





# 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, prihvaća i primjenjuje,
a uglavnom nije zapisano.





### 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 li 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 ljude

### 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

### ophođenje

- 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 rezultat e
- 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 rezultat
- 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 prihvaća 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 Saudijska Arabija





# Sekvencijalno ↔ sinkrono vrijeme (VKF))

### Sekvencijalno

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

#### Sinkrono

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

SAD, UK, Njemačka

Argentina, Meksiko





## 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 dimenzije



Hofstede: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\_66.htm

- Indeks nejednakosti (PDI=Power Distance Indeks)
- 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

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

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







## Individualizam ←> zajedništvo



#### Individualizam

- visoko se cijeni pojedinčevo vrijeme i potreba za privatnošću i slobodom
- izazovi pružaju užitak
- očekuju se osobne nagrade za postignuća
- poštovanje privatnosti
  - slab 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 interese svojih 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

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

#### Nizak

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

 život nastoje učiniti predvidljivim i upravljanim

ljudi su opušteniji





### Pragmatično ↔ normativno



### Pragmatično

- često se pitaju što je istina
- češće pitaju "što" i "kako" nego "zašto"
- štedljivost i obrazovanje su pozitivni
- skromnost
- naglašavaju se vrline i obveze

#### Normativno

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

orijentacija na drugi rok

- religiozniji
- nacionalizam
- želja za zadovoljiti roditelje







## Uživanje ↔ suzdržavanje



#### Uživanje

### Suzdržavanje

- optimistični
- važnost slobode govora
- fokus na osobnoj sreći

- pesimistični
- kontroliraniji
- rigidno poštovanje

 dozvoljavaju i potiču zadovoljenje vlastitih potreba i emocija

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

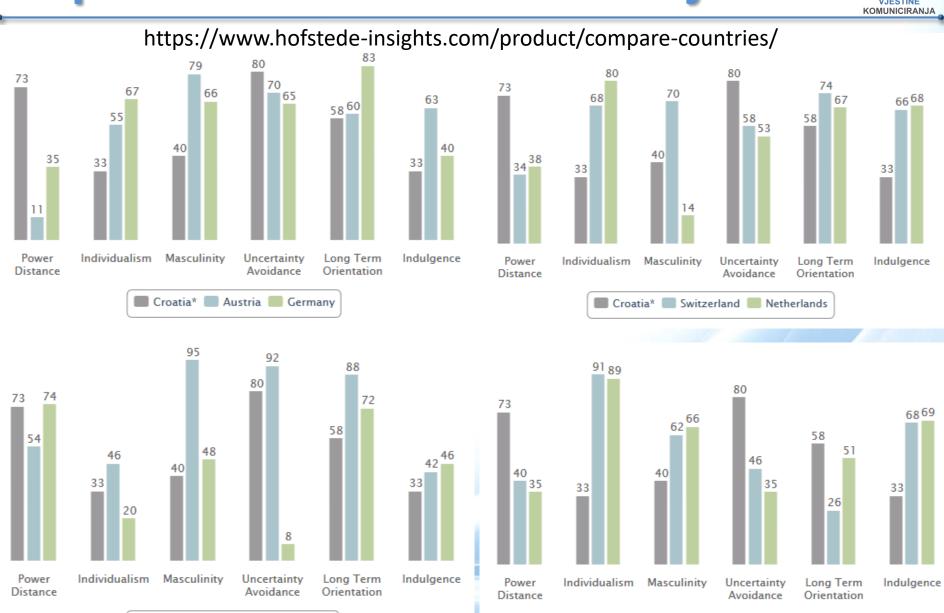






# Usporedba RH s nekim zemljama



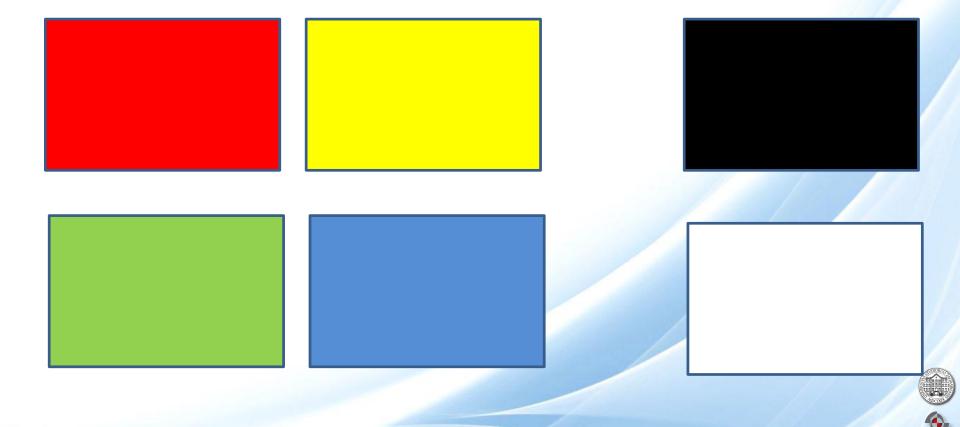


Croatia\* United States United Kingdom

Croatia\* Japan Singapore

# Značenja boja





## Značenje gesta











## 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
- **šaptanje** 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
- pozdravljaju se svi i svuda pa makar se vidjeli već 100 puta u liftu.







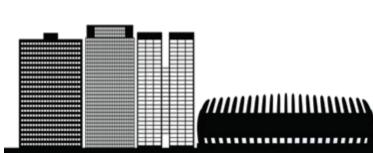
# A kakva je "naša" kultura?



- na FER-u
- u elektrotehnici
- u Zagrebu
- u Hrvatskoj
- u EU













### 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"
- 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 "najstarijeg"
- 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 zamjenic
- 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
  - ne šaljite signale jednoj osobi

Pokažite poštovanje.



# Mobitel i tablet/laptop



- NE razgovarajte mobitelom na sastanku i u gostima, javnom prijevozu i prostorima
- Govorite jako tiho, ako koristite mobitel dok su oko vas ljudi
  - ili izađite iz zajedničkog prostora
- Dok ste u društvu ne čitajte ni ne šaljite poruke
  - Ne radite **ništa drugo** na svojim uređajima
- Na sastanku se
   ne "skrivajte" iza laptopa



Ne namećite drugima svoju privatnost. Usredotočite se na druge. Iskažite im poštovanje.









### Pravila izbjegavanja sudara na moru

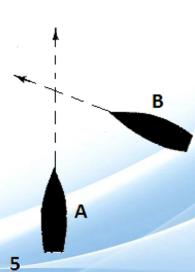


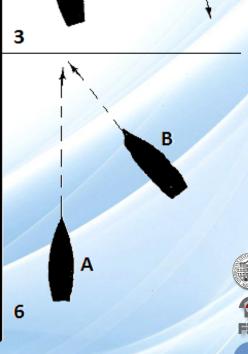
Svaki **sudar** s drugima pokazuje da ste ili **nasilni** ili **nesposobni**.

gliser čamac jedrilica brod

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

B B





## Kretanje



- Ne gurajte se kroz vrata
- Dva puta kucnite na vrata: ni pretiho ni preglasno
- 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

Cilj je da se **svi** kreću **brzo** i **sigurno**. Pokažite svoju **inteligenciju** i **uljuđenost**.

- 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







# 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









### Na poslu



- rukuje se i na dolasku i na odlasku
- ustanite da dočekate posjetitelja
- ispratite ga





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

- imovina tvrtke se ne može nositi doma
- imovina kolega se ne može posuđivati bez pitanja



### Na sastanku



- poštujte i slušajte upute voditelja sastanka
- pripremite se za sastanak
- doprinesite njegovom uspjehu

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

- čekajte da vam daju riječ ili da vas prozovu
- budite konstruktivni
- **ne napadajte** osobnosti
- ne govorite "iza leđa"
- ne brbljajte
- ne kasnite



### Na predavanju



- Za predavanje se treba pripremiti
- Sluša se predavača
  - 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**.







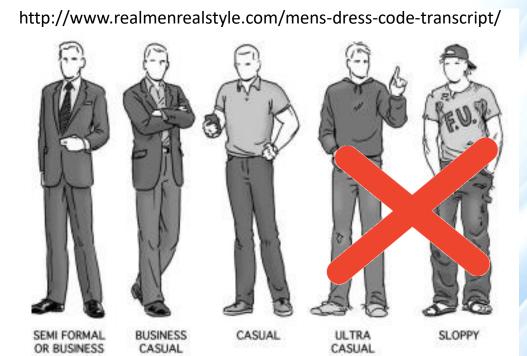
- ne pričajte šale koje se nekome rugaju
- ne pričajte šale koje se temelje na stereotipu prisutnih
- sigurno je šaliti se na svoj račun
- čekajte da prvo netko drugi ispriča šalu
  - ako ste prvi put u nekom društvu



## 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

Nema **izlike** za **prljavu** i **poderanu** odjeću!!!

(bez obzira na trenutnu modu)



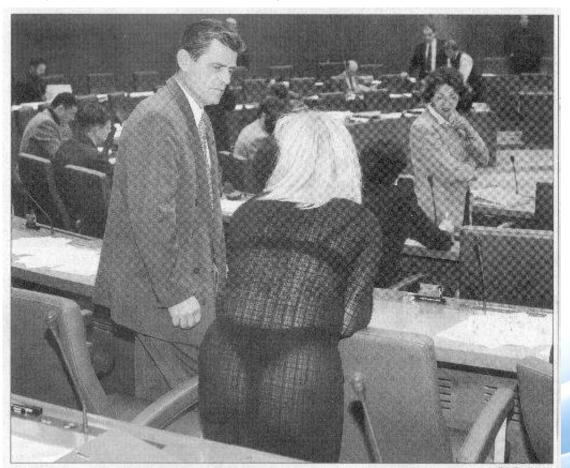




# Neprimjereno odijevanje



### U parlamentu susjedne nam države



#### Na fakultetu









## Na pozivnici za događaj ....



obično piše "dress code"



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



# Pregled naučenog



- postoje različite vrste kultura:
  - nacionalna, organizacijska, profesionalna, ...
- poznavanjem i poštivanjem kulture
  - postižemo prihvaćanje
- postoje modeli koji opisuju kulture
- neka temeljna očekivanja u "našoj" kulturi



















# VJEKOM@ZESOI.FER.HR

PREDRAG.PALE@FER.HR

