



VUB

VISOKA ŠKOLA ZA USLUŽNI BIZNIS

INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Doc. dr Branislav Sančanin

e-mail: branislav.sancanin@vub.edu.ba

Sokolac, 2024/25



VERBALNA INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Uspešna interkulturalna poslovna komunikacija zahteva ličnu širinu i fleksibilnost.

Nesporazumi među ljudima većinom nastaju zbog neprihvatanja razlika u pogledu mentaliteta, religijskih shvatanja, istorijskog nasleđa, nacionalnog ponosa i predrasuda.



MEĐUNARODNI POSLOVNI PROTOKOL – ZABRANJENE TEME

Međunarodni poslovni protokol identifikuje zabranjene ili tabu teme u poslovnoj komunikaciji, koje prilično zavise od kulture kojoj poslovni partneri pripadaju.

Univerzalne tabu teme na poslovnom sastanku su:

- Politika,
- Religijska pripadnost,
- Bolest i smrt,
- Humor i prevođenje šala,
- Lične finansije.



UPUTSTVA ZA POSLOVNU KOMUNIKACIJU SA INOSTRANIM PARTNERIMA:

-
- Nikada nemojte računati na to da Vaš gost govori jezik koji Vi govorite.
 - Ako Vam je potreban prevodilac prvo ga potražite u svojoj organizaciji, jer iako možda ne vladaju tehničkim izrazima, biće im jasan opšti kontekst razgovora.
 - Neka Vam gost potvrdi da nema ništa protiv da se koriste usluge prevodioca i proverite da li mu odgovara osoba koju ste izabrali.
 - U razgovorima na vrlo visokom nivou obe strane imaju svog prevodioca.



NEVERBALNA INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Postoji veliki broj neverbalnih ponašanja i njihovih značenja u različitim kulturama, ali je moguće sagledati osnovne razlike i suprotnosti u nekoliko neverbalnih kategorija, kao što su:

- Govor tela,
- Dodirivanje,
- Gestikulacija,
- Facijalna ekspresija,
- Odnos prema ličnom prostoru,
- Odnos prema vremenu i dr.



GOVOR TELA

Razlike u „govoru tela“, odnosno načinu na koji ljudi zamenjuju reči sa pokretima, predstavljaju najčešći izvor nesporazuma u interkulturalnoj komunikaciji.

Prilikom poslovnog susreta u većini zemalja ljudi se rukuju, dok je za Japan i neke Azijske zemlje karakterističan naklon, čija dubina zavisi od statusa i ranga onog koji se pozdravlja.



GOVOR TELA

Neverbalni signal za reč „ne“. U većini zemalja odbijanje ili negacija je praćena pokretom glave u pravcu levo-desno, dok u Bugarskoj i Grčkoj ljudi klimaju glavom gore-dole kada se sa nečim ne slažu, u Japanu se odmahuje desnom rukom, a na Siciliji se jednostavno demonstrativno podigne brada.



DODIRIVANJE

Dodir prilikom komunikacije "licem u lice" je još jedna karakteristika koja varira od kulture do kulture.

U Francuskoj se vrlo često ljudi već prilikom prvog susreta pozdravljaju sa dva poljupca u obraz i prilikom razgovora često dodiruju sagovornika.

Arapski biznismeni često zagrljajem pozdravljaju svoje poslovne partnere ili ih u hodu uhvate za ruku, što iznenadi i zbuni američke poslovne ljude kod kojih je poslovni odnos prilično depersonalizovan i iznad svega netaktilan.



KONTAKT OČIMA

U Evropi i SAD smatra se da je osoba koja izbegava da gleda sagovornika u oči neiskrena, nepoštena, nesigurna ili nezainteresovana.

Međutim, u Aziji i Latinskoj Americi spušten pogled u razgovoru sa poslovnim partnerom znak je dubokog poštovanja i uvažavanja.

Poslovni ljudi u Japanu u komunikaciji pogled podižu najviše do visine čvora na kravati svog sagovornika.



LIČNI PROSTOR

Prilikom poslovnih susreta veoma je važno poštovati tuđ lični prostor. Tipična poslovna definicija ličnog prostora je između 30 i 50 centimetara, međutim veličina ličnog prostora je subjektivna kategorija i često je zajednička karakteristika pripadnika određene kulture. Amerikanci i Kanadani najčešće stoje na razmaku od 150 centimetara od svog sagovornika u poslovnoj komunikaciji. Za Nemce i Japance je to neprijatna blizina, dok će Arapi i Latinoamerikanci smatrati da su neuobičajeno daleko od svojih sagovornika.



ODNOS PREMA VREMENU

Odnos prema vremenu nije univerzalan i ne znači u svim kulturama isto. Precizno vremenski određeni planovi nemačkih, švajcarskih i američkih menadžera, često zbunjuju pripadnike drugih kultura, gde se vreme doživljava fleksibilnije. Čekanje na sastanak ili polučasovno kašnjenje arapskog, latinoameričkog ili španskog menadžera ne znači da on ne poštuje svog poslovnog partnera.



VEŠTINE INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJE

Međunarodni poslovni protokol navodi šta je uvek korisno znati o zemlji iz koje je sagovornik ili poslovni partner:

- Puno zvanično ime države, na primer Meksiko – *The United Mexican States*,
- Glavni grad države,
- Ime predsednika države i političke partije koja je na vlasti,
- Najzastupljeniju religiju i verske običaje u zemlji...



VEŠTINE INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJE

Državne i verske praznike koji se slave i pripadajuće
običaje koji važe,

Navike u ishrani,

Osnovne statističke podatke o najvažnijoj
industrijskoj grani,

Osnovne istorijske činjenice i geografske podatke,

Poznate ličnosti iz te zemlje, npr. dobitnike Nobelove
nagrade ili slavne muzičare, naučnike, umetnike,
sportiste.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA - SAD

Amerikanci se po pravilu rukuju prilikom upoznavanja;

Tačnost je izuzetno važna, kašnjenje na sastanak se smatra vrlo neučtivim;

Vizit karte se ne razmenjuju automatski na sastancima, već samo ako postoji razlog za kasnije kontakte;



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA - SAD

- Kada su u pitanju poslovni pokloni, Amerikanci su vrlo osetljivi. Po američkim saveznim propisima maksimum neoporezovane vrednosti poklona je **25 dolara**, pa je bolje izbegavati poklone i umesto toga ih luksuznije ugostiti;
- Amerikanci uglavnom drže do lepih manira u poslu, ali za njih je najvažniji pravni aspekt i formalno zaključivanje sporazuma. Ne vole periode ćutanja u toku razgovora;
- Amerikanci su direktni u pregovorima i ukoliko se ne slažu sa sagovornikom, to će odmah i reći;



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA JAPAN

- U Japanu je uobičajen način pozdravljanja dubok naklon, a ne rukovanje. Međutim, zbog čestih poslovnih kontakata sa Amerikancima i Evropljanima oni su usvojili običaj rukovanja.
- Vizit karte razmenjuju se često i u svakom poslovnom kontaktu. Kada se primaju i daju treba koristiti obe ruke. Vizit kartu japanskog poslovnog partnera ne treba po automatizmu staviti u džep, već je treba pomno proučiti kao znak poštovanja sagovornika i organizacije koju on predstavlja.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA - JAPAN

- Poslovnom gostu se ne sme obraćati imenom – to je dozvoljeno samo članovima porodice i bliskim prijateljima. Titule i način obraćanja se pažljivo odmeravaju da bi se iskazao status ili razlike u rangu;
- Japanci osećaju averziju prema fizičkom kontaktu tokom poslovnih razgovora, pa treba izbegavati tapšanje po ramenu ili druge dodire prilikom komunikacije;
- Japanski poslovni ljudi strogo vode računa o hijerarhiji u svojim firmama. Na sastancima oni koji su niži po rangu poštuju volju starijih kolega



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA - JAPAN

- Japanci ne izražavaju otvoreno svoje emocije i osećanja, tako da se teško po njihovom licu može reći da li im je nešto neprijatno ili im neka situacija ne odgovora. Često se u takvim situacijama samo smeškaju;
- Supruge nemaju značajno mesto u poslovnom životu Japanaca i japanski gosti očekuju da ugostite samo njega. Treba izbegavati pitanja o porodičnom životu;
- Japanci pridaju veliki značaj poklonima i mnogi poklone smatraju obaveznim manirom, a ne samo eventualnim ljubaznim gestom.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA - KINA

- U Kini se uvek moraju poštovati Konfučijanski principi i to pre svega pokazivanje skromnosti, iskrenosti i poštovanja prema drugima. Nikada ne treba kritikovati ili ispitivati ljude u prisustvu drugih;
- Dobro je naći treće lice koje bi poslužilo kao “veza” za upoznavanje i uspostavljanje komunikacije;
- Vizit karte se predaju tokom predstavljanja, a trebalo bi da su na engleskom i kineskom jeziku. Predaja i uzimanje vizit karti se radi sa obe ruke.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA – ARAPSKE DRŽAVE

- U poslovanju značajnu ulogu imaju lične veze – posao se obavlja sa pojedincem koji personifikuje celu kompaniju;
- U poslovanju se više ceni i primenjuje usmena komunikacija „licem u lice“ u odnosu na pisanu komuniakciju;
- Kašnjenje na sastanak se ne smatra nepristojnim, naročito ako je gost bogatiji ili uticajniji od domaćina;
- Poslovni sastanci traju mnogo duže nego sa sagovornicima iz zapadnog sveta i ne sme se pokazivati nestrpljivost.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA – ARAPSKE DRŽAVE

Gost će očekivati da mu bude ukazano isto onakvo gostoprimstvo sa kojim bi on dočekaio svog poslovnog partnera u svojoj zemlji.

Večera u restoranu je najpopularnija vrsta provoda. Ne treba očekivati da će se upoznati supruga svog gosta, jer u mnogim arapski zemljama je još uvek izražena muška dominacija.

Pokloni nisu od primarnog značaja, već kao nešto što gostoprimstvu daje širu dimenziju. Mali pokloni su uobičajeni kada se ide na večeru, a skuplji pokloni se daju kao znak posebne naklonosti.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA – EU: FRANCUSKA

Francuzi su ponosni na svoj kulturni uticaj, lepotu jezika, kuhinju, modu, brojna umetnička i naučna dostignuća.

U poslovanju su veoma tradicionalni i ceremonijalni. Poslovna odeća je konzervativna, ponašanje je uvek visoko protokolarno.

Poslovna hijerarhija se strogo poštuje. Znanje francuskog jezika je poželjno i visoko se ceni, ali ukoliko se u potpunosti ne vlada tim jezikom preporučuje se angažovanje prevodioca.

Večera je u francuskom poslovnom svetu važan događaj i poželjno je da se pokaže oduševljenje prema pripremljenoj hrani i vinu.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA – EU: GB

- Britanci uglavnom prilaze poslu bez emocija, razmatrajući samo objektivne činjenice;
- Poslovni nastup Britanaca je veoma autoritativan. Na poslovnom sastanku, nakon neformalnog dela, treba biti što precizniji u izražavanju i dobro je pripremiti što više pisanog materijala o predmetu sastanka;
- Donošenje odluke često traje jako dugo i odluku koju donese generalni menadžer (najstariji sa najvišom titulom) je neopoziva.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA EU: GRČKA

Veliki broj preduzeća su porodične firme, u kojima glava porodice ima glavnu reč. Strpljivost i opušteniji odnos predstavljaju dobar taktički potez za pridobijanje poverenja od strane grčkih partnera.

Poslovni razgovori traju dugo, sastanci često kasne i česti su prekidi. Grci su temperamentni pri izražavanju i očekuju sličan pristup od svog sagovornika, inače će to protumačiti kao nedostatak interesovanja za pitanje o kom se diskutuje. Grci su vrlo ljubazni domaćini, rado daju poklone, tako da ih očekuju i od svojih gostiju.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA EU: ŠPANIJA

U Španiji je važan lični odnos kao temelj poslovnih odnosa. On najčešće počinje upoznavanjem od strane treće osobe, a napredak u saradnji zahteva vreme.

I ovde važi mediteranski način vođenja pregovora, što znači da su prekidi i razne smetnje česta pojava. Uspešno zaključen posao se završava poslovnim obedom. Večera je, za shvatanje ostalih Evropljana, obično prekasno (oko 22 ili 23h) i traje do kasno u noć. Pozivi u kuću nisu uobičajeni.



SPECIFIČNOSTI POSLOVNE KULTURE POJEDINIH ZEMALJA – SKANDINAVSKE ZEMLJE

Kada je reč o poslovnom odnosu, može se reći da su Danci i Šveđani formalniji od Finaca i Norvežana. Zajedničko im je da su poštenu, precizni i pažljivi kod reagovanja i odlučivanja. U početku poslovnog odnosa često su veoma nepoverljivi. Sastanak je potrebno najaviti barem dve nedelje unapred.

Skandinavci će odmah početi razgovor o poslu i očekujte da će biti odlično pripremljeni za razgovor. Fizički kontakt je u potpunosti ograničen na rukovanje. Samo u slučaju izuzetno uspešno završenog posla uslediće privatan poziv na večeru.