

# Utjecaj kulturoloških različitosti na proces komunikacije

---

**Skočić, Natalija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:940925>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL TURISTIČKOG MENADŽMENTA**  
**STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**Natalija Skočić**

**UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIČITOSTI NA  
PROCES KOMUNIKACIJE**

**Završni rad**

**Šibenik, 2015.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL TURISTIČKOG MENADŽMENTA**  
**STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT**

**UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIČITOSTI NA  
PROCES KOMUNIKACIJE**

**Završni rad**

**Kolegij:** Poslovno komuniciranje

**Mentor:** dr.sc. Ivica Poljičak

**Studentica:** Natalija Skočić

**Matični broj studenta:** 14038121

**Šibenik, rujan 2015.**

## **UTJECAJ KULTUROLOŠKIH RAZLIČITOSTI NA PROCES KOMUNIKACIJE**

NATALIJA SKOČIĆ

Skočići 21, 22221 Lozovac, natalija.skocic@gmail.com

Komunikacija je proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. U modernome društvu različiti ljudi komuniciraju na različite načine, baš kao i ljudi u različitim društvima diljem svijeta, a način na koji ljudi komuniciraju je način na koji žive. Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije kojemu je cilj razmjena informacija preko različitih kultura i društvenih skupina. Veliki dio neverbalnog ponašanja ukorijenjen je u kulturi. Jedan od najvećih izazova globalizacije jeste njen utjecaj na kulturu i društvo. Poslovna komunikacija pomaže organizacijama u boljem funkcioniranju i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu. Za razumijevanje uloge kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji, ključne su etnografija komunikacije i interakcijska sociolingvistika. Velika raznolikost svjetskih kultura čine neke nemogućnosti za bilo kojeg pregovarača, bez obzira koliko je vješt i iskusan.

(35 stranica / 5 slika / 1 shema / 28 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: *komunikacija, kultura, interkulturalna komunikacija, poslovna komunikacija, poslovno pregovaranje*

Mentor: Dr. Sc. Ivica Poljičak

Rad je prihvaćen za obranu:

## **IMPACT CULTURAL DIFFERENCES ON THE COMMUNICATION PROCESS**

NATALIJA SKOČIĆ

Skočići 21, 22221 Lozovac, natalija.skocic@gmail.com

Communication is the process of sending information to himself or to any other entity, typically through language. In modern society different people communicate in different ways, just like people in different societies around the world and the way people communicate the way they live. Intercultural communication is a form of communication aimed at the exchange of information across different cultures and social groups. Much of the non-verbal behavior is rooted in the culture. One of the biggest challenges of globalization is its impact on culture and society. Business communication can help organizations function better and achieving success in this business. To understand the role of culture in international business communication are key ethnography of communication and interaction sociolinguistics. The great diversity of world cultures make some impossibility for any negotiator, no matter how skilled and experienced.

(35 pages / 5 figures / 1 scheme/ 28 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: *communication, culture, intercultural communication, business communication, business negotiation*

Supervisor: Dr. Sc. Ivica Poljičak

Paper accepted:

## Sadržaj

1. UVOD .....	2
2. ODREĐENJE KOMUNIKACIJE.....	3
3. ODREĐENJE KULTURE .....	7
3.1. Dominantna kultura.....	8
3.2. Sukultura .....	8
3.3. Obilježja kulture .....	8
4. KOMUNIKACIJA I KULTURA: MEĐUSOBNA ISPREPLETENOST .....	11
4.1. Interkulturalna komunikacija .....	11
4.1.1. Problemi u interkulturalnoj komunikaciji .....	12
4.1.2. Kako usavršiti interkulturalnu komunikaciju? .....	13
4.2. Neverbalna komunikacija.....	14
4.3. Globalizacija.....	20
5. KULTURA I KONTEKST .....	22
6. KULTURNE RAZLIČITOSTI I POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	25
7. KULTURNE RAZLIČITOSTI I POSLOVNO PREGOVARANJE .....	28
8. ZAKLJUČAK .....	33

## 1. UVOD

Cilj, odnosno svrha ovog završnog rada su nova saznanja o različitim kulturama diljem svijeta i isto tako značenje pojmova komunikacije i kulture, te njihov odnos.

U vrijeme globalizacije, kulturna raznolikost je izazovna rasprava. Napredovanje tehnologije otapa međunarodne granice i kulture se šire, te tako omogućuju globalizaciji da se pojavi. Globalizacija može povezati svijet, podupirati gospodarski razvoj, osigurati dostupnost informacija i pomoći u razvoju globalnog sela. Ovaj izraz se odnosi na moderni svijet, koji je kroz računalne mreže tako dobro povezan da je u stvari postao „selo“.

Postoji niz kako pozitivnih, tako i negativnih učinaka globalizacije na kulturnu raznolikost. U skorije vrijeme poznatiji su negativni učinci, kao na primjer terorizam (islam).

Rad je podijeljen u sedam tematskih cjelina. Nakon uvoda, u drugom poglavlju je obrađen pojam komunikacije.

Treće poglavlje obrađuje pojam same kulture i obrađeni su pojmovi dominantne kulture i sukulture, te obilježja kulture.

Četvrto poglavlje prikazuje međusobnu isprepletenost komunikacije i kulture.

Peto poglavlje prikazuje kulturu i kontekst.

Šesto poglavlje usmjereno je na kulturne različitosti i poslovnu komunikaciju.

Sedmo poglavlje usmjereno je na kulturne različitosti i poslovno pregovaranje.

Znanstvene metode korištene tijekom istraživanja i izrade završnog rada su metoda deskriptivne analize kako bi se objasnili pojedini elementi, metoda sinteze za povezivanje pojedinačnih elemenata u cjelinu, kao i metoda klasifikacije, deskripcije i komparacije.

## 2. ODREĐENJE KOMUNIKACIJE

Komunikacija predstavlja dijeljenje znanja interakcijom sa drugim jedinkama i predmetima. Ovo uključuje vizualne metode, kao što su znakovni jezik, te auditorne, kao što su glas i muzika, kao i fizikalne, kao što je dodir.

Ljudska komunikacija se odnosi na socijalnu interakciju razmjenjivanja informacija, a sve u svrhu razumijevanja i socijalne povezanosti. Ljudi posjeduju prirodnu i urođenu potrebu da komuniciraju jedni sa drugima, da stvaraju međuljudske odnose, te da održavaju i podržavaju ljudske veze. Komunikacija omogućava ljudima da izraze čitavu paletu fizičkih, emocionalnih i psiholoških potreba. Kada imamo neku potrebu, komunikacija nam omogućava da predamo ovu informaciju drugim ljudima, u svrhu obogaćivanja vlastitog, kao i života drugih ljudi. Obogaćivanje života se odnosi na urođenu ljudsku potrebu da doprinosi za dobrobit sebe i drugih ljudi kroz procese socijalne interakcije, te empatijsko vezivanje.

Komunikacija je proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Komunikacija je obično opisana prema 3 glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju. Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba (u interpersonalnoj komunikaciji), ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja uz uvjet da primatelj razumije informaciju. Komunikacija kao znanstvena disciplina javlja se 1970-ih.

Ljudi često ne kontroliraju svoje ponašanje. Ponekad kažu ono što ne misle, ali još češće neverbalno pokazuju ono što ne žele, ili nisu svjesni poruke koju su odaslali. Na primjer, nisu svjesni da su promijenili boju lica, niti kakav im je izraz lica. Čak i ako su svjesni da im drhti glas, oni na tu neželjenu pojavu teško mogu utjecati. Ali, i o drugima dojmове uglavnom stvaraju preko neverbalnih poruka koje odašilju. Na taj način im netko jest, a netko drugi nije simpatičan.

Slično kao i u mnogim srodnim znanostima, postoji više desetaka, pa čak i stotina različitih definicija komunikacije i još uvijek nema jedne koju bi prihvatila većina znanstvenika koji se bave ovim znanstvenim poljem.



Katherine Miller u knjizi 'Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts' daje pregled čak sedamnaest različitih definicija komunikacije kroz povijest: Weaver, npr. kaže da komunikacija 'uključuje sve procedure kojima ljudi utječu jedni na druge', a Hawes komunikaciju naziva 'strukturiranim ponašanjem u prostor-vremenu sa simboličkom odrednicom'.<sup>1</sup>

U svima njima komunikacija se promatra ili kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos određene informacije ili poruke, a vrlo često i kao kombinacija dvaju pogleda, ili čak kao sve troje zajedno.

Oblici komunikacija:

- verbalna komunikacija
- neverbalna komunikacija
- intrapersonalna komunikacija
- interpersonalna komunikacija
- grupna komunikacija
- javna komunikacija
- masovna komunikacija
- Aktivno slušanje
- telekomunikacija
- računalno-posredovana komunikacija

Ljudska komunikacija dijeli se na verbalnu komunikaciju i neverbalnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija je komunikacija koju pojedinac ostvaruje govorom (i pismom, kao zapisom govora), a neverbalna komunikacija ona koju ostvaruje neverbalnim znakovima.

Osnovni komunikacijski alat ljudske komunikacije je jezik.

---

<sup>1</sup> Čerepinko Darijo, Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012. (str. 13.)

Pojam jezika označava tri osnovna pojma:

- a) specifičan jezik koji koristi određeni narod ili grupa govornika
- b) skup naziva (nomenklatura), odnosno instrument za imenovanje objekata koji postoje u svijetu oko nas
- c) oruđe za izražavanje misli unutar naših glava

Slovenski komunikolog France Vreg smatra da se jezik treba promatrati na tri osnovne razine:<sup>2</sup>

1. semantičkoj, koja proučava odnos između jezičnih znakova i izvanjezičnih 'objekata' koje ti znakovi označavaju
2. sintaktičkoj, koja proučava međusobni odnos znakova
3. pragmatičkoj, koja uspostavlja odnos između znaka i njegova korisnika

Različiti autori ističu da je jezik osnovni alat kojim spoznajemo sami sebe, ali i svijet oko sebe. Njime odražavamo, i ponovno uspostavljamo našu zajedničku stvarnost. Bez jezika kao instrumenta komunikacije gotovo ne bi bilo ni čovjeka, ni ljudskog društva kakvo poznajemo.<sup>3</sup>

Postoji mnogo različitih modela koji opisuju komunikacijske procese, počevši od najjednostavnijih modela prijenosa poruke od pošiljatelja do primatelja kroz jedan kanal. Za njih je komunikacija akcija čiji je cilj prenijeti poruku od jednog pošiljatelja do drugog. Ima modela koji komunikaciju promatraju kao interakciju s ciljem zajedničkog stvaranja poruke u kojem je pošiljatelj istodobno i primatelj i obratno, a koje se događa kroz međusobnu transakciju poruke i povratne veze. Svi spomenuti pristupi formirali su široko polje različitih teorija koje opisuju komunikaciju i njene fenomene.

---

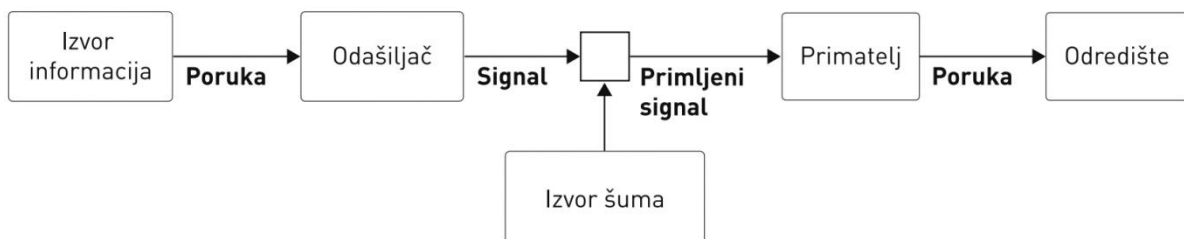
<sup>2</sup> Čerepinko Darijo, Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012. (str. 14.)

<sup>3</sup> Čerepinko Darijo, Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012. (str. 14.)

## "Shannonov i Weaverov model komunikacije"

Claude Shannon i Warren Weaver u svojim radovima opisali su model komunikacije, često nazivan i 'majkom svih modela', koji se sastoji od naizgled jednostavnog sustava koji povezuje izvor ili pošiljatelja informacije, kanal kroz koji se informacija šalje, primatelja ili odredište te buku koja utječe na informaciju tijekom procesa prijenosa. U skladu s pogledima kibernetičke tradicije, Shannon i Weaver komunikaciju promatraju kao dio sustava kojem je cilj dostaviti što je moguće točniju i neizmijenjenu informaciju, na koju utječu različite smetnje ili 'buka u kanalu'. Što je buka manja, manja je i neizvjesnost oko same informacije i obrnuto – povećanje buke u kanalu povećava vjerojatnost da će informacija biti prenesena samo djelomično ili da će biti krivo reinterpretirana, pa se time stvara neizvjesnost oko javne informacije.<sup>4</sup>

Shema 1. Shannonov i Weaverov model komunikacije (Shannon i Weaver. 1949.)



<sup>4</sup> Čerepinko Darijo, Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012. (str. 23.)

### 3. ODREĐENJE KULTURE

Kada sociolozi govore o kulturi, oni se ne bave naslijeđenim aspektima ljudskih društava, već naučenim. Kultura nekog društva obuhvaća nevidljive aspekte, uvjerenja, ideje i vrijednosti koji tvore njezin sadržaj i vidljive aspekte, objekte, simbole i tehnologije koje predstavljaju taj sadržaj.<sup>5</sup>

Glavni razlog zbog kojega ljudi uče razmišljati, osjećati, vjerovati i djelovati na način na koji to čine jesu poruke koje im se šalju - poruke koje nose pečat određene kulture. Kultura je sastavni dio onoga tko je tko.<sup>6</sup>

Pojam kulture razvili su antropolozi pred kraj 19. stoljeća. Prva zaista jasna i razumljiva bila je definicija sir Edwarda Burnetta Tylora, britanskog antropologa. Tylor je 1871. definirao kulturu kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice.<sup>7</sup>

Kulture postoje kako bi zadovoljile životne, praktične potrebe ljudskoga života - da se ustroji društvo kako bi se održala vrsta, kako bi se prenijelo teško stečeno znanje i iskustvo prošlih naraštaja i prošlih stoljeća na mlade i neiskusne pa da se sljedeći naraštaj poštedi skupog i opasnog procesa učenja svega iznova od početka putem pokušaja i pogrešaka - uključujući i fatalne pogreške.

Kulture postoje, tako da ljudi mogu znati kako dobiti hranu i staviti krov nad glavom, kako izliječiti bolesne, kako se nositi sa smrću voljenih,... Kulture nisu naljepnice. Oni su živi, promjenjivi načini obavljanja svih stvari koje treba učiniti u životu. Svaka kultura vremenom odbacuje stvari koje više ne rade posao ili koje ne obavljaju posao kao stvari posuđene iz drugih kultura. Svaki pojedinac to čini, svjesno ili ne. Jezici uzimaju riječi iz drugih jezika, tako da španjolski jezik koji se govori u Španjolskoj uključuje riječi uzete iz arapskog jezika i španjolski koji se govori u Argentini ima talijanske riječi preuzete iz velikog talijanskog imigrantskog stanovništva.<sup>8</sup>

Ono što je zanimljivo kad je riječ o povijesti kulture jest da se ona, poput većine važnih elemenata koji čine kulturu, prenosi s naraštaja na naraštaj. Kultura se uči od rođenja.

---

<sup>5</sup> Giddens Anthony, Sociologija, prema 4. Engleskom izdanju ( 22. str.)

<sup>6</sup> Samovar Larry, Porter Richard, McDaniel Edwin, Komunikacija između kultura, 6. izdanje (17. str.)

<sup>7</sup> <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%20202%20poglavlje.pdf>  
15.06.2015.

<sup>8</sup> <http://www.tsowell.com/spcultor.html> 15.06.2015.

### **3.1. Dominantna kultura**

Dominantna kultura je skupina nekih ljudi koji imaju moć. Oni imaju najveću kontrolu nad tim kako kultura djeluje.

Dok se tradicionalna društva odlikuju visokom dosljednosti kulturnih osobina i običaja, suvremena društva često nagomilavaju različite, često suprotstavljene kulture i subkulture.

U takvoj situaciji raznolikosti, dominantna kultura je ona koja je u mogućnosti, kroz ekonomske i političke moći, nametnuti svoje vrijednosti, jezik i način ponašanja na podređenoj kulturi ili kulturama. To se može postići kroz pravna ili politička suzbijanja drugih skupova vrijednosti i obrazaca ponašanja ili monopoliziranjem medija komunikacije.<sup>9</sup>

### **3.2. Sukultura**

Unutar dominantne kulture postoje brojne sukulture. Pojam sukulture odražava ideju dvostruke pripadnosti. To je skupina ljudi koji imaju svoje stavove, vrijednosti, komunikacijska obilježja, vjerovanja i ponašanja koja su vidljivo različita od drugih kultura. Pripadnost sukulturi može se temeljiti na spolu, dobi, rasi, seksualnoj orijentaciji,...

Sukultura šezdesetih započela je u SAD-u kao reakcija na stroge društvene norme pedesetih, segregaciju na jugu SAD i Vijetnamski rat. Dalekosežne promjene do kojih je došlo u kasnim šezdesetima i ranim sedamdesetima utjecale su na mnoge aspekte i dijelove društva. Između različitih naraštaja su se tokom šezdesetih razvile napetosti zbog eksperimentiranja s drogom, seksualnog morala i prava žena. Pojavile su se nove kulturne forme. Neke od najpoznatijih sukultura su: hipiji, rokeri, metalci, pankeri, skinheadsi, rastafarijanci, hip hoperi i dr.

### **3.3. Obilježja kulture**

Kultura se uči od rođenja pa sve do kraja života. Bez mogućnosti učenja od onih koji su živjeli prije nas, ne bi bilo kulture. Zapravo, “skupno znanje pohranjeno (u sjećanjima, knjigama, predmetima) za buduću upotrebu” nalazi se u samoj srži pojma kulture.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-dominantculture.html> 15.06.2015.

<sup>10</sup> Kluckhohn Clyde, Ogdalo za čovjeka, University of Arizona Press, 1949. (24. str.)

Pojam *enkulturacije* označava ukupan proces usvajanja pojedine kulture. Enkulturracija je proces kojim osoba uči zahtjeve svoje kulture te stječe vrijednosti i ponašanja koja su primjerena ili potrebna u toj kulturi.<sup>11</sup> Utjecaji koji kao dio tog procesa ograničavaju, usmjeravaju ili oblikuju pojedinca, bilo to namjerno ili ne, uključuju roditelje, ostale odrasle osobe i vršnjake. Ako je uspješna, enkulturracija rezultira sposobnostima na području jezika, vrijednosti i rituala te kulture.

Učenje kulture može biti formalno i neformalno.

Formalno učenje je svrhovito učenje koje se odvija u različitom i institucionaliziranom okruženju posebno namijenjenom za poučavanje/osposobljavanje i učenje, s osobljem koje posreduje u učenju koje ima posebne kvalifikacije za određeni sektor, razinu i predmet koje obično radi s posebnom kategorijom učenika (koju utvrđuje dob, razina i specijalizacija). Ciljevi učenja su gotovo uvijek određeni izvana, napredak u učenju se obično nadzire i vrednuje, a ishodi učenja se obično priznaju u uvjerenjima i diplomama. Odvijanje većine formalnog obrazovanja je obavezno (školsko obrazovanje).

Neformalno učenje je svrhovito i dobrovoljno učenje koje se odvija u velikom rasponu okruženja i situacija u kojima je poučavanje/osposobljavanje i učenje nisu nužno jedina ili glavna aktivnost. Ta okruženja i situacije mogu biti privremene a mogu i trajati.

Ono se odvija putem interakcija, promatranja i oponašanja.<sup>12</sup>

Kultura se uči i kroz poslovice. Poslovice su put za razumijevanje različitih kultura. Studiranje poslovice može pomoći razumjeti sličnosti i razlike drugih kultura u odnosu na naše. Mudre izreke nekim različitim kulturama koriste se za ilustraciju razlike između kultura. Svaka kultura ima poslovice koje su jedinstvene za nju.

Kaže se: "Ako želiš znati ljude, znaj njihove poslovice" i „Zemlju se može procijeniti po kvaliteti njezinih poslovice“. Poslovice se lako uče i često se ponavljaju.

Kultura se također može učiti kroz neke legende i mitove. Mitske priče i legende nalaze se u korijenu svakog naroda, svake kulture, stoga one imaju duboko značenje i vrijednost. Čovjek je u mitskim pričama tražio put kojim će koračati kroz život, tražio je vezu s vrijednostima koje se nalaze unutar njega, nalazio je životne putokaze, dobivao podršku i pomoć, kao i životni smisao.

---

<sup>11</sup> <http://www.vijesti-iz-gospodarstva-i-znanosti.com/enkulturracija.html> 16.06.2015.

<sup>12</sup> Samovar Larry, Porter Richard, McDaniel Edwin, Komunikacija između kultura, 6. izdanje (22. str.)

Mitologija je uvijek izazivala veliko zanimanje, ponajviše jer otkriva kulturu i način života ondašnjeg vremena, ali i zbog doze mistike i nepoznatog koje sa sobom neminovno nosi. Nekada su grčka i rimska kultura bile sastavni dio općeg obrazovanja svakog čovjeka, ali danas to više nije slučaj tako da se mitološka tradicija gubi i nestaje.

Današnje čovječanstvo proživljava duboku duhovnu i moralnu krizu. U drevna vremena mitološke priče bile su živo prisutne, prožimale su se kroz život tadašnjeg čovjeka. Koliko god se međusobno razlikovale, u svojoj biti su bile jednake, njihova istina je bila jednaka, ali su kroz različita povijesna razdoblja bile različito interpretirane. U svakoj od mitoloških priča prepoznaje se personificirana sila prirode kojoj se pridaju ljudske kvalitete i karakteristike.

Svaka vještina, svaka umjetnost ili pak strast poput ljubavi ili rata imali su svog božanskog utemeljitelja. Mitovi su djelići drevnih znanja koji su bili potpora ljudskom životu, gradili su civilizacije i religije tijekom tisućljeća. Svaki narod imao je svoje mitološke priče. U antičko doba dominirala je grčka civilizacija koja predstavlja osnovu cjelokupne današnje europske kulture.

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

Religija je vrsta svjetonazora koju možemo pronaći u svakoj kulturi i tisućama godina ljudima je pružala pogled na svijet. Odgovornost za stvaranje i očuvanje elemenata svjetonazora u rukama je religijskih institucija ili duhovnih vođa poput Buddhé. Ljudi su oduvijek osjećali potrebu da potraže vrijednosti koje su im potrebne za upravljanje životom i smjernice o tome kako će gledati na svijet. Religija je važna i za proučavanje interkulture komunikacije. Ona nudi ključ za razumijevanje društvenog aspekta neke kulture. I među najvećim religijama postoji velika sličnost.

## **4. KOMUNIKACIJA I KULTURA: MEĐUSOBNA ISPREPLETENOST**

U modernome društvu različiti ljudi komuniciraju na različite načine, baš kao i ljudi u različitim društvima diljem svijeta, a način na koji ljudi komuniciraju je način na koji žive. To je njihova kultura. Tko s kime razgovara? Kako? I o čemu? To su pitanja koja govore o komunikaciji i kulturi. Japanska gejša i knjižničar iz New Englanda šalju i primaju različite poruke putem različitih kanala i različitih mreža. Kad se elementi komunikacije razlikuju ili mijenjaju, mijenjaju se i razlikuju i elementi kulture. Komunikacija i kultura su neodvojive.<sup>13</sup>

Povezivanje naraštaja otkriva jasnu vezu između kulture i komunikacije. Komunikacija je ta koja kulturu čini trajnim procesom, jer jednom kad se oblikuju kulturne navike, načela, vrijednosti, stavovi i slično, oni se komuniciraju drugim pripadnicima kulture.<sup>14</sup>

Toliko je snažna potreba da kultura svaki naraštaj poveže s prošlim i budućim naraštajima, da bi, kaže Keesing, “svaki prekid u lancu učenja doveo do nestanka kulture.”

Odnos jezika i kulture nagnao je Edwardsa na uvjerenje da jezik i kultura imaju moć održavanja nacionalnog i kulturnog identiteta. On smatra da je jezik važan prilikom izražavanja etničkih i nacionalnih osjećaja zbog svoje snažne i očite simbolike. Jezik postaje ključni simbol odnosno mjesto okupljanja.<sup>15</sup>

### **4.1. Interkulturalna komunikacija**

Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije kojemu je cilj razmjena informacija preko različitih kultura i društvenih skupina. To se koristi za opisivanje široke palete komunikacijskih procesa i problema koji se prirodno pojavljuju unutar neke organizacije ili u društvenom kontekstu koji se sastoji od pojedinaca iz različitih vjerskih, društvenih, etničkih i obrazovnih pozadina. Interkulturalnom komunikacijom se nastoji razumjeti kako ljudi iz različitih zemalja i kultura djeluju, komuniciraju i doživljavaju svijet oko sebe.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Samovar Larry, Porter Richard, McDaniel Edwin, Komunikacija između kultura, 6. izdanje (17. Str.)

<sup>14</sup> Hu Wenzhong, Cornelius Lee Grove, Susret kineza: Vodič za amerikance, Intercultural Press, 1991.

<sup>15</sup> Edwards John, Jezik, društvo i identitet, Blackwell, 1985.

<sup>16</sup>[http://findersocket.com/getthefile/?tr=2640&affiliate\\_id=2640&q=\[users%20choice\]%20understanding%20intercultural%20communication](http://findersocket.com/getthefile/?tr=2640&affiliate_id=2640&q=[users%20choice]%20understanding%20intercultural%20communication) 19.06.2015.



Mnogi ljudi u interkulturnoj poslovnoj komunikaciji tvrde da kultura određuje način kako pojedinac kodira poruku, koji medij koriste za njihovo prenošenje i način na koji se poruke tumače.

Nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smiješnih pogrešaka u komunikaciji. Takve pogreške mogu zbuniti ili čak uvrijediti ljude s kojima želimo komunicirati. Jednostavno prevođenje riječi nije dovoljno učinkovito. Za učinkovito prevođenje potrebno je dublje razumijevanje kulture.

#### Verbalna komunikacija

Verbalna se komunikacija odnosi na oblik komunikacije koji koristi govorne i pisane riječi za izražavanje i prijenos stavova i ideja. Jezik je najvažniji alat za verbalnu komunikaciju i to je područje gdje kulturna razlika odigrava svoju ulogu. Sve zemlje imaju različite jezike i da bi bolje razumjeli različite kulture, potrebno je da imaju znanja o jeziku iz različitih zemalja.

Verbalno ponašanje slijedi određena pravila, kao što su gramatička pravila. Gramatičke su strukture jedinstvene za svaki jezik. Tako npr. u engleskom jeziku imenice i zamjenice imaju jedninu i množinu, dok se u korejskom to vidi iz konteksta. U engleskom jeziku se vidi razlika između prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, a u vijetnamskom se jeziku sva glagolska vremena koriste jednako, pa se iz konteksta mora zaključiti o kojem se vremenu radi.

Razlike u izgovaranju nekih riječi može doći do nerazumijevanja, zabune ili neugodnosti.

#### **4.1.1. Problemi u interkulturnoj komunikaciji**

Problemi u interkulturnoj komunikaciji obično dolaze iz problema u prijenosu poruka. U komunikaciji između ljudi iste kulture, osoba koja prima poruku tumači se na temelju vrijednosti, uvjerenja i očekivanja za ponašanje slične onima osobe koja je poslala poruku. Kada se to dogodi, način na koji je poruka interpretirana primatelju će vjerojatno biti prilično slična onome što je govornik namjeravao reći.

Međutim, kada je primatelj poruke osoba iz različite kulture, onda interpretacija može biti vrlo različita od onoga što govornik namjeravao. Sudionici u takvoj komunikaciji trebaju naći zajednički teren, a kako bi ga pronašli trebaju biti prilagodljivi i fleksibilni.

Npr. Japanci se prilikom susreta i rastanka pozdravljaju naklonom, ali na japansko-američkim poslovnim sastancima Japanci su se naučili tek neznatno nakloniti i rukovati se sa Amerikancima. Isto tako, američki poslovni ljudi koji dugo rade u Japanu naučili su se isto tako ponašati. Na taj način su se prilagodili jedno drugima kako bi se stvorilo obostrano zadovoljstvo.

U interkulturalnoj komunikaciji uobičajeno je da ljudi traže ono društvo koje im je slično. Mnogi se ljudi povlače iz razgovora kad je riječ o komuniciranju sa strancima. Osjećaj tjeskobe je jedan od razloga zašto ljude privlači ono što im je slično, a izbjegavaju ono što im je različito. Razlog također može biti nesigurnost kako će drugi reagirati. Stereotipi su složeni oblik kategorizacije koja u umu organizira neka iskustva i upravlja ponašanjem prema pojedinoj skupini ljudi. Neki ljudi imaju predrasude prema nekome, a to znači da imaju dubok negativni osjećaj kojeg povezuju s pojedinom skupinom. Ti osjećaji često uključuju ljutnju, strah, tjeskobu i odbojnost.

#### **4.1.2. Kako usavršiti interkulturalnu komunikaciju?**

Kako bi usavršili interkulturalnu komunikaciju moramo proći kroz niz radnji. Prva od njih je da se upozna sam sebe. Važno je prepoznati negativne stereotipe i predrasude. Također treba poznavati vrijednosti, stavove, percepcije svoje kulture jer svatko vidi svijet kroz prizmu vlastite kulture. Treba znati dobro komunicirati, a to znači da treba biti opušten, poštovati želje druge osobe, a ne mijenjati teme a da se pritom ne vodi računa o drugoj osobi, ne omalovažavati tuđe izjave, ne prekidati često i ne narušavati samopoštovanje druge osobe. Treba se služiti empatijom koja rabi znanja koja se posjeduju o drugoj kulturi kako bi se mogle napraviti pretpostavke i ona zahtijeva da se u analizi krene od osobnosti govornika. Postoje par zapreka u empatiji kao što su na primjer: stalna usredotočenost na sebe ili na pojedinosti, stereotipi u odnosu na rasu, spol i kulturu, defenzivno ponašanje (ponašanje koje sprječava da drugi požele otkriti nešto o sebi, a takve informacije su potrebne za empatično ponašanje), superiorno držanje...

U komunikaciji uvijek treba davati povratnu informaciju, bilo verbalno ili neverbalno. Pogled u oči je neverbalna radnja koja potiče na slušanje. U SAD-u i drugim zapadnim kulturama, gledanje izravno u oči znači da je slušatelj dobar i da prati govornika, a u brojnim azijskim kulturama i kulturi američkih Indijanaca to nije prikladno.

U interkulturnom kontekstu treba biti prilagodljiv i komunikacijski fleksibilan, a to znači da se treba prilagoditi tako kako bi odgovaralo okruženju, sugovorniku ili samome sebi.

Sukobi postoje otkad ljudi dolaze jedni s drugima u kontakt. Sukob ima i svoje pozitivne strane jer se kroz njega naučimo zauzeti za sebe, može dovesti do boljeg sagledavanja problema i poticanja novih, uspješnijih rješenja za obje strane. Sve ovisi o tome na koji način ćemo pristupiti rješavanju sukoba.

Nekoliko je osnovnih načina kojima ljudi pokušavaju riješiti sukobe.<sup>17</sup>

1. natjecanje - u situacijama kada je potrebna brzina, kada nam je važna osobna pobjeda, a ne i kako to utječe na drugu stranu.
2. izbjegavanje - pokušaj bijega iz sukoba, ne želimo se svađati, pretvaramo se da se ništa ne događa
3. prilagodba - popuštanje drugoj strani i prihvaćanje rješenja potpuno nepovoljnog za nas, da bi se pokazala razumnost i sačuvao red i mir ("okreni drugi obraz")
4. kompromis - umjesto takmičenja i suradnje, rješenje na pola puta, kada svaka strana u jednakoj mjeri odustane od svojih ciljeva "bolje pola nego ništa"
5. suradnja - najdjelotvornije rješavanje, rješenje koje će zadovoljiti potrebe obje strane, razumijevanje potreba i vrijednosti, više informacija, uvažavanje različitosti, očuvanje odnosa, stjecanje privrženosti, razrješenje neugodnih osjećaja.

Za usavršavanje interkulture komunikacije treba prihvatiti različite kulture i pridati im vrijednost. Odgovornost se treba preuzeti za svoja djela i važno je biti motiviran i etičan.

#### **4.2. Neverbalna komunikacija**

Što spada u neverbalnu komunikaciju? Boja i ton glasa, glasnoća i način govora, izraz lica, držanje tijela, hod, pokreti udova i čitavog tijela, način odijevanja... To su neke od neverbalnih poruka.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.ti-si-sunce.hr/programska-aktivnost/donosenje-odluka-i-rjesavanje-sukoba> 19.06.2015.

<sup>18</sup> <http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija> 19.06.2015.

Neverbalna komunikacija je multidimenzionalna, što znači da je često u interakciji sa verbalnim porukama. Veliki dio neverbalnog ponašanja ukorijenjen je u kulturi. Paralela između kulture i neverbalne komunikacije je činjenica da se i jedno i drugo mora naučiti. Iako je veliki dio vidljivog ponašanja urođen, ljudi se ne rađaju sa spoznajom o komunikacijskim dimenzijama koje se povezuju neverbalnim porukama. Ljudi često rabe neverbalne poruke kako bi ponovili ono što žele reći, npr. kad se izgovori „Novi butik se nalazi južno od one zgrade“ pokaže se prstom u tom smjeru.

Neverbalna komunikacija često je dvosmislena.

Neverbalni znakovi mogu biti vrlo korisni i mogu dati mnogo informacija o drugim ljudima, ali samo u situacijama koje su poznate, ako je uloga drugih osoba jasna, ako se znaju njezini opći ciljevi i poznaju norme društva u kojem se nalaze.

No, ako se netko nađe u nepoznatoj situaciji, primjerice u stranoj zemlji, često se osjeća potpuno izgubljen i neverbalni znakovi ne pomažu puno. To je zbog toga što ti znakovi u drugoj zemlji mogu imati posve drugačije značenje od onog u zemlji iz koje dolazimo, a očituje se u slijedećem:

#### Dodirivanje

U nekim je kulturama lagani dodir po ruci te poljubac u obraz vrlo uobičajen, čak i među ljudima koji su se tek upoznali. Dok se u Latinskoj Americi i Istočnoj Europi takvi dodiri smatraju ugodnim, Azijati izbjegavaju fizički kontakt s poznanicima.<sup>19</sup>

U europskoj kulturi javno dodirivanje je prihvatljivo za žene te za muškarce i žene koji su par. No, ljudi se osjećaju neugodno ako se javno dodiruju dva muškarca ili muškarac i žena koji nisu par. No, u arapskim je zemljama potpuno normalno vidjeti dvojicu muškaraca kako hodaju ulicom držeći se pod ruku.

Također, u nekim arapskim zemljama muškarac i žena uopće se ne smiju dodirivati u javnosti. Dodirivanje tuđe glave smatra se uvredom u dijelovima Azije, stoga je neprimjereno čak i potapšati dijete po glavi. Japanci se također vrlo malo dodiruju u javnosti, iako se po tradiciji muškarci i žene kupaju zajedno, a da to nema nikakvo seksualno značenje.

---

<sup>19</sup><http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=4.6.0.htm&module=provider&language=English> 19.06.2015.

Trljanje nosom o nos praktiraju Eskimi jer su im zbog velike hladnoće usta prekrivena i zaštićena od hladnoće.

### Rukovanje



Rukovanje je u različitim zemljama različito. Dok je u zapadnoj kulturi čvrst stisak ruke znak jakog karaktera, od muškarca u arapskim zemljama očekuje se da se rukuju nježno i mekano. Tipični je pozdrav muškaraca iz Latinske Amerike čvrst i jak stisak koji je često popraćen zagrljajem. Na drugom kraju svijeta, u Indiji, žena sa zapada nikada ne smije započeti rukovanje. Također, mnoge će Indijke odbiti rukovanje sa stranim muškarcima. Amerikanci su skloni neslužbenom i prijateljskom nastupu. Oni se prilikom pozdravljanja rukuju. Međutim, u Kini, ljudi se klanjaju.

### Osmijeh

U Sjedinjenim Američkim Državama osmijeh je znak da je osoba ljubazna, prijateljski raspoložena i da joj možemo vjerovati.

Povjesničari to tumače činjenicom da su SAD dugo bile država u kojoj se zakon nije provodio i stoga je bilo važno drugima prenijeti poruku da im ne želimo ništa loše, da smo prijateljski raspoloženi i da nam se može vjerovati. Ovakvo ponašanje održalo se i do danas.

Suprotno tome, u Aziji smiješak može imati posve drugačije značenje. „Čovjek koji se puno smiješi nije pravi čovjek“. <sup>20</sup> Ova korejska poslovice dobro prikazuje njihov stav prema smijehu. Mladi Japanac koji je odbio nasmiješiti se na fotografiranju za vozačku dozvolu mislio je kako bi time pokazao da svoj posao vozača ne shvaća ozbiljno.

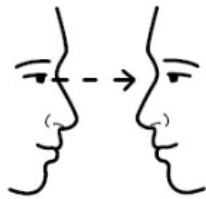
---

<sup>20</sup> <http://scienceblogs.com/retrospectacle/2007/08/08/the-crosscultural-meanings-of-1/> 14.06.2015.

Za njega je fotografija dio službenog dokumenta i smiješak bi pokazao da se prema tako važnom poslu odnosi neozbiljno.

U mnogim azijskim zemljama ljudi se smiješe kad im je neugodno, kad se ispričavaju, kad su tužni, sretni, ljuti ili zbunjeni. Zbog toga osmijeh nije tako jasno povezan s prijateljstvom i srećom kao u SAD-u.

#### Kontakt očima



U nekim kulturama gledanje direktno u oči znak je nepoštovanja, kao primjerice u Kini, dok se u drugim kulturama smatra nepoštovanjem kada nema kontakta očima.<sup>21</sup> Grci više od ostalih Europljana koriste kontakt očima, kako s osobom s kojom razgovaraju tako i s ostalima. Postat će nervozni ako drugi ljudi isto toliko ne gledaju u njih i osjećat će se zanemarenima. Šveđani, s druge strane, rjeđe gledaju u oči svojim sugovornicima nego ostali Europljani, ali njihov kontakt očima traje dulje.<sup>22</sup>

Arapi u velikoj mjeri gledaju drugoj osobi u oči dok razgovaraju. Vrlo teško im je razgovarati ako ne vide oči druge osobe, primjerice ako ona nosi tamne naočale. Japanci, pak, vrlo malo gledaju osobu u oči i dok razgovaraju najčešće je njihov pogled usmjeren u vrat sugovornika.

#### Pokreti glavom

U većini zemalja na svijetu ljudi kimaju glavom kad žele reći „Da“, a odmahuju kad žele reći „Ne“. No, u nekim zemljama, primjerice u Indiji, Grčkoj i Bugarskoj čine obratno.

---

<sup>21</sup> <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=4.6.0.htm&module=provider&language=English>

Najuobičajenije geste diljem svijeta:

Krug



Položaj prstiju koji tvori slovo “O” ili krug, prepoznatljiva je gesta koja simbolizira znak „OK“.

Značenje znaka „OK“ jednako je u svim državama engleskog govornog područja te se njegova upotreba masovno širi po svijetu zahvaljujući američkim filmovima, no na nekim ga mjestima tumače na potpuno drugačiji način. Na primjer, u Francuskoj i Belgiji ta gesta znači „nula“ ili „ništa“. Stoga ako dođemo u jednu od tih država i lokalno stanovništvo nas upita je li sve u redu,, a mi im pokažemo znak „OK“, oni bi to mogli protumačiti kao da nam se nešto ne sviđa, tj. da je bezvrijedno. Također, jednog francuskog kuhara bi ta gesta mogla uvrijediti jer bi on to protumačio da njegovo jelo ne valja – jednako je nuli.

U Japanu ova gesta može označavati novac, stoga ako smo poslovno u Japanu te želimo partneru pokazati da je sve „u redu“, on bi mogao pomisliti da ga tražimo mito.

U nekim mediteranskim državama taj se znak koristi kako bi se pokazalo da je neka osoba homoseksualne orijentacije. Tako ako pokažemo Grku „OK“ mislit će da ga smatramo homoseksualcem, dok bi Turci pomislili da ih vrijeđamo. Ova je gesta vrlo rijetka u arapskim državama jer većinom predstavlja znak za prijetnju ili uvredu.

## Palac gore



U mjestima gdje je snažan britanski utjecaj, kao što su Australija, SAD, Južna Afrika, Singapur i Novi Zeland, gesta „palac gore“ ima tri značenja: često ju upotrebljavaju auto-stoperi koji traže prijevoz, predstavlja još jedan OK znak te može biti protumačen i kao uvreda „sjedni na ovo“. Često se može vidjeti kako se palac koristi kao oznaka moći te kako viri iz džepova te se također, kao znak moći i superiornosti, koristi u kombinaciji s drugim gestama.

## Znak V



Winston Churchill tijekom Drugog svjetskog rata popularizirao je „V“ znak kao oznaku za pobjedu (*victory*), no njegova je verzija podrazumijevala dlan okrenut prema van. Verzija s dlanom okrenutim prema govorniku označava uvredu. Podrijetlo tog znaka može se naći davno u prošlosti kada su engleski strijelci koristili dva prsta kako bi ispucali strijelu. Najveće je poniženje za vještog strijelca bilo biti uhvaćen, nakon čega bi mu odsjekli ta dva prsta koja koristi za ispucavanje. Ubrzo je „V“ znak postao uobičajen u bitkama, te su ga Britanci koristili kako bi neprijatelju pokazali „Još uvijek imam svoje prste“.



U dijelovima Europe, „V“ znak s okrenutim dlanom prema unutra još uvijek označava pobjedu, stoga bi u razgovoru između Britanca i Nijemca moglo doći do potpunog nesporazuma.

Dok bi Englez pokazao da mu je puna kapa svega, Nijemac bi razmišljao o kakvoj je pobjedi riječ.

Ovaj znak označava i broj dva u nekim dijelovima Europe. Stoga, ako Englez pokuša tako uvrijediti barmena u nekom kafiću, ovaj bi mu, umjesto da bude uvrijeđen, donio dvije krigele piva.

Važno je napomenuti kako se razlike u neverbalnoj komunikaciji malo po malo smanjuju. Zbog razvoja masovnih medija došlo je do širenja američke kulture te se ljudi sve češće koriste neverbalnim znakovima koji su tipični za Ameriku.

No, osim američke kulture, na taj se način približava i ostatak svijeta. Za opis tog fenomena najprikladnija bi bila izjava teoretičara komunikacija Marshala McLuhana koji je rekao da se svijet pretvara u „globalno selo“.<sup>23</sup> Vjerojatno će za nekoliko godina kulturalne razlike biti još manje, a s vremenom se možda svedu na minimum.

### **4.3. Globalizacija**

Pojam globalizacije se posljednjih nekoliko godina počeo uvelike rabiti u politici, ekonomiji i medijima. Još prije deset godina taj je pojam bio nepoznat. Globalizacija se odnosi na činjenicu da svi žive u „jednom svijetu“ tako da su nacije postale ovisniji jedni o drugima.

Kulturni utjecaj globalizacije privukao je mnogo pozornosti. Danas se slike, ideje i dobra šire svijetom brže nego ikad prije. Trgovina, nove tehnologije, internacionalni mediji i globalna migracija pridonijeli su slobodnom kretanju kulture preko nacionalnih granica.

Imajući u vidu ubrzan proces globalizacije i nastojanja zapadnih zemalja da prisvoje njene proizvode i usluge, više nego ikada javila se potreba za kulturnim zbližavanjem između zemalja, s ciljem smanjenja kulturnih i strukturalnih razlika i uspostavljanje jedinstvenog sistema vrijednosti, stavova i ponašanja.

---

<sup>23</sup> <http://m.tportal.hr/204252/McLuhan-kao-Marx-interneta.html> 19.06.2015.

Kulturološka blizina znači jačanje i razvoj sličnih kulturnih karakteristika što traži postavljanje zajedničke političke platforme u cilju sačinjavanja jednog zajedničke i harmonizirane metode suprotstavljanja izazovima u vrijeme globalizacije.

Jedan od najvećih izazova globalizacije jeste njen utjecaj na kulturu i društvo.

Danas, približavanje kulture različitih naroda je rezultat ogromnog progresa u komunikacijskoj tehnologiji i razmjeni informacija, te širenju satelitskih i kompjuterskih mreža, što se smatra jednim od pozitivnih aspekata globalizacije.

Azija se od davnina smatra jednom od važnih točaka kulturno-civilizacijskog aspekta razvoja ljudskog roda. U specifičnosti ovog kontinenta ubraja se postojanje različitih kulturno – civilizacijskih centara kao što su Iran, Kina, Indija i Babilon, koji u sebi sadrže nacionalnu, rasnu, religijsku i ideološku raznovrsnost.

Zbog toga, očuvanje vrijednosti i podizanje kulturnog položaja Azije u vrijeme globalizacije uvjetovano je ispravnim shvaćanjem i spoznajom svih potencijala i karakteristika, koje na kulturno-civilizacijskom planu imaju spomenuti centri.

S obzirom da je kultura osnova i važna za razumijevanje i suradnju različitih naroda i da je oduvijek predstavljala osnovu za pojavu i razvoj ljudskih civilizacija, jačanje kulturne razmjene između različitih zemalja ima veliku važnost. Azijski kontinent u svim epohama je imao važnu ulogu u širenju kulture i civilizacije i s obzirom na raznovrsnost.

## 5. KULTURA I KONTEKST

Svaka kultura uvelike određuje kako izgleda primjereno komunikacijsko ponašanje u raznovrsnim društvenim i fizičkim kontekstima tako što postavlja pravila koja nalažu da se treba ispravno ophoditi u pojedinoj situaciji. Ta odgovarajuća pravila su određena kontekstom i ona se razlikuju od kulture do kulture.

Ljudska komunikacija ovisi o kontekstu u kojem se pojavljuje. Osim verbalnih i neverbalnih znakova koji se razmjenjuju u interakciji, istaknute značajke komunikativnog konteksta uključuju:

- formalnost i neformalnost
- asertivnost
- statusne odnose

Formalna komunikacija je vrsta verbalne prezentacije ili dokumenta namijenjen za razmjenu informacija i koji udovoljava utvrđenim profesionalnim pravilima, standardima i procesima i izbjegava se korištenje „slang“<sup>24</sup> jezika. To je komunikacija u uredima između šefa i zaposlenika, u školama i drugim institucijama. U svakoj kulturi je taj odnos različit. Dok se npr. u Sjevernoj Americi ljudi odnose izravno i neformalno, u Turskoj, Egiptu i Japanu se to strogo pazi, pa je npr. u tim zemljama učenici su jako službeni sa svojim učiteljima i kad učitelj stupi u razred, djeca se moraju ustati, ili kad se vide na ulici, od učenika se očekuje da se nakloni učitelju.

Neformalna komunikacija se odnosi na razmjenu informacija neslužbeno. Ova komunikacija se temelji na neformalnim odnosima (kao što je prijateljstvo, članstvo u istom klubu, isto mjesto rođenja), stoga je slobodniji od svih organizacijskih formalnosti. Razmjena neformalnih poruka obično se odvija povodom zajedničkog obroka, društvene prigode, zabave, itd. U takvim prilikama, šefovi mogu prikupiti takve informacije od svojih podređenih do kakvih mogu teško doći u formalnoj komunikaciji.

---

<sup>24</sup> Slang – nestandardni jezik

Takva komunikacija uključuje komentare, prijedloge, itd. Neformalna komunikacija se također naziva „komunikacija vinove loze“ jer je poput vinove loze, gdje je teško naći početak i kraj.<sup>25</sup>

Asertivnost znači zalaganje za osobna prava - izražavanje misli, osjećaja i uvjerenja u izravnim, iskrenim i odgovarajućim načinima. Važno je napomenuti i to da asertivni ljudi uvijek trebaju poštivati misli, osjećaje i uvjerenja drugih ljudi.

Asertivnost se odnosi na to da ljudi trebaju biti u mogućnosti izraziti osjećaje i želje na odgovarajući način i važna je osobna i međusobna vještina. U svim svojim interakcijama s drugim ljudima, bilo kod kuće ili na poslu, s poslodavcima, klijentima ili kolegama, asertivnost može pomoći da netko iskaže na jasan, otvoren i razuman način, bez ugrožavanja svojih ili drugih prava. Asertivnost omogućuje pojedincu da djeluje u vlastitom interesu, da se zalaže za sebe, bez nepotrebnog straha, da udobno izrazi iskrene osjećaje i izrazi osobna prava, bez poricanja prava drugih.<sup>26</sup>

Treća komunikacijska varijabla koja utječe na gotovo sva komunikacijska okruženja odnosi se na stav prema statusnim razlikama u pojedinoj kulturi. Kulture se mogu podijeliti u egalitarne i hijerarhijske. Egalitarne su kulture u kojima se o društvenim razlikama vodi malo računa, a hijerarhijske kulture su one u kojima status i položaj imaju važnu ulogu.

Egalitarizam olakšava i potiče otvorenost među sudionicima komunikacije, naglašavaju neformalnu interakciju između podređenih i nadređenih, te smanjuje očekivanje poštovanja i formalnosti. Status osobe obično je stečen kroz individualni napor kao što je uspjeh na poslu. To stvara okruženje društvene mobilnosti promicanjem uvjerenja da svatko ima priliku poboljšati svoj društveni status. SAD, Australija, Izrael i Novi Zeland su izrazito egalitarna kultura. Amerikanci nisu vrlo zabrinuti sa razlikama u socijalnom statusu i moći.

Kulture sa hijerarhijskim pogledom na društveni status su u biti suprotnost egalitarne kulture. U tim društvima status se obično stječe rođenjem, imenovanjem ili godinama.

---

<sup>25</sup> <http://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/informal-communication-meaning-characteristics-advantages-and-limitations/1002/> 22.06.2015.

<sup>26</sup> <http://www.skillsyouneed.com/ps/assertiveness.html> 22.06.2015.

U zemljama poput Brazila, Kine i Indije, stvarna moć je održavana sa nekoliko individualaca koji možda imaju postignutu poziciju preko obiteljskih veza, stupnja obrazovanja, vjenčanjem,...<sup>27</sup>

Kulturni kontekst u kojem se pojavljuje ljudska komunikacija možda najviše definira utjecaj na ljudske interakcije. Kultura pruža opći okvir u kojoj ljudi uče organizirati svoje misli, osjećaje i ponašanja u odnosu na svoje okruženje. Iako su ljudi rođeni u kulturi, to nije urođeno. Kultura se uči. Kultura uči kako misliti, kako osjećati, kako se ponašati, kako komunicirati s drugima - drugim riječima, kako komunicirati. U mnogim aspektima, pojmovi komunikacije i kulture mogu se koristiti naizmjenično. Ipak, utjecaj kulture na ljudske interakcije je paradoks. Kultura utječe na svaku našu misao, osjećaje i ponašanje.

Ljudi iz različitih kultura uče različite implicitne teorije. Te teorije su naučili kroz socijalizaciju. I kroz socijalizaciju, pojedinci se uče dominantnim vrijednostima njihove posebne kulture i njihovog identiteta.

Ljudi često misle o kulturi u smislu njezine geografije. Dok geografija sigurno utječe na to kako ljudi žive unutar određene kulture, to su ljudi, više od geografije. Dakle, kada se misli o kulturi, misli se o ljudima. Rečeno je također da je važno razumjeti da kultura ljudi nije statična, već dinamična, a to znači da je kultura promjenjiva.

Na primjer, dramatične promjene koje su videne u Kini je provedba „politike jednog djeteta“, koja je osnovana 1979. godine kako bi ograničili rađanje stanovništva te zemlje. Iako je isprva namijenjeno da to bude privremena mjera, politika ograničavanja nastavlja se i danas. Novčane kazne, porezi, prisiljeni pobačaji i sterilizacija rezultat je ako neki par prekrši pravila. Ova je politika dramatično promijenila Kinu.

---

<sup>27</sup><https://books.google.hr/books?id=FNm36ETrHEC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false>  
22.06.2015.

## 6. KULTURNE RAZLIČITOSTI I POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Poslovna komunikacija pomaže organizacijama u boljem funkcioniranju i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu. Dobro komuniciranje među osobljem, ali i prema javnosti organizacije dovodi do njenog uspješnijeg rada, a tako i do postizanja željenog profita i zarade što je cilj većine organizacija u svijetu. Učinkovit komunikator prenijet će najveću količinu informacija sugovorniku na način da bude najbolje shvaćen i pri tom će koristiti sve oblike komunikacije koje poznaje.

Menadžeri mnogih organizacija pitaju se kako poboljšati poslovnu komunikaciju i na taj način poboljšati upravljanje kvalitetom. Nije dovoljno poslati osoblje da nauči pisati poslovno pismo, javljati se na telefon i smatrati da je to sve što to osoblje treba znati. Da bi se postigla kvalitetna komunikacija, osoblje morate motivirati i upoznati s osnovama učinkovite komunikacije što će im pomoći da prošire vidike te shvate procese i važnost komunikacije. U posljednje je vrijeme mnogo govora o neverbalnoj komunikaciji pri čemu mnogi pogrešno i površno prepisuju i pogrešno shvaćaju neverbalnu komunikaciju pa citiraju navode da je 93% komunikacije neverbalno, a zapravo je 93% interpretiranja stavova i emocija neverbalno, a što se ne može primijeniti na ostala ponašanja.<sup>28</sup>

Za razumijevanje uloge kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji, ključne su etnografija komunikacije i interakcijska sociolingvistika. Etnografija komunikacije proučava norme komunikacijskog ponašanja u različitim kulturama i različitim društvima. Etnografija komunikacije formulira međukulturna pravila komunikacije tako što razjašnjava konvencije komunikacije u različitim sredinama.

Interkulturalna poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u međunarodnim poslovnim pothvatima pogođene globalnim gospodarstvom i svjetskom trgovinom. Ne postoji "prava" kultura i zbog toga ne treba očekivati za jednu kulturu da je u potpunosti u skladu s drugom. Međunarodno poslovanje se širi. Mnoge tvrtke napreduju globalno.

Zapošljavanje, prodaja, menadžment, marketing i radno okruženje su svi elementi koji utječu unutar neke organizacije. Važno je napomenuti da tvrtka ne treba biti međunarodna da bi imala različite kulture unutar nje.

---

<sup>28</sup><http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> 10.07.2015.

Svaka organizacija sa zaposlenicima iz različitih religija, jezika ili nacionalnosti donosi različite kulture u društvo. Nesporazumi se mogu pojaviti kada zaposlenici nemaju znanja o interkulturalnom komuniciranju.

Razvijanje poslovnih komunikacijskih vještina na multinacionalnom tržištu zahtijeva velik trud.

Jedan od najznačajnijih aspekata globalne ekonomske integracije je brzo rastuća interakcija među ljudima i zajednicama diljem svijeta. Na neki način ova povezanost je zbližila sve ljude, a smanjila njihove različitosti. To je također povećalo svijest o razlikama, te u nekim slučajevima stvorilo mogućnosti za politički sukob u kojem kulturne razlike koriste za podijeliti stanovništvo.

Kao ključni faktor u globalnoj ekonomskoj integraciji, poslovanje ima važnu udio u olakšavanju odnosa i suradnje među narodima. Uspješno upravljanje raznolikošću među zaposlenicima, kupcima i drugim zainteresiranim stranama sve je više prepoznato kao imperativ za poslovni uspjeh.

Tvrtke također imaju važnu ulogu u poticanju međukulturalnog razumijevanja i dijaloga, s obzirom na njihovu ulogu u izgradnji gospodarstava, njihov položaj kao mjesta sa zajedničkim ciljem i identitetom, te njihov rad u multikulturalnom upravljanju.

Kada se neka osoba bavi međunarodnim poslovanjem, način na koji uspostavlja početni kontakt je vrlo bitan u poslovnom kontekstu. U velikom dijelu Južne Amerike sastanak se mora dogovoriti najmanje mjesec dana unaprijed i taj isti sastanak potvrditi tjedan dana prije sastanka. U SAD-u i Indiji je uobičajen nenajavljeni telefonski poziv, dok je u drugim kulturama uobičajena uporaba pouzdanih posrednika. Kinezi se oslanjaju na međuljudske odnose koje nazivaju *guanxi*, mreža koju mora strani gospodarstvenik mora uspostaviti, a ona zahtijeva znatnu količinu vremena koje može trajati i nekoliko godina. Kad se planira neki sastanak, važno je odabrati odgovarajući datum, jer većina kultura ima svoj jedinstveni kalendar blagdana, bilo državnih ili vjerskih. Nakon što je sastanak zakazan na odgovarajući datum, važno je biti spreman na načine pozdravljanja koji se rabe u zemlji domaćina.

Kao što je već spomenuto, Amerikanci su skloni neslužbenom i prijateljskom nastupu. Oni se prilikom pozdravljanja rukuju. Međutim, u drugim kulturama nije tako. Na primjer, Saudijski se zagrlje i poljube u oba obraza, a njihove žene su rijetko prisutne na poslovnim sastancima. Za njih su titule od velike važnosti i rabe se u svakoj prilici.

U Kini se zajednica ponaša formalnije nego u SAD-u, a upotrebljavanje titula je važna i nužna. Kinezi su prihvatili zapadnjačko rukovanje. U Indiji, Nepal i Bangladešu društveni pozdrav se naziva *namaste* gdje osoba sklapa dlanove kao u molitvi i lagano se klanja prema drugoj osobi.

Osobni izgled poprima dodatnu važnost onda kada jezične prepreke onemogućavaju potpuno izražavanje. U SAD-u se ljudi obično ležernije oblače. U Japanu je standard tamnoplavo odijelo. U Njemačkoj se nosi tamno odijelo i bijela košulja. U velikom dijelu Južne Amerike uspjeh se povezuje sa izgledom.

Što se tiče darivanja, da ili ne? Da, ako nije riječ o mitu. Strani poslovni predstavnici moraju znati razlučiti što je dar, a što mito. Darivanje je postalo uobičajeno, a svrha je da održi odnose, da uzvrati prijašnje usluge i osigura povlašten položaj u budućnosti.

U poslovnom svijetu, jedna od najutjecajnijih globalizacijskih sila je Internet. Internet je javno dostupna globalna paketna podatkovna mreža koja zajedno povezuje računala i računalne mreže korištenjem istoimenog protokola. Preko interneta se dogovaraju sastanci, šalje pošta i u novije vrijeme, sve više se sastanaka događa preko web kamere. Elektronička pošta (e-mail) i IM (*instant messaging*) se koristi za komunikaciju među korisnicima, posebno ovo drugo. *E-mail* poruke drugoj osobi stižu unutar nekoliko sekundi, a za njihovo slanje i primanje poruka i odgovora od drugih ljudi korisnik treba imati adresu elektroničke pošte. Za slanje i primanje elektroničke pošte postoje internetske stranice kao što su Hotmail, Gmail i Yahoo! Mail, ali i uslužni programi poput Outlook Expressa, Microsoft Outlooka (dio Microsoft Officea), Windows Live Maila, Thunderbirda, Eudora i Pegasus. IM se često koristi za komunikaciju s prijateljima i poznanicima, te je sličan chatu zbog toga što se korisnik dopisuje s drugom osobom u realnom vremenu. Popularni IM programi su Windows Live Messenger, Trillian, Google Talk, Skype (osnovna namjena mu je internetska telefonija ali može poslužiti i za dopisivanje, te videopozive) i ICQ (prvi program za IM).



## 7. KULTURNE RAZLIČITOSTI I POSLOVNO PREGOVARANJE

Međunarodni poslovi ne samo da prelaze granice, nego oni također miješaju kulture. Kultura duboko utječe na to kako ljudi misle, komuniciraju i ponašaju se. Velika raznolikost svjetskih kultura čine neke nemogućnosti za bilo kojeg pregovarača, bez obzira koliko je vješt i iskusan, da u potpunosti razumije svaku kulturu koje se mogu susresti. Slijedećih "najboljih deset" elemenata pregovaračkog ponašanja predstavlja osnovni okvir za identificiranje kulturne razlike koja se može pojaviti tijekom procesa pregovora. Primjena ovog okvira u međunarodnim poslovnim pregovorima omogućava bolje razumijevanje kolega i predviđanje mogućih nesporazuma.<sup>29</sup>

### 1. Cilj pregovaranja: ugovor ili odnos?

Pregovarači iz različitih kultura mogu vidjeti svrhu pregovora drugačije. Za donositelje odluka iz pojedinih kultura, cilj poslovnog pregovaranja, prije svega, je potpisan ugovor između stranaka. Ostale kulture skloni su smatrati da cilj pregovora nije potpisati ugovor, nego stvaranje odnosa između dviju strana. Iako pisani kontakt izražava odnos, bit posla je sama veza. Razlika u pristupu može objasniti zašto neki azijski pregovarači, čiji je pregovarački cilj često stvaranje odnosa, imaju tendenciju da daju više vremena i truda u pregovaračkim pripremama, a amerikanci često žele žuriti kroz prve faze posla odluka. Uvod u pregovorima, u kojima stranke traže da upoznaju jedni druge dobro, je ključni temelj za dobar poslovni odnos. Oni se mogu smatrati manje važno kad je cilj samo ugovor.

### 2. Pregovarački stav: Win-Lose ili Win-Win?

Zbog razlike u kulturi, osobnosti, ili oboje, poslovnih ljudi pristupaju dogovoru s jednom od dviju temeljnih stavova: da je pregovaranje proces u kojem oboje mogu dobiti (win-win) ili borba u kojoj, iz nužde, jedna strana pobjedi, a druga strana gubi (win-lose). Win-win pregovarači vide dogovor i odluku kao suradničko rješavanje problema; win-lose pregovarači ga vide kao konflikt. Kod pregovaranja važno je znati koji tip pregovarača sjedi s druge strane stola.

---

<sup>29</sup> <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>  
11.07.2015.

### 3. Osobni stil: neformalni ili formalni?

Osobni stil se odnosi na način na koji pregovarač govori drugima, koristeći teme, način oblačenja, govorenja i interakcije s drugim osobama. Kultura snažno utječe na osobni stil pregovarača. Primijećeno je, na primjer, da Njemci imaju više formalnosti od Amerikanaca. Pregovarač s formalnim stilom inzistira na obraćanju sa titulom, izbjegava osobne anegdote i odriče se pitanja koji zadiru u privatni i obiteljski život pripadnika druge strane pregovaračkog tima. Pregovarač s neformalnim stilom pokušava pokrenuti raspravu tako što mu se obraća imenom, brzo nastoji razviti osobni i prijateljski odnos s drugom stranom, a može skinuti jaknu i zasukati rukave kad posao izrade počne ozbiljno. Svaka kultura ima svoje formalnosti s vlastitim posebnim značenjem. Oni su još jedan način komunikacije među osobama koje dijele tu kulturu, drugi oblik „ljepila“ koja ih povezuje kao zajednicu. Za amerikance, nazivajući nekoga imenom je čin prijateljstva i zato je dobra stvar. Za japance, uporaba imena na prvom sastanku je čin nepoštovanja i stoga je loša stvar. Pregovarači u stranim kulturama moraju poštivati odgovarajuće formalnosti. Kao opće pravilo, uvijek je sigurnije usvojiti formalni stav i onda se prebaciti na neformalnom stav, ako situacija to opravdava.

### 4. Komunikacija: izravna ili neizravna?

Metode komunikacije razlikuju se među kulturama. Neki ističu izravne i jednostavne metode komunikacije; drugi se oslanjaju na neizravne i složene metode. U kulturi koja cijeni izravnost, kao što su američka ili izraelska kultura, može se očekivati jasan i definitivni odgovor na prijedloge i pitanja. U kulturama koje se oslanjaju na neizravne komunikacije, kao što je japanska, reakcija na prijedloge može se steći tumačeći naoko nejasne komentare, geste i druge znakove. Ono što se neće dobiti na prvom sastanku je definitivno opredjeljenje ili odbacivanje.

Sukob tih stilova komunikacije u istom pregovaranju može dovesti do treme. Na primjer, indirektni način na koji japanski pregovarači izražavaju negodovanje, često dovedu da toga da strani poslovni rukovoditelji vjeruju da njihovi prijedlozi još uvijek dolaze u obzir, a u biti ih je japanski strana odbacila. U „Camp David“ pregovorima koji su doveli do mirovnog sporazuma između Egipta i Izraela, izraelska sklonost za izravne oblike komunikacije i egipatska tendencija da favoriziraju posredne oblike ponekad pogoršavaju odnose između dviju strana. Egipćani tumače izraelsku izravnost kao agresivnost i vrijeđanje. Izraelci gledaju na egipatsku neizravnost s nestrpljenjem i sumnjaju na neiskrenost tj. da ne govore ono što misle.

## 5. Osjetljivost na vrijeme: Visoko ili nisko?

Rasprave nacionalnih pregovaračkih stilova uvijek tretiraju stavove određene kulture prema vremenu. Rečeno je da su njemci uvijek točni, latini obično kasne, japanci pregovaraju polako, a amerikanci brzo naprave posao. Komentatori ponekad tvrde da neke kulture na vrijeme gledaju više od drugih.

Pregovarači mogu cijeliti drugačije količinu vremena posvećenog i mjenog protiv cilja kojem se teži. Za amerikance posao je sklopljen ugovorom i vrijeme je novac, tako da oni žele posao napraviti brzo. Amerikanci stoga pokušavaju smanjiti formalnost na minimum i brzo završiti s poslom. Japanci i drugi azijati, čiji je cilj stvoriti odnos, a ne jednostavno potpisati ugovor, trebaju ulagati vrijeme u pregovaračkom procesu, tako da se stranke mogu upoznati jedni s drugima dobro i utvrditi da li oni žele da se krene na dugoročni odnos.

Oni mogu uzeti u obzir agresivne pokušaje kako bi se skratilo pregovaračko vrijeme kao napor da se nešto sakrije. Na primjer, u jednom slučaju koji je primio značajnu medijsku pozornost sredinom 1990-ih, dugoročni ugovor za opskrbu električnom energijom između „Enron“ podružnice, Dabhol Power Company-a i državne vlasti Maharashtra u Indiji, bio je značajan izazov koji se u konačnici otkazan uz obrazloženje da je sklopljen u "neprirodnoj žurbi". Važni segmenti indijske javnosti automatski pretpostavljaju da vlada nije uspjela zaštititi javni interes, jer su pregovori bili tako brzi.

## 6. Osjećajnost: visoka ili niska?

Profil pregovaračkog ponašanja u drugim kulturama gotovo uvijek ukazuje na tendenciju određenoj grupi da djeluje emocionalno. Prema stereotipu, latinski amerikanci pokazuju svoje emocije na pregovaračkom stolu, a japanci i mnogi drugi azijati sakrivaju svoje osjećaje. Očito je da osobnost igra ulogu. Postoje pasivni latini i „hot-headed“<sup>30</sup> japanci. Ipak, različite kulture imaju različita pravila u prikladnost i obliku prikazivanja emocija, a ta pravila su prihvaćena za pregovaračkim stolom. Donositelji dogovora trebaju ih učiti. Latinski amerikanci i španjolci su kulturne grupe koje su najviše rangirani s obzirom na osjećajnost. Među euroljanima, nijemci i englezi rangirani su kao najmanje emocionalni, dok među azijatima japanci održavaju tu poziciju, ali u manjoj mjeri.

---

<sup>30</sup> Osoba koja se brzo ljuti ili koja je konstantno ljuta.

#### 7. Oblik sporazuma: opći ili poseban?

Bilo kada kad je pregovaraču cilj ugovor ili odnos, pregovaračka transakcija će u gotovo svim slučajevima biti zatvorena u nekoj vrsti pisanog sporazuma. Kulturni čimbenici utječu na oblik pisanog sporazuma kojeg stranke čine. Općenito, amerikanci vole vrlo detaljne ugovore koji pokušavaju predvidjeti sve moguće okolnosti i eventualnosti, bez obzira koliko je to malo vjerojatno. Zašto? Jer posao je sam po sebi ugovor, a mora se odnositi na ugovor kako bi se nosili sa novim situacijama koje se mogu pojaviti.

Druge kulture, kao što je kineska, više preferiraju ugovor u obliku općih načela nego detaljnih pravila. Zašto? Jer, utvrđeno je, da je bit posla odnos između stranaka. Ako se pojave neočekivane okolnosti, stranke trebaju gledati prvenstveno na njihov odnos, a ne ugovor za rješavanje problema. Dakle, u nekim slučajevima, kineski pregovarač može protumačiti američki nagon da utvrđuje sve nepredvidivosti kao dokaz nedostatka povjerenja u stabilnost temeljnog odnosa.

#### 8. Izgradnja sporazuma: odozdo prema gore ili odozgo prema dolje?

Odnose na oblik sporazuma gdje je pitanje da li je poslovni dogovor induktivni ili deduktivni proces. Da li počinje od sporazuma o općim načelima i nastavlja se na posebne stavke, ili počinje sa sporazumom o pojedinostima, kao što su cijena, datum isporuke i kvaliteta proizvoda,...Različite kulture imaju tendenciju da istaknu jedan pristup preko drugog.

Neki promatrači vjeruju da francuzi vole početi s ugovorom o općim načelima, dok amerikanci imaju tendenciju da traže prvi dogovor o specifičnosti. Za amerikance, pregovor je zapravo stvaranje niz kompromisa i ustupaka na dugom popisu pojedinosti. Za francuze je bit da se dogovori o osnovnim principima koji će voditi i doista određivati proces pregovora poslije. Dogovorena opća načela postaju okvir, kostur, na kojem se gradi ugovor.

#### 9. Organizacija tima: jedan vođa ili skupina konsenzus?

U svakom pregovoru, važno je znati kako je druga strana organizirana, tko ima ovlasti za obveze, i kako se donose odluke. Kultura je jedan važan čimbenik koji utječe na to kako rukovoditelji organiziraju pregovarački posao. Neke kulture naglašavaju pojedinca, dok druge naglašavaju skupinu. Te vrijednosti mogu utjecati na organizaciju svake strane u pregovorima.

Jedna krajnost je pregovarački tim s vrhovnim vođom koji ima potpunu ovlast da odlučuje o svim pitanjima. Mnogi američki timovi imaju tendenciju da slijede ovaj pristup.

U pregovorima u Kini na glavnom dogovoru, ne bi bilo neobično da Amerikanci dođu za stol s tri osobe, a za Kineze da se pojave sa deset osoba.

Slično tome, jedan vođa tima je obično spreman da preuzme obveze brže nego pregovarački tim u organizaciji na temelju konsenzusa. Kao rezultat toga, tip konsenzus organizacije obično treba više vremena za pregovarački posao.

#### 10. Riskiranje: visoko ili nisko?

U pravljenju odluka, kultura pregovarača može utjecati na spremnost jedne strane da preuzme rizik za otkrivanje informacije, probavanja novih pristupa i toleriranja nesigurnosti u predloženom tijeku akcije. Japanci, sa svojim naglaskom na potrebu velike količine informacija i njihov zamršeni grupni proces donošenja odluka, imaju tendenciju da nisu skloni riziku. Amerikanci, za razliku, uzimaju rizik.

Evo nekoliko koraka koje treba razmotriti:

1. Sa pregovaračkim procesom ne treba žuriti. Pregovori koji se kreće prebrzo za jednu od stranaka samo pojačava percepciju te osobe za rizik u predloženom sporazumu.
2. Treba posvetiti pažnju predlaganju pravila i mehanizama koji će smanjiti očite rizike u posao za drugu stranu.
3. Uvjeriti se da vaš kolega ima dovoljno informacija o vama i vaše tvrtke.
4. Usredotočiti svoje napore na izgradnji odnosa i njegovati povjerenja između stranaka.
5. Razmisliti restrukturiranje posla, tako da se posao odvija korak po korak, a ne sve odjednom.

Pregovarački stilovi, kao i osobnost, imaju širok raspon varijacije. Sa ovim znanjem, mogu se bolje razumjeti pregovarački stilovi i pristupi kolegama iz drugih kultura.

## 8. ZAKLJUČAK

Različita kultura je u novije doba prisutna u svakoj zemlji i pridaje joj se sve više pozornosti. Sve zemlje imaju vlastitu kulturu. Ponekad se dosta razlikuju od svoje vlastite, a ponekad se te razlike jedva primijete. U ovom završnom radu su obrađene kulturne razlike između najvećih zemalja na svijetu.

Važno je znati da se sa kulturom ne rađa, već da se ona uči, od rođenja do kraja života. Ona se stječe na razne načine.

Govor tijela, odnosno neverbalna komunikacija upućuje na to iz koje zemlje ta osoba dolazi, dakle, u to spada način oblačenja, ponašanja,...

U današnje vrijeme nemoguće je širiti svoje poslovne horizonte bez da se surađuje sa inozemstvom i zbog toga se treba prilagođavati različitim kulturama.

Čak i najjednostavnija komunikacija je sasvim drugačija zbog kulture. Prvi dojam pozdravljanja je vrlo važan, jer tako neki ljudi razlikuju je li ta osoba dobra ili ne. Drugim riječima, ljudi koji žive u drugim zemljama moraju poštivati metodu pozdravljanja u svakoj zemlji.

Analiza utjecaja kulture treba ići dalje od relativno jednostavne kategorizacije istočne, azijske i zapadne kulture. Kolektivno poimanje kulture koja se temelji na interakciji između nacionalnih i organizacijskih kultura treba uzeti u obzir u analizi uloge kulture u međunarodnom životu i transnacionalnim poslovima.

Postoje stvari u našem svakodnevnom životu za koje se nikada ne bi moglo misliti da su drugačije bilo gdje drugdje. Ali što bi ljudi bez razlike? Svijet bi bio isti i ove male stvari koje iznenađuju svaki put ne bi se događale.

Ovaj rad je imao ulogu da se nauči mnogo novih stvari, da se nauči što bi mogli učiniti, a što ne u drugim zemljama. Kroz ovaj rad zaista se može vidjeti razlika između zemalja. To je cijela smisao - da ljudi vide razlike i budu ih svjesni, te da ih prihvate, jer svi su ljudi jednaki.

## LITERATURA:

### Knjige:

1. Bowker John, Religije svijeta, Znanje Zagreb, 1998.
2. Čerepinko Darijo, Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012.
3. Edwards John, Jezik, društvo i identitet, Blackwell, 1985.
4. Fox Renata, Poslovna komunikacija, POU Zagreb, 2001.
5. Giddens Anthony, Sociologija, prema 4. engleskom izdanju, 2007.
6. Hu Wenzhong, Cornelius Lee Grove, Susret kineza: Vodič za amerikance, Intercultural Press, 1991.
7. Kluckhohn Clyde, Ogledalo za čovjeka, University of Arizona Press, 1949.
8. Samovar Larry, Porter Richard, McDaniel Edwin , Komunikacija između kultura, 6. Izdanje, Naklada Slap, 2013.
9. Samovar Larry, Porter Richard, McDaniel Edwin , Komunikacija između kultura, 8. izdanje, Wadsworth, 2013.

### Internet:

1. Assertiveness - An Introduction, <http://www.skillsyouneed.com/ps/assertiveness.html> 22.06.2015.
2. CULTURAL DIVERSITY: A WORLD VIEW by Thomas Sowell, <http://www.tsowell.com/spcultur.html> 15.06.2015.
3. Donošenje odluka i rješavanje sukoba, <http://www.ti-si-sunce.hr/programska-aktivnost/donosenje-odluka-i-rjesavanje-sukoba> 19.06.2015.
4. Enkulturaciona, <http://www.vijesti-iz-gospodarstva-i-znanosti.com/enkulturaciona.html> 16.06.2015.
5. GORDON MARSHALL. "dominant culture." A Dictionary of Sociology. 1998., <http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-dominantculture.html> 15.06.2015.
6. Informal Communication: Meaning, Characteristics, Advantages and Limitations, <http://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/informal-communication-meaning-characteristics-advantages-and-limitations/1002/> 22.06.2015.
7. Komunikacija, <http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija> 19.06.2015.

8. Non-verbal communication,  
<http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=4.6.0.htm&module=provider&language=English>  
19.06.2015.
9. Nova knjiga douglasa couplanda, Marshall McLuhan kao Marx interneta?,  
<http://m.tportal.hr/204252/McLuhan-kao-Marx-interneta.html> 19.06.2015.
10. Priroda kulture,  
<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Kulturna%20antropologija%20-%202%20poglavlje.pdf> 15.06.2015.
11. The Cross-Cultural Meanings of a Smile,  
<http://scienceblogs.com/retrospectacle/2007/08/08/the-crosscultural-meanings-of-1/>  
14.07.2015.
12. The top ten ways that culture can affect international negotiations by: jeswald w. salacuse,  
March / April 2005. <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/> 11.07.2015.
13. Understanding intercultural communication,  
[http://findersocket.com/getthefile/?tr=2640&affiliate\\_id=2640&q=\[users%20choice\]%20understanding%20intercultural%20communication](http://findersocket.com/getthefile/?tr=2640&affiliate_id=2640&q=[users%20choice]%20understanding%20intercultural%20communication) 19.06.2015.
14. Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija? <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/pitamo-strucnjake/1402-zbog-cega-je-vazna-dobra-poslovna-komunikacija> 10.07.2015.