

# Interkulturalna komunikacija i menadžment

---

**Radošević, Goran**

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

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:972066>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

ISTARSKO VELEUČILIŠTE – UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE  
APPLICATE

Goran Radošević

INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA I MENADŽMENT

Specijalistički završni rad

Pula, 2020 god.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE – UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE  
APPLICATE

Goran Radošević

INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA I MENADŽMENT

Specijalistički završni rad

JMBAG:0233006595, izvanredni student

Studijski smjer: Kreativni menadžment u procesima

Predmet: Interkulturalni aspekt menadžmenta

Mentor: doc. dr. sc. Dijana Drandić

Pula, 2020 god.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Goran Radošević kandidat za Stručnog specijalista kreativnog menadžmenta ovime izjavljujem da je ovaj Specijalistički završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Specijalističkog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, Srpanj 2020 godine

Student

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Goran Radošević dajem odobrenje Istarskom veleučilištu – Università` Istriana di scienze applicate kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA I MENADŽMENT koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, Srpanj 2020 godine

Potpis

## SADRŽAJ:

1. UVOD.....	3
2. KULTURNA DIMENZIJA DRUŠTVA.....	4
<b>2.1. Temeljni pojmovi .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Osnovni elementi kulture .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Glavna obilježja kulture.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Kulturni identitet .....</b>	<b>7</b>
3. INTERKULTURALIZAM i/ili MULTIKULTURALIZAM.....	9
<b>3.1. Globalizacija kao suvremeni svjetski proces .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2. Teorijska polazišta i pojmovno određenje interkulturalizma/multikulturalizma.....</b>	<b>11</b>
4. KOMUNIKACIJA MEĐU RAZLIČITIMA .....	13
<b>4.1. Pojam i određenje interkulturalne komunikacije .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Komunikacijski proces .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3. Vrste komunikacija: verbalna i neverbalna.....</b>	<b>16</b>
<b>4.4. Prepreke u međusobnoj komunikaciji.....</b>	<b>17</b>
5. INTERKULTURALNA KOMPETENCIJA – POJAM I OSOBINE .....	21
6. MENADŽMENT .....	25
<b>6.1. Upravljanje i organizacijski pristup menadžmentu .....</b>	<b>25</b>
<b>6.2. Izazovi suvremenog menadžera .....</b>	<b>26</b>
<b>6.3. Utjecaj kulturnih razlika na menadžment.....</b>	<b>28</b>
7. INTERKULTURALNI MENADŽMENT – UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA .....	30
<b>7.1. Kulturne razlike u poslovnoj komunikaciji.....</b>	<b>31</b>
<b>7.2. Interkulturalne kompetencije suvremenog menadžera .....</b>	<b>34</b>
<b>7.3. Vještine važne za uspjeh u poslu .....</b>	<b>35</b>
<b>7.4. Interkulturalni konflikti i rješavanje sukoba u poslovanju .....</b>	<b>38</b>

<b>7.5. Kontinuirano profesionalno usavršavanje menadžera za interkulturalne odnose.....</b>	<b>39</b>
8. ZAKLJUČAK .....	41
9. LITERATURA.....	43

## Sažetak

Interkulturalna komunikacija i interkulturalni menadžment bave se jednim od ključnih pitanja modernog upravljanja kako upravljati interakcijama s kupcima, osobljem i organizacijskim sustavima različitih kultura na globalnom tržištu. Sve više organizacija i tvrtki danas djeluje na međunarodnoj razini i stoga se ne može podcijeniti utjecaj kulture na ponašanje kupaca, menadžerske, profesionalne i komunikacijske stilove. Kontakt između kultura danas, zahvaljujući medijima, razvoju tehnike i tehnologije, te globalizacije dešava se sve češće, gotovo svakodnevno. Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama postaju sve intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i svijet u cjelini drugačije shvaćati. Za uspješno komuniciranje izuzetno je bitno poznavati i usavršavati komunikacijske vještine. Komunikacija među ljudima je prenošenje određenog sadržaja sugovorniku, prenošenje mišljenja o tom sadržaju, mišljenja o sugovorniku i o samome sebi. U interkulturalnom menadžmentu vrlo je važno kako se menadžer odnosi prema vrijednostima koje su različite od onih na koje je naviknuo u vlastitom poslovnom okruženju. Kultura doista određuje reakcije na proizvode i komercijalne prijedloge i promociju, dinamiku i način interkulturalnog uvjeravanja i marketinšku komunikaciju.

*Ključne riječi:* interkulturalni menadžment, komunikacija, kontakt kultura, poslovno okruženje.



## Summary

Intercultural communication and intercultural management both deal with the key issues of modern management such as how to manage the interaction with customers, personnel, and organizational systems from different cultures on the global market. More and more organizations and companies today operate internationally and therefore the cultural impact on customer behavior, managerial, professional and communication styles cannot be underestimated. The contact between cultures today, thanks to the media, the development of technics and technology and globalization happens more often, almost daily. Thanks to the globalization the interaction between people and countries become increasingly intense, and people start thinking globally and understand the world in a different way. To have a successful communication it is extremely important to be acquainted with and to improve the communication skills. Communication between people is about transmitting certain content to the interlocutor, transmitting views about that content, views about the interlocutor and oneself. When dealing with intercultural management it is of great importance the way the manager relates to the values that are different from the ones he is acquainted with in his working environment. Culture truly determines the reaction about the products, commercial proposals and promotion, the dynamics and the way of intercultural persuasion and marketing communication.

*Key words:* intercultural management, communication, culture contact, business environment.

## 1. UVOD

21. stoljeće je razdoblje globalizacije, svjetske ekonomije, novih otvorenih tržišta sa često vrlo različitim poslovnim normama i običajima. Došlo je do informacijske i komunikacijske revolucije, internet je omogućio pristup neizmjenim informacijama. Pojavila se ekonomija koja je omogućila da se rad obavlja bilo gdje i u bilo koje vrijeme, a poduzeća su primorana prilagoditi se kulturnim normama zemalja sa kojima posluju. Ograničeni resursi i porast broja stanovnika izazvali su i promjene u gospodarstvu koje su pogodovala potrebi za komunikacijom među državama.

Interkulturalna komunikacija i interkulturalni menadžment bave se jednim od ključnih pitanja modernog upravljanja kako upravljati interakcijama s kupcima, osobljem i organizacijskim sustavima različitih kultura na globalnom tržištu. Sve više organizacija i tvrtki danas djeluje na međunarodnoj razini i stoga ne može podcijeniti utjecaj kulture na ponašanje kupaca, menadžerske, profesionalne i komunikacijske stilove. Nadalje, sve češće, spajanja i akvizicije poduzeća, zajednička ulaganja i međunarodna partnerstva uključuju suočavanje s različitim kulturnim vrijednostima, organizacijskim i strateškim sustavima, kojima se mora upravljati na odgovarajući način. Kulturne razlike mogu duboko utjecati na metode međuljudske komunikacije, dok nedostatak svijesti i kompetentnosti o tim aspektima, nasuprot, može dovesti do sukoba i problematičnih situacija. Sve to danas nameće potrebu za stalnim usavršavanjem komunikacije, komunikacijskih vještina i interkulturalnog upravljanja.

Interkulturalna komunikacija je svakako izazov koji menadžer mora savladati ukoliko želi komunicirati na učinkoviti način i uspješno obavljati svoje zadatke.

U prvom djelu rada nakon temeljnih pojmova, i obilježja kulture opisan je pojam kulturnog identiteta. Treće poglavlje definira inter/multikulturalizam. U četvrtom poglavlju je obrađen komunikacijski proces i prepreke u komunikaciji. Interkulturalna kompetencija je predstavljena u petom poglavlju, a šesto i sedmo poglavlje pobliže opisuje menadžment i interkulturalni menadžment te upravljanje različitostima. Na kraju rada su zaključna razmatranja.

## 2. KULTURNA DIMENZIJA DRUŠTVA

### 2.1. Temeljni pojmovi

Kultura je jedna od najvažnijih karakteristika čovjeka i ljudskog društva uopće. Termin kultura je latinskog porijekla (lat. colo = obrađivati zemlju, njegovati, skrbiti, štovati, častiti, obavljati; cultus = brađen, zasađen, urešen, ukrašen, obrazovan, ugladen; cultura = obrađivanje, poljodjelstvo, obrazovanje, naobrazba, oplemenjivanje, štovanje) i govori čovjekovoj vezanosti za prirodu, za obradu polja i zemlju gdje živi.

Čovjek nema naviku razmišljati o vlastitoj kulturi, jer je ona dio njega i uzima ju zdravo za gotovo. Samo suočavanjem sa različitom osjetljivošću, vjerovanjima i navikama, čovjek shvaća da određene ideje i običaje dijeli s određenom skupinom ljudi. Na primjer, ideja da jedemo žabe ne bi nam ni pala na pamet da nismo naučili da se u određenim društvima to obično događa.

Prvu definiciju kulture dao je 1871. godine britanski antropolog Edward B. Tylor koji u svojoj knjizi Primitivna kultura, smatra kulturu: „onom složenom cjelinom koja uključuje znanje, vjerovanja, umjetnost, moral, zakon, nošnju i bilo koje druge vještine i navike koje je čovjek stekao kao član društva " (Mesić, 2007. prema Tylor, 1973.).

Tijekom druge polovice dvadesetog stoljeća, pa do dan danas, došlo je do mnogih migracija i promjena koje su prisilile na promjenu koncepta kulture. Kulture su se s vremenom mijenjale, odnosno njihove se vrijednosti, strukture, institucije kontinuirano mijenjaju i prilagođavaju razvoju društva, razvoju tehnologije, globalizaciji i sl. Kulture su se počele razlikovati kad su se neki narodi doselili na različita mjesta i prilagodbom novim okruženjima kreirali nove kulture. Teško je utvrditi gdje završava jedna kultura, a počinje druga, kulturna područja nisu jasno izražena, posebno u suvremeno doba u migracija i multietničkog društva, u kojem su pojave kulturnih susreta i razmjena sve češća.

Prema Samovaru kultura je zajedničko naučeno ponašanje koje se prenosi s naraštaja na naraštaja u svrhu promicanja pojedinačnog i društvenog održanja, prilagodbe, te rasta i razvoja (Samovar i sur.,2013,18).

Danas se u modernom društvu ne nalazimo više suočeni samo sa jednostavnim konceptom kulture već se svakodnevno nalazimo uronjeni u mnoštvo kultura.

## 2.2. Osnovni elementi kulture

U praksi je potrebno razumjeti elemente kako bi shvatili kako funkcionira neki skup, pa ako se to primijeni na pojam kulture, važno je utvrditi njene osnovne elemente.

Prema Samovaru osnovni elementi kulture su:

- povijest,
- religija,
- vrijednosti,
- društvene organizacije,
- jezik (Samovar i sur.,2013,47).

*Povijest* je nešto što je zajedničko svima. Svaki čovjek ima svoju povijest. Povijest kulture se prenosi sa naraštaja na naraštaj, najčešće pričajući priče o precima i njihovim podvizima, ponosu i časti koje prenose poruke i oblikuju njihove pripadnike.

Svaka kultura ima svoju *religiju* i vjerovanja koju prakticira u obredima, tradicionalnim ritualima, ceremonijama. Religija utječe na ponašanje pojedinca bio on svjestan toga ili ne. Ljudi su oduvijek imali potrebu za smjernicama o tome kako gledati na svijet i kako ga objasniti, što im pruža neku vrstu sigurnosti. Latinska izreka kaže: „Čovjek bez religije je poput konja bez uzda.“. Većina stručnjaka suglasna je da su se religije održale zato što zadovoljavaju niz ključnih životnih potreba, i nastoje odgovoriti na pitanja kao na primjer o: smrtnosti i besmrtnosti, nastanka svemira, i drugim događanjima. (Samovar i sur.,2013,47). Religije, ljudi u svakodnevnom životu, nisu svjesni i jednostavno se ponašaju prema pravilima koja su im usađena tokom života, što isto vrijedi za kulturu. Religija je važna jer utječe i na način na koji ljudi komuniciraju. Proučavanjem religije može se doći do važnih spoznaja o pripadnicima te kulture, njihovim vrijednostima, vjerovanjima, običajima, spoznajama koje su vrlo važne pri uspostavljanu kontakta i komunikacije.

Kulturu obilježavaju i *vrijednosti*. Vrijednosti određuju kako bi se ljudi trebali ponašati. Pripadnici različitih kultura se različito ponašaju u istoj situaciji jer imaju različito viđenje, i različiti sustav vrijednosti prema istom događaju.

*Društvene organizacije* su također jedan od važnih elemenata kulture. To su na primjer obitelj, škola, vlada, plemena...). Između njih se uspostavlja komunikacija i norme ponašanja kojima se također oblikuju pripadnici kulture.

Još jedno obilježje kulture je *jezik*. Jezik omogućava da se izmjenjuju informacije, ideje i prenosi kultura. Zajedničko je obilježje svim kulturama.

### **2.3. Glavna obilježja kulture**

Navedene definicije kulture slažu se oko glavnih obilježja kulture i činjenicom da su kultura i komunikacija snažno povezane. Ljudi svoju kulturu, za razliku od tuđe, najčešće ni ne primjećuju, to je dio njih, njihovog ponašanja, načina života za koji znaju oduvijek, sve dok se ne susretnu sa drugim kulturama kojima su svojstveni drugačiji načini ponašanja, drugačiji običaji i vrijednosti. Taj se kontakt između kultura danas, zahvaljujući medijima, razvoju tehnike i tehnologije, te globalizacije dešava sve češće, gotovo svakodnevno.

Prema Samovaru, je najvažnije obilježje kulture da se ona uči od rođenja pa tokom cijelog života, a to je obilježje isto i za vještinu komunikacije. Pripadnici iste kulture uče definirati okolnosti i ljude sa kojima se suočavaju, što znači da bez učenja od onih koji su živjeli prije nas ne bi bilo kulture. Tako se dolazi i do pojma enkulturacije koji označava ukupan proces usvajanja pojedine kulture. (Samovar i sur.,48).

Kultura se *uči* prvenstveno od članova obitelji, no kulturu se može učiti i iz narodnih poslovice, putem umjetnosti, slika, putem masovnih medija. Kultura se može učiti neformalno putem promatranja, oponašanja i iskustva međusobnih odnosa i interakcija. Formalno se znanja mogu steći u kulturnim institucijama kao što su škole i crkve, muzeji, no ni u jednom načinu učenja kulture, čovjek toga nije svjestan. On ponavlja i poštuje neke običaje, rituale koji su dio rutine, i usađuju se u njega i njegovu svijest.

*Zajednička je* svim pripadnicima kulturne zajednice, te oni dijele njene ključne vrijednosti, stavove i ideje. Prema Charon (1999,53) kako bi se kultura održala mora se *prenositi s naraštaja na naraštaj*, te se može reći da je ona društveno nasljeđe.

Kultura se prenosi komunikacijom stoga se tu javlja važnost jezika koji je također važan aspekt kulture. Bez poznavanja zajedničkog jezika komunikacija ne bi bila moguća kao ni opstanak bilo koje zajednice.

Kultura se *temelji na simbolima*. Kulturni simboli se mogu pojavljivati kao geste, predmeti, odjeća, predmeti, vjerske ikone i dr. O kulturi govore knjige, piše se u časopisima, snimaju se reportaže i filmovi, i drugi mediji koji se mogu arhivirati i putem kojih se može doći do brojnih informacija. Kultura je s toga kumulativna, povijesna i perceptivna.

Samovar kaže da je kultura *dinamična*. Kulture su prilagodljive i podložne procesima koje utječu na njih, kao izumi nove tehnologije, informatizacija, rast broje stanovnika, ekološka kriza (Samovar i sur.,2013,48). Kulture su dinamične mijenjaju se i prilagođavaju društvenim promjenama tijekom vremena. Iako se kulture kao takve pokušavaju oduprijeti promjenama, podložne su promjenama i vanjskim utjecajima.

## **2.4. Kulturni identitet**

Pojam kulturni identitet ima dva važna značenja. Prvi se odnosi na "pojam identiteta", koji se odnosi na percepciju koju svaki pojedinac ima o sebi, to jest o vlastitoj svijesti koja postoji u odnosu na druge pojedince u društvenoj zajednici kao što su obitelj, udruge, nacija. To je uzajamno priznavanje između pojedinca i društva. Pojam "kulturni" predstavlja nasljeđe pojedinca i društvenih skupina kojoj on pripada, kulturnu baštinu, oblikovanu pravilima ponašanja, vrijednostima, i jezikom koji ujedinjuju ili razlikuju ljudske skupine (Perotti, 2017.).

Svaki narod ili ljudska zajednica i pojedinac stvaraju vlastiti kulturni identitet, odnosno razvijaju poseban način sagledavanja života i svijeta. Na njega najviše utječu religija i nacija. Taj se identitet sastoji od niza vrijednosti koje se kreću od jezika, uspostavljanja međusobnih odnosa, od širenja znanosti i umjetnosti do arhitektonskog izgleda građevina, glazbe, običaja, praznovjerja, ljudskih prava, i drugih aspekata svakodnevnog života. Ponašanja, vrijednosti, životne vještine, načini razmišljanja i komuniciranja omogućuju pojedincu da se razlikuje od drugih.

Pravo bogatstvo čovječanstva sastoji u različitim načinima na koji se različita ljudska društva suočavaju sa životom bilo u materijalnom ili intelektualnom aspektu. Kulturni identitet postaje na neki način također vrijednost kulturne zajednice koje se sve više

nastoji očuvati. Osim toga u ovo doba globalizacije ima sve više ljudi koji migriraju u druge zemlje, te se nastoje integrirati u novu zajednicu, no sa sobom nose svoju kulturu i težnju da je sačuvaju jer im je možda jedina veza sa svojim korijenima.

Osobni identitet može se smatrati skupom karakteristika u kojima se pojedinac prepoznaje i poistovjećuje. Jedan od važnih razloga zašto je potrebno razumjeti identitet je osobna psihička dobrobit, saznanje o sebi samome, svojoj pripadnosti i vrijednostima. Identitet se uspostavlja kroz komunikaciju i interakciju sa drugima, a na njegovo rano formiranje najviše utječe obitelj. Samovar i sur. (2013,52) tvrde da se osobni identitet sastoji od onih osobina koje jednu osobu razlikuju od drugih pripadnika njihove skupine, od onih stvari koje nekoga čine jedinstvenim i od onoga kako netko vidi samog sebe.

Obzirom da sve veća međusobna povezanost i svakodnevna komunikacija između pripadnika različitih država, nacija i kultura dovodi do uklanjanja mnogih intelektualnih pa čak i fizičkih granica, glavni cilj interkulturalizma bi bio da svaki pojedinac bude svjestan svog kulturnog identiteta i ima osjećaj pripadnosti svojoj zajednici, te da bude tolerantan prema onima koji su različiti i drugačije se ponašaju u svakodnevnim životnim prilikama.

### **3. INTERKULTURALIZAM i/ili MULTIKULTURALIZAM**

#### **3.1. Globalizacija kao suvremeni svjetski proces**

Pojam globalizacije izveden je od riječi global što znači ukupnost, a globalizam je način gledanja na zbivanja u globalu. Globalizacija bi tako podrazumijevala socijalni proces koji teži sveobuhvatnosti i jedinstvenosti svijeta (Turek,1999,159.).

Prema Lončar (2005,91) svijet novog tisućljeća oblikuju globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj. Pojam globalizacija počeo se intenzivnije koristiti tek u novije vrijeme, a različiti ga autori različito definiraju. Globalizacija dovodi do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih tvrtki i globalne ekonomije. Svijet na taj način postaje jedinstveni sustav, a svjetsko tržište dostupno.

Globalizacija je fenomen koji pogađa cijeli svijet, ne poznaje granice i pogađa sve zemlje svijeta. Fenomen globalizacije utječe na različite aspekte koji mogu utjecati na život ljudi, kako na ekonomski i socijalni, jer utječu na svakodnevni život, tehnički i znanstveni, tako i na, ne manje važan, kulturni aspekt. Kulturna i tehnološkaintegracija daju ljudima kulturološku slobodu jer postoji sloboda kretanja, nema puno prepreka i svaki se kutak svijeta može doseći klikom miša. Lako se upoznaju novi ljudi, dolazi u kontakt sa drugim kulturama.

Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama postaju sve intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i svijet u cjelini drugačije shvaćati. Globalizacija ima i određene zahtjeve – stalno ulaganje u znanje, tehnologije, istraživanje i razvoj. Tko jednom počne zaostajati u procesu globalizacije ili se na vrijeme ne uključi u suvremene procese, bitno zaostaje. Današnji se svijet sve više "otvara" i "smanjuje" i otuda je stvorena već dobro poznata uzrečica o svijetu kao "globalnom selu" (Lončar,2005,92).

Prema navedenom jedna od posljedica globalizacije je i sve lošija ekonomska situacija siromašnih zemalja. U mnogim su slučajevima došlo je do porasta razlika između već razvijenih ili onih zemalja koje se brzo razvijaju, i onih koje su i dalje ekonomski slabe jer nisu uspjele iskoristiti pozitivne učinke globalizacije. Primjer rastuće nejednakosti je digitalna tehnologija koja dijeli zemlje s izvrsnim internetskim vezama od onih s malo ili nikakvih veza. Posljedice i učinci globalizacije su brojne,



poput stvaranja globalne interakcije između zemalja sjevera i juga svijeta, skraćivanje udaljenosti odnosno mogućnost putovanja po cijelom svijetu na mnogo jednostavniji i brži način nego u prošlosti. Prednost su internet i društvene mreže, koji zahvaljujući trenutačnim porukama poboljšavaju svjetske komunikacijske metode i razmjenu informacija, te ljude čini bliže jedne drugima. Zatim razvoj znanosti, zdravstvene zaštite, veće proizvodnje hrane, te općenito veća povezanost među ljudima, svijest o vlastitim i tuđim problemima, kao i pružanje pomoći i solidariziranje s onima manje sretnima.

Svijet postaje međusobno integriran i sve što se događa lokalno, može se odraziti i globalno. Mnogi su dočekali globalizaciju kao spasonosno rješenje za sve svoje probleme, no mnogima ona ne mora biti (i ne će biti) u interesu (Pavić,1999,21). Globalizacija također stvara nedostatke, poput uništavanja okoliša uzrokovanog neumornom utrkom za ekonomskim rastom, stvaranja slabo raspodijeljenog bogatstva u svjetskim zemljama, stvarajući tako velike grupe siromašnih, i tendenciju gubljenja kulturnog identiteta.

Možemo reći da se danas iste cipele nose u New Yorku i Milanu, iste torbice u Tokyu i Torontu. Taj se fenomen odnosi i na televizijske programe koji ne prenose samo znanje, već i modna zbivanja, društvene fenomene i vjerska uvjerenja. Sve to dovodi do stvaranja "globalnog sela" unutar kojeg su se različita društva do jučer razlikovala po različitoj kulturi, tradiciji, vjerovanjima i modi, a danas pomalo gube svoj kulturni identitet.

Širom svijeta danas postoji i pokret antiglobalista koji se suprotstavljaju procesu globalizacije i kao jedan od ciljeva imaju ukazati na nejednakosti u svijetu. Bori se i protiv politike međunarodnih institucija poput MMF i Svjetske banke. Antiglobalistički pokret ima najviše sljedbenika na Zapadu u razvijenim zemljama gdje su prvi postali svjesni nedostataka koje donosi globalizacija.

Odgovori na globalizaciju mogu biti i regionalizam, patriotizam, nacionalizam, s ciljem da se pokušaju očuvati nacionalne i kulturne posebnosti, te donekle zaštititi ekonomska neovisnost (Lončar,2005,103). Ustvari, nepoznato je što nam još u budućnosti globalizacija može donijeti.

### **3.2. Teorijska polazišta i pojmovno određenje interkulturalizma/multikulturalizma**

Pojmovi interkulturalizma i multikulturalizma nisu precizno do kraja definirani i različito se tumače.

Ljudi su društvena bića, komuniciraju, izmjenjuju iskustva što je važno obilježje njihove povijesti. Komuniciraju sa pripadnicima različitih religija, rasa etničke i nacionalne pripadnosti tako da se može reći da je interkulturalizam jedan od starijih društvenih fenomena. Interkulturalizam se javlja kao rezultat potrebe uspostavljanja ravnoteže među različitostima u kulturama u cilju ostvarenja ideje boljeg i humanijeg društva. Podrazumijeva interakciju pripadnika različitih kultura, njihov mirni suživot, poštovanje, dijalog i suradnju za što moraju naravno biti uzajamno zainteresirani.

„Prema UNESCO-u, interkulturalizam označava poznavanje i razumijevanje različitih kultura i uspostavljanje pozitivnih odnosa, razmjene i uzajamnog obogaćivanja između različitih komponenti unutar kulture jedne zemlje i između različitih kultura u svijetu, stremi nadilaženju procesa asimilacije tako i pasivne koegzistencije mnoštva kultura kako bi se razvijalo samopoštovanje, poštovanje i razumijevanje kultura.“ (Bedeković,2010,91). Prema Bedeković interkulturalizam kao suvremeni društveni koncept u današnje vrijeme brojnih društvenih izazova predstavlja značajan čimbenik stvaranja pretpostavki za suživot u smislu političke kulture građana i kvalitete življenja i izgradnju učinkovitih poslovnih odnosa građana post modernog svijeta (Bedeković, 2010). Interkulturalizam zahtjeva uzajamno poštovanje, zainteresiranost i prihvaćanje, a pretpostavka mu je naravno multikulturalizam. Interkulturalizam podrazumijeva interaktivne odnose i veze među kulturama, a multikulturalizam podrazumijeva život više kultura na istom prostoru.

Mnogo je definicija i različitih pristupa pojmu multikulturalizma. Prema Samovar i sur. (2013) u osnovi definiranja multikulturalizma je kulturna raznolikost kao promicanje različitosti kultura na određenom području. Europski istraživači i kulturni praktičari multikulturalizam shvaćaju kao priznavanje činjenice kulturnog (etničkog) pluralizma i prava različitih društvenih grupa na zadržavanje svojih kulturnih specifičnosti. Termin „multikulturalno“ opisuje kulturnu različitost ljudskog društva. On se ne odnosi samo na elemente etničke ili nacionalne kulture nego uključuje jezičku, religioznu i socioekonomsku različitost. Multikulturalizam ukazuje na činjenicu da ljudi različitih kultura žive jedni pored drugih (Samovar i sur.,2013).

Multikulturalizam je politički i sociološki pristup koji promiče prepoznavanje i poštovanje jezika, religije i kulture različitih etničkih komponenta prisutnih u današnjem društvu. Multikulturalni suživot jedan je od velikih izazova koje 21. stoljeće pokreće u našem društvu. Čovjek zaboravlja svoj kulturni identitet i vrijednosti koje su ga razlikovale od pripadnika drugih zemalja, kultura, poput vjere, obitelji, slobode. Kad čovjek ne zaštiti svoju kulturu, društvo je zapravo u krizi jer tko ne brani svoj identitet, ne zna uistinu tko je. Očuvanje tradicija zemlje postaje mnogo teže u kontekstima koje karakterizira suživot, često radikalno različitih, etničkih skupina i kultura.

Zapadna Evropa je već odavno odredište bezbrojnih migracijskih tokova, a posljednjih godina ta pojava se postupno povećava, zbog teških ekonomskih i socijalnih uvjeta afričkih država i Bliskog Istoka. Masovne migracije dovele su do suživota različitih tradicija, običaja, kultura, društvenih ideja, različitih religija, čak i sukobljenih na istom teritoriju, i često su te razlike uzrok sukoba i društvenih teškoća. Zapravo, svaki narod brani svoje tradicije kao temeljni dio svoje povijesti i identiteta smatrajući ih neophodnima u bilo kojem kontekstu u kojem se nađe. Potrebno je zaštititi brojne kulturne različitosti jer raznolikost se ne smije smatrati opasnošću, već bogatstvom i vrijednošću. Ne postoje kulture važnije od drugih, svaka država ima baštinu koja je izraz povijesno-političko-društvenih promjena kroz koje je prošla.

Model multikulturalizma pretpostavlja da se pojedinci i kulturno različite grupe mogu potpuno inkorporirati u društvo, bez gubljenja svoje posebnosti ili mogućnosti za punu participaciju u širem društvu (Mesić,2006,38). Multikulturalizam vidi kulturne grupe kao zatvorene cjeline i zastupa mišljenje o mogućnosti mirnog suživota i jednakog tretiranja različitih grupa u jednom društvu (Jelinčić i sur.,2010,19).

Interkulturalizam se zalaže za jednaka prava i mogućnost dijaloga za sve kulturne grupe. Za razliku od interkulturalizma, multikulturalizam je težnja za očuvanjem kulturnog identiteta označava želju za očuvanjem jedinstvene vlastite kulture, povijesti, jezika i sustava vrijednosti od utjecaja drugih kultura. Piršl i sur. (2016) tvrde da se multikulturalizam objašnjava uvjetnom statičnošću koja ponajprije inzistira na očuvanju kulturne različitosti, a interkulturalizam naglašava moment razmjene i dodira među kulturama.

## **4. KOMUNIKACIJA MEĐU RAZLIČITIMA**

Tudor i dr. kažu da odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije. Ljudi imaju prirodnu predispoziciju da komuniciraju jedni s drugima i stvaraju različite međusobne odnose. Komunikacija ljude povezuje, omogućava im da pomoću nje izraze svoje potrebe, želje, osjećaje, ideje bilo u privatnom bilo u poslovnom okruženju. „Pod komunikacijom u najširem smislu podrazumijevamo razmjenu poruka (informacija, mišljenja i osjećaja).“ (Tudor i Srića,2014.,117). Komunikacijske vještine su neophodne u svakom segmentu života, pa su tako i osnova socijalnih vještina koje predstavljaju mnogo širi pojam. Ukoliko osoba nema dovoljno razvijene socijalne vještine neće moći razviti dobre komunikacijske vještine, a loša razvijenost komunikacijskih vještina negativno utječe na socijalne vještine.

Za uspješno komuniciranje izuzetno je bitno poznavati i usavršavati komunikacijske vještine. Komunikacija među ljudima je prenošenje određenog sadržaja sugovorniku, prenošenje mišljenja o tom sadržaju, mišljenja o sugovorniku i o samome sebi.

### **4.1. Pojam i određenje interkulturalne komunikacije**

Kultura utječe na svaki pokušaj slanja i primanja poruke. Da bi se uspješno komuniciralo treba imati osnovno znanje o kulturnim različitostima s kojima se može susresti i o načinima kako se treba nositi s njima.

Bovee i Thill (2013,65) definiraju interkulturalnu komunikaciju kao proces slanja i primanja poruka između ljudi koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale. Navode da kultura utječe na svaki pokušaj slanja i primanja poruke, te da za uspješnu komunikaciju treba imati osnovno znanje o kulturnim različitostima s kojima se može susresti i načinima na koje se treba nositi s njima. Komunikacija je složen proces, a procesu interkulturalne komunikacije treba pridodati i okolnosti kao različiti jezici, različite vrijednosti, običaji i sl. uključuje i nove izazove, odnosno nova znanja, vještine i stavove koji su potrebni da bi komunikacija bila uspješna.

Na način na koji komuniciramo, verbalnu, a posebno neverbalnu komunikaciju utječu kulture oba sugovornike. Kulturu i komunikaciji nemoguće je odvojiti. Značenje riječi, simbolika gesti, upotreba vremena i prostora, pravila međuljudskih odnosa, ali i mnogi drugi aspekti komunikacije definirani su kulturom (Bovee i Thill,2013,64).

Interkulturalna komunikacija se odnosi na uspostavljanje komunikacije sa pripadnicima drugih kultura koji se međusobno trebaju sporazumjeti bez obzira što nemaju ista kulturna iskustva. U današnje vrijeme i sve više multikulturalno društvo u kojem živimo interkulturalna komunikacija je veoma važna. Bedeković tumači da su percepcija, verbalna i neverbalna komunikacija temeljni aspekti interkulturalne komunikacije. Percepcija u smislu složenog procesa koji omogućava izbor onih podražaja koji djeluju na ljudska osjetila i njihovo vrednovanje, pri čemu veliku ulogu imaju vjerovanja, pogled na svijet i društvena organizacija (Bedeković, 2010).

Verbalna komunikacija je ta koja se temelji na govoru, jeziku po kojem se najčešće razlikuju kulture, no određene karakteristike kulture se iskazuju se i putem neverbalnih poruka, gesta, pokret tijela, mimika... koje su također vrlo važne i kojim se prenosi većina poruka. Ukoliko se poznaju i pravilno interpretiraju neverbalne poruke koje su karakteristične za pojedinu kulturu interkulturalna komunikacija je znatno olakšana.

Interkulturalna komunikacija važna je zbog povezivanja i otvorenosti društva, poticanja demokracije, jačanja uloge civilnog društva, promicanja temeljnih ljudskih prava.

## **4.2. Komunikacijski proces**

Ljudska je komunikacija kompleksan proces, poruka se može izgubiti ili krivo interpretirati. Definicijom komunikacije kao procesa može se prepoznati koje su vještine potrebne i koje treba unapređivati za uspjeh procesa i poslovanja. Slika 1. prikazuje primjer komunikacijskog procesa koji je podijeljen u osam koraka:



Slika 1. Komunikacijski proces (Bovee i Thill, 2013)

- pošiljatelj ima ideju – komunikacija ima dobar početak ako je ideja jasna i koncizna. Konačan ishod komunikacije uvelike ovisi o ovom koraku,
- pošiljatelj kodira ideju u poruku – nakon što se ideja oblikuje, kodira se u poruku (riječi, slike ili kombinaciju riječi i slika). Uspješno kodiranje ideje u učinkovitu poruku je važna komunikacijska vještina,
- pošiljatelj stvara poruku u prijenosnom mediju kako bi se predstavila ciljanoj publici. Odabir najboljeg medija, (usmeni, pismeni, vizualni ili elektronički), za svaku poruku također je važna komunikacijska vještina, obzirom na mogućnosti koje pružaju elektronički mediji,
- pošiljatelj šalje poruku kroz kanal. Obzirom na sve veći broj medija koji se koriste nastaju i novi komunikacijski kanali koji se mogu koristiti za slanje (prijenos) poruka,
- publika prima poruku. Komunikacijskim kanalom poruka dopijeva do ciljane publike, no stizanje na odredište ne garantira ispravno razumijevanje poruke, jer se one mogu ignorirati ili krivo interpretirati kao buka,
- publika dekodira poruku koja je primljena, odnosno iz poruke mora izvući ideju,
- publika odgovara na poruku. Ukoliko je poruka oblikovana na način koji pokazuje prednosti odgovaranja na nju, tada su šanse da publika odgovori veće,
- publika daje povratnu informaciju pošiljatelju. Publika osim odgovaranja ili neodgovaranja na poruku, primatelji mogu pružiti i povratnu informaciju koja pomaže u ocjeni učinkovitosti komunikacije.

Komunikacija je i proces kojim se poruka prenosi od jedne do druge osobe preko nekog od medija komunikacije.

Komunikacijske vještine možemo prikazati kao kognitivne komunikacijske vještine, tu spada: empatija koja predstavlja sposobnost razumijevanja osjećaja druge osobe i zadržavanje vlastitog stajališta; zauzimanje društvenih perspektiva; kognitivna kompleksnost; broj pojmova kojima se opisuje situacija, osjetljivost za standarde odnosa; poznavanje situacije i samopraćenje, i bihevioralne vještine kao uključenost u interakciju; upravljanje interakcijom; fleksibilnost ponašanja; slušanje, društveni stil.

Posebna važnost za uspješnu komunikaciju pridaje se slijedećim komunikacijskim vještinama: neverbalna komunikacija, uspješno slušanje, sposobnost kontrole stresa u kriznim situacijama i prepoznavanje i razumijevanje vlastitih emocija.

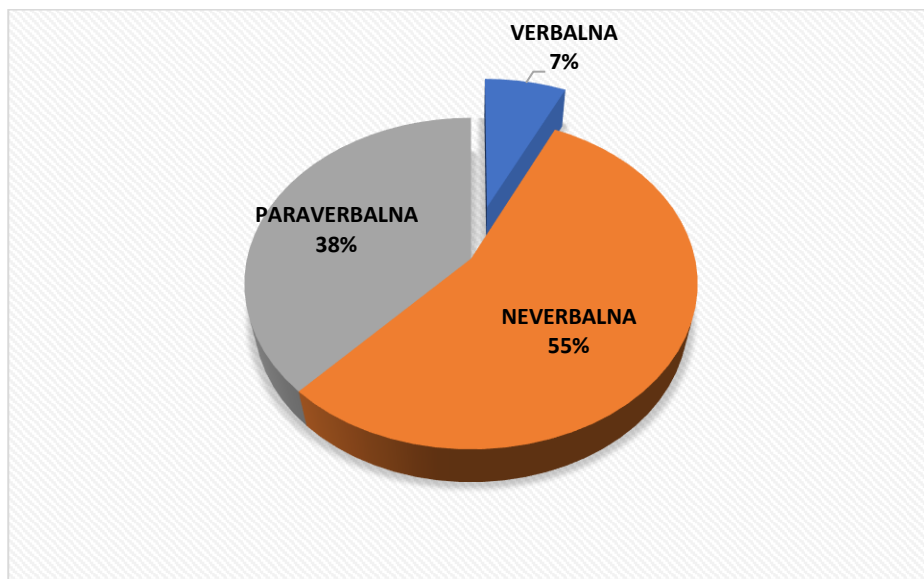
#### **4.3. Vrste komunikacija: verbalna i neverbalna**

Postoji više podjela vrsta komunikacija na primjer, verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije, govorne ili usmene i pisane komunikacije, namjerne i nenamjerne komunikacije, posredne i neposredne komunikacije.

*Verbalna komunikacija* je prijenos informacija riječima, govorom. Verbalnom komunikacijom se prenose osjećaji, stajališta, ideje, uvjerenja, upute, a sastoji se od govorenja i slušanja. Uspješnost verbalne komunikacije ovisi o subjektu koji prenosi informaciju i onome koji prima informaciju.

*Neverbalna komunikacija* je način kojim ljudi komuniciraju bez korištenja riječi namjerno ili nenamjerno. U neverbalnoj komunikaciji koriste se neverbalni znakovi kao: izraz lica, ton, glasa, pokret, položaj tijela, pogled, gesta, dodir. Izgled, odjeća, miris, udaljenost mjestom koje zauzimamo u prostoru također spadaju u neverbalnu komunikaciju.

*Paraverbalna komunikacija*, glasom, prvenstveno, šalje verbalnu poruku, no on nam služi i kao sredstvo neverbalne komunikacije. Ton glasa, ubrzani, usporeni govor, naglašavanje pojedinih riječi, umetnute pauze spuštanje, podizanje glasa, služe nam za ostvarivanje funkcija kojima služi neverbalna komunikacija (Bovee i Thill,2013).



Slika 2: Odnos verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije (Izradio autor prema podacima Pravila personalne komunikacije, Alberta Mehrabiana)

Smatra se da verbalna komunikacija bolje prikazuje, misli, osjećaje, i stanja, no neverbalna komunikacija nikako ne smije biti podcijenjena, prema Grafu 1. iznosi čak 93% ukupne komunikacije. Neverbalna komunikacija je diskretan ali i vrlo snažan način sporazumijevanja za one koji znaju detektirati i pročitati takvu vrstu poruke.

„Ni jedan jezik nije tako jasan kao jezik tijela, kad ga jednom naučimo čitati.“ (Lowen,1996,10). Za tu vrstu komunikacije je posebno značajan jezik tijela i prilika da naučimo mnogo više o ljudima nego što nam oni žele dopustiti. Obično, osobe koje su uspješne u komunikaciji uspjeh zahvaljuju tome što znaju pročitati druge. Svi podsvjesno čitaju govor tijela osobe sa kojom komuniciraju. Neverbalna komunikacija, obično, snažnije prenosi emocionalne komponente poruke.

#### 4.4. Prepreke u međusobnoj komunikaciji

Zbog mnoštva komunikacijskih prepreka, poruke u komunikacijskom procesu se mogu iskriviti. Šum je sve ono što iskrivljuje poruku, ometa komunikaciju ili



sprječava primatelja da primi poruku. Može se pojaviti na početku, kod oblikovanja poruke, na primjer da je poruka nerazumljiva, zatim, pri prijenosu poruke, može se izgubiti dio poruke ili pri primanju poruke zbog pogrešnog tumačenja, nedovoljno pozornosti, informacijske preopterećenosti. Šum sadrži svaka komunikacija i gotovo je nemoguće potpuno ga ukloniti, no može se smanjiti. Prepreke u komunikaciji se mogu grupirati kao:

- *Buka i smetnje* odvlače pozornost. Izvor mogu biti osobne smetnje, kao misli i osjećaji koji mogu spriječiti fokusiranje na poruke, pokušaj obavljanja više poslova odjednom (multitasking) koji isto tako, sigurno stvara komunikacijske smetnje.
- *Konkurentne poruke*. Teško je dobiti ekskluzivnu pažnju publike, jer se treba natjecati sa drugim porukama koje istovremeno dopijevaju do publike. Samo najprivlačnija poruka može zadobiti pažnju publike.
- *Filtri*. Poruke mogu biti zaustavljene ili filtrirane zbog ljudske ili tehničke intervencije između pošiljatelja i primatelja.
- *Pucanja kanala* se mogu dogoditi i tako se poruka ne uspije prenijeti (Bovee i Thill, 2013).

Nakon što poruka kroz komunikacijski kanal dopije do ciljane publike, njeno interpretiranje ovisi o tome kako publika prima i dekodira poruku. Član publike mora osjetiti da je poruka stigla, izabrati je između mnogih poruka i percipirati je kao stvarnu poruku. Kako bi poruka bila uspješna treba uzeti u obzir očekivanja publike, kao i kanale kojim publika očekuje da će poruke stići. Jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji je sposobnost da se prepoznaju različite vrste šumova i razviju načini kako se s njima nositi.

Određene vrste *ponašanja* također stvaraju prepreke za ostvarenje učinkovitog komunikacijskog procesa, naročito u pogledu odgovora i povratne informacije pošiljatelju. Na primjer kod pasivnog ponašanja u komunikaciji dolazi do izbjegavanja izražavanja svog mišljenja i osjećaja, slušalac ne zastupa svoje interese, potrebe ili prava. Obično do pasivnog ponašanja dolazi zbog lošeg samopoštovanja. Kod agresivnog ponašanja pojedinci nastoje dominirati u komunikaciji, nametnuti vlastita mišljenja i zastupaju vlastite interese i potrebe. Agresivna komunikacija najčešće su posljedica, nezaliječenih emocionalnih rana, osjećaja bespomoćnosti, te slabog samopoštovanja.

Prema Samovar i sur. (2013), kod uspješne interkulturalne komunikacije najčešće prepreke su predrasude i stereotipi. *Stereotipi* se javljaju, na primjer generaliziranjem opisa ljudi, pripadnika neke kulture. Stereotipi uključuju ponašanja prema pojedinim skupinama ljudi koje su drugačije, umu promatrača nedovoljno poznate, ili slične nečemu što je već kategorizirano kao neprihvatljivo. No stereotipi ne moraju nužno imati negativne konotacije, mogu se povezivati i sa pozitivnim saznanjima o grupi ljudi.

Stereotipi se često definiraju kao specifična svojstva koja se pridaju ljudima na osnovi njihove pripadnosti određenoj grupi (Granić, 2020). Stereotipi nam kazuju da postoji zajednička percepcija o određenim grupama ljudi koja može biti točna ili netočna. Stereotipe možemo kontrolirati, ako svjesno prihvaćamo određeni stereotip, no istraživanja pokazuju kako su stereotipi najčešće nenamjerni i automatski. Stereotip može članove grupe procijeniti pozitivno ili negativno. Svatko je sklon stereotipima, bilo da je o njima naučio tokom školovanja, ili ih je prihvatio iz primjera svakodnevnog života, stavova obitelji, medija, ogovaranja, pozitivnih i negativnih, pojedine skupine ljudi. Čim upoznamo pripadnika druge kulture prvo što njemu prosuđujemo su stereotipi koji postoje, i koje smo prisvojili o njegovoj kulturi, bilo pozitivni ili negativni, no kada su oni netočni mogu biti kontraproduktivni, naročito u poslovnom okruženju.

Blisko povezan pojam stereotipu je pojam *predrasuda*. Predrasude se odnose na unaprijed donesen sud o ljudima i stvarima koje osoba dovoljno ne poznaje.

Predrasude i stereotipi mogu biti blisko povezani pa treba istaknuti razlike. Predrasude su neprijateljski ili negativan stav prema prepoznatljivoj grupi ljudi, koji se zasniva isključivo na njihovu članstvu u toj grupi (individualne osobine ili ponašanje žrtve predrasude bit će nezamijećeno ili zanemareno), dok su stereotipi generalizacije o grupi ljudi kojima se istovjetna obilježja pripisuju praktički svim članovima grupe, neovisno o stvarnim razlikama između članova. (Granić, 2020) Predrasude mogu utjecati na samopoštovanje osobe, gotovo redovito vrijeđaju rasna, spolna, religijska, politička i mnoga druga obilježja pojedinca te vrlo često razlog su sukoba.

Osim predrasuda i stereotipa barijere, prema Drandić (2013.) u interkulturalnoj komunikaciji mogu predstavljati još pojmovi koji definiraju odnose i stavove pojedinaca prema drugačijima:

- Etnocentrizam ili veličanje vlastitog etničkog identiteta,
- Rasizam koji uključuje marginalizaciju i diskriminaciju,
- Ksenofobija koja označava strah prema stranom i nepoznatom,
- Jezik ali i fraze, žargoni, narječja često imaju različita značenja u različitim kulturama,
- Religija kao kulturna činjenica,
- Društvene norme i njihovo ne poštivanje i nepoznavanje,
- Odnos prema vremenu i prostoru te
- Neverbalna komunikacija koji često dovode do negativnih impresija.

Međutim, ove barijere često predstavljaju izvor nerazumijevanja i sukoba, napetosti i netrpeljivosti. Uzroci barijera među različitim kulturama zahtijevaju interkulturalnu interakciju, odnosno upoznavanje, poštivanje i međusobno uvažavanje, kao i razumijevanje bez obzira na predrasude, stereotipe ili bilo koje druge oblike blokade komunikacije.

## 5. INTERKULTURALNA KOMPETENCIJA – POJAM I OSOBINE

Prihvatanje sličnosti ali i razlika među različitim kulturama zahtijeva od svih razvoj interkulturalne kompetencije kao ključne osobine i preduvjeta za uspješnu komunikaciju bez obzira na oblik i vrstu razlike među pojedincima. Definicija interkulturalne kompetencije je složena, i razni je stručnjaci sa različitih gledišta i konteksta različito definiraju. „Zajednički dogovor i mišljene o tome što je zapravo intelektualna kompetencija nije postignut“ (Piršl i sur.,2016,165).

Interkulturalna komunikacijska kompetencija najjednostavnije rečeno „ponašanje koje je prikladno i učinkovito u danome kontekstu.“ (Spitzberg, 2000).

Fantini naglašava da iako različita istraživanja definiraju pojam kompetencije na više načina, uglavnom se odnosi na tri glavne teme, a to su: sposobnost razvoja i održavanja odnosa; sposobnost učinkovite i adekvatne komunikacije; sposobnost suradnje. Ove vještine se isprepliću i neophodne su u bilo kojem kontekstu, tim više kad se susreću različite kulture, a samim tim i različite vizije svijeta. Stoga, autor definira interkulturalnu kompetenciju kroz njene sastavne dijelove:

- urođene osobine i kvalitete, i stečene karakteristike uključujući fleksibilnost, otvorenost, empatiju, znatiželju, strpljenje, toleranciju prema dvosmislenosti, poštovanje, motivaciju, zanimanje, osjećaj za humor i sposobnost suspendiranja presude;

- četiri dimenzije, a to su znanje, pozitivni stavovi, vještine i svjesnost. Za Fantinija je svjesnost središnja dimenzija i ima veze s procesima istraživanja, eksperimentiranja i doživljaja stvarnosti. Svjesnost stoga omogućava zauzimanje kritičkog stajališta o društvenom kontekstu, što vodi transformaciji samog sebe i odnosa s drugima, kao i kritičkim i kreativnim interakcijama s stvarnošću;

- kompetencija poznavanja stranog jezika: sposobnost komuniciranja na drugom jeziku otvara niz pogleda na svijet. Prema autoru, ovaj aspekt često zanemaruju interkulturalisti, koji ne daju uvijek odgovarajuću važnost uskom odnosu kulture i jezika, dok sposobnost izražavanja i konceptualizacije na drugom jeziku utječe na interkulturalnu svijest;

- stjecanje i razvoj interkulturalnih vještina su dug i dinamičan proces koji se gradi tijekom životnog ciklusa. Na tom putu javljaju se trenuci napredovanja, regresije, stagnacije, ali nikad se ne postigne krajnja točka dolaska (Fantini, 2000.).

Možemo reći da interkulturalnu kompetenciju čini više međusobno povezanih dimenzija koje osiguravaju učinkovitu međukulturalnu interakciju. Stoga, u interkulturalne kompetencije često ubrajamo:

- sposobnost da se misli i djeluje na kulturno prikladan način;
- kulturnu empatiju, otvorenost, socijalnu inicijativu, emocionalnu stabilnost i fleksibilnost;
- sposobnost neosuđivanja, snošljivost, komunikaciju, razumijevanje i shvaćanje, interakciju bez razgovora;
- govorne vještine, komunikacijske vještine, prijateljstvo, društveno odgovorno ponašanje, zadovoljstvo.

Interkulturalno kompetentna osoba treba se znati prikladno i učinkovito prilagoditi kontinuiranim promjenama u kulturnim društvima. Globalne promjene u društvu također zahtijevaju nova znanja, vještine, stavove i svijest u interkulturalnim kontaktima koji su svakodnevni i sve ih je više. Zasižno stečene interkulturalne kompetencije pomažu postizanju uspješnije interkulturalne komunikacije, stvaranju empatije, razumijevanje, fleksibilnost, i zasižno otvorenost i lakše savladavanje interkulturalnih komunikacijskih barijera.

Interkulturalna kompetencija je jedan od bitnih faktora za učenje i razumijevanje drugog i drugačijeg od nas. Potrebna je i kako bi što bolje prenijeli znanja i pomogli razumjeti različitosti, te smanjili moguće stereotipe, predrasude i diskriminacije prema pripadnicima duge kulture (Piršl i sur.,2016,89-90).

Ljudi iz različitih kultura i pripadnosti nikad prije nisu tako lako upoznavali i stvarali međusobnu interakciju kao što to danas čine, te naglašava da poznavanje interkulturalne komunikacije može pomoći premostiti kulturalne razlike, ublažiti probleme i pomoći u postizanju skladnijih odnosa (Samovar i sur.,2013).

Uspješna interkulturalna komunikacija podrazumijeva visok stupanj interkulturalne kompetencije, odnosno toleriranje različitosti, poštivanje drugih (Bedekoivć, 2011). Znanje o drugi kulturama je nužno kod kontakata sa pripadnicima drugih kultura kako bi se shvatile kulturne razlike, gledišta, ponašanja, običaji, i sve ono što uvjetuje način komunikacije i interakciju.

Intekulturalna komunikacijska kompetencija je skup kognitivnih, afektivnih i biheviornalnih vještina i obilježja koja čine učinkovitu i primjerenu komunikaciju u različitim kulturnim kontekstima.

Spomenute kognitivne vještine i obilježja uključuju:

- kulturnu samosvijest – poznavanje opće kulture – poznavanje različitih kultura
- analizu interakcije.

Afektivne vještine i obilježja uključuju:

- znatiželju
- kognitivnu fleksibilnost
- motivaciju
- otvorenost

Bihevioralne vještine i obilježja uključuju:

- komunikativnost
- sposobnost slušanja i rješavanja problema – suosjećanje
- sposobnost prikupljanja informacija (Bennett, 2011).

.

I Bedeković spominje iste vještine, te kaže da znanja, iskustva, sposobnosti, vještine i stavovi kao osnovni elementi na temelju kojih pojedinac postiže mjerodavnost, odnosno kompetentnost u određenom području ili vrsti djelatnosti, se manifestiraju u određenim kognitivnim, emotivnim i afektivnim sposobnostima. (Bedeković, 2011.)

Komunikacija i sve češći kontakti među kulturama različitih država i nacija, danas uklanjaju granice, kako fizičke tako i interkulturalne, naročito u društvima u koja su razvijenija i primjenjuju viši stupanj komunikacijske tehnologije. Društva koja su manje razvijena i manje koriste nove komunikacijske tehnologije manje su u kontaktu sa drugim kulturama te je zasigurno i njihova razina intrerkulturalne kompetencije niža. Višom razinom Intekulturalne kompetencije smanjuju se smetnje u komunikaciji, postiže se veća toleranciju, empatija, smanjuje se broj sukoba između različitih pripadnika kultura i društava, no svakako treba imati u vidu i obratiti pažnju na održavanje vlastitog kulturnog identiteta i osjećaj pripadnosti svojoj zajednici.

Osnovna pretpostavka razvoja interkulturalne kompetencije je Interkulturalna osjetljivost pa tako osim interkulturalne kompetencije Drandić (2016.) govori i o interkulturalnoj osjetljivosti koja obuhvaća samopoštovanje i samoprecepciju koje predstavljaju temeljne vrijednosti. Uz to je tvrdi Drandić (2016.) važno istaknuti sklonost pojedinaca prema odbacivanju bilo kakvih predrasuda ili stereotipa uz

naglašenu sposobnost uočavanja i prepoznavanja postojanja različitih pogleda na svijet. Napominje i da interkulturalna osjetljivost omogućava putem komunikacije prepoznavanje i prihvaćanje vlastitog identiteta i kulturnih vrijednosti kao i onih pripadnika drugih kultura, tako da je zasigurno vrlo važna pri određivanju same interkulturalne osjetljivosti.

## 6. MENADŽMENT

### 6.1. Upravljanje i organizacijski pristup menadžmentu

Postoji mnogo definicija menadžmenta.

„Menadžment je proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarenja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa“ (Srića, 1992).

Menadžment se definira kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve, ili kao proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa (Grgić, 2012). Menadžment se može definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih unaprijed zacrtanih ciljeva. Usmjeravanje ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004).

Poslovanje i opstanak suvremenog poduzeća teško bi se moglo zamisliti bez menadžmenta obzirom na mnoge izazove kojima je izloženo čovječanstvo, i koji se mogu savladati upravo menadžmentom koji se bavi ljudima i njihovim odnosima u poslovnoj organizaciji, poduzeću. Danas je jedan od većih problema menadžmenta u tome kako najbolje upotrijebiti resurse organizacije u okolini koja se neprestano mijenja, a sa složenosti organizacije ti problemi postaju još teži. U pristupu rješavanja tih problema, kaže Sikavica, nema jedinstvene prakse menadžmenta koja bi se univerzalno primijenila. (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004). Postoje razlike u pristupu rješavanja problema i donošenja odluka u različitim dijelovima svijeta, i obzirom na sustav vrijednosti, kulturu. Dok Japan za razliku od SAD-a, težište stavlja na doživotnu zaposlenost i sporazumno donošenje odluka, u Njemačkoj, je na primjer, naglasak na ovlastima menadžmenta, ali i na participaciji zaposlenih u odlučivanju, za razliku od Velike Britanije, gdje je u prvom planu sigurnost, kaže Sikavica (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004).



## 6.2. Izazovi suvremenog menadžera

Današnje poslovanje prevladalo je međunarodne granice kako bi se plasirali proizvodi, sklopila partnerstva s drugim tvrtkama ili zaposlili radnici, što je rezultat globalizacije. Tvrtke koje ostvaruju izvoz trebaju komunicirati s drugim kulturama. Sve više kompanije iz cijelog svijeta utrkuju se za udio na međunarodnom tržištu, te tako dolaze u kontakt sa pripadnicima različitih kultura. Otvaranjem granica tvrtke posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage, a to podrazumijeva sve razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu.

Javlja se i globalna utrka za talentima, klijentima i resursima, te raste i važnost informacija u ekonomiji. Sve su važnije informacije i spoznaje o konkurenciji. Što više kompanija zna o svojoj konkurenciji i njihovim planovima, to će biti sposobnija prilagoditi vlastite planove. Važno je spoznati i potrebe kupaca. Većina kompanija ulaže puno vremena i novca u pokušaje razumijevanja potreba svojih kupaca, te je potrebno te informacije objediniti i analizirati kako bi se razvili proizvodi i usluge koji će biti prilagođeni potrebama kupaca. Suvremeni menadžer danas mora voditi značajnu pažnju i slijediti široki raspon vladinih regulativa i smjernica koje pokrivaju razna područja poput, zaposlenosti, okoliša, poreza i računovodstva.

Može se reći da je kompanija je kompetitivna u onoj mjeri u kojoj je sposobna razumjeti, koristiti i prenositi informacije drugima, u čemu se očituje kompetencija menadžera. Sve je više multinacionalnih kompanija koje uključuju u svoje poslovanje milijune ljudi širom svijeta i međusobno ih povezuje bez obzira na velike udaljenosti. Nadziru kapital, tehnologiju i resurse širom svijeta. Gospodarstvo se širi bez granica i posluje se kao da gospodarske i političke barijere ne postoje.

Menadžeri se bave planiranjem i nadziranjem osnovnih funkcija u organizaciji kao što su proizvodnja, razvoj, prodaja i nabava, računovodstvo i financije, te upravljanjem ljudskih potencijala. Za svakodnevno poslovanje, najčešće formiraju tim suradnika koji vode određene segmente organizacije kao na primjer, voditelj financija, ljudskih potencijala, marketinga, te pomoću njih upravljaju poslovanjem, delegiraju zadatke i kontroliraju ispunjenje postavljenih ciljeva.

Za koordinaciju i nadzor nad izvršenjem zadataka, menadžeri odrađuju pravila koja se odnose na raspodjelu odgovornosti i nadležnosti, mehanizme kontrole i razmjenu informacija. Menadžer je odgovoran za zakonitost poslovanja i mora

kontinuirano pratiti zakonske propise s područja svojih odgovornosti, ili ustrojiti tim koji mu pomažu u tome. U slučaju da se pojave prepreke vezano za uspješnost poslovanja, menadžera mota donijeti odluku, najčešće u suradnji sa svojim užitim timom suradnika, o potrebnim koracima, promjeni organizacijske strukture ili promjeni načina poslovanja, kako bi se problem riješio. Upravljanje organizacijom zahtijeva i stalno motiviranje i komunikaciju sa zaposlenima, jasno izražavanje svojih zahtjeva i davanje povratnih informacija zaposlenima. Menadžeri moraju poznavati kompletno područje rada organizacije, te vještine analitičkog mišljenja, brzog zaključivanja i donošenja odluka, koje su potrebne u slučajevima kod nepoznavanja svih informacija, sposobnost intuitivnog i kreativnog mišljenja, te razvijene sposobnosti jasnog i uvjerljivog izražavanja ideja, planova i prijedloga u pisanom i govornom obliku. (Madžar, 2018.)

Vještine važne za menadžera su organiziranost, sistematičnost i sposobnost organizacije vremena, upravljanje nizom različitih aktivnosti istovremeno ili u kratkim rokovima, taktičnost i umijeće pregovaranja te sklonost suradnji i timskom radu. Također široka opća naobrazba, poznavanje stranih jezika i informatička pismenost je preduvjet za posao direktora i menadžera. Direktor i menadžer mora postavljati visoke ciljeve samom sebi, ali i suradnicima i samoj organizaciji. Uspješni direktori i menadžeri su uporni, samopouzdana, ali svjesni vlastitih mogućnosti i ograničenja. (e-usmjeravanje, 2020). Suvremeno upravljanje uvjetovano je brzim tehnološkim napretkom i brzim razvojem informacijske i komunikacijske tehnologije, koje su doprinijele globalizaciji EU-a i svjetskog tržišta. U globalnom poslovanju odabiru se mjesta odnosno tržišta na kojima se očekuju najbolji rezultati, odnosno najveća učinkovitost i djelotvornost. Outsourcing u modernim organizacijama prolazi kroz izuzetno brz rast, te se i tu prelaze granice. Moderno poslovanje karakterizira nepostojanje granica, a težište je na komplementarnim aktivnostima, resursima i globalizaciji. Znanje i intelektualni kapital postaju ključni resursi u radu, a informacijske i komunikacijske tehnologije postaju nužnost za koordinaciju radnih aktivnosti.

Glavni izazov suvremenog menadžmenta u suvremenom poslovnom svijetu postaje konkurentska prednost, a to je sposobnost organizacije da prestigine drugu organizaciju proizvodeći traženu robu i usluge bolje i učinkovitije od njenih konkurenata. Konkurentska prednost traži vrhunsku učinkovitost, kvalitetu, brzinu, fleksibilnost, inovaciju i brz odaziv prema kupcima. Prema Wristonu tri su odrednice koje diferenciraju uspješnog od neuspješnog menadžera. Prva je u pronalaženju

najboljih suradnika. Druga je u pronalaženju načina za motiviranje svojih suradnika, a treća se ogleda u davanju dovoljno slobode suradnicima da rade na svoj vlastiti način (Sikavica i Bahtijarević-Šiber,2004, prema Wriston,1990.). Od suvremenog menadžera se traži da bude potpuno predan svom poslu, nakon što dobije bitku sa konkurencijom u vanjskom okruženju, mora se posvetiti ne manje važnom usklađivanju odnosa među ljudima unutar poduzeća, treba znati slušati i biti spreman na kompromise za dobrobit kompanije.

### **6.3. Utjecaj kulturnih razlika na menadžment**

U komunikaciji sa pripadnicima različitih država na prvom mjestu su jezični problemi, no u komunikaciji postoje i poteškoće povezane s uporabom raznih alata neverbalne komunikacije. U globaliziranom kontekstu više nije dovoljno poznavati jezik, referentni sektor ili ekonomsku situaciju potencijalnog partnera, već je sve više potrebno poznavati i način kulturne komunikacije sastavljene od gesta, stavova i ponašanja pripadnika različitih kultura i država.

Kultura određuje kako vidimo i tumačimo stvarnost oko nas i naše verbalne i neverbalne komunikacijske izraze. U multikulturalnom društvu kao što je danas, interakcija kulture i poslovanja često se zanemaruje. Globalizacija i razvoj trgovine na međunarodnoj razini doveli su do povećanja kontakata između različitih kultura, otkrivajući poteškoće i probleme koji mogu potencijalno proizaći iz njihove interakcije. Pregovori su često komplicirani kulturnim daljinama koje proizlaze iz različitih obrazaca ponašanja ukorijenjenih u poslovnoj praksi.

Prihvatanje i razmatranje postojanja multikulturalizma ponekad može značiti promjenu globalne strategije ili može dovesti u pitanje upravljačke modele koji su se dosad smatrali univerzalno važećim, no taj novi kontekst više ne omogućuje zadovoljstvo primjenom standardnog modela upravljanja. Prepoznavanje i upravljanje kulturnom distancom omogućuje tvrtkama osiguravanje važnih konkurentskih prednosti skraćujući vremena komunikacije i izbjegavajući nesporazume. Čak i kontakt s novom poslovnom kulturom omogućuje upoznavanje nove prakse, nove ideje, različite perspektive i alternativnih rješenja, i na taj način doprinosi razvoju nove korporativne vizije (Tizzano, 2017. prema Dupriez, 2000.). Da bi se to postiglo,

potrebno je promatrati različite kulture kao resurs i način stjecanja novih znanja, a ne kao prepreku.

Kultura oblikuje i ljuške poglede na svijet. Razumijevanje što je ispravno, a što pogrešno, značenje nekih boja, cvijeća nisu isti u različitim kulturama. Bovee i Thill navode primjer američkog veličanja mladosti i japanskog velikog poštovanja starijih. Naime tumačenje nekog hrabrog poteza mlađeg kolege menadžera koji se zalaže za radikalno preoblikovanje poslovne strategije, moglo bi se protumačiti drugačije među pripadnicima te dvije kulture (Bovee i Thill,2013,13). Zatim različito tumačenje neverbalnih znakova, na primjer kanadski slušatelji kimnu glavom da bi izrazili slaganje, japanski slušatelji kimnu glavom kako bi pokazali da su razumjeli, dok britanski slušatelji gledaju u govornika trepćući očima kako bi iskazali razumijevanje ljude u SAD-u uče kako je nepristojno u nekoga zuriti (Bovee i Thill,2013,52).

## 7. INTERKULTURALNI MENADŽMENT – UPRAVLJANJE RAZLIČITOSTIMA

Interkulturalni menadžment je menadžment koji se temelji na poznavanju interakcije različitih kulturnih elemenata radi stvaranja uspješne poslovne suradnje i poslovnih odnosa. U interkulturalnom menadžmentu vrlo je važno kako se menadžer odnosi prema vrijednostima koje su različite od onih na koje je naviknuo u vlastitom poslovnom okruženju. U multinacionalnim kompanijama se u različitim državama različito upravlja. Menadžer mora biti otvoren prema različitostima i vrijednostima, mišljenjima i idejama koje su rezultat različitosti.

Za interkulturalni menadžment se može reći da je to odnos prema poslu koji svi menadžeri rade posvuda, ali je način na koji to rade posve različit. Različito poslovno ponašanje pripadnika iz različitih kultura zahtjeva istraživanje razlika kako bi stvorili uspješnu poslovnu suradnju. Baptista (2016.) prenosi stajalište Geerta Hofstedeja koji naglašava da se za komunikaciju mora imati na umu kulturna pozadina sugovornika, te da kultura u poslovnom upravljanju može imati dominantan utjecaj na donošenje odluka i na upravljanje ljudskim resursima. Kako bi mogli upravljati različitostima trebamo ih detektirati i poznavati. Nizozemski socijalni psiholog i antropolog pokušao je stvoriti okvir za usporedbu različitih kultura s ciljem izrade smjernica koje će se uzeti u obzir za upravljanje i organiziranje kulturnih razlika u tvrtki i u procesima donošenja odluka (Baptista, 2016.). Osim Hofstedeovog značajnijim modelima koji su utjecali na sastavni pristup istraživanju utjecaja kulturalnih razlika na menadžment smatraju se još Kluckhohn-Strodtbeckov, Trompenaarsov i GLOBE-ov model kulturalnih dimenzija.

Hofstedeov model razmatra distancu moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam i kolektivism, muškost i ženskost, dugoročnu i kratkoročnu orijentaciju. Kluckhohn-Strodtbeckov model razmatra odnos prema okruženju, orijentaciju prema vremenu, orijentacija prema aktivnosti, pojam prostora, fokus odgovornosti i narav ljudi. Trompenaarsov model pak razmatra univerzalizam i partikularizam, individualizam i kolektivism, neutralnost i emocionalnost, specifičnost i difuznost, postignut i pripisani status, unutarnje i vanjsko usmjeravanje, te sekvencijsko i sinkronijsko vrijeme. GLOBE-ov model kulturalnih dimenzija razmatra asertivnost, usmjerenost na budućnost, spolno razlikovanje, izbjegavanje neizvjesnosti, distancu

moći, institucionalni kolektivizam, unutargrupni kolektivizam, usmjerenost na rezultat i humanističku usmjerenost.

## **7.1. Kulturne razlike u poslovnoj komunikaciji**

Može se reći da je „poslovanje s drugim kulturama danas i nužnost i izazov“ (Kraljević, 2018.) pa je i poznavanje kulturoloških razlika, u međunarodnom poslovanju vrlo važno, i pomaže otklanjanju poteškoća i neugodnosti u poslovnoj komunikaciji i suradnji. Kroz iskustvo je moguće poboljšati komunikacijske vještine s ljudima različitih kultura. Svaka osoba jedinstven je rezultat različitih čimbenika, ne samo kulturnih, nego i onih povezanih sa okruženjem u kojem je živjela i školovala se. Stoga različitost ljudi i kultura iz kojih dolaze oblikuje način njihova razmišljanja, rada i ponašanja, a način ponašanja i interakcija s drugima može imati utjecaj na poslovni uspjeh ili neuspjeh. (Kraljević, 2018.)

Poslovanje je danas obilježeno globalnom ekonomijom i proteže se preko granica u kojima živimo, poslovni ljudi komuniciraju s pripadnicima najrazličitijih kultura. Sve je više organizacija koje posluju globalno, tržišta su otvorena svim državama svijeta. Svoj poslovni razvoj organizacije usmjeravaju na širenju tržišta izvan nacionalnih granica. Takvim širenjem na globalno tržišta poslovna komunikacija u poslovnom okruženju postaje interkulturalna, bilo ona sa poslovnim partnerima kao i unutar same organizacije između zaposlenika pripadnika različitih kultura. Ignoriranje kulturnih razlika u poslovanju može se pokazati kao velika pogreška za organizacije koje namjeravaju rasti u okviru globalne ekonomije. U tom je smislu interkulturalna komunikacija bitna poveznica boljim razumijevanjem pojedinaca, načina života, komunikacije i percepcije svijeta.

Vrlo važan element komunikacije su također običaji i očekivana ponašanja u određenim situacijama. Što se bolje poznaju i razumiju očekivanja, komunikacija teče lakše i manje ima pogrešaka i nesporazuma. Bovee i Thill (2013.) smatraju da različito shvaćanje, različiti sustavi vrijednosti mogu utjecati na svaku fazu komunikacijskog procesa, ideju koju netko smatra dovoljno vrijednom da je podjeli sa drugima do navika i očekivanja povratne informacije.

Loše vijesti nitko ne bi želio čuti ni na koji način, no u poslovnim odnosima one su neminovne jer nažalost poslovanje ne teče uvijek glatko, bez problema. Poslovna

komunikacija iziskuje prije svega poslovan i etički način i pristup poslovnim partnerima, no taj se način razlikuje od kulture do kulture. Bovee i Thill (2013,253) daju primjer francuske poslovne komunikacije, koja je orijentirana na pisca i lošu vijest saopćava direktno samo vezujući se na prethodnu korespondenciju, te japansku koja koristi uvodne formalnosti kao ublaživač, objašnjenja i isprike, te tek na kraju saopćava lošu vijest koja bi se, ne poznajući tu kulturnu razliku mogla čak i krivo interpretirati.

Poznato je da se u Zapadnoeuropskim zemljama kao i Sjevernoameričkom kontinentu traži se prije svega točnost i vrijedi uzrečica „vrijeme je novac“, što na Srednjem Istoku nije primjer, isto tako Amerikanci u Aziji često imaju nevolja pri poslovnim susretima za večerom jer svrhom večere smatraju razgovor o poslu.

Šalamun (2017.) prenosi slijedeće razlike u kulturama:

- *Kontakti očima tijekom komunikacije*, u zapadnim kulturama kao SAD-u i Europi tijekom poslovnih pregovora uobičajeno je gledanje druge osobe u oči, a izbjegavanje pogleda može se tumačiti kao nepovjerenje i nedostatak interesa. Međutim, na primjer kod Japanaca, ljudi s Kariba i iz Latinske Amerike nije neuobičajeno izbjegavanje kontakta očima i gledanje dolje ili pored osobe tijekom komunikacije, kao znak poštovanja. U Africi se smatra nepoštivanjem gledanje u oči osobe višeg statusa. U Indiji se kontakt očima izbjegava između osoba različite socioekonomske moći dok, a u Egiptu izbjegava kontakt očima između žena i muškaraca.
- *Ton glasa*, poznato je da artikulacija kod izgovora može puno više reći nego izgovorene riječi. Za arapske zemlje karakterističan je glasan govor koji se povezuje sa snagom, dok se u Brazilu takav glasan ton tumači kao uključenost i interes osobe. U Njemačkoj glasan izgovor tumači se kao autoritet i samopouzdanje, dok se na Tajlandu tako glasan izgovor tumači da je osoba uzrujana ili nervozna. Mekani i tiši način govorenja preferiraju Filipinci jer kod njih postoji vjerovanje da je meki govor rezultat dobrog disanja i edukacije. Također, Japanci preferiraju tiši ton i mekanu artikulaciju.
- *Dodirivanje tijekom pozdravljanja*, u SAD-u je dopušteno je osobama višim hijerarhijskim pozicijama tijekom razgovora dodirnuti osobu na nižim pozicijama, no nikako i obrnuto. Dodir kod pozdravljanja Brazilaca je dozvoljen i oni se prilikom pozdravljanja poljube u oba obraza. Meksikanci će prilikom pozdrava i zagrliti, dok će žene na Kostariki poljubiti se u jedan obraz, a drugu ruku staviti na rame druge osobe. U zemljama jugoistočne Azije dodir se kod pozdravljanja u potpunosti izbjegava.

- *Geste*, i pozivanje rukom može se tumačiti različito u različitim kulturama. Gesta pozivanja rukom, pri čemu su prsti okrenuti prema gore, u Americi i Europi tumačiti kao poruka 'dođi ovdje,' a ista ta poruka u Koreji će se prenijeti prstima okrenutima prema dolje. Filipinci će se često pozvati brzim klimanjem glave, a u arapskim zemljama pozivanje se najčešće odvija tako da se desna ruka izbacila prema van, palac uspravno podigne, te ruka otvara i zatvara. Ako se spoje kažiprst i palac i tako formiramo slovo 'o', u zapadnom svijetu prenijeti će poruku da je sve u redu, no u nekim zemljama Latinske Amerike to će se tumačiti kao nepristojna gesta. Kulturalne razlike postoje i u intenzitetu korištenja gesti. Tako npr. Talijani, Južnoamerikanci, Afrikanci i stanovnici većine zemalja Latinske Amerike češće i intenzivnije koriste neverbalnu komunikaciju i geste u komunikaciji dok se geste znatno manje koriste u skandinavskim zemljama, Japanu, Njemačkoj i Kini.
- *Razmak između osoba u komunikaciji*, u Meksiku, za razliku od SAD-a, tijekom komunikacije dozvoljen je i nešto manji razmak između osoba, dok se u Engleskoj, Njemačkoj ili Australiji zahtjeva i nešto veći osobni prostor. Švicarci će se čak pomaknuti i malo unazad ako im osoba tijekom komunikacije dođe preblizu i naruši njihov osobni prostor. Studenti u nekim azijskim zemljama neće sjesti blizu svojih profesora niti će zaposlenici sjesti blizu svojih direktora jer je to znak poštovanja.
- *Položaj tijela*, se često povezuje s naklonom, a pri tome je važno osvrnuti se na različit naklon kod Japanaca, Tajlandana i Indijaca. Iako možda njihov naklon prilikom pozdravljanja na prvu izgleda isti, on se razlikuje i kod njih je naklon daleko više od samog pozdrava. Naklon pokazuje i podrazumijeva društveni status i rangiranje. Tako npr. u Japanu duboki naklon tumačit će se kao znak poštovanja i osoba niže hijerarhijske razine prva započinje naklon. Također, naklon osobe na nižoj hijerarhijskoj razini mora biti dublji od osobe na višoj razini koja će odlučiti o tome kada naklon završava. Tajlandani prilikom naklona spoje obje ruke (kao katolici prilikom molitve), a što su spojene ruke bliže glavi to je odraz većeg poštovanja. U Indiji se također ruke spoje, ali vrhovi prstiju na ruci prilikom naklona dodiruju bradu. Različito se će u kulturama tumačiti i položaj sjedenja. Dok je s jedne strane u SAD-u dozvoljeno i nešto ležernije i opuštenije sjedenje, u Njemačkoj i Švedskoj će se to protumačiti loše poslovno ponašanje. Dodatno, u zemljama Saudijske Arabije, Egipta, Singapura i Tajlanda nije dozvoljen muški stil sjedenja s prekrštenim nogama jer se pri tome vide cipele, a za njih je to uvreda. Naime, ljudi npr. na Tajlandu vjeruju da



stopala imaju posebno značenje, te izbjegavaju gaženje drugih, i pokazivanje stopala drugima (Šalamun, 2017).

Komunikacija je važna u svakom segmentu društvenog života, profesije i djelatnosti. Komunikacijom pojedinac utječe na sugovornike bili to članovi obitelji, prijatelji, poznanike ili suradnike, poslovne partnere, podređene i nadređene. Na temelju načina komuniciranja stvaraju se dojmovi o osobi i poduzeću.

## **7.2. Interkulturalne kompetencije suvremenog menadžera**

Biti više ili manje uspješan u ostvarenju kvalitetnih odnosa s osobama ili skupinama koje su kulturno drukčije od nas, prema Kuharić, ne ovisi samo o prethodnom iskustvu u dodiru s drugim, već i o kompetencijama koje jedinka posjeduje (Kuharić, 2015.). Jedan od bitnih čimbenika koji nam omogućava ne samo učenje i razumijevanje drugog i drugačijeg od nas, već i o nama samima je interkulturalna kompetencija. Piršl kaže da biti interkulturalno kompetentan znači ne samo imati znanja i pozitivne stavove, već biti sposoban uspostaviti učinkovitu interakciju s drugim tj. uspostaviti kvalitetnu interkulturalnu komunikaciju (Piršl, 2014.).

Vodstvo tima nije jednostavan zadatak, čak i ako postoji visok stupanj homogenosti između elemenata grupe. Upravljanje timom s velikom kulturnom raznolikošću postaje veći izazov jer kultura određuje niz temeljnih elemenata poput vrijednosti, načela, društvenog ponašanja i percepcije same stvarnosti koji bi, prema tome, bio drugačiji. Kad bi svi pojedinci s druge strane imali zajedničko razumijevanje toga što je ispravno ili pogrešno, što je prikladno ili ne, upravljanje odnosima u skupini postalo bi jednostavnije, što bi vodilo korporativnom blagostanju. Međutim, mogu se pojaviti nesporazumi s elementima koji potječu iz vrlo različitih kulturnih i religijskih konteksta unutar grupe.

Jedna od najvažnijih kompetencija kojima mora vladati suvremeni menadžer je zasigurno interkulturalna komunikacijska kompetencija. Interkulturalna kompetencija je „sveobuhvatna unutrašnja sposobnost pojedinca da upravlja ključnim izazovnim obilježjima interkulturalne komunikacije, kao što su kulturne razlike i nepoznanice, stavovi koji postoje između pojedinih skupina i iskustvo stresa koji prati takvu situaciju“ (Piršl, 2014.). Suvremeni menadžer mora znati analizirati situaciju i izabrati na koji će se način ponašati u datom trenutku. Prema Samovar i sur. (2013.) učinkovit

komunikator treba biti motiviran, znači da želi stupiti u interakciju, u slučaju menadžera, poslovni odnos, pregovor, sa pripadnikom druge kulture. Zatim mora imati znanje, znači imati informacije i poznavati kulturu osobe sa kojom se razgovara. Menadžer mora također vladati vještinama, odnosno pravilno primijeniti načine ponašanja kako bi mogao ostvariti svoje ciljeve. Karakter je također važan u komunikacijskoj kompetenciji, ako komunikacijski partner ne doživljava sugovornika kao osobu drugog karaktera imati će manje izgleda da uspije. (Samovar i sur.,2013).

Raznolika radna snaga može donijeti značajnu kompetitivnu prednost usvajanjem novih ideja i novih komunikacijskih vještina, te što je radna snaga raznolikija, to više pažnje se treba posvetiti komunikaciji.

Važno je naglasiti da interkulturalno kompetentna osoba, mora imati:

- Sposobnost medijacije, interpretacije, kritičkog i analitičkog razumijevanja svoje i tuđe kulture, interkulturalnog komuniciranja;
- Sposobna „vidjeti“, razumijeti i prihvatiti odnos između različitih kultura;
- Te mora imati kognitivnu, emocionalnu i bihevioralnu (ponašanja) dimenziju.

Sve se osobine su neophodne menadžerima danas kako bi prevladali kulturne i interkulturalne komunikacijske barijere, uspješno razumjeli i prihvatili svoje poslovne suradnike i klijente bez obzira na njihovu kulturu i identitet te uspješno poslovali.

Ako možete uspješno upravljati sobom, stresom, vremenom, energijom i svojim emocijama, onda ćete sigurno upravljati bolje i drugim ljudima (Marlene, 2014.).

### **7.3. Vještine važne za uspjeh u poslu**

Vještine djelatnika mogu se podijeliti u tri osnovne kategorije:

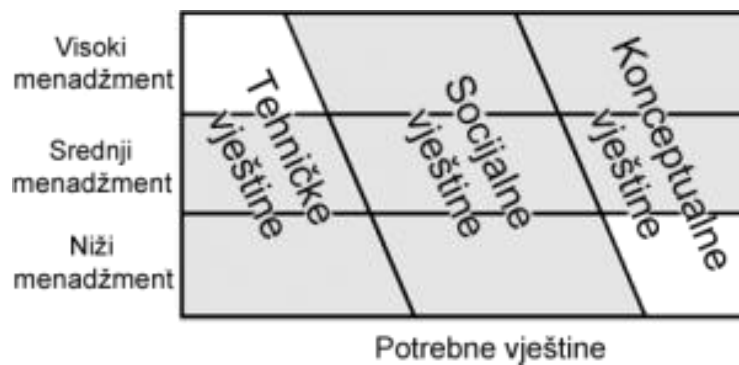
- tehničke vještine,
- socijalne vještine i
- konceptualne vještine.

*Tehničke vještine* obuhvaćaju znanja i vještine specifične za određenu struku. Primjerice, tehničke vještine kod informatičara uključuju postavljanje mreža ili programiranje, a kod elektrotehničara razumijevanje načina rada transformatora.

*Socijalne vještine* nadilaze razinu struke, a nužne su u odnosima i ophođenju s ljudima, ponašanju u prisutnosti drugih, te komunikaciji u profesionalnom okruženju. Na primjer socijalne vještine potrebne su u izgradnji profesionalnih odnosa, te u ophođenju sa suradnicima i klijentima.

*Konceptualne vještine* uključuju vještine i sposobnosti primjene ideja u specifičnim situacijama i rješavanje složenih situacija. Na primjer, konceptualne vještine odnose se na izradu strategija vođenja i upravljanja poduzećima.

Navedene kategorije vještina u različitoj su mjeri potrebne na različitim organizacijskim razinama. Slika 1. prikazuje potrebe za tehničkim, socijalnim i konceptualnim vještinama na razinama nižega, srednjega i višega menadžmenta.



Slika 3: Potrebne vještine djelatnika prema razinama menadžmenta

(<https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/>)

Iz Slike 1. se može primijetiti važnost socijalnih vještina koje su podjednako važne na svim organizacijskim razinama. Tehničke su vještine znatno važnije za uspješno obavljanje posla od konceptualnih na nižim organizacijskim razinama. Za niže razine menadžmenta je potrebno imati razvijene tehničke vještine, no niži menadžment treba imati i određene konceptualne vještine koje pomažu u srednjoročnom i dugoročnom razvoju poslovanja. Prema višim razinama menadžmenta potreba za tehničkim vještinama se smanjuje, a sve je veća potreba za konceptualnim vještinama. U top menadžmentu, kada se radi o vrlo visokim vodećim funkcijama, konceptualne vještine trebaju biti iznimno razvijene, a potreba za tehničkim postaje minimalna.

Slijedeća je podjela na „meke“ i „tvrde“ vještine. *Meke ili soft skills* su osnovne vještine koje ljudi trebaju za uspjeh u poslu. To su vještine koje su nemjerljive, a predstavljaju osobne vještine, ne-tehničke naravi, koje u mnogočemu zapravo određuju osobnost i sposobnosti rješavanja zahtjevnih problema i zadataka na poslu. One karakteriziraju osobu kao lidera, pregovarača, komunikatora, timskog igrača, motivatora.

*Tvrde ili hard skills* su stručne vještine koje se stječu obrazovanjem, prema tituli iz diplome ili završne svjedodžbe.

Poslodavci sve više izričito traže da osim stručnih znanja svi njihovi djelatnici posjeduju emocionalnu inteligenciju i meke vještine. Važno im je da su djelatnici jaki u području koje se naziva "soft skills" jer će u tom slučaju bolje obavljati svoj posao pod stresom, učinkovitije će voditi timove, znati će kada i koje poslove treba delegirati kako bi se posvetili važnijim stvarima i uspjeli kvalitetno riješiti svaki problem, osigurati veći profit i biti konkurentniji na tržištu.

Emocionalne kompetencije čine osobne kompetencije i društvene kompetencije. Osobne kompetencije predstavljaju sposobnosti da se nosimo sa vlastitim teškoćama, a to su samosvijest, samosvladavanje i motiviranost, a društvene kompetencije su sposobnost ovladavanja odnosima s drugima i to empatija i društvena umijeća ili - soft skills.

Visoko na ljestvici vještina bez kojih uspjeh u poslu nije moguć su:

- utjecajnost,
- sposobnost komuniciranja,
- motiviranje drugih i
- motiviranje sebe samih
- rješavanje sukoba
- prihvaćanje promjena. (Divjak, 2008.)

Uz to važne vještine su sposobnost stvaranja veza, sposobnost izgradnje i rada u skupini.

Socijalne vještine obuhvaćaju specifična ponašanja pojedinca, a kompetencija određuje način na koji pojedinac primjenjuje vještinu u socijalnom okruženju, odnosno primjenom socijalne vještine na prikladan način postiže se socijalna kompetencija (Divjak, 2008.).

#### **7.4. Interkulturalni sukobi i rješavanje sukoba u poslovanju**

Susreti između pripadnika različitih kultura, danas se zbivaju gotovo svakodnevno, u različitim oblicima komuniciranja, postaju svakodnevica suvremenog života. Masovne migracije na globalnoj razini promijenile su demografsku strukturu većine država, proširivši pojam nacionalnog identiteta davanjem prostora novim, interkulturalnim identitetima, dok susreti kultura i njihovi kontakti podrazumijevaju nužnost kvalitetnoga međusobnog odnosa temeljenog na ideji interkulturalizma. (Bedečković, 2011.) Interkulturalna komunikacija i poslovanje sa pripadnicima drugih kultura u globalnom društvu 21. stoljeća za većinu ljudi postala stvarnost svakodnevnog života. Interkulturalizam nudi rješenje za kvalitetan suživot u multikulturalnim zajednicama, a interkulturalni odgoj i obrazovanje postaju neizostavni u procesu međusobnog upoznavanja i razumijevanja različitih kultura, te predviđanja i sprečavanja sukoba.

Konflikti su definirani kao sukob dvije ili više osoba, ili grupa, radi različitih interesa, namjera ili ciljeva. Do konflikta dolazi usred napetih komunikacijskih odnosa i određene emocionalne razmjene. Konflikt se dešava najčešće na emocionalnoj bazi i uključuje osjećaj ljutnje i agresivnost prema nosiocu suprotnih mišljenja i interesa, a potaknuti su osjećajem napadnutosti ili frustracije. Konflikti u poslovanju, kao i u privatnom životu, se dešavaju svakodnevno i nemoguće ih je izbjeći. Potpuni sklad među ljudima ne postoji, no važno je utvrditi uzroke i posljedice konflikata, te moguće načine njihovih rješavanja. Konflikti sami po sebi nisu ni dobri, ni loši, no ponašanje u takvim situacijama određuje ishode konfliktnih situacija. U poslovanju, i osobnom životu, konflikti unutar istih i različitih kultura mogu biti destruktivni i neproduktivni. Do toga može doći, kako kaže Mrić (2018.) u slučajevima dominacije jedne strane i nedostatka smislene i mirne komunikacije. Kako pripadnici kultura imaju vlastita viđenja, vrijednosti i poglede na svijet i ostale kulture vrednuju uspoređujući sa vlastitom, dolazi do stereotipa i predrasuda, odnosno moguća je pojava i drugih interkulturalnih barijera i sukoba (Mrić, 2018.).

Organizacije bez sukoba nema, a najčešće se događaju među ljudima koji su međuovisni u izvršavanju svojih zadataka. Što je organizacija veća, više je ljudi u današnje vrijeme i prisutna multikulturalnost je veća te je i vjerojatnost sukoba veća.

Najlakši način rješavanja sukoba je, naravno, pokušati ih predvidjeti i izbjeći. Kod komunikacije sa pripadnicima drugih kultura, treba koristiti ton, organizaciju i ostale kulturne specifičnosti koje sugovornik očekuje. Na taj način se izbjegava neprikladan i uvredljiv pristup koji može ugroziti poslovni odnos. Da bi se utvrdile i razumjele potrebe sudionika u interkulturnoj komunikaciji treba svakako uzeti u obzir kulturna očekivanja kako se ne bi odaslala kriva poruka sugovornicima.

Vrlo je važno savladati vještinu upravljanja interkulturalnim sukobima i naučiti se kulturnoj prilagodljivosti. Sposobnost upravljanja sukobima jedna je od najvažnijih vještina koju menadžer treba imati. Za menadžera je od velike važnosti da preuzme osobnu odgovornost za svoja djela, poštuje vrijednost svakog pojedinca, nađe zajednička obilježja ljudi i kultura kako bi mogao upravljati situacijom.

## **7.5. Kontinuirano profesionalno usavršavanje menadžera za interkulturalne odnose**

Menadžer je osoba koja se bavi upravljačkim i izvršnim poslovima u privatnim ili državnim proizvodnim i uslužnim organizacijama i tvrtkama i odgovorna je za poslovanje, ispunjenje ciljeva organizacije, upravljanje ljudima, organizacijskim procesima i financijama. Upravljanje poslovnim procesima danas postaje sve složenije, nepredvidljivo, treba se stalno prilagođavati, predviđati, te pratiti i okruženje se stalno mijenja. Poznavanje organizacijskih procesa i radno iskustvo su ključni elementi, koje obično organizacije traže, kako bi izabrale menadžere. Posao menadžera zahtijeva stalno usavršavanje i cjeloživotno učenje, tako da treba posvetiti posebnu pažnju stalnom usavršavanju svojih znanja i vještina, a u današnje doba globalizacije, i brojnih migracija stanovništva, sve više pripadnika različitih kultura među zaposlenicima, te kupcima i poslovnim partnerima, treba posvetiti posebnu pažnju komunikaciji a posebno interkulturalnoj komunikaciji. Za uspješno komuniciranje izuzetno je bitno poznavati i usavršavati komunikacijske vještine.

Interkulturalnu komunikaciju je definitivno moguće uvježbati i usavršiti. Da bi se moglo poboljšati interkulturalnu komunikaciju treba prvo krenuti od sebe. Upoznati sebe je često prvi korak kada se čovjek želi promijeniti na bolje i usavršiti. Ono što je slijedeće važno je primijeniti empatiju. O empatiji i njenoj važnosti je već bilo riječi u četvrtom poglavlju, a ona je naročito važna upravo u kontaktu sa drugim kulturama i

osobama drugačijih pogleda na svijet pa shodno tome i konkretan problem. Pri slušanju koje je također vrlo važna komunikacijska vještina, treba biti svjesni kulturnih razlika između sugovornika. Treba naučiti potaknuti povratnu reakciju, steći fleksibilnost u komunikaciji. Prvi menadžer koji je u kontaktu sa osobama pri zapošljavanju i sa kojim se zaposlenici susreću dalje tokom svog zaposlenja je menadžer ljudskih resursa. U središtu menadžmenta ljudskih potencijala su upravo ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo.

Na globalnom tržištu glavna konkurentska prednost je ljudski kapital. Ljudski potencijali jedan su od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća. Glavni ciljevi i zadatci menadžera za ljudske potencijale su ne samo teoretskih znanja iz menadžmenta već i motivacijske vježbe, teorije i znanja iz područja organizacije, psihologije i interkulturalizma. Poslovanje menadžmenta ljudskih potencijala je u stvari proces koji obuhvaća sve aktivnosti poduzeću.

Danas, organizacije koje osmišljeno pristupaju upravljanju ljudskim potencijalima svoje konkurentske prednosti temelje na sposobnostima i potencijalima svojih zaposlenih te je stoga način pribavljanja, selekcije, motiviranja, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja proces od kojeg ovisi konkurentska sposobnost i vrijednost gospodarskog subjekta, u što ulazi i daljnje ulaganje u usavršavanje i usvajanje vještina kadra u koji ulažu.

## 8. ZAKLJUČAK

Razumijevanje kulture drugih presudan je faktor uspjeha na globalnim tržištima, ali i unutar same nacije, pa tako i korporacije, tvrtke, tima. Kultura doista određuje reakcije na proizvode i komercijalne prijedloge i promociju, dinamiku i način interkulturalnog uvjeravanja i marketinšku komunikaciju. Uvjetovana kulturološkim i mentalnim okvirima određuje reakciju ljudi na osobne stavove i ponašanja pripadnika drugih kultura.

Bez kulturne svijesti, nemoguće je biti učinkovito na međunarodnom tržištu na kojem su mogućnosti interkulturalnog kontakta i komunikacije svakodnevne. Na interkulturalnu komunikaciju u menadžmentu utječe interkulturalna kompetencija koja je potrebna za razumijevanje sugovornika različitih kultura.

U današnje vrijeme globalizacije, razvoja komunikacijskih tehnologija i rasta broja multinacionalnih kompanija, potreba interkulturalne kompetencije i njenog usavršavanja tiče se svakog stručnjaka i svakog menadžera. Za menadžera je u interkulturalnoj komunikaciji važno poznavati pravila i norme koje su važeće na tržištu, društvu i kulturi sugovornika.

Da bi bio uspješan, interkulturalni menadžer mora steći svijest i osjetljivost na različita pravila i kulturne razlike u komunikaciji koje važe u kulturama sugovornika. Na taj način može jednostavnije predvidjeti, izbjeći i riješiti nastale sukobe. Uspješna poslovna komunikacija među kulturama zahtijeva brojne vještine kao znanje o drugim kulturama, znanje stranih jezika, uvažavanje tuđih komunikacijskih stilova, stilova u pisanoj komunikaciji, pažljivo slušanje, pomaganje drugima da se prilagode našoj kulturi i prepoznavanje situacija u kojima su potrebni prevoditelji i tumači (Bovee i Thill, 2013).

Menadžer mora biti svjestan vlastitog načina komunikacije i razlika koje postoje u kulturama sugovornika, vladati vještinom empatije kao sposobnosti percepcije svijeta očima kulture sugovornika. Danas su korporacije sve svjesnije važnosti društveno odgovornog poslovanja, ekologije, čistoće okoliša, integriraju ga u svoje poslovanje, te tako i menadžeri postaju dio lokalne zajednice i izvan radnog odnosa i radnog mjesta.



Prihvatiti izazov interkulturalnosti i interkulturalne komunikacije, u današnjim uvjetima globalnog poslovanja, za menadžment kompanija je neminovno i treba ga prihvatiti uz avanturistički duh neprekidnog učenja i usavršavanja.

## 9. LITERATURA

Baptista, R. (2016.). Differenze culturali in azienda. Preuzeto sa <https://www.insidemarketing.it/differenze-culturali-in-azienda/> (27. 06. 2020.)

Bedeković, V. (2010). Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.

Bedeković, V. (2011.). Interkulturalna kompetencija cjeloživotnog obrazovanja nastavnika. Pedagogijska istraživanja,8 (1) 139-151.

Bennett, J. M. (2011). Developing intercultural competence For International Education Faculty and Staff AIEA Conference, San Francisco, USA. Preuzeto sa [https://www.messiah.edu/download/downloads/id/923/Developing\\_Intercultural\\_Competence\\_for\\_International\\_Education\\_Faculty\\_and\\_Staff.pdf](https://www.messiah.edu/download/downloads/id/923/Developing_Intercultural_Competence_for_International_Education_Faculty_and_Staff.pdf) (15.06. 2020. )

Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2013). Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb: Mate d.o.o.

Charon, J. M. (1999). The Meaning of Sociology. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Divjak, T. (2008.). Soft skills, Vještine zbog kojih vas poslodavci više ne pitaju za diplomu. Preuzeto sa [http://www.tatjanadivjak.hr/kolumne/soft\\_skills/27](http://www.tatjanadivjak.hr/kolumne/soft_skills/27) (29. 06. 2020. ).

Drandić, D. (2016.). Rezultati istraživanja interkulturalne osjetljivosti kod studenata. Život i škola : časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja, 62 (2), 133-143.

Drandić, D. (2013.). Interkulturalne kompetencije nastavnika i barijere u interkulturalnoj komunikaciji. U: Posavec, K. i M. Sablić (ur.) Pedagogija i kultura - Interkulturalna pedagogija:prema novim razvojjima znanosti o odgoju (str.73-82). Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo.

Dupriez, P. i. (2000.). La resistance Culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel. Bruxelles: De Boeck & Larcier. Preuzeto sa <https://books.google.hr/books?id=RkjeCwAAQBAJ&pg=PA89&lpg=PA89&dq=Duprie>

z,+P.+-

+Simons&source=bl&ots=7dlxIkSFt9&sig=ACfU3U3kvu0McM0IZoltuvCfbORJqNteqA&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwjbuP3XiKXqAhUtl4sKHbIrA3EQ6AEwAnoECAcQAQ#v=onepage&q=Dupriez%2C%20P.%20-%20Simons& (29.06.2020.).

Fantini, A. (2000.). Rivistedigitali.erickson.it - Educazione culturale. Preuzeto sa <https://rivistedigitali.erickson.it/educazione-interculturale/archivio/vol-13-n-1/bisogno-di-competenze-interculturali-per-una-societa-semple-piu-complessa/> (20.06.2020.).

Granić, M. (2020.). Što su stereotipi i koliko su zapravo točni. Preuzeto sa <https://www.krenizdravo.rtl.hr/zdravlje/psihologija/sto-su-to-stereotipi-i-koliko-su-zapravo-tocni>. Kreni zdravo.(20.06.2020.).

Jelinčić, A. D., Gulišija, D., i Bekić, J. (2010.). Kultura, turizam, interkulturalizam. Zagreb: Meandarmedia.

Kraljević, R. (2018.). Interkulturalna otvorenost: izazov ili nužnost u međunarodnoj suradnji. Zbornik sveučilišta Libertas, 3. Preuzeto sa [file:///C:/Users/loret/Downloads/zbornik\\_3\\_21.pdf](file:///C:/Users/loret/Downloads/zbornik_3_21.pdf) (20.06.2020.).

Kuharić, D. i. (2015.). Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening. Preuzeto sa [file:///C:/Users/loret/Downloads/6\\_Kuharic\\_Hocensk\\_i\\_Tolusic%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/loret/Downloads/6_Kuharic_Hocensk_i_Tolusic%20(1).pdf) (25.06.2020.).

Lončar, J. (2005.). Globalizacija - pojam, nastanak i trendovi razvoja. Geodaria 10/1, 91-104.

Lowen, A. (1996). Il linguaggio del corpo. Milano, Italia: Feltrinelli.

Madžar, D. (2018.). Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Preuzeto sa <https://dr.nsk.hr/islandora/object/fthm:1285/preview> (20.06.2020.).

Marlene, C. (2014.). Vještine vodstva za menadžere. Zagreb: Mate d.o.o.

Mesić, M. (2006.). Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi. Zagreb: Školska knjiga.

Mesić, M. (2007). Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu. *Nova Croatica* : časopis za hrvatsku književnost i kulturu, Vol. 1 (31) No. 1 (51), 159-184.

Mrsic, D. (2018.). Interkulturalno obrazovanje. Preuzeto sa <https://epale.ec.europa.eu/hr/blog/interkulturalno-obrazovanje> (20.06.2020.).

Pavić, R. (1999.). Uvod u Huntingtona: opće orzačje globalnih i ekonomskih prilika. *Geografski horizont* 1/2, 21-30.

Perotti, A. (2017.). Centro interculturale. Preuzeto sa *Identita - identita culturale*: <http://www.interculturatorino.it/glossary/identita-identita-culturale/> (18.06.2020.).

Piršl, E. (2014.). Modeli interkulturalne kompetencije. *Pedagogijska istraživanja*, 11 (2), 203 – 216 .

Piršl, E. i suradnici (2016). *Vodič za interkulturalno učenje*. Zagreb: Ljevak d.d.o.

Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013.). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Slap.

Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). *Menadžment, teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.

Spitzberg, B. H. (2000). *A Model of Intercultural Communication Competence u Intercultural Communication: A Reader*, Samover i R.E. Porter. Belmont, CA:: Wadsworth.

Srića, V. (1992.). *Principi modernog menadžmenta*. Zagreb: Zagrebačka poslovna škola.

Šalamun, N. (2017). Različito tumačenje neverbalne poslovne komunikacije. Preuzeto sa <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-neverbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/> (20.06.2020.).

Tizzano, S. (2017.). La comunicazione cross culturale. Preuzeto sa <https://sviluppomanageriale.it/marketing-vendite/item/teikos-la-comunicazione-cross-culturale-quando-la-cultura-puo-mettere-a-rischio-i-nostri-affari.html> (20.06.2020.).

Tudor, G., i Srića, V. (2014.). *Menadžer i pobjednički tim - Čarolija timskog rada* (4. izdanje izd.). Zagreb: M.E.P. d.o.o.,

Turek, F. (1999.). Globalizacija i globalna sigurnost. Varaždin: Hrvatska udruga za međunarodne studije.

Tylor, E. B. (1973.). Primitive Culture. New York, London: John Murray.

Wriston, W. B. (1990.). The State of American Management. Harvard business review-HBR, 80.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Komunikacijski proces (Bovee & Thill, 2013).....	15
Slika 2: Odnos verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije (Izradio autor ....	17
Slika3:Potrebne vještine djelatnika prema razinama menadžmenta ( <a href="https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/">https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/</a> ) ....	36