

# POSLOVNA KOMUNIKACIJA I KULTURA

---

**Hršak, Renato**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:446052>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Renato Hršak

## **POSLOVNA KOMUNIKACIJA I KULTURA**

(završni rad)

Rijeka, 2022.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Preddiplomski stručni studij Poduzetništvo

## **POSLOVNA KOMUNIKACIJA I KULTURA**

(završni rad)

MENTOR

doc. dr. sc. Sanja Grakalić Plenković

STUDENT

Renato Hršak

MBS: 2423000057/18

Rijeka, 2022.

## SAŽETAK

Kroz rad je prikazana važnost poznavanja razlika i specifičnosti u kulturi i poslovnom bontonu. Poznavanje kulture poslovnog partnera, kao jedan od ključnih čimbenika uspjeha međunarodnog poslovanja, posljednjih desetljeća često se problematizira. U uvjetima globalnog poslovanja i širenja tržišta važno je razumjeti različite kulture i tako izbjeći nepotrebno nerazumijevanje i postići uspješnu komunikaciju s poslovnim partnerima različitih kulturnih podneblja. Osim kulture, važnu ulogu u međunarodnom poslovanju ima i komunikacija. Ona se dijeli na verbalnu i neverbalnu, od kojih svaka ima poseban i različit značaj i utjecaj, a mi ćemo se baviti neverbalnom jer uključuje pokrete i simbole koji u raznim kulturama imaju različito značenje, odnosno različite načine i stilove komunikacije. Budući da Hrvatska širi svoje poslovne odnose i na Aziju, te ima sve više poslovnih partnera s područja Kine, Japana i Koreje (zemlje s vrlo specifičnim kulturama, a vezano s tim i poslovnim bantom), rad je orijentiran na kulturološke razlike pri poslovnoj komunikaciji s navedenim azijskim zemljama, tematizirajući detaljnije područje poslovnog bontona.

**Ključne riječi:** kulturološke razlike, globalno poslovanje, interkulturalna komunikacija, neverbalna komunikacija, poslovni bonton

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Oblici poslovne komunikacije .....	5
2.1.1. Verbalna poslovna komunikacija .....	7
2.1.2. Neverbalna komunikacija .....	9
2.2. Prepreke pri komuniciranju .....	15
<b>3. POSLOVNA KULTURA.....</b>	<b>19</b>
3.1. Pojam kulture.....	20
3.2. Odrednice kulture .....	22
3.3. Interkulturalna komunikacija.....	28
3.4. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji .....	33
<b>4. BONTON U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI.....</b>	<b>38</b>
<b>5. KULTUROLOŠKE KARAKTERISTIKE ODABRANIH ISTOČNOAZIJSKIH ZEMALJA .....</b>	<b>42</b>
5.1. Kina .....	42
5.2. Japan .....	48
5.3. Republika Koreja (Južna Koreja) .....	53
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>63</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>70</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>71</b>
<b>POPIS SHEMA.....</b>	<b>72</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>73</b>

## 1. UVOD

Poslovanje suvremenih poduzeća na današnjem globalnom tržištu obuhvaća širenje poslovanja i na međunarodno tržište, te poslovanje s drugim državama bilo zbog nabave proizvodnih sirovina iz drugih zemalja, bilo zbog obavljanja procesa proizvodnje (ili njegovog dijela) u drugoj zemlji ili zbog plasiranja svog proizvoda i usluge na strano tržište. Svaki izlazak na međunarodno tržište znači poslovnu komunikaciju i uspostavljanje poslovnih odnosa s poslovnim suradnicima drugih kulturnih i vrijednosnih sustava u kojima su načini ponašanja i poslovna praksa možda sasvim u suprotnosti s onima iz vlastite kulture.

Predmet istraživanja u radu je utjecaj kulture na poslovnu komunikaciju s naglaskom na globalnu razinu. Svrha završnog rada je ukazati na značaj poznavanja kulturoloških razlika i poslovnog bontona u poslovnoj komunikaciji na globalnoj razini. Cilj rada je dati uvid u ključne razlike i specifičnosti bontona u poslovnoj komunikaciji koje uvjetuje kultura na određenom području.

Vrlo važno je, prije svake poslovne komunikacije upoznati kulturu i poslovni bonton zemlje s kojom se planira poslovna suradnja te analizirati sličnosti i razlike s vlastitom zemljom. To je prvi i najvažniji korak od kojeg često ovisi uspješno poslovanje. Globalizacija u poslovnom svijetu je postala dio stvarnosti i svaki poslovni čovjek mora biti spreman na istraživanje i edukaciju koja će mu pomoći u njegovoj poslovnoj komunikaciji na međunarodnom tržištu.

Završni rad se temelji na relevantnim činjenicama, stavovima i spoznajama koje su prikazali brojni autori u svojim znanstvenim i stručnim djelima.

Rad je strukturiran u šest cjelina. U uvodu se navodi predmet istraživanja, cilj rada i obrazlaže struktura rada. Drugi dio obuhvaća pojmovno određenje poslovne komunikacije te oblike poslovne komunikacije. Središnji dio rada predstavlja treća cjelina u kojoj je opisana poslovna kultura kao jedan od važnih čimbenika u poslovnom komuniciranju te interkulturalna komunikacija i moguće prepreke koje nastaju u interkulturalnoj komunikaciji.

U četvrtom dijelu je kratki osvrt na važnost bontona i poznavanja pravila ponašanja u poslovnoj komunikaciji, a u petom dijelu su navedene najvažnije kulturološke karakteristike odabranih Istočnoazijskih zemalja: Kine, Japana i Južne Koreje. Posljednji dio, zaključak, predstavlja sintezu rada.



## 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Martić Kuran i Jelić (2014, 8) definiraju poslovnu komunikaciju kao svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju. Autorice navode da se poslovne komunikacije temelje na informacijama, pri čemu te informacije nisu sinonim za podatke jer podaci su sirove činjenice i brojke o određenim kontekstima i značenjima, dok informacije predstavljaju podatke u odgovarajućem smislenom obliku.

Fox (2001, 9) smatra da u poslovno sve kompetitivnijoj (konkurentnijom, op.a.) Hrvatskoj raste važnost sposobnosti među i unutarorganizacijskog komuniciranja i za poslovan uspjech je zaslužna dobra komunikacija s potrošačem, kao i s pretpostavljenima i kolegama. Autorica komunikaciju, koja je istovremeno i znanje i umijeće, uspoređuje s minskim poljem, jer čovjek najčešće nema priliku ispraviti vlastitu grešku i može dobro raditi samo ako dobro i komunicira.

Prema Fox (2001, 13) komunikacija (lat. *communicare* - učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Komunikacija pojedinaca i grupa rezultat je komunikacijskih potreba sudionika i osnova je, a i uvjet, uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa među ljudima.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 18) ističu komunikaciju kao vrlo važnim dijelom u poslovanju, organizaciji i upravljačkom sustavu. Prijenos poruka, razmjenjivanje i obrađivanje informacija, izdavanje i primanje naloga između struktura u organizaciji, kontaktiranje s poslovnim partnerima i sl. čimbenici su sustava komuniciranja, bez kojeg organizacija ne bi mogla poslovati.

Scott i Mitchell (1976. prema Robbins i Judge, 2009, 368-369) navode četiri osnovne funkcije komunikacije unutar grupe ili organizacije:

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje i
- informiranje.

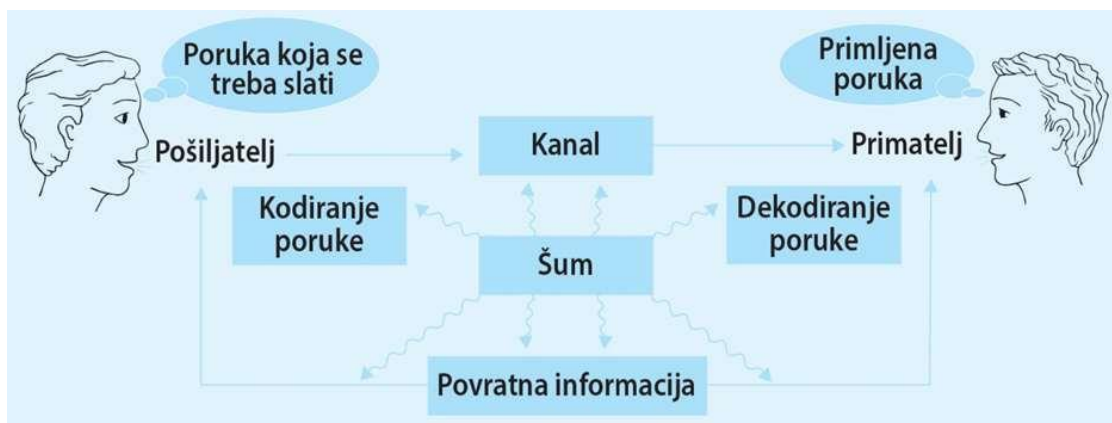
Poslovna se komunikacija realizira, prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 18):

- unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije).

Rouse i Rouse (2005, 42-45) navode, da je komuniciranje sustavni proces koji se sastoji od više različitih elemenata. Slika 1 opisuje taj komunikacijski proces koji čini sljedećih devet elemenata:

1. Pošiljatelj poruke
2. Kodiranje poruke
3. Poruka
4. Mediji ili kanali prijenosa poruke
5. Primatelj poruke
6. Dekodiranje poruke
7. Reakcija primatelja poruke
8. Povratna informacija (*feedback*)
9. Smetnje u komunikaciji (šum)

Slika 1. Komunikacijski proces



Izvor: <https://docplayer.rs/> (7. 5. 2022.)

Fox (2001, 14) kao osnovne komponente komunikacije ističe:

- poznavanje jezika – verbalni i neverbalni elementi, jezični uzorak prikladan za određenu komunikacijsku situaciju, jezične opcije, situacijska vrijednost opcija;
- interakcijske vještine – poznavanje karakterističnih obilježja komunikacijske situacije, odabir i interpretacija oblika prikladnih za tu situaciju, organizacija diskursa, norme interakcije i interpretacije, strategije za postizanje komunikacijskih ciljeva;
- kulturno znanje – društvena struktura, vrijednosti i stavovi, procesi enkulturacije.

Nadalje, autorica navodi (2001, 15), da je komunikacija složen proces čiji uspjeh nije uvijek zajamčen, unatoč najboljim namjerama sudionika:

- Poslana i primljena poruka nisu nikad identične jer nisu jednaka značenja koje dvije osobe pridaju zajedničkim komunikacijskim simbolima te uslijed toga može doći do nesporazuma u komunikaciji.
- Oblik i sadržaj poruke ovise o vještini kojom pošiljalac komunikacijsku namjeru pretvara u (nesavršene) komunikacijske simbole, te o vještini kojom primatelj te simbole interpretira.

## **2.1. Oblici poslovne komunikacije**

Prema Fox (2001, 21), oblici ljudske komunikacije mogu se klasificirati na više načina, a najčešće su podjele prema ulozi pojedinih osjetila, odnosno prema funkciji jezika u procesu komunikacije.

Oblici komunikacije prema osjetilima:

- slušno-govorna komunikacija
- vizualna komunikacija
- taktilna komunikacija
- komunikacija okusom i mirisom.

S obzirom na ulogu jezika, komunikacija se može podijeliti u dvije kategorije: verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija obično podrazumijeva govor i pisanje (iako postoje i drugi oblici), a medij verbalne komunikacije je jezik. Neverbalna komunikacija uključuje ton, izraz lica, pogled, položaj i pokrete tijela, geste, fizički izgled (odjeću, kosu, nakit) i uporabu prostora.

Fox (2001, 21) ističe da su za pravilno oblikovanje i razumijevanje poruke jednako važni njezini verbalni i neverbalni, kao i vokalni i nevokalni elementi (vidi Tablica 1).

**Tablica 1. Dimenzije procesa komunikacije**

		<b>KANAL</b>	
		<b>vokalni</b>	<b>nevokalni</b>
<b>verbalni</b>	<b>verbalni</b>	govoreni jezik	pisani jezik jezik gluhoonijemih zviždanje/bubnjanje Morseovi znakovi
	<b>neverbalni</b>	paralingvistička i prozodijska obilježja smijeh	šutnja neverbalna, vizualna komunikacija udaljenost i dodirivanje pogled slike i crteži

Izvor: Izradio autor prema Saville-Troike (1990, 145)

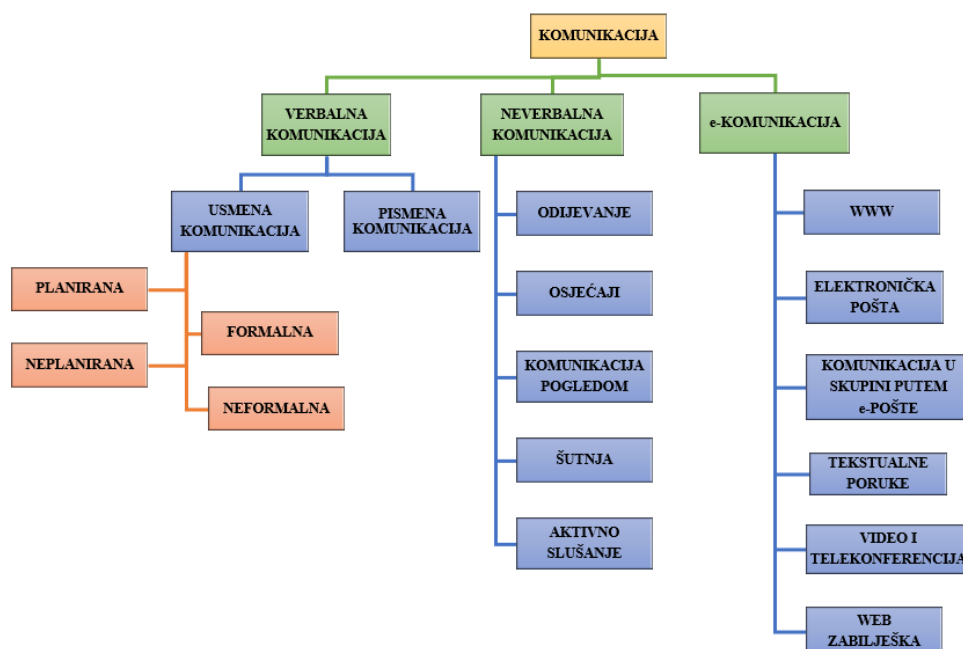
Poslovna se komunikacija može svesti na konačan broj tipiziranih komunikacijskih situacija (poslovni sastanak, izvješće, prezentacija proizvoda, upit, ponuda, narudžba), što upućuje na mogućnost definiranja ograničenog broja pravila uspješnog poslovnog komuniciranja.

Kad govorimo o poslovnoj komunikaciji, ističe Fox (2001, 58), u prvom redu mislimo na govor i pisanje, međutim veliki dio poslovne komunikacije se odvija i kroz neverbalne oblike, koji su jednako važni kao i verbalni. Nemoguće je povući granicu između medija poslovne komunikacije – govora – pisanja – neverbalnih elemenata komunikacije – elektronskih sredstava: oni se, naime kombiniraju i, u određenoj mjeri, preklapaju. Iz navedenih medija proizlaze osnovni oblici poslovne komunikacije: verbalna (usmena, pisana, elektronička) i neverbalna poslovna komunikacija.

Fox (2001, 59) navodi da usmena poslovna komunikacija može bit planirana/neplanirana i formalna/neformalna. Ključna prednost neposredne usmene komunikacije je brzina: u razgovoru odašiljatelj poruke smjesta dobiva povratnu informaciju i može joj prilagoditi svoju poruku. Nedostatak je što usmen dogovor ne ostavlja trag, stoga ga je potrebno dodatno potvrditi u pisanom obliku.

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

**Schema 1. Načini komuniciranja**



Izvor: Izradio autor prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 22)

### 2.1.1. Verbalna poslovna komunikacija

Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 22) navode da je najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije usmeni. U poslovnom okruženju informacije, poruke ili vijesti među sudionicima najčešće se razmjenjuju usmeno razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.

Henry Mintzberg (1973), jedan od prvih poslovnih stratega, u svojim je istraživanjima otkrio da menadžeri provode između 50 i 90 % svojeg radnog vremena u razgovoru (prema Rouse, Rouse, 2005, 46).

Rouse i Rouse (2005, 46) ističu, kako upravo stoga što je tako lako govoriti, bilo licem u lice ili putem tehnoloških kanala (primjerice telefona), ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije no što ju pošalju. Ljudi govore, a da ne razmišljaju, odnosno „otvore usta prije no što uključe mozak“. Pošiljalac ponekad ne promisli dovoljno o tome što neka riječ može značiti primatelju zbog čega dolazi do nerazumijevanja. Osim toga, usmena je komunikacija posebno podložna drugim šumovima i ako pošiljalac govori previše tiho, primatelj ga neće čuti, a u telefonskim razgovorima može doći do prekidanja veze.

Pisana komunikacija je, kaže Fox (2001, 65), planirana i iziskuje znatan kreativan napor. Sporija je od usmene komunikacije, gdje povratnu informaciju dobivamo smjesta, a brzina ovisi o obliku komunikacije. Pisana komunikacija ostavlja trag, a njen zapis je dokument i ima pravnu težinu.

Izbor između usmene i pisane komunikacije ovisi o prirodi i važnosti informacije pa što je informacija važnija, to je veća sklonost sudionika pisanoj komunikaciji. Pisanje je neophodno kad želimo visokokvalitetnu poruku jer ono omogućuje planiranje, pripremu i oblikovanje poruke do u najmanje sitnice (Fox, 2001, 65-66).

Izbor medija (govorenog ili pisanog) diktiraju pošiljalac poruke, publika i priroda informacije, navodi Fox (2001, 58), a kombinacija više medija (govor + pismo + slika) poruku čini učinkovitijom, a primatelj će je bolje razumjeti i dulje pamtiti.

Rouse i Rouse savjetuju (2005, 45), kako biste uspješnije komunicirali, poruku naglasite na sljedeće načine:

- kodirajte poruku pomoću nekoliko kodova (npr. na *web*-stranici koristite slike, riječi i zvukove)
- prenesite poruku preko nekoliko kanala (npr. razgovorom lice u lice, telefonom i pismom).

Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 24-25) elektroničku komunikaciju ili e-komunikaciju definiraju kao suvremeni oblik komunikacije kojom su suvremene poslovne organizacije zamijenile tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom ili neposrednim sastancima. Temelji se na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava, a da bi takva komunikacija bila uopće moguća i provediva, organizacija mora imati razvijen informacijski sustav podržan informacijskom tehnologijom.

### **2.1.2. Neverbalna komunikacija**

Fox (2006: 70) definira neverbalnu komunikaciju u poslovnom okruženju kao svaku komunikaciju koja nije govorena ili pisana, a uključuje „jezik tijela“, ali i upotrebu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i opremu ureda.

Burgoon *et al.* (1996., prema Bovée i Thill, 2012, 51) navode da je neverbalna komunikacija interpersonalan proces slanja i primanja informacija, namjerno ili nenamjerno, bez korištenja pisma ili govora. Neverbalni signali imaju ključnu ulogu u komunikaciji jer mogu učvrstiti verbalnu poruku (kad su neverbalni signali u skladu s izrečenim), oslabiti je (kad neverbalni signali nisu usklađeni s izrečenim) ili u potpunosti zamijeniti riječi.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008, 23) ističu da kontakti – neverbalni izričaj nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „bez izgovorenih riječi“, prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju te doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji poruke kako slijedi:

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

Bovée i Thill (2012, 51-52) u neverbalne signale uključuju mimiku, geste i držanje, glasovna obilježja, osobni izgled, dodir i korištenje vremena i prostora.

- **Mimika.** Lice je glavno sredstvo izražavanja i otkriva prirodu i intenzitet osjećaja. Oči su osobito učinkovite u iskazivanju interesa i pažnje. One utječu na druge, reguliraju interakciju i uspostavljaju dominantnost.
- **Geste i držanje.** Položaji i kretnje tijela izražavaju specifične i općenite poruke, neke namjerne, a neke nenamjerne. Mnoge geste, kao na primjer mahanje rukom, imaju specifično i namjerno značenje, dok su neke tjelesne kretnje nenamjerne i odašilju općenitije poruke. Pogrbljenost, naginjanje naprijed, vrpoljenje ili živahno hodanje su nesvjesni signali koji otkrivaju samouvjerenost ili nervozu, prijateljstvo ili neprijateljstvo, agresivnost ili pasivnost, moć ili bespomoćnost.
- **Glasovna obilježja.** Glas prenosi namjeravane i nenamjeravane poruke. Kako bi prenio određenu poruku, govornik može svjesno kontrolirati visinu glasa, brzinu i naglašavanje riječi. Nenamjerna glasovna obilježja mogu otkriti sreću, iznenađenje, strah i druge emocije. Tako na primjer, strah se često iskazuje povišenim tonom i povećanom brzinom.
- **Osobni izgled.** Ljudi nekada opravdano, a nekada i ne, reaguju jedni na druge na temelju fizičkog izgleda. Iako fizički izgled i facijalna obilježja pojedinca mogu predstavljati ograničenja, ljudi vode brigu o osobnom izgledu, odjeći, modnim dodacima i o ukupnom dojmu. Ako je cilj ostaviti dobar dojam, treba preuzeti stil ljudi koje se želi impresionirati.
- **Dodir.** Dodir je bitan način iskazivanja topline, ugone i utjehe, kao i kontrole. Uvjetovan je kulturološkim običajima koji određuju tko smije koga dotaknuti i u kojim okolnostima, međutim i pored općeprihvaćenih pravila unutar jedne kulture osobni stavovi prema dodirivanju mogu značajno varirati. Dodir je kompleksna tema, pa je najbolji savjet: Kada niste sigurni, ne dirajte!
- **Vrijeme i prostor.** Vrijeme i prostor se (kao i dodir) mogu koristiti u pokazivanju autoriteta, iskazivanju intimnosti ili u slanju drugih neverbalnih poruka. Tako primjerice, neki pokušavaju pokazati svoju važnost ili nepoštivanje drugih tako da ih prisiljavaju da ih čekaju ili iskazuju poštovanje tako da se pojavljuju na vrijeme. Na sličan način funkcionira i upotreba prostora pa snažan neverbalni signal šalje odluka o poštivanju ili narušavanju tuđeg „privatnog prostora“.



Rouse i Rouse (2005, 47) smatraju da se važnost neverbalne komunikacije često zanemaruje, no primatelj poruke obraća više pozornosti ovom obliku nego usmenoj ili pisanoj komunikaciji. Psiholog Albert Mehrabian (1968. i 1971. prema Rouse, Rouse, 2005, 48) napominje da neverbalni dijelovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih riječi. Poruku je podijelio na tri komponente:

- verbalnu – odnosi se na same riječi
- zvučnu – odnosi se na ton u kojem su riječi izgovorene
- izražajnu – odnosi se na izraz lica ili govor tijela koji prati riječi.

Albert Mehrabian (prema Certo i Certo, 2008, 336) je prije više od dvadeset godina došao do sljedeće formule koja pokazuje relativni udio verbalnih i neverbalnih čimbenika u ukupnom učinku poruke:

**ukupni učinak poruke = 0,07 riječi + 0,38 intonacija + 0,55 facijalna ekspresija.**

Vodopija (2007a, 183) ističe komunikaciju neverbalnim znakovima ili govor tijela kao jedne od komponenti svake komunikacije.

Prema Vodopiji (2006, 201), temeljem nekih istraživanja došlo se do podataka po kojima 65 % do 90 % komunikacije obavljamo na neverbalni način, te je stoga veoma važno da neverbalna razina komunikacije prati ono što riječima namjeravamo priopćiti sugovorniku.

Rouse i Rouse (2005, 48) navode da izgovorene riječi imaju vrlo mali utjecaj – samo 10 %, dok se 40 % odnosi na ton glasa, a čak 50 % na izraz lica i ostale aspekte govora tijela. Utjecaj neverbalnih elemenata toliko je jak da će kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti s izgovorenim riječima, primatelj vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne doista izgovorene riječi.

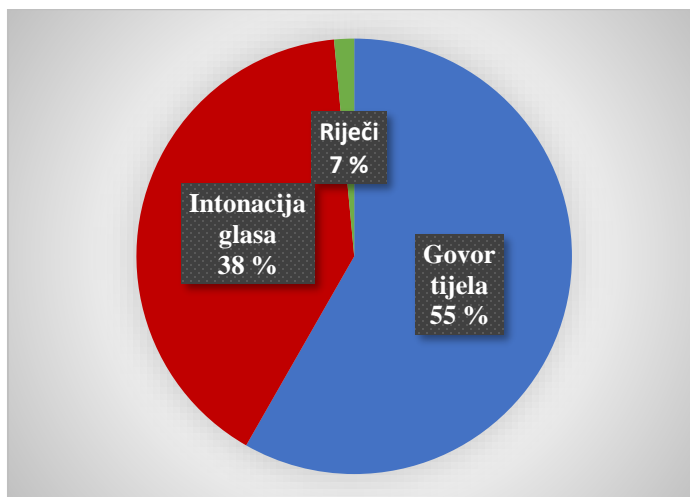
Umijeće prepoznavanja i slušanja govora tijela jedno je od značajnijih elemenata umijeća dobrog slušanja. Campbell, J. i Helper, H. (prema Vodopija, 2007a, 183), kažu da u razumijevanju komunikacije u postotcima to izgleda ovako (vidi Grafikon 1):

- 7 % riječi
- 38 % zvučni signifikanti (jačina i boja glasa)
- 55 % izraz lica, držanje tijela, vizualni kontakt oči u oči, gestikulacija (A. Mehrabian)

ili po R. Harrisonu maksimalno 35 % svega iz primljene poruke shvaćamo putem riječi, a ostatak putem neverbalnih signala.

Vodopija (Ibid, 183) nadalje ističe, da iako postotak kod različitih stručnjaka varira, činjenica koja ostaje nepobitnom jest: veći dio shvaćanja derivira iz neverbalnih signala.

**Grafikon 1. Udio pojedinih elemenata u neverbalnom komuniciranju**

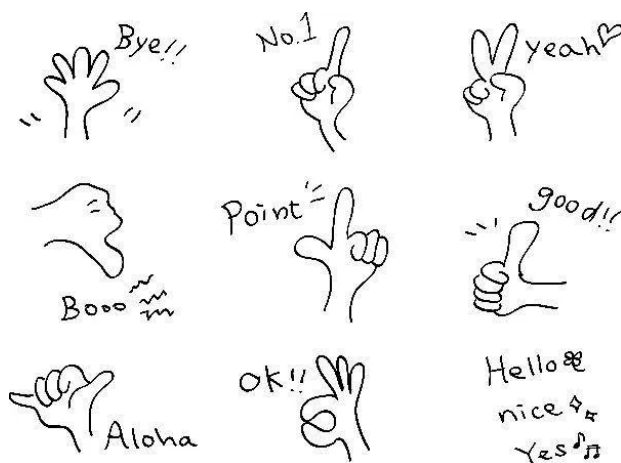


Izvor: Izradio autor prema Vodopija (2007a, 183)

Vodopija (Ibid., 184) smatra, da za razliku od formiranja rečenica koje mogu biti pod punom kontrolom govornika, neverbalni znakovi često su ono što ne kontroliramo i čega nismo niti svjesni, a čime ustvari iskazujemo pravo stanje stvari. Dobar slušatelj uvijek nastoji čuti više no što mu to riječi kazuju. On sluša intenzitet, ritam, boju i ton glasa i suptilne varijacije koje se manifestiraju u njemu tijekom iznošenja određenih poruka.

Rouse i Rouse (2005, 49) navode da pokreti tijela ili položaji govore više nego izrazi lica pa ih je teže čitati. Pokreti rukama su posebno bogati značenjem kada njima naglašavamo nešto rečeno iako ih tijekom usmenih prezentacija znamo previše koristiti pa slušateljima odvrću pozornost od značenja samih riječi (Slika 2). No, pretjerano mahanje rukama može biti i specifičnost neke kulture. Ljudi britanskog ili skandinavskog podrijetla rjeđe koriste ručne signale od osoba talijanskog, francuskog ili španjolskog podrijetla. Podignuti srednji prst u gotovo cijelom svijetu postao je znak prijezira, no u nekim kulturama postoje različite geste koje imaju isto značenje (primjerice, podizanje kažiprsta i srednjeg prsta u zavnuti znak „V“).

**Slika 2. Govor tijela i tajne geste neverbalne komunikacije**



Izvor: <https://hr.maisonjardin.net> (5. 5. 2022.)

Autori (2005, 49-50) ističu različito značenje koje mnoge geste imaju u različitim kulturama. Primjerice, situacija u kojoj se dva muškarca na cesti poljube u obraz drukčije će se shvatiti u Moskvi i u San Franciscu. Isto tako, podignut palac u SAD-u znači „u redu“ ili „dobro“, dok se u nekim istočnoeuropskim zemljama može shvatiti nepristojnim i uvredljivim.

Kulturne razlike utječu i na osobni prostor navode Rouse i Rouse (2005, 50). U sjevernoj su Europi krugovi prilično veliki, a ljudi nisu pretjerano bliski. U južnoj Francuskoj, Italiji, Grčkoj i Španjolskoj krugovi su manji. Tako razdaljina koja se na sjeveru smatra intimnom, na jugu može predstavljati normalnu konverzacijsku distancu. Više o osobnom prostoru u 3. dijelu rada (op. a.).

Rouse i Rouse (2005, 51) zaključuju, da ne postoji nikakav univerzalni rječnik neverbalne komunikacije pomoću kojeg bismo mogli interpretirati svaki znak na koji naiđemo. Složena priroda neverbalne komunikacije i činjenica da nije univerzalna, zahtijeva pažljivo i dugotrajno promatranje i proučavanje.

Autori Smith & Vigor (1991) i St John (1985. prema Fox, 2006, 73) naveli su neka od važnijih pravila neverbalne komunikacije prikazana u Tablici 2.

**Tablica 2. Pravila neverbalne komunikacije**

DA

Promatrajte osobu s kojom razgovarate (barem 60 % vremena).

Povremeno se nasmiješite.

Koristite „otvoreno“ držanje tijela.

Nagnite se prema sugovorniku.

Na izlaganje sugovornika reagirajte znakovima aktivnog slušanja (npr. klimanjem glave).

Povremeno dodirujte osobu, ako je to moguće.

Ton neka bude umjeren, smiren, pouzdan.

NE

Nemojte izbjegavati pogledati osobu u oči.

Nemojte zatvarati oči.

Nemojte licu davati neprijateljski ili odbojan izraz.

Nemojte stiskati šake i koristiti „zatvoren“ položaj tijela.

Nemojte slušati u posvemašnjoj šutnji.

Nemojte uporno izbjegavati blizinu i fizički kontakt.

Izbjegavajte neugodan i neprijazan ton.

Nemojte govoriti prebrzo ili presporo.

Nemojte zijevati.

Izvor: Izradio autor prema Fox (2006, 73)

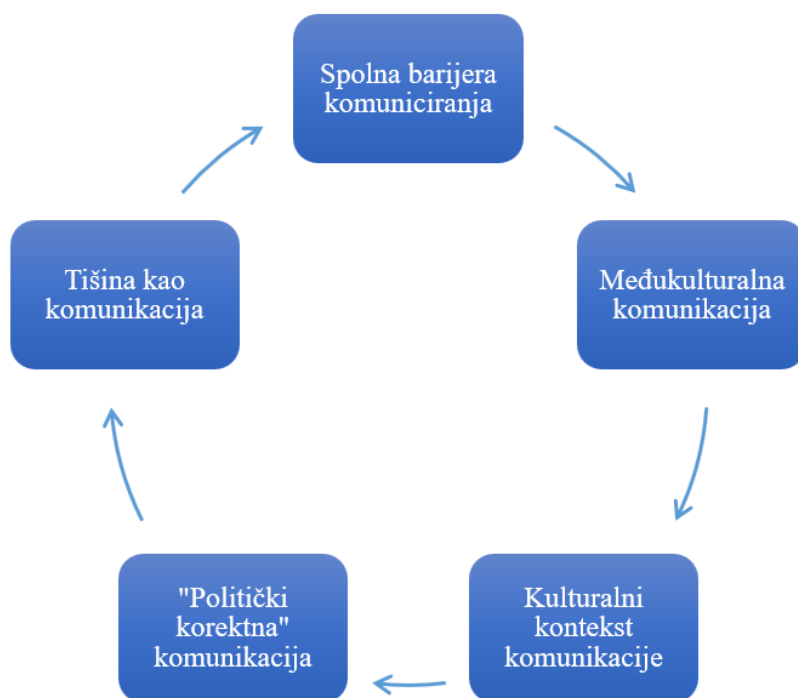
## 2.2. Prepreke pri komuniciranju

Prema autorima Rouse i Rouse (2005, 51), zapreka u komunikaciji je sve što sprečava da poruka bude primljena i shvaćena. Zapreke su uglavnom ljudskog, a ne tehnološkog podrijetla, i dijele se na:

- sociokulturne zapreke
- psihološke zapreke
- organizacijske zapreke.

Autori Robbins i Judge (2009, 386-389) navode sljedeće suvremene probleme komuniciranja (prikazane na Shemi 2): komunikacijske prepreke između muškaraca i žena, međukulturalna komunikacija, kulturalni kontekst komunikacije, „politički korektna“ komunikacija i tišina kao komunikacija.

Shema 2. Suvremeni problemi u komunikaciji



Izvor: Izradio autor prema Robbins i Judge (2009, 386-389)

Kultura na nacionalnoj, etničkoj, regionalnoj pa čak i organizacijskoj razini može predstavljati zapreku u komunikaciji upravo zato što je moćna i što određuje skupine. Mi se, svjesno ili nesvjesno, sudjelujući u nekoj kulturi pokoravamo društvenim normama. Društvene norme su prešutna ili neformalna „pravila“ o tome što se, kako, kada i gdje radi. Primjerice, društvena je norma da u restoranima sjedimo na stolicama i jedemo za stolom umjesto da sjedimo na podu ili stolu (Rouse, Rouse, 2005, 52).

Također postoje norme o komunikaciji, primjerice geste, značenje boje, ton govora i značenje simbola. Društvene norme i kulturna obilježja su važni jer omogućavaju bolju komunikaciju, ali te iste norme i obilježja mogu biti i zapreke u komunikaciji. Ključni sociokulturni elementi koji mogu postati zapreke su sljedeći (Ibid., 52):

- grupno mišljenje
- sukob vrijednosti i uvjerenja
- stereotipi i etnocentrizam
- jezik i žargon.

Psihološke se zapreke odnose na pojedinca i njegovo mentalno i emotivno stanje. Ključne psihološke zapreke su sljedeće (Ibid., 54-55):

- filtriranje
- percepcije
- manjkava memorija
- loše slušanje
- emotivno upletanje.

U organizacijama postoje neki specifični komunikacijski problemi, a te organizacijske zapreke se prije svega odnose na organizacijsku strukturu, kulturu, model rada i komunikacijske tokove. Najčešće organizacijske zapreke su (Ibid., 61):

- preopterećenje informacijama
- konkurencija poruka

- iskrivljavanje informacija
- filtriranje poruka
- kontradiktorne poruke
- komunikacijska klima
- razlike u statusu
- strukturalni problemi.

Loša komunikacija u većini slučajeva vodi do slabijeg uspjeha prilikom obavljanja radnih zadataka ili uspostavljanja loših odnosa kod suradnika. Neke od prepreka u komunikaciji nastaju pretežno, ili isključivo na razini pojedinca, a do nekih uglavnom dolazi zbog organizacijske strukture (Jurković, 2012, 397). Stoga, prema autorici Pološki Vokić (vidi Tablica 3), one se mogu podijeliti na prepreke na razini pojedinca i prepreke na razini organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, 585).

**Tablica 3. Prepreke u komunikaciji**

<b>prepreke na razini pojedinca (mikroprepreke)</b>	Posljedica su individualnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u situacijama u kojima se nalaze.
<b>prepreke na razini organizacije (makroprepreke)</b>	Proizišle su iz organizacijskog konteksta u kojem se komunicira.

Izvor: Izradio autor prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008, 585)

Vrste individualnih i organizacijskih prepreka uspješnom komuniciranju prikazane su u Tablici 4.

**Tablica 4. Vrste prepreka**

### MIKROPREPREKE

- Loše strukturirana poruka
- Nekonzistentnost odaslane poruke
- Nedostatak vjerodostojnosti
- Filtriranje informacija
- Loše vještine slušanja
- Semantički problemi
- Emocije, predrasude i različite percepcije

### MAKROPREPREKE

- Efektivnost komunikacijskih kanala
- Preopterećenost informacijama
- Razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju
- Stalna potreba za novim i sve kompleksnijim znanjima i informacijama
- Buka pri komuniciranju
- Jezične i kulturne razlike

Izvor: Izradio autor prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008, 585-586)



### 3. POSLOVNA KULTURA

Vujić, Ivaniš i Bojić (2012 , 128) u svom radu sintetiziraju definicije brojnih autora te definiraju poslovnu kulturu kao kolektivni um poslovnih subjekata, koji se temeljem zajedničkih vrijednosti i normi manifestira u međusobnim odnosima i neformalnim pravilima ponašanja. Pod pojmom poslovne kulture razumijeva se sustav pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja, koje su članovi jednog poslovnog subjekta razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo te koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje.

Poslovna kultura obuhvaća materijalna i duhovna dobra, čovjekove osobine koje nosi u sebi, a očituje se u njegovu odnosu prema prirodi, proizvedenim dobrima, drugim ljudima, radu i sredstvima za rad, prema rezultatima rada i organizaciji rada. Obuhvaća i odnos zaposlenih prema dobavljačima i kupcima kao i prema organizaciji u kojoj rade (Ibid., 128).

Poslovna kultura prepoznatljiv je i uočljiv „softver“ poslovnih subjekata po kojoj se taj poslovni subjekt razlikuje od drugoga. To nisu samo znanja, vještine, motivacija, način ponašanja, komunikacija i odnos prema drugim ljudima, već i izgled, urednost, interijer, eksterijer i dr., a sve to može biti snažno sredstvo sveukupne menadžerske i poduzetničke moći, kreativnosti i konkurentске prednosti poslovnih subjekata (Ibid., 129-130).

Prema Lukač-Zoranić (2013, 163), poslovna kultura pojedinca i grupe unutar poduzeća temelji se na općoj kulturi, kulturi usmene i pisane komunikacije, kulturi govora i dobrog ponašanja na što utječe i šire okruženje, kao i poslovna politika koja u određenom trenutku dominira.

Poslovna kultura vrlo je važna u svakodnevnoj komunikaciji, a uključuje:

- odnos prema ljudima
- odnos prema poslu
- odnos prema okolini.

### 3.1. Pojam kulture

Koncept kulture je od velike važnosti za svaku naciju ili narod jer on opisuje sve običaje, navike i mentalitet društva koji se ustalio kroz mnogo desetljeća. Haralambos (1980. prema Hercigonja, 2017, 172) definira kulturu kao način života pripadnika društva; zbirku ideja i navika koje članovi društva uče, dijele i prenose iz pokoljenja u pokoljenje. Mnoga društva i kulturne nacije su kulturu njegovali i čuvali godinama, desetljećima ili stotinama godina i ona je postala ustaljena tradicija koja se kumulativno prenosila s koljena na koljeno, iz generacije u generaciju.

Haralambos (Ibid., 172) smatra da kultura ima dva bitna svojstva: najprije mora biti naučena, a zatim je zajednička. Čovjek nema instinkata koji bi upravljali njegovim postupcima; njegovo ponašanje se mora temeljiti na smjernicama koje su naučene. Da bi društvo moglo što djelotvornije funkcionirati, naučene smjernice moraju biti zajedničke jer bez zajedničke kulture, članovi nekog društva ne bi mogli komunicirati ili surađivati te bi to dovelo do kaosa i anarhije.

Beamer i Varner (2001. prema Bovée i Thill, 2012, 65) definiraju kulturu kao zajednički sustav simbola, vjerovanja, stavova, vrijednosti, očekivanja i normi ponašanja. Naše kulturno nasljeđe utječe na određivanje prioriteta u životu, pomaže u stvaranju stava prema onome što je prikladno u određenoj situaciji i uspostavlja pravila ponašanja. Autori navode, da smo pripadnici nekoliko kultura. Dijelimo kulturu s ljudima koji žive u našoj zemlji, a osim toga pripadamo i drugim kulturnim skupinama, kao što je etnička skupina, religijska grupa ili profesija koja ima svoj specifičan jezik i običaje.

Hercigonja (2017, 172-173) u svom radu navodi, da je jedna od temeljnih funkcija kulture komunikacija sa svijetom što doprinosi većoj bliskosti između poznavatelja jedne kulture. Pripadnici različitih kultura često imaju različite perspektive i pretpostavke o istoj stvari (npr. u Indiji je krava sveta životinja, dok na zapadu krava predstavlja samo životinju). Kultura podrazumijeva trajnost jer se prenosi s generacije na generaciju odnosno s koljena na koljeno.

Hofstede (1996. prema Hercigonja, 2017, 173) razlikuje eksplicitnu i implicitnu kulturu.

Eksplicitna se kultura nalazi na razini općepoznatog, a podrazumijeva određene norme ili obrasce ponašanja kao što je na primjer poštivanje pravila pravilnog pregovaranja ili nekakav „poslovni bonton“. Eksplicitna kultura podrazumijeva opći obrazac koji je shvaćen kao zajednički obrazac svim kulturama poslovnog svijeta.

Implicitna kultura obuhvaća skrivene, izravno neobjašnjive kulturne tvorevine, koje se najčešće javljaju na razini simboličkog odnosa kao što su spoznaje, vrijednosti, modeli ponašanja, norme, legende, mitovi, humor i sl. Implicitna kultura obuhvaća i pojedine elemente na koje se potrebno osvrnuti prilikom upoznavanja nama strane kulture. Na primjer saznanja i vjerovanja koja su karakteristična za određeno društvo i obuhvaćaju sva stečena znanja, vjerovanja, praznovjerja i mitove. Zatim tu je i sustav vrednovanja odnosno odlučivanje o tome što se u pojedinoj kulturi interpretira kao dobro ili loše.

Kulture se međusobno razlikuju, ali imaju i zajedničke aspekte koji se nazivaju *univerzalne kulturne vrijednosti*. Te su vrijednosti: oslovljavanje, poštovanje, etika, folklor, gostoljubivost, brak, glazba, religijski rituali, obitelj, briga o djeci itd. (Martić Kuran, Jelić, 2014, 67).

Kultura je prirodna posljedica društvenih interakcija koje tvore ljudske skupine u društvima ili organizacijama. Kultura nastaje kada god i gdje god se ljudi okupe na duže vremensko razdoblje. Martić Kuran i Jelić (Ibid., 67) izdvajaju četiri obilježja koja čine bit kulture i navode da je ona:

- naučena
- zajednička
- sustav čiji su oblici međusobno ovisni
- prilagodljiva.

Chaney i Jeanette (2000. prema Bovée i Thill, 2012, 66) navode da ljudi kulturu uče od drugih članova svoje skupine direktno (primanjem uputa) i indirektno (promatranjem drugih). Tijekom odrastanja od drugih članova učimo tko smo i na koji ćemo način najbolje funkcionirati u toj kulturi. Tako se kultura prenosi s osobe na osobu i s generacije na generaciju.

Kulturu učimo putem društvene interakcije. Naučeno ponašanje prenosi se od jednog do drugog člana društva pomoću oblika socijalizacije kao što su promatranje, podučavanje, nagrađivanje, kažnjavanje i iskustvo. Socijalizacija je toliko snažna da sve što ljudi nauče o svojoj kulturi smatraju prirodnim i ispravnim (Rouse, Rouse, 2005, 75-76).

Martić Kuran i Jelić (2014, 68): navode da je kultura integralni sustav naučenog ponašanja koji se odražava i u području poslovnog komuniciranja i to kroz:

- poslovne običaje,
- jezik,
- religiju,
- vrijednosti i stavove,
- navike i običaje,
- estetske nazore,
- odrastanje,
- neverbalne znakove,
- itd.

Autori (Ibid., 68) smatraju jezik ogledalom kulture, jer se najveći broj komunikacija vrši putem govorne komunikacije, a dva su aspekta jezika bitna za poslovno komuniciranje:

1. razumijevanje jezika kao sredstva komuniciranja
2. prevladavanje barijere heterogenosti jezika između različitih kultura.

### **3.2. Odrednice kulture**

Prema Hisrich, Peters i Shepherd (2011, 94-95), vjerojatno je jedan od samostalno najvažnijih aspekata koji globalni poduzetnik mora razmotriti premošćivanje kultura. Kultura obuhvaća širok spektar elemenata, uključujući jezik, društvene situacije, religiju, političku filozofiju, ekonomsku filozofiju, obrazovanje te pravila ponašanja i običaje (vidi Shema 3)

Shema 3. Odrednice kulture



Izvor: Izradio autor prema Hisrich, Peters i Shepherd (2011, 96)

### 3.2.1. Jezik

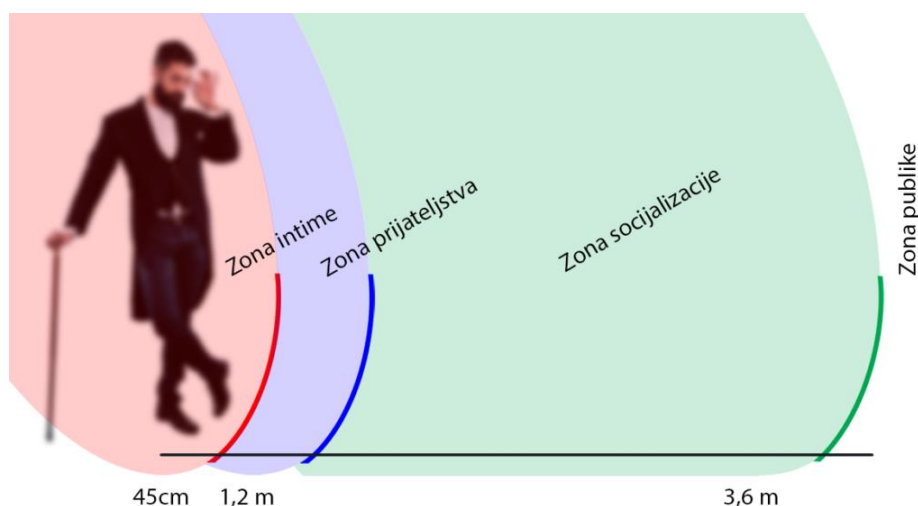
Poduzetnik, ili netko u njegovom timu, mora vladati jezikom zemlje u kojoj posluje. To je važno za prikupljanje i procjenu informacija, neophodno je za komunikaciju uključenih stranaka, a naposljetku i za reklamnu kampanju koja će biti razvijena i korištena. Iako je engleski općenito prihvaćen kao jezik poslovanja, postupak oko jezika gotovo uvijek traži lokalnu asistenciju, bilo u obliku lokalnog prevoditelja, lokalne tvrtke za istraživanje tržišta ili lokalne reklamne agencije (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011, 95).

Jednako važan kao i verbalni jezik je neverbalni ili skriveni jezik kulture koji se može sagledati kroz nekoliko komponenata: vrijeme, mjesto i poslovni odnosi. U većini dijelova svijeta vrijeme je mnogo fleksibilnije negoli u Sjedinjenim Američkim Državama, pa je primjerice, zbog varijabilnosti u prometu i mogućnosti velikih zastoja, teško odrediti točno vrijeme sastanaka u Peking u ili u Hong Kongu. Irsko vrijeme znači da sastanak obično počinje bilo kada između 15 do 30 minuta nakon dogovorenog vremena (Ibid., 95-96).

Hisrich, Peters i Shepherd (Ibid., 96) navode kao drugi ključni aspekt neverbalnog jezika prostor, a pogotovo koliko prostora tijekom razgovora ostaje između pojedinaca. Dok Nijemci vole imati više prostora od Amerikanaca, Arapi i Latinoamerikanci vole stajati bliže dok razgovaraju. Također, u nekim se kulturama, poput mađarske, ruske i slavenskih, uvriježeno grliti ili čak ljubiti pri pozdravljanju poznatog poslovnog partnera.

Američki antropolog Edward Twitchell Hall (prema Rudež, 2020) proučavao je 1960-ih godina kako se ljudi ponašaju u kulturološki različitim konceptima prostora. Utemeljitelj je proksemike, discipline koja se bavi proučavanjem upotrebe i percepcije socijalnog i osobnog prostora, a pritom kulturno specifična pravila određuju društveno prihvatljivu udaljenost među sudionicima u komunikaciji, ovisno o kontekstu.

Slika 3. Osobni prostor



Izvor: <https://gentleman.hr> (18. 3. 2022.)

Prema Hall (Ibid.), razlikujemo nekoliko vrsta osobnog prostora (vidi Slika 3):

- Zatvoreni intimni prostor (do 15 centimetara distance) - zona za fizičke kontakte poput dojenja, vođenja ljubavi i fizičke borbe.
- Širi intimni prostor (do 46 centimetara) - rezerviran za najbliže rođake i prijatelje.
- Osobni prostor (od 46 do 122 centimetra) - zona rezervirana za prijatelje, bliske kolege i prijateljska okupljanja te domjenke.

- Socijalna distanca (od 1,22 do 3,7 metara) - predstavlja prostor koji zadržavamo kad su u pitanju strane osobe kao što su majstori, poštari, trgovci te ljudi koje dobro ne poznajemo.
- Postoji i javna distanca (od 3,7 do 7,6 metara) - prostor rezerviran za govore ili predavanja za veće skupine ljudi.

Hisrich, Peters i Shepherd (2011, 96) smatraju da s poslovnim odnosima, posljednjim aspektom neverbalnog jezika, svjetski poduzetnik također mora biti upoznat. U većini je zemalja mnogo važnije razumjeti potencijalnog poslovnog partnera na osobnoj razini prije bilo kakve transakcije ili čak prije nego što se uopće počne razgovarati o poslu.

### **3.2.2. Društvena struktura**

Društvena struktura i ustanove također su kulturni aspekti s kojima se svjetski poduzetnik mora suočiti. Dok se obiteljska zajednica u Sjedinjenim Američkim Državama obično sastoji od roditelja i djece, u mnogim je kulturama proširena i uključuje bake, djedove te ostalu rodbinu što radikalno djeluje na životne standarde i obrasce potrošnje (Ibid., 96-97).

### **3.2.3. Religija**

Religija u kulturi određuje životne ideje koje se odražavaju u vrijednostima i stavovima pojedinaca i cjelokupnog društva. Utjecaj religije na poduzetništvo, potrošnju i poslovanje razlikovat će se ovisno o snazi dominantnih religijskih dogmi<sup>1</sup> i njihovu utjecaju na vrijednosti i stavove kulture. Religija u određenom stupnju također pruža osnovu za transkulturalne sličnosti u zajedničkim vjerovanjima i stavovima, što se može vidjeti u dominantnim religijama svijeta kao npr. kršćanstvu, islamu, hinduizmu, budizmu i židovstvu. Na sličan način, dogme nereligijskih ili sekularnih društava, poput marksističko-lenjinističkih, također se očituju kao snažna oblikujuća sila ponašanja (Ibid., 97).

---

<sup>1</sup> dogma (grč. δόγμα: mišljenje, mnijenje, odluka), mišljenje, mnijenje koje se bez kritičke provjere prihvaća kao sigurno, čvrsto iznesena tvrdnja bez dokaza; nepovrjediv stav, sud, zaključak  
Izvor: <https://www.enciklopedija.hr> (4. 5. 2022.)

### **3.2.4. Politička filozofija**

Politička filozofija nekog područja također utječe na njegovu kulturu kroz pravila i odredbe neke zemlje koji značajno utječu na svjetskog poduzetnika i na način njegova poslovanja pa primjerice, trgovačke sankcije, kontrole izvoza i druge poslovne odredbe mogu spriječiti globalnog poduzetnika da posluje u određenoj zemlji ili će utjecati na stavove i ponašanja pripadnika te kulture prema tom poslovanju (Ibid., 97).

### **3.2.5. Ekonomika i ekonomska filozofija**

Ekonomika i ekonomska filozofija neke zemlje djeluju na njezinu kulturu, a time i na globalnog poduzetnika. Naklonjenost zemlje trgovini ili trgovinskim zabranama, njezini stavovi prema platnoj i trgovinskoj bilanci, njezina konvertibilna ili nekonvertibilna valuta i trgovinska politika; sve to utječe ne samo na to je li od koristi poslovati na određenom tržištu nego i na vrste i efikasnost bilo koje transakcije. Neke zemlje koriste uvozne pristojbe, tarife, potporu izvoza te zabranu uvoza određenih proizvoda kako bi zaštitile vlastitu industriju i maksimizirale dobit od izvoza (Ibid., 97).

### **3.2.6. Obrazovanje**

Formalno, kao i neformalno obrazovanje utječu na kulturu i način na koji se ona prenosi jer globalni poduzetnik treba biti svjestan obrazovne razine, što je naznačeno omjerom pismenosti neke kulture, kao i zastupljenosti pojedine vještine ili najčešćih izbora karijera. Kina, Japan i Indija, primjerice, naglašavaju znanost i tehniku više od mnogih zapadnjačkih kultura. Tehnološka razina proizvoda neke tvrtke može biti presofisticirana s obzirom na obrazovnu razinu te kulture što utječe na to mogu li klijenti pravilno koristiti dobra ili usluge te mogu li razumjeti tvrtkine reklamne ili druge promotivne poruke (Ibid., 98-99).

### **3.2.7. Pravila ponašanja i običaji**

Pravila ponašanja i običaji, posljednji vid kulture nekog područja, treba pažljivo promotriti i postupati s njima jer je razumijevanje pravila ponašanja i običaja osobito važno globalnom poduzetniku pri pregovaranjima i darivanju.



U pregovaranjima, ako ne pazi, globalni poduzetnik može doći do pogrešnog zaključka jer su njegova tumačenja temeljena na njegovu okviru razumijevanja, a ne u okviru razumijevanja dotične kulture. Na primjer, tišina Kineza i Japanaca uspješno je korištena u pregovorima s američkim poduzetnicima koji su je (neispravno) tumačili kao negativan znak. Dogovori u ovim zemljama, kao i u drugim zemljama Azije i Bliskog istoka, mogu potrajati mnogo dulje jer ovdje postoji običaj razgovora o nevezanim pitanjima, dok je agresivno zahtijevanje promjena u posljednjem trenutku manira ruskih pregovarača.

Područje s vjerojatno najviše osjetljivosti je darivanje jer darovi mogu biti važan dio razvoja odnosa u nekoj kulturi, ali mora se biti jako pažljiv i utvrditi je li prikladno darovati, koji tip dara odabrati, kako ga umotati, te način na koji dar treba uručiti. Primjerice, u Kini se dar poklanja s dvije ruke i obično ne otvara na licu mjesta, nego u privatnosti primatelja (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011, 99).

Da su i u prošlosti bila važna pravila u poslovnom komuniciranju vidljivo je u članku 57. Vinodolskog zakona iz 1288. godine, gdje se spominju pravila poslovnog komuniciranja u javnim službama. Drugi primjer je Dubrovčanin Benedikt Kotruljević (prema Šepac-Dužević, 2019, 3) koji je 1573. godine objavio u Veneciji djelo „*O trgovini i savršenom trgovcu*“ kao priručnik za sve koji se bave trgovinom i bankarstvom u kojem su savjeti za komuniciranje sa strankama kao i s poslovnim suradnicima, a neki dijelovi su i danas aktualni:

*„Trgovac mora biti marljiv u pisanju, koliko u knjiženju svojih poslova, toliko u odgovaranju na pisma. Neka ne propusti nikada odgovoriti, ma kako kukavno pismo primio jer mu svako pismo javlja o nečemu sadašnjem ili budućem, a to je točno. Kako kaže Plinije, nema tako nevrjedne knjige koja ne bi čitaču pružila neke koristi, a isto tako nema nijednog pisma koje ne bi donijelo izravna ili neizravna ploda.“*

### 3.3. Interkulturalna komunikacija

Postavlja se pitanje oko toga valja li reći „interkulturalno“ ili „interkulturalno“. Po svemu se čini da je to posljedica lakoće kojom se engleske riječi kroatiziraju. Tako se pridjev *cultural* iz engleskoga jezika, umjesto prijevoda „kulturni“, katkada prevodi kao „kulturalni“ pa ga se u tom obliku ili u složenicama (multikulturalni, interkulturalni) nameće kao „bolje“ izražavanje (Čačić-Kupres, 2006, 18-20).

U svom radu autorica Čačić-Kupres (Ibid., 18-20) zaključuje da nema smisla pokušati razlikovati značenje „kulturni“ – „kulturalni“ niti kada je riječ o znanstvenoj terminologiji, jer „kulturno“ se u svakodnevnom govoru odnosi (i) na kulturu pa nema odjednom razloga da tako ne bude i u znanstvenom jeziku. Po svemu se čini da se pokušaj takva „razlikovanja“, u nekim znanstvenim tekstovima i prijevodima (najčešće s engleskoga), uglavnom pojavljuje nekritički i nerazložno.

U daljnjem radu koristit će se izrazi prema originalnim prijevodima (op. a.).

Poznati profesor A. P. Sadokhin (2014.) daje sljedeću definiciju: „Interkulturalna komunikacija je kombinacija svih sredstava i metoda komunikacije u cjelini, kao i komunikacija između pojedinaca i cijelih skupina koje pripadaju različitim kulturama“ („*Jezična i interkulturalna komunikacija*“, 2019).

Koncept „interkulturalne komunikacije“ uveden je od strane američkog antropologa Edwarda T. Halla pedesetih godina prošlog stoljeća (1959.) u djelu koje je bilo primijenjene naravi, jer je razvio metode ponašanja i komunikacije američkih diplomata za plodnu komunikaciju s predstavnicima drugih kultura, nacionalnosti i religija (Ibid.).

Hall je bio među prvim znanstvenicima koji je beskompromisno zaključio da kulturu treba podučavati, a nakon toga, teorija interkulturalne komunikacije službeno je postala jedna od najvažnijih znanstvenih i akademskih disciplina (Ibid.).

U Europi se teorija interkulturalne komunikacije mnogo kasnije pretvorila u znanost, a uzrokovali su je potpuno različiti razlozi. Nakon stvaranja Europske unije granice država bile su gotovo potpuno otvorene za mnoge ljude što je dovelo do sukoba interesa i vrijednosti ljudi iz različitih sociokulturnih pozadina (Ibid.).

Prema Duraković (2019, 93), živimo u vremenu u kojem se dešavaju velike promjene u tehnologiji, načinu putovanja, ekonomskim i političkim sistemima, migracijama i gustoći stanovništva što stvara svijet u kojem sve više stupamo u interakcije s ljudima iz različitih kultura pa se javlja i interes za interkulturalnu komunikaciju (Slika 4).

**Slika 4. Kulturne različitosti**



Izvor: <https://www.ombudsman.hr> (11. 5. 2022)

Bové i Thill (2012, 63) definiraju interkulturalnu komunikaciju kao proces slanja i primanja poruka između ljudi koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale. Navode kako kultura utječe na svaki pokušaj slanja i primanja poruke, stoga da bismo uspješno komunicirali, moramo imati osnovno znanje o kulturnim različitostima s kojima se možemo susresti i o načinima kako se trebamo nositi s njima, a naša nastojanja da prepoznamo i prevladamo kulturne razlike, otvorit će nam poslovne prilike diljem svijeta.

Jürgen Beneke (2000. prema Bašić, 2014, 56) smatra da je interkulturalna komunikacija (engl. *intercultural communication*) komuniciranje pripadnika različitih kultura i u širem smislu uključuje upotrebu bitno drukčijih lingvističkih kodova i kontakte među pripadnicima različitih kultura koje imaju bitno drukčije vrijednosne sustave.

Kultura i komunikacija međusobno su prožete u tolikoj mjeri da ih je nemoguće odvojiti. Način na koji komuniciramo, od jezika kojim govorimo i neverbalnih poruka koje šaljemo do načina na koji percipiramo druge ljude, pod utjecajem je kulture u kojoj smo odrasli. Kultura, kako navode Bovée i Thill (2012, 64), utječe na sve aspekte komunikacije, uključujući: jezik, neverbalne znakove, značenje riječi, uporabu vremena i prostora i pravila međuljudskih odnosa.

Novinger (2001., prema Bovée i Thill, 2012, 64-65) smatra, da naša kultura u velikoj mjeri utječe na naš način razmišljanja i time ujedno utječe na način na koji komuniciramo kao pošiljatelji i primatelji. Nadalje ističe, da je interkulturalna komunikacija mnogo kompliciranija od jednostavnog usklađivanja jezika pošiljatelja i primatelja jer seže dalje od pukih riječi prema vjerovanjima, vrijednostima i osjećajima.

Naši instinkti nam govore da kodiramo poruku u skladu s očekivanjima *naše* kulture, međutim članovi naše publike poruku dekodiraju u skladu s pretpostavkama *njihove* kulture. Veće razlike među kulturama, znači i veće šanse za nesporazume (Samovar, Porter, 1991. prema Bovée i Thill, 2012, 65).

Većina se autora slaže da neverbalna komunikacija obuhvaća sljedeća područja: geste, facijalnu ekspresiju, kontakt očima, položaj tijela i pokrete, dodire, odjeću, predmete, tišinu, prostor i vrijeme. Veći dio neverbalne komunikacije može biti interpretiran jedino unutar određene kulture u kojoj se ona događa pa se sukladno tomu, poteškoće pri interkulturalnoj komunikaciji javljaju uslijed nerazumijevanja njezinih neverbalnih kodova. Argyle (1975. prema Bašić, 2014, 57) navodi niz karakteristika neverbalne komunikacije koje su univerzalne za sve kulture:

1. isti se dijelovi tijela koriste za neverbalno izražavanje;
2. neverbalnim se kanalima prenose slične informacije, emocije, vrijednosti i norme;
3. neverbalne poruke prate verbalnu komunikaciju i dio su umjetnosti i rituala;
4. razlozi korištenja neverbalne komunikacije, kada je govor nemoguć, slični su u svim kulturama;

5. neverbalne se poruke upotrebljavaju u cilju koordinacije i kontrole konteksta koji je sličan pojedinim kulturama.

Piršl (2005. prema Bašić, 2014, 57) ističe i tri načina prema kojima se kulture razlikuju u svojim neverbalnim ponašanjima:

1. Kulture se razlikuju u specifičnome repertoaru ponašanja koji je propisan: pokreti, položaj tijela, intonacija glasa, geste, prostorni zahtjevi, ples i rituali.

2. Sve kulture imaju istaknuta pravila koja određuju kada su i pod kojim okolnostima razni neverbalni izražaji potrebni, poželjni, dozvoljeni ili zabranjeni. Takva pravila govore kako se treba ponašati tijekom razgovora, koga, kako i gdje dodirnuti, kada gledati osobu izravno u oči tijekom razgovora, a kada ne, kada se smijati, a kada biti namršten, indiferentan, ljubazan.

3. Kulture variraju u interpretaciji značenja koja se pripisuju posebnim neverbalnim ponašanjima.

Uspjeh korporacija koje posluju globalno ovisi o nekoliko faktora kao što su: konkurentsko okruženje, politički i zakonski konteksti, ekonomske sile, razlike u klimi i zemljopisu i, naravno, razlike u kulturama. Ključni element uspjeha koji povezuje i omogućava spomenute faktore upravo su komunikacije među kulturama (Rouse, Rouse, 2005, 255).

Kao što je komunikacija ključna u domaćem poslovanju, jednako je važna na globalnom tržištu. S obzirom na sve učestalije međukulturne kontakte između poduzeća i njihovog osoblja, nema sumnje da je razumijevanje komunikacija među kulturama izuzetno bitno (Ibid., 256).

Komunikacija među kulturama odnosi se na proces slanja i primanja poruka između ljudi koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima. Kulturni šok se događa kada ljudi svjesno, ali pogotovo nesvjesno, shvate da se gotovo sve što se tiče zemlje domaćina i načina na koji se u njoj živi razlikuje od domaće kulture. Ljudi nisu više sigurni što simboli znače i kako ih valja interpretirati, mnogi simboli i ponašanje ne mogu se odrediti, a komunikacija u bilo kojem smjeru, prema drugima ili od drugih, puna je nerazumijevanja i teškoća (Ibid., 256).

Dobrijević (2011. prema Hercigonja, 2017, 173-174) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi i da se treba usredotočiti na uočavanje kulturoloških različitosti.

Dobrijević (2011. prema Hercigonja, 2017, 174) smatra da se najveće razlike javljaju u kulturama koje su uvjetovane velikim geografskim udaljenostima. Primjerice kultura Amerike se u potpunosti razlikuje od kulture Azije ili kulture Afrike, a te različitosti su uvjetovane vrijednostima, navikama te načinima egzistencije. Razlike i sličnosti možemo promatrati iz makro i mikro perspektive. Ako sagledamo sličnosti iz makroperspektive, onda ćemo u svim kulturama pronaći nešto što je zajedničko svakoj kulturi. Međutim ako sličnosti sagledamo iz mikroperspektive onda će biti teško utvrditi sličnosti jer se izravno spuštamo na razinu detalja i tek tada ćemo u najvećoj mjeri utvrditi nepravilnosti koje nazivamo razlikama.

Samovar i suradnici (2010. prema Hercigonja, 2017, 174) smatraju da je poznavanje činjenica date zemlje s kojom se upušta u poslovni odnos bitno i od velike važnosti. Pod poznavanjem činjenica neke zemlje, smatra se poznavanje: punog imena države, glavnog grada države, imena predsjednika države, vjere i vjerskih običaja, državnih i vjerskih praznika, kulturnih razlika u prehrani, statističkih podataka o najvažnijoj gospodarskoj grani, kratke povijesti i geografije.

Rouse i Rouse (2005, 270) ističu da je za uspješnu komunikaciju među kulturama neophodno učenje kulture i barem malog dijela jezika komunikacije zemlje domaćina. Proučavanje kulture zemlje domaćina neophodno je kako bi čovjek poznao barem osnove prikladnog pozdravljanja i fizičkog kontakta. Fizičko dodirivanje je uvijek škakljivo međukulturno područje.

Drugi važan element stjecanja međukulturnih sposobnosti jesu interpersonalne vještine pa menadžeri koji su vješti u stvaranju veza i prijateljstava olakšavaju integraciju u zemlju domaćina. Za te su sposobnosti potrebni senzibilitet i dobre komunikacijske vještine, a pomaže i smisao za humor, posebno kod suočavanja s teškim razdobljem kulturnog šoka (Ibid., 270).

Dokle god se pokazuje iskreno zanimanje i iskreni trud u razumijevanju tuđih kulturnih običaja, većina će ljudi biti pristojna, pomoći će i neće se uvrijediti napravi li se kulturna pogreška. No, neće oprostiti ulazak u džamiju u cipelama, a isto bi tako bilo nepristojno i loše za posao otputuje li se u Japan bez posjetnica (Ibid., 270).

Ključna pravila interkulturalne poslovne komunikacije, prema Fox (2006, 147):

1. Kulture se razlikuju, a pripadnici različitih kultura različito se ponašaju i različito razmišljaju. Svijest o navedenim razlikama omogućuje razumijevanje tuđe, kao i svoje vlastite kulture.
2. Upoznavanje drugih kultura (povijesti, umjetnosti, tradicije, društvenih vrijednosti) omogućuje sudionicima u procesu međukulturalne komunikacije prikladno ponašanje, a da pritom ne moraju zanemariti vlastite kulturne vrijednosti.
3. Međukulturalni dodiri uključuju aktivno promatranje: pojedinaca drugih kultura („savjetnika“) i njihova reagiranja na naše ponašanje.
4. Za uspjeh komunikacije u višekulturalnom okruženju bitan je pozitivan stav prema drugim kulturama i pravilna prezentacija vlastite kulture.

### **3.4. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji**

U vremenu globalizacije i intenzivnih poslovnih veza između Istoka (Azija) i Zapada (Europa i SAD), iskustvo ukazuje na kulturni etnocentrizam kao veliku prepreku međunarodnoj poslovnoj komunikaciji. Etnocentrizam, vjera u superiornost vlastite nacije, kulture ili skupine, očituje se kroz klišeje i mitove, tj. kroz kolektivnu kulturnu nepismenost čiji su rezultati površni, uglavnom negativni stavovi prema različitim kulturama (Lukač-Zoranić, 2013, 163).

Bové i Thill (2012, 66), smatraju da, iskrivljena stajališta prema drugim kulturama i skupinama mogu biti rezultat stvaranja stereotipa, odnosno dodjeljivanja generaliziranih obilježja pojedincima na temelju njihove pripadnosti određenoj kulturnoj ili društvenoj skupini. Etnocentrizam i stvaranje stereotipova, navode, mogu se izbjeći tako da se izbjegavaju pretpostavke, izbjegava osuđivanje i uvažavaju različitosti.

Međutim, istraživanja pokazuju da ljudi često imaju vjerovanja i predrasude kojih nisu niti svjesni i koji su čak u sukobu s njihovim vjerovanjima za koja misle da ih imaju. Svaka nacija ima svoj obrazac ponašanja, obrazac vođenja poduzeća i svoj osnovni moto koji se temelji na opažanju okoline odnosno svijeta oko sebe (Ibid., 174).

Tako na primjer kultura SAD-a se temelji na opažajnom svojstvu da je vrijeme novac, kultura Francuske se temelji na točnosti i visokoj formalnosti dok se na primjer kultura Japana temelji na obrascima poštovanja i autoritativnosti (Ibid., 174).

U pregovaranje je potrebno uključiti i stereotipe proizašle iz pojedine kulture, a stereotip u ovoj situaciji predstavlja sklonost da se druga osoba vidi kao pripadnik neke grupe ili kategorije. Ako pregovarač nije svjestan utjecaja stereotipa neke kulture na razmišljanje i odlučivanje njezinih pripadnika, vrlo često će doći do verbalnog obračunavanja koje rezultira poslovnim neuspjehom (Ibid., 174).

Uzmemo li za primjer britanske i japanske menadžere. Japanci predstavljaju stereotip marljivih, iskrenih, opreznih i vrlo metodičnih menadžera dok s druge strane britanski stereotipi se mogu spoznati u svijetlu iskrenih, predvidljivih, kooperativnih i vrlo logičnih stereotipa. Ako u ovom primjeru britanski menadžeri nisu upoznati s japanskim stereotipima, Britanci bi mogli zaključiti da Japanci nisu nimalo fleksibilni ni dovoljno otvoreni za poslovne prijedloge. U obrnutoj situaciji, Japanci bi o Britancima mogli zaključiti da su preambiciozni te da to šteti ugledu i autoritetu njihovog poduzeća (Ibid., 174).

Svaka zemlja, uz svoje posebnosti lokalne ili regionalne kulture, čuva svoj izraz u lokalizmima, regionalizmima i dijalektizmima narodnog jezika, dok, s druge strane, međunarodna kultura i suvremena tehničko-tehnološka civilizacija ostavljaju svoj trag u općem rječniku, stručnim terminologijama i frazeologiji standardnog jezika. Zbog kulturoloških razlika, odnosno nepoznavanja razlika, dolazi do dodatnih šumova u komunikacijskom procesu između pripadnika različitih kultura. Kako bi se izbjegli nesporazumi, koji nastaju tijekom komunikacije različitih sugovornika, zbog kulturoloških razlika, vrlo je važno poznavati neke od tih razlika (Lukač-Zoranić, 2013, 163).

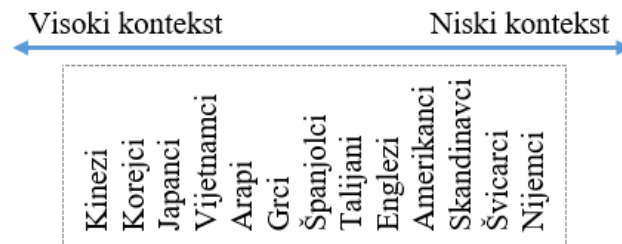


Munter (1993. prema Robbins, Judge, 2009, 389-390) je identificirao četiri specifična problema povezana s jezičnim poteškoćama u međukulturnoj komunikaciji:

- prepreke uzrokovane semantikom
- prepreke uzrokovane konotacijama riječi
- prepreke uzrokovane razlikama u tonu
- prepreke uzrokovane razlikama u percepciji.

Hall (1976., prema Robbins, Judge, 2009, 390) navodi da se kulturne prepreke i njihove implikacije<sup>2</sup> za međukulturnu komunikaciju mogu bolje razumjeti ako razmotrimo pojmove visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura.

#### Shema 4. Kulture visokog i niskog konteksta



Izvor: Izradio autor prema Robbins i Judge (2009, 390)

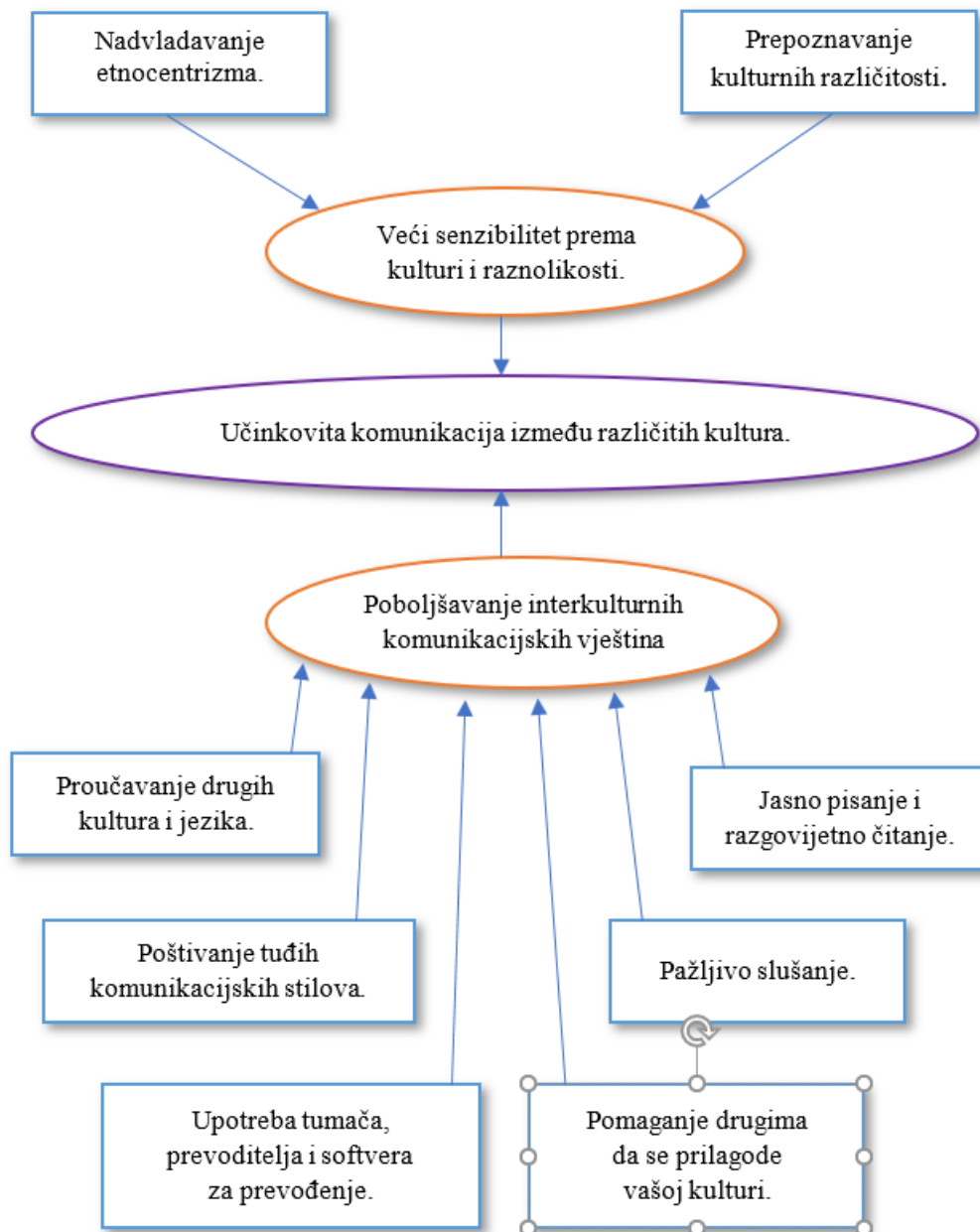
Zemlje poput Kine, Koreje, Japana i Vijetnama (vidi Shema 4) su kulture visokog konteksta i snažno se oslanjaju na neverbalne i suptilne situacijske signale za vrijeme komunikacije pa često ono što *nije* rečeno može biti važnije od onoga što *je* bilo rečeno. Veliku težinu u komunikaciji nosi službeni status osobe, njezino mjesto u društvu i ugled. Ljudi u Europi i sjevernoj Americi iskazuju kulture niskog konteksta i oslanjaju se prvenstveno na riječi (izgovorene ili pisane) da bi prenosili značenja, dok govor tijela ili formalne titule imaju sekundarnu važnost (Ibid., 390).

<sup>2</sup> implikacija (lat. *implicatio*: zaplet; povezanost), zaključak koji se može izvući iz čega iako se izričito ne iskazuje; moguća posljedica, učinak čega (npr. neke radnje, odluke)

Izvor: <https://www.enciklopedija.hr> (9. 5. 2022.)

Komunikacija u visokokontekstualnim kulturama podrazumijeva više povjerenja s obje strane i usmeni dogovori podrazumijevaju stroge obaveze, međutim u kulturama niskog konteksta više cijene pisane sporazume i striktno slijede pravila.

Schema 5. Elementi uspješne poslovne komunikacije



Izvor: Izradio autor prema Bovée i Thill (2012, 74)

Bové i Thill (2012, 74-75) ističu važnost brojnih vještina za uspješnu komunikaciju među kulturama. Smatraju da se tijekom karijere interkulturalne vještine mogu unaprijediti proučavanjem drugih kultura i učenjem jezika, poštivanjem tuđih preferiranih komunikacijskih stilova, jasnim pisanjem i razgovijetnim govorom, pažljivim slušanjem, prepoznavanjem situacija u kojima su potrebni prevoditelji i tumači i pomaganjem drugima da se prilagode našoj kulturi (vidi Shema 5).

Adler (2002., prema Robbins, Judge, 2009, 390-391) objašnjava na koji način smanjiti krive percepcije, pogrešne interpretacije i pogrešne procjene u komunikaciji s drugim ljudima.

Prvo treba pokušati shvatiti kulturni kontekst, a vjerojatnije je da će biti manje poteškoća ako ljudi potječu iz sličnog kulturnog konteksta. Autor navodi četiri korisna pravila:

1. Pretpostavite da postoje različitosti sve dok se ne dokažu sličnosti.
2. Stavite naglasak na opis, umjesto na interpretaciju i evaluaciju.
3. Koristite empatiju.
4. Tretirajte svoje interpretacije kao radne hipoteze.

Učinkovita komunikacija je teška i u najboljim uvjetima. Međukulturalni čimbenici vrlo jasno povećavaju mogućnost komunikacijskih problema pa tako na primjer, gesta koja je razumljiva i prihvatljiva u jednoj kulturi može biti bez ikakvog značenja ili vulgarna u drugoj (Axtell, 1991. prema Robbins i Judge, 2009, 388-389).

## 4. BONTON U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Riječ *bonton* je francuskog podrijetla i znači dobar način, dobro vladanje, pravila ponašanja u društvu. Bonton ili kodeks uljudnog ponašanja je skup dogovorenih normi uljudnog ponašanja u sredinama istog ili sličnog kulturnog kruga u određenom vremenskom razdoblju koji se prakticira kao način za skladno življenje i kvalitetne međuljudske odnose (Vodopija, 2011, 1).

Da bismo kvalitetno komunicirali i živjeli u socijalno slojevitom okruženju te razvijali i gradili uspješnu karijeru te se prema želji i potrebi pozicionirali u društvu, osnovno nam je poznavanje suvremenih normi ponašanja, a kako je ponašanje po dogovorenim normama bontona način na koji se živi i radi u većini sredina tako je to postalo i pravilom ponašanja za sve sredine (Ibid., 1-2).

Na način na koji će pojedinac reagirati u određenoj situaciji utječu: kulturno nasljeđe, običaji, odgoj, religija i niz drugih društvenih pojava. Razna društva imaju različite kodekse prihvatljivog ponašanja no suvremeni bonton zapadnog svijeta uzdignut je na razinu općeprihvaćenih normi ponašanja današnjice (Ibid., 2).

Suvremena društvena kretanja i fluktuacija poslovnih kadrova na internacionalnoj razini doveli su i do potrebe uspostave određenog sustava ponašanja sa strukovnim obilježjem – poslovnog bontona, a njegovo poznavanje je novi izazov i zahtjev koji se nameće kao zadaća svakom (aktivnom) članu društva (Ibid., 3).

Autorica (Ibid., 4) smatra da su društvene norme i pravila ponašanja puni simbolike koja svoje korijene vuče iz davnih vremena, ali isto tako i iz pojedinačne i kolektivne podsvijesti pa različiti civilizacijski krugovi imaju i različita pravila ponašanja. Primjer: za najveći dio europske i američke civilizacije crna boja je simbol tuge, dok je crvena simbol životne radosti i crna boja se pridružuje ozbiljnim i svečanim prilikama, a tamno odijelo se nosi prigodom večernjih izlazaka. U Japanu su običaji drugačiji, pa se prijepodne odijeva crni kimono, a predvečer svijetli. Japan pripada drugom civilizacijskom krugu koji korijene vuče iz drugačijih vjerskih i drugih običaja te tako za njih vrijede drugačija pravila ponašanja, odnosno drugi bonton.

Naša je civilizacijska prednost što pripadamo zapadnom krugu s pravilima ponašanja koja danas vrijede kao opće norme globalnog bontona tako da i Japanci nose zapadnjačka odijela i u odnosima sa svijetom priklanjaju se pravilima ponašanja zemalja zapadnog kruga (Ibid., 5).

Vodopija (2011, 5) navodi da je bonton kodeks no da je i više od toga jer je poslije Vestfalskog mira 1648. godine institucionaliziran kao jedinstveni, diplomatski priznat protokol. Na Bečkom je kongresu 1815. i kasnije na Aachenskom kongresu 1818. godine dobio formu svojevrsnog međunarodnog zakona (diplomatsko ponašanje) i tako utro temelje i današnjem poslovnom bontonu i poslovnoj etiketi.

Kodeks profesionalnog ponašanja i komuniciranja je konsenzualno<sup>3 4</sup> prihvaćen sustav pravila ponašanja u poslovnim i protokolarnim situacijama. Suvremeno poslovanje dovodi nas neumitno u situacije u kojima je potrebno barem okvirno poznavanje običaja zemalja koje se danas poslovno i globalno uzdižu, poput islamskog svijeta i Kine i potrebno je znanje na što treba paziti u odnosu sa strancima kako ih ne bismo iz neznanja njihovih običaja nehotice uvrijedili. Poznavanje nijansi poslovnog ponašanja i poslovne etike naša je poslovna legitimacija i prvi dojam koji će o nama kao poslovnoj i profesionalnoj osobi steći stranke, partneri i kolege (Ibid., 193-194).

Vodopija (2011, 194) ističe da je upravo prvi dojam i slika koju tako sami o sebi kreiramo u očima poslovnih partnera i poslovne i radne sredine, prema brojnim istraživanjima, reputacija koja će nas pratiti kroz daljnji tijek i razvoj karijere.

Poslovni bonton je sustav pravila koje treba poznavati i poštivati svaki uposlenik bez obzira na funkciju koju obnaša. Treba imati na umu da svaki zaposlenik, kako na radnome mjestu tako i u javnosti – uvijek predstavlja i svoj kolektiv. Tako je svaki pojedinac važan čimbenik u kreiranju poslovnih odnosa i poslovnih rezultata organizacije u kojoj radi, ali i slike svoje profesije (Ibid., 195).

---

<sup>3</sup> konsenzualni (prid.), koji sadrži konsenzus, koji je suglasan; jednodušan  
Izvor: <https://hjp.znanje.hr> (9. 5. 2022.)

<sup>4</sup> konsenzus (lat. consensus ← consentire: složiti se, uskladiti), opće mišljenje o nekoj stvari, problemu i sl.; jednoglasna odluka na temelju dogovora svih zainteresiranih strana (ob. u političkim tijelima) [donijeti odluku konsenzusom; odlučiti konsenzusom]; sporazum  
Izvor: <https://hjp.znanje.hr> (9. 5. 2022.)

Našim ulaskom u Europu sve to znanje postaje još važnije jer su pravila poslovnog bontona međunarodni standard te su prisutna i važeća na cijelom području civilizacijskog kruga kojemu pripadamo, a prakticiranje europskih standarda uz poznavanje posebnosti drugih kulturnih, civilizacijskih i vjerskih krugova s čijim se žiteljima u suvremenom, globaliziranom poslovnom svijetu sve češće susrećemo civilizacijska je norma i preduvjet poslovne uspješnosti (Vodopija, 2011, 196).

Prihvatimo li pravila uljudnog poslovnog ponašanja, otvorit ćemo si sva vrata za postizanje željenog poslovnog rezultata smatra Vodopija (2007, 240).

Bové i Thill (2012, 17) tvrde da razumijevanje običaja (pravila) poslovne komunikacije može pomoći u izbjegavanju nepotrebnih pogrešaka. Popis uobičajenih „pravila“ je suviše opsežan da ih se sve upamti, ali uvijek se može računati na tri načela koja pomažu u bilo kojoj situaciji: *poštovanje, ljubaznost i zdrav razum*. Ako se slijede ova načela, to će pomoći da bude oprošteno ako se slučajno napravi pogreška.

Samovar *et al.* (2013. prema Jurković, 2017, 19) navode sljedeće elemente koji pomažu da se uspostave poslovni odnosi i da se izbjegnu prepreke u komunikaciji:

- a) početni kontakti,
- b) ponašanje prilikom pozdravljanja,
- c) osobni izgled,
- d) darivanje,
- e) oblikovanje poslovnog prostora.

Prema prof. Branki Kos-Pintar („*Bonton kao komunikacijski model*“, 2010.), u primjeni pravila bontona tri su važna principa: *poznavanje okolnosti, procjena situacije i poštovanje*. Ono što poslovnu komunikaciju razlikuje od privatne, prijateljske, je način oslovljavanja pa važi osnovno pravilo da se u poslovnome svijetu obraćamo jedni drugima s „Vi“, titulom i prezimenom (ili imenom i prezimenom) i u poslovnoj komunikaciji prednost se određuje u prvom redu položajem unutar poslovne sredine, hijerarhijom, a tek onda dobi, odnosno rodom.

Pri pozdravljanju ili predstavljanju obično se rukujemo. Tko odlučuje hoće li uopće doći do rukovanja, i tko prvi pruža ruku, određuje se: po položaju, dobi i rodu. Bonton rješava i ostale pojedinosti: na koji se način rukovati, treba li, ili ne treba, ustati prilikom rukovanja, kako i kada se ne rukovati i dr. Valja voditi računa o tome da informacija koju prenosimo drugima predstavljajući im treće osobe mora biti točna, razgovijetna i pružena redosljedom predviđenim za poslovno komuniciranje (Ibid.).

Posjetnica je naša slika, slika tvrtke u kojoj radimo, a njezin izgled i način uručivanja samo su drugi vid predstavljanja osobe ili kolektiva i zato je valja uručiti s poštovanjem, imenom okrenutim prema onome kojemu je uručujemo, a prihvaćati je također treba s poštovanjem, zadržati se nekoliko časaka na njezinu sadržaju, zahvaliti i spremite je među posjetnice, a nikako, recimo, u stražnji džep hlača (Ibid.).

Kos-Pintar (Ibid.) nadalje ističe da su sve naše komunikacijske vještine i sva naša znanja najizloženija upravo za stolom i izuzetno je važno poznavati simboliku stola i uvježbati primjenu pravila bontona baš za takvu priliku. Autorica navodi neka od pravila ponašanja: sjediti uspravno, ne naslanjati se laktovima, osobne stvari i jednom upotrijebljen pribor ne odlagati na stol; razlikovati i pravilno koristiti pribor za jelo i držati čašu, ne stvarati buku, ne govoriti punih usta, pravilno upotrebljavati i odlagati servijetu. Društvena, u nas uobičajena, izreka: „Dobar tek!“ nije poželjna u poslovnoj prilici. I apsolutni je tabu mobitel na stolu ili telefoniranje za vrijeme obroka.

Sve je više svijesti o tome da je vizualni, prvi dojam koji o nama stječe naša okolina, izuzetno važan u uspostavljanju komunikacije, a to znači u prvom redu naša odjeća, u stvaranju prvoga dojma sudjeluje u visokom postotku od čak 55 % (a sadržaj sa samo 7 %). O prvome dojmu, čak kad je on i pogrešan, često ovisi naša uspješnost. Osnovni su principi odijevanja u poslovnoj sredini prema Kos-Pintar: umjerenost, pažljiv odabir boja, kvalitete, i krojeva odjeće, urednost, čistoća i prikladnost. Budući da odjećom u poslovnoj sredini komuniciramo svoju profesionalnost i kompetenciju, poštovanje prema okolini i prigodi, u tom je segmentu vrlo bitno uvažavati navedene principe i ne biti rob modnih trendova, jer bismo time mogli svojoj poslovnoj sredini (ako ne pripadamo zajednici kreativnih i slobodnih, umjetničkih zanimanja) poslati pogrešnu poruku (Ibid.).

## 5. KULTUROLOŠKE KARAKTERISTIKE ODABRANIH ISTOČNOAZIJSKIH ZEMALJA

Prema Lukač-Zoranić (2013, 163), za uspješno uspostavljanje poslovne komunikacije s inozemnim partnerima diljem svijeta, poznavanje kulturoloških razlika ključ je uspjeha u međunarodnom poslovanju, jer pomaže pojedincima da postanu dio globalnih trendova.

Kao primjer navest ćemo osnovne koncepte poslovne kulture sljedećih zemalja: Japana, Kine i Republike Koreje (Južne Koreje).

Azija obiluje raznolikošću. Uz mnoštvo rasa, jezika i religija, Azija je izobilje kultura. Azijati pridaju veliku važnost odnosima i izgradnja dugotrajnih odnosa jednaka je poslovnom uspjehu u Aziji. Koncept „spašavanja obraza“ svojstven je ovoj regiji i Azijati će se jako potruditi da sačuvaju obraz i izbjegnu neugodnost jer gubitak obraza ne zaboravlja se lako niti se lako oprašta („*Azijski poslovni bonton i kultura*“).<sup>5</sup>

### 5.1. Kina

Kina predstavlja ogromno tržište, međutim prije poslovanja u Kini treba pomno proučiti kineske poslovne običaje. Vjeruje se da Kina ima najstariju kontinuiranu civilizaciju i ima više od 4000 godina provjerljive povijesti („*Kineski poslovni bonton, kultura i maniri*“).<sup>6</sup>

U nastavku je dio teksta iz članka „*Kultura ponašanja i običaji u Kini*“ Ambasade Bosne i Hercegovine u Peking (2012.).<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Azijski poslovni bonton i kultura, International Business Center, bez dat. <http://www.cyborlink.com/besite/asia.htm> (16. 3. 2022.)

<sup>6</sup> Kineski poslovni bonton, kultura i maniri, International Business Center, bez dat. <http://www.cyborlink.com/besite/china.htm> (16. 3. 2022.)

<sup>7</sup> Kultura ponašanja i običaji u Kini, Ambasada Bosne i Hercegovine u Peking, 2012. <http://www.bhembassychina.com/bh/tax.php> (26. 3. 2022.)



### **5.1.1. Poslovna kultura i protokol u Kini**

Kinezi ne vole poslovati s tvrtkama koje ne poznaju, pa je ključno imati posrednika, a to može biti pojedinac ili organizacija koja će se uključiti u službeno zastupanje i jamčiti pouzdanost kompanije.

Prije dolaska u Kinu treba poslati materijal (na kineskom) s opisom tvrtke, poviješću i literaturom o proizvodima i uslugama. Kinezi često koriste posrednike da postavljaju pitanja koja radije ne bi postavili izravno. Poslovni odnosi se formalno grade nakon što Kinezi upoznaju buduće suradnike pa treba biti vrlo strpljiv jer za uspješan posao je potrebno dosta vremena.

Kinezi gledaju na strance više kao predstavnike svojih tvrtki nego kao pojedince, a u poslovnim odnosima Kinezi veoma drže do pozicije na kojoj se nalaze, te je prilikom komunikacije vrlo važno imati na umu razlike u pozicijama. Pristranost prema određenim spolovima ne postoji u poslovima s Kinezima. Komunikacija je vrlo službena, naročito ako se komunicira s nekim na visokoj poziciji. a ako se prema njima ponaša previše neformalno, pogotovo pred očima njihovih kolega istog ranga, to može upropastiti potencijalni posao. Kinezi više vole komunikaciju uživo nego pisanu ili telefonsku komunikaciju, a zajednički obroci i druženja nisu mjesto za poslovne pregovore jer u Kini postoji jasna granica između posla i druženja, tako da treba biti obazriv i ne miješati ovo dvoje.

### **5.1.2. Pozdravljanje**

Pozdravljanja su formalnost i uvijek se prvo pozdravljaju najstarije osobe, a rukovanje je najčešći oblik pozdravljanja sa strancima i mnogi Kinezi će oboriti pogled ka tlu kada se pozdravljaju s nekim.

Osobu treba osloviti prema počasnoj tituli i prezimenu, a ako žele da ih se oslovljava samo imenom, reći će koje ime da se koristi tom prilikom. Kinezi imaju izvrstan smisao za humor i znaju se često smijati sami sebi, posebno ako imaju dobar odnos sa sugovornikom pa treba biti spreman smijati se sam sebi kada se ukaže prava prilika.

Terzić<sup>8</sup> savjetuje da je kod Kineza rukovanje normalno formalno upoznavanje, ali je tipično za njih i klimanje glavnom ili naklon, pa je najbolje pričekati drugu osobu (domaćina) da pruži svoju ruku ili da se prvi nakloni (Slika 5).

**Slika 5. Nacionalna pravila pri pozdravljanju u Kini**



Izvor: <https://pravometra.ru> (8. 5. 2022.)

### **5.1.3. Posjetnice**

Posjetnice se razmjenjuju nakon uvodnog predstavljanja. Jedna strana posjetnice treba biti prevedena na kineski jezik s pojednostavljenim kineskim znakovima i otisnuta u zlatnoj boji, jer se zlatna boja smatra sretnom. Na posjetnici mora stajati titula, a ako je tvrtka najstarija ili najveća u zemlji, mora se i to istaknuti na posjetnici. Karticu treba držati s obje ruke kada se pruža, a strana na kineskom treba biti okrenuta prema primatelju. Posjetnicu treba pregledati prije nego se spusti na stol pored sebe ili u kutiju za posjetnice. Po nečijoj posjetnici se nikada ne piše, osim ako nije rečeno drugačije.

---

<sup>8</sup> Terzić, A., Kineski poslovni bonton, bez dat, <https://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/> (16. 3. 2022.)

#### **5.1.4. Kultura oblačenja**

Poslovna odjeća je konzervativna i skromna. Muškarci bi trebali nositi konzervativna poslovna odijela tamne boje, a za žene je poželjno da nose konzervativna poslovna odijela i ravne cipele ili cipele s vrlo malom potpeticom. Svijetle boje treba izbjegavati.

Vujić, Ivaniš i Bojić (2012, 255) savjetuju, da treba odabrati kravatu ili koji drugi modni dodatak u sretnim bojama, crvenoj ili zlatnoj.

#### **5.1.5. Darivanje**

Darovi se daju povodom kineske Nove godine, vjenčanja, rođenja, a u posljednje vrijeme i kao oblik marketinga, te povodom rođendana. Kinezi vole hranu, pa lijepa korpa s hranom predstavlja lijep poklon.

Treba izbjegavati poklanjati škare, noževe i drugi pribor za rezanje, jer takav dar ukazuje na prekid prijateljskih veza. Zatim, ne poklanjati satove, platnene maramice ili pletene sandale od pruća, jer se takvi darovi povezuju sa smrću i sahranama. Ne darivati ni cvijeće, jer i cvijeće Kinezi povezuju uz sahranu, a dar ne zamatati u bijeli, plavi ili crni papir. Broj četiri je nesretan broj, tako da ne treba poklanjati ništa vezano uz broj četiri dok je broj osam sretan broj i poklanjanje nečega s brojem osam donosi sreću onome kome se poklanja. Uobičajeno je ponijeti dar kada se ide u poslovni posjet i uvijek ga treba predati s obje ruke. Dar se ne otvara kada se primi i pristojno je tri puta odbiti prije nego ga se prihvati.

#### **5.1.6. Poslovni sastanak**

Zakazivanje poslovnih sastanaka je neophodno i, ako je moguće, treba ih zakazivati mjesec do dva unaprijed, po mogućnosti, u pisanoj formi. Ako nema kontakt-osobe unutar kineske kompanije, onda treba koristiti posrednika koji će angažirati formalno predstavljanje. Kada se obavi formalno predstavljanje, onda treba kineskoj kompaniji dostaviti podatke o našoj kompaniji kao i što se želi postići ovim sastankom. Na sastanke treba dolaziti na vrijeme ili nešto ranije jer Kinezi točnost smatraju vrlinom, a kašnjenje je uvreda i može negativno utjecati na poslovni odnos.

Treba obratiti pozornost na dnevni red, s obzirom na to da svaki kineski sugovornik ima svoj dnevni red koji će pokušati iznijeti. Prije sastanka treba poslati svoj dnevni red kineskim kolegama kako bi se eventualno dogovorili sa svojim tehničkim stručnjacima prije samog sastanka. Prije nego se pošalje dnevni red treba se posavjetovati s prevodiocem/posrednikom.

Sastanci zahtijevaju strpljenje, a mobiteli često zvone i razgovor je prilično bučan, ali nikada ne treba tražiti od Kineza da isključe svoje mobitele, jer nas to može osramotiti u očima drugih.

Gosti se obično otprate do svojih mjesta, koja su razmještena u skladu s pozicijom koju zauzimaju pa gosti na visokim funkcijama općenito sjede nasuprot gostiju na visokim funkcijama s druge strane. Pravilo je da se povede svog prevoditelja, pogotovo ako se planira razgovarati o pravnim ili visoko tehničkim temama, koje će prevoditelj prethodno proučiti. Pisani materijali trebaju biti dostupni na engleskom i kineskom jeziku, i to pojednostavljenim kineskim znakovima.

Treba biti jako oprezan što se piše i treba provjeriti jesu li prijevodi točni da ne budu pogrešno protumačeni. Vizualna pomagala su vrlo korisna na velikim sastancima i dobro ih je primijeniti u crnoj boji na bijeloj podlozi jer boje imaju posebna značenja, te je potreban oprez jer izbor boja može pokvariti potencijalni posao. Prezentacije trebaju biti detaljne i činjenične, te se treba usredotočiti na dugoročne koristi pa je najbolje spremiti prezentaciju koja će biti izazov.

### **5.1.7. Poslovni pregovori**

Pregovaraju samo članovi pregovaračkog tima na visokim pozicijama tako da se odredi osoba na najvišoj poziciji u timu kao govornika prilikom predstavljanja, a sami poslovni pregovori kod Kineza teku sporim tempom. Treba se dobro spremiti tako da dnevni red bude odskočna daska za druge rasprave. Kinezi nisu skloni sukobima i nikada neće otvoreno reći „ne“, već „da će razmisliti o tome“ ili „da će vidjeti“. Kineski pregovori su orijentirani na proces i Kinezi pokušavaju utvrditi može li se poslovni odnos razviti do razine da obje strane mogu voditi poslove bez problema. Odluke mogu potrajati dugo jer zahtijevaju pažljivo razmatranje i ni u kom slučaju se ne smije nitko uzrujati i time sramotiti jer će to zauvijek uništiti odnos s Kinezima. Nije dobro koristiti jake taktike jer se tako može ispasti iz igre.

Posao je hijerarhijski i odluke se obično donose tijekom poslovnog sastanka kojem se prisustvuje. Kinezi su mudri pregovarači i početna cijena zahtijeva vrijeme za pregovaranje.

Vujić, Ivaniš i Bojić (2012, 254) ističu da kada se s Kinezom jednom potpiše ugovor, to se smatra definitivno završenim jer oni ne podnose izmjene ugovora s naše strane, a sa svoje strane na papir gledaju kao na dobru polaznu osnovu za pregovaranje. Običaj je da se na prvim sastancima najmanje razgovara o poslu, a vrijedi i uvriježeno pravilo da se za poslovnu odluku ili potpisivanje ugovora odabire astrološki sretan dan.

Kraći neobvezni razgovor prije sastanka svakako može biti poželjan i to je dobar način za početak kako bi se podijelilo s prisutnim osobama svoja pozitivna iskustva o njihovoj zemlji. Poželjne teme u razgovoru su: vrijeme, klima, zemljopis u Kini, kineska umjetnost, putovanja, kineski krajolici i znamenitosti, a svakako treba izbjegavati termine „Crvena Kina“, „Komunistička Kina“ ili „kinesko Kopno“ (Terzić).<sup>9</sup>

#### **5.1.8. Običaj za vrijeme jela**

Kinezi radije ugošćuju na javnim mjestima nego u svojem domu, posebno kada su stranci u pitanju, pa ako koga pozovu u svoj dom, to se smatra posebnom čašću. U slučaju da se takvu čast mora odbiti, smatra se pristojnim objasniti koji je razlog promjene plana našeg rasporeda, kako se naši postupci ne bi pogrešno shvatili. Treba doći na vrijeme i izuti obuću prije ulaska u kuću, a domaćici se donosi mali poklon i pristojno je dobro jest kako bi se pokazalo uživanje u hrani.

#### **5.1.9. Ponašanje za stolom**

Treba pričekati dok se ne kaže gdje će se sjesti, a počasni gost će sjesti nasuprot vratima. Domaćin prvi započinje jelo i treba probati sve što se ponudi, ali nikada ne treba uzeti zadnji komad s poslužavnika, već treba biti pažljiv prema potrebama drugih ljudi.

Dobro je naučiti se služiti štapićima i treba ih vratiti na držač za štapiće svakih nekoliko zalogaja kao i onda kada se pije ili govori, a dok se jede drži se zdjelicu s rižom blizu usta.

---

<sup>9</sup> Terzić, A., Kineski poslovni bonton, bez dat, <https://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/> (16. 3. 2022.)

Kosti se ne odlažu u svoju zdjelu već ih se stavi na stol ili u posebnu zdjelu za tu svrhu. Ne treba se uvrijediti ako Kinezi počnu srkati ili podrigivati tijekom jela; to samo pokazuje da uživaju u hrani.

Ostavljanje napojnica postaje sve učestalije, naročito kod mlađih konobara, dok će stariji konobari još uvijek to shvatiti kao uvredu, pa je ostavljanje nekoliko novčića sasvim dovoljno. Domaćin prvi nazdravlja.

Vujić, Ivaniš i Bojić (2012, 255) navode, da se u Kini uglavnom nazdravlja uz žestoko piće *maotai* koje se ispija iz čašice veličine naprstaka, pa ako netko ne želi piti, treba preokrenuti svoju čašu, uz obavezno objašnjenje da nam liječnik ne dopušta alkohol. Ali ako je riječ o važnoj zdravici, primjerice onoj nakon potpisivanja ugovora, poželjno je sudjelovati. Na sreću, u Kini se katkad nazdravlja i uz bezalkoholna pića, a uvriježeno je nekoliko zdravica: „*Gan bei!*“, „*Yam sing!*“ i „*Yahm pai!*“, što sve uglavnom znači „Ispraznite svoju čašu!“

## 5.2. Japan

Japan ima populaciju od oko 125 milijuna ljudi usko zbijenih u prilično malo geografsko područje. Službeni jezik u Japanu je japanski koji se govori samo u Japanu. U kulturološkom smislu, Japanci su pomalo zatvoreni i općenito ne prihvaćaju lako autsajdere. Prilikom poslovanja u Japanu, odnosi i odanost grupi ključni su za uspjeh („*Japanski poslovni bonton, kultura i maniri*“).<sup>10</sup>

U nastavku je dio teksta preuzet iz članka „*Japan: poslovna praksa*“.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Japanski poslovni bonton, kultura i maniri, International Business Center, bez dat. <http://www.cyborlink.com/besite/japan.htm> (16. 3. 2022.)

<sup>11</sup> Japan: poslovna praksa, Santander – mrežna stranica, bez dat. <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/business-practices> (8. 5. 2022.)

### **5.2.1. Temeljna načela poslovne kulture**

Iako je iznimno napredan u smislu tehnologije i infrastrukture, Japan još uvijek ima tradicionalni kulturni pristup poslovnim odnosima. Karakteristike japanskih korporacija su stroge hijerarhijske strukture, nesklonost riziku i opsjednutost detaljima te osjećaj pripadnosti grupi, timski rad i težnja za konsenzusom.

Japansko društvo je izrazito hijerarhijsko, a ona je definirana dobi, položajem, tvrtkom i društvenim statusom i utječe na sve aspekte korporativnog života, uključujući način na koji su ljudi smješteni na sastanku ili za stolom, redoslijed govora, pod u uredu, sjedište poduzeća itd. Stoga se velika važnost pridaje osobnim odnosima. Proces donošenja odluka ne slijedi model odozgo prema dolje već se temelji na konsenzusu i suradnji pa odluke mogu biti spore i moraju se temeljiti na dubokoj analizi i informacijama. Viši menadžment često ima nadzorni, a ne pristup izravnog djelovanja, a kao rezultat toga, politike često nastaju na srednjim razinama tvrtke prije nego što se prosljede prema gore na ratifikaciju, što znači da će zaposlenici obično provoditi odluke kojima su dali izravan doprinos. Osobni odnosi su iznimno važni za stvaranje profitabilnih poslovnih odnosa i mnogi smatraju Japan zemljom u kojoj osobni odnosi najviše utječu na poslovni sektor.

Jedna od poslovice koje se drže Japanci glasi: „Ništa nije tako dobro da ne bi moglo biti još bolje“ (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012, 251).

### **5.2.2. Prvi kontakt**

U Japanu se smatra nepristojnim predstavljati se, čak i tijekom velikog okupljanja i uvijek je bolje da nas predstavi treća osoba. Posrednika se mora pažljivo odabrati jer će se naš poslovni kontakt osjećati obveznim ostati mu odan, a poželjno je odabrati osobu koja je istog ranga kao i osoba s kojom se želi stupiti u kontakt. Ako nemamo vezu, osobni poziv će biti učinkovitiji, dok pismo u kojem se traži termin može ostati bez odgovora.

### **5.2.3. Pozdrav i titule**

Pozdravi su u Japanu vrlo formalni i ritualizirani. Japanci se obično pozdravljaju naklonom koji se drži duže ili kraće u skladu s društvenim položajem i poštovanjem.

Međutim, zapadnjaci se obično pozdravljaju rukovanjem (iako ponekad mogu odlučiti malo pognuti glavu kako bi se više prilagodili zemlji domaćinu). Važno je pokazati dužno poštovanje i poštovanje prema nekome na temelju njihovog statusa u odnosu na vlastiti. Dok se ime koristi samo za prijateljske odnose, u poslovnim odnosima Japanci koriste prezime iza kojeg slijedi „*san*“.

Skromnost i poštivanje sugovornika temeljne su odrednice Japanaca i cijenit će nas ako i mi pokažemo skromnost. Ako im se kaže „Dobar dan!“ na japanskom, početak će nas hvaliti kako dobro govorimo japanski (znajući pritom da vrlo vjerojatno ne znamo reći ništa više od toga na japanskom), a sami će ostati skromni i čak podcijeniti vlastite sposobnosti (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012, 252).

#### **5.2.4. Posjetnice**

Važno je, kada se posluje u Japanu, imati obilje posjetnica s informacijama otisnutim na poledini na japanskom. Posjetnice se prezentiraju u ranoj fazi na formalan način, pružaju se i primaju s dvije ruke, s japanskom stranom prema gore (Slika 6).

**Slika 6. Razmjena poslovnih kartica u Japanu**



Izvor: <https://www.japantimes.co.jp> (8. 5. 2022.)



Japanci vjeruju da se prema posjetnici koju dobiju treba odnositi kao prema osobi, stoga se prema posjetnici svojih japanskih kontakata treba odnositi s poštovanjem, pregleda se svaku posjetnicu koju se primi vrlo pažljivo i ne smije se pisati po njoj. Tijekom sastanka pažljivo se stavi posjetnice ispred sebe, s posjetnicama starijih osoba na vrhu.

#### **5.2.5. Politika poklona**

Darivanje je sastavni aspekt japanskog poslovnog života i nije povezano s pojmovima mita i korupcije i treba iskoristiti svaku priliku za darivanje, ali ne treba to činiti pri prvom kontaktu, već treba pričekati do kraja sastanka. Darovi ne smiju biti previše raskošni, ali uvijek trebaju biti kvalitetni i zamotani, a ako se dar daje javno, moraju se poštivati titule i hijerarhija. Japanci su navikli nekoliko puta odbiti dar prije nego ga prihvate i izjaviti da je manje važan od samog odnosa, a dar će se otvarati samo privatno, kako bi se izbjegla usporedba s onima drugih ljudi.

#### **5.2.6. Kodeks oblačenja**

Izgled je u Japanu od vitalne važnosti i ljudi se često ocjenjuju na temelju njihovog izgleda i načina na koji su odjeveni. Tradicionalno, japanski kodeks odijevanja je formalan: tamno odijelo, bijela košulja, tamna kravata, ali strani poslovni ljudi mogu se odijevati kao što se obično oblače u svojoj domovini. Često je običaj izuti cipele (kod kuće, u restoranu i sl.) i stoga je potrebno imati čarape konzervativnog stila. Kako je vrijeme u zemlji vrlo raznoliko kroz godišnja doba, važno je biti spreman na specifične klimatske uvjete koji će se zateći u razdoblju posjeta.

Za žene, poslovna haljina treba biti suzdržana i svečana. Lukač-Zoranić (2013, 166) navodi da žene ne nose hlače tijekom poslovnih sastanaka, jer muška populacija u Japanu to smatra uvredljivim.

#### **5.2.7. Upravljanje vremenom**

Točnost je važna, jer se također smatra načinom da se pokaže poštovanje (ili nepoštovanje) prema sudionicima i stoga je preporučljivo doći 5 minuta ranije na termin.

Sastanci su obavezni i trebaju biti zakazani nekoliko tjedana unaprijed, a zbog konsenzusne prirode donošenja odluka u Japanu, često može biti teško unaprijed odrediti vrijeme završetka sastanaka, pa kada se planira više sastanaka u istom danu, bolje je ostaviti malo vremena između svakog.

#### **5.2.8. Upravljanje sastancima**

Početni dio sastanka često se sastoji od dugog, pristojnog razgovora o temama koje nisu povezane s poslom, a ovo početno vrijeme za upoznavanje ključno je za postavljanje temelja za uspješan poslovni odnos. Budući da je Japan grupno društvo, treba biti spreman za grupni sastanak. Najstariji Japanac će sjediti najdalje od vrata, a ostali ljudi u opadajućem rangu (mlađe osobe sjede najbliže vratima). Engleski ponekad može biti teško potpuno razumjeti, pa bi bilo dobro imati prevoditelja kako bi se uvjerio da se poruke prenose ispravno. Činjenično stanje i statistika uvijek su dobro prihvaćeni pa uvijek treba priložiti paket literature o svojoj tvrtki uključujući članke i svjedočanstva klijenata. Jezik i stil komunikacije moraju biti jasni i precizni. U japanskoj kulturi, ono što netko javno kaže („*tatema*“) i ono što se stvarno misli („*hone*“) često se razlikuju i čak mogu biti kontradiktorni, stoga je preporučljivo provjeriti nekoliko puta radi pojašnjenja svega što ostaje nejasno. Ponekad nam Japanci mogu povjeriti mali posao kako bi vidjeli jesmo li vrijedni njihovog povjerenja. Tijekom ozbiljnih poslovnih sastanaka treba izbjegavati humor. Strpljenje je bitno, a Japanci će tijekom susreta često posegnuti za šutnjom, osobito u slučaju stresa ili napetosti. Japanski govor tijela je minimalan, ljudi sjede u formalnom uspravnom položaju i rijetko je da je ikakva reakcija ili emocija vidljiva. Gledanje u oči druge osobe smatra se nepoštovanjem.

#### **5.2.9. Ponašanje za stolom**

Poslovni obroci ključni su dio poslovne kulture u Japanu i zbog toga je, kada nekoga pozovu van na ručak ili večeru, važno prihvatiti. Nije vjerojatno da će koga pozvati u kuću, jer bi se pokazala vrlo visoka razina intimnosti. Kada se odlazi u tradicionalni japanski restoran, uobičajeno je da se skinu cipele prilikom ulaska. Osoba koja pozove platit će račun, a ponuda da plati osoba koja bude pozvana može se smatrati nepristojnom. Ako se koriste štapići za jelo, nikada ih se ne smije uperiti ni u koga i ne ostavljati ih da se zalijepe u tanjur. Smatra se uljudnim ostaviti malo hrane na svom tanjuru na kraju obroka kako bi se pokazalo da je hrana koja se dobila bila dovoljna.

Jakšić<sup>12</sup> upozorava da to nikako ne smije biti riža, jer budući da je riža jedna od osnovnih prehrambenih namirnica u Aziji, ali i osnova u japanskoj kuhinji strogo je zabranjeno ostaviti ostatke riže u zdjelicama. To se smatra jako nepristojnim, a u samom Japanu se posebno strogo gleda na ovakve stvari i mogli bi to definirati kao nepoštovanje prema biljkama koje prehranjuju veliki broj azijskog kontinenta. Autorica dalje navodi da je u japanskoj kulturi dozvoljeno srkati za stolom ako se jede juha ili tekući obrok i s ovakvim postupkom daje se do znanja da je jelo bilo ukusno i da smo izuzetno zadovoljni. Kada se dobije piće nikada se ne smije piti sam već je potrebno pričekati da i ostali za stolom dobiju svoje piće kako bi mogli zajedno nazdraviti.

U Japanu u kojem je večer uz piće logičan nastavak poslovnog sastanka, standardne su zdravice „*Kanpai!*“ (Ispraznite čašu!) i „*Banzai!*“ (Živjeli tisuću godina!), a pravilo je da nitko sam sebi ne toči piće (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012, 252-253).

### 5.3. Republika Koreja (Južna Koreja)

Južna Koreja jedan je od iznimno uspješnih azijskih „ekonomskih tigrova” te se klasificira u „novo industrijalizirane ekonomije”. S 99 % Korejaca koji pripadaju skupini mongolskih naroda Koreja se ubraja među etnički najhomogenije zemlje svijeta.

Službeni jezik je korejski, a službeno pismo *hangul*. U osnovnim i srednjim školama uči se engleski jezik kojim mladi Korejci dobro vladaju („*Južna Koreja*“, 2016).

Kao jedna od najhomogenijih zemalja na svijetu, Južno Korejci imaju vrlo jak kulturni identitet i to treba poštovati. Zapadnjaci imaju malo slobode u pogledu strogih pravila ponašanja u Južnoj Koreji. Međutim, kako bi se postigao najbolji dojam i kako bi se osigurali pozitivni budući odnosi, napor koji se pokazuje prilagođavanjem i usklađivanjem s korejskom kulturom bit će vrlo cijenjen od strane onih s kojima se komunicira („*Vodič za kulturu i etiketu Južne Koreje*“).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Jakšić, M., Bonton ponašanja za japanskim stolom, bez dat. <https://www.wish.hr/bonton-ponasanja-za-japanskim-stolom/> (26. 3. 2022.)

<sup>13</sup> Vodič za kulturu i etiketu Južne Koreje, History-hub.com, bez dat. <https://hr.history-hub.com/vodic-za-kulturu-i-etiketu-juzne-koreje> (26. 3. 2022.)

Južna Koreja ima određene običaje, tradiciju i pravila ponašanja koji su se razvili tijekom godina, a mnogi od njih se razlikuju od onih u većini drugih zemalja. Iako Korejci općenito prihvaćaju sve kulturne promašaje koje posjetitelji naprave, puno je bolje biti informiran kako bi se mogao ostaviti najbolji mogući dojam. U nastavku su dijelovi iz članka „*Korejski poslovni bonton – kultura i praksa na radnom mjestu*“).<sup>14</sup>

### **5.3.1. Tvrтка i društvena hijerarhija**

U Južnoj Koreji stil komunikacije se mijenja ovisno o našoj dobi i statusu, a to vrijedi za mnoge azijske kulture. Važan aspekt iskazivanja poštovanja u Južnoj Koreji je poštivanje tuđe pozicije u hijerarhiji, pogotovo ako se ona smatra višom od njihove vlastite, pa tako i južnokorejski poslovni bonton nalaže da poštuju starješinu u svojoj tvrtki.

### **5.3.2. Rukovanje**

Danas je u Južnoj Koreji sve češće rukovanje kad se nekoga sretne prvi put. Međutim, to nije u potpunosti zamijenilo klanjanje, koje se još uvijek može dogoditi prije ili tijekom rukovanja.

Korejski lukovi nisu toliko izraženi kao u drugim zemljama poput Japana, ali mlađa strana uvijek bi se trebala dublje nakloniti. Prilikom rukovanja može se lagano nakloniti i prekinuti kontakt očima, a naš stisak ruke može biti čvrst koliko i druge strane, ali često je bolje ako je nježniji. Kada se izbjegava izravan kontakt očima, signalizira se da je osoba s kojom se rukujemo važna. Tijekom rukovanja, osoba u nižem položaju također se može rukovati s obje ruke ili poduprijeti drugu ruku na podlaktici ili staviti ruku preko trbuha. Ovi postupci pokazuju veći stupanj poštovanja.

Zapadnjaci se uglavnom ne moraju brinuti o naklonu, ali iako se od nas ne očekuje da se naklonimo, Korejci uvijek cijene tu gestu. Nije neobično da se Korejke umjesto rukovanja naklone jer se za formalne i poslovne situacije smatra prikladnijim da se drže određene udaljenosti od muškaraca. Isto tako, ako smo žena, imamo mogućnost samo se nakloniti umjesto da se rukujemo.

---

<sup>14</sup> Korejski poslovni bonton – kultura i praksa na radnom mjestu, 90 Day Korean, bez dat. <https://www.90daykorean.com/korean-business-etiquette/> (25. 3. 2022.)

### 5.3.3. Predstavljanje i upoznavanje

U Južnoj Koreji uobičajeno je da nas netko drugi predstavi novom poslovnim suradniku, a ne da se predstavljamo sami (Slika 7). To pomaže uspostaviti odnos, ali ako nema treće strane onda se nije problem predstaviti i obavezno dati topli osmijeh.

**Slika 7. Upoznavanje grupe poslovnih ljudi**



Izvor: <https://www.90daykorean.com> (25. 3. 2022.)

Većina korejskih poslovnih ljudi s kojima se komunicira dobro će vladati engleskim jezikom, ali će i dalje biti nervozni zbog korištenja. Ako znamo nekoliko korejskih riječi, fraza i možemo izraziti vrijeme i brojeve na korejskom, odlična je ideja da ih se upotrijebi jer pokazujući zanimanje za njihovu kulturu (posebno korejsku poslovnu kulturu) i želju za razumijevanjem s nekoliko riječi, Korejci se mogu uvelike opustiti.

Korejci obično izbjegavaju kontakt očima s nekim u znak poštovanja. Međutim, u poslovnom svijetu važno je držati kontakt očima s onim s kim poslujemo kako bi pokazali svoju iskrenosti i povjerenje (osim kada se klanjamo), ali to treba učiniti na prirodan i prijateljski način.

#### **5.3.4. Korejska imena i titule**

Mnogi Korejci usvajaju zapadnjačka imena kada uče engleski i mogu ih koristiti kada posluju, ali će vjerojatno biti oduševljeni ako znamo i njihovo korejsko ime (i možemo ga pravilno izgovoriti), budući da se većina suradnika ili poslovnih kolega oslovljava s *nečija titula + prezime*. Treba biti u potpunosti upoznat s njihovom titulom i oslovljavati ih s naslovom i prezimenom, ako je primjenjivo.

#### **5.3.5. Uloga posjetnice**

Na početne sastanke trebalo bi ići sa svojim posjetnicama spremnim za davanje osobi s kojom se sastajemo i to se događa neposredno prije ili nakon rukovanja. Prilikom predstavljanja i primanja posjetnice od nekoga drugoga, treba koristiti obje ruke te odvojiti 30 sekundi da je se pregleda i pažljivo pročita, čak i ako se susrećemo s nekoliko ljudi. Svaki će čekati svoj red i cijeniti kratko vrijeme koje smo odvojili da posvetimo pažnju kartici u našoj ruci.

Pristojno je komentirati njihov položaj ili neki drugi podatak na njihovim posjetnicama. Treba držati svaku karticu dok se komentira, a kada se završi s čitanjem, stavi se karticu ispred sebe na stol. Ako imamo držač za posjetnice, to je savršeno mjesto za odlaganje onih koje dobijemo. Ne pisati po posjetnicama, niti ih stavljati u stražnji džep da se na njima sjedi. Posjetnice su produžetak položaja i titule korejskog radnika, a loš odnos prema njihovoj posjetnici može se protumačiti kao nedostatak poštovanja prema njihovom položaju.

#### **5.3.6. Darivanje**

Prilikom dolaska na poslovni sastanak treba biti točan i treba pripremiti mali ukusan poklon ako je to prvi susret. Darivanje je lijepa gesta i Korejci će to često cijeniti. Međutim, pri prvom susretu ne davati ništa previše grandiozno ili skupo jer se može tako izgubiti obraz ako oni nama nisu pripremili dar.

### **5.3.7. Odlazak na poslovne sastanke**

Korejci cijene točnost pa treba doći na vrijeme ili malo ranije, ali također treba imati na umu da naš korejski suradnik može imati zauzet raspored i da može zakasnuti. Ako ćemo mi zakasnuti, svakako ih treba nazvati unaprijed i obavijestiti ih jer je točnost znak poštovanja. Treba imati na umu da ako je sastanak u Seulu, može se naići na gust promet ili će biti poteškoća s pronalaženjem taksija, a osim toga, neke od zgrada možda neće biti lako pronaći, čak ni taksistu.

Termine za sastanke treba dogovoriti unaprijed, čak i nekoliko tjedana prije, a sastanci u Južnoj Koreji se često zakazuju sredinom prijepodneva ili sredinom poslijepodneva, bez prekidanja nečijeg vremena za ručak. Ako se ovi sastanci otkazuju, to se često događa s malo ili bez prethodne najave i ako se to dogodi jednom, vjerojatno nije iz loše namjere, već zato što se pojavilo nešto neizbježno. Međutim, ako nam ista osoba više puta otkazuje, to može značiti da nije toliko zainteresirana za poslovanje s nama. Želimo li smanjiti mogućnost nesporazuma tijekom sastanka, unaprijed treba poslati pisane materijale o tome što ćete pokriti jer će Korejci tako vidjeti da smo dobro organizirani.

Važno je izbjegavati razgovore o osjetljivim temama, kao na primjer raspravu o Sjevernoj Koreji, pitanjima koja se odnose na obitelj našeg korejskog suradnika ili politiku općenito. To je u Južnoj Koreji dvostruko važno jer se skladno radno okruženje jako cijeni. Mnogi Korejci će imati čvrsta mišljenja o tim pitanjima, neki čak i protiv svojih drugih korejskih kolega pa ne treba uvoditi teme koje bi mogle narušiti društveni sklad jer se to neće smatrati dobrim znakom za poslovanje.

### **5.3.8. Razumijevanje poslovnih ugovora**

Korejci preferiraju da ugovori budu fleksibilni s prostorom za prilagodbu, a za očekivati je određenu razinu nejasnog jezika. Međuljudski odnosi između tvrtki često se smatraju važnijim od samog ugovora i ugovor je jednostavno nacrt radnog odnosa, a ne obvezujući sporazum. Treba biti svjestan toga i jasno komunicirati s kim god će se potpisati ugovor u skladu s našim i njihovim očekivanjima jer tako se može izbjeći neka neugodna iznenađenja u onome što smo očekivali od njih i oni od nas.

### **5.3.9. Izgradnja boljih poslovnih odnosa**

Snažni poslovni odnosi s našim korejskim poslovnim partnerom ili klijentom trebaju se njegovati i održavati kako bi bili održivi. Korejska poduzeća, čak i mala često imaju posla s desecima različitih pojedinaca pa pomaže da im ostanemo svježi u njihovim mislima. Ovo ne mora biti ništa ekstremno i neki jednostavni način za održavanje poslovnih i osobnih odnosa može biti povremeni odlazak na jelo i piće s njima ili prijateljski razgovor. Pozivnice za večeru upućene starijim osobama ili klijentima nisu neuobičajene i naširoko se smatraju dobrom poslovnom strategijom.

Kako bi se održao odnos jakim, može im se dati darove na njihove važne državne praznike (na primjer, Korejski Dan zahvalnosti i Lunarna Nova godina) ili ih se može kontaktirati i posjetiti na svojim putovanjima u Koreju, čak i kada naš posao nije povezan s njihovim. U tom slučaju, dobro je ponijeti mali suvenir odakle god da smo bili, obično nekakav zalogaj koji ima profesionalni izgled. To je uobičajena praksa i pokazuje razinu predanosti radnom odnosu s njima.

U poslovanju s Korejcima važno je biti što skromniji. Možda ne želimo u potpunosti podcjenjivati svoju tvrtku, ali je također najbolje da se hvalisanje njezinim postignućima svede na minimum, a to uključuje previše hvalisanja o sebi ili čak previše komplimentiranja svom korejskom suradniku jer će se to u Koreji smatrati neiskrenim.

Kada se iznosi svoje mišljenje ili eventualna kritika, treba biti što delikatniji umjesto previše izravni. Čuvanje obraza velika je stvar u Koreji, a učiniti bilo što zbog čega bi netko mogao izgubiti obraz u javnosti može biti prilično ponižavajuće. Ako je potrebno iznijeti neki problem ili kritiku, bolje je to učiniti nasamo s tom korejskom osobom kako bi se izbjegla sramota.

U zemlji poput Koreje u kojoj je osjećaj hijerarhije i kolektivnog sklada jak, stvari se često kreću sporijim tempom kod donošenja odluka i ne treba očekivati da će se one donijeti na prvom sastanku. Nakon što se poslovni odnosi u Koreji formiraju, oni su iznimno jaki pa stoga korejska poduzeća s velikom pažnjom stvaraju nove poslovne odnose.



### 5.3.10. Povezivanje i izgradnja odnosa

Veliki dio poslovanja u Koreji uključuje zajedničko jelo i piće nakon radnog vremena i pozivi na večeru nakon posla vrlo su česti. Čak postoji velika vjerojatnost da će se barem jedan od poslovnih sastanaka održati u restoranu ili baru. Ne treba se tome iznenaditi, budući da je zajedničko jelo i piće (posebno u profesionalnom okruženju) glavni dio korejske kulture.

Budući da su jelo i piće toliko važni u korejskoj kulturi, sudjelovanje u opijanju s potencijalnim poslovnim partnerom izvrstan je način da se pomogne u stvaranju tog međuljudskog radnog odnosa s njima. Može se čak predložiti da se izađe zajedno na jelo ili piće nakon završetka sastanka. Tijekom tih interakcija se često obavlja pravi posao i stvaraju čvrsti radni odnosi s poslovnim partnerima. Međutim, ako iz nekog razloga se ne može piti (na primjer, poput vjerskih razloga) ili ako jednostavno nismo ljubitelj alkohola treba biti iskren s njima u vezi s tim. Korejci posluju diljem svijeta, pa su upoznati s različitim običajima i imat će razumijevanja, ali će možda trebati više vremena da se uspostavi jači poslovni odnos s nama.

### 5.3.11. Kultura pijenja u Koreji

O kulturi pijenja u Koreji govori članak „*Bonton u Južnoj Koreji*“.<sup>15</sup> Korejci imaju stroga pravila ponašanja u pijenju alkoholnih pića. U restoranima i barovima točenje vlastitog pića smatra se pogrešnim i općenito je poželjno da domaćini pune pića svoje tvrtke, a tvrtka bi to trebala učiniti za domaćina. Ako netko ne želi dalje piti, ta osoba jednostavno treba ostaviti čašu punu.

Tradicija kaže da gosti ne bi trebali odbiti prvo piće koje im domaćin ponudi i ako gost odbije piće do tri puta, taj određeni gost više neće biti ponuđen. Kad se od odraslih gostiju zatraži da natoče piće, očekuje se da će piće ponuditi s poštovanjem s dvije ruke. Kad toče alkoholna pića, gosti bi trebali držati šalicu desnom rukom, a zglob desne lagano držati lijevom rukom.

---

<sup>15</sup> Bonton u Južnoj Koreji, Wikipedia, bez dat. [https://hr.upwiki.one/wiki/Etiquette\\_in\\_South\\_Korea](https://hr.upwiki.one/wiki/Etiquette_in_South_Korea) (26. 3. 2022.)

Od gostiju se očekuje da uvijek dodaju i primaju predmete desnom ili s dvije ruke i da nikada ne koriste samu lijevu ruku. Međutim, ako starije nude alkoholna pića mlađim gostima, gosti bi trebali uzeti piće i uljudno pokazati zahvalnost rekavši „Hvala!“.

Ako je alkoholno piće pivo, prikladno je da mlađi gosti okreću glavu i tako ugađaju starijima, jer kad netko višeg društvenog položaja natoči piće, smatra se prikladnim da se manje značajna osoba okrene.

### 5.3.12. Jelo

Za razliku od Kineza ili Japanaca, Južnokorejci nikad ne podižu zdjelu s rižom do usta već tijekom obroka zdjelice i posude ostaju na stolu. Južno Korejci koriste štapiće dok jedu, međutim, južnokorejski štapići izrađeni su od nehrđajućeg čelika (Slika 8).

Slika 8. Korejski štapići za jelo



Izvor: <http://www.koreataste.org> (26. 3. 2022.)

Tijekom obroka ove štapiće za jelo se ne smije bacati na stol zbog buke, a ni žlice ne bi trebale dodirivati tanjure jer mogu proizvesti iritantan zvuk.

Štapiće i žlice nikada se ne smije stavljati u hranu, posebno u rižu, u uspravnom položaju, jer podsjeća na ponudu hrane u grobu za preminule pretke, pa se stoga smatra lošom srećom („*Bonton u Južnoj Koreji*“).<sup>16</sup>

### 5.3.13. Metalni štapići za jelo

U daljnjem tekstu su dijelovi iz članka „*Metalni štapići za jelo*“ Korejske turističke organizacije (2010.).

Metalni štapići za jelo su definitivno nešto što je jedinstveno za zemlju Koreju. Mnogi stranci su zbunjeni zašto Korejci koriste štapiće za jelo koji su teži i u početku ih je teže koristiti, međutim Korejci vide metalne štapiće kao luksuznije od prosječnih drvenih štapića, mogu biti elegantnog dizajna, izdržljiviji su, a time i ekonomičniji.

Kinezi su akreditirani za originalni razvoj štapića, a prije otprilike 1800 godina Korejci su se upoznali s ovim priborom za jelo. Metalni štapići prvi put su korišteni jer je kralj bio zabrinut za atentat i tada su štapići za jelo trebali biti izrađeni od srebra jer bi srebro potamnilo u dodiru s bilo kojim otrovom u njegovoj hrani. Metalni štapići nastavili su se koristiti u pokušaju oponašanja kraljevske obitelji, ali je srebro bilo prilično skupo pa su izrađeni štapići od nehrđajućeg čelika.

**Slika 9. Japanski, korejski i kineski štapići za jelo**



Izvor: <http://www.koreataste.org> (26. 3. 2022.)

---

<sup>16</sup> Bonton u Južnoj Koreji, Wikipedia, bez dat. [https://hr.upwiki.one/wiki/Etiquette\\_in\\_South\\_Korea](https://hr.upwiki.one/wiki/Etiquette_in_South_Korea) (26. 3. 2022.)

Metalni štapići za jelo razlikuju se po obliku i veličini od kineskog i japanskog stila (Slika 9). Kineski štapići za jelo su duži i deblji, a japanski štapići za jelo su kraći jer Japanci imaju tendenciju da podignu svoje zdjelice prema licu pa stoga štapići za jelo mogu biti kraći. Korejski štapići su dužine između ova dva, imaju ravan kraj i koriste se zajedno sa žlicom, pa se štapiće može koristiti za stavljanje hrane na žlicu, a to je čini prikladnijim za jelo juhe i riže.

Prema bontonu, štapići se nikada ne smiju polagati lijevo od žlice, to se radi samo u pripremi hrane za pogrebe i nikada ne bi trebalo uspravno stavljanje štapića za jelo u zdjeli s rižom jer to podsjeća na mirisne štapiće koji se koriste kao ponude preminulim članovima obitelji. Ako imamo poteškoća da pokupimo stvari svojim metalnim štapićima, to nikada ne bi trebali nadoknaditi podizanjem zdjele sa stola ili ubodom u hranu, a također, nikada ne držati štapiće za jelo i žlicu u istoj ruci.

Jedna od zanimljivosti u korejskoj kulturi je da postoji dio korejske borilačke vještine, *Hapkido*, u kojem se može koristiti svoje štapiće za izvođenje napada na neprijatelja (Slika 10 - majstor Shifu, lik iz crtića „Kung-fu panda“ koji je koristio i podučavao navedene vještine). Mnogi su ljudi u stara vremena nosili vlastite štapiće za jelo iz higijenskih razloga, ali su oni također služili kao oružje pa bi uvijek bili spremni u slučaju napada („*Metalni štapići za jelo*“, 2010.).

**Slika 10. Majstor Shifu**



Izvor: <http://www.koreataste.org> (26. 3. 2022.)

## 6. ZAKLJUČAK

Današnja globalizacija je dovela do širenja poslovanja suvremenih poduzeća na međunarodno tržište što je dovelo do poslovne komunikacije i uspostavljanja poslovnih odnosa s drugim kulturama. Dobra poslovna komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih poslovnih odnosa, kako onih unutar organizacije tako i onih izvan organizacije. Komunikacija može biti verbalna, koja obuhvaća usmenu, pisanu i elektronsku komunikaciju, i neverbalna. Iako je verbalni način komuniciranja najčešći primatelj poruke više obraća pažnju neverbalnoj komunikaciji koja može biti važnija od izgovorenih riječi pa na razumijevanje poruke 7 % utječu riječi, 38 % intonacija glasa, a čak 55 % govor tijela. Brojne su prepreke uspješnoj poslovnoj komunikaciji, a jedna od njih je komunikacija između poslovnih suradnika iz različitih kulturnih sredina. Poslovna kultura obuhvaća odnos prema ljudima, poslu i prema okolini i specifična je za svaki poslovni subjekt. Uvjetovana je kulturom zemlje iz koje on dolazi, a određena je jezikom, društvenom situacijom, religijom, političkom i ekonomskom filozofijom, obrazovanjem te pravilima ponašanja i običajima. U interkulturnoj komunikaciji velika prepreka je etnocentrizam i stvaranje stereotipa što može dovesti do međusobnog nerazumijevanja pa se pri pregovaranju treba izbjegavati pretpostavke i osuđivanje, a uvažavati različitosti drugih kultura. Suvremeno poslovanje dovelo je do potrebe poznavanja običaja zemalja s kojima se posluje, a za svakog poslovnog čovjeka je važno poznavanje poslovnog bontona jer upravo prvi dojam i slika koju o sebi kreiramo će nas pratiti tijekom karijere. Poštovanje, ljubaznosti i zdrav razum trebaju biti glavna načela pri ophođenju. Analizom činjenica i saznanja prikazanih u radu možemo zaključiti da na globalnoj razini postoje značajne razlike u poslovnom bontonu, a te razlike su uvjetovane kulturološkim razlikama među zemljama. Najuočljivije su na polju komunikacije sa zemljama koje su drugog kulturološkog podneblja kao npr. s azijskim zemljama kod kojih su stroga pravila ponašanja, poštivanje hijerarhijske strukture i koncept „spašavanja obraza“ jako važni pa poslovni pregovori mogu trajati dugo, ali kada se stekne povjerenje uspostavlja se dugotrajna poslovna suradnja. Za uspješnu poslovnu komunikaciju je iznimno važno upoznati specifičnosti kulture i poslovnog bontona budućeg poslovnog suradnika kako bi se izbjegle nesuglasice i spriječio poslovni neuspjeh.

## POPIS LITERATURE

### Knjige

- Bovée, C. L., Thill, J. V., *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE, Zagreb, 2012.
- Certo, S. C., Certo, S. T., *Moderni menadžment* 10. izdanje, MATE, Zagreb, 2008.
- Duraković, J., *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju* [Elektronski izvor], Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019. Dostupno na: [http://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/06/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje.pdf](http://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/06/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje.pdf). (16. 3. 2022.)
- Fox, R., *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., *Poduzetništvo*, Mate, Zagreb, 2011.
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., *Poslovno komuniciranje*, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
- Martić Kuran, L., Jelić, P., *Poslovno komuniciranje*, Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, Knin, 2014.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., *Organizacijsko ponašanje*, MATE, Zagreb, 2009.
- Rouse, J. M., Rouse S., *Poslovne komunikacije: društveni i teorijski izazovi*, Masmedia, Zagreb, 2005.
- Rupčić, N., *Suvremeni menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
- Saville-Troike, M., *The Ethnography of Communication*, Oxford: Basil Blackwell, 1990., str. 145.
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Šepac-Dužević, S., *Hrvatski poslovni jezik*, udžbenik za strukovne škole, Element, Zagreb, 2019.

Vodopija, Š., *Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Žagar, Rijeka, 2006.

Vodopija, Š., *Poslovno ponašanje & etiketa*, Naklada, Zadar, 2007.

Vodopija, Š., *Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju: Umijeće slušanja*, Naklada, Zadar, 2007a.

Vodopija, Š., *Kodeks ponašanja i komuniciranja: građanski & poslovni i protokolarni bonton*, Libertin naklada, Rijeka, 2011.

Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2012.

### **Naučni i stručni tekstovi i članci**

Bašić, M., *Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije*, Magistra Iadertina, vol. 9, 2014., br. 1, str. 55-70. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137242> (30. 3. 2022.)

Čačić-Kumpes, J., *Interkulturalno ili interkulturalno?*, Interkulturalni glasnik, 2006., br.14, str. 18-20. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/291752>

Hercigonja, Z., *Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje*, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 2017., br. 3-4, str. 171-180. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/184690> (16. 3. 2022.)

Jurković, A., *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*, diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2017. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:156:787607> (16. 3. 2022.)

Jurković, Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik, vol. 25, 2012., br. 2, str. 387-399. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94882> (22. 4. 2022.)

Lukač-Zoranić, A., *Kultura i jezik u poslovnoj komunikaciji*, Ekonomski izazovi, vol. 2, 2013, br. 3, str. 161-169. Dostupno na:

[https://www.researchgate.net/publication/320168545\\_Culture\\_and\\_language\\_in\\_business\\_communication](https://www.researchgate.net/publication/320168545_Culture_and_language_in_business_communication) (26. 3. 2022.)

### **Internetski izvori**

*Azijski poslovni bonton i kultura*, International Business Center, bez dat.

<http://www.cyborlink.com/besite/asia.htm> (16. 3. 2022.)

*Bonton u Južnoj Koreji*, Wikipedia, bez dat. [https://hr.upwiki.one/wiki/Etiquette\\_in\\_South\\_Korea](https://hr.upwiki.one/wiki/Etiquette_in_South_Korea) (26. 3. 2022.)

Govor tijela i tajne geste neverbalne komunikacije [Slika], *Govor tijela: tajne gesta i neverbalne komunikacije*, Hr.maisonjardin.net, bez dat.

[https://cdn.maisonjardin.net/9940549/linguaggio\\_del\\_corpo\\_i\\_segreti\\_dei\\_gesti\\_e\\_della\\_comunicazione\\_non\\_verbale\\_7.jpg.webp](https://cdn.maisonjardin.net/9940549/linguaggio_del_corpo_i_segreti_dei_gesti_e_della_comunicazione_non_verbale_7.jpg.webp) (5. 5. 2022.)

Jakšić, M., *Bonton ponašanja za japanskim stolom*, bez dat. <https://www.wish.hr/bonton-ponasanja-za-japanskim-stolom/> (26. 3. 2022.)

*Japan: poslovna praksa*, Santander – mrežna stranica, bez dat.

<https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/business-practices> (8. 5. 2022.)

Japanski, korejski i kineski štapići [Slika], *Metalni štapići za jelo*, Korea Tourism Organization, 2010. [https://web.archive.org/web/20150623163518im\\_/http://www.koreataste.org/mp/wp-content/uploads/2010/10/20050420000026\\_00-ljgnnets-400x241.jpg](https://web.archive.org/web/20150623163518im_/http://www.koreataste.org/mp/wp-content/uploads/2010/10/20050420000026_00-ljgnnets-400x241.jpg) (26. 3. 2022.)

*Japanski poslovni bonton, kultura i maniri*, International Business Center, bez dat.

<http://www.cyborlink.com/besite/japan.htm> (16. 3. 2022.)

*Jezična i interkulturalna komunikacija. Teorija interkulturalne komunikacije*, Punto Marinero 2019. <https://hr.puntomarinero.com/language-and-intercultural-communication-intercultural/> (26. 4. 2022.)



*Južna Koreja – Profil emitivnog tržišta 2013. – 2015.*, Hrvatska turistička zajednica, 2016.,  
<https://www.htz.hr/sites/default/files/2016-11/Juzna-Koreja-profil-trzista.pdf> (25. 3. 2022.)

*Kineski poslovni bonton, kultura i maniri*, International Business Center, bez dat.  
<http://www.cyborlink.com/besite/china.htm> (16. 3. 2022.)

Komunikacijski proces [Slika], DocPlayer.rs, bez dat. <https://docplayer.rs/docs-images/106/173810109/images/65-0.jpg> (7. 5. 2022.)

*Korejski poslovni bonton – kultura i praksa na radnom mjestu*, 90 Day Korean, bez dat.  
<https://www.90daykorean.com/korean-business-etiquette/> (25. 3. 2022.)

Korejski štapići za jelo [Slika], *Metalni štapići za jelo*, Korea Tourism Organization, 2010.  
[https://web.archive.org/web/20110705070859im\\_/http://www.koreataste.org/mp/wp-content/uploads/2010/10/korean-chopsticks.jpg](https://web.archive.org/web/20110705070859im_/http://www.koreataste.org/mp/wp-content/uploads/2010/10/korean-chopsticks.jpg) (26. 3. 2022.)

Kos-Pintar, B., *Bonton kao komunikacijski model*, Mala škola bontona, 2010,  
<https://she.hr/bonton-kao-komunikacijski-model/> (28. 3. 2022.)

*Kultura ponašanja i običaji u Kini*, Ambasada Bosne i Hercegovine u Peking, 2012.  
<http://www.bhembassychina.com/bh/tax.php> (26. 3. 2022.)

Kulturne različitosti [Slika], Ured pučke pravobraniteljice, mrežno izdanje, 2015.  
[https://www.ombudsman.hr/wp-content/uploads/2015/03/images\\_diversity-1024x843-750x400.jpg](https://www.ombudsman.hr/wp-content/uploads/2015/03/images_diversity-1024x843-750x400.jpg) (11. 5. 2022)

Majstor Shifu [Slika], *Metalni štapići za jelo*, Korea Tourism Organization, 2010.

*Međunarodni poslovni bonton*, WD Storage, Secure Document Archive, 2014.  
<https://www.wdstorage.co.uk/news/2014/09/international-business-etiquette-infographic> (16. 3. 2022.)

*Metalni štapići za jelo*, Korea Tourism Organization, 2010.

<https://web.archive.org/web/20110705070859/http://www.koreataste.org/lang/en/en/blogging-en/metal-chopsticks/> (26. 3. 2022.)

Nacionalna pravila pri pozdravljanju u Kini [Slika], *Poslovni primjeri kineske poslovne kulture. Karakteristike poslovne komunikacije u Kini*, Pravometra - Informativni portal, bez dat.

[https://i2.wp.com/knigge.ru/images/national\\_rules\\_chine-03.jpg](https://i2.wp.com/knigge.ru/images/national_rules_chine-03.jpg) (8. 5. 2022.)

Natuknica **dogma**, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=15720> (4. 5. 2022.)

Natuknica **implikacija**. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=27209> (9. 5. 2022.)

Natuknica **konsenzualni**. Hrvatski jezični portal, mrežno izdanje.

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=elplUBI%3D&keyword=konsenzualni](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=elplUBI%3D&keyword=konsenzualni) (9. 5. 2022.)

Natuknica **konsenzus**. Hrvatski jezični portal, mrežno izdanje.

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=elplUBM%3D&keyword=konsenzus](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=elplUBM%3D&keyword=konsenzus) (9. 5. 2022.)

Osobni prostor [Slika], Poslovni portal Gentleman, 2017. <https://gentleman.hr/wp-content/uploads/2017/03/osobni-prostor-1024x572.png> (18. 3. 2022.)

Radić, I., *Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima*, Poslovni portal Gentleman, 2017. <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (18. 3. 2022.)

Razmjena poslovnih kartica u Japanu [Slika], *Posjetnice u Japanu: Toliko pravila, tako lako i često kršenih*, Japan Times, 2017. <https://cdn-japantimes.com/wp-content/uploads/2017/10/p10-chav-a-20171030.jpg> (8. 5. 2022.)

Rudež, T., *ZNANOST IZA DISTANCIRANJA Kada je prvi put uvedeno pravilo udaljenosti od dva metra, koja je razlika između socijalne i javne distance...*, Portal Jutarnji list, 2020.

<https://www.jutarnji.hr/life/znanost/znanost-iza-distanciranja-kada-je-prvi-put-uvedeno-pravilo-udaljenosti-od-dva-metra-koja-je-razlika-izmedu-socijalne-i-javne-distance-10290790> (18. 3. 2022.)

Terzić, A., *Kineski poslovni bonton*, bez dat, <https://www.wish.hr/kineski-poslovni-bonton/> (16. 3. 2022.)

Upoznavanje grupe poslovnih ljudi [Slika], 90 Day Korean, bez dat.

<https://www.90daykorean.com/wp-content/uploads/2016/09/bigstock-Group-of-business-people-meeti-134264690-e1473048610688.jpg> (25. 3. 2022.)

*Vodič za kulturu i etiketu Južne Koreje*, History-hub.com, bez dat. <https://hr.history-hub.com/vodic-za-kulturu-i-etiketu-juzne-koreje> (26. 3. 2022.)

## POPIS TABLICA

Tablica 1. <i>Dimenzije procesa komunikacije</i> .....	6
Tablica 2. <i>Pravila neverbalne komunikacije</i> .....	14
Tablica 3. <i>Prepreke u komunikaciji</i> .....	17
Tablica 4. <i>Vrste prepreka</i> .....	18

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. <i>Udio pojedinih elemenata u neverbalnom komuniciranju</i> .....	12
---	----

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. <i>Načini komuniciranja</i> .....	7
Shema 2. <i>Suvremeni problemi u komunikaciji</i> .....	15
Shema 3. <i>Odrednice kulture</i> .....	23
Shema 4. <i>Kulture visokog i niskog konteksta</i> .....	35
Shema 5. <i>Elementi uspješne poslovne komunikacije</i> .....	36

## POPIS SLIKA

Slika 1. <i>Komunikacijski proces</i> .....	4
Slika 2. <i>Govor tijela i tajne geste neverbalne komunikacije</i> .....	13
Slika 3. <i>Osobni prostor</i> .....	24
Slika 4. <i>Kulturne različitosti</i> .....	29
Slika 5. <i>Nacionalna pravila pri pozdravljanju u Kini</i> .....	44
Slika 6. <i>Razmjena poslovnih kartica u Japanu</i> .....	50
Slika 7. <i>Upoznavanje grupe poslovnih ljudi</i> .....	55
Slika 8. <i>Korejski štapići za jelo</i> .....	60
Slika 9. <i>Japanski, korejski i kineski štapići za jelo</i> .....	61
Slika 10. <i>Majstor Shifu</i> .....	62