



VISOKA STRUKOVNA ŠKOLA  
ZA PREDUZETNIŠTVO

**Osnovne studije**

**NAZIV PREDMETA:**

**KULTURA POSLOVNOG PONAŠANJA**

**-PRIRUČNIK-**

**Predmetni nastavnik:  
Dr. Predrag Ristić**

**Beograd, 2017**

# **KULTURA POSLOVNOG PONAŠANJA**

**-Studijsko gradivo-**

Priradio: Mr Jovan Ničić

**Beograd, 2009. godine**

## Predgovor

Uspjeh u poslu je rezultanta složenog skupa faktora. Da bismo bilo uspješni potrebno je da imamo jasno definisane ciljeve i dobar plan, da raspoložemo potrebnim materijalnim i drugim resursima, da posedujemo stručno znanje, da smo motivisani da uspemo...

Sve to jeste potrebno, ali nije dovoljno. Jer činjenica je da poslovati, raditi, nužno podrazumeva komunikaciju sa drugim ljudima. Ne postoji vrsta posla koja je izuzetak od ove činjenice. Bilo da je reč o saradnicima, kolegama, onima kojima mi rukovodimo ili onima koji nama rukovode, klijentima, potencijalnim klijentima ili predstavnicima šireg poslovnog i društvenog okruženja, uvek su tu drugi. I od načina na koji komuniciramo ili uopšteno, od načina na koji se ponašamo u odnosu na te druge, u velikoj meri zavisi naša uspešnost.

Predmet *Kultura poslovnog ponašanja* se upravo bavi našim odnosom sa drugim ljudima. Područje našeg poslovnog odnosa sa drugim ljudima je područje poslovne etike, a poslovna etika čini suštinu poslovnog bontona. Ako etiku definišemo kao skup principa i normi ponašanja pojedinaca i grupa čije su konstituente neke opšteljudske (ali i poslovne!) vrednosti, npr. odgovornost, poštenje, lojalnost, poverenje i poštovanje, iskrenost,... onda vidimo da poslovni bonton nije ništa drugo do komercijalna primena prihvatljivog i poželjnog opšte ljudskog ponašanja. Zaista, svako pravilo u privatnom ponašanju ima svoj direktan ekvivalent u poslovnom ponašanju.

Cilj predmeta *Kultura poslovnog ponašanja* je da se kroz predavanja i vežbe studenti upoznaju sa savremenim pravilima poslovnog ponašanja i poslovne kulture, da steknu opšta i specifična praktična znanja i veštine o svim relevantnim aspektima poslovnog ponašanja, bontona, protokola, znanja koja su u neophodna savremenim menadžerima za uspešan rad u savremenim uslovima tržišnog poslovanja.

Zato će u okviru predmeta biti obrađivan veoma širok skup tema. Biće tretirani odnos biznisa i etosa, osnove kulture poslovnog ponašanja, poslovni identitet i poslovni bonton. Razmatraćemo izvore sadržaja poslovnog bontona, potrebu za standardizacijom i institucionalizacijom modela ponašanja kroz kodifikovanje poslovne etike. Detaljno ćemo proučiti aspekte kulture ponašanja u odnosu prema organizaciji, radu, saradnicima, rukovodiocima, klijentima.

Posebna pažnja biće posvećena manifestnim aspektima poslovnog bontona: izgledu, higijeni, odevanju. Bavićemo se manirima kao što su distanca, oslovljavanje, pozdravljanje, aktivno slušanje, psihološki prostor... Razmotrićemo pravila pisanog, a posebno elektronskog komuniciranja, pravila poslovnog telefoniranja.

Cilj nastave je da što bolje pripremi studente za praksu. Zato će posebna pažnja biti posvećena tzv.«nezgodnim» temama. Bvićemo se tretmanom primedaba i reklamacija, radom sa »teškim« klijentima i rešavanjem konfliktnih situacija.

Savremeno poslovanje često podrazumeva i kontakte sa drugim ljudima van poslovnog prostora i situacije koje ne prvi pogled ne izgledaju kao »čisto poslovne« ali to suštinski jesu. Bavićemo se i njima: proučićemo osnove protokola, poslovne sastanke, prezentacije, posete, izlaske, putovanja...

Ovde prezentirani materijal sam za sebe nije dovoljan za uspešno savladavanje gradiva i polaganje ispita. Neophodno je da se prati preporučena literatura i iznad svega da se bude redovan i aktivan na predavanjima i vežbama. Samo tako će studenti osim zadovoljenja ispitne obaveze imati punu korist koja ujedno predstavlja i svrhu slušanja ovog predmeta: da spoznaju i usvoje model poslovnog ponašanja koji je neophodan za uspešano profesionalno, a posebno menadžersko delovanje.

# **KULTURA POSLOVNOG PONAŠANJA**

## **KODEKS PONAŠANJA**

Kodeks ponašanja čini skup pravila kojima je određen obavezni i poželjni način rada i radnog ponašanja zaposlenih u organizaciji. Kodeks se odnosi na rukovodioce i izvršioce, lica koja obavljaju privremene i povremene poslove i pripravnike, dakle na SVE zaposlene.

Kodeks ponašanja počiva na nadležnostima, misiji, vrednostima, trajnim ciljevima i principima rada organizacije. Kodeks je u funkciji ovih temeljnih odrednica i predstavlja instrument za njihovu realizaciju.

Pravila koja su iskazana u kodeksu jesu istovremeno izraz interesa organizacije i interesa svakog zaposlenog kao individue. Zato se od svakog zaposlenog očekuje da dobro poznaje sadržaj i razume i prihvati suštinu kulture poslovnog ponašanja kako bi u svakom trenutku mogao da radi i ponaša se u skladu sa njim.

## **ODNOS PREMA ORGANIZACIJI**

Odnos zaposlenih prema organizaciji treba da obeležavaju profesionalnost, lojalnost i domaćinski odnos prema imovini. Od zaposlenih se očekuje da budu lojalni prema organizaciji i da to na radnom mestu i van njega pokazuju. Lojalnost se pokazuje kroz čuvanje ugleda organizacije, korišćenje svake prilike da se ona promovira i da se tako pruži lični doprinos poboljšanju slike koja o njoj u javnosti postoji. Lojalnost se takođe pokazuje kroz uzdržavanje od iznošenja u okruženje bilo čega što bi moglo negativno uticati na imidž organizacije i striktno čuvanje poslovnih tajni.

Eventualni sukob ličnog interesa i interesa organizacije, ili bilo koji drugi problem na relaciji između njega i organizacije zaposleni neće iznositi u okruženje, već će ga rešavati isključivo unutar organizacije. U najboljem ličnom poslovnom interesu pojedinca je da i po eventualnom prestanku rada, ne iznosi negativne stavove o njoj.

## **ODNOS PREMA RADU**

Radni zadaci se obavljaju striktno prema zakonima, pisanim naredbama, uputstvima i/ili usmenim nalogima rukovodilaca u skladu sa profesionalnim standardima i propisanim nivoom kvaliteta i kvantiteta. Ukoliko zaposleni ne zna ili nedovoljno razume način na koji treba da izvrši neki zadatak dužan je da o tome odmah obavesti rukovodioca kako bi dobio razjašnjenje, a rukovodilac je obavezan da mu to razjašnjenje pruži.

U slučaju da zaposleni uoči da postoji drugi (efikasniji) način da se posao izvrši treba da takav predlog saopšti rukovodiocu koji će odlučiti da li da ga prihvati ili ne. Inicijativnost i kreativnost, aktivan odnos prema mogućnostima unapređenja posla se očekuje od svakog zaposlenog i vrednuje od strane rukovodilaca.

Sam zaposleni i njegov rukovodilac su dužni da se pobrinu da zaposleni bude kompetentan tj. da raspolaze svim stručnim znanjima i informacijama koje su mu neophodne za obavljanje posla.

Zaposleni je dužan da izvrši usmeni nalog pretpostavljenog, izuzev kad smatra da je nalog suprotan propisima, pravilima struke ili da njegovo izvršenje može da prouzrokuje štetu, što saopštava pretpostavljenom.

Nalog koji pretpostavljeni ponovi u pismenom obliku zaposleni je dužan da izvrši i o tome pismeno obavesti rukovodioca.

Zaposleni je dužan da odbije izvršenje usmenog ili pismenog naloga ako bi ono predstavljalo kažnjivo delo i da o tome pismeno obavesti rukovodioca odnosno organ koji nadzire rad rukovodioca.

Propisani režim radnog vremena se mora u potpunosti poštovati. Planirani izostanci sa posla (godišnji odmori, razne vrste odsustava...) se najavljuju i odobravaju od strane neposrednog rukovodioca koji je dužan da obezbedi uslove za nesmetano odvijanje procesa rada. U slučaju neplaniranih izostanaka sa posla, (bolovanja i dr.), potrebno je što pre telefonom obavestiti rukovodioca kako bi mogao da organizuje rad. Svi rukovodioci su dužni da obezbede da budu stalno dostupni za telefonsku komunikaciju uključujući i vanradno vreme.

## **PONAŠANJE U RADNOM PROSTORU**

Svaki zaposleni je dužan da svoj privatni život organizuje tako da na posao dolazi odmoran i psihofizički sposoban i spreman za rad. Pridržavanje svih pravila protivpožarne zaštite i ostalih propisa zaštite na radu, predstavlja najstrožiji imperativ.

Zaposleni treba da se sami pobrinu za uređenje i higijenu svog radnog prostora koji je potrebno organizovati tako da bude što prijatniji, funkcionalniji i pogodniji za efikasan rad. Delove prostora i uređje koje upotrebljava više zaposlenih: faks aparate, kopir mašine itd, treba koristiti pažljivo, uvek vodeći računa o potrebama drugih.

Treba izbegavati nepotrebno zadržavanje po hodnicima i kancelarijama kolega i u drugim prostorima van svog radnog prostora. Pauze za doručak, kafu, itd, treba organizovati tako da ne smetaju procesu rada. Alkohol se u radnom prostoru ne koristi. Pušenje je dozvoljeno samo u za to predviđenim prostorijama.

Telefon, kompjuter i ostali uređaji koriste se samo u službene svrhe. Privatne posete i privatno telefoniranje treba svesti na neizbežni minimum.

## **ODNOS PREMA STRANKAMA**

Rad sa strankama se mora obavljati u skladu sa zakonima i drugim propisima koji regulišu sadržaj, procedure i rokove. Posao se mora izvršavati odgovorno i efikasno, sa jednako profesionalnim pristupom svim strankama. U komunikaciji sa eksternim subjektima, bez obzira da li je reč o fizičkim ili pravnim licima, zaposleni predstavlja organizaciju i mora u svakom trenutku voditi računa o ugledu i čuvati ugled organizacije. Zato ponašanje mora biti profesionalno, kooperativno i ljubazno.

U cilju efikasnog izvršavanja posla treba se potruditi da se izbegnu sve potencijalno konfliktne situacije. Evo nekoliko praktičnih saveta za kontrolu konfliktne situacije:

### **Kontrola i mehanizmi izbegavanja konfliktne situacija (praktični saveti)**

- Blagovremeno otkrijte signale eventualnog konflikta (izraz lica, prelazak na formalan ton u razgovoru, izbegavanje direktnog pogleda...). Pažljivo pratite ponašanje sagovornika i razmislite o svojim odgovorima i komentarima.
- Ne dozvolite sebi da vas sagovornik iznervira i da povisite ton. Ako sagovornik podiže glas i temperaturu, vi budite tiši, smireniji i oprezniji. Pustite takvu osobu da se "isprazni". Dajte konkretne predloge za rešavanje problema.
- Pokažite da ste stvarno zainteresovani i dobronamerni.
- Razgovarajte laganim i blagim tonom.
- Pažljivo slušajte sagovornika i ne prekidajte ga. Nemojte misliti da unapred znate šta hoće da vam kaže.
- Pokažite razumevanje za problem. Objasnite šta ćete preduzeti da bi se problem rešio. Odredite rok za rešavanje problema.
- Ukoliko procenite da ne možete sami da rešite problem, potražite pomoć. Nemojte se sami nositi sa situacijom koja prevazilazi vaše mogućnosti.
- Ukoliko je došlo do vaše greške, ili nesporazuma izvinite se. Nemojte se kriti iza providnih objašnjenja ili pokušavati da krivicu prebacujete na druge. Izvinite se samo jednom i ne pravdajte se suviše.

### **Postupak sa "teškim" strankama**

- Stranki koja je sklona prigovorima pokažite da postupate striktno prema propisanim pravilima.
- Sa arogantnom osobom budite odlučni, zvanični i nemojte se raspravljati.
- Sa tvrdoglavim sagovornikom budite kratki, sigurni u sebe i koristite direktna pitanja.
- Neodlučnu osobu posavetujte, podržite i pomozite pri komunikaciji.
- Sa ćutljivim strankom budite otvoreni i konkretni, jasno ponovite pitanje i rezimirajte zaključak.
- Indiskretnu osobu koja naginje neformalnom i intimnom odnosu držite na odstojanju tako što ćete biti zvanični i dati do znanja da radite po pravilima.
- Primitivnoj osobi ne dozvolite da Vas povuče na njen kolosek i zadržite nivo komunikacije.

U svim slučajevima kada niste sigurni kako da postupite zatražite pomoć neposrednog rukovodioca.

### **ODNOS PREMA RUKOVODIOCU**

Svaki zaposleni ima jednog neposrednog rukovodioca koji je direktno odgovoran da mu daje radne zadatke. Radni zadaci se moraju izvršavati osim u slučajevima koji su posebno opisani .

Komunikacija sa rukovodiocem mora biti u funkciji efikasnog izvršavanja posla. Od zaposlenog se očekuje da zatraži i dobije sve neophodne detalje u okviru uputstva za izvršenje radnog zadatka. Naloge za izvršavanje repetitivnih zadataka rukovodioci daju jednom, u pisanoj formi. Ti nalozi važe dok ih rukovodilac ne opozove ili promeni.

Zaposleni je dužan da izvesti rukovodioca o izvršenju radnog zadatka. Rukovodilac odlučuje da li će izveštavanje biti u pisanoj ili usmenoj formi. Ukoliko zbog nekog razloga zadatak nije moguće izvršiti u planiranom roku ili kvalitetu, potrebno je o tome odmah izvestiti rukovodioca.

Način komuniciranja sa rukovodiocem treba uvek da izrazi poštovanje prema njegovom poslovnom statusu, a posebno u slučajevima kada se obavlja pred trećim licima. Tada je obavezno persiranje i oslovljavanje sa navođenjem titule.

### **ODNOS PREMA SARADNICIMA**

Nije dozvoljeno ometanje saradnika u izvršavanju njihovih radnih zadataka. Naprotiv, dužnost je svakog zaposlenog da u meri u kojoj mu to dozvoljava sopstveni posao i u skladu sa svojim mogućnostima, pomaže kolegama.

Svaki zaposleni je dužan da da lični doprinos izgradnji odnosa međusobnog poverenja i poštovanja i stvaranju produktivne radne atmosfere u organizaciji. Komunikacija sa kolegama i rukovodiocima treba da bude otvorena i prevashodno orijentisana na posao.

Poslovne informacije se moraju prenositi pravovremeno, potpuno i tačno.

Bilo kakav oblik asocijalnog ponašanja (omalovažavanje, vređanje, pretnje, svađe, tuča...) nespojiv je sa radom u organizaciji. Svaki zaposleni predstavlja ličnost čija se privatnost, integritet i dostojanstvo mora poštovati.

Ne sme se povređivati privatnost razgovorom o ličnim ili porodičnim pitanjima, a posebno ne o verskim, političkim i seksualnim opredeljenjima. Zadiranjem u privatnost smatraju se i negativni komentari u vezi sa polom, rasom, etničkim i socijalnim poreklom, imovinskim stanjem, obrazovanjem... Svaki pokušaj mobinga (sistematskog zlostavljanja, maltretiranja zaposlenog) biće sankcionisan u skladu sa normativnim aktima.

## **IZGLED I ODEVANJE**

Lični izgled nije privatna stvar pojedinca, već mora biti usklađen sa standardima organizaciji. Dužnost je svakog zaposlenog da vodi računa o svom izgledu. Ovaj zahtev se posebno imperativno odnosi na one zaposlene koji tokom svakodnevnog izvršavanja poslova dolaze u kontakt sa strankama.

Lična higijena je najvažniji aspekt izgleda zaposlenih. Lična higijena i urednost, a posebno higijena lica, kose, ruku i noktiju mora biti besprekorna. Higijenski imperativ se odnosi i na odeću i obuću koja se na poslu nosi.

Odeća mora da bude prilagodjena godišnjem dobu i poslovima koji zaposleni obavlja. Uz to ona mora biti u skladu sa godinama i fizičkim obeležjima zaposlenog. Nije primereno na poslu nositi sportsku ili rekreativnu odeću, odeću za večernje izlaske, ili odeću koja je ekstravagantna u bilo kom smislu. Prilikom izbora odeće treba stalno imati na umu da poslovni bonton preporučuje da je najbolja varijanta poslovnog odevanja ono koje privlači najmanje pažnje, jer onda stručnost i poslovni kvaliteti dolaze najviše do izražaja.

Dužnost je neposrednog rukovodioca da upozori zaposlenog na potrebu korigovanja ukoliko bilo koji aspekt njegovog izgleda ne odgovara standardima organizacije.

## **POSLOVNI BONTON**

### **ZLATNA PRAVILA POSLOVNOG PONAŠANJA**

Osnovna vodilja lepog poslovnog ponašanja je promišljena briga za interese i osećaje drugih ljudi. Drugim rečima, svojim rečima i delima moramo da pokažemo da se brinemo za čoveka, sa kojim radimo, kao za same sebe. Svojim ponašanjem moramo da pokažemo da imamo čvrste lične vrednosti, koje se baziraju na poštovanju drugih. Mnogo puta su potrebni trud i snažna volja da bi mogli da

prevazidjemo svoj prirodni nagon, koji nas podstiče na iskorišćenje čoveka u lošijem položaju. Na taj način nećemo dobiti poštovanje drugih, već ćemo osnažiti samosvest i samopoštovanje.

David Robinson, 1997, je u svojoj knjizi «O poslovnoj kulturi» zbio zlatna pravila poslovnog ponašanja u skraćenici PMLIBT (Poštenje, Maniri, Ličnost, Izgled, Briga za druge, Taktičnost).

## **POŠTENJE**

Stalno treba da budemo poštteni i iskreni. Svojim rečima i delima dokazujemo da smo poštteni, iskreni i vredni poverenja. Zlatno pravilo lepog poslovnog ponašanja je da o našem poštenju ne sme da bude nikakvog dvoumljenja, jer nedostatak poštenja se ne može nikako sakriti.

## **MANIRI**

Maniri su uzorci ponašanja koji, čoveku sa kojim radimo, govore da li da se pouzda u nas da ćemo se u poslu sa njim ponašati ljubazno i pošteno. Ako pomisli da smo neotesani, sebični ili nedisciplinovani naš odnos verovatno neće biti uspešan. Ako smo u rečima ili delovima rasistični ili seksistički, ako pokažemo neloyalnost prema svom preduzeću ili saradnicima, naši maniri će biti neprihvatljivi. Imati dobre manire znači treba nastupati pozitivno da bi se čovek, sa kojim radimo dobro osećao.

## **LIČNOST**

Naša ličnost je jednokratni doprinos, koji možemo da ponudimo preduzeću u kome radimo. Svojim načinom ponašanja moramo da obezbedimo da naše pozitivne osobine budu primećene i cenjene. Ne smemo sebi da dozvolimo da nas smatraju za društveno neprihvatljivog čoveka zbog premale brige za druge, nepromišljenih i netaktičnih radnji i ili ne poštovanja formalnosti u poslovnom životu.

## **IZGLED**

Bez obzira što naš izgled nije naša najveća prednost, nikako nam ne sme biti na štetu. Ako želimo da ostavimo i održimo dobar utisak na poslovne saradnike, treba da budemo uredni, da nosimo adekvatnu odeću, da imamo dobro držanje i da se uopšte brinemo za dobro telesno zdravlje, pošto su to sve značajni elementi. Svi se odazivamo, mada možda podsvesno, na izgled ljudi, sa kojima radimo. Ne smemo da dozvolimo da nas izgled prevari.

## **BRIGA ZA DRUGE**

Je osnovno načelo, koje je u pozadini celokupnog poslovnog bontona. Uspešni pregovarači često u mislima odigravaju očekivani tok događaja sa zamenjenim ulogama, pre nego što se stvarno sastanu sa svojim suparnicima. Cilj takvog osećaja je jasan: da bismo se bez teškoća odazvali na nove podstreke, kada se budu pojavili. Poslovni čovek koji je unapred zamislio moguće odgovore čoveka, sa kojim treba da se sastane, da mu piše ili da se sa njim dogovori preko telefona, u trenutku je spreman na preduzimanje mera, pri čemu pokazuje veću meru brižnosti i prijemčivosti.

## **TAKTIČNOST**

Taktičnost je poslednje, zbog toga ništa manje značajno, zlatno pravilo, neka vrsta čuvara, koji će nas odbraniti od nepromišljenih reči i dela. Ljudi u poslovnom svetu odlično poznaju iskušenje da se neodložno odazovu na provokaciju ili da iskoriste prividnu prednost, i kajanje, koje često dolazi nakon takvih prenatrženih dela. Taktičnost ne znači na prihvatljiv način predstaviti neprijatne stvari, već detaljno promišljanje o interesima drugih, pre nego što se odlučimo za najprihvatljiviji način izražavanja. U tom zlatnom pravilu se skriva nagoveštaj da ćutimo kada se dvoumimo!



Eduard Osredečki, 1992, u svom delu „Poslovni bonton“ navodi čak jedanaest zapovesti obrazovanog poslovnog čoveka:

Profesionalnost, poštenost, savladavanje samog sebe, disciplinovanost, tačnost, strpljivost, umerenost, osećaj za humor, više ili manje jednako raspoloženje, dobro zdravlje i zadovoljavajuća telesna kondicija.

Razni autori su pokušali da utvrde koje osobine su potrebne u poslovnom komuniciranju, neki poznavaooci tog problema smatraju da ih već postoji sto.

Na web strani Društva Manger, 2001, bilo je objavljeno „Dvanaest načela slovenačkog menadžerskog kodeksa“, koji veoma lepo pokazuju smernice lepog poslovnog ponašanja.

1. Sve svoje ciljeve ćemo usmeriti na neprestano povećavanje blagostanja, ne samo zaposlenih, već svih, čiji materijalni položaj zavisi od rada našeg preduzeća.
2. Zauzimaćemo se za što veću slobodu u obezbeđivanju interesa preduzeća uz istovremeno poštovanje interesa države i drugih zainteresovanih, kao i poštovanje dogovorenih „pravila igre“. Obezbeđivanjem svojih interesa nećemo ograničavati ili gušiti interese zainteresovanih i za poštovanje dogovorenih „pravila igre“. Obezbeđivanjem svojih interesa nećemo ograničavati ili gušiti interese drugih.
3. Nastojaćemo da ostvarimo što korisniju ulogu preduzeća na tržištu.
4. Nastojaćemo da jačamo svoju sposobnost i osposobljenost za vođenje. Zato ćemo se svaki put upoznavati sa novostima i brinuti za svoje zdravlje.
5. Nastojaćemo da što bolje upoznamo potrebe korisnika, usmeravamo ka pozitivnim i humanim ciljevima i što bolje zadovoljavamo konkurentnim cenama.
6. Zaposlene ćemo voditi tako da se razviju u samostalne i prijatne osobe, koje rade u preduzeću, koji vodimo. Uzimaćemo u obzir da nema efikasnosti bez humanosti i da nema humanosti bez efikasnosti.
7. Nastojaćemo da osiguramo interes vlasnika kapitala bez obzira na vrstu svojine. Njihov interes ćemo uskladjivati sa interesima zaposlenih i drugim zainteresovanim.
8. Sa kupcima i dobavljačima ćemo ostvarivati partnerstvo, koje će se bazirati na medjusobnom poverenju.
9. Prema konkurenciji ćemo biti lojalni, to znači da ćemo poštovati sve pravne propise, poslovne običaje i poslovni moral, koji budu određivali „pravila igre“.
10. Članovi Udruženja Menadžer su medjusobno solidarni i medjusobno obezbeđuju pomoć i podršku u obezbeđivanju i zaštiti prava i interesa, u skladu sa aktima postojeće organizacije slovenačkih menadžera.
11. Svesni smo da smo sastavni deo javnosti, zato ćemo deo svog vremena nameniti i javnom radu.
12. Zauzimaćemo se za okruženje, koje će čoveku i drugim živim bićima biti prijatno.

## SUSRET SA RAZLIČITOŠĆU

U poslovnom svetu se srećemo sa različitošću kulture već u preduzeću i organizaciji, u kojoj radimo, još uvek su vidljive razlike u kulturi, načinu življenja, mišljenju, i time i poslovnog ponašanja u drugim državama. U našem odnosu prema različitosti, treba da budemo strpljivi i još više, različitost treba da razumemo, shvatimo i primenimo sebi i drugima na korist.

Dr Mitja Tavčar, 2000, u svojoj knjizi „Etika menadžmenta“ je napisao sledeće:

„U društvu je sve povezano: vrednosti pojedinaca više ili manje utiču na preovladujuće vrednosti društva, te vrednosti funkcionišu u suprotnom smeru i podstiču jednake ili slične vrednosti pojedinaca. Stara izreka „Kada si u Rimu, ponašaj se kao Rimljani“ je univerzalan i uopšte prihvaćen. To dobro znaju organizacije, koje rade u različitim zemljama i kulturama. Kultura pojedinca, kultura grupe, kultura organizacije, kultura grane, kojoj pripada organizacija, kultura okruženja ili zemlje su medjusobno povezane.

## ***Predstavljanje i rukovanje***

### ***Imena i titule***

Ime i prezime i titule su značajne vrednosti za svakoga, ko drži do sebe. Ime je naša najličnija oznaka. Prezime govori, kojoj porodici, najosnovnijoj jedinici ljudskog društva pripadamo. Titule govore o našoj obrazovanosti i o našem položaju.

Lično ili kršteno ime dosta upotrebljavamo skraćeno, smanjeno ili prilagodjeno. Magdalena može da bude Magda i Lena, može Magdalenca i Lenčka, Megi i Lenka, i dr. Svako bira korišćenje svoga imena sam, zato nam nije prijatno ako nas zovu drugačije. Ako se dvoumimo, pitajmo, takve stvari ljudi rado govore.n

O prezimenima je manje dvoumljenja, ako odbacimo zabunu da li dama nakon venčanja još uvek koristi svoje devojačko prezime. Tako će raditi ako njeno prezime poznaje već dosta ljudi, pogotovo onih, koji su joj pomogli u uspešnosti, ličnom razvoju. Ako su dva prezimena previše nezgrapna, sporazumom sa mužem može da odluči da samo sačuva devojačko prezime. Stoga ono, naposljetku tako dozvoljava zakon, prihvata i muž.

Svakako, uvek je na prvom mestu lično ili kršteno ime i zatim prezime: dakle Marija Dolenc i nikad Dolenc Marija. Od tog pravila odstupaju u Madjarskoj i u nekim azijskim zemljama. Pre imena je učtiva titula gospodjica ili gospodja, gospodin. Ustanovljava se načelo da „Gospodjica“ postane „gospodja“ po punoletnosti i ne nakon venčanja, ukoliko ne želi drugačije. Ako se dvoumimo, pitajmo.

Više pitanja nastaje kod akademskih i titula u vezi sa položajem. Ograničimo se na one, koje upotrebljavamo skoro svaki dan. Na vrhu države, u diplomatiji i u crkvi važe posebna, mnogo gde zapletena pravila.

Svako ima pravo na titulu, koju prima po završetku studija na fakultetu, i u pisanju taj naziv po pravilu koristi. U govoru, svakako upotrebljavamo titulu „inženjer“, teže je sa „diplomiranim ekonomistom“ ili „diplomiranim književnikom“, prihvaćeno je ono što je nosiocu zaista titula. Za medicinara ustanovljeni „doktor“ ostaje, iako se ukršta sa titulom, koja pripada doktoru nauka. Više akademske titule su svakako obavezne; upotrebljavamo uvek titulu, ime i prezime, dakle magistar (skraćeno mr) + ime + prezime, doktor (skraćeno dr) + ime + prezime. Po pravilu, upotrebljavamo najvišu titulu profesor (skraćeno prof.), eventualno još „vanredni“ ili „redovni“, „počasni“ ili „zaslužni“, Kada je u

pitanju osoba, koja je diplomirani inženjer mašinstva, zatim magistar ekonomskih nauka i još doktor poslovnih nauka, naziv univerzitetskog profesora se dodaje. Svakako, sam može da odluči da li da ga u preduzeću nazivaju samo „doktor + prezime“.

Kada napredujemo u službi, obilazimo razna radna područja. Dokle smo pripravnici, referenti i slično, ostajemo kao gospodjica ili gospodja + prezime. Kada preuzmemo vođenje više ljudi, titula postaje bitna i upotrebljavamo je. Zbog praktičnosti, odlučujemo se za smisleno skraćivanje; „gospodja načelnica dr Cvetnik“ skraćujemo u „gospodja načelnica“ ili „gospodja doktor“, ipak ne „gospodja Cvetnik“. Maja Cvetnik treba da odluči, najbolje po savetu nadređenih i u skladu sa okolinom, da li je možda akademski naziv značajniji od položajnog.

Sa ženskim oblicima titula postoje teškoće. Akademski nazivi su u većini muškog pola, zato je „gospodja doktor“ i „gospodja profesor“, ipak i „gospodjica magistar“. Sa položajnim nazivima je lakše, upotrebljavamo direktorka, načelnice, vodjo, šefice i dr. Svakako bi bilo neprimereno ako bi žena upotrebljavala akademski naziv muža „gospodja profesora“, „gospodja doktorova“.

Udata dama svakako nije „gospodja Jazbečeva“, već „gospodja Jazbec“, jer i njen suprug nije „gospodin Jazbečin“ ili „Jazbečar“. (Mitja Tavčar, 1997)

David Robinson, 2003, navodi primer gospodje Madeleine Albright, bivšeg sekretara SAD, koju su u uobičajeno pominjali u novinama kao gospodja Albright, iako ima doktorat Univerziteta u Kolumbiji. Ona bi mogla da se predstavlja kao „Dr Albright“, kao njen prethodnik Henry Kissinger, koga su navodili kao „Dr Kissinger“.

### *Oslovljavanje*

Govoriti nekome na „ti“ se koristi između rođjaka, prijatelja, poznanika. U službenim i poslovnim odnosima za podstrek za prelazak na „ti“ daje nadređeni, odnosno osoba koja ima prednost.

Osnovni uglađen oblik u međusobnom pozdravljanju je svakako „Vi“. Postoje porodice u kojima deca govore na „Vi“ starijima, iz ljubavi i ako su sasvim bliska!

Kod nas, oslovljavanje sa „ti“ je uobičajeno u društvu i među prijateljima. Na „ti“ govore i školarci i oni, koji su zajedno služili vojsku. Poznanici govore na „ti“, ako su se dogovorili. U službenim odnosima, mnogi načelno odbijaju razgovor na „ti“, jer smatraju da kvare međusobne odnose, navodi na familijarnost, otežava održavanje discipline. Svakako razmislimo dva puta, pre nego što odlučimo da umesto razgovora na „Vi“ predjemo na „ti“.

Razgovor na „ti“ po pravilu predlaže onaj, koji u razvrstavanju ima prednost. U službi je to, pre svega, nadređeni podređenom, zatim dama gospodinu, na kraju stariji mladjemu. Izuzeci su retki i rizični. Pre nego što predložimo razgovor na „ti“, pogledajmo okolinu očima drugoga, ocenimo ih pomoću pameti i osećaja druge strane.

Srednje rešenje, koje prodire kod nas je razgovor na „Vi“ i upotreba ličnog imena: „Martin, da li možete molim Vas da dodjete po dokumente?“

Lochet, 2003, piše: „Plus les sentiments sont sinceres, plus il ont besoin de politesse“ (Bolje je kada su naša osećanja iskrena, više ljubaznosti im je potrebno).

## ***Predstavljanje***

### *Predstavljanje, upoznavanje*

Upoznavanje ima posebno mesto u poslovnim kontaktima. Najbolje je da ljude, koji se medjusobno ne poznaju, upozna neko treći. Pri tom pazimo da osobu sa nižim položajem predstavimo onome, koji u poslovnom svetu ima viši položaj (menadžera sektora generalnom direktoru, referenta menadžeru sektora, skladištera referentu, itd.). Kada zauzimamo jednaki ili približno jednak položaj, mladjeg predstavljamo starijemu. Iako se doduše muške osobe prve predstavljaju ženskim osobama poslovni običaji su drugačiji. U tom slučaju uvek važi hijerarhijsko načelo. Ako ženska osoba ima niži položaj, bez obzira na starost, predstavljamo je prvo, npr. predsedniku Upravnog odbora. Kada razlika u položaju nije od suštinskog značaja, upravljamo se prema uobičajenom bontonu i mušku osobu predstavljamo ženskoj, odnosno devojku ili mladju žensku osobu starijoj. Pri tome, osoba koju ljudi poznaju, treba odvojeno da saopšti ime i prezime i po potrebi i funkciju u preduzeću: «Gospodjica Marija Kovač, naša nova administratorka, i gospodin Ivan Novak, generalni direktor.»

Kao pri pozdravljanju, tako i pri predstavljanju viši po položaju, odnosno stariji po godinama prvi nudi ruku mladjemu. Kada istovremeno upoznajemo više ljudi, tada se zbog praktičnosti pri predstavljanju ne treba rukovati, dovoljno je da novom poznaniku pogledamo u oči i malo se naklonimo. Ponudjenu ruku čvrsto stisnemo, ipak ne toliko da pokažemo svu svoju telesnu moć. Pri upoznavanju, sagovorniku ruku ne držimo predugo, isto tako ne tresimo je i slično.

Kada nema nikoga, ko bi upoznao neznance, ljudi se jedni drugima predstavljaju sami, kao što to zahteva uglađenost. Veoma je bitno da uvek zapamtimo ime, odnosno prezime sagovornika. Ako nam pri predstavljanju promakne, brzo ćemo pogledati vizit kartu, nije greška ako sagovornika ljubazno upitamo da nam još jednom saopšti svoje ime i prezime.

David Robinson (2003) je dao kratku anegdotu o dvema kandidatkinjama, koje su čekale na razgovor u prijemnoj kancelariji. Ušla je veoma uredna dama, za koju kandidati nisu znali da li je sekretarica, druga kandidatkinja ili menadžerski kadar, koja bi mogla da odluči o njihovoj sudbini. Jedan kandidat se podigao, osmehnuo, pružio svoju ruku i rekao: «Moje ime je Harry Smith i čekam na sastanak sa Leslie Stein.» Dama je odgovorila: «Ja sam Leslie. Samnom ćete imati intervju. Drago mi je da sam Vas upoznala.» Odgovor na pitanje onome koji je dobio posao je očigledan, Harry Smith, naravno.

### ***Vizit karta***

Vizit karta je lična karta poslovnog čoveka. Nosi osnovne informacije o vlasniku i o njegovom preduzeću ili drugoj organizaciji: ime i prezime (ne prezime i ime!) sa eventualnim akademskim titulama i nazivom delatnosti; naziv i možda zaštitni znak preduzeća, titula, telefon, telefaks, E-mail. U međunarodnom poslovanju su primerne dvojezične vizit karte, po jedan jezik na svakoj strani.

Vizit karta je tanak kartončić belog ili polubelog kartona, uobičajeno sa mat površinom. Dužine je od 75 do 100 milimetara, visine 45 do 60 milimetara, sve više se primenjuju formati kreditnih kartica, ipak sa pravougaonim uglovima. U Francuskoj su formati određeni poštanskim pravilnikom: 12 x 8 ili 15,5 x 11 ili 10,5 x 8 cm.

Vizit karta će biti zadržana. Slova treba da budu sitna, ipak razumljiva, zaštitni znak preduzeća umereno velik; uobičajeno je da se odlučimo za jednobojan, crni tekst. Dosta u svetu koriste vizit karte sa vlasnikovom manjom fotografijom u boji – toliku ili još manju, kao za lične dokumente. Nema boljeg sredstva da nas ljudi zapamte.

Po pravilu dajemo vizit kartu onda kada se upoznamo sa drugom osobom, odnosno kada smo predstavljani. O tome da li ćemo domaćinu ponuditi svoju vizit kartu na početku sastanka treba dobro da razmislimo, ipak treba da se odazovemo ako nam domaćin da svoju. Ako su preduzeća, koje zastupate, obojici dobro poznata, bez obzira što se možda prvi put srećete, najbolje je da razmenu vizit karti sačuvamo za kraj sastanka, kada razgovor teče o nastavku saradnje.

Ako je broj učesnika na sastanku veći, preporučljivo je da se vizit karte razmene nakon završenog sastanka, učesnici sastanka znaju ko su sagovornici. Ipak praksa u poslovnom svetu pokazuje da lakše zapamtimo osobu, pored koje sedimo pola sata, ako imamo njenu vizit kartu, zato gospodja Košnik, (Revija Tajnica 2002/11), predlaže kompromis: «ako je manji poslovni sastanak, možemo da damo vizit kartu i na početku, ipak samo pod uslovom da je ne pružamo preko stola, već je dajemo u ruke i čoveka gledamo u oči.»

Ako domaćin ne poznaje naše preduzeće ili ako želimo da naglasimo svoju nadležnost, odnosno položaj, uobičajeno je da ponudimo vizit kartu na početku sastanka. Razmena vizit karte prekida tok sastanka, jer ljudi žele da ih pročitaju, zato kada se dvoumimo, bolje je da sa vizit kartama sačekamo do kraja. Kada na sastanku učestvuje više ljudi (pet ili više), vizit karte ne delimo. U takvom slučaju, domaćin ili organizator sastanka predstavlja učesnike ili svako po dolasku saopštava svoje ime, prezime i funkciju.

Kada je širi sastanak i u njemu učestvuje više ljudi, koji se međusobno ne poznaju, uobičajeno je da predsedavajući na sednici spomene svakog govornika (ime, prezime, iz koje radne organizacije dolazi), svakako se oni moraju prethodno diskretno prijaviti za reč. Ako nema nikoga, ko bi govornika predstavio drugim učesnicima, on to radi sam tako što počne da govori: Ime i prezime i iz kog preduzeća je. Takvo predstavljanje je uobičajeno na mnogoljudnim sastancima, na kojima ni predsedavajući ne zna sve prisutne (Robinson, 2003).

### ***Umetnost rukovanja***

#### *Rukovanje govori sve*

Kao pozdrav ispružena ruka je dokaz miroljubivosti, nenapadnosti. Dokaz da u njoj nema mača ili drugog oružja. U širem smislu je izraz naklonjenosti, veselja zbog sastanka ili poštovanja. Gospodin, gospodja se rukuju ili ne rukuju. Stisak ruke nije borba ruku, kao i mlitavo posezanje za dlanom.

Rukujemo se na sastancima nakon dužeg vremena. Ruke stiskamo uz pozdrav na duže vreme. Rukujemo se u znak zahvalnosti. Stiskom ruke zaključujemo dogovor, zapečaćujemo obećanje. Sa kolegama, kolegamicama na radnom mestu se rukujemo normalno ne svako jutro po dolasku na posao i ne po svakom odlasku. Malo je smešan savet da šef ujutro svim zaposlenim (podređenim) pruži ruku. Uobičajeno je da stariji po godinama i višem položaju prvi pruža ruku. Uglavnom je to istovremena radnja.

Le savoir vivre d'aujourd'hui (2003) predlaže: «Čim smo predstavljeni, treba da se i pozdravimo. Sledi blagi naklon glave i osmeh, ako se slučajno sretanje ne bi nastavilo. U suprotnom slučaju, značajnija osoba prva nudi ruku i time uspostavlja odnos: Gospodine ili gospodjo, veoma me raduje, ali i čast mi je da sam Vas upoznao. Prva osoba odgovara «raduje me» ili «sa poštovanjem». Ljubljenje ruku danas nije više u upotrebi. Ako se dama rukuje u lokalu ili prostoriji treba prethodno da skine rukavice, na ulici ih zadržava. Ako se dve osobe ne poznaju, jedna drugoj se obraćaju samo sa gospodine, gospodjo, gospodjice.»

### *Drobljica ruku*

Muškarci ponekad pokušavaju da pridobiju naklonjenost tako da nam pri rukovanju skoro zdrobe ruku. To ne radimo, ne zaboravimo da je snažan stisak ruke, koji je kod muškaraca prihvatljiv, za žene veoma bolan. Ruke nas bole nekoliko minuta nakon takvog sretanja, što je malo pripomoglo prvom dobrom utisku.

### *Sačuvajte udaljenost*

Svi imamo svoj lični prostor, koji nam je potreban oko nas da bi se osećali prijatno. To je udaljenost, koju želimo da sačuvamo između sebe i drugih ljudi. Kada nekoga prvi put sretnemo, odlučujemo se za sigurnu, pristojnu razdaljinu, ne približavamo se više od 70 cm. Pazimo i na to da će se ljudi brzo odmaknuti ili će ostati nakon rukovanja blizu nas. Pazimo na njihov govor tela, približavamo se ako smatramo da je udaljenost prevelika, ili odmičemo ako osećamo da nam je potrebno više prostora. Muškarci često prisvajaju posebna prava, svesno ili nedsvesno, kada su predstavljeni ženskim osobama. Nećemo dobiti naklonjenost i dodatnih tačaka, ako posegnemo u njeno lično područje, posebno ako je zgrabimo obema rukama. Ako sretnemo poslovnu partnerku, koju već duže vreme znamo, sa njom se rukujemo sa poštovanjem i dajemo joj dovoljno ličnog prostora, osim ako su prijatelji i ako je to oboma prijatno.

### *Pravilno rukovanje*

Pravilno rukovanje je neposredno, čvrsto i prijatno. Neposredno je kada stegnemo ruku ispred sebe, ne kroz telo ili sa strane tela. Čvrst stisak ruke znači da su ruke isprepletene (palcem i kažiprstom obuhvatimo dlan čoveka, sa kojim se rukujemo) i jednom ili dva puta stisnemo dlan. Prijatan stisak ruke stalno prati i osmeh i ljubazan pozdrav, kao npr. «Raduje me» ili «Drago mi je da Vas opet vidim».

### *Ko je prvi?*

Trgovačkim putnicima se savetuje da mogućem kupcu ne pružaju ruke prvi, jer može da dodje do negativnog odgovora, što ljudima nepozvani neznanac oduzima prostor i vreme. U normalnom poslovnom okruženju, kada dolazimo na primer na sastanak van kancelarije, pružamo ruku na neposredan, prijatan način. Ako smo novi u grupi, ne počinjemo sa rukovanjem. Sa predstavljanjem počinje najstarija osoba, zatim sve teče što prirodnije.

### *Rastanak*

Otići bez pozdrava nije posebno kulturno, pre svega ne iz manje grupe, društva. Ako svi odlazimo istovremeno, opraštanje je jednostavno, po pravilu zbrda zdola. Stisnemo ruku, kažemo neko ljubaznu rečenicu: «Odmah smo se dogovorili. Bio je dobar sastanak.» ili «Prijatno je bilo, zar ne?» i «Drago mi je što smo se sreli, srećan put kući!» ili «Ubrzo dodjite opet!» i slično. Možemo neke prevideti, ipak ne treba da odemo dok se ne oprostimo od domaćina, onog ko nas je pozvao, vodje sastanka. Pošto treba da se oprostimo od svih, ima tako malo vremena. Ako sa njim želimo da progovorimo nešto više, molimo ga za neki minut nakon što ostali odu ili nešto kasnije. Ne teramo ga da izlazi napolje, ako je kasno, ako mu se spava, ako je umoran.

Ako prvi odemo iz manje grupe, prethodno treba to da nagovestimo: «Izvinite, već bih morao da idem, jer imam drugu obavezu». Zatim ustajemo i pozdravljamo se od svih zajedno. Od okoline zavisi da li se opraštamo od svakog posebno, jer to previše oduzima vreme. Svakako se opraštamo od domaćina, onog koji nas je pozvao i slično.

Nečujno, tiho odlazimo iz veoma velikih grupa, jer nas niko neće posebno opaziti. A i tada, ako je moguće, tražimo domaćina, govorimo neke ljubazne reči, zahvaljujemo se za poziv, opraštamo se i neopaženo odlazimo.

### *Lična uredjenost*

#### *Odeća poslovnog čoveka*

Poslovni čovek posvećuje veliku brigu ličnoj uredjenosti, iako to ne znači da treba da preteruje sa drečavom elegancijom u oblačenju. Američka istraživanja, koja su obuhvatila 100 direktora uglednih firmi su pokazala da 97% preduzeća ima svoja pisana ili usmena pravila oblačenja. Ljudi, koji se primerno oblače u skladu sa okolinom, imaju veće mogućnosti za napredovanje. Čak 84% ljudi odbija neprimereno obučene zainteresovane za posao; 92% direktora ne bi za pomoćnika izabralo mladjeg saradnika, koji se ne oblači na primeren način.

Pouka je jednostavna: ako hoćemo da budemo uspešni i da napredujemo, oblačimo se onako kako očekuje vrhovni menadžment. On je u pogledu oblačenja skoro bez izuzetka konzervativan. To je verovatno u sivo ili plavo (izuzetno smeđe) poslovno odelo, jednobojnu košulju, klasične cipele, neizrazitu kravatu. Isto važi, više ili manje, za muškarce i za žene.

Ista odeća nije najprikladnija za sve prilike. Neke prilike traže svečanije, službeno oblačenje, druge slobodnije. Finansijer, koji dolazi na proglašenje pobjednika u teniskom turniru preduzeća u besprekorom tamno plavom sitno prugastom odelu, beloj košulji i lakovanim cipelama, najčešće preteruje u oblačenju (na engleskom «overdressed»). Novi šef prodaje koji dolazi da izveštava na sednici Upravnog odbora u sportskim patikama, pantalonama i majici je mogao primerenije da se obuče (on je «underdressed»). Glavni direktor, koji je pozvan kod mladjeg direktora marketinga na popodnevni piknik, kafu ili čaj će se obući malo manje zategnuto. Kada taj isti direktor marketinga sa ženom uzvraća posetu glavnom direktoru, on će se obući uzdržano i svečano. Tako se svi dobro osećaju.

Poslovno odelo treba da bude uzdržano, čestito, ugledno odelo, koje je svima prijatno. I treba da bude korisno, da omogućava efikasno obavljanje delatnosti. Zato treba da bude praktično i izdržljivo, treba da sačuva dobar izgled i nakon celodnevne konferencije, nakon dugih sati u autu ili avionu. Naposljetku, odelo izražava poštenost i značajnost, pobudjuje na poverenje. Zato je poslovno odelo konzervativno, kvalitetno i donekle skupo.

**Osnovna pravila za muško poslovno oblačenje** su jednostavna: primerena okruženju, delovi odela treba da budu skladni i kvalitetni. Najnužnija garderoba poslovnog čoveka je skromna: dva odela, jedan blejzer, samo šest odgovarajućih košulja, četiri do šest kravata, dva para primerenih cipela i dva kaiša za pantalone. Takva garderoba obuhvata osetno više, ako je moguće neke delove kombinovati, složimo je u srednje veliki kofer.

Količina odela je manje značajna u odnosu na kvalitet. Na prvom mestu je kvalitet materijala. Za odelo je najbolja čista vuna ili vuna sa manjom primesom veštačkih vlakana. Materijal za košulje je batist ili puplin, veštačka vlakna slabo upijaju vlagu. Dobar materijal malo omekšava i ne rasteže se, zato odela dugo održe oblik. Bitna su detaljnost izrade i pomoćni materijali, naročito konac. Najbolja košulja je neupotrebljiva, ako je rastegljena po šavovima. Kravate treba da budu svilene, nogavice od mešavine pamuka, vune i sintetike, cipele su u celini od prave kože.

Štedljivost u oblačenju nema svrhe. Odlično odelo i kvalitetne cipele uostalom koštaju dva puta više nego prosečne, nosimo ih samo dva puta i svi će ih svaki put videti kao nove, dok je pogrešno odelo iznošeno već za nekoliko dana.

Osnova garderobe je uobičajeno poslovno odelo. Za svečane prilike, etika propisuje svečano oblačenje, tamno odelo, jutarnje svečano odelo (engl. Cutaway ili Morning Dress), večernje odelo, smoking i dr. Obezbedićemo ih ako živimo u okruženju gde su česte svečani društveni događaji. U nedostatku, na primer na putovanju, dobijamo ih za malo novca u radnjama koje iznajmljuju odela.

Muško poslovno odelo (Robinson, 2003) je najčešće tamno sivo ili mornarsko plavo, eventualno sa slabim crtama. Košulja je jednoboja, bela ili svetlo plava. Kravata je elegantna. Tamne cipele obuvamo i tokom leta. Cipele i kaiš su uskladjeni, često crni, i tamno smeđi su prihvatljivi (iako su manje formalni).

Blejzer (veoma omiljen u Evropi): Mornarsko plavi blejzer (dugmići boje meda se smatraju kičastim, uglavnom ih izbegavamo) i sive pantalone (tokom celog leta). Sivo-bele pantalone ili pantalone od kariranog škotskog materijala su prihvatljive leti. Košulja može da bude u svakoj boji, sa šarom ili jednoboja. Kravata je neobavezna. Cipele su lagane, bez pertli ili od kože u stilu mokasina sa kožnim pertlama i niskim djonom; nogavice moraju da budu crne, osim leti.



### ***Dodaci muškom oblačenju***

Dodaci muškom oblačenju imaju istu ulogu kao začini u hrani i kao šminka kod izgleda poslovne žene. Bitna je kravata, treba da bude što manje nakita, novčanik, rokovnik i kaiš treba da budu kvalitetni.

Za većinu poslovnih ljudi, kravata je nevolja, posebno kad je vrućina, ipak je nose, jer znaju da je nepogrešivi deo poslovnog odela. Svakako da treba da bude svileni; najboljeg kvaliteta, jefine kravate se rastežu i omekšavaju. Standardna dužina je 132 do 142 cm, širina 9,5 do 10,5 centimetara, lepo zavezana se proteže do sredine kaiša pantalona, zadnji deo ostaje sakriven iza prednjeg; mišljenja o čvorovima kravata su različita. Boje i uzorci kravata treba da budu uzdržani. Kravata treba uvek da bude tamnija od sakoa i treba da se po boji uskladi sa njim. Preovladjuju sitne, ne previše očigledne šare ili dijagonalne crte (u smeru od desnog boka ka levom ramenu). Nakit i poslovni muškarci uglavnom ne idu zajedno. Izuzetak je venčani prsten i eventualno vrlo uzdržane manžetne.

Sat je jednostavan, tanak, od uglednih firmi sa kvalitetnim kožnim kaišem.

Novčanik treba da bude što tanji, od najbolje kože; ne zaboravimo na praktičnu uredjenost za dokumente, čekove, kartice, novac. Slično važi i za džepni rokovnik; tu spadaju i vizit karte. Poslovne torbe su kožne ili od plastike i metala. Kod oba nam je potreban kvalitet i tamna boja. Olovka, koju nose sa sobom, naliv pero, hemijska olovka je zaista kvalitetna. U zimskom periodu, u dodatak spadaju i kožne rukavice od tanke kvalitetne kože i možda jednostavan svileni šal; kišobran treba da bude crn i da ima jednostavnu dršku. Maramice treba da budu bezuslovno bele, od platna ili pamučne tkanine, lepo oslikane.

### ***Odelo poslovne žene***

U ženskom svetu, kreativno biranje odeće je nepogrešivi element očaranosti, ženstvenosti, elegancije. U Americi je uticajan smer, koji utiče da žensko poslovno odelo bude strogo, jednostavno i vrlo slično muškom. Bluze treba da budu jednostavne, u oblačenju je vodeća košulja i klasični kostim; jednostavni su i mantili, šeširi i modni dodaci. Cipele su salonke. Najprimerenija je poslovna akt tašna. Frizura je kratka i jednostavna. Na poslovnu žensku modu utiču i istraživanja, koja proveravaju kakva moda je najprihvatljivija za muškarce i za žene.

U Evropi preovladjuje liberalniji pristup. Damsko poslovno odelo je uostalom jednostavno, ipak raznoliko. Izbegava modne ćudi i elemente, koji su doduše očaravajući, ali za poslovnu upotrebu nepraktični, kao i preterano isticanje oblina i nepokriivanje kože.

Rezultati su slični kao i kod muškog oblačenja. Na prvom mestu je kvalitet materijala i izrade; na drugom je neutralnost, prihvatljiva za većinu ljudi u poslovnom okruženju; na trećem je praktičnost i na četvrtom je umirujuća elegancija.

Sve što važi za poslovne žene, važi i za žene i životne saputnice poslovnih ljudi, kada su zajedno na poslovnim društvenim priredbama.

Žensko poslovno odelo (Robinson, 2003): Žene nose ženski kostim (kostim sa pantalonama je prihvatljiv), ili suknju i kaput sa svečanom bluzom, ili komplet, koji je sastavljen od pletenog kaputića

i bluze od finog pletiva sa kratkim rukavima (često u upotrebi, kada su spoljašnje temperature veoma visoke, jer je tada u zgradama klimatsko hladjenje). Nakit je skroman.

### ***Dodaci ženskog oblačenja***

Ženski dodaci treba da budu brižljivo odabrani, skladni i kvalitetni, ipak se ne upravljaju prema modnim krajnostima. Poslovne žene nose kvalitetan, elegantan nakit. Za posao koriste vrlo malo: dobar, elegantan, jednostavan sat; lep prsten i možda i jednostavan prsten sa manjim dragim kamenom za desnu ruku; diskretnu i sitnu, elegantnu ogrlicu sa visuljkom. Može da nosi i ukusan broš, ipak ne na svakom odelu, kao i lepu, usku, elegantnu narukvicu. Na svečanim društvenim događajima ima nešto više nakita.

Kvalitet, elegancija i diskretnost su pravila i za sve druge dodatke: za naočare, olovke, maramu, rukavice, kaiš na odelu, kišobran i dr.

Poslovni dokumenti se ne stavljaju u damsku torbicu, torbica postaje naduta i razvučena. Lepa damska torbica treba da bude pre manja nego veća, od bolje kože, sa uzdržanim ručkama i zatvaračima. Dokumenti, olovke, sitne šare, kalkulator, druge naočare i dr. spadaju u poslovni kofer. On je onakav kao što ga koriste muškarci, zbog formata dokumenata ne treba da bude manji, ali može da bude tanji.

### ***Oblačenje za posebne poslovne događaje***

Na svečanim događajima, na značajnim javnim sednicama, konferencijama i dr. možemo da nosimo dnevno odelo do 17 časova, svečanije odelo biramo za značajnije svečane događaje. Takvo odelo je najčešće jednobožno (bolje je tamnije nego svetlije), može da ima i sitne crte (pencil stripes).

Večernje odelo oblačimo nakon 18 časova za sve bolje književne večeri, za pozorište, koncerte i bolje restorane. Na posebnim događajima kao što su razni prijemi, svečani koncerti, svečane večeri na brodu, premijere u operi i slično, možemo da se pokažemo bilo u dvodelnom tamno plavom ili zagasito crnom večernjem odelu bilo u smokingu. Smoking je po običaju tamno plav, tamno siv i zagasito crn. Čine ga sako (po pravilu sa šal-okovratnikom), koji se zakopčava jednom ili dva puta, i pantalone iste boje i bez manžetni. Pod jednovrsnim kaputom se nosi i prsluk. Košulja za smoking je bela, od bolje tkanine ili svile, jednostavna ili sa naborima. Dinner jacket je tropska varijanta smokinga: kaput je svetao, bele ili boje slonove kosti, od lakog materijala, pantalone su tamne. Najčešće se nose na letnjim plesovima, zabavama na brodovima i manje službenim društvenim svečanostima. Frak nosimo na izuzetnim svečanostima, najčešće na protokolarnim događajima. Uz frak idu i odlikovanja. U novije vreme ga sve više zamenjuje manje formalni smoking.

Kako da izbegnemo greške? Ne treba da se stidimo, ako za svečane večernje događaje obučemo tamno odelo. Svejedno je moguće da odemo negde u smokingu, a svi drugi su obučeni u dnevna ili u najboljem slučaju bolja odela. Zato učtiv domaćin treba da na pozivu za službenu svečanost ili slični susret pod glavnim tekstom ili na drugoj strani da doda kakvo odelo je potrebno, dnevno, svečanije, večernje itd. Ako takav tekst nije na pozivu ne dvoumimo se kako ćemo se obući, nije ni greška ako o tome pitamo domaćina. Kada nas pozove neki stranac, treba da pročitamo dodati tekst na pozivu Cravatte noire (fr.), Cravatta nera (it.) ili Black tie (engl.); to znači da nas mole da dodjemo u smokingu (dinner jacket, tuxedo) sa crnom leptir mašnom ili u večernjem odelu. Ženske osobe koje su

pozvane će u tom slučaju nositi večernju toaletu ili dugo jednoboju suknju sa večernjom bluzom. Dodaci Cravatte blanche, Cravatta bianca ili White tie znače da treba da se obučemo u frak ili ako protokol dopušta u smoking sa belom leptir mašnom. Ako se poslovni ljudi nadju u najrazličitijim društvenim situacijama, mala je verovatnoća da će se obući u frak. Ako nam se to dogodi, ne brinimo, možemo ga pozajmiti u specijalizovanim modnim buticima.

### *Poslovni sastanci*

Dvoje ili više ljudi, koji se dogovaraju o poslovima, je već poslovni sastanak. Mnogi takvi sastanci su neformalni i njihov cilj je da se razmisli o nekom problemu ili događaju. Formalni sastanci se pozivaju sa određenom namenom i dnevnim redom.

Bilo da su sastanci formalni ili neformalni, svi poslovni sastanci su uspešniji ako se prisutni drže nekih jasnih pravila u pogledu postupaka i bontona. Mnogi sastanci su predugi, ne teku po dnevnom redu ili su nezaključivi, jer jedan ili više prisutnih ne poštuje ta pravila. Sastanak je dogovoreni susret grupe ljudi, uobičajeno veće, na kojem se raspravlja, dogovara i zaključuje.

### *Neformalni sastanci*

Oni mogu da budu unapred dogovoreni iil bez pripreme. Za organizovanje i vodjenje unapred dogovorenih sastanaka poznajemo sedam zlatnih pravila (Robinson, 1997):

1. Pozivač je po položaju najviši od svih učesnika sastanka ili ima najveći autoritet (na primer, kupac saziva sastanak sa dobavljačem). Ako su svi učesnici na jednakom položaju, sastanak saziva onaj, koji ima najneposredniji i najveći interes u poslu, o kome će govoriti. Osoba na nižem položaju ne sme da saziva sastanke sa onima na višem položaju, to radi njen šef.
2. Pozivač određuje mesto i vreme sastanka, ipak se uvek savetuje sa drugim saradnicima, ako im vreme i mesto odgovara, pri čemu poštuje nužnost zadatka, koji je predmet sastanka.
3. Pozivač navodi cilj i vreme trajanja sastanka i ako su potrebne pripreme na temu sastanka. Recimo: «Molim Vas, pregledajte analize prodajnih cifri za poslednji kvartal».
4. Svi učesnici sastanka moraju da dodju tačno u dogovoreno vreme. Kašnjenje nije učtivo, već znači da traći vreme i novac ostalih prisutnih. Ako zakasnimo, ne dokazujemo da smo značajni i zaposleni, već da smo loše organizovani.
5. Pozivač mora da pripremi sastanak tako kratak i efikasan, koliko je moguće. Ako je sastanak sazvan sa ciljem da se prenesu uputstva ili odluke, uglavnom govori pozivač. Ako je njegov cilj rasprava o problemu ili događaju, učestvuju svi pozvani, pozivač na kraju jasno saopštava koje će se mere preduzeti. Zadaci, kao što su sledeći koraci, o kojima je moguće da se govori oči u oči, obradjujemo nakon završenog sastanka.
6. Zapisnik o glavnim odlukama i dogovorenim merama piše po običaju najniži po položaju, koji time skuplja tačke. Zapisnik treba pripremiti što brže, po mogućstvu za 48 sati. Ako su u pitanju bitni zadaci, njegov primerak treba da odobri pozivač, zatim ga razmnožavamo i delimo svima, koji su bili prisutni na sastanku.

7. Nakon sastanka, nužno je o njegovoj sadržini obavestiti sve one, kojih se dnevni red tiče. To možemo da uradimo pomoću cirkularnog pisma, elektronske pošte ili usmeno, ako se na sastanku tako dogovorimo. Dogovaramo se sa svima, koji moraju da budu upoznati sa zaključcima sastanka. Veliki broj poslovnih problema proizlazi neposredno iz činjenice da službenici uopšte ne znaju za promene smernica ili prioritarnim zadacima, koje je šaćica ljudi odlučila na neformalnom sastanku.

Sastanke bez pripreme često saziva šef sa nekim svojim službenicima ili menadžer na visokom položaju sa svojim saradnicima. Takvi sastanci skoro uvek pomute rad drugih ljudi i često su loše pripremljeni i nezaključivi. Ako sazivamo improvizovan sastanak, pitamo se još koliko ljudi treba da pozovemo, ako je potrebno da se taj posao zaista nužno reši ili radje da sačekamo i sazovemo formalan sastanak.

Sastanci bez posebne pripreme su po običaju najmanje formalni. Možemo ih sazivati da se na kraju teškog dana malo oslobodimo ili da svako kaže svoje nove ideje. Ako je predmet sastanka, na primer, pitanje i preraspodeli rada zbog zastoja u proizvodnji, sa tim će verovatno biti upoznati svi prisutni, zato je sastanak jednostavan i usmeren na dela. Uvek uzimamo u obzir zlatna pravila za unapred dogovorene sastanke, jer se i improvizovan sastanak može pokazati značajnim, kao što smo od početka predviđjali.

### ***Formalni sastanci***

Cilj poslovnog sastanka je podređen cilju preduzeća (organizacije) ili rada preduzeća. Na njega utiču i posebni, interesni ciljevi učesnika. Sastanak je privremena, ciljno prikupljena grupa pojedinaca, koje ujedinjuju zajednički interesi.

Sastanci mogu da budu informativni i uređivački. Cilj informativnog sastanka je, pre svega, prenošenje informacija učesnicima. Cilj uređivačkog sastanka je stvaranje ideja, uređivanje zadataka i pregovaranja, stvaranje zajedničkih smernica.

Ciljevi informativnih sastanaka su (Tavčar, 1995):

- Upoznavanje sa novim smernicama, postupcima, metodama, uređjenošću organizacije, predstavljanje proizvoda, ideja, predloga;
- Upoznavanje sa tokom planova, podviga, projekata, izveštajima o funkcionisanju drugih jedinica, radnih grupa itd.;
- Uskladjivanje zadataka radnih grupa, jedinica organizacije, itd.;
- Upoznavanje sa novim i posebnim znanjima te veštinama – seminarima, savetovanjima.

Ciljevi uređivačkih sastanaka su:

- Definisane i analiziranje zadataka – prednosti i nedostaci, izazovi i opasnosti;
- Stvaranje zajedničkih usmerenja konceptata, pravila rada, mogućih rešenja za uređivanje zadataka, podelu posla i stvaranje novih mogućnosti, smernica, pristupa;
- Uskladjivanje stanovišta, savladjivanje suprotnosti, pregovaranja, prihvatanje zajedničkih odluka.

Za uređivačke sastanke, najprimereniji broj osoba je od 3 do 7, najviše 11 do 13 osoba, za informativne i više od deset ljudi. Na manjim sastancima, učesnici aktivnije učestvuju i lakše prihvataju dogovore i zaključke. Sastanak je efikasniji ako se lične karakteristike učesnika dopunjuju i ako učestvuje što manje teških učesnika. Sastanci u preduzeću su urodjeniji, ipak manje neometani. Zahtevniji i produbljeni sastanci su efikasniji izvan preduzeća. Prostor za sastanak treba da bude miran, adekvatno osvetljen, zagrevan ili hladjen, bez promaje, dovoljno akustičan. Sedišta treba da budu ergonomski pravilna, ne raskošna, na kraju nas ubrzo počinje da nas boli kičma. Stolovi su nužni da bi učesnici mogli da koriste materijal i da pišu. Za vodju, ako ne sedi za istim stolom, treba da bude pripremljen jednostavan sto na istom nivou, kao što je kod učesnika ili nižem (amfiteatarsko uređenje prostora). Govornice odvajaju vodju od učesnika.

Uobičajeno pomoćno sredstvo je grafoskop. Česta je tabla (bela ili crna) i flip chart sa listama za pisanje. Video projektori, povezani sa računarom su danas skoro obavezni deo opreme. Za velike prostore je nažalost neizbežno ozvučenje. Za sastanke na više jezika, potrebna je mrežna oprema za simultano prevodjenje i naravno dvoje skupih prevodioca. Bolje je da se odlučimo za upotrebu jednog ili dva svetska jezika. Bitno je, kako izgledaju sanitarije, prostor za pušaće, jednostavna osveženja, parkinzi, telekomunikacije, administrativna potpora.

Treba da razmislimo i o rasporedu učesnika. Učesnici se najlakše sporazumevaju ako sede rame uz rame ili jedan naspram drugog. Ako želimo da postignemo suprotan efekat ili želimo da ih razdvojimo, stavićemo da sede na istoj strani stola ili dijagonalno. Položaj vodje na dužoj strani stola je često značajan za participativno vodjenje, na užoj stranici za direktivno vodjenje. Na saradjujućim, uređivačkim sastancima učesnici sede po običaju oko okruglog ili pravougaonog stola. Na pregovaračkim sastancima, učesnici obeju strana su na suprotnim stranama stola. Na većim sastancima (od 10 do 30 osoba), učesnici sede bilo uzduž spoljašnje strane stola u obliku potkovice, bilo za stolovima, koji su rasporedjeni ukoso, kao riblja kost.

Na efikasan poslovni sastanak se pripremaju svi učesnici. Pripreme usmerava vodja sastanka, organizovanje zahtevnijih sastanaka obavlja sekretar, odnosno sekretarica sastanka. Sastanak je malo efikasan, ako učesnici na njemu obavljaju zadatke. Bolje je da se dogovore o zadacima i da ih do narednog sastanka ispune i o tome izveste. Sastanak će biti, pre svega, stvaranje i uskladjivanje ideja.

Na kraju priprema, vodja još jednom proverava najznačajnije:

- Namere i ciljevi: šta želimo da postignemo sastankom?
- Učesnici: da li su pozvani oni, koji imaju moć odlučivanja; oni, koji će se za zadatak zauzeti; oni, koji će biti obavešteni?
- Vreme i trajanje: da li je termin sastanka dobro izabran, da li je predviđena dužina sastanka odgovarajuća?
- Program: da li je sadržaj pravilan – da li su učesnici učestvovali u stvaranju programa – ko priprema materijal, ko će ih uručiti?
- Prostor i oprema: da li je prostor adekvatan – da li je uređenost u prostoru odgovarajuće i oprema pripremljena – šta je sa udobnošću i neometanošću učesnika?
- Uloge: podela posla izmedju vodje i sekretarice – uloge i zadaci drugih učesnika, izveštača, moderatora?

- Ocenjivanje: koja su merila za ocenjivanje sastanka – kako će rezultati uticati na poboljšavanje budućih?

### ***Tok dobrog sastanka***

Sastanak obuhvata:

- Otvorenost: vodja učesnika upoznaje sa sadržajem sastanka i definiše način rada.
- Podsticanje rasprave: vodja podstiče više umereno sporazumevanje.
- Usmeravanje rasprave: vodja usmerava, vodi sastanak u pravom smeru.
- Savladavanje teškoća: na svakom dobrom sastanku se ukrštaju interesi.
- Kraj sastanka: dogovori, zaključci, planovi su rezultati sastanka.

Na informativnim sastancima je težište na stvaranju i usmeravanju sastanka, a na uređivačkim sastancima težišta su podsticanje rasprave i savladavanje teškoća.

Nakon sastanka se treba pobrinuti za izradu zaključaka: najbolji sastanak je bez vrednosti, ako učesnici ne utvrde dogovore primljene na njemu – to se dešava najčešće zbog toga što zaboravljaju na dogovore i posebno na detaljan sadržaj zaključaka sastanka.

Ocenjivanje uspešnosti sastanka je uslov za poboljšanje. Vodja ga obavlja sam za sebe, ocenjivanje može da izvrši neutralan posmatrač, mogu ga oceniti učesnici. Ocenjivanje može da obavi vodja sastanka u više ili manje strukturiranom razgovoru sa učesnicima, te može da upotrebi i upitnik.

### ***Poslovni nastupi i prezentacije***

Nastup je javni prikaz mnjenja i stanovišta pred publikom. Prezentacija je poslovni nastup pred velikom grupom učesnika. Cilj nastupa je podređen cilju preduzeća, odnosno organizacije, interesima vodje i interesima učesnika nastupa. Informativni nastupi upoznaju učesnike, uticajni pokušavaju da utiču na njih. Efikasno nastupanje je bitno za ličnu uspešnost poslovnih ljudi, direktora, stručnjaka.

Proces predstavljanja obuhvata ulazak (predstavljanje, pozdravni govor, opis ciljeva, sadržine i toka), zatim suštinu predstavljanja i zaključak predstavljanja.

Publika je po običaju naklonjena govorniku. Izuzetak su duge prezentacije, na kojima poslednji govornici učesnicima već prisednu.

Učtivost nalaže da se govornik predstavi. To često već uradi vodja prezentacije, koji o govorniku govori nešto laskavo. Više puta se govornik sam predstavlja. Ograničava se na osnovne podatke, neki upotrebljavaju biografiju. Nakon toga ukratko predstavlja sadržinu i glavne elemente.

Kod svečanijih događaja je upriličen pozdravni govor, u kome je prvo pomenuta najbolja ličnost (gospodine ministre ...), učesnici se obuhvataju zajedno (poštovani gosti, kolege ...).

O uspešnosti prezentacije odlučuju učesnici. Govornik se od prvog trenutka trudi da pridobije njihovu pažnju i naklonjenost: umesto «ja» i «vi» govori «mi», da istakne zajedničke interese i uskladjuje vodjenje sa pripremljenošću učesnika. Tako ih možda na početku podstiče na učestvovanje pitanjem,

iako retoričnim. Najbolji put vodi preko njihovih ličnih i zajedničkih interesa – zanima ih ono, što im je od koristi. Početak prezentacije ne traje predugo.

Cilj predstavljanja obuhvata više ciljeva, koji obraduju određene teme u sadržaju prezentacije. Zato treba na početku stvaranja da pruži širu lepezu tema, a zatim ih rešavati. Sadržinski plan, dakle, sadrži pod osnovnom temom više delimičnih tema, pod svakom od njih sadržajne sklopove (tvrdjenja, dokaze, informacije), koje obuhvata predstavljanje.

Sadržina je tesno povezana sa stilom nastupanja; svaka prezentacija je nekako drugačija, iako je s vremenom nastalo nekoliko osnovnih pristupa, kojima se dosta služe vodje i govornici.

Nastup je predstava: nije govorno komuniciranje, čitanje izveštaja (to mogu učesnici sami da pročitaju), već govorno, negovorno i komuniciranje bez reči. Način govora, kretanje u prostoru, lična uredjenost i izgled, vreme i okruženje i dr. spadaju u sadržinu prezentacije u odnosu na saopštavanje reči.

Formalizovano (uredjeno, službeno) predstavljanje više odgovara većoj publici i stvarnijim, značajnijim, složenijim sadržinama – neformalizovana (slobodna) je za manje grupe i za sve sadržine, koje su im blizu. Sve u svemu, bitan je vremenski period predstavljanja. Vreme je po pravilu ograničeno.

Publika shvata govornika kao celinu: reči i glas, izgled i ponašanje. Bitni su svi elementi celine. Na reči same po sebi otpada 7 procenata saopštenja. Na glas 38 procenata, na izgled i ponašanje 55 procenata. Dobar govornik stoji pred publikom čvrsto i uravnoteženo. S obema nogama na zemlji. Uspravan je i ispravljen, nije nervno napet i nije nemaran, usredsredjen je na prezentaciju i na publiku. Pred velikim grupama, govornik najčešće stoji, pred manjim može da sedi da im ne bi govorio sa visine.

Govorna predstavljanja je teže slediti nego pisani materijal. Zato učesnici dobijaju kratke teze sa sadržajem i naravno preglednu pozivnicu. U ograničenom periodu nije moguće predstaviti zahtevniju sadržinu u celini. Pošto učesnici dobijaju iscrpne materijale, predavanje ograničavamo na rezultate i zaključke.

Poštovanje vremenskog rasporeda je značajno kao i obimnost predstavljanja. U stisci sa vremenom, govornik neprimetno pruža delove sadržine, usredsredjuje se na najznačajnije. Nastup će biti bezuslovno završen u dogovoreno vreme, bolje je i ranije. Učesnici gube naklonost zbog odugovlačenja u odnosu na bilo šta drugo.

Pravovremeni zaključak obuhvata rezime sadržine i formirane zaključke. O uspešnosti prezentacije govori ponašanje učesnika, kojima je govornik po volji, sve dok ne odu.

U dvorani će govornik biti bolji između slušalaca. Govornica doduše olakšava upotrebu skripti, ipak je pregrada od publike. U sobi za konferencije, govornik za stolom je ili na čelu, u sredini, ili drugde. Može da sedi ili stoji, ako mu ne smeta da je uzvišen iznad slušaoca. Jednostavno rečeno, govornik je na uzvišenom ili na nižem mestu (amfiteatar).

Osvetljenost je najčešće kompromis. Prejaka smeta projekciji, ipak nije dovoljna da bi učesnici videli govornika, da bi pisali i čitali. Čujnost je veoma značajna. Prirodna je bolja od najboljeg ozvučenja. Najbolju prezentaciju kvare smetnje, koje pogadjaju udobnost publike, vidljivost i čujnost. Temperatura treba da bude sobna, provetravanje dovoljno, ipak bez promaje. Za pušenje su pauze. Pepeljare svakako ne spadaju u prostor za prezentacije. Učesnici treba da isključe mobilne telefone ili da ih ostave napolju. Telefoniranje ne spada u predstavljanje.

## ***Kultura telefonske komunikacije***

### ***Naročitosti i karakteristike***

Zbog prikladnosti, telefoniranje je za najčešća zamena za lične kontakte i za pisano sporazumevanje.

Prednosti telefoniranja su očigledne:

- Vanredno korišćenje i brzo uspostavljanje kontakata,
- Telefonski razgovori su po pravilu jeftiniji od ličnih.
- Telefonski razgovor je ličniji u odnosu na pisano komuniciranje.

Nedostaci telefoniranja su manje očigledni, ali ništa manje osetljivi:

- Telefoniranje je poslovni razgovor sa zavezanim očima; zlo je svaka polovična informacija iz neverbalnog sporazumevanja.
- Ocenjivati sagovornika i uživati se u njega je teže bez neverbalnog sporazumevanja.
- Telefoniranje otvara put nepozvanom sagovorniku i pozivom u pogrešno vreme.
- Za telefonskim razgovorom ne ostaje nikakav zapis; uprkos svim zakonima sagovornik nikad nije siguran da li ga sluša neko drugi.

### ***Proces telefonskog razgovora***

Biranje vremena je delikatnije kod neposrednih razgovora, zbog nepoznatog okruženja pozvane osobe. Pri tome, pomaže pregledno prikupljanje podataka. Neadekvatno vreme je uopšte onda kada sagovornik počinje svoj radni rad, u vremenu odmora za ručak, na kraju radnog vremena, na kraju radne nedelje. Poslovni pozivi sagovorniku na kuću su prikladni ako pozvani izričito dozvoli i u zaista nužnim slučajevima. Ipak nije zgodno ujutro, pre dnevnika na televiziji, u subotu uveče i u nedelju ujutro. Pre poziva na velikim udaljenostima najpre treba da razmislimo koliko je sada sati kod sagovornika. Pripremanje sadržine obuhvata plan razgovora i informacije za njega (imena, brojevi, titule). Prilikom pozivanja treba da imamo pri ruci rokovnik i pribor za pisanje (notes, olovku).

Ako se javlja telefonska sekretarica: budimo kratki i jasni: predstavimo se (ime, firma, telefon); recimo zašto zovemo, predložimo akciju (opet ćemo zvati, molim za odgovor itd.). Treba da govorimo polako i razgovetno. Sledi odazivanje. Ako se javlja sekretarica, treba da se predstavimo i pozdravimo; pitamo za pozvanog. Na pitanje zašto ga zovemo, objasnićemo ili ćemo reći da bi radije da govorimo sa pozvanim. Ako sekretarica kaže da nema pozvanog ili da nije zauzet, reći ćemo da ćemo opet zvati i molimo da nas pozovu i ostavimo kratku poruku. Treba da negujemo odnose sa sekretaricama, jer su ponekad prepreka ka pozvanoj osobi.

Sagovornika ćemo pozdraviti i predstaviti ćemo se polako, kratko i jasno. Reći ćemo ime i prezime, naziv firme, ako treba i područje rada i mesto. Proverićemo da li je pravo vreme za razgovor, možemo se dogovoriti za drugi termin. Reći ćemo koliko nam je vremena potrebno i o čemu želimo da govorimo, te proveravamo da li je sadržina prihvatljiva za sagovornika.



Kada primimo poziv, predstavljamo se. Ako je poziv prenela sekretarica, reći ćemo samo ime i prezime i dodaćemo kratak pozdrav. Ljubazno ćemo utvrditi zbog čega zove i razgovaraćemo ili ćemo se dogovoriti za kasniji razgovor.

Za saopštavanje preko telefona imamo samo svoj glas i ništa drugo, zato treba da pazimo na reči i izgovor. Upotrebićemo aktivan pristup, govorićemo polako i razgovetno, ljubazno uz osmeh. Pošto ne vidimo sagovornika, više obraćamo pažnju na odgovore. Ako se dvoumimo, pojašnićemo sa pristojnim pitanjem. Nećemo govoriti o poverljivim stvarima, nećemo prenositi brojne podatke. Telefaks je najefikasniji. Uvek imamo ispred sebe sat; ako pomislimo da je sagovornik u žurbi, razgovor ćemo poboljšati ili ćemo razgovor odložiti. Slušaćemo aktivno, sagovorniku ćemo odmah potvrdjivati da smo slušali i razumeli. Upotrebljavaćemo jasno «da», «razumem», itd.

Uvek je pametno zapisivati telefonske razgovore, najbolje u notes. Iako takav zapis nema formalnu moć, dosta pomaže eventualnom kasnijem raščišćavanju. Bitne telefonske dogovore ćemo uvek pismeno da potvrdimo.

Na kraju razgovora ćemo se oprostiti. Slušalicu ćemo odložiti kada budemo bili uvereni da je razgovor zaista završen. Razne komentare i uzdisaje ćemo sačuvati za kasnije, kad smo već odložili slušalicu.

Ako preduzeće ili mi sami promenimo broj službenog telefona, moramo da javimo novi broj odmah (još bolje – već unapred) pismeno (dopisom, telefaksom). Upotrebićemo i žig sa kratkim obaveštenjem: PAŽNJA! NAŠ NOVI BROJ TELEFONA JE ... Tu poruku ćemo otisnuti na svakom dopisu, računu itd. Te mogućnosti ne propuštajmo i kada promenu objavimo u časopisu (oglasom).

Svako preduzeće koje ima više od deset internih telefonskih linija treba da umnoži interni telefonski imenik i podeli ga zaposlenima (imenik sadrži interne telefonske brojeve, prezime zaposlenih, imena sektora i službi).

Veća preduzeća štampaju posebne informativne brošure sa internim telefonskim imenikom i drugim podacima, koji su značajni za poslovanje radne organizacije. Brošuru dobijaju zaposleni i poslovni partneri.

Mnoga preduzeća upotrebljavaju interne imenike u elektronskom obliku, koji su zaposlenima dostupni na računarima.

### ***Kako se ponašamo prema neučtivom sagovorniku***

Nema nikoga ko jednom u životu nije naleteo na neotesanog čoveka ili se našao na istoj liniji sa bestidnim sagovornikom. Kako treba da se ponašamo u takvim situacijama? Vratiti jednako, početi raspravu, spustiti slušalicu?

Kada neko pozove i bez predstavljanja pita za druge radnike u preduzeću ili zahteva da mu kažemo lični telefonski broj i titulu nekog od naših saradnika, ili pita o poslovnim stvarima, nije pogrešno ako ne odgovorimo i radoznalca ljubazno odpozdravimo. Grubog čoveka ili čoveka koji se žali, koji neće da promeni ton, možemo da mirno prekinemo, tako što ćemo odložiti slušalicu. Slušalicu ćemo spustiti i onda kada nam neko uskoči u liniju i neće da prekine svoju vezu. Često se dešava da neka stranka udje u unutrašnju liniju preduzeća mimo centrale i umeša nam se u razgovor ili se nadje na liniji, koju smo upravo dobili, jer smo hteli da telefoniramo napolje. U takvom slučaju dajemo prednost stranci, prepustićemo joj liniju, i ako je moguće daćemo joj željeno objašnjenje da li da je povežemo sa čovekom, koga traži.

## *Kultura pisanog komuniciranja*

### *Poslovno dopisivanje*

Veliki deo uspešnog poslovnog komuniciranja se bazira na dopisivanju. Kultura pisanog opštenja, svojom suštinom i formom, pomaže u obavljanju poslovnih zadataka, zato nije sama sebi cilj. Pismeno saopštavanje zahteva jasnu i nedvosmislenu pravopisnu pravilnost i jezgrovitu sadržinu. Iako se klonimo umetničkih formi kako u uvodu tako i na kraju, moramo i u službenom dopisu da napišemo neku ljubaznu frazu, koja izražava poštovanje prema poslovnom partneru, odnosno sastaviti dopis tako da je pismo uokvireno obaveznim ljubaznim obrascima, koji se koriste u dopisivanju.

Za početak dopisa ćemo upotrebiti neku od uobičajenih ljubaznih fraza, npr.: „Poštovani gospodine direktore“ ili „Poštovani kolega“ ili „Poštovana gospodo“ itd. Nakon tih pozdravnih reči, danas po običaju stavljamo zarez, iako u korespondenciji možemo da koristimo znak uzvika na tom mestu.

Uvod čine prve reči u dopisu; u njemu povezujemo glavnu sadržinu pisma sa ciljem saopštenja:

„U vezi sa našim sastankom dana 25. septembra t.g., na kojem smo razgovarali o zajedničkom snabdevanju radnih organizacija stručnom literaturom, na našem stručnom kolegijumu smo doneli uslove za moguću saradnju ....“

Saopštenje ili jedro zauzima srednji deo dopisa i najznačajniji je deo pismenog saopštavanja. Zbog toga mora da bude napisano u jasnoj i nedvosmislenoj formi:

„Smatramo da su zajednička ulaganja u prospekte i druge oblike propagande u visini od 10 procenata planiranog prometa u celini prihvatljiva. S obzirom na to da će briga za pripremu ogledala i štampanje materijala preuzeti naš propagandni sektor, molimo Vas da nam do kraja meseca pošaljete spisak svih izdanja, koje nameravate da ponudite.“

Na kraju ili u zaključku dopisa ističemo suštinski deo sadržine i pismo zaključujemo. Počinjemo ga novim redom:

„Nadamo se da taj rok nije prekratak i da ćete prihvatiti sve naše predloge, jer mi smo uvereni da su obostrano korisni.“

Na kraju dodajemo još pozdrav sa potpisom, opet u novom redu:

„Srdačno Vas pozdravljamo“, «Sa lepim pozdravima», itd.:

«Janez Kovač, šef prodajnog odeljenja»

Bez obzira na to da li dopis diktiramo ili prepisujemo sa primera, mora da bude čisto napisan na službenom dopisnom papiru organizacije. U njemu ne sme da bude ispravki.

Šaljemo, po pravilu, original dopisa. Izuzetak su dokazni primerci ili dodaci u prilogu originalnog dopisa ili bilo koje druge dokumentacije koje možemo da pošaljemo u vidu kopija ili fotokopija. Mnoga službena pisma svojom sadržinom (uobičajeno određuju rok za odgovor) odlučuju koliko brzo treba odgovoriti. Ljubaznost zahteva da odgovori čovek na koga je pismo naslovljeno. Ni najzaposleniji poslovni ljudi nemaju opravdanja, ako ne odgovore na dopise. Uvek je moguće da dopis poslovnog partnera prouči koji od zaposlenih i za njih da pripremi odgovor. To može da potpiše kako osoba na koju je pismo stiglo, tako njen saradnik (saradnik na levoj, vodeći na desnoj) ili samo saradnik, pogotovo ako je u pitanju opšta stvar (pitanje o ceni proizvoda, komercijalna ponuda sa

srednjom ili manjom vrednosti, reklamacija bez zahteva). Ne zaboravimo da se uobičajeno dopisuju privrednici, koji zauzimaju u poslovnoj hijerarhiji približno jednak položaj. Neljubazno je ako na dopis direktora nekog preduzeća odgovara referent ili neki drugi radnik na nižem položaju. Izuzetak je, kada je naslovljeni odsutan, da pomoćnik direktora pošalje odgovor zbog nezakašnjenja roka ili ako je u pitanju nužna stvar, svakako mora istovremeno da odgovori i saopšti da je odgovorna osoba na putovanju ili slično.

### ***Forma dopisa***

U svom poslovanju se odlučujemo za onaj oblik dopisa, koji nam lično najbolje odgovara (francuska ili blok forma). Dopisi ne treba da budu dugi. Jednostavan jezik, kratko saopštenje, brz odgovor su najveće odlike poslovnog komuniciranja. Tačno moramo da napišemo imena, prezimena, akademske titule i funkcije adresar. U zapadnoevropskim zemljama, ljudi sa akademskim titulama imaju veliki društveni ugled, zato se iskazuje poštovanje prema znanju i time ugleda, koji ima adresar. Ako pismo pravilno naslovljavamo, pišemo ih po zahtevima standardne jezičke kulture, lično ih oblikujemo, uvek pravovremeno šaljemo i u njima se držimo obradjuvane teme, jer ćemo kod svih sa kojima saradjujemo pridobiti ugled poverljivog poslovnog partnera.

### ***Ne zaboravimo na čestitke***

Novac za čestitke nije izgubljen. Čestitamo zato što je to mogućnost da komuniciramo sa ljudima, sa kojima se nismo dugo sreli. Čestitamo i onima, koji kasne sa čestitanjem, jer ćemo ih u narednoj godini opet sresti. Čestitamo, iako znamo da nam neko neće uzvratiti čestitku, pa će takvima biti malo neprijatno prilikom sledećeg susreta. Nije u pitanju čestitka, već taj moralno-vaspitni osećaj.

Svakako prilika za čestitanje je samo praznicima. Poslovnim partnerima treba da pošaljemo čestitke kada njihovo preduzeće slavi godišnjicu svog otvaranja, otvara novu proizvodnu liniju, itd. Ako čovek, sa kojim saradjujemo, napredovao na više radno mesto, treba da mu čestitamo za uspeh. Čestitke šaljemo zato što želimo da ostanemo u kontaktu sa onima, sa kojima smo uspešno poslovali ili sa kojima bi hteli da saradjujemo.

#### *. Neki saveti u vezi sa čestitanjem*

- Treba da sastavimo listu sa imenima onih, kojima želimo da čestitamo.
- Sekretarica odeljka treba da sastavi takav adresar i za naše kolege i zatim ih upoređuje da se imena ne bi ponavljala.
- Na jednu čestitku može da se potpiše više ljudi, kada adresara svi znaju.
- Potpisujemo se uvek svojeručno i čitljivo.
- Značajnijim poslovnim partnerima ili onima, koji ne poznaju našu novu funkciju prilažemo vizit kartu.
- Kada štampano čestitke preduzeća, grafička forma treba da bude u skladu sa njegovom delatnošću, iako to nije nužan uslov.

- Prilikom likovne analogije delatnosti preduzeća, ne budimo uporni po svaku cenu. Dosta je naime preduzeća čije usluge i proizvodi, iako na tržištu nepogrešivi, bi naružili likovnu sliku čestitke.
- Čestitku ne treba videti kao reklamni prospekt, kada već hoćemo da nešto istaknemo, učinimo to diskretno i sa pravom merom.
- Zanatlije ili drugi, koji rade u maloj privredi, mogu da imaju lične čestitke kojima bi se njihova poslovna slika mogla videti mnogo ozbiljnije.
- Čestitke ne treba da šampamo u zadnjem trenutku, imena na kovertu treba da napišemo mesec dana ranije.

### ***Kultura poslovnog obedovanja***

#### ***Poslovni ručak***

Mišljenja o poslovnim ručkovima su veoma različita. Nekima se čine potrebni, opet drugima ne. Bez obzira na takva ili drugačija mišljenja, u poslovnom životu je već nekako ukorenjen običaj da se poslovni partneri uzajamno pozivaju i na poslovne ručkove (business lunch), na kojima spajaju prijatno sa korisnim. Poslovni ručak daje novim poslovnim partnerima mogućnost da se bolje upoznaju međusobno, starim da nastave dobre poslovne kontakte neformalnom razmenom mišljenja.

Na poslovni ručak možemo da pozovemo dve ili više osoba. Na njemu učestvuju samo osobe, koje su bile na poslovnom pregovoru. U načelu, biramo neki bolji restoran, gde gosti mogu da mirno razgovaraju dok jedu. Sekretarica rezerviše sto, koji je poprečno od ulaza i po mogućstvu na takvom mestu, koji nije previše izložen pogledima i ušima drugih gostiju. Kada je gost iz drugog mesta ili inostranstva prvi put u našem mestu, po mogućstvu biramo gostionicu u bližem okruženju, u kojem poslužuju specijalitete mesta, tako da gostu pokažemo sve karakteristike mesta.

Domaćin mora da dodje u restoran pravovremeno, pre gosta. Ako zakasni, mora da telefonira u restoran i da moli šefa sale da gostu (odnosno gostima) ponudi neko piće (aperitiv ili manje predjelo). Ako gost čeka kod bara, domaćin treba da po dolasku isplati račun. Ako ga ne može ubaciti u račun ručka u restoranu, mora da plati iz svog džepa gotovinom, čekom ili kreditnom karticom.

#### ***Raspored sedenja za stolom***

Raspored za stolom treba da zadovolji tri zahteva:

1. počastiti glavnog gosta,
2. ako je moguće obezbediti svim gostima odgovarajuće susede za razgovor,
3. napraviti atmosferu zajedničkog okupljanja.

Najznačajniji gost sedi sa desne strane domaćina, drugi po položaju sa njegove leve strane. Počasna mesta se u poslovnom protokolu dele drugačije u odnosu na društveni. Domaćin, odnosno starešina je uvek osoba koja u preduzeću ima najviši položaj, bez obzira na titule, godine itd. drugih osoba. Kada društvo sedi za dugim stolom, domaćin sedi bilo na sredini po dužoj stranici stola ili na njenom čelu. Slično je sa stolom u obliku potkovice. Za okruglim stolom, domaćin sedi onako kako mu se čini da je za njega i njegovog gosta najbolje (kičmom nasuprot zidu, sa pogledom na baštu, itd.), drugi gosti se razvrstavaju onako kako smo već rekli.

Poslovni protokol nije krut i dopušta različita prilagodjavanja u smislu da osim domaćina i najznačajnija dva gosta drugi mogu da sednu kako žele da bi mogli da nastave već započete razgovore. Ako je društvo izmešano, za stolom treba da se naizmenično rasporede žene i muškarci. Ako je u društvu samo jedna žena, ona ima počasno mesto, što bliže domaćinu na levoj strani. Ako je gošća po položaju vodeća osoba, sedi svakako sa desne strane domaćina, kada žena nastupa kao domaćica, teče sve onako kako smo već napisali.

Kada na poslovni ručak dodju samo dva čoveka, oni sede jedan naspram drugog, s time što ćemo gostu ponuditi bolje mesto (sa boljim pogledom, prijatnijem mestu, zimi blizu kamina, leti blizu prozora ako u lokalu nema klimatskih uredjaja, odnosno zid od kuhinje).

Kada priredjujemo poslovni ručak za više gostiju, neko iz odeljenja za odnose sa javnošću, marketing ili drugog odgovarajućeg odeljenja treba da napravi raspored sedenja (ako je više stolova) za svaki sto posebno i tako da razmesti pozvane. Kod većeg broja gostiju je najbolje ako na stolu pored svake stolice postavimo natpis sa imenom i prezimenom. Ako u restoranu nemaju postolje za takve natpise, za njih ćemo koristiti kartončiće, savijene u obliku obrnutog slova V. Domaćin će dopustiti da gost dovede još jednu osobu na ručak, ako je ona iz istog preduzeća kao i gost i ako je gost ranije nagovestio i zamolio domaćina za dozvolu. Kod nas nije običaj da na poslovne ručkove zovemo žene poslovnih partnera.

Pre ručka, najbolje pre dolaska gostiju, domaćin će objasniti šefu sale na koga da konobari posebno obrate pažnju. Ako je pozvanih malo, domaćin će urediti stvari za stolom sam ili može da odredi nekoga (šefa odeljenja za odnose sa javnošću ili za marketing, itd.) da se sa osobljem restorana dogovori o narudžbinama, plaćanju računa, itd. Najveća zbunjenost može da nastane onda kada je vodeća osoba žena, koja poziva, te konobari u pogledu izbora jela i pića, kao i plaćanja se obraćaju muškarcu, koji je stariji.

### ***Poslovni bonton za stolom***

Tokom poslovnog ručka, domaćin treba da se potruži i pomoću osoblja u restoranu preporuči gostu, pre svega, piće i jela, koja su značajna za mesto, posebno ako je gost u njemu prvi put u poseti. Pri tome, ne sme da nameće svoj ukus, već treba da prepusti gostu da sam odluči šta će naručiti. Gost će pokušati da izadje u susret svom domaćinu tako što će izabrati neko od domaćih specijaliteta i zatim pohvaliti.

Gost, pogotovo ako je pozvan u skup restoran, će voditi računa o tome da ne naruči sebe najskuplja jela i pića, isto tako neće sam naručivati dodatna jela i pića. Najbolje je da se upravlja prema domaćinu. Medju gostima se uvek nadje neko ko ne pije alkohol i ne jede odredjena jela. Neučtivo je da silimo goste sa specijalitetima, koje ne žele ili kojih se klone zbog dijete, bolesti, verskog ubedjenja, itd. Goste ne smemo da silimo da piju alkohol, ako im nije do njega. Naročito je neuidjavno takvo ponašanje, kada gost treba da sedne za volan nakon ručka.

Tokom jela, ne razgovaramo isključivo o poslu. Svejedno moramo da znamo da biramo takve teme, koje neće nikoga da uvrede (naročito moramo da budemo oprezni, kada je puno pozvanih i kada ih površno i slabo poznajemo), treba da ne započinjemo verska, politička i slična pitanja. Ako već neko započne takav razgovor, razgovor prepuštamo drugima. U toalet idemo kada je potrebno i kada hoćemo da operemo ruke, popravimo frizuru ili šminku itd. Najbolje da to uradimo pre ručka ili u pauzama, pre nego što posluže novo jelo ili piće, svakako treba da se, ako je nužno, za nekoliko trenutaka da se udaljimo od stola, s time da se adekvatno izvinemo. Gledajmo da uvek sa sobom imamo neki sitniš da

ne bi morali da molimo nekog iz društva za stolom da nam pozajmi potrebne metalne novčiće. U takvom slučaju, treba da zamolimo konobara da nam zameni veću novčanicu.

Ako pušimo, a poslovni partner je nepušač, uzdržaćemo se od pušenja do kraja ručka. Mnogi bolji restorani imaju odvojene prostorije za pušače i nepušače, zato treba da pazimo gde rezervišemo sto. Ako tokom jela molimo za dozvolu da zapalimo cigaretu, uglavnom nam neće reći ništa iz ljubaznosti, svejedno sa takvim pitanjem u suštini druge prinudjavamo. Sve dotle dok je u društvu za stolom, ne treba da pitamo za dozvolu i da ne pušimo.

### *Neki saveti u vezi sa ponašanjem za stolom*

(Osredečki, 1992)

- Stolicu treba da primaknemo stolu tako da ne trebamo da se previše unapred naginjemo tokom jela.
- Laktove treba da držimo uza sebe, nikako ne sa strane i ne naslanjamo ih na sto. Iznad stola su nam samo dlanovi do zglobova.
- Treba da jedemo sa zatvorenim ustima, nečujno, ne halapljivo, hranu treba dobro da sažvaćemo da se ne bi zagrcnuli.
- Tokom jela ne treba da govorimo punim ustima.
- Hranu ne treba da uzimamo iz posude ili sa poslužavnika svojim jednim priborom, već jedino sa priborom za posluženje, koji je u posudi ili na poslužavniku.
- Špagete treba da jedemo pomoću kašike i viljuške; s time da zalogaje unosimo u usta samo pomoću viljuške.
- Pribor za jelo ne treba da nas zbunjuje; uvek počinjemo da upotrebljavamo pribor koji je najviše odmaknut od tanjira (na desnoj i levoj strani), zatim svako novo jelo pomoću sve bliže postavljenog pribora.
- Kad neko jelo pojedemo, odložićemo pribor (nož i viljušku) paralelno na tanjiru i izravnamo od sredine tanjira ka desnoj strani. To je istovremeno znak za konobara da smo prestali da jedemo.
- Ako ne znamo kako da jelo stavimo na tanjir, možemo da zamolimo konobara da nas posluži.
- U restoranu, posudje donosi i odnosi osoblje, pri tome mu ne treba pomagati.
- Salvetu ne zakačinjemo za okovratnik, već je stavljamo preko kolena.
- Nakon završenog jela, odlažemo salvetu na sto, ne treba da je složimo; najpre to radi domaćin.
- Kada nam ponude jelo, uzimamo najbliži komad; ništa što je dotaknulo naš tanjir ili pribor ne smemo da vratimo nazad u posudu.
- Salate, sočiva i već isečeni hleb ne sečemo nožem.
- Hleb uzimamo sami, ako je korpa blizu, ako je drugačije zamolićemo nekog od gostiju da nam je doda da se ne istežemo preko stola. Hleb uzimamo rukom i lomimo ga na komade.

- Ako nam nažalost u ustima zadje kost, prinećemo viljušku ustima i kost ćemo spustiti na nju, zatim ćemo ga položiti na ivicu tanjira ili na posebni tanjir za kosti.
- Posude ne prinosimo ustima da bi jelo do kraja lakše pojeli.
- Poslednje gutljaje supe uzimamo kašikom tako što ćemo tanjir blago da nagnemo na spolja.
- Tanjire na kraju ne „čistimo“ komadima hleba.
- Ako bi želeli da uzmemo još jedno jelo, na tanjiru ćemo ukrstiti nož i viljušku.
- Kada ne znamo kako se jede koje jelo, ne žurimo. Diskretno se osvrnimo na druge i oponašajmo ih.

### *Kako savladavamo teškoće*

Ponekad, na sreću retko se dešava da kod poslovnog partnera otkrijemo dotle nepoznati deo njegove ličnosti. U takvom slučaju, treba da se što pre rešimo surovog i bestidnog gosta. Neki ljudi naime usvajaju pravo da za stolom sami naručuju sve po redu, bez osećaja za ukus i meru, viču i prepiru se sa osobljem i opijaju se tokom poslovnog ručka. U takvom slučaju, trezna osoba će saopštiti da je vreme, koje je odredio za ručak, isteklo i da ga čekaju nužne obaveze, platiće račun, oprostiće se i otići.

Videćemo da nevidljavni partner nehotice ispija previše čašica. U takvom slučaju mu pozivamo taksi i pomažemo mu da bez sitnih zapletanja dodje kući. O tome nećemo govoriti nikome i gostu nećemo to pominjati prilikom sledećeg susreta. Kada nam je u takvim slučajevima potrebna pomoć konobara, dajemo duplu napojnicu.

### *Etiquette – pravila ponašanja*

Ako na neko vreme moramo da napustimo sto, reći ćemo samo: „Oprostite, molim“.

U američkom engleskom se nikad ne upotrebljava reč „toilet“. U upotrebi su reči men’s room, women’s room, pa i rest room, bathroom, powder room. Poslednji izraz koristimo ako smo pozvani u kuću.

Ako se muškarac nadje u nužniku sa svojim nadredjenim, pomera se da opere ruke u lavabou i tako neće ometati šefa kod školjke.

Čačkanje nosa je neočekivano tužno ponašanje.

Ako nam se zatekne masni ispljuvak u grlu ili duboko u nosu, treba da progutamo. Ako to ne možemo, okrenućemo se i ispljunuti ispljuvak u složenu maramicu.

Ako osetimo da ćemo kinuti, okrenućemo glavu u stranu i držati maramicu na obrazu. Ako nemamo maramicu, postavimo ruku ispred usta i nosa. Svakako da ćemo se izviniti i otići u kupatilo da se umijemo.

Može da se desi neočekivano da imamo trbušne gasove. Pošto je to zaista nedopustljivo, izvinjavamo se. Ponašamo se kao da se ništa nije dogodilo. I drugi će se ponašati kao da ništa nisu videli.

Isto tako, za stolom i u društvu nema uzrigivanja i štucanja.

Ako nam je loše ili imamo druge probavne smetnje i osetimo da nećemo izdržati, reći ćemo: „Oprostite molim“. Napuštamo mesto i naručujemo konobaru ili šefu sale da domaćinu prenese naše usmeno ili pismeno opravdanje.

U Sjedinjenim američkim državama, američki poslovni ljudi nikad ne uzimaju alkohol ni za doručak ni za ručak. Uopšte, ovim obredima ne daju toliko značajnosti kao u Evropi.

Poslovne večeri su redje, jer je večernji čas namenjen ličnog društvenom životu.

Kako se oslobadjamo žvakaće gume? Zavićemo je u papirić i baciti u kantu za djubre ili pepeljaru. Veoma neukusno je ako je kao takvu odložimo u pepeljaru ili djubre ili ako pokušavamo da je zalepimo pod sto, stolicu ili na neko drugo prikladno mesto. Sa žvakaćom gumom u ustima ne razgovaramo, kao i ne preko telefona.

Amerikance ne puše u javnim i službenim prostorijama, kao i u svojoj kancelariji. To nije dozvoljeno, zato nemojte da pitate za dozvolu, jer ugrožavate zdravlje svih, koji su sa Vama u prostoriji. Radnici imaju pauzu za cigaretu. Puše spolja, jednostavno rečeno, ispred službene zgrade. To važi skoro svuda u SAD.

Ljudi u poslovnom svetu nemaju probušene uši, usnice i druge vidne delove tela, nemaju u tim predelima mindjuše, isto važi za tetovaže.

### ***Koktel***

Prigodnu zakusku možemo da pripremimo tako da se svaki gost može sam poslužiti ili ih poslužuju konobari. Samouslužni način je primeren za većinu manjih svečanosti. Na jedan ili više stolova ćemo staviti čašice sa alkoholnim i bezalkoholnim pićem i mineralnom vodom. Pored njih ćemo ponuditi slani keks, pržene američke lešnike i slične sitne pregriske. Možemo da pripremimo i hladni narezak. Kada proslavljamo neki značajniji događaj, u pogledu pripreme koktela ćemo se dogovoriti sa bližim restoranom. Treba da navedemo približan broj gostiju (dozvoljeno odstupanje je deset procenata odozgo ili odozdo), da izaberemo jelo i piće i da se dogovorimo za cenu. Bogatija ponuda za sobom povlači i višu cenu. Uobičajeno je da su proizvoljne tri različite zakuske, razlikuju se svaka po svojoj ceni, usluzi i posluživanju (broj radnih sati konobara). Najbolje je da izaberemo između više ponudjača, jer ćemo tako izabrati najpovoljnijeg, takvog koji će nam dati najviše za najmanje novca.

Koktel traje trideset do četrdeset minuta, pripremićemo ga u prostoru, gde se održava svečanost, redje u bližem lokalima. Po pravilu je kasno popodne od 17 do 19 časova ili od 18 do 20 časova. Kod velesajmova i sličnih priredbi se priredjuje i pre podne, po običaju sa početkom u 11 časova.

U pozivu na svečanost ćemo navesti koliko sati će trajati priredba zajedno sa koktelom i kada će se završiti. Tako ćemo ih dati službeniju notu i sprečimo da se poslovni susret pretvori u ljudsko veselje. Ako na kraju priredbe nameravamo da neke od pozvanih pozovemo na poslovni ručak (to je uobičajeni poziv za poslovne partnere od drugih, kooperante, itd.), o tome moramo da se sa njima što pre dogovorimo i da od njih dobijemo pristanak pismom, telefonom ili ličnim razgovorom. Ako bi naime te pojedince javno pozivali za vreme koktela, drugi gosti će biti uvredjeni i zapostavljeni. Takvim postupkom ćemo pokvariti nastavak saradnje sa njima. Zato pazimo da takvim nastavkom koktela ne štetimo poslovnim kontaktima sa onima, koje nismo pozvali na ručak.

Na prigodnu svečanost sa koktelom ne možemo da dodjemo u kaubojkama i dukserici. Treba da obučemo dnevno odelo ili kombinaciju pantalona i sakoa, te zavežemo kravatu.



Iako smo u poznatom društvu, ne smemo da zaboravimo da u grupi pored naše neko ne treba da čuje sve ono o čemu razgovaramo.

Na koktel ne dolazi čovek gladan, zato se pristojno ponašajmo i sa poslužavniku ne uzimajmo više od jednog komada da bi nešto ostalo za druge. Na kraju smemo, ako nas opet ponude, da uzmemo jelo i piće (oprezno sa alkoholom). Isto tako ne treba da naslažemo tanjir sa nareškom do vrha.

Klonimo se previše raspojasanih pojedinaca ili društva da nas ne bi neko pogrešno procenio po njima.

Kada na svečanost pozovemo neku veoma uglednu osobu, treba da joj obezbedimo prostor za parkiranje.

Prilikom izbora hrane i pića ne treba da eksperimentišemo, bolje je da se držimo klasike, jer će takva ponuda biti svima prijatna, a ne samo nekima.

Čašice sa alkoholnim pićem ne treba da postavljamo na vidno mesto, jer može da se dogodi da ih neki gosti pre vremena počnu da ispijaju.

Prednost imaju jela, koja se jedu rukom ili bockaju čačalicom.

Odgovarajuća pića: vinjak, viski, rakija, amaro, pelinkovac, voćni sokovi, pivo, belo ili crno vino, mineralna voda.

Odgovarajuća jela: narezak, pecivo, oljušteni ili prženi američki lešnici, sve vrste slanog keksa, garnirani hleb, male viršle, viršle u lisnatom testu, slane palačinke, masline, paštete u lisnatom testu, pirinčani krocketi sa sirom, krocketi od krompira, krocketi sa artičokama ili pečurkama, valjušci od krompira, razni savici i kriške, čevapčići, ražnjići, za kraj razne torte na papirnim tanjirima, itd. Na kraju poslužujemo kafu.

Moramo da se čvrsto dogovorimo da topla jela budu stvarno topla i pravilno poslužena. Sva jela ispržena na ulju treba da budu što manje masna. Pre nego što ih ponudimo, pokrićemo ih papirnim maramicama, koje upijaju suvišnu masnoću. Treba da pazimo da se za pripremu jela upotrebljava što manje začina i dodataka.

Ako se odlučimo za narezak samoposluživanjem, u blizini treba da bude neka hostesa koja će gostima davati savet ili pomoć, ukoliko im je potrebno neko objašnjenje.

Kokteli zahtevaju od učesnika i određene veštine ruku. One nisu date, same po sebi. U jednoj ruci ćete držati čašu sa pićem, a druga Vam je slobodna za eventualno rukovanje, osim ako u njoj ne držite garnirani hleb, na francuskom kanape, ili ukusnu zakusku. U toku ispijanja pića, žvakanja i gutanja hrane ne treba da razgovaramo, jer i tu važi zapovest da ne govorimo punim ustima. Koktel je, dakle, susret na kome se skoro bez izuzetka ne sedi. Na osnovu zamisli nepoznatih pronalazača te vrste društvenog susretanja, stanje će omogućavati dinamičnost, stalno kruženje gostiju od grupe do grupe.

### ***Prijem***

U poslovne svečanosti spada i prijem, koji se po običaju naziva hladnim bifeom, iako na njemu poslužuju i toplo jelo. Nije vezan za određeni deo dana. Može da se održi oko podneva, popodne, uveče. Karakteristika takvih bife-a, odnosno prijema je da su samouslužni, iako za razliku od koktela, ovde gosti sede.

### ***Poslovna večera***

Poslovna večera se na engleskoameričkom naziva dinner, francuskom dîner, nemačkom Abendessen, sa dodatkom festliches. Prevod poslednje reči znači da je u pitanju svečana večera. Kada i koliko je večera svečana, to je stvar beskonačnih rasprava između kulinarskih majstora i zagovarača bontona. Svečana večera je nešto izuzetno. Ona može da odgovara jubileju preduzeća, česta je u diplomatskim krugovima prilikom obilaska visokih državnika.

### ***Poslovni doručak***

Amerikanci nazivaju poslovni doručak «power breakfast», što doslovno znači jak doručak, a ne zbog obilnosti ponudjenih jela, već zbog ranga učesnika: to je jutarnji susret, sasvim «moćnih», vodećih u preduzeću ili izuzetno sa značajnim poslovnim partnerima.

Prednosti takvog doručka su na dlanu. U današnjem vremenu i uslovima, kada većina poslovnih ljudi već odavno ne može i ne sme da priušti radno vreme od devet ujutro do pet popodne, rekli bismo da je «Rano vreme – zlatno vreme» postalo zlatno pravilo. Poslovni doručak je radna zamena za slobodni ručak, pre svega, prilika za razmenu informacija i dogovore o dnevnim poslovima. Vreme za doručak je ograničeno, zato takve razgovore i dogovore je potrebno obaviti između pola osam i devet sati. Doručci su po pravilu u hotelskim restoranima, izbor jela i pića su uobičajeno određeni savremenim pravilima zdrave, prirodne ishrane. Nevolja može da bude u tome što se u istom hotelu može naći veliki broj poslovnih ljudi koji se znaju i koji će se odmah pozdravljati i ljubazno časkati.

Poslovni doručak ponekad odgovara i za ugošćavanje partnera, koji je došao jutarnjim avionom, vozom, itd. Cenovno je jeftiniji od poslovnog ručka.

### ***Brunch***

Brunch je složenica od prva dva slova reči breakfast i zadnja četiri slova reči lunch, dakle to je nekakvo ukrštanje doručka i ručka. Zato se organizuje negde između: počinje u 10 ili 11 časova.

Šta će pripremiti domaćica ako se brunch neće održati u restoranu? Sve što spada u doručak, kafu, čaj, voćne sokove, jogurt, obloženi hleb, tost, marmeladu, med, itd. I još nešto što spada u ručak: eventualno supu, gulaš, hladno pečenje, više vrsta salata, možda nešto sa roštilja. Dakle, jela koja se mogu pripremiti unapred. Posluživanje je samouslužna. Jasno je da jaka pića ne nedostaju. Oblečenje je manje zahtevno u odnosu na ručak. Pošto se uvidjavni gosti neće zadržavati, nakon dva, najviše tri sata će se oprostiti. Domaćinu, dakle, neće biti potreban dobar deo dana da se bavi gostima.

## ***Poslovna putovanja***

### ***Priprema za poslovno putovanje***

Ako odemo na put na vrat na nos, putovanje će biti prava muka. Sve ide naopako.

Izbor kofera je isto tako značajan kao izbor odela i prevoznog sredstva, hotela. Ako često putujemo i to najrazličitijim prometnim sredstvima (naročito avionom), odlučićemo se za lagan i priručni kofer od otpornog sintetičkog materijala. Ne treba da dajemo sav imetak za ukusno izradjen kofer, jer za unosnu cenu možemo da dobijemo adekvatan kvalitet. Pored toga, kofer se na mnogim putovanjima oštećuje tako da ga moramo pre ili kasnije zameniti novim. Na njemu je uvek etiketa ili visuljak sa našim imenom i stalnim prebivalištem. Na unutrašnjoj strani kofera ćemo zalepiti listu nužne garderobe i toaletnog pribora. Neseser sa kozmetikom i toaletnim potrebštinama treba da bude stalno u koferu. Tako nam se neće dogoditi da otputujemo bez bele košulje, jer tokom posete ćemo morati da idemo na banket ili slično. Naizgled smešne malenkosti nam prouzrokuju teškoće, kada nam nedostaju. Kako postaje zamorno kada moramo da od drugih tražimo adekvatnu košulju ili kravatu. Kako je previše tražiti na recepciji za aspirin, kada nas boli glava. Iznenada možemo da dobijemo tečnu stolicu ili grip. Zato moramo na to da mislimo i imamo sa sobom priručnu apoteku sa najnužnijim lekovima. Ne treba da dosadjujemo poslovnom partneru o svojim zdravstvenim teškoćama.

Budimo svesni da ništa nije samo po sebi logično. Naročito kada dolazimo negde prvi put. Neko opšte uverenje je da možemo u hotelu da damo košulju na pranje, odelo na čišćenje i peglanje, da cipele ostavimo ispred vrata i da ujutro budu očišćene, da možemo da damo da nam se ušije dugme. Moguće je da u hotelu ne pružaju neke od usluga ili ih samo pružaju u određeno vreme (onda kada nam ne odgovara). Šta uraditi, ako smo naručili budjenje, a recepcionar je to zanemario. Na sastanak možemo i da zakasnimo (svakako ćemo se neizostavno izviniti telefonom), šta ako smo zakasnili na avion, za koji smo kupili kartu? Nikad ne treba slepo da verujemo u besprekornost organizacije na tuđem prostoru. Ponesimo sa sobom budilnik. Treba da ga uvek imamo spremljenog u koferu. Nikad ne treba da zaboravimo da zaključamo torbu i kofer, koje tokom puta nemamo uza se. Šta god da nam se desi tokom putovanja ili u hotelu, na utvrđeni sastanak moramo da dodjemo tačno, sredjeni od glave do pete i vedrog obraza.

### ***Pripreme za uspešan poslovni sastanak***

Pre nego što podjemo na put, moramo da proverimo da li smo sa sobom uzeli putni list i da li smo pravovremeno rezervisali kartu i hotel. Iako nam se čini da imamo malo vremena, dan pre odlaska moramo da pogledamo da li imamo pripremljene sve lične dokumente i da li su važeći. Uvek nosimo sa sobom potvrđenu hotelsku rezervaciju. Ako otkrijemo da smo kod kuće zaboravili bitnu dokumentaciju za poslovne razgovore, treba da tražimo da nam se pošalje faksom u hotel ili u preduzeće, gde imamo sastanak. Ako to nije moguće, moramo da napravimo beleške po sećanju i da se pripremimo za sastanak. Ako nam je dokumentacija pregledno složena u arhivi ili u memoriji personalnog računara, sa sekretaricom moramo usput da sakupimo svo gradivo. Dokumente ne smemo da uzimamo iz arhive, već da napravimo kopije. Pored toga, moramo da napišemo glavne tačke za razgovor sa poslovnim partnerom. Menadžeri, koji dosta putuju, će napraviti te beleške pre leta ili u hotelskoj sobi.

### ***I ugledni direktori su samo obični putnici***

Svi putnici sa izuzetkom invalida, trudnica, bolesnika i majki sa malom decom su jednaki u javnim prevoznim sredstvima u kojim putujemo. U službenom automobilu je svakako drugačije. Bez obzira na svoj položaj u preduzeću, putnik ne sme da ometa vozača svojim komentarima, jer će sam sestri za volan. Kada je vodeća osoba jedini putnik, uobičajeno sedi na zadnjem desnom sedištu. Kada je u autu više putnika, osoba sa najvišim položajem sedi pored vozača, drugi sede kako se dogovore, a opet poštuju želje osoba sa višim položajem. Kada svi putnici imaju približno jednak položaj i svi su blizu po godinama, sedeće tako da što će sedišta pored vozača dobiti najveći, najteži. Isto tako ćemo prepustiti suvozačevo mesto ženi, kada između nje i najstarijima ili po položaju najvišima nema velike razlike. Kada putnica sedi pozadi, ustupamo joj mesto od levih ili desnih vrata.

U autobusu, vozu, avionu i na brodu, poslovni ljudi se ponašaju onako kako to ugladjenom čoveku stoji. Svakako, poslovni čovek koji dosta putuje poznaje svoje pravo kao putnika više od drugih. Prilikom kašnjenja aviona, okrenuće Welcome servis. Ako smo krivicom prevoznika zakasnili na drugi avion, od Welcome servisa ćemo dobiti besplatno prenoćište u hotelu, besplatan prevoz u centar mesta ili besplatan ručak, odnosno večeru. Ipak moramo da se ponašamo učtivo, kao što to dolikuje menadžeru. Kada ne možemo da se dogovorimo sa službenikom na šalteru, zahtevaćemo šefa smene.

### ***Završetak putovanja***

Službeno putovanje je završeno kada nadležnima dostavimo izveštaj o putovanju. Moramo pravovremeno da dostavimo kako obračun putnih troškova, tako i izveštaj. Izveštaj je značajna poslovna informacija. Sličan sažetak razgovora «promemorije» ćemo poslati i poslovnom partneru, ako se nismo dogovorili drugačije. Potrebno je da ga pošaljemo uz kratko pismo u kome ćemo se zahvaliti za korisan sastanak i pozvati partnera da nam uzvрати posetu.

### ***Poslovno darivanje***

U odgovoru na pitanje šta da poklonimo, dosta se krije veliki problem. Kako, dakle, naći pravu meru da ne bi darodavac i primalac poklona našli u neprilici. Poklon ne sme da bude preskup i preskroman. Moramo da uzmemo u obzir ukus primaoca poklona, sklonosti, hobi i očekivanja.

Poklon je oblik pažnje, u tom slučaju poslovne zahvalnosti za pružene usluge, dobru saradnju, dobrodošlica poslovnom gostu, ali i izraz ukazanog poverenja da će započeta saradnja dobro proteći. Poslovni darovi mogu da budu lični ili opšti, standardni, ali ne jeftiniji. Lista mogućih ličnih poklona se daje mimo uzimanja u obzir želja primaoca ili proširivanjem njegovog ličnog interesovanja više ili manje smešno obojenim poklonima. Oni su primereni ako primalac poklona ima smisla za humor. Tada treba paziti da poklon bude stvarno duhovit i ne na ivici kiča ili sam kič. Poslovno prijateljstvo mora da bude zaista prisno ili koliko god neiskvareno da bi mogli da damo takav poklon. Takvi pokloni nisu primereni za zaista svečane prilike. Ponekad nam se čini kako domišljatost pri izboru poslovnih darova ne ide van okvira kalendara, rokovnika, adresara, itd. Neću ništa da kažem, svakom poslovnom čoveku je potrebno tako nešto, gde će zabeležiti sastanke, obaveze, zadatke itd. Prenosni računari, laptopovi i elektronski notebook-ovi neće tako skoro zameniti notes ili kalendar ili rokovnik. Ako ih za Novu godinu dobiješ pola tuce, moraš da se oslobodiš od većine tako što ćeš ih pokloniti

saradniku. Slično je sa hemijskim olovkama sa amblemom i znakom preduzeća. Kupljeni su, tako reći na kilograme i svakako da nisu adekvatni poslovni poklon. Kao pratilac tržišne privrede se razvila prava industrija poslovnih darova. Svedočenja strahovite konkurencije su retke novosti, zato je dosta snimaka starinskih naliv pera, recimo iz dvadesetih, tridesetih godina tog veka, klasičnih ručnih satova, ili satova na lančićima, modela starinskih automobila, itd. Uopšteno važi da kod poslovnih darova opšte upotrebe nećemo pogrešiti ako izaberemo nešto što je u vezi sa kancelarijom u širem smislu te reči, reciom nešto za šefov priručni bife, gde čuva najbolje piće za posebno cenjene goste. Ili li da poklonimo elegantni, u plemenitoj koži obavijen viziter za čuvanje vizit karti. I pritiskivač za pisma je lep poklon. Ali i kristalno staklo ili savremeno oblikovana keramika. Ženi, koja treba da primi poklon, ćemo pokloniti kristalnu vazuu sa nežnim buketom ruža i vizit kartu sa srdačnim željama i čestitkama ili zahvalnicom, itd.

Ako smo gosti u inostranstvu, svakako da ćemo poneti nešto naše, domaće, slovenačko, najboljeg kvaliteta. U svetu su siti serijske, industrijske robe, kao i mi. Možemo da poklonimo neku lepu monografiju o Sloveniji na stranom jeziku. Takav poklon nas ne može odvesti u nepriliku.

Ako muškarci treba da prime poklon, možemo im, osim na diplomatskom, međudržavnom nivou, doneti flašu najboljeg vina što pružaju slovenački vinogradi ili flašu plemenite šljivovice.

Klonimo se darova, koji bi po značenju prevazišli granice poslovne prijatnosti i prijateljstva. Dakle, nikakve parfeme, marame i slične modne dodatke kojima bi svesno ili nesvesno podstakli utisak kod primaoca poklona da mu namećemo svoj način oblačenja.

Merila, šta bi muškarac poklonio poslovnoj partnerki nisu tačno određena i uopšte nisu ustaljena. Previsok i predaleki korak može da ima neprijatne posledice za darodavčev posao i lični život žene, koja je primila poklon.

### ***Opšta pravila***

Savesno beležimo šta je ko od Vaših poslovnih partnera ili prijatelja dobio na poklon i šta ste Vi dobili. Moramo da sačuvamo nekakvu ravnotežu i da pazimo da se pokloni ne ponavljaju.

Ako poklon pošaljete poštom ili putem službe, ne zaboravite da priložite vizit kartu sa nekim prijatnim pozdravima, čestitkama ili zahvalnicom, itd. Što veći lični naglasak budemo znali da damo poklonu kao uspomeni na zajedničke uspešne poslovne, susrete itd., toliko ćemo biti efikasniji.

Kada lično dajemo poklon, ne treba da zaboravimo na neke adekvatne, srdačne reči, ako je moguće prošaranih sa nekom uspešnom anegdotom ili uspomenom na protekle zajedničke poslovne doživljaje, naravno onih sa pozitivnim predznakom.

Kao i u životu, tako i u poslovnom darivanju korisnim se pokazuju domišljatost, promišljenost, pre svega srdačnost.

Pri darivanju, naravno, ne smemo da zanemarimo činjenicu da se vreme menja i sa njime i pravila lepog ponašanja, koja postaju više slobodnija i dozvoljavaju i neki manji propust. Što je manji, bolje je. Poklon je još tako ugledno izabran i lep, a dodatni sjaj mu daje usmeno ili pismeno saopštenje. Iako reči ne izvire tako lako, potrudimo se da kažemo neke prijatne i tople reči. Ili ćemo ih napisati na priloženoj vizit karti. Tako ćemo sačuvati prisnost i toplinu u međuljudskim odnosima, koji se hlade i otudjuju zbog upotrebe i zloupotrebe savremenih komunikacijskih sredstava.

## ZEMLJE I OBIČAJI

U komunikaciji sa ljudima iz drugih kulturnih krugova važno je da imamo na umu da smo različiti i da poštujemo te razlike. Ipak, potrebno je imati u vidu neke specifičnosti pojedinih zemalja. Ukratko ćemo ih predstaviti:

### *Italija*

- Uticaj političkih partija zadire u svaku poru ekonomskog i svakodnevnog života.
- U Italiji se mnogo drži do porodičnih veza.
- Italijani su veoma skloni izigravanju propisa.
- Moć i uticaj su često izvan vidljive i formalne organizacione strukture.
- Preduzeća u Italiji su organizovana tako da se na čelu odbora direktora obično nalazi predsednik (Presidente). Sledeći u hijerarhiji je najčešće generalni direktor (Administratore Delegato). Direktori se zovu i šefovi odeljenja.
  - Pragmatizam i nadarenost za improvizacije su mnogo prihvatljiviji nego krutost i šematizam.
  - Firme retko imaju jasno formulisan i napisan strateški plan. Italijanske kompanije cvetaju u neizvesnosti i riziku.
- Tradicionalni model rukovđenja proizlazi iz modela porodične firme.
- Nadležnost i odgovornost imaju ljudi od poverenja.
- Titula ili položaj u organizaciji nisu uvek pravi pokazatelj stvarne moći pojedinca.
- Sastanci su, uglavnom, bez čvrste strukture i neformalni. Obično služe kao neka vrsta "probnog balona" da se ispita raspoloženje.
- Komunikacioni kanali su vijugavi i komplikovani.
- Važni su neformalni kontakti.
- Italijani cene maštovitost i imaju dara za improvizaciju.
- Za poslovnu karijeru važni preduslovi su: rođaci, veze, uticaji, članstvo u političkoj partiji...
- Za njih je porodica veoma važna i prave oštru razliku između porodičnog i poslovnog života.
- Važna je učtivost, a lepi maniri se izuzetno cene.
- U obraćanju se najčešće koristi učtivo treće lice.
- Ako se koristi treće lice, onda se uz prezime obavezno upotrebljava "Signor", odnosno "Signora (Signorina)".

- Italijani uživaju u titulisanju prilikom oslovljavanja.
- Na poslu se oblače formalno. Važno im je da ostave dobar utisak.
- Cene humor i dobro raspoloženje. Važno im je uživanje, kako u životu, tako i u poslu.

### ***Grčka***

- Za naše južne susede karakterističan je izraziti patriotizam, utkan u religiju, jezik i jak ponos na sopstvenu istoriju.
- U Grčkoj je jak uticaj države na privredu.
- Grčku karakterišu mala i srednja preduzeća. Brojna preduzeća su u porodičnom vlasništvu i to je težnja većine Grka.
- Postoji samo jedan šef (effendikos), koji je odgovoran za sve. On je ili vlasnik, ili vlasnikov čovek od poverenja.
- Do izražaja dolaze pojedinačna vlast i odgovornost.
- Lični kontakt je veoma važan u svim situacijama. Telefon se koristi uglavnom kada lični kontakt nije moguć, a onda nadugo i naširoko.
- Grci su nepoverljivi prema pisanoj komunikaciji.
- Napredovanje u poslu temelji se više na poverenju nego na kvalifikacijama, stručnosti ili radnim rezultatima.
- Poverenje je veoma važno u odnosima i predstavlja osnov za procenu stranaca.
- Čak i minimalno poznavanje grčkog jezika veoma se dobro prima.
- Prilikom oslovljavanja prihvatljiva je učtiva množina, kao i neformalna jednina. U kontaktu sa Grcima brzo se prelazi u neformalan odnos.
- Odeća je neformalna i nije pokazatelj statusa.
- Humora ima na poslu, kao i van posla. Pretencioznost i arogancija nisu na ceni.
- Sastanci su mesto za ispoljavanje ličnog mišljenja, po mogućnosti suprotnog od drugih. Dnevni red retko postoji, a zapisnik se retko vodi. Konsenzus je veoma važan i sastanci se ponavljaju dok se on ne postigne.

### ***Francuska***

- Za Francuze je karakteristična jaka odanost zavičaju.
- Pravila i procedure retko se otvoreno krše, ali se konstantno izvrđavaju i ignorišu.

- Institucije su uglavnom centralizovane. Na vrhu je obično veoma moćan generalni direktor (le President Directeur), a ispod je čvrsta rukovodna hijerarhija organizovana najčešće po funkcionalnom principu, sa krutim lancem komandovanja.
- Pomoćnici su više savetnici nego rukovodioci. Od generalnog direktora se očekuje da bude jaka i autoritativna ličnost, sa visokim stepenom tehničke stručnosti.
- Poštovanje autoriteta je zasnovano na stručnoj kompetentnosti, jer sama snaga ličnosti nije dovoljna. Zato se velika važnost pridaje profesionalnim kvalifikacijama.
- Francuske organizacije su sklone detaljnom planiranju. Strateški planovi su detaljni i dugoročni.
- Odanost kompaniji veoma je visoka, kao i odanost porodici u privatnom životu.
- Uživaju u apstraktnom mišljenju, teoretisanju, kao i formulisanju logičkih kombinacija i analiza.
- Vredan rad se ceni, ali ne postoji opsesija teškim radom.
- Lični odnosi su za Francuze veoma važni, ali će Vas retko pozvati u kuću.
- Običaj je da se svaka usluga, od restorana do pozorišta, nagrađuje napojnicom.
- Za Francuze je jelo ritual, pa se dozvoljava opuštenost i sloboda da se stvarno uživa u ukusu jela. Zato se obroci u restoranima ne uzimaju na brzinu.
- Prilikom poseta pozorištu i operi obavezna je večernja odeća.
- Tačnost zavisi od društvenih okolnosti i važnosti osobe koja se čeka. Toleriše se kašnjenje oko 15 minuta.
- Humor se na poslu retko koristi u zvaničnim prilikama i na sastancima.
- Francuzi slabo govore strane jezike i tradicionalno su ponosni na svoj jezik. Ceniće Vaš trud da govorite francuski, čak i ako se ne snalazite najbolje.
- Na sastancima i zabavama svi se rukuju, ma koliko se međusobno poznavali. Rukovanje je izrazito srdačno i često prelazi u grljenje i ljubljenje.
- Upotreba prezimena je pravilo za svakoga i u svim prilikama. Svako se oslovaljava sa "madame" ili "monsieur", a deci se govori "Vi" .
- Za gostoprimstvo se zahvaljuje s pismom i nekoliko srdačnih redaka.
- Cilj sastanka je da se na njemu daju uputstva i nalozi, a ne da bude forum za debate i donošenje odluka. Stavovi se prethodno pripremaju i usaglašavaju.

### *Nemačka*

Zemlja sa visokim stepenom decentralizacije. Pokrajine imaju veliku političku i ekonomsku nezavisnost.

- U biznisu dominiraju banke, koje imaju veliku moć.



- Sindikati su ozbiljan partner privredi i državi.
- Nemci su veoma ponosni na svoje sposobnosti i dostignuća, što prelazi u samozadovoljstvo, ponekad čak i aroganciju.
- Sredina u kojoj se propisi izuzetno poštuju i sprovode. Nemci će biti iznenađeni i neće dobro misliti o Vama ako primete da ste skloni izvrđavanju pravila i propisa.
- Prvo nepisano, ali strogo pravilo koga se valja pridržavati je "tačnost".
- Nemci su skloni birokratskoj organizaciji. Funkcije i odnosi su jasno određeni i definisani. Od svih se zahteva poštovanje procedure, rutine i izvršavanja zadataka po pravilima.
- Nemci se osećaju neugodno kada se suoče sa neizvesnošću, nesigurnošću i nepredvidivim rizikom. Zato se planiranju posvećuje velika pažnja.
- Vole odlučno i jako vođstvo i nekoga ko zna šta radi. Rukovodioci od svojih saradnika očekuju poslušnost, a od njih se očekuje da daju jasna i nedvosmislena uputstva. Veoma je važno da se vidi da šef puno radi, pa čak da nekad za primer i "zaprlja ruke".
- U Nemačkoj je veoma važno biti tačan, i to u minut. Samo u akademskim krugovima toleriše se 10 minuta zakašnjenja.
- Humor je strogo određen prema prilikama. Što je situacija ozbiljnija, to je manje mesta za humor.
- Nemci su takmičarski nastrojeni i ambiciozni. Ne priznaju neuspeh, niti ga opravdavaju. Imaju jak osećaj odgovornosti i pripadnosti kompaniji.
- Sastanci se planiraju prilično unapred, formalni su i sa utvrđenim dnevnim redom i obaveznim vođenjem beleški.
- Nije mudro na zvaničnim sastancima istrčavati s novim idejama.
- Nemci su uštogljeni i formalni. Nedostaje im ležernost, neposrednost, snalažljivost i smisao za stvaranje atmosfere. Oni ne prihvataju ni najumereniju ekscentričnost.
- U službenim kontaktima su obavezni sako i kravata, i to zakopčani.
- Kod Nemaca je obavezno oslovljavanje sa "Herr..." (gospodine...) ili Frau (gospođo), čak i kada žena nije udata + (titula) prezime. Smatra se velikim propustom izostavljanje ili pogrešna upotreba titule. Ako govorite nemački, koristi se učtiva forma u trećem licu: "Sie". Prelazak na "ti" je značajan događaj u međusobnim odnosima.
- Učtivost i lepi maniri su veoma važni i u neformalnim kontaktima.

### ***Velika Britanija***

- Od ukupnog broja stanovnika, oko 82% živi u Engleskoj, od čega 1/5 živi u osam velikih gradova.
- Sindikati su formirani po zanatima, a ne po granama. Zaposlene u istom preduzeću zastupa nekoliko sindikata, ali je njihova moć u padu.

- Poslovnim svetom dominiraju banke, osiguravajuća društva i ostale finansijske institucije. Londonska berza je jedna od najvećih u Evropi i ujedno osnovni izvor kapitala.
- Odbor direktora je najvažnije telo za donošenje odluka. Javne kompanije imaju po dva direktora koje biraju akcionari. Jedan od njih je predsednik (chairman), koji istovremeno može da bude i izvršni direktor (chief executive). Privatna akcionarska društva imaju po jednog direktora.
- Britanci planiranju ne pridaju poseban značaj. Ako ih upitate nešto o planiranju, pomisliće na finansijske prognoze i buxete.
- Menaxeri nastoje da budu efikasni. Uobičajeno je da se instrukcije prikazuju kao učtivi zahtevi.
- Rad ne smatraju vrednim po sebi, već kao doprinos zajedničkom cilju.
- Stranci žive u uverenju da su Britanci zvaničniji nego što to zaista jesu.
- Najznačajniji simbol statusa je automobil, a znak višeg ranga je imati auto drugačiji od službenog.
- U društvu je važno biti prijatna, učtiva, skromna i blaga osoba. Termin “intelektualan” ima pomalo pežorativno značenje.
- Neprihvatljivo je ismejavati tradiciju, a pogotovo ne ono što se tiče kraljevske porodice.
- Namerno su neprecizni, puni nagoveštaja i prikriivenih lukavstava, što strance često zbunjuje.
- Muško odevanje je pre znak izražavanja pripadnosti, nego ukusa. Kravate su vrlo bitan znak i nose se vojničke, univerzitetske, klupske i sl. Pošto se kravate nose da bi se prepoznale, nije kurtoazno da pitate šta one označavaju.
- Britanci su u društvenom kontekstu ozvaničili netačnost, što za društvene susrete znači kašnjenje do 20 minuta.
- Averzija prema ozbiljnosti je vrlo prisutna i humor se očekuje između svih slojeva i u svim prilikama.
- Na poslu kolege ručaju zajedno. Ručak je, uglavnom, najvažniji obrok i za tu priliku nema konverzacijskih pravila.
- Kolege svih statusa brzo prelaze na obraćanje po imenima.
- Onima koji su dobili titulu plemića, obraća se sa Sir i imenom. Dr se koristi samo pri oslovljavanju doktora medicine, dok se ostale akademske titule ne pominju.
- Muškarci se međusobno ne oslovljavaju sa “gospodine” već samo prezimenom ili imenom i prezimenom. ženama se obraća: “gospođo” ili “gospođice”, uz prezime.
- Rukuje se samo prilikom prvog susreta i susreta nakon dužeg vremena. Englezi su vrlo škrti kada je u pitanju rukovanje.
- Pozdrav “How do you do” (“kako ste”) nije raspitivanje o Vašem zdravlju, već zahteva odgovor “kako ste” i ništa više.

- Sastanci se, uglavnom, planiraju mnogo unapred, s obrazloženim dnevnim redom, koji se deli pre početka.

## **SAD**

- Moć u američkoj organizaciji je u rukama generalnog direktora (Chief Executive Officer - CEO) a ostvaruje se preko malih operativnih ili izvršnih komiteta. Vlast i odgovornost generalnog direktora retko se prenosi na niže nivoe menadžmenta.
- Ispod nivoa menadžmenta, odgovornost je strogo definisana i precizno objašnjena. Amerikanci su navikli na preciznu organizaciju.
- Dominira individualizam i pojedinačna odgovornost.
- Spoljna ravnopravnost je lažna.
- Pozicija pojedinca određena je količinom moći kojom raspolaže, a meri se obimom poslova koji su pod njegovom kontrolom.
- Statusne razlike se ispoljavaju sistemom titulisanja, sistemom plaćanja i sistemom posrednih privilegija (vrsta kancelarije, nameštaj, kompjuter, članstvo u klubu...). Automobil u statusnom sistemu nema značaj.
- U radnom okruženju svakodnevne interakcije su otvorene i energične. Nabusitost se više ceni od suptilnosti.
- Ispod opuštenog, familijarnog odnosa, oslovljavanja imenima, odsustva ceremonija i sl., krije se ponekad suptilna šifra za manire viktorijanskog tipa.
- Neformalnost se proteže na raširenu upotrebu humora u svim zvaničnim i nezvaničnim prilikama.
- Amerikanci rade prekovremeno i to očekuju i od drugih.
- Odanost kompaniji dopire i izvan poslovnih krugova. Važnost koja se pridaje poslu i socijalnom statusu, veća je nego u većini evropskih država.

## **LITERATURA**

### *Osnovna literatura:*

Pržulj, Ž. i dr: Kultura poslovnog ponašanja, Birografika, Subotica 2000.

### *Šira literatura:*

Robinson, D.: Poslovni bonton, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1998.  
Babić, R.: Poslovni bonton, Beograd, 1995.  
Cvetanović, V.: Kultura poslovnog komuniciranja, Beograd, 1994.  
Goleman, D.: Emocionalna inteligencija, Geopoetika, Beograd, 1994.  
Bari/Skali: Dvanaest koraka do uspeha kroz uslugu, Želnid, Beograd, 1998.  
Grandov, Z.: Pregovaranje u međunarodnom biznisu, BTO, Beograd, 2004.