

# NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

---

Stanić, Ema

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:145:085127>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-09**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij

Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ema Stanić

**NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij

Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ema Stanić

## **NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010218246

e-mail: estanic@efos.hr

Mentor: Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Entrepreneurial management and Entrepreneurship

Ema Stanić


**NONVERBAL COMMUNICATION**

Graduate paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (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:** Ema Stanić

**JMBAG:** 0010218246

**OIB:** 78596410308

**e-mail za kontakt:** emastanic5@gmail.com

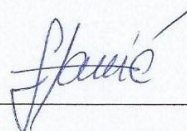
**Naziv studija:** Diplomski studij smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Neverbalna komunikacija

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 5. srpnja 2021. godine

Potpis



## SAŽETAK

Kultura je moćna sila koja se razvija kroz povijest, a oblikuje način viđenja svijeta. Razlikuje se od zemlje do zemlje, a upravo te razlike temelj su za razvoj sukoba u interkulturalnom kontaktu. Interkulturalna komunikacija datira još od vremena kada su ljudi tvorili plemenske skupine, a interkulturalni kontakt događao se u trenutku razmijene informacija pripadnika različitih plemena. Razvoj kulturne inteligencije i interkulturalne kompetencije olakšat će komunikaciju između dvoje ljudi koji pripadaju različitim kulturama. Iako mnogi ljudi komunikaciju temelje na verbalnom izražaju više od 50% poruka prenosi se putem neverbalne komunikacije. S jedne strane ekspresija uključuje verbalne simbole ili njihove zamjene s ciljem ostvarivanja prijenosa informacija dok s druge strane impresiju čini mnoštvo radnji koje se mogu smatrati simptomatičnim za komunikatora s obzirom da je radnja izvedena iz drugih razloga. Govor tijela predstavlja najveći dio neverbalnog komuniciranja i iz tog razloga ta se dva pojma najčešće uzimaju kao sinonimi. Osim govora tijela ona uključuje: izraz lica, pogled u oči i netremičan pogled, dodir, parajezik, prostor i udaljenost, vrijeme i šutnju. Ako su verbalne i neverbalne kontradiktorne ljudi obično vjeruju govoru tijela prije nego onome što pojedinac govori. Shodno tome, komunikacija je usko povezana s kulturom pa će tako isti simbol biti drugačije interpretiran u drugoj zemlji. Primjerice, ukoliko se u Hrvatskoj pokaže simbol „O“ konobaru tako da se spoji palac s kažiprstom, on će primiti poruku koja znači da je posluga izvrsna. Međutim, ukoliko se taj isti simbol pokaže u Brazilu, konobar će primiti uvredljivu, vulgarnu poruku. Svrha diplomskog rada je istražiti neverbalnu komunikaciju te na konkretnim primjerima prikazati kako ona funkcionira u stvarnim situacijama s posebnim osvrtom na kulturološke razlike.

**Ključne riječi:** kultura, komunikacija, interkulturalna komunikacija, neverbalna komunikacija

## **ABSTRACT**

Culture is a powerful force which is developing through history and determines how we see the world. Its different in every country, and exactly those differences are a foundation of conflicts in between intercultural contacts. Intercultural communication is dating since tribe communities, and with sharing information with different tribes they achieved intercultural contact. Development of cultural intelligence and intercultural competence will ease communication in-between two people who are belonging to different tribes. Although many people see foundations of communication as a verbal form, more than 50% is transferred in a non verbal way. From one standpoint, expression contains verbal symbols, or substitutions that carry same information, while from another standpoint, impression contains many actions which can be considered symptomatic for communicator considering that particular action is performed with another reason. Body language represents biggest part of nonverbal communication, and thats the reason why those two terms are usually looked upon as synonyms. Except body language it contains : facial expressions, looking in the eye and cold look, touch, paralanguage, space and distance, time and silence. If verbal and non verbal properties are contradictory, people usually believe in body language than in what subject is speaking. Communication is strongly connected with culture and accordingly same symbol will mean different in other cultures. Example, if in Croatia you show a simbol "O" to the waiter, by connecting your thumb and index finger, he'll know that his service was excellent. Although, if you show the same symbol to the waiter in Brazil, he will be insulted with a vulgar act you did. Purpose of graduate thesis is to explain nonverbal communication, and to show with exact examples how nonverbal communication functions in real situations, while reviewing it on a cultural level.

**Key words:** culture, communication, intercultural communication, nonverbal communication

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	3
<b>3. KULTURA</b> .....	4
<b>3.1. Kultura kroz povijest</b> .....	4
<b>3.2. Različita značenja kulture</b> .....	4
<b>3.3. Kultura organizacije</b> .....	6
<b>3.3.1. Funkcije i elementi kulture</b> .....	11
<b>4. KULTURA I INTERKULTURALNI IDENTITET</b> .....	13
<b>4.4. Pojmovno određenje identiteta</b> .....	13
<b>4.5. Tipologija identiteta</b> .....	14
<b>4.6. Obitelj kao izvor identiteta</b> .....	16
<b>4.4. Interkulturalna kompetencija</b> .....	17
<b>4.5. Kulturna inteligencija</b> .....	17
<b>4.6. Modeli kulturalnih dimenzija</b> .....	19
<b>4.6.1. Hofstedeov model kulturalnih dimenzija</b> .....	19
<b>4.6.2. Trompenaarsov model kulturalnih dimenzija</b> .....	22
<b>4.6.3. GLOBE-ov model kulturalnih dimenzija</b> .....	25
<b>5. KOMUNIKACIJA</b> .....	26
<b>5.1. Načela komunikacije</b> .....	27
<b>5.2. Funkcije komunikacije</b> .....	28
<b>5.3. Komunikacijski proces</b> .....	29
<b>5.4. Oblici komunikacija</b> .....	31
<b>5.5. Interkulturalna komunikacija</b> .....	33
<b>5.5.1. Problemi interkulturalne komunikacije</b> .....	34
<b>6. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	36
<b>6.1. Proučavanje neverbalnog ponašanja kroz povijest</b> .....	36
<b>6.2. Pojmovno određenje neverbalne komunikacije</b> .....	37
<b>6.3. Klasifikacija neverbalne komunikacije</b> .....	40
<b>6.3.1. Govor tijela</b> .....	40
<b>6.3.2. Izrazi lica</b> .....	42
<b>6.3.3. Pogled u oči i netremični pogled</b> .....	44
<b>6.3.4. Dodir</b> .....	45



6.3.5.	Parajezik.....	46
6.3.6.	Prostor i udaljenost .....	47
6.3.7.	Vrijeme .....	48
6.3.8.	Šutnja.....	50
7.	KULTURNE RAZLIKE U NEVERBALNOJ KOMUNIKACIJI.....	51
7.1.	Prikaz različitih interpretacija neverbalnih znakova .....	52
7.1.1.	Palac gore .....	52
7.1.2.	Palac i kažiprst u obliku kruga „O“ .....	53
7.1.3.	Znak „V“ – Victory (znak pobjede).....	54
7.1.4.	Ispružen dlan .....	54
7.1.5.	Savijanje kažiprsta prema dlanu .....	55
7.1.6.	Kimanje glavom.....	56
7.1.7.	Kontakt očima.....	56
7.1.8.	Dodiri.....	57
8.	ZAKLJUČAK.....	58
9.	LITERATURA .....	59

## 1. UVOD

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* što označava priopćivanje ili razgovor (Hrvatska enciklopedija, 2021). Najvažnija je životna vještina s obzirom da predstavlja temelj za razumijevanje međuljudskih odnosa, a može se podijeliti na verbalnu i neverbalnu. U komunikaciji se pokazalo kako se 20% poruka prenosi putem glasa, 30% putem riječi, a čak 50% putem izraza lica (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008.). Iz toga je vidljivo kako se najveći dio komunikacije odvija neverbalno dok se samo mali dio značenja prenosi putem riječi. S druge strane verbalna i neverbalna komunikacija su povezane i gotovo ih je nemoguće odvojiti, primjerice na pitanje „*Gdje da parkiram automobil?*“ možemo odgovoriti riječima ili jednostavno pokazati rukom na željeno mjesto. Važno je da prilikom komuniciranja verbalna i neverbalna komunikacija bude usklađena kako bi se poruka koju se želi prenijeti prenijela na ispravan način. Stara poznata poslovice kaže kako „*Djela govore više od riječi*“ što znači da će osoba prije povjerovati neverbalnim znakovima koje govornik šalje s obzirom da je njih puno teže kontrolirati nego riječi koje izgovara. Primjerice osoba koja govori kako je sretna i ispunjena bez osmijeha na licu uz sužene oči i stisnute usne vjerojatno ne govori istinu što možemo vidjeti iz njezine facijalne ekspresije. Isto tako, komunikacija je usko povezana s kulturom stoga će kultura zemlje iz koje pojedinac dolazi imati velik utjecaj na oblikovanje komunikacijskog procesa. Primjerice, ukoliko se u Hrvatskoj pokaže simbol „O“ konobaru tako da se spoji palac s kažiprstom, on će primiti poruku koja znači da je possluga izvrsna. Međutim, ukoliko se taj isti simbol pokaže u Brazilu, konobar će primiti uvredljivu, vulgarnu poruku.

Rad je strukturiran u osam poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja drugo poglavlje posvećeno je metodologiji rada s opisom metoda koje su korištene u izradi. Treće poglavlje bavi se pojmovnim određenjem kulture, opisom kulture kroz povijest, kulturom u užem i širem smislu, definiranjem i obilježjima organizacijske kulture te funkcijama i elementima kulture. U četvrtom poglavlju pozornost se posvećuje definiciji identiteta, tipologiji identiteta, obitelji kao izvor identiteta te pojmovima interkulturalna kompetencija i kulturna inteligencija. Također se objašnjavaju poznati modeli vezani uz različite dimenzije kulture i to Hofstedeov model, Trompenaarsov model i GLOBE-ov model. Peto poglavlje govori o komunikaciji, njezinim načelima i funkcijama. Također se predstavlja komunikacijski proces kao i vrste

komunikacije. Središnji dio čini interkulturalna komunikacija i potencijali problemi koji se vežu uz nju. Šesto poglavlje usredotočava se na neverbalnu komunikaciju kroz povijest, pojmovno određenje neverbalne komunikacije i njezinu klasifikaciju (govor tijela, izrazi lica, pogled u oči i netremični pogled, dodir, parajezik, prostor i udaljenost, vrijeme i šutnja). U sedmom poglavlju se prikazuju primjeri neverbalne komunikacije u različitim zemljama koji vrlo često dovode do interkulturalnih nesporazuma s obzirom da se isti neverbalni simboli različito tumače. Rad završava osmim zaključnim poglavljem.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Metodologija se definira kao znanost o znanstvenim metodama koje se primjenjuju u znanstvenom istraživanju pri izlaganju rezultata znanstvenog istraživanja. Primjenjuje se u svim znanostima bez obzira na vrste i razine znanosti. Svaki predmet, objekt, postavljena hipoteza ili znanstveni problem istraživanja zahtijeva posebnu kombinaciju znanstvenih metoda (Zelenika, Zelenika, 2006).

Uz pojam metodologije usko je povezan i pojam metode koji označava sustavan način na koji se nešto radi. Dakle, znanstvena metoda je način znanstvenog istraživanja koji osigurava sustavno, sigurno, sređeno i točno znanje. Karakterizira ih objektivnost, pouzdanost, preciznost i sustavnost (Čendo Methizer, Toth 2020).

Prilikom pisanja rada korištena je metoda kompilacije tj. u radu su korišteni tuđi rezultati istraživanja. Metoda deskripcije kao opisna metoda korištena je prilikom pojmovnog određivanja kulture, komunikacije, neverbalne komunikacije itd. Induktivnom metodom određen je zaključak o općem sudu na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica. Nadalje, korištena je deduktivna metoda čijom se primjenom od općih sudova zaključuje prema pojedinačnim ili prema drugim općim sudovima. Metodom analize rad je raščlanjen na jednostavnije dijelove dok je metodom sinteze oblikovan u cjelinu kroz povezivanje jednostavnih sastavnih dijelova.

## 3. KULTURA

### 3.1. Kultura kroz povijest

Kultura ima brojna značenja, a predstavlja nešto što je naučio ili stvorio čovjek. Tradicionalno se zamišlja kao sveobuhvatni duhovni okvir koji pripadnicima određuje pogled na svijet, ali i druge kulture. Temeljnim elementima kulture smatraju se sljedeće društvene forme: jezik, mitovi, običaji, tradicija, obredi te samorazumijevanje zajednice. Mesić navodi i danas aktualnu definiciju britanskog antropologa koje je kulturu opisao kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, zakone, običaje uz sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao (Mesić, 2007).

Izraz kultura po prvi se puta pojavljuje tijekom rimskog doba, a dolazi od latinske riječi *cultus od colere* što znači štovati/obrađivati zemlju. Tijekom razdoblja srednjeg vijeka izraz kultura koristio se za njegovanje, obrazovanje i štovanje duha tj. povezivao se s vjerom. Krajem 19. stoljeća kultura postaje fokus nove znanstvene discipline kulturne antropologije, a njezin temeljni zadatak opisivanje je i interpretiranje kulturnih različitosti po kriterijima zapadne civilizacije. Različiti aspekti kulture najintenzivnije su istraživani tijekom 20. stoljeća te je tada stvoreno oko 250 različitih definicija kulture razvrstano u različite kategorije. U drugoj polovici 20. stoljeća prihvaćena su načela holizma i pluralizma. Ključni pojmovi istraživanja postaju kulturna dinamika, dominacija, različitost, kulturni diskontinuitet, konstrukcije te prijenos i učenje kulture. Fokus je stavljen na pojedinca i njegovu interpretaciju načina života u svojoj kulturi, ali i kulturama različitih grupa. Kultura se od tada promatra kao individualna i kolektivna, etnička, nacionalna i regionalna dok se u području menadžmenta kultura promatra kao upravljačka i organizacijska (Bedeković, Lukačević, 2011).

### 3.2. Različita značenja kulture

Prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) kulturu možemo promatrati u užem i širem smislu.

Kultura *u užem smislu* se izjednačava sa civilizacijom te se uključuju svi proizvodi i aspekti društvenog života. Prema etnografskom značenju kultura predstavlja kompleksnu cjelinu koja uključuje znanja, uvjerenja, umjetnost, moral, zakone, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao kao član društva. Kao takvu, kulturu treba promatrati kao niz distinktivnih duhovnih, intelektualnih, materijalnih i emocionalnih karakteristika društva koje

uz literaturu i umjetnost obuhvaća stil života, sustave vrijednosti, način življenja u zajednici, tradiciju i uvjerenja. U tom se pogledu može govoriti da su neka društva na nižem, a neka na višem stupnju civilizacijskog razvoja.

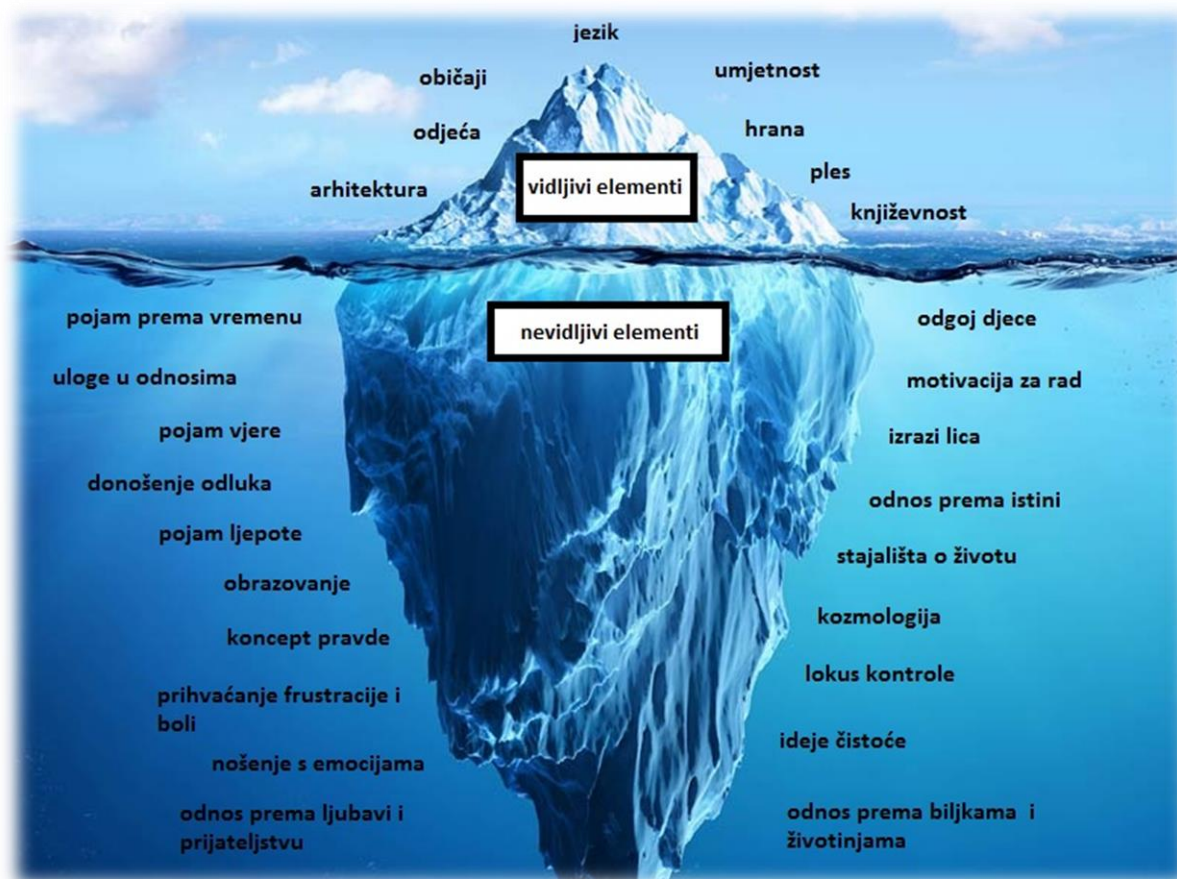
Kada je riječ o kulturi *u širem smislu* govori se o stečenim oblicima mišljenja, osjećanja i djelovanja. Kultura u ovom pogledu ne može biti bolja ili lošija od neke druge već se može razmatrati isključivo u okviru i terminima različitosti. U tom se smislu kultura sagleda kao niz temeljnih vrijednosti, uvjerenja, razumijevanja i normi koje su zajedničke pripadnicima društva ili organizacije. Kultura određenoj zajednici daje jedinstvenost i upravo je po tome moguće razlikovati jednu grupu ljudi od druge. Osim jedinstvenosti, ljudi uz pomoć kulture postaju svijest tko su, kamo pripadaju, kako se trebaju ponašati i što trebaju raditi.

Svaki čovjek na ovome svijetu ima kulture potrebe kroz koje se ostvaruje kao biće i jedinstvena osoba u svom društvenom i kulturnom okruženju. Kroz kulture potrebe čovjek razvija svoju sposobnost na način da aktivno djeluje, proizvodi, stvara nove materijalne i duhovne vrijednosti, uživa u postojećim vrijednostima, komunicira itd. Dragičević Šešić i Stojković (2013) kulturne potrebe dijele na sljedeće:

- potreba za jezičnim izražavanjem i komunikacijom,
- potreba za spoznajmo, širenjem vidokruga,
- estetske potrebe u svakodnevnom životu,
- estetske (umjetničke) potrebe:
  - potrebe za estetskim doživljajem,
  - stvaralačke potrebe.

Nadalje, Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) tvrde kako se kultura sastoji od različitih elemenata i slojeva. Samo 10% elemenata kulture je vidljivo, dok je oku nevidljivo čak 90%. Upravo zbog velikog dijela nevidljivih elemenata kulturu se često uspoređuje s ledenim brijegom, čiji je vrh vidljivi dio, a njegovi su „noseći“ dijelovi pod vodom. Važno je napomenuti kako je za razumijevanje vidljivih elemenata kulture ključno razumijevanje onih dubljih, nevidljivih elemenata.

Slika 1. Kulturalni ledeni brijeg



Izvor: Prilagođeno prema <https://cyc-net.org/reference/refs-culturalcompetence.html>  
(Pristupljeno 14.06.2021.)

### 3.3. Kultura organizacije

Kultura organizacije predstavlja prihvaćena pravila ponašanja, uvjerenja, vrijednosti, normi i običaja koje određuju ponašanje zaposlenika kako bi se riješio problem prilagodbe na okolinu i unutrašnje integracije (Žugaj i dr. 2004).

S jedne strane može biti moderna i dinamična, a kao takva usmjerena je stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu dok s druge strane može biti tradicionalna, troma te se sporo prilagođavati promjenama na tržištu. Upravo organizacijska kultura određuje ono što će se raditi i način na koji će raditi. Od jednake je važnosti za pojedinca unutar organizacije (zaposlenika) kao i za poslovnu strategiju. Razlog tomu je činjenica kako je upravo uspješna prilagodba kritičan čimbenik ostanka pojedinca unutar organizacije (Bedeković, Lukačević, 2011). Prema tome, pojedinac može prihvatiti kulturu, prilagoditi se i biti uspješan unutar organizacije no ukoliko se ne uspije prilagoditi u vrlo kratkom roku će ju i napustiti.

Prilikom promišljanja osnovnih odrednica organizacijske kulture dva se aspekta trebaju uzeti u obzir. Prvi aspekt odnosi se na nevidljive dijelove organizacije kao što su sustav vrijednosti, osjećaji, vjerovanja, etička načela, životni stil itd. dok drugi aspekt objedinjuje vidljive obrasce ponašanja zaposlenika kao što su jezik, simboli, stil odijevanja, ceremonije, priče itd. Ova dva aspekta organizacijske kulture također mogu biti objašnjena putem ranije spomenutog ledenog brijega. Spojivši različite aspekte života i stilove ponašanja navedeni elementi organizaciju čine multidimenzionalnim konceptom (Bedečković, Lukačević, 2011).

Na primjer, recimo da je riječ o dvije osobe koje su zaposlene u različitim organizacijama u kojima vlada različita radna i međuljudska atmosfera. Prvi zaposlenik nalazi se u organizaciji u kojoj vlada obiteljska atmosfera, svaki problem odmah se iskomunicira bez straha kako bi što prije bio riješen, zaposlenici pomažu jedni drugima, a svi prijedlozi poboljšanja su dobrodošli. Drugi zaposlenik nalazi se u organizaciji u kojoj vlada napeta međuljudska i radna atmosfera, zaposlenici ne žele pomagati jedni drugima, komunikacija je zatvorena i nema mogućnosti predlaganja potencijalnih promjena. Zaposlenik u prvoj organizaciji je opušten i motiviran, osjeća se sigurno i prihvaćeno te je samim time i produktivniji. U drugoj organizaciji zaposlenik osjeća napetost i tjeskobu pri samoj pomisli na posao, ne osjeća se dijelom zajednice, smanjena je motivacija, produktivnost, a atmosfera je sve lošija. Sigurno je da će zaposlenik u prvoj organizaciji biti motiviraniji, ambiciozniji te će ulagati puno više truda kako bi poslovanje bilo što uspješnije dok će zaposlenik u drugoj organizacije radije napustiti istu te prihvatiti drugi posao ukoliko mu se pruži prilika.

Prema Drljači (2005) postoje tri faze koncepta kulture organizacije:

1. Faza uvođenja i elaboracije (faza inicijalne konceptualizacije)
2. Faza informiranja i edukacije (faza znanstvene konceptualizacije)
3. Faza konsolidacije i prilagođavanja (faza daljnje znanstvene konceptualizacije i praktične primjene)

Prvu fazu karakterizira otkrivanje i uvođenje koncepta u znanost, originalan razvoj i interpretacije pojma kulture organizacije. U drugoj fazi provodi se kritička analiza te se ocjenjuje koncept uz informiranje i edukaciju zainteresiranih strana dok treću fazu karakterizira zreo koncept koji se uklapa u širenje teorije i praktične promjene.



Tablica 1. Kategorije vrijednosti kulture organizacije

<b>Osnovne vrijednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ duboko ukorijenjene u principe poslovanja organizacije,</li> <li>○ utvrđuju način na koji organizacija radi,</li> <li>○ pokazuju posebnost organizacije u odnosu na druge,</li> <li>○ važno ih je držati pod kontrolom.</li> </ul>
<b>Aspirativne vrijednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ključne za ostvarenje ciljeva organizacije kada joj trenutno neke od tih karakteristika nedostaju,</li> <li>○ stvaraju se izgradnjom nove strategije ili iz nužde,</li> <li>○ (kada organizacija mijenja tržište ili industriju).</li> </ul>
<b>Karakteristike dopuštenog ponašanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ reflektira minimalno ponašanje i socijalni standard kojeg zaposlenici moraju zadovoljiti.</li> </ul>
<b>Slučajne vrijednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ spontano se razvijaju bez snažnog poticanja od strane menadžmenta i s vremenom jačaju</li> <li>○ predstavljaju rutinske interese ili osobnosti zaposlenih.</li> </ul>

Izvor: Drljača, 2005:5

Iz navedenog jasno vidimo kako osnovne vrijednosti prikazuju ključne principe poslovanja organizacije dok je fokus usmjeren na ono što će se raditi i način na koji će se raditi. Aspirativne vrijednosti su one vrijednosti koje se javljaju u trenutku kada se organizacija nalazi u nekoj teškoj situaciji, primjerice kada ulazi na novo tržište ili u drugu industriju. Ove vrijednosti služe kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi na željeni način bez obzira na izazovnu situaciju s kojom su suočeni. Karakteristike dopuštenog ponašanja odrediti će koje je ponašanje dozvoljeno, a koje nije. I naposljetku, slučajne vrijednosti su one koje se pojavljuju bez utjecaja menadžmenta, a produkt su individualnosti zaposlenika, njihova karaktera i ponašanja.

Na temelju ranije navedenih definicija kulture jasno je kako je riječ o vrlo složenom pojmu. Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) navode kako je kultura:

- a) *Naučena* – osoba kulturu stječe učenjem i iskustvom,
- b) *Zajednička* – ljudi kao članovi grupe, društva ili organizacije imaju zajedničku kulturu,
- c) *Kolektivni fenomen* – kultura govori o zajedničkim vrijednostima i značenjima svojstvenim članovima grupe,
- d) *Transgeneracijska* – kultura je kumulativna i prenosi se s naraštaja na naraštaj,

- e) *Simbolična* – temelji se na ljudskoj sposobnosti,
- f) *Strukturirana* – kultura ima strukturu i integrirana je stoga promjene u jednom dijelu rezultiraju promjenama i u drugom dijelu,
- g) *Adaptivna* – kultura se temelji na sposobnosti ljudi da se mijenjaju i prilagođavaju,
- h) *Relativna* – ne postoji apsolutni kulturni standardi, kulture su međusobno različite, a ne bolje ili lošije, superiorne ili inferiorne.

Jedno od najvažnijih obilježja kulture je činjenica da se kultura uči. Učenje kulture odvija se svjesno ili nesvjesno u sklopu postupaka tijekom kojega pojedinac stječe kompetencije u pojedinoj kulturi (Samovar i dr., 2013). Prema tome možemo zaključiti kako se kultura uči za vrijeme cijeloga života kroz odrastanje, karakteristične obrasce ponašanja i način razmišljanja ljudi koji nas okružuju te se ne može biološki naslijediti.

Kada je riječ o **načinima učenja**, Samovar i dr. (2013) spominju sljedeće:

- Formalno – odnosi se na strukturirano učenje koje se provodi u obrazovnim institucijama, vjerskim zajednicama itd.
- Neformalno – odnosi se na učenje putem promatranja ponašanja drugih ljudi, interakcije između ljudi te oponašanja u svakodnevnim situacijama kroz cijeli život.

Slatina (2006) govori kako je formalno učenje kulture dvosmjerni proces u kojemu se pojedinosti redaju binarno: ispravno-pogrešno, dozvoljeno-nedozvoljeno, treba-ne treba, da-ne, možeš-ne možeš itd.

- Primjer formalnog učenja je situacija u kojoj učitelj govori učeniku da ne smije pričati pod satom bez dopuštenja, ali da mu je dopušteno javiti se na način da podigne dva prsta u vis i pričeka da ga učitelj prozove.

Nadalje, Slatina (2006) opisuje kako se neformalno učenje najčešće provodi nesvjesno gdje se obavljanjem određenog procesa istovremeno nauče i druge radnje i/ili operacije. Iako osobe u datom trenutku nisu svjesne prijenosa mnogih obrazaca ponašanja u bliskoj će budućnosti ponoviti istu radnju. Neformalno učenje je lako uočiti, ali ga je teško objasniti.

- Shodno tome, primjer neformalnog učenja kulture može biti prilagodba određenoj situaciji u kojoj se osoba nalazi. Ako na sastanku vlada opuštena i pozitivna atmosfera ljudi će biti puno otvoreniji, više se smijati i komunicirati no ako je atmosfera napeta i tiha, ponašanje prisutnih biti će sasvim suprotno.

Prema Samovaru i dr. (2013) kultura se može **učiti iz niza izvora:**

- putem poslovice

Poslovica je poučna izreka prihvaćena u tradiciji izvedena na temelju životnog iskustva. Potječu iz antičke, grčke i rimske tradicije, a poznaju ih sve kulture (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Svima su poznate poslovice poput: „Tko pod drugim jamu kopa, sam u nju pada.“, „Tko želi pjevati, uvijek će pronaći pjesmu.“, „Tko rano rano, dvije sreće grabi.“, „Bolje vrabac u ruci, nego golub na grani.“ Itd.

- putem narodnih pripovijesti, legendi i mitova

Primjer: U grčkoj mitologiji Tantal je bio bogati lidijski kralj. S obzirom da je bio miljenik bogova često su ga pozivali na gozbu. Međutim, vraćao im je na način da je odavao njihove tajne, lagao im, a božansku hranu dijelio je svojim prijateljima. Odlučio je ispitati jesu li bogovi sveznajući te je zaklao svoga sina Pelopa kako bi dao bogovima da ga pojedu. Tantal je zbog svoje sebičnosti i pakosti kažnjen na način da će ostatak života provesti stojeći u vodi do vrata sa kamenom iznad glave. Osim toga, kamen u svakom trenutku može pasti na njega i ubiti ga, a iznad njega nalazi se drvo bogato sočnim plodovima. Ostatak života proveo je u gladi, žeđi i strahu jer kada bi pokušao dosegnuti plodove, oni bi se odmaknuli. Izreka „Tantalove muke“ koristi se kada se čovjek nalazi u najtežoj patnji što ga može snaći ili nije u mogućnosti zadovoljiti neku prijeku potrebu što se čini lako ostvarivom (Hrvatska enciklopedija, 2021).

- putem umjetnosti

Kada je riječ o učenju kulture putem umjetnosti govori se o arhitekturi, kiparstvu, slikarstvu, filmu, stripu, fotografiji, glazbi, plesu itd.

Primjerice, kada je riječ o narodnim ili folklornim plesovima govori se o plesovima tradicijskih seoskih zajednica koji odražavaju povijesne, društveno-gospodarske i kulturne sposobnosti pojedinog kraja. Tako je u sjeverozapadnoj Hrvatskoj najpoznatiji ples drmeš; u Slavoniji se pleše kolo uz gajde i pratnju tamburaškog sastava; u središnjoj, planinskoj Hrvatskoj, Lici i dalmatinskom zaleđu pleše se mišnjača uz mijeh i nijemo kolo; u obalnim i

otočnim selima Dalmacije značajna je heteroritmija u izvedbi kola dok je linđo najpoznatiji ples Dubrovnika i dubrovačke okolice (Hrvatska enciklopedija, 2021).

- putem masovnih medija

Masovni mediji služe kako bi o kulturi govorili onima koju ju razumiju, ali i onima koji se u mnoštvu kulturalnih materijala sporije snalaze. Upravo kroz masovne medije mijenja se svijest o vlastitom identitetu i vrijednostima i zato sadržaj, način pisanja, pripremu radijskih i televizijskih emisija treba dobro osmisliti i prilagoditi čitateljima, slušateljima i gledateljima.

Primjer dobrog korištenja masovnih medija u učenju kulture je emisija Hrvatske radio televizije pod nazivom „Dogodilo se na današnji dan“. Urednik i autor, Dario Špelić, osmislio je emisiju koja nudi odabir događanja kroz povijest koja su se dogodila na određeni dan, a svojim su značenjem zaslužili da ih se prisjeća i o njima govori.

### **3.3.1. Funkcije i elementi kulture**

Samovar i dr. (2013) razmatraju i objašnjavaju pet elemenata kulture. Iako sve kulture dijele zajednički skup sastavnih dijelova upravo ih ti dijelovi razlikuju jednu od druge. Elementi kulture su povijest, religija, vrijednosti, društvene organizacije i jezik.

Kada je riječ o povijesti gotovo sve kulture vjeruju da je povijest poput mape koja vodi njihove pripadnike u budućnost te se prenosi s naraštaja na naraštaj. Pričajući o prošlosti pripadnicima određene kulture pruža im se dio njihova identiteta. Religija je element kulture koji svjesno ili nesvjesno utječe na sve, od poslovnih običaja, politike pa sve do ponašanja pojedinca. Unutar svake kulture postoji dominantna i organizirana religija u okviru koje prevladavaju karakteristična vjerovanja i aktivnosti. Nadalje, uloga vrijednosti u kulturi je određivanje poželjnog ljudskog ponašanja kao što su standardi poželjnosti, ljepote i dobrote. Zadaća društvenih organizacija je pomoći pripadnicima kulture organizirati svoje živote kroz uspostavljanje komunikacijskih mreža te uređivanje normi osobnog, društvenog i obiteljskog ponašanja. Zadnji, ali i ne manje vrijedan element je jezik uz pomoć kojeg pripadnici kulture razmjenjuju ideje, osjećaje i informacije te je ključna metoda prenošenja kulture (Samovar i dr., 2013).

Kultura uvjetuje različito ponašanje i pristup ljudi te je upravo zbog toga iznimno važna za razumijevanje individualnog i grupnog ponašanja. Ona čini jednak potencijal za sinergiju kao

i sukobe stoga je poznavati kulturu onih s kojima se surađuje ili želi surađivati temeljni uvjet uspješne međukulturalne suradnje. Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) navode sljedeće funkcije kulture:

- Izvor je socijalnog identiteta,
- Članovima pruža norme i standarde ponašanja,
- Određuje kriterije ispravnoga i neispravnoga, dobra i zla,
- Ljudima osigurava osjećaj pripadnosti,
- Svojim članovima pruža sigurnost i štiti ih,
- Pruža osnovu za zajedničku interpretaciju i značenje događaja,
- Grupi daje jedinstvenost i razlikovnost u odnosu prema drugima,
- Akcije čini jednostavnijima i učinkovitijima,
- Osigurava bolje međusobno razumijevanje i komuniciranje,
- Omogućuje predviđanje ponašanja i reagiranja drugih.

Iz toga možemo vidjeti kako su kultura i identitet dva uzajamno povezana pojma što potvrđuje i činjenica kako je kultura izvor socijalnog identiteta. Iako je gotovo 90% elemenata kulture oku nevidljivo ona uvelike utječe na život pojedinca. Kulturu pojedinac stječe učenjem i iskustvom kroz promatranje i oponašanje drugih ljudi te svakodnevnu interakciju s drugima. S obzirom da se prenosi s naraštaja na naraštaj možemo zaključiti kako je upravo obitelj, uz kulturu, jedan od izvora identiteta. Iz tog razloga u nastavku će biti detaljnije objašnjena povezanost kulture i identiteta.

## 4. KULTURA I INTERKULTURALNI IDENTITET

### 4.4. Pojmovno određenje identiteta

Identitet dolazi od latinske riječi *identitas* što znači istovjetnost, a općenito govoreći identitet se odnosi na ono kako ljudi doživljavaju sebe. Uključuje pitanja tko sam „Ja“, tko smo „Mi“ i tko su „Oni“. „Ja“ se odnosi na individualnost pojedinca, „Mi“ je zajednica kojoj pojedinac pripada, a „Oni“ su pripadnici drugih zajednica. Osnovno načelo na temelju kojega se identitet definira je da se identitet uvijek određuje naspram nekoga drugoga. Sociolozi kada je riječ o identitetu obično spominju društveni i osobni identitet. Tijekom definiranja društvenog identiteta stavlja se naglasak na sličnosti između pojedinaca dok je osobni identitet fokusiran na razlike između jednog pojedinca od drugog. Identitet je usko povezan s kulturom i upravo zbog toga nastaje pojam kulturni identitet (Musa, 2009).

Kulturni identitet predstavlja kontinuitet duboke svijesti oko vrijednosti koje čine neku kulturu. To je dinamičan pojam koji ujedno predstavlja i različitosti i sličnosti s drugima, a govori da smo bez obzira na razlike koje postoje zapravo svi jednaki. Kulturni i nacionalni identitet nije nastao iz interesa ili nekom konvencijom već je nastao kao kolektivna svijest nekog naroda. Danas živimo u vremenu u kojemu se vjeruje kako je svaka jedinka ovisna o zajedničkom životu te se sve razvija u određenim odnosima dok je globalizacija usmjerena na razvoj osobne i kolektivne slobode (Jurčević, 2004).

Predodžbe o identitetu mijenjale su se kroz vrijeme. U predmodernim društvima identitet je bio usko vezan uz položaj pojedinca u društvu, prema tome stjecao se rođenjem. Zbog društvenih promjena i ubrzanog načina života u suvremenom dobu došlo je do stvaranja fragmentiranih identiteta. Ljudi više nemaju jedinstvenu predodžbu o tome tko su zapravo već imaju po nekoliko identiteta koji su povremeno proturječni ili nerazriješeni. Novi društveni pokreti, politika identiteta i feminizam zaslužni su za fragmentaciju identiteta prema etničkoj pripadnosti, religiji, dobi, rodu, nacionalnosti itd. Važno je napomenuti kako kulturni identitet nema jedno značenje i nikada ne podrazumijeva konačnu zaokruženost (Musa, 2009).

## 4.5. Tipologija identiteta

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021), identitet u sociologiji predstavlja skup značajki koje određuju posebnost pojedinca ili skupine u smislu pripadnosti ili različitosti u odnosu na druge pojedince ili skupine. Odnosno, to je skup značajki ili svojstvo koje neku osobu čine onom koja jest ili onim što jest. Individualni identitet odgovara na pitanje „Tko sam ja?“, a proizlazi iz činjenica koje oblikuju život pojedinca, koji je unikatan i neponovljiv, te iz vlastitih iskaza o pripadnosti različitim skupinama. Društveni identitet odgovara na pitanje „Tko smo mi?“, a može biti klasni, regionalni, nacionalni, jezični, vjerski, spolni ili rodni, seksualni, dobni, politički, tradicionalni, moderni itd. Identitet može biti višestruk, što znači da svaka osoba može istodobno pripadati različitim skupinama, poput jezični (npr. dvojezičnost), ali može biti i isključiv, poput nacionalnosti.

Samovar i dr. (2013) navode i objašnjavaju sljedeće identitete:

- Rasni identitet

Rasa je socijalni konstrukt proizašao iz nastojanja da se ljudi raspodjele u različite skupine. Prvotno su postojale tri različite rase (mongoloidna, bijela i negroidna), ali s vremenom su se postojećim rasama dodavale i druge. Danas je rasni identitet povezan s vanjskim fizičkim osobinama poput boje kože, izgleda lica, teksture kose ili oblika očiju. Prema otkriću moderne znanosti genetska raznolikost ljudskih bića je vrlo mala što se kosi s rasnom kategorizacijom kao načinom klasifikacije ljudi.

- Etnički identitet

Etnički identitet ili etnicitet rezultat je osjećaja zajedničkog nasljeđa, povijesti, tradicije, područja podrijetla, sličnog ponašanja te u nekim slučajevima i jezika. Razlika između rasnog i etničkog identiteta može biti nejasna i vrlo zbunjujuća s obzirom da razlika između pojma rase i etniciteta nije dostatno razjašnjena u literaturi.

- Rodni identitet

Rodni identitet razlikuje se od biološkog spola ili spolnog identiteta, a govori o tome kako pojedina kultura razlikuje muške i ženske društvene uloge. Prema Hrvatskoj enciklopediji riječ je o kategorijama koje označuju posredno stanje između muškarca i žene, zaseban rod neovisan o muškim i ženskim ulogama ili stanju odsutnosti spolnosti. Tako neki autori uvode

razliku između spolne uloge kao muške ili ženske te rodne uloge kao načina na koji pojedinac prihvaća, razumijeva i ostvaruje svoju spolnu ulogu što ne mora korespondirati s njegovim aktualnim biološkim spolom (transseksualizam).

- Nacionalni identitet

Nacionalni identitet odnose se na nacionalnost, a za većinu ljudi riječ je o državi u kojoj su rođeni. Međutim, moguće ga je steći useljavanjem i naturalizacijom preuzimajući i prihvaćajući neke ili sve aspekte nacionalnog identiteta druge države. Primjerice postoje ljudi koji dugi niz godina žive i rade u Njemačkoj, ali i dalje smatraju kako je njihov nacionalni identitet hrvatski.

- Regionalni identitet

Svaka se država može podijeliti na geografske regije unutar kojih postoje različita kultura obilježja, uz iznimku vrlo malih država kao što su Monako i Vatikan. Kulturne razlike mogu se iskazati kroz jezik, naglasak, dijalekt, odjeću, različite povijesne ili političke zasade. Primjerice u Hrvatskoj je čakavsko narječje karakteristično za jadransku obalu i otoke dok je kajkavsko narječje karakteristično za Varaždinsku i Zagrebačku županiju.

- Organizacijski identitet

U određenim kulturama pripadnost osobe nekoj organizaciji može biti važan izvor identiteta, što posebice vrijedi za kolektivističke kulture. Tako će primjerice prilikom predstavljanja u Japanu naziv tvrtke biti naveden prije osobnog imena dok će u SAD-u ljudi prvo izgovoriti ime, a nakon toga naziv tvrtke iz koje dolaze.

- Osobni identitet

Osobni identitet je način na koji netko vidi samoga sebe, a razlikuje se u individualističkim i kolektivističkim kulturama. Tako će primjerice osoba koja dolazi iz individualističke kulture naglašavati ono što ih razlikuje od drugih dok će pripadnici kolektivističke kulture naglašavati ono što ih čini pripadnicima određene grupe.

- Kibernetički i izmišljeni identitet



Internet omogućava ljudima da odaberu i promiču ona obilježja koja sami smatraju pozitivnima, a da izostave sve one elemente koji smatraju negativnima, pa čak i da izgrade posve novi identitet. Ljudi mogu postati zalučeni izmišljenim identitetom u toj mjeri da dođe do razvijanja ovisnosti te potiskivanja stvarne osobnosti.

#### **4.6. Obitelj kao izvor identiteta**

Obitelj je najstarija društvena institucija koja se spominje već na prvim stranicama Biblije. U početku je predstavljala zajednicu muškarca i žene međutim, danas je takvo mišljenje konzervativno i zastarijelo. Ona predstavlja temelj za ostvarivanje svakog pojedinca, ali i društvo u cjelini s obzirom da od rođenja upravo u obitelji čovjek stječe i izgrađuje vlastite stavove potrebne za život (Jurković, 2017).

Dakle, osim što je najstarija uz to je i najistaknutija društvena skupina unutar koje ljudi započinju svoj život. U njoj se ljudi rađaju i sazrijevaju, upoznaju prvo iskustvo ljubavi i mržnje, davanja i uskraćivanja, velike sreće ili duboke tuge, uče kome treba vjerovati, a koga se treba bojati. S obzirom da se obiteljski obrasci s vremenom mijenjaju i razvijaju teško je doći do jedinstvene definicije što to čini obitelj. Roditelji su prve osobe koje djecu počinju podučavati o normama i komunikacijskim pravilima koja upravljaju ponašanjem u njihovoj kulturi. Nadalje, obitelj pruža djetetu velik dio identiteta počevši od samog imena i prezimena te kroz prenošenje znanja o povijesti, običajima, tradiciji, jezik koji se povezuje s njihovom etničkom ili kulturnom skupinom. Obitelj je ta u kojoj dijete nauči stvarati, održavati i prekidati odnose, izražavati se, pokazivati osjećaje itd. (Samovar i dr., 2013).

Shodno tome, obitelj će pri rođenju birati ime, prezime, nacionalnost, vjeru itd. djeteta što će uvelike utjecati na njegov daljnji razvoj, način ponašanja i razmišljanja. Upravo iz tog razloga možemo zaključiti kako je obitelj zajednica koja će imati najveći utjecaj na izgradnju karaktera i osobnosti pojedinca. Od samoga rođenja svaki pojedinac svakodnevno uči bez da je toga svjestan. Prema tome, velika je vjerojatnost da će osoba koja je odgajana u obitelji unutar koje se govori glasno i upada u riječ ponavljati iste obrasce ponašanja. Primjerice, u situaciji u kojoj roditelji opominju dijete da mora pogledati idu li auti prije nego što odluči prijeći cestu uči ga oprezu. Velika je vjerojatnost da će dijete koje je odrastalo u obitelji

unutar koje se o emocijama govori otvoreno i svakodnevno lakše i češće izražavati svoje emocije u odnosima koje će izgraditi u budućnosti.

#### **4.4. Interkulturalna kompetencija**

Prišl (2012) navodi kako postoji relativno malen broj istraživanja koji pažnju usmjeravaju na individualne sposobnosti koje utječu na interkulturalnu interakciju. U kojem će omjeru suradnja između ljudi biti kvalitetna ovisit će o načinu percipiranja i razumijevanja osjećaja, misli i stavova osoba koje ne pripadaju istoj kulturi te zbog toga razmišljaju ili reagiraju na drugačiji način koji je specifičan za njihovu kulturu. Interkulturalna kompetencija je važna, a uključuje znanja, pozitivne stavove, osjetljivost i samosvijest pojedinca. Osim toga, pojedinac treba biti sposoban uspostaviti učinkovitu i kvalitetnu komunikaciju sa pripadnikom druge kulture. Ona uzima u obzir različite sposobnosti i karakteristike koje obilježavaju svakog pojedinca na individualnoj razini, a grupira ih u tri bitne dimenzije: kognitivne, afektivne i ponašajne. Dimenzije se međusobno nadopunjuju i ovisne su jedna o drugoj te niti jedna od njih ne djeluje zasebno. Tako primjerice da bi se pojedinac u interakciji s drugima mogao *ponašati* učinkovito treba posjedovati *kognitivnu* (znanje o drugoj kulturi) i *afektivnu* dimenziju (vještine upravljanja interkulturalnim situacijama). Važno je napomenuti kako ne postoji zajedničko stajalište o tome koju su bitne dimenzije interkulturalno kompetentne osobe te da će indikatori interkulturalne kompetencije kod mnogobrojnih autora ovisiti o onim elementima koje oni smatraju bitnima. Pri istraživanju interkulturalne kompetencije kulturna je inteligencija odabrana kao ključna dimenzija u međunarodnim i multinacionalnim kompanijama stoga će biti objašnjena u nastavku.

#### **4.5. Kulturna inteligencija**

Soon i Linn (2008) govore kako je upravo globalizacija razlog pojave sve različitiije radne snage unutar organizacije. Iz tog razloga važno je razumjeti zašto pojedini ljudi djeluju učinkovitije u kulturno raznolikom okruženju dok se pojedinci u takvom okruženju ne snalaze. Svijet čini mnoštvo inteligentnih ljudi, tako su primjerice neki od njih vrhunski matematičari, fizičari ili ekonomisti. Razlog zbog kojeg su pojedinci izvanredno učinkoviti u slaganju s ljudima iz drugih kultura je njihov KQ tj. visina njihove kulturne inteligencije. Kulturna inteligencija usredotočuje se na specifična interkulturalna područja, a definira se kao sposobnost pojedinca da djeluje i djelotvorno upravlja u kulturno raznolikom okruženju.

Piršl (2012) objašnjava kako pojedinac kulturalnu inteligenciju stječe iskustvom i obrazovanjem. Osim toga, temeljena je na osobnim karakteristikama ličnosti, kao što su naprimjer spremnost i otvorenost za nove različite kulturne interakcije. Ne odnosi se samo na sposobnost učinkovitog funkcioniranja u kulturi jedne zemlje npr. u Indiji, već u više različitih zemalja, kultura i situacija. Određena je nizom interaktivnih elemenata koje čine znanje, vještine i u središtu kulturna metakognicija. Kulturna metakognicija obuhvaća sposobnost svjesnog i promišljenog praćenja kognitivnih i afektivnih procesa kod osobe i usmjeravanja tih procesa prema određenom cilju i razvoju metakognitivnih strategija. Shodno tome, ističe kako kulturna inteligencija obuhvaća sljedeće vještine: perceptivne (otvorenost, tolerancija), odnosne (društvenost, fleksibilnost), prilagodljivost (snalažljivost, samokontrola, samoopažanje) i analitičke (kulturna metakognicija). Soon i Linn (2008) navode kako je metakognitivni faktor kritičan dio kulturne inteligencije s obzirom da promiče aktivno razmišljanje o ljudima neovisno o kulturnom podrijetlu i nasuprot rigidnom stavu o kulturnom ograničenom razmišljanju te vodi pojedinca prema prilagođavanju i revidiranju vlastitih strategija koje će biti prikladnije u prihvaćanju željenih ishoda interkulturalnih susreta.

Slijedom toga, Soon i Linn (2008) ističu postojanje sljedećih dimenzija kulturne inteligencije te ih objašnjavaju u nastavku:

- a) Metakognitivna kulturna inteligencija - fokusirana je na razinu svijesti pojedinca tijekom međukulturalnih interakcija. Ljudi s razvijenom metakognitivnom KQ preispituju vlastite kulturne pretpostavke i prilagođavaju svoje kulturno znanje pri interakciji s pripadnicima drugih kultura. Piršl (2012) opisuje kako se metakognitivna KQ odnosi na visok stupanj razmišljanja koji uključuje analiziranje, procjenjivanje, kontrolu i promišljanje problema, donošenje odluka i djelovanje u skladu s tim. Nadalje, napominje kako je riječ o mentalnoj sposobnosti pojedinca, ne samo u predviđanju i stvaranju novih mentalnih obrazaca u kulturno drugačijim sredinama, već i u sposobnosti prenošenja stečenog iskustva u novoj situaciji čineći ju tako bogatijom.
- b) Kognitivna kulturna inteligencija - dok je metakognitivna KQ usmjerena na viši stupanj kognitivnih procesa, kognitivna KQ usmjerena je na znanje o normama, praksama i konvencijama u različitim kulturama koje je pojedinac usvojio iz obrazovnih institucija, ali i osobnih iskustava. Piršl (2012) opisuje ju kao opće znanje koje pojedinac ima o kulturi te navodi kako osobe s visokom kognitivnom dimenzijom lakše shvaćaju sličnosti i razlike među kulturama.

c) Motivacijska kulturna inteligencija – orijentirana je na sposobnost pojedinca pri usmjeravanju pozornosti i energije prema učenju i učinkovitom funkcioniranju u situacijama u kojima postoje kulturne razlike. Piršl (2012) tumači kako motivacijska KQ uključuje osobna iskustva, interese i znatiželju u uspostavljanju interakcije s osobama drugog kulturnog podrijetla.

Ponašajna kulturna inteligencija – odnosi se na sposobnost pojedinca pri verbalnom i neverbalnom izražavanju u interakciji s ljudima iz različitih kultura. Piršl (2012) objašnjava kako je riječ o postojanju fleksibilnog i odgovarajućeg verbalnog i neverbalnog ponašanja te sposobnost modificiranja istog ovisno o specifičnosti situacije ili interakcije.

#### **4.6. Modeli kulturalnih dimenzija**

Bahtijarević Šiber i dr. (2008) u svojoj knjizi objašnjavaju tri modela kulturalnih dimenzija koji su razvijeni kako bi olakšali međukulturalno upoznavanje i razumijevanje te stvaranje sinergije u poslovnoj suradnji između različitih kultura. Sva tri modela biti će objašnjena u nastavku, a imaju zajednička sljedeća temeljna polazišta:

- Vrijednosti predstavljaju stabilan element kulture i osnovu kulturnih razlika – međukulturalna istraživanja trebaju „mjeriti“ vrijednosti,
- Multidimenzionalna paradigma kulture društva Hofstede i Gerta
- U različitim modelima dimenzije kulture ovise o koncepciji i strukturi vrijednosti od kojih polaze, o njihovoj većoj ili manjoj razrađenosti.

##### **4.6.1. Hofstedeov model kulturnih dimenzija**

Gert Hofstede razvio je nesumnjivo najpoznatiji model koji je imao presudan utjecaj na međukulturalno okruženje, a temelji se na istraživanju kulturalnih razlika različitih zemalja. Prvo istraživanje provedeno je u razdoblju od 1968. do 1970. godine u kojem je sudjelovalo oko 60 000 zaposlenika u IBM-u u 55 različitih zemalja i regija. Provođenjem istraživanja istom metodologijom od strane drugih autora te uključivanjem prikupljenih rezultata dobiven je uzorak od 71 zemlje i tri regije te je model s prvobitne četiri dimenzije proširen na pet dimenzija kulture društva (Jeknić, 2011) :

a) Distanca moći

Odnosi se na stupanj nejednakosti u raspodijeli moći među ljudima tj. to je stupanj nejednakosti koji će biti očekivan i prihvaćen od manje moćnih pripadnika institucija i organizacija neke države. Ukoliko vlada velika distanca moći tada postoji hijerarhija te je koncentracija moći na višim razinama, komunikacija je jednosmjerna te se bespogovorno prihvaća viši autoritet i formalniji odnosi. Ukoliko vlada mala distanca moći tada postoji više jednakosti između različitih organizacijskih razina, odnosi su manje formalni te postoji negativan stav prema povlasticama i statusnim simbolima.

#### b) Stupanj neizvjesnosti

Odnosi se na stupanj osjećaja ugroženosti pripadnika određene kulture u nejasnim ili nepoznatim situacijama. Stupanj neizvjesnosti povezan je sa stupnjem stresa u društvu i potrebom za predvidljivošću, odnosno pisanim ili nepisanim pravilima. Malo izbjegavanje neizvjesnosti obilježava tolerancija neizvjesnosti kaosa, česte promjene poslodavaca, postojanje samo nužnih pravila, usmjerenost na procese odlučivanja, orijentacija na odnose, želja za uspjehom, spremnost za preuzimanje rizika itd. Dok je za veliko izbjegavanje neizvjesnosti karakteristična jaka potreba za određenjem i formalizacijom, rjeđe su promjene poslodavaca, velika je potreba za pravilima, usmjerenost na sadržaj odlučivanja, naglasak je na ulozi hijerarhijske kontrole te postoji strah od pogrešaka.

#### c) Individualizam/kolektivizam

Odnosi se na stupanj uključenosti pojedinca u primarne grupe. Ukoliko je riječ o individualizmu tada se govori o onim društvima u kojima su veze između pojedinaca slabe te se očekuje od svakog pojedinca da se brine o sebi i svojoj užoj obitelji. U tom slučaju će obiteljske veze biti nedostatak pri zapošljavanju, prevladavaju osobni interesi, odlučivanje je individualno, a zadaća je važnija od odnosa. Kada je riječ o kolektivizmu tada su ljudi od samog rođenja uključeni u jake, kohezivne grupe koje ih štite tijekom cijelog života. U tom slučaju obiteljske veze znače prednost pri zapošljavanju, prevladavaju grupni interesi, velika je odanost organizaciji, a odnosi su važniji od zadaća.

#### d) Muškost/ženskost

Odnosi se na stupanj u kojemu u nekom društvu prevladavaju tradicionalno muške osobine (kompetitivnost, materijalna dobit, asertivnost, neovisnost, uspjeh, napredovanje i orijentacija na akciju) te tradicionalno ženske osobine (suradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za

druge, solidarnost, kvaliteta života i sl.) Zbog jakih seksističkih konotacija neki su autori ovu dimenziju preimenovali u dimenziju kvantiteta života nasuprot kvalitete života.

e) Dugoročna/kratkoročna orijentacija

Ova dimenzija naknadno je dodana i obuhvaća 32 zemlje, a odnosi se na stupanj orijentacije društva, organizacije ljudi na budućnost, odnosno na sadašnjost i prošlost. Dugoročnu orijentaciju obilježava štednja, dugoročni rezultati te upornost i ustrajnost. Kratkoročnu orijentaciju obilježava sklonost potrošnji, maloj štednji te očekivanje brzih rezultata.

#### **4.7.1.1. Hofstedov model kulturnih dimenzija u Republici Hrvatskoj**

Rajh i dr. (2015) proveli su istraživanje dimenzija nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj. U istraživanju je sudjelovalo 1500 građana Republike Hrvatske, a podaci su prikupljeni metodom anketnog istraživanja putem telefona.

Natprosječnu vrijednost indeksa distance moći ima deset županija, među kojima se ističe Bjelovarsko-bilogorska, Varaždinska i Međimurska županija sa vrijednosti većom od 50. Zadnje mjesto u tablici sa vrijednosti od 25 tj. 26 zauzimaju Istarska i Splitsko-dalmatinska županija te prema tome možemo vidjeti kako su ispitanici iz tih županija skloniji zagovarati stav da se nejednakost između ljudi treba svesti na najmanju moguću mjeru te da se djeca i druge slabije skupine trebaju tretirati kao ravnopravne strane u odnosu sa starijima i autoritetima. Hrvatska pripada krugu zemalja sa iznimno visokim prosječnim indeksom izbjegavanja nesigurnosti, a na vrhu rang liste nalaze se Istarska, Splitsko-dalmatinska županija i Grad Zagreb dok najnižu razinu imaju Koprivničko-križevačka i Bjelovarsko-bilogorska županija. Nadalje, kada je riječ o individualizmu u odnosu na kolektivizam Hrvatsko je društvo u cjelini individualističke prirode no u okviru ove dimenzije prisutne su relativno veće razlike među županijama. Visok stupanj individualizma odražava stav kako je svatko kovač svoje sreće što je posljedica truda i zalaganja svakog pojedinca, a takav stav najzastupljeniji je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Samo u Istarskoj županiji indeks je niži od 50 (iznosi 49) što ju, uz Grad Zagreb, čini više kolektivističkom. Indeks maskuliniteta je za cijelu Hrvatsko vrlo nizak. Zanimljivo je kako Osječko-baranjska (MAS indeks -5) i Vukovarsko-srijemska županija (MAS indeks -1) imaju najniži, čak negativan indeks dok je na prvom mjestu Zagrebačka županija. Prema tome možemo vidjeti kako je skup vrijednosti koje Hofstede naziva feminitetom u Hrvatskoj zastupljeniji u odnosu na maskulinitet.

Posljednja dimenzija je vremenski horizont ciljeva koji može biti dugoročan ili kratkoročan. Za hrvatske županije tipična je ujednačenost indeksa, a prosječna vrijednost iznosi 45 na skali od 0 do 100. Zadarska, Dubrovačko-neretvanska i Vukovarsko-srijemska županija imaju indeks jednaki ili veći od 50 dok su najniže vrijednosti evidentirane u Osječko-baranjskoj i Zagrebačkoj županiji (Rajh i dr., 2015).

#### **4.6.2. Trompenaarsov model kulturalnih dimenzija**

Foris Trompenaars kreirao je model kulturnih dimenzija koji se temelji na dugogodišnjim istraživanjima tijekom kojih se uzorak s prvotnih 15 000 menadžera iz 28 zemalja povećao na 46 000 menadžera iz više od 40 zemalja uključivanjem istraživanja Hampden-Tunera (Bahtijarević Šiber i dr., 2008).

Prema ovom modelu postoji sedam bipolarnih dimenzija kulture koje objašnjavaju međukulturalne razlike i kulturnu raznolikost. Prvih se pet dimenzija odnosi na relacijske orijentacije vezane za način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima, a posljednje dvije odnose se na stavove prema vremenu i okolini (Bahtijarević Šiber i dr., 2008):

##### a) Univerzalizam/partikularizam

Univerzalizam je uvjerenje da su ideje i prakse bez modifikacije univerzalno primjenjive svugdje, a polazi od uvjerenja da se istina i dobro mogu utvrditi, odrediti i primijeniti bilo gdje. U kulturama gdje vlada visok univerzalizam važnija su pravila nego odnosi, ljudi vjeruju u vrijednosti dogovora i u postojanje jedne istine ili realnosti. Za zemlje gdje vlada visok stupanj partikularizma karakteristično je uvjerenje da okolnosti određuju kako će se primjenjivati ideje i praksa. Polazi od uvjerenja kako su posebne okolnosti i odnosi važniji u određivanju onoga što je ispravno i dobro nego apstraktna pravila. Fokus je na odnosima, ugovori se često modificiraju, a pogledi na realnost su različiti.

*Primjer zemlje visokog univerzalizma je SAD dok je primjer partikularističke zemlje Kina.*

##### b) Individualizam/kolektivizam

Ova dimenzija ista je kao i u Hofstedovoj klasifikaciji. Ljudi u individualističkoj kulturi doživljavaju se kao pojedinci, a izvori vrijednosti i akcije situiraju se u osobe koje su odgovorne za svoje aktivnosti i uspjehe. U kolektivističkoj kulturi se ljudi promatraju kao dio grupe, a važne karakteristike su socijalni interes, aktivizam, suradnja i harmonični odnosi.

*Primjer zemlje gdje vlada individualistička kultura je SAD dok je primjer zemlje kolektivističke kulture Kina.*

c) Neutralnost(emocionalnost (afektivnost))

Neutralne kulture su kulture u kojima ljudi ne iskazuju emocije, a pokazivanje ljutnje ili veselja na poslu smatra se izrazito neprofesionalnim. U ovoj kulturi iskazivanje emocija će najčešće izazvati zbunjenost ili nelagodu. U emocionalnim kulturama ljudi otvoreno i prirodno iskazuju emocije u poslovnom i privatnom okruženju.

*Primjer visoko neutralne zemlje je Japan dok Amerikanci teže iskazivanju emocija, ali ih odvajaju od objektivnih i racionalnih odluka.*

d) Specifičnost/difuznost

Specifične kulture su one kulture u kojima pojedinci imaju velik i otvoren javni prostor koji spremno dijele s drugima te malen i zatvoren prostor u koji su uključeni samo bliski prijatelji i suradnici. Pripadnici ovakve kulture su izravni, otvoreni, ekstrovertirani te strogo odvajaju privatni od poslovnog života. Difuzne kulture su one kulture u kojima pojedinci imaju veći privatni prostor s manjom i brižljivo čuванom javnom sferom u koju se teško ulazi. U ovoj kulturi postoji velika povezanost javnog i privatnog prostora što znači da ulazak u javni prostor olakšava ulazak u privatni. Pripadnici difuzne kulture često se čine rezervirani, zatvoreni i introvertni.

*Primjer zemlje difuzne kulture je Kina dok je zemlja sa specifičnom kulturom SAD.*

e) Postignut status/pripisani status

Status pojedinca u kulturi postignutog statusa rezultat je osobnog rada, postignuća i rezultata. Fokus je stavljen na uspjeh i postignuće, status se zaslužuje rezultatima, a ljudi se vrednuju



prema uspjehu koji ostvaruju u određenom poslu ili funkciji. U kulturi pripisanog statusa glavnu ulogu imaju čimbenici kao što su spol, dob, obrazovanje, socijalno podrijetlo, veze i sl., a društveni status nije vezan za osobne rezultate i zasluge.

*Primjer zemlje koje je jako usmjerena na postignuće je SAD dok je pripisani status karakterističan za Kinu.*

f) Unutarnje usmjeravanje/vanjsko usmjeravanje

Prema unutarnjem usmjeravanju ono što se osobi događa rezultat je vlastitih aktivnosti dok prema vanjskom usmjeravanju ono što se osobi događa rezultat je sila izvan vlastite kontrole.

*U SAD-u 89% menadžera smatra kako je ono što se događa rezultat njihova vlastita djelovanja dok u Kini isto mišljenje ima tek 35% menadžera.*

g) Sekvencijsko vrijeme/sinkronijsko vrijeme

Sekvencijski pristup dominantan je u onim kulturama gdje se vrijeme doživljava kao „utrka s određenim smjerom“. Pripadnici se striktno pridržavaju utvrđenih planova, drže se zakazanog i predviđenog vremena te vole raditi određenu aktivnost u određeno vrijeme. Sinkronijski pristup karakterističan je za one kulture gdje se vrijeme doživljava kao „ples fine koordinacije“. Pripadnici su skloni obavljati više stvari istovremeno, fleksibilni su u vezi termina, a odnosi su puno važniji od planova i dnevnog reda.

*Primjerice u SAD-u je budućnost puno važnija od prošlosti ili sadašnjosti, u Španjolskoj je najvažnija sadašnjost dok su u Francuskoj jednako važna sva razdoblja.*

#### ***4.6.2.1. Trompenaarsov model kulturalnih dimenzija u Republici Hrvatskoj***

Podrug i dr. (2012) proveli su istraživanje na uzorku od 100 ispitanika kako bi odredili usmjerenje hrvatske nacionalne kulture i odredili njezine karakteristike prema 7d modelu.

Prema dobivenim rezultatima ispitanici su bili univerzalistički orijentirani što znači da su skloniji stavljati pravila i standarde ispred prijateljstva. Ispitanici su se slagali s pretpostavkom prema kojoj je pokazivanje emocija na radnom mjestu prikladno što znači da je smjer hrvatske kulture u velikoj mjeri afektivan. Nadalje, dobiveni rezultati pokazuju kako je pretežita orijentacija među ispitanicima difuzna što znači da je u Hrvatskoj izgraditi odnos važnije od sklapanja poslovnog ugovora. Pripadnici hrvatske kulture skloniji su postignuću

nego pripisivanju statusa te su blago interno usmjereno smatrajući kako sreća i prilike ne utječu u dominantnoj mjeri na odluke i rezultate pojedinca. Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti kako ispitanici odluke donose primarno se orijentirajući na budućnost te su najmanje orijentirani na prošlost (Podrug i dr. 2012).

Zaključno, prema rezultatima istraživanja, hrvatska nacionalna kultura pokazuje tendenciju ka univerzalizmu, orijentiranosti na budućnost, kolektivizmu, difuznosti, internoj usmjerenosti, afektivnosti te usmjerenosti postignuću.

#### **4.6.3. GLOBE-ov model kulturalnih dimenzija**

GLOBE-ov model rezultat je sedmogodišnjeg istraživanja Roberta Housea u kojem je sudjelovalo 150 istraživača iz različitih zemalja. Svrha istraživanja bila je prikupiti podatke o kulturnim vrijednostima, praksi i osobinama vodstva u tim zemljama, a podaci se odnose na 18 000 menadžera srednje razine iz 62 zemlje (Bahtijarević Šiber i dr., 2008):

- a) Asertivnost – stupanj u kojemu društvo potiče i ohrabruje ljude da budu nepopustljivi, konfrontirajući, asertivni i natjecateljski u odnosima s drugima (*najniži rang – Švedska, najviši rang – Španjolska*),
- b) Usmjerenost na budućnost – stupanj u kojemu društvo potiče, ohrabruje i nagrađuje ponašanja usmjerena na budućnost nasuprot kratkoročnim rezultatima (*najniži rang – Rusija, najviši rang – Danska*),
- c) Spolno razlikovanje - stupanj u kojem se u društvu maksimiraju razlike u ulogama muškaraca i žena npr. malo spolno razlikovanje – žene imaju viši status (*najniži rang – Švedska, najviši rang – Južna Koreja*),
- d) Izbjegavanje neizvjesnosti - stupanj u kojemu članovi društva traže središnost, konzistentnost, formalizirane procedure i zakone kako bi regulirali svakodnevne situacije u životu (*najniži rang – Rusija, najviši rang – Austrija*),
- e) Distanca moći – određuje se na temelju stupnja u kojemu pripadnici društva očekuju i prihvaćaju nejednaku raspodjelu moći (*najniži rang – Danska, najviši rang – Rusija*),
- f) Institucionalni kolektivizam – stupanj u kojemu organizacijske i društvene institucije ohrabruju i potiču pojedinca na uključivanje u grupe unutar organizacije (*najniži rang – Grčka, najviši rang – Danska*),

- g) Unutargrupni kolektivism – stupanj u kojemu je pojedincima važno biti član mnogih grupa kao npr. obitelji, prijatelja, tima ili organizacija (*najniži rang – Danska, najviši rang – Egipat*),
- h) Usmjerenost na uspješnost – stupanj u kojemu društvo svoje članove potiče na poboljšanje uspješnosti i izvrsnosti (*najniži rang – Rusija, najviši rang – SAD*),
- i) Humanistička usmjerenost – stupanj u kojem društvo potiče i nagrađuje članove kako bi bili čestiti, ljubazni, plemeniti, brižni i altruistični prema drugima (*najniži rang – Njemačka, najviši rang – Indonezija*).

## 5. KOMUNIKACIJA

Prema Hrvatskoj enciklopediji riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communication* što znači priopćivanje ili razgovor. Komunikologija ju definira kao razmjenu znakova i kombinacija znakova među ljudima, životinjama, živim organizmima i tehničkim sustavima. Prema lingvistici odnosi se na prenošenje poruke putem komunikacijskog kanala od pošiljatelja do primatelja dok u filozofiji predstavlja temeljni način ljudskog zajedništva u kojemu čovjek ozbiljuje svoje bitne mogućnosti.

Samovar i dr. (2013) u svojoj knjizi citiraju C. F. Keating koja je komunikaciju opisala kao sposobnost pojedinca da s nekim podijeli svoja vjerovanja, vrijednosti, ideje i osjećaje. Govori kako je komunikacija moćna s obzirom da dovodi prijatelje na našu stranu, a suparnike tjera na drugu stranu, upozorava ili umiruje djecu, a između ljudi stvara sporazume ili borbene linije. S obzirom da postoji velik broj definicija komunikacije, Samovar i dr. (2013:12), objedinili su zajedničke karakteristike definicija te izdvojili sljedeću ....„smatramo da je ljudska komunikacija proces putem kojega se prenose simboli u svrhu izazivanja reakcije.“

Bahtijarević Šiber i dr. (2008) ističu kako se komunikacija događa onda kada svi sudionici razumiju poruku/informaciju iz iste perspektive/značenja. Cilj ovog procesa razmijeniti je informacije s namjerom da se sudionike motivira i potakne na određeno ponašanje. Navode kako je upravo komunikacija opća pretpostavka uspješnosti i kritični činitelj uspjeha u većini poslova. S obzirom da svakim danom komunikacijske vještine postaju sve važnije u njihov se razvoj sve više ulaže.

Prema tome možemo zaključiti kako je komunikacija temelj svih ljudskih odnosa neovisno o tome je li riječ o privatnoj ili poslovnoj okolini. Postoji velik broj definicija komunikacije, ali većina autora naglašava kako je riječ o prijenosu poruke, informacije ili simbola između dvije ili više osoba. Život čovjeka bez komunikacije bio bi nezamisliv s obzirom da je čovjek socijalno biće koje se rađa i odrasta u zajednici okružen drugim ljudima. Tako će primjerice beba odmah pri rođenju komunicirati na način da će zaplakati. Nakon toga beba će, uz plač i smijeh, neverbalnom komunikacijom poslati poruku roditelju što želi. Primjerice, upirući prst u plavog plišanog medvjedića dijete će roditelju pokazati da želi upravo tu igračku. Nakon postepenog usvajanja neverbalne komunikacije dijete će početi usvajati riječi koje će koristiti u prijenosu poruka putem verbalne komunikacije.

### **5.1. Načela komunikacije**

Bolje razumijevanje definicije i procesa komunikacije zahtijeva i poznavanje temeljnih načela komunikacije. Ta načela su mnogobrojna i u stalnoj međusobnoj interakciji. Prema Samovaru i dr. (2013) neka od najprepoznatljivijih načela su sljedeća:

- *Komunikacija je dinamičan proces:* komunikacija je trajna varijabilna aktivnost pri kojoj će na osobu koja komunicira stalan utjecaj ostavljati poruke drugih ljudi,
- *Komunikacija je simbolična:* ljudi su bića koja stvaraju simbole koji im pružaju mogućnost svakodnevne interakcije neovisno radi li se o verbalnoj ili neverbalnoj komunikaciji. Važno je napomenuti kako je značenje proizvoljno i razlikuje se od jedne kulture do druge. Sukladno tome, ne postoji veza između simbola i njihova značenja.
- *Komunikacija je sistemska:* komunikacija se nikada ne odvija u vakuumu i dio je većeg sustava i uvijek se odvija u nekom kontekstu. Situacija i okruženje pomažu pri određivanju riječi i djela koja će stvoriti određeno značenje. Elementi koji su povezani sa sistemskom prirodom komunikacije su mjesto, prigoda, vrijeme i broj osoba.
- *Komunikacija uključuje donošenje zaključaka:* S obzirom da kod ljudi ne postoji izravna veza između umova nije moguće pristupiti mislima i osjećajima drugih ljudi nego je samo moguće na temelju ponašanja izvesti zaključak. Zaključak se donosi na temelju tišine, riječi, dugih govora, kimanja glavom te pogleda upućenog u vašem smjeru ili pak odvrćenog od vas.

- *Komunikacija ima posljedicu*: pri tome misli se na njezin utjecaj na sudionike, ali i na činjenicu da se prilikom odvijanja komunikacije može mnogo toga dogoditi. Važno je napomenuti kako prilikom razgovora, svjesno ili nesvjesno, dolazi do promijene ljudi i upravo je to njezina posljedica.

Prema tome možemo zaključiti kako će komunikacijski proces gotovo uvijek biti neizvjestan s obzirom da ne možemo znati kakvu će reakciju ostali sudionici imati već njihovu reakciju možemo samo pretpostaviti. Sukladno tome, mogućnost tijekom komunikacije iz pozitivnog u negativan ili obrnuto može se dogoditi bilo koje sekunde. Gotovo je neizbježno da se osoba tijekom svog života nije nalazila u situaciji u kojoj je njezino pozitivno raspoloženje srozano zbog negativnog raspoloženja sugovornika iako mu takav ishod nije bio niti u mislima. U prethodnom dijelu navedeni su elementi zbog kojih kažemo kako je komunikacija systemska stoga će mjesto na kojemu se nalazimo odrediti prikladno ponašanje, tako se primjerice nećemo ponašati isto ručajući u vlastitoj kući ili u restoranu. Prigoda također utječe na ponašanje sudionika što može biti pojašnjeno na primjeru okupljanja ljudi radi proslave rođendana ili okupljanja ljudi radi komemoracije, na svakom od navedenih događaja ljudi će se ponašati drugačije. Način na koji vrijeme utječe na komunikaciju može biti pojašnjen na primjeru čekanja osobe koja satima kasni iako je potvrdila dolazak u određeno vrijeme. U trenutku kada osoba napokon stigne na dogovoreno mjesto komunikacija se sigurno neće odvijati u tonu u kojem se prvobitno trebala odvijati. Utjecaj broja osoba na komunikaciju može biti objašnjen na primjeru svakodnevnog i opuštenog razgovora između prijatelja i držanja prezentacije o određenoj temi pred svim polaznicima kolegija na fakultetu. Bez obzira što osoba sve sudionike poznaje često se javlja osjećaj nelagode ili trema.

## **5.2. Funkcije komunikacije**

„Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.“ (Jurković, 2012:391).

Prema tome, kontrola se zapravo odnosi na kontinuirani nadzor nad zaposlenicima organizacije. Povratna veza ključna je kako bi zaposlenici znali koji dio posla su odradili

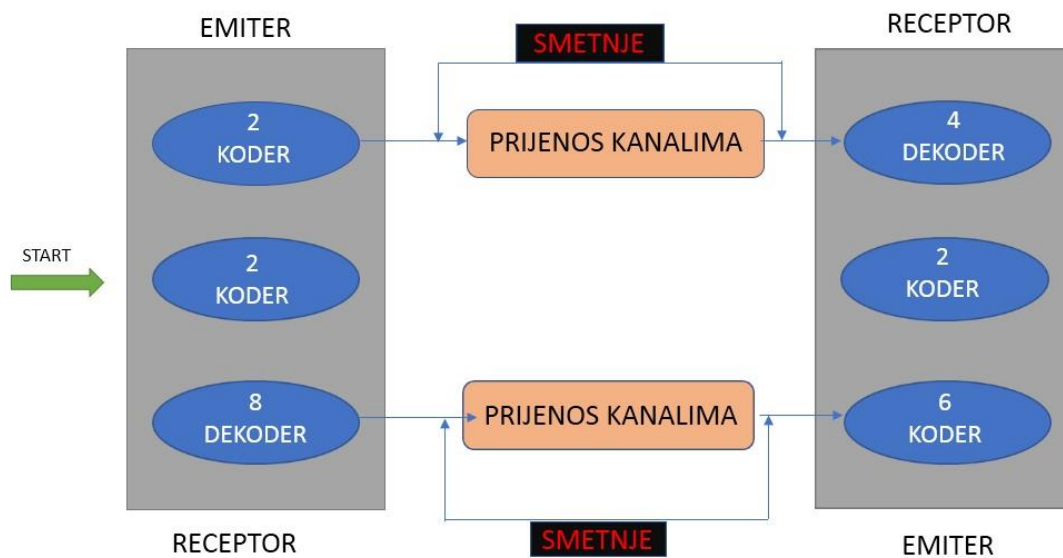
dobro, a za što je potrebno uložiti više truda. Stimuliranje zaposlenika raznim nagradama rezultira povećanjem motivacije s obzirom da na taj način vide da nadređeni cijene i poštuju njihov trud i zalaganje. Emocionalno izražavanje važno je s obzirom da omogućava zaposlenicima da pri socijalnoj interakciji slobodno ističu vlastito mišljenje, neovisno radi li se zadovoljstvu ili nezadovoljstvu. I na samom kraju, informiranje služi kao prijenos podataka koji je nužan za donošenje svake odluke.

Uspješnost komunikacije imaće utjecaj na sve aspekte individualnog i organizacijskog ponašanja. Loša ili nedostatna komunikacija često za posljedicu ima demotivaciju radnika, fluktuaciju zaposlenika, nisku radnu uspješnost ili nedostatak inovacija. Komunikacija uključuje sljedeće funkcije (Bahtijarević Šiber i dr., 2008):

- *Informacijska funkcija* – pruža informacije o ciljevima, temeljnim vrijednostima, standardima uspješnosti i prihvatljivog ponašanja, uspjesima, potrebnim promjenama, eventualnim problemima te brojnim drugim aspektima života organizacije,
- *Motivacijska funkcija* – Kvalitetna komunikacija imaće utjecaj na podizanje motivacije djelatnika kroz utvrđivanje prednosti, prijenos očekivanja, povratnu informaciju i sl.,
- *Koordinacijska i kontrolna funkcija* – Komunikacija služi za delegiranje zadataka i koordiniranje aktivnosti zaposlenika, objašnjavanje uloga, pravila i normi ponašanja, provjeru postignutih rezultata,
- *Funkcija uvjeravanja* – Kroz komunikaciju će primjerice menadžeri uvjeriti zaposlenike u svoje vizije, prijedloge, ideje i rješenja koje želi ostvariti u bliskoj budućnosti,
- *Edukativna funkcija komunikacija* – Komunikacija uz ostale funkcije služi i kao sredstvo razmjene znanja, podučavanja i prenošenja iskustva.
- *Emocionalna funkcija komunikacija* – Kroz komunikaciju osoba izražava osjećaje, pozitivna i negativna raspoloženja, radost, ljutnju, razočaranje i sl.

### **5.3. Komunikacijski proces**

Slika 2. Komunikacijski proces



Izvor: Izrada autora prema Buble, M. (2006.)

Buble (2006) opisuje nastajanje komunikacijskog procesa u trenutku kada se na jednoj strani pojavi onaj koji šalje informacije (emiter), a na drugoj strani onaj koji prima informacije (receptor). Informacija je podatak koji primatelju posreduje neku relevantnu novost, može biti upotrebljavana više puta i od različitih korisnika, ne troši se korištenjem i ne zahtijeva mnogo materijalno-energetskih uloga za proizvodnju, ne onečišćuje okolinu i zadovoljava čovjekovu potrebu. U tom se kontekstu emiter pojavljuje kao izvor informacija ili inicijator komunikacijskog procesa koji želi prenijeti informaciju, činjenicu, ideju, mišljenje ili stav receptoru. Kako bi informacija postigla svrhu ključno je da bude istinita, pravodobna, formalizirana, jednostavna, ali ipak određena kako bi se isključila svaka nedoumica koja bi uvjetovala nagađanja ili nesporazume. Oblik u kojem će poruka biti prenesena ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj se nalaze i iz tog je razloga potrebno informaciju kodirati u oblik koji će prenijeti namjeravano značenje, misli i osjećaje receptoru. Nakon odabranog adekvatnog oblika kodiranja potrebno je odabrati kanal komuniciranja. Posebno se naglašavaju vertikalni i horizontalni kanali komuniciranja, a kanali lateralnog komuniciranja dobivaju sve više na važnosti. U većini slučajeva primljena poruka traži odgovor koji se manifestira kao povratna veza od receptora emiteru. Na taj način receptor pokazuje da je poruku primio, ali i još važnije da ju je razumio. Ne treba zaboraviti spomenuti mogućnost pojave različitih smetnji u bilo kojem pravcu prijenosa poruke koje su u osnovi ovisne o medijima i organizacijskim ili situacijskim faktorima.

Nadalje, Buble (2006) pojašnjava putove komunikacija kao postupak i redosljed u prenošenju informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica. Postoje formalni (vertikalni, horizontalni i lateralni) i neformalni putovi komunikacija. Vertikalni putovi komuniciranja označuju formalnu liniju izvještavanja između menadžera i njihovih podređenih i nadređenih. Mogu biti odozgo prema dolje (nadređeni prenose poruku zaposlenicima na nižim organizacijskim jedinicama) ili odozdo prema gore (podređeni prenose informaciju nadređenima). Horizontalni putovi komuniciranja označuju tijek informacija između osoba ili grupa koje se nalaze na istoj razini organizacije u poduzeću. Pretpostavlja se da je ovaj oblik komunikacije razvijeniji u odnosu na vertikalni, a njime se osigurava podjela informacija, koordinacija i rješavanje međuodjelnih problema i konflikata te emocionalna i socijalna potpora zaposlenicima. Lateralni putovi komuniciranja predstavljaju kombinaciju horizontalnog (ista razina) i dijagonalnog (različita razina) tijeka informacija. Ovakav oblik komunikacije koristi se u hitnim slučajevima ili kada postoji međuodjelni kontakt i/ili specijalni projekt. Neformalni putovi komuniciranja popratna su pojava formalnih putova, a riječ je o komuniciranju unutar i između formalnih grupa.

#### **5.4. Oblici komunikacija**

Komunikacija ljudi teče paralelno u dvije razine koje nije moguće dijeliti i odvajati - digitalna razina naziva se verbalnom dok se analogna naziva neverbalnom. Verbalna komunikacije je ona u kojoj se komunicira riječima u sljedećim oblicima: čitanje, pisanje, govorenje i slušanje. Slušanje se ističe kao najvažniji, najzastupljeniji, ali i najzanemareniji oblik verbalne komunikacije koji obuhvaća čak 40% komunikacije dok govorenje zauzima 35% (Lukić, 2016). Vještina slušanja ističe se kao najvažnija za uspostavljanje dobrih odnosa i međusobnog razumijevanja. Slušanje se definira kao vještina primanja poruka kako bi se točno shvatile činjenice i osjećaji te interpretiralo stvarno značenje poruke. Bit slušanja nije poruku čuti nego je bit razumjeti ono što govornik želi prenijeti. Pored ostalog, slušanje uključuje kontakt očima, položaj tijela, geste koje odaju pozornost, verbalno ohrabivanje i parafraziranje, promatranje govora tijela i dr. kako bi se shvatio sadržaj i značenje poruke (Bahtijarević Šiber i dr., 2013). Nadalje, Lukić (2006) ističe kako je čitanje važno pri učenju, ali da ljudi svoje kapacitete čitanja ne koriste u potpunosti već izdvajaju oko 16% svoga vremena za čitanje. U još manjem postotku ljudi koriste pisanje kao oblik verbalne



komunikacije, svega 9%. Velik je broj različitih oblika pisanja kojima se ljudi izražavaju, a neki od njih su: pjesme, priče, knjige, eseji, zamolbe, razglednice, čestitke itd. Važno je obratiti pozornost na urednost, jasnoću i gramatičku ispravnost teksta.

Buble (2006) objašnjava oblike komunikacije koja se primjenjuju u praksi menadžmenta te ističe kako su usmena i pismena komunikacija dva osnovna oblika:

- *Usmena komunikacija:* je ona u kojoj govornik izgovaranje riječi rabi za izražavanje namjere. Tijekom normalnog radnog dana prosječan zaposlenik sudjeluje u oko dvije tisuće usmenih poruka. Glavni nedostatak usmene komunikacije je mogućnost njezina iskrivljavanja, a stupanj iskrivljenosti poruke raste s brojem instancija preko kojih ona mora proći,
- *Pismena komunikacija:* ostvaruje se uz korištenje odgovarajućih medija od kojih su najčešći tekst, slika, grafikon, a pojavljuju se u obliku zapisnika, izvještaja, pisama, brzojava itd. Glavni nedostatak pismene komunikacije je taj što iziskuje mnogo vremena te nedostaje povratna informacija,
- *Elektronički mediji:* posebna su kategorija pismenih komunikacija koja se ostvaruje preko elektroničkih medija. Najvažnija karakteristike elektroničke komunikacije su telekonferencija i videokonferencija koje omogućuju komunikaciju zaposlenicima na različitim lokacijama. Prednost je u brzom i efikasnom prijenosu poruke širokom broju zaposlenika na različitim lokacijama što u konačnici reducira troškove. Nedostatak je u tome što nije najpogodnija za rješavanje kompleksnih problema koji zahtijevaju neposrednu interakciju i više rasprave,
- *Neverbalna komunikacija:* je posebna vrsta komunikacije koja će biti detaljno objašnjena u daljnjem tekstu.

Prema tome vidimo kako je usmena komunikacija zapravo razgovor između dvoje ili više ljudi koristeći pri tome verbalnu poruku. Neverbalna komunikacija nadopunjuje verbalnu, a kako bi prijenos poruke bio uspješan potrebno ih je uskladiti. Tako primjerice osobi koja tvrdi da je sretna i zadovoljna, a pri tome se mršti, okreće očima ili odmahuje glavom nitko neće vjerovati s obzirom da njezina neverbalna komunikacija šalje drugačije znakove. Tijekom usmene komunikacije prijenos poruke je brz, a povratna informacija odmah je dostupna. Najveća prednost u odnosu na pisanu komunikaciju je upravo mogućnost pojašnjavanja poruke ukoliko sugovornik nije shvatio značenje što može rezultirati nesuglasicama i sukobima. Međutim, ponekad je ljudima „jezik brži od pameti“ i ne paze koje će riječi

upotrebljavati u razgovoru, a izgovorenu riječ nije moguće povući ili izbrisati. Kod pisane komunikacije ljudi su oprezniji s obzirom da postoji pisani trag izgovorenih riječi koji se može priložiti kao dokaz. Važno je da poruka čitatelju bude jasna i razumljiva s obzirom da nije u mogućnosti odmah dobiti pojašnjenje iste kao što je slučaj kod usmene komunikacije. Elektronička komunikacija razvija se paralelno s razvojem interneta i ljudi ju koriste svakodnevno kako u privatne tako i u poslovne svrhe. Pojava Covid-19 virusa ubrzala je već brz razvoj elektroničke komunikacije s obzirom da se sav rad koji se mogao obavljati iz vlastitog doma više nije obavljao u uredima tvrtke već je premješten u domove zaposlenika. Tako primjerice djeca u osnovnoj školi pohađaju nastavu putem televizijskog prijenosa dok učenici srednjih škola i studenti pohađaju nastavu putem Zoom platforme.

### **5.5. Interkulturalna komunikacija**

Interkulturalna komunikacija, nije nov pojam već se pojavila davnih dana još u vrijeme kada su prvi ljudi tvorili plemenske skupine. Naime, interkulturalni se kontakt događao svaki puta kada bi pripadnici jednoga plemena susretali s pripadnicima drugoga plemena i otkrivali da se međusobno razlikuju. Razlike između ljudi i kultura postoje oduvijek, ali zbog nedovoljnog znanja o kulturama najčešće se na razlike reagiralo zlonamjerno. U povijesti ljudskog roda zabilježeno je stalno neprijateljstvo i antipatija prema onima koji su drugačiji. Upravo iz tog razloga važno je prilagoditi se promjenama u društvenim odnosima u svijetu, ali i izazovima koje pred nas stavlja upravljanje tim promjenama, kako na međunarodnoj razini tako i na razini pojedine države. Do interkulturalne komunikacije dolazi kada pripadnik jedne kulture stvori poruku namijenjenu pripadniku druge kulture tj. kada su kulturne percepcije i simbolički sustavi dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin (Samovar i dr., 2013).

Nadalje, Samovar i dr. (2013) govore kako interkulturalna komunikacija, kada je riječ o mjestu i okolnosti u kojima se može stupiti u komunikaciju, ima dva različita mjesta kontakta: međunarodni i domaći. Očigledno je da postoji simbiotski odnos koji povezuje sve ljude te kako u današnjem svijetu ne postoji niti jedan narod, skupina ili kultura koji mogu ostati udaljeni ili autonomni. Moderna tehnologija i niže cijene zrakoplovnih karata pretvorile su turističku industriju u jedan od najvećih generatora prihoda na svijetu. Nadalje, razvoj informatičkih sustava potiče i olakšava kulturne interakcije na način da pruža mogućnost komunikacije sa bilo kime na bilo kojem mjestu u bilo kojem vremenu. Brz rast i preraspodjela svjetskog stanovništva još je jedan od poticaja međunarodnoj komunikaciji. Ne samo da stanovništvo brzo raste – ono se i kreće pa tako više od 100 milijuna ljudi danas živi

izvan zemlje u kojoj su rođeni. Pripadnici različitih kultura dolaze u međusobni kontakt na način da zapošljavaju radnu snagu druge kulture ili posluju u stranim zemljama. Poduzeća danas traže i očekuju slobodan protok roba i usluga, kapitala i ljudskih resursa, informacija i put koji vodu prema rastu. Tržišta sve više postaju jedno, a pretpostavlja se kako će trend prema globalno povezanim tržištima u budućnosti postati još jači. Razmatrajući domaći kontakt možemo primijetiti kako stanovništvo određene zemlje, koje se nekoć smatralo homogenom grupom, danas čini heterogena grupa sa različitim rasama i različitog kulturnog podrijetla. Tako primjerice pripadnici mnoštva različitih kultura koji dolaze iz čitavog svijeta SAD danas nazivaju svojim domom, imaju zajedničke stavove, vrijednosti, način komunikacije i životni stil koji ih čini jedinstvenima (Hispanoamerikanci, Afroamerikanci, azijski Amerikanci itd.). Kada se o nekoj skupini ljudi govori kao o kulturi, pri tome se misli na kulturu kakva se može pronaći u većini društava. Takva kultura naziva se dominantnom ili krovnom kulturom što upućuje na to da je skupina o kojoj se govori ona koja ima moć i kontrolu nad time kako kultura djeluje. Tako primjerice u SAD-u, od osnivanja zemlje, odrasli bijeli muškarci zadovoljavaju zahtjeve da ih se nazove dominantnima bez obzira što tvoje tek 34% stanovništva. Prema tome vidimo kako stupanj kontrole ne pruža broj ljudi već položaj moći koju određena skupina ljudi ima. Njihova im moć omogućuje da utječu na razmišljanja ljudi, ponašanje, komunikacijske obrasce, stavove i sl., a sredstva koja skupina upotrebljava kao temelj svoje moći ovise od kulture do kulture (strah, novac, vojska itd.). Treba napomenuti kako unutar dominantne kulture postoje brojne sukulture i specijalizirane kulture. Sukultura se definira kao skupina ljudi ili društvena zajednica koje imaju komunikacijska obilježja, stavove, vjerovanja, vrijednosti i ponašanja koji su dovoljno različiti da ih razlikuju od drugih skupina, zajednica i dominantne kulture.

### **5.5.1. Problemi interkulturalne komunikacije**

Suživot ljudi različitih rasa, kultura, s različitim interesima i potrebama izazivao, ali i dalje izaziva različite probleme. Interkulturalizam treba omogućiti uspoređivanje različitih mišljenja, ideja i kultura na jednom prostoru. Cilj interkulturalizma potaknuti je razmišljanje o (Jagić, 2008):

- spoznajnim razlikama etničke, kulturne, religiozne i psihološke prirode,
- Na borbu protiv predrasuda,
- Miran suživot među narodima, nacijama, skupinama ili pojedincima različitih mogućnosti ili podrijetla,

Kako bi se svaki pripadnik zajednice osjećao ravnopravnim.

Prilikom proučavanja kulture kao središnje točke interkulturalne komunikacije moguća je pojava problema povezana s (Samovar i dr., 2013):

- *Jedinstvenošću svakoga pojedinca*: nikada nisu postojala dva potpuno jednaka čovjeka niti su se dogodila dva posve ista slučaja. Razlog tomu je utjecaj brojnim različitim izvora na ponašanje pojedinca, a jedan od tih izvora upravo je kultura. Međutim, čovjek je puno više od kulture, ali ne i njezin zatočenik. Iz tog razloga vrijednosti i ponašanja svakog pojedinca ne moraju biti identične svim ponašanjima i vrijednostima ostalih pripadnika kulture. Sukladno tome, treba biti oprezan i razborit prilikom kulturnog poopćivanja s obzirom da svaka osoba ima svoj put i način razmišljanja.
- *Upotrebom stereotipa*: događaju se onda kada osoba generalizira skupinu ljudi. Kako bi se štetni utjecaj stereotipa minimizirao moguće je poduzeti sljedeće mjere: smatrati kulturna poopćivanja aproksimacijama, a ne apsolutnim mjerama te se usredotočiti na temeljne vrijednosti.
- *Objektivnošću*: Kada osoba proučava drugu kulturu to radi iz perspektive vlastite kulture i iz tog razloga su zaključci i zapažanja obilježeni osobnim, ali i kulturnim stavovima. Ukoliko osoba ne poznaje tuđu kulturu teško je da će ju moći razumjeti. Diskriminirati nekoga na osnovi boje kože, mjesta rođenja, druge vjere ili jezika ili različitog pogleda na svijet, šteti svima.

Prema tome možemo zaključiti kako ljudi danas žive u multikulturalnim zajednicama. Danas, ali po mom mišljenju trebalo je oduvijek, biti tako da se ljudi međusobno uvažavaju i poštivaju neovisno o vjeri, rasi ili spolnom opredjeljenju. Svaka osoba na ovom svijetu treba imati slobodu izbora i mogućnost upravljanja vlastitim životom što nažalost iako živimo u 21. stoljeću i dalje nije tako. I dalje nailazimo na brojne predrasude i omalovažavanja od strane ljudi koji odbijaju prihvatiti drugačija uvjerenja ili stajališta drugih ljudi. Međutim, smatram da to više govori o karakteru i osobnosti pojedinca nego o samoj situaciji koja je nastala. Svi su ljudi na ovome svijetu različiti i nije moguće pronaći dva jednaka čovjeka. Vodeći se tom izjavom ljudi bi trebali biti otvoreniji prema razlikama, uvažavati jedni druge bez obzira na sve razlike i na taj način svijet bi postao puno ljepše mjesto.

Pozitivan primjer prihvaćanja je odnos roditelja i djeteta u situaciji gdje je dijete potpuno različitog karaktera od roditelja. Roditelj ga zbog toga neće manje voljeti ili osuđivati već će ga prihvatiti takvog kakav je. Roditelj će u ovom slučaju biti blagonaklon i lakše prihvatiti

činjenicu da dijete na drugačiji način doživljava određenu situaciju, promjenjivog je raspoloženja ili se teže prilagođava promjenama. Međutim, taj isti roditelj, bez obzira što živi vlastiti primjer različitosti i uvažavanja, pružati će otpor prema pripadnicima neke druge kulture i njihova načina života.

## **6. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

### **6.1. Proučavanje neverbalnog ponašanja kroz povijest**

Znanstveno proučavanje neverbalne komunikacije provodilo poglavito nakon Drugog svjetskog rata. Međutim, to ne znači da se ne mogu pronaći značajni raniji doprinosi kroz povijest. Primjerice, Kvintilijanovo djelo *Institutio Oratoria*, što u prijevodu znači govornikovo obrazovanje, važan je izvor podataka o gestama, a datira iz prvog stoljeća prije Krista. Proučavanje neverbalnih znakova nikada nije bilo domena jedne određene discipline tako ju možemo pronaći u područjima kao što su zoologija, antropologija, plesna umjetnost, lingvistika, psihologija, psihijatrija, govorništvo i tako dalje. U drugoj polovini 19. stoljeća Delsarte je pokušao sustavno popisati i opisati pravila reguliranja, govorne kulture i pokreta/gesta. 1872. godine napisano je jedno od najutjecajnijih djela prije 20. stoljeća, a to je Darwinovo *Izražavanje emocija kod čovjeka i životinja*. Ovo je djelo pokretač modernog proučavanja izraza lica, a kasnije njegova su zapažanja i razmišljanja potvrdili su i drugi istraživači. U prvoj polovini 20. stoljeća bilo je pojedinačnih istraživanja govora, fizičkog izgleda i odijevanja te lica. Međutim, nesistematičan pregled publikacija ukazuje na to da je proučavanje proksemičkog ponašanja, okoline i tjelesnih pokreta dobilo još manju pažnju, dok se najmanje pažnje posvetilo proučavanju dodira i pogleda. Tijekom tog perioda zbila su se dva različita, ali značajna događaja. Prvi događaj uključivao je kontroverzno učenje i

skandal dok je drugi događaj djelo koje je imalo izuzetan utjecaj u proučavanju neverbalnog ponašanja. Godine 1925. Kretschmer je napisao knjigu *Tjelesa građa i karakter*, a petnaest godina kasnije Sheldon je izdao knjigu *Varijacije u ljudskoj tjelesnoj građi*. Navedena djela temelje se na pretpostavki da se preciznim mjerenjem i analizom ljudskog tijela može doznati o inteligenciji, temperamentu, moralnim odlikama i budućim postignućima pojedinca. Međutim, niti jedan od autora nije dokazao valjanost takvih percepcija. 1941. godine izdana je Efronova knjiga *Geste i okolina* koja ubrzo postaje klasik. Njegove inovativne i iscrpne metode proučavanja gesta i govora tijela, zajedno sa sustavnim klasificiranjem neverbalnog ponašanja ostavile su utjecaj na generacije autora. Tijekom 1950-tih godina došlo je do porasta studija neverbalnog ponašanja dok su 1960-te donijele nuklearnu eksploziju. Istraživali su se pojedinačni dijelovi tijela, vokalno izražavanje emocija, širenje zjenica, osobni prostor i raspored u prostoru, stanke i oklijevanja u spontanom govoru itd. U 1970-tim godinama neverbalna se komunikacija proučavala novinskim prikazom, a nakon uspješnice dolazi do pojave mnoštva knjiga koje neverbalnu komunikaciju žele učiniti razumljivom publici. 1980-tih godina fokus je stavljen na identifikaciju načina na koje različiti neverbalni signali funkcioniraju zajedno u ostvarenju općih komunikacijskih ciljeva. Sljedećih godina od proučavanja situacija u kojima nema interakcije fokus je stavljen na interaktivne situacije, oba sudionika u interakciji, promjene tijekom vremena, složeno ponašanje, percepciju signala tijekom interakcije, postojanje više ciljeva i značenja, način pojave određenog ponašanja itd. (Knapp, Hall, 2010).

## **6.2. Pojmovno određenje neverbalne komunikacije**

Iako postoji obilje definicija neverbalne komunikacije, Samovar i dr. (2013) definirali su je kao sve neverbalne poticaje u nekoj komunikacijskoj situaciji koje stvaraju i izvor i njegov/njezin način uporabe okoline i koji za izvor ili primatelja imaju vrijednost možebitne poruke. U ovoj su definiciji nastojali objasniti način odvijanja procesa, ali i odrediti granice neverbalne komunikacije. Odabrali su realan pristup unutar kojega su uključili i nenamjerno i namjerno ponašanje s obzirom da pojedinac šalje mnoštvo neverbalnih poruka, a da pri tome nije niti svjestan da one za druge imaju neko značenje. Tako se primjerice osoba može mrštiti iz razloga što joj sunčeve zrake idu oči, dok će sugovornik možda krivo protumačiti kako je osoba ljuta. Stapanje namjernog i nenamjernog ponašanja opisuje se kroz ekspresiju koju izražava pojedinac i impresiju koju ostavlja. Ekspresija uključuje verbalne simbole ili njihove zamjene kako bi se ostvario prijenos informacija za koje se zna da ih govornik i sugovornik

pripisuju tim simbolima. Impresiju čini širok raspon radnji koje drugi mogu smatrati simptomatičnima za komunikatora budući da očekuju da je radnja izvedena iz drugih razloga, a ne zbog informacije koja je na taj način prenesena (Samovar i dr. 2013).

Bahtijarević-Šiber i dr. (2008) neverbalnu komunikaciju definirali su kao sposobnost da se izražavanje ideja pojača uporabom govora tijela, pokreta, izraza lica, tona glasa te uporabom slika i simbola. Najjednostavnije rečeno, to je komunikacija pri kojoj se poruka prenosi akcijom i ponašanjem bez upotrebe riječi. Najveći dio neverbalnog komuniciranja odnosi se na govor tijela i to je razlog zbog kojega se ta dva pojma najčešće uzimaju kao sinonimi. Međutim, kao što je u definiciji rečeno, neverbalna komunikacija uključuje glas, intonaciju i drugo. Tome govori u prilog i izreka „*Djela govore više od riječi*“ koja upućuje na važnost neverbalnog komuniciranja jer često nije bitno ono što je osoba rekla, već je bitno ono što je učinila. Važno je da verbalne i neverbalne poruke budu usklađene, a ukoliko su poruke kontradiktorne obično se više vjeruje govoru tijela nego izrečenom.

Knapp i Hall (2010) govore kako za većinu ljudi izraz neverbalna komunikacija predstavlja onaj oblik komunikacije koji se ostvaruje nekim drugim sredstvom mimo riječi (pod pretpostavkom da su riječi verbalni element). Bez obzira što je ova definicija općenito korisna, tvrde kako ona ne pokriva adekvatno složenost ovog fenomena. Verbalnu i neverbalnu komunikaciju gotovo je nemoguće odvojiti u dvije zasebne i distinktno kategorije. Na primjeru jezika gluhih, pokreti rukom predstavljaju uglavnom lingvističke (verbalne) geste, ali se ipak ručne geste često smatraju ponašanjem koje je drugačije od riječi. Treba razumjeti odnosi li se izraz „*neka druga sredstva osim riječi*“ na tip signala koji se producira (enkodira) ili na promatračev kod za interpretaciju (dekodiranje).

Nadalje, Knapp i Hall (2010) objašnjavaju kako se verbalni i neverbalni signali mogu kodirati na mnogo različitih načina te izdvajaju primjer Ekmana i Friesena (1969) koji razmatraju sljedeći kontinuum:

*Slika 3. Tri tipa kodiranja*



*Izvor: Samostalna izrada autora prema Knapp., Hall. (2010).*

Prije pojedinačnog objašnjavanja naziva važno je znati sljedeće:

1. S obzirom da ponašanje označuje kontinuum, a ne zasebne kategorije, moguće je pronaći oblike ponašanja koji se nalaze između ovih dviju točaka.
2. Iako se čini da neverbalno ponašanje odgovara lijevoj strani i sredini kontinuuma, a verbalno desnoj strani, postoje izuzeci.
3. Glavno svojstvo po kojemu se razlikuju navedena tri tipa kodiranja jest koliko je kod blizu svom referentu, odnosno stvari na koju se odnosi.

Pri intrinzičnom kodiranju postoji najmanja distanca između upotrebljavanog koda i njegovih referenata. Primjerice pokazivanje prstom na neku osobu ne podsjeća na nešto drugo, ono zaista jest to što prezentira. Kod ikoničnog kodiranja postoji određena sličnost između koda i referenta. Primjerice držanje ruke u određenom položaju s palcem prema gore i ispruženim kažiprstom kada osoba oponaša revolver. Arbitrano kodiranje povezano je s verbalnim ponašanjem te čini najveću udaljenost između upotrebljavanog koda i referenata za taj kod. Primjer arbitrarnog kodiranja su većina riječi gdje ne postoji nikakva sličnost sa stvarima na koje se odnosi. Kada je riječ o dekodiranju spominju se lijeva i desna polutka mozga, a da pri tome velik dio onoga što obrađuje desna polutka mozga nazivamo neverbalnim fenomenima dok velik dio onoga što obrađuje lijeva polutka mozga kategorizirani su kao verbalni fenomeni (Knapp, Hall 2010).

Samovar i dr. (2013) opisuju neverbalnu komunikaciju multidimenzionalnom, a njezina se multidimenzionalnost očituje u činjenici da je često u interakciji s verbalnim porukama. Povezivanje verbalnoga s neverbalnim prenosi se na brojne upotrebe i funkcije neverbalnog ponašanja koje će biti objašnjene u nastavku:

- Ponavljanje – Kako bi ponovili ono što su već rekli ljudi koriste neverbalnu komunikaciju. *Tako će primjerice osoba na pitanje „Želiš li ići s nama?“ odgovoriti „Ne želim.“, ukoliko osoba ponovno upita „Sigurno ne ideš?“ odgovor može biti pomicanje glave s jedne na drugu stranu uz izgovaranje riječi „Ne.“.*
- Dopunjavanje – Dopunjavanje je blisko povezano s ponavljanjem, a njime se obično želi nekoj poruci dodati dodatne informacije. *Primjerice, osoba može reći nekome da mu nedostaje, ali ako ga pri tome čvrsto zagrlj ta će poruka dobiti dodatno značenje.*
- Zamjenjivanje – Funkcija zamjenjivanja dolazi do izražaja pri izvođenju određene radnje umjesto govorenja. *Tako će primjerice osoba na pitanje „Želiš li ići s nama?“*



*odgovoriti „Ne želim.“, ukoliko osoba ponovno upita „Sigurno ne ideš?“ odgovor može biti pomicanje glave s jedne na drugu stranu bez izgovaranja riječi „Ne.“.*

- Uređivanje – Koristeći se nekim oblikom neverbalnog ponašanja ljudi često uređuju i upravljaju svojom komunikacijom. *Primjerice, roditelj će strogo i izravno gledati dijete u oči te mu na taj način dati do znanja da prestane sa zločestim ponašanjem.*
- Proturječnost – Ako neverbalne radnje šalju signale koji su suprotni od doslovnog značenja verbalnih poruka radi se o proturječnosti. Ranije je objašnjeno kako se ljudi u takvim situacijama najviše pouzdaju u neverbalne poruke. *Primjerice, osoba koja govori da se osjeća dobro i ugodno, a pri tome joj se tresu glas i drhte ruke.*

### **6.3. Klasifikacija neverbalne komunikacije**

Samovar i dr. (2013) pojašnjavaju kako većina klasifikacija dijeli neverbalne poruke u dvije sveobuhvatne kategorije: one koje se prvenstveno stvaraju tijelom (izgled, kretanje, pogled, izrazi lica, dodir, miris i parajezik) te one koje pojedinac izražava kroz okruženje (prostor, vrijeme tišina).

Borg (2009) tvrdi kako je nijemi jezik jednako važan kao umijeće govora, a budući da se takvim jezikom komunicira podsvjesno opisuje ga kao pravog pokazatelja ljudskih osjećaja. Nadalje, on navodi da ljudi komuniciraju odjećom, držanjem tijela, izražajem lica, pogledom, pokretima šake, ruke i noge, tjelesnom napetošću, prostornom razdaljinom, dodirrom i glasom (ton, brzina, modulacija).

#### **6.3.1. Govor tijela**

Pozornost ne treba obraćati samo na ono što ljudi govore već i na način na koji to govore. Ljudi mogu kontrolirati riječi koje izgovaraju, ali ne mogu sakriti kako izgledaju. Prema tome, izgled ljudi najčešće otkriva ono što se riječima želi sakriti puno prije nego uši (Driver, Van Aalst 2012).

Borg (2009) objašnjava kako čovjek govori dva jezika: govor tijela i materinji. Tijekom života ljudi su prihvatili razne načine komunikacije, od izraza lica, način na koji netko sjedi ili stoji, geste poput prekriženih ruku ili položaja glave, usmjerenost pogleda itd. Sve navedene kretnje ljudskog tijela izražavaju značenje čak i bez popratnog govora. Tijekom proteklih 50 godina istraživanja utvrđeno je kako govor tijela tj. neverbalne poruke prenose (Borg, 2009):

- Prihvaćanje i odbacivanje
- Sklonost i nesklonost
- Zanimanje i dosadu
- Istinu i obmanu

Nadalje, spominje rezultat Mehrabianovog klasičnog istraživanja u kojem je istaknuto kako se utjecaj na ljude svodi na tri čimbenika: kako izgledate, kako zvučite i što govorite. Na temelju tri navedena čimbenika ljudi će zaključiti sviđate li im se, vjeruju li vam, hoće li ugovoriti sastanak i hoće li poslovati s vama. Važno je napomenuti kako uloga govora tijela može biti spontana i namjerna tj. da su određenih gesti ljudi svjesni dok su mnoge geste izvan kontrole ljudi. Naglašava kako je važno poznavati i biti svjestan dva osnovna znaka u komunikaciji s ljudima: pokazuju li ugodu ili neugodu (uznemirenost) i je li njihov govor tijela otvoren ili je zatvoren. Ako se osoba osjeća ugodno imati će otvoren govor tijela, ruke će izložiti prema naprijed s okrenutim dlanovima prema gore što označava podložnost te će održavati kontakt očima. Negativno stanje kao što je zabrinutost, strah, nervoza, netrpeljivost potvrđuju zatvoren govor tijela. U tom trenutku osoba će izbjegavati kontakt očima, primaknut će ekstremitete uz tijelo ili ih držati prekriženima ili imati napeta ramena.

Samovar i dr. (2013) pod govorom tijela opisuju sljedeće:

- *Izgled općenito* – prema istraživanju utvrđeno je kako ljudi donose odluke o uspješnosti susreta “naslijepo“ isključivo na temelju fizičkog izgleda. Prema Rubenu ljudi se oslanjaju na privlačnost, odjeću i osobne ukrase pri donošenju odluka o inteligenciji, spolu, dobi, pristupačnosti, financijskom statusu, vrijednostima, ukusima, kulturnom podrijetlu osobe što je često pogrešno.
- *Boja kože* – najočigledniji je primjer povezanosti općeg izgleda s percepcijom i komunikacijom te predstavlja prvi rasni biljeg koji djeca prepoznaju i može se smatrati najistaknutijim fenotipskim atributom.
- *Prosudbe ljepote* – prema povijesnim dokumentima i arheološkim nalazima ljudi su od davnina opsjednuti svojim tijelima. Briga o osobnom izgledu je univerzalna pa će tako u Etiopiji žene tetovirati lica kao znak ljepote dok će u Indiji većina žena na čelo staviti crvenu točku kojom označavaju da su udane.
- *Odjeća* – odjeća se može upotrijebiti za izražavanje ekonomskog položaja, socijalnog statusa, obrazovnog stupnja, moralnih standarda, sportskih vještina, sustava

vjerovanja, razine profinjenosti te s kulturnog gledišta može odražavati vrijednosnu orijentaciju pojedine kulture.

- *Tjelesne kretnje* – način na koji se ljudi drže, kako stoje, sjede i hodaju prenosi snažne neverbalne poruke neovisno o tome rade li to svjesno ili nesvjesno. Proučavanje načina na koji ljudi komuniciraju pokretima naziva se kineza. Prenose se poruke o stavu prema drugoj osobi, poruke o emocionalnom stupnju pojedinca te želja za kontrolom okoline.
- *Držanje tijela* – držanje tijela pruža uvid u dubinsku strukturu neke kulture, a veza između kulture i vrijednosti lako je uočljiva na primjeru Japanske kulture. U Japanu naklon je više od pukog pozdrava i odražava važnost koju kultura pridaje statusu i položaju unutar hijerarhije. Primjerice, pognuto držanje glave označava poštovanje. Iako na prvi pogled ritual izgleda jednostavno zapravo je prilično složen. Osoba koja je na nižem položaju prva će se nakloniti te njezin/njegov naklon mora biti dublji od naklona druge osobe dok će osoba na višem položaju odrediti koliko će dugo trajati naklon.
- *Sjedenje* – način na koji ljudi sjede odražava važna kulturna obilježja. Ljudi u Sjedinjenim Američkim Državama cijene opušteno i srdačno ponašanje što će pokazati sjedenjem (prema Novingeru muškarci sjede na način da utonu u stolac, nagnu se unatrag i rašire tako da zauzimaju mnogo mjesta) dok će se u Njemačkoj i Švedskoj takvo zavaljeno sjedenje smatrati nepristojnim.
- *Geste* – moć gesta kao oblika komunikacije može se jasno vidjeti u bogatom i širokom vokabularu gluhih osoba. Međutim, važno je napomenuti kako se geste razlikuju od kulture do kulture pa će tako postavljanje palca i kažiprsta u oblik kruga u SAD-u predstavljati riječ “OK“, u Japanu će označavati “novac“, kod Arapa označava krajnje neprijateljstvo dok u Tunisu ista gesta znači “ubit ću te“.

### **6.3.2. Izrazi lica**

Burić Moskaljov (2014) govori kako je fascijalna ekspresija zapravo najkompleksniji dio neverbalne komunikacija s obzirom da postoji najveća vjerojatnost pogrešnog tumačenja poruka. Ljudi poruke šalju koristeći čelo, obrve, oči, nos, obraze, bradu, usne, tonus mišića, čeljust, boju tena itd. Uz navedene dijelove ulogu imaju i uši, njihovo pomicanje te referentni okvir koji stvara kosa. Čovjek na licu ima 43 facijalna mišića kojima može oblikovati tisuće i

tisuće različitih pokreta. Lice je otvorena knjiga, ono pokazuje emocije i šalje poruku o unutarnjem stanju pojedinca te načina na koji se osjeća.

Driver i Van Aalst (2012) navode kako postoji šest primarnih emocionalnih stanja: sreća, tuga, strah, ljutnja, iznenađenje i gađenje, uz sedmu, prijezir. Navedena stanja je lako prepoznati međutim kada je riječ o prepoznavanju ostalih emocionalnih stanja situacije i nije baš tako lagana. Smatra se kako introvertirane osobe bolje prikrivaju svoje emocionalno stanje s obzirom da su njihovi izrazi lica mirniji i manje izražajni. S druge strane, ekstrovertirane osobe na licu pokazuju trenutačno raspoloženje i sve promjene na njemu.

*Slika 4. Sedam ključnih emocija*



Izvor: *SCIENCE BRIEF - Reading facial expressions of emotion. Dostupno na: <https://www.apa.org/science/about/psa/2011/05/facial-expressions> (pristupljeno 10. 6. 2021.)*

Samovar i dr. (2013) objašnjavaju kako se kod proučavanja lica govori o tri lica:

- Prvo lice – Dodijeljeno lice je zapravo lice osobe u stanju mirovanja. S njim se osoba rađa, a mijenja se pod utjecajem starenja, zdravstvenog stanja, kozmetičkih preparata, plastičnih operacija itd.
- Drugo lice – Osoba ima mogućnost manipulirati licem ukoliko to želi. Može se nasmiješiti, namignuti, namrštititi itd.
- Treće lice – Trećim se licem naziva ono koje se mijenja pod utjecajem okoliša i poruka koje primite. Ono pokazuje strah, radost, tugu uz vašu suglasnost ili bez nje.

### **6.3.3. Pogled u oči i netremični pogled**

Borg (2009) opisuje oči kao žarišnu točku na licu ljudi koja otkrivaju više informacija nego bilo koji drugi dio tijela. Naglašava kako kontakt očima igra značajnu ulogu pri započinjanju odnosa s ljudima i uspostavljanju povjerenja. Bez obzira pokušava li osoba sakriti prave osjećaje, kratkotrajna će grimasa, suženje očiju ili podignute obrve odmah otpuhati njegovu masku. Kontakt očima služi kao neverbalni način za:

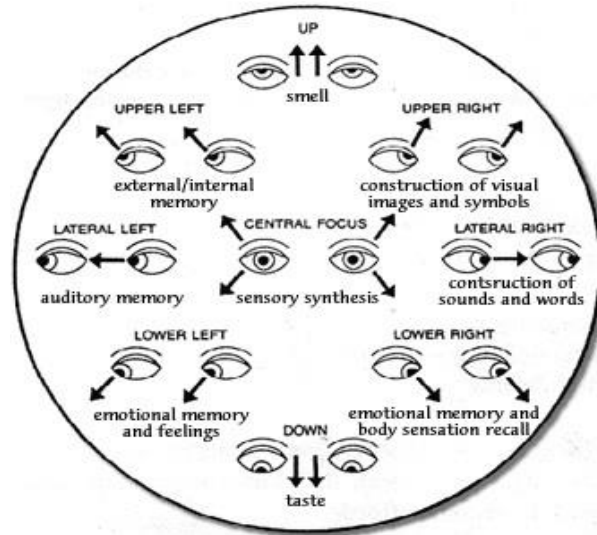
- Izražavanje sklonosti/intimnosti – ljudi će više gledati u one osobe koje im odgovaraju ili stvari koje ih zanimaju nego u one osobe čija im prisutnost ne odgovara ili stvari koje ih ne zanimaju,
- Vježbanje kontrole – u trenutku kada ljudi žele biti uvjerljiviji ili žele nešto objasniti ljudi mogu pojačati kontakt očima,
- Reguliranje interakcije – nakon početnog zamaha konverzacije očima se usmjerava “pokretačka sila“,
- Informacije o raspoloženju i karakteru – pokazuje se pozornost, vjerodostojnost, sklonosti, simpatija, antipatija itd.

Nadalje, Borg (2009) objašnjava kako su oči “prozor duše“ osobe u koju gledamo. Provedena su brojna istraživanja s ciljem otkrivanja koliko usmjerenje micanja očiju može otkriti pristupa li osoba i stvara misli u obliku zvukova ili slika ili osjećaja. Prema istraživanju:

- ako se oči sugovornika miču udesno i dolje on pokušava pristupiti osjećajima,
- ako se oči sugovornika miču ulijevo i dolje tada osoba govori o samoj sebi,
- ako se oči miču prema gore i ulijevo tada sugovornik pokušava vizualizirati događaj koji se već prije dogodio,
- ako se oči sugovornika miču gore i udesno tada pokušava stvoriti predodžbu,

- ako se oči miču poprijeko ulijevo tada se sugovornik pokušava prisjetiti zvukova.

Slika 5. Neverbalna komunikacija-pomicanje očiju



Izvor: Dostupno na: <https://imgur.com/r/pics/dWwXF>  
(Pristupljeno: 10. 6. 2021.)

#### 6.3.4. Dodir

Dodir je vrlo važno komunikacijsko sredstvo, a čin dodirivanja odražava osjećaje i iskustva u određenom trenutku. Sazrijeva u završnoj embrionskoj fazi mnogo prije nego što prorade oči, uši i drugi viši moždani centri. Djeca se od rođenja intenzivno služe dodirima kako bi protumačila svijet oko sebe dok ona djeca koja su odrasla bez dodira skrbnika mogu imati teške biološke i emotivne posljedice. Tijekom djetinjstva svaki pojedinac usvaja pravila dodirivanja (koga je i gdje dopušteno dodirivati), do adolescentske dobi kultura je zaslužna za učenje komunikacije dodirima pa će tako svaki pojedinac naučiti koristiti dodir za izražavanje ljubavnosti, potporu, tješjenje itd. Tako će primjerice u Sjedinjenim Američkim Državama ljudi naučiti da se rukovati mogu gotovo sa svima (stisak ruke treba biti snažan), zagrliti određene ljude (ali ne jednakom jačinom), da mogu biti intimni s drugim ljudima (unaprijed znajući koji se dijelovi tijela smiju dodirivati) te da mogu voditi ljubav samo s jednom osobom (poznavajući seksualne zone) (Samovar i dr., 2013).

Burić Moskaljov (2014) opisuje rukovanje kao jednu od rijetkih prilika kada osoba ima mogućnost dodirnuti drugu osobu na pristojan i društveno prihvatljiv način, a da se pri tome može tjelesno osjetiti neizgovorena poruka. Govori kako način rukovanja s jedne strane opisuje osobu koja se rukuje dok s druge strane šalje poruku o načinu doživljavanja i prihvaćanja druge osobe kao komunikacijskog partnera. Navedene poruke prenose se jačinom stiska, brzinom trešnje, brojem njihaja gore-dolje i trajanjem rukovanja. Prva dva elementa govore o energiji ili snazi kojom raspolaže rukovatelj dok druga dva elementa šalju poruku o odnosu rukovatelja prema drugoj osobi.

U teorijama neverbalne komunikacije postoje različite interpretacije rukovanja, a neke od njih su sljedeće (Burić Moskaljov, 2014) :

- Obično se smatra kako ljudi s izrazito snažnim stiskom i koji ruku brzo njišu gore-dolje pokazuju svoju snagu i potrebu za dominacijom (ponekad je jednostavno posljedica tjelesne snage pojedinca),
- Osobe koje se krenu rukovati s lijevom rukom jer u desnoj drže određeni predmet obično se smatraju nepristojnima (ponekad je sasvim suprotno, osoba ne želi propustiti rukovanje bez obzira što joj je desna ruka trenutno zauzeta stoga pruža lijevu ruku iskreno i od srca),
- Kada osoba dodatno lijevom rukom pokrije desnu ruku druge osobe i time postigne zatvaranje ruke šalje poruku kako želi da dogovor ostane isključivo između njih (ponekad predstavlja potrebu da se rukovanjem unese mir i podržavajući ton)
- Mlak, labav stisak ili rukovanje pri kojem se dohvate samo vrhovi prstiju bez kontakta dlanova izaziva nelagodu i šalju poruku kako osoba ima manjak samopouzdanja.

### **6.3.5. Parajezik**

Rouse i dr. (2005) definiraju parajezik kao skup neverbalnih znakova ili gesta koje prate verbalno izražavanje, a služi interpretaciji riječi u tijeku govora. Podrazumijeva visinu, volumen (tiho, glasno), intenzitet, tvrdoću, zatvorenije ili otvorenije izgovaranje određenih vokala, naglašavanje određenih riječi, uzvike i ritam glasa. Paralingvistički znakovi upućuju na trenutno raspoloženje govornika, njegove namjere i emocije poput neodlučnosti, nesigurnosti, sumnje i slično. Primjerice, tjeskobni ljudi često govore vrlo brzo dok brzina kojom osoba govori može biti indikator emocionalnog stresa. Ponavljanje i zamuckivanje

pokazatelju su anksioznosti dok će govornik upotrijebiti “ovaj“ ili “hm“ kako bi dobio na vremenu, ali i signalizirao da se govor nastavlja.

Samovar i dr. (2013) pojašnjavaju važnost tona ljudskog glasa na primjeru stranog filma gdje osoba pri tome ne razumije jezik, ali na temelju načina na koji glumci izgovaraju riječi i njihova glasa svejedno mogu razumjeti što se događa. Moguće je razlikovati pozitivca od negativca, ali i prepoznati ljutnju, srdžbu, radost ili tugu. Parajezik se većinom klasificira na tri vrste vokalizacije:

- a) *Vokalni kvalifikatori* – uključuju glasnoću, visinu, ritam, brzinu zvučnost i ton, a pomažu izvesti zaključke o govornikovu emotivnom stanju, društvenoekonomskom položaju, dobi, inteligenciji, rasi, regionalnoj pripadnosti itd.
- b) *Vokalni karakterizatori* – uključuju smijeh, plač, vikanje, jadikovanje, podrigivanje, cviljenje i zijevanje, a u pojedinoj kulturi prenose naučeno značenje. Primjerice, kihanje se u Islamu smatra Božjim blagoslovom i radnjom koju pokreće Bog.
- c) *Vokalni segregati* – uključuje zvukove poput “pst“, “a-ha“, “hmm“, “oh“, možemo ih čuti, ali ne predstavljaju prave riječi. Primjerice, Japanci tijekom razgovora u znak poštovanja često sikću ili uzdišu.

### **6.3.6. Prostor i udaljenost**

Samovar i dr. tvrde kako su prostor i promjena udaljenosti između ljudi pri interakciji dio komunikacijskog iskustva kao i riječi koje razmjenjuju. Proksemija se bavi proučavanjem načina na koji se ljudi ponašaju prema osobnom prostoru osobito ako je riječ o drugim ljudima. Pri tome će određenim ljudima dopustiti da im se posve približe dok će nekoga drugoga zadržati na udaljenosti. Proksemija se bavi temama osobnog prostora, sjedenja i rasporeda pokušaja, a sve tri teme utječu na interkulturalnu komunikaciju.

Ljudi, kao teritorijalna bića, okružuju se nevidljivim balonom osobnog prostora koji im služi kao zaštita. U trenutku kada druga osoba uđe u osobni prostor balon je probušen te govori kako je jedini način da osoba izdrži izbjegavanje kontakta očima, okretanje glave na drugu stranu i zatvoren govor tijela (dok uzmiče) i postavljanje novina kao pregrade. Postoje četiri zone osobnog prostora, a to su: primjerena, osobna, društvena i javna zona. Primjerena zona dijeli se na vrlo intimnu (udaljenost 0-15 centimetara) i rezervirana je za partnera, bliske prijatelje i djecu dok je intimna zona (udaljenost 15-45 centimetara) rezervirana za važne



osobe u životu. Osobna zona (udaljenost 45-1,2 metra) vidljiva je na svečanostima, društvenim događanjima, zabavama i sl., a radi se o prostoru dužine ispružene ruke. Društvena zona (udaljenost 1,2-3,5 metra) karakteristična je za formalne društvene odnose poput trgovaca. Javna zona (udaljenost veća od 3,5 metra) predviđena je u trenutku kada se osoba obraća skupini ljudi s govornice te se smatra prihvatljivom udaljenosti od prvog reda (Borg, 2009).

Shodno tome, ljudi se svakodnevno nalaze u različitim zonama osobnog prostora iako to možda ne primjećuju. Gotovo je svaki čovjek barem jednom u životu doživio nelagodu zbog ulaska nepoznate ili ne toliko bliske osobe u primjerenu ili osobnu zonu. U tom trenutku osim osjećaja neugodnosti osobu se smatra nepristojnom, a komunikacija se želi što brže završiti. Ovo može biti objašnjeno na primjeru ljetovanja kada tik do postavljenog ručnika nepoznata osoba prostre vlastiti ručnik. U tom trenutku, zbog neposredne blizine, čovjek bi pomislio kako se radi o dvije osobe koje su zajedno na ljetovanju. Osoba do koje je postavljen ručnik razdražena je zbog toga što turist ne poštuje njezin osobni prostor i dopušta si veliku slobodu.

### **6.3.7. Vrijeme**

Poimanje vremena u određenoj kulturi moguće je razmotriti s tri stajališta koja će biti u nastavku objašnjena (Samovar i dr., 2013):

#### **1. Neformalno vrijeme**

Pravila neformalnog vremena kao što su točnost i brzina nisu nešto što se izričito uči već funkcioniraju ispod razine svijesti. Točnost se razlikuje od kulture do kulture pa je tako u Americi prihvatljivo zakasniti na poslovni sastanak oko 5 minuta, ali ne 15 ili 30 dok će u arapskim zemljama to biti sasvim normalno. Primjerice, u Britaniji je prihvatljivo zakasniti 5-15 minuta na večeru kod prijatelja, u Italiji je prihvatljivo doći i do dva sata kasnije dok je u Japanu prihvatljiv i nedolazak (poziv je prihvaćen kako bi sačuvao obraz svom domaćinu). Nadalje, stav pojedine kulture prema vremenu može se utvrditi na temelju promatranja brzine kojom pripadnici te kulture izvode pojedine radnje. Primjerice, Amerikanci uvijek izgledaju kao da im se negdje žuri, život im je stalno u pokretu, a ako ništa ne rade smatraju da gube vrijeme. S druge strane, u Kini se vode poslovicom koja kaže: „Onaj koji žuri ne može dostojanstveno hodati.“ i velika su suprotnost Amerikancima.

#### **2. Percepcija prošlosti, sadašnjosti i budućnosti**

Kultura koja je orijentirana na prošlost (Britanci) pridaje veliku važnost događajima koji su se već dogodili te ih rabe kao mjerilo ljudi i događaja u sadašnjosti. Ovakva društva iznimno poštuju starije te primjenjuju prošle događaje na slične nove situacije.

Narodi koji su orijentirani na sadašnjost (Filipinci) naglašavaju uživanje i življenje za ovaj trenutak, impulzivniji su i spontaniji, a životni stil im je opušten i ležeran.

U kulturama koje su orijentirane na budućnost (Amerikanci) fokus je na onome što dolazi. Karakteriziraju ih promjene, riskiranje i optimizam, pozdravljaju inovacije i ne drže do prošlih društvenih ili organizacijskih običaja i tradicija.

### 3. Hallova klasifikacija monokroničnih i polikroničnih kultura

Monokronično poimanje vremena smatra kako je vrijeme ograničen resurs koji treba podijeliti i nadzirati upotrebom rasporeda i dogovorenih obaveza te da se u svakom trenutku radi samo jedna stvar. U ovakvim kulturama ljudi imaju pretežito linearan i sekvencijalan pristup vremenu koji je racionalna, suzbija spontanost i fokus je na obavljanju samo jedne aktivnosti (Nijemci, Austrijanci, Švicarci). Ovakvo orijentirane kulture cijene točnost, dobru organizaciju i korištenje vremena na razuman način. S druge strane, u polikroničnim kulturama fokus je na ljudima i međuljudskim odnosima, vrijeme se koristi na fleksibilan način, a riječ je o kolektivističkim kulturama koje na život gledaju holistički (Afrikanci). Vrijeme je neopipljivo stoga osjećaji u odnosu na izgubljeno vrijeme nisu tako izraženi kao u kulturama M-vremena. U nastavku prikazana je tablica koja prikazuje osnovne aspekte monokroničnih i polikroničnih kultura.

*Tablica 2. Usporedba monokroničnih i polikroničnih kultura.*

<b>Ljudi u monokroničnom vremenu</b>	<b>Ljudi u polikroničkom vremenu</b>
Rade po jednu stvar	Rade mnogo toga odjednom
Ozbiljno shvaćaju vremenske obaveze (rokove, rasporede)	Vremenske obaveze smatraju ciljem koji treba postići, ako je moguće
Niskokontekstualni su i trebaju im informacije	Visokokontekstualni su i već imaju informacije
Predani su poslu	Predani su ljudima i međuljudskim odnosima

Poštuju planove	Često i lako mijenjaju planove
Brinu se da ne ometaju druge, poštuju pravila privatnosti	Više se brinu o ljudima koji su im bliski (obitelj, prijatelji) nego o privatnosti
Imaju veliko poštovanje prema privatnom vlasništvu, rijetko posuđuju od drugih ili drugima	Često i lako posuđuju od drugih, Često i lako posuđuju drugima
Naglašavaju brzinu	Temelje brzinu na odnosu
Navikli su na kratkoročne odnose	Snažno teže izgradnji cjeloživotnih odnosa
Usredotočeni su na posao	Lako ih je omesti i prekinuti

Izvor: Samovar i dr., 2013:228

### 6.3.8. Šutnja

Samovar i dr. (2013) šutnju opisuju kao snažnu poruku koja može nadvladati verbalni kanal i otkriti ono što govor skriva. Razdoblje šutnje predstavlja stanku u interakciji tijekom koje sudionici imaju vremena razmisliti, osjetiti ili potisnuti neku emociju, dešifrirati dug odgovor ili započeti razmatranje nove ideje.

Nadalje, obavještava pošiljatelja i primatelja o jasnoći ideje ili o njezinoj važnosti te na taj način utječe i na povratnu informaciju. Poruke koje odašilje šutnja mogu se protumačiti kao dokaz nezainteresiranosti, suglasnosti, povrijeđenosti ili prezira. Isto kao i prethodni dijelovi neverbalne komunikacije i šutnja se razlikuje od kulture do kulture. Tako bi primjerice u Engleskoj u odgovoru na pitanje: *“Hoćeš li se udati za mene?”* šutnja bila proglašena kao nesigurnost dok bi u Japanu bila protumačena kao prihvaćanje. Važno je biti svjestan da ljudi komuniciraju i šutnjom, a ne samo kada govore. Isto tako, poznavati stavove pojedinih kultura o govoru, buci i šutnji od velike je važnosti za minimiziranje tjeskobe i etnocentrizma prilikom interkulturalne komunikacije (Samovar i dr., 2013).

Shodno tome, možemo zaključiti kako šutnja može biti pozitivna i negativna ovisno o tijeku komunikacije. Čak i onda kada čovjek ne kaže niti riječ njegov izraz lica, pogled, oči i govor tijela odašilju brojne poruke sugovorniku. Ako osoba šuti, a pri tome gleda u pod s punim očima suza, možemo zaključiti kako je potištena i tužna. Ako osoba šuti, a pogled joj je mrk i nervozno hoda, možemo zaključiti kako je ljuta. Ako osoba šuti, oči su joj suzne te čvrstim stiskom zagrlj drugu osobu tada šalje poruku kako joj je ta osoba nedostajala i da je sretna što ju ima priliku vidjeti i zagrliti. Narodna poslovice kaže „Ako nemaš za reći ništa lijepo ni pametno, bolje šuti.“. Time se želi reći da u situacijama kada će riječi povrijediti, naljutiti ili uvrijediti nekoga umjesto da se razriješi problem bolje ih je prešutjeti nego izazvati dodatnu neugodnost, revolt ili rasplamsati konflikt.

## **7. KULTURNE RAZLIKE U NEVERBALNOJ KOMUNIKACIJI**

„Neverbalni znakovi mogu biti vrlo korisni i mogu nam dati informacije o drugim ljudima, ali samo u situacijama koje su nam poznate, ako nam je uloga drugih osoba jasna, ako znamo njene opće ciljeve i poznamo norme društva u kojem se nalazimo. No ako se nalazimo u nepoznatoj situaciji, primjerice u stranoj zemlji, često se osjećamo potpuno izgubljeno i neverbalni znakovi nam puno ne pomažu. To je zbog toga što ti znakovi u drugoj zemlji mogu imati posve drugačije značenje od onoga u zemlji iz koje dolazimo.“ (Rijavec, Miljković, 2002:66).

Kada bi neverbalna komunikacija bila jednaka i univerzalna u svim kulturama vjerojatno ne bi bila zanimljiva kao predmet istraživanja. Dijelovi neverbalne komunikacije koji su naslijeđeni su univerzalni u svim kulturama i izražavaju se facijalnom ekspresijom (sreća, tuga, iznenađenje, strah, gađenje). Međutim, naučena neverbalna komunikacija razlikuje se od kulture do kulture i u tome mogu postojati velike razlike. Tako će primjerice osmijeh u

Americi biti znak prijateljstva i dobre volje dok će u nekim azijskim zemljama ostaviti dojam neozbiljnosti ili gluposti (Salak, Carović, 2013).

Zamislite se u sljedećoj situaciji: Otvarate vrata kupaonice i ugledate голу ženu. Koja se reakcija očekuje od nje? Ako je žena muslimanka prekrila bi lice, Švedanka bi prekrila samo genitalije, Britanka ili Amerikanka jednom bi rukom prekrila grudi, a drugom genitalije, Sumatranka bi prekrila koljena dok bi Samoanka prekrila pupak (Pease, Pease, 2011).

Prema tome, postoji univerzalna i naučena neverbalna komunikacija. Univerzalnu neverbalnu komunikaciju svaki pojedinac uči tijekom života, primjerice ljudi se smiju kada su sretni. Međutim, kako se naučena neverbalna komunikacija razlikuje od kulture do kulture pojedina se gesta može posve drugačije interpretirati u drugim zemljama pa tako ljudi mogu nesvjesno i nenamjerno uvrijediti sugovornika. Kako bi se spriječio potencijalan sukob potrebno je upoznati kulturu osobe kako bi se neverbalna komunikacija mogla pravilno tumačiti osobito ako je riječ o međunarodnom poslovanju.

U nastavku slijedi prikaz različitih interpretacija istih neverbalnih simbola unutar različitih kultura.

## **7.1. Prikaz različitih interpretacija neverbalnih znakova**

### **7.1.1. Palac gore**

- *Odobranje, pozitivna afirmacija* – primjerice, ljudi će pokazati palac gore ako se slažu sa tvrdnjom sugovornika, najčešće označava riječ „OK“,
  - karakteristično za sljedeće zemlje: SAD, Velika Britanija, Hrvatska.
- *Različito značenje, uglavnom pozitivno, ali ovisi o kontekstu* – primjerice, nekada znači „Broj 1“, a nekada „Sretno“,
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Njemačka, Mađarska, Kina.
- *Neprikladno, bezobrazno* – usporedivo sa pokazivanjem srednjem prsta u Hrvatskoj,
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Iran, Grčka, Sardinija.
- *Zahvala* – kada se pojedinac želi zahvaliti drugoj osobi podići će palac gore.
  - karakteristično za sljedeće zemlju: Brazil (Accrediate language services 2013).

*Slika 6. Palac gore*



Izvor: <https://studyofhumangesture.wordpress.com/2014/03/09/human-gesture-in-different-culture/>  
(Pristupljeno 17.06.2021.)

### **7.1.2. Palac i kažiprst u obliku kruga „O“**

- *Predstavlja riječ „OK.“ te se koristi za odobravanje neke aktivnosti,*
  - karakteristično za sljedeće zemlje: SAD, Hrvatska.
- *Predstavlja znak za novac,*
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Japan, Koreja.
- *Označava nulu ili riječ „Ništa.“,*
  - karakteristično za sljedeće zemlju: Francuska.
- *Označava krajnje neprijateljstvo,*
  - karakteristično za sljedeću kulturu: Arapska kultura
- *Označava prijetnju kao na primjer „Ubit ću te.“,*
  - karakteristično za sljedeće zemlju: Tunis.
- *Označava vulgarnu gestu.*
  - karakteristično za sljedeće područje: Latinska Amerika (The Study of Human Gesture, 2014).

*Slika 7. Palac i kažiprst u obliku kruga „O“*



Izvor: <https://studyofhumangesture.wordpress.com/2014/03/09/human-gesture-in-different-culture/>  
Pristupljeno (17. 06. 2021.)

### 7.1.3. Znak „V“ – Victory (znak pobjede)

- *Prikaz s dlanom prema vanjskoj strani predstavlja simbol mira,*
  - karakteristično za sljedeće zemlju: Njemačka.
- *Prikaz s dlanom prema unutra predstavlja uvredljiva gestu,*
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Velika Britanija, Australija, Irska
- *Može označavati broj dva.*
  - karakteristično za sljedeće područje: Europa (The Study of Human Gesture, 2014).

Slika 8. Znak „V“-Victory



Izvor: <https://studyofhumangesture.wordpress.com/2014/03/09/human-gesture-in-different-culture/>  
Pristupljeno (17. 06. 2021.)

### 7.1.4. Ispružen dlan

- *Ova gesta naziva se još znakom stop* - nije uvredljiva, ali služi kako bi se preuzela kontrola nad drugom osobom,
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Velika Britanija, SAD, Hrvatska.
- *Označava prizivanje pažnje* - primjerice kada se želi dozvati konobar ili kada se traži dopuštenje za govor .
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Malezija, Singapur (The Study of Human Gesture, 2014).

*Slika 9. Ispruženi dlan*



Izvor: <https://studyofhumangesture.wordpress.com/2014/03/09/human-gesture-in-different-culture/>

Pristupljeno (17. 06. 2021.)

#### **7.1.5. Savijanje kažiprsta prema dlanu**

- *Koristi se kao znak za pozivanje ljudi,*
  - karakteristično za sljedeće zemlje: SAD, Velika Britanija, Japan,
- *Gesta s kojom se dozivaju isključivo psi, a pozivanje čovjeka ovom gestom može rezultirati zatvorom,*
  - karakteristično za sljedeće zemlju: Filipini.
- *Bezobrazna gesta koja nije dopuštena u određenim zemljama,*
  - karakteristično za sljedeće zemlje: Azija, Japan.
- *Savijanje kažiprsta prema dlanu u nekim je zemljama pokazatelj smrti.*
  - karakteristično za sljedeće zemlju: Singapur. (The Study of Human Gesture, 2014.)

*Slika 10. Savijanje*

*prsta prema dlanu*





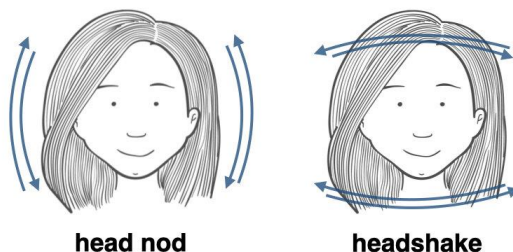
Izvor: <https://studyofhumangesture.wordpress.com/2014/03/09/human-gesture-in-different-culture/>

Pristupljeno (17. 06. 2021.)

### 7.1.6. Kimanje glavom

- *Kimanje glavom gore-dolje:*
  - predstavlja znak potvrde ili odobravanja,
    - karakteristično za sljedeće zemlje: Hrvatska, Kina, SAD, Kanada.
  - predstavlja znak negacije ili odbijanja,
    - karakteristično za sljedeće zemlje: Albanija, Iran.
- *Odmahivanje glavom s jedne na drugu stranu:*
  - Predstavlja znak negacije ili odbijanja,
    - Karakteristično za sljedeće zemlje: Hrvatska, Kina, SAD, Kanada.
  - Predstavlja znak potvrde ili odobravanja.
    - Karakteristično za sljedeće zemlje: Albanija, Iran (Acrediate language services, 2013).

Slika 11. Kimanje glavom



Izvor: <http://kensycooperrider.com/blog/why-does-a-nod-mean-yes>

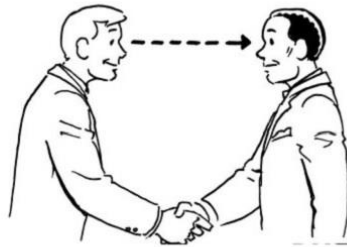
Pristupljeno (17. 06. 2021.)

### 7.1.7. Kontakt očima

- *Prihvatljiva gesta karakteristična za iskrene i samopouzdanje ljude.*
  - (SAD, Hrvatska, Njemačka),

- *Gesta koju je potrebno izbjegavati – izbjegavanje gledanja sugovornika u oči odraz je poštovanja.*
  - (Azijske kulture, Bliski istok, Južna Amerika),
- *Ovisi o spolu – žene i muškarci koji se ne poznaju izbjegavati će pogled u oči.*
  - Egipat,
- *Ovisi o društvenom statusu – prigodna količina pogleda ovisi o društvenom položaju pa će tako ljudi iz različitih društvenoekonomskih staleža izbjegavati jedni druge gledati u oči.*
  - Indija. (Samovar i dr. 2013.)

*Slika 12. Kontakt očima*



Izvor: <https://www.hebergementwebs.com/positive-body-language-tutorial/positive-body-language-appropriate-eye-contact>  
Pristupljeno (17. 06. 2021.)

#### **7.1.8. Dodiri**

- *Fizički kontakt tijekom razgovora je poželjan i dopušten – pri tome se misli na rukovanje),*
  - Karakteristično za sljedeće zemlje: SAD, Hrvatska, Francuska.
- *Izražavanje poštovanja držeći se za ruke ili lakat uvažene osobe,*
  - Karakteristično za sljedeću kulturu: Arapska kultura.
- *Tapšanje po glavi – pozitivno i simpatično jer pokazuje ljubav prema djeci,*
  - Karakteristično za sljedeće zemlje: SAD, Hrvatska.
- *Tapšanje po glavi – treba izbjegavati s obzirom da je glava na najdostojanstveniji dio tijela, ukoliko se osobu potapša po glavu potrebno je odmah se ispričati radi učinjenog.*
  - Karakteristično za sljedeće zemlju: Tajland (The Study of Human Gesture, 2014).

*Slika 13. Arapska kultura i držanje za ruke*



Izvor: <https://www.pinterest.com/pin/223561568979783123/>  
Pristupljeno (17. 06. 2021.)

Prethodno su prikazani neki od primjera istih neverbalnih simbola koji se u različitim zemljama interpretiraju na drugačiji način. To može dovesti do interkulturalnih nesporazuma koji mogu rezultirati potencijalnim sukobima ili neugodnostima iako to nije bila prvotna namjera osobe koja ih šalje. Upravo iz tog razloga od izuzetne je važnosti poznavati druge kulture osobito kada je riječ o međunarodnom poslovanju kako bi se pojava potencijalnih sukoba ili neugodnosti uklonila.

## **8. ZAKLJUČAK**

Svaki je čovjek na ovome svijetu dio zajednice te su svi ljudi na neki način povezani. Zajednicu kojoj pojedinac pripada nije mogao birati već mu je dodijeljena po rođenju, isto kao i ime, nacionalnost, vjera, kultura i sl. Međutim, kultura je adaptivna što znači da se ljudi mogu mijenjati i prilagođavati okruženju u kojem se nalazi pa samim time može doći i do promjene nekih od elemenata kulture. Shodno tome, pojedinac rođen u katoličkoj obitelji može postati dio protestantske vjere ako to samostalno odluči.

Na svijetu postoje brojne kulture i svaka je posebna prema svojim vlastitim karakteristikama. Niti jedna kultura nije manje ili više vrijednija od druge, a kako bi čovjek uvažavao različitosti drugih kultura potrebno je stalno se informirati, usavršavati, učiti nove stvari i stjecati nova iskustva. Na taj način dolazi do razvijanja kulturne inteligencije i interkulturalne kompetencije.

S jedne strane interkulturalna kompetencija stavlja fokus na prihvaćanje i uvažavanje različitosti drugih kultura dok je kulturna inteligencija usmjerena na rješavanje potencijalnih i postojećih problema.

U današnjem multikulturalnom globalnom okruženju ljudi se svakodnevno nalaze u interkulturalnoj komunikaciji stoga je važno biti spreman adaptirati se i integrirati u različitim kulturnim situacijama. Isto tako, važno je napomenuti kako je komunikacija najvažnija životna vještina jer čini temelj za uspjeh svakog odnosa neovisno radi li se o privatnom ili poslovnom okruženju. Iako ljudi puno više pažnje usmjeravaju na izgovorene riječi zapravo im puno više otkriva ono što nije rečeno riječima već govorom tijela. Lice je otvorena knjiga koja uz pomoć 43 facijalna mišića stvara tisuće različitih pokreta te na taj način pokazuje emocije i unutarnje stanje pojedinca. Važno je uskladiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju kako bi prijenos željene poruke bio uspješan. Međutim, ukoliko su verbalna i neverbalna komunikacija kontradiktorne ljudi će vjerovati onim signalima koje tijelo šalje. Emocije poput iznenađenja, straha, ljutnje, tuge i sreće univerzalne su i pojedinac ih stječe rođenjem. Osim naslijeđene, pojedinac usvaja i uči neverbalnu komunikaciju kulture kojoj pripada iz čega vidimo kako su kultura i komunikacija dva uzajamno povezana pojma. Iz tog razloga u komunikaciji između dva pripadnika različitih kultura može doći do različite interpretacije istih neverbalnih simbola što može rezultirati neočekivanim sukobom ili uvredom jednog od člana. Kako bi se spriječio potencijalan sukob potrebno je informirati se kako bi dobili uvid u način na koji druge kulture vide i shvaćaju svijet.

## 9. LITERATURA

1. Accredited Language. (2013). *The Importance of Interpreting Body Language*.  
Raspoloživo na: <https://www.alsintl.com/blog/interpreting-body-language/>  
[pristupljeno 17.06.2021.]
2. Ang, S., Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Routledge.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Bedeković, V., Lukačević, V. (2011). *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*. Zbornik

- radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Raspoloživo na:  
<https://hrcak.srce.hr/74952> [Pristupljeno: 02.05.2021.].
5. Borg, J. (2009). *Govor tijela*. Zagreb. Veble commerc.
  6. Burić Moskaljov, M. (2014). *Poruke bez riječi: umijeće neverbalnog komuniciranja*. Zagreb. Poslovna znanja.
  7. Čendo Metzinger, T., Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*.
  8. Dragičević, M. (2016). *Komunikacija kao znanost i kao vještina*. Završni rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:385153> [pristupljeno 16.06.2021.]
  9. Driver, J. Van., Aalst, M. (2012). *Odajete se više no što mislite*. Škorpion. Zagreb.
  10. Drljača, M. (2005). *Kultura kvalitete i organizacije*. Zbornik sažetaka radova. Hrvatske konferencije o kvaliteti i organizacijska kultura.
  11. *Hrvatska enciklopedija. (2021). Tantal. Mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na:  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=60410> [Pristupljeno: 07. 05.2021.].
  12. *Hrvatska enciklopedija. (2021). Narodni plesovi. Mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na:  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=43000> [Pristupljeno: 07. 05.2021.].
  13. *Hrvatska enciklopedija. (2021). Poslovice. Mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na:  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=49662> [Pristupljeno: 07. 05.2021.].
  14. *Hrvatska enciklopedija. (2021). Identitet. Mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na:  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26909> [Pristupljeno: 09. 05.2021.].
  15. *Hrvatska enciklopedija. (2021). Rod. Mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na:  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=53130> [Pristupljeno: 12. 05.2021.].

16. *Hrvatska enciklopedija. (2021). Komunikacija. Mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Raspoloživo na:  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686> [Pristupljeno: 14. 05.2021.].
17. Jagić, S. (2008). *Interkulturalizam i turizam: nove dimenzije slobodnog vremena.* Pedagogijska istraživanja. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/118197> [pristupljeno 15.05.2021.]
18. Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede.* Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. 48(1), str. 103-123. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/66433> [pristupljeno 16.06.2021.]
19. Jurčević, M. (2004). *Nacionalni i kulturni identitet u europskoj zajednici.* Riječki teološki časopis. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/83292> [Pristupljeno: 09. 05.2021.].
20. Jurković, G. (2017). *Definiranje obitelji u suvremenom kontekstu.* Doctoral dissertation. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Humanities and Social Sciences. Department of Pedagogy.
21. Jurković, Z. (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije.* Ekonomski vjesnik. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/94882> [Pristupljeno: 14. 05.2021.].
22. Lukić, A. (2016). *Verbalna i neverbalna komunikacija.* Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:396625> [pristupljeno 26.05.2021.]
23. Mesić, M. (2007). *Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu.* Nova Croatica. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/174682> [Pristupljeno: 02.05.2021.].
24. Musa, I. (2009). *Kulturni identitet i globalizacijski procesi* Hum. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/229981> [Pristupljeno: 09. 05.2021.].
25. Nešković, D. (2013). *Interkulturalni pomaci u multikulturalnom društvu.* Zagreb. Sveučilište u Zagrebu, Časopis studenata pedagogije. Raspoloživo na: <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/interkulturalni-pomaci-u-multikulturalnomdrustvu.html> [pristupljeno 15.05.2021.]
26. Pease, A., Pease, B. (2011). *Velika škola govora tijela.* Mozaik knjiga. Zagreb.

27. Piršl, E. (2013). *Interkulturalna kompetencija i/ili kulturna inteligencija*. Pedagogija i kultura: teorijsko-metodološka određenja pedagoške znanosti. Zagreb. Hrvatsko pedagoško društvo.
28. Podrug, N., Filipović, D., Hokman, L. (2012). *Doprinosa Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture*. Ekonomska misao i praksa. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/83763> [Pristupljeno: 12. 05.2021.].
29. Rajh, E., Anić, I. Budak, J. (2015.). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Ekonomski institut. Zagreb. Studija.
30. Robbins, S. Judge, T. (2009.). *Organizacijsko ponašanje*. MATE. Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
31. Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Neverbalna komunikacija, Jezik koji svi govorimo*. Zagreb. IEP.
32. Rouse, M. J., Rouse S. (2005) *Poslovne komunikacije*. Zagreb. Masmedia.
33. Salak, T., Carović, I. (2013). Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije. Govor. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/166024> [pristupljeno 17.06.2021.]
34. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., (2013). *Komunikacija između kultura*. Naklada Slap. Jastrebarsko.
35. Slatina, M. (2006). *Konfluentno učenje i/ili podučavanje*. Odgojne znanosti. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/26159> [Pristupljeno: 03.05.2021.
36. The Study of Human Gesture (2014.). *Human Gesture in Different Culture*. Raspoloživo na: <https://studyofhumangesture.wordpress.com/2014/03/09/human-gesture-in-different-culture/> [pristupljeno 17.06.2021.]
37. Tomašić, A. (2008). *Kulturne vrednote u masovnim medijima*. MediAnali. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/39353> [Pristupljeno: 07. 05.2021.].
38. Zelenika, R., Zelenika, S. (2006). *Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja*. Pomorski zbornik.
39. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Ekonomski vjesnik. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/199831> [Pristupljeno: 02.05.2021.].

## **Popis tablica**

<i>Tablica 1. Kategorije vrijednosti kulture organizacije .....</i>	<i>8</i>
<i>Tablica 2. Usporedba monokroničnih i polikroničnih kultura. ....</i>	<i>49</i>

## **Popis slika**

<i>Slika 1. Kulturalni ledeni brijeg .....</i>	<i>6</i>
--	----------



<i>Slika 2. Komunikacijski proces .....</i>	30
<i>Slika 3. Tri tipa kodiranja .....</i>	38
<i>Slika 4. Sedam ključnih emocija .....</i>	43
<i>Slika 5. Neverbalna komunikacija-pomicanje očiju .....</i>	45
<i>Slika 6. Palac gore .....</i>	53
<i>Slika 7. Palac i kažiprst u obliku kruga „O“ .....</i>	53
<i>Slika 8. Znak „V“-Victory .....</i>	54
<i>Slika 9. Ispruženi dlan .....</i>	55
<i>Slika 10. Savijanje prsta prema dlanu .....</i>	55
<i>Slika 11. Kimanje glavom.....</i>	56
<i>Slika 12. Kontakt očima .....</i>	57
<i>Slika 13. Arapska kultura i držanje za ruke.....</i>	58