

Vještine komuniciranja u inženjerstvu

Kulturne razlike

Predrag Pale



Što je "kultura"?

- The ideas, customs, and social behavior of a particular people or society.
- Culture is the characteristics and knowledge of a particular group of people, defined by everything from language, religion, cuisine, social habits, music and arts.
- The customary beliefs, social forms, and material traits of a racial, religious, or social group;
- The set of shared attitudes, values, goals, and practices that characterizes an institution or organization

izvori: Internet



Kultura je

... sve ono što
većina ljudi u jednoj zajednici
zna, prihvata i primjenjuje,
a uglavnom nije zapisano.



FER

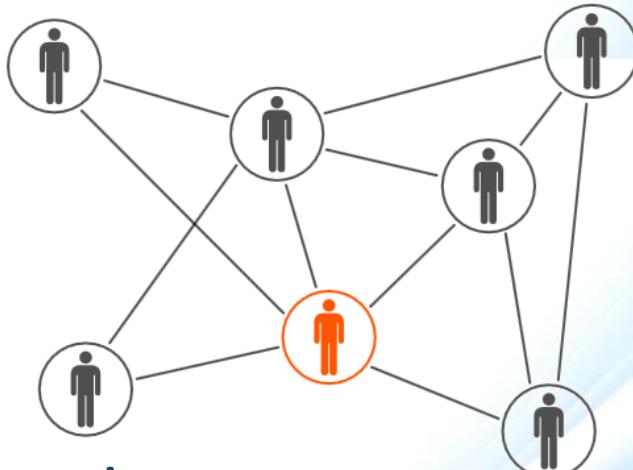
LSS

Kakvih ima kultura?

- nacionalna
- zavičajna
- obiteljska
- vjerska
- profesionalna
- organizacijska
- timska
- tko plaća u kafiću
- donose li se pokloni u goste i kakvi
- kome se što poklanja za rođendan
- blagdani
- jezik/terminologija, da/ne/možda ...
- kaže li se šefu da je u krivu
- slave li se rođendani kolega iz tima

Kome je kultura važna?

- onome tko želi nešto od drugih ljudi
 - plaću
 - nagradu
 - priznanje
 - poštovanje
 - zajednički rad, stanovanje, putovanje ...
 - ...
- društveni krug(ovi)
 - ako želite **biti U** nekom krugu
 - ili **IZVAN** kruga



Što biste mogli pogriješiti?

- **jesti na ulici**
- prekrižiti noge dok **sjedite**
- imati pogrešnu **odjeću**
- upotrijebiti uvredljivu **gestu**
- na krivi način **gledati** sugovornika
- pogrešno uzeti tuđu **posjetnicu**
- na pogrešan način **hvaliti**
- neprimjereno **dodirivati** ljudе
- ...



Moguće posljedice:

- uvrijediti
- povrijediti
- dati lošu sliku o sebi
- poslati pogrešnu poruku
- biti krivo shvaćen
- ...
- **zatvor**

Da biste pripadali krugu, morate ...

- **komunikacija**
 - tko se kad i kako obraća kome i na koji način
- **ophodjenje**
 - za stolom
 - na ulici, u prolazu
 - na sastanku
 - u uredu, u gostima
- **odnos prema**
 - tuđim sustavima vrijednosti
 - imovini
 - okolišu



Sedam dimenzija kulturnih razlika

- Univerzalnost ↔ specifičnost
- Individualizam ↔ zajedništvo
- Konkretno ↔ raspršeno
- Neutralno ↔ emocionalno
- Postignuće ↔ status
- Sekvencijalno vrijeme ↔ sinkrono vrijeme
- Unutarnja kontrola ↔ vanjska kontrola

Trompenaars and Hampden-Turner:

<https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>



Univerzalnost ↔ specifičnost

Univerzalnost

- **pravila, zakoni, vrijednost, obveze**
- **ravnopravnost i pravednost** među ljudima
- **pravila su važnija od ljudskih odnosa**

Specifičnost

- **okolnosti i odnosi definiraju pravilo**
- reakcija na situaciju **ovisi o trenutnim događajima i tko** sudjeluje

SAD, Kanada, UK, Australija, Novi Zeland
Nizozemska, Njemačka, Švicarska
Skandinavija

Rusija
Latinska Amerika
Kina



Individualizam ↔ zajedništvo

Individualizam

- vjera u **osobnu slobodu** i postignuća
- **sam donosim odluke**
- **sam se brinem** za sebe

Zajedništvo

- **grupa je (uvijek) važnija** od pojedinca
- grupa **osigurava pomoć** i **sigurnost** u zamjenu za odanost

SAD, Kanada, UK, Australija, Novi Zeland
Švicarska
Skandinavija

Latinska Amerika
Afrika
Japan



Konkretnost ↔ raspršenost

Konkretnost

- **posao i privatni život su odvojeni**
- smatraju da **odnosi nemaju utjecaja** na radne rezultate
- iako je važno imati dobre odnose, ljudi **mogu uspješno surađivati** i bez njih

Raspršenost

- posao i privatni život se **preklapaju**
- vjeruju da su dobri **odnosi ključni** za poslovne rezultate
- odnos s drugim ljudima je **jednak na poslu i privatno**
- **druže se** s kolegama s posla i klijentima i izvan posla

SAD, UK

Nizozemska, Njemačka, Švicarska
Skandinavija

Rusija

Argentina, Španjolska
Indija, Kina



Neutralno ↔ emocionalno

Neutralno

- jako se trude **ovladati** svojim **emocijama**
- akcijama **upravlja razum**, a ne emocije
- **ne pokazuju** što misle ni kako se osjećaju

Emocionalno

- traže načine da **izraze** svoje **emocije**
- čak i **na poslu**
- **javno izražavanje** emocija se prihvata i potiče

UK
Nizozemska, Njemačka
Švedska, Finska

Italija, Francuska, Španjolska
Latinska Amerika



Postignuće ↔ status

Postignuće

- ono si **što radiš**
- tvoja **vrijednost** se mjeri time
- vrednuje se **tvoj učinak**, ma tko si

Status

- cijene te po tome **tko si**
- **moć, titula i položaj** znače puno i definiraju ponašanje

SAD, Kanada, Australija
Skandinavija

Italija, Francuska
Japan
Saudska Arabija

Sekvencijalno ↔ sinkrono vrijeme



Sekvencijalno

- vole da se **događaji** nižu **slijedno**
- visoko **cijene točnost**, planiranje i držanje planova
- “**vrijeme je novac**”
- **zamjeraju** kad se ne poštuje njihov raspored

SAD, UK, Njemačka

Sinkrono

- prošlost, sadašnjost i budućnost doživljavaju **isprepleteno**
- **istovremeno** rade **više projekata**
- planove i obveze smatraju **fleksibilnima**

Argentina, Meksiko



FER

LSS

Unutarnja ↔ vanjska kontrola

Unutarnja

- vjeruju da **mogu upravljati** prirodom i okružjem
- tako se odnose prema timovima i organizaciji

Vanjska

- vjeruju da priroda i okružje **upravljaju njima**
- moraju **surađivati** s okružjem da bi postigli ciljeve
- na poslu i u odnosima usmjeravaju svoje aktivnosti **prema drugima**
- **izbjegavaju konflikt**, ako je ikako moguće
- često **trebaju potvrdu** da dobro rade svoj posao

SAD, UK, Australija, Novi Zeland
Izrael

Rusija
Saudijska Arabija
Kina

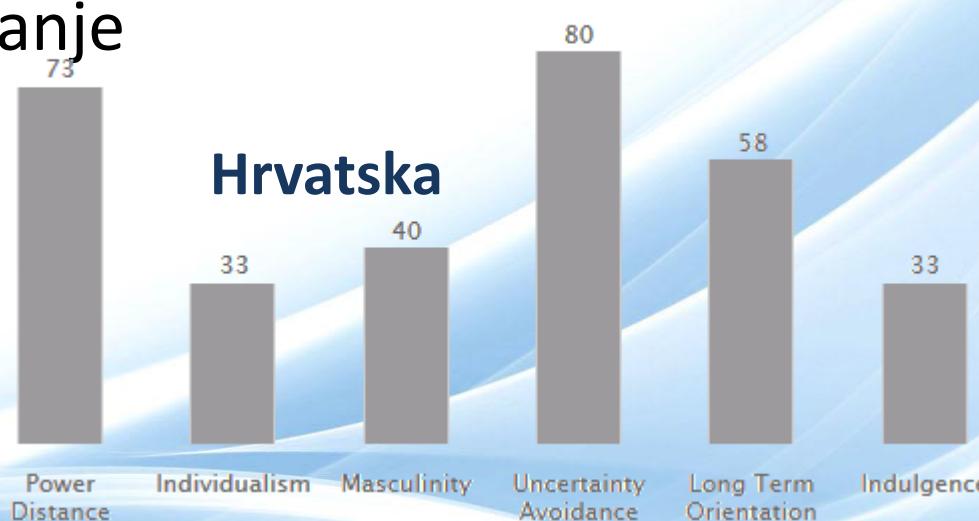


Hofstedeove kulturne dimenzijske

Hofstede: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm

- Indeks nejednakosti (PDI=Power Distance Index)
- Individualizam ↔ zajedništvo
- Muževnost ↔ ženstvenost
- Indeks izbjegavanja nesigurnosti
- Pragmatično ↔ normativno
- Uživanje ↔ suzdržavanje

Istraživanje na zaposlenicima IBM-a u različitim zemljama.
Ista organizacijska kultura.



<https://geert-hofstede.com>

Indeks nejednakosti

Visok

- **centralizirane organizacije**
- **složene hijerarhije**
- **velike razlike u plaćama, autoritetu i poštovanju**

Nizak

- **jednostavnija organizacija**
- nadređeni i podređeni su gotovo **ravnopravni**

- prihvata se neravnomjerna raspodjela moći
- ljudi znaju "svoje mjesto" u sustavu

- moć se dijeli i raspršena je
- neravnomjerno raspodijeljena moć se ne prihvata

Individualizam ↔ zajedništvo

Individualizam

- visoko se **cijeni** pojedinčev **vrijeme** i potreba za **privatnošću** i **slobodom**
- **izazovi** pružaju **užitak**
- očekuju se **osobne nagrade** za postignuća
- **poštovanje privatnosti**

- slabe međuljudske veze izvan jezgre "obitelji"
- slab osjećaj odgovornosti za tuđe postupke i ishode

Zajedništvo

- naglasak na **razvoju vještina** i postizanju **majstorstva**
- ljudi rade zbog **unutarnjeg zadovoljstva**
- **održavanje sklada u grupi** je važnije od drugih moralnih pitanja

- lojalnost grupi
- grupa brani interes svih članova
- grupe su veće
- preuzimanje odgovornosti za tuđu dobrobit



Muževnost ↔ ženstvenost

Muževno

- jaki ego
- osjećaj **ponosa** i važnosti veže se uz status
- **novac i uspjeh** su važni

Ženstveno

- orijentirani prema **međuljudskim odnosima**
- važno je da sve bude **sporazumno**
- fokus na **kvalitetu života**

- natjecanje se uči od malena: i dječaci i djevojčice podjednako
- često se radi prekovremeno

- upravlja se kroz diskusiju, suglasje, kompromis i pregovaranje

Indeks izbjegavanja nesigurnosti

Visok

Nizak

- konzervativno, **kruto**, strukturirano
- mnoge društvene **konvencije**
- dozvoljeno je pokazivati **emocije**
- visoka **energija**, ako postoji osjećaj upravljanja vlastitim životom

- život nastaje učiniti predvidljivim i upravljanim

- **otvorenost** za promjene i inovacije
- sklonost **otvorenom učenju** i **odlučivanju** s više mogućnosti
- **manji** osjećaj **hitnje**

- ljudi su opušteniji



Pragmatično ↔ normativno

Pragmatično

- često se pitaju što je **istina**
- češće pitaju **“što” i “kako”** nego **“zašto”**
- **štедljivost i obrazovanje** su pozitivni
- **skromnost**
- naglašavaju se **vrline i obveze**

- orientacija na drugi rok

Normativno

- često žele znati **“zašto”**
- snažna **uvjerenja**
- naglašavaju se **vrijednosti i prava**
- ako se previše hvalite zauzet će prema vama **kritičan stav**

- religiozniji
- nacionalizam
- želja za zadovoljiti roditelje

Uživanje ↔ suzdržavanje

Uživanje

- optimistični
- važnost slobode govora
- fokus na osobnoj sreći

Suzdržavanje

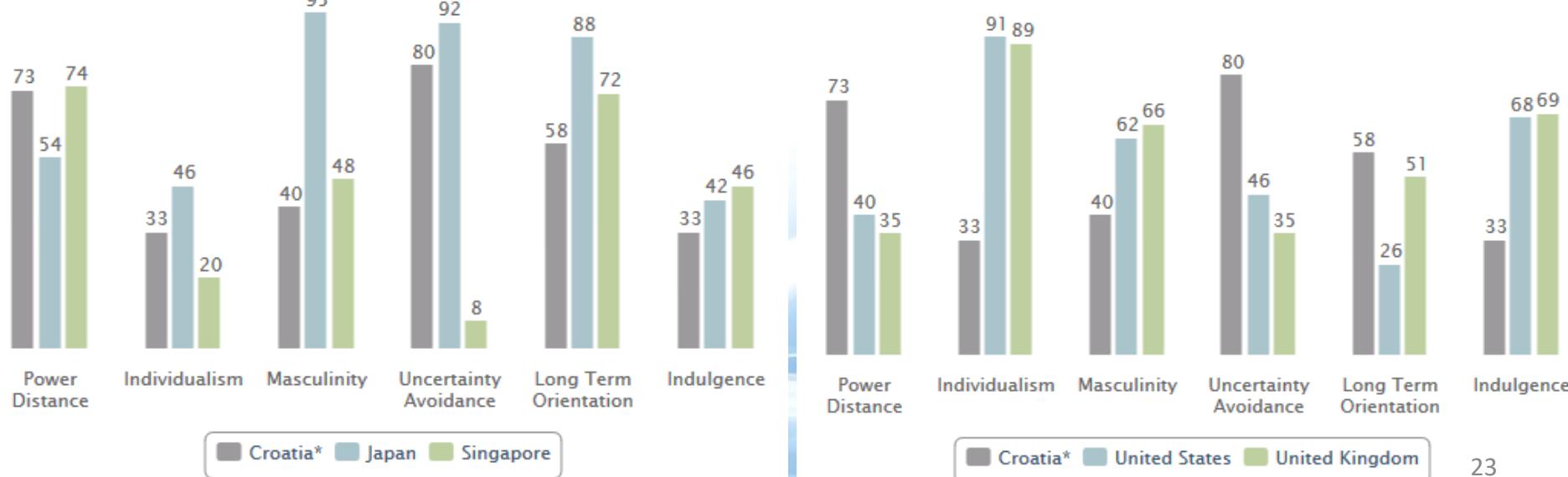
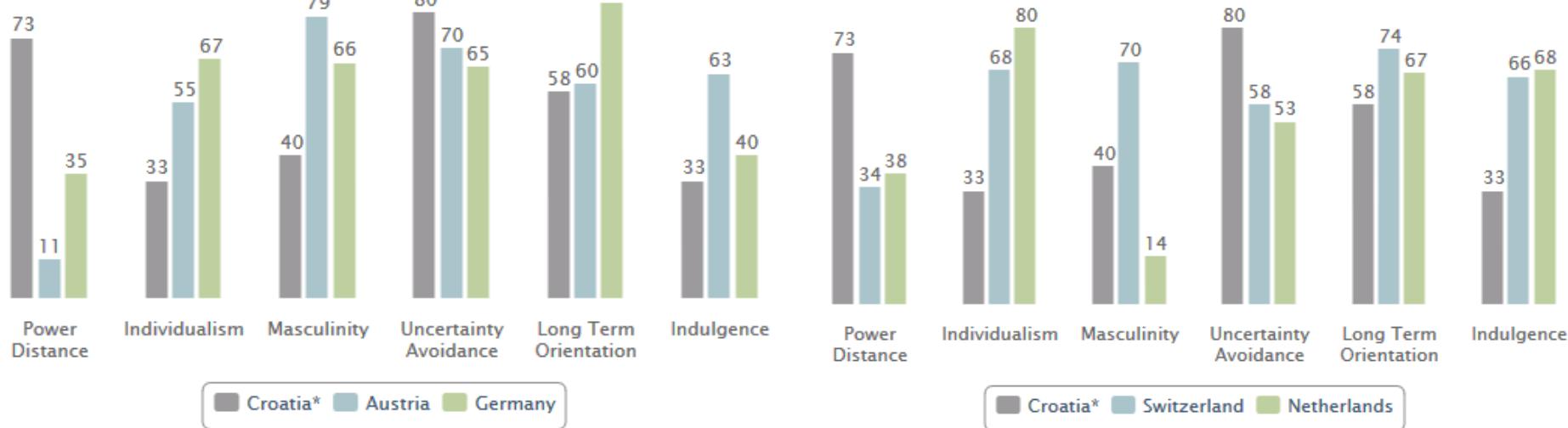
- pesimistični
- kontrolirani
- rigidno poštovanje

- dozvoljavaju i potiču zadovoljenje vlastitih potreba i emocija

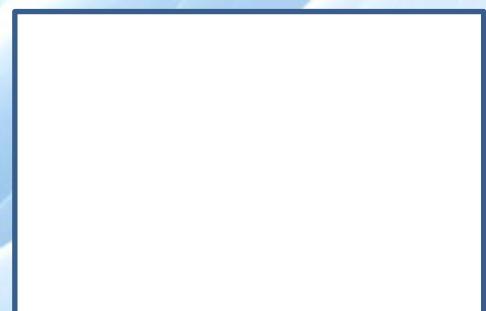
- potiskuje se nagrađivanje
- ponašanje se više kontrolira
- kruće društvene norme

Usporedba RH s nekim zemljama

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>



Značenja boja



Značenje gesta



<http://en.rocketnews24.com/2012/05/29/tripadvisor-japan-to-give-away-t-shirts-full-of-overseas-obscenities-we-examine-their-meanings/>

Primjer - Austrija

- **nema** automatskog "ti". Na početku su svi na "vi"
- ako netko ima **titulu**, treba ju **koristiti** kod obraćanja
- **rukovanje je obavezno** kod poslovnog dolaska i odlaska. Posebno kod odlaženja od klijenta
- neprikladno je **sprdanje** ili bahato komentiranje i **uveličavanje** vlastitog iskustva i znanja
- **glasno razgovaranje** i pretjerana **gestikulacija** - to se smatra „neotesanim“
- glasno **telefoniranje**
- **smijuljenje** na sastanku
- kritična situacija se opisuje **diskretno** - bez histerije i tračeva
- **šantanje** za vrijeme predavanja ili sastanka
- **upadanje** u riječ
- komunikacija na sastanku samo s jednom osobom i **ignoriranje ostalih**
 - po sistemu "mi se kužimo, a za ostale me baš briga"
- **govor u dijalektu** na poslovnim sastancima je "no no".
- **psovanje** je tabu
- **zavaljeno** sjedenje na stolici
- ako si pozvan na poslovni ručak **ne naručuješ skupa jela** ili pića
- korektno oblačenje - nikakav luksuz, ali čisto i poslovno. **Bez t-shirta**.
- **tetoviranje** je TABU
- **pozdravljuju se svi i svuda** pa makar se vidjeli već 100 puta u liftu.

A kakva je “naša” kultura?

- na FER-u
- u elektrotehnici
- u Zagrebu
- u Hrvatskoj
- u EU
- u “zapadnoj” civilizaciji



O čemu treba voditi računa

- oslovljavanje i obraćanje
- konverzacija
- mobitel i tablet/laptop
- kretanje
- sjedenje
- za stolom
- na poslu
- na sastanku
- na predavanju
- u gostima
- šale
- ...



Oslovljavanje i obraćanje

- Nepoznatoj "starijoj" osobi **uvijek** se obraćate s "Vi"
 - ona mora inicirati prijelaz na "ti"
 - pozdravlja se s „**Dobar dan**”, a ne „**Bok**”
- Čekate da "starija" osoba **inicira** upoznavanje
 - a tada se **prvo vi predstavite**
- Ne spominjite svoje **titule**
- Kad vam se netko predstavi, kažete: "**Drago mi je**"
- **Domaćin** međusobno **upoznaje** goste
 - prvo predstavlja "najmlađeg"
- Pri upoznavanju **ustanite**
- "**Mlađi**" **prvi pozdravlja**
- Muškarac prvi pozdravlja ženu
- "Stariji" i žena **prvi pruža ruku**



Konverzacija

- O sebi govorite što manje
- Ne započinjite rečenicu s “ja”
- Kad govorite o prisutnima, koristite njihovo ime, a ne zamjenice
- Ne upirite prstom
- Kontrolirajte geste
- Gledajte sugovornika u oči
 - ne buljite u dijelove tijela
- Ne dodirujte sugovornika
 - ne držite ga za ruku
- Neslaganje izrazite na umjeren način
- U društvu se ne došaptavajte
 - i ne šaljite signale jednoj osobi

Pokažite poštovanje.



Mobitel i tablet/laptop

- **NE razgovarajte mobitelom**
 - na sastanku i u gostima,
 - javnom prijevozu i prostorima
- **Gоворите јако тихо,**
ако користите мобител
док су око вас људи
 - или **изадјите** из једнотавног простора
- **Dok ste у друштву**
не читате ни не шалжите **поруке**
 - и не радите **ништа друго**
на својим уређајима
- **На састанку се**
не „скривавјте“ иза лаптопа



**Ne namećite drugima
своју privatnost.
Usredotočite se na druge.
Iskažite im поштovanje.**



Pravila izbjegavanja sudara na moru

Svaki sudar s drugima pokazuje da ste ili nasilni ili nesposobni.

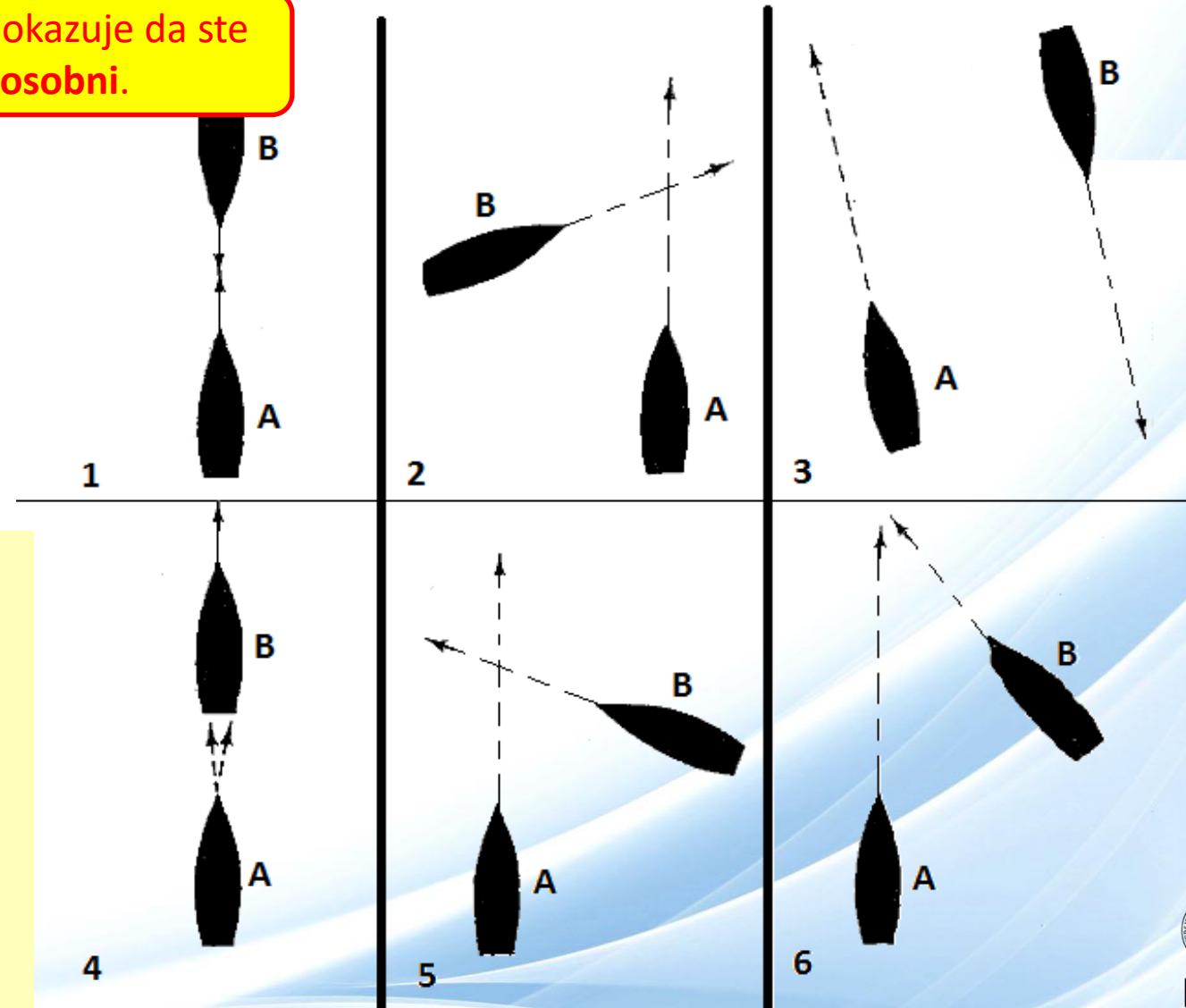
gliser

čamac

jedrilica

brod

- **prednost** ima onaj tko teže manevrira
- onaj **drugi** skreće desno ili niz vjetar



Kretanje

- **Ne gurajte se kroz vrata**
 - Prvo **propustite** da kroz vrata prođu
 - oni koji izlaze
 - "stariji" i žene te djeca
 - Muškarac **pridržava vrata** "starijima" i ženama
 - Muškarac prolazi kroz vrata **prije žene samo**
 - pri ulazu u **ugostiteljski objekt**
 - pri prolasku kroz **okretna vrata**
 - Dva puta **kucnite** na vrata: ni pretiho ni preglasno
 - **Zaobiđite** par ili grupu koja stoji ili ide prema vama
 - Kad hodate ili stojite u grupi **nemojte zauzeti** cijeli prolaz
 - **Žena hoda s desne strane muškarca** ili između dva muškarca
 - **Torbe nosite s vanjske strane**
 - Svojim **torbama nemojte udarati** prolaznike
 - Muškarac drži kišobran
- Cilj je da se **svi kreću brzo i sigurno**.
Pokažite svoju inteligenciju i uljuđenost.
- 

Sjedenje

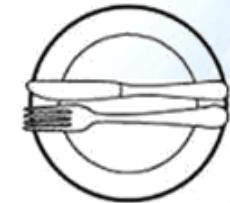
- Sjednite tek kad vam **ponude**
 - Domaćin sjeda **posljednji**
- **Ponudite** mjesto onima kojima je potrebnije
- Ne sjedite
 - **raširenih nogu**
 - na jednoj podvučenoj nozi
 - **zavaljeni**
 - **na stolu**
- **Ne naslanjajte** se na tuđi stolac
- Žena sjedi između dva muškarca, **nikad na kraju**



Za stolom

- nemojte se **nalaktiti** na stol
- ubrus se stavlja **na krilo**
 - u njega se ne ispuhuje nos
- **nož** je **u desnoj** ruci a vilica u lijevoj
- nemojte **odjednom** narezati **svu** hranu
- **ne srčite**
- tanjur s juhom **nagnite od sebe**
- **počnite** jesti tek kad svi dobiju
- **nemojte** ostati **posljednji** koji jede
- kruh se trga **komad po komad**
- za vrijeme zdravice se ne jede
- **razgovarajte** s osobama do vas

A



Završio sam

B



Pauza

C



Čekam iduće

Na poslu

- rukuje se i na dolasku i na odlasku
- **ustanite** da dočekate posjetitelja
- **ispratite** ga
- “domaćin” određuje kad je kraj poslovne posjete
- **ne kasnite** i ne dolazite prerano
- imovina tvrtke se ne može nositi doma
- imovina kolega se ne može posudjivati bez pitanja
- ako nešto morate posuditi bez pitanja
 - ostavite poruku o tome



Bez partnera i suradnika
ne možete raditi.
Neka požele (ponovno)
raditi s vama.

Na sastanku

- **poštujte i slušajte** upute voditelja sastanka
- **pripremite se** za sastanak
- doprinesite njegovom uspjehu
- **čekajte** da vam daju riječ ili da vas prozovu
- budite **konstruktivni**
- **ne napadajte** osobnosti
- ne govorite “iza leđa”
- **ne brbljajte**
- **ne kasnite**

Sastanak treba biti koristan
i vama i svima ostalima.
Pokažite **poštovanje** i
pružite **podršku**.



Na predavanju

- Za predavanje se treba **pripremiti**
 - **Sluša** se predavač
 - **Odgovara** se na pitanja, glasno i razgovjetno
 - Pitanje se postavlja **dizanjem ruke** i tek kad predavač to **dozvoli**
 - **Ne razgovara** se
 - Ni sa susjedima, ni mobitelom
 - Ni porukama
 - Računalo i mobitel **se ne koriste**
 - Osim kad na to **pozove predavač**
 - Ili ako služi **da se razumije** predavanje, nauči
 - Vode se **bilješke**
 - O svojim razmišljanjima, zaključcima i pitanjima
 - Dolazi se **na vrijeme**, ostaje se **do kraja**
 - Ako moram izaći činim to „**neprimjetno**“

Predavač se trudi radi vas!
Pokažite poštovanje i
pružite podršku.



U gostima

- Ne dolazite **nenajavljeni**
- **Najavite sve** koji će doći s vama
- Uljudno je donijeti **cvijeće**
 - **papir** kojim je omotano treba prije predaje **skinuti**
- Možete donijeti i prikladan poklon
 - **domaćin** treba poklon odmotati i **pogledati** te **zahvaliti**
- **Gosti odlučuju** kad će otići
- Goste treba **ispratiti** do vrata
- Pitajte trebate li izuti **cipele**

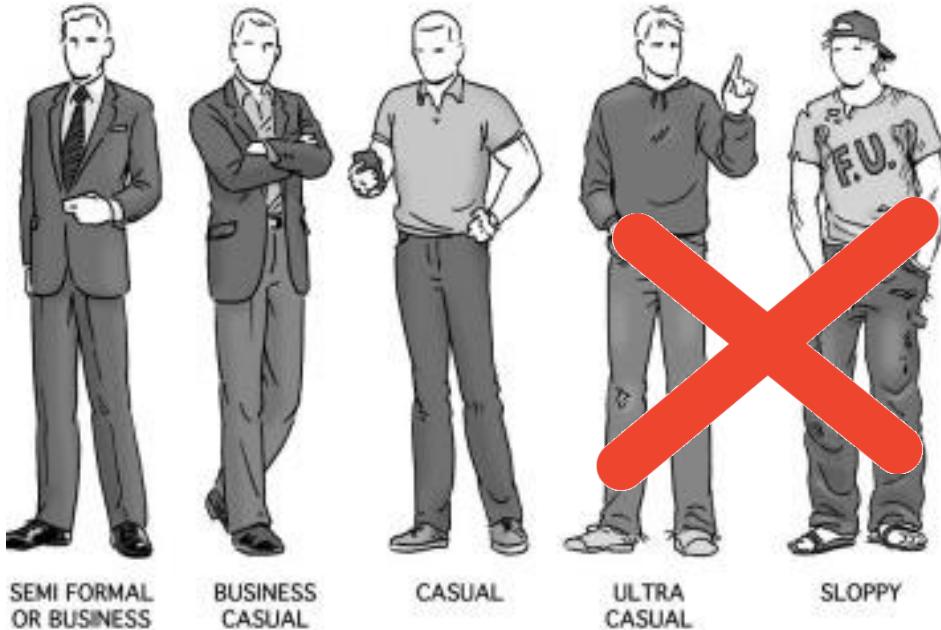
Neka požele
ponovno vas pozvati
ili vam doći.



Odijevanje

- odjeća šalje **poruku**
- kako vidim **sebe**
- **kakav stav imam** prema
 - sugovorniku
 - prilici
- **pročitajte** upute/raspitajte se kod domaćina/lokalno
 - na pozivnici
 - za organizaciju
 - za kulturu koju posjećujete

<http://www.realmenrealstyle.com/mens-dress-code-transcript/>



Nema izlike za
prljavu i poderanu odjeću!!!
 (bez obzira na trenutnu modu)

Neprimjereno odijevanje

U parlamentu susjedne nam države



Na fakultetu



Na pozivnici za dogadjaj

- obično piše „dress code”



White tie

Black tie

Creative black tie

Black tie optional

Semiformal

Festive attire

Business formal

Business casual

Smart casual

Casual



White tie

Black tie

Creative black tie

Black tie optional

Semiformal

Festive attire

Business formal

Business casual

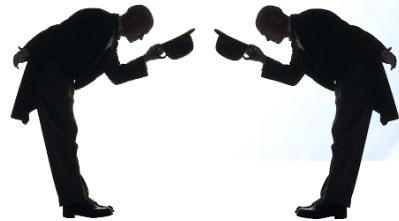
Smart casual

Casual

<http://www.cateringonthemove.com.au/guide-to-dress-codes/>

Ravnopravnost

- svi ljudi imaju jednaka prava uključujući pravo da ih **poštujete**
- bez obzira na to **koliko su različiti od vas po bilo kojoj osnovi**
- uključujući
 - koliko dobro **poznaju vaš jezik, kulturu, propise**
 - koliko se kao osoba **razlikuju od vas**
- čak i kad vam je **teško odrediti** kojeg su
 - **spola ili roda**
 - **pitajte ih** kako žele da ih oslovljavate



Tolerancija

- **trpljenje NIJE tolerancija**
 - ako trpimo nečije ponašanje
 - onda treba pregovarati
- no, sjetimo se da su
 - vjerovanja i
 - sustav vrijednosti
- **osobni**
- i da **ne postoji ispravni**
- stoga
 - „živi i pusti živjeti”
 - moja prava su **ograničena** samo pravima drugih



Raznolikost

- svatko je **dobrodošao** i ima jednaka **prava**
- **ne možete** biti previše:
 - žensko, muško, nešto između ili treće
 - stari, mladi
 - bogati, siromašni
 - zdravi, bolesni
 - ili jednostavno – **drugačiji**
- **poštujte** svakoga
 - posebno one koje ne razumijete
 - i čije iskustvo nemate
- biti okružen ljudima koji su **različiti** od vas
 - je **privilegija**
 - **iskoristite** ju



Raznolikost, pravičnost, uključenost

- ako imate neku **posebnu potrebu**
 - kontaktirajte nas i/ili prodekanicu za studente
 - **što prije**
- ako doživite bilo kakvo **nasilje** maltretiranja ili diskriminacije
 - kontaktirajte prodekanicu za studente čim prije
- ako se osjećate nepoželjno, nedoraslo ili neprilagođeno
 - kontaktirajte psihološku službu za studente
 - info@psihotopija.com
 - ili prodekanicu za studente
 - ili Predrag.Pale@FER.hr



- ne pričajte šale koje se nekome **rugaju**
- ne pričajte šale koje se temelje na **stereotipu**
 - naročito stereotipu **prisutnih**
- sigurno je šaliti se **na svoj račun**
- čekajte da **prvo netko drugi** ispriča šalu
 - ako ste prvi put u nekom društvu



Pregled naučenog

- postoji **različite vrste kultura:**
 - nacionalna, organizacijska, profesionalna, ...
- poznavanjem i **poštivanjem** kulture
 - **postizemo prihvatanje**
- postoji **modeli** koji opisuju kulture
- neka **temeljna očekivanja** u „našoj“ kulturi





VJEKOM@ZESOI.FER.HR

PREDRAG.PALE@FER.HR

