

# Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji

---

Jurković, Antonia

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Department of Cultural studies / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Odjel za kulturologiju**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:156:787607>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the diploma theses of the Department of Cultural Studies, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU

DIPLOMSKI RAD

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU

DIPLOMSKI RAD  
KULTUROLOŠKE RAZLIKE U POSLOVNOM  
KOMUNICIRANJU

Antonia Jurković

---

Osijek, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
U OSIJEKU  
ODJEL ZA KULTUROLOGIJU

TEMA: Kulturološke razlike u poslovnom komuniciranju  
PRISTUPNIK: Antonia Jurković

TEKST ZADATKA: Tema ovog rada je ukazati na važnost komunikacije u svijetu različitosti te prikazati različite interpretacije osoba koje pripadaju različitim kulturama a razmjenjuju ideje, osjećaje i informacije. Također, rad naglašava važnost razumijevanja ovih kulturoloških različitosti u međunarodnom poslovanju.

Osijek, rujan 2017.

Mentor:

Doc. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

---

Predsjednik Odbora za završne i  
diplomske ispite:

Izv. prof. dr. sc. Ivo Džinić

---

**ODJEL ZA KULTUROLOGIJU****DIPLOMSKI RAD**

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

Prilog:

Izrađeno:

Primljeno:

Mj:

Broj priloga:

Mentor: doc. dr. sc. Ivana  
Bestvina Bukvić, dr. sc. Iva  
Buljubašić

Pristupnik: Antonia Jurković

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. Pojam komunikacije.....	2
1.1. Proces komunikacije.....	3
2. Poslovna komunikacija .....	6
2.1. Oblici poslovne komunikacije.....	7
2.1.1. Verbalna komunikacija.....	7
2.1.2. Neverbalna komunikacija .....	8
2.2. Poslovna komunikacija u radnoj sferi .....	13
2.3. Tehnologija kao činitelj uspjeha u poslovnoj komunikaciji.....	14
2.4. Komunikacija u poslovnom pregovaranju .....	14
2.5. Stil u poslovnom pregovaranju.....	15
3. Utjecaji kulture na poslovno okruženje .....	17
3.1. Komunikacija i kontekst.....	17
3.1.1. Komunikacijom upravljaju pravila .....	17
3.1.2. Kontekst određuje pravila komunikacije .....	18
3.1.3. Pravila komunikacije razlikuju se od kulture do kulture .....	18
4. Multinacionalni poslovni kontekst.....	19
4.1. Početni kontakti.....	19
4.2. Ponašanje prilikom pozdravljanja .....	20
4.3. Osobni izgled.....	22
4.4. Darivanje .....	22
5. Pojam kulture .....	24
5.1. Obilježja kulture .....	24
5.2. Odnos između komunikacije i kulture.....	26
6. Komunikacija u svijetu različitosti .....	28
7. Upravljanje različitostima .....	31
Zaključak.....	33
Popis literature .....	34
Popis slika .....	36

## Sažetak

U ovome radu analizirana je komunikacija, pojam poslovne komunikacije, oblici komunikacije, pojmovi interkulturalnosti, multikulturalnosti, usporedba komunikacija različitih naroda te prepreke u komunikaciji. Zadatkom je trebalo analizirati i raščlaniti pojam komunikacije, napraviti razliku između svakodnevnice i poslovne komunikacije te ukazati na njezinu važnost u svakom aspektu djelovanja.

Rad prikazuje važnost komunikacije te približava komunikaciju i kulturu drugih naroda, što je neophodan segment uspješnog međunarodnog poslovanja svakog gospodarskog subjekta.

U okviru zaključnog razmatranja prikazano je da je komunikacija, bilo svakodnevna, a pogotovo poslovna neophodan dio života današnjeg čovjeka.

Ključne riječi: komunikacija, poslovna komunikacija, interkulturalnost, multikulturalnost, kultura.

## Summary

This paper analyzes communication, concept of business communication, forms of communication, concepts of interculturalism, multiculturalism, comparison of different communication nations and communication barriers. With task needed to analyze and parse the concept of communication, make the difference between everyday and business communication and point out to it's importance in every aspect of operatios. With conclusion is showed that communication, whether everyday, and especially business, is a necessary part of the life of modern man.

Key words: communication, business communication, interculturalism, multiculturalism, culture.

## UVOD

Učinkovitost u komunikaciji s kolegama i poslovnim partnerima te adekvatno poslovno ponašanje postali su važne poslovne vještine koje bi svatko trebao pokušati unaprijediti. Kako bi poslovna komunikacija bila što učinkovitija potrebno je pridržavati se određenih pravila prilikom susreta sa poslovnim ljudima iz drugih kultura.

Sve situacije sa kojima se susrećemo uključuju komunikaciju, bilo to izgovorenim riječima ili pak neverbalnim jezikom. Prvi dojam s drugima katkad je odlučujući za buduće odnose. Kroz komunikaciju se ljudi socijaliziraju te obogaćuju sebe i svoj kulturni život.

U poslovnom svijetu dobra komunikacija podrazumijeva bolje međuljudske odnose te samim time i bolje rezultate poslovanja. Komunikacija dakle ima ključnu ulogu pri stvaranju pozitivnih, odnosno negativnih dojmova o pojedincima i organizaciji. Kako bi komunikacija bila što uspješnija, potrebno je razviti strategije komuniciranja, prethodno se informirati o kulturi iz koje pojedinac dolazi, analizirati poslovnu situaciju i slično.

Danas je malo ljudi upoznato s običajima i kulturama drugih zemalja, no važno je poznavati kulturne razlike posebice ukoliko postoji međunarodna gospodarska suradnja, u kom slučaju je poznavanje kulture poslovnih partnera neophodno za dugoročan uspješan poslovni odnos.

Predmet istraživanja diplomskog rada je analiza komunikacije, približavanje poslovne komunikacije čitateljima, kulturnih različitosti u komuniciranju te upoznavanje poslovnih običaja pojedinih naroda pri poslovnim pregovorima.

U okviru ovog rada dan je pojam komunikacije, analizirani su oblici komunikacije, prikazana je komunikacija drugih naroda te je dan osvrt na pojam interkulturalnosti kao bitne sastavnice današnjeg života. Korištene znanstvene metode pri izradi diplomskog rada su povijesna metoda u uvodnom dijelu, a u nastavku metoda analize i promatranja.

U okviru zaključnog dijela rada dana su zaključna razmatranja o komunikaciji, bilo svakodnevnoj, a pogotovo poslovnoj kao neophodnom dijelu života današnjeg čovjeka.



## 1. Pojam komunikacije

Pojam komunikacije vuče korijene iz mrtvog jezika, odnosno latinskoga jezika, a potječe od dvije riječi *comunis*, a što znači zajednički, uopćiti. Komunikacija dakle seže daleko u povijest prvoga čovjeka koji je komunicirao vatrom i oruđem pa sve do danas kada komuniciramo osobnim kontaktom, računalnim tehnikama, audiovizualnim tehnikama i slično. (Lamza-Maronić, Glavaš 2008, 8)

Komunikacija predstavlja prijenos informacija, stavova, ideja ili emocija od pošiljatelja u smjeru primatelja uz temeljni uvjet da primatelj razumije informaciju. Prema Certu (2008) komunikacija predstavlja proces dijeljenja informacija s drugim pojedincima. Proces komunikacije dakle predstavlja prijenos poruke koja se prenosi kanalima distribucije kojima su povezani pošiljatelj i primatelj. U komunikaciji je vrlo važna povratna veza koja služi da bismo mogli utvrditi uspješnost komunikacije.

Postoje različiti pogledi na komunikaciju, a jedan od njih kaže da je komunikacija razmjena informacija gdje se sugovornici u procesu razmjene međusobno obogaćuju na intelektualnoj razini kroz različiti govorni izričaj. (Lamza-Maronić, Glavaš 2008, 8) Iz toga proizlazi da se komunikacijom razmjenjuju misli, ideje i prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini te se na taj način povezuju ljudi.

Postoje razne definicije komunikacije, a jedna od njih kaže da je komunikacija proces putem kojega se prenose simboli u svrhu izazivanja reakcija. (Samovar et al. 2013, 12) Dakle, komunikacija je ključna za sporazumijevanje sa drugim ljudima iz okoline te samim time za osobni i profesionalni razvoj gotovo svakog pojedinca.

„Za potpunije razumijevanje procesa komunikacije vrlo je bitno upoznati socijalno okruženje pošiljatelja i primatelja, simbolično i strukturno značenje poruke, sposobnost primatelja za razumijevanje poruke te naučene reakcije kako bi se moglo govoriti o rezultatima komunikacije.“ (Lamza-Maronić, Glavaš 2008, 9) Oblik i sadržaj poslana poruke u velikoj mjeri ovise o načinu na koji ih pošiljatelj oblikuje i sastavlja. Također, vrlo je važno prilagoditi komunikaciju dobnim skupinama, poslovnim partnerima, ciljevima te viziji organizacije, a sve to u kontekstu određenih osnovnih etičkih principa. Osnova međuljudskih odnosa je komunikacija te ona obuhvaća razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim

sredstvima, a prilagođena je društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je ključ uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. (Fox 2001, 13)

Osnovne komponente komunikacije jesu:

1. poznavanje jezika
2. interakcijske vještine
3. kulturno znanje

Komunikacijska kompetencija se, prema tome, može odrediti kao jedinstvo jezične, društvene, kulturne i strateške kompetencije.

### 1.1. Proces komunikacije

Za komunikaciju kažemo da je proces jer predstavlja dijeljenje informacija sa drugim entitetima. Predstavlja dijeljenje sadržaja ili osjećaja o samome sebi ili o sugovorniku. Dakle, prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja, uz uvjet da primatelj razumije poruku nazivamo komunikacijskim procesom. (Lamza-Maronić, Glavaš 2008, 10)

Sam proces komunikacije odvija se u nekoliko faza:

1. potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) → određivanje cilja komunikacije,
2. prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke → enkodiranje,
3. odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) → prijenos,
4. primanje poruke → prijem,
5. pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja → dekodiranje,
6. potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji) → postavljanje cilja komunikacije. (Fox 2001, 25)

Ozbiljniji rad na komunikaciji zabilježen je u prošlom stoljeću, 1950-ih godina, a razvijeni su modeli komunikacije koji se i dan danas koriste.

Prema Lamzi-Maronić i Glavašu, (2008) modeli komunikacije su:

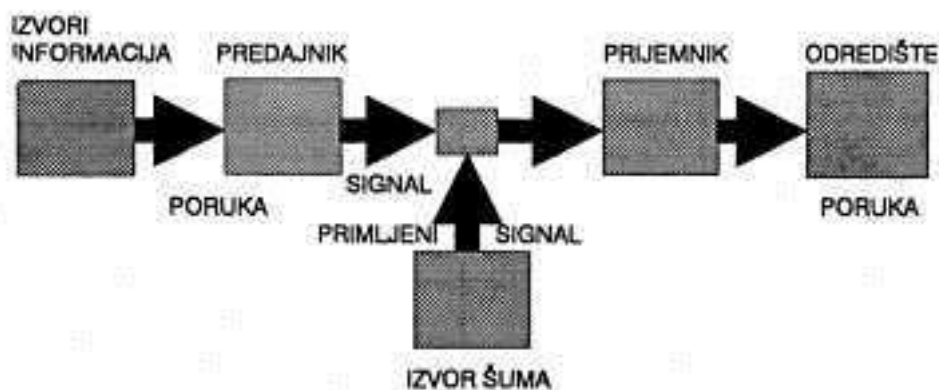
*Model crne i bijele kutije* koji je također nastao u prošlom stoljeću. Karakteristika Modela crne kutije jest u tome da je to model za sustav čija unutrašnjost nije poznata ili se do nje ne može doći. Prema ulasku i izlasku informacija zaključuje se o svojstvima modela. Model bijele kutije pak je model za sustav o kome je sve poznato, odnosno čiji su elementi, struktura te ponašanje poznati.

*Berlov SMCR model* je najjednostavniji od modela. Cilj modela jest što više smanjiti radnje kao što su čekanje i vrijeme isporuke te doći do optimuma. Svako slovo u modelu ima značenje: S (source-pošiljalac), M (message-poruka), C (channel-kanal), R (receiverprimatelj).

*Model komunikacijskog događaja* je model koji nastaje iz potrebe za komunikacijom. Sudionici u procesu su: pošiljalac, poruka, prijenosnik, razumijevanje, reverzibilna veza te smetnje u procesu komuniciranja.

*Claude Shannonov model* nastao 50-ih godina prošlog stoljeća. Njime je definirana poruka, komunikacijski kanal, prijemnici te odredište. Ovaj model je prikazan Slikom 1.

Slika 1. Claude Shannonov model u komunikaciji



Izvor: preuzeto u cijelosti (Google.hr 2017)

Slika 1 prikazuje Claude Shannonov model komunikacije koji se sastoji od sustava koji povezuje izvor informacije, (pošiljalca) kanal kroz koji se informacija šalje, primatelja

(odredište) odredište te buku koja utječe na informaciju tijekom procesa prijenosa. Shannon i Weaver komunikaciju promatraju kao dio sustava kojemu je cilj dostaviti što je moguće točniju informaciju na koju utječu različite smetnje prilikom prijenosa informacije do odredišta.

## 2. Poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi unutar organizacije, a služi za bolju realizaciju plana, promicanje proizvoda i usluga. Bitan je čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Svaki djelatnik mora odašiljati i primati informacije da bi obavljao svoj posao. (Fox 2001, 15)

Komunikacija je neophodna u osobnom životu svakog pojedinca. Isto tako, važna je i u radnoj sferi gdje se upotrebljava termin poslovna komunikacija. Komunikacija je važan dio svake organizacijske jedinice, samog poslovanja te sustava upravljanja. Poslovna komunikacija u organizacijama se koristi za promicanje proizvoda, usluga, razmjenu i obradu informacija, ona održava kontakte između poslovnih partnera. Ukratko rečeno, poslovna komunikacija predstavlja prijenos informacija unutar poslovnog okruženja. (Bovee, Thill 2012, 3)

Prilikom pisanja pisma, e-maila, čitanja, telefoniranja i pretraživanja Interneta ljudi komuniciraju te na taj način predstavljaju i sebe i organizaciju za koju rade. Komunikacija je ključna za poslovanje određene organizacije te je samim time bitan čimbenik prilikom stvaranja dojma o organizaciji. Iz tog razloga, u određenim situacijama može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Stoga je važno poraditi na kvaliteti komunikacije i stvaranju pozitivnog iskustva. Samim time, komunikacija utječe i na imidž poduzeća i preduvjet je uspjeha za buduće poslovanje.

Interna komunikacija odvija se unutar organizacije dok se eksterna odvija između organizacije i vanjskih stranki. Mreža formalne komunikacije je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. (Fox 2001, 42) Ovakav proces koristi se u poslovnoj komunikaciji unutar organizacije. Ukoliko je razvijen i prilagođen potrebama korisnika, može uvelike utjecati na kvalitetu komunikacije.

Formalna komunikacija realizira se kroz vertikalnu i horizontalnu komunikaciju. Vertikalna komunikacija uključuje vertikalnu komunikaciju „prema dolje“ i „prema gore“. Komunikacija „prema dolje“ odnosi se na komunikaciju od zaposlenika na višim razinama prema zaposlenicima na nižim razinama, a komunikacija „prema gore“ na komunikaciju koja se kreće od zaposlenika na nižim razinama prema zaposlenicima na višim razinama. (Fox 2001, 44)

Horizontalna komunikacija samim nazivom govori kako se komunikacija odvija na jednakoj razini, dakle između djelatnika na istoj hijerarhijskoj razini. U ovakvoj komunikaciji lakše se razmjenjuju informacije, koordiniraju zadatci te rješavaju problemi. Svaka organizacija ima i

mrežu neformalne komunikacije. Ona je sekundarna i vrlo složena komunikacijska mreža, a često se naziva i vinovom lozom ili tvornicom glasina. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije i može predstavljati problem za menadžere jer je oni samo djelomično mogu kontrolirati. (Fox 2001, 47)

Komunikacija u organizaciji nije izričito u svakom trenutku poslovna. Ovdje se radi o osobnoj komunikaciji, gdje zaposlenici razmjenjuju iskustva, mišljenja i doživljaje što utječe na njihovu produktivnost. (Lanza-Maronić, Glavaš 2008, 18) Komunikacija izvan organizacije povezana je sa zaposlenicima koji predstavljaju organizaciju u inozemstvu, a sve sa ostvarenjem veće produktivnosti, profita, promocije i distribucije proizvoda, privlačenja investitora i slično. Također, komunikaciju izvan organizacije predstavljaju i proizvodi organizacije svojim vizualnim i upotrebnim performansama koji zadovoljavaju potrebe potrošača.

Uspješna komunikacija povećava timsku povezanost te međusobnu suradnju. Ljudi će uslijed te komunikacije biti u prisnijim odnosima, međusobno uspostavljajući solidarnost te će biti skloniji pomagati jedni drugima što će dovesti do povećanja učinkovitosti u radu cijele organizacije.

## 2.1. Oblici poslovne komunikacije

Kada govorimo o poslovnoj komunikaciji, u prvom redu misli se na govor i pisanje, odnosno verbalnu komunikaciju. No velik dio poslovne komunikacije odvija se kroz neverbalne oblike koji su jednako važni kao i verbalni elementi.

### 2.1.1. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija predstavlja izražavanje uporabom riječi, njome se prenose misli, ideje, poruke, osobna razmišljanja te stavovi između sugovornika u komunikaciji. (Lanza-Maronić, Glavaš 2008, 22)

Prednost je takve komunikacije u tome što sugovornici mogu odmah reagirati, brzo uzvratiti odgovore, razjasniti dijelove koji su im nejasni i slično. U poslovnom svijetu, najčešći oblici komunikacije su rasprave, sastanci, konferencije, audiovizualne konferencije, glasovna pošta, videokonferencije i slično. Vještina verbalne komunikacije otvara nam vrata za zapošljavanje i osobni razvitak.

Verbalnu komunikaciju možemo podijeliti na usmenu, pisanu i pisanu elektroničku komunikaciju. (Lamza-Maronić, Glavaš 2008, 22)

*Usmena komunikacija* prenosi se uporabom izrečenih riječi, a može biti planirana/neplanirana, odnosno formalna/neformalna. Prednost usmene komunikacije bila bi brzina budući da odašiljatelj poruke smjesta dobiva povratnu informaciju, dok je nedostatak taj što ne ostavlja trag te se obično dodatno potvrđuje u pisanom obliku. (Fox 2001, 58) Osim verbalnog komuniciranja, usmena komunikacija uključuje i jedan osobni doživljaj koji se odnosi na izraze lica, geste, odnosno jednu osobnu notu koju svaki pojedinac individualno posjeduje i po čemu se razlikuje i ostaje zapažen od strane drugih.

*Pisana komunikacija* je planirana te iziskuje određeni napor. Također, sporija je od usmene komunikacije budući da u usmenoj komunikaciji povratnu informaciju dobivamo odmah. Pisana komunikacija ostavlja trag: zapis je dokument i ima pravnu težinu. Izbor između usmene i pisane komunikacije ovisi o prirodi i važnosti informacije. Što je informacija važnija to je veća sklonost sudionika pisanoj komunikaciji. (Fox 2001, 65)

Pisanje je neophodno kada želimo visokokvalitetnu poruku. Pisanje omogućuje planiranje, pripremu i oblikovanje poruke.

*Pisana elektronička komunikacija* predstavlja sinonim za današnju komunikaciju kojom se koristimo, ona je suvremeni način komunikacije, a za odvijanje takve komunikacije potrebno je računalo, odnosno hardware i programski dio, software. (Lamza-Maronić, Glavaš 2008, 24)

### 2.1.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju svaka je komunikacija koja nije govorena ili pisana. (Fox 2001, 70) Pod time se misli na govor tijela, uporabu vremena, prostora, boja, odijevanja, raspored sjedenja za stolom te položaj i opremu ureda. Za dekodiranje poruke pri neverbalnom komuniciranju potrebno je poznavanje izvora komunikacije, okolnosti te

situacijskog konteksta. U poslovnom okruženju važnost neverbalne poruke vrlo je velika budući da izgled, držanje, izraz lica katkad mogu imati presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka i slično. (Fox 2001, 70)

Slika 2 prikazuje dječaka koji prenosi neverbalnu poruku svojom facijalnom ekspresijom (osmijehom). Neovisno o boji kože, kulturi ili vjerskim običajima, u većini zemalja, ova gesta gotovo isto znači.

Slika 2. Neverbalna komunikacija u različitim kulturama



Izvor: preuzeto u cijelosti (Una vita 2017)

Za izricanje željene poruke većina ljudi koristi riječi. U neverbalnoj komunikaciji tijelo odaje govornika. Iz tog razloga, ukoliko dođe do nesklada između verbalne i neverbalne poruke, primatelj će se osloniti na neverbalnu poruku. Svi ljudi, neovisno o tome kojoj kulturi pripadaju, rabe neverbalnu komunikaciju. (Samovar et al. 2013, 200) Bez obzira na to o kojoj je kulturi riječ, neverbalna komunikacija je primarni način izražavanja osjećaja. Dakle, neverbalna komunikacija je gotovo univerzalna jer bez obzira na to o kojoj je kulturi riječ mnoge radnje shvaćene su jednako. Paralela između kulture i neverbalne komunikacije je činjenica da se i jedno i drugo mora naučiti. Iako je veliki dio vidljivog ponašanja urođen, ljudi se ne rađaju sa spoznajom o komunikacijskim dimenzijama koje se povezuju neverbalnim porukama.



Neverbalni znakovi mogu biti vrlo korisni i mogu dati mnogo informacija o drugim ljudima, ali samo u situacijama koje su poznate, ako je uloga drugih osoba jasna, ako se znaju njezini opći ciljevi i poznaju norme društva u kojem se nalaze. No, ukoliko se netko nađe u nepoznatoj situaciji, primjerice u stranoj zemlji, često se osjeća potpuno izgubljen i neverbalni znakovi ne pomažu puno. To je zbog toga što isti znakovi u drugoj zemlji mogu imati posve drugačije značenje od onog u zemlji iz koje dolazimo. (Blažina 2013)

#### 2.1.2.1. Klasifikacije neverbalne komunikacije

Većina klasifikacija neverbalne poruke dijeli se u dvije kategorije: one koje se stvaraju tijelom (izgled, kretanje, izraz lica, pogled, dodir, miris i parajezik) te one koje pojedinac izražava kroz okruženje (prostor, vrijeme, tišina).

*Pogled* ima više komunikacijskih funkcija.

1. On regulira tijek komunikacije, signalizirajući početak i kraj razgovora,
2. Pogled prati i olakšava davanje povratne informacije,
3. Odaje osjećaje,
4. Odražava prirodu odnosa između sugovornika. (Fox 2001, 71)

Gledati sugovornika u oči u zapadnoj se poslovnoj kulturi općenito smatra znakom iskrenosti, pouzdanja, povjerenja i pozivom na društvenu interakciju. S druge pak strane, pogled koji luta znak je nesigurnosti i osjećaja inferiornosti. Stoga se preporuča, od 80-90% vremena, gledati sugovornika u oči. (Fox 2001, 71) No izravan pogled u oči nije uobičajen u cijelome svijetu.

U mnogim kulturama izravan pogled u oči je zabranjen ili znači uvredu.

Npr. u Japanu se duži pogled u oči smatra nepristojnim, prijetećim i drskim. S druge pak strane, Mediteranci se očima služe na različite načine kako bi postigli određeni učinak. Među njima su prodoran pogled (kojim pokazuju sržbu), sjaj u očima (kojim pokazuju iskrenost), namigivanje (često je u Španjolskoj i Francuskoj kao znak dosluha) te treptanje očima (kojim se služe žene tijekom uvjeravanja). (Samovar et al. 2013, 215)

Isto tako Grci više od ostalih Europljana koriste kontakt očima, kako s osobom s kojom razgovaraju tako i s ostalima. Postat će nervozni ako drugi ljudi isto toliko ne gledaju u njih i

osjećat će se zanemarenima. Šveđani, s druge strane, rjeđe gledaju u oči svojim sugovornicima nego ostali Europljani, ali njihov kontakt očima traje dulje. (Blažina 2013)

Arapci u velikoj mjeri gledaju drugoj osobi u oči dok razgovaraju. Vrlo teško im je razgovarati ako ne vide oči druge osobe, primjerice ako ona nosi tamne naočale. Japanci, pak, vrlo malo gledaju osobu u oči i dok razgovaraju najčešće je njihov pogled usmjeren u vrat sugovornika. Pogled u oči vrlo često prenosi neku kulturnu vrijednost. (Blažina 2013)

### *Geste i pokreti*

Neke osobe samom svojom pojavom ostavljaju jak dojam. Djelomično je za to zadužen fizički izgled i odjeća, no dijelom su za to svakako zaduženi pokreti te držanje tijela. Osoba koja širi ruke, nagnje se prema natrag i ima „otvoren“ položaj tijela signalizira spremnost na komunikaciju. Skrštene ruke, prekrižene noge te pogrbljeno držanje znak su defenzivnosti.

Što se tiče fizičkog izgleda (odjeća, nakit, kosa) valja ga uskladiti s komunikacijskom situacijom i društvenim statusom sudionika. Istraživanja su pokazala da nesklad u tom segmentu izaziva nepovjerenje. U segmentu držanja tijela i dodirivanja, zabilježene su razlike između muškaraca i žena. Žene su sklone kimanju glavom i gestikuliranju. Za muškarce je pak tipično nagnjanje naprijed te pokretanje tijela i nogu. Žene također češće koriste dodir i za razliku od muškaraca, striktno razlikuju dodir za uspostavljanje prijateljstva, kao i dodir koji je rezultat tjelesne privlačnosti. (Fox 2001, 72)

U nekim je kulturama lagani dodir po ruci te poljubac u obraz vrlo uobičajen, čak i među ljudima koji su se tek upoznali. Dok se u Latinskoj Americi i Istočnoj Europi takvi dodiri smatraju ugodnim, Azijati izbjegavaju fizički kontakt s poznanicima. (Blažina 2013)

U europskoj kulturi javno dodirivanje je prihvatljivo za žene te za muškarce i žene koji su par. No, većina ljudi osjeća se neugodno ako se javno dodiruju dva muškarca ili muškarac i žena koji nisu par. No, u arapskim je zemljama potpuno normalno vidjeti dvojicu muškaraca kako hodaju ulicom držeći se pod ruku. Također, u nekim arapskim zemljama muškarac i žena uopće se ne smiju dodirivati u javnosti. Isto tako, dodirivanje tuđe glave smatra se uvredom u dijelovima Azije, stoga je neprimjereno čak i potapšati dijete po glavi. Japanci se također vrlo malo dodiruju u javnosti, iako se po tradiciji muškarci i žene kupaju zajedno, a da to nema nikakvo seksualno značenje. (Blažina 2013) Gesta poput palca prema gore može se različito

tumačiti u različitim kulturama. Prema Blažini (2013) u nekim zemljama se ovakav pokret smatra znakom za „OK“ dok je u drugim zemljama to zamjena za srednji prst.

U Japanu, gesta palca prema gore je znak za novac, a u Francuskoj znak za nulu. U Japanu ova gesta može označavati novac, stoga ako smo poslovno u Japanu te želimo partneru pokazati da je sve „u redu“, on bi mogao pomisliti da ga tražimo mito. U nekim mediteranskim državama taj se znak koristi kako bi se pokazalo da je neka osoba homoseksualne orijentacije. Tako ako pokažemo Grku „OK“ mislit će da ga smatramo homoseksualcem, dok bi Turci pomislili da ih vrijeđamo. Ova je gesta vrlo rijetka u arapskim državama jer većinom predstavlja znak za prijetnju ili uvredu. U mjestima gdje je snažan britanski utjecaj, kao što su Australija, SAD, Južna Afrika, Singapur i Novi Zeland, gesta „palac gore“ ima tri značenja: često ju upotrebljavaju autostoperi koji traže prijevoz, predstavlja još jedan OK znak te može biti protumačen i kao uvreda „sjedni na ovo“. Često se može vidjeti kako se palac koristi kao oznaka moći te se također, kao znak moći i superiornosti, koristi u kombinaciji s drugim gestama. (Blažina 2013)

Winston Churchill tijekom Drugog svjetskog rata popularizirao je „V“ znak kao oznaku za pobjedu, no njegova je verzija podrazumijevala dlan okrenut prema van. Verzija s dlanom okrenutim prema govorniku označava uvredu. U dijelovima Europe, „V“ znak s okrenutim dlanom prema unutra još uvijek označava pobjedu, stoga bi u razgovoru između Britanca i Nijemca moglo doći do potpunog nesporazuma. Dok bi Englez pokazao da mu je puna kapa svega, Nijemac bi razmišljao o kakvoj je pobjedi riječ. Ovaj znak označava i broj dva u nekim dijelovima Europe. Stoga, ako Englez pokuša tako uvrijediti barmena u nekom kafiću, ovaj bi mu, umjesto da bude uvrijeđen, donio dvije krige piva. (Blažina 2013)

Možemo zaključiti kako se razlike u neverbalnoj komunikaciji malo po malo smanjuju.

Budući da se svijet pretvara u globalno selo, a sve to zbog razvoja masovnih medija, dolazi do širenja američke kulture te se samim time kulturološke razlike postepeno smanjuju.

### *Pokreti glavom*

„U većini zemalja na svijetu ljudi kimaju glavom kad žele reći „Da“, a odmahuju kad žele reći

„Ne“. No, u nekim zemljama, primjerice u Indiji, Grčkoj i Bugarskoj čine obratno.,, (Blažina 2013)

### *Udaljenost od sugovornika*

Pravilo svih kultura kaže da je fizička udaljenost razmjerna društvenoj udaljenosti, odnosno razlici u društvenom statusu. (Fox 2001, 72) Dakle, duhovno bliske osobe jedna drugoj će se primicati dok će se strancima odmicati. U svim kulturama neformalna situacija kao što je razgovor između dva prijatelja, dozvoljava i zahtijeva manji razmak nego li formalna (poslovni razgovor). Razlika je u udaljenosti koja je drugačija od kulture do kulture. Različite kulture pripisuju različite razmake između sugovornika te nepoznavanje kulturno-specifičnih pravila o prostornoj udaljenosti između sugovornika može uzrokovati nesporazume i sukobe.

U SAD-u je normalan razmak između sugovornika pri razgovoru oko pola metra. S druge pak strane u zemljama Južne Amerike i na srednjem istoku normalnim se smatra ukoliko je taj razmak manji. Ukoliko se sugovorniku previše približimo on će se osjećati neugodno, dok ukoliko se previše odaljimo i taj razmak postane prevelik, razgovor se automatski završava. (Fox 2001, 73)

## 2.2. Poslovna komunikacija u radnoj sferi

Poslovna komunikacija razlikuje se od svakodnevne komunikacije. Poslovna komunikacija zamršenija je, zahtjevnija te katkad zna biti komplicirana.

Da bismo uspješno komunicirali potrebno je:

1. Aktivno slušati druge,
2. Komunicirati s drugim ljudima različitog obrazovanja i iz drugih kultura te ostvariti, po mogućnosti, pozitivne rezultate,
3. Koristiti komunikacijske tehnologije,
4. Pratiti nove gramatičke i pravopisne norme,
5. Prilagoditi tekst svojih poruka ili govora ciljanoj publici,
6. Komunicirati civilizirano pred svakom publikom,

7. Etično komunicirati,
8. Efikasno upravljati vremenom i resursima,
9. Uzeti u obzir različite poslovne običaje. (Šiber-Bahtijarević et al. 2008, 474)

### 2.3. Tehnologija kao činitelj uspjeha u poslovnoj komunikaciji

Današnji svijet vrlo je užurban, a tomu je u velikoj mjeri pridonio razvoj i napredak tehnologije, što se odrazilo na sve aspekte djelovanja pa tako i na komunikaciju koja se u velikoj mjeri oslanja na tehnologiju koja olakšava i ubrzava sve procese. Tehnologija je alat koji služi kao dodatak komuniciranju te pomaže u ispravljanju pravopisnih pogrešaka. Također, ukoliko je tehnologija krivo upotrebljavana, može doći do informacijskog preopterećenja. Tehnologija i alati koje ona daje omogućili su čovjeku konstantan napredak, dok su u poslovnom svijetu povećali produktivnost rada i veću kontaktnost.

Neki od tehnoloških alata koji pomažu pri komuniciranju su: (Bovee, Thill 2012, 21-23)

1. Bežične mreže koje omogućavaju pristup računalima na Internet s više različitih lokacija,
2. Elektroničke prezentacije,
3. Virtualni prostori za sastanke čime je omogućeno istraživanje trodimenzionalnih modela proizvoda,
4. Telekonferencije i videokonferencije,
5. Ekstranet koji predstavlja privatne web stranice koje su dostupne samo dobavljačima i partnerima, a ostalima je pristup dozvoljen samo uz pozivnicu,
6. Blogovi koji omogućuju vezu klijenata s publikom na neformalan način.

### 2.4. Komunikacija u poslovnom pregovaranju

Pregovaranje je vještina, ono što se svakodnevno upotrebljava, nesvjesno i bez razmišljanja.

U svakodnevnom životu ona se odnosi na dogovor ili „pregovaranje“ s roditeljima oko produžetka izlazaka, cjenkanje na tržnici, razni dogovori s prijateljima i slično. U poslovnom okruženju taj pojam je pak drugačije definiran te kaže da je pregovaranje:

*„Pregovaranje je kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanja sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana. Pregovaranje je poseban oblik socijalne interakcije, oblik suživota u različitosti.“* (Šiber-Bahtijarević et al. 2008, 502)

Laički govoreći, pregovaranje je komunikacija kojoj je cilj riješiti konkretne probleme, odnosno, potaknuti obje strane na kompromis i zadovoljiti interese obje strana uključenih u pregovore. Pregovaranje je zasnovano na komunikaciji koja može biti zvukovna, glasovna, komunikacija pokretima tijela, znakovima, riječima i slično. Dakle, da bi pregovori rezultirali uspjehom potrebno je poznavanje pregovaračkih vještina. Naime, dobri pregovarači prije nego li pregovori započnu, prikupe informacije o temi pregovora i o drugoj pregovaračkoj strani te istraže područja kojima će se voditi. (Katanić 2017)

Sudionik pregovora mora unaprijed odrediti do koje će granice ići te na koje će uvjete pristati. Pregovori također uključuju neverbalnu komunikaciju kao što su kontakt očima gdje treba izbjegavati riječi nabijene emocijama i zadržati profesionalan stav što će pridonijeti uspjehu i zadovoljstvu s obje strane.

## 2.5. Stil u poslovnom pregovaranju

Pregovori imaju ključnu ulogu u međunarodnom poslovanju. Taj proces toliko je važan budući da međunarodni rukovoditelji više od 20 posto svog vremena troše na pregovaračke poslove. Pregovori su sastavni dio međunarodnih spajanja tvrtki, zajedničkih ulaganja, uvoza sirovina, sklapanja ugovora i svih drugih interkulturalnih gospodarskih djelatnosti. (Samovar et al. 2013, 252)

U poslovnim pregovorima, međunarodnim i domaćim, sudjeluju predstavnici različitih organizacija koji rade na pronalaženju rješenja koja će biti prihvatljiva za obje strane, te nastoje minimalizirati nesporazume i sukobe.

Kultura utječe na to kako ljudi gledaju na cjelokupni pregovarački proces, na njihovu predodžbu o drugim sudionicima i na to kako zapravo vode pregovore. Npr. u SAD-u prevladava pristup pregovorima koji je proizvod starogrčke tradicije govorničke rječitosti, argumentiranja,

debatiranja i uvjeravanja. Iz toga proizlazi da predstavnici iz SAD-a pri ulasku u pregovore primjenjuju izravan pristup gdje se katkad i suprotstavljaju drugoj strani.

Pregovarački proces Amerikanci promatraju kao nešto što po svojoj naravi suprotstavlja dvije strane, a pokreće ga cilj ostvarenja pobjede. Pri tome, naglasak se stavlja na brze rezultate koji će donijeti najveću moguću dobit i idu na ruku kratkoročnom gledanju na budućnost. (Samovar et al. 2013, 252)

S druge pak strane, japanski i kineski pregovarači poslovne pothvate promatraju s dugoročnog stajališta. Njihov prvenstveni cilj jest izgradnja odnosa te uspostava određene razine povjerenja. Naglasak se dakle stavlja na međusobne interese gdje obje strane moraju izići kao pobjednici. Također, za Ruse su pregovori jednostavno forum za raspravu i prilika za uvjeravanje druge strane u ispravnost njihova stajališta. Pritom, na svakog sudionika u interkulturalnim pregovorima utječe stil pregovaranja koji je karakterističan za njegovu kulturu, koji je često proizvod drukčijeg povijesnog naslijeđa, kulturnih vrijednosti, procesa odlučivanja te različitih stavova prema sukobu. Stil u pregovaranju kreiran je od strane svakog pregovarača. On je najčešće osoban, odnosno ovisi o sposobnostima pregovarača za slaganje rečenica, izražavanje, pravopis, gramatiku i slično. Partneri u pregovorima i pregovarači očekuju stručno znanje, kompetencije te vladanje temama iz područja pregovora. (Šiber-Bahtijarević et al. 2008, 509)

### 3. Utjecaji kulture na poslovno okruženje

Komunikacija nije otporna na vanjske utjecaje te je ljudska interakcija, u određenoj mjeri, pod stalnim utjecajem kulturnog, društvenog i fizičkog okruženja u kojemu se odvija. To okruženje naziva se komunikacijskim kontekstom. (Samovar et al. 2013, 234)

Nečija kultura uvelike određuje kako će izgledati primjereno komunikacijsko ponašanje u raznovrsnim društvenim i fizičkim kontekstima tako što postavlja pravila koja nalažu ispravno ponašanje u određenim komunikacijskim situacijama. Prilikom komuniciranja s pripadnicima vlastite kulture, sunarodnjaci se oslanjaju na standardizirana kulturna pravila koja za konkretnu komunikacijsku situaciju propisuju primjerene načine ponašanja. Ta pravila omogućuju učinkovitu međusobnu komunikaciju, te osobe koje komuniciraju ne moraju svjesno razmišljati o tome koja pravila trebaju primijeniti: prilikom komuniciranja, u određenom kontekstu, intuitivno znaju koja pravila treba primijeniti. (Samovar et al. 2013, 234)

S druge pak strane, kada se stupa u interkulturalnu komunikaciju, stvari katkad stoje drugačije budući da osobe koje nisu sunarodnjaci u komunikaciji vjerojatno polaze od različitih pravila. Dakle, u interkulturalnoj komunikaciji različita kulturna pravila različito utječu na komunikacijski kontekst.

#### 3.1. Komunikacija i kontekst

Razlikujemo tri temeljne pretpostavke o ljudskoj komunikaciji, (Samovar et al. 2013, 235) a to su:

1. Komunikacijom upravljaju pravila,
  2. Kontekst određuje odgovarajuća pravila komunikacije, 3.
- Pravila komunikacije razlikuju se od kulture do kulture.

##### 3.1.1. Komunikacijom upravljaju pravila

Ljudi očekuju da se u njihovim odnosima poštuju određena pravila i zajednički oblici ponašanja. Društveno okruženje obično nalaže koja se pravila primjenjuju na određenu situaciju, ali kultura je ta koja donosi pravila. Primjerice, u Saudijskoj Arabiji kontekstualno pravilo zabranjuje ženama i muškarcima, uključujući bračne parove, da se međusobno dodiruju u javnosti. S druge



pak strane, u SAD-u javno iskazivanje privrženosti u potpunosti je prihvatljivo i uobičajeno. (Samovar et al. 2013, 235)

Komunikacijska pravila upravljaju i verbalnim i neverbalnim ponašanjem te određuju ne samo što treba reći, već i kako to izreći. Npr. Idete li na razgovor za posao, vjerojatno ćete odjenuti ono što se u SAD-u naziva „odijelo moći“ (odnosno, u slučaju muškarca, tamno odijelo uz bijelu ili plavu košulju i nenametljivu kravatu, a u slučaju žena, tamni kostim, možda s diskretnim prugastim uzorkom, uz bluzu bijele ili pastelne boje), dok će na sportskoj priredbi primjerene biti traperice ili kratke hlače i majica s kratkim rukavima. (Samovar et al. 2013, 236)

### 3.1.2. Kontekst određuje pravila komunikacije

Raznovrsni konteksti poput učionice, banke, crkve, bolnice, sudnice, vjenčanja, pogreba ili plaže određuju koja se pravila komunikacije primjenjuju. (Samovar et al. 2013, 235) Postavlja se pitanje, kako bi drugi ljudi reagirali ukoliko nečije ponašanje odstupa od očekivanih normi? Krajnja odstupanja vjerojatno će dovesti do određenih društvenih sankcija kao što su ignoriranje, pozivanja na odgovornost i slično.

### 3.1.3. Pravila komunikacije razlikuju se od kulture do kulture

Premda kulture imaju mnoga istovjetna društvena okruženja ili kontekste, njima vrlo često upravljaju različita pravila. Iz tog razloga koncepcije odijevanja, vremena, jezika, pristojnog ponašanja, neverbalnog ponašanja i kontrole tijeka komunikacije katkad se značajno razlikuju među pojedinim kulturama. Primjerice, ukoliko osoba posluje u Turskoj, turski kolege inzistirat će na plaćanju svih oblika zabave. S druge pak strane, u SAD-u pravila neslužbenih dijelova poslovnih susreta posve su drugačija. Troškovi obroka ili kakvog drugog oblika zabave nerijetko se dijele. Dakle, različite kulture ujedno znače i različita pravila. (Samovar et al. 2013, 236) Biti uspješan u interkulturalnoj komunikaciji ujedno znači poznavati pravila vlastite kulture, ali i pravila kulture kojoj pripada osoba s kojom smo u međuodnosu.

## 4. Multinacionalni poslovni kontekst

Multinacionalni poslovni kontekst odnosi se na poduzeća koja posluju na globalnoj razini, a u kojima je zaposlen veliki broj ljudi koji dolaze iz različitih kultura i zemalja. Kako bi se izbjegle prepreke u komunikaciji, postoje elementi koji pomažu da se uspostave poslovni odnosi:

- a) početni kontakti,
- b) ponašanje prilikom pozdravljanja,
- c) osobni izgled,
- d) darivanje,
- e) oblikovanje poslovnog prostora. (Samovar et al. 2013, 245)

### 4.1. Početni kontakti

U međunarodnom poslovanju, način na koji se uspostavlja početni kontakt i dogovara sastanak kreće se u rasponu od kratkog telefonskog poziva, pa sve do slanja službene pisane zamolbe ili upućivanja posrednika. Način uspostave početnog poslovnog kontakta i količina prethodnih obavijesti u razdoblju između kontakta i sastanka ključni su čimbenici o kojima se mora voditi računa ukoliko se posluje u nekoj drugoj kulturi. (Samovar et al. 2013, 245)

Primjerice, u El Salvadoru i velikom dijelu Južne Amerike, uključujući Meksiko, sastanci se moraju dogovoriti slanjem dopisa ili telefonskim pozivom najmanje mjesec dana unaprijed, a potom ih još jednom valja potvrditi tjedan dana prije samog sastanka. Dok je nenajavljeni telefonski poziv uobičajen u SAD-u i Indiji, u mnogim drugim kulturama česta je uporaba pouzdanih posrednika. Primjerice, za dogovor za sastanak u Egiptu mora se poslati pismo u kojem se osoba predstavlja Egipćaninu koji će poslužiti kao veza i pomoći joj u dogovaranju sastanka. Uporaba posrednika koji je spreman zakazivati sastanke sa svim ljudima na pravom mjestu nužna je u egipatskom poslovnom svijetu. (Samovar et al. 2013, 245) Također, uporaba posrednika nužna je i u Africi, pogotovo ukoliko se želi doći do osobe višeg statusa.

Kinezi se snažno oslanjaju na međuljudske odnose, a grade ih i održavaju kroz međusobno preuzimanje obveza počevši od obitelji, rođaka i prijatelja, pa sve do poznanika iz svojih poslovnih organizacija. U Saudijskoj Arabiji potreban je pokrovitelj koji će nastupati kao posrednik koji će zakazivati termine i dogovarati sastanke. U Italiji su poželjne osobe s čvrstim vezama koje su kadre drugu osobu zastupati i predstaviti na odgovarajući način. Isto tako važno

je uspostaviti početni kontakt u pisanom obliku i po mogućnosti na talijanskom jeziku. (Samovar et al. 2013, 245)

Također, prilikom planiranja početnih sastanaka s poslovnim partnerima iz drugih zemalja, važno je odabrati odgovarajući datum. Većina kultura ima svoj jedinstveni kalendar državnih i vjerskih blagdana, a uspješan međunarodni gospodarstvenik mora u svako doba voditi računa o tim datumima. (Samovar et al. 2013, 246)

#### 4.2. Ponašanje prilikom pozdravljanja

Slika 3 prikazuje način pozdravljanja između poslovnih ljudi u Japanu. Iako je većina ljudi iz zapadnih kultura naviknuta na rukovanje, Japanci, uz rukovanje, još uvijek prakticiraju blagi naklon kao znak pozdrava i poštovanja prema drugomu poslovnom partneru.

Slika 3. Komunikacija s ljudima iz dalekih kultura



Izvor: preuzeto u cijelosti (Posao.hr 2015)

Nakon što je sastanak dogovoren i zakazan za određeni datum, važno je biti spreman na načine pozdravljanja koji se rabe u zemlji domaćinu. Amerikanci su skloni neslužbenom i prijateljskom nastupu. Prilikom susreta i rastanka rukuju se i muškarci i žene. Obično se oslovljavaju isključivo osobnim imenima, osim u slučaju osoba znatno starije dobi ili neodređenog položaja ili u službenim prigodama. Razmjena posjetnica uobičajena je u poslovnom okruženju, ali ne i na društvenim okupljanjima. No, takvo ponašanje prilikom pozdravljanja, koje je tipično za SAD i Kanadu, u mnogim drugim kulturama nije uobičajeno.

U Saudijskoj Arabiji pak pozdravljanje uključuje brojna rukovanja i obično je vrlo izražajno i složeno. Saudijski se često zagrlje i poljube u oba obraza, dok su Saudijske rijetko prisutne na poslovnim sastancima, a i kad jesu, malo je vjerojatno da će se druga osoba s njima upoznati. (Samovar et al. 2013, 246) Također, za Saudijske su titule vrlo važne i rabe se u svakoj prilici. Posjetnice se redovito razmjenjuju, a otisnute su i na arapskom i na engleskom jeziku.

U Kini se poslovna zajednica ponaša formalnije nego u SAD-u, a uporaba titula je nužna i odražava važnost koju kineska kultura pridaje hijerarhiji. Također, važno je imati na umu da se u Kini pojedini dijelovi imena ne navode istim redoslijedom kao i u zapadnom svijetu. Naime, Kinezi na prvo mjesto stavljaju prezime, zatim ime. Kinezi su uvelike prihvatili zapadnjačko rukovanje kao pozdrav prilikom upoznavanja, no to ne vrijedi i za uobičajenu zapadnjačku praksu tapšanja po leđima ili ramenu. Ukoliko se posluje sa Kinezima, najprikladniji bili bi blagi naklon i rukovanje. (Samovar et al. 2013, 247) Isto tako, neverbalne geste u Kini imaju drugačije značenje nego li na Zapadu. Npr. Kinez kima glavom kako bi govorniku dao do znanja da ga sluša, ali ne nužno i da se s njime slaže. Također, hijerarhijska narav kineskog društva nalaže i potrebu za izbjegavanjem izravnog gledanja u oči. Dok se na Zapadu očekuje da se tijekom razgovora svog sugovornika što više gleda u oči, Kinezi to smatraju nepristojnim i drskim. (Samovar et al. 2013, 247)

U Finskoj je čvrsto rukovanje uobičajen način pozdravljanja, kako za muškarce, tako i za žene. Među Fincima je običaj da se najprije pozdrave žene. Također, za Fince je čvrsti stisak ruke toliko bitan da se na rukovanje potiču čak i djeca. Za razliku od Kineza, Finci očekuju da ih se prilikom razgovora gleda izravno u oči. U Indiji, Bangladešu i Nepal, uobičajeni društveni pozdrav je *namaste* pri čemu osoba, kao u molitvi, sklapa dlanove u blizini svojih prsa i lagano se klanja prema drugoj osobi. (Samovar et al. 2013 247) Ponašanje prilikom pozdravljanja najčešće se vodi određenim pravilima i često se razlikuje od kulture do kulture te bi iz tog

razloga međunarodni poslovni predstavnici trebali pokušati primjenjivati kulturne protokole zemlje domaćina.

#### 4.3. Osobni izgled

Kada se govori o osobnom izgledu, prvi dojam je ono s čime ga se najviše povezuje. U međunarodnom poslovanju, osobni izgled poprima dodatnu važnost jer katkad jezične prepreke onemogućuju da se u potpunosti izrazi.

Kultura SAD-a je neformalna, a očituje se u običaju „ležernog petka“ koji zaposlenicima omogućava odijevanje ležernije odjeće. S druge pak strane u Japanu je tamnoplavo odijelo standardna odora zaposlenika japanske tvrtke. Odjeća koja pojedinca čini drugačijim od većine nerado se prihvaća. U Njemačkoj se poslovni ljudi također odijevaju konzervativno, pri čemu se kao norma uzimaju tamno odijelo ili kostim i bijela košulja. U međunarodnom poslovanju, konzervativno odijevanje, sako i kravate, očekuju se gotovo u svakoj prilici, a osobito na početnim sastancima. (Samovar et al. 2013, 248)

U velikom dijelu Južne Amerike uspjeh se povezuje s izgledom. Direktori tvrtki nose moderna odijela, a to isto očekuju i od svojih partnera. U Indoneziji, na Filipinima i u Maleziji, domaći poslovni ljudi imaju opušteniji odnos prema odijevanju te često izostavljaju sako i kravatu. Poslovne žene iz zapadnog svijeta koje rade u islamskim zemljama ili s muslimanskim partnerima trebaju se odijevati konzervativno i čedno, uz zatvoreni izrez oko vrata, rukave koji sežu do ispod lakta i rub suknje koji prekriva koljena. Ne bi trebale nositi hlače i kostime s hlačama. (Samovar et al. 2013 248)

#### 4.4. Darivanje

U mnogim kulturama, darivanje je uobičajena praksa, odnosno svrha mu je održavanje odnosa, uzvratanje prijašnjih usluga i osiguravanje povlaštenog položaja u budućnosti. Darovi, koji katkad uključuju i izravna novčana plaćanja, smatraju se sredstvom stvaranja ili preuzimanja obveze koja se u konačnici mora uzvratiti. U individualističkim zapadnim kulturama, posebno u SAD-u, takvo plaćanje obično se smatra podmićivanjem. Iz toga razloga 2002. godine uvedeni su propisi prema kojima se darovi u vrijednosti većoj od 180 američkih dolara smatraju mitom. (Samovar et al. 2013, 249)

Prema stajalištu SAD-a prikladni darovi za zaposlenike iz međunarodnih tvrtki su mali i razmjerno jeftini predmeti poklonjeni kao uspomena na neki događaj ili kao izraz poštovanja i solidarnosti. (Samovar et al. 2013, 248) Poslovna osoba koja odlazi u inozemstvo trebala bi biti upućena ne samo u stavove prema darivanju, već i u to koji se darovi u zemlji u kojoj će poslovati smatraju kulturološki prihvatljivim i u kojim se prigodama valja darivati. Npr., u Japanu darovi se razmjenjuju na početku svakog novog poslovnog odnosa. Nasuprot tome, u Čileu nema nikakvog darivanja sve dok se poslovni odnos ne uspostavi, dok u Danskoj pak darovi uopće nisu potrebni. U Gvatemali i Japanu bijelo se cvijeće ne bi trebalo darivati jer se ondje bijelo cvijeće obično povezuje sa pogrebima, baš kao i krizanteme u Italiji. (Samovar et al. 2013, 249)

U islamskim zemljama ili muslimanskim partnerima ne bi se trebala darivati alkoholna pića. Uz to, ako se nekom muslimanu uručuje dar, ne bi se trebalo služiti lijevom rukom jer se ona smatra nečistom. Također, u Japanu darovati nekome sat jednako je kao da mu se kaže „dabogda crk'o“, jer sat primatelja podsjeća na vrijeme koje neminovno teče. Također, darovi povezani s brojem četiri neprimjereni su u Japanu jer se, premda se pišu različito, riječi „četiri“ i „smrt“ na japanskom jeziku izgovaraju jednako. (Samovar et al. 2013, 249)

Dakle, uvidjeti što je prikladan, a što neprikladan dar jednako je važno kao i znati kada valja darivati.

## 5. Pojam kulture

Glavni razlog zbog kojega ljudi uče razmišljati, osjećati, vjerovati i djelovati na način na koji to čine jesu poruke koje im se šalju, odnosno poruke koje nose pečat određene kulture. Kultura je sastavni dio onoga tko je tko. (Samovar et al. 2013, 17)

Pojam kulture razvili su antropolozi pred kraj 19. stoljeća, a prva jasna i razumljiva bila je definicija Edwarda Tylora, britanskog antropologa. Prema Tyloru kultura je cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaje i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice. (Haviland 2004, 34)

Kulture postoje kako bi zadovoljile životne potrebe ljudskog života kako bi se ustrojilo društvo, kako bi se održala vrsta, kako bi se prenijelo teško stečeno znanje i iskustvo prošlih naraštaja i prošlih stoljeća na mlade i neiskusne pa da se sljedeći naraštaj poštedi skupog i opasnog procesa učenja svega iznova od početka putem pokušaja i pogrešaka, uključujući i fatalne pogreške. (Samovar et al. 2013, 18)

Unutar kulture postoji skupina koja ima moć. Skupina koja obično ima najveću kontrolu nad time kako kultura djeluje, a naziva se dominantna kultura. (Samovar et al. 2013, 10) Ta skupina ima moć koja joj omogućava da govori u ime čitave kulture te da određuje smjer i program koji će ostali obično pratiti. Moć ne ovisi nužno o brojkama već o kontroli. Ljudi koji su u povijesti imali moć, oni su koji su kontrolirali, i koji i danas kontroliraju, glavne institucije unutar neke kulture: crkvu, vladu, obrazovanje, vojsku, masovne medije, monetarne sustave i slično.

S druge pak strane, unutar dominantne kulture postoje brojne subkulture i specijalizirane kulture. Pojam subkulture odražava ideju dvostruke pripadnosti. To je skupina ljudi koji imaju svoje stavove, vrijednosti, komunikacijska obilježja, vjerovanja i ponašanja koja su vidljivo različita od drugih kultura. (Samovar et al. 2013, 11) Pripadnost subkulturi može se temeljiti na spolu, dobi, rasi, seksualnoj orijentaciji i slično.

### 5.1. Obilježja kulture

Kultura se uči od rođenja pa sve do kraja života. Bez mogućnosti učenja od onih koji su živjeli prije, ne bi bilo kulture. Zapravo, skupno znanje pohranjeno (u sjećanjima, knjigama, predmetima za buduću upotrebu) nalazi se u samoj srži pojma kulture.

Pojam *enkulturacije* označava ukupan proces usvajanja pojedine kulture. Enkulturracija je svjesno ili nesvjesno uvjetovanje do kojega dolazi u sklopu postupka tijekom kojega pojedinac, kao dijete ili odrasla osoba, stječe kompetencije u pojedinoj kulturi. (Samovar et al. 2013, 21)

Učenje kulture može biti formalno i neformalno.

*Formalno učenje* je učenje koje se odvija u različitim kulturnim ustanovama kao što su škola, crkve, a s ciljem osposobljavanja pojedinca. (Samovar et al. 2013, 22) Odvijanje većine formalnog obrazovanja je obavezno, a kao primjer formalnog učenja možemo uzeti školsko obrazovanje.

*Neformalno učenje* je dobrovoljno učenje koje se odvija putem interakcija (poljubac), promatranja (promatranje kako majka pere rublje) i oponašanja (smijeh). (Samovar et al. 2013, 22)

Kultura na ljude utječe od rođenja te katkad ljudi nisu ni svjesni svih poruka koje im ona šalje. Kultura se uči i kroz poslovice. Poslovice su put za razumijevanje različitih kultura. Proučavanje poslovice može pomoći razumjeti sličnosti i razlike jednih kultura u odnosu na druge. Mudre izreke nekim različitim kulturama koriste za ilustraciju razlike između kultura. Svaka kultura ima poslovice koje su jedinstvene za nju. Kaže se: „Ako želiš znati ljude, znaj njihove poslovice“ i „Zemlju se može procijeniti po kvaliteti njezinih poslovice“. Poslovice se lako uče i često se ponavljaju. (Samovar et al. 2013, 23)

Kultura se također može učiti kroz neke legende i mitove. Mitske priče i legende nalaze se u korijenu svakog naroda i svake kulture, stoga imaju duboko značenje i vrijednost. Čovjek je u mitskim pričama tražio put kojim će koračati kroz život, tražio je vezu s vrijednostima koje se nalaze unutar njega, nalazio je životne putokaze, dobivao podršku i pomoć, kao i životni smisao. (Samovar et al. 2013, 26) Mitologija je uvijek izazivala veliko zanimanje, ponajviše jer otkriva kulturu i način života ondašnjeg vremena, ali i zbog doze mistike i nepoznatog koje sa sobom neminovno nosi. Nekada su grčka i rimska kultura bile sastavni dio općeg obrazovanja svakog čovjeka, ali danas to više nije slučaj te se mitološka tradicija gubi i nestaje. Mitovi su djelići drevnih znanja koji su bili potpora ljudskom životu, gradili su civilizacije i religije tijekom



tisućljeća. Svaki narod imao je svoje mitološke priče. U antičko doba dominirala je grčka civilizacija koja predstavlja osnovu cjelokupne današnje europske kulture.

Kultura se uči i kroz umjetnost. Postoji jaka veza između umjetnosti i kulture. Kinezi su svjesni te veze i njihove se vrline mogu naučiti proučavajući njihove slike. Umjetnost je važan simbol, učitelj i način prenošenja kulturnih vrijednosti. (Samovar et al. 2013, 26) Ona predstavlja izraz koji obično nastaje pod utjecajem kulture.

Također, kultura se uči i putem masovnih medija. To su oni mediji koji se stvaraju, osmišljavaju i upotrebljavaju kako bi se došlo do vrlo velikog broja primatelja. Učinak takvih medija na stanovništvo je velik. Iako tiskani mediji i računala imaju veliku važnost, televizija je još uvijek najutjecajnija. Moć masovnih medija pomaže u stvaranju svakodnevnog života oblikujući iskustva i pružajući sadržaj za dobar dio onoga o čemu se razgovara. Najveći dio ponašanja koji se odnosi na kulturno je nevidljiv i automatski jer se obično odvija, a da toga ljudi nisu niti svjesni. (Samovar et al. 2013, 27)

## 5.2. Odnos između komunikacije i kulture

Kada promatramo komunikaciju i kulturu, teško je odrediti koja je od njih glas, a koja jeka. Utjecaj kulture na percepciju, ponašanje i komunikaciju može se vidjeti iz sljedećeg pitanja:

- Neki ljudi na Filipinima i u Kini stavljaju pse u pećnicu, a ljudi u SAD-u stavljaju ih na svoje kauče i u krevete.
- Neki se ljudi obraćaju Bogu, a drugi imaju Boga koji se obraća njima. Treći govore da Bog ne postoji.

Zašto je tomu tako? Odgovor na je isti: glavni razlog zbog kojeg ljudi uče razmišljati, osjećati, vjerovati i djelovati na način na koji to čine jesu poruke koje im se šalju, odnosno poruke koje nose pečat određene kulture. (Samovar et al. 2013, 17)

Kultura je sastavni dio onoga tko je tko, a ono što je čini tako jedinstvenom jest činjenica da se dijeli s drugim ljudima koji su izloženi sličnim iskustvima. Ona je u stalnoj promjeni s demografskom slikom društva, gospodarstvom i politikom te i najmanja promjena kulture može utjecati na cjelokupnu promjenu u načinu života. (Fox 2001, 126)

Kako je poslovanje između istočnih i zapadnih zemalja sve intenzivnije sve češće se pridaje važnost pojmu kulturnog etnocentrizma koji predstavlja osnovnu prepreku u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji.

*„Kulturni etnocentrizam predstavlja vjerovanje pojedinca u superiornost vlastite kulture i univerzalnost vlastitih kulturnih vrijednosti, a manifestira se kroz kolektivnu kulturološku nepismenost čiji su rezultat površni, pretežno negativni stavovi prema drugačijim kulturama.“*  
(Fox 2001, 126)

Npr. za Amerikance je karakteristično nepoznavanje osnovnih činjenica o drugim kulturama, posebice azijskim. S druge pak strane, Japan sustavno proučava i poznaje zapadne kulture.  
(Fox 2001, 127) Poznavanje kulture poslovnog partnera u procesu međunarodnog poslovanja ključan je čimbenik uspjeha.

Današnje poslovanje omogućuje ljudima da s jednog kraja svijeta presele svoje poslovnice na drugi kraj svijeta, a sve s ciljem proširenja poslovanja. Također, internetski pristup znatno je olakšao poslovanje i pristup poslovnim informacijama u kojem god dijelu svijeta se ljudi nalazili. Isto tako, organizacije mogu same odlučivati s kime će surađivati, sa kakvom djelatnošću će se baviti te na kojemu tržištu će djelovati. Moderno globalno poslovno okruženje omogućilo je poslovanje sa ljudima iz različitih kultura, odnosno poslovanje na međunarodnoj razini koje se ne obazire na državne granice. (Certo S., Certo T. 2008, 109) Samim time, tolerancija prema drugim kulturama postala je viša te se počinju uvažavati drugi ljude i njihove kulture, običaji i navike. Moderno globalno poslovanje omogućilo je organizacijama da svoje poslovanje usmjere na tržište na koje žele, odnosno na tržište koje će donijeti najveću profitabilnost poslovanja i koje će organizaciji omogućiti daljnji uspješan razvoj.

## 6. Komunikacija u svijetu različitosti

Prema lingvističkim statistikama, poznato je da se u svijetu aktivno govori 6900 različitih jezika. Različitost obilježava svaku pojedinu zemlju i jezik, a isto tako i radne organizacije koje obiluju raznolikom radnom snagom iz svih dijelova svijeta. Svaka osoba u organizaciji donosi vrijednosti i snage na temelju svoje jedinstvene kombinacije različitosti. Različitost je važan organizacijski kapital budući da donosi širok raspon pogleda i vještina rješavanja problema te pomaže da organizacije bolje razumiju različite potrošače. U današnjem, globalnom okruženju, različitost je ključan čimbenik u osiguravanju vodstva na tržištu te ujedno i instrument za osvajanje novih potrošača i tržišta. (Bahtijarević-Šiber 2014, 362) U poslovnoj sferi taj pojam nazvan je interkulturalnom komunikacijom.

*„Interkulturalna komunikacija predstavlja proces slanja i primanja poruka među ljudima koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale.“*  
(Bovee, Thill 2012, 65-68)

Kultura je bitan čimbenik koji utječe na komuniciranje. Da bismo uopće mogli ostvariti uspješnu komunikaciju potrebno je imati znanje o kulturama i načinima kako se nositi s njima. Slika 4 prikazuje različitost među kulturama, rasama, vjerskim i jezičnim običajima kako je to prikazano na jednom od najraširenije korištenih portala na svijetu, Googlu.

Slika 4. Raznolikost kultura na Zemlji



Izvor: preuzeto u cijelosti, (Google.hr 2017)

Iako različiti, ljudi bi se trebali međusobno prihvaćati te biti otvoreni za međusobnu suradnju. Prihvatanjem tuđe kulture i širenjem multikulturalizma svijet neće postati unificirano mjesto. Kulturna raznolikost važan je čimbenik za razvoj te je osnova za život u multikulturalnom svijetu.

Raznolikost kultura i raznolikosti radne snage u organizaciji donose mnogo prednosti. Neke od njih su širi i veći raspon ideja, bolje razumijevanje tržišta, veći izbor talenata pri zapošljavanju i slično. Raznolikost također donosi i širi pogled na određene probleme, svijet, obrazovanje, odgoj, tradicionalna i vjerska obilježja. Kultura iz koje netko dolazi i komunikacija u uskoj su vezi, budući da sve što govorimo, verbalno ili neverbalno, odraz je kulture iz koje potječemo. Ona utječe na mišljenje te oblikuje instinkte prema kojima djelujemo, a sve to slijedeći kulturu. Kultura ima veliku važnost u ponašanju ljudi, u tomu kako percipiraju stvarnost i tomu kako komuniciraju tu stvarnost. (Samovar et al. 2013, 31) S tim u vezi, javljaju se određeni problemi, stavovi i vrednovanja drugih kultura ukoliko je kultura u središtu proučavanja interkulturalne komunikacije.

Ti problemi povezani su sa:

### 1. *Jedinstvenošću svakog pojedinca*

„*Nikada nisu postojala dva čovjeka posve jednaka.*“ (Samovar et al. 2013, 31)

Ljudi nisu zatočnici vlastite kulture već su pojedinci koji imaju vlastita razmišljanja, osjećaje i ideje koje karakteriziraju njihovo društveno ponašanje. Upravo iz tog razloga, vrijednosti i ponašanja pojedine kulture ne mogu biti vrijednosti i ponašanja svih pojedinaca u toj kulturi. Prilikom proučavanja interkulturalne komunikacije uvijek treba imati na umu da su ljudi više od svoje kulture, jer ljudi na različiti način percipiraju stvarnost.

### 2. *Upotrebom stereotipa*

Stereotipi predstavljaju iskrivljeno mišljenje o pojedinim kulturama, društvenoj pripadnosti, vjerskim obilježjima i slično. Ljudi često ne slijede propisane i prihvaćene načine kulturnog ponašanja i ne vode računa o tzv. temeljnim vrijednostima koja se odvijaju tijekom dužeg vremenskog perioda tako da jasno obilježavaju pripadnike određene kulture. Npr. prilikom pozdravljanja u Meksiku muškarci se grle, dok se muškarci u Indiji naklanjaju. Takva ponašanja

su dakle prepoznatljiva jer se većinom ponavljaju iz naraštaja u naraštaj. (Samovar et al. 2013, 32)

### 3. *Objektivnošću*

Pitanje objektivnosti odnosi se na proučavanje kulture iz perspektive svoje vlastite kulture te su stoga zapažanja i zaključci obilježeni osobnim i kulturnim stavovima. Za objektivnost je dakle potrebno „eliminirati“ neprijateljstvo. Negativno ponašanje je u suprotnosti sa idealima većine kultura i na taj način šteti i onima koji se tako ponašaju i onima na koje je takvo ponašanje usmjereno. (Samovar et al. 2013, 33)

Što se više organizacija globalizira njezini članovi također postaju raznolikiji. U multinacionalnim korporacijama tako razlikujemo nekoliko tipova članova organizacije, a to su emigranti (članovi organizacije koji žive i rade u zemlji u kojoj nemaju državljanstvo), državljani zemlje domaćina (članovi organizacije koji su građani zemlje u kojoj se nalazi pogon ili objekti organizacije sa sjedištem u inozemstvu) te državljani trećih zemalja (članovi organizacije koji su građani jedne zemlje, a rade u drugoj zemlji za organizaciju čije je sjedište u trećoj zemlji). (Certo, Certo 2008, 114) Organizacije koje posluju na globalnom planu zapošljavaju sva tri tipa radnika, no najčešće je korištenje državljana zemlje domaćina jer su najjeftiniji za zapošljavanje budući da ne moraju seliti niti prolaziti edukacije o kulturi i jeziku u kojoj organizacija posluje.

Iz svega navedenog proizlazi da je potrebno poštivati i prihvaćati razlike jer raznolikost ne treba podjele. Diskriminirati nekoga samo zato što mu je koža drukčije boje, zato što dolazi iz druge države, moli se drugom bogu ili govori drukčijim jezikom šteti svima. Osobe koje su takvog mišljenja najčešće neuspješno komuniciraju u interkulturalnom okruženju, no ukoliko se pokušaju prevladati kulturne i jezične barijere te se nauče cijeniti različite skupine ljudi neovisno o rasi, etničkom podrijetlu, vjeri, spolu i slično velika je vjerojatnost da će komunikacija biti uspješna. (Samovar et al. 2013, 33)

## 7. Upravljanje različitostima

Različitost ljudskih potencijala postaje ključan čimbenik pri osiguravanju vodstva na tržištu. Stoga se promicanje različitosti smatra dobrom strategijom koja vodi povećanju tržišnog udjela i koja doprinosi ugledu organizacije kao mjesta na kojem ljudi žele raditi. Upravljanje različitostima osigurava čimbenike koji omogućuju, ohrabruju i potiču stalan razvoj različitih ljudskih potencijala kombinacijom stvarnih i percipiranih razlika između zaposlenika kako bi se postigla maksimalna produktivnost. (Bahtijarević-Šiber 2014, 362) Ovakav pristup zaposlenicima omogućuje da rade u okolini koja olakšava njihov razvoj te ih ohrabruje i oslobađa njihov potencijal kako bi napravili sve što mogu da doprinesu razvoju organizacije, a sve na temelju svojih različitosti. Jedan od ciljeva upravljanja različitostima jest i taj što se vjeruje da će korištenje razlika stvoriti okolinu u kojoj se ljudi osjećaju cijenjenima i korisnima te se na taj način njihovi potencijali maksimalno iskorištavaju kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.

Važno je voditi brigu o različitostima budući da kulturalni sukobi mogu u velikoj mjeri utjecati na interkulturalne odnose između poslovnih osoba, a s time i na cjelokupno poslovanje poduzeća. Način gledanja na sukobe i upravljanja sukobima uvjetovan je kulturom. (Samovar et al. 2013, 257) U suvremenom globalnom tržištu, jedan od načina postizanja konkurentnosti pred drugim poduzećima je kulturno obrazovanje zaposlenika budući da nedostatak znanja o drugim kulturama može biti uzrokom poslovnog neuspjeha.

Jedna od najbitnijih razlika između mnogih kultura jest jezik te izoliranost nacionalnih jezika predstavlja barijeru u efektivnoj komunikaciji sa drugim komunikacijskim zajednicama, što se još više produbljuje sa razvojem globalizacije.

Konfliktne situacije su neizbježne u poslovnom okruženju gdje prevladava multikulturalnost, a ako se njima ne upravlja dobro mogu izazvati ogromnu štetu poput razdvajanja na međuljudskoj razini, ratova na međunarodnoj razini te propuštenih prilika u poslovanju. (Samovar et al. 2013, 257) Međunarodno poslovanje obilježeno je različitim vrijednostima, idealima, vjerovanjima i ponašanjima sudionika te iz tog razloga dolazi do razmimoilaženja. Tako kolektivističke kulture gaje odbojnost prema otvorenom i izravnom sukobu kojeg smatraju prijatnijom za stabilnost odnosa između pripadnika skupine. S druge pak strane, u individualističkim kulturama razilaženja i neslaganja smatraju se prirodnom pojavom unutar poslovanja.

Da bi komunikacija čiji su nositelji ljudi pripadnici različitih kultura i vjera bila ona uobičajena te kako bi bila uspješna unutar organizacije, potrebno je imati znanje, vještine, sposobnost uvažavanja drugih te pažljivo slušanje i pomaganje da se prilagodi drugoj kulturi. Čest je slučaj da zaposleni unutar organizacije dolaze u sukobe, a sve to zbog jezičnih različitosti, neshvaćenih šala, fraza i slično.

U poslovnom okruženju, da bi poslodavac imao što efikasniju radnu snagu te kako bi iskorištenost intelektualnog kapitala bila što veća, dužan je, kako bi što bolje mogao upravljati različitostima, poznavati kulturu iz koje mu zaposlenik dolazi, imati sposobnost motivirati takvog zaposlenika te, ukoliko je nužno, promijeniti i neke svoje navike. Jednostavno rečeno, međunarodni rukovoditelji moraju voditi računa o kulturalnim razlikama. (Samovar et al. 2013, 250) Ukoliko zaposleni uvide da se netko trudi oko njih, oni pozitivno reagiraju, a lakšoj komunikaciji s takvim ljudima doprinijet će čitanje novina, časopisa, gledanje filmova te upoznavanje glazbe iz područja iz kojih dolaze. Konfliktne situacije česte su u poslovnom okruženju gdje prevladava multikulturalnost, a do njih dolazi upravo zbog različitosti, bilo vjerskih, kulturnih, osobnih interesa i slično. Različitost obilježava svako okruženje, bilo to na poslu, u obitelji ili među prijateljima.

Da bi se nastali problemi u komunikaciji uspješno riješili, potrebno je:

1. Utvrditi prepreke u komunikaciji,
2. Utvrditi sredstva i alate koji će dovesti do većeg stupnja efikasnosti,
3. Prepoznati različite stilove u komunikaciji,
4. Prepoznati izvore i tipove konflikata,
5. Donijeti strategiju za rješavanje konflikata. (Šiber-Bahtijarević et al. 2008, 510)

Upravljanje konfliktima aktivnost je usmjerena na rješavanje disfunkcionalnih i destruktivnih odnosa u organizacijama te poticanje međusobne suradnje i rada koji će donijeti obostranu korist, kako poslodavcima, tako i zaposlenicima.

## 8. Zaključak

Različita kultura u novije doba prisutna je u svakoj zemlji te joj se pridaje sve više pozornosti. Svaka zemlja ima svoju vlastitu kulturu. Ponekad se dosta razlikuju od svoje vlastite, a ponekad se te razlike jedva primijete. Važno je znati da se s kulturom ne rađa već se ona uči od rođenja pa sve do kraja života.

Ukoliko organizacije žele uspješno poslovati, moraju se prethodno upoznati i informirati o vjerskim i kulturnim razlikama kod partnera u stranim zemljama. To je jedan od preduvjeta za uspješnost u poslovanju i suradnju s međunarodnim partnerima. Potrebno je prilagoditi se različitim kulturama jer ponekad i najjednostavniju komunikaciju sudionici mogu različito razumjeti zbog sitnih razlika u neverbalnoj komunikaciji.

U ovome radu obrađene su kulturne razlike između odabranih zemalja te je prikazan način na koji njihovi predstavnici komuniciraju prilikom sklapanja određenih poslova. Mnogi poslovi propadaju zbog neuspješnog načina komuniciranja ili zbog pogrešnih prosudbi neverbalnih poruka na koje treba obratiti pozornost. Ovaj rad govori o tome što se događa kada se susretnu ljudi koji pripadaju različitim kulturama i razmjenjuju ideje, informacije pa čak i osjećaje.

Komunikacija je neodvojiv dio življenja, rada i suživota sa drugim ljudima unatoč različitostima u vjerskim običajima, poslovnim običajima, tradicijama te različitim kulturama i podnebljima iz kojih sugovornici dolaze. U okviru ovog rada dan je pregled prihvatljivih, čak poželjnih, načina ponašanja i komunikacije u drugim zemljama. Bitno je da ljudi uvide razlike te da ih budu svjesni, jer svi su ljudi jednaki no razumijevanje prenesene informacije može uslijed kulturoloških razlika biti različito. Sve što osoba kaže, način na koji iznosi svoja mišljenja i stavove predstavlja neodvojiv dio prirode te osobe te je razlikuje od drugih bića i čini je čovjekom. Pritom je razumijevanje i prihvaćanje komunikacije drugih iskaz poštivanja sugovornika i njegove kulture te mora biti nezaobilazan dio edukacije zaposlenika u svakoj organizaciji koja se bavi međunarodnim poslovanjem.



## Popis literature

1. Lamza-Maronić, Maja; Glavaš Jerko. 2008. Poslovno komuniciranje. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
2. Fox, Renata. 2001. Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
3. Certo, C. Samuel; Certo, S. Trevis. 2008. Moderni menadžment 10 izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
4. Google.hr.URL:[https://www.google.hr/search?q=proces+komunikacije+claudio+shannon+model&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj1-P-WrczVAhWBfRoKHf1jDOgQ\\_AUICigB&biw=1536&bih=759#imgsrc=Hzzi2LujmndMM](https://www.google.hr/search?q=proces+komunikacije+claudio+shannon+model&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj1-P-WrczVAhWBfRoKHf1jDOgQ_AUICigB&biw=1536&bih=759#imgsrc=Hzzi2LujmndMM) (2017-08-01)
5. Bovee, Courtland L.; Thill John V. 2012. Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Bahtijarević-Šiber Fikreta. 2014. Strateški menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Školska knjiga d.d.
7. Una vita 2017. URL: <http://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitimkultutama/kulturama/> (2017-08-01)
8. Samovar, Larry A.; Porter, Richard E.; McDaniel, Edwin R. 2013. Komunikacija između kultura. Zagreb: Naklada Slap.
9. Blažina, Katarina. 2013. URL: <http://www.djecamedija.org/?p=3092> (2017-08-02)
10. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nina. 2008. Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga Zagreb.
11. Katanić, Ivica. Poslovno pregovaranje- važna individualna i korporativna kompetencija. URL: <http://www.pregovaranje.com/poslovno-pregovaranje> (2017-0806)
12. Podnar, Ozren. 2015. Komunikacija s ljudima iz dalekih kultura, 03.04.2015. URL: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/komunikacija-s-ljudima->

<https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/komunikacija-s-ljudima-iz-dalekih-kultura/6922/dalekih-kultura/6922/> (2017-07-30)

13. Haviland, William. 2004. Kulturna antropologija. URL: [http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna antropologija - 2 poglavlje.pdf%202%20poglavlje.pdf](http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20poglavlje.pdf%202%20poglavlje.pdf) (2017-08-06)

14. Google.hr. URL:

[https://www.google.hr/search?q=raznolikost+kultura+na+zemlji&tbm=isch&tbs=rimg:Catzc2MWfCCsIjiH6VY\\_12T42piS7fiD8nP2OiJbVnJ\\_1XIIHv083TGqSr16MTojRNoyELY7OqbLTziWpeRkBVBYgkSCoSCYfpVj\\_1ZPjamEW-RDv8ej8wHKhIJJLthttps://www.google.hr/search?q=raznolikost+kultura+na+zemlji&tbm=isch&tbs=rimg:Catzc2MWfCCsIjiH6VY\\_12T42piS7fiD8nP2OiJbVnJ\\_1XIIHv083TGqSr16MTojRNoyELY7OqbLTziWpeRkBVBYgkSCoSCYfpVj\\_1ZPjamEW-RDv8ej8wHKhIJJLt-IPyc\\_1Y4RoI5DTBzeyhQqEgmIltWcn9cggRE6XmFTpQDw9SoSCe\\_1TzdMapKvXEYzf3XWM76tPKhIJoxOiNE2jIQsRSo2mivyM2poqEgljs6pstPOJahEPvsWvWuwqji oSCV5GQFUFiCRIERCL6B4dtqqU&tbo=u&sa=X&ved=0ahUKEwjZ\\_PvwmsfVAhWGOhoKHQVnCZEQ9C8IHA&biw=1536&bih=759&dpr=1.25 -imgdii=XQgRSCeBtzDd8M:&imgrc=TS\\_qDCTerhMs7MIPyc\\_1Y4RoI5DTBzeyhQqEgmIltWcn9cggRE6XmFTpQDw9SoSCe\\_1TzdMapKvXEYzf3XWM76tPKhIJoxOiNE2jIQsRSo2mivyM2poqEgljs6pstPOJahEPvsWvWuwqji oSCV5GQFUFiCRIERCL6B4dtqqU&tbo=u&sa=X&ved=0ahUKEwjZ\\_PvwmsfVAhWGOhoKHQVnCZEQ9C8IHA&biw=1536&bih=759&dpr=1.25#imgdii=XQgRSCeBtzDd8M:&imgrc=TS\\_qDCTerhMs7M:](https://www.google.hr/search?q=raznolikost+kultura+na+zemlji&tbm=isch&tbs=rimg:Catzc2MWfCCsIjiH6VY_12T42piS7fiD8nP2OiJbVnJ_1XIIHv083TGqSr16MTojRNoyELY7OqbLTziWpeRkBVBYgkSCoSCYfpVj_1ZPjamEW-RDv8ej8wHKhIJJLthttps://www.google.hr/search?q=raznolikost+kultura+na+zemlji&tbm=isch&tbs=rimg:Catzc2MWfCCsIjiH6VY_12T42piS7fiD8nP2OiJbVnJ_1XIIHv083TGqSr16MTojRNoyELY7OqbLTziWpeRkBVBYgkSCoSCYfpVj_1ZPjamEW-RDv8ej8wHKhIJJLt-IPyc_1Y4RoI5DTBzeyhQqEgmIltWcn9cggRE6XmFTpQDw9SoSCe_1TzdMapKvXEYzf3XWM76tPKhIJoxOiNE2jIQsRSo2mivyM2poqEgljs6pstPOJahEPvsWvWuwqji oSCV5GQFUFiCRIERCL6B4dtqqU&tbo=u&sa=X&ved=0ahUKEwjZ_PvwmsfVAhWGOhoKHQVnCZEQ9C8IHA&biw=1536&bih=759&dpr=1.25 -imgdii=XQgRSCeBtzDd8M:&imgrc=TS_qDCTerhMs7MIPyc_1Y4RoI5DTBzeyhQqEgmIltWcn9cggRE6XmFTpQDw9SoSCe_1TzdMapKvXEYzf3XWM76tPKhIJoxOiNE2jIQsRSo2mivyM2poqEgljs6pstPOJahEPvsWvWuwqji oSCV5GQFUFiCRIERCL6B4dtqqU&tbo=u&sa=X&ved=0ahUKEwjZ_PvwmsfVAhWGOhoKHQVnCZEQ9C8IHA&biw=1536&bih=759&dpr=1.25#imgdii=XQgRSCeBtzDd8M:&imgrc=TS_qDCTerhMs7M:) (2017-08-01)

## Popis slika

Slika 1. Claude Shanonov model u komunikaciji .....	4
Slika 2. Neverbalna komunikacija u različitim kulturama .....	9
Slika 3. Komunikacija s ljudima iz dalekih kultura .....	20
Slika 4. Raznolikost kultura na Zemlji .....	28