



Program PODRŠKA LOKALNIM SAMOUPRAVAMA U SRBIJI
U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA



ODNOSI S JAVNOŠĆU

...i strani investitori



Stalna konferencija
gradova i opština

Savez gradova i opština Srbije



Swedish Association
of Local Authorities
and Regions

prof. dr Milica Kostić Stanković

ODNOSI S JAVNOŠĆU

...i strani investitori



Stvaranje ove publikacije pomogla je Kraljevina Švedska u okviru programa
"Podrška lokalnim samoupravama u Srbiji u procesu evropskih integracija".
Sadržaj publikacije je isključivo odgovornost SKGO.

Izdavač:
Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije

Za izdavača:
Đorđe Staničić

Autor:
Prof. dr Milica Kostić Stanković

Lektorka:
Ljupka Mirković Dubajić

Dizajn:
Marko Marković

Ilustracije:
Tošo Borković

Štampa:
AvantGarde Print

Tiraž:
1.000

ISBN 978-86-88459-44-0

SADRŽAJ

Odnosi s javnošću ...i strani investitori

5	OPŠTI KONCEPT PRIRUČNIKA		
6	UVOD		
8	ODNOSI S JAVNOŠĆU U STVARANJU OSNOVA ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTITORA		
9	Interni odnosi s javnošću		
11	Institucionalni identitet, imidž i reputacija		
12	Odnosi sa medijima i komunikacija sa medijima		
20	Konferencija za medije		
21	Odnosi s javnošću u kriznim situacijama		
25	ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI USPEŠNE IZGRADNJE ODNOSA SA STRANIM INVESTITORIMA		
25	Organizovanje specijalnih događaja		
30	Lobiranje		
34	VERBALNI ASPEKTI MEĐUNARODNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU		
38	NEVERBALNI ASPEKTI MEĐUNARODNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU		
40	PREPREKE U MEĐUNARODNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU		
42	PRAVILA ZA UTVRĐIVANJE PROTOKOLA U MEĐUNARODNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU		
46	PRAVILA INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJE U UTVRĐIVANJU PROTOKOLA SARADNJE SA STRANIM INVESTITORIMA		
47	I Severna Amerika		
47	Poslovna kultura u SAD	66 Poslovna kultura u Švedskoj	
49	Poslovna kultura u Kanadi	68 Poslovna kultura u Rusiji	
51	II Azija	69 Poslovna kultura u Španiji	
51	Poslovna kultura u Kini	71	III Bliski Istok
53	Poslovna kultura u Japanu	71	Poslovna kultura u Saudijskoj Arabiji i Ujedinjenim Arapskim Emiratima
56	Poslovna kultura u Hongkongu	73	IV Australija
57	Poslovna kultura u Tajvanu	74	V Afrika
58	Poslovna kultura u Indiji	74	Poslovna kultura u Južnoj Africi
60	II Evropa	75	Poslovna kultura u Egiptu
60	Poslovna kultura u Nemačkoj	76	VI Južna Amerika
62	Poslovna kultura u Francuskoj	76	Poslovna kultura u Argentini
63	Poslovna kultura u Velikoj Britaniji	78	Poslovna kultura u Brazilu
65	Poslovna kultura u Italiji		
80	ZAKLJUČAK		



OPŠTI KONCEPT PRIRUČNIKA

Namena priručnika je da se koristi kao sredstvo za edukaciju u oblasti odnosa s javnošću u cilju privlačenja stranih investitora, te da omogući obogaćivanje opšteg znanja konceptualnim sagledavanjem odnosa s javnošću, kao jedne od osnovnih funkcija menadžmenta. Cilj priručnika je pružanje pomoći kreatorima lokalnih politika i drugim učesnicima u lokalnoj samoupravi prilikom donošenja odluka i kreiranja ponude kojima će se privući direktne strane investicije.

Nude se osnovna terminološka tumačenja aktivnosti odnosa s javnošću, čime se približavaju lokalnim rukovodstvima, uz davanje smernica za praktično delovanje. Savladavanjem ponuđenog koncepta, njegovih karakteristika i uloge, mogu se preduzeti značajni koraci u unapređenju postojeće situacije i pomoći da se privuku strani investitori u Srbiju. Takođe, u priručniku će biti izneta ideja o poboljšanju imidža Srbije u stranom okruženju i biće naglašena uloga lokalnih donosioca odluka u procesu interkulturalne komunikacije i definisanju potrebnih protokola u tom kontekstu.

Pružaju se i uputstva za delovanje u praksi spram kojih bi trebalo da se upravlja opštinska administracija, a koja se odnose na sistematsku i kontinuiranu analizu, planiranje i implementaciju strategija odnosa s javnošću, radi postizanja boljih rezultata u izgradnji pozitivnog imidža, ali i stvaranju osnova da se to postigne. S tim u vezi, priručnik bi trebalo da bude efikasan i da ima praktičnu primenu na lokalnom nivou.

Priručnik je namenjen:

- Donosiocima odluka na lokalnim nivoima u vidu uputstva za efikasnije delovanje;
- Nacionalnim strukturama kao tehnička podrška i smernica u zauzimanju proaktivnog pristupa u kreiranju i implementaciji strategija odnosa s javnošću kao osnove za privlačenje stranih investitora;
- Lokalnoj i nacionalnoj administraciji, donatorskim agencijama i drugim učesnicima u razvoju strategija privlačenja stranih investitora, kao izvor praktičnih informacija i ideja o proceni uticaja lokalnih donosioca odluka na trenutno i željeno stanje i kao sredstvo za merenje aktuelnih rezultata i aktivnosti;
- Praktičarima odnosa s javnošću i poslovne komunikacije na svim nivoima, kao uputstvo za zauzimanje efikasnije i profesionalnije pozicije tokom procene postojećeg imidža u odnosu na potencijalne strane investitore i implementacije razvojnih programa;
- Svim pojedincima i organizacijama koje se bave pitanjima odnosa s javnošću, kao doprinos njihovim naporima da privuku strane investitore u širem smislu.



Odnosi s javnošću predstavljaju potcenjenu disciplinu u Srbiji i neretko je upravo nepoznavanje osnovnih instrumenata i nepostojanje svesti o njihovim efektima razlog urušenog nacionalnog imidža. Imidž jedne države, regiona ili grada je direktna posledica izgradnje njihovog identiteta, a lokalne i nacionalne strukture odlučivanja su nosioci izgradnje identiteta. Nacionalni imidž i reputacija su ono što pokreće strane investitore da se uopšte zainteresuju za određenu zemlju, a da bi Srbija mogla da se predstavi na željeni način, neophodni su instrumenti odnosa s javnošću i adekvatna poslovna komunikacija, vizuelna i iskustvena, verbalna i neverbalna.

U cilju ostvarenja pozitivnih odnosa i uspešne komunikacije i saradnje sa potencijalnim inostranim investitorima, neophodno je poznavati specifičnosti pregovaranja i principa komuniciranja u međunarodnom kontekstu. Poznavanje verbalnih i neverbalnih aspekata poslovne kulture i usvajanje veština i tehnika poslovne komunikacije je suštinski preduslov ostvarivanja uspešne saradnje. Jedino je na taj način moguće izbeći bilo kakve nesporazume ili neželjene situacije koji mogu uticati na negativan ishod pregovora, a koji nastaju usled nepoznavanja protokola u međunarodnoj komunikaciji. Iz tog razloga, neophodno je istaći značaj pravilnog interkulturalnog pregovaranja i komuniciranja sa pripadnicima različitih zemalja.

Način poslovanja i poslovne komunikacije u pojedinim zemljama u značajnoj meri je određen karakteristikama nacionalnih kultura pojedinih zemalja. Temperament, stavovi i način razmišljanja, moralni i duhovni principi i druge vrednosti oblikuju ponašanje, a sa njim i način komuniciranja i vođenja pregovora kod pripadnika različitih zemalja. Zbog toga je neophodno poznavati iste i dobro se pripremiti pre no što se pristupi procesu komuniciranja sa inostranim investitorima. Kulturološke različitosti mogu biti uzrok loših međusobnih odnosa, neuspešnih pregovora, korišćenja neadekvatnih sredstava komunikacije, neprihvatljivog poslovnog ponašanja, pogrešnog vođenja sastanaka i korespondencije. Da bi se takve moguće prepreke prevazišle, uvode se određene kulturne norme koje uključuju: prihvatljivost konflikata i mehanizama za rešavanje konflikata, adekvatne komunikacione instrumente, etičku praksu, protokole, precizno određivanje uloga i odnosa učesnika u komunikaciji, stepen formalnosti i slično.

Odnosi s javnošću sa stranim investitorima podrazumevaju proširenje postojećih znanja i veština, pažljivo planiranje strategija komunikacije i njihovu implementaciju, u cilju kreiranja boljeg sopstvenog nacionalnog identiteta i mogućnosti da se uspostavljanjem dugoročnih odnosa sa investitorima doprinese razvoju opština i regiona u Srbiji. Proces komuniciranja u tom kontekstu podrazumeva:

- Razumevanje sopstvene kulture i kreiranje nacionalnog identiteta baziranog na njoj;
- Razvoj strategija za poboljšanje komunikacije sa poslovnim subjektima i pojedincima iz različitih kultura;

- Identifikovanje potencijalnih prepreka u komunikaciji i definisanje načina njihovog prevazilaženja;
- Adaptaciju strategija komunikacije u skladu sa kulturom zemlje iz koje je konkretni investitor;
- Definisanje recipročnog odnosa između kulture i poslovne komunikacije;
- Razumevanje kulturnog konteksta određene zemlje i njen uticaj na profesionalne ciljeve;
- Razumevanje različitih perspektiva u komunikaciji koje uključuju:
 - Poznavanje različitih načina kreiranja i kodiranja poruke među različitim kulturama;
 - Znanje o tome kako varira obrada i dekodiranje informacije u zavisnosti od akustičnih i vizuelnih modaliteta u određenoj kulturi;
 - Poznavanje značenja brojnih simbola u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji u različitim kulturama;
 - Razumevanje osnove prihvatanja ili odbijanja komunikacije u različitim kulturama.

Polazna tačka za razumevanje društvene i kulturne pozadine potencijalnih stranih investitora upravo je poznavanje sopstvenih nacionalnih kulturnih razlika i identifikovanje instrumenata i aktivnosti odnosa s javnošću, koji mogu dovesti do poboljšane međukulturalne komunikacije.



ODNOSI S JAVNOŠĆU U STVARANJU OSNOVA ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTITORA

Da bi se obezbedila osnova za izgradnju dobrih odnosa s javnošću, neophodno je prvenstveno istražiti trenutno stanje i postojeći imidž i identifikovati potencijalne strane investitore, spremne da razmišljaju o ulaganju u Srbiju. Afirmativni podaci moraju biti sistematizovani i na odgovarajući način oblikovani u forme različitih izveštaja.

U cilju izgrađivanja i održavanja pozitivne predstave o Srbiji, njenim regionima i gradovima u javnosti, a u okviru aktivnosti odnosa s javnošću, redovno se uspostavljaju kontakti i održavaju postojeći odnosi sa različitim institucijama ili pojedincima: novinarima i urednicima u zemlji i inostranstvu, osobama zaduženim za protokol na nivou grada, regiona ili države, konzularnim predstavništvima, ambasadama, agencijama, stručnim i društvenim organizacijama i udruženjima, domaćim i inostranim obrazovnim institucijama, društveno-političkim, kulturnim i drugim predstavnicima itd. Da bi se kontakt redovno održavao, bilo da on već postoji ili se tek planira njegovo uspostavljanje, potrebno je posedovati odgovarajuću evidenciju o svim ciljnim grupama javnosti u zemlji i inostranstvu. Takođe, pravi se i evidencija o studijskim ili drugim stručnim grupama i delegacijama. U bazi podataka odnosa s javnošću moraju da se nalaze, na primer, imena konzulata i ambasada i njihovih predstavnika, kojima treba slati informacije, kao i datumi zanimljivih manifestacija i svečanosti. Ovako načinjena evidencija predstavlja izvor informacija na osnovu kojeg se upućuju čestitke povodom praznika ili drugih događaja, kartice zahvalnosti i drugi komunikacioni instrumenti, onima sa kojima se redovno održava kontakt ili ciljnoj grupi javnosti određenoj po nekom drugom kriterijumu.

U odnosu na spoljno okruženje, jedan od značajnijih zadataka odnosa s javnošću je stvaranje i omogućavanje što bolje saradnje i povezanosti između institucija zaduženih za odnose s javnošću u pomenutom kontekstu i predstavnika medija. Da bi se to postiglo, potrebno je uspostaviti i održavati dobre odnose sa velikim brojem domaćih i stranih uredništva (dnevnik listova, stručnih izdanja i časopisa, televizije i radija) i kontinuirano i pravovremeno obavestavati medije o svim važnim događajima i strateškim planovima. U tom kontekstu zadaci odnosa s javnošću su: organizacija protokola posete, obavestavanje medija, organizovanje konferencije za štampu, priprema saopštenja za javnost i dr.

U okviru funkcije odnosa s javnošću, a u cilju efikasnosti njenih aktivnosti, obezbeđuje se redovno praćenje medijskog izveštavanja. Isto tako, redovno se sprovodi tzv. pres-kliring, izdvajaju se i analiziraju određena saopštenja, članci i tekstovi i o tome se informišu lokalni i nacionalni donosioci odluka. Organizuje se evidencija o važnim posetiocima i sačinjavaju se pisane zabeleške, fotografije i snimci o svakom važnom događaju. Sem toga, organizuje se protok informacija i redovno se informiše javnost o svim važnim aktivnostima. Održavaju se i uređuju informacije na društvenim mrežama, informativne table i drugi komunikacioni kanali i dopunjuju se novim informacijama, fotografijama i vestima.

Zadatak odnosa s javnošću je i vođenje posebne brige o važnim gostima i delegacijama i organizovanje događaja u vezi sa njihovom posetom. U okviru toga, poseta se najavljuje una-

pred i na taj način se pripremaju ostali učesnici događaja, a posetiocu pruža odgovarajuća pažnja u svim odeljenjima koje će posetiti. Definisane protokola je neophodno. Diskretno i u skladu sa potrebama i željama posetilaca, treba identifikovati motive i razloge njihove posete i pozvati ih na saradnju.

Aktivnosti odnosa s javnošću mogle bi se grupisati u sledeće osnovne aktivnosti, koje se često u osnovi prepliću, kombinuju i koriste iste ili slične instrumente odnosa s javnošću:

- Interni odnosi s javnošću;
- Izgradnja institucionalnog identiteta, imidža i reputacije;
- Organizovanje specijalnih događaja;
- Lobiranje;
- Odnosi s medijima i
- Odnosi s javnošću u kriznim situacijama.

Koncept odnosa s javnošću nastao je, pre svega, kao potreba za izgrađivanjem dobrih odnosa i međusobnog poverenja između poslovnih subjekata i njihovog okruženja. Prilikom izgradnje dobrih odnosa sa potencijalnim stranim investitorima, potrebno je najpre analizirati naš postojeći imidž. Osim pozitivnog stava u inostranoj javnosti, moguće su i negativne situacije ponašanja javnosti: odbojnost, predrasude, apatija i neznanje. Srbija je dugo imala negativan imidž u inostranom okruženju i trebalo bi identifikovati pojedinačne uzroke da bi se razvile adekvatne strategije odnosa s javnošću za prevazilaženje tog problema. Nepoznavanje i neinformisanost inostrane javnosti su samo naizgled bezopasno stanje imidža (mnogo ljudi na globalnom nivou ne zna gde je Srbija, čak ni da postoji, pa se pri pomenu zemlje porekla prilikom predstavljanja Srbija prihvata kao Sirija, Sibir/Sajbirija i sl.). Pojava ovakvih stanja javnosti vezana je za psihološki fenomen da ljudi više vole stvari koje dobro poznaju, dok su prema nepoznatom skeptici i nepoverljivi. Ljudi se razlikuju po spremnosti da, brzo ili ne, prihvate nešto novo. Instrumenti odnosa s javnošću bi trebalo da identifikuju segmente, odnosno kategorije investitora spremnih da rano prihvate nove ideje.

Interni odnosi s javnošću

Pri razvijanju odnosa s javnošću potrebno je da se dobro organizuju informaciono-komunikacioni tokovi unutar sistema koji se posmatra kako bi se ostvarila što veća zainteresovanost samih članova interne zajednice za lokalni odnosno nacionalni identitet, imidž i reputaciju i da informacije koje odlaze u eksterno okruženje budu istinite i referentne. Dobre unutrašnje informaciono-komunikacione veze značajan su uticajni faktor uspešnih aktivnosti odnosa s javnošću. Interna komunikacija je moćan instrument socijalizacije, sa jedne strane, i pokretač stvaranja pozitivne radne atmosfere, sa druge. Svrha programa interne komunikacije je prenos informacija unutar organizacije i postizanje visokog stepena institucionalne kulture.

Uspešnost eksternih odnosa s javnošću u cilju privlačenja stranih investitora može u velikoj meri da zavisi od internih odnosa s javnošću, odnosno od nivoa usklađenosti odnosa različitih grupa u lokalnoj zajednici i institucija koje su zadužene za donošenje odluka. Za pojedince koji se bave donošenjem odluka važno je da poznaju način reagovanja učesnika lokalnih institucija na određene promene i događaje. Ako je atmosfera ustaljena i poznata, može se pretpostaviti da će pojedinci reagovati na očekivani način. Stoga je bitno da se uspostavi korelacija između vrednosti i očekivane reakcije.



U uslovima otpora prema ulasku stranih investicija u Srbiju, uzrokovanim nepoznavanjem aktuelnih problema i neophodnosti određene nacionalne politike, interni odnosi s javnošću u lokalnoj samoupravi moraju biti zasnovani na edukaciji i uspostavljanju održive institucionalne kulture.

Instrumenti i sredstva interne komunikacije su brojni i raznovrsni. Izuzetno dinamičan tehnološki razvoj uveo je velike novine u sistem informacionih i komunikacionih sistema i procesa. Nova informaciona tehnologija je kroz raznolike forme komunikacije otvorila brojne mogućnosti. U slučaju da donosilac odluka nije u stanju da jasno i nedvosmisleno komunicira i nije sposoban da stvori okruženje u kome mogu svi da neometano iznesu svoje mišljenje, stvorice se situacija u kojoj članovi neće znati šta se zapravo očekuje od njih, neće imati poverenja u svoje nadređene i neće biti spremni da daju bilo kakav doprinos procesu u koji bi trebalo da su aktivno uključeni.

Generalno, interna komunikacija je determinisana donošenjem odluke o tome šta je potrebno kome reći da bi svako bolje razumeo svoju ulogu u procesu, ali da bi i sam dao svoje mišljenje o tome kako poboljšati i usavršiti taj proces. Pri definisanju strategije internog komuniciranja trebalo bi imati u vidu sledeća pitanja: u kojoj meri članove treba informisati o odlukama i politici institucije i u kojoj meri se treba interesovati za njihove stavove i želje.

Jedna od mogućnosti da se dođe do mišljenja i stavova članova konkretne zajednice je i istovremeno organizovanje sastanaka ili anketa na tačno određene teme, čime bi se obezbedila efikasna dvosmerna komunikacija. U nefleksibilnoj organizaciji, zbog potrebe čestih prilagođavanja promenama u okruženju, može doći do nesporazuma i disharmonije pri donošenju odluka. Da to toga ne bi došlo, pre odlučivanja se razmenjuju informacije i obavljaju konsultacije. Informacije se mogu razmenjivati i u pisanom obliku. Postoje različiti oblici prikupljanja informacija. Na primer, konsultacije sa manjim grupama, postavljanje specijalnih sandučića za ubacivanje anonimnih pisanih predloga, zajednički izlasci na sportskim i drugim manifestacijama, prisustvovanje javnim događajima.

Primer: Prepoznajući zaposlene kao svoj najvredniji resurs i, samim tim, shvatajući neophodnost unapređenja interne komunikacije, uprava pokrajine Nove Škotske u Kanadi uvela je nove, inovativne kanale komunikacije u svrhu informisanja zaposlenih u javnoj upravi. Uvidevši da zaposleni preferiraju da budu lično obavesteni o novim inicijativama, planovima i programima vlade, a da ministri ne mogu da postignu da održavaju sastanke sa grupama zaposlenih iz različitih institucija, Vlada je uvela slanje onlajn video materijala, umesto slanja imejl-poruka, kao adekvatnu zamenu za lični kontakt. Pokazalo se da se snimci ministara koji prenose državnim službenicima razloge uvođenja novih zakonskih odredbi ili promene državne politike, a koji se svakom zaposlenom šalju ponaosob, uz propratno pismo, doživljavaju kao više „lični“ u odnosu na elektronsku poštu, a što je sveukupno imalo više uticaja na zadovoljstvo zaposlenih u javnoj upravi.

Institucionalni identitet, imidž i reputacija

Institucionalni identitet, imidž i reputacija predstavljaju bazične vrednosti odnosa s javnošću i njihovim planiranjem i formiranjem stvara se osnova uspostavljanja dobrih odnosa sa različitim subjektima iz poslovnog okruženja i šire društvene zajednice. Izgradnja institucionalnog identiteta, imidža i reputacije, sa jedne strane, predstavlja jednu od osnovnih grupa aktivnosti odnosa s javnošću. Sa druge strane, institucionalni identitet, imidž i reputacija predstavljaju ključne dimenzije institucionalne komunikacije, čiji cilj je pozicioniranje organizacije u javnosti.

Institucionalna komunikacija predstavlja instrument odnosa s javnošću pomoću kojeg se sve forme interne i eksterne komunikacije usklađuju efektivno i efikasno, što je više moguće, kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose između lokalne ili nacionalne institucije i njenih ciljnih grupa javnosti, a u cilju povećanja uspešnosti rezultata. Institucionalni identitet (izgled i način na koji se predstavlja javnosti), imidž (određena slika koja se stvara u javnosti) i reputacija (iskustveni doživljaji, dugoročni utisak javnosti, formiran na osnovu pojedinačnih slika i iskustava) jesu različite manifestacije institucionalne komunikacije, imaju svoj specifičan smisao i nisu sinonimi. Spaja ih proces koji se može opisati na sledeći način: Institucionalnim identitetom i institucionalnom komunikacijom kreira se institucionalni imidž i reputacija i time se obezbeđuje željena pozicioniranost.

Tokom pomenutog procesa neophodno je da se definiše ciljna javnost i precizno koncipiraju poruke na koje će ta javnost najpovoljnije odreagovati. Sa druge strane, treba utvrditi aktivnosti, sredstva i instrumente institucionalne komunikacije kojima se najbrže i najuspešnije doseže identifikovana ciljna javnost. Institucionalna komunikacija uključuje: istraživanje postojećeg imidža i reputacije (kakvo je trenutno „raspoloženje“ javnosti), istraživanje medija (koje medije najčešće prati ciljna javnost), istraživanje popularnosti lokalnih i nacionalnih političara, stavova i mišljenja vođa i uticajnih grupa, pripremu saopštenja za javnost na nacionalnom ili globalnom nivou, utvrđivanje plana za realizaciju saradnje sa medijima, učestvovanje u sponzorisanoj različitim manifestacijama (sportskih, kulturnih, zabavnih) i adekvatno predstavljanje na međunarodnim sajamima.

Svrha institucionalnog identiteta je da: otkloni informacioni deficit, otkloni probleme imidža kod određenih ciljnih grupa javnosti i da omogući prepoznavanje nacionalnog subjekta i njegovo jasno razlikovanje. Usled potrebe da se organizacija predstavi javnosti i da se izgradi razumevanje i lojalnost ciljne javnosti, jedna od aktivnosti odnosa s javnošću je izgradnja institucionalnog identiteta. Ona se ostvaruje kroz sve vidove predstavljanja: zastava, štampani materijal, radne prostorije, vozila, uniforme, oglašavanje, internet prezentacija i nastupi na društvenim mrežama, predstavljanje svog kulturnog nasleđa. Institucionalni identitet mora biti jedinstven i prepoznatljiv, mora se lako pamti i biti specifičan.

Primer: Jedan od najbolje izgrađenih nacionalnih identiteta svakako imaju Sjedinjene Američke Države. Njihov identitet je, zapravo, vrlo precizno definisan i jasno su određene sve dimenzije koje ga čine. SAD se, pre svega, identifikuju kao demokratska država u kojoj vlada narod i vlada se za narod, u kojoj postoji balans između izvršne, zakonodavne i pravne moći. Potencira se jednakost i ista prava za sve, bez obzira na rasu, veroispovest i lična ubeđenja. Svi imaju jednake odgovornosti i obaveze, uz parolu „tretiraj druge pošteno i ti ćeš dobiti isti takav tretman“. Svako je odgovoran za sopstvene greške, ali, sa druge strane, može da očekuje nagradu za svoje zasluge. Američko društvo



garantuje jednostavnu asimilaciju svakome, što se vidi u porastu broja imigranta iz svih krajeva sveta, kao i u mobilnosti na socijalnoj lestvici, bazirano na obrazovanju, finansijskom i poslovnom uspehu pojedinca, a ne na poreklu. Deo američkog identiteta čini i osećaj liderstva u zapadnom svetu, ekonomska i vojna moć i predstavnštva vodećih internacionalnih organizacija (NATO, UN, OAS, ASEAN, NAFTA, OECD, World Bank, G7, G8, G20). Osećaj nacionalnog identiteta stanovništvo iskazuje učestalim isticanjem karakteristične američke zastave u javnosti, pevanjem nacionalne himne i bezuslovne vere u ostvarenje tzv. „američkog sna“.

Dok institucionalni identitet predstavlja skup jednosmerno usmerenih aktivnosti i jednostrano predstavljanje ciljnoj javnosti, institucionalni imidž podrazumeva reakciju i mišljenje koje je određena javnost izgradila. Drugim rečima, *institucionalni identitet* je oblik i izgled lokalne ili nacionalne institucije u kome ona želi da se predstavi javnosti, a *institucionalni imidž* je suočavanje predstave koju institucija nastoji da stvori o sebi i predstave koju je javnost formirala pod uticajem komunikacionih aktivnosti institucije ili nezavisno od njih.

Svrha izgradnje nacionalnog imidža može da bude pridobijanje naklonosti i simpatija stranih investitora. Problem izgradnje imidža ima strateški značaj u globalnom okruženju. Imidž predstavlja strategijsko sredstvo za regrutaciju saradnika i ulivanje poverenja u potencijalnu saradnju. U uslovima globalizacije poslovanja veoma je bitno održati usklađenost između imidža koji se stvara u javnosti i realne situacije unutar države. Realnost nalaže da se kredibilitet u javnosti može dobiti samo onda ako se stvari predstave onakve kakve jesu, što ne doprinosi uvek jačanju imidža, već suprotno. Ovo je naročito bitno u kriznim situacijama, kada se javnosti moraju saopštiti i neprijatne stvari, a opet, u svrhu saradnje koja se zasniva na poverenju. U savremenim okolnostima, nacionalni imidž u sve većoj meri direktno zavisi od stepena društvene odgovornosti: odnosa prema životnoj okolini, doprinosa kvalitetu življenja stanovništva, investiranja u društvenu zajednicu, angažovanja u humanitarnim i dobrotvornim akcijama. Institucionalni imidž zasniva se na ljudskom znanju i iskustvu. On se ne prihvata kao činjenica, već se mora kreirati i stalno usavršavati. Imidžom se upravlja kroz razvoj konzistentnih i koordiniranih vizuelnih standarda. Dobar imidž se može steći strpljivim radom i iskustvom. Pojedinci i grupe odgovorne za odnose s javnošću odlučuju koje će se praznine u aktuelnom imidžu najpre otklanjati. Takođe, treba analizirati koju strategiju bi trebalo primeniti, koliko troškova će to izazvati, koje vreme je potrebno za poboljšanje imidža. Promena imidža je dugotrajan proces koji zahteva dosta strpljenja.

Odnosi sa medijima i komunikacija sa medijima

Odnosi sa medijima često se pogrešno posmatraju kao sinonim za odnose s javnošću. U praksi oni su jedna od aktivnosti odnosa s javnošću i predstavljaju uspostavljanje efikasnih i efektivnih odnosa sa medijima, baziranim na saradnji i obostranoj koristi, a u cilju plasiranja i publikovanja tačnih i pravovremenih informacija. U kontekstu privlačenja stranih investitora, odnosi sa medijima su značajni u olakšavanju komunikacije sa medijima i njihov zadatak je da podižu svest lokalne i nacionalne zajednice o značaju i suštini stranih investicija i da obezbede medijskog „saradnika“ u zemljama u čijoj ciljnoj javnosti treba poboljšati imidž i učvrstiti dobru reputaciju Srbije.

Odnosi sa medijima se moraju pažljivo planirati i dugoročno održavati. Pre pristupanja procesu planiranja odnosa s medijima, neophodno je sprovesti sledeće aktivnosti:

- Definisati politiku odnosa sa medijima koja jasno odražava stepen posvećenosti – definisati svrhu i cilj programa, identifikovati uloge i odgovornosti pojedinaca u timu/organizacionoj jedinici zaduženoj za odnose sa medijima i obezbediti uslove da članovi konkretne jedinice lokalne samouprave usvoje ovakvu politiku.
- Organizovati tim za odnose sa medijima koji će biti odgovoran za pripremu izjava za medije, pisanog, audio-vizuelnog i ostalog neophodnog materijala. U tim zadužen za odnose sa medijima je poželjno uključiti i stručnjake koji mogu biti izvor značajnih informacija.
- Imenovati portparola koji će formalno biti zadužen da razgovara sa predstavnicima medija u ime institucije. Portparol, koji je član tima za odnose sa medijima, trebalo bi da poseduje temeljno znanje o ciljevima, odlične komunikacione veštine i da ima podršku ostatka tima.
- Po potrebi, poželjno je i angažovanje specijalizovanih agencija za odnose sa javnošću kako bi se dobili stručni saveti, formulisao adekvatni materijal za slanje medijima, pratile publikovane vesti, objavljivale vesti i komentari preko društvenih medija.
- Sastaviti i redovno ažurirati spisak medija sa odgovarajućim podacima (tzv. mapa medija).



Primer mape medija:

Tip medija	Kontakt osoba	Telefon	Faks (alternativno)	Imejl adresa	Poštanska adresa	Komentar
Dnevne novine		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
Televizija		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
Radio		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
Časopisi		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				
		Ž:				
		M:				

Datum sastavljanja: _____

Autor: _____

Proces planiranja komunikacije sa medijima se sastoji iz sledećih faza:

1. Identifikovanje ciljne javnosti do koje bi trebalo da stigne određena informacija, vest, izjava i sl. Izboru adekvatnih medija se pristupa u zavisnosti od profila ciljne javnosti, njenih navika u informisanju i kanala komunikacije koje preferira;
2. Utvrđivanje cilja plasiranja određene poruke u medijima. Ciljevi mogu uključivati: pružanje informacija, širenje informacija, edukaciju ciljnih grupa javnosti, ostvarenje željenog imidža, privlačenje stranih investitora;
3. Formulisanje liste medija, koji su adekvatni kanali prenosa određene poruke na željeni način, željenoj javnosti. Potrebno je upoznati se sa rejtingom određenih medija, tipom informacija koje se na ovaj način plasiraju, tonom prenošenja određenih vesti i sl. Stručnjaci iz ove oblasti ne smeju da ignorišu značaj ostalih medija, koji nisu specijalizovani za plasiranje konkretne informacije ali i dalje mogu da prenose informacije javnosti. Iz tog razloga, potrebno je da profesionalci za odnose sa medijima sastave raznovrsnu listu medija, pristupajući tome objektivno i analitički, bez subjektivnih preferencija. U suštini, izbor medija se vrši uzimajući u obzir sledeće faktore: pogodnost za dostizanje željene publike, odnosno domet medija, adekvatnost za prenošenje konkretne poruke i raspoloživi budžet;
4. Definisane mehanizama praćenja i kontrole medijskog sadržaja;
5. Postupak reagovanja i saradnje sa medijima u eventualnim kriznim situacijama.

Uopšteno govoreći, postoje dva osnovna pristupa razvoju odnosa sa medijima:

- Pristup „slobodnog pada“, koji podrazumeva izostanak kontrole nad time kako i kada će mediji objavljivati informacije o instituciji, odnosno reagovanje tek nakon što neki medij plasira određenu vest. Od tehnika koje se u ovom slučaju koriste najčešće su: izjave za medije, konferencije za medije, demanti, video-konferencije za novinare i sl.
- Kontrolisani pristup, koji podrazumeva plansko i tempirano plasiranje informacija putem raznovrsnih medija. Ovde se uključuju: priprema i iniciranje vesti, priprema audio-vizuelnog materijala za reportaže, stručne publikacije, internet prezentacije, advertorijali i sl.

Prilikom utvrđivanja protokola u odnosima sa medijima od pomoći mogu biti sledeće smernice:

- Upoznati predstavnike medija lično. Pozivati ih da prisustvuju neformalnim sastancima, specijalnim događajima, proslavama itd. Svakom predstavniku bi trebalo ukazati poštovanje slanjem pozivnice i, po završetku, zahvalnice za prisustvo i podršku;
- Obezbediti „pres-kit“ za medije koji bi trebalo da obuhvati opšte informacije o instituciji, najnoviji godišnji izveštaj, opise dosadašnjih dostignuća, građanskih doprinosa, informacije o osobi koja je imenovana kao portparol sa svim potrebnim kontakt informacijama;
- Ukoliko nastupi krizna situacija, obezbediti saopštenje odmah nakon njenog nastupanja, pri čemu se treba držati činjenica (šta, ko, kada, gde, zašto i kako). Obavezno dati konačnu izjavu koja naglašava buduće akcije i korektivne mere.
- Svaku poruku proveriti dovoljan broj puta pre slanja, tako da se eliminiše mogućnost nastanka bilo kakvih grešaka (pravopisnih, slovničkih, gramatičkih, tehničkih);
- Veoma je važno biti u kontaktu sa predstavnicima medija nakon objavljivanja vesti kako bi se prikupile pravovremene informacije o propraćenosti od strane publike, reagovalo na zahteve za pružanjem dodatnih informacija i sl.

Razvoj dugoročnih odnosa sa medijima ima dosta prednosti. Među njima se ističu: efikasnost, kredibilitet, ciljno obraćanje, agenda, finansijski aspekt i savremene promene.

- Efikasnost: masovni mediji, kao što su internet, dnevne novine i televizija, dostižu ogromne tiraže ili gledanost neprevaziđenom brzinom.
- Kredibilitet: informacija objavljena u renomiranim medijima daje ciljnom auditorijumu više poverenja u odnosu na situaciju kada istu informaciju saopšti institucija.
- Ciljano obraćanje: pojedinci koji čitaju specijalizovane časopise, posećuju određene sajtove ili gledaju određenu vrstu televizijskih programa najčešće imaju predvidljive interese ili navike, pa poruke mogu da se prilagode sa većom preciznošću i mogućnošću adekvatne interpretacije.
- Agenda: medijskom agendom su najčešće određene poželjne teme, tako da se materijal može prilagoditi određenoj temi.
- Finansije: poruke koje se pojavljuju u medijima iziskuju relativno niske troškove organizacije procesa odnosa sa medijima, uzevši u obzir efekte koji se mogu ostvariti.
- Vreme promena: to se, pre svega, odnosi na potrebu uvažavanja tzv. „novih“ medija, uzevši u obzir rastuću popularnost elektronskih izdanja časopisa, onlajn praćenja televizijskog programa, pretraživanje informacija na internetu i sl.

U razvoju strategije i ključnih poruka u komunikaciji sa medijima nikako ne bi smeli da se ignorišu parametri koje mediji smatraju bitnim prilikom prihvatanja određenog materijala za objavljivanje, a to su: izazovni zadaci, prvenstvo u objavljivanju vesti i povećanje rejtinga. Dakle, materijal koji se šalje medijima nesumnjivo mora biti interesantan sa bilo kog aspekta, kako bi bio plasiran ciljnom auditorijumu.

Internet omogućava da se vest plasira što brže i što bolje. Skoro sve institucije imaju sopstvene veb-sajtove, pa je na naslovnoj strani ovih veb-lokacija poželjno da stoji link za ono što se često naziva „pres-centar“ (*press room*). Pored već objavljenih vesti (članaka u novinama, vesti na televizijskim ili radio stanicama i sl.) i arhive starih, ova lokacija može poslužiti kao izvor informacija novinarima koji često posećuju različite veb-stranice u potrazi za najnovijim informacijama. Kako je veb-sajt dostupan zainteresovanim stranama tokom cele nedelje, važno je pravovremeno ažurirati internet stranice i konstantno ih dopunjavati aktuelnim informacijama. Pored najnovijih vesti, na veb-stranici bi takođe trebalo navesti imena, telefonske brojeve i imejl adrese zaposlenih u odnosima sa medijima. U cilju pružanja elementarnih informacija predstavnicima medija putem veb-sajtova, poželjno je ponuditi i linkove za: skidanje pamfleta i elektronskih brošura institucije, razgledanje radnih referenci zaposlenih, skidanje fotografija visoke rezolucije, godišnjih i kvartalnih izveštaja, planova i strategija, saopštenja nadležnih lica, značajnih datuma u prošlosti, kalendara predstojećih događaja, audio-fajlova, *PowerPoint* i *Prezi* prezentacija. Kako bi se osiguralo da predstavnici medija ne koriste zastarele informacije, ispod svake vesti bi trebalo navesti kada je došlo do njihovog poslednjeg ažuriranja. Internet takođe pruža zaposlenima u odnosima sa medijima priliku da održavaju redovne odnose sa novinarima putem razmene elektronske pošte, čime je slanje materijala bilo kog tipa značajno olakšano.

Sadržaj objavljen u medijima može se analizirati prikupljanjem i evaluacijom odgovora na sledeća ključna pitanja:

- Gde je sve vest objavljena/pomenuta i koliko puta;
- Kakav je ton kojim je vest prenet (u rangu od 0 do 10, pri čemu 0 označava potpuno negativan, 5 neutralan, a 10 potpuno pozitivan);
- Koji aspekt vesti je bio u fokusu;
- Kakva je medijska pokrivenost sličnih vesti - gde i koliko često;

- Da li je vest plasirana samo u cilju „popunjavanja“ medijskog prostora ili joj je pridodat neki značaj;
- Koje fotografije su pratile tekst, odnosno koji video-snimci su pratili televizijsku reportažu;
- Koje su ključne poruke prenete ciljnom auditorijumu.

Prilikom ocene uspešnosti medijske praćenosti određene vesti preporučuje se korišćenje metode nazvane *IMPACT* (srpski: *uticaj*), koja podrazumeva sledeće aspekte:

- Uticaj ili ton vesti (*Influence*)
- Sadržaj prenete vesti (*Message communicated*)
- Istaknutost vesti (*Prominence*)
- Publiku do koje je dospela poruka (*Audience reached*)
- Citiranost portparola/predstavnik za medije (*Consultant/spokesman quoted*)
- Vrsta i dužina članka/vesti (*Type of article/news*).

Zaposleni u odnosima sa medijima bi trebalo da:

- Budu uvek spremni da govore u ime institucija i da reaguju trenutno;
- Sarađuju sa drugim odeljenjima unutar institucije kako bi se obezbedilo prenošenje tačnih i blagovremenih informacija;
- Budu profesionalno osposobljeni da obavljaju tu funkciju. Dobru opciju predstavlja pohađanje različitih treninga i obuka ili edukacija u specijalizovanoj oblasti;
- Prate medijske pozive i da reaguju na njih;
- Kontinuirano rade na razvoju komunikacije sa medijima;
- Organizuju konferencije za štampu i pripremaju materijal za medije;
- Pružaju pravovremene vesti koje poseduju vrednost i za instituciju i za medije;
- Prikupljaju i proveravaju informacije objavljene u medijima;
- Kreiraju i ažuriraju liste kontakata predstavnika medija;
- Pripremaju izabrane predstavnike institucija za interakciju sa medijima;
- Da se pripreme za svaki vid interakcije sa medijima jer se većina pitanja može predvideti unapred, ili da traže listu pitanja od predstavnika sa kojim će razgovarati;
- Pokušaju da se povežu za auditorijumom pružajući informacije koje bi on želeo da sazna;
- Budu spremni da preuzmu kontrolu ukoliko predstavnik medija pokušava da skrene komunikaciju sa željene teme.

Zaposleni u odnosima sa medijima ne bi trebalo da:

- Odgovaraju na pitanja predstavnika medija koja su van njihove lične oblasti iskustva ili stručnosti, osim ako su ovlašćeni da to učine;
- Daju komentare koji bi mogli da podriju integritet institucije;
- Spekulišu o događajima, incidentima, problemima ili budućim odlukama;
- Koriste žargon ili naučne/stručne termine prilikom davanja izjava, već da govor ili tekst prilagode auditorijumu;
- Odgovaraju izričitim „Ne“ čak i kada ne znaju odgovor. Uvek bi trebalo da ostave mogućnost provere i davanja ponovne izjave, nakon što dobiju informaciju. Lakše je obezbediti slanje tačnih informacija nešto kasnije nego obnoviti kredibilitet nakon davanja netačnih informacija;
- Izbegavaju davanje odgovora na „Šta ako“ pitanja. Uvek bi trebalo da insistiraju da pričaju o realnoj, postojećoj situaciji;
- Izbegavaju davanje „nezvaničnih izjava“ jer takve, zapravo, ne postoje čim dospeju u medije.



- Da komentarišu nešto što nisu videli ili čuli. Ako ne znaju odgovor, to bi jednostavno trebalo da naglase.

U razvoju odnosa sa medijima i efikasnoj komunikaciji sa medijima, institucijama su na raspolaganju sledeće tehnike i događaji:

- Saopštenja za javnost - poželjno je korišćenje činjenica, statističkih podataka i citata koji podržavaju priču i predstavljaju validaciju određene vesti;
- Konferencije za štampu - trebalo bi ih organizovati u dva slučaja i to kada su: informacije koje se saopštavaju toliko složene da je neophodan dijalog radi razjašnjenja ili kada se namerno dramatiizuje najava vesti;
- Odgovaranje na pitanja predstavnika medija - bez obzira koliko pitanja neprijatna bila, pružanje brzog odgovora predupređuje plasiranje negativnih informacija javnosti;
- Sednice sa predstavnicima medija - ovo može biti najefikasniji metod postizanja dugoročnih odnosa, sednice bi trebalo održavati na mesečnom nivou;
- Organizovanje događaja za medije (ručkovi, svečani prijemi, proslave) - cilj je podstaći medijsku pokrivenosti vesti, pridobijanje pažnje i pozitivnog publiciteta;
- Intervjui za radio, televiziju, novine i časopise;
- Sastanak sa urednicima novina i časopisa - podrazumeva se preuzimanje inicijative i ulaganje napora da se dobije njihova podrška i uvrščivanje vesti koje institucija šalje u uređivačku politiku lokalnim medijima;
- Najave predstojećih događaja/aktivnosti institucije u medijima - ovo je veoma efikasan način da se osigura da poruka dostigne svoj ciljni auditorijum bez čekanja da se vest naknadno pojavi u medijima;
- Izdavanje periodičnih publikacija poput biltena, koje mogu biti izvor informacija za medije i javnost uopšte;
- Plasiranje vesti na veb-sajtu institucije ili njenom profilu na nekoj od društvenih mreža na kojima su sigurno prisutni i predstavnici medija.

Primer forme izjave za medije:

Datum:	Vreme slanja:	
Ime organizacije:		
Adresa organizacije		
Telefon		
Veb-adresa		
Glavna kontakt osoba u organizaciji	Ime i prezime:	
	Telefon:	
	Imejl:	
	Pozicija:	
Alternativna kontakt osoba u organizaciji	Ime i prezime:	
	Telefon:	
	Imejl:	
	Pozicija:	
Naslov vesti:		
Tekst:		

Primer forme odgovora na pitanja medija:

Datum:	Vreme slanja:	
Ime organizacije:		
Adresa organizacije		
Telefon		
Veb-adresa		
Osoba koja odgovara na pitanje:	Ime i prezime:	
	Telefon:	
	Imejl:	
	Pozicija:	
Pitanje predstavnika medija:		
Odgovor:		
Dodatne napomene:		



Konferencija za medije

Konferencija za medije je specifičan oblik odnosa sa medijima, koji je od velikog značaja za formiranje ili poboljšanje imidža, posebno u slučaju kriznih situacija. Konferencije za novinare organizuju se sa namerom da okupi medije na određenom mestu i u određeno vreme, čime se omogućuje da novinari čuju izjave značajnih kompetentnih ličnosti i da postave pitanja. Konferencija za novinare je jedan od najefikasnijih metoda stvaranja publiciteta. Najbitniji deo konferencije za novinare je centralna izjava. Bez obzira sa kojom pažnjom se prati konferencija za novinare, ako je izjava marginalna, utisak će u najboljem slučaju biti minimalan. Zbog toga je potrebno, pre nego što počne konferencija za novinare, sačiniti detaljan plan odnosno protokol konferencije.

Plan konferencije za novinare sadrži sve bitne elemente događaja na koje treba obratiti pažnju, kao što su:

- Spisak zvanica - novinara;
- Vreme i mesto održavanja;
- Tekst pozivnice i/ili obaveštavanje predstavnika medija (način potvrde dolaska);
- Tehnička uputstva ekipama iz različitih medija;
- Materijali za novinare;
- Moguća pitanja i odgovori;
- Koktel.

Prilikom pravljenja liste novinara koje treba pozvati, treba posebno obratiti pažnju na sledeće:

- Lokacija. Nema smisla zvati televizijskog reportera iz mesta veoma udaljenog od mesta održavanja konferencije za novinare i samog događaja. Racionalno je zvati one ljude koji neće morati da putuju stotine ili više kilometara.
- Tema. Urednik emisije o hrani neće biti zainteresovan za prezentacije novog profila čelika. Treba pozvati one novinare koji će imati interesa da izveštavaju o temi konferencije i budućeg događaja.
- Vizuelna prezentacija. Treba misliti o sledećem: da li će televizijske ekipe biti u mogućnosti da zabeleže dobru vest (priču) prezentovanu na konferenciji; da li događaj pruža povoljnu priliku za dobre snimke; ako se pozivaju televizijske ekipe i fotografi, unapred se mora obezbediti i odgovarajući prostor i materijal za snimanje.

Po definisanju ovih elemenata pristupa se izradi liste novinara koji će biti pozvani. Listu treba sortirati u nekoliko kategorija i to:

- Novinske agencije
- Redakcije dnevnih novina
- Redakcije nedeljnika i mesečnih časopisa
- Radio
- Televizija
- Lokalni mediji
- Dopisnici inostranih medija
- Specijalizovani mediji

Saveti za predstavnike institucija prilikom davanja intervjua za medije i javnog nastupa:

- Unapred sastaviti odgovore na najverovatnija pitanja, kao i argumente kojima je moguće potkrepiti određena mišljenja ili stavove;
- Biti ubedljiv prilikom iznošenja sopstvenih stavova, ali nikako agresivno iznositi sopstveno mišljenje ili stav institucije;
- Ostaviti utisak osobe od poverenja na publiku;

- Ne treba biti pasivan ili preterano ljubazan;
- Obući se konzervativno, udobno i uredno. Poželjno je obući odeću svetlih boja izuzev bele. Izbegavati sjajne ili svetlucave tkanine i previše nakita i šminke;
- U govoru biti jednostavan, jasan i direktan. Ne koristiti žargon ili profesionalne izraze;
- Koristiti ilustracije i deskripciju pri govoru kako bi se publici što bolje dočarala tema o kojoj se govori. Na primer, daleko efektnije zvuči kada se za nešto kaže da je površine otprilike kao fudbalski teren nego reći u brojkama da nešto iznosi 4.300 kvadratnih metara;
- Biti siguran da je ono za šta se tvrdi da je dokazana činjenica zaista tako;
- Biti entuzijastičan i energičan;
- Na negativna pitanja novinara ne odgovarati negativnim odgovorima, već koristiti izraze poput: „To može biti tačno do određene tačke, ali, ipak...“;
- Snimiti tok celokupnog intervjua i pažljivo ga analizirati radi identifikovanja eventualnih propusta.

Odnosi s javnošću u kriznim situacijama

Usled raznolikih faktora koji determinišu kriznu situaciju, adekvatan proces komuniciranja se karakteriše mnogobrojnim specifičnostima i primenjuje se u uslovima visokog stepena nezvesnosti. Prihvatanje emitovanih informacija, koje potvrđuju ili pobijaju tezu o tome šta se zaista dešava, predstavlja dugotrajan proces sa malim stepenom sigurnosti. Krizna situacija, drugim rečima, primorava odgovorne za odnose s javnošću da formulišu tačnu i kompetentnu informaciju i obezbede njen prijem što je pre moguće. U tu svrhu najčešće se koriste mas-mediji, najčešće društvene mreže, zbog potrebe ljudi da tragaju za informacijama i postaju zavisni od medijskih informacija u zadovoljenju svoje ljudske znatiželje.

Krizne situacije stavljaju njene učesnike u središte javne pažnje sa mnoštvom pitanja na koja treba dati trenutne odgovore. One određuju potrebu da se komunicira brzo, tačno i vešto sa velikim delom javnosti koju čine: zaposleni, akcionari, mediji i dr. Istovremeno, javnost kreira stanja koja otežavaju donošenje ispravne odluke i sprovođenje efektne komunikacije tokom različitih stadijuma krizne situacije.

Osnovne komponente odnosa s javnošću u kriznim situacijama su uočavanje trendova i predviđanje događaja i ishoda, koji se mogu razviti i do raskidanja veza sa pojedincima ili grupama koje su čak i od vitalnog značaja.

Delom zbog orijentisanosti odnosa s javnošću ka budućnosti, zaposleni u ovoj oblasti poseduju veštine i znanja za predviđanje čitavog spektra mogućih situacija, od najverovatnijih do nezamislivih. Aktivnosti koje se dalje sprovode su: krizno planiranje, jedinstvene komunikacione akcije za vreme trajanja krize i adekvatno delovanje u vreme trajanja posledica krize. Krizno planiranje je evidentno zanemareno u mnogim institucijama u Srbiji, a posledice postaju očigledne tek kada kriza „obelodani“ pomanjkanje planiranja i nastanu situacije koje mogu da dovedu do pojave ozbiljnih poteškoća za čitav referentni sistem.

Pomoć pri identifikovanju krize mogu pružiti odgovori na sledeća pitanja:

- U kom stepenu konkretni događaj utiče na mogućnost ispunjenja misije,
- Koliki je intenzitet i hitnost rešavanja krize,



- Koje vrednosti su ugrožene i kakve su mogućnosti nastanka dugoročne štete,
- Koji odnosi su ugroženi i dr.

Dobro organizovane aktivnosti odnosa s javnošću u kriznim situacijama pokazuju da se institucija poistovećuje sa svojim okruženjem i zaslužuje razumevanje i podršku javnosti. Sistematiski sprovedene akcije čak mogu odrediti razliku između opstanka i poraza tokom eventualnih kriznih situacija.

Način na koji će se upravljati odnosima s javnošću u kriznim situacijama može imati uticaja u vremenu posle krizne situacije. Ponašanje u vreme krize biva zapamćeno i može biti zloupotrebjeno. Kada je krizna situacija okončana, lokalna zajednica se suočava sa potrebama revitalizacije u poslekriznom periodu. Najznačajnije aktivnosti su sticanje javnog poverenja koje je bilo izgubljeno, kao i dodatno izgrađivanje institucionalnog imidža.

Zahtevi obnove reputacije i kredibiliteta usloviće tokom dužeg perioda planiranje na osnovu preciznih i tačnih informacija o „napravljenoj šteti“ a služeći se progresivnim merama za uspostavljanje odgovarajuće institucionalne pozicije.

Upravljanje u kriznoj situaciji ima zadatak, pre svega, da spreči krizu, ukoliko je to moguće. Drugi zadatak je, ako se kriza pojavi, da njene negativne uticaje na lokalnu zajednicu svede na najmanju moguću meru. Treći zadatak je da svim učesnicima omogući da se suoče sa određenim situacijama. Neke od proverenih taktika za upravljanje kriznim situacijama su sledeće:

- *Pokazati žaljenje.* Okruženje obično želi da vidi da postoji žaljenje zbog situacije koja se desila (makar ne bilo nikakve načinjene greške, saopštenje se mora započeti sa „žao nam je zbog toga što ste dovedeni u zabludu, što ste morali da slušate neistine“).
- *Ponuditi rešenje.* Iznošenje načina na koji se problem namerava rešiti veoma povoljno utiče na okruženje.
- *Sprovesti promene.* Promenama nepovoljnih uticaja se izbegava ponovno nastajanje krize.
- *Naknada štete.* Ukoliko je uzrok krize neka šteta, njena nadoknada veoma povoljno utiče na rešavanje problema.

Planiranje aktivnosti odnosa s javnošću u kriznim situacijama počinje izjavom u kojoj je tačno određen pristup u upravljanju krizom, kojim se obezbeđuje osnova za odlučivanje i način preduzimanja akcija u kriznim situacijama. Pre početka izrade samog plana, potrebno je da konkretna institucija izgradi svoj imidž, jer je skoro nemoguće da se poverenje ciljne javnosti stekne kada je kriza već u toku.

Planiranje podrazumeva i formiranje tzv. kriznog tima koji treba da upravlja kriznom situacijom. Nakon formiranja tima za upravljanje krizom, uspostavlja se krizni centar, koji mora biti potpuno opremljen (kancelarijskim materijalom, telefonima, skenerima, računarima, televizorima). U ovoj prostoriji se mora nalaziti i spisak za komunikaciju sa ključnim grupama javnosti, investitorima, zvaničnicima vlasti.

Planom je potrebno predvideti i uspostavljanje veza sa zaposlenima i drugim ciljnim grupama javnosti, kako bi se mogući problemi što pre uočili. Takođe se priprema materijal kao što je, na primer, izjava za štampu, u kojoj su naglašene primerene alternativne pozitivne informacije. Ovaj materijal se priprema zato što, obično, na samom početku krizne situacije zvanične informacije još ne postoje, tako da ovaj prostor treba ispuniti isticanjem dobrih strana.

Najvažnija pitanja u formulisanju plana za upravljanje odnosima s javnošću u kriznim situacijama su:

1. Koje su potencijalne pretnje,
2. Može li se isplanirati svaka od potencijalnih mogućnosti,
 - Mogu li se dodeliti odgovornosti zasnovane na potencijalnim pretnjama;
 - Da li je moguće održavati stalni kontakt sa zaposlenima, kako bi se na vreme uočili problemi koji mogu nastati u toj sferi itd.
3. Šta se pokušava zaštititi konkretnim planom,
 - Institucionalni imidž;
 - Politički funkcioner;
 - Lokalna vlast.
4. Da li je sveobuhvatan plan uopšte potreban ili je dovoljno izvršiti konkretne pripreme,
 - Ponekad je moguće samo pripremiti odgovore za neke situacije;
 - Moguće je da nema potrebe da se razrađuju rutinski poslovi itd.

Danas se kriza posmatra kao problem odnosa s javnošću koji može imati velike posledice ukoliko se ne reši. Shodno tome, način na koji se rešava krizna situacija stvara dugoročan utisak u okruženju, koji na kraju može promeniti ili sačuvati trenutni imidž.

U kriznim situacijama mediji imaju ključnu ulogu. Kao što je pomenuto, što se više istražuje šta se dešava i traže razlozi koji su doveli do problema, javnost postaje zavisnija od medija. Predstavnici masovnih medija, pozivajući se na društvene interese, takođe zahtevaju informacije i traže odgovore od konkretne institucije. U velikom broju slučajeva, predstavnici za medije moraju udovoljiti potrebama javnosti za informacijama, svojom bezrezervnom raspoloživošću. Oni su, pri uspostavljanju efikasnog komunikacionog procesa, suočeni sa velikim naporima zbog toga što ciljni auditorijum obično daje mali kredibilitet onome ko predstavlja instituciju u vreme krize. Osnovne smernice za uspešno sprovođenje odnosa s javnošću u kriznim situacijama u odnosu na medije (novinare) i uspostavljanje efektne komunikacije su:

- Nikad ne treba na postavljena pitanja odgovoriti rečenicom „Bez komentara“. Istraživanjima je utvrđeno da kod najvećeg dela ciljnog auditorijuma ovakav odgovor stvara uverenje da je krivica konkretne institucije za grešku potpuna.
- Maksimalna predusretljivost. Previše izvinjenja i dugih i konfuznih odgovora mogu dovesti do propuštanja prilika da se akcent stavi na ono što je važno reći.
- Razvijanje i održavanje dobrih odnosa sa medijima i novinarima. Sazivanje konferencije za štampu u vreme ili posle emitovanja vesti o kriznom događaju može uticati na fer tretman u naslovima i korektne komentare. Uspostavljanje dobrih odnosa sa medijima pre nastupanja krizne situacije doprineće da novinari više veruju strani priče koju odgovorna institucija prikazuje.
- Za uspostavljanje komunikacije s javnošću treba odrediti čoveka kome mediji veruju i ko je nadležan da govori.
- Poželjno je formirati centralni medijski informativni centar gde reporteri i novinari mogu obraditi informacije i raditi na člancima. Na raspolaganju treba da im budu i telefoni, moduli za računare, vajrles i ostala oprema i tehnička podrška.
- Neophodno je obezbediti konstantan priliv informacija, čak i kad je situacija nepromenjena ili se kreće u neželjenom pravcu. Odgovorna institucija gradi poverenje javnosti konstantnim emitovanjem svih raspoloživih informacija, dok u



- slučaju njihovog zadržavanja, pokriće postaje priča sa negativnom konotacijom.
- Obezbediti opuštenu atmosferu u odnosima sa novinarima i reporterima, dobrom organizacijom protoka pitanja i odgovora.
- Pošten odnos prema medijima i njihovim predstavnicima. Ne preuveličavati, ne ublažavati i ne prikrivati informacije. Ukoliko odgovorna institucija ne poseduje potrebne informacije, ona to mora i objaviti. Ili, ukoliko određena informacija ne može biti dostupna, to se mora i argumentovati.

Svojom otvorenošću i dugoročnim aktivnostima odnosa s javnošću u kriznim situacijama odgovorna institucija pokazuje da je sigurnost društvene zajednice na prvom mestu. Razvijanje saradnje sa državnim organizacijama i institucijama prilikom istraživanja uzroka krizne situacije može pozitivno uticati na pridobijanje poverenja. Prijateljski odnos sa medijima bez sumnje obezbeđuje neometan protok informacija, a uspostavljanje „pozitivne klime“ unutar lokalne zajednice i bezrezervna podrška članova predstavlja dobru bazu za razvoj i sprovođenje svih ostalih aktivnosti.

Primer: *Kako obična „sitnica“ može prouzrokovati kriznu situaciju, moglo se videti prethodne godine na primeru Crvenog krsta Amerike koji se našao na „udaru“ medija širom sveta zahvaljujući jednom jedinom komentaru na društvenoj mreži Twiter. Naime, nakon što je jedan od zaposlenih greškom pomešao institucionalni i lični profil i uputio poziv prisutnima na mreži „da dođu na žurku i zajedno se onesveste od alkohola“ koristeći pri tome imejl profil@RedCross, usledile su burne reakcije medija i javnosti iako je pogrešan komentar ubrzo uočen i izbrisan. Međutim, Crveni krst je, zahvaljujući dobro izgrađenim odnosima sa medijima, uspeo da se distancira od negativnog ponašanja pojedinaca i ponovo pridobije javnost duhovitim izjavama za medije poput sledeće: „Obrisali smo neprimereni tvit, i, nakon što ste se uverili da je Crveni krst trezan, možete da mu vratite konfiskovane ključeve“.*



ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI USPEŠNE IZGRADNJE ODNOSA SA STRANIM INVESTITORIMA

Pored aktivnosti odnosa s javnošću koje se razvijaju u svrhu stvaranja osnova za privlačenje pažnje i stvaranje interesovanja stranih investitora, postoje i aktivnosti neophodne u procesu izgradnje odnosa sa potencijalnim ili pridobijenim stranim investitorima, kojima bi se obezbedila dobra saradnja, dugoročnost i čvrste veze bazirane na uzajamnom uvažavanju. Naravno, oblasti i instrumenti ove dve grupe aktivnosti ne mogu se u potpunosti razdvojiti niti im se mogu dodeliti ekskluzivne strategije.

Poznavanje sopstvenih kulturnih vrednosti je preduslov razumevanja kulturnih raznolikosti i najbolji način da se uspostave komunikacija i dugoročni odnosi jer omogućava stvaranje empatije, tolerancije na višeznačnost, fleksibilnost, otvorenost. Interkulturalna kompetencija predstavlja proces čiji je cilj da podstakne konstruktivnu interakciju između pripadnika različitih kultura i podrazumeva postojanje skupa podudarnih ponašanja, stavova i politika koje čine sistem. Interkulturalna kompetencija zahteva jasno definisane, podudarne skupove vrednosti i principa, ponašanja, stavove, politike, strukture i prakse koji će im omogućiti da efikasno izgrade sopstveni identitet.

Ukoliko interkulturalnu komunikaciju postavimo kao osnovu međunarodnih odnosa s javnošću, u razvoju strategije odnosa sa stranim investitorima sledeći proces bi mogao biti centralni:

1. Sprovođenje kulturne samoprocene - razvoj svesti o sopstvenoj kulturi, podsticanje zajedništva, identifikovanje predrasuda i mera za smanjenje ovih prepreka;
2. Identifikovanje potencijalnih investitora i kulturalnog konteksta iz koga potiču;
3. Identifikovanje i vrednovanje kulturnih raznolikosti;
4. Prilagođavanje različitostima i kulturnim kontekstima u komunikaciji;
5. Upravljanje dinamikom razlika - u ovoj fazi dinamikom kulturne razlike se upravlja proaktivno, poboljšavanjem interakcije između različitih kultura.

Organizovanje specijalnih događaja

Uobičajenu klasifikaciju specijalnih događaja, sa određenim stepenom apstrakcije i generalizacije, a koja može biti korisna prilikom izbora organizovanja specijalnog događaja lokalne samouprave, čine tri osnovne grupe:



Prva grupa

- Promotivni (promovisanje institucije, prezentacije i demonstracije usluga koje institucija pruža);
- Institucionalni (proslave godišnjica i jubileja, institucionalne proslave, dani otvorenih vrata, posete i obilasci, sajmovi, forumi, okrugli stolovi, simpozijumi, seminari, konferencije, kongresi i sva druga stručna i profesionalna okupljanja ili putovanja);

Druga grupa

- Medijski (konferencije za medije, medija-brifinzi, video-konferencije);
- Humanitarni (prikupljanje priloga, donacija i druge materijalne pomoći);

Treća grupa

- Protokolarni (dodele nagrada i priznanja, prijemi);
- Kulturno-zabavni (festivali, koncerti, izložbe i druge kulturne i zabavne manifestacije);
- Sportski (takmičenja, olimpijade, lige);
- Privatni/lični (proslave rođendana, odlaska u penziju, sticanja titula i zvanja).

Organizovanje specijalnog događaja, posmatrano kao područje delovanja odnosa s javnošću kojim se konkretna institucija stavlja u širi kontekst i uspostavljanjem komunikacionog lanca: događaj - prisutna javnost - prijatelji, poznanici, rođaci - šira ciljna javnost, postiže se rezonantan efekat. Istovremeno, uspostavlja se i komunikacioni lanac: događaj - mediji - šira ciljna javnost. U tom smislu, organizacija specijalnog događaja smatra se uspešnom, ukoliko se time obezbedi sigurno prisustvo u medijima.

Osnovni cilj specijalnog događaja je privući pažnju i stvoriti naklonost ciljne javnosti. Organizatorima ili naručiocima specijalnog događaja cilj je da stvore što zanimljivije, kreativnije i neuobičajenije događaje kako bi inicirali razvoj što dužeg komunikacionog lanca, odnosno postigli što veći rezonantni efekat.

Ciljevi organizovanja specijalnog događaja mogu biti:

- Pridobijanje interesovanja, podrške i naklonjenosti,
- Izgradnja željenog imidža,
- Učvršćivanje ili unapređivanje reputacije,
- Edukacija ciljne javnosti,
- Obezbeđivanje publiciteta i
- Društvenoodgovorno poslovanje.

***Primer:** Vindsdejl, u kome živi oko od 3.000 ljudi, imao je donedavno nezavidan imidž najugroženijeg grada u Novom Južnom Velsu u Australiji dve godine zaredom, po pitanju zaposlenosti i prihoda stanovništva. Podstaknuta potrebom da promeni postojeću situaciju, uprava grada je odlučila da organizuje lokalni festival, da privuče potencijalne partnere i poboljša imidž grada. Odlučili su da fokus festivala bude na učešću svih generacija u životu zajednice. Odbor su činile 20 sportskih, kulturnih i drugih grupa u zajednici, od kojih je svaka imala zadatak da organizuje svoju komponentu festivala. Festivalski program je obuhvatao takmičenja u: ragbiju, skejtboardingu i kimboksu, takmičenje u baštovanstvu, slikanju, pevanju, trke dečjih automobila, zabavni park i mnoge druge sekcije. Uče-*

stvovalo je preko 10.000 ljudi, uključujući i mnoge bivše stanovnike, a ostvaren je i zavidan profit. Najuočljiviji ishod događaja bio je ponos lokalne zajednice i entuzijazam da nastave sa promenom imidža svog grada i kreiranjem šansi za privlačenjem turista. Lokalne novine su izveštavale o festivalu i to je podstaklo Rotary Club da donira preko \$11.000 odboru festivala kako bi se festival organizovao i naredne godine.

Ukoliko je specijalan događaj većih razmera, njegova organizacija zahteva kompletno uređenje, od kontrole saobraćaja, obezbeđivanja prostora za parkiranje, bezbednost i mnoge druge detalje. Uz to, mogu biti predviđene specijalne dekoracije, osvetljenje i ceremonije. Pri organizovanju specijalnog događaja treba obezbediti i prisustvo medija. Ako je učestvovanje ograničeno na neku grupu, uobičajene su pozivnice. U drugim slučajevima, javno se objavljuje: lokacija, svrha i dan ili dani događaja.

Odnosi s javnošću odgovorni su za kreiranje događaja koji privlače pažnju javnosti. Specijalni događaj može se odigrati na nivou lokalne zajednice ili šire. U predviđanju i planiranju događaja, jedno od najbitnijih pitanja koje uvek treba postaviti je: da li će nekog zaintrigirati i koliki će biti odziv ciljne javnosti. Pre planiranja specijalnog događaja, potrebno je da se, na osnovu novina, radijskih ili televizijskih izveštaja ili drugih izvora, prikupe informacije o tome koliko često su se, u poslednje vreme, događaji predstavljali kao vest. Da bi događaj dobio na značaju i medijski bio praćen, potrebno je da se najavi preko odgovarajućih sredstava informisanja i da se obavezno uputi poziv predstavnicima medija.

Proces organizovanja specijalnog događaja realizuje se kroz sledeće faze:

- Analiza trenutnog stanja i planiranje specijalnog događaja;
- Realizacija aktivnosti koje prethode specijalnom događaju - najava, obaveštavanje i priprema;
- Realizacija aktivnosti tokom specijalnog događaja,
- Realizacija aktivnosti po završetku specijalnog događaja - „zatvaranje“ finansijske konstrukcije, slanje pisama zahvalnosti itd.,
- Evaluacija - utvrđivanje uspešnosti specijalnog događaja.

Za uspešno organizovanje specijalnih događaja treba uzeti u obzir čitav niz različitih pojedinosti, od kojih su neki:

- **Spisak zvanica.** Svaki događaj zahteva da se sačini posebna lista ljudi koje treba pozvati. Među njima se nalaze istaknute ličnosti iz javne, privredne i kulturne delatnosti, novinari, sportisti, umetnici, naučnici, poslovni partneri.
- **Dizajniranje pozivnica i način uručivanja.** Pozivnice predstavljaju vrlo bitan element u organizovanju specijalnih događaja. Postoje pozivnice za zabave, koncerte, sportske manifestacije i druge događaje. Ovde se mora imati u vidu da predstavnici ciljne javnosti dnevno dobijaju mnogo pošte. Zbog manjka vremena, samo „bace pogled“ ili odlažu pregled pošte za kasnije, zbog čega možda neće pročitati pozivnicu ili će je pročitati prekasno, kad specijalni događaj već bude održan. Da se to ne bi dogodilo, jedan od najboljih načina da pozivnica bude otvorena i pročitana, jeste da se koverta sa logotipom adresira na ime zvanice lično. Mnogi ljudi obavezno otvaraju lično adresirane pozivnice. Pozivnica može biti nalik cirkularnom pismu. A njen sadržaj bi trebalo da predstavi suštinu događaja. Na njenoj poledini bi trebalo da stoji adresa pošiljaoca. Svaka pozivnica bi trebalo da sadrži sledeće elemente:



- Svrha događaja;
- Mesto održavanja;
- Vreme održavanja;
- Povod (šta se može čuti ili naučiti uživo, što se ne može preneti pisanim putem ili telefonom);
- Vrsta posluženja (zakuska, koktel, večera);
- Kontakt telefon i kontakt osoba;
- Zahtev za potvrdom prisustva (u zavisnosti od prirode i obima događaja).

- **Lokacija.** Mesto za odvijanje specijalnog događaja mora biti unapred planirano. Uobičajena mesta, kao što su svečane sale hotela, često su rezervisane najmanje dva-tri meseca unapred. Zbog toga se treba pridržavati ovog pravila i mesto rezervisati najmanje tri meseca unapred. Pre nego što se donese odluka o konačnom izboru, sve lokacije treba prethodno posetiti. Prilikom izbora mesta, treba uzeti u obzir faktore kao što su: reputacija mesta, pogodnost za komunikaciju, veličina prostorija, pristupačnost za medije, tehnička opremljenost, uslovi za rad, zabavu ili rekreaciju itd.
- **Audio-video oprema.** Događaj mora da bude obezbeđen odgovarajućom audio-video opremom. Neispravan projektor slajdova ili loše ozvučenje može da upropasti čitav događaj. Uvek treba dvaput proveriti audio-video opremu da bi se potvrdilo da sve radi kako treba. Za svaki slučaj treba obezbediti pomoćnu opremu. Važno je proveriti da li se na mestu događanja nalazi telefon, faks, računar sa elektronskim izlazom itd. Za eventualne kvarove treba angažovati električare koji će biti u pripravnosti.
- **Označenost.** Mesto odigravanja događaja mora biti označeno. Naziv događaja mora biti istaknut na vidnom mestu. Logo i naziv institucije moraju biti postavljeni na istaknutom mestu koje će se uvek videti na fotografijama ili u televizijskim intervjuima. Uobičajeno mesto za postavljanje naziva događaja, imena i logoa institucije je iza podijuma gde će stajati glavni govornik. Korisno je da se postave zastave iza glavnog stola i veliki znaci po zidovima. Treba izbegavati svetlobele pozadine, koje smetaju kamerama.
- **Identifikacione (ID) kartice.** Prilikom specijalnih događaja, svima koji prisustvuju ili učestvuju, treba obezbediti identifikacione kartice. Identifikacione kartice treba pripremiti pre događaja i poželjno je da budu uređene po azbučnom redu. Za slučaj da se pojave neočekivani gosti treba imati nekoliko neoznačenih identifikacionih kartica. Najvažniji podaci na ID kartici su ime i profesionalna pozicija, pa njih treba učiniti najuočljivijim koristeći najveći font.
- **Prijemna knjiga ili kutija za vizitkarte.** Prijemna knjiga ili kutija za vizitkarte treba da se nalazi na ulazu prostorije u kojoj se održava događaj. Goste treba zamoliti da upišu svoja imena i nazive organizacija, medijske kuće iz koje dolaze ili da ostave svoje vizitkarte. Ova knjiga je vrlo važna. Ona je neka vrsta baze podataka, jer sadrži imena svih koji prisustvuju događaju.
- **Serviranje posluženja.** U zavisnosti od tipa događaja ili od gostiju, bira se način posluženja kafe, hrane i pića. Najčešće je to „švedski sto“. Serviranje hrane je posebno značajno na koktelima ili gala svečanostima. Posebno treba voditi računa da se vrstom posluženja ne uvrede religijska ili nacionalna osećanja prisutnih, odnosno da se ispoštuje njihov izbor.



Primer – organizovanje obilaska poslovnih objekata: Ovi događaji organizuju se prvenstveno zbog doprinosa formiranju institucionalnog imidža i reputacije. Uopšteno, njihova svrha je da se pokaže kako se posao obavlja u objektima konkretne institucije. Obilasci fabrika mogu se organizovati da bi se pokazalo na koji način se sirovine obrađuju do finalnih proizvoda. „Otvorena vrata“ u bolnicama služe da bi se javnosti pokazali bolnički objekti, oprema, operacione sale i sobe pacijenata. Obilazak institucije često se organizuje u jednom danu. Međutim, ako u posetu dolazi veliki broj ljudi, ovaj događaj može biti produžen i na više dana. U slučaju obilaska fabrika neefikasno je produžavanje obilaska na više dana, jer u se tom slučaju remeti normalan i neometan rad zaposlenih.

Pošto je svrha „otvorenih vrata“ u poslovnoj kući ili fabrici da pokrene pozitivne priče o organizaciji, ovaj događaj mora biti pažljivo planiran, detaljno objašnjen zaposlenima i pravilno sproveden. Posetioci moraju razumeti šta im se želi pokazati i reći. Sve to zahteva uvežbanost, kontrolu mogućih sugestija, vodiče i znakove. Svi zaposleni koji će biti predstavljeni treba da razumeju svrhu događaja i da budu upoznati sa svojim dužnostima. Dodatne vežbe i provere često su veoma značajne. Veoma važni elementi plana obilaska su:

- Dan i sat. Vreme mora biti određeno i poznato i organizaciji i gostima.
- Gosti. Oni mogu biti porodice zaposlenih, klijenti, predstavnici zajednice, dobavljači ili konkurenti, reporteri i ostali čija je dobra volja poželjna.
- Pozivnice. Dobro bi bilo slati ih unapred. Mesec dana je dovoljno.
- Oznake. Putanje obilaska treba označiti različitim obeležjima, koristeći obeležja vizuelnog identiteta.
- Putokaz. Ukoliko su poslovni objekti koji se obilaze međusobno udaljeni, mora postojati parking i mapa koja pokazuje kako stići do željenog mesta.
- Predstavljanje. Predstavnici organizacije bi trebalo da upoznaju sve prisutne goste. Ako su gosti važni ljudi, sa njima njih treba da se sretnu menadžeri organizacije.
- Prostorije za odmor i garderoba. Treba ih označiti vidljivim znacima.
- Bezbednost. Moguće izvore nezgoda treba posebno označiti i dobro osvetliti. Opasnu opremu treba ograditi.
- Put. Put obilaska treba dobro i logički označiti (u fabrici, put treba da ide od sirovina, kroz pogone za sukcesivne proizvodne korake, do finalnog proizvoda). Ako je put obilaska dug i komplikovan, svakom posetiocu treba dati mapu.
- Vodiči. Posetiocima moraju voditi u obilazak vodiči koji znaju put i plan obilaska. Goste može voditi grupa vodiča ili vodiči mogu stajati na određenim mestima i slati svaku grupu do sledećeg vodiča, kada objasne deo obilaska na svojim pozicijama.
- Objašnjenja. Znaci i dijagrami mogu biti neophodni na svakom mestu a njihova svrha je da potvrde reči vodiča. Vodič mora biti obučan da posetiocima kaže tačno šta treba. Mnogi zaposleni ne mogu precizno da objasne šta tačno rade, pa je dodatno objašnjenje neophodno.
- Održavanje prostorija i odeće. Poslovne prostorije bi trebalo da budu uređene. Odeća bi trebalo da bude čista i prikladna. Ukoliko je neophodno, posetiocima treba ponuditi odgovarajuću zaštitnu odeću.



Lobiranje

Lobiranje podrazumeva angažovanje specijalizovanih ljudi zaduženih za izgradnju pozitivnih poslovnih odnosa između institucije, čiji su predstavnici, i političkih i državnih institucija i organizacija (članovi vlade, poslanici u Skupštini, ministri i predstavnici pojedinih resora ministarstva). Drugim rečima, lobiranje znači raditi na pozitivnom predstavljanju slučaja, događaja ili institucije, vladinim, zakonodavnim i skupštinskim institucijama. Osnovni subjekti procesa lobiranja su: interesna grupa (interesna organizacija), lobista, lobi grupe i donosilac odluke. Lobiranje se uspešno primjenjuje samo ako su od početka jasno određeni ciljevi. Lobisti uvek moraju tačno znati šta se želi postići lobiranjem i jasno definisati zahteve lobiranja. Interesna grupa uvek strahuje od toga u kojoj fazi je predmet. Nema neposredne opasnosti ako je predmet još u fazi ispitivanja. Ta faza otvara mogućnosti. Ako je predmet u priprema fazi, znači da je izrada već poodmakla. U fazi usvajanja još uvek ima vremena za ulaganje prigovora ili pokušaj izvlačenja direktne koristi. U slučajevima kada se lobira u svrhu odbacivanja projekta, korisnije je boriti se za odbacivanje dela projekta i time dovesti u sumnju eventualne odluke i odložiti usvajanje, nego se boriti protiv projekta u celini.

Lobiranjem se nastoji uticati na donošenje zakona, političko odlučivanje i regulativu i pregovaranje u sferi uslova kod javnih narudžbi ili u sferi subvencija. Lobiranje može biti unutrašnje i spoljašnje. Unutrašnje lobiranje podrazumeva povezivanje sa kreatorima zakona i drugih akata i uticanje na zakonodavca kao donosioca odluke, a spoljašnje lobiranje podrazumeva indirektan uticaj pridobijanjem određenog broja uticajnih ličnosti ili finansijskom podrškom. U međunarodnim odnosima, posebno u domenu obezbeđivanja stranih investicija, lobiranje predstavlja neizostavnu aktivnost i ignorisanjem njenog značaja može se bukvalno „povući crta“ između obezbeđivanja i gubitka strane investicije.

Još 2004. godine postavljena su pravila kojih bi se trebalo pridržavati da bi se obezbedio uspešan proces lobiranja:

Potrebno je poznavati:

- Procedure odlučivanja, ključne trenutke;
- Osobe na položajima;
- Politička opredeljenja;
- Korisne „veze“.

Treba biti oprezan - potrebno je da se:

- Potraži informacija;
- Uspostavi mreža kontakata;
- Prati svoj predmet;
- Bude upoznat sa važećim stavovima i argumentima.

Biti preteča - potrebno je preduprediti događaj:

- Intervenirati što je pre moguće;
- Treba imati inicijativu;
- Raspolagati konkretnim projektom;
- Pripremiti se, pripremiti argumentaciju.

Biti solidaran - da bi se postupalo solidarno treba se:

- Pregrupisati;
- Prikazati kao višenacionalni kolektiv;
- Stvarati savez, izgraditi mrežu saveznika;

- Prihvatiti kompromise;
- Potruditi se da se zadobije podrška administracije.

Razvijati alternative - potrebno je:

- Posetiti više donosilaca odluka;
- Ne zanemariti nijedan hijerarhijski nivo niti instituciju;
- Preduzeti više koraka, nastupiti sa više argumenata, proveriti izvore informacija.

Pokazati odlučnost:

- Otklanjanje suvišnih predrasuda;
- Definisane jasne ciljeve;
- Prihvatanje dugoročnog ulaganja;
- Obezbeđivanje dostupnosti relevantnim informacijama;
- Upornost u rešavanju eventualnih konfliktnih situacija ili ciljeva.

Komunicirati na odgovarajući način:

- Usvojiti logiku državnih organa;
- Bazirati komunikaciju na principima empatije;
- Usvojiti administrativnu terminologiju;
- Svoje poruke pažljivo formulisati i odrediti njihov sadržaj.

Osnovni zadatak za lobistu je da „pridobije“ donosioca odluke u korist institucije koju predstavlja, a da bi to bilo moguće, potrebno je ispoštovati pet osnovnih načela. Načela su jednostavna, očigledna, ali nepoštovanje ijednog od njih može dovesti do neuspešnog lobiranja.

- Neophodno je govoriti istinu.

Lobiranje se može opisati kao upravljanje informacijama u političkoj sferi. Često se može čuti komentar da je „lobista dobar onoliko koliko su dobre njegove reči“. Ukoliko se jedanput posumnja u tačnost nekog iskaza, poverenje je vrlo teško povratiti. Pored toga što je važno da lobista govori istinu, on se mora potruditi da konkretna situacija bude shvaćena na pravi način. Ukoliko ne uspe da ubedi svog sagovornika da je to što govori istina, može imati velike posledice, kako lične, tako i političke. Lobista bi trebalo da pregovara koristeći jake argumente, bazirane na relevantnim i sveobuhvatnim informacijama, na osnovu kojih je i sam donosio odluke. Informacija je moć, ali istinita informacija u lobiranju je od presudnog značaja. Dakle, kao etičke norme lobiranja mogu se navesti: verodostojnost, prepoznavanje interesa, legalnost.

- Nikada ne treba obećavati više nego što je moguće učiniti.

Obećanje je najlakše dati, međutim, nedopustivo je da lobista zakonodavcu obeća podršku koje nema, jer su posledice nesagledive. Uspeh lobiranja zavisi od mogućnosti da se u postizanju postavljenog cilja obezbedi podrška koja je obećana.

- *Potrebno je znati „slušati“ da bi se tačno razumelo ono što se „čuje“.*

Reči mogu imati pravo značenje i niz prikrivenih značenja, što se upravo najviše ispoljava u politici. Postoji niz nepisanih pravila za uspešno pregovaranje, stilizovanih fraza i stečene učtivosti u komuniciranju „političkim jezikom“. Ovaj specifičan način komunikacije mora se dobro poznavati i razumeti, što naravno zahteva duži vremenski period. Uspeh lobiranja zasniva se na tačnom razumevanju onog što se čuje. Često se događa da se lobisti čini da je zakonodavac



na njegovoj strani, pre nego što mu ovaj uopšte da svoju podršku. Naime, u procesu pregovaranja neophodno je razumeti i proceniti izraze kao što su:

- „Želim da sam sa Vama u ovome“;
- „Zaista sam zainteresovan za to što mi pričate“;
- „Mislim da bi trebalo nešto da uradimo povodom ovoga“;
- „Želim da Vam pomognem“;
- „Ovo je i meni veoma važno“;
- „Mislim da imate dobar slučaj“;
- „Mogu da prihvatim to što želite“.

U svakom navedenom primeru postoji želja da se pruži podrška, ali ona nije nigde konkretno data. Zato je potrebno poznavati ovaj vid komunikacije, da bi se moglo proceniti na čiju se podršku zaista može računati.

- Osoblje koje radi sa zakonodavcem je tu da sa njim saraduje.

Kredibilitet i poverenje koje se gradi između lobista i članova u vladi potrebno je ostvariti i između lobista i ostalog zaposlenog osoblja. Lobistima je izuzetno važno da uspostave korektne međuljudske odnose sa ljudima koji su na važnim pozicijama. Međutim, ti ljudi se u velikom delu svog posla oslanjaju na ostalo osoblje. Neki od njih takođe imaju važne funkcije, mogu biti u poziciji da učestvuju pri donošenju odluka, mogu imati velika ovlašćenja u radu, mogu davati savete i sl. Zbog toga je neophodno da lobisti i sa njima ostvare korektnu saradnju.

- Ne priređivati iznenađenja.

Političari ne vole iznenađenja, već žele i imaju potrebu da na vreme poseduju sve relevantne informacije i, eventualno, da budu učesnici u nekom događaju. Oni moraju biti upoznati sa svim raspoloživim podacima, moraju znati ko je na njihovoj strani, a ko nije, tako da pre javnog objavljivanja neke odluke lobisti moraju prvo obavestiti zainteresovane u odgovarajućim političkim institucijama.

U „Le lobbying et ses secrets“ navedene su vrste lobiranja prema različitim kriterijumima. Prema postavljenom cilju: *defanzivno lobiranje* (ograničavanje procenjenih negativnih posledica projekta koji ugrožava interese) i *ofanzivno lobiranje* (podrška osmišljavanju i sprovođenju projekta i izvlačenje maksimuma, uprkos postojanju suprotnih interesa). Prema načinu sprovođenja: *neposredno lobiranje* (samostalno delovanje organizacije ili udruženja koje po potrebi predstavlja konsultant - lobista), *posredno lobiranje* (sprovođenje angažovanjem posrednika) i *predupređujuće lobiranje* (postavljanje svojih ljudi u strukture odlučivanja). Prema utvrđenoj strategiji: *institucionalno lobiranje* (očuvanje stečene prednosti, odbijanje promena), *feudalno lobiranje* (sticanje nove moći) i *osvajачko lobiranje* (delovanje na novim tržištima). Prema očekivanim prednostima: *zakonodavno lobiranje* (iniciranje izmena zakonodavstva i poreskog sistema), *normativno lobiranje* (stvaranje i izmena tehničkih odredbi), *strukturalno lobiranje* (izmena tehnoloških struktura i metoda), *monitoring lobiranje* (pribavljanje ranih informacija), *položajno lobiranje* (dobijanje „povlašćenog položaja“ uz postojeća pravila) i *trgovinsko lobiranje* (osvajanje državnih tržišta).

Primer: Iz godine u godinu se registruje rast broja lobista i sume novca koja se na globalnom nivou troši na lobiranje. Postoji blizu 5.000 registrovanih lobista u Evropskoj komisiji i Evropskom parlamentu i oko 15.000 lobista – predstavnika zemalja, institucija i organizacija u Briselu. U SAD se iznos novca koji se troši na lobiranje više nego udvostručio u periodu između 1998. i 2012, povećavši se sa 1,4 milijarde dolara na 3,3 milijarde dolara godišnje. S obzirom na rizike lobiranja i impresivnu mobilizaciju privatnih izvora u te svrhe, postoji pritisak javnosti širom sveta da se donesu precizni propisi lobiranja državnih organizacija. Transparentnost, integritet i pravednost u procesu lobiranja su od presudnog značaja da se zaštiti javni interes i izbegnu negativne posledice. U tu svrhu OECD je donela Preporuku principa transparentnosti i integriteta lobiranja (*Recommendation on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*) i Priručnik iz lobiranja (*CleanGovBiz Toolkit on Lobbying*), koji se može naći na sajtu organizacije.



VERBALNI ASPEKTI MEĐUNARODNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU

Komunikacija u međunarodnom kontekstu zavisi od dve grupe elemenata - verbalnih i neverbalnih. Kada je u pitanju verbalni aspekt komunikacije, veoma je važno istražiti sledeće stavke pre stupanja u proces komuniciranja sa inostranim investitorima:

Kada se razgovara

Veoma je važno utvrditi u kojim situacijama je adekvatno započeti razgovor o poslu, bilo da je u pitanju prostorni ili vremenski kontekst. Dok određene kulture smatraju prihvatljivim razgovor u manje formalnim okruženjima kao što su restorani, kafici ili privatni domovi, druge kulture podrazumevaju da se poslovni razgovori obavljaju isključivo u poslovnim prostorijama. Razlike postoje i po pitanju vremenskog okvira, pa se tako poslovni razgovor u večernjim satima, uz obrok, smatra uobičajenom praksom u nekim kulturama, dok se u drugim smatra neprihvatljivim.

Primer: Amerikanci praktikuju odlaske na večeru posle radnog dana, bilo sa poslovnim partnerima bilo sa kolegama i nastavljaju da pričaju o poslu, dok je za Francuze večera rezervisana za druženje i razgovore o neformalnim temama.

Šta bi trebalo reći

U interkulturalnoj komunikaciji izuzetno je važno znati šta je u određenom kontekstu prikladno da se kaže, a šta nikako ne bi trebalo reći. Na primer, pričanje viceva, korišćenje ironije i sarkazma, davanje ili traženje saveta, davanje komplimenata, davanje i traženje informacija iz privatnog života ili započinjanje tema kao što su religija, politika ili ekonomska situacija različito se prihvataju u različitim kulturama. Iako reakcija na pojedine teme za razgovor može zavisiti i od karakternih crta sagovornika, često je deo kulturnih standarda. Ukoliko sagovornici ne poznaju međusobne standarde, ne mogu ni da ocene odstupanja od njih.

Primer: Dok je u Francuskoj prihvatljivo, čak i poželjno pohvaliti kuvara u restoranu u kome ste jeli, u Grčkoj se ovaj tip komplimenta smatra neprihvatljivim jer se doživljava tako da je posetilac očekivao nizak kvalitet a potom bio iznenađen suprotnim ishodom. Japanska poslovna kultura nalaže izbegavanje direktne komunikacije o novcu, tako da se nikada otvoreno, licem u lice, ne pregovara o novčanim iznosima.

Ritam govora i pauziranje

Sledeći nivo interkulturalnih razlika predstavlja brzina govora i vreme čekanja na odgovor ili komentar sagovornika. Kulture se razlikuju u odnosu na to što se doživljava kao tišina i kada se

ona smatra odgovarajućom. Ako sagovornici imaju čak i neznatno različita očekivanja u vezi sa tim koliko dugo se čeka na odgovor, može doći do nesporazuma. Oni koji očekuju učestaliju komunikaciju, nedostatak iste mogu da dožive kao čin nekooperativnosti, dvoumljenja ili nezainteresovanosti. U suprotnom, strana koja očekuje nešto kraću pauzu pokušaća da što više govori kako bi popunila vreme i time smanjila pauze između izjava sagovornika, što se može doživeti kao agresivnost i nepoštovanje. U prevazilaženju ovih razlika značajno pomaže uzajamno razumevanje stilova u komunikaciji. Ali reakcije na tumačenje suptilnih signala kao što su ritam govora i pauziranje su mahom automatske i stalno se upotpunjuju posmatranjem i iskustvom.

Primer: Britanci prave duže pauze između izjava, što smatraju obrascem komunikacije. U međunarodnom kontekstu to može delovati kao da nemaju šta da kažu, dok u stvari oni ljubazno čekaju primereno dugu pauzu da bi znali da je njihov red da govore, u suprotnom smatraju da je neprikladno upadati sagovorniku u reč jer još nije završio sa pričom. Francuzi često prekidaju jedni druge u razgovoru i to smatraju suštinom diskusije. Dok kod Kineza i Japanaca važi izreka „čutanje je zlatno“, tišina se u Australiji tumači najčešće kao stidljivost ili nedostatak volje. U Severnoj Americi, kao i u arapskim zemljama, pauze između reči obično nisu duge, kako ne bi izazvale neprijatnost i nesigurnost sagovornika.

Sposobnost slušanja

Sposobnost slušanja sagovornika predstavlja krucijalni aspekt komunikacije. Efekat slušanja sagovornika postiže se tako što se: posmatra sagovornik, održava se kontakt očima, zauzima se „otvoreni“ položaj tela (izbegava se prekrštanje ruku, okretanje na drugu stranu, itd.), naginjanje se ka onome ko govori, pažljiv se sluša ono što se govori i način na koji se govori, postavljaju se pitanja sagovorniku i sl. U slučajevima kada kontekst nečega što je sagovornik rekao nije jasan, traženje objašnjenja je obavezno i nimalo neprijatno.

Primer: Njujorčani vole da pokazuju sagovorniku da ga slušaju sa puno entuzijazma, na primer, izgovarajući „Vau!“, „Fantastično!“ ili „Sigurno se šalite!“, što shvataju kao znak pažnje i ohrabrenja sagovornika koji dele taj stil. Ali, takav tip glasne podrške često zbuni sagovornike iz drugih zemalja, čak i iz drugih krajeva SAD, kao što je na primer Kalifornija, ponekad i do tačke prekidanja razgovora.

Intonacija

Intonacijom se izražava ili naglašava značenje izgovorenog ili iskazuju emocije. Na taj način je moguće identifikovati reakciju sagovornika, njegov stav prema nečemu, naklonjenost ili odbojnost prema nekoj ideji i sl. U mnogim kulturama intonacija je krucijalan element razumevanja konteksta komunikacije i može biti uzrok potencijalnih nesporazuma u poslovnoj komunikaciji.



Primer: Nakon što su žalbe osoblja londonskog aerodroma „Hitrou“ na grubost Indijaca i Pakistanaca zaposlenih u kantini postale učestale, nadležni su rešili da ispituju o čemu je reč. Pokazalo se da je uzrok neprijatnosti različita intonacija koju zaposleni koji potiču iz različitih kulturnih sredina koriste. Na primer, dok Britanci podižu glas samo kada su ljuti, govornici indijskog i pakistanskog porekla koriste visoke tonalitete kako bi izgovorili svaku reč. Sagovorniku to može delovati kao vikanje. Amerikanci su poznati po tome što glasno pričaju i smeju se, kako na sastancima, tako i na ulici ili u restoranu, što pripadnici drugih kultura smatraju neprimerenim.

Formulacija

U pojedinim jezicima se koristi veliki broj stilskih figura koje mogu biti nerazumljive za strane sagovornike. Japanska, kineska i mnoge arapske zemlje su primeri kultura gde su poruke visoko kodirane i implicitne. S druge strane, u kulturama niskog konteksta većina informacija je kodirana na eksplicitan način, tako da postoji manja verovatnoća nesporazuma i nerazumevanja. Primeri ovih kultura su Sjedinjene Američke Države, Švajcarska i skandinavske zemlje.

Primer: Mnogi stranci koji dođu u Grčku imaju utisak da su Grci „poetske duše“ samo zbog toga što je njihova jezička formulacija takva da izgovorene konvencionalne fraze neupoznatima zvuče poetično.

Indirektnost

Različite kulture imaju različite pristupe saopštavanju činjenica onakvima kakve jesu. Dok pojedine kulture podrazumevaju da sagovornici treba da iskažu ono što misle, u drugim kulturama se direktnost poistovećuje sa bezobzirnošću. Ovde spada i tzv. uvodni razgovor koji prethodi razgovoru o poslu, a koji se negde smatra obaveznim, a negde bespotrebim gubljenjem vremena.

Primer: Amerikanci imaju tendenciju da preskaču uvodne razgovore i da odmah pređu pravo na posao, za razliku od Japanaca i Arapa za koje neobavezni razgovor predstavlja osnovu za prelazak na poslovni. Kurtoznost Japancima ne dopušta da direktno kažu: „ne“. Pričanjem u „uvijenoj formi“ oni signaliziraju negativan stav, ali u interkulturalnom kontekstu to predstavlja čest problem jer pripadnici drugih kultura to ne registruju.

Kohezija i koherencija

Kohezija ukazuje na odnose između pomenutih verbalnih elemenata u govoru, a koherencija podrazumeva organizovanje strukture izgovorenih reči i rečenica u jedinstven diskurs koji ima kulturološki značaj. Navike kohezije i koherencije su veoma otporne na promene i teško se usvajaju, što se može videti prilikom učenja vokabulara i gramatike stranog jezika, kada se zahteva usvajanje drugačijeg od maternjeg komunikativnog sistema.

Primer: Indijci često iznose suštinu onoga o čemu žele da razgovaraju na samom kraju, izgovorivši je, pri tome, nešto tišim glasom, kao da žele da postignu dramski efekat. Sa druge strane, Britanci očekuju da glavnu stvar treba naglasiti na samom početku i tada je očekuju, jer vremenom koncentracija i interesovanje sagovornika opada. Arapi praktikuju ponavljanje bitnih reči i rečenica iznova i iznova tokom razgovora. Za Amerikance ponavljanje već rečenog deluje besmisleno, kao i preterana argumentacija uopšte.



NEVERBALNI ASPEKTI MEĐUNARODNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU

Poznavanje neverbalnog kodnog sistema po kojima se kulture razlikuju od posebnog je značaja u uspostavljanju komunikacije u međunarodnom kontekstu. Neverbalni kodovi se sastoje od pokreta tela, izraza lica, gestova, ali i konteksta vremena i prostora.

Gestikulacija

Pojedine kulture imaju karakteristične pokrete glavom ili rukama kojima potvrđuju verbalni deo komunikacije ili koji, samostalno, imaju jasno značenje i šalju eksplicitne poruke. Pojedini gestikulativni elementi mogu biti izrazito uvredljivi ukoliko se koriste u drugačijem kulturnom kontekstu.

Primer: *Dodir ima različita tumačenja u različitim kulturama. Na Tajlandu i u Laosu je neprimereno maziti decu po glavi, dok je u zapadnim zemljama to način da se pokaže naklonost. Znak sačinjen tako što se palac i kažiprst spoje tako da formiraju slovo „O“, koji simboliše da je „sve OK“, često se koristi u zapadnoevropskim zemljama, naročito pri sporazumevanju vozača i pilota, ali i u svakodnevnoj komunikaciji. Međutim, u Japanu ovim znakom se jasno poručuje „Hajde da pričamo o novcu“, dok on u južnoj Francuskoj označava suprotno – da je nešto u potpunosti bezvredno. U Španiji, pojedinim latinoameričkim zemljama, istočnoj Evropi i Rusiji ovaj znak se smatra nepristojnim jer ima seksualnu konotaciju. Sličan slučaj je sa držanjem palca uspravno, koji takođe znači „sve je OK“ u Latinskoj Americi i većem delu Evrope, dok u nekim islamskim zemljama, ali i Sardiniji i Grčkoj ima nepristojno i grubo značenje. Ovaj znak u Francuskoj i još par zemalja centralne Evrope nema posebnu simboliku, već označava broj jedan.*

Kontekst vremena

U zavisnosti od percepcije konteksta vremena, kulture mogu biti monohrone ili polihrone. U monohronim kulturama vremenski rasporedi se posmatraju kao veoma važni i njihovo poštovanje je obavezno. U polihronim kulturama se veća vrednost pridaje ličnom angažovanju pojedinaca nego tome da li je posao urađen na vreme, pa stoga, postoji otpor postavljanju rigidnih rokova.

Primer: *U SAD kašnjenje se percipira kao nedostatak organizacije ili kao nezainteresovanost ili nizak prioritet konkretne stvari. Amerikanci vide vreme kao nešto što sami zarađuju, troše, čuvaju i gube. Sa druge strane, u Latinskoj Americi vreme se rangira kao manje važna i opterećujuća stavka.*

Kontekst ličnog prostora

Postoje četiri vrste komunikacionog aspekta prostora:

- Intimna udaljenost (ID): rezervisana za poverljivu komunikaciju
- Personalna udaljenost (PD): rezervisana za porodicu i bliske prijatelje
- Socijalna udaljenost (SD): rezervisana za poslovne transakcije
- Javna udaljenost (JD): rezervisana za javna mesta ili velike grupe nepoznatih ljudi

Primer: *U američkoj kulturi ID je oko 18 cm, PD je između 45 i 50 cm, SD je 4 do 8 m i JD je 8 do 10 m. Iz ovog razloga se SAD često naziva „bezkontaktno društvo“. Nasuprot tome, zemlje Latinske Amerike i Bliskog istoka se nazivaju „kontaktnim društvima“, što znači da oni uživaju u blizini drugih lica u privatnom i poslovnom kontekstu.*

Dalje, kada je reč o prostoru, kulture se mogu podeliti u dve kategorije: kulture visoke teritorijalnosti i niske teritorijalnosti. Pripadnici kultura koje pokazuju visoku teritorijalnost u ponašanju su više zabrinuti za proširenje vlasništva nad materijalnim stvarima i više se povezuju sa kulturama niskog konteksta. S druge strane, pripadnici kultura niske teritorijalnosti u ponašanju imaju malo interesa za posedovanje prostora i uspostavljanje granica u odnosu na druge. Oni imaju tendenciju da dele vlasništvo i teritoriju, pa se više usklađuju sa kulturama visokog konteksta. Prostor u poslovanju je primarno sredstvo označavanja važnosti, hijerarhijskog položaja i privilegije pojedinaca. Na radnom mestu, zaposleni na nižim radnim pozicijama generalno imaju manji prostor nego pripadnici menadžmenta.

Primer: *U američkoj poslovnoj kulturi relativni značaj saradnika se iskazuje kroz veličinu njegove kancelarije, radnog stola i sl. Međutim, u arapskim kulturama, lokacija kancelarije i njena veličina predstavljaju slab indikator značaja osobe kojoj kancelarija pripada.*

Iskazivanje emocija

Kulturne razlike u pogledu načina i primerenosti iskazivanja emocija, naročito kada je poslovna komunikacija u pitanju, mogu dovesti do nesporazuma. U mnogim kulturama se spoljašnji, eksplicitni znaci emocija smatraju prirodnom stvari, dok je u nekima iskazivanje emocija rezervisano isključivo za privatne situacije i mesta.

Primer: *Ljudi na Bliskom istoku i u oblasti Mediterana važe za srdačne i vidno raspoložene. Za Japance, javno prikazivanje preteranih emocija smatra se aktom nepristojnosti, nedostatkom kontrole, pa čak i nekom vrstom zalaženja u privatni prostor drugih osoba. Amerikanci imaju tendenciju da budu pristupačni i otvoreni, okruženi prilično tankim „spoljnim zidom“. Oni lako komuniciraju sa različitim društvenim grupama i kulturama i ostvaruju nova poznanstva. Neki Evropljani i Južnoamerikanci imaju deblji „spoljni zid“ i zahtevaju više vremena da bi razvili bliske odnose i prihvatili nekoga u svoju grupu. Mnogi Azijati imaju veoma tanak „spoljni zid“, koji je samo prividno teško prevazići. To se iskazuje kroz azijatsko naglašavanje harmonije, gostoljubivosti i ljubaznosti.*



PREPREKE U MEĐUNARODNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Osnovne prepreke u međunarodnim odnosima s javnošću predstavljaju: etnocentrizam, postojanje stereotipa i nastanak kulturološkog šoka.

Etnocentrizam se odnosi na osećaj superiornosti od strane članova određene kulture. Generalno, etnocentrične osobe imaju sklonost da druge kulture vrednuju na osnovu sopstvenih kulturnih vrednosti. Američki ili britanski menadžeri smatraju engleski jezik „najboljim“ i retko se odlučuju da uče druge jezike jer ih smatraju inferiornim, nepotrebnim ili nelogičnim. Ako pojedinac smatra sopstveni verbalni i neverbalni sistem u komunikaciji najcivilizovanijim, imaće tendenciju da odbaci druge sisteme kao primitivne. Na ovaj način etnocentrizam može da postane prepreka za razvoj empatije prema pripadnicima drugih kultura i da dovede ne samo do potpunog prekida komunikacije već i do razvoja neprijateljstva. Etnocentrizam uključuje sledeće aspekte:

- Poricanje vrednosti drugih kultura: izbegavanje susreta i interakcije sa novim kulturama, tendencija ka izolovanosti, negiranje postojanja drugih kultura i sl.;
- Odbrana: razvoj negativnih stereotipa, uveravanje u superiornost sopstvene kulture;
- Minimiziranje kulturnih varijacija: uverenost u univerzalne vrednosti i kulturološke pretpostavke.

Stereotipi predstavljaju produžetak etnocentricizma. To su opažanja i uverenja koje poseduju pripadnici jedne kulture na osnovu ranije formiranih mišljenja i stavova, a u vezi sa grupama ili pojedincima iz drugih kultura. Stereotipi se ne razvijaju iznenada, već se formiraju tokom dužeg vremenskog perioda. Stereotipi mogu biti pozitivni ili negativni. Međutim, stereotip je češće negativna izjava ili opis koji se dobija primenom određene negativne percepcije na pojedince ili grupu ljudi. Amerikanci se često opisuju kao napadni, agresivni i zahtevni, što zapravo predstavlja negativan stereotip jer, očigledno, mnogi se ne uklapaju u ovaj opis. U cilju prevazilaženja problema pojednostavljenih stereotipa trebalo bi razmotriti sve kulturološke dimenzije i mora se imati na umu da nijedan pojedinac koji pripada nekoj grupi ne otelotvori u potpunosti sve karakteristike svoje grupe, ali ni da celokupna kultura ili određena nacija ne deli osobine pojedinaca koji se izdvajaju u negativnom kontekstu.

Generalizacija, sa druge strane, predstavlja pripisivanje određenih osobina koje se uviđaju nakon razmatranja jednog ili određenog broja pojedinaca, celokupnoj naciji ili kulturi. Postoje izuzeci za svako pravilo, ali generalizacije koje proizilaze iz istraživanja i uvida eksperata iz oblasti međunarodnih odnosa s javnošću, predstavljaju prilično preciznu sliku o tome na koji način je verovatno da se ljudi, u datoj zemlji, ponašaju.

Kulturni šok je psihološki fenomen koji deluje kao barijera u komunikaciji sa drugima, posebno u globalnom okruženju. Kulturni šok se može opisati kao osećaj dezorijentacije lica koje iznenada biva izloženo nepoznatoj kulturi ili načinu života. Kulturni šok podrazumeva fizičku i emocionalnu nelagodnost osobe i bazira se na inicijalnom iskustvu prilikom stupanja u kontakt sa kulturom koja se razlikuje od vlastite. Za neke ljude, kulturni šok može biti kratak i jedva primetan, odnosno adaptacija može nastupiti veoma brzo. Za druge, može dovesti do

intenzivne fizičke i emocionalne nelagodnosti. Da bi se prevazišao kulturni šok, od vitalnog značaja je razumevanje i izučavanje drugih kultura pre upuštanja u bilo kakvu interakciju. Kako pojedinac prolazi kroz ciklus prilagođavanja novoj kulturi, raste njegovo razumevanje i poznavanje drugačije kulture.

Kulture se često porede sa ledenim bregom. Takozvani „vrh ledenog brega“ se nakon stupanja u kontakt sa pripadnicima određene kulture lako može uvideti, a čine ga ponašanje i karakteristike kao što su: jezik, nacionalna hrana, stanovništvo, muzika, odeća, tempo života, gestovi, kontakt očima i aktivnosti koje spadaju u razonodu. Zatim, tu je deo ledenog brega koji nije lako identifikovati bez dugoročnije interakcije, a koji obuhvata: mišljenja, stavove, vrednosti i osude. Najčešće uključuje i percepciju vremena i prostora, poslovne odnose, značaj rada, motivaciju za postignućima, toleranciju promena, stilove komunikacije i sl.



PRAVILA ZA UTVRĐIVANJE PROTOKOLA U MEĐUNARODNIM ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Proces međunarodnih odnosa s javnošću sa investitorima trebalo bi da obuhvata sledeće faze:

1. Analizirati i opisati kulturne karakteristike odabranih zemalja relevantnih za poslovanje (jezik, običaji, značajni događaji koji su oblikovali identitet odabranih zemalja - kulturni ekonomski, istorijski, zatim geografske, političke i verske karakteristike i sl.)
2. Definisati ključne elemente kulture i kulturne različitosti
3. Ispitati i analizirati interakciju između ovih ključnih elemenata
4. Istražiti poslovne stilove i prakse koje su najčešće u konkretnom kulturološkom kontekstu
5. Uporediti i definisati kontrastne odlike poslovne prakse u odabranim zemljama i u sopstvenoj zemlji
6. Razviti adekvatne strategije komunikacije i pregovaračke veštine
7. Obučiti svoje predstavnike u interkulturalnoj komunikaciji kako bi se ostvarili povoljni rezultati
8. Odrediti odgovarajuće kriterijume procene efikasnosti komunikacije i pregovaranja u međunarodnom okruženju

Potrebna znanja i veštine u interkulturalnoj komunikaciji:

- Opšte veštine komunikacije, koje bi trebalo adaptirati u skladu sa konkretnim kulturološkim okvirom;
- Poznavanje odgovarajućih međunarodnih protokola;
- Pismenost u istraživanju i pisanju na stranom jeziku;
- Načini rešavanja konflikata i veštine pregovaranja u teškim i kompleksnim situacijama;
- Veštine efikasnog rada u grupama i timovima;
- Veštine korišćenja tehnologija za istraživanje na internetu i sticanje znanja i informacije o različitim kulturama;
- Poznavanje različitih komunikacionih stilova i kriterijuma odabira adekvatnog;
- Poznavanje implicitnih i eksplicitnih sličnosti i razlika unutar i između različitih zemalja i kultura.

Koraci za poboljšanje komunikacije i razvoja odnosa sa pripadnicima drugih kultura:

1. Prvi korak: Postati svestan svog kulturnog stila:

Postoji tendencija da se osvrnemo samo na „dobre stvari“ u našim kulturama. Važno je da se identifikuju različiti aspekti, pogotovo oni negativni, u određivanju svakog kulturološkog okvira.

2. Drugi korak: Upoznati se sa najbitnijim činjenicama o kulturama sa čijim pripadnicima se uspostavlja komunikacija.

Ovaj korak podrazumeva sticanje osnovnih informacija o jeziku, verbalnim i neverbalnim aspektima komunikacije. Početi sa proučavanjem istorije, ekonomije, geografije, politike, religije i psihologije. Sugerise se i učenje o supkulturama jedne zemlje, posebno poslovne supkulture. Na primer, Francuzi vole da stoje veoma blizu jedni drugima i da se dodiruju, dok Amerikanci drže veće rastojanje. Takođe je korisno znati kako pripadnici različitih kultura reaguju na različite poslovne izazove i predloge. Na primer, Amerikanci pristupaju tzv. „oluji mozгова“, gde svako iznosi sopstvenu ideju, nakon čega se pronalazi najadekvatnija. Francuzi, sa druge strane, preferiraju individualno donošenje odluka.

3. Treći korak: Identifikovanje načina modifikacije sopstvenog ponašanja i stila komunikacije, kako bi se prilagodili drugim kulturama.

Poznavanje stepena neformalnosti koji se smatra poželjnim u kontekstu uvodnog razgovora, razgovora o stvarima izvan posla i sl. predstavlja dobru osnovu za ostvarenje efektivne komunikacije. Ako pripadnici druge kulture ne preferiraju striktno vremenski ograničene planove, trebalo bi biti fleksibilniji u pogledu vremena realizacije posla itd.

4. Četvrti korak: Uspostaviti komunikaciju na osnovu modifikacije ponašanja i komunikacionih strategija.

Primer: Francuzi često počinju razgovor sa „ne“ ili „to nije moguće“ da bi, zatim, polako, kako razgovor teče, prešli na „da“ ili „moguće je“. Amerikanci često rade suprotno, oni započinju pregovore ostavljajući utisak da je sve moguće, donose brzu odluku, a zatim je kasnije više puta menjaju.

Neke od osnova za sastavljanje uspešnog protokola kao osnovnog instrumenta međunarodnih odnosa s javnošću, su sledeće:

- Razumeti jezički kontekst određene kulture - Kina, Meksiko, Vijetnam i Malezija, kao kulture visokog konteksta, podrazumevaju implicitno prenošenje poruke u komunikaciji. Nasuprot tome, Nemačka i SAD su kulture niskog konteksta u kojima se komunikacija uglavnom svodi na pisanu ili jasno izgovorenu reč.
- Razumeti kontekst vremena u određenoj kulturi - da li su u pitanju monohrone ili polihrone kulture.
- Razumeti kontekst prostora - u bliskoistočnim ili latinoameričkim kulturama bi trebalo očekivati poslovnu komunikaciju na razdaljini koja se smatra skoro intimnom. Iako uobičajen u pomenutim kulturama, mali prostor između poslovnih saradnika može izazvati bilo neprijateljska ili seksualna osećanja kod, recimo, Amerikanaca.
- Pregovarati iz odgovarajuće kulturne perspektive - tipično zapadnjačko ponašanje, povezano sa kulturama niskog konteksta, jeste da se žure u pregovorima, prelaze odmah na posao, vrednuju performanse. U interakciji sa ovakvim kulturama, neophodno je iskazati svoju kompetentnost ili stručnost, pridajući malo pažnje procesu socijalizacije. U slučaju kultura visokog konteksta, pregovori su gotovo ritualni i teku sporo, sa akcentom na upoznavanjem sagovornika. U ovom slučaju, potrebno je planirati dovoljno vremena za upoznavanje među učesnicima. Ne bi trebalo početi dijalog sa iznošenjem stavova i argumenata, već sa opštim, životnim pričama, kako bi se izgradila atmosfera zajedništva, sigurnosti i poverenja.
- Ne pričati brzo - čak i kada je engleski zajednički jezik u interkulturalnoj situaciji za



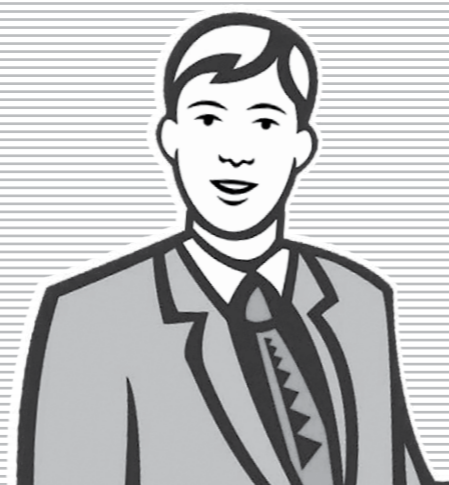
obe strane, ne bi trebalo govoriti velikom brzinom jer bi, u tom slučaju, reči mogle zvučati nejasno i nerazumljivo. Međutim, treba izbegavati preteranu sporost u govoru ili pojednostavljenje rečenica jer to može da deluje uvredljivo.

- Pripremiti pitanja i sačekati odgovor na svako. Izbegavati postavljanje duplih pitanja poput „Da li želite da nastavite ili ćemo se ovde zaustaviti?“. U interkulturalnim situacijama pitanja ovog tipa mogu zvučati zbunjujuće.
- Izbegavati negativna pitanja. Na primer, na pitanje „Vi se sa ovim ne slažete?“ može se odgovoriti sa „ne“ u kontekstu „Ne, nije tačno da se ne slažem“ ili „Da, ne slažem se“, što je u međunarodnom kontekstu krajnje zbunjujuće.
- Dopustiti drugome da govori i napravi pauzu, a zatim saslušati odgovor i sačekati svoj red nakon pauze.
- Zapisati ključne stvari ili brojke. Ako nije sigurno da li je sagovornik nešto razumeo, to treba zapisati ili proveriti. Ovo može biti korisno kada se koriste velike brojke. Na primer, milijarda u SAD je broj sa 12 nula iza cifre 1, dok je u Velikoj Britaniji to broj sa devet nula.
- Podržati sagovornika klimanjem glave ili blagim osmehom, u cilju podizanja samopouzdanja i prijatnije komunikacije.
- Proveriti značenja pojedinih simbola, boja i brojeva, kako ne bi došlo do nesporazuma ili vređanja sagovornika.
- Izbegavati korišćenje žargona, idioma i akronima, a ukoliko je to neophodno, onda ih obavezno objasniti. U suprotnom postoji opasnost da se ne razume njihovo značenje ili da se ono pogrešno interpretira.
- Biti oprezan sa korišćenjem humora - u mnogim kulturama posao se shvata veoma ozbiljno, a profesionalizam i poštovanje protokola su obavezni. Mnoge kulture neće ceniti korišćenje humora i viceva u poslovnom kontekstu. Humor koji je uobičajen u jednoj kulturi, u drugoj ne mora biti shvaćen na isti način. Na primer, britanski sarkazam obično ima negativne efekte u drugim zemljama. Dok se u Americi humor često koristi na radnom mestu u cilju oslobađanja od napetosti, u mnogim kulturama upotreba humora u poslovnom kontekstu se smatra neprofesionalnom.
- Isplanirati tempo dijaloga zajedno sa svim učesnicima. Definisanje vremena pregovaranja tokom dana, pravljenje pauza i okvirno vreme zaključivanja razgovora eliminiše eventualne kasnije nesuglasice i različite želje sagovornika.
- Graditi jednakost između sagovornika - ukoliko postoje razlike u obrazovanju, znanju i statusu između učesnika u komunikaciji, mora se uspostaviti osećaj ravnopravnosti i jednake vrednosti među njima. U komunikaciji se može pokazati da ljudski kvaliteti u velikoj meri prevazilaze ekonomske motive i da bi to trebalo da bude univerzalno za sve kulture.
- Slušati sagovornike aktivno - neophodno je obraćati pažnju kako na izgovorenu reč, tako i na neverbalne aspekte. Održavanjem kontakta pogledom i zauzimanjem tzv. otvorenog stava tela, pokazati sagovorniku da je u fokusu pažnje.
- Postavljati adekvatna pitanja - takva pitanja su često otvorena i na njih se ne može jednostavno odgovarati sa „da“ ili „ne“.
- Ne prisiljavati sagovornike da promene mišljenje po svaku cenu već koristiti suptilnije tehnike u komunikaciji.
- Ne pripisivati sagovornicima mišljenja koja oni nemaju - svim učesnicima bi trebalo dati vremena i mogućnost da objasne i obrazlože svoje mišljenje. Nikako ne treba generalizovati mišljenja pripadnika određenih kultura, tipa „Vi Amerikanci mislite da...“.
- Ne prihvatati nekritički argumente sagovornika - otvoreno prokomentarisati izjave ili stavove koji su nerazumljivi ili neprihvatljivi.
- Biti otvoren i iskren u komunikaciji, ali odrediti granice o čemu se može razgovarati,

a šta nije prijatno kao tema za razgovor. Identifikovati i sagovornikove granice u komunikaciji, naročito kada je u pitanju razgovor o privatnim stvarima.

- Komunikacija se uvek može nastaviti u nekoj kasnijoj prilici - nikada ne treba forsirati ostvarenje ciljeva i poslovni dogovor za vreme samo jednog sastanka. Ishod može da bude bolji ukoliko se razgovor nastavi u drugačijim okolnostima ili sa drugim ljudima.
- Naučiti kako se pozdravlja sa pripadnicima određene kulture - kako glasi pozdrav i otpozdrav, da li se pozdravlja klimanjem glave, rukovanjem, naklonom, izgovaranjem punog imena i sl.
- Obratiti pažnju i pridržavati se ponašanja većine - ako postoji nedoumica u vezi sa time šta raditi u konkretnoj situaciji, treba posmatrati šta drugi rade, razaznati šta predstavlja normu, a zatim slediti taj primer. Na primer, sačekati da ostali posedaju prvi, ukoliko ne postoji definisan raspored sedenja za stolom, kako bi se izbegla situacija sedanja na mesto rezervisano za vodeće pozicije, starije osobe i sl.
- Doneti dovoljno vizitkarti na sastanak. U nekim kulturama, kartica se, po protokolu, daje svima koji su prisutni, a ne samo ljudima sa kojima se direktno komunicira. U kineskoj i japanskoj kulturi, vizitkarte se uvek prihvataju i daju obema rukama. Po njima se nikada ne piše i ne stavljaju se u novčanik ili džep, već u posebnu futrolu namenjenu za to.
- Ne započinjati sa temama za koje nije sigurno da li su prikladne - neophodno je unapred saznati šta su odgovarajuće teme ili pitanja koja treba postaviti u određenoj kulturi. Na primer, u Indiji razgovori o kastama, rodnoj ravnopravnosti, siromaštvu i sl. smatraju se neadekvatnim i trebalo bi ih izbegavati. U velikom broju arapskih ili muslimanskih kultura rasipivanje o nečijoj ženi ili ćerki smatra se neprikladnim.
- Nikada ne treba odbiti gostoprimstvo - ono je veoma važno u mnogim kulturama i, samim tim, odbijanje gostovanja u nečijoj kući se smatra uvredljivim. Međutim, i u tim situacijama se mora pridržavati strogih kulturoloških pravila, pa, na primer, u indijskoj kulturi se izbegava jedenje levom rukom pa čak i razmena poklona tom rukom, jer se ona smatra nečistom.





I Severna Amerika

Poslovna kultura u SAD

a) Poslovni izgled

- Isključivo poslovno odelo i kravata su odgovarajući u svim poslovnim situacijama. Nose se tamne boje odela u klasičnim bojama sive, crne i tamnoplave, dok su košulje najčešće bele ili, ukoliko je sastanak manje formalan, svetloplave ili neka druga svetla boja.
- Žene bi trebalo da nose odelo ili haljinu u kompletu sa sakoom u klasičnim bojama kao što su: teget, siva i bež, što daje utisak samopouzdanja i konzervativniji izgled.
- U ruralnim područjima i područjima sa veoma toplim letima zahtevi po pitanju garderobe su u velikoj meri neformalni. Ženama su u tom slučaju dozvoljene haljine bez ili kratkih rukava ili poslovne suknje/pantalone i ležerne bluže. Muškarci ne moraju da nose sako i/ili kravatu. U nekim slučajevima je prihvatljiva čak i sportska odeća, farmerke ili košulje kratkih rukava.
- Poslovna odeća je prikladna i kada se sa poslovnim partnerima ide na ručak/večeru. I dalje se treba držati klasičnih boja i krojeva (crna, teget, siva, bež i bela) koje daju moderan i profesionalan izgled i u situacijama kada se ne razgovara strogo o poslu. Nošenje farmerki ili kratkih suknji, čak i u opuštenom okruženju, smatra se neprikladnim.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- U američkim kompanijama moć se meri veličinom kompanije, koja je pod direktnom kontrolom menadžera, pri čemu je lanac komande važniji od međuljudskih odnosa;
- Poslovni ljudi u SAD su uglavnom vremenski vrlo precizni, pa se isto očekuje od suprotne strane. Ipak, kašnjenje od nekoliko minuta na poslovni sastanak, u zavisnosti od okolnosti, obično ne izaziva ljutnju;
- U američkim kompanijama sastanci služe prvenstveno za komunikaciju i prikupljanje informacija, ne za donošenje odluka;
- Većina američkih poslovnih ljudi uvek nosi sa sobom vizitkarte. Međutim, oni ih na sastanku ne razmenjuju automatski, već samo ukoliko postoji razlog da s nekim kasnije ostanu u kontaktu;
- Amerikanci su pragmatični, stoga naglasak stavljaju na praktične i vidljive rezultate, cene samostalnost i individualnost u radu;
- Amerikanci dosta polažu na ličnu sposobnost i profesionalizam, pa se, na primer, od zaposlenih u SAD nikako ne očekuje da nadređenom iznese neki problem, a da se pri tome nema pripremljen predlog rešenja ili ne poseduju neki analitički podaci;
- Poslovni ljudi iz Amerike cene takmičarski duh i orijentisanost na uspeh, optimizam, verovanje u jednake mogućnosti;
- Menadžeri višeg nivoa teže da budu više individualni. Smatraju da je bitna teritorijalna ograničenost - organizaciona moć bazirana na „teritoriji“ koju kontroliše pojedinac;



- Amerikanci vrednuju participativni menadžment samo do određene granice; oni su, uglavnom, više usmereni na brzo obavljanje aktivnosti, uz mogućnost određivanja odgovornosti za postignute rezultate;
- Jedan od osnovnih poslovnih principa je održavanje stroge lične odgovornosti za postignute rezultate;
- Karakteristika Amerikanaca su neformalni socijalni i profesionalni odnosi, oni vole direktnu, otvorenu komunikaciju, usled čega ih mnogi Evropljani smatraju bezosećajnim i nepristojnim. Amerikanci ne ističu posebno rang i status, ne koriste titule prilikom obraćanja, obično vole da se oslovljavaju po prvom imenu ubrzo nakon prvog susreta;
- Poslovni ljudi iz SAD vole liberalnost - slobodu stila življenja, vole transparentne organizacije, pa im ne odgovaraju skrivene hijerarhije prisutne u većini evropskih kompanija;
- Oni cene materijalizam i ljude sa pobeđničkim stavom;
- Među poslovnim ljudima poseban značaj ima preduzetnički duh i spremnost na preuzimanje rizika;
- U SAD postoji velika, napredna srednja klasa i, za razliku od drugih kultura, ženama se pružaju velike mogućnosti u poslovnom smislu;
- Američki partner je usmeren na brz napredak i dostignuća u karijeri;
- Amerikance karakteriše i nedostatak protokola - neformalnost proizlazi iz stava da su svi ljudi jednaki. Poslovni ljudi iz SAD nastupaju egalitarni - svakoga tretiraju isto.
- Uvažava se konkurentnost i saradnja;
- Njihov nastup je transparentan i direktan, prijateljski površan, spontan, ceni se kompromis;
- Poslovni ljudi iz SAD fokusirani su na kratak rok, teže da vode posao brzo, sa minimumom utrošenog vremena i napora i da donose brze odluke, iako te odluke ne moraju da budu konačne. Odluke se brzo mogu promeniti ako se ustanovi da se situacija ne odvija skladu sa željenim ciljevima;
- Poslovni razgovor se može odvijati tokom obroka. Međutim, češće se tokom samog obroka odvijaju društveni razgovori. Poslovni susreti mogu se organizovati čak i kao doručak, a najčešće kao ručak ili večera u zavisnosti od vremenskog rasporeda i hitnosti. Generalno posmatrano, večera, iako u poslovne svrhe, više se tretira kao obrok za druženje i vreme da se izgradi odnos;
- Davanje poklona nije popularna praksa, a u nekim slučajevima je ograničena od strane američkih kompanija. Imejl ili pismo zahvaljivanja je uvek primereno i prihvatljivo. Ukoliko se ipak daje poklon, to bi trebalo da usledi nakon sklopljenog dogovora kako ne bi delovalo kao podmičivanje, i poklon mora da bude skroman. Kulturnim se smatra poziv na večeru/ručak povodom zaključenja posla;
- U Americi se izuzetno vodi računa o čekanju svog reda, tako da se nipošto ne prihvata zaobilazanje istog;
- Žvakanje žvake ili držanje čačkalice u ustima u javnosti je apsolutno neprihvatljivo;
- Na mnogim javnim mestima, ali i u privatnim kućama nije dozvoljeno pušenje. Iz tog razloga je najbolje da pušač ne praktikuje tu naviku tokom trajanja sastanka, obroka, boravka u nečijoj kući i sl. Ukoliko pušač to mora da uradi, neophodno je da traži dozvolu pre paljenja cigarete, mada je najčešće neće dobiti;
- Sastanak počinje čvrstim rukovanjem, u trajanju od 3-5 sekundi, nakon čega sledi predstavljanje. Kod rastanka rukovanje je praćeno pozdravom. Ceni se održavanje kontakta očima tokom rukovanja. Ukoliko se sastaje nekoliko ljudi odjednom, održava se kontakt očima sa osobom sa kojom se rukuje sve dok se ne napravi potpuni okret prema sledećoj osobi;

- Održavanje kontakta očima tokom poslovnih i prijateljskih razgovora pokazuje interesovanje, iskrenost i poverenje;
- Predstavljanje uključuje oslovljavanje sa gospodine/gospođo i puno ime i prezime. Ukoliko neko poseduje akademsku titulu može (ali nije nužno) biti oslovljavan njome.
- Vizitkartice se uglavnom razmenjuju tokom upoznavanja. Međutim, one mogu biti razmenjene i kada jedna strana odlazi;
- Prilikom rukovanja poželjan je i osmeh, koji se smatra znakom jednostavnosti i ljubaznosti, dok se u neformalnim susretima može jednostavno pozdraviti bez stiska ruke.

Primer: Poslovni ljudi iz SAD često bivaju pogrešno shvaćeni od strane poslovnih partnera koji potiču iz drugačijih kulturnih sredina. Razlog tome je, najčešće, njihov neformalni pristup i opuštena gestikulacija, kao i otvoren stil pregovaranja. Poslovni ljudi iz Francuske često bivaju uvređeni kada im se američke kolege obrate samo ličnim imenom. Sa aspekta Japanaca, Amerikanci često ostavljaju utisak kao „nedovoljno disciplinovani“. Za Australijance, Amerikanci koji često podizanjem palčeva na neverbalni način pokazuju da je sve u redu, deluju čak i nepristojno. Ovakve kulturne konfrontacije, iako retko kada izazivaju ekstremno neprijateljstvo, najčešće izazivaju negativne povratne reakcije i gubitak kredibiliteta osobe koja se „nedolično“ ponaša.

Poslovna kultura u Kanadi

a) Poslovni izgled

- Muškarci bi trebalo da nose tamno poslovno odelo, konzervativnog izgleda, sa kravatom, posebno u urbanim sredinama. Trebalo bi birati garderobu klasičnih krojeva, crne, sive, braon ili teget boje, a košulje u beloj i svetloplavoj;
- Žene bi trebalo da nose konzervativno poslovno odelo ili haljinu, klasičnih krojeva i boja (crna, teget, siva, boja slonovače) i bela za bluze i košulje;
- Moderna odeća je loš izbor u poslovnom kontekstu. Klasična odeća od prirodnih materijala daje sofisticiraniji izgled. Kvalitetne kožne cipele klasičnog izgleda su važne za dopunjavanje ovog izgleda;
- Poslovna kultura u ruralnim oblastima podrazumeva manju formalnost, ali je ipak nužno da garderoba bude konzervativna. Žene, čak i po hladnom zimskom vremenu, nose poslovne suknje ili haljine. Dugi kaput sa minimalnim i klasičnim detaljima se smatra dobrim izborom i za žene i za muškarce;
- Postavljanje palca i kažiprsta u oblik slova „V“ koji označava pobjedu (*victory*, engl.) predstavlja uvredu ako je dlan te ruke okrenut prema osobi koja to pokazuje.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Ažurnost se veoma vrednuje, stoga je neophodna tačnost prilikom dolaska na sastanke i prilikom izvršenja obaveza. U francuskim oblastima, pogled na vreme je opušteniji nego u engleskim. Međutim, od druge strane će se očekivati da stigne u zakazano vreme, čak i ako francuski Kanađani koji prisustvuju sastanku to ne učine;
- Ponašanje mora biti rezervisano, uz poštovanje pravila etike. Tradicija i ljubazni maniri su deo kulture, čak i u pretežno ruralnim područjima. Neophodno je





- poštovanje lokalnih običaja različitih gradova ili oblasti, koje se moraju pažljivo izučiti;
- Nekulturnim se smatra jedenje u hodu u javnosti. Kanađani planiraju svoje vreme tako da se mogu zaustaviti na kratko u kaficu ili u restoranu i tamo jesti;
- Davanje poklona nije deo poslovne rutine. Ukoliko se, ipak, to čini, poželjno je da poklon bude skroman. Skupoceni pokloni, mada neće biti odbijeni, izazvaće negativne komentare „iza leđa“. Pokloni su prihvatljivi jedino u slučaju slavlja povodom završetka pregovora, projekta ili sklapanja ugovora i prikladnim se smatraju pokloni za kancelariju, boca vina ili voćnog likera, dok se „žestoka“ pića izbegavaju. Poziv na ručak ili večeru, sportski događaj ili koncert je uvek dobra alternativa poklonu;
- Pozivi u privatne domove poslovnih saradnika su retki. Povremeno, u zapadnim provincijama može da se desi i tada je poželjno kupiti bombonjeru, cveće ili flašu pića;
- Uvek bi trebalo sačekati da domaćin započne razgovor o poslu tokom ili nakon obroka. Tradicionalno, o poslu se ne raspravlja tokom večere, međutim, ovo pravilo se polako menja;
- Percepcija ličnog prostora, pokreti tela ili gestovi razlikuju se između engleskih i francuskih provincija i gradova. U engleskom oblastima, pokreti tela su minimalni, retko je bilo kakvo dodirivanje osim rukovanja i lični prostor, ukoliko se stoji, iznosi oko dva metra. U francuskim oblastima, ljudi stoje bliže jedni drugima, često se dodiruju, a gestikulacija je izraženija;
- Uobičajen je čvrst stisak ruke uz kontakt očima prilikom susreta i rastanka i u francuskim i engleskim područjima;
- Muškarci će čekati da žena prva pruži ruku za rukovanje;
- Francuski Kanađani se rukuju češće, čak i na naknadnom susretu istog dana. Drugi tada mogu samo klimati glavom ili se osmehnuti.
- Uvek treba koristiti titulu (ukoliko je osoba poseduje). U suprotnom, koristi se gospodine, gospođo(-ice) i prezime;
- Engleski jezik je službeni u većem delu Kanade. Francuski se govori u Kvebeku, nekim oblastima Nove Škotska i Nju Brunsvika;
- Francuski Kanađani koriste svoje ime kada se predstavljaju preko telefona, ali će prilikom ličnog upoznavanja generalno koristiti svoje puno ime;
- Poželjni su otvorenost i prijateljski ton u razgovoru, ali uz neophodnu dozu suzdržanosti, kako bi se ostavio utisak samopouzdanja i kredibiliteta. Trebalo bi se suzdržati od prenaglašene gestikulacije prilikom susreta i razgovora (osim sa francuskim Kanađanima);
- Ukoliko se poslovna komunikacija odvija sa francuskim Kanađanima, poželjno je pripremiti štampani materijal na francuskom i engleskom jeziku;
- Nikada se ne treba previše hvaliti i precenjivati (sebe, svoj tim, svoju kompaniju, proizvode/usluge, zemlju) jer to ostavlja negativan utisak;
- Kanađane nikako ne treba poistovećivati sa Amerikancima iz SAD, jer se insistira na različitostima, nacionalnoj istoriji i kulturi.

Primer: Česti su slučajevi nesporazuma između Kanađana i stanovnika mnogih azijskih i zemlja Centralne Amerike kada je u pitanju poslovna večera. Naime, Latinoamerikanci i Azijati (izuzev Indijaca) smatraju osnovnim vaspitanjem i običajem da restoran ili kuću napuste odmah nakon večere, jer svaki dalji ostanak ukazuje da nisu dovoljno jeli i da žele još. Kanađani, ali i većina Evropljana, ovo smatra nepristojnim gestom koji ukazuje na to da gost samo želi da jede, ne i da razgovara i provodi vreme sa domaćinima.

II Azija

Poslovna kultura u Kini

a) Poslovni izgled

- Konzervativna odela za muškarce u suptilnim bojama su norma;
- Žene bi trebalo da izbegavaju visoke potpetice i bluze sa kratkim rukavima jer se to smatra nepristojnim, čak i uvredljivim. Suptilne, neutralne boje trebalo bi da nose i muškarci i žene. Farmerke i sportska odeća nisu prihvatljivi na poslovnim sastancima.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Veze i poznanstva su od suštinske važnosti za poslovanje;
- Poslovni partneri iz Kine cene kad neko zna kada je vredno nastaviti pregovore, a kada ne;
- Smatraju da poslovan čovek treba da poseduje svesrdnu podršku svojih saradnika, tako da gotovo uvek pregovaraju s timovima;
- Cene one koji su dobro pripremljeni i umeju da iskoriste povoljne prilike. Međutim, ne vole kada se neko od samog početka predstavi kao izuzetno sposoban. Vole „iznenađenja“, kada neko neočekivano izazove divljenje okoline;
- Osnovna karakteristika Kineza je njihovo nepoverenje, zatvorenost i lukavstvo;
- Kinezi ne vole preteranu otvorenost, često je praksa da se oni koji su blizu zaključenja posla pretvaraju da su daleko od odluke, a kada su daleko od donošenja odluke stvore iluziju da su blizu;
- Kinesku kulturu i menadžment karakteriše tradicionalno hijerarhijsko uređenje u kome najvažniju ulogu ima rukovodilac kompanije;
- Kinezi izbegavaju direktnu konfrontaciju;
- Predstavници u pregovorima su određeni skoro samo na osnovu starosti i vode, uglavnom, ceo razgovor;
- U poslovima sa Kinezima razlike u mišljenjima bi trebao rešiti pre formalnog sastanka;
- Pregovarači bi trebalo da uđu u salu za sastanak redosledom baziranom na osnovu ranga, koristi se strog protokol za svaki aspekt sastanka, uključujući pozdravljanje, predstavljanje, redosled sedenja i stavke programa sastanka;
- Kinezi praktikuju postavljanje velikog broja pitanja ili pitanja koja se ponavljaju, zahtevaju detaljne odgovore i detaljno proveravaju konzistentnost odgovora;
- Dugoročni odnosi su često zasnovani na stvaranju obaveza koje se nameću i grade putem protokola, banketa i večera, a koji zahtevaju uzvraćanje istim pozivom, često i pozitivni ishod pregovora;
- Kinezi otkrivaju vrlo malo informacija kako bi dobili prednost;
- Ne postoji sigurnost i poverljivost telefonskih poruka, faksa i drugih oblika komunikacije;
- Ponašanje pojedinaca u sagovorničkom timu će biti pažljivo posmatrano u raznim



situacijama, kako bi se utvrdilo koliko je ko cenjen od strane kolega, nadređenih i podređenih;

- Kinezi često praktikuju pregovaranje sa nekoliko konkurentskih kompanija istovremeno, koristeći ponude konkurenata jedne protiv drugih;
- Kinezi su svesni činjenice da se njihova zemlja brzo razvija i da su interesantni za strance (bilo da osnivaju poslove u Kini ili da sarađuju sa kineskim kompanijama) i zato neretko postavljaju naknadne zahteve ili uslove;
- Često odlažu pregovore do poslednjeg momenta;
- Kinezi koriste usluge prevodioca čak i kada prilično dobro govore strani jezik;
- Ne treba koristiti izraženu gestikulaciju. Kinezi vrlo malo koriste pokrete ruku kao deo neverbalne poslovne komunikacije, pa pokreti sagovornika mogu biti zbunjujući;
- Dodirivanje se mora izbeći po svaku cenu, naročito kada su u pitanju žene;
- Ukoliko se nešto pokazuje, ne treba koristiti kažiprst već otvorenu šaku;
- Smatra se da je u razgovoru neprikladno pokazivati na usta, zato bi trebalo izbeći jedenje dok se priča o poslu;
- Davanje poklona je veoma delikatno pitanje u Kini. Nezakonito je davati poklone vladinim zvaničnicima, iako to polako gubi na snazi. Prihvatljivije je davati poklone u privatnom kontekstu ili grupi kao celini da bi se izbegla neprijatnost. Najprihvatljiviji poklon je poziv na večeru, mada su prihvatljive i lepo upakovane i kvalitetne hemijske olovke ili penkale;
- Sledeće poklone i/ili boje koje su povezane sa smrću nipošto ne treba davati: satove, sandale, maramice, ali i sve belo, plavo ili crno;
- Poslovna kultura nalaže da se uvek stiže na vreme ili na samom početku sastanka;
- O poslu se ne razgovara tokom trajanja samog obroka;
- Gost nikada ne počinje da jede ili pije pre domaćina;
- Kao vid kurtoazije, trebalo bi probati sva jela koja se nude. Sa druge strane, ukoliko su jela samo poređana na stolu i niko ih ne nudi, ne postoji obaveza da se sve proba jer se tada stvara utisak da nije izneto dovoljno hrane i da je gost gladan;
- Ukoliko se za jelo koriste kineski štapići, nikada ih ne treba postavljati uspravno u činiji jer za Kineze to konotira smrt;
- Ispuštanje štapića tokom jela se smatra lošom srećom;
- Žene obično ne piju tokom obroka;
- Ostavljanje bakšiša se često smatra uvredljivim, ali ta praksa postaje sve češća;
- Klanjanje ili klimanje glavom je zajednički pozdrav, međutim, u međunarodnom kontekstu, rukovanje je u potpunosti prihvatljivo. Treba sačekati da Kinezi prvi pruže ruku;
- Aplauz je uobičajen kada se pozdravlja gomila. Isto se očekuje za uzvrat;
- Predstavljanja su formalna i obavezno se koristite formalne titule;
- Iako se predstavljaju punim imenom, Kinezi će često koristiti nadimak da pomognu strancima da zapamte njihova imena;
- Razmena kontakata se vrši pre rastanka. Kartice se daju i uzimaju obema rukama. Nikada ne treba pisati na tuđoj vizitkarti niti stavljati vizitkartu u novčanik ili džep pred osobom kojoj ona pripada. Uvek nositi malu futrolu za kartice za tu svrhu;
- Trebalo bi doneti nekoliko kopija svih pisanih dokumenata za sastanke, kako bi svi članovi tima imali svoje primerke;
- Proces donošenja odluka je spor. Ne treba očekivati da se posao zaključi brzo;
- Iako zvuči neobično, mnogi Kinezi su sujeverni, pa će želeti da se konsultuju horoskop ili čekati srećni dan pre nego što donesu poslovnu odluku;
- Uvek se prvi predstavlja najvažniji član tima ili organizacije i on treba da vodi važne

sastanke. Kinezi vrednuju rang i status;

- U slučaju ozbiljnijih i dužih pregovora pozitivan utisak ostavlja radno poznavanje kineske kulture;
- Dozvoliti Kinezima da prvi napuste sastanak.

Primer: *Da se interkulturalni problemi javljaju i u korporativnoj komunikaciji svetski poznatih kompanija, svedoče sledeći primeri. „Coca-Cola“ je imala problem sa prevodom imena ovog napitka na kineski. Prvi pokušaj prevođenja se pokazao kao apsolutni fiasco, koji je ostao upamćen kao jedan od najsmešnijih u poslovnoj istoriji. Prvobitni pokušaj je bio naziv „Ke-kou-ke-la“ jer pri izgovoru zvuči otprilike kao i američka verzija. Međutim, tek nakon nekoliko hiljada odštampanih naziva, otkriveno je da ta fraza zapravo znači „zagrizi voštanog punoglavca“ ili „kobila punjena voskom“ u zavisnosti od dijalekta. Drugi pokušaj je dao značajno bolje rezultate. Nakon pažljivog izučavanja 40.000 kineskih znakova, sačinjen je naziv „Ko-kou-ko-le“, čiji grub prevod glasi „sreća u ustima“. Proboj kineskog tržišta nije bio mnogo lakši ni za njihovog rivala – kompaniju Pepsi. Prevod njihovog slogana „Pepsi Brings you Back to Life“ („Pepsi vas vraća u život“) bukvalno preveden na kineski, značio je sledeće: „Pepsi podiže vaše pretke iz groba“. Kada se „Kentucky Fried Chicken“ pojavio na kineskom tržištu, predstavnici kompanije su, na svoj užas, otkrili da njihov američki slogan: „Finger lickin’ good“ („Prste da polizeš“) preveden na kineski glasi: „Pojede svoje prste“.*

Poslovna kultura u Japanu

a) Poslovni izgled

- Oni koji se oblače u skladu sa sopstvenim statusom ili položajem impresioniraju Japance;
- Muškarci bi trebalo da nose tamna konzervativna odela;
- Ženska haljina bi trebalo da bude konzervativna. Naglasak ne bi trebalo stavljati na nakit, tašne, marame i slično. Dodaci treba da budu minimalni i neupadljivi. Žene ne bi trebalo da nose pantalone u poslovnoj situaciji jer muškarci u Japanu smatraju da je to uvredljivo;
- Žene bi trebalo da nose samo cipele sa niskim potpeticama kako bi se izbeglo da budu više od muškaraca;
- Ukoliko se nosi kimono, on bi trebalo da bude zavezan na levo, u suprotnom simbolizuje smrt.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Trebalo bi izbegavati naglašene pokrete rukom, neobične izraze lica i dramatične pokrete. Japanci ne gestikuliraju rukama dok govore i to može da im bude odbojno;
- Izbegavati tzv. „OK“ znak sačinjen od palca i kažiprsta jer u Japanu to znači novac;
- Upiranje prstom u nešto je uvredljivo;
- Lični prostor se veoma ceni. Pošto Japanci žive u gusto naseljenom području, oni izuzetno vrednuju svoj lični prostor;
- Osmeh može imati dvostruko značenje - može izraziti ili radost ili nezadovoljstvo. Često može izazvati zbunjenost, nesigurnost ili sramotu. Treba biti oprezan sa



- izrazima lica jer lako mogu biti pogrešno protumačeni.
- Japanci ćutanje ne smatraju neprijatnim. Oni ga upotrebljavaju u svoju korist u mnogim situacijama;
 - Japanci vole da sarađuju sa tihim, srdačnim, prijatnim ljudima, koji su spremni na kompromis i koji su spremni da saslušaju. Neprijatno se osećaju u društvu glasnih, agresivnih, nepredvidljivih, bezosećajnih pojedinaca, koji nisu spremni na kompromis;
 - Japanci su skloni da veruju instinktima svojih kolega, pre nego da se oslone na racionalnost i logiku;
 - Oni imaju daleko više reaktivan, nego proaktivan stav, pa je prilagođavanje od vrhunskog značaja za uspeh;
 - Materijalna korist ne bi trebalo da bude jedini motiv ostvarenja saradnje. Japanci polažu mnogo na stvari kao što su stabilno zaposlenje i lojalnost;
 - Direktno isticanje moći ili individualizma se smatra nepristojnim jer zbog toga neko može da ispadne manje vredan. Japanci smatraju da odgovornost i zasluge pripadaju grupi, ne pojedincu;
 - Nikada ne treba slati mlađe predstavnike da pregovaraju sa starijim predstavnicima japanske organizacije;
 - Tokom pregovora, treba ići na argumentovano ubeđivanje, ne na pritisak;
 - Trebalo bi pomenuti i dobre i loše strane sopstvenog proizvoda/kompanije/regiona/države;
 - Japanska kultura je kultura visokog konteksta, koja naglašava ličnu lojalnost;
 - Način pripremanja Japanaca za sastanak je zasnovan na tome ko će biti prisutan, a ne na predmetu sastanka, a samo donošenje odluka se postiže konsenzusom preko sistema predloga koji se prenose kroz hijerarhijske mreže;
 - Poverenje je od suštinske važnosti i ono je zasnovano na predvidljivosti ponašanja, a ne na emotivnom vezivanju ili intimnom prijateljstvu;
 - Štampani materijali impresioniraju Japance i pružaju kredibilitet usmenim tvrdnjama. Preterano pričanje se smatra neiskrenim pristupom;
 - Sastanci služe ne za donošenje odluka, nego za njihovu najavu. Formalnim sastancima i dogovorima u Japanu prethodi desetak i više neformalnih, preliminarnih sastanaka, koji se održavaju kako bi se prikupilo više informacija, čuli stavovi drugih, da bi se lobiralo za projekat ili postigao konsenzus;
 - Japanci naglašavaju važnost zabave kao načina povezivanja i učvršćivanja ličnih odnosa;
 - Svaka faza pregovaračkog procesa sa Japancima traje duže nego obično;
 - Zahteva se dolaženje na sastanke na vreme;
 - Razmena vizitkarti je osnovna u formalnim upoznavanjima. Karticu treba pružiti drugoj osobi obema rukama, ali, takođe i prihvatiti tuđu obema rukama i pogledati je pre nego što se odloži u futrolu;
 - Davanje poklona je veoma važno, ali pri tome nikada ne treba poklanjati skupocene poklone;
 - Japanska kultura je strukturirana oko tzv. crnih i belih normi prihvatljivog grupnog ponašanja. Ljudi koji se ne ponašaju u skladu sa ovim normama su nepriznati, bez legitimnog statusa koji im obezbeđuje ponos i dostojanstvo. Raditi stvari u skladu sa određenim modelom važnije je od dostizanja željenog cilja, tj. svaki neuspeh se može tolerisati ako se postupa u skladu sa utvrđenim pravilima;
 - Japanska reč za zdravicu je „kampai“, što se izgovara „kahm-pie“. Kada se nazdravlja, čaša se nikad ne drži levom rukom niti sa leve strane. Alkohol je važan deo japanske kulture i smatra se načinom oslobađanja od poslovnog stresa.

- Nikada ne sipati piće samom sebi. Uvek dozvoliti da neko drugi to uradi.
- Mesta za zabavu su restorani ili barovi u koje se ide posle radnog vremena. Često se ide i u karaoke barove;
- Uvek bi trebalo pustiti domaćine da naruče obroke i da plate. O poslu se može raspravljati tokom obroka;
- Japanci retko pozivaju poslovne partnere u kuću. Ukoliko do toga ipak dođe, to predstavlja veliku čast i zahteva iskazivanje ogromne zahvalnosti;
- Ukoliko usledi poziv za prisustvo događaju društvenog karaktera, tačnost se ne očekuje;
- Japanci će najčešće odbiti da gosti plate jelo, ali je poželjno insistirati na tome. Ukoliko Japanci dolaze u posetu pripadnicima drugih kultura, preferiraju da ih odvedu u restoran više zapadnog tipa;
- Ključne fraze za učenje su „itadakimasu“ koja se izgovara na početku večere, i „gochisou-sama-deshita“ koja se izgovara na kraju. Pristojno je upotrebiti ih kako bi se pokazalo domaćinu da ste uživali u jelu;
- „Sumimasen“ (izvinite me) je veoma koristan termin ukoliko se ustaje od stola, zajedno sa frazom „kekko desu“ (dosta mi je);
- U Japanu je savršeno prihvatljivo usisati svoje rezance prilikom jela. Na taj način se izražava uživanje u hrani. U suprotnom, delovaće da obrok nije bio prijatan;
- Nikada ne treba otvoreno prikazivati novac. To se u Japanu retko vidi. Važno je koristiti koverat za predavanje novca;
- U Aziji je broj 14 loša sreća a na japanskom se izgovara kao „shuh-shuh“, što zvuči slično kao reč za smrt;
- Davanje napojnica se ne očekuje;
- Davanje poklona je veoma važno, bilo da su u pitanju poslovni bilo lični pokloni. Sam poklon je od manjeg značaja u odnosu na ceremoniju predavanja. Uvek davati zamotane poklone. Izbor uvijenog papira je kritičan i nipošto ne treba da bude beo jer simbolizuje smrt. Ne koristiti svetle boje ili rolne za zamotavanje poklona;
- Ne treba iznenađivati primaoca poklonom. Treba mu nagovestiti da će kasnije dobiti poklon;
- Poklon davati i prihvatati obema rukama;
- Generalno, pokloni se ne otvaraju u prisustvu davaoca. Međutim, ukoliko davalac insistira, poklon otvoriti polako, bez cepanja ukrasnog papira. Japanci ulažu značajan trud u pakovanje poklona, pa je poželjno ukazati na se on ceni;
- Ne davati poklone u neparnom broju ili u broju četiri, jer su neparni brojevi loša sreća, a četiri zvuči slično kao reč za smrt na japanskom jeziku;
- Poklone treba predavati na kraju posete ili poslovnog skupa;
- Japanci nastoje da ugode gostima iz drugih zemalja, pa očekuju pozitivne komentare, koji čak prelaze u oduševljenje;
- Najpopularnije prilike za davanje poklona u Japanu su praznici „oseibo“, koji pada na kraju godine i „ochugen“ koji pada sredinom godine;
- Dobre ideje za poklon uključuju prehrambene proizvode na bazi govedine, voće i alkohol kao što su rakija, viski i burbon, kao i kvalitetna vina;
- Japanci negoduju na otvoreno pokazivanje naklonosti ili dodirivanje u javnosti. Veoma je neprikladno dotaći osobu suprotnog pola u javnosti;
- U Japanu vizitkarte se nazivaju „meishi“. Japanci daju i primaju „meishi“ obema rukama. Kartice za susret sa Japancima bi trebalo pripremiti tako da tekst na maternjem ili engleskom jeziku bude odštampan na jednoj strani, a na drugoj tekst na japanskom. Karticu bi trebalo dodati okrenutu tako da strana sa japanskim jezikom bude okrenuta na gore. Sem imena kompanije, kartica mora sadržati ime i titulu, adresu i broj telefona;



- Nipošto ne treba pisati po kartici niti je staviti u džep ili novčanik jer će se to smatrati nepoštovanjem. Po prijemu kartice, važno je pažljivo pogledati i zapamtiti ime i titulu pojedinca kao gest poštovanja;
- Razgovor o poslu nikako ne bi trebalo započinjati dok se proces razmene kartica ne završi;
- Uobičajen je pozdrav razmenom pogleda. U tom slučaju, potrebno je uzvratiti istom merom ili se nakloniti. Dubina naklona određuje status i odnos između osoba. Prilikom naklona trebalo bi gledati na dole, a ruke držati uz telo sa dlanovima priljubljenim uz butine. Vizitkartu treba dati tek nakon naklona. Ovo je veoma važno zapamtiti. Međutim, neki Japanci praktikuju pozdravljanje slabim stiskom ruke. Slab stisak ruke ne treba pogrešno protumačiti kao pokazatelj nečijeg karaktera ili stava, već kao društvenoprihvaćenu normu;
- U uvodu razgovora koristiti prezime osobe, plus reč „-san“ koja znači gospodin ili gospođa. Ne tražiti od Japanaca oslovljavanje samo po imenu. Ukoliko nije jasno kako se izgovora nečije ime, pitati za pomoć;
- Treba razumeti da Japanci ne vole da koriste reč „ne“. Iz tog razloga, na postavljeno pitanje oni jednostavno mogu odgovoriti sa „da“, ali da očigledno to ne misle. Razumevanje konteksta u ovom slučaju je kritičan faktor uspeha procesa komuniciranja ili pregovaranja.

Primer: Tokom političke posete japanskog premijera Satoa Vašingtonu 1969. godine američki predsednik Nikson je insistirao na tome da Japan uvede mere ograničenja izvoza. Klasični odgovor premijera Satoa glasio je „Zensho shimasu“. Bukvalno preveden, izraz glasi: „Potruđiću se“, ali zapravo znači „Nema šanse“. Nikson je, prirodno, shvatio ovakav odgovor kao pristanak svog gosta na taj predlog. Kada je uvideo da Japan nije preduzeo ništa po pitanju pomenu-tih mera, praktično je javno osudio Satoa kao lažova. Suština je, zapravo, bila u tome da, za razliku od Amerikanaca koji očekuju odgovore: „da“ ili „ne“, Japanci su prilično zadovoljni odgovorima u tzv. „sivim područjima“, čija je namena izbegavanje vređanja sagovornika preteranom direktnošću.

Poslovna kultura u Hongkongu

a) Poslovni izgled

- Crvena se smatra srećnom bojom u Hongkongu, pa je nošenje ove boje uobičajeno;
- Muškarci koji za poslovni sastanak izaberu crvenu kravatu impresioniraće sagovornike iz Hongkonga;
- Bela boja je sinonim za smrt, stoga je treba strogo izbegavati.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija:

- Uobičajen gest koji pokazuje nečije iznenađenje ili zaprepašćenje je brzo i glasno usisavanje vazduha preko usana i zuba. Ovaj gest u određenim situacijama može označavati očigledno nezadovoljstvo;
- Zdravica je sastavni deo kulture u Hongkongu. „Ganbei“ je popularna reč za zdravicu koja označava suhu čašu ili čašu ispijenu do dna. Zdravice su uvek očekivane. Počasni gost izgovara prvu zdravicu;

- Pratiti ponašanje domaćeg stanovništva prilikom obedovanja;
- Nikada ne tresti nos za stolom ili u javnosti;
- Ne treba trljati štapiće za jelo jedne o druge pre jela. To znači da su štapići koje ste dobili lošeg kvaliteta i da su vam potrebni novi;
- Nepristojno je odbiti piće. Čak i ako ponuđeni ne pije alkohol, poželjno je da prihvati zdravicu domaćina;
- Alkohol pomaže u opuštanju i smatra se važnim delom u fazi izgradnje odnosa u kineskoj poslovnoj kulturi;
- Davanje poklona je veoma važan deo kulture;
- Kafići i karaoke su standardna mesta zabave. Praksa je da se gosti iz drugih zemalja izvode u grad skoro svako veče tokom boravka u Hongkongu;
- Na kraju posete, očekuje se da gosti izvedu domaćine na večeru kao čin ukazivanja poštovanja;
- Rukovanje je prilično uobičajeno u Hongkongu, ali blagi naklon i dalje važi kao znak poštovanja;
- Aplauz može biti nekada korišćen u znak pozdrava. U tom slučaju se očekuje uzvratanje aplauza iz poštovanja;
- Kako je Hongkong izrazito gusto naseljen, stanovništvo imaj tendenciju da stoji veoma blizu sagovornika;
- Tišina ima poseban značaj u Hongkongu i neophodna je kada se o nečemu razmišlja ili kada se donose odluke;
- Imena se obično pišu u sledećem redosledu: prezime, prvo ime, srednje ime i prezime;
- Koristiti titule sa imenima god je to moguće;
- Preporučuje se predavljanje odmah po susretu;
- Tačnost se takođe očekuje;
- Koristiti samo crno-bele materijale za prezentacije jer je simbolika različitih boja veoma značajna i može da utiče na ishod razgovora;
- Strpljenje je važno jer se poslovne odluke ne donose brzo.

Poslovna kultura u Tajvanu

a) Poslovni izgled

- Nošenje konzervativne odeća za muškarce sve više teži ležernijem stilu zbog tendencije zapošljavanja mlađih kadrova;
- Žene bi trebalo da se oblače konzervativno i jednostavnije;
- Izgled treba da odaje utisak urednosti i besprekorne čistoće.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Namigivanje je neprimereno u svakoj situaciji;
- Neprikladno je dodirivanje ramena druge osobe. Isti slučaj je i sa dodirivanjem nečije glave, posebno nečijeg deteta;
- Ne treba dodirivati nijedan deo noge jer se noga smatra prljavom;
- Radno vreme je veoma slično radnom vremenu u zapadnim zemljama, uz čest prekovremeni rad;
- Poslovni odnosi su zasnovani na poštovanju i uvažavanju;
- Upoznavanje se praktikuje licem-u-lice, ako je moguće, pre nego nekim od sredstava pisane ili usmene komunikacije;



- U velikom broju slučajeva konsultuju se monasi pre donošenja odluke jer religija igra bitnu ulogu;
- Menadžeri na visokim pozicijama se uvek uključuju u komunikaciju ili pregovaranje;
- Iskrenost u komunikaciji se izuzetno ceni;
- Podeliti temu razgovora u segmente za prezentovanje i izlaganje;
- Vizuelna prezentacija je obavezna u poslovnoj prezentaciji;
- Zahteva se da svi novi proizvodi budu registrovani i patentirani ili zaštićeni od kopiranja;
- Iako se komunikacija obavlja na engleskom jeziku, poželjno je prevesti sve pisane dokumente na lokalni jezik;
- Suptilnost je ključ dobre komunikacije;
- Menjati tonalitet govora kako bi se naglasile bitne stvari;
- Nikada ne bi trebalo posetiti ili zvati nekoga kući bez pozivnice;
- Nikako ne vraćati zagriženu hranu nazad na tanjir ili činiju prilikom obedovanja;
- Dobre teme tokom večere uključuju umetnost, porodicu i istorijske objekte ili interesantne lokacije za obilazak;
- Davanje poklona je uobičajena praksa u poslovanju. Dobar izbor predstavljaju stvari sa logotipom kompanije ili nacionalnim amblemima ili simbolima, naročito prilikom prve posete Tajvanu ili posete delegacije sa Tajvana. Hrana je takođe dobar poklon. Izbegavati poklanjanje noževa, makaza ili oštih predmeta jer oni simbolizuju presecanje prijateljstva;
- Pokloni se daju i primaju obema rukama. Pokloni ne trebaju da se otvaraju u prisustvu davaoca;
- Klimanje glavom je odgovarajući pozdrav, dok je rukovanje predodređeno za povremene sastanke i upoznavanja. Mada, sa prodorom zapadnjačke kulture u poslovanju, rukovanje postaje sve češća praksa. Uvodna klanjanja nisu uobičajena;
- „Jeste li jeli?“ jeste standardni pozdrav i predstavlja više retoričko pitanje nego poziv na zajedničko obedovanje;
- Uvek sačekati da se svi prisutni upoznaju pre nego što se započne razgovor;
- Tačnost se veoma ceni na Tajvanu.

Primer: *Da za istočnjačke i zapadnjačke kulture ne postoji univerzalni oblik komunikacije svedoči i primer različitog tumačenja osmeha kao osnovnog ljudskog gesta. Za Amerikance nije neobično da razmenjuju osmehe sa potpunim strancima - na ulici, na aerodromu, u restoranima, tržnim centrima itd., jer to smatraju prijateljskim gestom. Međutim, u tajvanskoj kulturi osmeh može nositi potpuno drugačiju poruku. Naime, osmeh može imati uvredljivo značenje i usloviti razvoj prilično neprijatne situacije. U poslovnom svetu često se tumači kao podsmevanje i iskazivanje nadmoći. Isti slučaj je i sa tapšanjem nekoga po ramenu ili maženja nekoga po glavi, što se smatra krajnje uvredljivim.*

Poslovna kultura u Indiji

a) Poslovni izgled

- Od muškaraca se obično očekuje da nose odelo i kravatu za poslovne sastanke, mada sako može biti izostavljen u letnjem periodu;

- Žene bi trebalo da nose haljine ili konzervativne komplete koji se sastoje od pantalona i sako;
- U neformalnim susretima kratki rukavi i duge pantalone su prihvatljivi samo za muškarce, dok su kratke pantalone ili šortsevi prihvatljivi samo kod sportskih aktivnosti. Žene moraju odećom da pokrivaju nadlaktice, grudi, leđa i noge u svim prilikama. Čak i kada se bave sportom, žene bi trebalo da nose duge pantalone;
- Upotreba kožnih odevnih proizvoda, uključujući kaiševe ili tašne može se smatrati uvredljivim, posebno u hramovima. Indijci poštuju krave kao svete životinje i ne koriste proizvode od njihove kože.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Glava se smatra sedištem duše. Nikada ne dodirivati tuđu glavu, niti maziti kosu deteta;
- Davanje nekome znak okrenuvši dlan na gore ili mašući prstom može se protumačiti kao uvreda. Stav sa rukama postavljenim na kukovima tumačiće se kao ljutit i agresivan;
- Zviždanje i namigivanje su nepristojni i tumače se kao uvreda ili kao gest sa seksualnom konotacijom;
- Nikada ne treba pokazivati stopala jer se smatraju nečistim. Ako cipele ili stopala jedne osobe dodirnu drugu osobu, neophodno je izvinjenje;
- Pokloni se nikada ne otvaraju u prisustvu davaoca;
- Poslovni ručkovi su češća praksa u odnosu na večere. Voditi računa o tome da Indijci ne jedu govedinu, a muslimani ne jedu svinjetinu;
- U Indiji se govori više od četrnaest glavnih i tri stotine ređe upotrebljivanih jezika. Zvanični jezici su engleski i hindi. Engleski je u širokoj upotrebi u oblasti poslovanja, politici i obrazovanju;
- Reč „ne“ ima jake implikacije u Indiji. Dvosmislena odbijanja su češća, a smatraju se i ljubaznijima. Nečiji poziv se nikada ne odbija direktno već se daje nejasan odgovor, tipa „pokušaću“, što se smatra suptilnijim načinom odbijanja;
- Ne zahvaljivati domaćinima na kraju obroka. „Hvala ti“ se smatra oblikom plaćanja i stoga je uvredljivo;
- Uvek koristiti profesionalne titule u obraćanju.

Primer: *Pokušaj „Helmsley Palace Hotela“ iz Njujorka da poveže svoj korporativni identitet sa indijskim kulturnim nasleđem je proglašen potpunim promašajem. Kampanja koju su pokrenuli imala je slogan: „Što je u Indiji Tadž Mahal, u Njujorku je Helmsley Palace. Kraljevski kvalitet usluge za vas - naše uvažene goste“. Nažalost, organizatori kampanje su tek nakon njenog lansiranja shvatili da zapravo pozivaju svoje goste da uživaju uz „kraljevsku“ uslugu u mauzoleju. Generalno, u komunikaciji sa Indijcima trebalo bi, pre svega, voditi računa o upotrebi gestova potvrđivanja i negacije, koji se potpuno razlikuju u odnosu na one ustaljene u Evropi i Americi. Naime, dok odmahivanje glavom u većini zemalja na svetu znači „ne“, u Indiji znači „da“. Zbog gotovo neminovne zabune, najbolje je da se svaka gestikulacija svede na minimum a umesto toga se treba fokusirati na verbalni kontekst komunikacije. Takođe, trebalo bi se u potpunosti „pretvoriti u uvo“ prilikom pregovaranja sa Indijcima jer se u hindi jeziku glas snižava gotovo do šaputanja kako se rečenica privodi kraju, što naročito važi za upitne rečenice.*



Poslovna kultura u Nemačkoj

a) Poslovni izgled

- Poslovni izgled u Nemačkoj je veoma konzervativan. Nose se tamna odela, klasični krojevi i bele košulje;
- Žene se takođe oblače konzervativno, u tamna odela i bele bluže;
- Žvakanje žvake tokom razgovara sa nekim smatra se nepristojnim;
- Uz tamno odelo se često nose bele čarape.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Privatnost je veoma naglašena kao i razdvajanje privatnog i profesionalnog života;
- Delegiranje zaduženja je jasno, precizno i pismeno. Odnosi između šefova i podređenih teže da budu formalni, veoma distancirani i suprotna mišljenja su retko dobrodošla;
- Nemci ne vole rizik i nejasnoće i zbog toga više vole konzervativne, stabilne, proizvodno orijentisane operacije. Nemački menadžeri gotovo uvek se opredeljuju za najkonzervativniju opciju;
- Nemci su veliki konformisti i ne vole ekscentrično ponašanje. Ocenjivanje i prijavljivanje neprimerenog ponašanja drugih smatraju svojom društvenom obavezom;
- U Nemačkoj je prisutan izuzetno autoritaran i konzervativan menadžment i naglasak je na poslušnosti zaposlenih;
- Nemci su emotivno rezervisani i hladni. Veoma su organizovani, uredni, sistematični.
- Nemačke kompanije teže pažljivo definisanim procedurama, rutinama i obavljanju poslova po propisima. Pravljenje kombinacija i preuzimanje samoinicijative strogo su zabranjeni. Pridržavanje pravila je u osnovi ove kulture i od suštinske je važnosti;
- Nemačke kompanije teže masivnoj pisanoj komunikaciji, a sastanci im služe primarno za razjašnjavanje i postavljanje pisanih smernica;
- Između različitih odeljenja jedne kompanije postoji tajnost informacija i ograničena saradnja;
- Za Nemce je karakteristična direktna, otvorena komunikacija, ali i otpor prema promenama, tajnovitost u poslovanju, naglašena tačnost;
- Onaj ko želi da ostavi utisak na Nemce, trebalo bi dođe ranije na sastanak i obuče se krajnje formalno;
- Treba izbegavati obraćanje Nemcima po prvom imenu;
- Nemačka poslovna kultura teži naglašavanju visokog kvaliteta sopstvenih proizvoda, superiornosti sopstvene organizacije i sl.;
- Ne bi trebalo pitati za korišćenje tuđe kancelarijske opreme (faks, kopir-aparat, itd.) za svoje poslovne potrebe;
- Tokom pregovora se može očekivati da nemački tim postavi brojna teška tehnička pitanja;
- Treba odmah reći ako na sastanku nešto nije jasno jer će Nemci u suprotnom pretpostaviti da je sve u redu;
- Inostranu organizaciju bi Nemcima trebalo da predstave vrhovni menadžeri pre nego zaposleni nižeg ranga;

- Na poslovnom sastanku sa Nemcima ne sme se zloupotrebljavati dobrodošlica - treba se spremati za odlazak kada domaćin pogleda na sat;
- Nemci su u poslu nastrojani veoma individualistički;
- Nemački misaoni proces je izuzetno temeljan i svaki aspekt projekta se pregleda u detalje. Ovaj proces je često veoma dug. Međutim, kada je hitno, projekat će se realizovati veoma brzo a očekivani rokovi će biti ispoštovani;
- Nemci ne vole iznenađenja. Nagle promene u poslovnim transakcijama, čak i ako mogu da se poboljšaju ishod, nepoželjne su;
- Od Nemaca ne treba očekivati pohvale ili niti ih treba njima upućivati. U Nemačkoj će se pretpostaviti da je sve zadovoljavajuće osim ako neko ne kaže drugačije;
- Tačnost je vrlo neophodna. Dolazak na vreme se zahteva kod svakog tipa sastanka, bez obzira da li je poslovne ili društvene prirode. Kašnjenje makar od samo nekoliko minuta za Nemce je veoma uvredljivo;
- U poslovnim situacijama rukovanje se obavlja na početku i na kraju sastanka. Pored toga, rukovanje može biti praćeno neznatnim klimanjem glave. Obavezno je uzvratiti klimanjem glave što je siguran način da se ostavi dobar utisak, u suprotnom može doći do lošeg započinjanja komunikacije. Voditi računa da se osoba prilikom rukovanja gleda direktno u oči;
- Prilikom rukovanja sa ženom, sačekati da ona prva pruži ruku;
- Posao se posmatra kao veoma ozbiljna stvar, pa humor nije dobrodošao u poslovnom kontekstu;
- Na poslovnim sastancima stariji imaju prednost nad mladima. U grupi, najstariji čovek ulazi prvi na sastanak;
- Nemci zahtevaju veći lični prostor, oko 15 centimetara više nego što je slučaj sa Americancima. Međutim, nije neobično da kada stoje u redu, stoje veoma blizu osobe koja se nalazi ispred njih;
- Ljudi koji zajedno rade godinama i dalje se rukuju svakog jutra kao da se sreću prvi put;
- Muškarci često oslovljavaju jedni druge sa „Herr“ (gospodine) i prezimenom, čak i kada se vrlo dobro poznaju;
- Nemci su u stanju da konzumiraju velike količine piva za jedno veče, ali javno pijanstvo nije prihvatljivo. Najbolje je znati društveno prihvatljive granice, posebno u Bavarskoj, gde su dva litra uobičajeno za jedno veče;
- Obično, u nemačkim restoranima se ne čeka na slobodan sto, ali nije neuobičajeno da se sto deli sa strancima. Međutim, većina Nemaca smatraće čudnim svaki pokušaj pokretanja razgovora izuzev pitanja da li su stolice slobodne;
- Oko devedeset devet odsto stanovništva govori nemački. Međutim, postoji nekoliko različitih dijalekata u različitim regionima;
- Nemci vole da razgovaraju telefonom. Međutim, važne poslovne odluke se ne donose preko telefona, mada se očekuje veliki broj imejlava ili faksova;
- Nemci čuvaju u tajnosti svoju privatni život, tako da nije poželjno tražiti nekoga kod kuće bez dozvole;
- Titule su veoma važne za Nemce. Neophodno je obraćanje ljudima njihovom punom, pravilnom titulom, bez obzira koliko to bilo zahtevno za strance po pitanju dužine ili težine izgovora. Ovo važi i prilikom adresiranja poslovnih pisama.

Primer: *Ukoliko se dogovori poslovna večera sa Nemcima ili Švajcancima, o jednom bi sigurno trebalo voditi računa – izbegavati kašnjenje. Dok je u mediteranskim zemljama Evrope, zemljama Latinske Amerike i podsaharskoj Africi normalno, ili se barem bespogovorno toleriše stizanje na večeru pola sata kasnije nego što je precizirano, za Nemce bi to bilo krajnje nepristojno i uvredljivo i, vrlo verovatno, predstavljalo bi barijeru u ostvarenju kakve ozbiljnije saradnje.*



Poslovna kultura u Francuskoj

a) Poslovni izgled

- Francuzi su veoma savesni u vezi sa svojom pojavom. Iako u poslovnom kontekstu najčešće nose konzervativnu odeću, ta odeća će biti dobro skrojena;
- I žene bi trebalo da se oblače konzervativno. Za žensku odeću su prihvatljive tkanine sa diskretnim šarama i tamnih boja, pa se izbegavaju svetle i jarke boje. Žene bi takođe trebalo da izbegavaju velike komade nakita, koji se smatraju neukusnim;
- Za muškarce nije uobičajeno da olabave svoje kravate ili da skinu sakoe, čak i u sopstvenim kancelarijama.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Tačnost se u Francuskoj tretira vrlo ležerno;
- Francusko društvo je veoma slojevito, sa jakim razlikama i konkurencijom između klasa;
- Rukovanje sa Francuzima je kratko, a prati ga kratki kontakt očima. Uvek se rukuje pri susretu sa nekim, kao i prilikom rastanka. Stisak ruke ne treba da bude čvrst;
- Francuzi veoma poštuju privatnost. Kucanje i čekanje na poziv na ulazak u kancelariju je obavezno. Pored toga, ne praktikuju se nenajavljene posete. Uvek je neophodno nagovestiti dolazak;
- Poslovni razgovori se mogu voditi tokom obroka, najbolje uz ručak;
- Izbegavati konzumiranje alkoholnih pića pre obroka ili pušenje cigareta između jela. Francuzi veruju da to kvari ukus obroka;
- Davanje poklona ostaje diskreciono pravo stranca. Dobri pokloni uključuju knjige ili CD-ove sa muzikom jer se time pokazuje interes za intelektualne stvari;
- Iako većina pojedinaca u poslovanju govori engleski, ceni se poznavanje francuskog. Ukoliko to nije slučaj, veoma je važno izviniti se za svoj nedostatak znanja.
- Francuzi veoma cene retoričke tehnike i posedovanje različitih veština u komunikaciji;
- Francuzi često prekidaju jedni druge u priči, a kao argument navode da je to vid zabave. U suprotnom, komunikaciju smatraju više predavanjem nego diskusijom;
- Neophodno je voditi računa o jačini svog glasa jer Francuzi ne vole glasno pričanje ili smeh;
- Kontakt očima bi trebalo da bude čest i intenzivan;
- U javnosti ne stavljati ruke u džepove i ne žvakati žvaku.

Primer: Nakon što je pozvan na privatnu večeru u Parizu, preduzetnik iz Italije je odlučio da uzvрати podjednako lepim gestom - buketom hrizantema i vinom vrhunske klase iz njegove zemlje. Međutim, naišao je na rezervisan, čak i loš prijem domaćina i sličan poziv više nije usledio. Razlog tome je činjenica da se hrizanteme u Francuskoj primarno koriste kao cveće za sahrane. On je takođe shvatio da nipošto nije trebalo da donese vino jer je njegov „znak pažnje“ poručivao da sumnja u domaćinovu sposobnost da sam izabere odgovarajuće vino.

Poslovna kultura u Velikoj Britaniji

a) Poslovni izgled

- Pravila poslovnog odevanja su nešto opuštenija u Engleskoj, ali konzervativnost je još uvek veoma važna i za muškarce i za žene. Tamna odela, obično crna, plava ili siva su najprihvatljivija;
- Muške košulje ne bi trebalo da imaju džepove, a ako ih ipak imaju, džepovi treba uvek da budu prazni. Pored toga, muškarci treba da nose jednoboje ili kravate sa šarama, dok prugaste kravate treba izbegavati;
- Muškarci nose klasične cipele, nikako mokasine;
- Poslovne žene nisu toliko ograničene po pitanju boja i stilova kao muškarci, mada je i dalje važno održavati konzervativni poslovni imidž.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Poštovanje dogovorenog vremena je veoma važno u Engleskoj. Dolazak nekoliko minuta ranije je prihvatljiv;
- Proces odlučivanja je sporiji, stoga nije mudro požurivati Engleze u donošenju odluke;
- Jednostavno rukovanje je standardni pozdrav (za muškarce i žene) za poslovne prilike i prilikom dolaska u nečiji kuću;
- Privatnost je veoma važna, zato pitanja koja se tiču ličnih stvari ili intenzivno gledanje u drugu osobu treba izbegavati;
- Kontakt očima je redak tokom razgovora;
- Da bi se pokazalo da nešto treba čuvati kao poverljivo ili kao tajnu, dovoljno je dodirnuti nos pri govoru;
- Lični prostor je važan, pa treba održavati širok fizički prostor tokom razgovora. Pored toga, smatra se da je neprikladno dodirivanje drugih ljudi u javnosti.
- Darivanje poklona nije potrebno kao deo poslovne prakse u Engleskoj;
- Poslovni ručkovi u restoranima su uobičajena praksa i sastoje se od laganog obroka i, eventualno, pola litra piva;
- Kada se saradnici druže posle radnog vremena, ne razgovaraju o poslu;
- U restoranu se smatra nepristojnim nazdravljati starijima od sebe;
- U komunikaciji voditi računa na razlike između britanskog engleskog i američkog, naročito kada su u pitanju idiomi i kolokvijalizmi;
- Glasno pričanje i remećenje nečijeg mira treba izbegavati;
- Gest koji označava pobjedu, „V znak“, trebalo bi da se izbegne, pogotovo ako se dlan okrene ka sebi. Ovo se smatra veoma uvredljivim gestom;
- Ako neko ima titulu „sera“, tj. Viteza, treba mu se obratiti sa „Ser“ i njegovim ličnim imenom (primer: Ser Džon). Ako se piše pismo, koverta je upućena na „Ser/Gospodin Prvo ime i prezime“ (primer: Ser Džon Roberts).

Primer: Britanci su poznati po svojoj ljubaznosti, ali i dvosmislenosti u govoru. Do nerazumevanja dolazi čak i sa Amerikancima, koji praktikuju otvoreniju i direktniju komunikaciju. U sledećoj tabeli je prikazano šta kažu Britanci, a šta to u stvari znači, kao i način (uglavnom pogrešan) na koji stranci to tumače.



Šta Britanci kažu	Šta Britanci u stvari misle	Kako to stranci razumeju
<i>I hear what you say ... (Čujem šta kažete.)</i>	<i>Ne slažem se i ne želim dalje da diskutujem.</i>	<i>Sagovornik prihvata moje mišljenje.</i>
<i>With the greatest respect... (Uz dužno poštovanje...)</i>	<i>Pričate besmislice.</i>	<i>Sagovornik me zaista uvažava.</i>
<i>That's not bad. (Nije loše.)</i>	<i>Dobro je!</i>	<i>Sagovornik nije baš zadovoljan.</i>
<i>That is a very brave proposal. (To je veoma hrabar predlog.)</i>	<i>Mora da ste sišli s uma!</i>	<i>Sagovorniku se dopada što imam hrabrosti.</i>
<i>Quite good. (Prilično dobro.)</i>	<i>Pomalo razočaravajuće.</i>	<i>Sagovornik smatra da je sve prilično dobro.</i>
<i>I would suggest... (Predložio bih...)</i>	<i>Obavezno to uradite ili, u suprotnom, nađite opravdanje!</i>	<i>Sagovornik ima svoj predlog, ali je odluka ipak na meni.</i>
<i>Oh, incidentally/ by the way... (Oh, još samo nešto...)</i>	<i>A sada glavni cilj naše diskusije...</i>	<i>Nešto nevažno.</i>
<i>I was a bit disappointed that... (Pomalo sam razočaran što...)</i>	<i>Zaista sam iznerviran što...</i>	<i>Nije sve kako treba, ali ništa toliko bitno.</i>
<i>Very interesting. (Veoma interesantno.)</i>	<i>Očigledna besmislica.</i>	<i>Sagovornik je impresioniran.</i>
<i>I'll bear it in mind. (Imaću to na umu.)</i>	<i>Već sam zaboravio.</i>	<i>Sagovornik će verovatno to uraditi.</i>
<i>I'm sure it's my fault. (Siguran sam da je greška moja.)</i>	<i>To je Vaša greška.</i>	<i>Zašto sagovornik misli da je njegova greška!?</i>
<i>You must come for dinner. (Morate doći na večeru.)</i>	<i>To nije poziv, samo sam ljubazan.</i>	<i>Uskoro će poslati zvaničan poziv.</i>
<i>I almost agree. (Skoro pa se u potpunosti slažem.)</i>	<i>Uopšte se ne slažem.</i>	<i>Približavamo se dogovoru.</i>
<i>I only have a few minor comments. (Imam samo par manjih komentara.)</i>	<i>Molim Vas, uradite sve ponovo.</i>	<i>Mora da je našao par sitnih grešaka.</i>
<i>Could we consider some other options? (Možemo li da razmotrimo još neke opcije?)</i>	<i>Vaša ideja mi se uopšte ne dopada.</i>	<i>Sagovornik se još nije odlučio.</i>

Poslovna kultura u Italiji

a) Poslovni izgled

- Moda i modni dizajn su zaštitni znaci Italije. Dakle, u poslovnom svetu, dobar odabir odeće je znak uspeha;
- Muškarci bi trebalo da nose moderna, kvalitetne odela. Košulje mogu biti u različitim bojama ili prugaste i treba da budu u paru sa kravatom;
- Žene oblače odeću mirnijih boja, koje odaju utisak skupoće i elegancije. Pantalone su takođe prihvatljive;
- Kvalitetne cipele i kožni predmeti će ostaviti dobar utisak na Italijane.

a) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Kultura koju predstavlja fraza „Vreme je novac“ nije uobičajena u Italiji;
- Od stranaca se očekuje da na vreme dolaze na sastanke, iako se Italijani često neće ponašati na isti način;
- Rukovanje je zajedničko za oba pola, a može podrazumevati i hvatanje ruke sa druge strane;
- Ne očekivati brze odluke ili brz završetak posla koji uključuju papirologiju jer su italijanska birokratija i pravni sistem prilično spori;
- Italijanske kompanije često imaju krutu hijerarhiju, sa vidljivim razlikama između nivoa;
- Uobičajeno je da na italijanskim skupovima više ljudi govori istovremeno. To se odnosi kako na poslovne sastanke, tako i na društvene događaje;
- Kultura nalaže da se ne razmenjuju vizitkarte na društvenim skupovima, ali je zato to norma u poslovnim prilikama. Italijani često imaju dve različite vizitkarte, jednu sa poslovnim akreditivima za formalne odnose, a drugu sa ličnim informacijama za manje formalne odnose. Italijanske kartice su često potpuno bele sa crnim slovima;
- Prilikom ulaska u poslovne prostorije, najstarijima uvek treba pružiti poseban tretman;
- Kada usledi poziv da se upriliči poseta nečijoj kući, treba doneti umotan poklon - čokoladu, peciva ili cveće. Cveće mora biti u parnim brojevima, posebno u buketima od šest ili dvanaest cvetova ako su u pitanju ruže;
- Ako se donosi vino kao poklon, trebalo bi voditi računa da je iz dobre berbe, s obzirom da su mnogi Italijani vrsni poznavaoi vina;
- Izbegavati davanje bilo čega u količini od 17 jer se taj broj smatra lošom srećom;
- Izbegavati razgovor o religiji, politici i Drugom svetskom ratu;
- Smatra se uvredljivim pitati nekoga koga ste upravo upoznali o njegovoj profesiji ili obrazovanju;
- Dobre teme za razgovor uključuju: italijansku kulturu, istoriju, umetnost, filmove, hranu, vino i pitanja o porodici.

Primer: Poslovna praksa ukazuje na to da su poznate kompanije imale problem svuda sem na azijskim tržištima. Uprkos velikim investicijama i angažovanju profesionalaca, greške bivaju česte. U Italiji je kampanja za „Schweppes Tonic Water“ najpre zbog greške u prevodu bila naslovljena imenom koje nimalo ne mami na gašenje žeđi: „Schweppes acqua tonica“, što na italijanskom znači „Schweppes toaletna voda“. Nakon lansiranja kampanje, usledila je reakcija javnosti i neadekvatni prevod je korigovan.



Poslovna kultura u Švedskoj

a) Poslovni izgled

- Švedska je jedna od evropskih zemalja gde je „kežual“ stil oblačenja popularan i na radnom mestu;
- Ipak, prilikom održavanja bitnih sastanaka ili poslovnih događaja oblači se konzervativna odeća;
- Šveđani su obično prilično moderno obučeni u javnosti;
- U poslovnim prilikama, odgovarajuća odeća za muškarce je tamno odelo i kravata, a za žene poslovni komplet ili suknja/pantalone i bluza;
- Akcenat je na kvalitetu odeće, dok nošenje skupih brendova nije bitno za ostavljanje utiska. Skromnost u poslovnom odevanju se ceni, tako da se čak i najviši rukovodioci oblače isto kao i ostali zaposleni;
- Većina restorana ne zahteva da muškarci nose kravate, iako se za ulazak u one najekskluzivnije očekuje svečana odeća i za muškarce i za žene.
- Visokostilizovana odeća se preferira samo u večernjim satima, kada se izlazi, što je prisutno čak i u manjim gradovima;
- Kao što je slučaj u svim nordijskim zemljama, tokom perioda hladnog vremena dozvoljeno je da žene, a ponekad i muškarci, dolaze na posao u ski-čizmama, a da se zatim preobuju u prikladnije cipele. Šveđani se oblače u slojevima, tako da, po dolasku u kancelariju, skidaju svu suvišnu odeću i ostaju u lakšim, poslovnim varijantama.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Šveđani koriste manji broj reči u izražavanju, rečenice imaju tendenciju da budu što kraće i direktnije. Rečitost se ne vrednuje naročito u Švedskoj. Sadržaj onoga što je rečeno je od primarnog značaja, a forma sekundarna;
- Emocije se izražavaju veoma retko, tako da su smirenost i staloznost poželjne osobine;
- Izbegava se korišćenje bilo kakvih psovki. To se pripisuje samo „nekulturnim“ ili „pijanim“ ljudima;
- Šveđani generalno spadaju u tihe ljude, koji govore prigušenim glasom;
- Šveđani prihvataju tišinu sa lakoćom, tako da su pauze u razgovoru poželjne;
- U razgovoru se izbegava korišćenje ironije i sarkazma jer su one znak neprijateljstva i arogancije;
- Zahteva se da rastojanje među sagovornicima iznosi koliko i ispružena ruka;
- Govor tela i pokreti rukama su svedeni na minimum;
- Uz izuzetak rukovanja, Šveđani ne vole fizički kontakt sa drugim osobama, osim kada su im one izuzetno bliske;
- Držanje ruku u džepovima tokom razgovara sa nekim posmatra se kao „pomalo arogantan čin“, pre nego nekulturan;
- Pravilan pozdrav u Švedskoj čini rukovanje uz kontakt očima, praćeno rečima „God dag.“, što doslovno znači „Dobar dan.“. Najčešće, jednostavno rečeno „Hej!“ je dobar pozdrav čak i među ljudima koji se ne poznaju. Nije čudno ni kada se potpuni stranci blago osmehnu i pozdrave sa „hej“. Prilikom rastanka, Šveđani kažu „Hej då!“;
- Rukovanje je uobičajeno a stisak ruku kada se rukuju dva muškarca je brz i čvrst, odnosno malo srdačniji kada se rukuju muškarac i žena ili dve žene. Prilikom susreta, svejedno je da li rukovanje inicira muškarac ili žena;
- Kulturno je rukovati se sa svima u grupi pojedinačno, kako pri dolasku, tako i pri odlasku;
- Predstavljanje se vrši tako što se najpre kaže ime, a zatim prezime;

- U slučaju ostvarenja čvršćeg poslovnog ili društvenog odnosa, rukovanje može biti zamenjeno poljupcem u vazduhu, pored oba obraza;
- Biti formalan čak i u javnosti uvek je bolje nego biti neformalan - ne žvakati žvaku, bez upadljivog smeha ili naslanjanja na predmete, iako su kontakti između ljudi neformalniji;
- Reformom jezika 1960. godine Šveđani su izbacili formalno „ni“ (ekvivalentno našem persiranju prilikom obraćanja nekome). Od tada, ova zamenica se koristi kada se obraća značajno starijoj osobi i to samo sa namerom da se ukaže posebno poštovanje. Međutim, to nije obavezno;
- Šveđani vole da uspostave neformalne odnose i generalno su prijateljski nastrojeni čak i prema strancima;
- Titule nisu posebno važne u Švedskoj. Često se, osim ako se izričito ne pita čime se osoba bavi, nikad i ne sazna nečija titula. Nije neobično da se, recimo, umesto „Dobro jutro direktore Anderssen!“ jednostavno kaže „Dobro jutro Larse“;
- Šveđani nisu tako dobri u ćaskanju, zato se na glavni predmet razgovora prelazi što pre. Izuzetak predstavlja razgovor o vremenu. Šveđani se često žale na tzv. „švedska leta“ koja su veoma kratka, ali i omiljeni delovi godine;
- Šveđani duboko poštuju prirodu i smatraju sebe njenim delom. Njihova najčešća imena imaju veze sa prirodom: Björn (medved), Arne (arhaični naziv za orla), Ulf (vuk), Alf (magičan), Bergström (planinski potok), Lund (šumarak) itd.;
- Većina Šveđana odlazi u kuću na selu, a posebno nakon napuštanja radnog mesta petkom;
- Poželjne teme za razgovor mogu biti: putovanja, hokej, švedska istorija, aktuelnosti u svetu, politika, odmori i praznici, muzika, priroda;
- Generalno, o čemu god da se priča, izbegava se površnost u razgovoru, već se svemu prilazi sa određenom dozom informisanosti i znanja;
- Izbegava se vođenje privatnih razgovora na javnim mestima, a ako je to ipak neophodno, onda se razgovara u mirnom i diskretnom okruženju;
- Šveđani nemaju običaj da se raspituju o tuđoj porodici, poslu itd. jer se to smatra „zonom intimnosti“;
- Preterana kritičnost o drugoj osobi u javnosti, a posebno kada osoba koja je u pitanju nije prisutna strogo se izbegava;
- U govoru se izbegava korišćenje superlativa i njihov efekat se često ograničava, kao u frazi „Bilo je prilično fantastično!“ („Det var ganska fantastiskt!“).
- Ostale teme za izbegavanje su: porez, vera, poreklo, seksualna orijentacija, sve u vezi sa rangom, statusom i razmetanjem, žalbe na visoke troškove života u Skandinaviji, kritikovanje švedske birokratije, kritikovanje švedske kulture;
- Skandinavski narodi cene kada stranci poznaju razlike među Fincima, Norvežanima, Šveđanima i Dancima;
- Šveđane impresionira kada pripadnici drugih naroda znaju švedski jezik, makar to znanje bilo minimalno;
- „Hvala!“ („Tack!“) se govori mnogo češće nego u drugim zemljama. Šveđani se zahvaljuju i kada nešto uzimaju i kada nešto daju. Službenici često klijente pozdravljaju sa „Ja, tack!“ što znači „Kako mogu da vam pomognem?“;
- Fonetski, postoji blizu 1.000 varijanti švedskog jezika, mada se formalno razlikuje šest dijalekata - oni se razlikuju ne samo fonetski, već i leksički i stilski. Takozvani „neutralan“ jezik („rikssvenska“) govori se na televiziji, u radio stanicama i uči se u školi;
- Švedski humor je veoma blizak britanskom i Šveđani su, zapravo, kulturološki okrenuti ka britanskom načinu šale i zabave. Vicevi o premijeru ili političarima, tj. politička satira nije previše popularna. Tradicionalno, Šveđani pričaju viceve o drugim skandinavskim



narodima. Sarkazam je više znak gorčine i ne smatra se smešnim. Izbegavaju se vicevi seksualne sadržine;

- Sa druge strane, nije neobično da Šveđani pričaju viceve o Drugom svetskom ratu, što stranci smatraju neprimerenim i bezosećajnim. Razlog tome je taj što moderni Šveđani nemaju odnos saosećanja prema ratnim stradanjima - jer nisu ratovali više od 200 godina.

Primer: Tokom sastanaka sa Šveđanima trebalo bi izbegavati duge i detaljne uvode i proširene opise problema ili predmeta razgovora. Prezentaciju bi trebalo tako preformulisati da se u prvom planu istakne suština i da se ona saopšti na samom početku razgovora. Kasnije, kako razgovor teče, temu bi trebalo proširiti. Međutim, svaki komentar mora biti relevantan za datu temu, kako be se održavala efikasna komunikacija.

Poslovna kultura u Rusiji

a) Poslovni izgled

- Poslovni ljudi u Rusiji obično nose dobro skrojena odela tamnih boja, uparena sa dobrim cipelama. Garderoba pojedincu pomaže da stvori profesionalni imidž;
- Muškarci ne skidaju sakoe tokom sastanaka;
- Ne treba stajati sa rukama u džepovima jer se to smatra nepristojnim;
- Žene se oblače prilično konzervativno, izbegavajući preterano sjajnu ili kitnjastu odeću. Žene bi trebalo da daju prednost suknjama, a ne pantalonama;
- Žene uvek treba da pokriju glavu prilikom ulaska u bilo koju od ruskih pravoslavnih crkava;
- Kada se večera u nečijem domu, ležernije haljine i pantalone uz košulju bez kravate su odgovarajuće.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Od stranaca se očekuje da dođu na vreme za sastanak. Međutim, može se desiti da Rusi zakasne jer to smatraju testom strpljenja. Ne očekivati izvinjenje za kašnjenje, kao ni za pomeranje sastanka za jedan ili dva sata kasnije.
- Društveni događaji su opušteniji. Tada je prihvatljivo da stranci kasne od 15 do 30 minuta.
- Strpljenje je vrlina koja je izuzetno važna za Ruse, za razliku od tačnosti;
- Neki „tvrdokorni“ Rusi i dalje kompromis doživljavaju kao znak slabosti i često odbijaju da se povuku čak i kada vide da nisu u pravu. Za ovakve pojedince, kompromis je loše obavljen posao;
- Trebalo bi shvatiti da „konačne ponude“ često nisu kraj pregovora i da će često ishod biti bolji i povoljniji što se duže pregovara;
- U Rusiji je izuzetno teško poslovati bez pomoći lokalne zajednice. U tom smislu pokloni, novac ili druge stvari su često dobra ideja da se inicira saradnja;
- Ako se odlazi u nečiji dom, primereno je doneti poklon poput boce vina, deserta ili buketa cveća;
- Prilikom rukovanja obavezno je skinuti rukavice jer se rukovanje u rukavicama smatra nepristojnim čak i tokom izuzetno hladnog vremena;

- Kada se ide u pozorište ili operu, prikladno je ostaviti kaput i druge stvari u garderobi, a nikako ih ne nositi sa sobom;
- Ne pokazivati đonove cipela jer se to smatra nepristojnim. Cipele se smatraju prljavim i nikada ne treba da dođu u kontakt sa bilo kojom vrstom sedišta (u metrou ili autobusu, recimo);
- Uvek voditi računa da se ima dovoljno vizitkarti sa dvojezičnim podacima. Jedna strana treba da se štampa na engleskom jeziku, a druga strana na ruskom;
- Treba biti otvoren za prihvatanje poziva na piće ili zdravice, s obzirom na to da se odbijanje smatra ozbiljnim kršenjem etikecije;
- Glasan govor ili smejanje u javnosti se smatra nepristojnim, jer su Rusi uglavnom rezervisani i deluju neraspoloženo;
- Rusi su veoma pismeni, imaju stopu pismenosti od skoro 100%. Veliki broj, naročito poslovnih ljudi, priča engleski tečno;
- Dobre teme za razgovor uključuju mir, aktuelne promene koje se dešavaju u Rusiji, kao i trenutnu ekonomsku situaciju.

Primer: Američka kancelarka Hilari Klinton je 2009. godine, prilikom susreta delegacija dala poklon tadašnjem ruskom ministru spoljnih poslova Sergeju Lavrovu. Poklon je predstavljao simulaciju dugmeta „reset“ na kontrolnoj tabli, što je trebalo da simbolizuje nadu da će se revitalizovati odnosi između SAD i Ruske Federacije. Međutim, ruska reč koju je kancelarka izabrala da objasni simboliku poklona nije bila adekvatna jer „peregruzka“ zapravo znači „preopterećenje“ ili „prekomernost“. Ovo je izazvalo zaprepašćenje ruske delegacije i čitav sastanak je pratila neprijatnost.

Poslovna kultura u Španiji

a) Poslovni izgled

- Španski poslovni stil oblačenja je formalniji nego kod mnogih drugih Evropljana. U Španiji je važno pokazati dobar ukus kroz odabir odeće;
- Poslovno odelo uključuje dobro skrojena, konzervativna odela i kravate. Izbegavati svetle ili jarke boje jer nije popularno izdvajati se od ostalih;
- Šortsevi se obično ne nose u javnosti, bez obzira na priliku.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Gest povlačenja kapka insinuira drugome da bude oprezan ili da je osoba koja to radi na oprezu;
- Ukrštanje prstiju ima nekoliko značenja, mada najčešće označava „Srećno.“ ili „Čuvaj se.“. Ovo je dobar gest da se iskaže prijateljstvo;
- Porodica je najvažnija stvar za ljude u Španiji;
- Percepcija vremena je veoma opuštena. Dolazak na sastanak na vreme je ipak poželjno ispoštovati, ali je zato poštovanje rokova fleksibilnije. Španci rokove ne posmatraju striktno, nego da će biti ispunjeni ako je to moguće, ali ne postaju previše zabrinuti ako rok nije ispoštovan;
- Iako mnogi poslovni ljudi u Španiji govore engleski, dobro je da stranci imaju sve svoje materijale štampane na španskom;



- Vizitkarte treba da budu dvojezične, jedna strana na engleskom i druga na španskom. Prilikom predstavljanja, vizitkarta se predaje okrenuta na stranu sa španskom tekstem;
- Posao u Španiji se često dobija na osnovu ličnih odnosa. Iako je za proces izgradnje odnosa potrebno vreme, to je imperativ ukoliko postoji želja da se ostvare značajni rezultati. Takođe, mora se biti veoma selektivan pri odabiru predstavnika u pregovaranju jer se Španci izuzetno teško adaptiraju na drugu osobu ukoliko dođe do promene;
- Poslovni pregovori su često haotični. Neretko više ljudi govori istovremeno;
- Muškarci koji su bliski prijatelji često razmenjuju zagrljaje;
- Žene koje su bliski prijatelji obično se zagrlje na kratko i poljube u oba obraza;
- Pregovori su obično izuzetno dugi i teški, tako da ne bi trebalo žuriti sa realizacijom dogovora;
- Obedovanje je obično povezano sa uspostavljanjem poslovnih odnosa u Španiji, pa se često poslovni partneri pridružuju jedni drugima uz neke ili sve dnevne obroke.
- Večera se obično služi tek posle devet sati uveče;
- Španija ima četiri „zvanična“ jezika. Pored dominantnog španskog ima i nekoliko jedinstvenih jezika. Tu spadaju katalonski, koji se govori u regionima Katalonije, Balearskim ostrvima i Valensiji, gde se govore i kastiljski i valencijski dijalekt. Galicijski je popularan u severozapadnoj Španiji. Svaki od ovih jezika ima drugačiji izgovor i pravopis. Pored toga, maternji jezik baskijskog govornog područja se zove euskera. Ovaj jezik nije oblik španskog, a njegovo poreklo je nepoznato;
- Veliki deo komunikacije se odvija tokom ručka i večere. Oni su izuzetno važan deo poslovnog života u Španiji;
- Pravila i procedure se koriste samo kao poslednje sredstvo za rešavanje problema;
- Tokom poslovnih sastanaka vrata su obično zatvorena;
- Poslovni saradnici i kolege često večeraju zajedno, ali se vodi računa da oni višeg ranga ne sede sa onima nižeg ranga.

Primer: „General Motors“ se susreo sa neobičnim problemom nakon uvođenja svog modela „Chevi Nova“ u Španiji i zemljama španskog govornog područja u Južnoj Americi. Uprkos značajnim marketinškim naporima, nisu uspevali da prodaju mnogo automobila. Nakon određenog vremena shvatili su da se problem krije u imenu – na španskom „nova“ znači „to neće ići“. Prodaja je dramatično poboljšana nakon što je automobil preimenovan u „Caribe“. Sličan slučaj se desio kada je „Braniff Airlines“, američka avio-kompanija, sugerisajući komfor koji nudi poslovnim ljudima, prevela svoj slogan „Fly in Leather“ („Letite u koži“) na španski u kom je prevod značio „Letite goli (samo u sopstvenoj koži)“.

III Bliski Istok

Poslovna kultura u Saudijskoj Arabiji i Ujedinjenim Arapskim Emiratima

a) Poslovni izgled

- Nikada ne pokazivati gola ramena, stomak, butine i listove;
- Gosti iz drugih zemalja su dužni da se pridržavaju lokalnih standarda odevanja, međutim, ne zahteva se nošenje lokalne odeće. Arapska tradicionalna odeća može da izgleda uvredljivo kada je nose stranci;
- Uprkos vrućini, najveći deo tela mora uvek ostati pokriven;
- Od muškaraca se obično zahteva da na poslovnim sastancima nose sako i kravatu. Muškarci bi trebalo da nose duge pantalone i košulje, poželjno je dugih rukava, zakopčane do kragne. Muškarci treba da izbegavaju nošenje bilo kakvog vidljivog nakita, posebno oko vrata;
- Žene uvek treba da nose skromnu odeću u javnosti. Bluze bez dekoltea, sa rukavima najmanje do lakta. Dužina suknje bi trebalo da bude najmanje ispod kolena i kroj bi trebalo da bude širi, dok se pantalone ne preporučuju. Dobra je ideja imati šal pri ruci, pogotovo ako se planira ulazak u džamiju.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- U arapskoj kulturi je od kritične važnosti čuvanje dostojanstva i reputacije;
- Poslovni odnosi i trgovina su u vrhu po važnosti;
- U poslovanju veoma značajnu ulogu imaju veze – posao se dogovara sa pojedincem ne sa organizacijom. Može da se dogodi da arapska kompanija odbije posao sa inostranom jer joj se ne dopada predstavnik te kompanije;
- Radni odnosi su zasnovani na osećaju za porodicu, sigurnost i prijateljstvo;
- U poslovanju se više ceni i primenjuje usmena komunikacija licem u lice nego pisana komunikacija. Najvažniji element u vođenju poslovanja u arapskim zemljama jeste uspostavljanje ličnih veza i poverenja. U pregovaranju najbolje rezultate daje smiren, ali odlučan, iskren i lični pristup;
- Takođe, odluke se donose u prisustvu svih strana, a ne preko telefona ili pisama;
- Najvažnije odluke donosi mala grupa vrhovnih menadžera, koji se u velikoj meri oslanjaju na emocije, instinkte i međusobna ugađanja;
- Vrlo često se na prvom sastanku razgovara o neobaveznim stvarima. Za vreme ovog sastanka arapski partner pokušava da proceni da li će uopšte uspostaviti saradnju ili ne, nakon čega sledi ugovaranje sledećeg sastanka, na kome će se zaista govoriti o poslu i donositi odluke;
- Velika važnost se pridaje godinama saradnika i vezuju se za mudrost, zato predstavnik kompanije treba da bude starija osoba jer u suprotnom Arapi mogu da pomisle da njihov poslovni predlog nije dovoljno vredan pažnje starijih za koje se smatra da vode organizaciju;
- Uobičajeno je da se skinu cipele pre ulaska u zgradu;



- Alkohol i svinjetina su nelegalni u Saudijskoj Arabiji, dok ih u Ujedinjenim Arapskim Emiratima ne konzumiraju poštovaoci muslimanske religije;
- U muslimanskom svetu petak je dan odmora, pa se sastanci ne zakazuju za taj dan;
- Postoji nekoliko stilova pozdravljanja. Muškarci se rukuju sa drugim muškarcima. Preporučljivo je da žena sačeka da joj muškarac ponudi ruku. Tradicionalniji pozdrav između muškaraca podrazumeva da jedan drugog uhvate za desnu ruku stavljajući levu ruku na sagovornikovo desno rame i da razmene po poljubac u oba obraza;
- Leva ruka se smatra nečistom i rezervisana je za ličnu higijenu. Njome ne treba pokazivati na druge osobe niti jesti levom rukom;
- Muškarci koji hodaju ruku pod ruku iskazuju prijateljstvo;
- Izbegavati prekrštanje nogu prilikom sedenja. Nikada ne pokazivati stopala ili đon obuće jer se to smatra uvredljivim;
- Gest podignutih palčeva je uvredljiv;
- Pokloni nisu neophodni, ali se cene. Izbegavati preterano divljenje dobijenim poklonima. Kada je poklon ponuđen, nepristojno je odbiti ga;
- Pokloni koje treba izbegavati su: alkoholna pića, parfemi koji sadrže alkohol, svinjetina, proizvodi od svinjske kože, lične stvari, kao što su veš, noževi, igračke, igračke ili figure pasa ili slike sa psima, slike nagih ili delimično odevenih žena (čak i na slikama ili skulpturama sa umetničkom vrednošću);
- Ženama u Saudijskoj Arabiji nije dozvoljeno da voze;
- Izbegavati diskusiju na temu žena, čak ni kada se raspijuje o zdravlju supruge ili kćerke. Temu Izraela takođe treba izbegavati. Sport je uvek odgovarajuća tema;
- Imena su često zbunjujuća. Najbolje je imena onih sa kojima se sastaje i razgovara, saznati unapred i pažljivo upamtiti;
- Komunikacija se odvija sporo. Arapi ne osećaju obavezu da govore tokom perioda tišine. „Da“ obično znači „možda“, odnosno nije u potpunosti obavezujuće;
- Uobičajeno je da poslovni ljudi iz Saudijske Arabije prekinu sastanak ili razgovor i napuste sobu na 15 do 20 minuta radi svojih dnevnih molitvi;
- Na sastanku, osoba koja postavlja najviše pitanja je verovatno najmanje važna. Donosilac odluke je verovatno nemi posmatrač;
- Uobičajeni pozdrav je „selam alejkum“. Rukovanje i izgovaranje „kaif al-hal“ dolazi nakon toga;
- U UAE sastanci se obično prekidaju zbog telefonskih poziva i posete od strane prijatelja i porodice.

Primer: Ričard Kuk, predstavnik kompanije „Naples FL“ za arapsko tržište, dobio je otkaz posle nekoliko meseci neuspešnih pokušaja prodaje. Iako iskusan prodavac, sa dokazanim uspehom u drugim zemljama, u arapskim zemljama nije imao gotovo nikakve rezultate. Razlog tome je bio taj što je voleo da sedi prekrštenih nogu. Tokom poslovnih sastanaka, prekrštao je noge tako da je sagovornik mogao da vidi đon njegovih cipela. U arapskom svetu, to se smatra ogromnom uvredom, tako da nikakva dalja saradnja nije bila moguća.

IV Australija

a) Poslovni izgled

- Muškarci nose konzervativno poslovno tamno odelo i kravatu;
- Žene mogu nositi haljinu ili suknju i bluzu;
- Neformalna odeća je prikladna kada se ne ide na poslovne sastanke. Kratke pantalone mogu nositi i muškarci i žene ali u neformalnim situacijama;
- Muškarci ne bi trebalo da postanu fizički prisni sa drugim muškarcem ili da namiguju ženama.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Biti tačan je kritična stvar;
- Održavanje kontakta očima tokom sastanaka i razgovora je deo poslovnog kodeksa;
- Muškarac koji sam koristi taksu trebalo bi da sedi na prednjem sedištu;
- Davanje poklona nije uobičajena praksa u poslovanju. Prihvatljivim se smatraju samo čokolada, vino ili cveće, i to u slučaju poziva u nečiju kuću;
- Prilikom plaćanja ture pića, ne sme se plaćati preko reda, nego treba sačekati svoju turu;
- Rukovanje je obavezno pri susretu i prilikom izlaska sa sastanka;
- Iako nije uobičajeno, žene mogu jedna drugu da pozdrave poljupcem u obraz;
- Razmena vizitkarti je uobičajena među poslovnim ljudima;
- Australijanci su prijatni i otvoreni i vrednuju neposrednost i jednostavnost;
- Tuđa mišljenja poštuju a tvrdoglave diskusije smatraju zabavnim;
- Aktivno slušanje je neophodno, kao i postavljanje pitanja u vezi sa nejasnoćama;
- Nikada ne treba previše hvaliti sebe, svoju organizaciju ili zemlju;
- Lokaliteti za razgledanje i sport su dobra tema za razgovor;
- Popodnevni čaj je obavezno oko 16 h;
- Večernji obrok je između 18 i 20 h i ponovo uključuje čaj, kao i lagan obrok ili užinu.

Primer: U Australiji i na Novom Zelandu reč „kompromis“ ima pozitivno značenje (saglasnost, sporazum gde obe strane u pregovorima postignu nešto), dok npr. u SAD može imati prilično negativnu konotaciju (da obe strane gube nešto). Ova razlika, iako naočigled nebitna, predstavlja barijeru u komunikaciji između predstavnika ovih zemalja. Naime, dok Australijanci teže kompromisu, Amerikanci od njega „beže“.



Poslovna kultura u Južnoj Africi

a) Poslovni izgled

- Južnoafrikanci iz urbanih sredina generalno nose zapadnjačku odeću;
- Poslovni ljudi vode računa o načinu pojavljivanja u javnosti;
- Afričke žene nose sari.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Davanje poklona nije norma u poslovanju i oni se nikada ne pružaju levom rukom. Koristiti ili obe ruke ili desnu ruku prilikom davanja i preuzimanja poklona. Pokloni se otvaraju po prijemu;
- Poslovni sastanci mogu biti održani tokom ručka ili večere u dobrom restoranu;
- Obroci u kući uključuju roštilj pored bazena - roštilj se zove „braaivleis“ ili „braai“;
- Rukovanje je najčešći pozdrav. Postoji niz rukovanja između različitih etničkih grupa;
- Koristiti titule i prezimena pri obraćanju;
- Sastanci bi trebalo da počnu u 9 h ujutru;
- Južnoafrikanci veoma neobavezno pristupaju obavljanju svojih poslova;
- Razmena vizitkarti nije deo formalnog protokola;
- Južnoafrikanci preferiraju „vin-vin“ (engl. „win“, pobediti) situaciju u pregovorima.

Primer: U Africi, poručiti ženskoj osobi koju niste videli neko vreme da se ugojila, uopšte nema pogrdno značenje, već prenosi poruku da ona izgleda fizički zdravije nego pre. Sa druge strane, isti komentar bi se smatrao uvredom u Evropi, Severnoj Americi i Australiji. Isto tako, očigledan primer interkulturalnih razlika predstavlja različito tumačenje slika ili simbola. Naime, kada je osoblje u južnoafričkoj luci na kutijama dopremljenim iz Velike Britanije videlo međunarodno priznati simbol za lomljiv sadržaj (tj. slomljene staklene vinske čaše), pretpostavili su da su u pitanju kutije pune stakla koje se usput razbilo. Kako otpad (a zapravo tovar velike vrednosti) ne bi dalje zauzimao prostor, lučki radnici su ga bacili u more. Svoj postupak su kasnije pravdali „nelogičnim obeležavanjem kutija“.

Poslovna kultura u Egiptu

a) Poslovni izgled

- Od stranaca se očekuje da se pridržavaju lokalnih standarda skromnosti, premda nisu nikako u obavezi da nose lokalnu odeću;
- Sako i kravata su obično deo odevnog stila muškaraca na poslovnim sastancima. Muškarci bi trebalo da nose duge pantalone i košulju;
- Žene uvek treba da nose skromnu odeću u javnosti.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Prostorna razdaljina među pripadnicima istog pola je mnogo bliža nego što su Amerikanci i Evropljani navikli. Egipćani teže da stoje veoma blizu i udaljavanje se može posmatrati kao znak rezervisanosti. S druge strane, muškarci i žene stoje dalje jedni od drugih nego što je običaj u Evropi i u Sjedinjenim Državama; Izbegavati sedenje sa prekrštenim nogama. Pokazivanje tabana ili đonova cipela drugima smatra se uvredom;
- Uobičajeno je da se puši u javnosti;
- Imena su često zbunjujuća pa je najbolje da se imena onih sa kojima se sastaje i razgovara, unapred saznaju i zapamte;
- Arapski jezik se čita sa desna na levo i knjige ili časopisi počinju tamo gde se nalazi poslednja stranica u SAD i Evropi. Zbog toga je poželjno da štampani materijal ima impresivnu zadnju koranicu, čak i ako je štampan na engleskom ili nekom drugom jeziku;
- Skoro svi Egipćani govore isključivo arapski. Međutim, većina međunarodnih poslovnih ljudi govori engleski, francuski ili oba jezika;
- Najčešće se sastanci prekidaju kako bi se primili telefonski pozivi i/ili poseta;
- Vizitkarte treba da budu štampane dvojezično - na engleskom jeziku s jedne strane i na arapskom s druge.

Primer: U Egiptu je uobičajeno videti muškarce koji šetaju prijateljski se držeći za ruke, iako prozapadnjački nastrojeni Egipćani to danas retko rade. Međutim, bitno je imati u vidu da, ukoliko Egipćanin muškarca druge nacionalnosti uhvati za ruku, bilo u privatnom ili u poslovnom kontekstu, taj gest ne bi trebalo prihvatiti ni na koji drugi način osim kao gest prijateljstva.



Poslovna kultura u Argentini

a) Poslovni izgled

- Odeća u Argentini je veoma važna da bi se ostavio dobar utisak. Garderoba stranaca se pažljivo razmatra i komentariše;
- Poslovna odeća je konzervativna: tamna odela i kravate za muškarce, bele bluze i tamna odela ili suknje za žene. Indijanska odeća je rezervisana samo za domoroce, pa ne bi trebalo nositi nikakve detalje tog tipa.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Održavanje kontakta očima je veoma važan aspekt komunikacije;
- Tapšanje po ramenu je znak prijateljstva;
- Pokret rukom koji simulira brisanje nečega, a počinje ispod brade i nastavlja se preko vrha glave koristi se da se pokaže „ne znam“ ili „ne zanima me“;
- Gest spojenog palca i kažiprsta (kao da se drži prstohvat soli), kazuje nekome da požuri ili da nečega ima mnogo;
- Obavezno je pokrivanje usta rukom prilikom kašljanja ili zevanja;
- Nikako ne stavljati noge na bilo koji komad nameštaja;
- Jedenje na ulici ili u javnom prevozu se smatra nepristojnim;
- Upoznavanje i predstavljanje sagovornika je neophodno pre početka razgovora;
- Argentinski rukovodioci često nameću zaposlenima izuzetno dug radni dan, neretko u trajanju do 22 sati. Sastanci u 20 h uveče nisu neuobičajena pojava;
- Poslovne večere su popularne i obično se održavaju u restoranima. Poslovni ručkovi su retki izvan Buenos Airesa jer većina poslovnih ljudi odlazi kući da ruča;
- Govedina i crvena vina su simboli nacionalne kuhinje. Poređenje američke kuhinje sa argentinskom je uvredljivo;
- Dugački obroci i razgovori su norma. Prekrštanje noža i viljuške signalizira gotov obrok. Nikada ne sipati vino sa jednom rukom na leđima, to se smatra nepristojnim. Tokom obedovanja držati ruke na stolu, a ne u krilu;
- Pokloni koje treba izbegavati uključuju lične stvari, kao što su kravate i košulje, proizvode od kože i noževe. Visoki porezi na uvezenu rakiju čine ovo piće visoko cenjenim poklonom. Najpopularnija pića su viski i francuski šampanjac;
- Ako usledi poziv za posetu nečijem domu, kurtoazno je poslati cveće ili slatkiše domaćinima;
- Treba uvek sačekati da domaćin sedne za sto prvi, kao i da mu se otvore vrata pre izlaska;
- Rukovanje sa svima je obavezno na prvi prvom zajedničkom sastanku;
- Kod predstavljanja se praktikuje da se ime navede zajedno sa titulama, posebno kada su u pitanju starije osobe. Praktikuje se i obraćanje samo njegovom ili njenom titulom. Doktor nauka i lekar se oslovljava sa „Doktor“. Za predavače u školama i na fakultetima se kaže „Profesor“, inženjeri se oslovljavaju sa „Ingeniero“, arhitekta

sa „Arquitecto“, a advokati su „Abogado“. Lica koja nemaju profesionalna zvanja trebalo bi oslovljavati kao gospodin, gospođa ili gospođica plus prezime („Senjor“, „Sinjora“, „Senorita“);

- Većina Latinoamerikanaca ima dva prezimena - jedno od oca, koje je prvo navedeno, zatim jedno od majke. Kada se nekome obraća, koristi se samo očevo prezime;
- Italijanski i nemački su drugi i treći jezik po upotrebi;
- Dobre teme za razgovor su: fudbal, istorija, kultura, kuća i deca, opera;
- Loše teme za razgovor: Huan Peron, religija, konflikt oko Foklandskih ostrva;
- Argentinci su teški pregovarači i do koncesije se neće doći brzo ili lako. Dobri odnosi sa kolegama znatno skraćuju pregovore;
- Ugovori su dugoročni i detaljni. Ugovor nije konačan dok svi njegovi elementi nisu posebno potpisani. Svaki deo može da zahteva ponovno pregovaranje. Sav materijal bi trebalo pripremiti u pisanoj formi;
- U Argentini kontakt je od suštinskog značaja da bi se završio posao u državnoj birokratiji;
- Očekuje se tačnost na poslovnim sastancima, ali zato je za Argentinke uobičajeno kašnjenje do trideset minuta, naročito ako je u pitanju važna osoba;
- Tempo poslovanja u Argentini je sporiji nego u Sjedinjenim Američkim Državama. Sastanci mogu trajati mnogo duže nego što je predviđeno, čak i ako to znači odlaganje za sledeći termin;
- Lični odnosi su važni i moraju se razvijati pre završetka posla;
- Argentinci često zahtevaju nekoliko sastanaka i opsežnu diskusiju o određenoj temi pre no što donesu odluku;
- Odluke donose zaposleni visokog ranga, sa kojima je najbolje pregovarati od samog početka;
- Gosti na sastanku se pozdravljaju i sprovode do svojih mesta za sedenje. Gost najvišeg ranga sedi nasuprot argentinskom kolegi istog ranga;
- Tokom poslovnih sastanaka, diskutovanje je opušteno, održava se kontakt očima i ograničava upotreba gestikulacije;
- Započinje se sa lakim temama pre nego što se pređe na posao;
- Zakazivanje sastanka je neophodno barem nedelju dana unapred.

Primer: Argentinci, kao i stanovnici mnogih drugih latinoameričkih zemalja, prepoznatljivi su po karakterističnoj neverbalnoj komunikaciji. Prvo, oni stoje bliže sagovorniku nego što je slučaj u mnogim drugim kulturama. Drugo, oni imaju veoma izražen kontakt očima dok govore i treće - izrazito su taktilni u mnogim situacijama. Ova kombinacija može delovati prilično invazivno za ljude koji potiču iz kultura u kojima se bliskost i dodirivanje izbegava pri komunikaciji (skandinavski narodi, Japanci, itd.).



Poslovna kultura u Brazilu

a) Poslovni izgled u Brazilu

- Nošenje trodelnih odela konotira da je u pitanju osoba na visokoj funkciji, dok su dvodelna povezana sa kancelarijskim radnicima;
- Konzervativna odeća za žene u poslovnom svetu je veoma važna. Takođe se obraća pažnja na to da li su nokti manikirani;
- Boje brazilske zastave su žuta i zelena, pa treba izbegavati nošenje ove kombinacije boja na bilo koji način.

b) Poslovno ponašanje i komunikacija

- Dodirivanje ruku, laktova i leđa je veoma čest gest;
- „OK“ znak prstima se tumači kao veoma nepristojan gest u Brazilu;
- Kako bi izrazili zahvalnost, Brazilci često uštinu svoju ušnu školjku palcem i kažiprstom;
- Kako bi poželeti sreću, Brazilci postavljaju palac između ostalih prstiju, praveći pesnicu. Ovaj gest je takođe poznat kao „fig“;
- Nagli pokret prstima ispod brade označava da osoba ne zna odgovor na neko pitanje;
- Sastanci se zakazuju najmanje dve nedelje unapred. Nikada ne pokušavati sa iznenadnim pozivima poslovnim ili vladinim kancelarijama;
- Biti spreman na dugoročno ulaganje resursa (kako u vremenu, tako i u novcu) ka uspostavljanju jakih veza u Brazilu jer je to je ključ za poslovni uspeh;
- U najvećem delu Brazila praktikuje se potpuna opuštenost po pitanju vremena i rada. Međutim, u Sao Paulu nema te fleksibilnosti, dok se u Rio de Žaneiru to odnosi samo na lične i društvene događaje, ne i na poslovne. U ova dva grada poslovni susreti uvek počinju na vreme i pristupa im se ozbiljno;
- Nikada ne početi sa poslovnim razgovorima pre nego što to Brazilci urade. Poslovni susreti normalno počinju neformalnim razgovorima;
- Podne je uobičajeno vreme za glavni obrok. Lakši obroci su uobičajeni uveče, osim ako nije u pitanju formalna večera;
- U Brazilu se služe male šolje sa veoma jakim kafom;
- U Brazilu, sastanci u restoranima preovlađuju u odnosu na one kod nečije kuće;
- U Brazilu, svečanosti, poput Nove godine, slave se uz supu od sočiva što se smatra simbolom dobrostanja i bogatstva;
- Ukoliko se ipak ode kod nekoga kući, pristojno je domaćici poslati cveće sledećeg dana, uz zahvalnicu;
- Darivanje poklona nije potrebno na prvom poslovnom sastanku, umesto toga je bolje častiti kolegu ručkom ili večerom;
- Ljubičasto cveće se donosi na sahrane, pa bi trebalo izbegavati davanje ljubičastih cvetova nekome. Ljubičice su jedini prihvatljiv poklon ljubičaste boje;
- Zdravica glasi „Saude“ ili „Viva“;
- Bakšiš obično iznosi 10% od iznosa računa u Brazilu;
- Čest termin koji se može čuti je „Jeito“, a odnosi se na izjavu da ništa nije zapisano u kamenu i da dobar razlog može da prekrši pravilo;
- Rukovanje, često veoma dugo, uobičajeno je. Rukuje se i na početku i na kraju sastanka, uz kontakt očima. U slučaju da se pozdravlja sa malom grupom, obavezno je rukovanje sa svima;
- Kada se žene pozdravljaju, one postavljaju obraz jedan uz drugi i ljube vazduh;
- Predstavljanje samo imenom se koristi često, ali su titule ipak važne;
- Muzika i dugi, živopisni razgovori su omiljene brazilske navike. Kada razgovaraju,

upad druge osobe u reč se smatra entuzijastičnim. Brazilci uživaju u šali, neformalnosti i prijateljstvima;

- Dobre teme za razgovor su: fudbal, porodica i deca;
- Loše teme za razgovor su: Argentina, politika, siromaštvo, religija, kišne šume;
- Kloniti se fraza kao što su: „Da li je istina da je svako u Brazilu ili veoma bogat ili veoma siromašan?“. Vrlo je verovatno da sagovornik nije ni jedno ni drugo, a Brazilci ne vole ovakve kategorizacije.

Primer: Daniel Spejd, poslovni čovek iz SAD je na svom internet blogu opisao različita iskustva gostovanja na konferencijama u Brazilu i Severnoj Americi. Pre izlaganja koje je imao u Denveru, država Kolorado, pred grupom od oko 500 ljudi, uglavnom američkih menadžera, organizator konferencije mu je pokazao gomilu kartica koju drži u krilu tokom četrdesetominutnog nastupa svih govornika. Organizator daje znak izlagaču na svakih deset minuta, pokazujući mu kartice bele boje na kojima crnim slovima piše „30 minuta“, „20 minuta“ i „10 minuta“. Potom slede kartice opomene koje glase „5 minuta“, „2 minuta“ i, na samom kraju, „0 minuta“. Velika crna nula na poslednjoj kartici nedvosmisleno znači da je vreme za izlaganje isteklo i da govornik mora da prekine govor istog trenutka. Gospodinu Spejdu to nije smetalo jer je i sam pripadnik američke poslovne kulture. Nekoliko dana kasnije imao je izlaganje u Brazilu, u gradu Belo Horizonte. Organizator ove konferencije mu je rekao da je tema o kojoj će govoriti veoma važna publici i da priča o tome koliko god želi. Na pitanje šta to znači, s obzirom da je dnevni red već odštampan i podeljen učesnicima i da je za njegovu prezentaciju predviđeno 45 minuta, dobio je odgovor da ima na raspolaganju sve vreme koje mu je potrebno. Na kraju je sama prezentacija trajala sat vremena, nakon čega su usledila brojna pitanja publike i dvadesetominutna diskusija. Pomeranje rasporeda nije prouzrokovalo ničije negodovanje, već suprotan efekat – aplauze i oduševljenje publike.



ZAKLJUČAK

Privredni razvoj Srbije trenutno je direktno uslovljen namerom stranih investitora da ulažu u našu zemlju. Istovremeno, neophodno je identifikovati potrebu investitora i motivaciju da doprinesu procesu oporavka srpske privrede. Sa druge strane, ono što je evidentno na našim prostorima je visok stepen otpora prema stranim investicijama, baziran na nepoznavanju realnog stanja i potreba i strah od promena. Time se znatno usporava i navedeni proces. Istovremeno, moguće je identifikovati da je u privlačenju stranih investitora u Srbiji aktuelan stihijski pristup i diplomatska aktivnost zasnovana na kultu određenih ličnosti i ličnim vezama predstavnika vlade. To nije dovoljno da bi se dugoročno razvila reputacija Srbije u međunarodnom okruženju.

Nacionalna reputacija formira se na osnovu iskustvenog doživljaja i kao dugoročna predstava javnosti bazirana na činjenicama. Činjenice koje su važne stranim investitorima, prilikom odlučivanja o ulaganju, sadržane su u izveštajima Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Svetske banke. Što se tiče Srbije, u izveštaju MMF-a procenjuje se da se tek u 2018. očekuje zadovoljavajući rast bruto društvenog proizvoda, za koji se predviđa trend da, nakon pada u 2012. godini, raste ne više od 2%. Isto tako, u izveštaju Svetske banke iznosi se procena opravdanosti ulaganja (tzv. *Doing Business*), prema kojoj je Srbija, u odnosu na prošli izveštaj, pala za sedam mesta. Od 189 zemalja, nalazimo se na 93. Poređenja radi, Makedonija je na 25. mestu.

Dakle, formiranje pozitivnog imidža institucija zaduženih za privlačenje stranih investitora predstavlja značajnu osnovu za realizovanje takvih investicija. U Srbiji su neophodne suštinske reforme, kako u zakonodavnim procedurama i infrastrukturi, tako i u sistematskom i plan-skom razvoju adekvatnih strategija odnosa s javnošću, čime bi se radilo na poboljšanju njene reputacije u međunarodnom okruženju. Poseban značaj u razvoju međunarodnih odnosa s javnošću predstavlja razvoj svesti o sopstvenoj kulturi i različitosti u odnosu na druge kulture. Tek nakon što se dobro razume sopstvena, postoji mogućnost razvoja društvene svesti o drugoj kulturi, a zatim i efikasniji razvoj dugoročnih odnosa. S tim u vezi, koncept odnosa s javnošću u cilju privlačenja stranih investitora mora biti zasnovan na ključnim aktivnostima, započetim izgradnjom nacionalne kulture efikasnom komunikacijom unutar nacije i jedinica samouprave, sledom pomenutim u priručniku, a do formiranja željenog imidža i reputacije zemlje u koju vredi ulagati.





Program PODRŠKA LOKALNIM SAMOUPRAVAMA U SRBIJI
U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA



Stalna konferencija
gradova i opština

Savez gradova i opština Srbije

Makedonska 22/VIII
11000 Beograd
Tel: 011 3223 446
Faks: 011 3221 215
e-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org
eintegracije.skgo.org
www.facebook.com/skgo.sctm
www.twitter.com/skgo_sctm