

# Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe i drugih izabranih ne - europskih zemalja

---

Čituljski, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:356413>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Andrea Čituljski

**Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe i drugih  
izabраниh ne – europskih zemalja**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Andrea Čituljski

**Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe i drugih  
izabраниh ne – europskih zemalja**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010219098

e-mail: [acituljski@efos.hr](mailto:acituljski@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Management)

Andrea Čituljski


**Intercultural communication on the example of Europe and other  
selected non - European countries**

Graduate paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski \_\_\_\_\_ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te 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, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Andrea Čituljski

**JMBAG:** 0010219098

**OIB:** 03852619321

**e-mail za kontakt:** andreacituljski123@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe i drugih izabranih ne –  
europskih zemalja

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Andrea Čituljski

## **Interkulturalna komunikacija na primjeru Europe i drugih izabраниh ne – europskih zemalja**

### **SAŽETAK**

Tema ovoga diplomskoga rada je interkulturalna komunikacija. Cilj rada je prikazati da postoje razlike u komunikaciji između europskih i ne-europskih zemalja. Poznavanje različitih kultura u današnje je vrijeme od iznimne važnosti, naročito u poslovnome svijetu. Rad će pobliže prikazati kako komuniciraju različite kulture te će navesti sve sličnosti i razlike između njih. Na samome početku će se definirati komunikacija i kultura te će se prikazati njihova uska povezanost. Također će se definirati pojam globalizacije te će se navesti njezina važnosti u interkulturalnoj komunikaciji. Globalizacija je povezala države svijet i olakšala komunikaciju u smislu slanja i primanja poruka. Zahvaljujući njoj su ljudi u mogućnosti poslovati sa svim državama svijeta. Kako bi taj proces bio što uspješniji potrebno je poznavati druge države i njihovu kulturu, njihov način komunikacije, njihov poslovni bonton, neverbalnu komunikaciju i sl. Postojanje različitih kultura omogućuje postojanje interkulturalne komunikacije. Svi trebaju težiti postati interkulturalni govornici te interkulturalno kompetentne osobe. Navedeni pojmovi te kako to postati će biti obrađeni u radu. Ovaj rad će predstaviti neke od glavnih razlika između kultura te će naglasak staviti na sam proces komunikacije, sudionike te komunikacije te prepreke s kojima se mogu susresti. Na primjerima tri odabrane države će se prikazati njihove kulturne razlike. Usporediti će se njihove kulture, običaji, način poslovanja i poslovni bonton. Odabrane države su Švedska, Rusija i Japan.

**Ključne riječi:** *interkulturalna komunikacija, kultura, poslovna komunikacija, interkulturalna kompetencija, interkulturalni govornik, Švedska, Rusija, Japan*

## **Intercultural communication on the example of Europe and other selected non - European countries**

### **ABSTRACT**

The topic of this thesis is intercultural communication. The aim of this thesis is to show that there are differences in communication between European and non-European countries. Knowledge of different cultures is extremely important nowadays, especially in the business world. The thesis will show in more detail how different cultures communicate and will list all the similarities and differences between them. At the very beginning, communication and culture will be defined and their close connection will be shown. The concept of globalization will also be defined and its importance in intercultural communication will be stated. Globalization has connected the countries of the world and facilitated communication in terms of sending and receiving messages. Thanks to globalization, people are able to do business with all countries of the world. In order for this process to be as successful as possible, it is necessary to know other countries and their culture, their way of communication, their business etiquette, non-verbal communication, etc. The existence of different cultures allows existence of intercultural communication. Everyone should strive to become intercultural speakers and interculturally competent persons. The stated concepts and how to become it will be treated in the thesis. This thesis will present some of the main differences between cultures and will focus on the communication process itself, the participants in that communication, and the obstacles they may encounter. The examples of the three selected countries will show their cultural differences. Their cultures, customs, way of doing business and business etiquette will be compared. Selected countries are Sweden, Russia and Japan.

**Keywords:** intercultural communication, culture, business communication, intercultural competence, intercultural speaker, Sweden, Russia, Japan

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>3</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	3
2.2. Korištene metode .....	4
<b>3. Komunikacija</b> .....	<b>5</b>
3.1. Općenito o komunikaciji .....	5
3.1.1. Obilježja i načela komunikacije .....	7
3.1.2. Vrste komunikacije .....	8
3.2. Poslovna komunikacija .....	14
3.2.1. Vrste komunikatora .....	16
3.2.2. Vrste poslovnog komuniciranja .....	17
<b>4. Kultura i globalizacija</b> .....	<b>21</b>
4.1. Kultura .....	21
4.2. Globalizacija.....	23
<b>5. Interkulturalna komunikacija</b> .....	<b>25</b>
5.1. Općenito o interkulturalnoj komunikaciji .....	25
5.1.1. Interkulturalni govornik .....	26
5.1.2. Interkulturalne kompetencije.....	27
5.1.3. Proces stjecanja interkulturalne svijesti .....	28
5.2. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji.....	29
5.2.1. Povlačenje .....	30
5.2.2. Tjeskoba .....	30
5.2.3. Stereotipi .....	30
5.2.4. Predrasude .....	31
5.2.5. Rasizam .....	31
5.2.6. Moć.....	32
5.2.7. Etnocentrizam.....	32
5.2.8. Jedinstvenost pojedinca.....	33
5.2.9. Kulturni šok.....	34
5.3. Savjeti za bolju interkulturalnu komunikaciju .....	34
<b>6. Analiza i usporedba interkulturalne komunikacije u Švedskoj, Rusiji i Japanu</b> .....	<b>37</b>
6.1. Način komunikacije u Švedskoj .....	37



6.1.1.	Općenite informacije .....	37
6.1.2.	Kultura i običaji.....	38
6.1.3.	Komunikacija i poslovni bonton .....	39
6.1.4.	Zanimljivosti .....	40
<b>6.2.</b>	<b>Način komunikacije u Rusiji .....</b>	<b>40</b>
6.2.1.	Općenite informacije .....	40
6.2.2.	Kultura i običaji.....	41
6.2.3.	Komunikacija i poslovni bonton .....	42
6.2.4.	Zanimljivosti .....	43
<b>6.3.</b>	<b>Način komunikacije u Japanu .....</b>	<b>43</b>
6.3.1.	Općenite informacije .....	43
6.3.2.	Kultura i običaji.....	43
6.3.3.	Komunikacija i poslovni bonton .....	44
6.3.4.	Zanimljivosti .....	45
<b>6.4.</b>	<b>Sličnosti i razlike u načinu komunikacije Švedske, Rusije i Japana.....</b>	<b>45</b>
<b>7.</b>	<b>Zaključak .....</b>	<b>54</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>56</b>
	<b>Popis tablica .....</b>	<b>59</b>
	<b>Popis slika.....</b>	<b>59</b>

## 1. Uvod

Tema ovoga diplomskoga rada je interkulturalna komunikacija na primjeru Europe i drugih izabраниh ne – europskih zemalja. Na početku su pojašnjeni pojmovi komunikacija i kultura, navedene su njihove sastavnice, vrste, načela i sl. te je prikazano koliko su navedeni pojmovi povezani. Pojašnjen je pojam interkulturalne komunikacije, interkulturalnog govornika te interkulturalnih kompetencija. Navedene su sve prepreke koje koče učinkovitu komunikaciju između pripadnika različitih kultura.

Cilj rada je prikazati da postoje razlike u komunikaciji između europskih i ne-europskih zemalja, usporediti te razlike i navesti na koje se načine razlike mogu ublažiti. U svrhu što boljega razumijevanja interkulturalne komunikacije i njezinih sastavnica prvo će se pojasniti što je to komunikacija, kakva može biti te kako teče sam proces komunikacije. U nastavku će se definirati kultura, njezini čimbenici te će se prikazati povezanost kulture i komunikacije. Na primjerima tri države će se prikazati njihove kulturne razlike, a odabrane države su Švedska, Rusija i Japan.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Prva dva poglavlja su uvod i metodologija rada gdje je ukratko predstavljena tema, predmet istraživanja te korištene metode znanstvenog istraživanja.

Treće poglavlje je o komunikaciji. Definiran je sam pojam komunikacije, navedena su njegova obilježja i načela te vrste komunikacije. U nastavku je pobliže pojašnjen pojam poslovne komunikacije zbog njegove uske povezanosti sa samo temom rada. Navedene su vrste komunikatora koje postoje u poduzeću te načini na koje poduzeća mogu međusobno komunicirati (vrste poslovne komunikacije).

Četvrto poglavlje je fokusirano na kulturu. Kultura je vrlo važna, da nema nje ne bi postojala interkulturalna komunikacija. Navedena su elementi kulture te njezina obilježja. Iz njih je vidljiva povezanost kulture i komunikacije. Također, nastajanju, razvoju i važnosti interkulturalne komunikacije je doprinijela globalizacija stoga se ona spominje u nastavku.

U petome poglavlju se obrađuje najvažniji pojam ovoga rada, a to je interkulturalna komunikacija. Definiram je pojam interkulturalne komunikacije i interkulturalnog govornika. Pojašnjen je proces stjecanja interkulturalne svijesti te je navedeno zašto je to vrlo važno. Nadalje, navedene su sve prepreke s kojima se sugovornici prilikom interkulturalne

komunikacije mogu susresti. Neke od njih su tjeskoba, predrasude, stereotipi, moć, rasizam, kulturni šok itd.

Šesto poglavlje rada je namijenjeno analizi i usporedbi interkulturalne komunikacije Švedske, Rusije i Japana. Prvo su navedeni općeniti podaci, kultura i običaji, poslovni bonton te zanimljivosti o svakoj od navedenih država. Zatim su države analizirane kroz Hofstedeov model i pokazatelje neverbalne komunikacije. Na kraju su istaknute sve sličnosti i razlike među državama.

Zadnje poglavlje je zaključak gdje je sumirano sve navedeno te zaključeno koliko se promatrane države razlikuju po načinu komunikacije.

## 2. Metodologija rada

U ovome poglavlju će biti definiran predmet istraživanja, cilj rada te hipoteza rada. U nastavku će se navest sve korištene metode.

### 2.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovoga rada je uvidjeti kolika je važnost interkulturalne komunikacije prilikom poslovanja država koje imaju različitu kulturu, običaje, uvjerenja i sl. Definirati interkulturalnu komunikaciju i njezine sastavnice te prikazati koliko su kultura i komunikacija povezane. Cilj rada je prikazati da postoje razlike u komunikaciji između europskih i ne-europskih zemalja, usporediti te razlike i navesti na koje se načine razlike mogu ublažiti. U svrhu što boljšega razumijevanja interkulturalne komunikacije i njezinih sastavnica prvo će se pojasniti što je to komunikacija, kakva može biti te kako teče sam proces komunikacije. U nastavku će se definirati kultura, njezini čimbenici te će se prikazati povezanost kulture i komunikacije. Rad će staviti naglasak na proces komunikacije, sudionike komunikacije te prepreke s kojima se mogu susresti. Na primjerima tri države će se prikazati njihove kulturne razlike, a odabrane države su Švedska, Rusija i Japan. Švedska je odabrana zato što je jedna od bogatijih i dobro ustrojenih europskih država, Rusija zato što je izrazito velika država u kojoj se susreće mnoštvo kultura te zato što je mjesto koje spaja istok i zapad. Rusija je poznata po mnoštvu običaja i bogatoj tradiciji, to je država koja je vrlo otvorena prema drugim kulturama, a u isto vrijeme konzervativna. Japan je odabran zato što je specifičan po svojoj bogatoj kulturi, povijesti i običajima. To je država koja se jako razlikuje od zapadnih država. Cilj je prikazati bogatstvo njihovih kultura, običaja i tradicije.

Rad se temelji na hipotezi da postoje razlike u interkulturalnoj komunikaciji između Europe i drugih ne – europskih zemalja.

## 2.2. Korištene metode

U svrhu pisanja ovoga diplomskoga rada korištene su sljedeće znanstvene metode:

1. Metoda analize – „Analiza je traženje veze, uzroka i posljedice te izvođenje zaključka pomoću rastavljanja cjelovitoga na sastavne elemente“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020:11).
2. Metoda sinteze – „Sinteza je postupak u kojem se jednostavnije misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine, odnosno u cjelinu“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020:11).
3. Induktivna metoda – „Induktivnom metodom se od poznatih pojedinačnih slučajeva zaključuje o općim. Metoda indukcije omogućuje uopćavanje, odnosno spoznaju novih činjenica i zakonitosti na temelju pojedinačnih slučajeva i saznanja“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020:11).
4. Deduktivna metoda – „Dedukcija je postupak zaključivanja koji polazi od općih stavova i načela i na temelju kojih se dolazi do pojedinačnih i posebnih spoznaja. Dedukcija zapravo znači sagledavanje cijele slike, ideje, pojave ili predmeta i donošenje posebnog suda o njemu ili više njih“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020:11).
5. Metoda komparacije – „Komparativna metoda predstavlja postupak uspoređivanja istih ili sličnih činjenica, pojava, predmeta i utvrđivanja njihovih sličnosti i razlika“ (Čendo Metzinger i Toth, 2020:14).

Sve znanstvene informacije su prikupljene iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni izvori koji su korišteni su knjige, časopisi, diplomski radovi, priručnici i časopisi, a sekundarni izvori koji su korišteni su enciklopedije.

### 3. Komunikacija

Komunikacija je širok i kompleksan pojam. Ne postoji jedna jedinstvena definicija komunikacije oko koje se svi slažu no ono što je svakoj zajedničko je da podrazumijeva razmjenu informacija koju svi jednako razumiju. „U tehničkom značenju komunikacija je prijenos informacija, no društvena komunikacija nije jednostavna poput »transporta robe«, kao što je to naglašavao Robert E. Park, nego je ovdje riječ o međusobnom posredovanju značenja u zajedničkom sustavu simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Iz navedenoga je vidljivo je da čovjek faktor koji komunikaciju čini kompleksnim pojmom. On ju definira i mijenja, prilagođava ju i manipulira njome.

(Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:8) navode da „komunicirati znači dijeliti informaciju s drugima, u tom procesu sugovornici se međusobno obogaćuju... Komunikacijom se razmjenjuju misli, priopćavaju ideje i prenose poruke između osoba u užoj i široj okolini (obitelj, prijatelji i poznanici, zaposlenici u istom odjelu, nižim i višim razinama menadžmenta, javnim ustanovama) ili se uz pomoć globalne mreže (interneta) lako prenose kroz vrijeme i prostor.“

#### 3.1. Općenito o komunikaciji

U svrhu što boljega razumijevanja ovoga rada na samome početku će se pojasniti pojmovi kao što su proces komunikacije, sudionici komunikacije i poruka. U nastavku se nalazi slika 1 koja prikazuje proces komunikacije.

Slika 1: Proces komunikacije



Izvor: Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:10

Proces komunikacije se sastoji od sugovornika, poruke i povratne veze. Jedan od sugovornika kreira poruku te je nekim od ponuđenim kanala (usmenim putem, elektronskim putem, pisanim putem, putem mobilnog uređaja ili telefonskim putem) šalje primatelju, tj. drugome sugovorniku. Na njemu je da poruku interpretira te na nju odgovori povratnom vezom. Postoje razne opasnosti koje mogu otežati proces komunikacije. Primjerice, prilikom prijenosa poruke može doći do izmjene sadržaja poruke ili primatelj može poruku krivo interpretirati.

Kao što je ranije navedeno, u komunikaciji sudjeluju sugovornici, oni se pojavljuju u ulozi primatelja i pošiljalca. „U ulozi pošiljalca jesu kada svoju misao, ideju, argument, stav, podatak, vijest, informaciju šalju ostalim sugovornicima uobličenu u odgovarajuću poruku i čekaju odgovor ( feedback ), na kojoj temelje svoju slijedeću poruku. U ulozi primatelja nalaze se kada aktivno slušaju, primaju poruku uz interpretaciju i razumijevanje, te odašilju uzvratni odgovor u obliku svojih misli i stavova sugovorniku“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:10).

Sudionici prilikom komunikacije imaju najvažniju ulogu. O njima ovisi kako će poslati, primiti i interpretirati poruku. Njihovo trenutno raspoloženje, stavovi, uvjerenja i okolina utječu na sve navedeno. Osim sudionika, vrlo važnu ulogu ima poruka koja se nastoji poslati. „Poruka u komunikacijskom procesu zauzima značajno mjesto, a podrazumijeva misli, ideje, osjećaje, stavove, uvjerenja, koji se razmjenjuju među sugovornicima usmeno i kontaktno, pismeno ili

elektronski... Poruka mora biti kratka, jezgrovita, razumljiva, sažeta i jasna, prvenstveno stoga da sugovornik razumije i shvati što mu se želi reći, te da u skladu sa svojom osobnošću, razumom, emocionalnim stanjem, mogućnostima, znanjem i cjelokupnim stavovima ispravno interpretira, razumije i odgovori na nju“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:11).

Komunikacija može biti jednosmjerna i dvosmjerna te u njoj uvijek sudjeluju najmanje dvije osobe od kojih je jedna primatelj, a druga pošiljatelj poruke.

### 3.1.1. Obilježja i načela komunikacije

Prema Samovar i dr. (2013) komunikacija ima puno obilježja i načela. Važno je naglasiti da se obilježja, načela i elementi događaju u isto vrijeme te su međusobno povezani. Prvo načelo navodi da je komunikacija dinamičan proces. To znači da se komunikacija konstantno događa, da se mijenja te nije fiksa. Jednu riječ, rečenicu ili izjavu zamjenjuje druga. Drugo načelo navodi da je komunikacija simbolična. Ljudi se prilikom komunikacije koriste raznim simbolima (verbalnima i neverbalnima). Primjerice, ukoliko osoba kaže „Dovidenja“ radi se o verbalnom simboli, a ukoliko kimne glavom ili mahne rukom u znak pozdrava radi se o neverbalnom simbolu. Komunikacija je također sistemska. Najjednostavnije objašnjenje bi bilo da se komunikacija prilagođava uvjetima i okruženju u kojemu se sugovornici nalaze.

Neki od najvažnijih elemenata su mjesto, vrijeme, prigoda i broj osoba. Prilikom komunikacije ljudi se različito ponašaju s obzirom na kojem mjestu se nalaze. Svjesno ili nesvjesno znaju pravila koja vrijede primjerice u uredu, restoranu, lunaparku i sl. Također, sugovornici se mogu nalaziti u restoranu no njihova komunikacija neće ovisiti samo od toga mjesta već i od prigode. Mogu biti na prijateljskom ili poslovnome ručku.

Vrijeme je još jedan bitan element. Neke kulture se vole strogo držati vremenskih rokova dok drugima to nije bitno. O tome će se više pisati u drugome poglavlju.

Zadnji element koji utječe na proces komunikacije je broj osoba s kojima netko komunicira. Bilo da se radi o jednoj osobi, grupi ljudi ili javnome govoru, ljudi će se drugačije ponašati te će drugačije komunicirati.



Četvrto načelo komunikacije je da podrazumijeva donošenje zaključaka. Sugovornici ne mogu znati što međusobno misle stoga na temelju verbalne i neverbalne komunikacije sami donose zaključke što je druga osoba željela reći te što misli. To ujedno predstavlja veliki problem jer lako dolazi do krivo interpretirane poruke. To se može lako povezati sa zadnjim načelom, a on kaže da komunikacija ima posljedicu. Sugovornici će uvijek reagirati na primljenu poruku. Njihova reakcija može biti trenutna, može se dogoditi za nekoliko minuta, sati ili dana no poanta je da će do nje uvijek doći. Sugovornici svoje reakcije mogu biti svjesni (mogu kimnuti glavom, gestikulirati rukama) no također je mogu biti nesvjesni (reakcije tijela kao što su znojenje, ubrzano kucanje srca, širenje zjenica i sl.).

Iz svega navedenoga se može zaključiti da je komunikacija vrlo složen proces. Ona ne uključuje samo sugovornike već i njihovu okolinu. Ukoliko se komunikaciji pridodaju različiti kulturni elementi i dimenzije vrlo je lako uočiti zašto je dobro poznavanje interkulturalne komunikacije važno.

### 3.1.2. Vrste komunikacije

Glavna podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu. One nadopunjuju jedna drugu te je verbalnu komunikaciju nemoguće primjenjivati bez neverbalne. Obje će biti pojašnjene u nastavku.

#### Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija podrazumijeva usmenu komunikaciju (govorenje i slušanje). „Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju. Sugovornici brzo razmjenjuju poruke, uzvratni odgovor je moguć gotovo trenutno ili u vrlo kratkom vremenskom razmaku, uz dodatno razjašnjavanje nerazumljivih ili neshvaćenih dijelova poruke, te rješavanje nesporazuma ukoliko do njih dođe“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22).

Brzina razmjene poruke je jedna od prednosti ovakvoga načina komuniciranja. Sama komunikacija se odvija u realnom vremenu te je lako riješiti nesporazume i sve probleme do kojih može doći prilikom komunikacije. Jedan od glavnih nedostataka ovoga načina komuniciranja je što iza sebe ne ostavlja pisani trag što prilikom poslovne komunikacije može stvarati velike probleme.

Verbalna komunikacija se može podijeliti na formalnu i neformalnu. Prema Lamza – Maronić i Glavaš (2008) formalna komunikacija je od presudne važnosti prilikom poslovnoga komuniciranja, a neformalna komunikacija joj služi kao nadopuna. Pomoću formalne komunikacije se poruke službeno prenose unutar organizacije. Ona se može razlikovati na različitim razinama u poduzeću te se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Neformalna komunikacija podrazumijeva neformalnu razmjenu ideja, misli, osjećaja i iskustava između zaposlenika u poduzeću. Ukoliko nije kontrolirana može dovesti do dezinformacija, tračeva i nesporazuma u poduzeću.

#### Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je zastupljenija od verbalne te se javlja u većem postotku. Ljudi čak i kad odbijaju komunicirati šalju poruku te neverbalno komuniciraju. Stav osobe, držanje, pogled (kontakt očima), udaljenost od sugovornika, brzina govora, pauze, dodir i sl., sve su to pokazatelji neverbalne komunikacije koji ukoliko ih se zna pravilno protumačiti mogu pružiti puno informacija o osobi. Primjerice, dali je zainteresirana za razgovor, dali se slaže ili ne slaže s nečime što je rečeno, nastoji li što prije završiti razgovor, kakvog je raspoloženja, dali je pristupačan ili na oprezu i sl.

Neverbalno ponašanje se sastoji od četiri glavne funkcije, a one su sljedeće:

1. „izražavanje emocija
2. Izražavanje odnosa prema drugima (sviđanje/nesviđanje, dominacija/submisivnost itd.)
3. Predstavljanje sebe drugima
4. Pratnja govora radi reguliranja slijeda govorenja, uzvratnih reakcija, pažnje itd“  
(Angyle, 1988, navedeno u Knapp i Hall, 2010:11).

Neverbalnom komunikacijom osoba može reći puno više nego što želi i nastoji. Također, ukoliko osoba ne poznaje dobro govor tijela, geste i sl., može krivo protumačiti svoga sugovornika ili može sama slati krive signale i poruke. „Dok se verbalnim kanalom prenose uglavnom informacije, neverbalnim se prenose stavovi i emocionalni odnos prema tim informacijama“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:73).

Neverbalne poruke se dijele u dvije velike skupine:

1. one koje se stvaraju tijelom (izgled, kretanje, izraz lica, pogled, dodir, miris, parajezik)
2. one koje pojedinac izražava kroz okruženje (prostor, vrijeme, tišina)

U nastavku će biti pojašnjena svaka od navedenih obilježja.

### Govor tijela

Samovar, Porter i McDaniel (2013) smatraju da ljudi stvaraju predodžbe jedni o drugima na temelju izgleda, načina odijevanja, rasi, dobi, tjelesnoj građi, raspoloženju. Odluku dali će osoba s nekim neznancem započeti razgovor ovisi isključivo o izgledu toga neznanca. Prilikom toga se osoba oslanja na njegovu privlačnost i način odijevanja te na temelju toga donosi prosudbe o njegovoj inteligenciji, dobi, financijskom statusu, klasnoj pripadnosti, pristupačnosti, itd. Prosudba o tome što je lijepo a što ne ovisi o kulturi.

Na primjer, u SAD-u lijepim se smatra vitka i visoka žena i nabildani muškarac dok primjerice u Kini ljepota znači niska žena sa jednostavnom frizurom koja ne privlači previše pažnje. Kao što je ranije navedeno odjeća također utječe na predodžbu o ljudima te je u svakoj kulturi nešto drugo primjereno. U SAD-u i Europi je normalno te poželjno da žena nosi usku odjeću koja joj ističe i naglašava obline, dok Arapske žene cijene čednost. Glavu moraju prekriti rupcem te nositi široku odjeću koja neće pokazivati njihovu figuru dok muškarci u javnosti ne nose kratke hlače. Geste su sastavni dio neverbalne komunikacije te se razlikuju od kulture do kulture i imaju sasvim različita značenja. Primjerice, pokazivanje prstom u SAD-u je učestala gesta te koristeći se kažiprstom pokazuju predmete, ljude i smjer. Nijemci smjer pokazuju malim

prstom, Japanci cijelom rukom i dlanom okrenutim prema gore, a u velikom dijelu Azije gesta pokazivanja prstom se smatra nepristojnom.

### Izraz lica

Samovar, Porter i McDaniel (2013) tvrde da svaka osoba posjeduje tri lica. Prvo lice je „dodjeljeno“ lice, s njim se osoba rađa te se ono mijenja sukladno starenju, zdravstvenom stanju i sl. Drugo lice je ono kojim osoba može manipulirati, tj. može se nasmiješiti, namignuti itd. Treće lice se mijenja ovisno o okolišu i porukama koje osoba prima. Ono bez suglasnosti pokazuje strah, sreću, tugu itd.

Osmjeh je također jedan od pokazatelja emocija i izraza lica koji je povezan s kulturom. U SAD-u osmjeh označava radost i prihvaćanje, dok se u Koreji smatra ako se osoba previše smije da je površna. Tajlandžani se stalno osmjehuju dok se Korejci rijetko smiju. Knapp i Hall (2010) navode da izraz lica služi kao regulacijska gesta te povratna informacija prilikom komunikacije. Također navode kako mnogi istraživači smatraju da primarna funkcija lica nije izražavanje emocija nego komuniciranje.

### Pogled

Prema Samovar, Porter i McDaniel (2013) oči su vrlo važno komunikacijsko sredstvo koje šalje brojne poruke. Pogled može biti izravan, podrugljiv, senzualan, tužan, prodoran, veseo, sumnjičav. Stanovnici Afrike, Kariba i SAD-a izbjegavaju direktan pogled u oči te time pokazuju poštovanje dok na Bliskom istoku smatraju da je direktan pogled u oči nužan te označava zanimanje za sugovornika.

### Dodir

Prema Samovar, Porter i McDaniel (2013) dodir je snažno komunikacijsko sredstvo. Tijekom komunikacije, bilo da je dodir svjestan ili nesvjestan, on odražava osjećaje. Arapi muslimani se rukuju isključivo desnom rukom jer se lijeva koristi za biološke funkcije, Azijate se ne smije

dirati po glavi jer tamo počiva duša. U Aziji ljudi izbjegavaju dodirivanje prilikom susreta, te u Kini muž i žena javno ne pokazuju tjelesnu privrženost.

### Parajezik

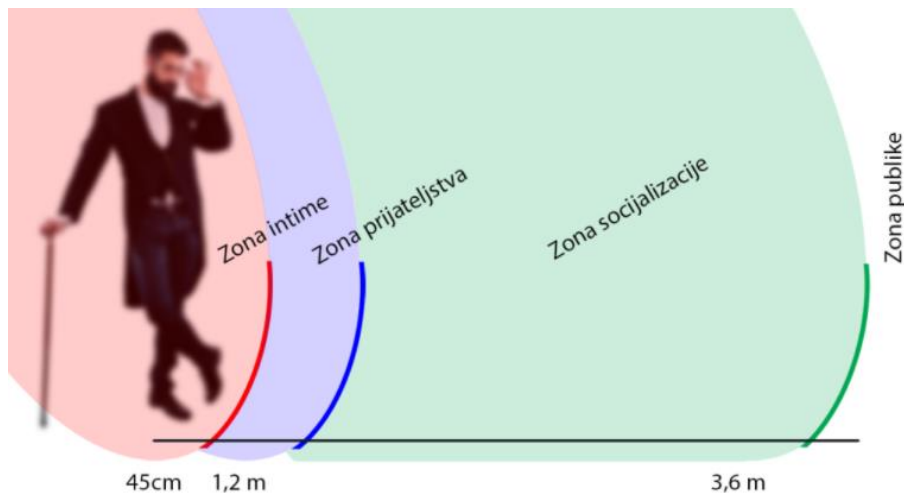
Prema Samovar, Porter i McDaniel (2013) ukoliko gledate strani film bez prijevoda može vam se dogoditi da ne razumijete o čemu glumci razgovaraju, no na temelju tona i boje njihova glasa možete zaključiti izražavaju li tugu, radost te tko glumi pozitivca, a tko negativca. Po melodiji glasa možete zaključiti dali je netko postavio pitanje ili izdao naredbu. Parajezik se dijeli na tri vrste vokalizacije: vokalne kvalifikatore (brzina, ton, glasnoća, ritam), vokalne karakterizatore (vikanje, plač, smijeh, cviljenje) te vokalne segregate („pst“, „hmm“, „uh“). Primjerice, Japanci dok s nekim razgovaraju često siku i uzdišu u znak poštovanja, dok na Jamajci zvuk „poljupca“ označava frustraciju i ogorčenost.

### Prostor

Prema Samovar, Porter i McDaniel (2013) još jedan važan dio komunikacije je udaljenost između osoba koje komuniciraju. Važni segmenti koji se proučavaju su osobni prostor, sjedenje te raspored pokušava. Također postoje četiri kategorije osobnog prostora; intimni prostor, osobni prostor (zona prijateljstva), društveni prostor (zona socijalizacije) i javni prostor (zona publike). U većini kultura intimni prostor je rezerviran za posebne osobe, na toj udaljenosti se osobe koje komuniciraju mogu dodirnuti. Kod osobnog prostora osobe nisu dovoljno blizu kako bi se dodirnule, no nisu ni predaleko te mogu komunicirati normalnim intenzitetom glasa. Većina poslovnih sastanaka se obavlja na društvenoj udaljenosti, dok se javna koristi prilikom javnih izlaganja no postoje iznimke.

U nastavku se nalazi slika 2 koja prikazuje kategorije osobnog prostora. Intimna zona obuhvaća radijus od 45cm oko osobe, zona prijateljstva radijus od 1,2m, zona socijalizacije radijus od 3,6m a ostatak prostora je javni prostor, tj. zona publike.

Slika 2: Kategorije osobnog prostora



Izvor: <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/> (pristupljeno 20.6.2021.)

Nadalje, Samovar, Porter i McDaniel (2013) navode da u azijskim kulturama učenici ne smiju sjediti blizu učitelja kao ni zaposlenici blizu šefova. Na taj način odaju poštovanje. Dok primjerice Afrikanci ne poštuju osobni prostor kakav zapadnjačka kultura poznaje. Slično je kod sjedenja i rasporeda pokućstva. U SAD-u je lako prepoznati odgovornu i nadređenu osobu jer uvijek sjedi na čelu stola ili nasuprot svima, dok Kinezi ne vole sjediti otušeno te radije sjede jedni kraj drugih. Najbolji primjer kako je raspored pokućstva drugačiji u svakoj kulturi daju Amerikanci kod kojih je svo pokućstvo okrenuto prema televizoru dok je Francuzima i Talijanima važan razgovor te smatraju da takav raspored odvraća pažnju i koči komunikaciju.

## Vrijeme

Prema Samovar, Porter i McDaniel (2013) svaka kultura ima različitu percepciju vremena. Ukoliko osoba zakasni na sastanak pripadnik svake kulture će to drugačije shvatiti. Britanci i Amerikanci će zamjeriti kašnjenje dok je Arapima sasvim svejedno kada će osoba doći. Čileanci i Španjolci smatraju da je nepristojno doći na vrijeme.

## Šutnja

Prema Samovar, Porter i McDaniel (2013) tišina tijekom komunikacije šalje jaku poruku. Sudionicima daje vremena da razmisle o onome o čemu pričaju te što će sljedeće reći. Šutnja odašilje poruke kao što su suglasnost, povrijeđenost, nezainteresiranost i sl. Prilikom

komunikacije s drugim kulturama ključno je razumjeti značenje šutnje i načina na koji ju rabe kako ne bi došlo do nesporazuma. Primjerice, prilikom sklapanja poslovnog ugovora Japanac će rabiti šutnju kako bi razmotrio poslovnu ponudu dok će Amerikanac njegovu šutnju shvatiti kao odbijanje.

### 3.2. Poslovna komunikacija

Osredečki (2007) navodi da ljudi u krugu obitelji i prijatelja govore opušteno, ne brinu toliko o svome govoru te se često služe dijalektološkim izričajima. Kultura, tj. sredina u kojoj se čovjek kreće prihvaća njegov način izričaja i njegov žargon jer je on dio njegova osobnog identiteta. Ukoliko osoba ode u drugu sredinu ima par načina na koje može učinkovito komunicirati. Može prihvatiti jezične standarde te sredine ili se može služiti dogovorenim standardom. Dogovoreni standard je onaj koji se uči u školama. Primjena jednoga od ovih načina će dovesti do boljeg razumijevanja, poruka će biti jasnija i komunikacija jednostavnija i kvalitetnija.

Važno je naglasiti da sama primjena jednoga od navedenih načina nije dovoljna. Osoba se mora zapitati komunicira li na pravi način, dali je previše formalna ili neformalna? Dali je poruku lako protumačiti? Dali je sastanak predug, dali ga je bolje održati u uredu ili na formalnoj večeri? Treba li biti dostupan izvan radnoga vremena? Iz svega navedenoga je vidljivo da poslovna komunikacija ne staje kod direktne komunikacije, poziva ili e-maila. Poslovnu komunikaciju čine sve aktivnosti koje su vezane uz poslovanje poduzeća.

„Proces poslovnog komuniciranja jest proces s povratnim djelovanjem, pri kojemu je na jednoj strani pošiljatelj informacija, a na drugoj primatelj, a informacija ima svoj djelotvorni učinak samo onda kada su svi sudionici voljno uključeni u interakciju. Informacije se često prenose bez komuniciranja, a komunikacija je kompletna jedino kada primatelj shvati poruku. Samo ono što je razumljivo objema stranama može se smatrati uspješnim poslovnim kontaktom“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:21).

Nadalje, Osredečki (2007) navodi kako je kulturološka komponenta vrlo važna kod poslovnog komuniciranja. Svaka kultura ima običaje i vrijednosti koje njeguje stoga je vrlo važno prije poslovne komunikacije saznati nešto više o kulturi sugovornika. To je važno jer neke

sugovornikove kulturne vrijednosti mogu djelovati poticajno na samu komunikaciju dok druge mogu djelovati negativno. Potrebno je težiti načinima komuniciranja koji će spojiti različite kulture.

Prilikom komunikacije potrebno je pitati se i znati odgovor na pet temeljnih pitanja:

1. „Kakva je kvaliteta naše komunikacije?
2. Kome je upućena?
3. Je li razumljiva primatelju?
4. Je li uzvrćena poruka nama jasna?
5. Je li interakcija postigla svoj cilj?“ (Osredečki, 2007:28).

Važno je naglasiti da su odgovori na ova pitanja u poslovnoj komunikaciji od iznimne važnosti jer od njih zavisi uspjeh određenog projekta, posla te u nekim slučajevima i egzistencija zaposlenika.

„Razvijeno poslovno komuniciranje zahtijeva više napora u sustavu razmišljanja nego obično neformalno komuniciranje. U tom voljnom procesu uzimamo u obzir više čimbenika:

1. Cilj komuniciranja, tj. želju ili namjeru koju želimo ostvariti
2. Izbor i vrstu komunikatora (pojedinaac, ili više osoba/ poslovni partner, kupac u osobnoj prodaji, ciljano tržište i sl.)
3. Način i sredstvo komuniciranja (usmeno, telefonom, internetom, medijima javnog priopćavanja)
4. Mjesto komuniciranja
5. Vrijeme komuniciranja
6. Verbalizaciju i simbolizaciju poruke
7. Kontrolu provedbe
8. Praćenje tijeka prihvatanja
9. Proces zaključivanja i analizu učinka
10. Poticaje za nastavak komunikacije (Osredečki, 2007:29).



### 3.2.1. Vrste komunikatora

Kao što je već ranije navedeno ljudi dolaze iz različitih kultura te njeguju različite vrijednosti. Ukoliko žele kvalitetno komunicirati s osobom iz druge kulture moraju se koristiti određenim standardima no važno je naglasiti da čak ni tada svi neće komunicirati na isti način. U nastavku će se navesti i pojasniti pet glavnih skupina komunikatora.

#### Defenzivni komunikatori

„Defenzivni komunikatori su introvertirane osobe, koje se iz raznih pobuda teže upuštaju u proces komuniciranja, odnosno koje ga nastoje izbjeći“ (Osredečki, 2007:34). U poslovnome svijetu je dobra komunikacija jako bitna stoga se defenzivni komunikatori susreću s puno problema. Osredečki (2007) navodi kako postoje načini na koje defenzivni komunikator može postati dobar u komunikaciji. Dobru ulogu može odraditi njegov nadređeni ako prepozna problem na vrijeme no najviše si osoba može pomoći sama ukoliko je svjesna postojanja problema. Može se svjesno prilagođavati razgovoru, stavljati naglasak na geste, izraze lica i sl.

#### Neutralni komunikator

Neutralni komunikator je osoba koja zna pravilno komunicirati, ali nije dovoljno motivirana kako bi to učinila. „...kod njih ne postoje inhibicije koje ih koče u procesu komuniciranja i u pravilu ne izbjegavaju kontakte. No, uvijek im je potreban poticaj da bi uspostavile vezu, jer su temperamentom takve da ih treba „razbuditi“. One u pravilu nikad ili vrlo rijetko same iniciraju pa izvanjski čimbenici djeluju na njihove reakcije koje tijekom komuniciranja prikazuju voljno uključivanje u posao sa strankom ili kupcem“ (Osredečki, 2007:35). Neutralnom i defenzivnom komunikatoru nadređeni može pomoći određenim treninzima.

#### Optimalni komunikator

Optimalni komunikatori su vrlo dobri i vješti komunikatori te su poželjni u svakome poduzeću. „Skloni su proučiti situaciju i sudionika/ke u procesu komuniciranja. Svoj talent razvijaju kroz ostale vještine ponašanja. Imaju šarm koji znaju iskoristiti u poslovnim vezama. Rado se kreću

u mnoštvu gdje je komunikacija složenija, vol medije a mediji vole i njih, imaju razvijenu kulturu govora i mogu kontrolirati svoje emocije i temperament“ (Osredečki, 2007:35).

### Ofenzivni komunikatori

Može se reći kako su optimalni i ofenzivni komunikatori ekstroverti. Osredečki (2007) navodi kako su ofenzivni komunikatori puni energije te su puni sebe. Jako vole razgovarati o sebi i često ne slušaju svoga sugovornika. Imaju prijateljski stav i otvoreni su te zbog toga mogu ostaviti dobar prvi dojam. Vole i žele biti u centru pozornosti te žele svu medijsku pažnju. Iako ljudi nerado sklapaju poslove s ovakvom vrstom ljudi većinom su vrlo uspješni.

Optimalni komunikatori su najpoželjniji u poduzeću. Neutralni i defenzivni komunikatori svoje komunikacijske vještine mogu poboljšati treninzima i dodatnim osposobljavanjem dok je ego ofenzivnih komunikatora vrlo velik i njihove ponašanje i akcije je vrlo teško kontrolirati.

### 3.2.2. Vrste poslovnog komuniciranja

Postoji nekoliko vrsta poslovnoga komuniciranja. Pošto je verbalna i neverbalna komunikacija, kao glavna podjela komunikacije, obrađena u poglavlju prije, ovo poglavlje će se bazirati na četiri najzastupljenije vrste poslovne komunikacije. Odabrane vrste su sljedeće: usmeno poslovno komuniciranje, telefonsko komuniciranje, pisano komuniciranje te internetsko komuniciranje. U nastavku će svaka vrsta poslovne komunikacije biti ukratko pojašnjena.

#### Usmeno poslovno komuniciranje

„Usmeni oblik priopćavanja najjednostavniji je i najstariji oblik komuniciranja u poslovnome životu. Osoba u razgovoru nastoji na najjasnije mogući način u što ljepšem obliku iznijeti misao s namjerom obavještanja, postizanja sporazuma, privole, poslovnog cilja. Od umijeća vođenja poslovnog razgovora zavisi i krajnji ishod posla – s pozitivnim ili negativnim posljedicama na razvoj i buduće poslovanje poduzeća“ (Osredečki, 2007:38).

Kod poslovnog usmenog komuniciranja je vrlo važno imate posjetnice te je dati sugovorniku prije početka same komunikacije, tijekom upoznavanja. „Posjetnica je „osebna iskaznica“ poslovnog čovjeka. Sadrži znak, naziv, adresu, broj telefona i telefaksa, odnosno web stranice, ime, prezime i funkciju onoga kome pripada. Običaj nalaže da se posjetnica preda odmah nakon upoznavanja, odnosno predstavljanja... Ako je sastanku nazočan veći broj ljudi (pet i više, npr.) tada ne moramo dijeliti posjetnice“ (Osredečki, 2007:43).

Usmeno poslovno komuniciranje, kao i svaki oblik komuniciranja, ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost ovoga načina komuniciranja je brzina. Poruku je vrlo lako prenijeti, govornik vidi na koji način njegov sugovornik prima poruku (prateći njegov govor tijela), ukoliko dođe do nesporazuma lako ga je ispraviti te je povratna informacija vrlo brza. Nedostatak ovoga načina komuniciranja je brzopletost. Jedan od sugovornika lako može reći nešto što nije mislio ili nešto što je lako krivo interpretirati. Također, jedan od sugovornika može slučajno izostaviti važan dio poruke te se javlja problem ukoliko sugovornik ne poznaje govor tijela te nije svjestan kakvu poruku šalje. Najvažniji nedostatak ovoga načina komuniciranja je što ne ostaje pisani trag nakon njega.

Većinu navedenih nedostataka je lako kontrolirati dobrom pripremom i poznavanjem pravila vještog govorenja. Pravila su sljedeća:

- „Dobro se pripremite za ono što želite reći.
- Ne pretjerujte opširnošću teme.
- Pripremite zalihu podataka.
- Ispunite govor ilustracijama i primjerima.
- Koristite se konkretnim, uobičajenim riječima za dočaravanje slika.
- Govorite o stvarima koje su bliske slušateljima.
- Prilagodite temu raspoloživom vremenu.
- Trudite se da zaslužite povjerenje slušatelja.
- Pokažite slušateljima iskreno poštovanje.
- Ne oponašajte druge – budite ono što jeste“ (Osredečki, 2007:41).

## Telefonsko komuniciranje

Telefonsko komuniciranje u poslovnome svijetu je vrlo bitno. Ono često predstavlja prvi kontakt osobe s poduzećem te je važno ostaviti dobar dojam. Potrebno je biti srdačan, profesionalan i ljubazan. Sve navedeno vrijedi i za osobu koja zove.

Osredečki (2007) navodi brojna pravila kojih se sugovornici trebaju pridržavati prilikom telefonske komunikacije. Neka od njih su sljedeća:

1. Osoba koja zove uvijek se mora predstaviti na početku poziva te ukoliko zove prvi puta mora reći iz kojeg je poduzeća.
2. Vrlo je važno uzvratiti poziv ukoliko je to obećano.
3. Ukoliko osoba razgovara na telefon potrebna je tišina u uredu.
4. Ne treba zvati osobu na privatan broj u njegovo slobodno vrijeme radi poslovnih problema.
5. Potrebno je uz sebe imati papir i olovku ukoliko je potrebno nešto bitno zapisati.
6. Ukoliko osoba promjeni broj službenog telefona potrebno je pismenim putem novi broj dostaviti svim poslovnim partnerima.

## Pisano komuniciranje

Za pisano komuniciranje se može reći da predstavlja pravila i standarde koji definiraju na koji način poslovni dokumenti kao što su upit, ponuda, narudžba i sl. trebaju izgledati. Razvojem interneta pisana komunikacija je dobila novi oblik te je postala brža. Poslovna pisma se više primarno ne šalju putem pošte već putem e-maila. „Za razliku od usmene, pisana komunikacija je unaprijed isplanirana te iziskuje određeni napor. Negativna strana pisane komunikacije je to, što je sporija od usmene komunikacije. No glavna prednost je ta, što putem pisane dokumentacije ostaje trajan zapis“ (Sušec, 2017:28).

## Internetsko komuniciranje

Internetsko komuniciranje je postalo glavni oblik komuniciranja. Globalizacijom, digitalizacijom i brzim rastom i razvojem interneta cijeli svijet je postao povezan. Danas se u realnom vremenu može vrlo lako i učinkovito komunicirati s osobom s drugog kraja svijeta. To

je poslovnome svijetu stvorilo brojne prilike te otvorilo mnoga tržišta. Ovaj oblik komunikacije ima vrlo niske troškove te podrazumijeva slanje e-mail-ova, Skype pozive, videokonferencije, virtualne sastanke i sl.

(Sušec, 2017:32) navodi da „kod elektronskog dopisivanja ne bi se smjela zaboraviti pravila dobrog dopisivanja, a to su:

1. Potrebno je provjeriti e-mail adresu, pravilno adresirane poruke stižu do primatelja za nekoliko sekundi, no ako se pogriješi adresa, obavijest o tome može stići tek za nekoliko dana.
2. Vrlo je važno navesti naslov teme.
3. Potrebno je provjeriti vrijeme, odnosno da su na satu na računalu vrijeme i datum pravilno napisani.
4. Ne smiju se koristiti velika tiskana slova, jer imaju učinak vikanja.
5. U posljednje vrijeme, izražavaju se osjećaji, pomoću emotikona, a najčešći su sreća, namigivanje, tuga, indiferentnost, zbunjenost, šok ili iznenađenje.
6. U elektronskom komuniciranju može se izbjeći formalno pozdravljanje, na primjer, umjesto „S poštovanjem“, može se napisati „Lijepi pozdrav“.
7. Potrebno je rečenice pisati što kraće i jednostavnije.
8. Važno je da se kopije zadrže.
9. Svaku poruku potrebno je najprije provjeriti, kako ne bi krivi sadržaj bio upućen pogrešnoj osobi ili slično.

## 4. Kultura i globalizacija

Prije samoga definiranja i rasprave o interkulturalnoj komunikaciji potrebno je navesti i pojasniti glavne čimbenike koji su zaslužni za nastajanje, razvoj i važnost interkulturalne komunikacije. Sam pojam komunikacije je već prethodno pojašnjen stoga će u nastavku naglasak biti na kulturi i globalizaciji. Bez kultura ne bi bilo interkulturalnosti, a globalizacija je ta koja je dovela do spajanja kultura i njihova suživota.

U nastavku će se definirati pojam kulture, navesti će se njezini elementi te obilježja. Nakon toga će se obraditi pojam globalizacija te će se pojasniti zašto je ona uopće bitna te kako može utjecati na kulturu nekoga društva.

### 4.1. Kultura

Kultura i komunikacija su usko povezane te se konstantno isprepliću. „...Kada promatramo komunikaciju i kulturu, teško je odrediti koja je od njih glas, a koja jeka...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.“ (Samovar i dr., 2013: 16-17).

Kultura je zastupljena u svim sferama čovjekova života te ga na neki način definira. „Kulture postoje kako bi se 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 za 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“ (Sowell, 2006:403, navedeno u Samovar i dr., 2003:18).

Postavlja se pitanje što je to uopće kultura, kako se skupinu ljudi može definirati kao pripadnicima određene kulture, koje su to karakteristike koje ih razlikuju od drugih? Svaku kulturu definira pet glavnih elemenata kulture, oni ih ujedno diferenciraju od drugih kultura. Elementi su sljedeći:

1. Povijest - Kultura se prenosi s generacije na generaciju stoga je važno poznavati povijest kulture. „Priče o prošlosti pružaju pripadnicima neke kulture dio njihova

identiteta, a pri tome naglašavaju podrijetlo kulture koje se smatra važnim, te postignuća kojima se može ponositi“ (Samovar i dr., 2003:18).

2. Religija - Religija je još jedan važan element kulture. Ona utječe na vjerovanja i način života pripadnika određene kulture. Uči ih što je dobro, a što loše.
3. Vrijednosti - Vrijednosti su duboko ukorijenjeni u kulturu te se isprepliću. „...vrijednosti pomažu da se odredi kako bi se ljudi trebali ponašati...Primjerice, iako sve kulture poštuju starije, stupanj te vrijednosti često se razlikuje od kulture do kulture. U korejskoj kulturi i kulturi američkih Indijanaca, starije osobe uživaju veliko poštovanje. Od njih se traži savjet. Takvo je ponašanje u suprotnosti sa stanjem u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje su u središtu pozornosti mladi“ (Samovar, 2003:19).
4. Društvene organizacije - Društvene organizacije podrazumijevaju obitelj, vladu, škole i slično. Sve one odgajaju pojedince i uče ih pravilima ponašanja.
5. Jezik - Jezik je vrlo važan element kulture. Omogućuje ljudima da dijele i razmjenjuju svoje misli, ideje, osjećaje te informacije. Predstavlja glavni način prenošenja kulture te jedno od glavnih obilježja kulture. Prema jeziku kojim ljudi pričaju lako je odrediti kojoj kulturi pripadaju.

U svrhu još boljeg poznavanja kulture, a samim time i bolje komunikacije potrebno je definirati obilježja kulture. Iz njih će se također vidjeti snažna veza između kulture i komunikacije.

Samovar (2003) navodi kako je prvo obilježje, a ujedno i najvažnije, da se kultura uči. Ljudi od rođenja pa sve do smrti uče svoju kulturu. Djeca uče obrasce ponašanja, načine razmišljanja, uče govoriti, čitati i pisati sve dok im to ne postane navika. Uče oponašajući svoje roditelje i prijatelje. Uče kroz poslovice, pripovijetke, legende, mitove, umjetnost i masovne medije. Ljudi koračajući kroz život traže značenja u svemu oko sebe te upijaju informacije iz okoline.

Drugo obilježje je da se kultura dijeli, tj. da je zajednička. Jednostavno rečeno, pripadnice iste kulture dijele iste stavove, vrijednosti i ideje. Kultura se prenosi s naraštaja na naraštaj. „Kultura je društveno naslijeđe; sastoji se od ideja koje su možda nastale dugo vremena prije našeg rođenja. Naše društvo, primjerice, ima povijest koja seže u prošlost dalje od života bilo kojega pojedinca, a ideje koje su se razvile tijekom vremena prenose se svakome naraštaju i „istina“ je

ukorijenjena u interakciji ljudi koji su odavno umrli“ (Ibid, 1999:94, navedeno u Samovar, 2003:28).

Nadalje, Samovar (2003) navodi da se kultura temelji na simbolima. Ljudi putem knjiga, filmova, slika i sl. čuvaju ono što im je važno i ono što žele prenijeti na buduće generacije. Svaka kultura ima brojne simbole po kojima se razlikuje od ostalih kultura. Primjerice, zastava, geste, vjerski simboli, jezik (kao najvažniji simbol), način odijevanja i sl. Kultura je dinamična što znači da se neprestano razvija i raste. Na nju utječu podražaji iz okruženja te reagira na događaje kao što su razvoj tehnologije, povećanje populacije, zagađenje okoliša i dr.

Kao zadnji element kulture se navodi da je kultura integrirani sustav. To znači da su svi elementi kulture i sva obilježja kulture međusobno povezana.

Iz svega navedenoga je vidljivo da su komunikacija i kultura uistinu vrlo povezane. One dijele određena obilježja te se međusobno nadopunjuju. Kultura utječe na to kako se pojedinci komunicirati.

#### 4.2. Globalizacija

Globalizacija je širok pojam koji ima brojne definicije. Jedna od njih je da „globalizacija označava ekonomski, politički i kulturni proces koji je omogućen brzim razvojem na poljima transporta i komunikacija, a koji je često vođen željom velikih korporacija za osvajanjem novih tržišta“ (Karabegović, 2021). Iz definicije je vidljivo da se globalizacija očituje u tri područja, a to su ekonomsko, političko i kulturno područje. Iz toga nastaje pojam kulturna globalizacija.

Ona se može definirati kao „susret različitih svjetskih kultura i običaja. Protok robe, kapitala i ljudi preko državnih granica nosi sa sobom i protok navika, običaja i kultura. Ovaj proces kod različitih ljudi često izaziva različite reakcije. Neki smatraju utjecaj nove kulture pozitivnim razvojem koji obogaćuje postojeću kulturu dok drugi u novoj kulturi vide prijetnju utvrđenim vrijednostima i pravilima“ (Karabegović, 2021). Iz navedenoga je vidljivo da kulturna globalizacija može imati pozitivne i negativne posljedice na određenu kulturu te da se može različito percipirati. Kao što je već rečeno, globalizacija je dovela do povezivanja svijeta, tj. različitih kultura, do olakšane razmjene znanja, dobara, usluga, informacija, tehnologije, sirovina i sl. Prilikom te razmjene između kultura dolazi do interakcije i s vremenom kulture



moгу početi preuzimati načine rada, običaje i sl. od drugih kultura. Također, kulture se moraju prilagođavati jedna drugoj kako bi što bolje i učinkovitije obavljala razmjene i surađivale. Postavlja se pitanje koliko se kulture trebaju prilagođavati jedna drugoj, trebaju li se naći na neutralnom teritoriju ili se trebaju čvrsto držati svojih uvjerenja i običaja, svoga kulturnog identiteta.

„Globalno komuniciranje i migracije, odnosno globalizacija, prisiljavaju tradicionalne kulture na koegzistenciju, ali i na razilaženje i međusobne napetosti. Globalizacija je veoma kompleksna, uzmu li se u obzir kulturološki aspekti. Nastajanje ‘svjetske kulture’ bi bilo pogubno jer bi neposredno dovela u pitanje neku autentičnu regiju, odnosno različitost. Nepobitno je da sredstva masovnih komunikacija omogućuju širenje popularne kulture i razvoj tzv. globalne kulture. To je svojevrsna prijetnja kulturnim i nacionalnim identitetima koji čine raznolikost svijeta“ (Jagić, 2013:20). Pri stvaranju globalne kulture najugroženije su male države čija se kultura lako izgubi. Ukoliko nastoje biti otvorene i surađivati sa svjetskim tržištem te nastoje biti prihvaćene postoji opasnost od gubitka kulturnog identiteta.

„Upravo su kulturne razlike prema Huntingtonu (1998) danas daleko važnije od ideologijskih, političkih i gospodarskih. Globalna politika postaje multikulturalna i multicivilizacijska, pa njeno provođenje zahtijeva suptilno razmišljanje. Takav proces može izazvati različite poteškoće i probleme na koje upozorava Huntington, koji civilizaciju shvaća kao kulturni identitet, gdje je nacionalna država izvor identiteta kojega slabi upravo modernizacija (globalizacija)“ (Jagić, 2013:20). Može se reći da se globalizacija i kulturni identitet nalaze u sukobu. Glavne prepreke globalizaciji, potpunom povezivanju svijeta i globalnoj kulturi su jezici, običaji, religije i sl. Ukoliko bi postojala globalna kultura ne bi bilo potrebe za interkulturalnom komunikacijom. „U uvjetima globalizacije, posebno su se pod pritiskom našle male zemlje i njihove kulture. Najveća brana globalizaciji, na kulturnom planu, su kulturni identiteti – jezik, književnost, umjetnost, religija, i tradicija“ (Jagić, 2013:21).

## 5. Interkulturalna komunikacija

Ovo poglavlje će se fokusirati na definiranje interkulturalnosti i pojašnjavanje svih bitnih pojmova. Definirati će se pojam interkulturalni govornik te će se navesti što je potrebno kako bi osoba postala interkulturalno kompetentna osoba. Na kraju će se navesti i pojasniti sve prepreke koje stoje pred čovjekom i otežavaju mu učinkovitu interkulturalnu komunikaciju.

### 5.1. Općenito o interkulturalnoj komunikaciji

Na samome početku je vrlo važno pojasniti i razlikovati pojmove interkulturalizam i multikulturalizam. Oko njihovog definiranja još uvijek postoje brojne rasprave i polemike. „Iako su interkulturalizam i multikulturalizam postali predmetom brojnih javnih rasprava, predavanja, okruglih stolova, još uvijek postoji terminološka i pojmovna nepreciznost u njihovu određenju. Osim činjenice da je izraz „multikulturalizam“ karakterističan za englesko govorno područje, a „interkulturalizam“ za većinu europskih zemalja, postoje i razlike u njihovu značenju“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:58).

„Multikulturalizam je bliže statičkom i kvantitativnom pristupu i obično se koristi da bi se opisala demografska i kulturna različitost društva, bez međuljudskih odnosa... interkulturalizam označava jednakopravnu razmjenu i interakciju među kulturama koje su svjesne svoje različitosti i zajedničkih vrijednosti, shvaćaju pritom priliku za dijalog i međusobno obogaćivanje“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:58). Jednostavno rečeno, multikulturalizam nastoji prikazati razlike između kultura na temelju statističkih podataka (demografski podaci) te ne uzima u obzir međuljudske odnose.

S druge strane interkulturalizam stavlja naglasak na čovjeka, na međuljudske odnose i suživot kultura. Interkulturalizam nije lako primijeniti u praksi. Prema Benjak i Požgaj Hadži (2005) ukoliko osoba želi primijeniti interkulturalizam mora odbaciti uvjerenje da je njegova kultura dominantna, važnija te ima nadmoć nad drugim kulturama. Također, kod interkulturalizma nema mjesta za etnocentrizam, stereotipe, predrasude i sl. Osoba mora biti otvorena uma, mora prihvaćati različitosti i vidjeti ih kao jednake. Mora poštivati drugu rasu, vjeru, druga mišljenja

i načine života. Iz navedenoga je vidljivo da su glavni čimbenici interkulturalnosti kultura i komunikacija te je njihova sinergija vrlo bitna.

„Utjecaj kulture na komunikaciju ogleda se u tome što pričamo i na koji način pričamo, što vidimo, očekujemo ili ignoriramo, kako mislimo i što mislimo. S druge strane, o čemu i kako razgovaramo, kako percipiramo određene stvari i situacije, utječe na određenje, oblikovanje i stvaranje kulture... Značenja koja pripisujemo porukama na više načina odražavaju utjecaj kulture na koje osoba reagira svojim ponašanjem“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:65). Može se reći da između kulture i komunikacije postoji začarani krug.

Kao što je ranije navedeno, globalizacija ima veliki utjecaj na današnji svijet. Upravo je zbog nje interkulturalizam danas toliko važan te je postao neizostavan dio ljudske svakodnevice. Danas ljudi ne samo da žive u društvima miješanih kultura već vrlo lako mogu komunicirati s ljudima s drugog kraja svijeta. Iz toga razloga će se u nastavku nastojati što bolje odgovoriti na pitanja kako postati što bolji interkulturalni govornik, kako steći interkulturalne kompetencije, na koji način što učinkovitije komunicirati s pripadnicima drugih kultura te koje sve prepreke stoje pred ljudima i otežavaju im interkulturalnu komunikaciju.

#### 5.1.1. Interkulturalni govornik

Interkulturalnim govornikom se može smatrati svaka osoba koja sudjeluje u interkulturalnoj komunikaciji i pri tome zna pravilno komunicirati. Svaka osoba koja može ostaviti po strani predrasude i stereotipe, uvjerenje da je njegova kultura dominantna i da je istina samo ono u što njegova kultura vjeruje. Kako bi komunikacija bila uspješna sudionici moraju biti otvorena uma, ne smiju imati predrasude, moraju poznavati kulturu (običaje, vrijednosti) osobe s kojom komuniciraju te ne smiju donositi preuranjene zaključke. Osoba koja posjeduje navedene osobine, i mnoge druge, može se smatrati interkulturalno kompetentnom osobom, tj. interkulturalnim govornikom.

„...interkulturalno kompetentna osoba je ona koja je sposobna da „vidi“ odnos između različitih kultura, koja ima sposobnost medijacije, interpretacije, kritičkog i analitičkog razumijevanja svoje i tuđe kulture te interkulturalnog komuniciranja“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:68).

Interkulturalnog govornika odlikuje poznavanje jezika i različitih kultura. „Interkulturalni je govornik osoba koja može jezično djelovati unutar, ali i između različitih kulturnih konteksta. Osoba koju odlikuje radoznalost, otvorenost, spremnost relativiziranja kulturnih vrijednosti, odsutnost predrasuda u kontaktu s drugim posjeduje interkulturalne stavove... Da bi se postalo interkulturalno kompetentnim govornikom drugoga i stranoga jezika, potrebno je razviti sve četiri dimenzije: znanje jezika i znanje o kulturi domaćina, vještinu prilagođavanja novomu kontekstu i sposobnost prihvatanja kulture domaćina (pozitivan stav) te kroz čitav proces razvijati pojačanu svijest o sebi, o vlastitoj kulturi i o kulturi domaćina.“ (Bašić, 2014:58-59).

#### 5.1.2. Interkulturalne kompetencije

Pojam „kompetencija“ se može definirati na različite načine s obzirom iz koje struke se promatra (filozofija, psihologija, generativna lingvistika i sl.). U svrhu ovoga rada „kompetencija“ će se definirati kao „općenita sposobnost razumijevajućega sudjelovanja u tijeku nekoga svrhovitog razgovora, dogovora i izvršenja dogovorenog unutar jedne komunikacijske zajednice“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Na temelju navedene definicije može se reći da kompetencija predstavlja sposobnost osobe da sudjeluje u razgovoru, primi poruku, interpretira ju na pravilan način te pošalje povratnu poruku.

Nadalje, interkulturalna kompetencija je „sposobnost uspostavljanja zadovoljavajuće interakcije i komunikacije s osobama druge kulture pri čemu se treba uzeti u obzir: 1. odnos između poznavanja kulturnih obrazaca i vještina svjesne analize interkulturalne interakcije; 2. ulogu neverbalne komunikacije; 3. širinu kojom se nastoji definirati pojam interkulturalne kompetencije; 4. psihološke crte i sposobnost djelovanja pojedinca; 5. utjecaj društvenih i političkih čimbenika u definiranju i vrednovanju kompetencije“ (Byram, 1997:30, navedeno u Peršl i dr., 2016:156).

Intrerkulturalne kompetencije se može promatrati s individualnog i odnosnog aspekta. Piršl i dr. (2016) navode da se individualni aspekt odnosi na specifična ponašanja pojedinca koja mu omogućuju interakciju s pripadnicima drugih kultura u okruženju u kojemu živi, radi i sl. To ponašanje nije statično te nije posljedica jednokratnog iskustva, ono se mijenja i razvija tijekom vremena. Ono omogućuje pojedincu da prepozna dimenzije interkulturalne komunikacije u trenutačnim situacijama te se u hodu prilagođava i djeluje kompetentan. Na to se nadovezuje odnosni aspekt, on obuhvaća sve dimenzije koje pojedincu omogućuju da se tokom svim mogućih interakcija (verbalnih i neverbalnih) ponaša kompetentno.

Interkulturalna kompetencija kao pojam se istražuje već dugo vremena. „Cilj većine istraživanja bio je utvrditi indikatore interkulturalne kompetencije kao što su vještine, karakterne crte, stavovi i znanja. Prema Bensonu postoji deset dimenzija interkulturalne kompetencije: govorne vještine, komunikacijske vještine, interakcija, pojačane aktivnosti, prijateljstvo, društveno odgovarajuće ponašanje, posao, stavovi, zadovoljstvo i mobilnost“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:66). Važno je navesti da se svi ne slažu s navedenim dimenzijama te postoje brojne druge podjele. Ono oko čega se svi slažu je da se sve komponente mogu „kategorizirati u sljedeće kategorije: osobni stavovi, znanje, komunikacija, automanifestacija i društveni odnosi“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:67).

Kod interkulturalne kompetencije jezik ima veliku ulogu. Poznavanje drugih jezika olakšava razmjenu misli, ideja, osjećaja i sl. te olakšava učenje i razumijevanje druge kulture. „Prema Byramu interkulturalna kompetencija je sposobnost zadovoljavajuće interakcije i komunikacije s osobama druge kulture i zemlje na stranom jeziku“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:67).

### 5.1.3. Proces stjecanja interkulturalne svijesti

Proces stjecanja interkulturalne svijesti je dug i ponekad težak proces. Osoba (učenik) kroz proces prolazi kroz određene stupnjeve:

1. stupanj – „Učenici na početku ne prihvaćaju drugu kulturu ili o njoj razmišljaju pod utjecajem stereotipa.

2. stupanj – Javlja se sukob kultura i potreba za obranom vlastite kulture. To znači da dolazi do spoznaje o različitosti dviju kultura, pri čemu se druga kultura vidi kao čudna, neobična, katkada i loša.
3. stupanj – Razlike među kulturama se počinju umanjivati. Druga kultura više nije pogrešna i čudna, već samo drugačija.
4. stupanj – Dolazi do prihvaćanja druge kulture i njezina poštivanja“ (Bašić, 2014:60).

Iz navedenih stupnjeva je vidljivo da je proces kroz koji osoba prolazi dug te kreće od neprihvaćanja, nerazumijevanja i mogućih sukoba koji nastaju zbog stereotipa i utjecaja okoline. Do prihvaćanja dolazi kada osoba shvati da joj druga kultura nije prijetnja, kada prihvati činjenicu da druga kultura nije u krivu samo zato što njeguje druge vrijednosti i običaje te shvati da je samo drugačija.

Bašić (2014) u nastavku navodi kako interkulturalnu svijest treba poticati već kod učenika u školama pri učenju stranih jezika te navodi pristup 5C koji naglasak stavlja na komunikaciju, kulturu, usporedbu, veze te zajednice. Pet glavnih točaka koje treba primjenjivati su sljedeće:

- „razvijati učenikove komunikacijske sposobnosti (prikladno i društveno prihvaćeno pozdravljanje, upućivanje zamolbā, postavljanje pitanja, davanje komplimenta itd.);
- poučavati kulturu i njezin utjecaj na jezik;
- uspoređivati tuđu kulturu s vlastitom radi boljega razumijevanja obiju;
- poticati povezivanje s pripadnicima drugih kultura;
- razvijati učenikovu društvenu sposobnost“ (Bašić, 2014:60).

Važno je naglasiti da se pristup 5C ne mora isključivo primjenjivati u školama u svrhu nastavnoga procesa. Pristup može koristiti svaka osoba koja želi postati interkulturalni govornik te razviti interkulturalnu svijest.

## 5.2. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji

Postoje razne prepreke u interkulturalnoj komunikaciji. Ukoliko pojedinac želi biti dobar interkulturalni govornik mora poznavati prepreke, znati ih uočiti i otkloniti iz svoga pristupa pripadniku druge kulture. U nastavku će se pojasniti razne prepreke u interkulturalnoj

komunikaciji, a one su sljedeće: povlačenje, tjeskoba, stereotipi, predrasude, rasizam, moć, etnocentrizam, jedinstvenost pojedinca i kulturni šok.

### 5.2.1. Povlačenje

Povlačenje predstavlja vrlo veliki problem kada se radi o interkulturalnoj i međunarodnoj razini. Ljudi i vlade se povlače iz komunikacije najčešće jer se osjećaju zbunjeno, izgubljeno, otuđeno te jer ne žele priznati da ne znaju kako pravilno komunicirati na međunarodnome tržištu. „Povlačenje je češće pravilo nego iznimka, kako na međunarodnoj tako i na domaćoj razini. Povijest je prepuna primjera u kojima su pojedini narodi ili skupine ljudi odbili sudjelovati u međunarodnom dijalogu. Vlade Sjeverne i Južne Koreje desetljećima su se međusobno odbijale, da bi na kraju otkrile da su međusobni razgovori donijeli koristi svim stranama. Odnosi između Istočne i Zapadne Njemačke, Indije i Pakistana te Izraela i Egipta još su tri primjera odabira interakcije umjesto povlačenja. U svakom od tih primjera odabir interakcije doveo je do mirnoga suživota, umjesto krvoprolića“ (Samovar, 2003:327).

### 5.2.2. Tjeskoba

Tjeskoba je još jedan uzroka koji stvara nesporazume ili sprječava interkulturalnu komunikaciju. Tjeskoba je osjećaj koji je poznat svim ljudima, a najčešće ga uzrokuje nešto novo i nepoznato. „Možemo nastojati nemati predrasude prema pripadnicima drugih kultura, ali primjećujemo, i to najčešće uz blagi unutrašnji osjećaj straha, fizička obilježja koja ih čine drugačijima od nas. Svi mi do određene mjere razlike doživljavamo kao prijatnu“ (Thomas i Inkson, 2004:11, navedeno u Samovar, 2003:327).

### 5.2.3. Stereotipi

Prema Hrvatska enciklopedija (2021) stereotipi su pojednostavljene osobine koje ljudi dodjeljuju određenim osobama ili skupinama ljudi (na temelju vjere, rasne pripadnosti, spolne ili nacionalne orijentacije) iz razloga što ih ne poznaju dovoljno dobro te nemaju dovoljno informacija o njima. Iz toga razloga im dodjeljuju neke općenite osobine za koje smatraju da

su svojstvene tome određenom pojedincu ili grupi ljudi. Te osobine mogu biti pozitivne ili negativne no najčešće se primjenjuju u negativnom kontekstu.

Stereotipi jako dolaze do izražaja u interkulturalnoj komunikaciji jer dolazi do interakcije između pripadnika različitih kultura te ju mogu jako otežati i narušiti. Jurešić (2017) navodi kako su stereotipi nešto što ljudi uče od svojih roditelja, bližnjih, prijatelja, vršnjaka i medija te kako ljudi imaju urođenu potrebu kritizirati nešto i nekoga te kategorizirati svijet i ljude svrstavati u određene grupe. Nadalje, navodi da se stereotipi temelje na pretjerivanju, iskrivljavanju informacija i činjenica kako bi djelovale privlačnije, generalizaciji te predstavljanju kulturnih atributa kao prirodnih.

#### 5.2.4. Predrasude

Predrasude i stereotipi su slični pojmovi no potrebno ih je znati razlikovati. „Predrasude su unaprijed donesen sud o nekome ili nečemu. Često su temelj raznih oblika nepravednog ponašanja i diskriminacije prema onom na koga se odnose. Emocionalno su obojene i sprječavaju nas da ispravno procjenjujemo ljude, predmete i situacije“ (Jurešić, 2017:6). Predrasude, isto kao i stereotipi, mogu biti pozitivni i negativni te su u većini slučajeva negativni. Nastaju iz neznanja i nepovjerenja.

Predrasude se mogu definirati kao „neprijateljski ili negativan stav prema pripadnicima prepoznatljive grupe ljudi, koji se zasniva isključivo na njihovu članstvu u toj grupi, a sastoji se od spoznajne, emocionalne i ponašajne sastavnice“ (Aronson i sur., 2005:460, navedeno u Jurešić, 2017:7).

#### 5.2.5. Rasizam

Rasizam postoji već više od tisuću godina. Iako se svijet mijenja i napreduje, iako su države svijeta otvorene i naglašava se različitost i to kako ju se prihvaća, rasizam i dalje postoji. „Rasizam je vjerovanje u prirođenu superiornost pojedine rase. On negira osnovnu jednakost čovječanstva i sposobnosti dovodi u vezu s tjelesnom građom. Stoga pretpostavlja da uspjeh ili



neuspjeh u bilo kojem društvenom nastojanju ovisi o genetskom naslijeđu a ne o okolini i pristupu mogućnostima“ (Leone, 1978:1, navedeno u Samovar, 2003:337).

#### 5.2.6. Moć

Ljudi često tijekom sklapanja poslovnog odnosa ne žele ravnopravnost već moć nad drugom stranom. Žele imati neki oblik prednosti, nastoje se prikazati jačima te žele uvjeriti drugu stranu da je ona ta koja treba njih. Na taj način uspostavljaju dominaciju i navode drugu stranu da popušta u svojim zahtjevima i prihvaća manje nego što je željela. Još jedan vrlo važan problem je uvjerenje da je osoba ili poduzeće koje ima moć važna, da je lider i da je poželjno imati dobre poslovne odnose s takvim poduzećem.

#### 5.2.7. Etnocentrizam

„Riječ etnička pripadnost formirana je s grčkim korijenima i znači "kvaliteta naroda". Riječ je sastavljena od etnosa, što znači ljudi, nacija, pleme ili rasa i sufiks - što znači "kvaliteta"“ (Thpanorama, 2021). Etnocentrizam podrazumijeva uvjerenje osobe da je njezina kultura superiorna, najbolja, najvažnija, da je u središtu, da su njezini običaji i uvjerenja ispravna i da ih svi trebaju slijediti.

Neki od vrsta i primjera etnocentrizma:

- Terorizam: to je jedan od načina na koji trenutno živimo etnocentrizam. Islamske skupine, neonacisti i razni ekstremisti kontinuirano napadaju civilno društvo.
- Eurocentrizam: Europa kao središte. Tumačenje svijeta na temelju europske vizije.
- Afrocentrizam: Afrika kao središte. Tumačenje svijeta iz afričke vizije.
- Sinocentrizam: Kina kao središte. Tumačenje svijeta iz kineske vizije. Kina kao civilizacija, kao središte.
- Latinskoamerikanizam: Latinska Amerika kao središte. Socijalizam 21. stoljeća.
- Jezični etnocentrizam: viši jezik ("tko ne govori engleski ne zna ništa")
- Rasni etnocentrizam: rasa je superiorna ("crna rasa je jača")
- Vjerski etnocentrizam: religija je superiorna ("izabrani Božji narod").

- Obrnuti etnocentrizam: Kada se sama kultura smatra inferiornom od drugih. ("Ja sam treći svijet").
- Religiozni etnocentrizam: Vjerujući da religija ima istinu o drugima. (Thpanorama, 2021).

#### 5.2.8. Jedinostvenost pojedinca

Ranije je navedeno kako svaki čovjek pripada određenoj kulturi, kako ga kultura uči obrascima ponašanja, načinu razmišljanja, vrijednostima i običajima koje treba njegovati, Bogu kojemu se treba moliti. Na temelju toga bi se moglo zaključiti kako su svi pripadnici jedne kulture isti no to nije tako.

Svaki čovjek je jedinstveno i individualno biće, svaki pojedinac je više od svoje kulture. Ljudi ne žive u strogo definiranim okvirima koje im kultura postavlja. Ljudi su znatiželjna bića željna učenja i istraživanja. Ljudi kroz život uče, stječu iskustva, oblikuju svoja mišljenja na temelju onoga što su vidjeli i onoga kroz što su prošli. Ljudi su previše kompleksni da bi se moglo reći da postoje dvije identične osobe na ovome svijetu. Upravo ta jedinstvenost pojedinca je jedan od razloga zašto dolazi do nesporazuma u komunikaciji. To se može povezati s načelom komunikacije koje kaže da ljudi na temelju komunikacije donose zaključke. Ljudi mogu različito interpretirati poruke, pokrete tijela, izraze lica i sl. Njihova interpretacija poruke će također ovisiti o raspoloženju u kojemu se trenutno nalaze.

Samovar (2003) navodi odličan primjer o tome kako pripadnici iste kulture mogu različito razmišljati o istome događaju. Primjer koji on navodi je „odlazak na konjske utrke“. Jedna osoba može pomisliti kako je to još samo jedan način kockanja, druga će izraziti svoje nezadovoljstvo jer smatra da je to način zlostavljanja životinja a treća može biti oduševljena idejom.

Ukoliko se pogledaju samo vanjske karakteristike ljudi vidljivo je koliko su različiti. Od spola, dobi, visine, boje kože, boje kose i očiju do načina odijevanja i sl. Ako se tome pridoda sve ono nevidljivo (način razmišljanja, vjerovanja, iskustva itd.) može se lako zaključiti da su ljudi uistinu više od svoje kulture te je tome potrebno pridodati veliku pažnju prilikom interkulturalne komunikacije.

### 5.2.9. Kulturni šok

Prema Šalamun (2018) kulturni šok se može opisati kao osjećaj određene tjeskobe, nesigurnosti, nelagode ili pak zbunjenosti s kojim se suočavaju ljudi ako se susretnu s drugim kulturama ili se nađu u okruženju koje je drugačije od njihovog vlastitog.

Kulturni šok se može podijeliti u pet faza kroz koje čovjek prolazi. Šalamun (2018) navodi sljedeće:

1. Faza medenog mjeseca – ova faza se još zove turistička faza. Osoba je uzbuđena zbog nove i drugačije okoline i sve joj je zabavno.
2. Faza kulturnog šoka – prvotno oduševljenje splasne i javlja se panika oko nepoznatog jezika, pravila i drugačijeg stila. Osoba postaje frustrirana, umorna i javlja se panika.
3. Faza prilagođavanja – osoba se smiri i pribere te počinje tražiti rješenja za probleme koje ima. Osoba počinje cijeniti kulturu u kojoj se nalazi. Ovo je često najduža faza.
4. Faza akulturacije – osoba doživljava kulturni preobražaj te počinje stvarati interkulturalni identitet.
5. Šok povratka – do ove faze dolazi nakon što se osoba vrati kući. Počinje promatrati svoju kulturu drugim očima. Do toga dolazi zbog kulturnog preobražaja iz prethodne faze.

Kako bi se što bolje suočio s kulturnim šokom, osoba se može ranije upoznati s kulturom u koju ide. Može se upoznati s jezikom kulture, svim pravilima koja se moraju poštovati te običajima. Na taj način će kulturni šok biti manji i osoba će ga lakše prebroditi.

### 5.3. Savjeti za bolju interkulturalnu komunikaciju

Kao što je ranije navedeno, postoje brojne prepreke koje stoje na putu kvalitetne interkulturalne komunikacije. Ukoliko osoba želi biti dobar interkulturalni komunikator mora biti svjesna da je pred njom dug i zahtjevan put. Kako bi se taj put pojednostavio, u nastavku će se navesti devet savjeta kojih se potrebno pridržavati za što bolju interkulturalnu komunikaciju.

Leinert Novosel (2012) navodi sljedeće savjete:

1. Izbjegavanje polarizirane komunikacije
2. Izbjegavanje interpretacijske pogreške
3. Posvećivanje pažnje strancu
4. Pridavanje vrijednosti strancu
5. Pridržavanje stila rada koji odgovara strancu
6. Prostorna dimenzija komunikacije
7. Vremenska dimenzija komunikacije
8. Značenje i konotacija izraza
9. Ispitati običaje i značenja radi lakšeg prilagođavanja

U svrhu što bolje interkulturalne komunikacije je potrebno izbjegavati polariziranu komunikaciju. To znači da pojedinac ne smije svome sugovorniku nametati svoja uvjerenja i interpretirati ih kao jedina točna. Osoba ne smije vjerovati da je sve njeno ispravno, a sve tuđe pogrešno.

Potrebno je izbjegavati interpretacijske pogreške. Ne treba riječima stranaca pridavati značenja koja ona nemaju. U različitim kulturama riječi i geste imaju različita značenja. Primjerice, u SAD-u osmjeh označava radost i prihvaćanje, dok se u Koreji smatra ako se osoba previše smije da je površna. Također, u SAD-u sugovornici se ne gledaju direktno u oči prilikom komunikacije dok se kontakt očima na Bliskome istoku smatra vrlo važnim, pokazuje zanimanje za sugovornika. Zbog svega navedenoga je prije same komunikacije potrebno istražiti o kulturi sugovornika (gestama, običajima i sl.) kako ne bi došlo do nesporazuma.

Prilikom komunikacije je potrebno sugovorniku pružiti pažnju i vrijednost. Ne treba biti napadan i nametljiv te treba voditi računa na rukovanje i položaj žena u društvu. U nekim društvima se sa ženama ne smije rukovati te one ne sjede za stolom kao što je slučaj u zapadnim kulturama. Potrebno je pratiti tempo sugovornika. U nekim kulturama je običaj posao završiti odmah, dok u drugima to nije slučaj. Neke kulture su impulzivne dok druge vole sve detaljno analizirati.

Sljedeća dva savjeta se odnose na prostornu i vremensku dimenziju. Prostorna se odnosi na prostornu udaljenost između sugovornika, a vremenska govori o tome dali je dopušteno kašnjenje, ako je, koliko, treba li doći ranije, što je znak poštovanja, a što uvreda. Za sve

navedeno je potrebna ranija priprema i analiza kulture sugovornika. „...ako ste, na primjer, u Njemačkoj pozvani na večeru u 20 sati, to zapravo znači u 19 sati, 59 minuta i 60 sekundi, dok u Latinskoj Americi poziv u 21 sat znači možda oko 22 i 30 sati, ili još kasnije“ (Leinert Novosel, 2012:161).

Značenje i konotacija izraza se odnosi na titule i oslovljavanje sudionika, a zadnji savjet navodi da je potrebno dobro istražiti običaje i značenja kulture sugovornika radi lakšeg prilagođavanja. Primjerice, ukoliko je sugovornik iz Kine pri samome pozdravljanju je potrebno predati i primiti posjetnicu. Ona se predaje pažljivo s obje ruke uz lagani naklon. Osoba ju treba primiti s obje ruke, pogledati i posvetiti joj malo pažnje, pogledati u sugovornika uz osmjeh te ju nakon toga odložiti.

Svi navedeni savjeti postoje kako bi se sugovornici osjećali ugodno i važno, kako bi imali dojam da ih se poštuje. To će poboljšati komunikaciju, ali i sami ishod susreta, bio on poslovan ili privatn.

## 6. Analiza i usporedba interkulturalne komunikacije u Švedskoj, Rusiji i Japanu

Kroz rad je prikazana važnost i uloga interkulturalne komunikacije. Pojašnjeno je koliko je kultura i kulturni identitet važan te koliko je poznavanje istih važno prilikom interkulturalne komunikacije. Također je prikazano što sve i na koje načine može izazvati nesporazume u komunikaciji te što ju može otežati i onemogućiti.

U ovome poglavlju će sve navedeno biti prikazano na primjeru tri države - Švedska, Rusija i Japan. U nastavku će biti prikazana kultura, vrijednosti, običaji, uvjerenja i sl. koji utječu na komunikaciju u navedenim državama te će biti prikazane njihove sličnosti i razlike.

### 6.1. Način komunikacije u Švedskoj

#### 6.1.1. Općenite informacije

Prema podacima s Hrvatska enciklopedija (2021) Švedska je država u istočnoj Europi. Točnije, nalazi se na istočnom dijelu Skandinavskog poluotoka, a glavni grad je Stockholm. U Švedskoj živi 9,6 mil. stanovnika (prema popisu iz 2013. godine), a od toga je 79,9% Šveđana. Nezaposleno stanovništvo čini 8% dok je ekonomski aktivnog stanovništva 5,1 mil. Švedska se od 1970-ih godina smatra državom blagostanja. Kroz godine održava punu zaposlenost, socijalnu ravnotežu, ima vrlo stabilan BDP te prihvaća useljenike.

Što se tiče prirodnih bogatstava, Švedska ih ima puno. Neki od njih su šume, bakar, zlato, srebrno, cink, uranij i sl. Također, Švedski proizvodi su vrlo cijenjeni. Proizvodi vojnu opremu, automobile, telekomunikacijsku opremu, namještaj, kućanske aparate i sl. Glavni je partner EU-a prema udjelu u vanjskoj trgovini te ima nisku stopu vanjske zaduženosti. Valuta koja se koristi je kruna.

Prema Europa.eu (2021), prema ustroju, Švedska je ustavna monarhija i parlamentarna demokracija. Na čelu vlade je premijer, a na čelu države kralj. Kao najvažniji sektori švedskoga gospodarstva iz 2018. godine mogu se spomenuti javna uprava, obrana, obrazovanje, djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, veleprodaja i maloprodaja, promet, usluge smještaja i prehrane. Sa sigurnošću se može tvrditi da je Švedska stabilna i bogata država.

### 6.1.2. Kultura i običaji

Kultura i običaji su pojmovi koji su se često spominjali kroz ovaj rad. Može se reći da oni na neki način definiraju čovjeka te čine veliki dio njegova kulturnoga identiteta. „Švedska kultura kakvu poznajemo, vuče korijene još iz vikinškog doba.... Koncept ‘*lagom*’ na primjer, čini Šveđane skromnima i umjerenima, Jante zakon (*Jantelagen*) potiče ih na kolektivizam i timski rad, *Allemansrätten* (Pravo svakog čovjeka) daje im pravo na slobodu kretanja u prirodu“ (Nordic point, 2021).

U Švedskoj su djeca vrlo važna i cijenjena. Postoje brojni zakoni koji ih štite i daju im određena prava. Nordic point (2021) navodi da država jako dobro brine o djeci i potiče roditelje da provode što više vremena s njima. Roditelji dobivaju 480 dana plaćenog dopusta po djetetu koje mogu iskoristiti bilo kada do djetetove osme godine. U zadnje vrijeme se povećava broj očeva koji uzimaju dopuste.

Kao što je već spomenuto, postoji koncept *lagom*. On se njeguje još od vikinškog doba te znači da treba biti umjeren. Šveđani nisu raskošni, ne razmeću se sa svojim bogatstvom i moći. „Jednom riječju, *lagom* kao da opisuje temelj švedske nacionalne psihe, konsenzusa i jednakosti. Unatoč pomaku prema individualizmu i spremnosti preuzimanja rizika u posljednjih nekoliko godina, još uvijek se široko smatra prihvatljivim da se bude skroman i izbjegavaju krajnosti. Nema tolerancije za velika ega i zvjezdani život“ (Nordic point, 2021). Što se tiče crkve, 30% svećenstva čine žene, a od 2009. godine su dozvoljeni istospolni brakovi.

Još jedan običaj karakterističan za Švedsku je Valpurgina noć. Prema Nordic point (2021), Valpurgina noć se slavi s prelaska iz proljeća u ljeto. Poljoprivrednici bi pustili stoku da pase do kasno u noć te bi zapalili vatru koja treba tjerati grabežljivce i zle duhove. Za studente Valpurgina noć označava kraj ispita i najavljuje slobodu. Obukli bi specifične bijele kape te pjevali pjesme dobrodošlice proljeću i slobodi.

Švedska je država bogata prirodom, šumama, rijekama i zelenilom. Stoga zadnji običaj koji će se spomenuti je *Allemansrätten*. Prema podacima s Nordic pointa (2021), *Allemansrätten* predstavlja pravo javnoga pristupa. To znači da svi stanovnici Švedske imaju pravo biti u prirodi, putovati brodovima u tuđe vode i na privatne posjede, brati gljive i slično. Na određenim područjima mogu stajati znakovi zabrane prilaza ukoliko postoji opasnost od

oštećenja, no opće pravilo je da ljudi mogu hodati po tuđim posjedima ukoliko se nalaze na razumnoj udaljenosti od kuća te moraju paziti da nešto ne oštete. Također, imaju pravo kampirati na tuđem posjedu 24 sata, a ukoliko žele ostati duže moraju zatražiti dopuštenje od vlasnika. „Šveđani ne razmišljaju o zemlji u strogom smislu javne u odnosu na privatnu imovinu. Oni vide prirodu kao nešto u čemu se uživa, a ne posjeduje“ (Nordic point, 2021).

### 6.1.3. Komunikacija i poslovni bonton

Prema The Prestige (2017) komunikacija i poslovno ponašanje u Švedskoj se zasniva na visokoj kulturi. Točnost je vrlo bitna te se sastanci uvijek dogovaraju unaprijed (čak i 2 tjedna ranije). Nakon što je sastanak dogovoren nema kašnjenja i odgađanja istoga, to se smatra izrazito neprofesionalnim. Vrlo su osjetljivi na vrijeme i kulturu ponašanja.

Švedsko društvo je izrazito homogeno i organizirano te postoji jasna podjela na privatni i poslovni život koji se nikada ne miješa. Prilikom same komunikacije pokazivanje emocija nije poželjno. Ne treba glumiti srdačnost ni se oslanjati na humor. Može se zaključiti da je prilikom sastanaka komunikacija vrlo poslovna i formalna, na taj način se stvara dojam poštovanja i predanosti poslu i sugovorniku. Posvećuje se puna pažnja sugovorniku te se vrlo brzo kod oslovljavanja prelazi na „ti“ (bez obzira na dob, spol i status).

„Poslovni ljudi u Švedskoj obično su prilično rezervirani... Pobrinite se da održavate kontakt s očima u kombinaciji s čvrstim stiskom ruke – rukujte se sa svim sudionicima na dolasku i odlasku... Osobni prostor je jako važan u Švedskoj, pa je preporučljivo da se držite pristojnog rastojanja u direktnoj komunikaciji s osobom, odnosno u poslovnom okruženju na pristojnoj udaljenosti od radnog stola prilikom sjedenja u nečijem uredu. Svakako izbjegavajte nepotrebno dodirivanje“ (Wish, 2021).

Brekalo (2017) navodi da su Šveđani vrlo profesionalni, poslovni i prilično rezervirani stoga je prilikom rukovanja potrebno izbjegavati osmjehivanje. Ne vole nepotrebno „razbacivanje s emocijama“. Ukoliko osoba ide u kućni posjet poslovnom partneru trebala bi ponijeti cvijeće, bombonjeru ili bocu vina. Također, ukoliko poslovni partner ima djecu potrebno je i njima nešto donijeti.

Što se tiče poslovnoga odijevanja može se reći da je prilično standardan. I od muškaraca i žena se očekuje da su pristojno odjeveni. Pri tome se misli na tamna odjela i poslovne haljine kod



žena. Ono što je specifično za Švedski način odijevanja je hijerarhijska ravnopravnost prilikom odijevanja. „U Švedskoj se poštuju vrijednosti svakog posla pa se tako čak niti viši rukovoditelji ne ističu oblačenjem i nastoje se ne razlikovati na poslu od prosječnog zaposlenika“ (Wish, 2021).

#### 6.1.4. Zanimljivosti

Postoje mnogobrojne zanimljivosti o Švedskoj, a neke od njih koje su bitne za temu rada će biti navedene u nastavku. Punkufer.hr (2020) navodi sljedeće zanimljivosti:

1. Hijerarhija se ne naglašava. Djeca u školi profesore ne oslovljavaju titulama te se zaposlenici u poduzećima oslovljavaju imenima.
2. Privatni prostor je vrlo važan i cijenjen. Ne preporuča se započinjane razgovora sa strancima na ulici.
3. Prilikom razgovora je potrebno paziti na osobna pitanja kao što su pitanje braka, obitelji i privatnoga života. To se smatra izrazito nepristojnim.
4. Radni dan završava u 17 sati. Zaposlenici koji moraju ići po djecu u vrtić ili školu mogu bez pitanja otići ranije s posla, to je sasvim normalno. Djeca su u švedskom društvu vrlo važna i cijenjena.
5. Vrijeme provedeno s obitelji je vrlo važno. Iz toga razloga Šveđani nastoje raditi 6 sati dnevno.
6. Jedna od vrlo važnih poslovnih tradicija je fika. To je pauza za kavu koja se provodi s kolegama. Nepristojno je pauzu provesti sam te je zabranjeno išta vezano za posao.

#### 6.2. Način komunikacije u Rusiji

##### 6.2.1. Općenite informacije

Prema Hrvatska enciklopedija (2021) Rusija je država smještena u istočnom dijelu Europe i sjevernom dijelu Azije. Prema površini je najveća država u svijetu. U Rusiji živi 143 mil. stanovnika (prema popisu iz 2010. godine) te je jedna od najrjeđe naseljenih država u svijetu. Što se tiče stanovništva, 80,9% su Rusi i velika većina su pravoslavci. Službeni jezik je ruski, a valuta je rubalj.

Rusija ima razna prirodna bogatstva, a najznačajnija je po prirodnom plinu. Udio prirodnog plina u svjetskim zalihama koji je u njihovom vlasništvu iznosi 45%. Izvoz nafte i plina čini

75% ukupnoga izvoza te prodaja plina čini 65% ukupnog državnog proračuna. Najviše uvoze industrijsku robu, tehnologiju i opremu.

Veliku ulogu u prometu ima željeznički promet te se Rusija može pohvaliti najvećom željezničkom prugom u svijetu, Transsibirskom željezničkom prugom.

### 6.2.2. Kultura i običaji

Ruska kultura je vrlo bogata i puna običaja. „Ruska kultura i običaji svrstavaju se među najbogatije i najutjecajnije, a sve to je rezultat miješanja više desetaka različitih kultura na jednom prostoru“ (Žučko, 2021). Ukoliko bi se Ruse trebalo opisati u tri riječi reklo bi se da su pristupačni, emotivni i gostoljubivi. Za svoje goste će uvijek prirediti gozbu. Žučko (2021) nadalje navodi kako su Rusi izrazito dobro obrazovani te brzo i lako usvajaju zapadnjački način života. Ruske žene su poznate po samopouzdanju i ljepoti te im nije problem prići muškarcu. Nisu opterećene stereotipima tko kome treba prvi prići. Po pitanju političke slobode Rusija je tradicionalna i konzervativna no prihvaća kulture drugih država jer je mjesto gdje se susreću istok i zapad.

U nastavku Žučko (2021) navodi kako Rusi jako drže do društvenih i obiteljskih običaja. Može se reći da su vrlo topao, dobronamjieran i ponekad čudan narod. Kao što je ranije rečeno vrlo su gostoljubivi stoga je nepristojno doći u goste bez poklona (vole egzotično voće). Stari ruski običaj im nalaže da prvo nahrane svoje goste, dozvole im da malo predahnu, a tek onda kreću na razgovor.

Opće je poznato da Rusi vole alkohol, neki to povezuju sa izrazito hladnom klimom te tvrde da piju alkohol da se ugriju no on je povezan s njihovim običajima i vjerovanjima. „Mnoge prilike se obilježavaju nazdravljanjem i ispijanjem alkohola, baš kao i u našim predjelima. Nakon zdravice Rusi će se pobrinuti da svojom čašicom kucnu sve ostale pa zato nikada ne gledaju ljude u oči. Jedino kada se ispija alkohol bez kuckanja jest za spokoj duše... Čašica se diže i kada gosti kasne na razna okupljanja te im se zadaje kazna – na kućnom pragu moraju ispiti čašicu votke prije no što uđu u kuću“ (Žučko, 2021). Osim votke, Rusi vole piti čaj s limunom i to čine nekoliko puta dnevno.

Rusi imaju jako puno kućnih običaja, a jedan je vezan za ogledala. „...ako ste nešto zaboravili ili se iz nekog drugog razloga morate vratiti kući, prije idućeg izlaska morate pogledati u ogledalo i isplaziti jezik jer se inače možda nikad više nećete vratiti kući“ (Žučko, 2021).

### 6.2.3. Komunikacija i poslovni bonton

Što se tiče same komunikacije, Jamnicka (2013) navodi kako prilikom poslovnoga dopisivanja s Rusima treba paziti na oslovljavanje s „ti“, „vi“ i „Vi“. U zadnje vrijeme Rusi sve više prelaze s „Vi“ na „vi“ jer „Vi“ smatraju previše formalnim. Također, prelazak s „vi“ na „ti“ je nešto teži i duži te na to treba biti posebno oprezan jer Rusi vole staromodno komunicirati i hijerarhija im je važna. Nadalje se navod kako je prilikom pregovora s Rusima potrebno znati čitati između redaka te da će do srži razgovora doći tek pred samo potpisivanje ugovora. Prilikom poslovnoga dopisivanja je potrebno koristiti fraze kao što su „poštovani/na“, „iskreno (Vaš)“, „moj naklon“, „sve najbolje“, „ponizno se klanjam“ i sl.

U nastavku će biti navedene neke od glavnih pravila na koje osoba mora obratiti pažnju ukoliko ima poslovni sastanak s Rusima. Ona su sljedeća:

1. „Rusi su vrlo spori u pregovorima i strpljenje je veoma važna stavka prilikom poslovnih razgovora.
2. Neki Rusi smatraju kompromis znakom slabosti i odbijaju bilo kakav dogovor.
3. Prilikom upoznavanja, kao i što je skoro svuda uobičajeno - čvrst stisak ruke i direktan pogled u oči.
4. Nikada se ne rukujte preko praga, već tek kad prekoračite prag! Ono prvo se smatra nepristojnim i ima predznak loše sreće.
5. Zapamtite sva tri imena vašeg poslovnog partnera (ime, očovo ime i prezime) i uvijek mu se obraćajte koristeći sva tri, osim ako vam oni eksplicitno ne kažu drugačije.
6. Budite uvijek točni, ali se nemojte ljutiti ako vaš ruski partner zakasni.
7. Ruski poslovni protokol zahtjeva konzervativnu i ponekad skupu odjeću. Cipele moraju biti vrlo uglancane...
8. Budite uvijek spremni da prihvatite zdravicu, jer se suprotno smatra uvredljivim...
9. Uobičajeno je da se svi gosti pri ulasku u kuću izuvaju, pa obratite pažnju na svoje čarape.

10. Kada završite sa jelom, ostavite uvijek malo hrane u tanjuru, kao znak da je domaćin priredio dovoljnu količinu“ (Putujemo info, 2021).

Iz navedenoga je vidljivo da se Ruski poslovni bonton i način komunikacije ne razlikuje puno od poslovnoga bontona u Europi. Važno je biti točan i spreman čekati poslovnoga partera jer Rusi najčešće kasne i ne brinu previše o vremenu. Potrebno se odnositi s poštovanjem prema poslovnome parteru, ne odbiti zdravicu, biti lijepo obučen te se naoružati strpljenjem.

#### 6.2.4. Zanimljivosti

Mihaljević (2018) navodi neke zanimljivosti o Rusiji, a one su sljedeće:

1. Jedan od najpoznatijih muzeja u Rusiji čuva 70 mačaka.
2. *Subbotonik* je radna subota. Ukoliko su ulice gradova prljave gradske vlasti proglase *subbotonik* te stanovnici dobrovoljno izlaze čistiti grad.
3. Rusi nose šubare ukoliko temperatura padne ispod 20 Celzijevih stupnjeva.
4. Ruski vođe su talentirani ljudi te imaju čudne hobije.
5. U Rusiji živi čak 160 etničkih manjina.

#### 6.3. Način komunikacije u Japanu

##### 6.3.1. Općenite informacije

Prema podacima s Hrvatska enciklopedija (2021) Japan je otočna država koja je smještena u istočnoj Aziji te se sastoji od četiri velika i mnoštvo malih otoka. U Japanu živi 128 mil. stanovnika (prema popisu iz 2010. godine) te tijekom vremena broj stanovnika opada. Službeni je jezik Japanski, a novčana jedinica je jen. Do početka 2000-ih godina država je bila u recesiji zbog velike ovisnosti o uvozu sirovina i plina, veliko korupcije te krute privredne strukture. Značajne industrije za državu su automobilska, čelična i tekstilna proizvodnja, brodogradnja, vojna industrija, a po broju robota je prva u svijetu.

##### 6.3.2. Kultura i običaji

Japanska kultura je vrlo raznolika i bogata te postoje brojni običaji kojih se treba pridržavati prilikom susreta s Japancima.

Labaš, Majdak i Sučić (2013) navode sljedeće običaje i pravila japanske kulture:

1. Prilikom večere je potrebno čekati kako bi svi dobili piće kako bi se moglo nazdraviti.
2. Srkanje i razni zvukovi prilikom večere su poželjni, na taj se način pokazuje uživanje u hrani.
3. Pri ulazu u kuće i hotele se obavezno izuva obuća.
4. Veliki dio japanske kulture je naklon. Dubina naklona ovisi o statusu osobe kojoj se klanja.
5. Japan je karakterističan po strogom patrijarhalnom odgoju. Žene uvijek moraju slušati muškarce.
6. Japan je također poznat po gejšama, sumo hrvačima, ceremoniji čaja i sl.

### 6.3.3. Komunikacija i poslovni bonton

Komunikacija započinje pozdravljanjem. U japanskoj kulturi se ljudi ne rukuju već se naklone jedan drugome. Također, prilikom pozdravljanja poslovni partneri si predaju posjetnice. Kao što je navedeno u jednome od ranijih poglavlja, postoji cijeli postupak primanja i uručavanja posjetnica. Važno je naglasiti da se ona ne smije odmah spremi nego se prvo mora pogledati i pročitati na par sekundi te se nipošto ne smije ništa pisati po posjetnici. Japanci komuniciraju na drugačiji način od većine država. „Osnovna značajka te komunikacije je suptilnost te su govor tijela i pokazivanje emocija kod Japanaca minimalno dozirani čime neiskusnog promatrača dovode u nedoumicu... Japanci ne očekuju od inozemnih partnera poznavanje japanskog jezika ali isto tako ne prakticiraju ni upotrebu engleskog jezika te je stoga preporučljivo angažirati prevoditelja. Ton komuniciranja treba biti odmjeren, a kritiziranje nije primjereno. S obzirom na takvo ponašanje, pozornost treba obratiti na neverbalne signale te pomoću njih probati saznati mišljenje japanskih suradnika.“ (Zovko, 2019:24,25).

Što se tiče samoga poslovnoga pregovaranja, Zovko (2019) navodi da su Japanci timski igrači. Odluke donose zajedno, to može potrajati duže vrijeme i biti frustrirajuće za poslovne partnere koji nisu upoznati s njihovim načinom rada. Vrlo su disciplinirani tijekom poslovnoga sastanka te su jako dobri slušači. Pristojni su, izbjegavaju sukobe i teže kompromisima. Prilikom pregovora s Japancima, usmena riječ ima jednaku važnost kao i pisana.

U nastavku će se ukratko navesti neka od važnih pravila poslovnoga bontona. Kamatica (2012) navodi sljedeće:

1. Ukoliko osoba nema dobre preporuke u poslovnome svijetu teško da će moći ugovoriti sastanak s Japancima.
2. Cilj prvoga sastanka ne treba biti samo sklapanje posla. Stvaranje atmosfere je vrlo bitno.
3. Na sastanak je potrebno doći na vrijeme. Kašnjenje ostavlja jako loš dojam.
4. Japanci njeguju timski rad stoga je moguće da na sastanku bude puno ljudi.
5. Japanci jako poštuju hijerarhiju i oslovljavanje je jako bitno.

#### 6.3.4. Zanimljivosti

U svrhu boljega razumijevanja japanskoga mentaliteta u nastavku će biti navedene neke zanimljivosti. Neke od njih su:

1. Na ulicama nema kanti za smeće no Japan ima jedne od najčišćih ulica na svijetu.
2. Javni prijevoz je skup ali točan i vrlo uredan. Također, neprikladno je biti glasan u javnome prijevozu te razgovarati na mobitel.
3. Neprikladno je hodati ulicom i jesti.
4. Ulice su vrlo sigurne noću.
5. Prilikom obroka se ne ostavljaju napojnice.
6. Japanci ne očekuju od stranaca da se naklone prilikom pozdrava jer znaju da to nije običaj na zapadu no vrlo cijene ukoliko osoba poštuje i primjenjuje njihove običaje.
7. Hrana (primjerice sushi) je vrlo jeftina i lako dostupna, a voće je vrlo skupo.
8. Japanci se međusobno oslovljavaju prezimenima. Samo jako bliski prijatelji i obitelji ih imaju pravo zvati imenom.

#### 6.4. Sličnosti i razlike u načinu komunikacije Švedske, Rusije i Japana

Sličnosti i razlike između Švedske, Rusije i Japana će se analizirati kroz Hofstedeov model. Ukoliko navedene države žele imati dobru interkulturalnu komunikaciju moraju poznavati tuđu kulturu, običaje, uvjerenja i vrijednosti. Pri tome od velike pomoći može biti Hofstedeov model. Model je nastao tijekom 70-ih i 80-ih godina prošloga stoljeća, a kreirao ga je Geert Hofstede. „Prema njegovoj definiciji kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnika

jedne društvene skupine ili kategoriju ljudi od drugih pri čemu srž kulture tvore zajedničke vrijednosti koje dijele pripadnici društva u cjelini“ (Hofstede, 2010:5, navedeno u Anić, Budah i Rajh, 2015:8).

Početne četiri dimenzije kulture su sljedeće (peta dimenzija je dodana naknadno):

1. „Distanca moći
2. Izbjegavanje nesigurnosti
3. Individualizam vs. kolektivizam
4. Maskulinitet vs. feminitet
5. Vremenski horizont ciljeva“ (Anić, Budah i Rajh, 2015:8).

U nastavku će svaka dimenzija biti ukratko pojašnjena kroz tablične prikaze.

#### Distanca moći

Prema Anić, Budah i Rajh (2015) distanca moći predstavlja mjeru u kojoj ljudi, bilo u privatnome ili poslovnome životu, prihvaćaju da moć nije jednako raspoređena u društvu. Ljudi nemaju isti status, važnost, tj. moć te se nameće pitanje prihvaćaju li ljudi navedenu činjenicu i u kojoj mjeri. U nastavku se nalazi tablica 1 koja prikazuje razlike između društava visoke i niske distance moći.

Tablica 1: Primjeri visoke i niske distance moći

Rb.	Visoka distanca moći	Niska distanca moći
1.	Razlike među ljudima su očekivane i poželjne.	Razlike među ljudima treba smanjiti na najmanju moguću mjeru.
2.	Manje moćni ljudi trebaju biti zavisni od drugih, moćnijih članova društva.	Ljudi koji imaju manju moć i ljudi koji imaju veću moć, moraju obostrano zavisiti jedni o drugima.
3.	Poštivanje roditelja i starijih je osnovna i doživotna vrlina.	Djeca tretiraju svoje roditelje i starije sebi ravnima
4.	Hijerarhija u organizacijama odražava postojeću nejednakost među višim i nižim razinama.	Hijerarhija u organizacijama znači nejednakost u ulogama, i uspostavljena je iz praktičnih razloga.
5.	Širok je raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture.	Raspon plaća između djelatnika na vrhu i pri dnu organizacijske strukture nije velik.
6.	Odnosi podređenih i nadređenih su emocionalni.	Odnosi podređenih i nadređenih su pragmatični.
7.	Uredski posao se cijeni više od radničkog.	Fizički rad ima isti status kao uredski posao.

Izvor: Hofstede ( 2010:72, 76, 83) navedeno u Anić, Budah i Rajh (2015:9).

Iz tabličnoga prikaza je vidljivo da je distanca moći naglašena u svim sferama čovjekova života. Od djece do odraslih, od privatnoga do poslovnoga života. U tablici su navedeni samo neki od primjera koji su relevantni za temu ovoga rada.

### Izbjegavanje nesigurnosti

Nesigurnost označava stanje čovjeka koje u njemu izaziva strah i nelagodu jer se nalazi u nepoznatoj okolini ili nepoznatoj situaciji. Anić, Budah i Rajh (2015) navode da društva koja imaju zastupljenu visoku razinu nesigurnosti nastoje živjeti prema strogo propisanim pravilima ponašanja, to im daje osjećaj sigurnosti i stabilnosti dok društva s niskom razinom nesigurnosti ne vole živjeti po strogo definiranim pravilima, vole fleksibilnost i slobodu te su često nešto kreativniji. U nastavku se nalazi tablica 2 koja prikazuje primjere društava s visokom i niskom razinom nesigurnosti.

Tablica 2: Primjeri niskoga i visokoga izbjegavanja nesigurnosti

Rb.	Nisko izbjegavanje nesigurnosti	Visoko izbjegavanje nesigurnosti
1.	Nesigurnost je uobičajena pojava u životu i svaki dan treba prihvatiti onakvim kakav jest.	Nesigurnost koja se pojavljuje u životu je stalna prijetnja i moramo se protiv nje boriti.
2.	Češće promjene poslodavca, kraća usluga.	Rjeđe promjene poslodavca, dulja usluga, teže uravnotežiti posao i život.
3.	Naporno se radi samo kad se mora.	Postoji emocionalna potreba biti zaposlen i unutarnja potreba da se puno radi.
4.	Vrhunski menadžeri bave se strategijom.	Vrhunski menadžeri bave se svakodnevnim poslovima
5.	Motivacija se nalazi u postignućima.	Motivacija se nalazi u sigurnosti.
6.	Tolerira se dvosmislenost i kaos.	Potreba za preciznosti i formalizacijom

Izvor: Hofstede (2010: 203, 208, 217, 223, 231) navedeno u Anić, Budah i Rajh (2015: 10 -11).

Iz navedenih primjera je vidljivo da ljudi koji žive u društvima koja nastoje što više izbjegavati nesigurnosti duže ostaju na jednome radnome mjestu, teže stabilnosti i uravnoteženome poslu i životu te bolje i brže obavljaju svoj posao dok je u društvima s niskom razinom izbjegavanja rizika situacija obrnuta. Oni imaju tendenciju češće mijenjati radno mjesto, vole kaos te naporno rade samo kada moraju.



## Individualizam vs. kolektivizam

Individualizam stavlja naglasak na pojedinca i njegova pojedinačna postignuća dok kolektivizam cijeni timski rad. On podrazumijeva dobre odnose između pripadnika tima te znanje za rad u timu. U nastavku se nalazi tablica 3 koja prikazuje razlike između navedenoga.

Tablica 3: Primjer individualizma i kolektivizma

Rb.	Kolektivizam	Individualizam
1.	Uvijek treba održavati sklad i izbjegavati izravno sukobljavanje.	Izraziti svoje mišljenje je obilježje poštene osobe.
2.	Zaposlenici su članovi interne skupine i radit će u interesu te skupine.	Zaposlenici su „ekonomske osobe“ koje će slijediti interes poslodavca ukoliko se on podudara s njihovim osobnim interesom.
3.	Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa o pripadnosti pojedinca internoj skupini.	Pri donošenju odluka o zapošljavanju i napredovanju vodi se računa isključivo o sposobnostima i pravilima.
4.	Odnosi između zaposlenika i poslodavca su u osnovi moralni, poput odnosa u obitelji.	Odnosi između zaposlenika i poslodavca su ugovori između dvije strane na tržištu rada.
5.	Otvoreno priznavanje zasluga podređenima narušava postojeći sklad.	Menadžere se podučava otvorenim pokazivanju osjećaja.

Izvor: Hofstede (2010: 113, 117, 124, 130) navedeno u Anić, Budah i Rajh (2015: 12)

Iz tablice je vidljivo da su kod individualizma naglašene sposobnosti i znanja pojedinca, a kod kolektivizma je naglašena njegova sposobnost dobrog djelovanja unutar tima. Važno je dali je timski igrač, koliko dobro se može uklopiti u tim, može li mu doprinijeti i sl.

## Maskulinitet vs. feminitet

Maskulinitet označava društva u kojima je uloga muškaraca najvažnija i uzdignuta u odnosu na ulogu žena. Također se može reći da se u takvim društvima više cijeni način rada i razmišljanja muškaraca te je on u velikoj mjeri zastupljen. „Maskulinitet je svojstven društvima u kojima je emocionalna uloga muškaraca i žena strogo odvojena i nepopustljivo „muško“ ponašanje više cijenjeno od mekanog pristupa. Poželjno umjereno ponašanje, konsenzus u odlučivanju, prepoznavanje mekih vrijednosti i popustljivost smatraju se odlikama feminiteta u društvu. U društvima gdje prevladava feminitet (poput skandinavskih zemalja), izabire se blagostanje i opće dobro. U društvima u kojima prevladava maskulinitet, najviše se vrednuju uspješnost i

ostvareni rezultati“ (Anić, Budah i Rajh, 2015:13). U nastavku se nalazi tablica 4 koja prikazuje razlike u društvima maskuliniteta i feminiteta.

Tablica 4: Primjeri feminiteta i maskuliniteta

Rb.	Feminitet	Maskulinitet
1.	I muškarci i žene moraju biti skromni.	Muškarci moraju biti prodorni, ambiciozni i čvrsti.
2.	Rješavanje sukoba kompromisom i pregovorima	Rješavanje sukoba na način neka jači pobijedi.
3.	Izgradnja karijere postoji kao mogućnost izbora za oba spola.	Karijera je obavezna za muškarce, a opcionalna za žene.
4.	Visoki udio žena u profesionalnim poslovima	Niži udio žena u profesionalnim poslovima.
5.	Dominantne vjere daju jednake uloge oba spola	Dominantne religije naglašavaju prvenstveno pravo muškaraca

Izvor: Izvor: Hofstede (2010: 155, 159, 165, 180) navedeno u Anić, Budah i Rajh (2015: 13-14).

Iz tablice je vidljivo da društva maskuliniteta nastoje primjenjivati silu, ističu snagu i moć, naglašavaju svoja prava te je položaj muškaraca važniji od položaja žena. Feminitet stavlja naglasak na ravnopravnost, kompromise, jednakost i sl.

#### Vremenski horizont ciljeva

Vremenski horizont ciljeva je posljednja dimenzija Hofstedova modela te je ujedno i naknadno dodana dimenzija. Ova dimenzija govori o tome dali društva stavljaju u fokus kratkoročne ili dugoročne ciljeve. U nastavku se nalazi tablica 5 koja prikazuje razlike između društava s kratkoročnim i dugoročnim ciljevima.

Tablica 5: Primjeri kratkoročnog i dugoročnog horizonta ciljeva

Rb.	Kratkoročni horizont ciljeva	Dugoročni horizont ciljeva
1.	Menadžeri i radnici su mentalno u dva svijeta.	Vlasnici-menadžeri i radnici dijele iste aspiracije.
2.	Svakome prema zaslugama i nagrade prema sposobnostima.	Nepoželjne su široke društvene i ekonomske razlike.
3.	Pozivanje na narodne mudrosti i vraćanje.	Pozivanje na znanje i obrazovanje.
4.	Ponosni na domovinu.	Učenje od drugih zemalja.
5.	Spori rast ili izostanak gospodarskog rasta u siromašnim zemljama.	Brzi gospodarski rast u siromašnim zemljama.

Izvor: Hofstede (2010: 243, 251, 275) navedeno u Anić, Budah i Rajh (2015:15-16).

Iz tablice je vidljivo da društva koja imaju kratkoročni horizont ciljeva često znaju biti zatvorene i previše okrenute tradiciji. Nisu spremne učiti od drugih i često imaju nešto sporiji ili negativan gospodarski rast.

U nastavku je analizirana Švedska, Rusija i Japan kroz promatrani model te su rezultati prikazani u tablici 6.

Tablica 6: Analiza Švedske, Rusije i Japana kroz Hofstedeov model

	Države		
Hofstedove dimenzija	Švedska	Rusija	Japan
Distanca moći	Niska	Visoka	Visoka
Izbjegavanje nesigurnosti	Niska	Visoka	Visoka
Individualizam vs. kolektivism	Kolektivism	Kolektivism	Kolektivism
Maskulinitet vs. feminitet	Feminitet	Maskulinitet	Maskulinitet
Vremenski horizont ciljeva	Dugoročan	Dugoročan	Kratkoročan

Izvor: autorov rad

Iz tablice je vidljivo da postoje brojne sličnosti, ali i razlike između promatranih zemalja. Ukoliko se promatra distanca moći vidljivo je da je ona niska u Švedskoj, a velika u Rusiji i Japanu. U Švedskoj se hijerarhija ne naglašava. Suradnici se oslovljavaju imenima te ne prave veliku razliku između podređenih i nadređenih. Svi se oblače slično i ne ističu svoj status i moć

odjećom. Ukoliko promatramo hijerarhiju vidljivo je kako je ona vrlo bitna u ruskome i japanskome društvu. Velika se pažnja također pridaje oslovljavanju i titulama te se u Rusiji raskoš i bogatstvo pokazuje poslovnom odjećom.

Sljedeća kategorija je izbjegavanje nesigurnosti. U Švedskoj je niska razina izbjegavanja sigurnosti. Kao što je već rečeno, Šveđani su vrlo opušteno i sretno društvo. Rusiju i Japan karakterizira visoka razina izbjegavanja nesigurnosti. Oni stabilnosti nalaze u sigurnosti. Japanci primjerice unaprijed detaljno planiraju poslovne sastanke.

Ukoliko se promatra individualizam vs. kolektivism vidljivo je da je u sve tri države zastupljen kolektivism. Naglašava se timski rad i zajedničko donošenje odluka. Navedenim državama to predstavlja veliku prednost jer im treba više vremena da donesu odluke što svima odgovara. Neće dolaziti do nepotrebnih nesporazuma zbog dužine komunikacije ili čekanja konačnoga odgovora.

Četvrta kategorija je maskulinitet vs. feminitet. U Švedskoj je zastupljen feminitet, a u Rusiji i Japanu maskulinitet. U Švedskoj je više naglašena ravnopravnost spolova i jednakost prilikom zapošljavanja i rada. Probleme vole rješavati kompromisima. Japanci također ne vole sukobe te vole probleme rješavati kompromisima no kod njih je još uvijek zastupljen patrijarhalan odgoj gdje je muškarac glava obitelji te mu je žena na neki način podređena. Muškarci također imaju primarnu ulogu u ekonomiji, gospodarstvu i sl. Slična je situacija u Rusiji. Oni prilikom pregovora ne žele pristati na kompromise jer je to znak slabosti te kroz stisak ruke prilikom pozdrava pokazuju moć.

Zadnja kategorija je vremenski horizont ciljeva. Švedska i Rusija imaju dugoročan dok Japan ima kratkoročan horizont ciljeva. Japan je više okrenut svojoj tradiciji i običajima dok su Švedska i Rusija više otvorene prema drugim državama te prihvaćaju njihova znanja.

Zaključno, iz tablice 6 je vidljivo da Rusija i Japan imaju najviše sličnosti dok Švedska i Japan imaju najviše različitosti.

Navedene države će se na kraju analizirati kroz neke od pokazatelja neverbalne komunikacije. U nastavku se nalazi tablica 7 koja prikazuje navedenu analizu.

Tablica 7: Pokazatelji neverbalne komunikacije

Pokazatelji neverbalne komunikacije	Države		
	Švedska	Rusija	Japan
Govor tijela (odjeća)	ne ističu se odjećom	ističu se odjećom	ne ističu se odjećom
Izraz lica	bez emocija	emocije	bez emocija
Pogled	kontakt očima	kontakt očima	bez kontakta očima
Dodir	rukovanje	rukovanje	naklon
Prostor	osobni prostor jako važan	osobni prostor nije važan	osobni prostor nije važan
Vrijeme	točnost je vrlo važna	točnost nije važno	točnost je vrlo važna
Šutnja	nepoželjna	poželjna	poželjna

Izvor: autorov rad

Prvi pokazatelj je govor tijela gdje je naglasak na odijevanju. Od tri promatrane države odjeća je jedino bitna Rusima, oni njome nastoje pokazati bogatstvo, moć i svoju poziciju.

Sljedeći pokazatelj su emocije. Šveđani i Japanci prilikom poslovnih sastanaka ne pokazuju emocije, to smatraju nepotrebnim te ne vole kada njihov sugovornik glumi emocije. Suprotno tome, Rusi vole pokazivati emocije, na taj način svome sugovorniku nastoje pokazati koliko su strastveni oko nečega, koliko im je to bitno te koliko su se posvetili tome.

Treći pokazatelj je pogled, tj. kontakt očima. U Švedskoj i Rusiji je kontakt očima prilikom pozdravljanja vrlo bitan. Dodir je usko povezan sa kontaktom očima i najčešće se događa prilikom pozdravljanja. Šveđani i Rusi prakticiraju rukovanje dok se Japanci nepotrebno ne dodiruju te se pozdravljaju naklonom.

Pozdravljanje je u Japanu dosta različito od Švedske i Rusije. Prilikom poslovnoga sastanka između Rusa i Šveđana doći će do rukovanja no ukoliko netko od njih posluje s Japancem jedna strana će se morati prilagoditi. Japancima je uručivanje i primanje posjetnica vrlo bitno stoga bi se Rusi i Šveđani trebali upoznati s njihovim običajima i prilagoditi se.

Sljedeći pokazatelj je prostor. Šveđanima je osobni prostor jako važan dok Rusima i Japancima nije. Oni žive u velikim napučenim gradovima i navikli su na fizičku bliskost s drugim ljudima. Šveđani i Japanci vole sastanke održavati na vrijeme stoga bi njihova poslovna suradnja u tome

smislu bila dobra. Šveđani vole unaprijed odrediti vrijeme i mjesto sastanka, a Japanci se vole vrlo dobro pripremiti za sastanak.

Rusima vrijeme nije toliko bitno i vrlo često kasne što bi Japanac i Šveđanin smatrali vrlo nepristojnim i neprofesionalnim.

Šutnja je u Rusiji i Japanu poželjna te označava sugovornikovo zanimanje i pozorno slušanje dok u Švedskoj ona nije dobar znak.

Na kraju se još može spomenuti da Šveđani i Japanci vole raditi kompromise, prilagođavati se svome poslovnome partneru te ne teže sukobima stoga bi zaključivanje posla između njih bilo jednostavno. Rusi ne rade kompromise jer smatraju da je to znak slabosti stoga bi oni mogli imati problema pri zaključivanju posla sa Šveđanima ili Japancima. Prilikom poslovnoga ručka u Japanu je nepristojno dati napojnicu konobaru za razliku od Švedske i Rusije. Također, Japanci srču i mljackaju prilikom jela jer je to način na koji domaćinu govore da je hrana ukusna dok je u Švedskoj i Rusiji to nepristojno.

## 7. Zaključak

Komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija koju svi sudionici jednako razumiju. Čovjek je najvažniji faktor komunikacijskog procesa, on ju definira, mijenja, prilagođava, manipulira njome te ju interpretira. Komunikacija je dinamična, promjenjiva, ovisi od sudionika i njihove okoline.

Ljudi komuniciraju verbalno i neverbalno (u većoj mjeri neverbalno) te čak i kada odbijaju komunicirati šalju poruku. Kako bi znali protumačiti takvu poruku ljudi moraju poznavati brojne pokazatelje neverbalne komunikacije (govor tijela, izraz lica, pogled, šutnju i sl.). Ljudi ukoliko se nalaze u krugu prijatelja ili obitelji ne pridodaju važnost načinu na koji komuniciraju. Opušteni su te njihov kulturni identitet dolazi do izričaja no ukoliko se nalaze na radnome mjestu moraju paziti na koji način komuniciraju. Taj način komunikacije se naziva poslovna komunikacija. Ona slijedi određena pravila koja su svima poznata. Kulturološka komponenta je vrlo važna kod poslovnog komuniciranja. Svaka kultura ima običaje i vrijednosti koje njeguje stoga je vrlo važno prije poslovne komunikacije saznati nešto više o kulturi sugovornika. To je važno jer neke sugovornikove kulturne vrijednosti mogu djelovati poticajno na samu komunikaciju dok druge mogu djelovati negativno. Potrebno je težiti načinima komuniciranja koji će spojiti različite kulture.

Kultura je ono po čemu se ljudi razlikuju. Različite kulture njeguju različite običaje, imaju različita uvjerenja i način života no važno je naglasiti da svi pripadnici određene kulture nisu isti. Svaka osoba ima svoj kulturni identitet. Kultura i komunikacija se međusobno isprepliću te se nadopunjuju.

Razvoju komunikacije i podizanju svijesti o kulturama je doprinijela globalizacija. Ona je povezala svijet, omogućila razmjenu znanja, informacija, dobara i usluga, sirovina i materijala. Sa sobom je donijela potrebu za učenjem i razumijevanjem drugih kultura u svrhu kvalitetne i učinkovite komunikacije. Globalizacija sa sobom donosi brojne prednosti i nedostatke. Prilikom razmjene i komunikacije se kulture međusobno moraju prilagođavati jedna drugoj te s vremenom mogu početi preuzimati načine rada, običaje i sl. od drugih kultura. Postavlja se pitanje koliko se kulture trebaju prilagođavati jedna drugoj, trebaju li se naći na neutralnom teritoriju ili se trebaju čvrsto držati svojih uvjerenja i običaja, svoga kulturnog identiteta.

Komunikacija između pripadnika različitih kultura se naziva interkulturalna komunikacija. Interkulturalnim govornikom se može smatrati svaka osoba koja sudjeluje u interkulturalnoj komunikaciji i pri tome zna pravilno komunicirati. Svaka osoba koja može ostaviti po strani predrasude i stereotipe, uvjerenje da je njegova kultura dominantna i da je istina samo ono u što njegova kultura vjeruje. Osoba koja posjeduje navedene osobine, i mnoge druge, može se smatrati interkulturalno kompetentnom osobom, tj. interkulturalnim govornikom. Interkulturalno kompetentna osoba je osoba koja vidi odnos između različitih kultura, koja ima sposobnost medijacije, interpretacije, kritičkog i analitičkog razumijevanja svoje i tuđe kulture te interkulturalnog komuniciranja. Proces stjecanja interkulturalne kompetencije je dug i zahtjevan no sa sobom nosi brojne prednosti i pomaže osobi da se bolje nosi sa svim preprekama u interkulturalnoj komunikaciji (predrasude, stereotipi, rasizam, etnocentrizam, kulturološki šok, moć, tjeskoba i sl.).

Analizom kulture, običaja, tradicije, načina komunikacije i poslovnoga bontona Švedske, Rusije i Japana je utvrđeno da postoje broje sličnosti, ali i razlike među njima. Najviše sličnosti imaju Rusija i Japan, a najmanje Japan i Švedska. To je bilo očekivano iz razloga što Rusija i Japan pripadaju zemljama visokoga konteksta te imaju brojne sličnosti. Također, Rusija se jednim dijelom nalazi u Europi, a drugim u Aziji te iako ima brojne sličnosti s Europom i Švedskom, više ih ima s Japanom.

Na temelju analize se može zaključiti da je vrlo važno biti interkulturalno kompetentna osoba. Tu tvrdnju potvrđuje usporedna analiza Švedske, Rusije i Japana. Na temelji svih razlika između promatranih država je vidljivo da u puno segmenata može doći do nesporazuma te da je znanje o drugim kulturama i njihovim običajima prijeko potrebno. Prije poslovnoga susreta sa pripadnikom druge kulture se potrebno pripremiti i istražiti njegove običaje i načine poslovanja. Obje strane bi se trebale prilagođavati jedna drugoj te činiti kompromise ukoliko se nalaze na neutralnome teritoriju. Ukoliko se nalaze na teritoriju jednoga poslovnoga partnera, njegov sugovornik bi se trebao prilagoditi njegovim običajima.

Na kraju se može zaključiti da postoje razlike u interkulturalnoj komunikaciji između Europe i drugih, u ovome slučaju Rusije i Japana, ne – europskih zemalja.



## Literatura

### Knjige

1. Benjak, M. i Požgaj Hadži V. (2005). *Bez predrasuda i stereotipa*. Rijeka: Izdavački centar Rijeka
2. Knapp, M., L. i Hall, J., A. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada Slap
3. Leinert Novosel, S. (2012). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada
4. Osredečki, E. (2007). *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton*. Samobor: Naklada Edo
5. Peršil, E., Benjak, M., Jelača, M., i Matošević, A. (2016). *Vodič za interkulturalno učenje*. Zagreb: Naklada Ljevak
6. Samovar, L. A., Porter, Richard E. i McDaniel, Edwin R. (2003). *Komunikacija između kultura*. Zagreb: Naklada Slap

### Internet izvori

1. Bašić, M. (2014). *Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije*. Magistra Iadertina. 9(1), str. 55-70. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137242> [pristupljeno 12.6.2021.]
2. Brekalo, K. (2017). *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim partnerima*. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1421/datastream/PDF/view> [pristupljeno 22.6.2021.]
3. Čendo Metzinger, T. i Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Veleučilište Velika Gorica. Dostupno na: <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [pristupljeno 24.6.2021.]
4. Europa.eu. (2021). *Švedska*. Dostupno na: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/sweden_hr) [pristupljeno 22.6.2021.]

5. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021). *Japan*. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=28729> [pristupljeno 23.6.2021.]
6. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021). *Kompetencija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32639> [pristupljeno 12.6.2021.]
7. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021). *Komunikacija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija> [pristupljeno 5.6.2021.]
8. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021). *Rusija*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=53751> [pristupljeno 23.6.2021.]
9. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021.) *Stereotipi*. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=58036> [pristupljeno 18.6.2021.]
10. Hrvatska enciklopedija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021). *Švedska*. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=60070> [pristupljeno 22.6.2021.]
11. Jagić, S. (2013). *Globalizacijski procesi i kultura*. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/678985.02jagic\\_vucetic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/678985.02jagic_vucetic.pdf) [pristupljeno 19.6.2021.]
12. Jamnicka, N. (2013). *Pravila poslovnog ruskog jezika*. Dostupno na: [https://hr.rbth.com/arts/2013/05/05/pravila\\_poslovnog\\_ruskog\\_jezika\\_19039](https://hr.rbth.com/arts/2013/05/05/pravila_poslovnog_ruskog_jezika_19039) [pristupljeno 23.6.2021.]
13. Jurešić, A. (2017). *Predrasude i stereotipi kao prepreke u interkulturalnim susretima*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:102452> [pristupljeno 18.6.2021.]
14. Kamatica (2012). *Naučite Japanski poslovni bonton*. Dostupno na: <https://www.kamatica.com/biznis/naucite-japanski-poslovni-bonton/2750> [pristupljeno 23.6.2021.]
15. Karabegović, E. *Globalizacija kulture*. Dostupno na: <https://www.pravo.unizg.hr/download/repository/%5B49%5D/GLOBALIZACIJA.pdf> [pristupljeno 19.6.2021.]
16. Labaš, K., Majdak, A. i Sučić, S. (2013). *Japanska kultura i običaji*. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/novinarismodec/kultura-i-obicaji-japana> [pristupljeno 23.6.2021.]

17. Lamza – Maronić, M., i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/Poslovno-komuniciranje\\_KNJIGA.pdf](http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/Poslovno-komuniciranje_KNJIGA.pdf) [pristupljeno 16.6.2021.]
18. Mihaljević, J. (2018). *Ovih 15 zanimljivosti sigurno niste znali o „majci“ Rusiji*. Dostupno na: <https://www.mirovina.hr/novosti/ovih-15-zanimljivosti-sigurno-niste-znali-majci-rusiji/> [pristupljeno 23.6.2021.]
19. Punkufer.hr. (2020). *15 nevjerojatnih činjenica o životu u Švedskoj koje sigurno niste znali*. Dostupno na: <https://punkufer.dnevnik.hr/clanak/zanimljivosti/15-nevjerojatnih-cinjenica-o-zivotu-u-svedskoj-koje-sigurno-niste-znali---621104.html> [pristupljeno 21.6.2021.]
20. Putujemo info. (2021). *Ruski poslovni bonton*. Dostupno na: <http://www.putujemo.info/index.php/poslovni-bonton/777-ruski-poslovni-bonton> [pristupljeno 23.6.2021.]
21. Sušec, M. (2017). *Poslovno komuniciranje u organizaciji*. Varaždin. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:1248/preview> [pristupljeno 5.6.2021.]
22. Šalamun, N. (2018). *Kako preživjeti kulturni šok?* Dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/prezivjeti-kulturni-sok/> [pristupljeno 16.6.2021.]
23. The prestige. (2017). *Pravila poslovne komunikacije u najrazvijenijim državama Evrope*. Dostupno na: <http://theprestige.ba/2017/06/21/pravila-poslovne-komunikacije-u-najrazvijenijim-drzavama-evrope/> [pristupljeno 21.6.2021.]
24. Thpanorama – Budi bolje danas! *Porijeklo etnocentrizma, vrste, primjeri*. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/cultura-general/etnocentrismo-origen-tipos-ejemplos.html> [pristupljeno 16.6.2021.]
25. Zovko, V. (2019). *Poslovni bonton – izabrani primjeri*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/184690> [pristupljeno 23.6.2021.]
26. Žučko, L. (2021). *Zemlja carskog duha, Niskih temperatura i velikih umjetnika: Kako izgleda život u Rusiji*. Dostupno na: <https://putnikofer.hr/ruska-kultura-i-obicaji/> [pristupljeno 23.6.2021.]
27. Wish. (2021). *Bonton i poslovni maniri u Švedskoj*. Dostupno na: <https://www.wish.hr/bonton-i-poslovni-maniri-u-svedskoj/> [pristupljeno 21.6.2021.]

## Popis tablica

Tablica 1: Primjeri visoke i niske distance moći.....	46
Tablica 2: Primjeri niskoga i visokoga izbjegavanja nesigurnosti.....	47
Tablica 3: Primjer individualizma i kolektivism.....	48
Tablica 4: Primjeri feminiteta i maskuliniteta.....	49
Tablica 5: Primjeri kratkoročnog i dugoročnog horizonta ciljeva .....	50
Tablica 6: Analiza Švedske, Rusije i Japana kroz Hofstedeov model .....	50
Tablica 7: Pokazatelji neverbalne komunikacije.....	52

## Popis slika

Slika 1: Proces komunikacije .....	6
Slika 2: Kategorije osobnog prostora .....	13