

# POSLOVNI BONTON: IZABRANI PRIMJERI

---

Šop, Ružica

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:772478>

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

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



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*

Ružica Šop

**POSLOVNI BONTON: IZABRANI PRIMJERI**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Menadžment*

Ružica Šop

**POSLOVNI BONTON: IZABRANI PRIMJERI**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010216423

e-mail: [rsop@efos.hr](mailto:rsop@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*

Ružica Šop


**BUSINESS ETIQUETTE: SELECTED EXAMPLES**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad (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: Ruzica Šep

JMBAG: 0010216423

OIB: 09299908831

e-mail za kontakt: sopruzica95@gmail.com

Naziv studija: Menadžment

Naslov rada: Poslovni bonton: izabrani primjeri

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Ruzica Šep

## **Poslovni bonton – izabrani primjeri**

### **Sažetak**

Zbog globalizacije gospodarstva, doseljavanje, iseljavanje i turizma mnogo se intenzivnije suočavamo s drugim kulturama, svim prilikama i poteškoćama koje kulturološke različitosti donose. Kultura je obilježje svake nacije koja utječe na identitet pojedinca, grupe ljudi, organizacije i društva u cjelini. Društvo danas pridodaje veliku pažnju u razumijevanju i učenju različitih kultura i njenih vrijednosti te razumijevanje kulturološke raznolikosti. Također, komunikacija je ta koja uključuje interakciju ljudi čije su kulturne percepcije i simbolički sustavi dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin.

Posebni naglasak se stavlja na poslovni bonton koji nije jednak u svim kulturama, ali čine skupinu pravila ponašanja u poslovanju. Važan je segment svake kulture te jedan od mogućih načina komunikacije gdje pomaže u izgradnji međunarodnih i poslovnih odnosa. Prije negoli se ode u određenu zemlju, potrebno je prvo istražiti razumjeti poslovni bonton te zemlje, kako ne bi došlo do nerazumijevanja i propale suradnje.

Ovaj diplomski rad usmjeren je na istraživanje poslovnog bontona i skupa pravila koje određuje ponašanje u nekoj zajednici te ga prikazati kroz praktične primjere izabranih gradova i zemalja.

Ključne riječi: kultura, interkulturalna komunikacija, poslovna komunikacija, poslovni bonton i pravila poslovnog ponašanja.

## **Business etiquette: selected examples**

### **Abstract**

Due to the globalization of the economy, immigration, emigration and tourism, we are much more intensely confronted with other cultures, all the opportunities and difficulties that cultural differences bring.

Culture is a feature of every nation that affects the identity of an individual, a group of people, an organization and society as a whole. Today, society pays great attention to understanding and learning about different cultures and their values, and to understanding cultural diversity. Also, communication is one that involves the interaction of people whose cultural perceptions and symbolic systems are different enough to change the act of communication.

Special emphasis is placed on business etiquette, which is not the same in all cultures but forms a set of rules of conduct in business. It is an important segment of every culture and one of the possible ways of communication where it helps to build international and business relations. Before going to a particular country, it is necessary to first research to understand the business etiquette of that country, so as not to lead to misunderstanding and failed cooperation.

This thesis focuses on the study of business etiquette and a set of rules that determine behavior in a community and present it through practical examples of selected cities and countries - Turkey, Japan, United Arab Emirates (Dubai), Sweden.

Keywords: culture, intercultural communication, business communication, business etiquette and rules of business conduct.



## Sadržaj

1. Uvod.....	10
2. Kultura i njezini elementi .....	3
2.1. Interkulturalna komunikacija.....	6
3. Poslovni bonton.....	12
3.1. Poslovno komuniciranje .....	13
3.2. Predstavljanje i pozdravljanje.....	15
3.3. Pravila ponašanja i poslovno odijevanje na sastancima .....	18
3.4. Poslovni sastanci .....	22
3.5. Poslovni ručak ili večera .....	24
3.6. Oslovljavanje i tituliranje sugovornika .....	25
4. Poslovni bonton – na izabranom primjeru.....	27
4.1. Turska.....	27
4.1.1. Opći podaci .....	27
4.1.2. Poslovno komuniciranje .....	28
4.1.3. Upoznavanje i pozdravljanje .....	29
4.1.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima.....	30
4.1.5. Poslovni sastanci .....	30
4.1.6. Poslovni ručak i večera .....	32
4.2. Japan .....	33
4.2.1. Opći podaci .....	33
4.2.2. Poslovno komuniciranje .....	34
4.2.3. Upoznavanje i pozdravljanje .....	35
4.2.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima.....	37
4.2.5. Poslovni sastanci .....	37
4.2.6. Poslovni ručak i večera .....	38
4.3. Ujedinjeni Arapski Emirati (Dubai).....	39
4.3.1. Opći podaci .....	39
4.3.2. Poslovno komuniciranje .....	40
4.3.3. Upoznavanje i pozdravljanje .....	40
4.3.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima.....	41

4.3.5.	Poslovni sastanci .....	42
4.3.6.	Poslovni ručak i večera .....	43
4.4.	Švedska.....	43
4.4.1.	Opći podaci .....	43
4.4.2.	Poslovno komuniciranje .....	45
4.4.3.	Upoznavanje i pozdravljanje .....	45
4.4.4.	Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima.....	46
4.4.5.	Poslovni sastanci .....	46
4.4.6.	Poslovni ručak i večera .....	47
5.	Zaključak.....	48
	Literatura .....	50
	Popis slika: .....	53

## **1. Uvod**

Kako se razvijalo gospodarstvo tako se razvijala i potreba za odlazak u druge zemlje iz privatnih i poslovnih razloga. Radi toga razvila se i potreba za učenjem polovnog bontona i razumijevanje strane kulture kako bi se ostvarila poslovna i društvena suradnja. Kultura je obilježje svake nacije koja snažno utječe na identitet neke grupe ili samog pojedinca te predstavlja snažnu vezu sa komunikacijom. Opisuje običaje, navike i mentalitet stanovništva neke zemlje koji se ustalio kroz desetljeće i postala tradicija koja se kumulativno prenosi sa koljena na koljeno. Potrebno je razviti kulturnu inteligenciju kako bi kroz učenja i razumijevanja različitih kulturnih vrijednosti omogućilo čovjeku da shvati kako drugi ljudi žive, njihove običaje, stavove, percepcije i mišljenja.

Komunikacija je interakcija između ljudi čije su kulturne percepcije i simbolički sustav dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin. Razmjenjuju se ideje, informacije, usluge i proizvodi. Zbiva se između pojedinaca, neke grupe ljudi, organizacije ili društva sa različitim kulturnim karakteristikama te obuhvaća veliko područje koje iziskuje bilo kakvu verbalnu ili neverbalnu komunikaciju. Kako bi komunikacija između različitih kultura tekla učinkovito potrebno je poznavati poslovni bonton. Bonton se može definirati kao skup prihvaćenih pravila ponašanja koje se temelje na društvenim normama i važan je element nekog društva.

Predmet istraživanja diplomskog rada je predstavljanje poslovnog bontona u izabranim zemljama Turska, Japan, Ujedinjeni Arapski Emirati (Dubai) i Švedska. Svrha je prikupiti što više korisnih informacija kako bi se učinkovito postigla poslovna suradnja na međunarodnoj razini. Cilj rada je prikazivanje pravila ponašanja u različitim zemljama odnosno korištenje poslovno bontona koje se razlikuje s obzirom na pripadnost određenoj kulturi.

Diplomski rad podijeljen je na šest poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje se odnosi na metodologiju rada. Treće poglavlje objašnjava kulturu i njezine elemente te se također bavi pitanjem interkulturalne komunikacije. Četvrto poglavlje objašnjava poslovni bonton te se dotiče pitanja kao što su poslovno komuniciranje, upoznavanje i pozdravljanje, pravila ponašanja i poslovno odijevanje, poslovni sastanci te poslovni ručak i večera. Peto poglavlje objašnjava kulturološke razlike u poslovnom bontonu Turske, Japana, Ujedinjeni Arapski Emirati (Dubai) i Švedske. Rad završava šestim zaključnim poglavljem.

U ovom diplomskom radu opisane su pravila ponašanja odnosno pravila poslovnog bontona Turske, Japana, Ujedinjenih Arapskih Emirata i Švedske. Velika važnost poslovnog bontona dolazi do izražaja kada je riječ o međunarodnim suradnjama ili pokušaja sklapanja međunarodne poslovne suradnje. Pokazuje koja pravila ponašanja, geste i manire treba koristiti koje pokazuju poštovanje prema inozemnom suradniku i njegovim običajima i tradiciji odnosno njegovoj cjelokupnoj kulturi. Pije poslovnog puta u neku stranu zemlju, potrebno je istražiti i prikupiti što je više moguće korisnih informacija o kulturi, običajima te zemlje, kako bi poslovni sastanci tekli besprijekorno dobro i bez neugodnih scena. Cilj je ostvariti poslovnu suradnju, a ne da zbog krivih gesti i ponašanja poslovna suradnja završi prije negoli je sastanak i započeo.

Prilikom pisanja diplomskog rada korištene su metode istraživanja, a to su: metoda deskripcije, metoda komparacije i metoda kvalifikacije. Podaci koji su korišteni u radu isključivo su preuzeti iz sekundarnih izvora i nalaze se na kraju rada u popisu literature.

Rad se sastoji od dva dijela, a to su teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu biti će objašnjeni pojmovi kulture i njezini elementi, interkulturalna komunikacija, poslovi bonton i poslovna komunikacija. Naglasak je na značenju poslovnog bontona gdje će biti ukratko objašnjeni postupci u pozdravljanju i upoznavanju poslovnog partnera, kako se treba odjenuti na poslovnim sastancima i kako se treba ponašati, što treba očekivati i prirediti za poslovni sastanak te na kraju kako se ponašati na poslovnom ručku ili večeri. U praktičnom dijelu biti će ukratko objašnjen poslovni bonton izabranih zemalja. Za odabranu zemlju prvo će se prikazati osnovne informacije te nakon toga slijedi prikaz pravila ponašanja u poslovanju. Od pravila poslovnog ponašanja u radu odabrani su poslovno komuniciranje, pravila ponašanja i poslovno odijevanje na sastancima, poslovni sastanci i poslovni ručak i večera.

## 2. Kultura i njezini elementi

Kultura je obilježje svake nacije jer snažno utječe na identitet samog pojedinca, neke grupe i društva u cjelini. Postojanje kulture čovjeku pomaže u prilagođavanju svojstvenom okruženju, služi kao uspostava predvidivog svijeta u kojem je svaka osoba čvrsto ukorijenjena te omogućava da unese svoju misao u okolinu. „Kulturni obrasci nisu dakle prirodno dani, već počivaju na dogovoru i tradiciji“ (Kumbier, Schulz von Thun., 2009:12). Kultura štiti ljude od nepoznatog i daje ljudima smjernice kako živjeti u promjenjivom okruženju, primjerice, kako zaraditi za život, pozdraviti nepoznatu osobu i slično. Opisuje običaje, navike i mentalitet nekog društva koji se ustalio kroz desetljeće i postala je tradicija koja se kumulativno prenosi sa koljena na koljeno, iz generacije u generaciju. Toliko se razvila da je primarni način na koji ljudi zadovoljavaju tri vrste potrebe, a to su:

- a) temeljne potrebe – hrana, sklonište i fizička zaštita
- b) izvedene potrebe – organizacija rada, raspodjela hrane, obrana, društvena kontrola
- c) integrativne potrebe – psihološka sigurnost, društveni sklad, svrha u životu

Kada govorimo o obilježjima kulture, kao prvo, predstavlja snažnu vezu između kulture i komunikacije. A kao drugo, traži od osobe da razmotri vlastitu kulturu ili da se susretne sa njenom teorijom. Razlog tomu je što ljudi ne govore o vlastitoj kulturi niti o njenom utjecaju na njihovo ponašanje. „Ljudi su često toliko blizu svojoj kulturi da nema potrebe da je razmatraju niti da i o njoj raspravljaju, a budući da dobar dio ljudskog ponašanja čine navike, ljudi nisu ni svjesni utjecaja koji kultura ima na njegove percepcije i interakcije“ (Samovar i dr., 2013:21). Kultura posjeduje nekoliko obilježja, prvu ćemo navesti najvažnije obilježje, a to je:

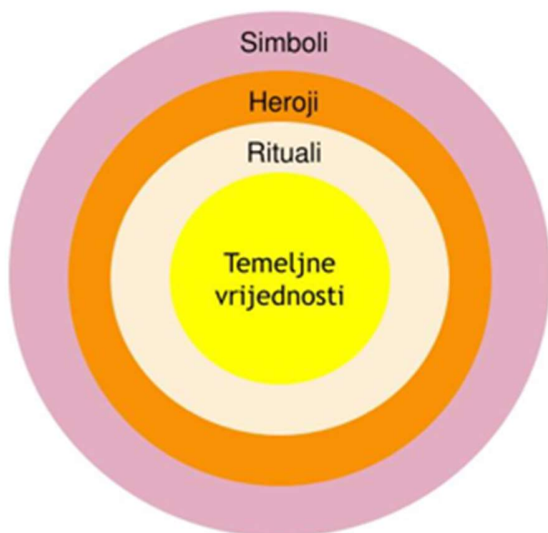
- a) Kultura se uči – ona se uči od samog rođenja čovjeka pa sve do njegove smrti, kako od riječi do riječi, od događaja do događaja, od osobe do osobe u svemu se traži značenje, a ona je kulturno utemeljena. Učenje možemo podijeliti na formalno i neformalno učenje. „Neformalno učenje obično se odvija putem interakcije (roditelji vas poljube pa tako učite o poljupcima – koga, kada i gdje poljubiti), promatranja (promatrate kako mama pere rublje, a tata kosi travu, i tako učite o ulogama pojedinog spola – što rade muškarci, a što žene), te oponašanja (smijete se na iste šale na koje se smiju i vaši

- roditelji, i tako učite o humoru“ (Samovar i dr., 2013:22). Dok formalno učenje je strukturirano i odvija se u kulturnim ustanovama kao što su škole i crkve, primjerice, učenje matematike, Deset Božjih zapovijedi i slično, na taj način ljudima se daje instrument kulture koja se smatra važnim i ono uči o etičnom ponašanju. Kultura se uči putem poslovice, mitova, legendi, narodnih pripovijesti, umjetnosti i masovnih medija.
- b) Kultura se dijeli – prenošenje kulture je raznoliko (piče, umjetnost, poslovice i slično) te imaju brojne prijenosnike (obitelj, vršnjaci, mediji, crkve, škola), no kad uključimo i elemente kulture tu kulturu mogu dijeliti i drugi pripadnici svoje kulture. Što znači da je kultura zajednički nazivnik djelovanja pojedinca na razumljiv način drugim pripadnicima nekog društva. „Povezivanje naraštaja otkriva jasnu vezu između kulture i komunikacije. Komunikacija je ta koja kulturu čini trajnim procesom, jer jednom kad se oblikuju kulturne navike, načela, vrijednosti, stavovi i slično, oni se komuniciraju drugim pripadnicima kulture“ (Samovar i dr., 2013:28). Što znači da je kultura toliko snažna da svaki naraštaj poveže sa prošlim i sadašnjim naraštajima.
  - c) Kultura se temelji na simbolima – kultura simbola može se pojaviti u različitim oblicima pa tako i u obliku geste, odjeće, predmeta, zastave i slično, ali najvažniji i najupečatljiviji simbolički aspekt je jezik, pomoću njega predstavljamo predmete i ideje.
  - d) Kultura je dinamična – kultura nije statična, premda pruža stabilnost i snagu te zbog toga kulturne skupine se svakodnevno suočavaju sa raznim izazovima koji dolaze iz okruženja kao što su ekološke promjene, ratovi, epidemije, migracije i tako dalje.

Stoga današnje društvo pridodaje sve veću pažnju na kulturu i njene vrijednosti i razumijevanje u kulturološku raznolikost. Dok u poslovnoj zajednici kulturu možemo promatrati kroz obilježje svake jedinstvene i prepoznatljive organizacijske kulture. Razlog tome je to što kultura je važni igrač u poslovnom okruženju, kako bi se uspješno „stopio“ sa drugim stranim kulturnim igračem i postigao poslovni uspjeh poduzeća.

Kako bi se bolje razumjela kultura, također je potrebno proučiti njezine elemente. Postoje mnogobrojni elementi kulture koje se mogu uzeti u poučavanje te ovdje će biti navedeni četiri elementa koja se najčešće spominju.

Slika 1: Elementi kulture



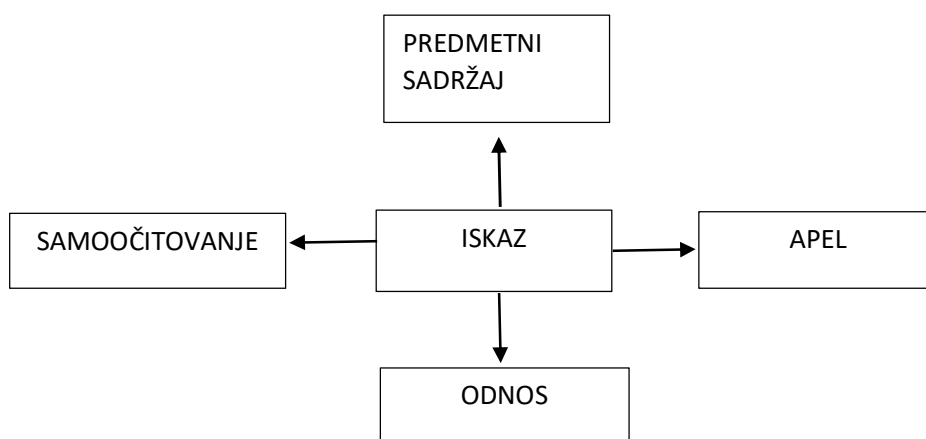
Izvor: <https://image2.slideserve.com/4263225/slide15-1.jpg> [pristupljeno 7. svibnja 2021.]

Na slici su prikazani elementi kulture kao četiri koncentrična kruga u čijem se središtu nalazi temeljne vrijednosti. Temeljne vrijednosti su nevidljivi pokazatelji određene kulture koji se prikazuje pomoći ljudskog ponašanja, ponašanje grupe ljudi. Pokazuje što je važno, vrijedno i poželjno članovima jedne kulture, što je dobro, a što loše, lijepo ili ružno. U drugom krugu su prikazani rituali. Oni su važni elementi kulture jer prikazuje vjerske i duhovne obrede koje se svjesno izvode i pristupa punim srcem. Heroji bili stvarni ili izmišljeni, mrtvi ili živi, predstavljaju uzore ponašanja koje posjeduju određene karakteristike te se one cijene u određenim kulturama. I na samom kraju, ili početku, kruga nalaze se simboli. Oni obuhvaćaju verbalni i neverbalni jezik te su najvažnije sredstvo za prenošenje i razumijevanje kulture putem informacija, ideja, osjećaja, gesti, izraz lica, govor tijela, ton i slično.

## 2.1. Interkulturalna komunikacija

Interkulturalnu komunikaciju definirati ćemo da je to komunikacija koja uključuje interakciju ljudi čije su kulturne percepcije i simbolički sustavi dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin. „Kroz globalizaciju gospodarstva, doseljavanje i iseljavanje i turizma koji obuhvaća čitavu zemaljsku kuglu i mnogo se snažnije nego prije sučeljavamo s drugim kulturama i oblicima ophođenja – sa svim prilikama, svom fascinacijom i svim poteškoćama koje to sa sobom nosi“ (Kumbier, Schulz von Thun., 2009:13). Zbog putovanja po svijetu, odnosno u strane zemlje, iz privatnih ili poslovnih razloga sa sve većom razumljivošću u svojoj domaćoj svakodnevnicu susrećemo ljude s drugom kulturnom pozadinom. Kako za pojedinca tako i za društvo ophođenje s ljudima iz drugih kultura, koji imaju totalno drugačije ponašanje i vrijednosne predodžbe, postalo je dio naše svakodnevnice. Zato je područje interkulturalno komuniciranje zaživjelo i dobro obrađeno polje istraživanja i prakse. Možemo naglasiti kako komunikacija predstavlja osnovu svakog poslovnog i privatnog odnosa te ima ključnu ulogu u ostavljanju i stvaranju dojam kako kod pojedinca tako i kod organizacija. U interkulturalnoj komunikaciji često dolazi do nesporazuma prilikom interakcije ljudi iz različitih kultura, koje se može riješiti, ukoliko interakciju promatramo u komunikacijskom kvadratu. Ono se odnosi na izrečene i neizrečene riječi/poruke sadržane u iskazu koje se raščlanjuju u četiri polja.

Slika 2: Četiri strane polja – komunikacijski kvadrat



Izvor: Izrada autora



Unutar svake kulture može se dogoditi da te četiri poruke koje je pošiljalatelj imao na umu i četiri poruke koje dolaze do primatelja u potpunosti se razlikuju, čak i kada je sporazumijevanje akustično besprijekorno.

Primjerice, na ponuđenu šalicu čaja Njemačke domaćice, Kineskinja ljubazno odbija sa „ Ne, hvala“. Dolazi do nesporazuma jer kod Kineza je pravilo pristojnosti najprije odbiti čaj i očekivati da se ponuda ponovi, ako je domaćica mislila ozbiljno, dok sa druge strane, kod Nijemca odbijanje jednostavno znači odbijanje bez ponovne ponude, kako domaćin ne bi ispao nametljiv. Iz ovog primjera možemo zaključiti kako složeni odnos izrečenog i mišljenog, svjesnog ili nesvjesnog pošiljalateljevog unosa u iskaz i onoga što dođe do primatelja postaje interkulturalno upitno. Stoga je bitno razumjeti sva četiri polja kako bi se raščistio poneki nesporazum.

Hofstede (1989.) proveo je istraživanje o interkulturalnoj komunikaciji te naveo određene dimenzije po kojima se određene kulture razlikuju, nazvavši ih kolektivismom i individualizmom. Kolektivism naglašava kako pojedinac neke kulture bitno definira svoju pripadnost nekoj većoj cjelini, kao što je obitelj, tvrtka, prijatelji, nacija i slično, i svoje težnje usmjerava na uspjeh te veće cjeline. A individualizam naglašava kako se pojedinac usmjerava na svoj uspjeh, razvitak i samoostvarenje, dostojanstvo, temeljenim pravima i slično. Promatranjem dimenzije kolektivismom i individualizam iz perspektive vrijednosnog kvadrata, autori Kumbier i Schulz von Thun (2009:16) ističu ove spoznaje:

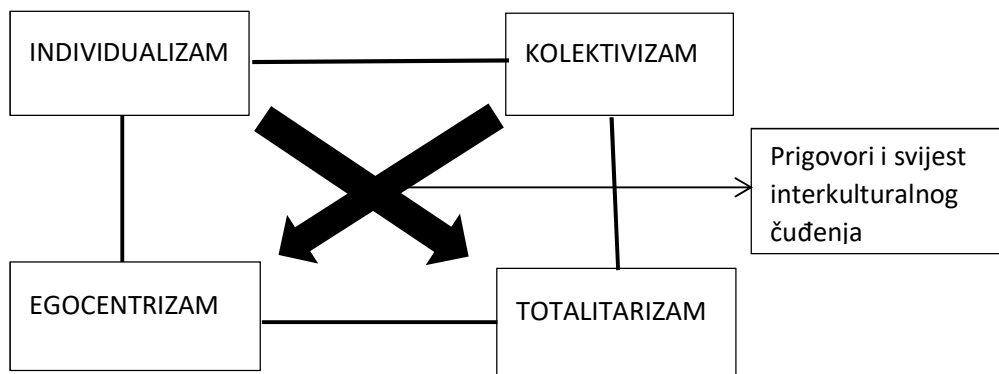
a) Te dvije vrijednosti međusobno se ne isključuju, već naprotiv, (kao „sestrinske vrline“) stoje u odnosu plodonosnog nadopunjavanja.

b) Svaka vrijednost je bez druge u opasnosti postati jednostranom i izopačiti se. Tako kod čistog kolektivismom, koji žrtvuje pojedinčevo dostojanstvo, prijeto opasnost da završi totalitarizmom: „Ti si ništa – tvoj narod je sve!“ Nasuprot tome prenaplašeni individualizam, koji zaboravlja interese zajednice, može se izopačiti u neodgovorni egocentrizam.

c) Opasnost interkulturalnog čuđenja leži u tome da se sami uzdižemo u vrijednosti nebo gornjeg kata vrijednosnog kvadrata, a drugog smještamo na donji kat, tako reći u „podzemlje izopačenosti“. Ono što se u međuljudskoj komunikaciji očituje kao predbacivanje, proizlazi iz pravca predbacivanja u vrijednosnom kvadratu. U interkulturalnom sklopu možemo ih protumačiti i kao pravce čuđenja.

d) No obrnuto možemo otkriti i uvažavati vrijednosti protukulturne i u njoj pronaći nešto što bi moglo biti dobro i za kulture „usredotočene na pojedinca“ treba otkriti i usmjerenost na zajednicu, za kolektivističke kulture (i) vrijednost i dostojanstvo pojedinca. Ta se perspektiva očituje u različitim priložima (npr. kod Kumbier i Oske te kod Borrios).

Slika 3: Kulturne dimenzije u vrijednosnom kvadratu



Izvor: Izrada autora

Interkulturalna komunikacija je oblik komuniciranja koji se zbiva između osoba, neke grupe, organizacije ili društva sa različitim kulturnim karakteristikama te obuhvaća veliko područje koje iziskuje bilo kakvu verbalnu ili neverbalnu komunikaciju.

Verbalna komunikacija je način prijenos informacija, riječi između dvije osobe, grupe ili organizacije, odnosno prijenos ideja, stavova, mišljenja, poruka pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije. „U poslovnom okruženju informacije se, poruke ili vijesti razmjenjuju usmeno među sugovornicima najčešće razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja“ (Maronić, Glavaš, 2008:22). Verbalna komunikacija se dijeli na formalno i neformalno usmeno izražavanje. Formalno usmeno izražavanja od iznimnog je značaja za uspješnu komunikaciju zbog službenog načina prijenosa informacija u poslovnom okruženju. „Formalna komunikacija nerijetko iskrivljuje i mijenja prvobitnu poruku prijenosom kroz razine organizacijske strukture. Učestala je kod zaposlenih koji se nalaze pri različitim društvenim razinama ili položajima unutar organizacijske strukture, dok će komunikacija osoba koje se nalaze na istom ili sličnom statusu organizacije težiti neformalnosti“ (Maronić, Glavaš, 2008:22).

Neformalno usmeno izražavanje podrazumijeva neslužbenu komunikaciju u organizacijskoj strukturi gdje zaposlenici razmjenjuju stavove, osjećaje, iskustva, značajne informacije za organizaciju, brzo i jeftino informira veći broj zaposlenika u vrlo kratkom vremenskom roku uz sigurnu povratnu informaciju. „ Verbalnu komunikaciju koristimo za razmjenu informacija, neovisno o tome hoćemo li informirati druge o našim potrebama i željama ili ćemo ih nečemu naučiti“ (Bogdan, 2019). Tako i u poslovnom svijetu menadžeri moraju komunicirati sa zaposlenicima i obratno, kako ne bi došlo do nesporazuma koji sprječava efikasnost, produktivnost i radni moral. Komunikacija između zaposlenika omogućuje rasprave oko projekata, radnih zadataka i procedura te komunikacija o specifičnom zadatku. „Verbalne prezentacije su česte u poslovanju, posebice u prodaji proizvoda ili usluga. Njih rade stručnjaci i profesionalci koji su sposobni pričati točno i konkretno o svakom aspektu proizvoda i usluga. U nekim slučajevima će ih raditi zaposlenik kojemu je u cilju objasniti novu marketinšku ili prodajnu strategiju koju će organizacija implementirati“ (Bogdan, 2019).

Slika 4: Verbalna komunikacija između dvije osobe



Izvor: [https://www.google.com/search?q=verbalna+komunikacija&sxsrf=ALeKk03v8j3y-mk-9Fjbnlb183BVP8FSsw:1623070359987&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKewj2\\_IGiyIXxAhXqhP0HHS3DEUQ\\_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=UHZTy0vgzsmHIM](https://www.google.com/search?q=verbalna+komunikacija&sxsrf=ALeKk03v8j3y-mk-9Fjbnlb183BVP8FSsw:1623070359987&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKewj2_IGiyIXxAhXqhP0HHS3DEUQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=UHZTy0vgzsmHIM) [pristupljeno 7. svibnja 2021.]

Neverbalna komunikacija odnosi se na ton glasa, izraz lica, geste, dodiri, držanje tijela, sve to pokazuje da se odvija komunikaciji među sugovornicima. Fox (2006:22) navodi ukoliko između verbalnih i neverbalnih elemenata poruke postoji nesklad, pažljiv promatrač će ga otkriti. U

poslovnom okruženju menadžeri koriste neverbalnu komunikaciju kako bi uspješno vodili članove tima i zaposlenike. Primjerice, menadžer će češće uspostavljati kontakt očima sa zaposlenikom, što pokazuje moć. Prekrižene ruke i noge daje do znanja da osoba se odupire od novih ideja i štiti svoj sigurni prostor. Čvrsto rukovanje podrazumijeva samouvjerenost dok tapšanje po ramenu se može shvatiti kao invazija na osobni prostor. „ Također, neverbalna komunikacija može pokazati samouvjerenost, entuzijazam, aktivno slušanje i mogućnost prezentiranja“ (Bogdan, 2019). Kako bi povezali verbalnu sa neverbalnom komunikacijom potrebno je razmotriti pet funkcija neverbalnog ponašanja: 1). Ponavljanje – ukoliko ste nekoj osobi rekli kako je njegov prijedlog ideje loš, prilikom izgovaranja riječi „ne“, možete klimati glavom lijevo desno, što isto znači ne. 2). Dopunjavanje – ukoliko smo zadovoljni radom jednog zaposlenika, tapšanjem po ramenu zaposlenik će dobiti dodatno značenje našeg zadovoljstva. 3). Zamjenjivanje – prilikom pozdravljanja dobrog prijatelja, umjesto da izgovaramo potrebne riječi, možemo raširiti ruke i zagrliti ga. 4). Uređivanje – kada sugovornik govori o svojoj ideji potrebno je klimati glavom kako bi mu dali znak da nastavi pričati. 5). Proturječnost – osoba koja prezentira govori da je opuštena i da mu je ugodno, ali glas mu drhti i ruke mu se tresu. Neverbalna komunikacija uvelike nadopunjuje verbalnu komunikaciju bez izgovorenih riječi, ali prenosi emocije, stavove, trenutno raspoloženje, osjećaje, mišljena sugovornika u komunikaciji. Znakove (brzina, ritam, boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, miris, okus, geste, izraz lica, držanje, umjerenost, različiti pokreti i slično) je stoga važno razumjeti kako bi se pravilno interpretirala primljena poruka ukoliko je nedovoljno dorečena ili nepotpuna. Prema Maroniću i Glavašu (2008:23), kontakti – neverbalni izričaj doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz sastavnice koje su od nezamjenjive važnosti pri razumijevanju i interpretaciji poruke kako slijedi:

- Odijevanje
- Osjećaji
- Komunikacija pogledom
- Aktivno slušanje
- Šutnja

Odijevanjem ostavljamo prvi dojam i osobno mišljenje prilikom prvog susreta koje se gradi maksimalno 8 sekundi. „Odjeća je važan izvor informacija jer nesvjesno šalje signale o

financijskom stanju, socijalnom statusu, uspjehu u životu, stavu prema sugovornicima i okruženju“ (Maronić, Glavaš, 2008:23).

Licem i tijelom najčešće pokazujemo svoje osjećaje. Znakove koje pokazujemo licem su uroda, neugoda, opuštenost, napetost, pozornost, veselje, tugu, dosadu, odnosno trenutno raspoloženje. Dok tijelom pokazujemo jačinu nastalih osjećaja.

Komunikacija pogledom vrši se pomoću zjenica, očnim mišićima i očima, koje signaliziraju početak i kraj razgovora, prati i olakšava davanje povratne informacije, odaje osjećaje i održava prirodu odnosa među sugovornicima. „ Izravna komunikacija pogledom najčešće se koristi pri razgovorima o dobro poznatoj temi, kod izravnog utjecaja i pridobivanja sugovornika, te ukoliko se želi znati uzvratiti dogovor“ (Maronić, Glavaš, 2008:23).

Aktivno slušanje predstavlja komunikaciju tijelom u kojem se pokazuje da je sugovornik u potpunosti usredotočen a ostale sugovornika te iznosi svoja stajališta, razmišljanja, uključuje se u komunikaciju.

Šutnja je jedan oblik komunikacije koji simbolizira mističnost, odnosno osoba je u zamišljanju, nezadovoljna, umorna, loše raspoloženja, neprijateljskog stava i slično. Promatra se u negativnom kontekstu zbog odsustva komunikacije što dovodi do neugode, ali ponekad je potrebna kako bi se komunikacijski događaj ispravni interpretirao.

### 3. Poslovni bonton

Bonton se može definirati kao skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan je element nekog društva. „Bonton se odnosi se na kodeks ponašanja, odnosno opis modela poželjnog ponašanja kojeg bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Bonton nas uči kako se treba ponašati, izražavati, izgledati, komunicirati, gestikulirati i slično u gotovo svakoj situaciji. Poslovni bonton predstavlja važan segment svake kulture, jedan je od mogućih načina komunikacije i pomaže graditi međuljudske i poslovne odnose“ (halpet.hr, 2021). Za uspješno poslovanje nije dovoljno posjedovati stručnu kvalifikaciju, nego je potrebno i ovladati i vještinama komuniciranja. „U poslovnom svijetu zaposlenik treba izgraditi odnos s poslovnim partnerom, dokazati da je sposoban raditi u timu i da može pozitivno predstavljati svoju tvrtku“ (Quittschau, Tabering, 2015:7). Prilikom savladavanja pravila ponašanja u poslovnom svijetu, pomoći će osobi da u poslovnom okruženju kreće sigurno i vjerodostojno.

Poslovni bonton pojedinca izdvaja iz društva bilo to pozitivno ili negativno ponašanje. Pozitivno, odnosno lijepo ponašanje zaposlenika rezultira stvaranje pozitivne energije u poduzeću i samim time rezultira bolje i lakše izvršavanje zadanih zadataka i ostvarivanje ciljeva. U poslovnom svijetu pravila ponašanja su objašnjena i opisana u poslovnom bontonu. „Poslovni bonton predstavljaju pravila ponašanja u jednom poduzeću ili instituciji. Netko to zove i kodeks ponašanja. S tim su povezani i poslovni protokol i poslovne komunikacije i sve to čini kulturu, odnosno kućni stil poduzeća. Po tome se jedno poduzeće ili institucija može razlikovati od drugog“ (Ožanić, 2015). Bonton nas uči kako komunicirati sa drugima, kako se odijevati, ponašati, izražavati, izgledati i slično, gotovo u svakoj situaciji. Veliki dio pravila ponašanja, odnosno bontona, je naučeno od roditelja te ta naučena pravila nadograđujemo prilikom zapošljavanja u poduzeće, dolazak u jednu poslovnu zajednicu. „Poduzeće ili institucija treba stabilno funkcionirati, imati čvrste definirane odnose među ljudima, jasne poslovne procese, definiranu hijerarhiju baziranu na sposobnostima, znanju i ovlastima. Da bi se to postiglo treba vremena, godine uspješnog poslovanja da bi se izgradili odnosi u kojima se poštuje znanje i vrijednost svih ljudi u poduzeću, jer svi doprinose zajedničkom uspjehu. A s time se poštuju i poslovni partneri i svi ljudi s kojima poduzeće i institucija surađuju“ (Ožanić, 2015). Svaka uspješna poduzeća imaju jasno definirana pravila ponašanja među zaposlenicima, poslovne procese, definirana hijerarhija koja se bazira na sposobnostima, znanjima i vještinama zaposlenika. Poduzeće koje jako dobro poznaje pravila poslovnog bontona, lakše steknu stabilnu organizacijsku strukturu, gdje se olakšava i

pojednostavljuje komunikacija između zaposlenika, razgovor je ugodniji i profesionalniji. Poslovni bonton u poduzeću mora se temeljiti na poštivanju i odgovornosti, to jest, na međusobnom poštivanju između zaposlenika, menadžera prema suradnicima i radnicima, poštivanju činovnika javnih službi prema građanima i slično. „Menadžment mora uživati poštovanje suradnika i radnika zbog znanja i sposobnosti da upravlja poduzećem, a suradnici i radnici moraju uživati poštovanje zbog znanja i odgovornosti prema poslu, odnosno svi prema svom doprinosu uspjehu poduzeća ili institucije“ (Ožanić, 2015). Poslovni bonton podrazumijeva dobar način komuniciranja u poslovnom i društvenom svijetu, a u poslovnom svijetu važno je da je osoba uljudna i pokazuje poštovanje prema svojim poslovnim partnerima, suradnicima, klijentu, kupcu i slično. Primjerice, ukoliko zaposlenik aktivno sluša sugovornika, gleda ga u oči, postavlja mu pitanja, ima vedar izraz lica sa osmjehom pokazuje spremnost na komunikaciju sa sugovornikom te prihvaćanju njihovih ideja i stavova. „Pažnju treba posvetiti i povratnim informacijama, feedbacku, koji nam sugovornik odašilje govorom tijela i riječima“ (Zrinušić, 2011).

### **3.1. Poslovno komuniciranje**

Komunikacija je vještina u kojoj se razmjenjuju ideje, informacije i misli između sugovornika u užoj i široj okolini ili se prenose kroz prostor i vrijeme pomoću globalne mreže. Komunikacija je svojstvena za svaku osobu te je neprestano prisutna, sugovornici gotovo svakodnevno komuniciraju, a sa svojom odjećom, izražavanjem, ponašanjem, održavaju poruku o samom sebi. „Netko primjerice hvalevrijedan u usmenoj komunikaciji i izražavanju riječima, ili možda u komunikaciji govorom tijela, gdje mimikom, izrazima lica svatko ponaosob na svoj način stavovima, uvjerenjima, ponašanjem odašilje poruku koju će opet svaki sugovornika ponaosob shvatiti, individualno i na svoj način“ (Maronić, Glavaš, 2008:8). Komunikacija zahtjeva sudjelovanje minimalno dvije osobe gdje informacije mogu teći između sugovornika koji su u procesu komuniciranja. Uspješna komunikacija je ona komunikacija u kojoj je informacija točno primljena u pogledu njenog sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalatelj. „Što su sugovornici u komunikaciji kompetentniji, to je interakcija uspješnija, a time i konačni rezultat, pa je u tom slučaju zajamčen viši stupanj djelovanja“ (Osredečki, 2007:15). Možemo reći kako je

komunikacija prijenos ideja, informacija i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima prilagođena nastaloj situaciji.

Poslovnu komunikaciju možemo definirati kao oblik javnog formalnog kontaktiranja u složenijem okruženju i uvjetima pri čemu se isprepliću odnosi radne skupine s neposrednom infrastrukturom, djelatnicima, službenicima međusobno i s ostalim građanima. Kako bi poslovna komunikacija tekla glatko, postoje pravila ponašanja u poslovnoj praksi koja su vrlo stara, te su neodvojiva od načela pridržavanja pravila. Pravilo je dobro ukoliko je korisno za sve one koji ga primjenjuju pod uvjetom da ne ugrožavaju ostale članove skupine, a primjenjivo je onda ako ga svi članovi skupine poštuju. „Iako su rukovoditelji korporacija smatrali komunikaciju najvažnijom vještinom za postizanje uspjeha, začuđuje da su osobe izvan korporativnog svijeta još jače inzistirale na spoznaji da je sposobnost komuniciranja ključ njihova uspjeha“ ( Osredečki, 2007:16). Poslovno komuniciranje je kao mač sa dvije oštrice u kojoj prva strana oštrice označava komunikaciju korisnu i djelotvornu te donosi korist svima, ili najvećem broju sudionika, a na drugoj strani, označava priliku koja može biti svoja vlastita suprotnost ako se izvodi na pogrešan način. Uvjetovana je i kulturološki iz razloga što svaka sredina nosi svoje neke specifičnosti u komuniciranju te se savjetuje saznati što više informacija prije poslovne komunikacije, jer sa može dogoditi da tamo vladaju potpuno drugačija pravila. Ukoliko komunikacija posjeduje višu razinu, to je komunikacijski proces složeniji i osjetljiviji, zahtjeva sudjelovanje većeg broja sudionika. U sustavu razmišljanja razvijeno poslovno komuniciranje zahtjeva znatno više napora u odnosu na neformalno komuniciranje.

Prema autorici Fox (2006:16), poslovna komunikacija se realizira:

- Unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije)
- Izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije)

Od sudionika koji su u procesu poslovne komunikacije, bilo unutar ili izvan organizacije, očekuje se da komuniciraju u skladu sa svojom ulogom u organizaciji. Sudionik može zadovoljiti zahtjevu samo ako točno zna što organizacija očekuje od njega.

Komunikacija unutar organizacije obuhvaća:

- vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja i pritužbe), i prema dolje (nalozi i upute),



- horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija između djelatnika)
- sva popratna dokumentacija koja svjedoči o radnim procesima i operacijama.

To je komunikacija koja nema apsolutne veze sa poslom nego je riječ o sobnoj komunikaciji koja bitno utječe na stavove i ponašanje djelatnika, radni moral i proizvodnost u organizaciji. Dok sa druge strane u komunikaciji izvan organizacije označava komunikaciju organizacije sa poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom, odnosno, obuhvaća svu komunikaciju koja je potrebna u nastajanju proizvoda i usluga. U kategoriju komunikacije izvan organizacije spadaju odnosi s javnošću, marketinška komunikacija i komunikacija menadžmenta preko društvenog okruženja.

### **3.2. Predstavljanje i pozdravljanje**

Prvi dojam se stvara prilikom predstavljanja, stoga treba obratiti veliku pažnju da prvi kontakt bude povoljan kako bi se sugovornici osjećali ugodnije i opuštenije te da tijekom razgovora prođe što pozitivnije. „Prilikom samostalnog upoznavanja treba razgovijetno izgovoriti svoje ime i prezime, a nakon što osoba s kojom se upoznajemo predstavi i sebe, treba završiti sa: drago mi je“ (Gentleman, 2017). Predstavljanje je dio prvog dodira sugovornika te osobno ime i prezime je važna identifikacija. Prilikom predstavljanja ne slušamo sebe (svoje ime i prezime smo izgovorili puno puta), nego svu svoju pažnju usmjeravamo prema sugovorniku te slušamo kako izgovara svoje prezime i ime, naglašava neki slog, lice i njegovo držanje. Pametno je prilikom poslušnog predstavljanja u sebi izgovoriti još jedanput ime i prezime osobe ili upotrijebiti ga u ljubaznoj rečenici, podrijetlu i slično, kako bi toj osobi istaknuli pažnju i samim time lakše zapamtili njegovo ime. Ukoliko nismo dobro razumjeli ili čuli predstavljanje osobe, nije sramota zamoliti da nam ponove svoje ime i prezime kako ga ne bih pogrešno upotrebljavali. Mnoge poslovne prilike su prekinute radi pogrešnog izgovora imena i prezimena osobe, i time mu pokazali kako nije zanimljiv i potreban. „Iz različitih učestalosti upotrebe imena ili prezimena možemo razabrati bliskost odnosa među ljudima, razvijenost i stupanj društvene mreže, posebnosti i osjećaje koji vladaju u toj hijerarhijskoj ljestvici. Na upotrebu imena ili prezimena, te na brži prijelaz s prezimena na ime utječe i razlika u kulturama“ (Nuša Knežević, 2004:51). U predstavljanju sebe ili drugu osobu u pravilu uvijek prvo izgovorimo ime, a zatim prezime. Prvo se predstavlja mlađa osoba starijoj, muškarac se prvi predstavlja ženi, osim u slučaju ako je on puno stariji od nje.

„Preporučljivo je da ime osobe koju predstavljamo izgovorite jasno, gledajući u lice one osobe kojoj predstavljamo, tako da razumije što i kome govorimo. S druge strane ružno šaptati nešto kada se ne sjećamo imena osobe koju predstavljate“ (Gentleman, 2017).

Pozdravljanjem društva ili drugih osoba koje poznajemo, dajemo do znanja da smo ih primijetili. Najčešći oblici pozdravljanja su rukovanje, klimanje glavom, naklon, zagrljaj i slično. Kako navodi portal Razvoj karijere (2021), Prilikom pozdravljanja, pravila bontona nameću redosljed postupaka:

- Starija osoba prva pruža ruku mlađoj, a žena muškarcu, iako je muškarac dužan da prvi riječima pozdravi ženu. Ženi se ostavlja mogućnost odabira načina pozdravljanja – rukovanjem, osmijehom, klimanja glavom i sl.
- Osoba koja ulazi u prostoriju dužna je prva pozdraviti prisutne. Prilikom susretanja, važno je predstaviti osobe koje se ne poznaju međusobno.
- Ime i prezime (titulu u određenim situacijama) treba pažljivo i čujno – zvučno izgovoriti. Ako je nekim slučajem propušten trenutak predavljanja, treba se sam(a) predstaviti u najpogodnijem trenutku.
- Ukoliko muškarac sjedi prilikom predavljanja ženi, on mora ustati. Isto tako, i mlađi muškarac u odnosu na starijeg. Djevojka ustaje da bi se predstavila starijoj ženi ili osobi koja ima značajniji status.

Pravilo je da ako osoba ulazi u prostoriju (bez obzira na titulu, rang ili položaj), prva pozdravlja sve osobe koje se nalaze u toj prostoriji. „U poslovnom svijetu jasne su kategorije. Osoba nižeg ranga prva pozdravlja osobu višeg ranga. Ako ne postoji hijerarhija, prvi bi trebao pozdraviti onaj koji je prvi opazio drugu osobu“ (Quittschau, Tabering, 2015:14).

Rukovanje znači srdačnost, dobronamjernost i poštivanje, a sastoji se od čvrstog stiska ruke osobe s kojom se pozdravlja. „Rukujemo se kod upoznavanja, predavljanja, kad od neznanca postajemo znanci, rukujemo se pri susretu, svečanostima i čestitanjima“ (Nuša Knežević, 2004:102). Dva puta na dan možemo se rukovati s istom osobom, ali moramo paziti i poštovati pravilo ponašanja u poslovnom i privatnom životu. Važno je prilikom rukovanja gledati sugovornika sa osmijehom u oči, pri čemu je i tijelo naklonjeno prema njemu. Rukovanje se izvodi sa desnom rukom, od srca, a druga ruka nikako ne smije biti u džepu. Muškarci pri rukovanju skidaju rukavice, dok žene ne

trebaju. Mlađa osoba prva pruža ruku starijoj, žena muškarcu. Štošta možemo izučiti o nekoj osobi prilikom rukovanja, a nekima se to može činiti nesimpatičnim ili nametljivim. Autori Quittschau i Tabering (2015:16), navode nekoliko primjera nesimpatičnog ili nametljivog rukovanja:

- Iskazivanje moći – ispruženu ruku hvatati objema rukama ili drugom rukom tapšati nadlakticu (takvo što je dopušteno samo među prijateljima).
- Obaranje na koljena – ispruženu ruku pritiskati tako jako da onaj drugi gotovo pada na koljena.
- Mokra krpa – mlitavo rukovanje; takva se ruka doima kao da vam je netko u ruku stavio mokru krpu.
- Nezainteresiranost – osoba pruža ruku, no istodobno nastavlja razgovor s nekim trećim.

Sa rukovanjem i dobrim stiskom potvrđujemo sugovorniku da imamo dobre namjere te ostavljamo dojam dobrodošlice, veselja zbog susreta, izraz poštovanja i naklonjenosti bez izgovorene rečenice. Kultura rukovanje se stoga razlikuje u svijetu, primjerice Eskimi se pozdravljaju trljanjem nosa sa nosom, Kinezi se pozdravljaju naklonom. „Nosi li muškarac šešir na glavi, prilikom pozdravljanja će ga skinuti, uz mali naklon glave“ (Dušević, Kršovnik, 2013:13). U zatvorenom javnom prostoru muškarac obavezno mora skinuti svoj šešir, ali ako ulaze na kratko ne moraju. Dok žene ne moraju skidati svoje šešire.

Slika 5: Prikaz pozdravljanja i predstavljanja



Izvor: <https://images.app.goo.gl/Q77g4wknDahuwWLL9> [pristupljeno 8. svibnja 2021.]

U rukovanju postoji mnogo formalizma i pravila koji su dio protokola pozdravljanja i predstavljanja za različite prigode. Postoje ljudi koji rukovanjem hoće pokazati da su moćniji do sugovornika kako bi osjetili njegovu podređenost i slabost, povrijedili njegov osjećaj vrijednosti. U rukovanju mora prevladavati osjećaj jednake vrijednosti.

### **3.3. Pravila ponašanja i poslovno odijevanje na sastancima**

Ponašanje/maniri je skup određenih aktivnosti i reakcije koje su uvjetovane biološkim, fiziološkim, psihološkim, sociološkim i drugim faktorima. „Maniri su ustanovljeni standardi (kodeks)u ponašanju koje jedna zajednica dobrovoljno prihvaća, uči, ali i kreira. Osobna inovativnost i kreativnost pojedinca omogućavaju da se maniri transformiraju u skladu s vremenskim i društvenim tokom“ (Pdfslide, 2021). Standardi ponašanja određuju nečiju osobnost bilo da se radi o pokretu, govoru, držanju, odijevanju i slično. Ukoliko je osoba otvorena i pristupačna, omogućiti će joj prilazak drugih ljudi te stvaranje prijateljstva, partnerstva bez straha da će biti odbijeni. Razlog je tomu što pozitivan stav privlači ljude u odnosu na negativan stav, što označava da je osoba hladna i nepristupačna te upozorava na opasnost. „Ponašanje je vještina, ne samo komuniciranje s drugima, već i jedan od način predstavljanja vlastite osobnosti u javnosti“

(Pdfslide, 2021). Što znači da ponašanje sadrži dva značajna elementa, a to su emocionalni i racionalni elementi (prevladavaju u poslovnoj komunikaciji). Kako navodi portal Pdfslide (2021), poslovno ponašanje se može definirati kao skup općeprihvaćenih pravila, postupaka i procedura koji se smatraju neophodnim ili prihvatljivim u međusobnom ophođenju poslovnih ljudi, bez obzira na njihovu poziciju, titulu, ili profesiju. Poslovno ponašanje se temelji na društvenim vrijednostima kao što su razumijevanje, tolerancija, efektivnost i zdrav razum koji počiva na tradiciji i društvenim očekivanjima. Ljudi će bolje obavljati zadane zadatke ukoliko surađuju s onim ljudima koji mu se sviđaju, odnosno, s onima koji se znaju poslovno ponašati, a to je da su ljubazni, znaju uspostaviti kontakt, poštuju suradnike te pridržavaju pisanih i nepisanih pravila.

Kultura ponašanja ima pisana i nepisana pravila koja oblikuju i nadopunjuju razvoj društva, tako se u određenom vremenu razvili standardi vanjskog izgleda što čini odraz naše socijalizacije i uključuje zakonitosti određenog formalizma. Formalizam je oduvijek postojao među ljudima, a njegov oblik se uvijek mijenja. „Naš vanjski lik, ponašanje i govor kazuju mnogo o našem doživljaju sebe, o našem odnosu prema sebi i drugima, te o prilikama u kojima se nalazimo“ (Nuša Knežević, 2004:130). Kad se radi o vanjskom liku i poslovnom okruženju moramo poštovati pravila, zahtjeve, očekivanja i preporuke koje utječu na uspješnost pojedinca, grupe ljudi, organizacije i slično. Što znači da u poslovnom okruženju naše odijevanje predstavlja naš odnos prema sugovornicima, partnerima, radnom mjestu, funkciji i položaju. Autorica Nuša Knežević (2004:131) navodi da odijevanje samo po sebi ima nekoliko funkcija, a najvažnije su tri:

- a) Prva se odnosi na udobnost i zaštitu, što znači da odjeća mora biti prilagođena vremenskim uvjetima (kiša, snijeg, hladnoću, vrućina...), da način odijevanja mora uzeti u obzir geografske karakteristike područja na kojima se nalazimo.
- b) Druga funkcija odijevanja jest prikazivanje ili „paradiranje“, što uključuje modni nakit, smjernice, statusne simbole (znakovi, etikete...), od kojih se neki mijenjaju iz sezone u sezonu, a drugi ostaju na snazi od nekoliko godina, katkad i čitava desetljeća.
- c) Modom ne zapovijedaju i ne stvaraju je samo modni kreatori, već je ona posljedica političkih, ekoloških i ekonomskih kretanja u svijetu. Njihov utjecaj je vidljiv i prije nego što se pojavi novi modni trend.

U poslovnom odijevanju, odjeća uvijek mora biti čista, ispeglana i oprana što znači ukoliko su hlače ili haljina naborana ili ima čudna miris daje dojam neprofesionalnosti. Nikako se ne savjetuje da se koristi jak parfem, blještav nakit i sjajna odjeća, neuredni nokti i ruke, previše šminke i slično. Cilj je navesti kolege da vas slušaju na poslovnim sastancima ili u uredu, a ne da gledaju fizički izgled.

#### Poslovna garderoba žene

Žene svoj način odijevanja prilagođava s prirodom posla kojeg obavljaju. Što znači da neće nositi kratke suknje, haljine i majice sa velikim dekolteom, visoke potpetice na cipelama. Svoju ženstvenost mogu naglasiti na decentan način te izbjegavati bilo kakve erotske signale. Autori Quittschau i Tabering (2015:39) navode što se sve može smatrati erotskim signalima u poduzeću: preduboki izrez, bluza napeta preko prsa, goli trbuh, gola ramena, prekratka suknja, preuske hlače, vrlo visoke pete i cipele sa otvorenim prstima. Kako bi žene stekle poštovanje i održale svoju reputaciju, na odijevanje trebaju unijeti dašak osobnog stila te odjenuti onaj komad odjeće (kostim, odijelo ili neka kombinacija), u kojem se osjeća najbolje. „Rad u uredu može biti i vrlo opušten što ne znači da su nužna odjeća uska suknja, košulja ili haljina. Današnji trendovi dopuštaju mnoge kombinacije, pa se tako 'casual-poslovna' kombinacija smatra pristojnom“ (Magazin.hr, 2017).

Slika 6: Casual - poslovna kombinacija za žene



Izvor: <https://net.hr/magazin/ljepota/poslovno-odijevanje-za-svakoga-mozete-zadržati-svoj-stil->

[ali-ipak-morate-postovati-ova-pravila-faa1436a-b1c1-11eb-9bbe-0242ac13004a](#) [pristupljeno 10. svibnja 2021.]

Pri odabiru odgovarajuće poslovne kombinacije, žene trebaju obratiti pažnju na svoj stas, ten lica i na godine. Koristiti košulje sa nježnim bojama kako bi lakše mogli kombinirati sa tonom boje kostima, odijela, suknje. Obavezno voditi računa o kvaliteti tkanine suknje kako se nebi zgužvala ukoliko se provodi više vremena sjedeći, te naravno jako je važno da suknja ne bude prekratka niti predugačka. Optimalna dužina suknje je do koljena. Prilikom odabira kostima, preporuča se da kostimi budu u klasičnim i neutralnim bojama kao što su siva, crna i tamnoplava. Razlog je tome što klasični kvalitetni komadi ne izlaze iz mode i dobro ih se može kombinirati.

Poslovna garderoba muškaraca

Kada govorimo o pravilima poslovnog odijevanja kod muškarca ono se sastoji od košulje, hlača, sakoa, odijela i dobro vezane kravate. Prilikom izbora odjevnog predmeta treba pripaziti na kvalitetu i dobar kroj. Primjerice, klasično i jednobožno odijelo s tankim okomitim prugama prikladno je za bilo koju poslovnu granu. U odabiru košulja treba se pripaziti na uzorak i boje, odnosno odabrati onu košulju koja je bez intenzivnih boja i naglašenih uzoraka. Ovratnik po pravilu odijevanja treba viriti par centimetara iznad sakoa, rukavi viriti ispod sako par centimetara te ispod košulje se preporuča nošenje uske bijele majice kratkih rukava. Cipele uredne i ulaštene, a kravata pravilno zavezana.

„Za uredski posao ne morate nužno izbaciti traperice, ali možda bi hlače od sličnog materijala bile bolja opcija“ (Magazin.hr, 2017). Ne preporučuje se nošenje kratkih hlača i sportskih cipela u poduzeće jer ostavlja dojam pretjerane opuštenosti i nebrige. Autori Dušević i Kršovnik (2013:18) navode nekoliko pravila muškog poslovnog odijevanja:

- Odijelo odnosno njegov kroj mora odgovarati stasu muškarca. Niže osobe izbjegavati će nošenje kariranih odijela, mršavijima će bolje pristajati odijela svjetlijih boja, dok će krupnijima više odgovarati odijela tamnijih boja, smeđih, crnih ili sivih...
- Hlače moraju biti po mjeri, malo preko ruba cipela, a čarape ne smiju nazirati. Rukavi sakoa ne smiju prelaziti na dlan ruke.

- Posebnu pažnju treba posvetiti odabiru, točnije usklađivanju boja odijela, košulje i kravate. Najbolji izbor svakako je jednobojna košulja.

Slika 7: Poslovno odijevanje muškaraca



Izvor: <https://net.hr/magazin/ljepota/poslovno-odijevanje-za-svakoga-mozete-zadržati-svoj-stil-ali-ipak-morate-postovati-ova-pravila-faa1436a-b1c1-11eb-9bbe-0242ac13004a> [pristupljeno 10. svibnja 2021.]

Ukoliko njegov posao uključuje kontakte s klijentima, kupcima, partnerima mora biti veoma oprezan u odabiru odjevnih komada odjeće i modnih dodataka kako ne bi ostavo loš dojam na sugovornik i povod za loše komentare. To ne znači da se mora muškarac mora spustiti svoju razinu odijevanja, ako je njegov sugovornik odjeven jednostavnije.

### 3.4. Poslovni sastanci

Mnogi zaposlenici, menadžeri pa čak i direktori smatraju da su poslovni sastanci samo gubljenje vremena. Razlog je što u poduzeću nije prisutna dobra organizacija, terminski plan s čvrsto definiranim vremenom, točnost ili primjerena priprema sudionika. Kako bi poslovni sastanak bio učinkovit treba odrediti vrijeme, broj sudionika, organizirati prostor za održavanje sastanka, sastaviti dnevni red s vremenskim rasporedom te sudionike uputiti pozive i sav potreban materijal.



Prije početka sastanka treba provjeriti dali su svi potrebni sudionici nazočni, pratiti vremenski raspored i u slučaju prekršaja odgoditi pojedine teme, izbjegavati prekide i stanke, voditi zapisnik s popisom zadataka. Nakon što je sastanak uspješno proveden, potrebno je sastaviti zapisnik te ga dati na ovjerene voditelju i pratiti kako se navedeni zadaci obavljaju.

Autori Dušević i Kršovnik (2013:119) navode da sastanke ubrajamo u verbalnu komunikaciju, a razlikujemo ih po formi odnosno broju sudionika: sjednice – manji broj sudionika, konferencije – veći broj sudionika, simpozij – masovni skupovi uglavnom znanstvenog karaktera, kongresi – masovni skupovi koji mogu imati različite sadržaje. Mnoga poduzeća prakticiraju održavanje internih sastanaka na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj bazi, ukoliko poduzeće ima veći broj zaposlenika, kako bi riješili tekuća pitanja vezano za kratkoročni plan daljnjeg rada, djelovanja, i tako dalje. Za pravilno i učinkovito održavanje sastanka potrebno je posjedovati prostoriju koje su opremljene konferencijskim stolom, stolicama, projektorom, flip chartom i drugim pomagalima potrebnim za prezentacije i sastanke. U prostoriji za sastanke od velike je važnosti, a i po pravilu bontona, da su stolice jednake, uključivši u onu stolicu namijenjena za direktora ili drugom rukovodećem kadru. Razlog je tomu kako bi se svi sudionici osjećali jednako vrijednima, a i pridonosi osjećaj ravnopravnosti. „Za vrijeme sastanka također treba osigurati da ne bude nikakvih prekida, telefonskih poziva, nenajavljenih posjeta i sličnih situacija koje remete koncentraciju sudionika“ (Dušević, Krušovnik, 2013:120). U vrijeme sastanka mobitel treba biti prigušen ili isključen, nikako ne na vibraciji. Ukoliko se očekuje hitan ili važan poziv, tonovi mogu ostati upaljena, ali prije toga se treba naglasiti ostalim sudionicima. Direktor ili voditelj nekog odjela vode sastanke, određuju temu i vrijeme trajanja sastanka.

Na održavanju sastanka nije poželjno bilo kakvo javno kritiziranje suradnika ili oblik verbalnog napada. Bitan je pozitivna stav koji se prenosi na djelatnike i dobro djeluje na radnu atmosferu. Potrebno se je dobro pripremiti za sastanak, napraviti bilješke koje želimo raspraviti. Bilješke mogu služiti kao posjednik, ali nikako ne čitanje zapisani tekst kako nebi došlo do zbunjivanja, zastajkivanja i gubitak osnovne misli.

„Radni sastanci ne isključuju, nakon glavnog izlaganja, razvijanje dijaloga i diskusija čija je svrha rješavanje otvorenih pitanja“ (Dušević, Kršovnik, 2013:120). Nakon glavnog dijaloga, diskusija je jako važna kako bi se obranili vlastiti argumenti u nametanju suprotnih strana. Prilikom diskutiranja ne smiju se koristiti verbalne uvredljive riječi, ne dopušta se u žustrini rasprave

korištenje negativnih emocija i podizanja tona glasa. „Diskusija vrlo rijetko donosi rješenje problema i odgovore na otvorena pitanja, no kroz nju možemo naučiti prihvaćati reakcije sugovornika i njihove stavove iako se možda ne podudaraju uvijek s našim“ (Dušević, Kršovnik, 2013:121).

Poslovni sastanci služe za prijenos bitnih informacija o poslovanju kroz sve hijerarhijske razine to jest, mogu biti informativnog karaktera. Takvi sastanci su jako kratki, bez velikih uvoda i održavaju se na dnevnoj i tjednoj bazi.

Sastanci se ne odnosi samo na razgovor, zapisivanje, pijuckanje kave i grickanja keksi nego i općenito dobra obradba sastanka. Članovi skupine zajednički donose spontane i neograničene ideje iz čega proizlazi zaključak i način formiranja, realiziranja ideje.

### **3.5. Poslovni ručak ili večera**

Poznata je činjenica kako se poslovni sklapaju za vrijeme ručka ili večere. Stoga je od velike važnosti prije odlaska na poslovni ručak, dobro se informirati i pronaći najbolji restoran. „Poslovni ručak ili večere daju priliku ljudima da upoznaju bolje jedni druge izvan "uredskih" granica, ipak, ne treba zaboraviti da je na poslovnim ručku, više ili manje formalnim, i bez obzira da li ste domaćin ili gost, prva stavka na jelovniku uvijek posao“ (Pdfslide, 2021). Poslovni ručak ili večera je običaj dobre poslovne tradicije koja daje priliku novim poslovnim partnerima da se upoznaju i prijatelje, te starim partnerima da nastave zajedničko poslovanje. Autor Osredečki (2007:186) naglašava kako odlazak u restoran daje poslovanju prijateljsku crtu, te vrlo često i zbližava suradnike, ali su nakon toga poslovni dodiri mnogo uspješniji i neposredniji. Kako bi se pravilno održao poslovni ručak ili večera, potrebo je prije toga ispuniti neke uvjete, a to je da sva potrebna dokumentacija je potpisana prije ručka/večere, partner je iz drugog grada/države/kontinenta.

Poslovni ručak ili večeru organizira domaćin, i na ručak ili večeru dolaze samo oni partneri koji su uključeni u poslovne razgovore. Poziv na ručak ili večeru treba se uputiti minimalno tjedan dana unaprijed. Također domaćin treba obratiti pozornost kod izbora restorana ukoliko ne poznaje

novog poslovnog partnera, najsigurniji i najbolji odabir restorana je onaj koji je srednjeg cjenovnog razreda. „Domaćin se treba raspitati ima li netko od gostiju posebne prehrambene navike – možda je netko na dijeti, intolerantan na gluten ili pak vegetarijanac“ (Radić, 2020).

Domaćin treba voditi računa o vremenu dolaska u restoran i vremenu kada će poslovni partner doći kako ne bi došlo do dugog i neugodnog čekanja. Za vrijeme trajanja poslovnog ručka ili večere u nekom restoranu, poželjno je da domaćin svom gostu preporuči lokalna pića i jela, osobito ako je gost prvi puta u tom kraju. Pri tome voditi računa da ne namećemo hranu i piće po svom ukusu, nego pustiti ga da sam odluči što će izabrati. Poslovni ručak ili večeru plaća ona osoba koja je i zvala i organizirala ručak ili večeru bez prigovora na iznos ukupne cijene.

„Najčešće pogreške koje se događaju na poslovnim objedima su neodgovarajuća ponašanja vezana uz tjelesni stav: neprimjereno sjedenje, suviše dinamična gestikulacija priborom ili bez njega, širenje laktova koje je povezano s opasnosti da gurnemo osobu koja sjedi do nas, razna naginjanja iznad druge osobe, neodgovarajuće korištenje pribora za jelo (osobnog i zajedničkog/specijalnog), način konzumacije (pričanje punim ustima, mljackanje, srkanje, puhanje...) neodgovarajuće sljubljanje jela i pića (ne znati redoslijed konzumiranja hrane i kombiniranje s odgovarajućim pićem)“ (Zrinušić, 2011). kako bi poslovni ručak i večera protekli u odličnom slijedu potrebno se pridržavati nekih pravila bontona, a to su: razgovor započinje nakon što se naruči jelo i piće, poslovnoj torbi nije mjesto na stolu – držite ju pored nogu, kada svi dobiju naručenu hranu može se početi sa konzumiranjem, izbjegavati se žaliti na lošu hranu i uslugu, laktove držati uz tijelo, salvete ne stavljati na ovratnik – nego na krilo, salveta se stavlja uz desni rub tanjura ukoliko ste završili sa jelom, nije dopušteno pušenje dok ostali gosti još uvijek jedu i tako dalje.

### **3.6. Oslovljavanje i tituliranje sugovornika**

Oslovljavanje i tituliranje sugovornika u poslovnom okruženju je jedna od značajnih stavki, jer krivo obraćanje sugovornika ostavlja dojam da ste neprofesionalni. U poslovnoj komunikaciji prilikom oslovljavanja moramo u obzir uzeti nekoliko stavki, spol, titulu, starost osobe i slično. „U većini slučajeva ispravno je reći: - Pozdrav, gospođa/gospodin i prezime-, (Quittschau, Tabernig, 2015:21). No ukoliko osoba posjeduje i titulu, svakako ju treba navesti i te dodatke.

Primjerice, ako nam je predstavljen profesor doktor Perić, osloviti ćemo ga, gospodine profesore Perić. Ukoliko se susrećemo sa osobom koja ispred imena dr. dr. h. c., osloviti ćete ga kao doktora. „Akademske i počasne naslove i titule moramo upotrebljavati u pismenoj i usmenoj komunikaciji sve dok nam ta osoba ne dopusti da je zovemo ili imenujemo bez tog akademskog, znanstvenog ili počasnog naslova“ (Nuša Knežević, 2004:60). U poslovnom okruženju oslovljavanje i tituliranje se vrši po statusu i hijerarhiji, odnosno po zanimanju ili funkciji. Način kako će se sugovornici oslovljavati i titulirati ovisi od kulture, tradicije, načina života, društvenog uređenja, običaja.

## 4. Poslovni bonton – na izabranom primjeru

### 4.1. Turska

#### 4.1.1. Opći podaci

Turska je zemlja koja se nalazi na jugozapadnoj Aziji i jugoistočnoj Europi. Smještena između Crnog mora na sjeveru, Gruzije i Armenije na sjeveroistoku, Azerbajdžana i Irana na istoku, Iraka, Sirije i Sredozemnog mora na jugu. Zauzima 23 641 km<sup>2</sup> europske površine, a dio azijske površine zauzima 761 706 km<sup>2</sup>, što čini 97% ukupne površine.

Slika 8: Položaj Turske na zemljopisnoj karti



Izvor: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62811> [ pristupljno 22. svibnja 2021.]

Prema podacima koje je Institut za statistiku (TurkStat) objavio, broj stanovnika u Turskoj krajem 2020. godine premašio je 83,6 milijuna, što znači porast od 0,55% na godišnjem nivou. TurkStat je saopćio kako je broj stanovnika prošle godine povećan za 459 369, u odnosu na godinu ranije.

Muškaraca ima 41 915 985, odnosno čine 50,1% populacije. Dok žene čine 49,9% populacije države Turske.

Gospodarskim reformama 1990-tih pokrenut je snažan razvoj tržišnog gospodarstva, te je 2000-tih godina Turska imala znatan vlasnički udjel u industriji, bankarstvu, prometu, komunikaciji i slično. Pred kraj 1999. godine Turska je stekla status kandidata za u EU za svjetsku trgovinsku organizaciju. BDP 2017. godine iznosio je 841,2 milijardi USD, po stanovniku je iznosio 10 580 USD. Vodeće industrije su proizvodnja tekstila i odjeće, motornih vozila, hrane, električnih uređaja, čelika, građevinskog materijala, nafte, papira, drva i dr. Uz razvijeno stočarstvo u poljoprivrednoj proizvodnji prevladavaju duhan, pamuk, žitarice, masline, šećerna repa i dr.

#### 4.1.2. Poslovno komuniciranje

Prije nego posjetite Tursku trebate zapamtiti dvije jako bitne stvari koje će uvelike utjecati na uspjeh i razvoj poslovnog puta. Prva bitna stvar je sposobnost komuniciranja na osobnoj razini s poslovnim partnerima. A druga bitna stvar je dobra i jasna prezentacija ponude. Turska ima mnogo vrijednosti i vjerovanja, ujedino je tradicionalna zemlja, stoga razumijevanje njene kulture i običaje će vas približiti prema uspješnom poslovanju.

Budući da je Turcima jako važna osobna komunikacija, prilikom poslovanja potrebno je uzeti u obzir brojne verbalne i neverbalne komunikacijske navike. Neverbalne komunikacijske navike su: ljudi se pozdravljaju sa rukovanjem ili poljupcem u ona obraza, prilikom ulaska starije osobe u prostoriju potrebno se je ustati, nepristojno je prilikom razgovora prekriziti ruke ili držati ih u džepu te ukočeno stajati, naginjanje glave prema naprijed znači da, dok podizanje glave prema unazad i podizanje obrva znači ne, dugi kontakt očima u osobe je uobičajeno među Turcima, ukoliko netko dugo gleda u vas ne trebate paničariti, neprijateljski je koračati unatrag prilikom razgovora, jer Turci imaju naviku prilično blizu razgovarati, kao znak pristojnosti važno je održati izravan kontakt sa očima, u razgovoru je vrlo česta uporaba gesta ruku i izraz lica. U verbalnoj komunikaciji sa Turcima prvi dojam je važan. Što znači, ako želite ostaviti jako dobar dojam o sebi važno je da visoko govorite o Turskoj, njezinim prirodnim resursima, ljepoti, zemljopisnoj važnosti i svom doživljaju prilikom boravka u njoj. Također se može ostaviti dobar dojam ukoliko

se pridaje važnost i uzbuđenje za kušanje lokale hrane i pokazivanje zainteresiranost za učenje jezika, ili ukoliko znate jezik uspostaviti kontakt na njihovom jeziku.

Prilikom komuniciranja sa Turcima treba izbjegavati bilo kakav razgovor o religiji i politici. Vrlo su osjetljive teme u kojem je potrebno lokalno znanje i uvažavanje stavova i mišljenja domaćina. Također treba izbjegavati nošenje marame, iz razloga što nošenje marama je tradicija i kontraverzna tema u Turskoj.

#### 4.1.3. Upoznavanje i pozdravljanje

Rukovanje je najčešći oblik u pozdravljanju i upoznavanju, ako su u pitanju stara poznanstva tada se upućuje i poljubac u oba obraza. „Oni imaju tendenciju da budu relativno čvrsti za muškarce i lakši za žene“ (Santander trade.com, 2021). Ukoliko žena ne želi pružiti ruku, dovoljno je da klimne glavom sa osmjehom. Dok s druge strane, pobožni muslimani suzdržati će se od rukovanja sa suprotnim spolom. „Rukovati se treba čvrsto i to na početku svakog sastanka“ (Bjedov, 2007). Naslovi su Turcima važni i jako cijenjeni, često se koriste i bez imena, posebno na prvim sastancima prije nego li se stranke upoznaju. Najčešći način u obraćanju poslovnom partneru koristi se ime, a zatim „Bey“ (gospodin), ili „Hamin“ (gospođa). Ukoliko poslovni partner ima profesionalno zvanje, koristi će se titula u obraćanju ili samo njihov naslov iza kojeg slijedi ime. Turci će cijeniti ukoliko koristite neke njihove uobičajene fraze na njihovom jeziku, kao na primjer: Merhaba – zdravo, Nasilsiniz – kako si?, Lutfen – molim vas, Tešekur ederim, ijijim, ja siz? – Hvala, dobro, a vi?, Hoş geldiniz – dobro došli, Hoş buldug – bolje vas našli.

Pozdravljanje je od velikog značaja u Turskoj tradiciji i pridaje se poseban pažnja i značaj lokalnom stanovništvu. „Starije i poštovane osobe, mladi ljudi pozdravljaju tako što im poljube ruku i prinesu je svom čelu, kao znak posebnog poštovanja i uvažavanja“ (Supernova, 2019). Od velike je važnosti ljubazno oslovljavati tek poznate osobe ili poslovne partnere, bez obzira dali se komunicira sa starijom ili mlađom osobom od sebe.

#### 4.1.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima

Poslovno odijevanje u Turskoj ne razlikuje se od ostatka svijeta. Poslovna garderoba je formalna i konzervativna bez obzira na vrstu poslovanja. Odijelo, košulja i kravata najčešće je odjeća za muškarce, međutim odijela bez kravate isto su prihvatljiva u pojedinim situacijama. Dok za žene je uobičajeno suknja, haljina i košulja, više nego odijelo. Ljeti vrijeme može biti jako vruće i vlažno, pogotovo u Istanbulu, Izmiru i Ankari, tada je prihvatljivo nositi samo košulju u hlačama. Dok sa druge strane, žene bi se trebale suzdržati od izlaganja nogu i ruku i da odjeća nije uska i prilijepljena uz tijelo. Muškarci ne bi trebali nositi kratke hlače.

Čast je duboko ugrađen u Tursku kulturu, te svjesno utječe na ponašanje ljudi. Čast se određuje osobnim postupcima, kao i ponašanje onih s kojima je osoba povezana. Ako pojedinac učini nešto nečasno, kao uzrok može se navesti i njegovo podrijetlo, obitelj. Turcima čast ostavlja javni dojam dostojanstva i integriteta ističući njihove pozitivne osobine i poštivanje društvena očekivanja. U Turskoj ljudi pružaju jednu te istu ponudu više puta. Pristojno je na početku odbiti geste te prihvatiti ako osoba inzistira. Osoba koja nudi pokazuje svoju iskrenost u gesti. Ukoliko se stvarno želi odbiti gesta ili ponuda, potrebno je jednu ruku staviti na prsa i reći da ne želite tu ponudu. Uljudno je stajati ukoliko u prostoriju ulazi starija osoba i ponuditi joj mjesto, ako su trenutno sve stolice zauzete. Uobičajeno je da muškarci isprate žene do njenog mjesta ili do kupaonice prilikom obroka. Izbjegavati sjedenje gdje se pokazuje đon, to im je uvreda jer pokazuje nepoštovanje prema poslovnom partneru. Prilikom slikanja žene, potrebno je zatražiti dopuštenje. U gestikuliranju, dodirivanju druge osobe ili nuđenje predmeta, koristi se samo desna ruka ili obje zajedno. Taj običaj je vezan za islamske principe koji propisuju da je lijeva ruka prljava. Turci ne dijele račun, nego plaća onaj tko je uputio poziv na ručak, večeru, kavu i slično.

#### 4.1.5. Poslovni sastanci

Za turske poslovne ljude sastanci su od velike važnosti. U Turskoj privatni posao je osobna stvar, pa čak i u internacionalnim tvrtkama je malo izražen taj aspekt. Stoga sklapati će poslovne samo sa onim tko mu se je svidio, kome može vjerovati, s kojima se osjećaju ugodno i naravno, s kojima



moгу ostvariti dugoročne odnose. Ukoliko primijete da nešto skrivate ili obećavate neizvedive poslovne pothvate izgubit će interes za suradnju te odustati od nje. Preporuča se da prvi poslovni sastanak bude samo upoznavanje mogućeg poslovnog partnera te generalni razgovor o poslovanju bez ulaska u detalje. Sastanak je potrebno zakazati jedan do dva tjedna unaprijed kako bi se izbjegli njihovi praznici. „Preporuča se slanje detalja o ljudima koji će doći na sastanak, uključujući njihove položaje, zvanja i odgovornosti“ ( Passport to trade, 2019).

Turci očekuju da se na poslovni sastanak dođe na vrijeme, ali njima točnost i dolasci na vrijeme nisu jača strana, pa uvijek kasne 10 - 30 minuta, radi nekog važnog poziva ili nekog sastanka koji je nenadano uletio. Neće podijeliti posjetnicu ako nisu uvjereni da žele uspostaviti poslovni odnos. Stoga, treba imati na umu, ukoliko posjetnica nije dana, dobar je pokazatelj da nisu zainteresirani. „Iako ne postoji posebni ritual razmijene, savjetuje se da posjetnicu predočite objema rukama i, ako je moguće, prevedite jednu stranu posjetnicu na turski jezik“ ( Turkey doing business guide 2019). Tijekom sastanka, obavezno se poslužuje kava ili čaj, zbog osvježanja tokom razgovora. Moguće je da rasprava neko vrijeme luta različitim temama prije nego što ljudi počnu spominjati dotičnu točku iz razloga što društveni razgovori prethode bilo kakvom ozbiljnom razgovoru o poslu. Požurivanje ljudi na dođu do svrhe sastanka, smatraju bezobraznim i jako uvredljivim.

Prilikom predstavljanja prijedloga, osoba treba biti jasna, dobro predstavljanja i sažeta. Koristiti dobre informacije koje su nadopunjene vizualnim primjerom (grafikon, karte, dijagrami...), jer Turci učinkovitije komuniciraju vizualno i usmeno. Obavezno naglasiti korist za obje tvrtke i profitabilnost partnerstva, jer ponekad kut financijske koristi za obje strane nije uvijek dobitna prodaja. Potencijalni prestiž, utjecaj i moć koje može donijeti također može biti poticaj. Postupak o donošenju odluka o partnerstvu ili nekom poslovnom pothvatu će se razvući jer osoba koja je bila na prvom sastanku vjerojatno je jedan od podređenih članova tvrtke. Prvo se treba steći poštovanje u njihovim očima, pregovori će se prebaciti na starije članove prije nego što menadžer ili šef donese odluku.

#### 4.1.6. Poslovni ručak i večera

Poslovni ručak uglavnom se izvodi u restoranima. Predstavlja sinonim za opuštanje i sudjelovanje u društvenom razgovoru kako bi se izgradio prijateljski odnos. Također, Turci su jako ponosni na svoju kuhinju te očekuju vašu zainteresiranost u kušanju tradicionalnih jela. Zahtijevaju da se stranka pridržava točnosti u dolaženju na poslovni ručak ili večer. Domaćin, odnosno Turski poslovni partner, prvi upućuje pozivnicu za ručak ili večeru. Cijeli obrok se ne naručuje u cijelosti nego se naručuje jedan za drugim kad se prethodni završi. Nikako se ne preporučava nuđenje za plaćanjem, jer kod njih je običaj da domaćin plaća sve. To je velikodušna društvena gesta kojim se pokazuje socijalni status, ali nikako se ne smije miješati sa velikodušnošću korporacije. Potrebno se ljubazno zahvaliti i, ako želimo, kasnije ga pozvati na ručak ili večeru u restoran po našem izboru.

„Ako postoje prijateljski odnosi, poslovni partner također će biti pozvan u privatnu obiteljsku kuću ili u kuću za odmor domaćina“ (Global success club, 2021). Prilikom ulaska u njihov dom, potrebno se je, prema tradiciji, izuti se na kućnom pragu te obuti papuče koje je domaćin pripremio. Oni gosti koji su pozvani na večeru, pripremiti će darove za domaćina. Cvijeće je prikladno za gospođu, pakiranje je isto bitno, a za gospodina nekakav suvenir iz gostovog doma. Alkohol se ne smije poklanjati jer Turci ne piju alkohol i nije prikladan dar u uglednim krugovima.

U Turskoj gosti će biti u potpunosti razmaženi i moći će uživati u njihovom gostoprimstvu. Razlog je u tome što su gosti prisiljeni stalno jesti jer gastronomska kultura osigurava da apetit gostiju bude zadovoljan. Ukoliko gost više ne može ili ne želi jesti, potrebno je reći „doydum“ (što znači zadovoljan/na sam), ili „Tesekkurler, cok doyrum“ (Hvala, prilično sam sit/a).

Obavezno gost mora ostati sjediti neko vrijeme nakon ručka ili večere kod domaćina, jer poslije večere slijedi kava u ugodnom kutu na sofi. Gosti obično signaliziraju da su spremni za polazak oko ponoći.

## 4.2. Japan

### 4.2.1. Opći podaci

Japan je otočna država koja se nalazi na istočnoj Aziji, između Tihog oceana na jugoistoku i Japanskog mora na sjeverozapadu. „Sastoji se od četiriju velikih otoka (Hokkaido, Honshu, Shikoku i Kyushu) i mnoštva manjih (službeno 6852), koji se pružaju u duljini od 3200 km; obuhvaća ukupno 377 960 km<sup>2</sup> (2014)“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Glavni grad Japana je Tokyo.

Slika 9: Položaj Japana na zemljopisnoj karti



Izvor: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28729> [pristupljeno 20. svibnja 2021.]

Prema popisu stanovništva, 2010. godine u Japanu živi 128 057 352 st., te prema procijeni u 2014. godini, broj stanovništva iznosio je 127 136 000. Kada je riječ o broju stanovništva, Japan se nalazi na 10. mjestu. Osim državljana Japanaca popisano je i 1 648 037 stranaca, do čega je najviše Kineza, a polje njih su Korejci, Brazilci i Filipinci. Službeni jezik Japana je japanski.

Do kraja 1940-ih nakon obnove, Japan je ostvarivao najviše stope rasta BDP-a u svjetskim razmjerima. Početkom 1990-ih postala je druga gospodarska sila u svijetu. „Razdoblje snažnoga gospodarskog razvoja tijekom 1960–90 (tzv. japansko čudo), obilježavali su državni intervencionizam, čvrsta suradnja vlade i vodećih industrijalaca, tradicionalna radna etika, vodstvo u tehnološkome usponu ključnih industrijskih grana te mali obrambeni troškovi“ ( Hrvatska enciklopedija, 2021). Zbog krute privrede kulture, veće korupcije i smanjenje konkurentnosti međunarodnoj razmjeni, Japan se početkom 1990-ih našao u recesiji. Unatoč recesiji, investicije su znatno velike i dostižu oko 30% BDP-a države.

Od prirodnih bogatstva ima nalazište kamenog ugljena, lignita, željeza, bakra, nafte, plina, sumpora, olova, cinka, zlata, srebre, kositra, antimona, kroma, mangana, molibdena, volframa i živa. U poljoprivrednoj ponudi prevladavaju riža, pšenica, ječam, krumpir, soja, uljana repica, šećerna trska i repa, čaj, agrumi, različito voće i bogata ponuda mesa i ribe. U industrijskoj ponudi prevladavaju čelična, tekstilna proizvodnja (svila, pamuk i vuna), brodogradnja, vojna industrija, proizvodnja automobila, telekomunikacijska oprema, foto-tehnika, precizna mehanika, radijska i televizijska uređaja, računala, tranzistora, kemikalija, porculan i tako dalje.

#### 4.2.2. Poslovno komuniciranje

Stil poslovnog komuniciranja u Japanu započinje sa malim razgovorom prije početka poslovnog pregovaranja ili komuniciranja. Uputiti će pitanja vezano za putovanje, kakav je grad tj., država ostavila utisak na gosta, kako se gostu sviđa hrana i slično. Najbolji odgovor koji se može uputiti Japancima je komentiranje gostoljubivosti lokalnog stanovništva, praktičnosti prometnog sustava, prirodne ljepote i ljepota grada. Oni su neizravni u komuniciranju za razliku od zapadnjaka. Razlog je tomu što se jezik u velikoj mjeri oslanja na kontekst. Za odbijanje ponude na pristojan način koriste kodne riječi sa visokim kontekstom. Primjerice, umjesto da izravno komuniciraju, koristiti će fraze poput Nije prikladno...ili oprostite, ne znam.

Japanska kultura se vrti oko koncepta spašavanja lica, a sram je presudna komponenta ove koncepcije. Ljudi održavaju jasnu odvojenost između javnog i privatnog lica, što strancima rezultira veliki tabu. Svaka tema koja prisiljava Japanca da se suprotstave bilo čemu sramotnom

na osobnoj, profesionalnoj ili kulturnoj razini smatra se tabu. Izgubiti ili steći lice jako je važan pojam kod Japanaca. Kako bi se bilo na sigurnoj strani, potrebno je izbjegavati sarkazam, pokazati svoju sposobnost, držati osjećaje pod kontrolom, dati priliku polovnom kolegi da se predstavi na pozitivan način.

Poslovna komunikacija kod njih je oličena sa suptilnošću i nijansama, gdje je način na koji oni se pojavljuju i što javno iznose i što stvarno misle razdvojeno. Postoji ogromna udaljenost između onoga što javno iznosi i što stvarno misle, te su često kontradiktorni. Poteškoće u komunikaciji dodatno se pojačava sa činjenicom kako mali broj stranaca zna govoriti japanski i da su razine engleskog jezika u najboljem slučaju vrlo neujednačene. Kombinacija japanske nejasnoće i nerazumijevanja dovodi do ogromnog problema koji rješavanje problema ili donošenje važnih odluka je mukotrpan proces.

Ukoliko za vrijeme komuniciranja osjete stres ili nelagodu, Japanci će pribjeći tišini kako bi se oslobodili napetosti u sobi te omogućili ljudima da se maknu od nastalih poteškoća. Nažalost mnogim strancima nastala šutnja izaziva veliku nelagodu pa započinju dodatni razgovor o nastalom problemu kojega Japanci pokušavaju izbjeći.

Prilikom poslovnog komuniciranja, Japanci minimalno koriste govor tijela, što neobučenom promatraču otežava čitanje. Razlog je tomu što na sastancima sjede vrlo mirno sa formalno uspravnim položajem tijela te rijetko pokazuju bilo koju reakciju ili izraz lica.

#### 4.2.3. Upoznavanje i pozdravljanje

Pozdravljanje u Japanu se izvodi na način da se ljudi naklone te na taj način pokazuju dobar odgoj i pristojnost. „U obiteljima se djecu već od malih nogu uči kako se pozdravlja te se naglašava kako je klanjanje osobi znak poštovanja i osobne kulture“ (Terzić, 2021). Naklon od 70 stupnjeva izvodi se kada se pozdravlja nadređena osoba, starija osoba ili cijenjeni gost, dok naklon od 30 stupnjeva izvodi se kada se pozdravljaju prijatelji ili poznanici. Naklon je važan dio svakodnevnog života u Japanu, uključujući i u poslovnom svijetu. „Različiti nakloni se upotrebljavaju za ispriku, zahvalnost, izražavanje osjećaja, iskrenost, kajanje i drugo“ (Blagojević, 2016). Tokom naklona muškarci drže ruke na boku, a žene mogu prekriziti ruke ili prste u visini bedra. Držati kontakt s

očima dok izvodite naklon smatra se lošim manirama i da je osoba agresivna. Prvo se pozdravlja pojedinac sa najvišim statusom, te nakon toga pozdravlja se najstarija osoba u grupi.

Slika 10: Pozdravljanje u Japanu



Izvor: <http://anjablagojevic.blogspot.com/2016/05/klanjanje-u-japanu.html> [pristupljeno 21. svibnja 2021.]

U modernom Japanu pozdravi i geste uključuje i zajedničko rukovanje. Naklon i rukovanje pokreću superiornije osobe, a rukovanje dolazi nakon naklona. Dobar dojam na poslovne partnere može se ostaviti tako da ih pozdravimo sa japanskim riječima.

U komunikaciji prezime je na prvom mjestu, a iza toga slijedi odgovarajući počasni sufiks: „san“ ili formalnije „sama“. U većini Japanaca poznat je zapadnjački običaj međusobnog pozivanja imenom, odnosno, kako bi pokazali duh dobrodošlice nakon vašeg imena uputit će počasni sufiks „san“. Primjerice, ako se zovete Ivo Saltas, u Japanu mogli biste postati: Salts-san, Salts-sama ili Ivo-san. Uporabom jednostavnih riječi na japanskom jeziku pomoći će vam u ostvarenju uzajamnog poštovanja, kao što su: pozdrav – konnichiwa, hvala/hvala – arigato gozaimasu, zbogom – sayonara, zovem se... - watashiha...desu (npr., watashiha Ivo Saltsa desu), drago mi je što smo se upoznali – hajimemashite.

#### 4.2.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima

U Japanu je bitno kako će se ljudi poslovno odjenuti, čak i ocjenjuju način odijevanja. Kod muškaraca odijevanje je formalno, što znači da treba nositi tamno odijelo, sa košuljom i kravatom. Odijelo rađeno po mjeri. Iako danas se može vidjeti da ljudi nose odjela u raznim bojama za razliku od prošlosti, ali preporuča se držati konzervativnog pristupa u poslovnom odijevanju.

Žene bi trebale biti suzdržane i svečane, što znači žene u Japanu ne nose hlače na poslu. Dodaci bi trebali biti vrhunski, ali ne nenametljivi.

Japan je država sa bogatom tradicijom koje se strogo pridržavaju. Čast, poštenje i dobar glas su važi faktori u poslovnom svijetu. Prema pravilima ponašanja velika se važnost pridodaje u uspostavljanju neformalnog odnosa s stranim partnerima. Temelje se na osobnom poznanstvu, koje igraju još veću ulogu od službene komunikacije. Prije poslovnome suradnje žele poznavati svog partnera kako bi stekli povjerenje u njega.

#### 4.2.5. Poslovni sastanci

Na poslovnim sastancima snažno utječe socijalna struktura i kultura, njegujući specifičan način ponašanja tijekom socijalnih interakcija i poslovnih dogovora. Razumijevanje poslovne kulture, osim govora tijela, pregovori i etika su od velike pomoći strancima. U Japanu vrijeme se strogo poštuje do te mjere da je normalno i s poštovanjem doći čak 10 minuta ranije na poslovni sastanak, osim što je pristojno, uzima u obzir potencijalna kašnjenja ili neuspjehe, kao i neočekivane probleme. Dolazak ranije idealno je za ostavljanje dobrog dojma na budućeg poslovnog partnera.

Prije početka poslovnog sastanka potrebno se unaprijed pripremiti, poput tiskanih dokumenata, aktovke i posjetnica, simbolično je i smatraju ljubaznom gestom. Iako su posjetnice sitnica, u Japanu postaji prikladan način darivanja i uzimanja posjetnice, tako što darivanje započinje s višim časnikom, a završava sa najmlađim. Posjetnice se primaju i daruju sa dvije ruke s kratkim naklonom kao za pozdrav ili zahvalnost.

Ukoliko gost dođe prvi u prostoriju za sastanke, nepristojno je zauzeti mjesto pije domaćina ili prije negoli domaćin usmjeri gosta na njihovo mjesto. Goste obično uvedu prema sjedištu ili sjedalima najudaljenijim od vrata. Razlog je tomu što u Japanu postoji praksa iz starih navika kada su napadi samuraja ili uljeza bili uobičajeni, danas ta mjesta imaju manje smetanje prilikom ulaska ili izlaska osoba iz sobe. Tijekom sastanka uobičajeno je posluživanje zelenog čaja i međuobroka. Ukoliko se pronalazi nešto što se gostu ne sviđa, odbijanje ponuda smatra se bezobraznim, nego ponuđeni međuobrok ne treba konzumirati, jednostavno ga treba ostaviti po strani.

Tokom sastanka potrebno je biti pažljiv i bilježiti bitne natuknice, s time se ostavlja dojam da pratite i poštujete sugovornika, također podrazumijeva da je osobo odgovorna i zainteresirana za temu. Dok s drug strane, pogleda na sat znači nestrpljenje i nezainteresiranost ili na suptilan način se pokušava pokazati da neće biti dovoljno vremena za obradu svih potrebnih tema ili prijedloga.

#### 4.2.6. Poslovni ručak i večera

U Japanu poslovni ručak ili večera daje ljudima priliku da se oslobode od krutog režima na poslu i dalje priliku da se ostvari povezivanje. Primjerice, nadređeni nekad organiziraju feštu kako bi nagradio dobar rad podređenih i sklopio dobre poslove. Drugim riječima, gostu je fešta idealna prilika za sklapanje poslova pod utjecajem alkohola bez ikakvih posljedica. Jedan od prvih dojmova koje se može ostaviti za stolom tijekom poslovne večere ili ručka jest način predstavljanja za stolom.

Ručak ili večera sastavni su dio komercijalnog života u Japanu i na njih je potrebno gledati kao na važan aspekt procesa u izgradnji poslovnih odnosa. Ako ste pozvani na ručak ili večeru, od velike je važnosti i prihvatiti poziv te je važno zapamtiti da se ne smijete nuditi platiti račun jer domaćin će ostati uvrijeđen. Smatra se uljudnim da se ostavi malo hrane u tanjuru ili posudici na kraju obroka kako biste pokazali da ste dovoljno jeli.

Japanci svoje poslovne goste odvođe u tradicionalne restorane što se podrazumijeva da prilikom ulaska u restoran potrebno se izuti. Dopustiti domaću u odabiru obroka te prezentaciju, kako bi pokazao bogatu raznolikost hrane i kako bi se oduševio njegovom zainteresiranošću.



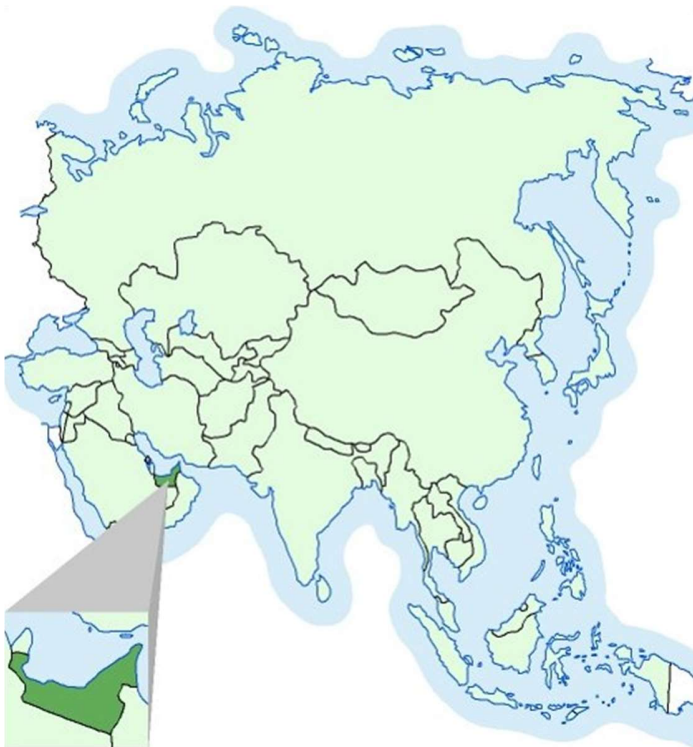
Potrebno je poznavati pravila sjedenja za stolom, osoba sa višim statusom sjedi na čelu stola nasuprot ulaza. Potrebno je pravilno koristiti štapiće za jelo, nikako se ne smije usmjeravati njima prema nekome dok se komunicira, te ne smije se igrati ili bockati. Ručnik koji se dobije, koristiti se samo za ruke, nikako nije preporučljivo brisati s njime lice ili bilo što drugo. Kako bi se impresionirali Japanski suradnici potrebno je birati njihovu lokanu hranu.

### 4.3. Ujedinjeni Arapski Emirati (Dubai)

#### 4.3.1. Opći podaci

Dubai je jedan od najbogatijih od sedam emirata koji čine federaciju Ujedinjenih Arapskih Emirata. Prema popisu stanovništva iz 2006. godine Dubai ima 1 354 980 st. Pruža se uz obalu Perzijskog zaljeva i pripada mu eksklava Hatta u Omanskome gorju.

Slika 11: Položaj Dubaija na zemljopisnoj karti



Izvor: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=63042> [ pristupljeno 3.srpnja 2021]

Prvobitna poljoprivredna djelatnost je pronalazak nafte i ribarstvo uzgoj bisernica. Na mjestu stare luke izgrađena je nova s brodogradilištem za velike tankere. Glavne privredne grane u Dubaiju su industrija, turizam, bankarstvo i mnogobrojna osiguravajuća društva. na osnovi vlastitog i uvoznog plina započela je proizvodnju aluminija i petrokemijska industrija.

#### 4.3.2. Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje jedan je od najtežih pojmova za mnoge druge kulture jer je potreba za nuđenjem i laskanjem u mnogim poslovnim situacijama. Arapi pohvaljuju i otvoreno komentiraju tuđe zasluge, pa je tijekom procesa izgradnje prijateljskih i poslovnih odnosa važno ponuditi komplimente domaćinu, o njegovoj organizaciji i muslimanskom svijetu općenito. Postavljati će pitanja o bračnom statusu, djeci, vjerskom uvjerenjima i osobnom bogatstvu. Ukoliko ste ateist potrebno je suzdržati odgovor na pitanje o vjerskom uvjerenjima jer je to njima neshvatljivo zbog postojanja apsolutnog monoteističkog božanstva. Ljudi nerado prenose loše vijesti o bilo kojem poslovnom problemu te je isto tako potrebno zadržati osjećaj perspektive kada se daju pozitivne povratne vijesti o bilo kojem određenom prijedlogu. Arapi su pomalo agresivni na poslovnim sastancima iz razloga što iskrenost pokazuju govoreći glasno i sve većim tonom. Označava aranžman i interes na sastancima. Iskrenost i čast muškarca mogu prosuditi prema njihovoj sposobnosti da vas pogledaju u oči pa je važno imati dobar i snažan kontakt očima.

#### 4.3.3. Upoznavanje i pozdravljanje

Arapski način pozdrava je „essalamu aleikum“ – neka je mir s vama, na što se odgovara „s wa alekium essalam“ – i s vama mir. Rijetko se događa da Emirati strance pozdravljaju na ovaj način. Ukoliko ste pozvani da uđete u prostoriju potrebo se je izuti, ako je pod osobe prekriven tepihom ili sagom. Za vrijeme ramazana osobu treba pozdraviti sa „ramazan Kareem!“ – plemeniti ramazan ili sa „Ramazanski mubarek!“ – blagoslovljeni ramazan. Ako se u sobi nalazi veći broj osoba, potrebno je prvo pozdraviti najstariju osobu te nakon toga ostale prisutne u suprotnom smjeru od kazaljke na sat. Emirati imaju tendenciju dugo pozdravljati osobu, stoga ne treba se iznenaditi i

naglo povući ruku, nego pričekati dok ne završe sa pozdravom. Ako je suradnica žena, muškarci se ne bi smjeli rukovati s njom te potrebno je izbjegavati dugotrajnu pažnju prema njoj. Rukuju se sa desnom rukom, stoga je važno da ponudite desnu ruku jer lijevu ruku rezerviraju za higijenu te ju smatraju nečistom.

Emirati su poprilično neformalni što se tiče uporabe imena posjetitelja. Dok im je status od velike važnosti te je bitno pravilno ga koristiti ili izgovarati. Običaj im je poslovne partnere nazivati imenima koji prethodi sa „Sayed“ – gospodine ili „Sayeda“ – gospođa te pravilno koristiti izraz kao što je: „Šeik“ – poglavica.

#### 4.3.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima

Iako u Dubaiju živi više od 200 nacionalnosti još uvijek ima čvrst, premda tihi kodeks odijevanja koji naginje na konzervativnu stranu. Za urede i poslove sastanke, muškarci trebaju imati odijelo, košulju i kravatu sa ovratnikom. Kratke hlače prikladne samo za plivanje i sportove, stoga je od velike važnosti imati noge prekrivene. Od žena se očekuje da će nositi svečane uredske hlače i jakne koje pokriva noge i ruke. Iako je Dubai najliberalniji od svih Emirata, kratke suknje i niski dekolte smatraju se više-manje neprimjerenima. Pametno se je odijevati konzervativno, dobra ideja je u svom koferu imati laganu i osnovnu odjeću te izgledati skromno i prikladno. Poslovni sastanci se održavaju na neformalnim mjestima, primjerice restorani, svejedno je potrebno poštivati pravila poslovnog odijevanja i izgledati s poštovanjem koja puno govori o radnoj etici i odnosima s kupcima.

Lijepo ponašanje i uljudnost kod Emirata su cijenjeni atributi. Potrebno je na sastanak doći na vrijeme, iako točnost u arapskom svijetu ne smatra se vrlinom. Potrebno je prihvatiti bar jednu šalicu čaja ili kave, jer odbijanje smatraju uvredom. Uvijek je potrebno prvo pozdraviti najstariju osobu u prostoriji. Potrebno je biti strpljiv jer postoji mogućnost da će sastanak prekinuti poziv ili drugi gosti prilikom izlaska i ulaska u prostoriju, pregovaranje će trajati neko vrijeme jer je cjenjkanje ključ njihove kulture. Nakon što se postigne usmeni ili pismeni poslovni dogovor, riječ arapskog poduzetnika je njegova obveza i očekuje od poslovnog partnera da poštuju dogovoreno poslovanja pa makar bio i usmeni. U arapskom svijetu ugostiteljstvo je način života pa se posao

često obavlja tijekom ručka ili večere. Pravilo bontona nalaže da se strani gosti oblače konzervativno te je zabranjeno zakazati sastanak za vrijeme molitve ili praznika.

#### 4.3.5. Poslovni sastanci

Poslovni sastanci kod Emirata započinje sa laganim i malim razgovorima prije negoli se prijede na ozbiljni poslovni razgovor. U malim razgovorima dopušteno je spominjati razvoj Dubaija ili o njihovim projektima, dok s druge strane zabranjeno je razgovarati o religiji i politici jer svaku kritiku bi shvatili kao vrijeđanje Emirata i te bi kritiku shvatili osobnim. Sastanci su ključni u Dubaiju i mogu poprimiti više oblika. Primjerice, može se prisustvovati na formalnim sastancima gdje najstarije osobe predstavljaju, pregovaraju i raspravljaju, može se prisustvovati na ležernim ručkovima ili kavama te u nekim slučajevima moguće je da se sastanci odvijaju u kući domaćina. Budući da su Emiratima osobni odnosi važni za poslovanje, preporuča se stvaranje veze s poslovnim suradnicima. Na bilo kojem sastanku može se očekivati da će osobe provesti najmanje 30 minuta u kratkom razgovoru prije negoli prijedu na posao. Smatra se bezobraznim ako se požuruje ili nagurava pa sastanci traju neko vrijeme dok se ne donese konačna odluka. Prihvatljivo im je odgovaranje na poziv ili poruku jer smatraju da svaki poziv je bitan. Nisu izravni u pregovaraju, pa je potrebno zaobilaziti, primjerice, postavljati otvorena i neupadljiva pitanja kako bi se shvatio njihov način razmišljanja. Dobro bi bilo predložiti nekoliko ideja kako se vidjelo koja im najbolje odgovara. Oko donošenja ključnih odluka ili rješavanja problema uvijek ima mnogo plesa, stoga je bitno da se izbjegava davanje odlučnih odgovora odmah. Osvježenja kao što su kava i pecivo obično se poslužuje na sastancima te je potrebno prihvatiti ponudu i pohvaliti domaćina zbog hrane i dobrog gostoprimstva. Emirati imaju jako opušten stav što se tiče posjetnica. Prilikom početka samog sastanka razmjenjuju se posjetnice. Razmjena se izvodi desnom rukom jer je nepristojno koristiti lijevu. Svi zaposlenici sa sobom trebaju ponijeti posjetnicu. Ona treba sadržavati sve bitne podatke ( naziv tvrtke, ime i prezime, broj mobitela ili telefona, e-mail, web lokaciju...), treba omogućiti da posjetnica sadrži arapski i engleski jezik.

#### 4.3.6. Poslovni ručak i večera

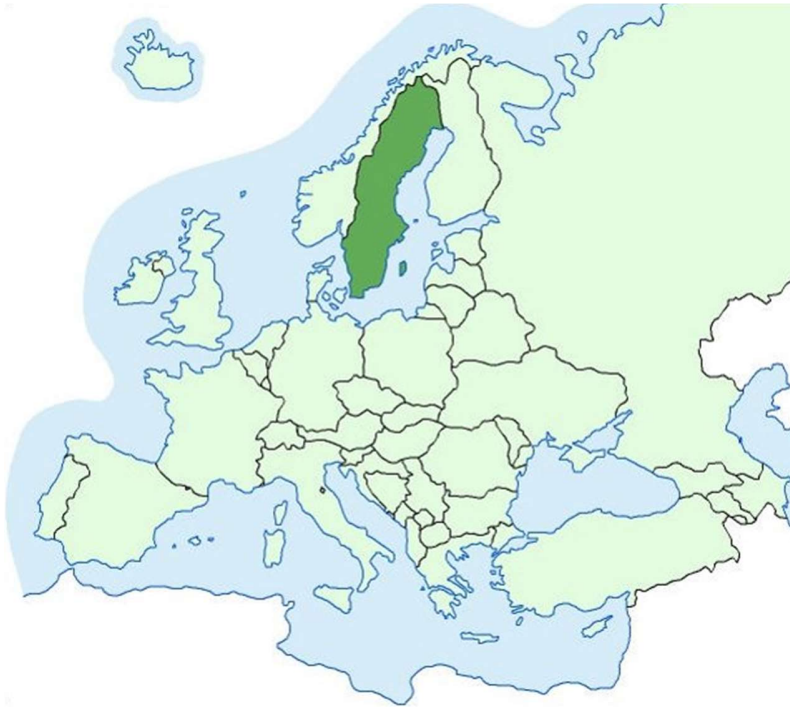
Ukoliko Emirati pozovu poslovnog partnera na večeru, on treba očekivati da će ta večera biti raskošna u najskupljem hotelu ili restoranu ju Dubaiju. Domaćin će se pobrinuti da je hrana vrhunska te će laskati gostu kako mu je ugodno u njegovom društvu i poslušujući s njim. Raskošna večera nužno ne znači da je poslovni dogovor sklopljen, može značiti da ga žele odbiti na pristojan način. Količina truda i uloženi novac u raskošnu večeru za poslovnog partnera, ne samo da grade odnos sa partnerima nego s time žele pokazati koliko visoko ga cijene. Zabranjeno je jesti i dodavati hranom lijevom rukom, jer ju smatraju nečistom.

### 4.4. Švedska

#### 4.4.1. Opći podaci

Švedska se nalazi na sjevernoj Europi između Finske na sjeveroistoku, Norveške na zapadu i sjeverozapadu, Botničkog zaljeva na istoku i Baltičkog mora te morskih prolaza Kattegat i Öresund na jugu. Švedska obuhvaća 450 295 km<sup>2</sup> kopnene površine od čeka 39 960 km<sup>2</sup> čine unutrašnje vode. Glavni grad Švedske je Stockhlom.

Slika 12: položaj Švedske na zemljopisnoj karti



Izvor: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=60070> [ pristupljno 22. svibnja 2021.]

Broj stanovništva Švedske iz 2013.godine iznosi 9 644 864, od čega 79,9% stanovništva čine Šveđani, a ostatak stanovništva čine Finci, Norvežani, Iračani, Poljaci i Danci. 1970-ih bila je označavana kao vodeća država blagostanja, zbog pune zaposlenosti, tehnološke razvijenosti, velikih socijalnih prava i malih društvenih razlika. Zbog pune zaposlenosti, ostvarila je stabilan rast BDP-a s godišnjim stopama od približno 3%. Zbog pritiska konkurencije iz europskih zemalja s naglašenim neoliberalnim konceptom, Švedska je od 1990-ih privatizirala dio državnih kompanija liberalizirala transakcije s inozemstvom. 1995. godine pridružila se Europskoj uniji. Od prirodnih bogatstva posjeduje šume, hidroenergetike potencijale, željeznu rudu, bakar, cink, zlato, srebro, uranij, olovo i volfram. Od industrijskih proizvoda proizvodi se oružje, vojna oprema i čelik, telekomunikacijska oprema, automobili, kućanski aparati, namještaj, papir.

#### 4.4.2. Poslovno komuniciranje

Šveđani se smatraju prijateljski i otvorenim za raspravu, ali obično govore samo kada imaju nešto važno za reći, odnosno nema potrebe da razgovaraju ako zapravo nema što pridonijeti. Šveđani će biti ugodno iznenađeni ukoliko gost pokušava nešto reći na švedskom jeziku i smatrati će to lijepom gestom, ali ako prepoznaju da znate jako dobro pričati engleski jezik, Šveđani će se automatski prebaciti na taj jezik, kako bi komunikacija tekla glatko. Govor tijela i geste drže na minimumu, ne oslanjaju se na neverbalnu komunikaciju, više vole verbalno komunicirati. Obzirom da Šveđani vole svoj osobni prostor u interakciji, preporučljivo je ostavljati dovoljnu udaljenost između vas. Šveđani su neformalnog oblika obraćanja, no u suprotnom se mogu činiti rezerviranima i krutima za početak interakcije. Imaju tendenciju držati svoj privatni život odvojenim od poslovnog života, što negativno utječe na ono što bi bilo odgovarajuća tema za početak razgovora. Također, u javnosti izbjegavaju pokazivati svoje emocije. Švedska je poznata kultura po načinu na kojem se obraćaju jedeni drugima. Bez obzira na dob, socijalnu klasu, spol koriste izraz „du“ (vi), kada razgovaraju sa jednom osobom.

Bitan im je usmeni sporazum, odnosno izgovorene riječi shvaćaju ozbiljno i očekuju da to priznate. Kad se postigne dogovor i nakon toga rukuje, oni smatraju da je to dogovor, a potpisivanje ugovora više-manje znači potpisivanje sporazuma, ukoliko dođe do sukoba. Njihov stil komuniciranja je izravan i otvoren te je korisno prijeći na stvar kako bi se izbjeglo gubljenje vremena. Dobri su slušatelji i od gosta očekuje isto, ne savjetuje se prekidati nekoga tijekom iznošenja mišljenja, potrebno je sačekati svoj red u iznošenju mišljenja.

#### 4.4.3. Upoznavanje i pozdravljanje

Rukovanje sa muškarcima i ženama je oblik pozdravljanja u Švedskoj. Pozdravlja se sa čvrstim stiskom ruku i izravnim kontaktom očiju prilikom dolaska i odlaska. Švedsko rukovanje je kratko i čvrsto i ne uključuje geste podrške poput dodirivanja ramena ili podlaktice.

Prilikom upoznavanja koriste svoje ime bez obzira što ima titulu, akademsku ili počasnu. Titule Šveđanima su od male važnosti i ljudima se obraćaju sa njihovim imenom. Naslovi koji su uobičajeni u drugim zemljama, kao što su „gospodin ili gospođa“ ili „dr.“, više ne koriste, sad bilo poslovno ili društveno koriste ime osobe.

#### 4.4.4. Pravila ponašanje i poslovno odijevanje na sastancima

Švedsko poslovno odijevanje je konzervativno, što znači da muškarci bi trebali nositi odjela dobre kvalitete sa svilenom kravatom i košuljom, dok žene bi trebale nositi konzervativne haljine ili odjela. Zbog sveobuhvatne vrijednosti egalitarizma u švedskom društvu može se vidjeti i u poslovnom odijevanju. Jako je važna skromnost i nisi profil. Te izbjegavati nositi kričave odjevne komade. Poštuju se vrijednosti svakoga posla, pa tako i rukovoditelji, direktori se ne ističu oblačenjem te se nastoje ne razlikovati od svojih podređenih. Pokušati izbjeći nametljiv nakit kako ne bi bili u središtu pozornosti. Šveđani jako cijene kvalitetu pa vrijedi i za odjeću isto.

Točnost je važan bonton za Šveđane kako u poslovanju, tako i u društvenom životu. Kašnjenje se smatra lošim bantom. Stavovi i vrijednosti čine osnovne stavke kulture, održavaju načine na kojima ljudi razmišljaju i ponašaju. Ako se želi učinkovito komunicirati sa polovnim kolegama, njihovo znanje je od velike važnosti, a neznane može dovesti do kulturološke prepreke koje može negativno utjecati na proces komunikacije, ali i suradnje. Država je jedan od vodećih zemalja svijeta u društvenom odgovornom poslovanju, odnosno pitanja poput klimatskih promjena, spola, ljudskih prava i borbe protiv korupcije uzima se u obzir tijekom poslovanja.

#### 4.4.5. Poslovni sastanci

Očekuju da će sastanak biti i početi u dogovoreno vrijeme i obično započinje i završava sa rukovanjem. Doći na dogovoreno vrijeme ne samo u poslovnom, nego i u društvenom svijetu je do velike važnosti. Šveđanima točnost simbolizira poštivanje i učinkovitost. Ma poslovnim sastancima vrlo su česti pojmovi jednakosti i konsenzusa, pa se treba pobrinuti da svi sudjeluju u



donošenju odluka, kako ne bi izbio sukob. Podrazumijeva se da se sastanci odvijaju prema pisanom dnevnom redu i da rezultiraju pisani sažetak koji bilježi najvažnije odluke i dogovore. Važno se držati onoga što se obećalo na sastancima te dogovorene zadatke izvršiti u dogovoreno vrijeme. To će povećati vjerodostojnosti i izgraditi povjerenje, što je bitan uvjet za svaki poslovni odnos.

Kako bi sastanak prošao u najboljem redu, potrebno je sastanak odgovoriti maksimalno dva tjedna unaprijed i poslati dnevni red, odnosno bilješke o odlukama i idejama. Na početku sastanka razgovori između stranaka su kratki i uljudni, a tijekom poslovanja, može se primijetiti kako su Šveđani prilično opušteni, formalni i tolerantni te očekuju profesionalne standarde ponašanja. Očekuju kako se sastanci početi i završiti u točno dogovoreno vrijeme, bez kašnjenja i bez rastezanja sastanka izvan dogovorenog okvira održavanja.

#### 4.4.6. Poslovni ručak i večera

Poslovni ručak je najčešće vrijeme kada se vode poslovni pregovori u Švedskoj. Ručak je socijalno intimnije od večere i nude dobre prilike za upoznavanje novog poslovnog partnera i razvijanje odnosa za dugoročnu suradnju. Šveđani ne vole trošiti puno vremena na ručak, stoga najbolje da se unaprijed rezervira stol i ručak ne traje duže od sat vremena. Šveđani su jako gostoljubivi pa postoji velika mogućnost da se uputi poziv na ručak kod njega u kući. Pod obavezno se mora prihvatiti poziv, kako ne bi uvrijedili ga odbijanjem, i potražiti odgovarajuće poklone. Fine čokolade, boca kvalitetnog vina ili cvijeće su dobri pokloni za domaćicu. Važno je doći na večeru u dogovoreno vrijeme, ne kasniti.

## 5. Zaključak

Svaka uspješna poduzeća imaju jasno definirana pravila ponašanja među zaposlenicima, poslovne procese, definirana hijerarhija koja se bazira na sposobnostima, znanjima i vještinama zaposlenika. Poslovni bonton u poduzeću mora se temeljiti na poštivanju i odgovornosti, to jest, na međusobnom poštivanju između zaposlenika, menadžera prema suradnicima i radnicima, poštivanju činovnika javnih službi prema građanima i slično. Za uspješno poslovanje nije dovoljno posjedovati stručnu kvalifikaciju, nego je potrebno i ovladati i vještinama komuniciranja. Bonton nas uči kako komunicirati sa drugima, kako se odijevati, ponašati, izražavati, izgledati i slično, gotovo u svakoj situaciji. Veliki dio pravila ponašanja, odnosno bontona, je naučeno od roditelja te ta naučena pravila nadograđujemo prilikom zapošljavanja u poduzeće, dolazak u jednu poslovnu zajednicu. U radu je opisan poslovni bonton Turske, Japan, Švedske i Dubai.

Ako se posluje sa Turcima važna je osobna komunikacija, prilikom poslovanja potrebno je uzeti u obzir brojne verbalne i neverbalne komunikacijske navike. Prilikom komuniciranja sa Turcima treba izbjegavati bilo kakav razgovor o religiji i politici. Rukovanje je najčešći oblik u pozdravljanju i upoznavanju, ako su u pitanju stara poznanstva tada se upućuje i poljubac u oba obraza. Pozdravljanje je od velikog značaja u Turskoj tradiciji i pridaje se poseban pažnja i značaj lokalnom stanovništvu. Turci će sklapati poslovne samo sa onima tko mu se je svidio, kome može vjerovati, s kojima se osjećaju ugodno i naravno, s kojima mogu ostvariti dugoročne odnose.

Ako se posluje sa Japancima, oni su neizravni u komuniciranju za razliku od zapadnjaka. Razlog je tomu što se jezik u velikoj mjeri oslanja na kontekst. Japanska kultura se vrti oko koncepta spašavanja lica, a sram je presudna komponenta ove koncepcije. Poslovna komunikacija kod njih je oličena sa suptilnošću i nijansama, gdje je način na koji oni se pojavljuju i što javno iznose i što stvarno misle razdvojeno. Na poslovnim sastancima snažno utječe socijalna struktura i kultura, njegujući specifičan način ponašanja tijekom socijalnih interakcija i poslovnih dogovora. Razumijevanje poslovne kulture, osim govora tijela, pregovori i etika su od velike pomoći strancima.

Ako se posluje sa Emiratima, komuniciranje je jedan od najtežih pojmova za mnoge druge kulture jer je potreba za nuđenjem i laskanjem u mnogim poslovnim situacijama. Arapi pohvaljuju i otvoreno komentiraju tuđe zasluge, pa je tijekom procesa izgradnje prijateljskih i poslovnih

odnosa važno ponuditi komplimente domaćinu, o njegovoj organizaciji i muslimanskom svijetu općenito. Arabi su pomalo agresivni na poslovnim sastancima iz razloga što iskrenost pokazuju govoreći glasno i sve većim tonom. Oko donošenja ključnih odluka ili rješavanja problema uvijek ima mnogo plesa, stoga je bitno da se izbjegava davanje odlučnih odgovora odmah.

Te za kraj ako se posluje sa Šveđanima. Oni se smatraju prijateljski i otvorenim za raspravu, ali obično govore samo kada imaju nešto važno za reći, odnosno nema potrebe da razgovaraju ako zapravo nema što pridonijeti. Bitan im je usmeni sporazum, odnosno izgovorene riječi shvaćaju ozbiljno i očekuju da to priznate. Kad se postigne dogovor i nakon toga rukuje, oni smatraju da je to dogovor, a potpisivanje ugovora više-manje znači potpisivanje sporazuma, ukoliko dođe do sukoba. Na početku sastanka razgovori između stranaka su kratki i uljudni, a tijekom poslovanja, može se primijetiti kako su Šveđani prilično opušteni, formalni i tolerantni te očekuju profesionalne standarde ponašanja. Očekuju kako se sastanci početi i završiti u točno dogovoreno vrijeme, bez kašnjenja i bez rastezanja sastanka izvan dogovorenog okvira održavanja.

Možemo zaključiti kako poznavanje poslovnog bontona je od velikog značaja u poslovanju kako se ne bi desila situacija da se nečiji postupci prilikom komuniciranja na sastancima pogrešno protumače radi nerazumijevanja nečije kulture i običaja. Učenjem i informiranjem o pravilima ponašanja omogućuje da različite kulture međunarodno surađuju.

## Literatura

### Knjige:

1. Dušević, Z., Kršovnik, E. (2013). *Vještina ponašanja u privatnom i poslovnom svijetu Internetski izvori*. Rijeka.
2. Kumber, D., Schulz von Thun, F. (2009). *Interkulturalna komunikacija: Metode, modeli, primjeri*. Zagreb: Naklada Erudita.
3. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
4. Nuša Knežević, A. (2004). *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*. Zagreb: Naklada Mozaik knjiga.
5. Lamza – Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Nakladnici Studio HS Internet, EFOS.
6. Osredečki, E. (2007). *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton. Uvod u poslovni protokol*. Zagreb: Naklada EDO
7. Samovar A, L., Porter E, R., Mcdaniel R, E. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap
8. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Komunikacija u prodaji i pregovaranju*. Zagreb: Naklada Ekonomski Fakultet – Zagreb
9. Quittschau, A., Tabering, C. (2015). *Poslovni bonton, 100 najvažnijih pravila ponašanja*. Zagreb: Medicinska naklada

### Internetski izvori:

1. Bogdan, M. (2019). Verbalna i neverbalna komunikacija u poslovanju. Dostupno na: <https://proprium.hr/verbalna-i-neverbalna-komunikacija-u-poslovanju/> [pristupljeno 7. svibnja 2021.]
2. Blagojević, A. (2016). Klanjanje u Japanu. Dostupno na: <http://anjablagojevic.blogspot.com/2016/05/klanjanje-u-japanu.html> [pristupljeno 21. svibnja 2021.]

3. Bjedov, L. (2007). Vodič za uspješnu komunikaciju s Turcima. Dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/Turska.pdf> [pristupljeno 11. svibnja 2021.]
4. Global success club (2021). Business Dinners in Turkey. Dostupno na: <https://www.globalsuccess-club.net/web/gsc/business-dinner-turkey> [pristupljeno 11. svibnja 2021.]
5. Gentleman.hr (2017). Kako se pravilno predstaviti. Dostupno na: <https://gentleman.hr/predstavljanje/> [pristupljeno 8. svibnja 2021.]
6. Halpet.hr (2021). Poslovni bonton. Dostupno na: <https://halpet.hr/proizvod/poslovni-bonton/> [pristupljeno 7. svibnja 2021.]
7. Hrvatska enciklopedija (2021). Japan. Dostupno na: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28729> [pristupljeno 20. svibnja 2021.]
8. Magazin.hr (2017). Poslovno odijevanje za svakoga/ Možete zadržati svoj stil, ali ipak morate poštovati ova pravila. Dostupno na: <https://net.hr/magazin/ljepota/poslovno-odijevanje-za-svakoga-mozete-zadrzati-svoj-stil-ali-ipak-morate-postovati-ova-pravila-faa1436a-b1c1-11eb-9bbe-0242ac13004a> [pristupljeno 10. svibnja 2021.]
9. Ožanić, M. (2015). Poslovni bonton – što je to i što se to događa? Dostupno na: <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=60> [pristupljeno 7. svibnja 2021.]
10. Pdfslide.tips (2021). Poslovni bonton. Dostupno na: <https://pdfslide.tips/documents/poslovni-bonton-55c81246adb59.html> [pristupljeno 8. svibnja 2021.]
11. Passport to trade (2019). Meeting etiquette. Dostupno na: <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/meeting-etiquette-in-turkey/> [pristupljeno 11. svibnja 2021.]
12. Razvoj karijere.com (2021). Pozdravljanje. Dostupno na: [https://www.razvoj-karijere.com/baza\\_znanja/pozdravljanje](https://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/pozdravljanje) [pristupljeno 8. svibnja 2021.]
13. Radić, I. (2020). Pravila organizacije poslovnog ručka. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/pravila-organizacije-poslovnog-rucka/> [pristupljeno 10. svibnja 2021.]

14. Turkey doing business guide (2019). Doing business in Turkey. Dostupno na: <http://www.turkey.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/business-etiquette,-language-culture/> [pristupljeno 11. svibnja 2021.]
15. Terzić, A. (2021). Japanski bonton. Dostupno na: <https://www.wish.hr/japanski-bonton/> [pristupljeno 21. svibnja 2021.]
16. Santander trade.com (2021). Turkey: Business Practices. Dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/turkey/business-practices> [pristupljeno 11. svibnja 2021.]
17. Supernova (2019). Turski običaji sa kojima ćete se upoznati na letovanju. Dostupno na: <https://www.supernovatravel.rs/blog/116/turski-obicaji-sa-kojima-cete-se-upoznati-na-letovanju> [pristupljeno 11. svibnja 2021.]
18. Zrinušić, A. (2011). Poslovni bonton. Dostupno na: <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/poslovni-bonton/3341/> [pristupljeno 7. svibnja 2021.]

### **Popis slika:**

Slika 1: Elementi kulture, 5. stranica.

Slika 2: Četiri strane polja – komunikacijski kvadrat, 6. stranica.

Slika 3: Kulturne dimenzije u vrijednosnom kvadratu, 8. stranica.

Slika 4: Verbalna komunikacija između dvije osobe, 9. stranica.

Slika 5: Prikaz pozdravljanja i predstavljanja, 17. stranica.

Slika 6: Casual - poslovna kombinacija za žene, 20. stranica.

Slika 7: Poslovno odijevanje muškaraca, 21. stranica.

Slika 8: Položaj Turske na zemljopisnoj karti, 26. stranica.

Slika 9: Položaj Japana na zemljopisnoj karti, 32. stranica.

Slika 10: Pozdravljanje u Japanu, 35. stranica.

Slika 11: Položaj Dubaija na zemljopisnoj karti, 38. stranica.

Slika 12: položaj Švedske na zemljopisnoj karti, 43. stranica.