

# Interkulturalna komunikacija - važan faktor u postizanju poslovnog uspjeha

---

**Havidić, Anamarija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:869013>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB  
s pravom javnosti

Anamarija Haviđić

**INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA –  
VAŽAN FAKTOR U POSTIZANJU  
POSLOVNOG USPJEHA**  
(završni rad)

Zagreb, rujn 2016. godine



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB**  
**s pravom javnosti**  
Preddiplomski stručni studij  
Smjer manager komunikacija

**INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA –  
VAŽAN FAKTOR U POSTIZANJU  
POSLOVNOG USPJEHA**  
(završni rad)

**MENTOR:**  
dr. sc. Tanja Grmuša

**STUDENT:**  
Anamarija Haviđić

Zagreb, rujan 2016. godine

U Zagrebu, 6. 9. 2016.

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA – VAŽAN FAKTOR U POSTIZANJU POSLOVNOG USPJEHA izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Tanje Grmuša.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA – VAŽAN FAKTOR U POSTIZANJU POSLOVNOG USPJEHA u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Anamarija Haviđić

63/13-3 KI

\_\_\_\_ Haviđić \_\_\_\_

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Cilj neverbalne komunikacije je prenošenje poruka i ideja od jedne osobe prema drugoj bez upotrebe riječi. Komunikacija se smatra uspješnom ako primatelj u potpunosti razumije značenje primljene poruke. U rastućem procesu globalizacije, uspješno komuniciranje može biti veliki izazov. S obzirom na to da dolazimo iz različitih kulturnih sredina, od kojih svaka ima drugačije običaje, za uspješno međunarodno poslovanje nije dovoljno da dvije strane govore isti jezik. Potrebno je proučiti kulturne razlike koje obuhvaćaju osobni prostor, načine pozdravljanja, kontakt očima, geste rukama, kimanje glavom, dodir, odijevanje, orijentiranost na vrijeme, ali i poslovnu kulturu kao što su ostavljanje napojnica i poslovno darivanje. Nerazumijevanje kulturnih razlika u ovim područjima može biti velika prepreka u sklapanju posla. Iako su osnovni neverbalni znakovi (ekspresije lica) isti u cijelom svijetu, mnogi oblici neverbalne komunikacije specifični su za određenu kulturu, što može dovesti do nesporazuma. Postoje mnogi primjeri koji pokazuju da loša komunikacija može dovesti do propadanja posla i loših odnosa s klijentima, stoga razumijevanje kulturnih razlika neverbalne komunikacije ima veliku važnost za organizaciju koja želi uspješno poslovati na međunarodnom tržištu. Ljudi posluju izvan granica matične zemlje više nego ikad i obaveza je svakog poslovnog čovjeka upoznati se s elementima neverbalne komunikacije različitih kultura.

**Ključne riječi:** *interkulturalna komunikacija, poslovna komunikacija, neverbalna komunikacija, globalizacija, poslovni uspjeh*

## **SUMMARY**

The purpose of nonverbal communication is to transfer ideas and knowledge from one person to another without using words. The communication is considered successful if receiver completely understands the message that was sent to him. In global environment the ability to communicate effectively can be a challenge. Even when both sides speak the same language, misunderstanding the elements of nonverbal communication, due to ethnical and cultural differences, can be a huge barrier to international business. Although the basic face expressions are universal, there are many differences in aspects of personal space, greeting, eye contact, hand gestures, head movements, touch, image, time orientation and business culture including giving tips and gifts. There have been countless examples from the business sector that demonstrate how poor communication can lead to poor organizational performance. Understanding cultural differences of body language is imperative for companies seeking to create a competitive advantage in the global market. Today business involves interaction with people from different cultures more than ever, therefore understanding the elements of nonverbal communication can be an enormous benefit in terms of working with colleagues, competitors, clients and potential clients.

**Key words:** *intercultural communication, business communication, nonverbal communication, globalization, business success*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KULTURA.....	2
2.1. Kultura i komunikacija .....	2
2.2. Kultura kao zapreka u komunikaciji .....	3
2.3. Kulturni šok .....	4
2.3.1. Faze kulturnog šoka .....	5
2.3.2. Obrnuti kulturni šok .....	6
2.3.3. Suočavanje s kulturnim šokom .....	7
2.4. Strategije komuniciranja u stranoj kulturi.....	8
3. KOMUNIKACIJA .....	10
3.1. Verbalna komunikacija .....	11
3.2. Neverbalna komunikacija .....	12
4. GOVOR TIJELA.....	14
4.1. Osobni prostor.....	14
4.2. Pozdravljanje.....	16
4.2.1. Rukovanje.....	16
4.2.2. Alternativni načini pozdravljanja .....	17
4.3. Kontakt očima.....	19
4.4. Geste rukama .....	20
4.5. Pokreti glavom .....	22
4.6. Dodir .....	23
4.7. Fizički izgled.....	24
4.8. Simbolika boja .....	26
5. POSLOVNA KULTURA.....	28
5.1. Vremenska orijentacija .....	28
5.2. Napojnice .....	30
5.3. Poslovno darivanje.....	31
5.4. Razmjena posjetnica .....	33
6. ZAKLJUČAK.....	34



POPIS LITERATURE.....	35
POPIS SLIKA .....	37

## 1. Uvod

Rastući proces globalizacije omogućio je mnogim kompanijama širenje posla izvan granica matične zemlje. S obzirom na to da dolazimo iz različitih sredina, od kojih svaka ima drugačije običaje, za uspješno međunarodno poslovanje nije dovoljno samo naučiti strani jezik. Svaki poslovni čovjek, osim različitog jezika, nailazi i na brojne druge kulturne razlike kod svojih partnera u stranim zemljama. Iako su osnovni neverbalni znakovi isti u cijelom svijetu, mnogi oblici neverbalne komunikacije specifični su za određenu kulturu što može dovesti do nesporazuma.

Drugim riječima, kako bi međunarodno poslovanje proteklo uspješno, svaki poslovni čovjek obavezan je educirati se o kulturnim razlikama i pripremiti se za poslovnu komunikaciju. Time se izražava poštovanje prema poslovnom partneru i njegovoj kulturi te se izbjegava mogućnost da nekoga nesvjesno uvrijedimo. Koliku ulogu ima neverbalna komunikacija u poslovnom svijetu pokazuje činjenica da mnogo međunarodnih poslova propada upravo zbog neuspješnog načina komuniciranja ili zbog pogrešnog shvaćanja neverbalnih poruka stranih suradnika.

Cilj je ovog rada upoznati neke specifične običaje različitih kultura, prikazati različitost neverbalnih znakova pojedinih zemalja i njihovu važnost za poslovnu komunikaciju te ukazati na to koja su ponašanja prihvatljiva za neku kulturu, a koja nisu. Za bolje razumijevanje teme, najprije je potrebno definirati kulturu i objasniti njezin utjecaj na komunikaciju, a spomenut ćemo i kulturološki šok kao posljedicu boravka u stranoj kulturi. Zatim će se detaljnije objasniti pojam komunikacije i njezina podjela na verbalnu i neverbalnu, pri čemu će se najviše pažnje posvetiti neverbalnoj komunikaciji, točnije govoru tijela. Na kraju će biti riječi o poslovnoj kulturi u svijetu, tj. o orijentiranosti na vrijeme, običajima davanja napojnica, poslovnom darivanju i razmjeni posjetnica, što je također važna sastavnica uspješnog poslovanja u stranim zemljama.

S obzirom na to da je međunarodno poslovanje važan segment razvoja svakog gospodarstva te da poslovni ljudi imaju sve više partnera i suradnika u stranim zemljama, možemo reći da je poznavanje kulturnih različitosti neverbalne komunikacije izuzetno važan faktor u postizanju poslovnog uspjeha.

## 2. Kultura

Kako bi razumjeli interkulturalne razlike i utjecaj kulture na komunikaciju, potrebno je razumjeti sam pojam kulture. Mnogo knjiga napisano je na temu kulture, stoga ju je nemoguće definirati na jednostavan način. Jedna od brojnih definicija određuje kulturu kao „cjelokupno društveno naslijeđe neke grupe ljudi, tj. naučeni obrazac mišljenja, osjećanja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i izraz tih obrazaca u materijalnim objektima.“<sup>1</sup>

### 2.1. Kultura i komunikacija

Mnogo se raspravljalo i istraživalo ne bi li se otkrilo jesu li neverbalni signali urođeni, genetički, ili ih stječemo na neki drugi način. Proučavajući izraze lica ljudi iz pet izrazito različitih kultura, neki sociolozi podržali su Darwinovu teoriju o urođenim gestama, prema kojoj je ljudsko izražavanje emocija univerzalno. Iako se smatra da su osnovne ekspresije ljudskih emocija univerzalne u cijelom svijetu te genetički urođene (sreća, tuga, strah, iznenađenje, gađenje, srdžba), mnogi drugi oblici neverbalne komunikacije su kulturološki naučeni i prenose se od jednog člana društva do drugog putem socijalizacije.<sup>2</sup>

Kultura ima snažan utjecaj na komunikaciju u međunarodnom poslovanju. „Kako se kultura odnosi na ljude, njihovo ponašanje i usađena uvjerenja, želimo li uspješno poslovno komunicirati moramo je uvijek imati na umu. Pri poslovanju u stranoj zemlji klijenti, zaposlenici i poslovni partneri susreću se s kulturom koja se može potpuno razlikovati od njihovih uvjerenja i načela.“<sup>3</sup> Mnogi poslovni slučajevi pokazali su kako zanemarivanje kulturnih razlika vodi do neugodnih posljedica poput gubitka klijenata ili štetne reputacije poduzeća. Osim verbalnih znakova (različitih jezika), kultura oblikuje i posjeduje različite neverbalne znakove. Značenje pojedinih gesta mijenja se iz kulture u kulturu, a moguće je i da unutar jedne kulture postoje različite skupine koje imaju različita neverbalna ponašanja. Neki neverbalni postupci iz jedne kulture ne znače ništa u drugoj ili mogu imati vrlo različito, čak i potpuno suprotno značenje.

---

<sup>1</sup> Dostupno na: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> [8. siječnja 2014.]

<sup>2</sup> Cf. Pease Allan i Pease Barbara: *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2012., p. 29

<sup>3</sup> Rouse Michael i Rouse Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005., p. 74

## 2.2. Kultura kao zapreka u komunikaciji

Pojam komunikacije detaljnije ćemo analizirati u idućem poglavlju, no za sada je bitno razumjeti da je komunikacija prenošenje poruke između dva ili više subjekata. Za uspješno poslovanje vrlo je važno da komunikacija bude uspješna, tj. da primatelj protumači poruku (informaciju) koja se prenosi točno onako kako je pošiljalatelj zamislio, bez odstupanja. Sve ono što sprečava uspješan prijenos i razumijevanje poruke je zapreka u komunikaciji. Kulturne zapreke su one do kojih dolazi u komunikaciji između pripadnika različitih kultura. One spadaju pod vanjske zapreke u komunikaciji, što znači da ne možemo na njih utjecati, ali im se možemo prilagoditi i smanjiti njihov utjecaj. Kao najznačajnije kulturne zapreke spomenut ćemo sukob vrijednosti i uvjerenja, stereotipe te etnocentrizam.

Kultura se temelji na zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima. Kad se komunikacija odvija preko kulturoloških granica, povećava se mogućnost nesporazuma. Kulturne i društvene norme toliko su usađene da ljudi ne temelju njih djeluju, a nisu toga ni svjesni. Sudjelujući u nekoj kulturi mi se pokoravamo društvenim normama (društvene norme su prešutna ili neformalna pravila o tome što se, kako, gdje i kada radi). Kada dođe do neuspješnog poslovanja između različitih kultura, sudionici vrlo često ne razumiju zašto je posao propao. Nisu svjesni da je neuspjeh uglavnom posljedica neuspjele komunikacije uzrokovane nepoznavanjem uzajamnih temeljnih vrijednosti i normi (tj. sukobom vrijednosti i uvjerenja). U većini slučajeva jedan od sudionika nesvjesno uvrijedi stranog poslovnog suradnika, iskazujući nepoštovanje prema njegovim vrijednostima i uvjerenjima. Kako bi izbjegle takve neugodnosti, organizacije se trebaju bolje upoznati s kulturološkim razlikama prije početka međunarodne suradnje.<sup>4</sup>

„Biti svjestan uvjerenja i vrijednosti druge kulture nije isto što i imati stereotipe o pripadnicima te kulture na temelju vlastitih pretpostavki o njima. **Stereotip** je pokušaj predviđanja čovjekovog ponašanja na temelju njegove pripadnosti određenoj skupini. Stereotipi se obično vežu uz površno ponašanje i netočne informacije, a ne uz duboko ukorijenjena uvjerenja i norme. Oni predstavljaju zapreku u komunikaciji jer zbog njih ne promatramo ljude kao pojedince i ne slušamo njihove poruke. Stereotipi su opasni jer mogu dovesti do predrasuda, diskriminacije i rasizma.“<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Cf. *Ibidem*, p. 53, 54

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 54

**Etnocentrizam** je povezan uz stereotipe. Izraz je prvi koristio sociolog William G. Sumner. „Unatoč etnocentrizmu, tj. sklonosti da pripadnike drugih kultura smatramo lošijima od pripadnika vlastite, ljudi koji moraju komunicirati sa strancima doživljavaju nelagodu i nesigurnost.“<sup>6</sup> Etnocentrični ljudi na svoju kulturu gledaju kao na jedinu valjanu. Svakoga odmjeravaju prema standardima vlastite kulture za koju vjeruju da je superiorna. Kao i stereotipi, etnocentrizam također vodi predrasudama i diskriminaciji. Izbjegavajte komunikaciju na koju utječe etnocentrizam, čak i ako je utjecaj u najblažem obliku.<sup>7</sup>

### 2.3. Kulturni šok

Ljudi uglavnom čvrsto vjeruju u svoju kulturu i običaje. Kulturno prihvaćeni načini izražavanja, uvjerenja, vrijednosti, norme i temeljne pretpostavke toliko su duboko usađeni u nama da svako odstupanje od onoga što nam je poznato kod nekih ljudi izaziva nelagodu. Dok susret s drugim kulturama pojedinci smatraju pozitivnim životnim iskustvom, proširivanjem vidika i obogaćivanjem postojećih kulturnih vrijednosti, ostali sudar kultura vide kao „nužno zlo“ i prijetnju tradiciji koju poznaju.

„Utjecaj nove sredine na pojedinca gotovo je neizbježan. Susreti različitih kulturnih identiteta kod pojedinca mogu izazvati osjećaj nelagode i nepoznanice, izazvan činjenicom da živi u okruženju drugačijem od onog na koje je navikao. Ovakvo stanje poznato je kao kulturni šok i tretira se kao normalna posljedica boravka u novoj sredini. Kad osoba proživljava kulturni šok, ona zapravo dovodi u sukob poznate kulturne obrasce s onima na koje je naišla u novom okruženju. Kulturni šok predstavlja bitan aspekt interkulturalnog prilagođavanja, a obuhvaća fizičke i psihološke reakcije. To je stvaran problem sa stvarnim posljedicama, a raspon simptoma je širok. Neki od simptoma mogu biti stres, osjećaj odbačenosti, zbunjenost o vlastitoj ulozi, tuga, usamljenost, depresija, idealiziranje vlastite kulture, gubitak identiteta, stereotipi o novoj kulturi, osjećaj bespomoćnosti, odbijanje učenja jezika domaćina, pretjerani strah od povreda i bolesti, traženje podrške pripadnika iste nacionalnosti, izuzetno snažna želja za povratkom kući te česta potreba za pranjem ruku.“<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Reardon Kathleen: *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998., p. 175

<sup>7</sup> Cf. Rouse, M. i Rouse, S.: *op.cit.*, p. 54

<sup>8</sup> Tošić Mihajlo: *Fenomen kulturnog šoka i psihološki uticaj na pojedinca*. Dostupno na: <http://www.journal.casca.org.rs/en/2015/12/30/fenomen-kulturnog-soka-i-psiholoski-uticaj-na-pojedinca/> [12. srpnja 2016.]

### 2.3.1. Faze kulturnog šoka

Kako u današnjem poslovnom svijetu mnoge kompanije posluju na međunarodnoj razini, poslovni ljudi sve češće borave u stranim zemljama. Iako većina njih smatra da su spremni na potencijalne negativne doživljaje koje takvo iskustvo donosi, mnogi od njih prolaze kroz kulturni šok, a da nisu toga svjesni. Kulturni šok može imati do pet faza, iako osoba ne mora nužno iskusiti sve faze. Broj faza kroz koje će pojedinac u stranoj zemlji proći ovisi o tome kolika je zapravo kulturna razlika između domaće i strane kulture te koliko vremena osoba provede izvan matične zemlje, ali može ovisiti i o psihičkoj spremnosti pojedinca na kulturne promjene i potrebnu prilagodbu.

U prvoj fazi, tzv. fazi medenog mjeseca, pojedinac je vrlo uzbuđen zbog boravka u stranoj zemlji. Sve promjene doživljava kao pozitivne i uživa u vremenu koje provodi u stranom okruženju, ne osjećajući strah od nepoznatog. Dapače, uživa u upoznavanju novih ljudi i iskušavanju nove hrane, sve doživljava kao egzotično i interesantno te ima visoko mišljenje o domaćinima i njihovim ritualima. Za ovu fazu karakterističan je i nizak nivo odgovornosti prema vlastitom ponašanju jer nova kultura pruža osjećaj slobode. U ovom periodu pojedinac i dalje osjeća jaku povezanost sa sredinom iz koje dolazi. Smatra se da ovaj period traje od nekoliko dana do nekoliko tjedana.<sup>9</sup>

Tijekom druge faze, tzv. faze dezintegracije, osjećaji i percepcija pojedinca o novom okruženju postupno se mijenjaju. Nakon nekoliko dana (ili tjedana) u inozemstvu javljaju se prvi simptomi kulturnog šoka, poput depresije, sumnje i osjećaja izoliranosti. Pojedinac ima osjećaj da ga članovi druge kulture drugačije doživljavaju, ali u negativnom smislu. Frustracije postaju očigledne, što dovodi do preuveličavanja kulturnih razlika. Sve ono što je u prvoj fazi bilo interesantno, sada postaje nepremostiva prepreka i utječe na normalno funkcioniranje osobe u svakodnevnom životu. Za ovu fazu karakteristični su i osjećaj neuspjeha, gubitak samopouzdanja i osjećaj gubitka podrške koja se očekuje od kulture domaćina.<sup>10</sup>

Nakon faze dezintegracije slijedi tzv. faza reintegracije (prema nekim autorima „faza pregovaranja“), odnosno početak prilagođavanja. Ovaj proces najčešće se odvija dva do tri

---

<sup>9</sup> Cf. *Ibidem* [12. srpnja 2016.]

<sup>10</sup> Cf. *Ibidem* [12. srpnja 2016.]

mjeseca nakon dolaska u novu kulturu. Karakteristike ove faze su razumijevanje znakova sociokulturnog okruženja i početak razvijanja novih metoda komunikacije i interakcije, kao posljedica suočavanja s efektima druge faze. Pojedinaac osjeća odbojnost prema kulturi u kojoj se nalazi, zauzima obrambeni stav i sebe doživljava kao žrtvu. Sve ovo dovodi do formiranja novog identiteta. Moguća su dva ishoda ove faze, ovisno o razini stresa i želji za promjenom: ili će osoba ostati negativna prema novom okruženju i vratiti se u drugu fazu, ili će pronaći način za rješenje sukoba i prilagodbu te nastaviti dalje do sljedeće faze.<sup>11</sup>

Slijedi tzv. faza autonomije, koju karakterizira objektivnost sagledavanja novonastale situacije i početak uravnoteženja stavova. U ovom periodu se pored negativnih, mogu iskusiti i pozitivni aspekti kulture domaćina. Osoba postaje sve nezavisnija i samouvjerenija te počinje uživati u kulturnim različitostima. Iako se nova kultura ne prihvaća kao vlastita, negativni su osjećaji minimalni, a razvijaju se sposobnost empatije i samostalnog donošenja odluka. Sve je to rezultat razvijanja novih sposobnosti i razumijevanja vlastitog identiteta u kontekstu kulture domaćina.<sup>12</sup>

Kao peta, ujedno i zadnja faza kulturnog šoka navodi se faza bikulturalnosti. Ona nastupa tek nakon nekoliko godina provedenih u drugoj kulturi. Karakterizira ju potpuno prihvaćanje novih kulturnih normi i običaja. Osoba je usvojila sklop vrijednosti i standarde ponašanja koji se u određenim situacijama očekuju u toj zemlji. Ovdje se ne govori o kulturnoj asimilaciji, već pojedinac u potpunosti prihvaća svoju kulturu u kontekstu kulture domaćina. Izražavaju se visok nivo povjerenja, kao i neovisnost, kreativnost, humor i točna tumačenja iskustva doživljenih u novoj kulturi.<sup>13</sup>

### 2.3.2. Obrnuti kulturni šok

Obrnuti kulturni šok javlja se kad se osoba ponovno vraća u svoju matičnu zemlju nakon određenog vremena provedenog u inozemstvu. Naime, jednom kad se osoba navikne na kulturne običaje neke druge zemlje i prihvati kulturne razlike, povratak u vlastitu zemlju može izazvati potpuno iste simptome kao i prvobitni kulturni šok. Neki smatraju da je manje stresno napustiti svoju državu i naći svoje mjesto u novoj kulturi, nego iskusiti neočekivani

---

<sup>11</sup> Cf. *Ibidem* [12. srpnja 2016.]

<sup>12</sup> Cf. *Ibidem* [12. srpnja 2016.]

<sup>13</sup> Cf. *Ibidem* [12. srpnja 2016.]

udarac koji zadaje povratak kući. Drugim riječima, obrnuti kulturni šok je proces ponovne adaptacije u vlastitu kulturu nakon života u drugačijoj kulturi. Istraživanja koja se bave načinima na koje ljudi reagiraju u ovoj situaciji su različiti: neki gotovo i ne osjete posljedice vraćanja u matičnu zemlju, dok su kod drugih posljedice vidljive i do godinu dana ili duže. Bitna razlika između kulturnog šoka i obrnutog kulturnog šoka je u očekivanjima. Kad pojedinac odlazi iz svoje zemlje, on očekuje određene promjene iako ih možda nije spreman potpuno prihvatiti. Međutim, osobe koje se iz inozemstva vraćaju doma očekuju da će se vratiti u nepromijenjenu sredinu, kao nepromijenjene osobe, što nije uvijek moguće. Ne očekuju poteškoće prilikom povratka i zanemaruju mogućnost promjena u njihovom odsustvu. Može se reći da osoba ostaje zarobljena između vlastite i strane kulture, a u nekim literaturama za ovo stanje koristi se pojam „pripadnik treće kulture“, koji se odnosi na osobe koje se nakon povratka više nisu u stanju potpuno prilagoditi vlastitoj kulturi.<sup>14</sup>

### 2.3.3. Suočavanje s kulturnim šokom

Zbog napretka tehnologije i sveprisutnog procesa globalizacije, živjeti i raditi u inozemstvu danas je potpuno uobičajena pojava. Iako često mislimo da smo spremni na sve promjene koje nas čekaju, uvijek treba imati na umu da se nova okolina neće prilagoditi nama, već se mi moramo prilagoditi okolini. Kulturni šok je stanje koje se ne smije uzimati zdravo za gotovo, niti se simptomi trebaju zanemariti. Svatko tko odlazi u inozemstvo treba biti svjestan postojanja kulturnog šoka i posvetiti se pripremama za suočavanje s njim, inače putovanje može biti vrlo neugodno iskustvo, posebno za one koji nisu mnogo vremena proveli izvan matične države. Za početak je potrebno razumjeti faze i simptome šoka navedene u prethodnom poglavlju, a zatim upoznati novu kulturu što je više moguće. Što više detalja znate unaprijed, to će manje iznenađenja biti. Upoznavanje okruženja u kojem ćemo boraviti smanjit će vrijeme potrebno za adaptaciju, a samim time i ublažiti simptome šoka. Sljedeća stvar na koju treba pripaziti je društveni život. Uključivanje u razne društvene skupine i sklapanje novih prijateljstva, bavljenje sportom i ostale društvene aktivnosti daju nam osjećaj pripadnosti. Cijeli proces prilagodbe olakšat će ako redovito održavate kontakte s ljudima iz svoje države ili se okružite sitnicama koje vas podsjećaju na dom, poput fotografija i sl. Boravak u stranoj zemlji olakšat će vam i ako naučite barem osnove jezika koji tamo govori.

---

<sup>14</sup> Cf. *Ibidem* [12. srpnja 2016.]



Istovremeno pratite promjene koje se zbivaju kod kuće kako bi po povratku smanjili mogućnost obrnutog kulturnog šoka.

#### 2.4. Strategije komuniciranja u stranoj kulturi

Kad se nađemo u stranoj zemlji radi sklapanja posla, dolazimo u nedoumicu kako da ponašamo u skladu s kulturom iz koje dolazimo, a da pritom poštujemo kulturu u kojoj se trenutno nalazimo. Postoji pet osnovnih strategija ponašanja koje se mogu koristiti u komuniciranju: strategija zadržavanja svojih kulturnih običaja, strategija izbjegavanja, strategija prilagođavanja, strategija prihvaćanja i strategija kombinacije.

„Strategija zadržavanja svojih kulturnih običaja podrazumijeva da se osoba ne želi priviknuti na kulturu strane zemlje. Ova strategija prihvatljiva je u nekoliko slučajeva: u slučaju kad osoba nema mnogo informacija o drugoj kulturi, kad je druga osoba spremna prilagoditi se našoj kulturi, ako se i jedna i druga strana nalaze u trećoj zemlji ili onda kada bi prihvaćanje strane kulture izgledalo neiskreno i manipulativno. S druge strane, ova strategija nije najbolje rješenje ako je druga strana jasno stavila do znanja da razgovor želi voditi na njen način ili kad je vrlo bitno da se osoba potruži usvojiti kulturu druge strane.“<sup>15</sup>

Strategija izbjegavanja (ili strategija sukobljavanja) javlja se kad nijedna strana nije spremna prihvatiti kulturna načela druge strane, niti je spremna prilagoditi se. Najčešći razlozi su osobne prirode ili pak politički faktori, kao i predrasude o zemlji iz koje sugovornik dolazi. U ovoj situaciji teži se minimalnom kontaktu s drugom stranom te se izbjegava izgradnja bilo kakvog odnosa. Neki poslovni ljudi jednostavno se ne osjećaju ugodno u okruženju koje je različito od njihovog ili nisu dovoljno pripremljeni za suočavanje s ljudima iz drugih kultura. Razlog prakticiranja ove strategije može biti i naglašeni etnocentrizam. Ova strategija opravdana je ako osoba nije dovoljno pripremljena i educirana za odgovor na drugačije kulturne običaje, ako politička situacija ne dozvoljava da se kulture isprepliću, te ako uspostavljanje odnosa s drugom stranom može na neki način dovesti u opasnost poslovanje na domaćem tržištu. S druge strane, ovu strategiju treba izbjegavati kada je za poslovanje bitno uspostaviti dugoročan odnos s drugom stranom.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Burazor Marko: *Naučite jezik kojim ceo svet govori*, Draslar partner, Beograd, 2013., p. 84

<sup>16</sup> Cf. *Ibidem*, p. 85, 86

„Kod strategije prilagođavanja i jedna i druga strana čine napor kako bi se prilagodile kulturi druge strane. To podrazumijeva poznavanje najosnovnijih činjenica o drugoj kulturi i njihovim običajima. Cilj ove strategije je postići kombinaciju koja će odgovarati objema stranama i uspostaviti dobar i dugoročan odnos s poslovnim suradnicima. Ova strategija opravdana je ako niti jedna strana nema vremena baviti se temeljnom pripremom sastanka, ako se razgovori odvijaju u neutralnoj zemlji u kojoj nijedna strana nije domaćin niti gost te ako obje strane žele međusobno udovoljiti jedna drugoj. Strategija prilagođavanja može biti neopravdana ukoliko se prilagođavanje percipira kao uvreda drugoj strani, ako je drugoj strani lakše prilagoditi se kulturi suprotne strane te kada postoji već utvrđen način ponašanja s partnerom i svako odstupanje bi se smatralo neočekivanim.“<sup>17</sup>

„Kod strategije prihvaćanja jedna strana trudi se informirati i educirati o osnovama suprotne kulture. Tako se izlazi u susret drugoj strani, što se izuzetno cijeni i poštuje te ostavlja pozitivan utisak. Treba pripaziti da se ne ode u krajnost pretjerivanjem, što može ostaviti negativan dojam. Ova strategija poželjna je kad osoba ima dovoljno znanja i informacija o drugoj kulturi, kad se osoba nalazi kao gost u zemlji druge strane i ta strana nije spremna mijenjati svoju strategiju zadržavanja vlastitih društvenih normi te ako se procijeni da bi primjena ove strategije imala pozitivan učinak na ishod poslovanja. Strategiju treba izbjegavati ako se ne zna dovoljno o određenoj zemlji i njezinoj kulturi, ako druga strana očekuje da se osoba ponaša u skladu sa svojim matičnim običajima te ukoliko norme druge kulture tjeraju na kršenje nekih strogih normi vlastite kulture.“<sup>18</sup>

Strategija kombinacije slična je strategiji prilagođavanja, ali u ovom slučaju niti jedna niti druga strana ne prilagođavaju se jedna drugoj, već nastavljaju poslovne razgovore nekim trećim putem. Ova strategija zahtijeva dosta vremena i fleksibilnosti te se najčešće primjenjuje kod poslovnih ljudi koji teže dobrim dugoročnim odnosima s drugom stranom. Također se koristi ako u razgovoru sudjeluju osobe iz više različitih kultura, kako nijedna od kultura ne bi bila dominantna, ili ako postoji povijest loših odnosa između dvije kulture. Ova strategija nije najbolje rješenje kada strane koje sudjeluju nemaju dovoljno znanja i iskustva da naprave novi način komuniciranja, kada postoji vremensko ograničenje za pregovore te ako jednoj od strana odgovara prilagoditi se kulturi druge strane.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 88

<sup>18</sup> *Ibidem*, p. 89

<sup>19</sup> *Cf. Ibidem*, p. 90

### 3. Komunikacija

Sve ono što nas čini ljudima povezano je s komunikacijom. Bez komunikacije ne bi bilo razvoja niti napretka. S okolinom komuniciramo od rođenja, prije nego što smo naučili izgovarati prve riječi, stoga nije neobično da postoji više desetaka različitih definicija komunikacije. Jedna od njih kaže da je „interpersonalna komunikacija interakcija ili međusobno djelovanje dviju ili više osoba licem u lice uz mogućnost trenutnog (za razliku od odgođenog) dobivanja povratnih informacija.“<sup>20</sup> Drugim riječima, „komunikacija je proces prenošenja ideja, mišljenja, želja i osjećaja od jednog subjekta prema drugom.“<sup>21</sup>

Postoji mnogo oblika komunikacije, no svaki od njih proizlazi iz osnovnog modela u kojem pošiljalatelj prenosi poruku primatelju (jednosmjerna komunikacija). **Komunikacijski proces** počinje kada pošiljalatelj oblikuje ideju ili razmišlja što će reći. Ideju zatim kodira ili pretvara u smislene simbole. Misli i ideje moraju imati neki kodirani oblik kako bi postale prenosive poruke. Takve kodirane poruke zatim se prenose do primatelja glasovno, putem pisma ili nekog drugog kanala. U komunikacijskom procesu ključno je prenošenje poruke od pošiljalatelja do primatelja, dakle komunikacija ne postoji ako se ne odvija između dviju ili više osoba. Poruke putuju kroz kanale. **Kanal** je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se poruka prenosi do primatelja. Glavni komunikacijski kanali su pismo, e-mail, razgovor licem u lice, telefon, novine, brošura, film, video, televizija, radio ili internet stranica. Kad poruka kroz kanal stigne do primatelja, on ju treba razumjeti. Razumjet će ju kada ju dekodira. **Dekodiranje** je interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima (zvukovima, riječima) pripisuje i iz njih izlučuje smisao kako bi poruka postala smisljena. Komunikacija se dogodila kada je poruka primljena i do neke mjere shvaćena. To ne znači da je primatelj poruku razumio u onom smislu koje je namijenio pošiljalatelj. Razlika između ova dva smisla jedan je od pokazatelja koliko je komunikacija bila uspješna. Što je veće podudaranje smisla poslanih i primljenih poruka, to je komunikacija uspješnija. Jednosmjerna komunikacija postaje dvosmjerna u onom trenutku kada primatelj šalje pošiljalatelju **povratnu informaciju** kao odgovor na primljenu poruku te preuzima ulogu pošiljalatelja koji tada postaje primatelj. Povratna informacija je, dakle, reakcija primatelja na poruku.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Reardon, K.: *op. cit.*, p. 20

<sup>21</sup> Grmuša Tanja: *Uvod u komunikologiju*, predavanje, VPŠZ, Zagreb, 14. 10. 2013.

<sup>22</sup> Cf. Rouse, M. i Rouse, S.: *op. cit.*, p. 42-44

### 3.1. Verbalna komunikacija

„Oblici verbalne komunikacije su usmena i pisana komunikacija. Usmena komunikacija odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ temelj komunikacije. Uobičajeni kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su telefon, razgovor licem u lice, video, televizija i zvuk na internetu. Usmena komunikacija ima važnu ulogu u poslovnom svijetu. Istraživanje koje je proveo Henry Mintzberg (1973.), jedan od prvih poslovnih stratega, pokazalo je da menadžeri provode 50 do 90 posto svog radnog vremena u razgovoru.“<sup>23</sup>

„Verbalna (usmena) komunikacija ima mnogo prednosti nad ostalim oblicima komuniciranja jer ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora odmah mogu procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli ili ne. Istovremeno mogu ustanoviti razumiju li oni poruke svojih sugovornika. Osim toga, kod razgovora licem u lice sugovornici se mogu usredotočiti na simboličku i neverbalnu komunikaciju, tako da će izraz lica ili govor tijela omogućiti čovjeku da procijeni treba li vjerovati ono što je čuo ili ne. Nedostatak ove komunikacije je što ljudi često ne razmišljaju dovoljno o poruci prije slanja. Izgovore nešto prije nego dobro razmisle o tome što su htjeli reći, zaboravljajući da ponekad ista riječ za govornika i sugovornika može imati potpuno različito značenje, ovisno u kojem je kontekstu izgovorena. Osim toga, usmena komunikacija je posebno podložna smetnjama (buci) u komunikacijskom kanalu, što može dovesti do pogrešnog tumačenja poruke.“<sup>24</sup> Kada govorimo o interkulturalnoj komunikaciji, najveća smetnja u ovoj vrsti komunikacije svakako je različitost jezika, stoga se nikako ne smijemo oslanjati isključivo na verbalnu komunikaciju u interakciji s ljudima iz različitih kultura.

Pisana komunikacija je drugi oblik verbalne komunikacije. Prednost pisane komunikacije nad usmenom je u tome što ljudi više razmišljaju o tome što pišu nego o tome što govore. Nedostatak je što pisanje oduzima puno više vremena od govora te je potrebno više vremena za dobivanje povratne informacije. Isto kao i usmena, pisana komunikacija služi svrsi jedino ako sugovornici govore (pišu) istim jezikom.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 46

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 46

<sup>25</sup> *Cf. Ibidem*, p. 47

### 3.2. Neverbalna komunikacija

Za razumijevanje kulturnih razlika u neverbalnoj komunikaciji, najprije je potrebno razumjeti sam pojam neverbalne komunikacije. Postoji nekoliko različitih definicija, a jedna od njih kaže da je „neverbalna komunikacija stalno primanje poruka gestom, mimikom i pokretom tijela u kontaktu s drugom osobom.“<sup>26</sup> Drugim riječima, odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi te obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, udaljenost među sugovornicima i ton glasa, ali i glasove (osim riječi) te pauze u govoru koje zajednički nazivamo parajezik. To mogu biti visina, volumen (glasno ili tiho), intenzitet, odnosno sve ono što podrazumijevamo pod „tonom glasa“. Svaki vokalni glas koji nema formalno značenje spada u ovu kategoriju neverbalne komunikacije. Parajezik može odavati osjećaje, sumnju, nevoljkost, neodlučnost i nesigurnost, no također može biti kulturni idiom govora. Tako u nekim jezicima postoje karakteristični kratki izrazi koji se nadovezuju na rečenice. Kanađani ponekad rečenicu završavaju izrazom „eh“, dok je u Maleziji tipična riječ „lal“. Ponekad se čini da nemaju nikakvo značenje, ali oni ukazuju na pripadnost nekoj skupini ili društvenoj kategoriji.<sup>27</sup>

Često se zanemaruje važnost neverbalne komunikacije iako je dugo kroz povijest bila jedini način na koji su ljudi komunicirali, a prema nekim istraživanjima do 80 posto onoga što kažemo prenosi se upravo neverbalnim znakovima. Primatelj poruke više pozornosti obraća na ovaj oblik komunikacije nego na usmenu i pisanu. Ima važnu ulogu u svakodnevnom životu jer ljudi često ne kažu ono što zaista misle i osjećaju, ali ih govor tijela odaje pošto su riječi pod našom svjesnom kontrolom, a govor tijela to nije. Svjesno možemo nešto slagati, jer možemo svjesno odabrati što ćemo reći, ali postoji velika vjerojatnost da ćemo se nesvjesno odati nekom kretnjom ili izrazom lica. Poznavanje neverbalnih znakova može nam pomoći da bolje razumijemo ljude i smanjimo nesporazume u komunikaciji. Na važnost neverbalne komunikacije u poslovnom svijetu ukazuju i brojne analize poslovnih razgovora i pregovora snimljenih tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća koje pokazuju da je u poslovnim susretima govor tijela odgovoran za 60 do 80 posto dojma ostvarenog za pregovaračkim stolom. Drugim riječima, kod izravnih pregovora konačne odluke donosimo uglavnom na temelju onoga što vidimo, a ne što čujemo. Utjecaj neverbalnih elemenata toliko je jak da kada su ton glasa ili govor tijela u suprotnosti s

---

<sup>26</sup> Grmuša Tanja: *Struktura komunikativnog procesa*, predavanje, VPŠZ, Zagreb, 28. 10. 2013.

<sup>27</sup> Cf. Rouse M. i Rouse, S.: *op. cit.*, p. 48, 49

izgovorenim riječima, primatelj će vjerovati u poruku koju odašilju neverbalni znakovi, a ne u doista izgovorene riječi. Ako vam poslovni suradnik kaže da je zadovoljan dogovorom koji ste postigli, a pritom se mršti ili govori ljutim glasom, svakako ćete posumnjati u njegove riječi. Složena priroda neverbalne komunikacije i činjenica da nije univerzalna zahtijeva dugotrajno proučavanje i promatranje ove društvene znanosti.<sup>28</sup>

Govor tijela počeo se aktivno proučavati tek nakon Drugog svjetskog rata, iako postoje neki zapisi iz stare Grčke i Rima o onome što bismo danas nazvali neverbalnim ponašanjem, npr. Kvintilijanovo djelo „*Institutio Oratoria*“, koje je važan izvor podataka o gestama. Kad je riječ o stručnim studijama o govoru tijela, možda najvažnije djelo u razdoblju do dvadesetog stoljeća bilo je „*The Expression of the Emotions in Man and Animals*“ (*Izražavanje osjećaja kod čovjeka i životinja*) Charlesa Darwina objavljeno 1872. godine, ali čitali su ga uglavnom znanstvenici. Ipak, ono je potaklo suvremena istraživanja izražaja lica i govora tijela tako da su brojni istraživači diljem svijeta potvrdili mnoge Darwinove teorije te otkrili i zabilježili postojanje gotovo milijun neverbalnih signala. Godine 1925. Kretschmer je napisao knjigu „*Tjelesna građa i karakter*“, a nakon nje slijedila je Sheldonova knjiga „*Varijacije u ljudskoj tjelesnoj građi*“ iz 1940. godine. Efronova knjiga „*Geste i okolina*“ iz 1941. postala je klasik jer je dala tri važna doprinosa. Efronov rad dokumentirao je važnu ulogu kulture u oblikovanju naših gesta i tjelesnih pokreta, a njegove inovativne metode u proučavanju gesta i sustav klasifikacije neverbalnog ponašanja utjecale su na generacije autora. Albert Mehrabian, pionir u istraživanju govora tijela, pedesetih godina otkrio je da je ukupan dojam jedne poruke 7 posto verbalan (samo riječi), dok je 38 posto glasovan (boja i ton glasa), a 55 posto neverbalan. Ubrzo je i antropolog Ray Birdwhistell napisao izvornu studiju o neverbalnoj komunikaciji koju naziva „*Uvod u kineziku*“. On je prosudio da prosječan čovjek dnevno izgovara riječi u trajanju od desetak minuta, dok je trajanje prosječne rečenice samo dvije i pol sekunde. Također je procijenio da možemo prepoznati oko 250 000 izraza lica te da se više od 65 posto komunikacije odvija neverbalno. Javnost je postala svjesna ovog novog područja društvenih znanosti tek nakon što je Julius Fast 1970. godine objavio knjigu o govoru tijela.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Cf. *Ibidem*, p. 47, 48

<sup>29</sup> Hall Judith i Knapp Mark: *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010., p. 18-20

## 4. Govor tijela

„Govor tijela izravni je odraz trenutnog emotivnog stanja osobe. Svaka gesta ili kretnja može biti vrijedan pokazatelj osjećaja koji čovjek u određenom trenutku doživljava. Ključ odgonetavanja govora tijela sposobnost je prepoznavanja emocionalnog stanja druge osobe slušajući ono što govori i primjećujući okolnosti u kojima to čini. To nam omogućuje odvojiti činjenice od izmišljotina.“<sup>30</sup> Iako je većina neverbalnih znakova univerzalna, jedan dio znatno se razlikuje od kulture do kulture. Neka kretnja u jednoj kulturi može biti sasvim uobičajena i imati jasno značenje, dok u drugoj može imati potpuno suprotno značenje, biti besmislena ili čak može nekoga i uvrijediti. Istaknut ćemo one najčešće i najvažnije za uspješno poslovno komuniciranje.

### 4.1. Osobni prostor

Američki antropolog Edward Hall bio je jedan od prvih koji su se bavili proučavanjem čovjekovih prostornih potreba. „Oko svake osobe nalazi se nevidljivi prostor koji se širi ili sužava ovisno o nekoliko varijabli: vezi sa sugovornikom, emotivnom stanju, kulturnom podrijetlu i aktivnosti koja je u tijeku. Taj krug naziva se osobni prostor i vrsta je teritorija koji osoba doživljava kao vlastiti, kao da je riječ o dijelu njegova tijela. Drugi ljudi mogu nas odbaciti ili prihvatiti ovisno o tome koliko poštujemo njihov osobni prostor. Intimni odnosi zahtijevaju manji krug, dok formalni odnosi zahtijevaju veću distancu, tj. veći krug osobnog prostora. Mi nesvjesno prilagođavamo svoj položaj prema drugima. Stoji li netko preblizu, nesvjesno ćemo se udaljiti kako bi uspostavili krug koji je nama ugodan. Ako nam je sugovornik predaleko, primaknut ćemo se na prikladnu udaljenost.“<sup>31</sup>

U svakodnevnom životu ljudi koriste četiri zone udaljenosti. **Intimna udaljenost** je udaljenost od nula do pola metra od našeg tijela. U ovoj zoni vrlo lako možemo dodirnuti ljude, kao i oni nas, stoga je koristimo u komunikaciji s ljudima koji su nam vrlo bliski. Kada nekoga pustimo u intimni prostor to je obično znak povjerenja. S druge strane, kada netko bez našeg dopuštenja uđe u intimni prostor osjećamo se ugroženo i neugodno nam je. Ako ulazimo u intimni prostor osobe suprotnog spola, ona to može protumačiti kao seksualno zlostavljanje iako nismo imali te namjere. Ovo je posebno važno kod putovanja u strane

---

<sup>30</sup> Pease, A. i Pease, B.: *op.cit.*, p. 24, 25

<sup>31</sup> Rouse, M. i Rouse, S.: *op.cit.*, p. 50

zemlje jer u nekim kulturama intimni prostor može biti i manji od pola metra. Druga zona je **osobna udaljenost**. Ovo je udaljenost od pola metra do 1.2 metra. Na ovoj udaljenosti ljudi se mogu rukovati. Njihov odnos je još uvijek blizak, ali manje osoban. Koriste ga bliski prijatelji i parovi kada su u javnosti. Treća zona je **socijalna udaljenost**, tj. udaljenost od 1.2 do 3.5 metra. Koristimo je u svakodnevnim socijalnim i poslovnim susretima. Udaljenost veća od 2 metra koristi se za formalne i manje osobne situacije. Četvrta, ujedno i zona s najviše prostora je **javna zona**, tj. udaljenost iznad 3.5 metra. Osoba koja koristi ovu udaljenost sigurno nije zainteresirana za komunikaciju, osim ako se radi o javnom nastupu.<sup>32</sup>

Veličina osobnog prostora koji nam je potreban u određenoj situaciji ovisi o kulturi iz koje dolazimo, a često ovisi o gustoći naseljenosti mjesta u kojem je osoba odrasla. Ljudi odrasli u rijetko naseljenim područjima ne vole da im se prilazi preblizu (npr. ljudi iz seoskih područja) i trebaju više osobnog prostora od onih koji su odrasli u napučenim gradovima (npr. Kinezi ili Indijci). Ako promatrate razgovor osoba iz potpuno različitih kultura (u smislu osobnog prostora) možete primijetiti da će se jedan od njih stalno uzmicati kako bi postigao određenu distancu, dok će se drugi neprestano približavati. Amerikanci rođeni u gradovima obično stoje na 45 do 120 centimetara udaljenosti od sugovornika i ne pomiču se. Gledate li Amerikanca i Japanca kako razgovaraju, primijetit ćete da se Amerikanac povlači od Japanca, dok Japanac cijelo vrijeme prilazi Amerikancu. Kanađani također trebaju više osobnog prostora u komunikaciji kao i Amerikanci, a udaljenost na kojoj se osjećaju ugodno u je oko 1.2 metra. To je rezultat vrlo rijetke naseljenosti stanovništva, od samo 3 stanovnika po kilometru kvadratnom. U sjevernoj Europi krugovi su poprilično veliki i ljudi nisu pretjerano bliski. U južnoj Francuskoj, Italiji, Grčkoj i Španjolskoj krugovi su manji. Tako udaljenost koja se na sjeveru smatra intimnom, na jugu može predstavljati normalnu komunikacijsku distancu. Iako je u pravilu intimna zona do 50 centimetara, ona kod mnogih stanovnika južne Europe iznosi samo 20 do 30 centimetara. Turci također u poslovnom kontaktu često stoje bliže svom sugovorniku kako bi izgradili prisniji odnos, baš kao i Rusi koji vole stajati što bliže kada pričaju ili vode poslovni razgovor (20 do 30 cm). Talijani, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu teže da udaljenost sa sugovornikom bude što kraća za razliku od Britanaca ili Australaca, koji su zatvoreni te se uvijek drže na distanci od sugovornika.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Miljković Dubravka i Rijavec Majda: *Neverbalna komunikacija – jezik kojim svi govorimo*, VERN, Zagreb, 2002., p. 13-15

<sup>33</sup> Cf. Pease, A. i Pease, B.: *op.cit.*, p. 197, 198



## 4.2. Pozdravljanje

Pozdravljanje je jedan od osnovnih oblika komunikacije među ljudima, posebno kada prvi put stupamo u kontakt s nekom osobom. Kako u privatnom životu, tako je i na početku svakog poslovnog susreta neophodno pozdraviti osobe s kojima surađujemo, neovisno o tome poznajemo li ih već ili ne. Osim što je dio poslovne kulture, način na koji nekoga pozdravljamo može uvelike utjecati na prvi dojam koji ostavljamo pa tako i na konačan ishod poslovnog sastanka. Bitno je imati na umu da neverbalno pozdravljanje ima jednaku vrijednost kao i pozdravljanje riječima. Ako se ne želite dovesti u neugodnu situaciju, vrlo je važno prije susreta sa suradnicima iz drugih zemalja proučiti njihove načine neverbalnog pozdravljanja jer se mogu znatno razlikovati od kulture do kulture. Unatoč kulturnim razlikama koje ćemo navesti, izostanak geste pozdravljanje prilikom upoznavanja ili ponovnog susreta smatra se nedostatkom bontona u svim zemljama.

### 4.2.1. Rukovanje

Najrašireniji i najpoznatiji način neverbalnog pozdravljanja u svijetu jest rukovanje, kao ostatak geste pozdravljanja iz naše drevne prošlosti. Kad god bi se pripadnici plemena susretali u prijateljskim okolnostima, izložili bi dlanove pokazujući da su nenaoružani. Suvremeni oblik tog rituala spajanje je i protresanje dlanova koje potječe iz devetnaestog stoljeća kada su ga počeli upotrebljavati muškarci kako bi potvrdili dogovoren trgovački posao. Rukovanje se raširilo tek posljednjih stotinu godina i sve donedavno njime su se služili isključivo muškarci. U većini zapadnih i europskih zemalja danas se žene i muškarci rukuju u jednakoj mjeri, kao gesta pozdravljanja na početku ili kraju poslovnih susreta te kao potvrda dogovorenog posla. U većini zemalja ruke se obično protresu dva do tri puta, a drže spojene u vremenu još dva dodatna protresanja. Ovaj europski način rukovanja nazočan je u većini zemalja, uz neke iznimke. Iako se radi o naizgled običnom stisku ruke, način rukovanja može nam reći o drugoj osobi mnogo više nego što mislimo. Razlike u rukovanju mogu imati za posljednicu neugodne i smiješne kulturološke susrete. Britanci, Australci, Novozelandski, Nijemci i Amerikanci obično će stisak ruke ponuditi na početku te na kraju sastanka. Indijci, Azijci i Arapi mogli bi vas nastaviti držati za ruku i poslije rukovanja. Britanci ruku protresu tri do pet puta, za razliku od Amerikanaca koji to čine pet do sedam puta.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Cf. *Ibidem*, p. 48, 113

„Nadalje, dok je u zapadnoj kulturi čvrst stisak ruke znak jakog karaktera (Skandinavci posebno cijene čvrst i snažan stisak), od muškarca u arapskim zemljama očekuje se da stisak ruke bude nježan. Za muškarca iz Latinske Amerike, čvrst i jak stisak često će biti popraćen zagrljajem. Rukovanje s Brazilcima veoma je specifično. Rukuju se intenzivno i s puno fizičkog kontakta, pa s muškim sugovornicima rukovanje traje mnogo duže. Na drugom kraju svijeta, u Indiji, žena sa zapada nikako ne smije započeti rukovanje, a mnoge Indijke odbit će rukovanje sa stranim muškarcima.“<sup>35</sup> U mnogim arapskim zemljama ženama je zabranjeno rukovanje s muškarcima koji nisu iz njihove obitelji, dok se u Maroku rukuju isključivo pripadnici istog spola. U Južnoj Koreji starija osoba uvijek prva pruža ruku. Suprotno tome, u Kini mlađa osoba prva pruža ruku starijima, uz popratni naklon.



**Slika 1:** Rukovanje - najpoznatiji i najrašireniji način pozdravljanja u svijetu.

Izvor: <http://www.navidiku.rs/magazin/wp-content/uploads/2009/11/rukovanje.jpg>  
[30. kolovoza 2016.]

#### 4.2.2. Alternativni načini pozdravljanja

Iako je za većinu ljudi klasično rukovanje i eventualni poljubac u obraz (Argentincima je dovoljan jedan poljubac, Francuzi, Talijani i Španjolci ljube se dvaput, dok će Rusi i Ukrajinci očekivati tri poljupca) još uvijek najprihvatljiviji i najprimjereniji način pozdravljanja, neke kulture imaju sasvim drugačije običaje. Ono što je tradicionalno pozdravljanje u jednoj kulturi, može biti potpuno neprimjereno u nekoj drugoj kulturi.

Najpoznatiji alternativni način pozdravljanja s kojim je većina ljudi upoznata još od djetinjstva dolazi od Eskima i često se naziva „eskimski poljubac“. Trljanje nosa o nos ili nosa o obraz nije iskaz ljubavnih osjećaja kao što mnogi misle, već je zaista vrsta pozdravljanja. Kako bi se zaštitili od velike hladnoće, Eskimi nose nekoliko slojeva odjeće uključujući rukavice. Bilo bi vrlo nezgodno skidati rukavice i izlagati ruke niskim temperaturama prilikom svakog susreta da bi se rukovali, stoga se pozdravljanje nosevima činilo kao najbolja alternativa u tim uvjetima.

---

<sup>35</sup> Blažina Katarina: *Kulturološke razlike u neverbalnoj komunikaciji*. Dostupno na: <http://www.djecamedija.org/?p=3092> [5. lipnja 2016.]

Ukoliko vas put odvede na Tibet, moguće je da će vam lokalni stanovnici prilikom susreta isplaziti jezik. Iako se ova gesta u većini kultura smatra nepristojnim, oni vas time svakako ne misle uvrijediti, već je to njihov tradicionalni način pozdravljanja. Prema nekim vjerovanjima ova tradicija potječe iz 9. stoljeća kada je vladao kralj Lang Darma, poznat kao negativac, koji je navodno imao crni jezik. Nakon njegove smrti stanovnici su se bojali da će se reinkarnirati pa su prilikom susreta s drugim ljudima pokazivali jezik kako bi im dali do znanja da nisu zli. Tibetanci imaju još jedan neobičan običaj pozdravljanja prilikom posjećivanja doma neznanca. Taj običaj zvan *hada* nalaže da obje osobe (gost i domaćin) jedna drugoj prinesu dugačak komad svilene ili pamučne tkanine, te se naklone držeći ga s obje ruke. Tkanina je uglavnom bijele boje koja simbolizira čistoću srca. Mongoli imaju identičan ritual, koristeći tkaninu plave boje koja simbolizira čistoću neba.<sup>36</sup>



**Slika 2:** *Tibetanci isplazuju jezik kao znak pozdrava i dobrodošlice*

Izvor: <http://www.project-himalaya.com/i-kim/india-ladakh-trek/ladakh-tongue-800.jpg> [30. kolovoza 2016.]

„Tradicionalni oblik pozdrava na Filipinima zove se *mano*. Možemo reći da se radi o varijanti europskog „ljubljenja ruku“. Njime se izražava poštovanje, posebice mladih prema starijima. Prilikom upoznavanja mladi će Filipinci nježno uzeti ruku starije osobe, lagano se nagnuti prema naprijed te prisloniti zglobove ruke na svoje čelo. Ovaj običaj odličan je primjer kombinacije zapadnjačke i istočnjačke kulture, gdje se azijsko poštivanje starijih spojilo sa španjolskim ritualnom ljubljenja ruku. Jedna od iznimaka je i Malezija, u kojoj se pozdravlja stavljanjem ruku na grudi u formi „zagrljaja“. Japanci će umjesto rukovanja cijeliti duboki naklon, a Tajlandžani sklopljene ruke u visini lica tako da palčevi dodiruju bradu, a prsti čelo, također uz naklon. Sličan pozdrav imaju i Indijci koji će, uz spajanje ruku i blagi naklon, izreći riječ *namaste*. U nekim afričkim plemenima kao pozdrav koristi se pljeskanje.“<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Cf. Sučić Niko: *Obično rukovanje nije fora: Ljudi diljem svijeta pozdravljaju se na mnogo neobičnije načine*. Dostupno na: <http://idesh.net/lifestyle/obicno-rukovanje-nije-fora-ljudi-diljem-svijeta-pozdravljaju-se-na-mnogo-neobicnije-nacine/> [28. lipnja 2016.]

<sup>37</sup> *Ibidem* [28. lipnja 2016.]



**Slika 3:** Tradicionalni način pozdrava na Tajlandu  
Izvor: [http://media.gettyimages.com/videos/hdbeautiful – thai - women - show- thailands – greeting–style–video-id479303885?s=640x640](http://media.gettyimages.com/videos/hdbeautiful-thai-women-show-thailands-greeting-style-video-id479303885?s=640x640)  
[30. kolovoza 2016.]



**Slika 4:** Tradicionalni način pozdrava u Japanu  
Izvor: <http://www.velmor.site90.com/slike/pozdrav7.jpg> [30. kolovoza 2016.]

#### 4.3. Kontakt očima

„Tijekom cijele naše povijesti zaokupljeni smo očima i njihovim učinkom na ljudsko ponašanje. Kontakt očima vodi razgovor, naznačuje dominaciju ili utemeljuje sumnju kada mislimo da netko laže. Vrijeme koje provodimo u izravnom susretu s drugom osobom uglavnom trošimo na promatranje njezinog lica, stoga su signali očima važni za sposobnost tumačenja tuđih stavova i misli. Oči otkrivaju najviše i u međuljudskoj komunikaciji upućuju najtočnije signale jer su žarišna točka tijela, a zjenice rade neovisno o našoj kontroli. Pri prvom susretu s nekom osobom često donosimo niz prosudbi na temelju onog što vidimo.“<sup>38</sup>

U nekim društvima pogled može stvarati probleme. Direktni kontakt očima ili predugo gledanje sugovornika u oči (posebice pripadnike suprotnog spola) znak je nepoštivanja u jednoj kulturi, dok je izbjegavanje pogleda znak nepoštivanja u drugoj kulturi. U američkoj kulturi, kao i u većini Europe, cijeni se izravan kontakt očima, posebice za vrijeme usmene prezentacije ili intervjua kada želite privući nečiju pozornost. Gledanjem u oči daje se do znanja da je druga strana privukla vašu pozornost. Osobu koja ih ne "gleda u oči" percipiraju kao da ih izbjegava ili čak laže. Arapi se također služe izrazitim kontaktom očima, pogledom koji bi neki iz drugih kultura čak mogli protumačiti kao „buljenje“. Turcima je također važan kontakt očima, oni teže ostvarivanju direktnog kontakta te skretanje pogleda smatraju kao odraz neiskrenosti. Međutim, u mnogim dijelovima svijeta se izravan kontakt očima smatra izrazom nepoštovanja, naročito u društvu nadređenih. Primjerice, u Nigeriji, Portoriku i

<sup>38</sup> Pease, A. i Pease, B.: *op.cit.*, p. 163

Tajlandu djecu uče da ne gledaju izravno u oči svojim učiteljima i drugim odraslim osobama, a u nekim kulturama smatra se da je nedolično gledati u oči osobu različitog socioekonomskog statusa ili različitog spola. Japanci mnogo manje koriste izravan pogled nego Amerikanci i prilikom razgovora gledaju u vrat ili čvor kravate sugovornika.<sup>39</sup>

#### 4.4. Geste rukama

Od svih neverbalnih znakova, geste rukama su najmanje pod našom kontrolom i zato najtočnije pokazuju naše osjećaje. Usklađene su s govorom i predstavljaju važnu dopunu emocionalnim izrazima lica. Proučit ćemo kulturološke razlike tri najčešćih gesta rukom: krug, podignuti palac i „V“.

„Znak „OK“ oblikuje se tako da učinimo krug pomoću palca i kažiprsta dok su preostala tri prsta raširena prema gore. Postoji mnogo teorija o tome koje je prvobitno značenje ove geste. Neki smatraju da je skraćunica „OK“ značila „sve u redu“ zbog pogrešnog pisanja „oll correct“, drugi smatraju da se radi o skraćnici za „Old Kinderhook“, mjesto rođenja jednog američkog predsjednika koji je inicijale svog rodnog mjesta koristio kao slogan za kampanju, a postoji teorija i o tome da znači suprotno od „knock-out“. Danas je značenje ove geste kao „dobro“ prihvaćeno u svim zemljama engleskog govornog područja, a zbog američkih filmova brzo se proširio čitavim svijetom, premda u nekim kulturama ima drugačije podrijetlo i značenje.“<sup>40</sup>

„Tako je u Japanu to znak za novac pa bi Japanac prilikom sklapanja posla mogao pomisliti da nudite ili tražite mito. U Francuskoj i Belgiji to je znak za nulu (ništicu), stoga posebno pripazite ako se nađete u ovim zemljama jer ćete izazvati potpuno suprotnu reakciju od očekivane. Ukoliko vas netko upita za mišljenje, a vi umjesto riječi odlučite pokazati da je sve „OK“, vaši domaćini pomislit će da vam se ništa ne sviđa. U nekim mediteranskim zemljama tim se znakom označava tjelesni otvor i ljudi se nerijetko njime služe kako bi ukazali da je muškarac homoseksualac. Turčin bi pak mogao pomisliti da ga nazivate pogrđnim imenima, a u arapskim zemljama je također znak uvrede ili čak prijetnje. Koliku neugodnost može izazvati pokazivanje ove geste na pogrešnom mjestu pokazat ćemo na primjeru iz pedesetih godina prošlog stoljeća kada je Richard Nixon, prije nego što je postao

---

<sup>39</sup> Cf. Rouse, M. i Rouse, S.: *op.cit.*, p. 50

<sup>40</sup> Pease, A. i Pease, B.: *op.cit.*, p. 117

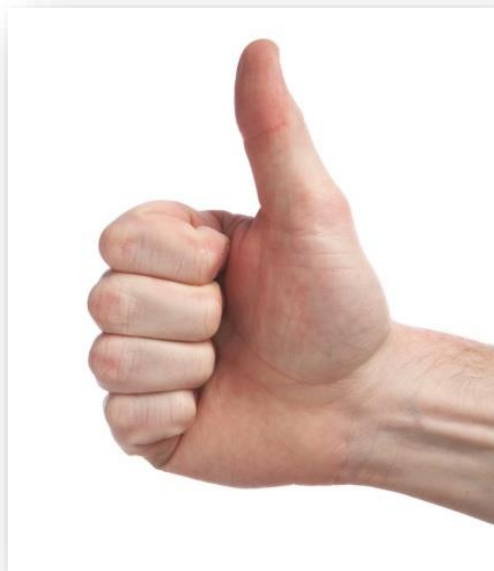
predsjednik, posjetio Južnu Ameriku pokušavajući popraviti narušene odnose s tamošnjim državama. On je, izlazeći iz zrakoplova, okupljenom mnoštvu pokazao američku gestu „OK“ potpuno nesvjestan njenog lokalnog značenja. Naime, njegova gesta bila je protumačena kao „svi ste vi gomila šupčina“. Kako bi izbjegli ovakve neugodnosti u stranim zemljama, najbolje je zamoliti lokalne ljude da vam objasne koji se znakovi u njihovoj zemlji smatraju uvredom te ih izbjegavati.“<sup>41</sup>

„U mjestima u kojima je britanski utjecaj jak, poput Australije, Sjedinjenih Američkih Država, Južne Afrike, Singapura i Novog Zelanda, uzdignuti palac ima trostruko značenje: može biti znak kojim se potvrđuje da je sve u redu, uobičajena kretnja autostopera koji traže prijevoz, i treće, trzne li se palcem naglo uvis, označava uvredu. U nekim zemljama, na primjer Grčkoj, palcem se trzne prema naprijed, što znači „Nosi se!“ . Ova gesta također znači uvredu u Afganistanu, Iraku i Iranu. Pokazivanje palca kao znak odobravanja ne smatra se pozitivnim niti u Brazilu, a u nekim dijelovima zemlje takvi znakovi (i općenito znakovi rukom) smatraju se vulgarnim gestama. Uzdignuti palac za Europljane označava i broj 1, a budući da je palac najjači prst, upotrebljava se kao simbol moći.“<sup>42</sup>



**Slika 5:** Znak „OK“

Izvor: <http://f.ptcdn.info/453/009/000/1378645100-oksing-ojpg> [30. kolovoza 2016.]



**Slika 6:** Uzdignuti palac

Izvor: [http://theclaimsspot.com/wp-content/uploads/2010/06/nthumbs-up-Ryan-McVay-photodisc-GettyImages\\_95764610.jpg](http://theclaimsspot.com/wp-content/uploads/2010/06/nthumbs-up-Ryan-McVay-photodisc-GettyImages_95764610.jpg) [30. kolovoza 2016.]

<sup>41</sup> *Ibidem*, p. 117, 118

<sup>42</sup> *Ibidem*, p. 118, 119

„Znak „V“ proslavio je Winston Churchill u Drugom svjetskom ratu kada je ova gesta postala znak za pobjedu (od engl. imenice „victory“, pobjeda). Međutim, on je ovu gestu s dva uzdignuta prsta izvodio dlanom okrenutim prema van, za razliku od dlana okrenutog prema govorniku, koji u Australiji, Velikoj Britaniji i na Novom Zelandu označava uvredu. Gesta vuče korijene iz Engleske u doba streličarstva. Dva prsta streličarima su služila za odapinjanje svog oružja. Za svakog vještog strijelca odsijecanje ta dva prsta umjesto smaknuća bilo je krajnje poniženje. Ubrzo su Britanci znak „V“ počeli upotrebljavati za izazivanje neprijatelja, pokazujući im da još uvijek imaju prste za odapinjanje strijela. Danas taj znak u nekim dijelovima Europe označava i broj dva. Tako će u slučaju da Australac želi uvrijediti engleskog konobara pokazujući ovaj znak, vrlo vjerojatno konobar to shvatiti kao dva naručena pića.“<sup>43</sup>



**Slika 7:** Znak „V“

Izvor:[https://image.freepik.com/free-photo/victory-sign\\_2131304.jpg](https://image.freepik.com/free-photo/victory-sign_2131304.jpg) [30. kolovoza 2016.]

#### 4.5. Pokreti glavom

U Sjedinjenim Američkim Državama, kao i u većini ostalih zemalja kimanje glavom gore dolje znači "da", a okretanje glave s jedne na drugu stranu znači "ne". Međutim, u nekim dijelovima Afrike i Indije, upravo je obrnuto: kimanje glavom gore dolje znači "ne", a okretanje glave s jedne na drugu stranu znači "da". Kako bi situacija bila još složenija, u Koreji mahanje glavom s jedne na drugu stranu znači "ne znam" (što se uobičajeno izražava slijeganjem ramenima). Konačno, Grci i Bugari pokazuju svoje neslaganje zabacujući glavu unatrag i vraćajući ih zatim u uspravan položaj, što se često pogrešno tumači znakom slaganja.

Pokret glave koji najviše zbunjuje i one najiskusnije putnike je poznato indijsko mahanje glavom s jedne strane na drugu. Da bismo potpuno razumjeli što ova gesta znači, potrebno je proučiti situaciju u kojoj se nalazimo jer ona ima više značenja. Tako npr. mahanjem glavom Indijac, umjesto riječi „da“, može dati potvrdan odgovor na pitanje koje ste mu postavili, a može značiti i potvrdu da je razumio ono što ste mu prethodno govorili. Brzina i izraženost pokreta označavaju jačinu odobravanja/razumijevanja. Osim toga, može poslužiti kao

---

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 119, 120



alternativa za riječ „hvala“ ili „svejedno mi je“. Također može značiti i „ne“ ili „ne znam“, a uz osmijeh može biti znak naklonosti, prijateljstva i poštovanja. Ponekad ne znači ništa jer je mahanje glavom mnogim Indijcima postalo više kao navika nego sredstvo komunikacije.

#### 4.6. Dodir

Dodir je važno sredstvo neverbalne komunikacije. Na osnovu dodira i reakcije na dodir možemo zaključiti u kakvom su odnosu ljudi koji se međusobno dodiruju. Društva se razlikuju po tome radi li se o kulturama s mnogo dodira u kojima ljudi stoje jedan blizu drugoga i često se dodiruju ili su to kulture s malo dodira, u kojima ljudi zadržavaju veći osobni prostor i rjeđe se dodiruju. U nekim društvima normalno je potapšati ili poljubiti u obraz osobu koju smo tek upoznali, dok je u drugim kulturama to potpuno neprihvatljivo.

U Indiji je neprihvatljivo ljude dodirivati po glavi jer se glava smatra „centrom duše“, baš kao i u Indoneziji gdje glava predstavlja „sveti dio“ tijela, te je tapšanje djeteta po glavi neprimjereno, kao i fizički kontakti općenito. Kinezi i Japanci ne vole dodirivati sugovornika pri komunikaciji i neprimjereno je da muškarac dotakne ženu u javnosti. Dodirivanje u Rusiji normalno je samo kod rukovanja, dok je grljenje i tapšanje rezervirano samo za osobe s kojima se vrlo dobro poznaju. Britanci također spadaju u kulture koje preferiraju nizak fizički kontakt, a tapšanje po ramenu ili hvatanje za lakat smatraju vrlo nepristojnim ponašanjem, baš kao i Nijemci koji se uglavnom ograničavaju samo na rukovanje. U kulturu koju karakterizira nizak nivo dodira spadaju i Turci. S druge strane, postoje brojne kulture u kojima je dodirivanje mnogo češće i prihvatljivije, uglavnom su to kulture južnih dijelova kontinenta, npr. Južna Amerika i južni dijelovi Europe. Dodirivanje u Italiji jedan je od elemenata neverbalne komunikacije koji se često koristi. U svakodnevnom životu Talijani se dosta ljube i grle, stoga dodirivanje u komunikaciji s poslovnim partnerom nije neobično. Brazilci su isto tako vrlo prijateljski raspoložen narod, njima je dodirivanje ruku, leđa i lakata uobičajen način komunikacije.<sup>44</sup>

Kulture razlikujemo i po mjeri u kojoj je međusobno dodirivanje pripadnika istog spola prikladno. U našoj kulturi, kao i u većini kultura, javno dodirivanje je prihvatljivo za žene, te za muškarce i žene koji su par. No, ljudi se osjećaju neugodno ako se javno dodiruju dva

---

<sup>44</sup> Cf. Burazor, M.: *op.cit.*, p. 53-82



muškarca ili muškarac i žena koji nisu par. U arapskim zemljama je uobičajeno da se muškarci i žene drže za ruku s osobom istog spola kao znak prijateljstva, te je potpuno normalno vidjeti dva muškarca kako hodaju ulicom držeći se za ruke ili se pozdravljaju „eskimskim poljupcem“, tj. dodirivanjem nosevima. S druge strane, arapske zemlje imaju vrlo stroge zakone i kažnjivo je bilo kakvo javno izražavanje emocija između muškarca i žene, čak i ako su u braku.<sup>45</sup>

#### 4.7. Fizički izgled

Prvi dojam koji ostavljamo je vrlo bitan, kako u privatnom, tako i u poslovnom životu, stoga je važna i odjeća koju nosimo. Osim toga što priopćava informacije o nečijoj osobnosti ili socijalnom statusu, odjeća je važna komponenta u izgradnji imidža te utječe na ponašanje osobe koja je nosi. Odjeća je sredstvo neverbalne komunikacije koja pruža relativno direktnu metodu kontrole vlastitog dojma. Pokazuje kako percipiramo sebe i kako bismo voljeli da nas drugi percipiraju. Svaki zaposlenik svojom pojavom i ponašanjem mora ostavljati pozitivan dojam na druge. Njegovani izgled i urednost zaposlenika doprinose povjerenju stranaka i poslovnih partnera prema kompaniji. Osim toga, time se izražava pozitivan odnos zaposlenika prema poslu kojim se bavi, ali i poštovanje prema suradnicima i poslovnim partnerima. Iako postoje standardizirana pravila o poslovnom odijevanju u svijetu, ona se mogu razlikovati od kulture do kulture. Prije putovanja u inozemstvo provjerite kakva odjeća se od vas očekuje kako biste izbjegli neugodne komentare i poglede.<sup>46</sup>

U nekim dijelovima svijeta uobičajeno je oskudno odijevanje, dok je u drugima to strogo zabranjeno. Tako u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, kao i u većini arapskih zemalja, nije poželjno da žena nosi usku, prozirnu ili prekratku odjeću ako nije na plaži ili pored bazena, a može biti kažnjena novčano ili čak zatvorom. Turci će od druge strane očekivati konzervativno oblačenje, osim kada se sastanak održava u Turskoj, tada će košulja s kratkim rukavima biti prihvatljiva zbog vrućina. Za žene je poželjan kombinezon bez kratkih suknji ili visokog proreza. U Kini pak žene trebaju izbjegavati nošenje visokih potpetica kako bi izbjegle rizik da budu više od svojih kineskih partnera. U Indiji, gdje je krava sveta životinja, treba izbjegavati nošenje modnih dodataka od kravlje kože. Japanci vole formalno oblačenje i

---

<sup>45</sup> Cf. Miljković, D., Rijavec, M.: *op.cit.*, p. 69

<sup>46</sup> Cf. Marcetić Andreja: *Poslovno odijevanje*. Dostupno na: <http://www.kvalis.com/o-portalu/item/117-poslovno-odijevanje-business-dress-code> [28. srpnja 2016.]

osjećaju se ugodnije ako druga strana ima isti stil. Poželjno oblačenje u poslovanju s njima je konzervativno (tamno odijelo, bijela košulja, kravata). Iako su Brazilci generalno opušten narod, ipak teže strogom poslovnom stilu oblačenja. Muškarci na višim pozicijama uglavnom nose trodijelna odijela, dok žene nose poslovne komplete. Podrazumijevaju se košulje s dugim rukavima čak i za vrijeme visokih temperatura. Poželjno oblačenje u Francuskoj je formalno i elegantno. Italija je poznata kao sjedište mode, stoga su Talijani naviknuti oblačiti se elegantno i sa stilom, a od svojih sugovornika očekuju isto. Muškarci u Njemačkoj najčešće nose odijelo i kravatu, a žene poslovni kombinezon. Zanimljivo je da Nijemci muškarce ne ocjenjuju po odjevnoj kombinaciji, već po cipelama. S obzirom da u Indoneziji vlada tropska klima, formalno oblačenje nije pretjerano obavezno, osim u slučaju kada se razgovara s visokopozicioniranom osobom.<sup>47</sup>



**Slika 8:** *Različite kulture imaju različite percepcije o tome kakvo odijevanje je prihvatljivo*

Izvor : <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/564x/4d/33/90/4d33909e08d1f47360ebf5d209988c89.jpg> [30. kolovoza 2016.]

<sup>47</sup> Cf. Burazor, M.: *op.cit.*, p. 53-82

#### 4.8. Simbolika boja

Poznavanje simbolike boja u poslovnoj komunikaciji možda nema veliko značenje, ali to ne znači da ju treba potpuno zanemariti. Boje su često povezane s emocijama, stoga ih možemo koristiti kako bi utjecali na raspoloženje u kojem se nalazimo mi ili poslovni suradnici. Ista boja može imati potpuno različita značenja za pripadnike različitih kultura. Ukoliko smo domaćini stranim gostima i pripremamo okruženje u kojem će se održati sastanak, svakako je poželjno znati koje boje treba izbjegavati, a koje su prihvatljive. U nastavku ćemo navesti osnovne boje i njihove kulturne razlike u tumačenju.

„Crvena boja u indijskoj kulturi smatra se najmoćnijom bojom i sa sobom nosi asocijacije na veoma važne stvari u životu. Indijci je povezuju s vatrom, zdravljem, moći, plodnošću, ljubavi i energijom. Nasuprot tome, u južnoj Africi crvena boja vezuje se uz žalost. Ona na zastavama južnoafričkih država simbolizira nasilje nad stanovništvom i žrtve koje su napravljene tijekom borbi za nezavisnost i slobodu. U tajlandskoj tradiciji crvena boja je boja boga Sunca, te velik broj ljudi odaje priznanje božanstvu tako što se oblače u crvenu odjeću na dan kad smatraju da je rođen – u nedjelju. U kineskoj kulturi crvena boja povezuje se s proslavom Nove godine. Kinezi su ovoj boji pripisali jako značenje te vjeruju da ona donosi sreću, uspjeh i dug život. U Velikoj Britaniji ova boja označava državu, moć i autoritet.“<sup>48</sup>

„Dok žutu boju većina nas smatra toplom i veselom bojom, ona u drugim kulturama ima potpuno drugačija, čak veoma mračna i tamna značenja. U Francuskoj (kao i u Njemačkoj) ona označava ljubomoru, izdaju i slabost, tako je u 10. stoljeću bio običaj da se vrata na kućama izdajica i kriminalaca označe žutom bojom kako bi bili posramljeni pred svijetom. U kineskoj tradiciji žuta boja povezuje s pornografijom. Naime, kada se koristi termin „žuta knjiga“ ili „žute fotografije“, misli se na pornografske sadržaje. U mnogim afričkim kulturama žuta boja rezervirana je za ljude na višem položaju zbog sličnosti sa zlatom, kao i u egipatskoj kulturi gdje je ova boja često korištena za ukrašavanje grobnica ili sarkofaga. U japanskoj kulturi žuta boja odavno predstavlja hrabrost, bogatstvo i profinjenost. Na Tajlandu je to boja ponedjeljka i povezuje se sa srećom.“<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Čepić Nevena: *Značenje boja u kulturama širom sveta*. Dostupno na: <http://www.putujsigurno.rs/svet-putovanja/znacenje-boja-u-kulturama-sirom-sveta> [30. kolovoza 2016.]

<sup>49</sup> *Ibidem* [30. kolovoza 2016.]

„Od tuge i depresije, do boje kraljeva i vladara, plava boja je boja s najviše različitih značenja širom svijeta. U Zapadnim kulturama ona se često povezuje s melankoličnim osjećajima, osim u Sjevernoj Americi, gdje ova boja ima umirujuća svojstva i simbolizira autoritet, povjerenje i sigurnost. U europskoj i američkoj kulturi plava boja povezuje se s muževnošću, nasuprot kineskoj tradiciji u kojoj plava boja simbolizira rođenje djevojčice i predstavlja se kao „ženska boja“. U mnogim bliskoistočnim kulturama plava boja označava sigurnost i zaštitu te je simbol neba, duhovnosti i besmrtnosti. Pozitivnu simboliku ima u Latinskoj Americi gdje se vezuje uz nadu i zdravlje. Indijci plavu boju vežu uz raj, ljubav i istinu.“<sup>50</sup>

„Zelena boja ima također mnogo značenja, a najčešće se povezuje s prirodom, ekologijom ili vojskom. U nekim zemljama simbol je proljeća i svježine, dok je u drugima simbol neiskusnosti, ljubomore i pohlepe. Irci ovu boju povezuju sa srećom te je ona glavno obilježje Sv.Patrika, zaštitnika Irske. U Njemačkoj je zelena boja simbol nade i konzervativnosti. U većini azijskih kultura povezana je s novim rađanjem, plodnošću, ljepotom i napretkom. Ipak, u Kini je ova boja u prošlosti imala značenje sramote, tako da mnogi Kinezi i danas izbjegavaju ovu boju. U Meksiku zelena boja ima izuzetno snažno značenje. Nakon oslobođenja od španjolske vladavine, meksička vlada odabrala je upravo ovu boju kao simbol nezavisnosti. U katoličkim zemljama zelena boja veže se uz Božić pa se u to doba domovi ukrašavaju raznim ukrasima zelene boje.“<sup>51</sup>

Ljubičasta boja označava bogatstvo, moć i ekskluzivnost u mnogim zemljama svijeta, kako na Istoku, tako i na Zapadu. Mnogo vremena ljubičasta boja je bila vrlo rijetka i dobivala se mukotrpnim radom, od morskih puževa. Kao posljedica, cijena joj je bila vrlo skupa te je vremenom postala statusni simbol među vladarima različitih dinastija, a danas joj se pripisuju mnoga mračna značenja u nekim dijelovima Europe, npr. u Italiji i Engleskoj. U Brazilu, Indiji i na Tajlandu ima simboliku smrti i tuge gdje se ova boja nosi zajedno s crnom kada su ljudi u žalosti za bliskom osobom. U Sjedinjenim Američkim Državama ljubičasta boja je simbol ponosa, plemenitosti i hrabrosti. Ovo značenje dobila je zbog „ljubičastog srca“ – najvećeg vojnog priznanja koje se dodjeljuje vojnicima i marincima za izuzetna dostignuća u ratu.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibidem* [30. kolovoza 2016.]

<sup>51</sup> *Ibidem* [30. kolovoza 2016.]

<sup>52</sup> Cf. *Ibidem* [30. kolovoza 2016.]

## 5. Poslovna kultura

"Poslovna kultura je skup pravila ponašanja poslovnih subjekata koja su teorijski i praktično potvrđena na globalnoj razini kao ona koja nedvojbeno dovode do poslovnog uspjeha i trajne konkurentnosti u poslovanju."<sup>53</sup> Za uspješno međunarodno poslovanje potrebno je razumjeti i poštovati određena pravila ponašanja kulture u kojoj se nalazimo. Štoviše, poznavanje kulturnih razlika za svakog poslovnog čovjeka danas je više obveza nego mogućnost s obzirom na sveprisutan proces globalizacije i sve češće interakcije s drugim kulturama. Pozdravljanje, način odijevanja i ostali segmenti neverbalne komunikacije koji su navedeni u prošlom poglavlju, samo su dio kulture u poslovanju. U stvarnosti ona obuhvaća i mnoge druge protokole, poput orijentiranosti na vrijeme (točnost), ostavljanja napojnica na poslovnoj večeri, poslovnog darivanja te razmjene posjetnica.

### 5.1. Vremenska orijentacija

„Vremenska orijentacija odnosi se na sklonost nekih kultura prema dugoročnom ili kratkoročnom pogledu na život ili posao. Neke kulture su više orijentirane budućnosti od drugih. Budućnosti su, primjerice, okrenuti Hong Kong, Japan i Tajvan. S druge strane nalazimo zemlje kao što su Pakistan i neke zapadnoafričke kulture koje su više usmjerene na sadašnjost i prošlost nego na budućnost. Takve kulture vrlo visoko poštuju tradiciju. Kanada, Njemačka i SAD su negdje u sredini. U usporedbi sa Sjevernom Amerikom, Britanci veći naglasak stavljaju na prošlost.“<sup>54</sup>

Vrijeme ima i druge dimenzije, stoga ćemo proučiti kako se u različitim dijelovima svijeta različito gleda na vrijeme. Neka društva strogo su orijentirana na vrijeme, a točnost i poštivanje prethodno dogovorenog vremena za sastanak smatraju neophodnim uvjetom za poslovanje. Edward T. Hole prvi je uveo termin *monokrona* društva, označavajući društva koja su opsjednuta vremenom. U monokronim kulturama vrijeme se smatra linearnim – ono je kao strijela, ravno je i očito pokazuje u jednom smjeru. Vrijeme se smatra resursom koji se može potrošiti, uštedjeti, rasipati ili izgubiti. S druge strane, *polikronim* društvima nazvao je ona društva koja su mnogo ležernija s vremenom i točnost nije uvjet za poslovanje.

---

<sup>53</sup> Poslovni.hr.: *Visok stupanj kulture poslovanja dovodi do poslovnog uspjeha*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/visok-stupanj-kulture-poslovanja-dovodi-do-poslovnog-uspjeha-i-trajne-konkurentnosti-221037> [2. srpnja 2016.]

<sup>54</sup> Rouse, M. i Rouse, S.: *op.cit.*, p. 262

Vremenske obveze prije su cilj koji se postiže, ako je to moguće, nego strog raspored kojeg se treba držati. U odnosu na monokrone, planovi se često i relativno mijenjaju. Osim od kulture do kulture, odnos prema vremenu mijenja se i od regije do regije, tako npr. oni sa sjevera obično dolaze na vrijeme, dok južnjacima kašnjenje nije problem. Poželjno je da se unaprijed informirate o stavovima vezanim za pojam vremena u određenim dijelovima svijeta kako bi već na početku poslovne suradnje izbjegli greške koje mogu stvoriti pogrešnu sliku o vama.<sup>55</sup>

Najbolji primjer monokrone kulture je svakako američka kultura. Amerikanci čvrsto vjeruju da je vrijeme novac, ništa ne ostavljaju „za sutra“ i pažljivo planiraju svaku minutu radnog vremena. Nijemcima je točnost također vrlo bitna što podrazumijeva da na sastanak treba doći nekoliko minuta ranije prije dogovorenog početka, te poštuju prethodno dogovoren raspored koji nastoje u potpunosti provesti. Baltičke zemlje (Estonija, Letonija, Litva) poštuju rokove i veoma su točne kad je vrijeme u pitanju. Vrijeme kod Japanaca predstavlja bitan faktor. Oni vole da sve bude na vrijeme i u skladu s planom. Dakle, tipične monokrone zemlje su SAD, Baltičke zemlje, Japan i Njemačka.<sup>56</sup>

Suprotno tome, Indija predstavlja najbolji primjer polikrone kulture. Vrijeme za njih ne igra veliku ulogu u poslovanju. Sastanak s poslovnim čovjekom na visokoj poziciji može početi i do sat vremena kasnije od dogovorenog, a da se druga strana ispričava za kašnjenje. Indonezija također spada u ovu skupinu. Poslovni ljudi iz ove zemlje nisu strogo orijentirani na vrijeme jer država nije dugo industrijalizirana, a i otočne ljude općenito ne karakterizira točnost. Upravo zbog toga su vrlo osjetljivi na nestrpljivost i nervozu koju sugovornik može izražavati izrazim lica. Iako za Turke kažemo da su polikrono društvo kojem vrijeme nije na prvom mjestu, oni će ipak nastojati biti točni i isto očekivati od vas, uz dozvoljeno kašnjenje od 15 minuta. Brazil je veoma specifičan kad se radi o orijentiranosti na vrijeme. Ako poslovni čovjek dolazi s juga (Sao Paulo), od njega se može očekivati poštivanje dogovora i dolazak na vrijeme. Nasuprot tome, ako je iz okolice Rio de Janeira, vrijeme ne igra važnu ulogu i ne treba od njega očekivati preciznost. Ruska kultura u poslu isto tako spada u polikrone, tako da se često može dogoditi da sastanak kasni i do sat vremena ili da ruski partner prilikom sastanka koristi mobitel. Talijani su potpuno opušteni kad je vrijeme u pitanju. Francuzi vrlo poštuju vrijeme dogovora, ali nisu pretjerano opsjednuti rasporedom. Oni dolaze i očekuju od drugih da dođu u razumnim okvirima dogovorenog vremena. Južnije

---

<sup>55</sup> Cf. *Ibidem*, p. 262, 263

<sup>56</sup> Cf. Burazor, M.: *op.cit.*, p. 48, 49

od Pariza ta odstupanja su i veća. Za razliku od kultura koje su opsjednute vremenom, Britanci kasne koju minutu na sastanke i nisu toliko strogi.<sup>57</sup>

## 5.2. Napojnice

U današnjem poslovnom svijetu nije rijetkost da se poslovni sastanak umjesto u uredu održi u restoranu ili baru. Štoviše, istraživanja pokazuju da se većina uspješnih sastanaka odvija izvan ureda, u opuštenijoj atmosferi i boljem raspoloženju. Ako se u restoranu nalazite sa suradnicima iz drugih kultura, osim na govor tijela, također morate pripaziti na napojnice koje ostavljate uslužnim djelatnicima. Baš kao i prvi dojam, zadnji dojam (u ovom slučaju davanje napojnice nakon ručka ili večere) također je bitan te može uvelike utjecati na mišljenje poslovnih suradnika o vama. Neovisno o tome koliko novaca posjedujete, poželjno je informirati se o običajima davanja napojnica jer se razlikuju se od kulture do kulture. U nekim krajevima svijeta ostavljanje napojnica smatra se obaveznim, dok u drugim krajevima može biti protumačeno kao velika uvreda pa je dobro znati pravila kako ne bismo svoje domaćine ili sebe doveli u neugodnu situaciju.

Primjerice, ako u luksuznom hotelu u Japanu pokušate dati napojnicu, vaša gesta će se doživjeti kao nepristojno i bezobrazno pokazivanje obilja, a mnogi Japanci odbit će napojnicu jer smatraju da su dovoljno plaćeni za svoj rad i da ne zaslužuju ništa više od toga. Tako se može dogoditi da konobar iz restorana trči za vama i pokuša vam vratiti novac koji ste ostavili. S druge strane, ako propustite ostaviti napojnicu u Sjedinjenim Američkim Državama, vrlo vjerojatno će vas gledati prijekim pogledom i više nećete biti dobrodošli.<sup>58</sup>

Kad govorimo o visini napojnice, ona se također razlikuje od zemlje od zemlje. Tako je u Europi naknada za posluđu uglavnom uključena u cijenu obroka, a običaj je ostaviti još 5 do 10 posto na cijenu za zahvalnost ili dobru uslugu, osobito u vrhunskim restoranima. U slučaju da cijena usluge nije uključena u račun, poželjno je dodati još 15 posto na ukupan iznos. U Kini osoblje u restoranu očekuje barem 3 posto od ukupnog iznosa računa, dok u Hong Kongu iznos za napojnicu raste do 15 posto. Taksistima u Kini, kao i onima u Indiji, ne treba ostavljati napojnice, dok taksistima u gradovima poput New Yorka i Chicaga treba ostaviti 15

---

<sup>57</sup> Cf. *Ibidem*, p. 53-82

<sup>58</sup> Cf. A.M.: *(Ne)kultura davanja napojnica*. Dostupno na: <http://www.tportal.hr/lifestyle/putovanja/2381/Ne-kultura-davanja-napojnica.html> [5. lipnja 2016.]

postu od ukupne cijene. Taksisti u manjim američkim gradovima bit će zadovoljni ako iznos zaokružite na sljedeći veći, kao i oni u Južnoj Americi. U Južnoj Africi očekuje se napojnica od 10 posto iznosa vožnje. Hotelskim nosačima u većini zemalja Europe obično se ostavlja euro po torbi, dok je u Kini i Hong Kongu poželjno ostaviti dva do tri eura po torbi, kao i u Americi, posebice u luksuznim hotelima gdje se ponekad ostavlja i do pet eura po torbi. Kada se radi o batleru ili hotelskom savjetniku kojem se možete obratiti za pomoć u bilo koje doba dana ili noći, u Americi će vas to stajati 3 do 5 dolara za neke osnovne usluge poput organizacije prijevoza do aerodroma, dok ćete neki veći prohtjev, poput organizacije stola u restoranu, nagraditi napojnicom od dvadesetak dolara pa naviše.<sup>59</sup>

Iako najveći svjetski putnici uglavnom znaju pronaći najbolje mjesto za poslovnu večeru i hotel u kojemu će odsjesti, tek malobrojni mogu se pohvaliti da znaju koju uslugu, u kojoj zemlji i kada treba nagraditi napojnicom. Svatko interpretira drugačije što se očekuje i što je prihvatljivo dati. Ponekad i premalo i previše može uvrijediti. Brojna pravila putnike često ostavljaju u nedoumici, međutim, smatra se da je u većini zemalja uvijek bolja opcija ostaviti nešto nego ništa.<sup>60</sup>

### 5.3. Poslovno darivanje

„Poslovno darivanje važan je dio suvremenog međunarodnog poslovanja. Kroz darivanje poslovnim partnerima šalžete poruku o sebi, ali prije svega o kompaniji koju predstavljate, načinu na koji poslujete i kulturi komuniciranja koju njegujete. Komunikolozi pojašnjavaju da se poklonom šalže poruka o tome i što mislite o svom poslovnom parteru te što vam suradnja s njim znači. Darivanje je oblik marketinške komunikacije, a poslovni darovi doprinose kreiranju pozitivnog imidža i poboljšavaju odnose s poslovnim suradnicima. Svaka zemlja ima svoje običaje i kulturu darivanja te tvrtka koja želi poslovati u stranoj zemlji treba upoznati te običaje prije darivanja kako ne bi uvrijedili poslovne partnere. Ono što je u jednoj kulturi poželjan dar, u drugoj se može smatrati uvredom i nepoštovanjem. Također, mnoge

---

<sup>59</sup> Cf. *Ibidem* [5. lipnja 2016.]

<sup>60</sup> Cf. Sesvečan Vesna: *Davanje napojnica zbunjuje i najveće svjetske putnike*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/davanje-napojnica-zbunjuje-i-najiskusnije-svjetske-putnike-103637> [8. lipnja 2016.]



međunarodne kompanije propisuju stroga pravila o tome kada njihovi zaposlenici smiju primati poslovne darove kako bi spriječili primanje mita.<sup>61</sup>

U Kini je prilikom darivanja važna simbolika, s naglaskom na boje i brojeve. Pozitivnom se smatraju crvena, žuta i ružičasta boja, a najsretniji je broj osam. Crna, bijela, plava boja i broj četiri imaju negativnu simboliku jer ih se povezuje sa smrću. Na listi neželjenih darova također su noževi i škare jer predstavljaju „presijecanje poslovnih veza“. Kako ih ne bi smatrali pohlepnicima, Kinezi odbiju dar tri puta prije nego što ga konačno prihvate, a otvorit će ga poslije. Budući da im je najvažniji ritual darivanja, kao znak prijateljstva i poštovanja, vrijednost dara može biti i vrlo skromna, što ne vrijedi u slučaju dugogodišnje suradnje. Kao i u Kini, simbolika u Japanu je također jako bitna. Poželjni su darovi u paru, osim onih koji se povezuju s brojem četiri i devet, koji simboliziraju smrt. U obje ove zemlje, te u Indiji, darivanje je uobičajeno tek nakon uspostavljanja suradnje, a uručuje se svim osobama prema hijerarhiji (od najvišeg položaja prema najnižem).<sup>62</sup>

Iako u Europi ne vrijede stroga pravila poslovnog darivanja, obično se ne daruju boje i vrste cvijeća koje se vežu za smrt i pokope, primjerice kale, krizanteme ili bijele ruže. Cvijeće se po staroj europskoj tradiciji daruje u neparnom broju, osim u broju trinaest koji se smatra nesretnim. U Hrvatskoj, kao i u još nekim europskim zemljama, nije neuobičajeno pokloniti predmet s otiskom loga poduzeća, međutim takvi darovi neće razveseliti poslovne partnere u Belgiji, Francuskoj, Grčkoj, Španjolskoj ili Portugalu. Talijani, kao i Francuzi, vole lijepo upakirane i luksuzne poklone. Iako Šveđani nemaju naviku darivanja poslovnih partnera, neće odbiti mali božićni poklon od dugogodišnjih partnera. U Nizozemskoj su darovi na sastancima neuobičajeni, prihvatljivi su tek nakon stvaranja prijateljskih odnosa s poslovnim partnerom. Ruse raduju mali darovi koje ne mogu nabaviti u svojoj zemlji, a u Turskoj će dar prihvatiti samo ako nije preosoban ili preskup. Nijemci će dar prihvatiti nakon završetka uspješnih pregovora iako ih skuplji poklon može dovesti u neugodnu situaciju, a u Irskoj nakon potpisivanja ugovora. Amerikanci posebno cijene darove specifične za neku državu te za njih gotovo da i nema neprimjerenih darova (ako nisu preskupi) iako oni sami nisu poznati

---

<sup>61</sup> Bičak Darko: *Darivanje kao oblik marketinške komunikacije i način poboljšanja odnosa*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/darivanje-kao-oblik-marketinske-komunikacije-i-nacin-poboljsanja-odnosa-98334> [8. lipnja 2016.]

<sup>62</sup> Cf. Končevski Ksenija: *Od važnosti je i sam ritual darivanja*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/od-vaznosti-je-i-sam-ritual-darivanja-98414> [10. lipnja 2016.]

po davanju poklona drugima. Turci cijene poklone koje dobiju iako ih ne očekuju. Poklone smatraju znakom pažnje te simboliziraju želju za sklapanjem posla.<sup>63</sup>

#### 5.4. Razmjena posjetnica

„Razmjena posjetnica između ljudi koji se susreću po prvi puta je poslovna kultura koja se pojavila u Kini u 15. stoljeću, a njeguje se još i danas, unatoč napretku tehnologije, te je još uvijek nezaobilazna poslovna praksa u poslovnom svijetu. Predaja kontaktnih podataka simbolizira uspostavu veze s drugom stranom. Iako nove tehnologije nude brojne druge mogućnosti za razmjenu podataka (e-mail, mobilni telefoni, društvene mreže), posao tiskanja posjetnica nije niti blizu propasti. Posjetnicu je najbolje uručiti samo onome tko od vas traži, ili onome tko ju vama uputi prvi. Također je poželjno na pozadinu napisati bilješku koja će primatelja podsjetiti na vaš razgovor ili razlog zbog kojeg ste razmijenili podatke.“<sup>64</sup>

Dok su Amerikanci (kao i većina ostalih naroda) skloni neobazrivo iskrcati posjetnicu iz džepa odložiti je na stol ispred sugovornika, ili je samo gurnuti nekome u ruku onako u prolazu, ritual razmjene posjetnica drugačiji je u Kini i Japanu i posvećuje mu se posebna pažnja. Ako odlazite na sastanak u Kinu, sa sobom obavezno morate imati posjetnice. Poželjno je da ih razmijenite odmah na početku sastanka. Kada predajete posjetnicu drugoj osobi ili kada primete posjetnicu od nekoga, obavezno pridržite rukama posjetnicu na trenutak pomno je pročitavši. Prilikom uručivanja, okrenite onu stranu na kojoj su ispisane informacije i podaci. Kada dobijete posjetnicu, ne spremajte ju odmah u torbu ili novčanik, već dobro pogledajte što na njoj piše, te ju pospremte na kraju sastanka. Ako samo brzo uzmete posjetnicu bez da ste provjerili podatke, ostavit ćete dojam da sastanak ne smatrate ozbiljnim. Japanci će posjetnicu svečano i objeručke predati i na jedan način prihvatiti, kao što to rade i s primanjem poklona. Njima je poštivanje ovog protokola vrlo važno, stoga se strancima preporučuje da obrate pozornost na to kada surađuju s Japancima.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Cf. *Ibidem* [10. lipnja 2016.]

<sup>64</sup> Podnar Ozren: *Pet stoljeća stare, posjetnice su daleko od izumiranja*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/pet-stoljeca-stare-posjetnice-su-daleko-od-izumiranja-180463> [10. lipnja 2016.]

<sup>65</sup> Cf. *Ibidem* [10. lipnja 2016.]

## 6. Zaključak

Iako se neverbalna komunikacija počela proučavati tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća, većina istraživača slaže se da je govor tijela izuzetno važan način komunikacije, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu, stoga je i nastala izreka „ne slušaj što ti kažem, gledaj što ti govorim“. Kad nešto kažemo drugoj osobi, same riječi su manje važne od izraza lica i očiju, tona glasa ili kretnji koje pritom činimo. Neverbalni znakovi otkrivaju mnogo više o stvarnom značenju poruke koju je sugovornik izrazio riječima. Vrhunski poznavatelji govora tijela mogu mnogo toga otkriti o sugovorniku samo promatrajući njegove pokrete (npr. govori li istinu ili možda laže). Iako je osnovno izražavanje emocija univerzalno u cijelom svijetu, postoje neke geste koje imaju različito značenje od kulture do kulture.

Upravo poznavanje tih kulturnih različitosti ima veliku ulogu u današnjem poslovanju. Mnogo međunarodnih poslova često ne propada iz tehničkih ili financijskih razloga, već zbog neuspješnog načina komuniciranja ili zbog pogrešnog tumačenja neverbalnih poruka primljenih od poslovnih suradnika iz drugih kultura. Kada dođe do neuspješnog poslovanja između različitih kultura, sudionici vrlo često ne razumiju zašto je posao propao. Nisu svjesni da je neuspjeh uglavnom posljedica neuspjele komunikacije uzrokovane nepoznavanjem kulturoloških razlika. S obzirom na to da je proces globalizacije nametnuo kompanijama širenje posla izvan granica matične zemlje, prije nego što pokuša proširiti poslovanje, svaka organizacija treba se upoznati s mogućim razlikama u neverbalnoj komunikaciji i pripremiti se za poslovnu komunikaciju sa stranim suradnicima. Te razlike uključuju osobni prostor, način pozdravljanja, geste rukama, kontakt očima, pokrete glavom, fizički dodir, pravila odijevanja, ali i orijentiranost na vrijeme te poslovnu kulturu darivanja i ostavljanja napojnica.

Pogrešna tumačenja gesta uzrokovana kulturološkim razlikama mogu imati neugodne posljedice za pojedinca i za posao, pa prije nego što donesete zaključak o značenju nečijeg govora tijela i gesta, uvijek razmislite o tome odakle osoba dolazi. Uvažavajući kulturološke i religijske razlike, poslovni čovjek ograđuje se od mogućih incidenata i otvara put prema jednostavnijem i ugodnijem poslovanju.

## POPIS LITERATURE

### Stručna literatura:

1. Burazor Marko: *Naučite jezik kojim ceo svet govori*, Draslar partner, Beograd, 2013.
2. Hall Judith i Knapp Mark: *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2010.
3. Miljković Dubravka i Rijavec Majda: *Neverbalna komunikacija – jezik kojim svi govorimo*, VERN, Zagreb, 2002.
4. Pease Allan i Pease Barbara: *Velika škola govora tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2012.
5. Reardon Kathleen: *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb, 1998.
6. Rouse Michael i Rouse Sandra: *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb, 2005.

### Predavanja:

1. Grmuša Tanja: *Struktura komunikativnog procesa*. Predavanje. VPŠZ, Zagreb, 14. 10. 2013.
2. Grmuša Tanja: *Uvod u komunikologiju*. Predavanje. VPŠZ, Zagreb, 28. 10. 2013.

### Internet stranice:

1. A.M.: *(Ne)kultura davanja napojnica*. Dostupno na: <http://www.tportal.hr/lifestyle/putovanja/2381/Ne-kultura-davanja-napojnica.html> [5. lipnja 2016.]
2. Bičak Darko: *Darivanje kao oblik marketinške komunikacije i način poboljšanja odnosa*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/darivanje-kao-oblik-marketinske-komunikacije-i-nacin-poboljsanja-odnosa-98334> [8. lipnja 2016.]
3. Blažina Katarina: *Kulturološke razlike u neverbalnoj komunikaciji*. Dostupno na: <http://www.djecamedija.org/?p=3092> [5. lipnja 2016.]

4. Čepić Nevena: *Značenje boja u kulturama širom sveta*. Dostupno na: <http://www.putujsigurno.rs/svet-putovanja/znacenje-boja-u-kulturama-sirom-sveta> [30. kolovoza 2016.]
5. <http://hr.wikipedia.org/wiki/Kultura> [8. siječnja 2014.]
6. Končevski Ksenija: *Od važnosti je i sam ritual darivanja*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/od-vaznosti-je-i-sam-ritual-darivanja-98414> [10. lipnja 2016.]
7. Marcetić Andreja: *Poslovno odijevanje*. Dostupno na: <http://www.kvalis.com/o-portal/item/117-poslovno-odijevanje-business-dress-code> [28. srpnja 2016.]
8. Podnar Ozren: *Pet stoljeća stare, posjetnice su daleko od izumiranja*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/pet-stoljeca-stare-posjetnice-su-daleko-od-izumiranja-180463> [10. lipnja 2016.]
9. Poslovni.hr.: *Visok stupanj kulture poslovanja dovodi do poslovnog uspjeha*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/visok-stupanj-kulture-poslovanja-dovodi-do-poslovnog-uspjeha-i-trajne-konkurentnosti-221037> [2. srpnja 2016.]
10. Sesvečan Vesna: *Davanje napojnica zbunjuje i najveće svjetske putnike*. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/davanje-napojnica-zbunjuje-i-najiskusnije-svjetske-putnike-103637> [8. lipnja 2016.]
11. Sučić Niko: *Obično rukovanje nije fora: Ljudi diljem svijeta pozdravljaju se na mnogo neobičnije načine*. Dostupno na: <http://idesh.net/lifestyle/obicno-rukovanje-nije-fora-ljudi-diljem-svijeta-pozdravljaju-se-na-mnogo-neobicnije-nacine/> [28. lipnja 2016.]
12. Tošić Mihajlo: *Fenomen kulturnog šoka i psihološki uticaj na pojedinca*. Dostupno na: <http://www.journal.casca.org.rs/en/2015/12/30/fenomen-kulturnog-soka-i-psiholoski-uticaj-na-pojedinca/> [12. srpnja 2016.]

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> <i>Rukovanje - najpoznatiji i najrašireniji način pozdravljanja u svijetu</i> .....	17
<b>Slika 2:</b> <i>Tibetanci isplazuju jezik kao znak pozdrava i dobrodošlice</i> .....	18
<b>Slika 3:</b> <i>Tradicionalni način pozdrava na Tajlandu</i> .....	19
<b>Slika 4:</b> <i>Tradicionalni način pozdrava u Japanu</i> .....	19
<b>Slika 5:</b> <i>Znak „OK“</i> .....	21
<b>Slika 6:</b> <i>Uzdignuti palac</i> .....	21
<b>Slika 7:</b> <i>Znak „V“</i> .....	22
<b>Slika 8:</b> <i>Različite kulture imaju različite percepcije o tome kakvo odijevanje je prihvatljivo</i> .	25