

# Međukulturalne razlike u poslovnom komuniciranju između Europe i Azije

---

**Gotal, Vita**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:024433>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
PRIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I  
MENADŽMENT

VITA GOTAL

**MEĐUKULTURALNE RAZLIKE U  
POSLOVNOM KOMUNICIRANJU IZMEĐU  
EUROPE I AZIJE**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Doc. dr. sc. Damir Šebo

SUMENTOR: Izv. prof. dr. sc. Borko Baraban

Osijek, svibanj 2023.

## SAŽETAK

Ovaj rad bavi se međukulturalnim razlikama u poslovnom komuniciranju između Europe i Azije. U radu su istražene razlike u poslovnom komuniciranju između četiriju europskih zemalja – Njemačka, Velika Britanija, Italija i Španjolska – te četiriju azijskih zemalja, a to su Japan, Kina, Indija te Saudijska Arabija. Utvrđeno je kako u poslovnom komuniciranju Azije i Europe postoji nekoliko općih sličnosti te da su razlike znatno naglašenije. Sličnosti su uključuju opću važnost poslovnog komuniciranja, težnju razvijanja dugoročnih odnosa, način i stil odijevanja, nužnost poznavanja pravila poslovnog komuniciranja te izbjegavanje sukoba. Razlike su brojnije i naglašenije, a uključuju različite stilove komuniciranja, različitu važnost hijerarhije u poduzeću, različitu važnost neverbalne komunikacije, različito poimanje vremena, različitu sklonost izražavanja osjećaja, različite načine pozdravljanja, različitu važnost darivanja i poklona itd. Međukulturalne razlike između različitih zemalja, a posebno onih koje su geografski udaljenije, nužno je poznavati radi uspješnog poslovnog komuniciranja i ostvarivanja poslovne suradnje s pripadnicima drugih kultura. Ako osoba koja poslovno komunicira nije dovoljno kompetentna za komunikaciju s pripadnicima drugih kultura, riskira se ne samo ugled poduzeća, već i poslovnu suradnja s partnerima, a u konačnici i rezultat poslovanja. Zbog toga se nameće zaključak kako poduzeće treba raspolagati stručnim kadrom koji će biti zadužen za poslovno komuniciranje te koji će svoja znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije neprekidno razvijati i usavršavati.

***Ključne riječi:** kultura, poslovna kultura, komunikacija, poslovna komunikacija, međukulturalne razlike*

## **ABSTRACT**

This paper deals with intercultural differences in business communication between Europe and Asia. The paper investigates the differences in business communication between four European countries: Germany, Great Britain, Italy and Spain and four Asian countries: Japan, China, India and Saudi Arabia. It was established that there are several general similarities in business communication between Asia and Europe, and that the differences are much more pronounced. The similarities are of a general nature and include the general importance of business communication, the aspiration to develop long-term relationships, the manner and style of dressing, the necessity of knowing the rules of business communication and avoiding conflicts. The differences are more numerous and more pronounced, and include different styles of communication, different importance of hierarchy in the company, different importance of non-verbal communication, different perception of time, different tendency to express feelings, different way of greeting, different importance of gifts and presents, etc. Cross-cultural differences between different countries, especially those that are geographically more distant, are necessary to know for the success of business communication and achieving business cooperation with members of other cultures. If the person who performs business communication is not competent enough to communicate with members of other cultures, not only the company's reputation is at risk, but also business cooperation with partners, and ultimately the result of the business. For this reason, the conclusion arises that the company should have professional staff who will be in charge of business communication and who will continuously develop and improve their knowledge, abilities, skills and competences.

***Keywords:*** *culture, business culture, communication, business communication, cross-cultural differences*

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Vita Gotal potvrđujem da je moj završni rad pod naslovom Međukulturalne razlike u poslovnom komuniciranju između Europe i Azije te mentorstvom doc. dr. sc. Damira Šebe i sumentorstvom doc. dr. sc. Borke Barabana, predavača, rezultat isključivo mojega rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

---

## Sadržaj:

1. Uvod .....	1
2. Osnove poslovnog komuniciranja .....	2
2.1. Pojam i uloga poslovnog komuniciranja .....	2
2.2. Proces komuniciranja .....	3
2.3. Važnost komunikacije u poslovnom okružju .....	5
2.4. Vrste poslovne komunikacije .....	7
3. Kulturalna uvjetovanost poslovne komunikacije .....	9
4. Poslovno komuniciranje u Europi i Aziji .....	15
4.1. Kulture visokog i niskog konteksta.....	15
4.2. Poslovno komuniciranje u odabranim europskim zemljama.....	16
4.2.1. Poslovno komuniciranje u Njemačkoj .....	17
4.2.2. Poslovno komuniciranje u Velikoj Britaniji.....	18
4.2.3. Poslovno komuniciranje u Italiji.....	19
4.2.4. Poslovno komuniciranje u Španjolskoj.....	21
4.3. Poslovno komuniciranje u odabranim azijskim zemljama.....	22
4.3.1. Poslovno komuniciranje u Japanu .....	22
4.3.2. Poslovno komuniciranje u Kini .....	25
4.3.3. Poslovno komuniciranje u Indiji.....	26
4.3.4. Poslovno komuniciranje u Saudijskoj Arabiji.....	27
4.4. Analiza sličnosti i razlika poslovnog komuniciranja između Europe i Azije .....	28
5. Zaključak .....	30
Popis literature .....	31
Popis slika i grafikona .....	34

## 1. Uvod

Komuniciranje je sastavnica ljudskog života te postoji od samih civilizacijskih početaka. Komunikacija se s vremenom razvijala, a razvija se i danas. Temeljni način komunikacije jest upotreba jezika, odnosno riječi, odvija se i na druge načine, npr. znakovima i simbolima, gestama, izrazima lica, položajem i pokretima tijela itd. Sve to rabi se i u poslovnom svijetu, stoga se može reći kako je komunikacija neizostavan dio svakog poslovanja. Uspješno poslovno komuniciranje znatno doprinosi poslovnom uspjehu, dok neuspjesi u komuniciranju dovode do nesporazuma, nesuglasica, sukoba, a na koncu i loš(ij)ih poslovnih rezultata.

Poslovna komunikacija odvija se unutar poduzeća i izvan njega. S obzirom na globalizirano okruženje poslovna suradnja između pripadnika različitih kultura sve je značajnija. Iako se komunikacija naoko čini kao jednostavan proces, ona to nije. Štoviše, riječ je o složenom procesu koji postaje još složeniji kada se odvija među pripadnicima različitih kultura. U pravilu, što su geografske udaljenosti među osobama koje komuniciraju veće, to su razlike očitije, a što, primjerice, vrijedi za Europu i Aziju. Kulture tih dviju regija znatno se razlikuju, stoga kulturološke razlike utječu i na način poslovanja i komuniciranja. Međutim homogene nisu ni kulture istih regija, stoga i među njima postoje poneke razlike. Što su kulturne razlike veće, poslovna je komunikacija ustvari složenija te osobe zadužene za komuniciranje trebaju imati specifična znanja, sposobnosti i vještine, i to ne samo iz područja poslovne komunikacije već i kulture zemlje s kojom posluju.

Predmet su ovog rada međukulturalne razlike u poslovnom komuniciranju između Europe i Azije. Cilj rada jest proučiti međukulturalne razlike odabranih azijskih i europskih zemalja te analizirati njihov utjecaj na proces poslovnog komuniciranja. U izradi rada uporabljene su različite metode izrade kao što su povijesna, induktivna i deskriptivna metoda, metoda analize i dr. Rad se sastoji od pet cjelina. Nakon uvodne cjeline opisuju se osnove poslovnog komuniciranja. Treća cjelina analizira kulturalnu uvjetovanost poslovne komunikacije. U četvrtoj cjelini analiziraju se međukulturalne razlike odabranih azijskih i europskih zemalja, a u petoj se cjelini donosi zaključak. Nakon zaključka navodi se uporabljena literatura te slikovni prilozi.

## **2. Osnove poslovnog komuniciranja**

Komunikacija se u općem smislu može definirati kao proces prenošenja poruke između osoba. U tom procesu važno je da poruka koju pošiljatelj prenosi bude točno primljena u sadržajnom i značenjskom smislu (Rouse i Rouse, 2005: 40). Komunikacija je nadalje proces prijenosa informacija putem zajedničkog sustava simbola među članovima populacije. U svom razrađenom obliku komunikacija se odvija putem određenih kanala ili medija, pri čemu prenosi obavijesti od izvora ili pošiljatelja do cilja ili primatelja. Proces komunikacije može teći u obama smjerovima i može uključivati povratne informacije primatelja. Također može posjedovati sposobnost samoprilagodbe. Komunikacija se obično sastoji od nekoliko povezanih faza, pri čemu može postojati izvor buke, odnosno izvor neželjenih informacija (Komorčec et. al., 2007: 10).

### **2.1. Pojam i uloga poslovnog komuniciranja**

Poslovna komunikacija zapravo je komunikacija u poslovnom svijetu. No ako se pomnije sagleda, bez obzira na to što je komunikacija osnovna i univerzalna pojava, u poslovnom se svijetu ona treba prilagoditi poslovnim situacijama kako bi bila učinkovita i uspješna, baš kao što su za određene poslove potrebna određena znanja i vještine. Uporaba urođenih komunikacijskih sposobnosti često ne jamči uspješnu poslovnu komunikaciju (Dobrijević, 2015: 5). Može se stoga zaključiti kako je poslovna komunikacija više određena pravilima i standardima negoli komunikacija u svakodnevnom životu, a posebno kada se nastoji uspješno komunicirati.

U poslovnom je svijetu proces komunikacije složeniji jer je posebno naglašena važnost uspješnog slanja i primanja poruke, odnosno cjelokupne učinkovitosti procesa komuniciranja. U slučaju lošeg poslovnog komuniciranja posljedice za poslovne subjekte mogu biti ogromne, stoga se može reći da je i opća poslovna uspješnost poduzeća povezana sa uspješnošću poslovnog komuniciranja. To upozorava na znakovitost poslovne komunikacije. Kao što će poslije biti prikazano, složenost poslovnog komuniciranja povećava se u uvjetima međukulturalnih razlika.

Poslovno komuniciranje zauzima iznimno važnu ulogu jer je ključno za uspjeh poduzeća. Uspostavljanje učinkovite komunikacije poduzećima omogućuje da generiraju informacije i



protok informacija po nižim troškovima u usporedbi s konkurencijom. Ušteda troškova u tom smislu postaje konkurentna prednost. Kvalitetna komunikacija olakšava razumijevanje informacija, što rezultira time da menadžeri i zaposlenici imaju bolji pristup relevantnim informacijama. Zahvaljujući tomu ostvaruju se bolji proizvodi i/ili usluge uz smanjene troškove, što doprinosi konkurentskoj prednosti na tržištu. Kada su organizacijski resursi ili procesi, kakva je i komunikacija, kvalitetniji ili jeftiniji od resursa ili procesa konkurencije, to rezultira prednošću u odnosu na konkurenciju te poboljšanjem poslovnih rezultata (Rouse i Rouse, 2005: 37).

Unatoč tomu što se komunikacija u svakodnevnom životu često uzima „zdravo za gotovo“, postići uspješnost u komuniciranju zapravo nije jednostavno. Komunikacija je, iako se isprva možda tako ne čini, složen proces koji se sastoji od različitih faza. Te su faze povezane, a uspješnost komunikacije ovisi o uspješnosti obavljanja svake njezine faze, što je pak osobito izraženo u poslovnom okružju.

## **2.2. Proces komuniciranja**

Komunikacija se ostvaruje obavljanjem brojnih i raznovrsnih aktivnosti. Te aktivnosti u konačnici čine proces komunikacije. Proces komunikacije sastoji se od (Lončarević, 2007: 200):

- selekcije informacija
- kodiranja
- prijenosa poruke
- primanja poruke
- dekodiranja
- uspostavljanja povratne sprege.

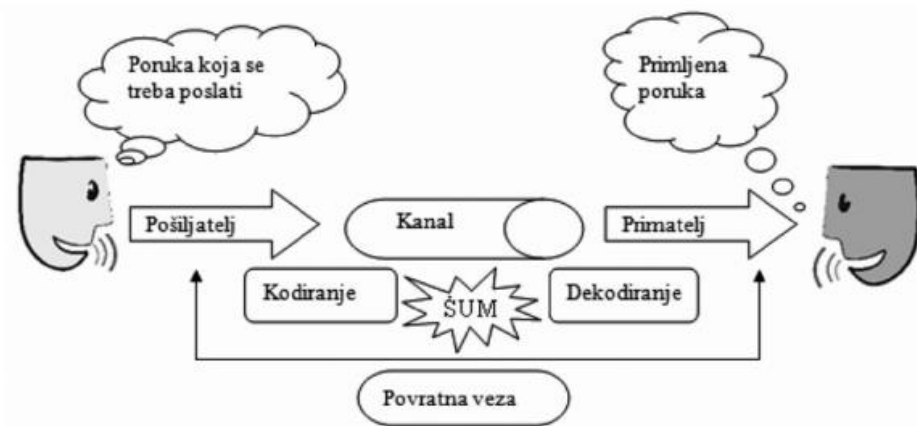
Najprije je potrebno izdvojiti podatke i informacije koje će se komunikacijom dostaviti primatelju. Proces komunikacije treba obuhvatiti ono što je, prema pošiljateljevu mišljenju, relevantno za primatelja. Valja povesti računa i o tome da informacije koje se žele prenijeti primatelju budu razumljive i korisne, nakon čega slijedi kodiranje. Kodiranje pak obuhvaća odabir simbola s pomoću kojih će se poruka prenijeti od pošiljatelja do primatelja. S tim u vezi nužno je reći kako postoje različite vrste komuniciranja, kao što je, primjerice, verbalna i neverbalna. O vrstama komunikacije detaljnije će biti riječi poslije u radu.

Kako bi poruka mogla biti uspješno poslana i primljena, potrebno je rabiti standardne simbole, odnosno one čije je značenje jasno utvrđeno i poznato. Nakon uspješno obavljenog kodiranja prenosi se i sama poruka. Prijenos poruke obavlja se različitim komunikacijskim kanalima, odnosno medijima. Riječ je zapravo o putu kojim se poruka kreće od pošiljatelja k primatelju (npr. licem u lice, telefonski, internetski, preko radija itd.). Pritom je nužno odabrati onaj kanal za koji se smatra da će rezultirati najvećim učinkom, tj. koji će u određenom trenutku biti najprikladniji i najučinkovitiji. Ako je proces prenošenja poruke uspješan, slijedi primanje poruke, što obavlja primatelj.

I primanje poruke složen je proces. Smatra se naime kako je učinkovitost komuniciranja u velikoj mjeri određena upravo načinom i uspješnošću primanja poruke, a što, kao što je rečeno, odrađuje primatelj poruke. Primatelj poruke stoga mora biti u stanju, i fizički i mentalno, primiti poruke te se na njih usredotočiti kako bi ih mogao obraditi i razumjeti. Pod pretpostavkom da je to primatelj sposoban (u)činiti, slijedi dekodiranje poruke. Dekodiranje je posebno složeno kada poruku prati šum.

Šum, buka, smetnje ili distraktori označavaju sve što može ometati učinkovitu komunikaciju. Postoji mnogo izvora šuma, a koji mogu uključivati nerazumljivo izlaganje pošiljatelja, nejasne audio-vizualne prezentacije, ometanja, nedostatak interesa sudionika za sadržaj komunikacije i druge distraktore (Suzić, 2006: 38). Postoji nekoliko čimbenika koji utječu na uspješnost dekodiranja poruke, a među njima su najznačajniji iskustvo primatelja u komuniciranju, osobno tumačenje neverbalne komunikacije, očekivanja, tj. ono što osoba koja komunicira želi čuti, postojanje standarda komuniciranja i dr. (Lončarević, 2007: 204).

Ako je primatelj uspješno dekodirao poruku, uspostavlja se povratna sprega. Povratna sprega u interpersonalnoj komunikaciji podrazumijeva odgovor primatelja na poruku koja stiže od pošiljatelja te saznanja o distraktorima u komunikaciji. Jednako tako pomaže ublažiti štetne posljedice distraktora koji se javljaju u procesu interpersonalnog poslovnog komuniciranja te pojačava suradnju i povjerenje između sudionika u komunikaciji. Ako pošiljatelj u izlaganju nije dovoljno jasan, primatelj od njega može tražiti da bude jasniji ili ako primatelj nije dobro čuo, može tražiti od pošiljatelja da ponovi (Suzić, 2006: 38). Proces komuniciranja slikovito je prikazan u nastavku.



Slika 1. Proces komuniciranja  
Izvor: Jurković, 2012: 391

Može se zaključiti kako posljednji korak u fazi komuniciranja, jednako kao i ostali, značajno utječe na uspješnost komunikacije. Koraci su pritom i povezani, drugim riječima uspješnost jedne od faza, tj. koraka komunikacije, u velikoj mjeri uvjetuje uspješnost sljedeće, pa tako i cjelokupnog komunikacijskog procesa.

### 2.3. Važnost komunikacije u poslovnom okružju

Poslovna komunikacija ima iznimno važnu ulogu u djelovanju svake organizacije. Glavna svrha komunikacije u poslovnom okružju jest provođenje promjena i usmjeravanje postupaka u korist poduzeća. Komunikacija je ključna za internu koheziju i integraciju upravljačkih funkcija unutar poduzeća. Prema Weihrichu i Koontzu (1998: 536) posebno je važna u sljedećim područjima:

1. uspostavljanje i provedba ciljeva poduzeća
2. razvoj planova za postizanje tih ciljeva
3. organizacija ljudskih i ostalih resursa na najučinkovitiji i najdjelotvorniji način
4. odabir, razvoj i procjena članova organizacije
5. vođenje, usmjeravanje, motiviranje i stvaranje radne atmosfere u kojoj ljudi žele doprinosti
6. kontrola postignuća i rezultata.

Kako bi bilo kakav oblik komunikacije bio uspješan, a posebno onaj u poslovnom svijetu, komunikacija treba slijediti određena načela. Kao temeljna načela uspješne komunikacije u poslovnom svijetu mogu se navesti sljedeća (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 21):

- jasnoća

- jezgrovitost
- omeđenost sadržaja
- točnost
- oblikovanje.

Načelo jasnoće nalaže da poruku treba prenijeti na najjasniji, odnosno najjednostavniji način. Zato je važno pomno odabrati sugovornike, način i tehnike komuniciranja, o čemu je već bilo ponešto govora. Jezgrovitost upućuje na umjerenost u broju poruka i informacija koje se prenose. Prevelika količina podataka ili informacija za primatelja nije dobra jer otežava shvaćanje biti poruke. Stoga „duljina“ poruke treba biti adekvatna. Omeđenost sadržaja odnosi se na držanje tema svih sugovornika. Zato je u poslovnom svijetu dobro definirati predmet i teme komunikacije. Načelo točnosti jedno je od najvažnijih načela uspješne komunikacije. Informacije trebaju biti točne, što znači da ih je prije iznošenja potrebno provjeriti. Ne treba iznositi podatke i informacije čija je točnost upitna kao ni ono što se ne može dokazati. Načelo oblikovanja specifično je načelo poslovnog komuniciranja, a odnosi se na formu i uređenost poruke u različitim vidovima i vrstama komunikacije (npr. postoje standardi kako treba izgledati ponuda, poslovno pismo, predračun i dr.).

Poslovna komunikacija složena je i zato što se u njezinu tijeku mogu pojaviti brojne poteškoće i sa stajališta pojedinca i sa stajališta poduzeća/organizacije. Prepreke sa stajališta pojedinca uključuju lošu strukturu poruke, nekonzistentnost u slanju poruka, nedostatak vjerodostojnosti, selektiranje, tj. filtriranje informacija koje se prenose, nedovoljno razvijene vještine slušanja, semantičke probleme, postojanost emocija, predrasuda i različitih percepcija i dr. (Jurković, 2012: 397).

Prepreke na razini organizacije, odnosno poduzeća uključuju lošu efektivnost komunikacijskih kanala, preopterećenost informacijama, razlike u statusu sugovornika te njihovoj moći, kontinuiranu potrebu za proširenjem znanja i informacija koja ujedno postaju sve kompleksnija, različite distraktore, kulturološke i jezične razlike i sl. (Jurković, 2012: 397).

Kako bi komunikacija u poduzeću ostvarila ciljeve, potrebno je u što većoj mjeri ukloniti i individualne i organizacijske prepreke. Osim toga komunikaciju je uvijek potrebno prilagoditi okruženju, sugovornicima te ciljevima poslovne komunikacije. U suprotnom ona može biti loša,

što najčešće dovodi do slabije uspješnosti pri obavljanju poslovnih procesa i aktivnosti (radnih zadataka) te uspostavljanja loših odnosa s poslovnim partnerima i zainteresiranom javnošću.

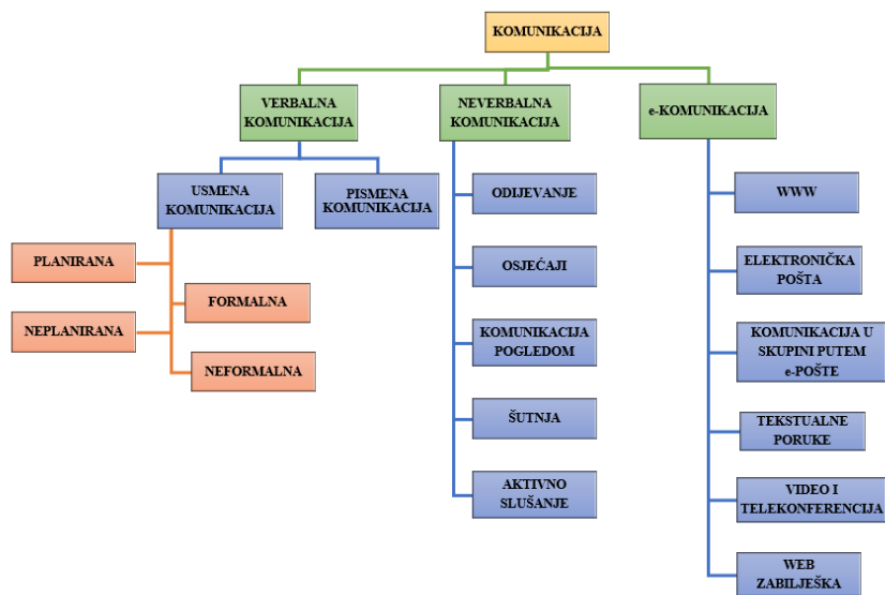
#### **2.4. Vrste poslovne komunikacije**

Poslovna se komunikacija može podijeliti na različite načine, odnosno u skladu različitim kriterijima. Vrste komunikacije često se promatraju prema kanalu komunikacije. Prema toj podjeli komunikacija se može podijeliti na sljedeće vrste (Buble, 2010: 184-186):

- usmenu komunikaciju
- pismenu komunikaciju
- elektroničku komunikaciju.

„Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okružju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja“ (Lamza i Glavaš, 2008: 22). Osim što se odvija riječima usmena komunikacija odvija se i neverbalno, npr. gestama, položajem tijela, izrazom lica, pokretima očiju i dr. Neverbalna komunikacija uzrok je najvećih različitosti u poslovnoj komunikaciji različitih kultura. Buble (2010: 184) ističe kako se pismena komunikacija odnosi na prenošenje informacija u pisanom obliku, npr. putem tekstova, tablica, grafikona, slika i dr. Sva pismena komunikacija može se odviti i u virtualnom obliku, što se u poslovnom okružju često rabi za definiranje različitih pravila i procedura. Autori Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić (2008: 578) navode kako se elektronička komunikacija odvija posredstvom elektroničkih medija, a uključuje uporabu elektroničkih medija kao što su e-mail, internet i društvene mreže, mobilni telefoni i dr. kao i elektroničke oblike usmenih komunikacija.

Sličnu podjelu komunikacije navode i Lamza-Maronić i Glavaš (2008: 22). Tu podjelu prikazuje slika u nastavku. Međutim, pogledom na sliku uočava se da komunikacija može biti i planirana te neplanirana.



Slika 2. Vrste poslovne komunikacije  
Izvor: Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 22

Svaka od navedena vrsta komunikacije ima prednosti i nedostatke kao i posebnosti. Osim prema komunikacijskom kanalu komunikaciju je moguće podijeliti i prema drugim kriterijima. Tako jedna od podjela komunikaciju promatra u skladu s mjestom gdje se odvija. Prema toj podjeli razlikuju se interna i eksterna komunikacija: interna komunikacija odvija se unutar poduzeća, tj. među njegovim članovima, a u slučaju eksterne komunikacije poduzeće komunicira s poslovnim partnerima, dobavljačima, kupcima, distributerima, bankama, političkim strukturama, širom društvenom zajednicom i dr. (Garača i Kadlec, 2011:123). Sve se vrste komunikacije u skladu s komunikacijskim kanalom – mogu odvijati i interno i eksterno.

Poslovna komunikacija može biti formalna i neformalna. Formalna komunikacija temelji se na unaprijed planiranim, sustavnim i službenim procesima komunikacije koji su usklađeni s potrebama organizacije. Nasuprot tomu neformalna komunikacija ne prati definirane obrasce i pravila, već se odvija izvan kanala formalne komunikacije. Iako neformalna komunikacija povremeno može biti korisna, za menadžera može predstavljati problem. Stoga je važno njome upravljati kako bi se spriječilo širenje glasina i ogovaranja iako informacije što ih sadrži mogu biti korisne (Jurković, 2012: 392-393). Usmena, pismena i elektronička komunikacija tako može biti formalna ili neformalna. Načelno se u svakom poduzeću kombiniraju sve navedene i druge vrste komunikacije.

### 3. Kulturalna uvjetovanost poslovne komunikacije

Poslovno komuniciranje uključuje tri isprepletana segmenta (Špiljak, 2007: 90):

1. jezik
2. kulturu
3. poslovnu kulturu.

Jezici su jedan od primjera sustava znakova. Svaki sustav znakova posjeduje strukturu i pravila koja se međusobno dopunjuju kako bi se ostvarila razumljiva komunikacija. Postoje otvoreni i zatvoreni sustavi znakova. U zatvorenom sustavu znakovi djeluju neovisno i ne mogu se kombinirati kako bi stvorili nove znakove. Takav sustav znakova često se rabi u životinjskom svijetu, gdje je značenje glasova ili pokreta genetski unaprijed programirano. Na primjer, ptice često imaju specifične pozive za parenje koji su prirođeni i rabe se samo u tu svrhu. S druge strane ljudi i u manjoj mjeri drugi primati rabe otvorene sustave znakova koji se temelje na simbolima. Ljudska komunikacija gotovo u potpunosti upotrebljava simbole. Simbol je pak znak s proizvoljnim značenjem: različiti simboli mogu imati isto značenje, dok jedan simbol može imati više od jednog značenja (Rouse i Rouse, 2005: 68). Jezik nije isto što i govor. Jezik je društvena tvorevina zajednička svim pripadnicima iste jezične zajednice, dok je govor individualna tvorevina svakog pojedinca. Jezična aktivnost bitna je karakteristika ljudskog djelovanja, a od mnogih čovjekovih djelatnosti jezična je jedna od najraširenijih. Uporaba je jezika u govoru različita te ovisi o mnogim čimbenicima kao što su oni lingvistički ali i drugi, kao što su socijalni, psihički, kognitivi i genetski. Jezik omogućuje ostvarenje govora u zvučnoj formi, stoga je u tom smislu jezik organizator govora. U užem smislu jezik se može opisati kao apstraktan sustav znakova i pravila po kojima se ti znakovi kombiniraju u svrhu sporazumijevanja, odnosno prijenosa obavijesti (Pavličević-Franić, 2005: 14).

Kultura čovječanstva obuhvaća sve što je stvoreno u prošlosti kao rezultat djelovanja ljudskog roda. To uključuje ne samo proizvode ljudskog duha već i ponašanje ljudi u procesu stvaranja i uporabe tih proizvoda. Kultura također obuhvaća skup vrijednosti, izraza, postupaka i standarda djelovanja prisutnih u određenom društvu ili sustavu. Spomenuti se sustav manifestira kolektivnim osjećajem, ritmom, životnim stilom, načinom izražavanja, ponašanjem i djelovanjem svojstvenim poslovnoj kulturi. Kultura komuniciranja u tom se pogledu može

definirati kao komunikacija čiji je cilj poštovanje općeljudskih i humanih principa, primjerice pravednosti, istinitosti, čovječnosti, poštovanja drugih i različitosti (Mesić, 2014: 2).

Poslovna kultura u kontekstu ovog rada promatra se kroz jezičnu komunikaciju, i to u usmenom, pismenom i elektroničkom obliku. Budući da se kulture razlikuju, u interkulturalnom komuniciranju teži se sažetosti, jasnoći izraza, oblikovanju poruke i dr. (Špiljak, 2007: 90). Poslovna kultura može se promatrati kao obrazac ponašanja i institucionaliziranih oblika radnih odnosa koji utječu na sve aspekte rada unutar jedne poslovne jedinice. Ona pruža smjernice za interakciju s drugim poslovnim jedinicama i potiče individualni i kolektivni razvoj (Karačić, 2012: 14).

Različite kulture imaju i različite poslovne običaje koje menadžeri i govornici trebaju poznavati, i to ne samo kako bi stekli i zadržali povjerenje i ugled nego kako bi i komunikacija bila uspješna. Isti znakovi, simboli, geste i dr. u različitim kulturama mogu imati različito, a ponekad i suprotno značenje. Osim toga i različiti simboli mogu imati isto značenje. Interpretacija je pojedinih simbola naučena – i u svakodnevnom i u poslovnom životu.

Poznat primjer simbola koji mogu imati različito značenje jesu boje. Primjera radi crvena boja u jednom kontekstu može simbolizirati opasnost, a u drugom agresiju. Bijela može značiti nevinost, čistoću, predaju ili mir. Organizacija pomno odabire boju svojeg logotipa kako bi naglasila vrijednost ili imidž svojih proizvoda ili usluga (Rouse i Rouse, 2005: 69). Simboli u istodobno mogu imati više značenja, ali uvijek mogu dobivati i nova (npr. razvojem tehnologije i kompjuterizacijom). Nadalje, jedan simbol može biti element drugog, šireg simbola i tako u nedogled. Simboli posjeduju mogućnost umnožavanja, a istovrsni simboli mogu tvoriti jedan čitav sustav znakova, kao što je npr. jezik (Bezić, 1998: 48).

Simboli i znakovi snažno utječu i na poslovnu komunikaciju. Kao što je već rečeno, uspjeh svake komunikacije određen je njezinom sposobnošću da prenese poruku od pošiljatelja do primatelja. Kako da su simboli proizvoljni, interpretacija poruke ne uključuje samo dekodiranje već i dodjeljivanje značenja, odnosno reprezentaciju. Stoga iako pojedini simboli mogu izgledati jednako, u različitom kontekstu (i kulturi) imaju i različita značenja. Imajući to na umu, pri interpretaciji značenja određenog znaka ili simbola pošiljatelj kao i primatelj poruke trebaju biti svjesni različitih kulturalnih naznaka usađenih u dani kontekst.



Simboli i znakovi, ali i riječi, uklopljeni su u komunikaciju na stranom jeziku. Uspješna komunikacija na određenom jeziku nije određena samo poznavanjem vokabulara i gramatičkih pravila već i širokim spektrom različitih urođenih pretpostavki koje su zajedničke izvornim govornicima, a strancima nisu tako lako uočljive. „Uspješno komuniciranje na stranom jeziku nije puko pripisivanje novih etiketa poznatim predmetima, nego određivanje poznatih predmeta na novi način. Uspješna komunikacija zahtijeva poznavanje vokabulara i gramatike, ali i prihvaćanje činjenice da naše pretpostavke o svijetu i naše razumijevanje vlastitog iskustva nije apsolutno i stalno, nego relativno“ (Rouse i Rouse, 2005: 70).

Dakle jezik i govor temelj su ljudske komunikacije. Jezik također kodira, klasificira i rangira ljudsko ponašanje, te je stoga i temeljni medij, odnosno način na koji se informacije, posebno kulturne, prenose s jedne generacije na drugu. Uz jezik i govor neizostavno je pismo, koje kao način komuniciranja obuhvaća upotrebu prikladnog jezika. Riječ je pritom o pojavi koja je novija od jezika i govora. Primjerice, u ranijim se kulturama pismo, odnosno čitanje i pisanje, smatralo rijetkom i cijenjenom umjetnošću. Razmjerno je nova pojava i poslovna pismenost.

S obzirom na to da se kultura razlikuje od društva do društva, može se razlikovati i poslovno komuniciranje. Komuniciranje se stoga može promatrati i kao svojevrsni kulturni ekološki sustav „zato što komunikacija ili gradi ili ruši živi ciklus pozitivnih relacija po kojima kulturna težnja prema ispravnim i poželjnim rezultatima može rasti“ (Žitinski, 2010: 52). Kako navodi Špiljak (2007: 91), čak i druženje s poslovnim partnerima slijedi određeni kulturni i jezični model. Narušavanje bilo kojeg modela rezultira nesporazumom u komunikaciji, a moguće su i uvrede.

Različite skupine ili društvene grupacije na različite načine izražavaju vlastitu kulturu te vjerovanja, vrijednosti, stavove, običaje i dr. Kultura se izražava s pomoću različitih kulturnih običaja, kao što su, primjerice, rituali. U organizacijama su primjeri takvih aktivnosti sastanci, hijerarhija, okupljanje zaposlenika iste struke, korištenje zajedničkim prostorima i slično. Mjesto, trajanje, formalnost i interakcija među ljudima na sastancima mogu se razlikovati u različitim društvima. Kulturni običaji pridaju značaj postupcima i stvarima te omogućuju ljudima da komuniciraju i njeguju svoju kulturu na različite načine, a razvijajući osjećaj sličnosti i zajedništva (Rouse i Rouse, 2005: 74).

Ako organizacije teže uspješnoj poslovnoj komunikaciji, što je ključno za poslovni uspjeh, kultura je odrednica koju uvijek valja imati na umu; to posebno vrijedi u međunarodnom okruženju. Zapravo je cijeli poslovni jezik uvjetovan kulturom, jednako kao i svaki drugi jezik. Zato se može tvrditi da je kultura u svojoj osnovi komunikacija (Špiljak, 2007:91). Ponekad se kulture mogu znatno razlikovati, stoga je nerijetko u međunarodnom poslovanju potrebno i izmijeniti strategiju poslovanja, marketinške aktivnosti i dr., odnosno uskladiti te sastavnice sa kulturom zemlje u kojoj se posluje. Za poslovnu komunikaciju iznimno je važno razumijevanje i osjetljivost na kulturni kontekst koji se razlikuje od onoga matične zemlje. Kada se govori o međusobnom razumijevanju različitih kultura, zapravo se govori o interkulturalnosti, a čija se definicija donosi u nastavku:

„Interkultura podrazumijeva interakciju, razmjenu, otvorenost, reciprocitet, solidarnost u smislu priznavanja vrijednosti, stilova života pojedinaca ili društva u njihovim odnosima s drugima ili u njihovom shvaćanju svijeta, simboličkih prezentacija na koje se osobe pozivaju, priznavanja različitosti i interakcije koja se događa unutar jedne ili između dviju kultura, u određenom vremenu i prostoru. Multikulturalizam je bliže statičkom i kvantitativnom pristupu i obično se koristi da bi se opisala demografska i kulturna različitost društva, bez međusobnih odnosa“ (Bašić, 2015: 56).

Interkulturalna komunikacija obuhvaća komuniciranje pripadnika različitih kultura, a često uključuje i upotrebu bitno drugačijih lingvističkih kodova. Kontakti, pa tako i poslovno komuniciranje među pripadnicima različitih kultura, imaju bitno drukčije vrijednosne sustave. U interkulturalnoj komunikaciji sudionici različitog kulturnog podrijetla međusobno stupaju u neku vrstu kontakta. Naglasak se pak ne stavlja na kulturne karakteristike pojedinca, već na komunikacijski proces koji se odvija među sudionicima. Interkulturalna komunikacija obično se temelji na interakciji govornika različitih jezika. Kako bi takva poslovna komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavati i verbalni i neverbalni kodni sustav kojim se koriste pripadnici određene zajednice, a usporedno s vlastitom kulturom.

U interkulturalnom komunikacijskom procesu posebno se ne smije zanemariti znakovitost neverbalne komunikacije jer i ona prenosi mnoštvo informacija. Neverbalne geste čine otprilike dvije trećine ljudske komunikacije. Pritom mnogi nisu ni svjesni da tijelo i lice govore više nego riječi. Osobe u kojih su govor i ponašanje neusklađeni automatski postaju antipatične,

od njih se zauzima udaljenost te ih se promatra s nepovjerljivošću. Stoga kako bi organizacija razumjela poslovne partnere, mora poznavati sustav neverbalnih poruka (Suzić, 2006: 100).

U načelu se neverbalno komuniciranje uvijek susreće u kombinaciji s verbalnim. Stoga pri interpretaciji neverbalnog komuniciranja uvijek na umu treba imati kontekst u kojem se odvija. Postoje mnogi načini neverbalnog komuniciranja koje je ponekad teško tumačiti. Uostalom, i sama verbalna komunikacija ponekad se može pogrešno protumačiti, stoga je jasno kako i neverbalne poruke mogu biti kontroverzne. Vrijedi i pravilo kako se verbalnim kanalom prenose uglavnom informacije, dok se neverbalnim kanalom prenose i stavovi te osjećaji prema informacijama izrečenima verbalnom komunikacijom. Nadalje, kako ističe Bašić (2015: 57), postoji niz karakteristika koje su zajedničke svim kulturama:

- uporaba istih dijelova tijela za neverbalnu komunikaciju
- prenošenje sličnih informacija, emocija, vrijednosti i norme putem neverbalnih kanala
- povezanost neverbalne i verbalne komunikacije
- slični razlozi korištenja neverbalnom komunikacijom u situacijama gdje verbalna komunikacija nije moguća ili primjerena
- upotrebljavanje neverbalnih poruka radi koordinacije i kontrole komunikacijskog konteksta koji je sličan u različitim kulturama.

Različiti obrasci komunikacije pojedinca proizlaze iz vrijednosti kulture iz koje dolazi kao i obilježja društvenog sloja kojem pripada. Tvrdi se stoga da razlike u interpretaciji neverbalne komunikacije, kao i razlike u razumijevanju verbalnih poruka, mogu proizaći iz različitih značenja povezanih s kulturnim i društvenim kontekstom (Žitinski, 2010: 96).

Razlike među kulturama razvidne su u različitim aspektima neverbalnog ponašanja, kao što su pokreti, položaj tijela, ton i intonacija glasa, geste, prostorni zahtjevi itd. Sve kulture imaju određena pravila koja određuju kada su različiti neverbalni izrazi potrebni, poželjni, dopušteni ili zabranjeni. Ta pravila upućuju i na to kako se treba ponašati tijekom razgovora, koga, kako i gdje dodirivati, kada usmjeriti pogled izravno u sugovornikove oči, kada se smijati, a kada pokazivati ozbiljnost, ravnodušnost ili ljubaznost. Kulture dakle variraju u interpretaciji značenja koja se pridružuju određenim oblicima neverbalnog ponašanja (Bašić, 2015: 57-58). Mnogi autori ističu važnost davanja prioriteta značenju neverbalne komunikacije u situacijama kada se riječi ne poklapaju s djelom i ponašanjem. Tomu je tako zato što su ljudi tijekom

procesa socijalizacije naučili manipulirati verbalnim izražavanjem. Kako neverbalno ponašanje odražava stvarne emocije i osjećaje, ono ne može biti neposredno kontrolirano. Pri tumačenju neverbalnih znakova važno je imati na umu da je značenje utemeljeno u komunikatoru, a ne samo u samom znaku (Žitinski, 2010: 97).

Iz rečenoga je jasno da interkulturalni govornik u poslovnom komuniciranju treba imati određene sposobnosti i vještine. Interkulturalni govornik treba imati sposobnost djelovati jezično, ali i nejezično, i to unutar i između različitih kulturnih konteksta te između. Tako će biti sposoban poslovno komunicirati u različitim kulturalnim kontekstima.

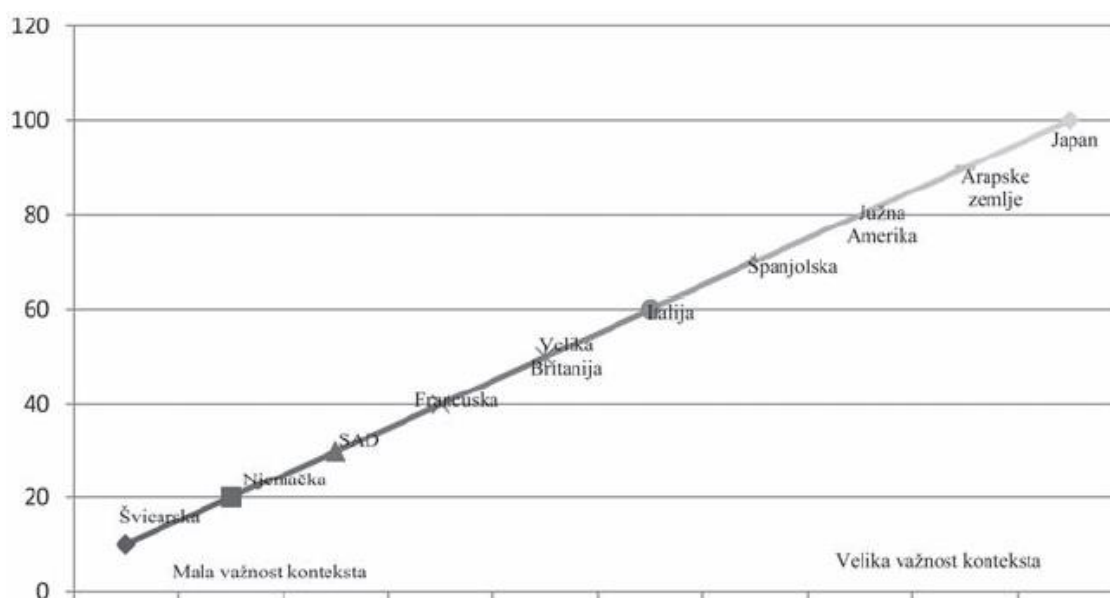
## 4. Poslovno komuniciranje u Europi i Aziji

Sličnosti i razlike među kulturama jesu i rezultat prostorno-geografskih čimbenika. Primjerice, kulture europskih zemalja često su vrlo slične, osobito ako se radi o zemljama s istog govornog područja. Zbog toga mnoge kulture, a posebno kulture tzv. susjednih zemalja, imaju slične običaje poslovnog komuniciranja. No, velike razlike javljaju se među kulturama gdje postoje velike geografske udaljenosti (npr. kultura Europe i Azije). Općenito se mogu razlikovati kulture visokog i niskog konteksta.

### 4.1. Kulture visokog i niskog konteksta

Kulture višeg i visokog konteksta zahtijevaju i više znanja, sposobnosti i vještina kako bi se poruke mogle pravilno prenijeti i razumjeti. U kulturama nižeg konteksta potrebno je manje znanja, sposobnosti i vještina za uspješno poslovno komuniciranje. Međutim to ne znači da nije potrebno razumjeti kulturalno okružje zemlje s kojom se komunicira (Hercigonja, 2017: 176). Grafikon 1. prikazuje važnost kulturalnog konteksta u različitim zemljama.

Grafikon 1. Važnost kulturalnog konteksta u odabranim zemljama  
Izvor: Hercigonja, 2017: 176



U ovom slučaju kontekst ovisi o količini dodatnih informacija potrebnih za razumijevanje određene društvene ili poslovne situacije. Kada je kontekst kulture sveden na manji broj informacija potrebnih za opisivanje i razumijevanje situacije, ta se kultura naziva kulturom

niskog konteksta. S druge strane kada je potrebno mnogo informacija za razumijevanje i opisivanje određene društvene ili poslovne situacije, to se naziva kulturom visokog konteksta (Hercigonja, 2017: 176).

Prema grafikonu 1. važnost konteksta najniža je u europskim zemljama kao što su Švicarska i Njemačka, potom u SAD-u, Francuskoj, Velikoj Britaniji itd. Kulturama visokog konteksta pripadaju zemlje Južne Amerike, arapske zemlje te Japan. Vrijedi opće pravilo da se u kulturama niskog i nižeg konteksta odvija jednostavnija komunikacija te izravno i jednostavno prenošenje informacija, a pri čemu skrivena značenja i dodatne informacije izostaju. Jednako tako, u kulturama niskog i nižeg konteksta manje je neverbalne komunikacije. Poruke su načelno jasne i precizne (kakve i trebaju biti). U nekim zemljama niskog i nižeg konteksta verbalna komunikacija i usmeni dogovori imaju manju važnost, dok je znatno važnija forma te pisani odgovori. Za kulture visokog konteksta pak vrijedi sve obratno.

Kulture s različitom važnošću konteksta zahtijevaju primjenu različitih komunikacijskih stilova, što može biti uzrok različitih nesporazuma i nepovjerenja među pripadnicima takvih kultura. U zemljama s niskim kontekstom menadžeri su često potaknuti brzo započeti konkretne poslovne razgovore, dok u zemljama s visokim kontekstom taj proces traje dulje zbog potrebe za upoznavanjem poslovnog partnera. Bez dodatne obuke i razumijevanja da postoje skrivene i dodatne informacije, komunikacija može biti nepotpuna, neodređena te rezultirati nesporazumima (Dobrijević, 2015: 27).

Bez obzira na to što pojedine zemlje pripadaju kulturama niskog i nižeg konteksta, nužno je poznavati kulturalni kontekst kako bi poslovno komuniciranje bilo uspješno. Treba istaknuti i kako neovisno o razmjerno velikoj sličnosti među kulturama europskih zemalja, kultura takvih zemalja nije homogena. To je vidljivo i s grafikona; npr. Španjolska je zemlja znatno višeg kulturnog konteksta negoli npr. Švicarska.

#### **4.2. Poslovno komuniciranje u odabranim europskim zemljama**

U svrhu ovog rada proučit će se pravila poslovnog komuniciranja i poslovne kulture u sljedećim europskim zemljama:

1. Njemačka
2. Velika Britanija
3. Italija

#### 4. Španjolska.

##### **4.2.1. Poslovno komuniciranje u Njemačkoj**

Premda je Njemačka zemlja nižeg kulturnog konteksta, postoje određene posebnosti u odnosu na neke druge europske zemlje. Među osnovne karakteristike njemačke poslovne kulture ubraja se linearna upotreba vremena. U poslovnom komuniciranju Nijemci nastoje završiti jedan niz aktivnosti prije nego što pređu na drugi. Osim toga prevladava vjerovanje da su Nijemci u poslovnom komuniciranju iskreni i izravni te da preferiraju otvoreno iskazivanje neslaganja. Nadalje Nijemci su veoma točni te unaprijed planiraju sve aktivnosti. U međusobnim odnosima, posebno poslovnim, formalni su i uglavnom se oslovljavaju s gospođo/gospodine i prezimenom. Poslovni sastanci dogovaraju se prema unaprijed određenim temama (Dobrijević, 2017: 162).

Točnost je vrlo važna u njemačkoj poslovnoj kulturi. Samo u akademskim krugovima tolerira se 10 minuta zakašnjenja. Humor je strogo prilagođen situaciji; što je situacija ozbiljnija, to je manje mjesta za uporabu humora. U poslovnom komuniciranju s Nijemcima treba izbjegavati iznošenje nepripremljenih i neargumentiranih stavova, dogmatskih mišljenja ili preuranjenih zaključaka. Nijemci se stoga na koncu mogu opisati kao rigidni i formalni. Nedostaje im ležernosti, neposrednosti, snalažljivosti i smisla za stvaranje atmosfere, a ne prihvaćaju ni najumjereniju ekscentričnost (Vujić, Ivanić i Bojić, 2012: 247).

Kada je u pitanju kodeks odijevanja, Nijemci su vrlo konzervativni. Praksa jest nošenje tamnih odijela s bijelom košuljom i kravatom. Rukovanje je obvezno na početku i na kraju poslovnog sastanka. Poznati su i po tomu da mnogo komuniciraju telefonski, no važne odluke nikada ne donose tijekom telefonskih razgovora. U pismenoj je komunikaciji pak iznimno važno rabiti punu titulu pri obraćanju (Lukač-Zoranić, 2013: 165).

Njemačko poslovno komuniciranje može se ocijeniti kao izrazito formalno i strogo. S obzirom na veliku važnost planiranja jasno je kako Nijemci ne vole iznenađenja u poslovanju te da se vole pridržavati predviđenog rasporeda. Posao shvaćaju vrlo ozbiljno, zbog čega su i u poslovnom komuniciranju, posebice verbalnom, vrlo ozbiljni. Oslovljavanje ima velik značaj, pa se stoga pogreške u oslovljavanju smatraju velikim propustom. Formalnost i konzervativnost izražena je i u kodeksu odijevanja.

#### 4.2.2. Poslovno komuniciranje u Velikoj Britaniji

U poslovnoj komunikaciji u Velikoj Britaniji cijeni se iskustvo koje ne mora nužno biti praćeno formalnim obrazovanjem. Važno je usredotočiti se na činjenice umjesto na osjećaje i osobne simpatije te se zadržati na temi. Za razliku od Njemačke humor se očekuje na svim razinama komunikacije te u svim prigodama britanskog poslovnog okruţja. Ipak, valja napomenuti da je britanski humor specifićan, pa je drugim kulturama često nerazumljiv. Kada im se obraća, valja ih nazivati Britancima (umjesto Englezima) te ih uvijek oslovljavati odgovarajućim titulama (Dobrijević, 2015: 164).

Za Britance, kao i za Nijemce, toćnost je vrlo važna. Veoma im je važna i privatnost, stoga se postavljanje osobnih pitanja u poslovnoj komunikaciji smatra nepristojnim. Rukovanje je uobićajen pozdrav i za ųene i za muškarce. Kodeks oblaćenja u Velikoj Britaniji nije toliko strog, no u poslovnom svijetu i dalje su zastupljena konzervativna odjela, ųto vrijedi i za muškarce i za ųene. Odijela tamne boje (najćešće crna, plava ili siva) zastupljena su kao radna odjeća u većine Britanaca (Lukać-Zoranić, 2013: 163-164).

Kako navodi Dobrijević (2017: 164), Britanci rijetko otvoreno iskazuju neslaganje s prijedlozima suprotne strane. Važno je međutim obratiti pozornost na skrivene znakove neslaganja, a kakva je i ova izjava: „pa, ovo nam se prilićno sviđa, ali...“. Tomu pripadaju i neodređeni odgovori te uporaba humora ili blaųih oblika neslaganja, primjerice: „to bi moglo biti malo nezgodno.“ Tako namjerno odgađaju odluke, zbunjuju drugu stranu ili odgađaju postizanje sporazuma. Britanci često imaju „plan B“, koji skrivaju ųto je dulje moguće, a često smatraju da ih suprotna strana pokušava prevariti. Britanci su naposljetku više zainteresirani za uspostavljanje dugoroćnih poslovnih odnosa nego za jednokratne transakcije. Iako su zainteresirani za postizanje profita, strpljivi su u postizanju svojih ciljeva. Vole imati pismene potvrde usmenih dogovora, zapisnike sa sastanaka te izraze zahvalnosti, kao ųto su boųićne ćestitke i zahvalnice.

Ono ųto kulturu Velike Britanije ćini kulturom nešto većeg konteksta u odnosu na neke druge europske zemlje, ponajviše je nepokazivanje otvorenog neslaganja, ųto drugoj strani oteųava ćitanje pravih namjera. Osim toga nerazumijevanje britanskog humora, odnosno njegovo pogrešno tumaćenje, moųe dovesti do nesporazuma. Posjedovanje rezervnog plana takoeđ doprinosi nešto višem kontekstu ove kulture u odnosu na druge.



### 4.2.3. Poslovno komuniciranje u Italiji

Poslovni sastanci u Italiji obično nemaju čvrstu strukturu i obilježeni su neformalnošću. Sastanak često služi kao svojevrsni „probni balon“ za ispitivanje raspoloženja i retorike pojedinca te za razmjenu ideja. Talijani su otvoreni za različita mišljenja, komentare i ideje. Međutim, kako navode Vujić, Ivaniš i Bojić (2012: 241), moguće je da odluke donesene na sastanku nikada ne budu ostvarene. U talijanskom društvu, uključujući i poslovni kontekst, vrlo su važni neformalni kontakti. U poslovnoj se komunikaciji često iznose mnoga mišljenja, dok činjenice mogu biti manje naglašene. Talijani cijene maštovitost i posjeduju izražen talent za improvizaciju. Zaključno se može ustvrditi da su sastanci u Italiji često neformalni.

Odluke se pretežito ne donose odmah nakon sastanka, već se provodi razmišljanje i kalkulacije, što može potrajati. Čak i nakon postizanja dogovora moguće su promjene u detaljima dogovorenog posla (Dobrijević, 2015: 163). Stoga je važno posvetiti se detaljnom objašnjenju razloga zbog kojih pojedine radnje ne mogu biti obavljene brzo i učinkovito kao u drugim zemljama. Izravna komunikacija radi bržeg razgovora i donošenja odluka smatra se nepristojnom i nepoželjnom. S druge strane pismena se komunikacija često odvija na formalniji način (Lider, 2012).

Talijani su često prijateljski nastrojeni, pričljivi i prilično fleksibilni. Vole razgovarati o temama izvan poslovnog života, primjerice o obitelji, odmoru, očekivanjima, preferencijama, i slično. Često okolišaju i o nečemu raspravljaju s osobne ili pomalo i emotivne točke gledišta. U nekim situacijama mogu postati i previše emotivni. Rijetko imaju potpuno definirano mišljenje i često su otvoreni za promjene te više vjeruju u individualne inicijative nego u timski rad. Talijani su poznati po svojoj ljubaznosti i sposobnosti laskanja, otvoreno pokazuju svoje emocije i imaju razvijenu sposobnost čitanja tuđih osjećaja. U talijanskoj kulturi naglasak se stavlja na „dramu“ kao važan dio njihova izražavanja. Neverbalna komunikacija također je vrlo izražajna u Talijana (Dobrijević, 2015: 163-164). Zbog razmjerno čestog lošeg poznavanja stranih jezika u svim područjima katkad je nužno osigurati i prevoditelja (Lider, 2012).

U interakciji među poslovnim ljudima vlada opuštena atmosfera u kojoj se obzirnost smatra važnijom od forme. Velika važnost pridaje se uljudnosti, a lijepi maniri iznimno su cijenjeni. Rukovanje u Italiji karakterizira čvrst stisak ruke (slika 3). U komunikaciji se često rabi uljudno treće lice, posebno s starijim osobama ili u poduzećima u kojima je prisutna izražena hijerarhija. Kada se rabi treće lice, obavezno se rabi prezime uz titulu „gospodin“, „gospođa“

ili „gospođica“. Talijani uživaju u tituliranju, stoga je važno imati to na umu pri obraćanju osobama s akademskim obrazovanjem (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 241).



Slika 3. Čvrst stisak ruke pri upoznavanju  
Izvor: Tomić, 2022

Talijani paze na vanjski izgled te su skloni podcjenjivati one kojima odjeća nije jednako važno. Također, potrebno je pripaziti na kvalitetu i izgled svega što im se prezentira i donosi (Lider, 2012).

Iako Talijani na svoj način mogu biti otvoreni, radoznali i tolerantni, na radnom se mjestu pridaje se važnost formalnom odijevanju. Važno im je ostaviti dobar dojam. U poslovnoj komunikaciji nije poželjno biti skroman i povučen, ali isto tako nije preporučljivo biti arogantan i uobražen. Cijene dobar humor i dobro raspoloženje te im je važno uživanje i u osobnom i u poslovnom životu. Vole ironiju i često se šale na vlastiti račun. U Italiji su zabave i poslovne večere više društveni nego poslovni događaj (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 241).

Sve izneseno o talijanskoj poslovnoj kulturi navodi na zaključak da njezin viši kontekst proizlazi iz kombinacije formalnosti i neformalnosti. U određenim situacijama poželjna je neformalnost, dok u drugima valja biti formalan. Izražena neverbalna komunikacija kao i odgađanje te dugotrajnost pronalaženja pravog rješenja također joj daju viši kontekst nego što to vrijedi za neke druge europske zemlje.

#### 4.2.4. Poslovno komuniciranje u Španjolskoj

Španjolci su veliki patrioti, stoga nije neuobičajeno da se na prvom poslovnom sastanku razgovora o njihovoj kulturi, zemlji i običajima, no ne i o poslu. Cijene znanje o svojoj zemlji, kulturi i običajima. Točnost im nije vrlina te se čekanje gotovo pa podrazumijeva. Valja voditi računa o dnevnom odmoru od 13 do 16 sati, zbog čega poslovni sastanci mogu potrajati i do kasnih večernjih sati, a nakon toga nije neuobičajen ni izlazak. Skloni su davanju komplimenata, no njih ne treba shvatiti previše ozbiljno (Rodek, 2007). Iako vole razgovarati o svojoj zemlji, kulturi i običajima, poneke teme bolje je izbjegavati (npr. pitanje Gibraltara, borba s bikovima, II. svjetski rat i dr. (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 244).

Osobni kontakti vrlo su važni za poslovni uspjeh u Španjolskoj. U poslovnom je komuniciranju važno ostaviti dobar dojam. Ako procijene da mogu vjerovati drugoj strani, veće su mogućnosti za poslovni uspjeh. Iznimno su im važni i ponos i čast, stoga druga strana treba paziti da im ne povrijedi ego. Često biraju riječi i način kako priopćiti važne stvari. Ako nešto nije u redu s poslom, „zbog obraza“ će tvrditi da je i dalje sve u najboljem redu (Dobrijević, 2015: 165).

Dogovoreni susret uživo obavezno se potvrđuje pismenim ili elektroničkim putem. Španjolci vole spajati praznike i blagdane s predstojećim vikendom, pa će tako, primjerice, praznik koji pada na utorak spojiti s predstojećim vikendom. U poslovnoj komunikaciji ključno je strpljenje, posebice kada je riječ o tamošnjoj birokraciji te su vrlo spori u donošenju odluka. Na početku susreta srdačni Španjolci mogu djelovati pomalo suzdržano, no kada bolje upoznaju drugu stranu, postaju otvoreni u komunikaciji. Često se čvrsto drže svojih mišljenja i stajališta iako mogu djelovati otvoreni za nove ideje i projekte. Izrazito su ponosni, i to toliko da ponekad pred drugima neće priznati da nisu razumjeli određeni pojam na engleskom jeziku. Veliku pažnju posvećuju vanjskom izgledu, stoga je važno (po)raditi na imidžu jer će na temelju vanjskog izgleda često donositi sud o stručnim vještinama i socijalnom statusu. I muškarci i žene u poslovnim krugovima slijede klasičan stil poslovnog odijevanja. (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 244).

Poslovno komuniciranje sa Španjalcima može biti složenije nego komuniciranje u nekim drugim europskim zemljama, i to ponajviše zato što se odluke donose sporo. U komunikaciji je potrebno voditi računa o osjećajima te ostavljanju dobrog dojma. Posebno je otegotna tzv. prividna otvorenost, odnosno dojam da su Španjolci otvoreni, a ustvari se čvrsto drže svojih

stajališta. Zbog tendencije spajanja praznika i blagdana s vikendom kao i dnevnog odmora vremenski okvir poslovnog komuniciranja može biti ograničen.

### **4.3. Poslovno komuniciranje u odabranim azijskim zemljama**

U svrhu ovog rada proučit će se pravila poslovnog komuniciranja i poslovne kulture u sljedećim azijskim zemljama:

1. Japan
2. Kina
3. Indija
4. Saudijska Arabija.

#### **4.3.1. Poslovno komuniciranje u Japanu**

Japanci su veoma točni i nerijetko na sastanke dolaze od 15 do 20 minuta prije. Osim toga veoma su disciplinirani i dobro slušaju sugovornika. Važan im je način na koji im se druga strane obraća, a ne toliko ono što se govori. To je i zbog toga što informacije koje im se govore vole dobiti i u pisanom obliku (Hercigonja, 2017: 52).

Japanci imaju izrazito homogen menadžerski sustav vrijednosti koji obuhvaća snažan srednji menadžment, snažne odnose unutar poduzeća, naglašenu hijerarhiju te veliku brigu o zaposlenicima. Radne skupine i timovi predstavljaju temelj japanskih poduzeća. Japanci se snažno poistovjećuju sa skupinom te osobne ciljeve stavljaju u podređen položaj. Problemi se rješavaju postizanjem konsenzusa, dok se otvoreni sukobi ne odobravaju. Zanimljivo je da proces donošenja odluka u japanskim kompanijama obično ide od nižih razina prema višim (Dobrijević, 2017: 171).

Japanci su vrlo ljubazan narod, što se očituje i u poslovnoj komunikaciji. Vole davati komplimente, a istovremeno su skromni te skloni čak i podcijeniti vlastite sposobnosti. Većina Japanaca u poslovnom svijetu govori i engleski jezik. Skromnost i poštivanje sugovornika temeljne su odrednice Japanaca; ako druga strana pokaže isto, cijenit će ju još više (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 252).

Razlike u poslovnoj kulturi očite su već pri pozdravljanju. Uobičajeni način pozdrava u Japanu jest naklon, a običaj je uzvratiti naklonom (Lukač-Zoranić, 2013: 166). Taj je pozdrav prikazan na slici 4. Postoje različite vrste naklona ovisno o osobi kojoj se upućuje naklon. Pritom dublji

naklon upućuje na veće poštovanje. Iako su neke zapadnjačke geste za upoznavanja danas prisutne i među Japancima, nastoje izbjeći izravan fizički kontakt. Pljeskanje po dlanovima, tapšanje po ramenu ili čvrst stisak ruke u mnogih Japanaca mogu izazvati nelagodu (Ivanković Seph, 2014).



Slika 4. Pozdravljanje u Japanu  
Izvor: Abe, 2019

Još jedna posebnost jest što poslovni sastanci u Japanu obično započinju razmjenom posjetnica. Pristojno ju je predati objema rukama (slika 5) te ju držati na stolu do kraja razgovora. Ako je moguće, prije sastanka valja izraditi posjetnicu na japanskom jeziku. Japanci vole da im se obraća tiho te cijene praktičnost. U poslovnom komuniciranju često se izmjenjuje više osoba. Cijene pripremu pisanih ili elektroničkih materijala (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 252).



Slika 5. Primopredaja posjetnica u Japanu  
Izvor: Akutsu, 2020

Poznato je da Japanci odbijaju izravno izreći „ne“. Rijetko će otvoreno odbiti neku ponudu, a ako ne žele sklopiti poslovni dogovor sa stranim partnerom, osoba koja je bila kontakt postat će nedostupna. Ne iskazuju pretjerano osjećaje iako su im važni. Logika i argumenti nisu dovoljni da ih uvjere: partner im se mora svidjeti te steći njihovo puno povjerenje jer u suprotnom neće sklopiti posao (Dobrijević, 2017: 172).

U Japanaca tišina može biti dio razgovora. Ako sugovornik želi razmisliti o nekoj ponudi, tijekom sastanka može nastupiti tišina. Gestikulacija u Japanaca nije uobičajena, stoga tijekom razgovora valja izbjegavati mimike i geste. Pregovori su za Japance iznimno formalni i vrlo znakoviti (Lukač Zoranić, 2013: 166).

Cjenkanje oko cijene nije poželjno te ga mogu smatrati uvredljivim. Nadalje Japanci veoma cijene osobni prostor, a mogući razlog tomu jest što žive na gusto naseljenom prostoru. Zbog cijenjenja osobnog prostora Japanci u vlastitom domu vrlo rijetko organiziraju poslovne događaje. Bitna sastavnica poslovne kulture u Japanu jest i davanje poklona, a običaj je da poklon bude umotan te da se daje i prihvaća objema rukama. Poželjno je i da ne bude bijel jer bijela boja u Japanu simbolizira tugovanje. Davanje poklona odvija se na kraju posjeta ili sastanka (Ivanković Seph, 2014).

Kada je riječ o odijevanju, poslovna kultura i poslovni bonton u Japanu nalaže pravila oblačenja u skladu sa statusom te na način koji može oduševiti. Muškarci pritom obično nose tamnija poslovna odijela. Neformalna odjeća u poslovnoj komunikaciji ne dolazi u obzir. Žene pak ne nose hlače jer muškarci to smatraju uvredljivim (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 252-253).

Jasno je kako se japanska poslovna kultura i pravila poslovnog komuniciranja znatno razlikuju od europskih. Unatoč činjenici što je riječ o pristojnom i tolerantnom narodu, nužno je obratiti pozornost na kulturalne posebnosti. Za razliku od brojnih drugih europskih i svjetskih zemalja posebnost poslovnog komuniciranja u Japanu jest poznavanje engleskog jezika. Na umu je potrebno imati i posebnosti povezane s upoznavanjem, pozdravljanjem i davanjem poklona. Neverbalna se komunikacija također odlikuje posebnostima, a izražen je i značaj pisanih materijala, koji se uručuju nakon usmenog poslovnog sastanka. Izbjegavanje izravnog

odbijanja može biti problematično za drugu stranu, dok je istovremeno dojam koji druga strana ostavlja vrlo važna za poslovni uspjeh i uspjeh u poslovnom komuniciranju uopće.

#### **4.3.2. Poslovno komuniciranje u Kini**

Poslovno komuniciranje s kineskom kulturom može biti poteškoća za osobe koje ne poznaju kinesku kulturu, a čija načela još uvijek počivaju na tradicionalnim, ustaljenim i nepisanim normama te obrascima ponašanja. Kina počiva na autokratskom liderstvu, u kojem se vlasnik koristi svojom moći, no ujedno se i brine o drugima, odnosno o podređenima (Hercigonja, 2017: 51).

Kada je riječ o stilu odijevanja, on se može opisati kao strog. Muškarci i žene uglavnom nose poslovna odijela, dok se odjeća koja otkriva dijelove tijela u žena smatra neprikladnom i uvredljivom za kineske poslovne partnere. Žene stoga obično nose odijela s dugim rukavima kako bi poštovale poslovne norme i pravila odijevanja (Lukač Zoranić, 2013: 166).

Slično kao i u japanskoj kulturi i u Kineskoj nije uobičajeno izravno izricanje neslaganja, odnosno riječi „ne“. Poslovna komunikacija u Kini sa strpljivim i blagim ali također i pametnim i lukavim poslovnim ljudima zahtijeva vrlo dobru pripremu te visoku koncentraciju i oprez. U poslovnom komuniciranju Kinezi se ponekad više pouzdaju u starije i iskusnije osobe, posebno kada se radi o sklapanju ugovora. Za drugu stranu dobro je da se i sama pridržava pravila da za sastanka govori osoba koja je najviše rangirana. Na prvom sastanku obično se najmanje razgovora o poslu. U kineskoj kulturi bitno je da se za poslovnu odluku ili potpisivanje ugovora odabere astrološki sretan dan (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012: 254). Kako ističe Hercigonja (2017: 52), Kinezi vole komunicirati samo s osobama koje imaju jak autoritet za donošenje odluka. U poslovnom komuniciranju, a posebnom pregovaranju, važno je biti strpljiv i odlučan jer Kinezi odluke ne donose brzo. U usporedbi s pisanim ugovorima u zapadnim kulturama kineski su pisani ugovori kraći jer kineska tradicija naglašava važnost nepisanih obrazaca ponašanja i pravila. Stoga se neki dijelovi dogovora prepuštaju usmenoj komunikaciji. Kineska filozofija menadžmenta gradi se na temeljima kao što su paternalizam, uzajamne obveze, hijerarhija, odgovornost i poštovanje nadređenih.

Između kineske i japanske poslovne kulture postoje određene sličnosti. Primjerice, običaj je da se u znak pozdrava nakloni, no u posljednje vrijeme česta je praksa da se osobe prilikom upoznavanja i rukuju. Kinezi također vole posjetnice te one prihvaćaju objema rukama.

Poznavanje engleskog jezika za Kineze je također veoma važno. Nadalje, točnost ima važnu ulogu te je i u Kineza običaj doći na vrijeme ili nešto ranije. I u kineskoj je kulturi naglašena važnost neverbalne komunikacije. Primjerice, tišina može označavati poštovanje sugovornika te pomno razmišljanje o ponudi. Davanje poklona vladinim službenicima osjetljiva je tema, no u poslovnom je svijetu davanje poklona sve rasprostranjenije. Kako bi svojim zapadnim partnerima pomogli prilikom usmenog poslovnog komuniciranja, Kinezi često rabe lako pamtljive nadimke (Lukač Zoranić, 2013: 166-167).

Može se zaključiti kako se i kineska poslovna kultura u mnogočemu razlikuje od europske, no dijeli i mnoge sličnosti s japanskom poslovnom kulturom. To upućuje na zaključak da poslovne kulture određenog geografskog područja mogu biti vrlo slične unatoč tomu što nisu homogene.

#### **4.3.3. Poslovno komuniciranje u Indiji**

Utjecaj sustava kaste u Indiji na društvo ostavlja posljedice i na poduzeća i organizacije. Stoga se strogo poštuje hijerarhija u poslovnom okružju i komunikaciji. Upravljanje u Indiji često ima autokratske elemente, temelji se na formalnom autoritetu i karizmi. Odlučivanje je centralizirano s velikim naglaskom na pravilima i oprezu prema riziku. U Indiji se više cijeni društveni položaj nego stručnost. Indijci ne vole odbijati ponuđeni posao, no spremni su promijeniti mišljenje (Dobrijević, 2017: 173).

Osim o poslu Indijci vole razgovarati i o drugim temama. Kao i u brojnim drugim poslovnim kulturama važno je ostavljanje dobrog prvog dojma. Indijci ponekad vole ispitivati i o privatnom životu, no to je znak da su prijateljski raspoloženi. Vrlo rijetko izravno izražavaju nezadovoljstvo ili negodovanje, stoga u poslovnom komuniciranju često samostalno treba prepoznati problem (Bjedov, 2008).

U Indiji se također pozdravlja naklonom. Pri naklonu dolazi do spajanja ruku; što su ruke bliže glavi, to je odraz poštovanja veći. No za razliku od nekih drugih azijskih zemalja (npr. Tajlanda) kod naklona u Indiji vrhovi prstiju na ruci dodiruju bradu (Šalamun, 2017).

Indijski poslovni ljudi traže i govore istinu, nemaju strahova i ne boje se razgovora. Ne prihvaćaju nasilje, ne vrijeđaju, skromni su i vjeruju drugoj strani. Često žele pronaći rješenja koja će odgovarati svima. Pregovori se obično zaključuju preko posrednika, a nešto rjeđe izravno (Dobrijević, 2017: 173).



Indijci očekuju pravovremen dolazak na poslovni sastanak. Pokloni su znak prijateljstva te su uobičajeni u poslovnim sastancima i pregovorima. Poslovni stil odijevanja teško je definirati, no preporučuje se izostavljanje napadnih boja, izbjegavanje privlačenja pozornosti odjećom te prekrivanjem većeg dijela tijela (Bjedov, 2008).

Indijska je poslovna kultura u mnogočemu slična drugim azijskim kulturama o kojima je prethodno bilo govora. Odlikuje se pak posebnostima u vidu prihvaćanja većeg broja poslovnih prijedloga te razgovaranja o privatnom životu. U indijskoj poslovnoj kulturi hijerarhija je vrlo izražena, a postoje i specifičnosti u vidu naklona kao pozdrava.

#### **4.3.4. Poslovno komuniciranje u Saudijskoj Arabiji**

Poslovno komuniciranje u Saudijskoj Arabiji odvija se polagano. Kao i u drugim azijskim zemljama u poslovnom komuniciranju izražena je hijerarhija. Primjerice, osoba koja postavlja pitanja najnižeg je ranga, a najznačajnija je osoba uglavnom tzv. tihi promatrač. S obzirom na specifičan položaj žena u društvu, običaj je u poslovnom komuniciranju ne postavljati pitanja o ženama (Lukač Zoranić, 2013: 167).

Transformacija: U Saudijskoj Arabiji uobičajeno je dogovarati sastanke za određeni dio dana umjesto točno određenog vremena. Riječ je o običaju što proizlazi iz velike važnosti koju Saudijski pridaju ljubaznosti i gostoljubivosti, što ponekad može rezultirati odgodama i otežanim poštovanjem dogovorenog vremenskog rasporeda. U poslovnoj je komunikaciji bitna razmjena mišljenja te stvaranje poznanstva. Saudijski smatraju da je razgovor u kojem se ne saznaje ništa o sugovorniku gubitak vremena (Moj Posao, 2006).

U Saudijskoj Arabiji u svim situacijama važno je biti strpljiv jer se nestrpljivost i nervoza smatraju nepristojnima. Rukovanje se smatra obaveznim, no nikada ne treba prvi pružiti ruku. Posebno veliku pažnju potrebno je pridati odijevanju jer neprikladno odijevanje može uzrokovati i probleme sa zakonom. Bez obzira na spol potrebno je izbjegavati otvorenu, raskopčanu te pripijenu odjeću. Kultura Saudijske Arabije specifična je u odnosu na druge svjetske zemlje. Primjerice, za stolom se jede samo desnom rukom jer se lijeva ruka u islamskom svijetu smatra nečistom. Poslovni ugovor ne mora biti pismen jer se ionako može zanemariti (Rodek, 2007).

Kada se upoznaju, uobičajeno je da muškarci u Saudijskoj Arabiji pruže ruku ili razmjene nekoliko poljubaca na obraz, pri čemu desna ruka ostaje spojena s rukom sugovornika, dok se lijeva ruka stavlja na rame sugovornika (slika 6). Kada je u pitanju darivanje u poslovnom kontekstu u arapskim zemljama, važno je izbjegavati darove u obliku hrane ili pića jer bi oni mogli uvrijediti domaćina, koji bi mogao pomisliti da druga strana sumnja u njegovu sposobnost osiguravanja hrane i pića. Također, u Saudijskoj Arabiji smatra se nepristojnim odbiti poklon (Lukač Zoranić, 2013: 167).



Slika 6. Pozdravljanje u Saudijskoj Arabiji  
Izvor: Inside Saudi, 2023

Druge su odrednice poslovnog komuniciranja više-manje slične kao i u drugim azijskim zemljama. Može se primijetiti kako su neke specifičnosti poslovnog komuniciranja određene općim kulturnim i društvenim specifičnostima u Saudijskoj Arabiji.

#### **4.4. Analiza sličnosti i razlika poslovnog komuniciranja između Europe i Azije**

Sličnosti se najviše očituju u stilu odijevanja, nužnosti poštovanja pravila poslovne komunikacije određene zemlje, razvijanju dugoročnih odnosa, izbjegavanju sukoba i sl. Međutim, riječ je o općim sličnostima te je i dalje moguće da su razlike između neke europske i azijske zemlje ipak postojane. Vjerojatno je opće naravi i najveća sličnost, a to je da je u svakoj zemlji, i to neovisno o geografskom području, poslovna komunikacija iznimno važna za poslovni uspjeh. I u azijskim i u europskim zemljama vrijeme se, iako ipak postoje odmaci ovisno o zemlji, shvaća i linearno i fleksibilno.

Razlike u poslovnom komuniciranju promatranih zemalja znatno su izraženije negoli sličnosti. Naime razlike postoje i unutar iste kulture, a posebno kada se uspoređuju dvije različite kulture kao što su europska i azijska. Radi uspješne suradnje između azijskih i europskih organizacija te je razlike nužno poznavati, a iz čega pak proizlazi i važnost pripreme, znanja, sposobnosti i vještina osobe odgovorne za poslovno komuniciranje.

Analizom poslovne kulture i komunikacije u odabranim zemljama Europe i Azije mogu se zamijetiti različiti komunikacijski stilovi. Točnije, u Europi se pretežito rabi izravni stil komuniciranja, a u Aziji neizravni. U Azijskoj kulturi također postoji razmjerno manja sklonost otvorenom izražavanju mišljenja i stavova, što zapravo otežava i produljuje poslovnu komunikaciju, iz čega se može izlučiti da je strpljenje bitna vrlina u poslovnom komuniciranju s azijskim zemljama.

U azijskim zemljama vrlo je važna i hijerarhija, odnosno može se primijetiti da je u odabranim azijskim zemljama važnije izražavanje poštovanja premaiskusnim, nadređenim i autoritativnim osobama, što se odvija obostrano. U mnogim se europskim zemljama pak više cijeni znanje, sposobnosti i vještine osobe zadužene za poslovno komuniciranje. Osim toga u nekim azijskim zemljama u poslovnom komuniciranju ne sudjeluje samo jedna osoba već više njih, što također otežava i produljuje proces poslovnog komuniciranja.

Razlike postoje i u načinu pozdravljanja. U azijskim zemljama uobičajenije je pozdravljanje naklonom. Međutim u različitim zemljama rabe se i različiti načini naklona, stoga je i te razlike potrebno imati na umu. U nekim je azijskim zemljama uobičajeno ostavljanje posjetnica kao i davanje poklona.

Neverbalna komunikacija znakovita je u objema kulturama, no u većini azijskih zemalja ipak joj se pridaje veća važnost. Primjera radi učestalo je korištenje tišinom, koja osim pomnog razmatranja ponude može označavati i poštovanje prema sugovorniku. Izuzev toga gestikulacije, govor tijela i izraz lica u azijskoj kulturi mogu imati nešto veći značaj nego u većini europskih zemalja. Nadalje pripadnici azijske kulture manje su skloni izražavanju osjećaja, a iz čega se zaključuje da je čitanje neverbalnih znakova u azijskoj kulturi važnije nego u europskoj.

## 5. Zaključak

Poslovno komuniciranje, kao i komuniciranje u svakodnevnom životu, zapravo je složen proces koji se sastoji od različitih faza kao što su selekcija informacija, kodiranje, prijenos poruke, primanje poruke, dekodiranje i uspostavljanje povratne sprege. Nadovezuju se jedna na drugu, a uspješnost komunikacije određena je uspješnošću svake od njih. Poslovna komunikacija ključna je za uspješnost poslovanja svakog poduzeća ili organizacije, zbog čega je važno surađivati s ljudima koji imaju odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine poslovnog komuniciranja.

Poslovna komunikacija još složenija postaje pri komuniciranju pripadnika različitih kultura. Upravo se zato tvrdi da je poslovna komunikacija određena i kulturom sugovornikâ. Uspješno poslovno komuniciranje s pripadnikom druge kulture svakako podrazumijeva promišljenu upotrebu jezika te čvrsto poznavanje i opće i poslovne kulture. Različite kulture, dakako, imaju različite poslovne običaje koje je nužno poznavati jer njihovo nepoznavanje može rezultirati neuspješnom komunikacijom ali i narušenim povjerenjem i ugledom.

Razlike u poslovnom komuniciranju posebice su izražene ako je riječ o velikim geografskim udaljenostima, odnosno kada u poslovnoj komunikaciji sudjeluju pripadnici s različitih kontinenata, što je razloženo na primjeru odabranih europskih i azijskih zemalja. Naime kultura nijednog kontinenta nije homogena, pa postoje razlike u poslovnom komuniciranju i među različitim europskim zemljama (kao i azijskim). Ipak, razlike su mnogo veće i očitije u komunikaciji pripadnika znatno različitih kultura.

Iako u poslovnom komuniciranju između Europe i Azije postoje određene sličnosti – kao što su stil odijevanja, izbjegavanje sukoba, težnja za razvijanjem dugoročnih odnosa, nužnost poznavanja pravila poslovne komunikacije i dr. – one su općeg karaktera, stoga su razlike znatno izraženije. Pritom se ponajviše očituju u stilu komuniciranja, važnosti hijerarhije u organizaciji, načinu pozdravljanja, davanju poklona te važnosti neverbalne komunikacije. Kultura, poslovni običaji i praksa variraju od zemlje do zemlje, no i različiti govornici, odnosno osobe zadužene za poslovno komuniciranje, komuniciraju na različite načine. Način komunikacije nije potrebno prilagoditi isključivo kulturnim razlikama, već i osobi te komunikacijskoj situaciji.

## Popis literature

### Knjige i članci:

1. Bašić, M. (2015). Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. *Magistra Jadertina* 9 (1), str. 55-70.
2. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Sinergija: Zagreb.
3. Dobrijević, G. (2015). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Garača, N.; Kadlec, Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment* 2 (2), str. 118-125.
5. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*. Varaždin: TIVA.
6. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniraju organizacije. *Ekonomski vjesnik* 15 (2), str. 387-399.
7. Karačić, F. (2012). *Poslovna kultura*. Prijedor: Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor.
8. Komorčec, M. et. al. (2007). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Birotehnika.
9. Lamza-Maronić, M.; Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Lončarević, R. (2007). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
11. Lukač-Zoranić, A. (2013). *Kultura i jezik u poslovnoj komunikaciji*. Ekonomski izazovi 2 (3), str. 161-169.
12. Mesić, E. (2014). *Poslovna kultura i komunikacija*. Prijedor: Visoka škola za ekonomiju i informatiku Prijedor.
13. Pavličević-Franić, D. (2005.). *Komunikacijom do gramatike. Razvoj komunikacijske kompetencije u ranome razdoblju usvajanja jezika*. Zagreb: Alfa.
14. Rouse, M. J.; Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
15. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
16. Suzić, S. (2006). *Poslovna kultura*. Banja Luka: XBS.
17. Špiljak, V. (2007). Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije. *Acta turistica nova* 1 (1), str. 87-98.

18. Vujić, V.; Ivaniš, M.; Bojić, B. (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
19. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate.
20. Žitinski, M. (2010). *Kultura poslovnoga komuniciranja*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

#### **Internetski izvori:**

1. Abe, N. (2019). *Formal Introductions in Japanese*. URL: <https://www.thoughtco.com/formal-introductions-in-japanese-2027970> (pristupljeno 8. srpnja 2023.)
2. Akutsu, H. (2020). *Japanese work culture: Business card exchange*. URL: <https://washoku.info/japanese-work-culturebusiness-card-exchange-meishi-koukan-%E3%82%81%E3%81%84%E3%81%97%E3%81%93%E3%81%86%E3%81%8B%E3%82%93/> (pristupljeno 8. srpnja 2023.)
3. Bjedov, L. (2008). Interkulturalne komunikacije. URL: <https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/PS%2039.pdf> (pristupljeno 28. svibnja 2023.)
4. Inside Saudi (2023). *How Do You Meet And Greet Like A Saudi?* URL: <https://insidesaudi.com/how-do-you-meet-and-greet-like-a-saudi/> (pristupljeno 8. srpnja 2023.)
5. Ivanković Seph, D. (2014). *Japanski bonton – I. dio*. URL: <http://planb.hr/japanski-bonton-i-dio/> (pristupljeno: 23. travnja 2023.)
6. Lider (2012). *5 pravila za uspješnu poslovnu komunikaciju s Talijanima*. URL: <https://lidermedia.hr/znanja/5-pravila-za-uspjesnu-poslovnu-komunikaciju-s-talijanima-112177> (pristupljeno: 20. travnja 2023.)
7. Moj Posao (2006). *Poslovni bonton – Saudijska Arabija*. URL: <https://www.moj-posao.net/Vijest/61629/Poslovni-bonton-Saudijska-Arabija/6/> (pristupljeno: 4. travnja 2023.)
8. Rodek, V. (2007). *Pravila poslovnog komuniciranja u svijetu*. URL: [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_poslovni\\_stil/PS%2032-33.130-132.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_poslovni_stil/PS%2032-33.130-132.pdf) (pristupljeno: 21. travnja 2023.)
9. Šalamun, N. (2017). *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*. URL: <https://www.mirakul.hr/blog/razlicito-tumacenje-verbalne-poslovne-komunikacije-razlicitim-kulturama/> (pristupljeno 28. svibnja 2023.)

10. Tomić, D. (2022). *Telecom Italia to Acquire Smart City Specialist Mindicity*. URL: <https://www.ictbusiness.biz/business/telecom-italia-to-acquire-smart-city-specialist-mindicity> (pristupljeno 8. srpnja 2023.)

## Popis slika i grafikona

Popis slika:

Slika 1. Proces komuniciranja .....	5
Slika 2. Vrste poslovne komunikacije.....	8
Slika 3. Čvrsti stisak ruke prilikom upoznavanja .....	20
Slika 4. Pozdravljanje u Japanu .....	23
Slika 5. Primopredaja posjetnica u Japanu .....	24
Slika 6. Pozdravljanje u Saudijskoj Arabiji.....	28

Popis grafikona:

Grafikon 1. Važnost kulturalnog konteksta u odabranim zemljama	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
--	-------------------------------------