

# Pregovaranje u različitim kulturama

---

**Orlović, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:387533>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**Marina Orlović**

**ZAVRŠNI RAD  
Pregovaranje u različitim kulturama**

**Zagreb, Veljača 2017.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**Pregovaranje u različitim kulturama**

**KANDIDAT: Marina Orlović  
KOLEGIJ: Poslovno pregovaranje  
MENTOR: mag.int.rel.et.dipl. Jasna Genzić**

**Zagreb, Veljača, 2017.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	4
2. PREGOVARANJE.....	5
2.1. Pristupi pregovorima.....	6
2.2. Komunikacija.....	8
2.2.1. Verbalna komunikacija.....	9
2.2.2. Neverbalna komunikacija .....	10
2.3. Organizacijska komunikacija .....	11
3. PREGOVARANJE U RAZLIČITIM KULTURAMA .....	18
3.1. Kultura .....	18
3.1.1. Kultura i poslovno pregovaranje .....	19
3.1.2. Utjecaj kulture na stil pregovaranja .....	19
3.1.3. Multikulturalna komunikacija .....	20
3.1.4. Mogući problemi u međunarodnom poslovnom pregovaranju .....	21
3.2. Međunarodno pregovaranje kroz neverbalnu komunikaciju .....	22
3.2.1. Izraz lica i kontakt očima .....	22
3.2.2. Upotreba prostora .....	23
3.2.3. Geste.....	24
3.2.4. Zvučne iritacije.....	25
3.2.5. Osjetljivost na vrijeme.....	25
3.2.6. Odjeća.....	26
3.2.7. Emocionalnost .....	26
3.2.8. Nazivanje imenom.....	26
3.2.9. Upotreba simbola i boja.....	27
4. KARAKTERISTIKE PREGOVARAČA U RAZLIČITIM ZEMLJAMA.....	28
4.1. Rusija .....	28
4.2. Hrvatska .....	30
4.3. Njemačka .....	31
4.4. Italija .....	31
4.5. Velika Britanija.....	32
4.6. Sjedinjene Američke Države .....	33
4.7. Turska .....	33
4.8. Arapske zemlje.....	33
4.9. Kina.....	34
5. ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA.....	37

## 1. UVOD

Pregovaranje predstavlja jednu od najvažnijih vještina u komunikaciji s drugim ljudima, koja je podjednako važna, kako u poslovnom, tako i u privatnom životu. Pregovaranje se vrši u svakom trenutku i pod različitim uvjetima, od toga kako ćete u prometnoj gužvi prijeći u drugu prometnu traku, u koji ćete restoran ići s prijateljima, pa sve do važnih poslovnih tema kao što je pregovaranje sa šefom o većoj plaći ili boljem statusu, razgovor s poslovnim suradnicima oko vremena isporuke proizvoda ili usluga, ili pregovaranje s top menadžmentom inozemne tvrtke i slično. Zbog nedostatka adekvatne informiranosti o pregovaranju, ovom važnom i vitalnom sredstvu komunikacije, mnogi ljudi su prepušteni sami sebi, svojoj intuiciji i procjenama, svojim iskustvima i pokušajima, a često prave i veoma skupe pogreške.

Mnogi ljudi su zbog nepoznavanja procesa pregovaranja nespremni, opterećeni, čak i užasnuti kada treba pregovarati. Misleći da ne mogu dobiti ono što žele, oni smanjuju svoje ambicije i u pregovore ulaze "podignutih ruku", odbacujući mogućnost da mogu utjecati na predmet pregovora. Umjesto tog defanzivnog i pasivnog stava, treba upoznati osnovne principe i vještine pregovaranja (koje se osim jednog postotka urođenog talenta, mogu savladati). Proces pregovaranja otpočinje pred pregovaranjem, koje predstavlja niz aktivnosti koje prethode sadržajnom pregovaranju o konkretnom poslu, odnosno o poslovnim aktivnostima koje treba provoditi u ime gospodarskog subjekta. Treba biti svjestan da pregovaranje ne koriste samo stručnjaci, i da se upornošću mogu ostvariti i vrlo ambiciozni ali realni ciljevi pregovarača. Stoga će u ovom radu biti riječi o samom pojmu pregovaranja, elementima pregovaranja, tipovima pregovarača, kao i o mnogobrojnim savjetima za uspješno pregovaranje.

Rad će se sastojati od četiri cjeline sa uključenim uvodnim i zaključnim dijelom. Nakon uvodnog dijela, dana je definicija i osnovne značajke komunikacije, te osnove verbalne i neverbalne komunikacije kao najznačajnije podjele komunikacije, te kako je komunikacija organizirana u poduzećima. Pregovaranje u različitim kulturama, kao i kultura su objašnjenje u trećem poglavlju, a u četvrtom poglavlju je prikazana kultura pregovaranja u pojedinim zemljama. U zaključku će se dati rezime rada, a izveden je iz razrade teme. Završni dio obuhvaća literaturu, gdje je dat pregled literature korištene u radu kroz teorijske izvore i internet izvore, popis slika i popis tablica.

## 2. PREGOVARANJE

Pregovaranje je zapravo jedini oblik interpersonalne komunikacije. Komunikacijski procesi, i verbalni i neverbalni, ključni su za ostvarenje ciljeva pregovaranja i rješavanja konflikata.<sup>1</sup>

Pregovaranje je proces uzajamne komunikacije s ciljem dolaženja do zajedničke odluke. Zapravo, pregovaranje se može definirati kao postizanje ciljeva koji su se postavili. Pregovaranje je oblik komunikacije s koji je svakodnevno svjesno ili nesvjesno u upotrebi, bilo kod kuće s roditeljima, suprugom, djecom, bilo na poslu sa šefom, kolegama, pa čak i s prijateljima ili tokom uobičajene kupovine u trgovini. Iz tog se zaključuje da je pregovaranje svuda prisutno i da je to vrsta dijaloga koji rješava nesporazume, dogovore, pa čak i cjenkanja radi osobne ili kolektivne dobrobiti. Pregovaranje je način putem kojeg dvije ili više osoba nastoje unaprijediti svoje pojedinačne interese zajedničkim djelovanjem.

Cilj pregovaranja je uspješno dogovoren posao ili suradnja, a to znači da su sve strane u pregovoru zadovoljne krajnjim ishodom (rezultatom). U pregovoru ipak povoljnije rezultate postižu ljudi koji imaju znanje, vještine i osobne kvalitete za pregovaranje. U pravilu, meki i nepripremljeni pregovarači, odnosno neutralni pregovarači postižu slabiju kvalitetu pregovora. Razlika između mekog pregovarača i tvrdog pregovarača prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1. Karakteristike mekog i tvrdog pregovarača

PREGOVARAČ	
MEKI	TVRDI
pričljiv	malo govori
odnosi iznad sadržaja	sadržaj prije odnosa
otvoren, s razumnom pozicijom	otvoren, s ekstremnom pozicijom
velikodušno odustaje	teško odustaje
popušta radi sporazuma	inzistira na pobjedi
'mi ćemo' tip sporazuma	'mi nećemo' tip sporazuma

Izvor: [www.cesi.hr/attach/\\_p/pregovaranje.ppt](http://www.cesi.hr/attach/_p/pregovaranje.ppt)

<sup>1</sup>Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Pregovaranje, 5 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, 2009., str 162.

Meki pregovarači su osobe koje popuštaju tijekom pregovora kako bi se sporazum postigao, a ponekad čak i odustaju od nekih predmeta sporazuma jer su im je važniji dobar odnos s osobom s kojom pregovaraju nego sam sadržaj pregovora. Kod mekog pregovaranja cilj je sporazum s kakvim-takvim ili bilo kakvim pokrićem potreba. U ovoj strategiji smatra se uspjehom ako je postignut sporazum i uspostavljen dobar odnos među sudionicima pregovora. Meki pregovarač želi izbjeći osobni konflikt ili konflikt organizacije koju zastupa i spreman je činiti ustupke da bi postigao dogovor.<sup>2</sup>

Tvrđi pregovarači su osobe koje jako malo govore i inzistiraju na svojoj pobjedi. Tvrđom pregovaraču nisu bitni dobri odnosi sa sugovornikom i teško odustaju od svoga cilja, žele pobjedu.

Kod pregovaranja razlikujemo četiri vrste ishoda pregovora, a to su:

- win-lose - ishod kod kojeg moćnija strana pobjeđuje,
- lose-lose - ishod kod kojeg obje strane izbjegavaju konflikte,
- lose-win - ishod kod kojeg jedna strana uvijek odustaje,
- win-win - ishod kod kojeg obje strane dobivaju više jer su iskoristile neke nove mogućnosti.

Po objektivnim kriterijima, kvalitetan je onaj sporazum koji prekriva interese obje strane. Kvalitetni pregovori završavaju obostranim osjećajem pobjede. Princip Win / Win označava filozofiju uspješnih pregovora, filozofiju dvostrukih pobjednika.

Načelo Win/Win sadrži osobni stav i odnos pregovarača i to:

- odgovornost obojice za dvostruku pobjedu,
- znatiželju za razotkrivanjem tuđih potreba,
- sposobnost razlikovanja vlastitih potreba od vlastitih želja,
- kreativnost u traženju zajedničkog, a ne izdvojenog izlaza ,
- spremnost na opravdan kompromis.

## 2.1. Pristupi pregovorima

U pregovorima najčešće se nailazi na problem gdje se nema izbora o tome želi li se pregovarati ili ne, ali postoji izbor kako pregovarati, na koji način. Bilo da se radi o pregovorima s poslovnim partnerima, klijentima, dobavljačima, sindikatima, dionicima u projektu, kolegama na poslu ili o nekom drugom. Bilo da se radi o pregovorima u prodaji,

---

<sup>2</sup> Villach Čeliković V., Čizmadija I.,: Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću, Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.1 Lipanj 2012. Zagreb, 2012., str. 274.

nabavi ili marketingu, o vođenju projekata, strateškim dogovorima, akvizicijama, kolektivnim ugovorima, o rješavanju konflikata ili o nekoj drugoj situaciji.

Rezultati pregovora određuju uspješnost pojedinaca i utječu na uspjeh organizacija u kojima oni rade. Stoga je kompetentno pregovaranje jedna od ključnih vještina u postizanju uspjeha u poslovnome svijetu. Uspješni pojedinci i kompanije, i oni koji žele to biti, to su prepoznali i stoga sistematično rade na unaprjeđenju pregovaračkih znanja i vještina. Dakle, vaš uspjeh i uspjeh vaših organizacija u vašim je rukama. Barem što se vještine pregovaranja tiče. U Tablici 2 su prikazana dva pristupa pregovorima koja se najčešće spominju.

Tablica 2: Karakteristike distributivnog i integrativnog pristupa pregovaranja

<b>PRISTUPI PREGOVORIMA</b>	
<b>DISTRIBUTIVNO</b>	<b>INTEGRATIVNO</b>
konkurentsko	suradničko/kreativno
'tvrda igra'	'poštena igra'
oštro/muški	nježno/ženski
distributivno: analiziraj i podijeli	kreativno: integriraj i proširi
igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi	povećaj kolač
(4-2-2=0)	(2+2=5)
cjenkaj se oko svake stavke	pregovaraj oko cijelog paketa
inzistiraj na pozicijama	istraži interese
nadvladavaj	misli i na druge

Izvor: Tomašević Lišanin M.: Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004., str. 146.

Distributivno pregovaranje je pregovaranje kod kojeg svaka strana teži da maksimizira svoju korist. Takvi pregovarači se cjenkaju oko svake stavke i žele nadvladati u tom pregovoru, bitna im je pozicija i nastupaju oštro. Takvu vrstu pregovora karakterizira izraz win – lose.

Integrativno pregovaranje je traženje rješenja koja su u interesu obje strane, odnosno da su obje strane na dobitku. Takvi pregovarači pregovaraju oko jedne cjeline, nikad dio po dio paketa. Integrativni pregovarači nastupaju nježno i misle i na druge a ne samo na sebe i svoju



dobrobit. Takvu vrstu pregovora karakterizira izraz win – win i njihov cilj je pobjeda za obje strane.

Iako se u većini slučajeva spominju dva pristupa pregovorima, distributivno i integrativno, u literaturama se spominje još jedan pristup a to je destruktivni pristup. Destruktivni pregovori su proces u kojem jedna ili obje strane nastoje pobijediti čak i kad postoji opasnost da izgube, iako su formalno možda čak i pobijedili.<sup>3</sup> Ne odustaju dok ne dobiju sve, iako možda to nije najbolje rješenje. Takvu vrstu pregovora karakterizira izraz lose – lose.

## 2.2. Komunikacija

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe.<sup>4</sup> Komunikacija predstavlja dijeljenje znanja interakcijom sa drugim jedinkama i predmetima. Ovo uključuje vizualne metode, kao što su znakovni jezik, auditorne, kao što su glas i muzika, te fizikalne, kao što je dodir. Ljudska komunikacija se odnosi na socijalnu interakciju razmjenjivanja informacija, a sve u svrhu razumijevanja i socijalne povezanosti. Ljudi posjeduju prirodnu i urođenu potrebu da komuniciraju jedni sa drugima, da stvaraju međuljudske odnose, te da održavaju i podržavaju ljudske veze. Komunikacija omogućava ljudima da izraze čitavu paletu fizičkih, emocionalnih i psiholoških potreba. Kada imamo neku potrebu, komunikacija nam omogućava da predamo ovu informaciju drugim ljudima, u svrhu obogaćivanja vlastitog, kao i života drugih ljudi. Obogaćivanje života se odnosi na urođenu ljudsku potrebu da doprinosi za dobrobit sebe i drugih ljudi kroz procese socijalne interakcije, te empatijsko vezivanje. Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja uz uvjet da primatelj razumije tu informaciju. Komunikacijom se nastoji doći do najboljeg mogućeg rješenja, odnosno do BATNA-e.

Pod uspješnu komunikaciju smatramo da je primatelj primio, odnosno razumio poruku u točnom sadržaju i značenju kako je pošiljatelj poslao.

Funkcije komunikacije:

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje,
- informiranje.

---

<sup>3</sup> Dobrijević G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str.73

<sup>4</sup> Rouse, J. M., Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str.40

Proces komuniciranja sastoji se od slanja poruka određenim kanalom u svrhu dobivanja odgovora. Poruka je uspješno prenesena ako je povratna informacija (feedback) pozitivna. Katherine Miller u knjizi „Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts“ daje pregled čak sedamnaest različitih definicija komunikacije kroz povijest: Weaver, npr. kaže da komunikacija „uključuje sve procedure kojima ljudi utječu jedni na druge“, a Hawes komunikaciju naziva „strukturiranim ponašanjem u prostor-vremenu sa simboličkom odrednicom“.<sup>5</sup> U svima njima komunikacija se promatra ili kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos određene informacije ili poruke, a vrlo često i kao kombinacija dvaju pogleda, ili čak kao sve troje zajedno. Oblici komunikacija:<sup>6</sup>

- verbalna komunikacija ,
- neverbalna komunikacija,
- intrapersonalna komunikacija,
- interpersonalna komunikacija,
- grupna komunikacija,
- javna komunikacija ,
- masovna komunikacija,
- aktivno slušanje,
- telekomunikacija,
- računalno-posredovana komunikacija.

Ljudska komunikacija dijeli se na verbalnu komunikaciju i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija je komunikacija koju pojedinac ostvaruje govorom (i pismom, kao zapisom govora), a neverbalna komunikacija ona koju ostvaruje neverbalnim znakovima.

### 2.2.1. Verbalna komunikacija

Ljudska komunikacija dijeli se na verbalnu komunikaciju i neverbalnu komunikaciju. Verbalna se komunikacija odnosi na oblik komunikacije koji koristi govorne i pisane riječi za izražavanje i prijenos stavova i ideja. Verbalna komunikacija je komunikacija koju pojedinac ostvaruje govorom (i pismom, kao zapisom govora), a neverbalna komunikacija ona koju ostvaruje neverbalnim znakovima. Jezik je najvažniji alat za verbalnu komunikaciju i to je područje gdje kulturna razlika odigrava svoju ulogu. Sve zemlje imaju različite jezike i da bi bolje razumjeli različite kulture, potrebno je da imaju znanja o jeziku iz različitih zemalja.

---

<sup>5</sup>Čerepinks D., Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012., str. 13.

<sup>6</sup><https://hr.wikipedia.org/wiki/Komunikacija> (pristupano 10.02.2017.)

Verbalno ponašanje slijedi određena pravila, kao što su gramatička pravila. Gramatičke su strukture jedinstvene za svaki jezik. Tako na primjer u engleskom jeziku imenice i zamjenice imaju jedninu i množinu, dok se u korejskom to vidi iz konteksta. U engleskom jeziku se vidi razlika između prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, a u vijetnamskom se jeziku sva glagolska vremena koriste jednako, pa se iz konteksta mora zaključiti o kojem se vremenu radi. Razlike u izgovaranju nekih riječi može doći do nerazumijevanja, zabune ili neugodnosti.

### 2.2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je način kojim ljudi komuniciraju bez riječi, bilo namjerno ili nenamjerno. Neverbalna komunikacija odnosi se na sva namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi.<sup>7</sup> Veliki dio onog što ljudi drugima prenose tijekom komunikacijskog procesa prenosi se putem neverbalne komunikacije. U puno slučajeva iz neverbalne komunikacije može se saznati puno više od onog što smo zapravo htjeli prenijeti drugoj strani.

Neverbalni znakovi:

- izraz lica,
- ton glasa,
- geste,
- položaj tijela ili pokret,
- dodir,
- pogled.

Paralela između kulture i neverbalne komunikacije je činjenica da se i jedno i drugo mora naučiti. Iako je veliki dio vidljivog ponašanja urođen, ljudi se ne rađaju sa spoznajom o komunikacijskim dimenzijama koje se povezuju neverbalnim porukama. U određenim kulturama poneki neverbalni znakovi se smatraju znakom nepoštivanja ili nekulture, pa čak u nekim slučajevima neverbalni znakovi se smatraju jako uvredljivi. Primjer neverbalnih znakova u različitim kulturama može biti i taj što je kod ljudi u SAD-u podizanje nogu na stol znak moći i opuštenosti, dok podizanje nogu na stol na Tajlandu smatra se jako uvredljivim.

---

<sup>7</sup> Rouse, J. M., Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str.47

Neverbalno ponašanje se koristi za:<sup>8</sup>

- izražavanje emocija,
- pokazivanje stavova,
- odražavanje osobina ličnosti,
- poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije.

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

### 2.3. Organizacijska komunikacija

Sustav komunikacije u organizaciji podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Iako se uobičajeno razlikuje unutarnji i vanjski sustav komunikacije, sustav komunikacije u organizaciji predstavlja jedinstvenu cjelinu, koja je po svojoj strukturi modularno oblikovana. To znači da se sustav komunikacije u organizaciji sastoji od dvaju ili više sustava koji su relativno autonomni, ali i međusobno povezani preko krajnjih čvorova komunikacijske mreže. Oblikovanje sustava komunikacije u organizaciji vrlo je složen i odgovoran zadatak koji obuhvaća tehničko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme sa značajnim ekonomskim implikacijama. Ukupno promatrajući izgradnju sustava komunikacije, sam sustav komunikacije može se definirati kao određivanje nositelja, sadržaja, vrste, oblika, pravaca, kanala i sredstva komuniciranja i njihova povezivanja u smišljenu mrežu prenošenja informacija.<sup>9</sup> Međutim uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije nego omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, i sl.). U relativno kratkome razdoblju i komunikacija izvan organizacija doživjela je revolucionarne promjene, i to zbog e-tehnologije.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> [https://hr.wikipedia.org/wiki/Neverbalna\\_komunikacija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Neverbalna_komunikacija) (pristupano 10.02.2017.)

<sup>9</sup>Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 579.

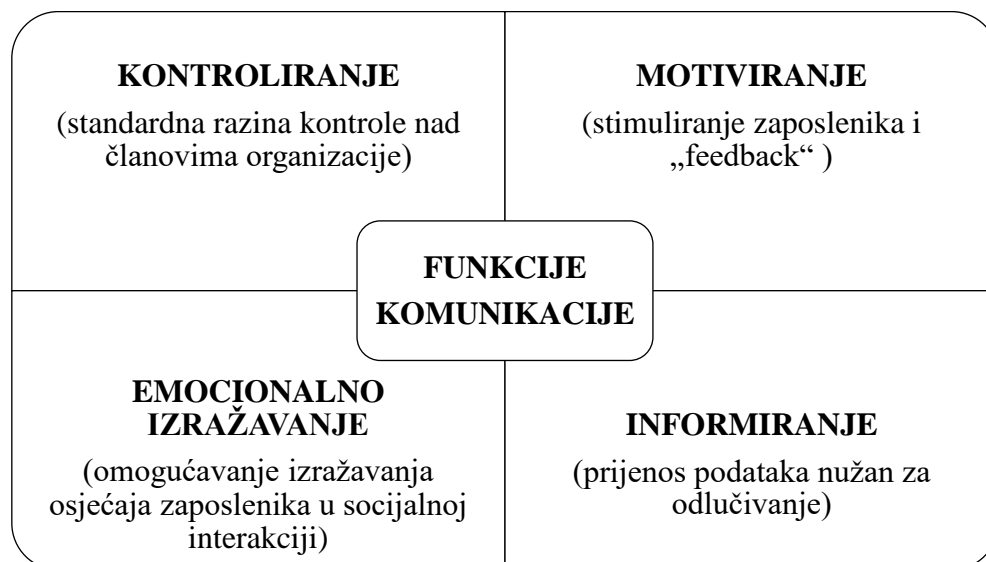
<sup>10</sup>Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 20-21.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije (Slika 1.), a to su

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje i
- informiranje.

Nijedna od četiri funkcije komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.<sup>11</sup>

Slika 1. Osnovne funkcije komunikacije



Izvor: Robbins, P.S., Judge, A.T.: Organizacijsko ponašanje, 12. Izdanje, Mate do.o.o., Zagreb, 2009., str. 368-369.

Putovi komunikacije čine postupak i redosljed u prenošenju informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica.<sup>12</sup> Stoga, postoji razlika između formalnih i neformalnih putova komunikacije. Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način, koji zaposleni moraju slijediti.<sup>13</sup> Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijena informacije u govornom i pisanom

<sup>11</sup>Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str.369.

<sup>12</sup> Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str.187.

<sup>13</sup> Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str.187.

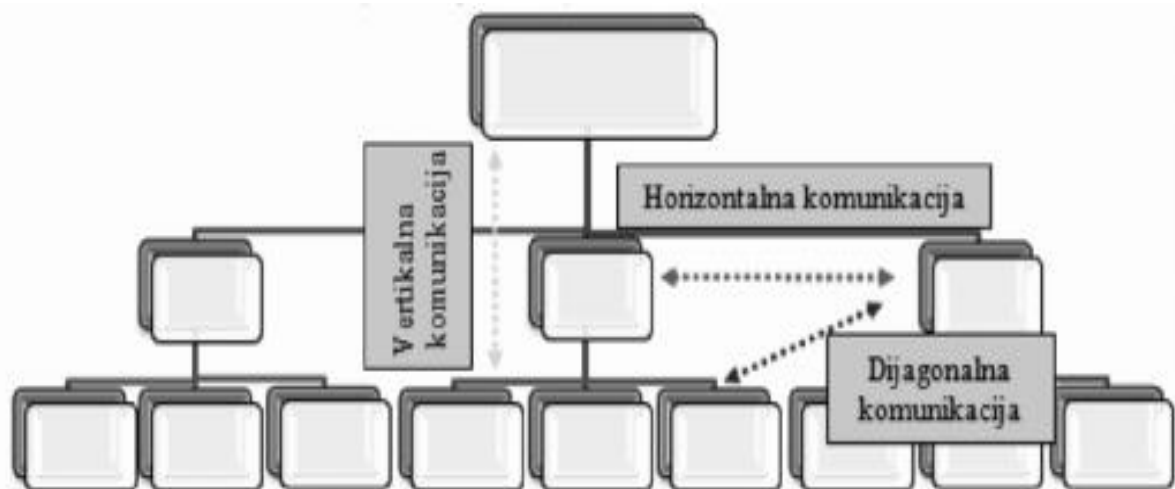
obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije. Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima.<sup>14</sup> Nadalje je svrha komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti, realizacija plana.

Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga se razlikuju:

- vertikalna komunikacija prema dolje,
- vertikalna komunikacija prema gore,
- horizontalna komunikacija i lateralna komunikacija.

Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višim organizacijskim razinama prema onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Ona je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom.<sup>15</sup> Vertikalna komunikacija prema gore obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije. Horizontalna i lateralna komunikacija podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture. Navedeni smjerovi komunikacije prikazani su na Slici 2.

Slika 2. Protok komunikacije u organizaciji



Izvor: Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 544.

<sup>14</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006., str. 41-42.

<sup>15</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.

Kada je riječ o komunikaciji menadžera sa zaposlenicima, tada je riječ, kao što je već navedeno, o komunikaciji prema dolje. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice. Tako na primjer kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu radnog vremena ili bolovanja, riječ je o komunikaciji prema dolje. Kada je riječ o prijenosu poruka odozgo prema dolje, jedan od najvećih problema ogleda se u filtriranju informacija. Filtriranje je posljedica činjenice što informacije prolaze od jedne do druge razine, od jednog do drugog zaposlenika, pa svatko od njih može smatrati da ih treba prenijeti na svoj način. Tako nastaju gubitci informacija. Filtriranje poruka je vrlo ozbiljan problem u poduzećima s obzirom na to da se one moraju prenositi od jedne do druge razine menadžmenta.

Horizontalni putovi komuniciranja ili tzv. Fayolove „pasarele“ su tijekom komunikacija između osoba ili grupe iste organizacijske razine u poduzeću. Pretpostavka je da su svi ti putovi razvijeniji između menadžera na istoj razini, nego kod onih na različitim organizacijskim razinama. Ovim se kanalima ponajprije osigurava obavještanje kolega o zbivanjima u organizaciji. Horizontalnim se putem osigurava, kako je već navedeno, podjela informacija, zatim koordinacija te rješavanje među odjelnih problema. Lateralni (poprečni) putovi komuniciranja uključuju horizontalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini te dijagonalni tijek informacija između pojedinaca ili grupa na različitim organizacijskim razinama. Lateralni putovi komunikacije rabe se prvenstveno u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem. Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu.<sup>16</sup>

Neformalna komunikacija u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji. Ona presijeca kanale formalne komunikacije te iako je povremeno i korisna, za menadžera može predstavljati problem. Kako menadžer neformalne kanale komunikacije može kontrolirati samo djelomično, u interesu održavanja komunikacijske ravnoteže u sustavu (organizaciji) preporučuje se pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima: otvorena mreža formalne komunikacije najbolje je sredstvo kontrole neformalne komunikacije. Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose

---

<sup>16</sup>Zugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004., str. 485.

glasine i ogovaranja, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje.

Svaka organizacija predstavlja komunikacijsku mrežu u smislu davanja i primanja informacija, planiranja i odlučivanja, uvjeravanja i naređivanja te realizacije poslovnih transakcija. U svakoj se organizaciji ostvaruje veći broj komunikacijskih mreža koje su međusobno isprepletene. Svakom modelu organizacije svojstven je specifičan način komunikacije. Mreža komuniciranja (engl. communications network) struktura je putem koje pojedinci, odnosno članovi grupa komuniciraju.<sup>17</sup> U teoriji i praksi za sada postoji samo pet osnovnih vrsta komunikacijskih mreža. Svi navedeni tipovi komunikacijskih mreža nalaze svoje mjesto u organizacijskoj strukturi poduzeća, a izbor svakog od njih ovisi o karakteristikama zadatka koji grupa obavlja.

Kada je riječ o komunikacijskim mrežama, nužno je spomenuti da pored formalnih postoje i neformalne komunikacijske mreže. One se razvijaju u svim poduzećima, osim u onim najmanjima pri čemu ne slijede određeni strogi obrazac. Postoje dva tipa neformalnih komunikacijskih mreža koja djeluju u organizacijama, a to su:

- Menadžment hodanjem okolo (MBWA)
- Grapevine (vinova loza).

Management by Wandering Around ili menadžment hodanjem okolo oblik je komuniciranja u kojem menadžer izravno komunicira sa zaposlenicima (kao na primjer druženje sa zaposlenicima).

Vinova loza predstavlja drugi neformalni komunikacijski oblik između pojedinaca na svim organizacijskim razinama. Ova neformalna komunikacija pojavljuje se kao odgovor na situacije koje su važne, u kojima postoji dvosmislenost i u uvjetima koji potiču tjeskobu. Nadalje istraživanja su identificirala da postoje još četiri tipa „vinove loze“ (Slika 3.), a to su:<sup>18</sup>

- Jednostruki lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član komunicira s drugim članom.
- Tračerski lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj jedan član komunicira sa svim ostalim članovima.

---

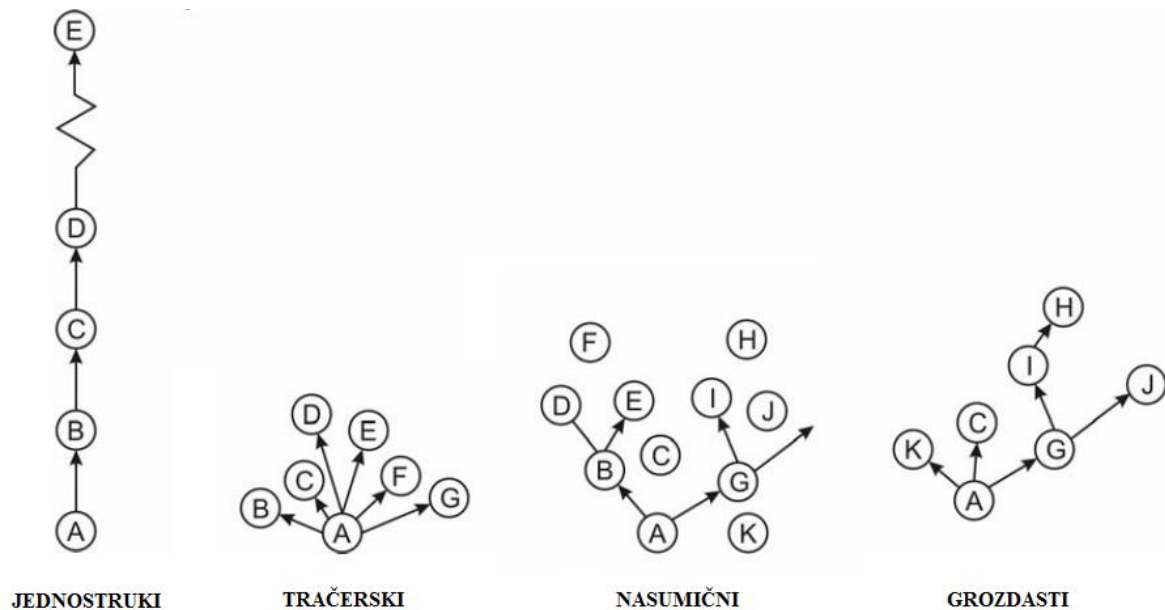
<sup>17</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 583.

<sup>18</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 587.



- Nasumični lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član nasumično komunicira s drugim članom lanca.
- Grozdasti lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj neki član lanca komunicira s drugim odabranim članom lanca.

Slika 3.: Četiri tipa „vinove loze“



Izvor: Vojvodić A., Dinamika komunikacija, Univerzitet u Kragujevcu, 2013.

Temeljna neformalna komunikacijska mreža naziva se još i „rekla – kazala“, iz razloga što cijela serija komunikacije prolazi sljedećim tijekom: jedna osoba prenosi poruku drugoj osobi, koja tu istu poruku prenosi trećoj, treća prosljeđuje dalje i tako dalje. Tada nastaje tzv. lanac trača. Nakon toga nastaje komunikacija u „lancu odabranih“ kod kojeg osoba informaciju prenosi samo određenim osobama koje je sama izabrala, te onda jedna ili više osoba poruku prosljeđuje dalje opet odabranima.<sup>19</sup> Komunikacija male skupine definira se kao komunikacija između pojedinaca koja obuhvaća skupinu od deset ili manje pojedinaca. Rastući broj organizacija primjenjuje ovakav tip koncepcije u kojoj je mali tim zaposlenika odgovoran za čitav proces. Međutim, što je najvažnije, između članova male grupe odvija se mnogo komunikacije. Razlozi zbog kojih se pojedinci pridružuju malim skupinama su „snaga brojeva“, sigurnost, te omogućen pristup savjetima.

<sup>19</sup> Rouse, J. M., Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 23.-24.

Komunikacija velike skupine uglavnom uključuje planiranje ili sudjelovanje na konferencijama i sastancima. Naglasak cijeloga komunikacijskog događaja jest upravo na sposobnosti vodstva da osigura i isplanira mnoštvo kvalitetnih komunikacijskih situacija. Komunikacija pridonosi integraciji jednog društva, njegovoj stabilnosti i napretku. Jedna od zadaća komunikacije upravo je oblikovati socioekonomsku i političku strukturu društva.<sup>20</sup>

Obitelj, zajednica, poduzeće, religija i vlada samo su neki od primjera organizacija koje na određeni način čine prirodni dio naše svakodnevice. Sve su organizacije stvorene i organizirane putem komunikacijskih procesa, a održavaju ih upravo ljudi koji međusobno komuniciraju. Da bi se razumjela veza organizacije i komunikacije, važno je shvatiti da je organizacija društveni mehanizam koji čine pojedinci i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati. Stoga sve što je društveno temelji se na komunikaciji. Ljudi moraju komunicirati da bi se uopće organizirali, a zatim moraju komunicirati kako bi koordinirali i kontrolirali svoje aktivnosti.

---

<sup>20</sup>Žitinski-Šoljić, M.: Teorija komuniciranja i govorništvo, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2001., str. 26.

### 3. PREGOVARANJE U RAZLIČITIM KULTURAMA

Međunarodno pregovaranje se obavlja uz pomoć procesa, strategija i taktika relativno sličnih onima koji se koriste i u pregovorima na domaćem društvu. Kod međunarodnog pregovaranja treba imati na umu:

- strane posluje u različitim zakonskim i političkim okvirima,
- osjetljivost na neočekivane promjene stanja u zemlji u kojoj će se obavljati poslovi (kriza, ratovi,...),
- kulturne faktore koji utječu na pregovore (jezik, sposobnosti,...),
- karakteristike pregovora.

#### 3.1. Kultura

Kada sociolozi govore o kulturi, oni se ne bave naslijeđenim aspektima ljudskih društava, već naučenim. Kultura nekog društva obuhvaća nevidljive aspekte, uvjerenja, ideje i vrijednosti koji tvore njezin sadržaj i vidljive aspekte, objekte, simbole i tehnologije koje predstavljaju taj sadržaj.<sup>21</sup> Izraz kultura se veže uz ime engleskog antropologa Edwarda Burnetta Tylora koji u svojoj knjizi kaže: „Kultura ili civilizacija je takva složena cjelina koja obuhvaća znanje, vjerovanje, umjetnost, pravo, moral, običaje i druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao kao član društva.“<sup>22</sup> Kultura se definira kao skup stavova, mjerila i vrijednosti koji su karakteristični za jedno društvo. Kultura je vrlo važna za pregovarača i sam proces pregovaranja. Od kulturnih vrijednosti zavisi mnogo toga. Svijet broji mnogo različitih kultura, a u posljednje vrijeme sve više kompanija se upušta u međunarodne pregovore. Time raste značaj kulturoloških vrijednosti, a samim tim i njegov značaj za proces pregovaranja. Kulturne razlike utječu i na dinamiku pregovora, odnosno brzinu. U nekim kulturama proces pregovaranja se nastoji usporiti jer se smatra da prebrzo pregovaranje dovodi do loših efekata, dok se kod nekih drugih smatra da odugovlačenje ne vodi ničemu i da iziskuje troškove.

Naravno da kultura nije jedini faktor od kojeg zavisi sam proces međunarodnog pregovaranja, ali zasigurno predstavlja vrlo važan element koji se ne bi trebao stavljati u drugi plan i od čijeg poznavanja nekad zavisi uspjeh međunarodnog pregovaranja.

---

<sup>21</sup>Giddens A., Sociologija, prema 4. Engleskom izdanju, Zagreb, 2007., str.22.

<sup>22</sup> Tylor E.B., Primitive Culture, prema Goluboviću, 1973., str.71

Osnovni elementi kulture:

- ponašanje,
- stavovi,
- mjerila,
- vrijednosti.

### 3.1.1. Kultura i poslovno pregovaranje

Komunikacija je vrlo bitan segment za sve oblike ljudskih odnosa koji ne bi bili mogući bez međusobne komunikacije. No, isto tako, između kulture i komunikacije postoji jedinstvena veza, te one čine jednu cjelinu. Kultura i jezici diljem svijeta se razlikuju, na što, između ostalog, utječu faktori prirodnog okruženja. Također je gotovo nemoguće svaku riječ zamijeniti drugom jer ne postoji prirodna veza između simbola i onoga što on označava, jer odnosi variraju od jedne do druge kulture, pa bi bilo pogrešno pretpostaviti da riječi iz različitih jezika označavaju potpuno iste predmete, procese i kvalitete. Zato vlastita kultura često predstavlja prepreku uspješnoj komunikaciji sa pripadnicima drugih kultura – zbog promatranja drugih kroz vlastitu kulturu i zbog samog etnocentrizma. Etnocentrizam je stajalište pojedinaca da njihova nacija, odnosno kultura ima najbolja rješenja za sve probleme, što stvara problem u poslovnoj komunikaciji. Čovjek se po svojoj prirodi nesvjesno oslanja na vlastite kulturne vrijednosti, iskustva i znanja, no da bi bili uspješniji na stranom tržištu, čovjek mora prijeći uspoređivanje drugih sa vlastitom kulturom. Zato se mnogi proizvodi mogu naći u različitim državama po sasvim različitim cijenama i sa različitim pakiranjima. Najbolji način da kontroliramo utjecaj etnocentrizma je da prepoznamo njegov utjecaj u vlastitome ponašanju. Iako je nemoguće naučiti sve o drugim kulturama i znati sve važne razlike među kulturama, bitno je imati osjećaj za kulturne razlike što nam može pomoći da riješimo mnoge potencijalne probleme.

### 3.1.2. Utjecaj kulture na stil pregovaranja

Stilovi pregovaranja u poslovnoj komunikaciji se razlikuju između zemalja, na što su utjecale razlike u kulturi i filozofiji. Kako bi međunarodno pregovaranje imalo uspješan ishod, globalni menadžeri moraju procijeniti sve faktore koji bi mogli utjecati na isto. Vrlo je bitno shvatiti poziciju druge strane s obzirom na njihove ciljeve, bilo da su oni nacionalni ili korporativni, i s obzirom da li su ti ciljevi vezani za opće principe ili specifične detalje. Također je važno shvatiti relativnu važnost konkretnih zadataka u odnosu na ostvarivanje međusobnih odnosa. Menadžeri trebaju biti upoznati sa sastavom suprotnog tima, spremni na

njihovu pripremljenost za pregovaranje i autoritet za donošenje odluka jer države ni kompanije ne sklapaju dogovore već to za njih rade pojedinci. Da bi pregovaranje bilo uspješno, često nije dovoljno razumjeti što govori onaj koji sjedi preko puta vas za pregovaračkim stolom, već je neophodno razumjeti čitavu kulturnu okolinu iz koje dolazi, a u većini slučajeva do uspjeha se dolazi višestrukim pregovaranjem, tj. pregovaranjem na nekoliko nivoa.

Uspješni pregovarači, za razliku od prosječnih, pažljivo planiraju proces pregovaranja i susrete licem u lice sa partnerima, te razmatraju više opcija i obraćaju posebnu pažnju na područja u kojima se podudaraju zahtjevi obje strane. Također, dvostruko više spominju mogućnost dugotrajnog odnosa i češće postavljaju gornje i donje granice za pojedinačna pitanja u pregovorima, te su vrlo dobri slušaoci, uz često postavljanje pitanja da bi bili sigurni da su pravilno razumjeli.

### 3.1.3. Multikulturalna komunikacija

Zahvaljujući globalizaciji i prenošenju znanja između zemalja i regija, poduzeća iz različitih dijelova svijeta postaju sve sličnija, dok se kulturna specifičnost ipak vidi zahvaljujući ljudima koji rade u tim kompanijama. Na primjer, poduzeća diljem Europe koriste istu ili sličnu tehnologiju, dok je način na koji se zaposlenici ponašaju u tim poduzećima različit. Tako se i domaće i transnacionalne kompanije razlikuju upravo zbog multikulturalizma i zemljopisne raširenosti. Upravo je upravljanje multikulturalnom radnom snagom glavna menadžerska vještina, te u takvim situacijama je komunikacija najbitnija jer bez poznavanja jezičnih nijansi i stilova, velike su mogućnosti da dođe do nesporazuma u komunikaciji. Komunikacija je više od samog razgovora. Komunikaciju čine neverbalni simboli, koji se kao takvi razlikuju od kulture do kulture, i kao što kod neodgovarajućeg razumijevanja riječi dolazi do nesporazuma, isto tako i neodgovarajuća upotreba neverbalnih simbola vodi do nesporazuma. Komunikacijom se prenose informacije, ideje, želje i osjećanja putem stvorenih simbola koji mogu biti izgovoreni, pisani, neverbalni, matematički ili pak glazbeni. I upravo stvaranjem određenih „simbola“ informacije poprimaju oblik prepoznatljiv drugima, što omogućava razumijevanje, tj. uspješnu komunikaciju. Kultura igra glavnu ulogu u komuniciranju, jer ako malo znamo o drugoj kulturi, vjerojatno ćemo doći do pogrešnih pretpostavki i interpretacija, naročito o ponašanju stranaca. Stranci mogu naići na probleme u kodiranju i dekodiranju poruka jer pripadnici jedne kulture uglavnom prenose poruke jedni drugima korištenjem odgovarajućih simbola i modela ponašanja, koji čak i nisu svi na svjesnom nivou čovjekove ličnosti.

#### 3.1.4. Mogući problemi u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Problemi u multikulturnoj komunikaciji nastaju prvenstveno zbog stereotipa i predrasuda o pripadnicima drugih kultura. Bili oni pozitivni ili negativni, svakako uveliko utječu na prihvaćanje proizvoda, usluga i drugih predmeta poslovanja na stranom tržištu. Upravo zbog tih razlika ono što se pripadnicima jedne kulture čini pozitivnim atributom, za drugu kulturu je neprihvatljivo. Najbolji primjer je razlika između Europljana i, recimo, Japanaca. U Europskim državama je neformalnost i otvorenost pozitivno ponašanje, dok je isto takvo ponašanje Japancima nepristojno, te se smatra zadiranjem u privatnost. Također, ljudi često imaju i predrasude prema drugim jezicima ili drugim varijantama istog jezika. Recimo, Velika Britanija funkcionira kao jedna država, ali ne može prijeći unutrašnje razlike, te iz istog razloga postoji velika netrpeljivost u odnosima između, na primjer, Iraca i Britanaca. Ponekad je komunikacija lakša sa potpunim strancima, nego sa onima koji su nam bliski, različiti.

U interkulturnoj komunikaciji lako dolazi do problema pri prijenosu poruka, jer se poruke tumače na temelju vrijednosti, uvjerenja i očekivanja za ponašanje slične onima osobe koja je poslala poruku. U tom slučaju, način na koji je poruka interpretirana primatelju će vjerojatno biti prilično slična onome što je govornik namjeravao reći, ali ako je primatelj poruke osoba iz različite kulture, onda interpretacija može biti vrlo različita od onoga što govornik namjeravao. U takvim slučajevima je vrlo bitno da se nađe zajednički teren, te sudionici komunikacije moraju biti fleksibilni i prilagodljivi. Najbolji primjer su ponovno Japanci koji se pri susretu i rastanku pozdrave naklonom, dok se Europljani rukuju. Danas se na većini sastanaka Japanaca i Europljana pozdravlja laganim naklonom i rukovanjem što je upravo međusobno prilagođen pozdrav koji zadovoljava i jednu i drugu stranu.

U interkulturnoj komunikaciji ljudi obično traže ono društvo koje im je slično zbog čega se mnogi ljudi povlače iz razgovora kad je riječ o komuniciranju sa strancima zbog osjećaja tjeskobe pri susretu s nepoznatim ili zbog nesigurnosti. Stereotipi su složeni oblik kategorizacije koja u umu organizira neka iskustva i upravlja ponašanjem prema pojedinoj skupini ljudi. Ako neki ljudi imaju predrasude prema nekome, to znači da imaju dubok negativni osjećaj kojeg povezuju s pojedinom skupinom. Zbog predrasuda često dolazi do proboja intenzivnih osjećaja kao što su ljutnja, strah, tjeskoba i odbojnost, koji naposljetku negativno utječu na komunikaciju i poslovno pregovaranje.

### 3.2. Međunarodno pregovaranje kroz neverbalnu komunikaciju

Smatra se da je više od dvije trećine uspješnosti pregovaranja određeno neverbalnom komunikacijom.<sup>23</sup> Zato je vrlo važno prepoznati i dobro razumjeti razlike u uporabi neverbalnih poruka, osobito onih koji dolaze iz različitih kultura. Postoji cijeli niz neverbalnih kanala putem kojih se mogu prenositi neverbalne poruke.

Neverbalni su kanali:<sup>24</sup>

- jezik tijela (kretanje);
- zvukovi (parajezik, smiješak, stanke bez zvuka);
- udaljenost (prostor što nas dijeli od sugovornika);
- fizičke osobine (privlačnost izgleda, veličina tijela, boja kože);
- artefakti (odjeća, šminka, naočale, nakit);
- estetika (glazba, osvjetljenje, boje);
- kronemika (vrijeme).

U današnje vrijeme kada je sve više međunarodnih pregovaranja susrećemo se s mnogo različitih kultura te je vrlo važno biti dobro pripremljen za sve moguće događaje i vrlo je važno znati sve o kulturi s kojom se pregovara. Različite kulture imaju različite običaje, različita značenja pojedinih neverbalnih znakova, kao i različita toleriranja kašnjenja. Osim običaja, raznih neverbalnih znakova i gesta, svaka kultura ima određeni psihički pa i fizički prostor kojeg se treba pridržavati da bi se postigao uspješan dogovor s takvim pregovaračem.

#### 3.2.1. Izraz lica i kontakt očima

Izraz lica u nekim situacijama može dati odgovor na pitanje prije nego što ga sam sugovornik iznese. Na licu čovjeka se jasno mogu iskazati sve emocije, bila to sreća, ljutnja, tuga ili nešto drugo sve se jasno može iz čitati. No, isto tako treba pripaziti i kod iskazanih emocija sugovornika jer ponekad i ono što nam se čini zadovoljstvo, odnosno sreća može izgledati sasvim suprotno. Ako usporedimo afričke, arapske i azijske žene s američkim ženama, smiješak može značiti zadovoljstvo ali i nelagodu. „Čovjek koji se puno smiješi nije čovjek.“<sup>25</sup> To je korejska poslovice i ujedno razlog zašto se Korejci rijetko smiješe pa ih ostali

---

<sup>23</sup> <http://ekonomskiportal.com/pregovaranje-neverbalna-komunikacija/> (pristupano 10.2.2017.)

<sup>24</sup> Žitinski M., Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, 2.dopunjeno izdanje, 2010., str.97

<sup>25</sup> Salak T., Carović I., Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2013.godine

često smatraju hladnim i neljubaznim osobama. Dok s druge strane Amerikanci se puno smiješe jer smatraju da tako šalju poruku prijateljstva i dobre volje.

Što se tiče kontakta očima, Europljani smatraju jako poželjno gledati svog sugovornika u oči jer je to znak poštivanja i pozornog slušanja. Kod nas, Europljana, smatra se da samo neiskreni ljudi i kukavice ne mogu pogledati druge ljude u oči. Ali i tu kultura ima veliki utjecaj. Kod sugovornika iz Azije treba izbjegavati kontakt očima dok se odnos ne učvrsti, dok francuskog sugovornika trebamo gledati ravno u oči dok nam nešto govori. Mnoge žene iz Azije, Afrike i Bliskog istoka gledat će u pod i izbjegavati direktan kontakt očima kao znak poštovanja, dok će Europljani i Amerikanci nedostatak kontakta očima često tumačiti kao nedostatak pozornosti i smatrati nepristojnim.<sup>26</sup>

### 3.2.2. Upotreba prostora

Upotreba prostora se dijeli na fizički prostor i psihički prostor.

Psihički prostor je prostor komunikacije s ljudima, odnosno udaljenost od sugovornika. S nekim ljudima komuniciramo na većoj udaljenosti, a nekim dopuštamo da nam se fizički približe. Ljudi nisu svjesni da svatko od nas brani različite dijelove svog prostora.

Psihički prostor se dijeli na 4 zone:<sup>27</sup>

- intimni prostor (okružuje nas 30 centimetara od nas i tu dopuštamo kontakt samo osobama kojima u potpunosti vjerujemo),
- osobni prostor (nalazi se od 30 do 100 centimetara od nas),
- društveni prostor (dijeli se na bliski i udaljeni. Blisko područje je udijeljeno metar do dva oko nas, u toj udaljenosti se najčešće bavimo osobnim poslovima, razgovaramo s prijateljima i kolegama s posla. Udaljeno područje se nalazi dva do četiri metra od nas i u njemu se odvijaju formalniji društveni ili poslovni odnosi)
- javni prostor (od četiri metra pa na dalje od nas).

Na Bliskom istoku ljudi istog spola stoje bliže jedini drugima nego što to rade Europljani i stanovnici SAD-a, dok osobe suprotnog spola stoje na većoj udaljenosti. Japanci stoje metar do metar i pol udaljeni dok razgovaraju, dok će Europljani i Amerikanci, ovisno o temi, tijekom razgovora približavati jedni drugima.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> <http://ekonomskiportal.com/pregovaranje-neverbalna-komunikacija/> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>27</sup> Žitinski M., Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, 2.dopunjeno izdanje, 2010., str.103

<sup>28</sup> <http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/pregovaranje-medu-razlicitim-kulturama-1> (pristupano 10.02.2017.)



Fizički prostor je stvarni prostor u kojem pregovaramo i dijeli se među sugovornicima tako da svatko ima svoj dio prostora. Pregovarati se može na ulici, u autobusu i drugdje, ali ipak najviše se to čini u uredima ili sobama za sastanke. Prostorija mora biti primjerena veličini grupe da se ljudi ne bi osjećali zatvoreno i neudobno. Loše odabran prostor može uvelike utjecati na kvalitetu pregovora i raspoloženje pregovarača. Potreba pojedinca za prostorijom razlikuje se od kulture do kulture.

### 3.2.3. Geste

U mnogim dijelovima svijeta upirati u nekog kažiprstom smatra se izrazito uvredljivim kao i što je pokazivanje srednjeg prsta gesta koje se smatra uvredljivom i nepristojnom u cijelom svijetu. Gesta kao što je stisnuta šaka ili ispruženi kažiprsti često izražavaju agresiju ili frustriran stav. Pregovarači moraju izbjegavati taj govor tijela ako ne žele s druge strane sugovornika spremnog na kontra napad. Geste koje bi još trebalo izbjegavati su podignuti palci te spojeni palci i kažiprsti (znak O.K.).

Slika 4. Znak podignuti palac i znak O.K.



Ovi znakovi imaju različita značenja u različitim zemljama.

Primjerice: U Velikoj Britaniji i SAD-u ta dva znaka imaju pozitivno značenje, ali u Iranu podignuti palci imaju prosto značenje. Često se palac koristi za iskazivanje moći. Znak O.K. u Francuskoj znači bezvrijedan ili nula, kao i u Belgiji. U Japanu znak O.K. označava novac, stoga ako poslovnom partneru želimo pokazati da je nešto u redu nije preporučeno koristiti taj znak jer će smatrati da tražimo mito. Ako Grku pokažemo taj znak mislit će da ga smatramo

homoseksualcem.<sup>29</sup> Gesta klimanja glave lijevo-desno svugdje u svijetu znači negaciju, ali u zemljama jugoistočne Azije i u Bugarskoj znači 'da', odnosno potvrdu.<sup>30</sup>

Gesta prekriženih nogu se može pokazati agresivnijom nego što se misli. Kada je stopalo podignuto i često upereno u smjeru osobe s kojom komuniciramo, osobito ako se radi o osobi s Bliskog istoka i kada se vidi potplata cipele, sugovornik može se osjećati nelagodno. U Europi usmjeravanje stopala prema sugovorniku znači simpatiju, bliskost i direktno obraćanje. Dok prekrižene ruke su znak odbijanja ili neodobravanja. Podizanje nogu na stol znak su moći i opuštenosti u SAD-u, dok na Tajlandu se smatra uvredljivim.

Čak i rukovanje se razlikuje od zemlje do zemlje. U zapadnoj kulturi čvrst stisak ruke znak je jakog karaktera, a muškarci u arapskim zemljama rukuju se nježno, poprilično mlako. Pozdrav muškarca iz Latinske Amerike čvrst je i jak stisak ruke često popraćen zagrljajem, dok u Indiji žena sa zapada nikad ne smije započeti rukovanje a često će i Indijke odbiti rukovanje sa stranim muškarcem.<sup>31</sup> Isto tako, u muslimanskoj kulturi nikada se ne upotrebljava lijeva ruka jer se smatra da je lijeva ruka rezervirana za tjelesnu higijenu.

#### 3.2.4. Zvučne iritacije

Zvučni znaci nervoze kao što su pročišćavanje grla, uzdisanje ili stvaranje neugodnih zvukova lako su prepoznatljivi. Igranje kovanicama ili ključevima, ljuljanje na stolcu, zvučno disanje ili lomljenje prstiju znaci su rastuće nervoze. Drugi znaci nervoze su lupkanje prstima, čupanje tkanine na kojoj sjedite, pokrivanje usta dok govorite ili jednostavno ne gledate u osobu kada govorite. Neki od tih gesti mogu ukazivati i na sumnju. To je uvredljivo ako se pregovarač udaljava ili naginje unazad ili su stopala okrenuta prema izlazu. Drugi znakovi su trljanje očiju, trljanje nosa i zakopčavanje sakoa ili kaputa na odlasku, dok se još rukujete sa sugovornikom.

#### 3.2.5. Osjetljivost na vrijeme

Jedna od najznačajnijih iritacija u međukulturalnom pregovaranju je zasigurno nesposobnost pregovarača da se drži dogovorenog vremena. U nekim zemljama vrijeme zakazanog sastanka se shvaća puno fleksibilnije. U Sjevernoj Americi, Europi i Japanu ono se smatra velikim

---

<sup>29</sup> <http://www.djecamedija.org/?p=3092> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>30</sup> <http://ekonomskiportal.com/pregovaranje-neverbalna-komunikacija/> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>31</sup> <http://www.djecamedija.org/?p=3092> (pristupano 10.02.2017.)

prijestupom, u Latinskoj Americi i Africi ono je oprostivo pa čak i očekivano.<sup>32</sup> Na Bliskom Istoku kašnjenje se koristi kako bi se pokazala moć.

### 3.2.6. Odjeća

Opće pravilo kojeg se moraju držati poslovni gosti u stranim zemljama je da moraju biti uredno odjeveni. Skoro svugdje muškarci moraju imati odijelo i kravatu. „Ako želite biti voditeljem posla, morate se odijevati kao voditelj.“<sup>33</sup> Poslovni gosti moraju biti strpljivi i točni te očekivati da će čekati, što zbog običaja što zbog tog da odmah u startu pokažu svoju moć, te ne bi smjeli pokazivati znakove uvrijeđenosti. Poslovne žene bi trebale nositi poslovne kostime ili sličnu odjeću primjerenu za poslovne sastanke. Poslovne žene u islamskim zemljama moraju nositi odjeću koja pokriva noge, ramena i ruke do zglobova.

### 3.2.7. Emocionalnost

Javno izražavanje emocija u velikom broju zemalja smatra se nekulturnim te smatra se da treba odvajati privatni život od poslovnog života. Za neke kulture tišina na sastancima je neprihvatljiva i traže odmah odgovor na postavljeno pitanje, dok je kod Japanaca tišina uobičajena i koriste je da bi u miru razmislili. Tako na primjer, dok Amerikanci na sve načine pokušavaju ispuniti tišinu ponavljanjem ili objašnjavanjem, Japanci se osjećaju kao da ih bombardiraju s pitanjima.<sup>34</sup> Emocije se mogu koristiti kao taktika pa tako određene kulture koje smatraju da je previše govora nepotrebno te znaju često stvarati neugodna duža razdoblja tišine u pregovorima kako bi stvorili nervozu ili stres.

### 3.2.8. Nazivanje imenom

Narodi Jugoistočne Europe, poput Srbije, Bosne i Hercegovine, Makedonije, prelaze puno brže s pregovaračima na 'ti' nego što to drugima odgovara. Mnoge druge kulture nakon određenog vremena, kad osjete da su međuljudski odnosi postali toliko dobri, tek prelaze na 'ti'. Dok u nekim drugim kulturama poput Japana se vrlo rijetko upotrebljavaju osobna imena, čak i među prijateljima, pa je vrlo važno prepoznati običaje zemlje u koju se dolazi.

---

<sup>32</sup> <http://www.wish.hr/2012/11/poslovni-bonton-u-svijetu/> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>33</sup> Žitinski M., Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, 2.dopunjeno izdanje, 2010., str.107

<sup>34</sup> Dobrijević G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str.161

### 3.2.9. Upotreba simbola i boja

Uz sve gore navedeno posebnu pažnju treba posvetiti upotrebi simbola u određenim zemljama jer su vrlo usko povezani s običajima tih zemalja. Dok u jednoj zemlji određeni simbol označava nesreću, u drugoj je simbol sreće odnosno označava nešto pozitivno.

Primjerice, broj 4 u Japanu nosi nesreću, kao i broj 13 u zapadnjačkoj kulturi, a u Keniji i Singapuru nesretni broj je 7. U Indiji je sova simbol nesreće, a u ostatku svijeta je simbol mudrosti. Dok kod nas crna mačka je simbol nesreće. Limun u SAD-u podsjeća na svježinu, a na Filipinima se povezuje s bolešću.

Boja je još jedan čimbenik koji može utjecati na odnose s poslovnim partnerom te je također usko povezana s kulturom određene zemlje. Kad je riječ o boji, treba se pripaziti kod odabira boje ambalaže poklona, ukrasnog papira, mašne za poklon ili boje samog poklona.

Tako na primjer, u zapadnom dijelu svijeta bijela boja je simbol mladosti i nevinosti, ali u Aziji simbolizira tugu pa je to odjeća kojom se izražava žalost za umrlom osobom. Dok je kod nas crna boja kojom se izražava žalost. Ljubičasta u Japanu je simbol plemstva, a u američkim zemljama predstavlja smrt. Dok je za Amerikance zelena boja znak za svježinu i mladost, dok na drugom kraju ta ista boja je boja Kurana i ima veliko značenje u cijelom islamskom svijetu.

## 4. KARAKTERISTIKE PREGOVARAČA U RAZLIČITIM ZEMLJAMA

Kroz cjelokupan proces globalizacije, doseljavanja i iseljavanja koje obuhvaća čitavu zemaljski kuglu puno se snažnije susrećemo s drugim kulturama. Mnogo više se putuje u inozemstvo, što poslovno, što iz privatnih razloga. Svaka zemlja ima svoje specifičnosti te za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim partnerima potrebno je poznavati njihovu kulturu i njihove običaje.

### 4.1. Rusija

Na sam spomen Rusije prva stvar koja asocira je strogoća i hladnoća, a ujedno su to i karakteristike ruskog poslovnog svijeta. Rusi su jedni od najprofesionalnijih ljudi na svijetu. Oni su iznimno ponosni na svoj jezik, kulturu, književnost i znanost. Rusi su uglavnom formalisti i vrlo često im je bitnija forma od sadržaja i teme sastanka. Cijene ozbiljnost i detaljnost u poslu. Na poslovnim sastancima vole dominirati, isticati svoje poslovne i ostale uspjehe i uglavnom su bolji govornici nego slušači. Kod pregovora su usredotočeni na svoje ciljeve i jako su uporni dok ih ne ostvare, bez obzira kojim argumentima se služi druga pregovaračka strana. Prezentacije moraju biti detaljne i sve mora imati pisani trag, ne vjeruju usmenim dogovorima. Kompromis ne postoji u ruskom poslovnom svijet. Za njih kompromis je znak slabosti i ne očekujte popuštanja. Strpljenje je ključna odrednica uspješnih pregovora. Vrlo su nepovjerljivi prema partnerima sa Zapada, posebno prema SAD-u. stoga je bitno ne nasjedati na njihove provokacije i ispade tijekom pregovora. Proces donošenja odluka kod Rusa je relativno spor. Njihovo odugovlačenje s donošenjem odluka i potpisivanjem ugovora zna ponekad iritirati sugovornika, odnosno poslovnog partnera.

Kod ruskih pregovarača je pravilo da je u poslovnoj grupi jedan vođa i on, ili ona, govori, a ujedno i kontrolira ostale u grupi. Uspješni pregovori s Rusima su mogući samo s partnerima na izvršnim funkcijama. Kolektivno odlučivanje kod Rusa nije pravilo. Za Ruse ne možemo reći da su fleksibilni i prijateljski nastrojeni, posebno u početku pregovora ali ih kvalitetan sugovornik brzo dovede u opušteniju i prijateljsku atmosferu i tijekom razgovora. Jako im je bitan rezultat pregovora i zato je vrlo bitno na poslovni sastanak doći dobro pripremljen i sa argumentima.

Gotovo svi poslovni sastanci s Rusima završavaju s poslovnim ručkom ili večerom gdje pokažu potpuno drugačiju sliku od one iz službenog dijela sastanka. Postaju opušteniji, društveniji i razgovaraju otvorenije. Pri poslovnim objedima skloni su višekratnim

zdravicama; zdravica za tvrtku, zdravica za prijatelje, zdravica za obitelj i drugo. Možda jedna od najvećih mana ruskog pregovarača je kašnjenje i teško ga se odriču. Za to ima više razloga. Jedan od razloga je da na taj način žele naglasiti svoju dominaciju i važnost, a drugi razlog tom je da je u Rusiji, posebno u većim gradovima, gotovo nemoguće doći na vrijeme na sastanak jer su prometne gužve i zastoji svakodnevnica tamošnjeg života i rada. Ali kad se radi o kašnjenju sugovornika tu su puno manje tolerantni i ne prihvaćaju ga s razumijevanjem. Zapravo, tu se radi o kompleksu 'velike nacije', to jest isticanje vlastite veličine, moći i uspjeha.

Kada je riječ o pregovaračima, u poslovnom svijetu ruske žene su jako cijenjene i u pregovorima često oštrije i konkretnije od svojih ruskih kolega. Isto tako, Rusi u pregovorima ne prave razliku da li im preko puta sjedi muški ili ženski pregovarač. Kad se radi o odnosu prema sugovornicama, skloni su lijepim riječima te diskretnom i kulturnom šarmiranju. Iako vole šarmirati sugovornice, humoru i šalama tijekom pregovora nisu skloni.

Rusi vole protokole, srdačno rukovanje, ponekad i grljenje (ukoliko već dobro poznaju sugovornika). Zanimljivo kod Rusa je što se nikad ne rukuju na pragu vrata jer se smatra nepristojnim i smatra se da donosi nesreću. Glasan govor i smijeh smatraju nepristojnim. Minimalno koriste mimike i geste. Bilo kakav pokušaj emotivnog pristupa pregovorima neće dobro završiti. „Za Ruse su pregovori poput partije šaha – u obzir dolaze samo logika i strategija.“<sup>35</sup> Samo sjedenje je vrlo konzervativno i ne vole velika pomicanja od stola, kao na primjer prekržižene noge, pomicanje ruku sa stola, okretanje lica od stola, pomicanje stolice i slično. Još jedna zanimljivost kod Rusa je ta da kod korištenja imena i upoznavanja Rusi imaju tri imena: prvo ime, obiteljsko ime i prezime, te pri upoznavanju je potrebno koristiti sva tri imena. Uglavnom pri razgovoru, ako ih se ne pita, ne koriste titule. Kada je riječ o odijevanju na poslovnim sastancima, od muškaraca se očekuje da nose odijela i da nikad ne drže ruke u džepovima, a kod odijevanja za žene prednost imaju u poslovnim suknjama. Nisu skloni ležernom oblačenju. Skupo odijevanje se cijeni te podiže kredibilitet poslovnog partnera.

Rusi jako vole poklanjati, ali vole i da im se pokloni. Vrlo im je drag i najbanalniji poklon poput kalendara, rokovnika, upaljača, kemijske olovke, privjeska i slično. Na poslovne sastanke rijetko dolaze bez poklona i uglavnom je to neki tradicionalni poklon kao što je njihova poznata babuška, vodka ili klasični pokloni poput brošure, privjeska i drugo.

---

<sup>35</sup> <http://dnevnik.hr/vijesti/svijet/mali-vodic-za-pregovaranje-s-vladimirom-putinom---450596.html> (pristupano 10.02.2017.)

Na kraju, može se zaključiti da su Rusi teški i relativno komplicirani pregovarači, ali kad se nešto dogovore drže se dogovorenog. Možemo ih smatrati vrlo pouzdanim partnerima. Poslovanje u Rusiji je strogo definiran i profesionalan proces koji zahtjeva veliku razinu pripremljenosti i strpljenja. Poznavanje poslovne kulture ove zemlje apsolutno je nužno za uspješne pregovore, konkurentnost i uspješnu realizaciju željenih projekata.

#### 4.2. Hrvatska

Većina poslovnih ljudi u Hrvatskoj, posebno onih mlađih, dobro su upoznati i uglavnom prihvaćaju i primjenjuju zapadni način poslovanja pa tako i poslovnog pregovaranja, dobro su obrazovani te uglavnom tečno govore engleski i/ili neki drugi strani jezik. Relativno se lako prilagođavaju novonastalim pregovaračkim okolnostima i situacijama. Ipak, još uvijek postoji dio starijih poslovnih ljudi, naučenih poslovno pregovarati po metodama iz prošlog socijalističkog i komunističkog doba, tj. vremena dogovorne ekonomije. Hrvati obično pregovore unaprijed dogovore i za njih se relativno dobro pripreme. Dogovorene termine sastanaka poštuju, a isto ponašanje cijene i kod sugovornika.

Kod upoznavanja pri poslovnim sastancima, pravilo je da se uz rukovanje desnom rukom, pri oslovljavanju uglavnom koriste prefiksom gospodine / gospođo ili titulom plus prezime te razmjenjuju posjetnice. Prije početka konkretnih razgovora, Hrvati vole i preferiraju razmijeniti nekoliko neformalnih rečenica o općenitim stvarima, ( vremenu, sportu, dnevnim aktualnostima i sl. ), kako bi "omekšali" početne napetosti i nelagode prije početka pregovora o konkretnim i suštinskim temama. U poslovnim pregovorima i na sastancima Hrvati obično odijevaju poslovna odijela s ili bez kravate, dok žene u pravilu odijevaju poslovne kostime.

Iako su Hrvati po prirodi uglavnom otvoreni i društveni te vole živu komunikaciju uz puno gestikulacije, kod konkretnih tema ostaju rezervirani i formalni sve do trenutka dok nisu potpuno sigurni da razumiju ciljeve te da nisu u podređenoj i/ili defenzivnoj situaciji u odnosu pregovarača s druge strane stola. Ishod pregovora im je apsolutno bitan, no pokazati će puno strpljivosti i razumijevanje ukoliko do cilja ne mogu stići sad i odmah. Kad ostvare zadani cilj skloni su, u znak pažnje prema poslovnom partneru, počastiti ga ručkom, večerom ili sl. te poslovni odnos proširiti u domenu prijateljskog. Jako cijene poslovnu korektnost druge strane i spremni su na poveću dozu kompromisa da bi poslovne pregovore doveli u „win-win“ situaciju. Izrazito cijene lojalnost poslovnog partnera i tad su spremni na dugoročnu suradnju u obostranu korist.

Uobičajena je praksa hrvatskih poslovnih subjekata da se u vrijeme blagdana i praznika daruju poslovni partneri. Standardni poslovni pokloni su kalendari, rokovnici, olovke, upaljači itd. U poslovnom okruženju u Republici Hrvatskoj još uvijek je na rukovodećim funkcijama zastupljenost muškaraca mnogo veća od zastupljenosti žena, no žene su u poslovnom svijetu jednako cijenjene i prihvaćene.

#### 4.3. Njemačka

Nijemce u poslovnom svijetu odlikuje točnost, preciznost i detaljnost. Smatraju da se svakom poslu treba dovoljno posvetiti i da se poslovi ne nagomilaju. Drugim riječima, osnovna karakteristika njemačke poslovne kulture je linearna upotreba vremena, tj. želja da završe jedan niz aktivnosti prije nego prijeđu na drugi. Poslovni sastanci su formalni i strogo se drže dnevnog reda i teme sastanka. Na sastanke uvijek dolaze spremi i pristupaju vrlo ozbiljno. Poslovne sastanke planiraju puno vremena unaprijed, kao i sve svoje obaveze. Ne vole da ih nešto iznenadi i bude izvan dogovorenog, odnosno planiranog. Nijemci nemaju smisla za humor tijekom poslovnog sastanka, kao niti potrebu za spontanim razgovorima. Između privatnog i poslovnog svijeta stavljaju distancu. Kašnjenje na sastanke smatra se vrlo nekulturnim, a kašnjenje duže od 15 minuta smatraju uvredom domaćina. Tijekom razgovora njemački pregovarači se oslovljavaju sa gospodine, odnosno gospođu i prezime. Obraćanje prvim imenom se treba izbjegavati. Svoje titule i pozicije jako cijene. Obavezno se koriste i znanstvene i profesionalne titule. Kada je riječ o osobi koja sjedi nasuprot njih tijekom pregovora tada se može reći da više cijene muške pregovarače. Kod odijevanja su vrlo konzervativni. Na sastanke muškarci uglavnom nose odijela, a kod žena se preferiraju poslovni kostimi te je vrlo važno da izbjegavaju upadljiv nakit. Na poklone ne treba previše trošiti kako ne bi pomislili da ih se žele podmititi. Na sastanku je uobičajeno razmijeniti podsjetnice.

#### 4.4. Italija

Bestrukturnost i neformalnost glavni su opis sastanaka u Italiji. Ne samo da odluke neće biti donesene tokom sastanka, već će za zaključenje ponekad trebati nekoliko mjeseci, nakon dužeg razmišljanja i kalkulacija. Ponekad će doći do promjena, čak i nakon zaključenja dogovorenog rješenja. Većina promjena se događa zbog cijena, rokova i sličnih uvjeta, što je odraz same osobnosti Talijana. Talijanski pregovarači su prijateljski nastrojeni, pričljivi i dosta fleksibilni te dosta vole pričati o više privatnim temama, kao što su obitelj, odmori,



hobiji i slično. Upravo zbog tog razloga su često emotivni i subjektivni, te sagledaju stvari sa osobne točke gledišta, ponekad i suviše. Očekivaju da suprotna strana ne izađe odmah sa konačnom cijenom ili uvjetima poslovanja, jer smatraju da posao treba sklopiti uz osjećaj da su nešto osvojili ili dobili. Talijani nikad nemaju potpuno određeno mišljenje, te vjeruju u individualnost, a ne u timski rad. No, oni su vrlo ljubazni i znaju kako treba laskati. Ne kriju vlastite emocije, ali i dobro čitaju emocije sugovornika. Često su dramatični, no to je dio njihove kulture, zbog čega im je neverbalna komunikacija vrlo izražena. Italija pripada južnoj menadžerskoj kulturi. Južni kulturni stil oslikava česta uporaba menadžerskog stava odnosno mišljenja koje glasi: “Bolje je da utvrdite visoke ciljeve pa ostvarite manje, nego da odredite niske ciljeve koje ćete realizirati”.<sup>36</sup>

Osnovne karakteristike tog stila su sljedeće:<sup>37</sup>

- problemi se rješavaju energično i sistematski,
- odlučivanje je često improvizirano i brzo,
- u komunikaciji se preuveličava uz slikovito izražavanje,
- restrukturiranja su stalna i radikalna,
- inovacijski procesi izuzetno ambiciozni,
- nagrađivanje uključuje brojne nematerijalne stimulanse,
- nadziranje je fleksibilno te se prilagođava promjenama.

#### 4.5. Velika Britanija

U Velikoj Britaniji su bolje prihvaćeni stariji pregovarači pa je uvijek dobro poslati i jednog iskusnog, starijeg člana. Iskustvo se cijeni više nego samo formalno obrazovanje, a za razliku od talijanskih pregovarača, bitne su činjenice umjesto osjećanja i osobnih simpatija. To se ne odnosi na humor, koji se očekuje na svim razinama i u svim prilikama. Britanski humor je specifičan i često nerazumljiv ostalim kulturama. Iako ubrzo nakon početka pregovora prelaze na oslobljavanje imenom, pregovore obavezno započinju titulama. Također, treba im se obraćati kao „Britanci“, a ne „Englezi“, i obavezno ih oslovljavati titulama.<sup>38</sup> Britanci rijetko pokazuju otvoreno neslaganje sa prijedlozima suprotne strane, pa zato treba obratiti pažnju na skrivene znakove neslaganja, neodređene odgovore, humor ili blaži oblik neslaganja kao na primjer „To bi moglo biti malo nezgodno.“ čime odugovlače, zbunjuju protivnika ili odlažu

---

<sup>36</sup> <http://www.poslovniforum.hr/about/bon-ton.asp> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>37</sup> <http://www.poslovniforum.hr> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>38</sup> Dobrijević G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str.171

odluku. Uvijek imaju „plan B“ kojeg skrivaju što je duže moguće i obično misle da stranci ih žele nadmudriti.<sup>39</sup>

#### 4.6. Sjedinjene Američke Države

Američki princip pregovaranja je vrlo jednostavan - zaraditi što više, što brže, uz pomoć teškog rada, dobrih prilika i vlastite moći, kao i moći novca kojeg imaju. Amerikancima na poslovne odluke obično ne utječu emocije, a upravo zbog tolike preokupiranosti novcem često ih opisuju kao nemilosrdne. Vrlo brzo nakon početka pregovora postaju neformalni - skidaju sako, oslovljavaju se imenima i razgovaraju o detaljima iz privatnog života. Imaju dobar osjećaj za vrijeme i točni su kad dolaze na sastanak, te vrlo jasno izražavaju svoju poziciju. Nastupaju čvrstim stavom na početku pregovora, znaju kada treba napraviti kompromis i odbijaju dati ustupke unaprijed. Iako Amerikanci često ulaze u rizike, ne odstupaju od svog financijskog plana koji je zacrtan na početku pregovora. Ono što suprotna strana ne voli jest to što pokušavaju doći do usmenog dogovora već na početku - postići opći dogovor, a tek onda dogovoriti detalje, zbog čega im često nedostaje strpljenja pa svojim nestrpljivim izjavama iritiraju suprotnu stranu. Njihova odlika je to što brzo prepoznaju nove prilike i žele iskoristiti svaku šansu što ih čini upornima, čak i u bezizlaznim situacijama. Negativna strana je što ne shvaćaju situacije u kojima druga strana ima samo jednu poziciju koju ne želi mijenjati što proizlazi iz nedovoljnog poznavanja drugih kultura. Amerikanci smatraju da novcem mogu sve, pa im je neshvatljivo kada pripadnici drugih kultura više cijene status i čast od same financijske dobiti.

#### 4.7. Turska

Specifičnost turskih pregovarača je ta da moraju imati jasnu projekciju suradnje kako bi se upustili u određeni posao, a sam uspjeh pregovora ovisi o povjerenju i međusobnim odnosima. Zato je proces donošenja odluka vrlo dugotrajan. Ponekad imaju velike zahtjeve kako bi bolje upoznali suprotnu stranu, provjerili status ili razinu autoriteta. Kod turskih pregovarača ne postoji pritisak i postavljanje rokova zbog čega često znaju raskinuti pregovore i otkazati cijeli posao. Vrlo im je bitna upornost, te se od njih očekuje da se cjenkaju. Za njih nije važna samo dobit, već čast i poštovanje, zbog čega im često privatni život utječe na donošenje odluka i prihvaćanje poslova. Temelj svih odnosa, kako u obitelji, tako i u poslu je - povjerenje. U podosta turskih tvrtki posao je obiteljski i prenosi se s

---

<sup>39</sup> <https://books.google.ba/books> (pristupano 10.02.2017.)

generacije na generaciju, a stariji u obitelji vrlo se poštuju. Zato pri predstavljanju obavezno rukovanjem pozdravite prvo najstarijeg člana skupa. Sjedite li, obavezno ustanite u znak pozdrava nadolazećim starijim članovima obitelji. Kako bi privukli pozornost, Turci će mahati dlanom gore-dolje, a kad zavrte cijelom rukom, to je znak da ih slijedite. Ako zavrte glavom lijevo-desno, to nije znak za “ne”, već za “ne razumijem”. Pri upoznavanju ili pozdravljanju stisak rukom treba biti snažan, no pri rastanku rukovanje nije obavezno.<sup>40</sup>

#### 4.8. Arapske zemlje

U Arapskim zemljama ističe se plemenska tradicija jer se od menadžera očekuje da bude kao otac prema svojim zaposlenicima, te ih štiti i brine se o njima i cijeloj kompaniji. Upravo tradicija, ali i vjera Islam te kontakt sa Zapadom, oblikovali su jedan specifičan stil pregovaranja i upravljanja. Kod arapskih pregovarača stvoren je čvrst birokratski sistem, nastao još u vrijeme Osmanskog carstva. Kao i kod Turaka, čast i postovanje su na visokoj poziciji, iznad financijske dobiti. Čast, sram i dostojanstvo su osnova njihove društvene kontrole i motivacije, a stranci moraju shvatiti da uspostavljanje poštovanja i povjerenja u arapskom svijetu je temelj svih pregovora i razgovora o poslu.

#### 6.9. Kina

Kada je riječ o poslovanju s Kinezima trebamo imati na umu da je najvažnije imati strpljenja jer jedino to može dovesti do uspješnog posla. Na poslovne sastanke je važno dolaziti ranije jer se na taj način ostavlja dobar dojam, a i dolazak na vrijeme smatraju vrlinom. Kašnjenje za njih je uvreda i može se loše odraziti na posao. Komunikacija je u kineskom poslovnom svijetu kombinacija tradicionalnih običaja i modernih standarda. Kod pozdravljanja čekajte da Vam domaćin pruži ruku ili se nakloni što je tradicionalni pozdrav u Kini te uzvratite na isti način. Kod upoznavanja koristite službene titule. Sastanke je obavezno unaprijed dogovoriti i točnost je ključna za uspjeh. Važno je zapamtiti da Kinezi iznad svega cijene rang i titulu te na sastanke stoga uvijek šalju ljude koji su unutar Vaše tvrtke visoko rangirani i cijenjeni. Kineski pregovarači su jako mudri. Nisu skloni sukobima niti se koriste taktikama. Nikad otvoreno ne kažu ni 'da' ni 'ne', uvijek daju neodređene odgovore poput 'vidjet ćemo'.<sup>41</sup> Osobni se kontakt treba izbjeci po svaku cijenu. Izrazito je neprimjereno da muškarac dotakne ženu u

---

<sup>40</sup> <http://www.poslovni.hr/karijere/u-tursku-s-mnogo-strpljenja-i-srdacnosti-20666> (pristupano 10.02.2017.)

<sup>41</sup> <http://www.bhembassychina.com/bh/tax.php> (pristupano 10.02.2017.)

javnosti.<sup>42</sup> Pokazivanje previše emocija je za njih znak slabosti, posebno ako se radi o pretjeranom pokazivanju ljutnje. U razgovoru nužno je koristiti titule i prezime, rijetko koriste samo ime. Na sastanke s kineskim poslovnim partnerima treba obratiti pozornost na način odjevanja. Za muškaraca se podrazumjeva nošenje odijela, dok žene bi trebale nositi poslovna odijela ili poslovne kostime koji ne otkrivaju ruke, noge i dekolte te bi trebale izbjegavati nošenje visokih peta zbog rizika da budu više od svojih kineskih sugovornika. Kod poklona treba pripaziti na boja kao što su bijela, plava i crna, te poklona kao što su cvijeće ili sat jer je sve to kod njih povezano sa smrću. Isto tako broj 4 smatraju nesretnim pa nikako ne bi trebalo poklanjati ništa vezano uz taj broj. Dobre poklone smatraju penkale ili nalivpero te poklone povezane s broje 8 jer ga smatraju sretnim brojem.

---

<sup>42</sup> <http://www.prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura.html> (pristupano 10.02.2017.)

## 5. ZAKLJUČAK

U današnjem globaliziranom svijetu nema više mjesta ksenofobiji, stereotipima i predrasudama. Empatija treba biti glavna osobina globalnog pregovarača. Ona se zasniva na prihvaćanju razlika među različitim kulturama, a njene osnovne karakteristike su: takt, humor, osjetljivost, fleksibilnost, kompromis, uljudnost, smirenost, toplina, strpljenje, volja da se razjasne ciljevi, poštovanje protokola druge strane, pažljivo izbjegavanje iritiranja sugovornika, pažljivo slušanje, poštovanje povjerenja i tajnosti, inspiriranje povjerenja i, iznad svega, stalno pokušavanje da vidimo stvari sa točke gledišta druge strane.

Pregovaranje je veoma stara ljudska i poslovna djelatnost i postoji onoliko koliko i robna razmjena. Međutim, tokom povijesti nije mu se posvećivalo suviše pažnje. Intenzivnije proučavanje ovog fenomena započelo je tek 60-ih godina dvadesetog stoljeća. U današnje vrijeme na pregovaranje se više ne gleda kao na urođeni talent, već na vještinu koja se može naučiti kroz teoriju i praksu. Najbolje iskustvo stječe se izloženošću različitim poslovnim situacijama. Pregovaranje treba promatrati kao jedan od ključnih poslovnih procesa. Uspješno pregovaranje sve više zavisi od poznavanja teorijskih pristupa i dobre pregovaračke prakse. Prisustvo u različitim poslovnim situacijama u pregovaračkim procesima utječu na sigurnost pregovarača i na stjecanje dragocjenog iskustva. Biti ćete uspješan i autoritativan pregovarač ako vaš sugovornik misli da vi posjedujete moć pogađanja i da je znate koristiti. Međutim, ako je vaš sugovornik uvjeren da vi nemate moć pogađanja, onda imate problem u procesu pregovaranja.

Kroz ovaj rad je prikazano kako različitost svjetskih kultura utječe na različite stilove poslovnog pregovaranja. Kako bi na najbolji način otklonili kulturne barijere ali i ostvarili dodatnu vrijednost uspješnim pregovaranjem, bitno je detaljno se upoznati sa identitetom, jezikom, vrijednostima i običajima stranog sugovornika. Kultura je jedan od presudnih faktora za uspješno međunarodno poslovanje i pregovaranje. Dovoljna upoznatost sa stranim kulturama može predstavljati kompetitivnu konkurentsku prednost međunarodnim kompanijama, te može biti jedan od ključnih faktora za ostvarivanje dugoročne konkurentске prednosti.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
2. Čerepinko D., Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, 2012.
3. Fox, R.: Poslovna komunikacija, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2006.
4. Giddens A., Sociologija, prema 4. Engleskom izdanju, Zagreb, 2007.
5. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
6. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Pregovaranje, 5 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, 2009.
7. Robbins, P. S., Judge, A. T.: Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
8. Rouse, J. M., Rouse, S.: Poslovne komunikacije - kulturološki i strateški pristup, Masmedia, Zagreb, 2005.
9. Salak T., Carović I., Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturne kompetencije, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2013.
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
11. Dobrijević G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.
12. Tomašević Lišanin M.: Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, 2004.
13. Tylor E. B., Primitive Culture, prema Golubović, 1973.
14. Villach Čeliković V., Čizmadija I., Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću, Učenje za poduzetništvo, Vol.2 No.1 Lipanj 2012. Zagreb, 2012.
15. Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, 10. Izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 1994.
16. Žitinski-Šoljić, M.: Teorija komuniciranja i govorništvo, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2001.
17. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.

18. Žitinski M., Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, 2.dopunjeno izdanje, 2010.

Internet izvori:

1. <http://dnevnik.hr/vijesti/svijet/mali-vodic-za-pregovaranje-s-vladimirom-putinom---450596.html> (pristupano 10.02.2017.)
2. [www.cesi.hr/attach/\\_p/pregovaranje.ppt](http://www.cesi.hr/attach/_p/pregovaranje.ppt) (pristupano 10.02.2017.)
3. <http://www.poslovniforum.hr> (pristupano 10.02.2017.)
4. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Komunikacija> (pristupano 10.02.2017.)
5. <https://books.google.ba/books> (pristupano 10.02.2017.)
6. <http://www.prospera-viva.hr/zanimljivosti/poslovna-kultura.html> (pristupano 10.02.2017.)
7. <http://www.djecamedija.org/?p=3092> (pristupano 10.02.2017.)
8. <http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/pregovaranje-medu-razlicitim-kulturama-1> (pristupano 10.02.2017.)
9. <http://www.bhembassychina.com/bh/tax.php> (pristupano 10.02.2017.)
10. <http://language-house.hr/pokloni-u-kini-pazite-na-odredene-tabue/> (pristupano 10.02.2017.)
11. <http://ekonomskiportal.com/pregovaranje-neverbalna-komunikacija/> (pristupano 10.02.2017.)
12. <http://www.poslovni.hr/karijere/u-tursku-s-mnogo-strpljenja-i-srdacnosti-20666> (pristupano 10.02.2017.)

## **Dodaci:**

### Popis slika:

Slika 1. Osnovne funkcije komunikacije.....	12
Slika 2. Protok komunikacije u organizaciji .....	13
Slika 3. Četiri tipa "vinove loze" .....	16
Slika 4. Znak 'podignuti palac' i znak O.K. ....	24

### Popis tablica:

Tablica 1. Karakteristike mekog i tvrdog pregovarača .....	5
Tablica 2. Karakteristike distributivnog i integrativnog pristupa pregovaranja .....	7