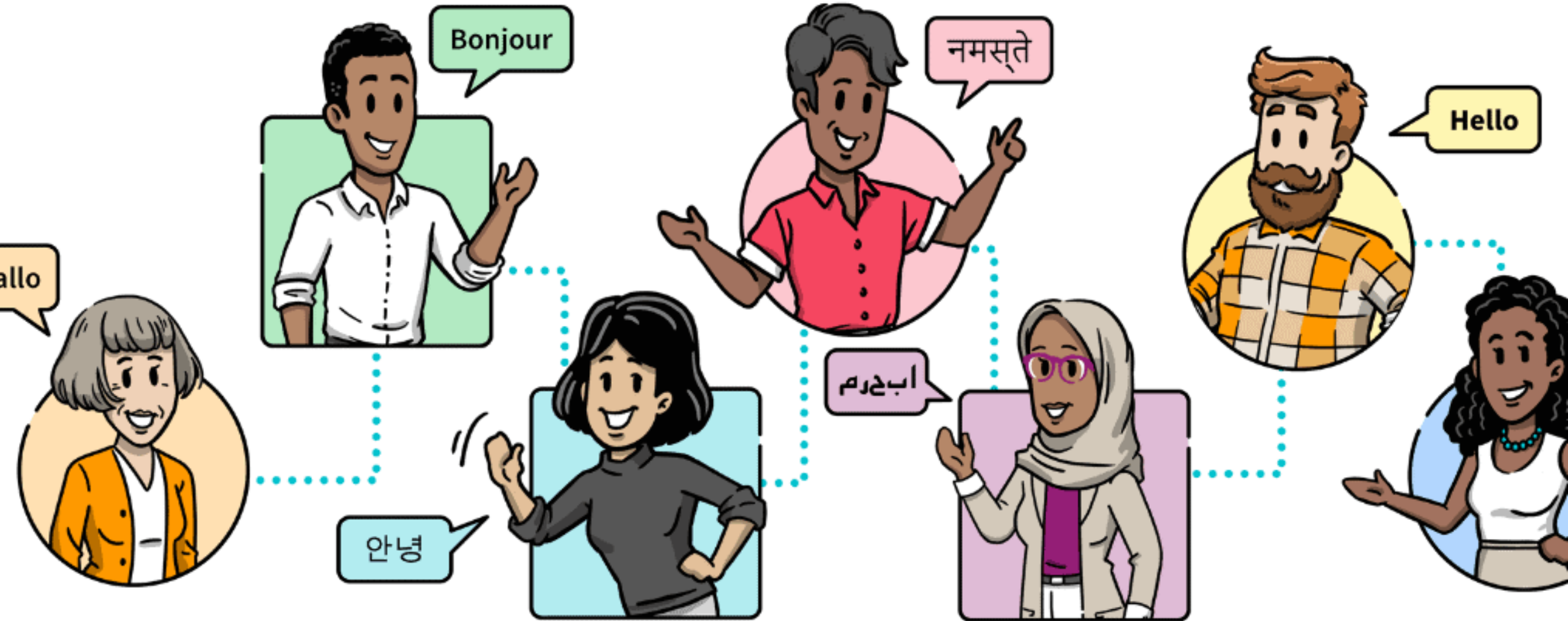


OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

doc. dr. sc. Tihana Babić
tihana.babic@algebra.hr



**INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA:
KOMUNIKACIJSKI IZAZOVI U SVIJETU RAZNOLIKOSTI**

Interkulturalna komunikacija – ciljevi učenja:

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- razumjeti što je kultura
- identificirati i objasniti kulturne razlike
- razlikovati kulturno utemeljena ponašanja
- razumjeti složenost komunikacije u međukulturalnom poslovanju
- naučiti kako se pripremiti za komunikaciju u međukulturalnom poslovanju
- identificirati korake za poboljšanje interkulturalnih komunikacijskih vještina.

Mogućnosti na globalnom tržištu

- Možda ste poslovni menadžer koji traži nove klijente ili neotkrivene talente. Možda ste zaposlenik koji traži novi posao. U svakom slučaju, velike šanse su da ćete **tijekom svoje karijere prijeći međunarodne granice.**
 - **Zahvaljujući komunikacijskim i prometnim tehnologijama, prirodne i nacionalne granice više nisu neprobojne barijere kao što su nekad bile.** Lokalna tržišta otvaraju se konkurenciji iz cijelog svijeta, a većina poduzeća traži nove prilike za rast izvan granica svoje zemlje.
- **Od deset najvećih izvoznih tržišta za američke proizvode, samo dva, Kanada i Velika Britanija, pripadaju engleskom govornom području – a u Kanadi je francuski i službeni jezik.**

Prednosti raznolike radne snage

- Čak i ako nikada ne posjetite drugu zemlju ili poslujete na globalnoj razini, **susrest ćete kolege iz različitih kultura s mnogo različitih karakteristika i životnih iskustava.**
- **U prošlosti je raznolikost bila zakonska obveza (pružanje jednakih mogućnosti za sve), no danas je to strateška prilika za povezivanje s klijentima i iskorištavanje velikog izbora dostupnih talenata.**
- Pametni poslovni lideri, poput IBM-ovog Rona Glovera, prepoznaju da raznolika radna snaga nudi niz konkurentskih prednosti, kao što su;
- **širi raspon gledišta i ideja,**
- **pružanje uvida i identifikacije s različitim tržištima,**
- **omogućujući tvrtkama da iskoriste širok raspon talentiranih zaposlenika.**

Prema Gloveru, raznolikiji timovi imaju tendenciju da budu dugoročno inovativniji od homogenijih timova.

MOGUĆNOSTI I IZAZOVI POSLOVNE KOMUNIKACIJE U SVIJETU RAZLIČITOSTI

- Interkulturalna komunikacija je proces slanja i primanja poruka između ljudi koji, zbog svoje kulturne tradicije, mogu različito tumačiti verbalne i neverbalne signale.
- Kultura utječe na svaki pokušaj slanja i primanja poruke, stoga za uspješnu komunikaciju morate imati osnovno znanje o kulturnim razlikama s kojima se možete susresti i kako se s njima nositi.
- Vaši naponi da prepoznate i prevladate kulturne razlike otvorit će poslovne prilike diljem svijeta i maksimalno povećati doprinose svih zaposlenika koji čine raznoliku radnu snagu.

Raznolikost je jednostavno životna činjenica koja se odnosi na sve tvrtke.

- **Sjedinjene Države bile su nacija imigranata od svog osnutka, a taj trend traje i danas. Doseljenici iz zapadne i sjeverne Europe koji su činili većinu doseljenici u ranom razdoblju Amerike danas dijele životni prostor s ljudima iz cijele Azije, Afrike, Istočne Europe i drugim dijelovima svijeta.**
- **Čak i termin manjina, ako se primijeni na nebijelo stanovništvo, svake godine ima sve manje smisla: u dvije države (Kalifornija i Novi Meksiko), u nekoliko desetaka velikih gradova i u nekoliko stotina regija, bijeli Amerikanci čine manje od polovice stanovništva.**
- **Ovaj obrazac useljavanja nije specifičan za Sjedinjene Države.** Na primjer, radnici iz Afrike, Azije i Bliskog istoka sele se u Europu u potrazi za novim prilikama, dok radnici iz Indije, Filipina i jugoistočne Azije povećavaju bazu zaposlenika na Bliskom istoku.
- **Međutim, vi i vaši kolege ne morate biti novi imigranti da biste činili raznoliku radnu snagu. Radno mjesto obogaćuju razlike u dobi, spolu, vjeri, etničkom nasljeđu, zemljopisnom podrijetlu ili čak vojnom iskustvu. Imigracija i raznolikost radne snage stvaraju prednosti i izazove za poslovnu komunikaciju diljem svijeta.**

Izazovi interkulturalne komunikacije

Današnja sve raznolikija radna snaga obuhvaća širok raspon vještina, tradicija, obrazovanja, iskustava, svjetonazora i radnih stavova – a sve to može utjecati na komunikaciju na radnom mjestu.

Menadžeri se suočavaju s mnogim izazovima:

- kako se povezati s tim različitim zaposlenicima,
- kako ih motivirati,
- kako potaknuti suradnju i slogu među njima.

Timovi se suočavaju s izazovom bliske suradnje, a tvrtke s izazovom mirnog suživota s poslovnim partnerima i cjelokupnom zajednicom.

Vaša kultura uvelike utječe na način na koji razmišljate, što naravno utječe na način na koji komunicirate kao pošiljatelji i primatelji.

- ❖ Možda ćete primijetiti da je interkulturalna komunikacija mnogo je kompliciranija od jednostavnog usklađivanja jezika pošiljatelja i primatelja. Ono seže dalje od pukih riječi do uvjerenja, vrijednosti i osjećaja.
- ❖ Komponente koje čine ljudsku raznolikost mogu utjecati na svaku fazu komunikacijskog procesa, od ideje koju netko smatra dovoljno vrijednom da je podijeli s drugima do navika i očekivanja povratnih informacija.
- ❖ Točnije, vaši vam instinkti govore da kodirate poruku u skladu s očekivanjima vaše kulture. Međutim, članovi vaše publike dekodiraju poruku u skladu s pretpostavkama svoje kulture. Što su veće razlike među kulturama, veće su šanse za nesporazume.

Američki film Hollywood Buddha - primjer

- Na primjer, plakati koji reklamiraju američki film **Hollywood Buddha prikazuje glavnog lika filma kako sjedi na glavi kipa Bude.**
- Ovaj je prikaz možda imao neke duhovne implikacije za ne-budiste, ali bio je ozbiljna uvreda za mnoge budiste - toliko da su budisti u mnogim zemljama prosvjedovali na ulicama, a **Tajlandska vlada (gdje je budizam dominantna religija) brzo je izradila vodič koji bi trebao pomoći strancima da razumiju i poštuju tajlandsku kulturu.**
- U ovom ćete poglavlju, kroz brojne primjere, vidjeti kako se komunikacijski stilovi i navike razlikuju među kulturama. Svrha ovih primjera je ilustrirati glavne teme međukulturalne komunikacije, a ne dati iscrpan popis stilova i navika bilo koje kulture. Ako usvojite ove teme, bit ćete spremni istražiti specifičnosti bilo koje kulture.

- **Kulturna raznolikost u poduzeću utječe na način kreiranja, pisanja, dostave, primanja i interpretacije poslovnih poruka.**

Kultura utječe na sve aspekte komunikacije, uključujući:

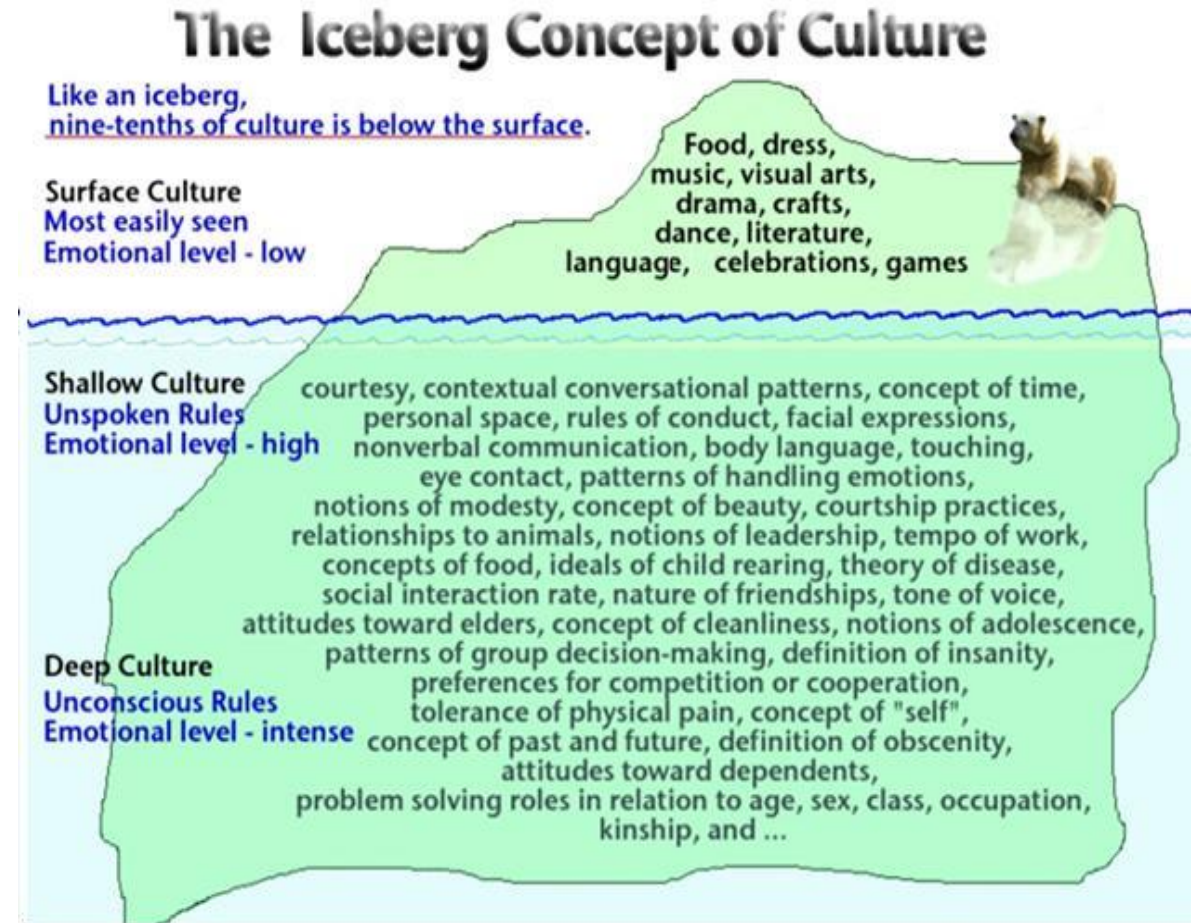
- **Jezik**
- **Neverbalne znakove**
- **Značenje riječi**
- **Korištenje vremena i prostora**
- **Pravila međuljudskih odnosa**

SENZITIZACIJA PREMA KULTURNIM RAZLIKAMA

- Činjenica je da svi poznajemo barem one kulture u kojima smo odrasli.
 - Razumijete kako društvo funkcionira,
 - kakva su očekivanja ljudi koji komuniciraju,
 - kakvo se značenje pridaje određenim gestama, izrazima lica itd.
- Loša vijest je da kao stručnjaci za vlastitu kulturu, najčešće komunicirate automatski; to jest, rijetko zastanete i razmislite o pravilima komunikacije kojih se pridržavate.
- Važan korak prema uspješnoj interkulturalnoj komunikaciji je biti svjestan ovih pravila i načina koji utječu na vašu komunikaciju.

Što je kultura?

- To uključuje vrijednosti, običaje, jezik, pravila, alate, tehnologiju, robu, zakone, institucije, i organizacije.
- Kultura oblikuje kako pojedinci razmišljaju, njihov pogled na svijet, njihovo znanje, i način na koji međusobno komuniciraju.



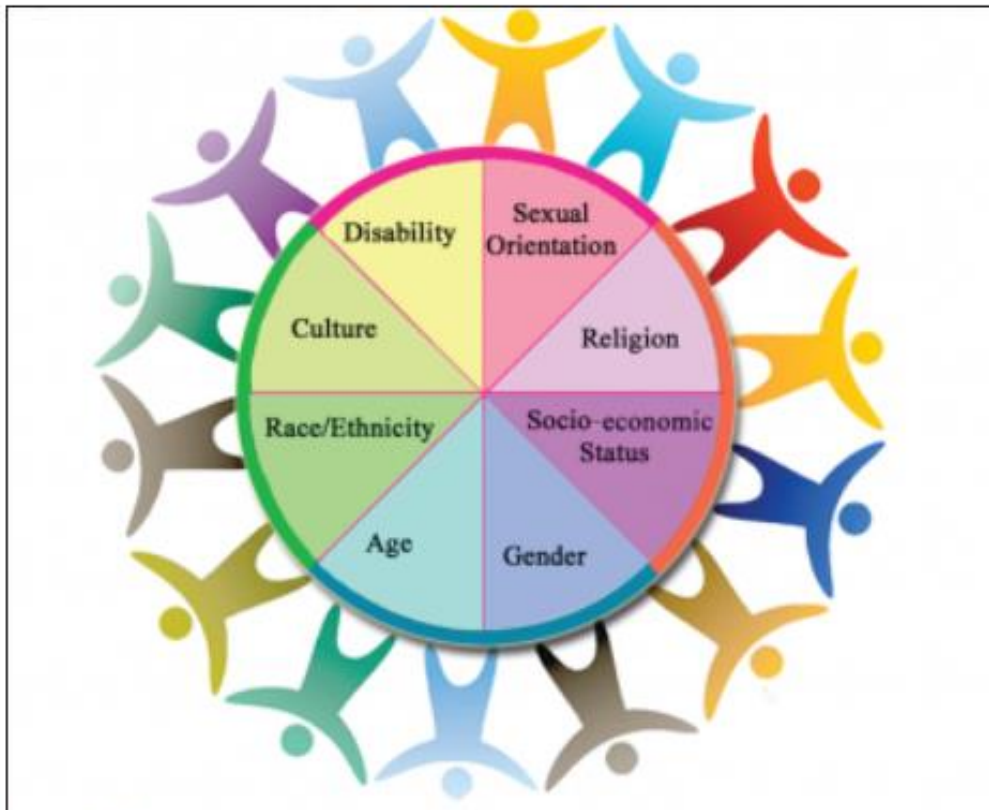
Izvor: prilagođeno prema Truman, 2018

Kultura se sastoji od više od površinskih i vidljivih stvari!

- Iznad linije vode su takozvane kulturne manifestacije (**ponašanja, artefakti, institucija, hrana, jezik, pravila oblačenja** itd.).
- Osim ovih vidljivih i opipljivih elemenata kulture, postoje **neizrečena i nesvjesna pravila i standardi koji su skriveni ispod vodene linije**. To su važni, ali nevidljivi kulturni aspekti uključujući **pretpostavke, razumijevanja, vrijednosti, prosudbe...** oni su poznati članovima društva, ali ih najčešće ne mogu artikulirati jasno.
- **Izgradnja interkulturalne svijest traži poboljšanje našeg razumijevanja drugačijih kulturnih manifestacija i zahtijeva ronjenje dublje u nevidljivi dio sante lede.**

Kako mi „naučimo” (našu) kulturu?

- **Ljudi uče kulturu izravno i neizravno od drugih članova svoje skupine.** Kako odrastate, od drugih članova učite tko ste i kako ćete najbolje funkcionirati u toj kulturi. **Ponekad vam se eksplicitno kaže koja su ponašanja prihvatljiva; u drugim prilikama, promatranjem, usvajate vrijednosti koje najbolje funkcioniraju u određenoj skupini.**
- Na ovaj način, **kultura se prenosi s osobe na osobu i s generacije na generaciju.**
- Osim što se **automatski**, kultura je obično **koherentna** → **kultura se čini prilično logičnom i dosljednom gledano iznutra.** Određene kulturne norme možda nemaju smisla nekome izvan tog kulturnog konteksta, ali vjerojatno imaju smisla onima unutar tog kulturnog konteksta. Ova vrsta koherentnosti općenito pomaže homogenizirati kulturu, ali može stvoriti nesklad između kultura koje ne dijele isti svjetonazor.
- Konačno, kulture su obično **holističke** → **velikom dijelu svojih članova nude odgovore na većinu životno važnih pitanja.** Ova ideja cjelovitosti otupljuje ili čak guši znatiželju o životu u drugim kulturama → tako nije iznenađujuće da **takav integritet može zakomplicirati komunikaciju s drugim kulturama.**



"Ako civilizacija želi preživjeti, moramo njegovati znanost o ljudskim odnosima - sposobnost svih ljudi, svih vrsta, da žive zajedno, u istom svijetu u miru."

By Iberkis Faltas
December 14, 2018



KULTURNE RAZLIKE U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Prepoznavanje varijacija u svijetu različitosti: važnost prepoznavanja kulturnih obilježja

Možete početi učiti o kulturnim odnosima koji postoje između ljudi iz različitih kultura prepoznavanjem i prihvaćanjem 8 glavnih vrsta kulturnih razlika:

1. kontekstualne,
2. pravne i etičke,
3. društvene,
4. neverbalne,
5. dob,
6. spol,
7. vjerske, i
8. razlike u sposobnostima.



Kontekstualne razlike

- Svaki komunikacijski čin odvija se unutar **kulturnog konteksta, obrazac fizičkih znakova, okolišnih podražaja i implicitnog razumijevanja, koji prenosi značenje između dva pripadnika iste kulture.** Međutim, uloga konteksta u komunikaciji značajno se razlikuje u različitim kulturama diljem svijeta.
- U **kulturi visokog konteksta,** ljudi se pri prenošenju značenja manje oslanjaju na verbalnu komunikaciju, a više na neverbalne znakove cjelokupnog komunikacijskog konteksta. Na primjer, **govornik kineskog očekuje od primatelja da otkrije srž poruke i koristi neizravnost i metafore za stvaranje mreže značenja.** U kulturama visokog konteksta, **pravila svakodnevnog života rijetko su eksplicitna;** umjesto toga, pojedinci tijekom odrastanja uče kako prepoznati kontekstualne znakove (kao što su geste i ton glasa) i kako odgovoriti u skladu s očekivanjima. **Primarna uloga komunikacije je izgradnja odnosa, a ne razmjena informacija.**
- U **kulturi niskog konteksta,** ljudi se više oslanjaju na verbalnu komunikaciju, a manje na okolnosti i znakove da bi prenijeli značenje. U takvim kulturama, pravila i očekivanja obično su jasno izraženi kroz eksplicitne izjave kao što su „Molim vas pričekajte dok ne završim” ili „Molim te pogledaj”. **Osnovna zadaća komunikacije u kulturama niskog konteksta je razmjena informacija.**

Kontekstualne razlike

Kontekstualne razlike očite su u načinu na koji ljudi pristupaju situacijama kao što su

- odlučivanje,
- rješavanje problema, i
- pregovaranje.

Na primjer, u kulturama s niskim kontekstom, poslovni ljudi imaju tendenciju usredotočiti se na ishode odluka s kojima se suočavaju, što je odraz naglaska kulture na logici i napretku (npr. Hoće li ovo biti dobro za moju tvrtku? Za moju karijeru?).

U kontrastu, kulture visokog konteksta naglašavaju sredstvo ili metodu kojom će se donijeti odluka. Izgradnja ili održavanje odnosa može biti jednako važno kao i činjenice i informacije korištene u donošenju odluka. Posljedično, pregovarači o poslovnim dogovorima u tim kulturama mogu posvetiti mnogo svog vremena uspostavljanju dobrih odnosa umjesto da fino podešavaju detalje ugovora.

Kulturni kontekst je obrazac fizičkih znakova, okolišnih podražaja i implicitnog razumijevanja koji prenosi značenje među pripadnicima iste kulture. Kulture visokog konteksta uvelike se oslanjaju na neverbalne radnje cjelokupnog konteksta kada prenose značenje; kulture s niskim kontekstom više se oslanjaju na eksplicitnu (izravnu) verbalnu komunikaciju. Kulture s niskim kontekstom teže cijeliti pisane sporazume i strogo se pridržavaju pravila; visokokontekstualne kulture tretiraju pravila fleksibilnije.

Kako kulturni kontekst utječe na poslovanje?

Kulturni konteksti utječu na poslovnu komunikaciju na brojne načine. Imajte na umu da su ovo generalizirane procjene svake kulture; kontekstualne specifičnosti mogu se pronaći unutar svake kulture i mogu se razlikovati od jedne osobe do druge.

Razlike između kultura s visokim i niskim kontekstom su naravno generalizacije, ali ih je važno imati na umu jer mogu poslužiti kao smjernice.

Komunikacijske taktike koje dobro funkcioniraju u kulturi visokog konteksta mogu biti neuspješne u kulturi niskog konteksta i obrnuto.



Pravne i etičke razlike

Kulturni konteksti utječu na ponašanje povezano sa zakonom i etikom, što može utjecati na komunikaciju.

- **Na primjer, kulture s niskim kontekstom poštuju pisanu riječ, pa pisane sporazume smatraju obvezujućima.**
- **No kulture s visokim kontekstom ne pridaju toliku važnost pisanoj riječi i usmena obećanja smatraju važnijima od ugovora. Oni također imaju tendenciju fleksibilnijeg tumačenja zakona, dok kulture s niskim kontekstom striktno poštuju zakon.**

U poslovnom svijetu vidjet ćete da se pravni sustavi i etički standardi razlikuju od kulture do kulture.

Razumijevanje etike poslovnih odluka u različitim kulturama

U poslovnom svijetu vidjet ćete da se pravni sustavi i etički standardi razlikuju od kulture do kulture. **Razumijevanje etike poslovnih odluka u raznim kulturama može se činiti kompliciranom, primjenom četiri osnovna načela svoju poruku možete učiniti etičkom:**

- **Aktivno tražite zajednički jezik.** Kako bi se razmjena informacija odvijala na što jasniji način, obje strane moraju biti fleksibilne i ne smiju zahtijevati da se interakcija odvija prema običajima samo jedne kulture.
- **Šaljite i primajte poruke bez predrasuda.** Kako bi se omogućio slobodan protok informacija, obje strane moraju vjerovati jedna drugoj i razumjeti kako se vrijednosti razlikuju od kulture do kulture.
- **Šaljite poruke koje su iskrene.** Kako bi se osigurala istinitost informacija, obje strane moraju vidjeti stvari onakvima kakve jesu, a ne onakvima kakve bi željele da budu. Objе strane moraju biti potpuno svjesne svojih osobnih i kulturnih predrasuda.
- **Pokažite poštovanje kulturnim razlikama.** U kontekstu zaštite ljudskih prava, sve strane koje međusobno komuniciraju moraju prepoznati i uvažavati različite potrebe i čuvati dostojanstvo druge strane.

Društvene razlike

- **U različitim kulturama postoje značajne razlike u načinu ponašanja u društvu.**
- Ponekad su drastične. Maloprodajni div Wal-Mart naučio je ovu lekciju na teži način kada se pokušao proširiti u Njemačku. Prodavači su se usprotivili zahtjevu tvrtke da se cijelo vrijeme smiješe kupcima – što je ključna strategija odnosa s kupcima u Sjedinjenim Državama – jer **kupci su ponekad pogrešno protumačili osmijeh kao zavodjenje**. Wal-Mart je odustao od zahtjeva, ali je nakon drugih kulturoloških i strateških pogrešaka na kraju napustio njemačko tržište.
- **Neka su pravila ponašanja formalna i jasno definirana** (ponašanje za stolom je dobar primjer), **a drugi su neformalni i naučeni tijekom vremena** (kao što je pristojan razmak između sugovornika).
- **Najčešće kombinacija formalnih i neformalnih pravila utječe na cjelokupno ponašanje ljudi u društvu.**

Različito društvenih normi među kulturama također se može pronaći u sljedećim područjima:

- **Odnos prema radu i uspjehu.** Mnogi američki građani vjeruju da je materijalni uspjeh rezultat individualnog rada te znak nadmoći i da su ljudi koji marljivo rade bolji od onih koji ne rade. To se gledište odražava i na godišnji broj radnih sati američkih zaposlenika.
- **Uloge i status.** Kultura diktira, ili barem pokušava diktirati, uloge koje ljudi preuzimaju, kao i pravila komunikacije koja određuju tko s kim komunicira, o čemu i kako komunicira. **Primjerice, u nekim zemljama žene još uvijek nemaju značajniju ulogu u poslovanju, pa menadžerice koje posjećuju te zemlje često budu iznenađene neozbiljnim reakcijama vezanim uz status poslovne žene.** Kultura također diktira kako ljudi iskazuju poštovanje i odnos prema titulama. Na primjer, ljudi u SAD-u oslovljavaju više menadžere s „gospodine Roberts” ili „gospođo Gutierrez” da pokažu svoje poštovanje. Međutim, ljudi u Kini im se obraćaju prema njihovim službenim titulama kao što su „predsjednik” ili „menadžer”.
- **Korištenje manira.** Ono što je pristojno u jednoj kulturi može biti nepristojno u drugoj. U SAD-u, pitajući kolegu, „Kako si proveo vikend?” smatrat će se normalnim čavrljanjem. Međutim, u kulturama u kojima su poslovni i osobni život potpuno odvojeni, pitanje će zvučati nametljivo. Istražite pravila i očekivanja zemlje prije posjeta i pažljivo promatrajte i učite nakon što stignete.

- **Pojam vremena.** U kulturama s niskim kontekstom ljudi na vrijeme gledaju kao na ograničeni resurs. Za njih je to način učinkovitog planiranja radnog dana, a zadaci se obavljaju individualno u za to predviđenom vremenu. Međutim, za menadžere iz kultura visokog konteksta, razumijevanje vremena je nešto fleksibilnije. Poštivanje rokova manje je važno od izgradnje poslovnog odnosa. Natjerati tim da ispuni strogi rok poželjno je u Sjedinjenim Državama, ali u drugim kulturama to se može smatrati nametljivim i tiranskim ponašanjem.
- **Orijentacija prema budućnosti.** Uspješne tvrtke obično su snažno usmjerene prema budućnosti. To podrazumijeva planiranje i ulaganje u budućnost, no nacionalne se kulture diljem svijeta po tom pitanju bitno razlikuju. Neka društva potiču dugoročnu perspektivu koja naglašava planiranje i ulaganje — kratkoročno žrtvovanje u zamjenu za obećanje boljih rezultata u budućnosti. Drugi su, pak, više okrenuti sadašnjosti, čak do te mjere da budućnost smatraju beznadno dalekom i nevrijednom planiranja.
- **Otvorenost i inkluzivnost.** Na nacionalnoj razini, kao i u manjim grupama, kulture se razlikuju po stupnju otvorenosti za prihvaćanje ljudi iz drugih kultura i ljudi koji ne priznaju nužno prevladavajuće društvene norme. Nesklonost prihvaćanju drugih može varirati od izravnog isključivanja do suptilnih pritisaka da se prilagodi očekivanjima većine. IBM već dugo ulaže velike napore u stvaranje inkluzivnog okruženja koje osigurava poštene prilike za zaposlenike i vanjske poslovne partnere. Radne skupine koje vode menadžeri predstavljaju žene; Afroamerikance, azijske Amerikance, Hispanoamerikance i Indijance; ljude s poteškoćama; lezbijke, gej, biseksualne i transrodne zaposlenice. Na razini zaposlenika, raznolikost je osigurana kroz više od stotinu networking grupa koje spajaju ljude s različitim talentima i interesima.

ZAPAMTITE DOBRO:

Formalna konvencionalna pravila ponašanja su eksplicitna i jasno definirana, dok se neformalna pravila uče promatranjem i oponašanjem.

Poštovanje i titule različito se izražavaju u različitim kulturama, a to je vidljivo u načinu na koji se ophode jedni prema drugima, kao i u radnom okruženju.

- **Pravila bontona razlikuju se od zemlje do zemlje.**
- **Stavovi prema vremenu, poput strogog pridržavanja rasporeda sastanaka, različiti su u različitim kulturama.**
- **Kulture diljem svijeta pokazuju različite stupnjeve otvorenosti prema autsajderima i ljudima čiji osobni identiteti nisu u skladu s prevladavajućim društvenim normama.**

Neverbalne razlike

- Kao što je spomenuto, **neverbalna komunikacija može biti pouzdan vodič za određivanje značenja poruke — ali samo u situacijama kada pošiljalac i primaoc pridaju jednako značenje neverbalnim signalima.**
- Na primjer, najjednostavnije geste rukama imaju različita značenja u različitim kulturama.
→ Gesta kojom nekome želimo sreću u Brazilu je ekvivalentna „pokazivanju prsta” u Kolumbiji. Nemojte pretpostavljati da će geste s kojima ste odrasli imati isto značenje u drugoj kulturi; mogli biste napraviti neke neugodne pogreške.

Kada imate priliku komunicirati s ljudima iz drugih kultura, najbolji savjet je da unaprijed proučite određenu kulturu i zatim promatrate kako se ljudi ponašaju u sljedećim situacijama:

- **Pozdrav.** Rukuju li se ljudi, klanjaju ili pozdravljaju poljupcem (u jedan ili oba obraza)? Rukuju li se samo pri susretu ili i pri odlasku?
- **Osobni prostor.** Kada ljudi razgovaraju, stoje li bliže jedni drugima ili dalje nego što je vama normalno?
- **Dodir.** Dodiruju li se ljudi po rukama kako bi nešto rekli ili se pljesnu po leđima kako bi im čestitali? Ili se uopće suzdržavaju od dodirivanja?
- **Izrazi lica.** Odmahuju li ljudi glavom kada žele reći "ne" i klimaju glavom kada žele reći "da"? Ljudi u Sjedinjenim Državama su navikli na to, ali nije univerzalno.
- **Kontakt očima.** Uspostavljaju li ljudi često kontakt očima ili ga izbjegavaju? U Sjedinjenim Državama česti kontakt očima često je znak iskrenosti i otvorenosti, ali u drugim kulturama može biti znak agresije ili nedostatka poštovanja.
- **Držanje.** Jesu li ljudi pogrbljeni i opuštteni u uredu i u javnosti ili sjede i stoje uspravno?
- **Formalnost.** Općenito, čini li se kultura formalnijom ili manje formalnom od vaše?

Ako promatrate ponašanje ljudi koji su odrasli u određenoj kulturnoj sredini i slijedite njihov primjer, na dobrom ste putu da naučite i pokažete poštovanje.

Izbjegavanje nesporazuma na neverbalnoj razini

Značenja neverbalnih signala uvelike se razlikuju od kulture do kulture, stoga se nemojte oslanjati na pretpostavke.

Čvrst stisak trebao bi trajati nekoliko sekundi



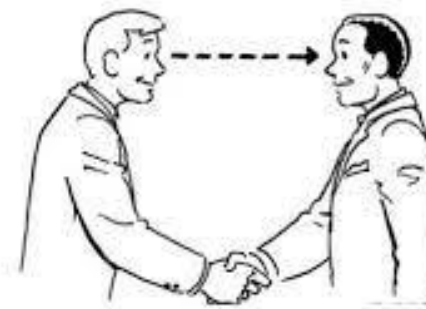
Tradicionalno, Japanci će se u znak pozdrava neznatno nakloniti glavom; dok je na Dalekom istoku, poželjan nježan stisak ruke (čvrsti stisak ruke smatra se agresivnim).



Izbjegavanje nesporazuma na neverbalnoj razini

Izravan i dugotrajan kontakt očima je znak prijateljstva, snage i pouzdanosti.

U zemljama poput Japana i Južne Koreje kontakt očima može se smatrati agresivnim.



Ova gesta izražava mnoga pozitivna značenja, od "da" do "dobro obavljen posao".

Ova gesta znači "jedan" u Njemačkoj i "pet" u Japanu; u nekim zemljama to je opscena gesta.

Znak "OK" označava odobrenje ili jamstvo.

U Francuskoj znak "OK" znači "nula" ili "bezvrijedan"; u Japanu znači novac; u Njemačkoj, Brazilu i nekim drugim zemljama to je opscena gesta.



Izbjegavanje nesporazuma na neverbalnoj razini

Osmijeh je gotovo jedini neverbalni znak koji ima isto značenje u svim kulturama. Ali ni običan osmijeh nije tako običan. U mnogim kulturama ljudi se strancima ne smiješe toliko kao ljudi u Sjedinjenim Državama, pa je putnicima iz Amerike ponekad odbojno ono što oni doživljavaju kao neprijateljske reakcije stranaca. Suprotno tome, ljudi iz drugih kultura mogu smatrati naviku ljudi iz Sjedinjenih Država da se često smiješe neugodnom, a neki to smatraju neiskrenim.

Iskren osmijeh ukazuje na sreću, dogovor ili prijateljstvo.

Jednostavan osmijeh funkcionira u cijelom svijetu, ali u nekim se kulturama ljudi ne smiješe strancima tako rado kao Amerikanci.



Stav kulture prema mladima i starenju utječe na način na koji ljudi komuniciraju.

Razlike u godinama

- U američkoj kulturi mladost se povezuje sa snagom, energijom, mogućnostima i slobodom. Obrnuto, starost je povezana s opadanjem snage i gubitkom poštovanja i autoriteta. Međutim, stariji radnici mogu ponuditi veće iskustvo, važne poslovne veze koje su njegovali tijekom godina i visok stupanj „praktične inteligencije” - sposobnost rješavanja složenih problema.
- U kulturama koje cijene dob i radni staž, starost znači poštovanje i povećanu moć i slobodu.
 - Na primjer, u mnogim azijskim društvima najstariji zaposlenici imaju najvažnije poslove, najimpresivnije titule i najveći stupanj slobode i ovlasti u donošenju odluka. Ako se niži zaposlenik ne slaže s nekim od viših rukovoditelja, rasprava se nikada ne održava javno. Pojmovi „spašavanje obraza” i izbjegavanje javne sramote suviše su moćni. Umjesto toga, ako se čini da starija osoba radi nešto pogrešno, drugi će zaposlenici pronaći miran, privatn način da prenesu informacije za koje smatraju da su potrebne.

Drugačije generacije koje rade jedna uz drugu

- Osim kulturnih vrijednosti povezanih s različitim životnim razdobljima, mnoge generacije unutar jedne kulture predstavljaju dodatnu dimenziju različitosti.
- **U današnjem radnom okruženju mogu postojati čak četiri ili pet različitih generacija koje rade jedna uz drugu.** Pripadnici ovih generacija općenito se nazivaju
- **Tradicionalisti (rođeni prije 1946.),**
- **Baby Boomers (rođeni između 1946. i 1964.),**
- **Generacija X (rođeni između 1964. i 1980.),**
- **Milenijalci (rođeni nakon 1980. godine)**
- **Generacija Z (Zoomers) (rođeni nakon 1995. godine).**

Komunikacijski stilovi i očekivanja mogu se značajno razlikovati među dobnim skupinama i zahtijevaju dodatne napore vezane uz funkcioniranje timova sastavljenih od radnika različite dobi.

Svaku od ovih generacija oblikovala su dramatično različita svjetska zbivanja i društveni trendovi, stoga ne čudi da često imaju različite vrijednosti, očekivanja i komunikacijske navike. Kao i u svim drugim kulturnim područjima, uspješna izgradnja mostova počinje razumijevanjem jaza između dviju strana.

Spolne razlike

- **Percepcija muškaraca i žena na poslu razlikuje se od kulture do kulture, a te razlike mogu utjecati na komunikaciju.** U nekim kulturama muškarci zauzimaju većinu položaja vlasti, dok se od žena očekuje da imaju podređeniju ulogu. **Da bi menadžerice koje dođu u posjet ovim kulturama bile ozbiljno shvaćene, prvo moraju uspješno dokazati da su dovoljno sposobne, strpljive i posjeduju odgovarajuće znanje.**
- Kako žene čine sve veći udio radne snage i zauzimaju položaje sa sve većim autoritetom, prosvijećeni čelnici kompanija preispituju prethodne pretpostavke i prakse. Na primjer, kulture poduzeća kojima su godinama dominirali muškarci vjerojatno su razvile komunikacijske navike s kojima se žene teže poistovjećuju – poput česte upotrebe sportskih metafora ili prevladavanja vulgarnih izraza.
- Bez obzira na kulturu, dokazi upućuju na to da muškarci i žene imaju donekle različite stilove komunikacije. **Općenito govoreći, muškarci teže naglašavanju sadržaja u komunikaciji, dok žene pridaju veću važnost održavanju odnosa.** Te razlike mogu uzrokovati neslaganja kada dvije strane u razgovoru imaju različite potrebe i očekivanja. **Ponovno napominjemo, radi se o širokim generalizacijama koje se ne odnose na konkretnu osobu u konkretnoj situaciji, ali ako ih se osvijesti, mogu pomoći muškarcima i ženama u prevladavanju komunikacijskih prepreka na radnom mjestu.**

Vjerske razlike

- **Religija je dominantna značajka mnogih kultura i izvor mnogih razlika među njima.** Želja za zadovoljenjem životnih interesa zaposlenika navela je mnoge tvrtke da se pozabave pitanjem religije na radnom mjestu.
 - **Religija je jedan od najosobnijih i najutjecajnijih aspekata života i stoga može izazvati potencijalne kontroverze na radnom mjestu.**
- **S jedne strane, neki zaposlenici smatraju da im treba dopustiti izražavanje svojih vjerskih uvjerenja na radnom mjestu i da ih se ne smije prisiljavati da „ostave svoju religiju pred vratima” kad dođu na posao. S druge strane, tvrtke žele izbjeći situacije otvorenog izražavanja vjerskih razlika koje izazivaju neslogu među zaposlenicima ili ih ometaju u obavljanju radnih zadataka.**
- **Rješavajući ove probleme, tvrtke kao što su Ford, Intel, Texas Instruments i American Airlines dopuštaju zaposlenicima da formiraju vjerski utemeljene grupe podrške kao dio svojih strategija raznolikosti. Nasuprot tome, Procter & Gamble je među tvrtkama koje ne dopuštaju organizirane vjerske aktivnosti u svojim objektima. Religija na radnom mjestu složeno je i kontroverzno pitanje - i to svake godine sve više, barem kada uzmemo u obzir značajan porast broja tužbi za vjersku diskriminaciju, jer prema američkom zakonu tvrtke moraju u razumnoj mjeri prihvatiti pojedinačna uvjerenja i povremeno moraju rješavati situacije u kojima se jedna grupa zaposlenika suprotstavlja politici druge grupe ili tvrtke.**
- **Kako sve više tvrtki radi na stvaranju inkluzivnih radnih mjesta koja omogućuju vjersku slobodu, a sve više zaposlenika traži načine da svoja vjerska uvjerenja uklope u svoj svakodnevni posao, možete očekivati da će se o ovom pitanju raspravljati u mnogim tvrtkama u nadolazećim godinama.**

Razlike u sposobnostima

Pomoćne tehnologije pomažu poslodavcima u stvaranju inkluzivnijih radnih mjesta, uključujući osobe s fizičkim i kognitivnim poteškoćama.

- **Važan pokazatelj koncepta različitosti predstavljaju kolege i klijenti s invaliditetom, što utječe na komunikaciju. Osobe s oštećenjima sluha, vida, kognitivnim ili fizičkim računalnim oštećenjima mogu biti u znatno nepovoljnijem položaju na današnjem radnom mjestu.**
- **Kao i kod drugih vrsta različitosti, uspjeh počinje poštovanjem pojedinca i osjetljivošću na različitosti.**
- **Poslodavci također mogu ulagati u brojne pomoćne tehnologije koje pomažu osobama s invaliditetom obavljati aktivnosti koje inače ne bi mogle obavljati ili bi im bilo teško. Te tehnologije uključuju uređaje i sustave koji pomažu ljudima verbalno i vizualno komunicirati, raditi na računalima i drugoj opremi te iskoristiti veću mobilnost na radnom mjestu.**
- **Na primjer, web dizajneri mogu web stranice učiniti dostupnijima osobama oštećena vida. Pomoćne tehnologije ključna su poveznica za tisuće zaposlenika s invaliditetom, dajući im priliku da razvijaju svoje karijere u mnogo različitih smjerova, a poslodavcima daju pristup većem izboru talenata.**
- **Dok se Sjedinjene Države suočavaju s potencijalno velikim nedostatkom radne snage za nekoliko godina, gospodarstvo će trebati sve radnike koji mogu pridonijeti, a pomoćne tehnologije bit će važan dio rješenja.**

Kulturne razlike i njihove posljedica na komunikaciju

- a) **Kulturna osjetljivost** (ili interkulturalna svijest) pomaže poboljšati komunikacijsku djelotvornost.
- b) **Očekivanja, semantika, konotacija, i ton** su važni i mogu olakšati ili jačati frustraciju u komunikaciji.
- c) **Prostorne granice, osobni kontakt, darivanje, i stilovi odijevanja** mogu varirati od kulture do kulture.
- d) **Ciljevi** se mogu dramatično razlikovati zbog kulturnih razlika. Na primjer, korist pojedinca je važnija u individualističkoj kulturi, a kolektivna korist je više važna u kolektivističkoj kulturi.
- e) **Izraz lica** je važan svugdje, posvuda!

Prilagodba drugim poslovnim kulturama

Kultura je očito složena tema koja zahtijeva kontinuirano proučavanje, a evo četiri opće smjernice koje svima mogu pomoći da poboljšaju svoje poslovne kompetencije:

- **Budite svjesni vlastitih predrasuda.** Uspješna poslovna komunikacija zahtijeva više od pukog razumijevanja kulture druge strane; **morate razumjeti vlastitu kulturu i načine na koje ona oblikuje vaše komunikacijske navike.** Na primjer, ako naučite koliko cijenite neovisnost i individualna postignuća, tada ćete moći uspješnije komunicirati u kulturi koja cijeni konsenzus i grupni sklad.
- **Ignorirajte „zlatno pravilo“.** Vjerojatno ste čuli dok ste odrastali: **„Ponašajte se prema drugima onako kako želite da se drugi ponašaju prema vama.“** Problem sa zlatnim pravilom je u tome što ljudi ne žele uvijek da se prema njima postupa na isti način na koji vi želite da se postupa s vama, osobito ljudi iz drugih kulturnih sredina. Najbolji pristup je: **Ponašajte se prema ljudima onako kako oni žele da se postupa s njima.**
- **Vježbajte toleranciju, fleksibilnost i poštovanje.** Kako kaže Ron Glover iz IBM-a: *„Trudimo se što je više moguće upravljati našim ljudima i praksama na način koji poštuje temeljna načela bilo koje zemlje, organizacije ili kulture.“*
- **Budite strpljivi i zadržite smisao za humor.** Čak i najiskusniji i najfleksibilniji poslovni ljudi mogu pogriješiti u interkulturalnoj komunikaciji, stoga je ključno da sve strane budu tolerantne jedna prema drugoj. Kako je poslovanje postalo globalno, čak i najtradicionalnije kulture uče biti strpljivije sa strancima i opraštati povremene kulturne greške. **Smisao za humor također je koristan jer omogućuje ljudima da prebrode neugodne i neugodne trenutke.** **Kada pogriješite, jednostavno se ispričajte i, ako je prikladno, zamolite drugu osobu da objasni ispravan način, a zatim nastavite dalje.**

Primjer

Prilagodba američkoj poslovnoj kulturi

Evo nekoliko ključnih stvari koje treba zapamtiti dok se prilagođavate poslovnoj komunikaciji u Sjedinjenim Državama:

- **Individualizam.** Suprotno kulturama koje cijene grupni sklad i grupni uspjeh, **američka kultura općenito očekuje od pojedinaca da uspiju sami i nagrađuje individualni uspjeh.** Iako se u mnogim tvrtkama ističe timski rad, natjecanje među pojedincima se očekuje, a u mnogim slučajevima i potiče.
- **Jednakost.** Iako jednakost u povijesti ove zemlje nije uvijek bila na zavidnoj razini i nejednakosti i dalje postoje, jednakost se smatra temeljnom američkom vrednotom. Ovo se odnosi na **rasu, spol, društveni status, pa čak i dob.** Amerikanci vjeruju u to više nego ljudi u mnogim drugim kulturama da **svakoj osobi treba dati priliku da slijedi snove i ciljeve koje ima u životu.**
- **Privatnost i osobni prostor.** Ljudi u Sjedinjenim Državama su **naučeni na priličnu količinu privatnosti,** a to uključuje **"osobni prostor" na poslu.** Na primjer, od vas se očekuje da pokucate prije nego uđete na vrata zatvorenog ureda i da izbjegavate pitanja o osobnim uvjerenjima i aktivnostima dok vas dobro ne upoznaju.
- **Vrijeme i rasporedi.** Američke tvrtke **veliku vrijednost pridaju točnosti i učinkovitom upravljanju vremenom.** Na primjer, očekuje se da će sastanci započeti i završiti u određeno vrijeme.
- **Religija.** Sjedinjene Države **nemaju službenu državnu religiju.** Mnoge se religije prakticiraju diljem zemlje i od ljudi se očekuje da poštuju druge religije.
- **Stil komunikacije.** Komunikacija je **obično izravna i usmjerena na sadržaj i razmjenu, a ne na odnose ili grupni sklad.**

Naravno, sve su to generalizacije. Svaka nacija s više od 300 milijuna stanovnika sadrži mnoštvo različitih ponašanja. Međutim, ako slijedite ove smjernice, one će vam pomoći da postignete uspjeh u većini situacija poslovne komunikacije.

Dobro zapamtite:

**VAŽAN KORAK U RAZUMIJEVANJU I
PRILAGODBI DRUGIM KULTURAMA JE
PREPOZNAVANJE UTJECAJA KOJE
VAŠA KULTURA IMA NA VAŠE OSOBNE
KOMUNIKACIJSKE NAVIKE I STIL.**

Za više informacija:

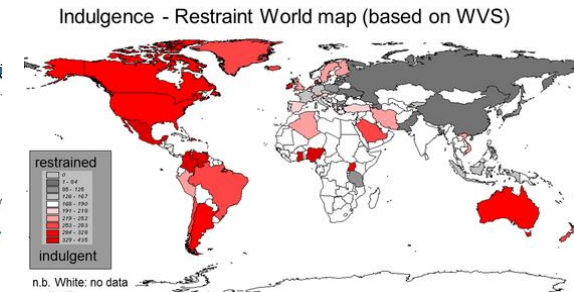
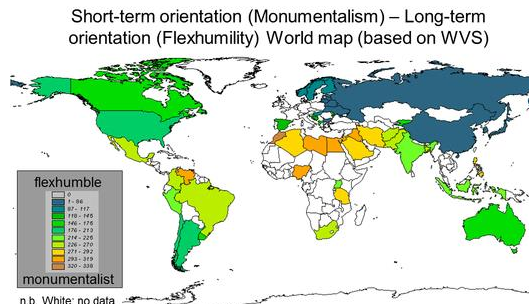
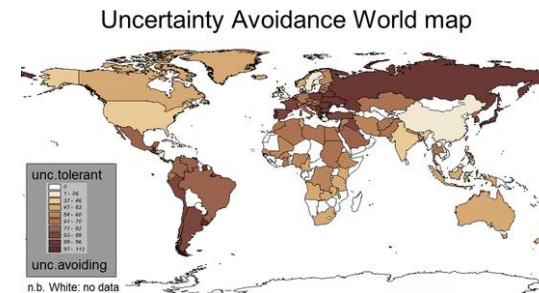
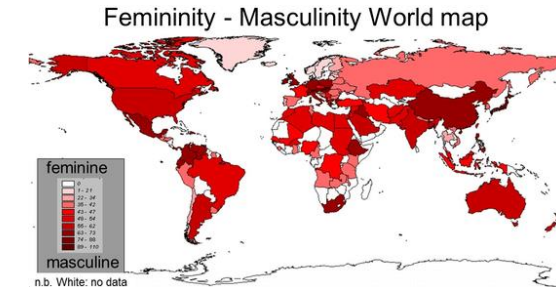
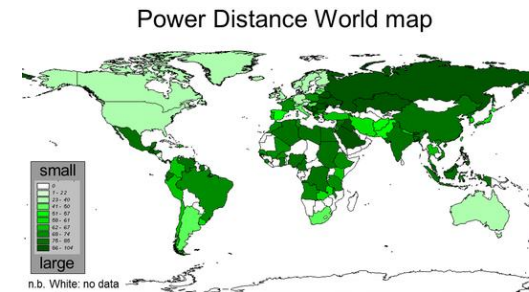
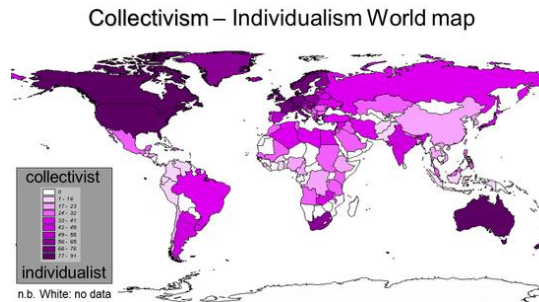
→ posjetite mrežnu stranicu Geerta Hofstede dostupnu na

<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>



The 6-D model of national culture

Geert Hofstede, assisted by others, came up with six basic issues that society needs to come to term with in order to organize itself. These are called dimensions of culture. Each of them has been expressed on a scale that runs roughly from 0 to 100.



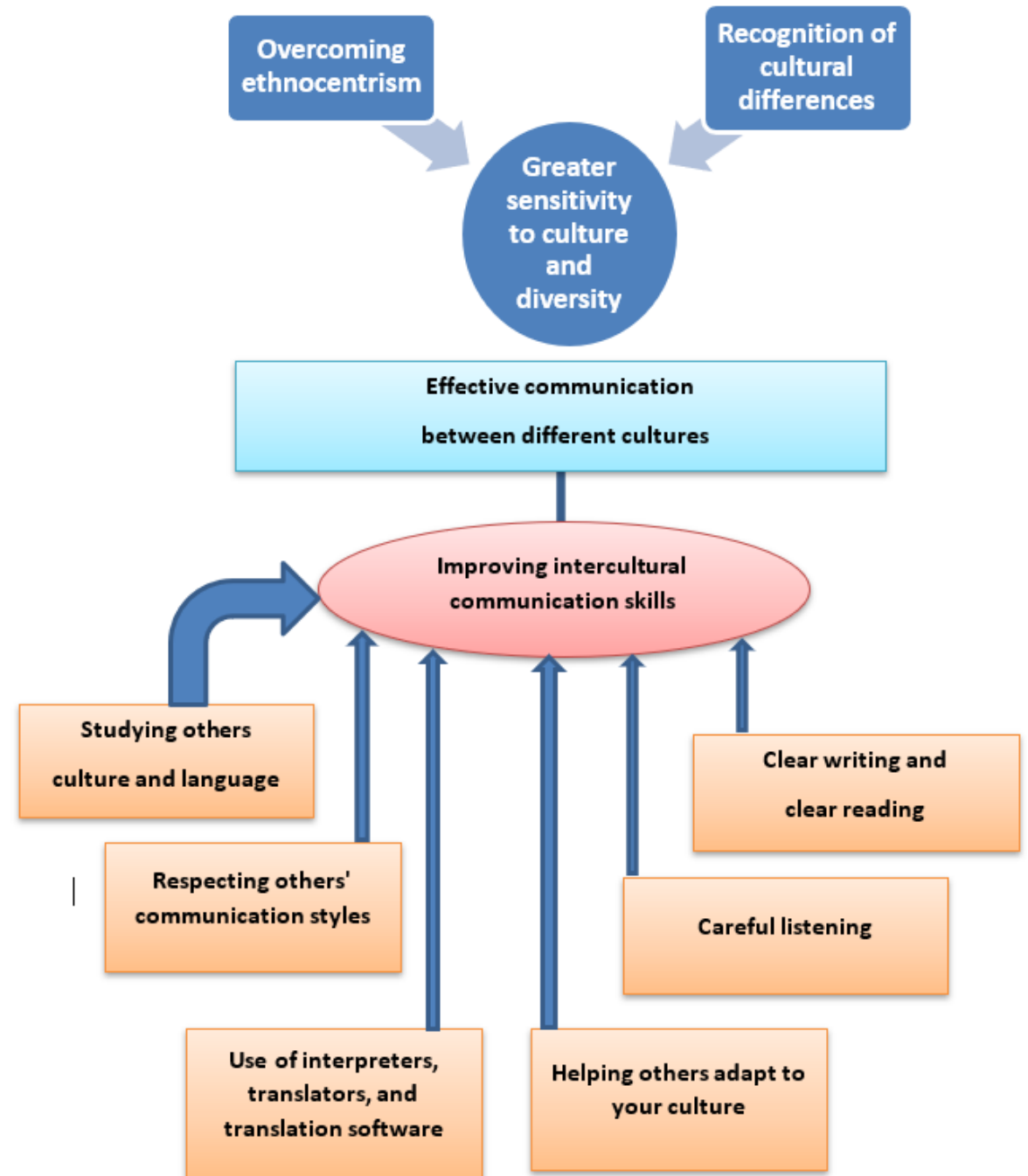
Alat za usporedbu zemalja (koji koristi novo razvijen 6D model):

→ Provjeri **Hofstedeove uvide** dostupne na <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>



Elementi uspješne poslovne komunikacije

- Komuniciranje u raznolikom poslovnom okruženju nije uvijek lak zadatak, ali možete poboljšati svoju osjetljivost i usavršiti svoje vještine tijekom svoje karijere.
- Sljedeća shema prikazuje elemente uspješne poslovne komunikacije:



Etnocentrizam

- Etnocentrizam je sklonost prosuđivanju drugih skupina prema standardima, ponašanju i običajima vlastite skupine.
- **Stvaranje stereotipa** - dodjeljivanje generaliziranih karakteristika pojedincima na temelju njihove pripadnosti određenoj kulturnoj ili društvenoj skupini.
- **Kulturni pluralizam** je uvažavanje raznolikosti kulturnih karakteristika.
- Etnocentrizam i stvaranje stereotipa možete izbjeći ako ne stvarate pretpostavke, ne osuđujete i poštujete različitost.
- S obzirom na intenzivan utjecaj vlastite kulture, vrednovanje drugih kultura samo na temelju vlastite često navodi ljude na zaključak da je njihova grupa superiorna. A još ekstremnija reakcija je ksenofobija, strah od stranaca. Očito je da poslovni ljudi koji zastupaju takve stavove neće uspješno komunicirati u interkulturalnom okruženju.

Prevladavanje etnocentrizma i stereotipa

- Iskrivljeni stavovi prema drugim kulturama i skupinama mogu biti posljedica stvaranja stereotipa, pripisivanja čitavog niza generaliziranih osobina pojedincima na temelju njihove pripadnosti određenoj kulturnoj ili društvenoj skupini.
- **Pretpostavka da stariji kolega neće moći razumjeti tržište mladih ili da mladi kolega ne može biti karizmatični vođa primjeri su stereotipa o dobnoj skupini.**
- **Oni koji žele pokazati poštovanje prema drugim ljudima i učinkovito komunicirati u poslu moraju prihvatiti pozitivna stajališta kulturnog pluralizma - praksa poštivanja kulturnih posebnosti različitih kultura.**
- **Učinkovito ćete prevladati kulturne prepreke ako prilagodite poslovnu komunikaciju karakteristikama kultura s kojima se susrećete u poslovanju - integrirajući elemente drugih kultura u vlastitu.**

Nekoliko jednostavnih uputa može vam pomoći:

- **Izbjegavajte pretpostavke.** Nemojte pretpostavljati da će se drugi ponašati kao vi, koristiti jezik i simbole na isti način ili čak imati iste vrijednosti i uvjerenja. Na primjer, u usporedbi deset najvažnijih vrijednosti u tri kulture, ljudi iz Sjedinjenih Država nisu imali niti jednu zajedničku vrijednost s ljudima iz japanske ili arapske kulture.
- **Izbjegavajte prosuđivanje.** Kad se ljudi ponašaju drugačije, nemojte pretpostavljati da su u krivu ili da je njihov način ponašanja pogrešan ili inferioran.
- **Prihvatiti razlike.** Nemojte se ponašati kao da razlike između vaše kulture i kulture druge osobe ne postoje.

Na žalost, prevladavanje etnocentrizma i stereotipa nije lak zadatak, čak ni za visoko motivirane ljude. Čak štoviše, istraživanja pokazuju da ljudi često imaju uvjerenja i predrasude kojih nisu ni svjesni — a to se čak može kositi s uvjerenjima za koja misle da ih imaju.

POBOLJŠANJE VJEŠTINA INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJE

Uspješna komunikacija između kultura zahtijeva brojne vještine.

Tijekom cijele karijere, **možete poboljšati svoje interkulturalne vještine:**

- **proučavanjem drugih kultura i učenjem jezika,**
- **poštivanjem preferiranih stilova komunikacije drugih ljudi,**
- **jasnim pisanjem i govorom,**
- **pažljivo slušajući,**
- **prepoznavanjem situacija u kojima su vam potrebni prevoditelji i tumači, i**
- **pomažući drugima da se prilagode vašoj kulturi.**

Uspješna interkulturalna komunikacija može zahtijevati prilagodbu osobnih komunikacijskih navika.

Ulaganje u učenje o kulturi druge osobe znak je poštovanja.

Učenje o drugim kulturama

Učinkovita prilagodba vaše komunikacije drugoj kulturi zahtijeva ne samo poznavanje te kulture, već i sposobnost i motivaciju da promijenite svoje osobne navike kada je to potrebno. Srećom, ne morate naučiti sve o cijelom svijetu odjednom.

- **Mnoge tvrtke imenuju stručnjake za određene zemlje ili regije** te na taj način zaposlenicima pružiti mogućnost fokusiranja samo na jednu kulturu u određenom trenutku. Neke tvrtke također stvaraju uvjete u kojima mogu pomoći svojim zaposlenicima da se pripreme za interakciju s drugim kulturama. Na **IBM-ovoj stranici Global Workforce Diversity na intranetu, zaposlenici mogu kliknuti na „GoingGlobal” link za učenje o običajima u određenim kulturama.**
- **Čak i malo istraživanja i prakse pomoći će vam da se snađete u mnogim poslovnim situacijama.** Osim toga, mnogi ljudi pozitivno reaguju na dobre namjere i iskrene napore, a mnogi će vam poslovni partneri rado pomoći ako pokažete interes za upoznavanjem njihovih kultura.
- Nekoliko web stranica (kao što je www.culturecrossing.com) i knjige pružaju savjete o putovanju i radu u određenim kulturama. Također proučavajte novine, časopise, pa čak i glazbu i filmove iz druge zemlje. Čak i ako ne razumijete jezik, film vam može pokazati neverbalne običaje. (Međutim, pazite da se ne oslanjate isključivo na proizvode industrije zabave. Što mislite kako bi ljudi u drugim zemljama mislili o Sjedinjenim Državama kada bi svoja mišljenja temeljili samo na tinejdžerskim komedijama i nasilnim akcijskim filmovima koje Sjedinjene Države izvoze svijetu?)

Učenje drugih jezika

- Zamislite kako je raditi u IBM-u, gdje globalna radna snaga govori više od 165 jezika. Bez mogućnosti komuniciranja na više od jednog jezika, kako bi ova raznolika grupa ljudi uopće mogla poslovati?
- Uz kontinuirani rast međunarodne trgovine, raste i potražnja za radnom snagom sposobnom za višejezičnu komunikaciju. Uzmimo za primjer mnoge američke i britanske tvrtke koje sele svoje poslovne aktivnosti u objekte u Indiju. Mnogi Indijci sada smatraju znanje engleskog jezika važnim faktorom u razvoju svoje karijere. Nasuprot tome, zbog kontinuiranog rasta Kine kao gospodarske sile, mnogi stručnjaci u Sjedinjenim Državama i drugim zemljama uče mandarinski, službeni jezik Kine.
- Mnoge američke tvrtke uče svoje zaposlenike koji govore engleski drugi jezik kako bi olakšale komunikaciju s klijentima i suradnicima. Maloprodajni lanac Target jedna je od tvrtki koja potiče svoje nadređene da nauče osnove španjolskog jezika kako bi mogli komunicirati sa zaposlenicima imigrantima. U raznim dijelovima zemlje specijalizirani tečajevi, poput španjolskog u zdravstvu ili općeg španjolskog kao jezika struke, bilježe sve veći broj polaznika. Neformalno podučavanje također je korisno, primjerice u slučajevima kada zaposlenici koji govore engleski i španjolski svaki dan podučavaju jedni druge nekoliko poslovnih ili tehničkih pojmova.

Čak i ako vaši kolege ili klijenti u drugoj zemlji govore vaš jezik, isplati se uložiti vrijeme i trud u učenje uobičajenih fraza na njihovom jeziku. Ne samo da vam učenje osnova pomaže u svakodnevnim poslovnim i društvenim situacijama, ono također pokazuje vašu predanost poslovnom odnosu. Uostalom, druga osoba vjerojatno godinama uči vaš jezik.

Konačno, nemojte pretpostavljati da ljudi koji govore istim jezikom, ali dolaze iz različitih zemalja, govore na isti način. Francuski jezik koji se govori u Quebecu i drugim dijelovima Kanade često se znatno razlikuje od francuskog koji se govori u Francuskoj.

Engleski je jezik koji se najviše govori u međunarodnom poslovanju, ali nemojte pretpostavljati da ga svi razumiju ili govore na isti način.

Učenje novog jezika putem Web 2.0

Provjereni načini za učenje novog jezika su uzimanje lekcija od iskusnog učitelja i život u drugoj zemlji gdje možete steći iskustvo iz prve ruke. Ali što ako vam nijedna od ovih opcija nije dostupna? Zahvaljujući rastu tehnologija društvenog umrežavanja i drugih Web 2.0 komunikacijskih alata, samostalno učenje jezika sada je moguće kroz mnoštvo opcija učenja na mreži.

Palabea (www.palabea.net) izvrstan je primjer mogućnosti koje nudi Web 2.0 pristup učenju. Prilagođavanjem koncepta društvenog umrežavanja specifičnim zahtjevima učenja jezika, ova usluga nudi niz korisnih značajki:

- **Online razgovori s drugim učenicima jezika.** Bez obzira koji jezik pokušavate naučiti, netko ga negdje u svijetu govori - i pokušava naučiti vaš jezik. Palabea omogućuje vam da se povežete i pomažete jedni drugima putem teksta, audio i video chata.
- **Povežite se s izvornim govornicima u vašoj blizini.** Palabea može vas povezati s izvornim govornicima jezika koji pokušavate naučiti koji žive u vašoj blizini.
- **Sadržaj koji stvaraju korisnici.** Palabea nudi rastuću kolekciju podcasta, video lekcija, dokumenata i drugih alata za učenje, koje su izradili članovi.
- **Virtualne učionice.** Na isti način na koji mrežni sustavi za sastanke omogućuju poslovnim partnerima suradnju u stvarnom vremenu, virtualne učionice Palabea dopustiti članovima da se sastanu online kako bi pregledali i ispravili prijevode i druge projekte.

Palabeaje samo jedan od mnogih online izvora koji mogu pomoći u učenju jezika. Web stranica Slobodnog jezika (<http://freelanguage.org>) pruža poveznice na besplatne resurse za učenje desetaka jezika.

Jasno pisanje: smjernice za jasno pisanje u višejezičnom poslovnom okruženju

Prilikom pismene komunikacije s poslovnim ljudima iz druge kulture, **upoznajte se s njihovim preferencijama u pisanoj komunikaciji i prilagodite svoj pristup, stil i ton njihovim očekivanjima.**

Slijedite ove preporuke:

1. Koristite jednostavan, razumljiv jezik. Koristite precizne riječi, bez dvosmislenosti koje bi mogle zbuniti. Na primjer, riječ dobro ima desetke različitih značenja i upotreba, stoga potražite sinonime koji točno prenose predviđeno značenje kao što je točno, prikladno, poželjno, moralno, autentično ili privilegija.

2. Budite kratki. Koristite jednostavne rečenice i kratke odlomke, dijeleći informacije na manje dijelove koje će vaš čitatelj lakše razumjeti i prevesti. Ne zaboravite da se vaše poruke moraju moći prevesti riječ po riječ.

3. Koristite prijelazne elemente. Pomozite čitateljima da prate vaš tijek misli koristeći mnogo prijelaznih riječi i fraza. Prije stavki koje su povezane stavite izraze poput prvo, drugo i treće.

4. Navedite ispravnu adresu u međunarodnoj korespondenciji.

Razumijevanje i jednostavnost
ključni su kada pišete ili
razgovarate s ljudima koji ne dijele
vaš materinji jezik.

5. Pažljivo pišite brojeve i datume. U Sjedinjenim Državama 12-05-13 znači 5. prosinca 2013., ali u mnogim drugim zemljama znači 12. svibnja 2013. Datumi u Japanu i Kini obično se izražavaju tako da se prvo navede godina, zatim mjesec, pa dan; stoga, da biste napisali 5. prosinca 2013. u Japanu, napišite 2013-12-05.

6. Izbjegavajte sleng, idiomatske izraze i poslovni žargon. Svakodnevni govor i pisanje puni su slenga i idiomatskih fraza, fraza koje znače više od zbroja njihovih doslovnih značenja. Mnogi od tih neformalnih izraza toliko su ukorijenjeni u jezik da možda niste ni svjesni da ih koristite. Primjeri iz hrvatskog bi bili „kao grom iz vedra neba” i „koliko para, toliko muzike”. Vaša publika možda neće razumjeti o čemu govorite kada koristite ove izraze.

7. Izbjegavajte humor i druge reference na popularnu kulturu. Šale i reference na popularnu zabavu obično se oslanjaju na suptilne kulturne teme koje mogu biti potpuno nepoznate vašoj publici.

Iako se neke od ovih razlika mogu činiti trivijalnim, ispunjavanje očekivanja međunarodne publike pokazuje i znanje i poštovanje prema drugim kulturama.

Pažljivo govorenje i slušanje

- **Jezici se značajno razlikuju po važnosti koju pridaju tonu, visini, brzini i glasnoći.**
- Engleska riječ „napredak” može biti i imenica i glagol, ovisno o naglasku.
- U kineskom jeziku, značenje riječi „ma” mijenja se ovisno o tonu glasa govornika; može značiti majku, gomilu, konja i psovku.
- Normalan arapski govor može američkom slušatelju zvučati uzbuđeno ili ljutito.

Kada razgovarate s ljudima čiji je materinji jezik drugačiji od vašeg, zapamtite da čak i vođenje svakodnevnog razgovora može biti teško.

- Na primjer, američki govornici poznati su po spajanju nekoliko riječi u jednu, mistificiranu pseudoriječ, kao što je „Jesi li već jeo?” u „Jeetyet?”.
- U francuskom jeziku postoji pojam tzv. „poveznica”, u kojem je jedna riječ namjerno povezana s drugom. Bez puno prakse, novi govornici francuskog imaju velikih problema s prepoznavanjem kraja jedne riječi i početka sljedeće.

UZIMAJUĆI U OBZIR PREFERIRANI STIL KOMUNIKACIJE

- **Komunikacijski stilovi** - koji se sastoje od **stupnja izravnosti, stupnja formalnosti, sklonosti pisanoj ili usmenoj komunikaciji, i drugih faktora** - bitno se razlikuju od **kulture do kulture**. Poznavanje komunikacijskih očekivanja vaših partnera može vam pomoći da se prilagodite njihovim specifičnim stilovima → **promatranje i učenje najbolji su načini da poboljšate svoje vještine**.
- Međutim, možete naučiti i neke općenite stvari učeći više o kulturi. Na primjer, **američki radnici preferiraju otvorene i izravne stilove komunikacije**; smatraju druge stilove frustrirajućim ili sumnjivima. Izravnost je također cijenjena vrлина u Švedskoj, gdje označava učinkovitost; ali tamo su, za razliku od Sjedinjenih Država, žučne rasprave i sukobi neuobičajeni.
- **Rukovoditelji iz Italije, Njemačke i Francuske obično ne pokušavaju uspostaviti prijateljski odnos sa svojim kolegama hvaleći ih prije nego što ih kritiziraju - ovu strategiju smatraju manipulativnom**. Međutim, poslovni ljudi iz kultura visokog konteksta poput Japana ili Kine manje su izravni.
- Konačno, općenito se može tvrditi da je poslovna korespondencija u drugim zemljama često formalnija od one koju koriste američki poslovni ljudi.

Prilikom poslovanja u drugim kulturama treba uzeti u obzir sljedeće aktivnosti i detalje:

AKTIVNOST	DETALJI TREBA RAZMATRATI
Gradite razumijevanje društvenih običaja	<ul style="list-style-type: none">• Kako ljudi reaguju na strance? Jesu li prijateljski raspoloženi? Neprijateljski? Suzdržano?• Kako se ljudi pozdravljaju? Trebate li se pokloniti? Kimnuti glavom? Rukovati se?• Kako ćete zahvaliti što ste pozvani na ručak, večeru ili u posjet nečijem domu? Trebate li ponijeti dar? Poslati cvijeće? Napisati poruku zahvale?• Smatraju li se neke fraze, izrazi lica ili geste rukama nepristojnima?• Kako ćete nazvati konobara? Hoćete li mu dati napojnicu?• U kojim situacijama je nepristojno odbiti poziv? Kako ćete pristojno odbiti?• O kojim temama se smije, a o kojima ne smijete raspravljati u društvu? A na poslu?• Kako društveni običaji definiraju interakciju između muškaraca i žena? A između mladih i starih?

AKTIVNOST	DETALJI TREBA RAZMATRATI
<p>Informirajte se o kodeksu odijevanja i ukusa u hrani</p>	<ul style="list-style-type: none"> • U kojim ćete se prilikama dotjerati? • Koje boje izražavaju žalost? Ljubav? Radost? • Jesu li neki odjevni predmeti tabu za jedan ili drugi spol? • Koliko puta dnevno ljudi jedu? • Kako koristite ruke ili pribor za jelo dok jedete? • Gdje je počasno mjesto za stolom?
AKTIVNOST	DETALJI TREBA RAZMATRATI
<p>Procijenite političku situaciju</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koliko je stabilna politička situacija? • Utječe li politička situacija na poslovanje u zemlji i inozemstvu? • Je li primjereno razgovarati o politici u društvu ili na poslu?
AKTIVNOST	DETALJI TREBA RAZMATRATI
<p>Učite o religiji i društvenim uvjerenjima</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kojoj vjerskoj skupini ljudi pripadaju? • Koja su mjesta, predmeti, radnje i događaji sveti? • Utječu li vjerska uvjerenja na komunikaciju između muškaraca i žena ili između bilo kojih drugih skupina? • Postoji li tolerancija prema manjinskim skupinama? • Kako vjerski praznici utječu na poslovne i državne aktivnosti? • Propisuje li vjera ili zabranjuje konzumaciju određene hrane? Određuje li vrijeme konzumacije?

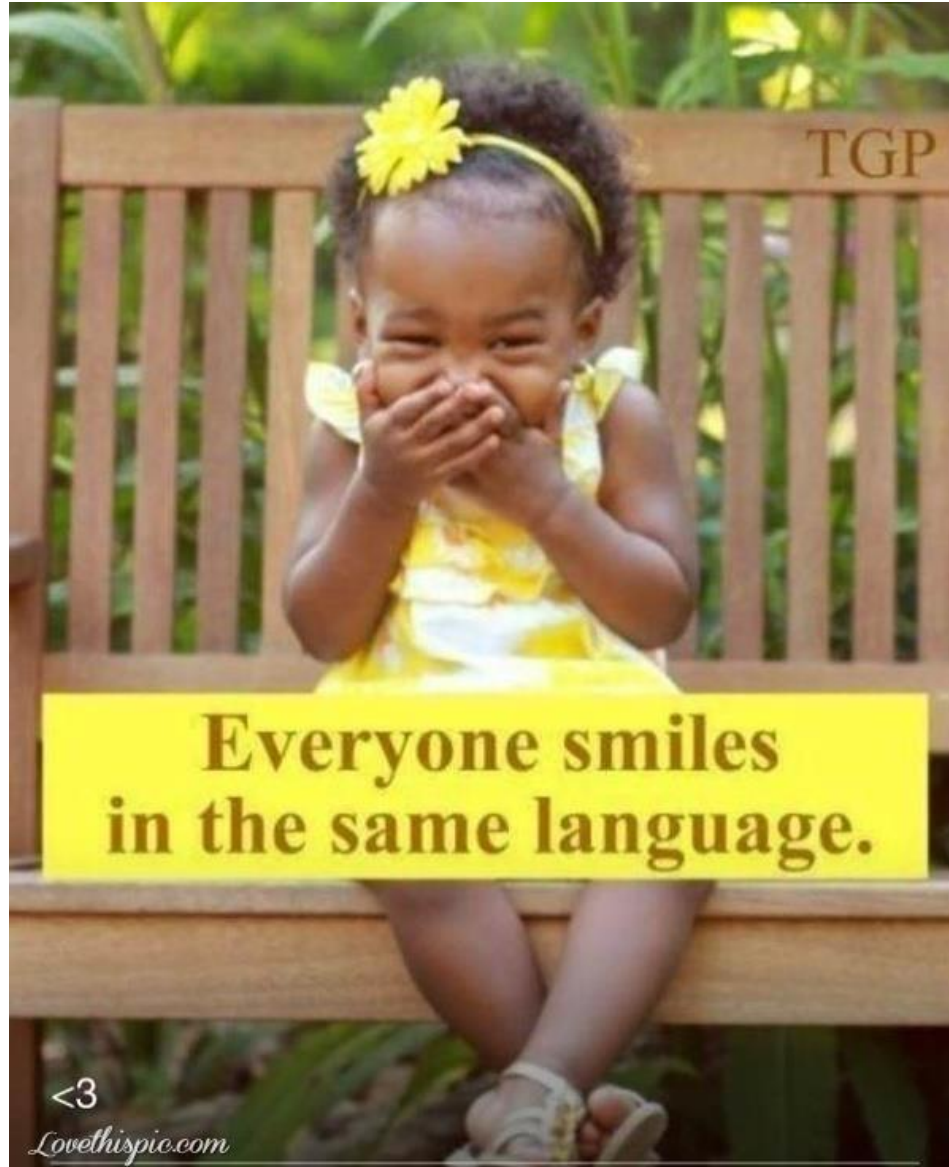
AKTIVNOST	DETALJI TREBA RAZMATRATI
<p>Dobijte informacije o gospodarstvu i poslovanju institucija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Je li društvo homogeno ili heterogeno? • Koji se jezici govore? • Koji su osnovni resursi i najvažniji proizvodi? • Jesu li tvrtke obično velike? Jesu li u privatnom vlasništvu? Ili država? • Koje je općeprihvaćeno radno vrijeme? • Kakav je odnos ljudi prema zakazanim sastancima? • Očekuje li se da se ljudi druže prije pokretanja posla?
AKTIVNOST	DETALJI TREBA RAZMATRATI
<p>Ocijenite karakteristike etike, vrijednosti i prava</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Očekuje li se novac ili darovi u zamjenu za ugovaranje poslovne transakcije? • Cijene li ljudi kompetitivnost ili suradnju? • Kakvi su stavovi prema poslu? A prema novcu? • Je li pristojnost važnija od iskrenosti utemeljene na činjenicama?

Savjeti za postizanje međukulturalne komunikacije



Za one koji žele znati više:

- Dodatno čitanje na temu međukulturalnog pregovaranja:
- Magzan, M., T. Babić. (2019). **Negotiation and Conflict Resolution: Perfecting the Skills We Use Daily**, Algebra, Zagreb.





„Najkraći tečaj hrvatskog jezika”☺

Razgovor dva Dalmatinca (s prijevodom)

- 'Oooo' _____ (oduševljenje kad ga je vidio)
- 'E' _____ (javlja se i on njemu)
- 'I?' _____ (pita ga kako je)
- 'Aa' _____ (kao, nije nešto)
- 'Uuu' _____ (ovaj će zabrinuto)
- 'AE' _____ (a, što ćeš, tako je)

Literatura

Obvezna literatura:

1. Bovee, C.L. and Thill, J.V. (2020) Business Communication Today.15th edn. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
2. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2002) Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning.

Preporučena literatura:

1. Dick, R. (2000) Get it across: Effective Communication at Work. Tadworth: Elliot Right Way Books.
2. Davies, HB. R. (2008) Mastering Communications: 10 secrets to fast, clear, persuasive communications. Toronto: McLuhan & Davies Communications, Inc.
3. Kozicki, S. (1998) Creative Negotiating: Proven Techniques for Getting What You Want from Any Negotiation. Halbrook: Adams Media Corporation.
4. Borg, J. (2008) Persuasion: The Art of Influencing People.2nd edn. New Jersey: FT Press.

Dodatna literatura:

1. Lane, S. D. (2010) Interpersonal Communication: Competence and Contexts.2nd edn. Boston: Allyn & Bacon: University of Texas at Dallas.
2. Pease, A. and Pease, B. (2004) The Definitive Book of Body Language. Buderim: Pease International.
3. Navarro, J. (2008) What Every Body is Saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people. New York: Collins Living.
4. Luecke, R. (2004) Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston: Harvard Business School Press.

**Hvala vam
na pažnji!**