u oči tijekom razgovora. Kinesko društvo izbjegava direktno gledanje sugovornika u oči, da čak to smatraju nepristojnim i dovoljnim za uvredu. S druge strane u zapadnim kulturama se podrazumijeva da se tijekom razgovora sugovornik gleda u oči. U Finskoj se teži čvrstom rukovanju kao načinu pozdravljanja, kako za muškarce tako isto i za žene. Uobičajeno je da se po mogućnosti najprije pozdrave žene, dok su zagrljaji i poljupci isključivo namijenjeni bliskim prijateljima i članovima obitelji. Npr., Japanci osnove ponašanja prilikom pozdravljanja uče još u djetinjstvu, pa kod njih „stranci“ imaju velikih problema i poteškoća u shvaćanju njihovog načina pozdravljanja.

4.5. Poslovno darivanje

Svrha darivanja je u održavanju odnosa s poslovnim kolegama, vraćanju prijašnjih usluga ili osiguravanju povlaštenog položaja u budućnosti. Sve ovo dovelo je do toga da se darivanje u poslovnome svijetu smatra uobičajenom praksom. Osobe koje putuju u SAD i Kinu trebaju znati koji dar bi bio prikladan, a koji bi se već smatrao mitom, s obzirom da su u tim zemljama doneseni zakoni prema kojima je mito zabranjeno i kažnjivo. Poslovni ljudi koji odlaze u drugu kulturu trebaju biti upoznati sa tamošnjim stavovima prema darivanju. Npr., u SAD-u se preferiraju mali darovi poput olovaka, šalica, knjiga kao uspomene na neki događaj. Darovi koji su vezani za broj trinaest se u pravilu izbjegavaju iz razloga što Amerikanci taj broj smatraju nesretnim. U Japanu bijela boja podsjeća na pogreb, pa se darivanje u toj boji smatra neprikladnim. Također ukoliko je to moguće, izbjegavaju se darovi koji imaju obilježja broja četiri jer Japance taj broj podsjeća na vrijeme koje neumorno teče, tj. smrt. U islamskim zemljama izbjegava se darivanje alkoholnih pića, a darivanje lijevom rukom se smatra nečistim i nepristojnim. Zanimljivo je spomenuti kako primjerice u Danskoj darivanje uopće nije potrebno. Iz svega ovoga može se zaključiti kako postoje velike razlike u darivanju među kulturama. Osobe koje mnogo putuju, obavezno bi prije nego što odu na poslovni put trebale provjeriti i naučiti nešto o kulturi zemlje u koju odlaze, kako bi bili sigurni što je prikladno darivati te da li je uopće potrebno darivati, kao i to da li eventualni dar treba uručiti prije ili poslije zaključivanja posla itd.

5. ZAKLJUČAK

Komunikacija je svuda oko nas. Kroz komunikaciju zapravo učimo kako se odnositi prema drugim ljudima. Njome se razmjenjuju misli, osjećaji i poruke. Vrsta komunikacije ima mnogo, ali najvažnija podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu. Danas je komunikacija iznimno napredovala u tolikoj mjeri da je poslovni svijet danas teško zamisliti bez uspješne komunikacije te poštivanja tuđih kultura i stajališta. Jedna od najvećih prepreka današnje komunikacije je sramežljivost, pa ju treba nadvladati jer kada je prisutna može u velikoj mjeri utjecati na važne odluke u životu svakog pojedinca.

Kulturu često možemo povezati s komunikacijom jer su obje dinamične i simbolične te uzrokuju brojne posljedice. Najvažniji elementi koji utječu na kulturu su povijest, religija, vrijednosti, društvene organizacije i jezik. Također, od iznimnog je značaja kulturu prenosi s naraštaja na naraštaj kako bi ona opstala. Kako bi komunikacija među kulturama bila što kvalitetnija i uspješnija, neophodno je učiti o drugim kulturama te ih poštivati kako ne bi došlo do smanjenja učinkovitosti u samoj komunikaciji. Razlike među kulturama ne treba umanjivati, nego je potrebno iste te razlike prihvaćati s ciljem započetak komunikacije među narodima.

Živimo u svijetu u kojemu je svakim danom sve više sukoba, nemira, netolerancije itd. Raznolikost je zanimljiva te bi trebala biti shvaćena od svih ljudi na način da ako se prihvati, raznolikost stvarno može biti bogata, a da pri tome ne ugrožava nikoga i ništa. Ljudi su, na kraju krajeva, više slični nego što su različiti, te je današnje društvo u kojemu živimo moguće održati jedino putem tolerancije, uzajamnog razumijevanja, shvaćanja i prihvaćanja i tuđih vrijednosti. Kao zaključak može se istaknuti da je svaku kulturu potrebno promicati i poštivati te da svatko od nas treba biti spreman na prihvaćanje različitosti.

6. LITERATURA

1. Lamza-Marović, M. i Glavaš, J. (2008.). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Samovar, L., Porter, R. and McDaniel. (2013.). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naknada Slap.
3. Rouse, M. J. and Rouse, S. (2005.). *Poslovne komunikacije kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.

7. POPIS SLIKA

Slika1. Načini komuniciranja

8. POPIS TABLICA

Tablica 1. Simptomi sramežljivosti