

Истраживачки рад на тему:

**Упоредна анализа директног утицаја језика на
продуктивност и атмосферу у компанијама: српски и
јапански језик**

У Београду, новембар 2021.

Сажетак: Језик је подлога људске мисли. Мисао обликује језик, али у исто време језик обликује мисао. Узајамни утицај мисли на језик и језика на мисао један је од основних и широкоприхваћених лингвистичких теорија данас. Језик никако не можемо посматрати одвојено од своје матичне постојбине. Он је производ потребе једног народа да комуницира. Кроз то колико су различити сегменти језика развијени (лексика, синтаксички облици...) можемо лако претпоставити на шта је одређени народ стављао акценат или једноставно кроз шта је пролазио кроз историју. Овај рад не пропагира просто узимање оних сегмената јапанског језика који делују привлачно и корисно, већ истиче узрочно-последични аспект који језик може имати на продуктивност, економију и радну свест сваког појединца.

Кључне речи: језик, пословна и интеркултурална комуникација, Јапан, Србија, хијерархија, контекстуалност.

1. ЈЕЗИК И ЊЕГОВО МЕСТО У ЉУДСКОМ ЖИВОТУ

Језик представља једно од темељних обележја људских бића: човек без језика не би био човек. У сваком тренутку свог свесног постојања ми смо окружени језиком. Додуше његовог значаја нисмо увек ни свесни, узимајући језик као нешто што се само по себи разуме (бар док функционише онако како смо навикли). Слично је и са неким другим својствима човека. На дисање обрадимо пажњу тек кад се задишемо, на ходање тек кад неко храмље. А језик примећујемо сваки пут када наиђемо на неку непознату реч или чујемо да неко говори замуцкујући, са страним нагласком, у дијалекту или на неком нама страном језику. Додуше језик не морамо приметити само када су у питању неке мане и недостаци. Да је језик битан фактор увиђамо и када се сусретнемо са неким посебно вештим говорником, односно писцем на језику којим се и ми служимо.

Због тога је за добар истраживачки приступ језику као појави потребна способност да се од њега психички одмакнемо, како бисмо га са тако успостављене раздаљине боље сагледали као целину која постаје предмет проучавања. Када проучавамо језик ми у исто време проучавамо човека. Да би научно истраживање било веродостојно, оно мора бити актуелно. Језик је као и човек жив и развија се. У овом раду се због тога не смемо водити само старим лингвистичким постулатима, него у те постулате морамо унети и данашњи, односно тренутни, степен развитка оних језика којима ћемо се бавити.

Језик је прављен по мери човека и као такав представља нераздвојног пратиоца људског бића. Све битне димензије у којима се налази човек налази се и језик. Под овим подразумевамо: општи, посебан и појединачан план.

На општем односно биолошком плану језик човека одређује као члана људског рода. Само *Homo sapiens* поседује моћ говора. Ипак, човек живи у заједницама које се међусобно разликују једне од других. Због тога се и та општа способност говора у различитим заједницама различито манифестује. На тај начин језик човека не одређује само на плану врсте већ и на групном (социолошком) плану, као припадника одређене људске заједнице. Ипак, како не постоје две идентичне особе, сваки појединац у језик заједнице који користи уноси и свој лични додир. На овај начин он одређује човека на сва три горепоменућа плана, општем (*homo sapiens*), посебном (заједница која се користи нпр. српским језиком), и појединачном плану.

Више о овој теми говорио је, пре неких сто осамдесет година, немачки научник Вилхелм фон Хумболт. Он тврди следеће: „Било би подједнако умесно рећи да свеколики људски род поседује само један језик, и да свако људско биће има свој засебан језик“.

Језик настаје, опстаје и еволуира у непрекидној интеракцији са светом, конкретније људским друштвом. Он није само пратилац људског рода у његовим стваралачким подухватима него се са њим укршта и узајамно делује. У језик су свој траг оставили многи различити задаци које је кроз многе генерације морао да обавља, и који се ни данас без њега не би могли обавити.

1.1. Дефиниција језика

Ако желимо да дефинишемо језик морамо узети у обзир сва три плана на којима се он базира. Језик је систем знакова, тј. својеврстан код везан нарочито за општељудску способност симболичке гласовне комуникације, који одражава формалну структуру и правила функционисања знаковних система, дакле обликовање и преношење порука путем организованих знакова. Истовремено, језик је друштвена појава, везана за постојање језичких заједница, тј. људских група одређених језиком којим међусобно комуницирају њихови припадници. На крају, језик је психичка појава, везана за умни и душевни живот човека.

Сажмемо ли сва три угла ове дефиниције у једну то онда значи следеће: **језик је систем знакова који човеку омогућује развијен друштвени и душевни живот, и који се остварује у комуникацији међу људима.**

Такође језик не можемо дефинисати а да се не зауставимо на чињеници да је сам термин двосмислен. Сви људи имају језик, али немају сви исти језик. Потребно је разликовати језик у општем смислу и појединачне језике одређених заједница. Језик у општем смислу јесте сама способност говора, појединачни језици, као специфична

остварења ове опште способности, нису наслеђени нити заједнички свим људима, него се морају учити из генерацију у генерацију унутар заједница које се њима служе. Тако је језик као општа способност у поседу свих људи, али увек у обличју неког посебног језика.

1.2. Јо-хе-хо (yo-he-ho) теорија постанка језика

Када је језик настао? Из чега? Приликом каквих радњи и из које потребе? Многи лингвисти се не усуђују да на ово дају конкретан одговор. Тренутно постоји неколицина теорија и оно што је занимљиво јесте да ниједна од њих не може тек тако да се одбаци.

Како је суштина овог истраживања заправо језик у контексту људског рада, продубићемо теорију која говори о постанку језика при колективном раду. Наиме, реч је о тзв. јо-хе-хо теорији насталој пред крај деветнаестог века (познатој и под називом радна песма (енг. „work song“). Записао ју је историјски лингвиста Макс Милер у свом делу сабраних теорија о пореклу говорног језика. Она тврди да су језик и говор настали из подвика и стењања људи при физичком напору. Да би људи могли заједно да обаве неки велики посао (нпр. улове мамута), морали су да координишу покрете један са другим, а како нису имали језик да се споразумеју њихови крици временом су постајали једноставни ритмички звуци. Из тих простих ритма настала је прва људска говорна комуникација.

Предности ове идеје јесу да она најефективније у односу на све остале објашњава ритмичко својство људског говора, ипак на који начин су из тог ритма настале речи и комплексније структуре остаје неразрађено.

Иако је ово само једна од мноштва идеја, наводи нас да размишљамо о битности комуникације при људском колективном раду. Језик је одувек био неизоставни део рада. Закључујемо да **група људи не може да успешно да одради одређени задатак без посредства језика**, односно језичке комуникације.

1.3. Својства језика

Језик је систем знакова који човеку омогућава развијен друштвени и душевни живот. У овом одељку фокусираћемо се на она својства језика која су битна за наше даље истраживање.

Језик је систем зато што није скуп неповезаних елемената. Он је организована целина чији делови стоје у одређеним међусобним односима, образујући једну структуру. Језик је систем знакова зато што почива на принципу симболизације тј. репрезентовања неког елемента стварног или имагинарног света неким елементом језика. Разликујући средство означавања и предмет означавања, човек путем знака издваја и именује поједине сегменте, аспекте и релације света који га окружује. Друштвено установљени знакови какве налазимо у језику припадају подврсти знакова коју зовемо симболи.

У основи језика је комуникација између људи, тј. споразумевање. Како је језик основно, најшире и најсавршеније средство споразумевања, а без овога не би могле да постоје друштвене заједнице, управо језик је битан предуслов за постојање људских друштава. С друге стране, језик се остварује само у друштву, па тако и језик почива на друштвеној заједници. Између језика и друштва постоји однос узајамне зависности. Немогуће је одредити шта је пре настало. И језик и друштво настали су заједно, у сталној и вишеструкој интеракцији, они само тако и опстају.

Језик је вишеслојна, хијерархијски одређена структура, у којој јединице нижег реда својим комбиновањем образују јединице вишег реда. Чине га јединице са значењем (речи) и јединице без самосталног значења, које својом комбинаториком дају јединице са значењем (гласови). Правила која на сваком плану структуре дозвољавају неке комбинације датих јединица, а искључују неке друге, чине граматику, као такође битно својство језика.

Хијерархијска структура језика чини га изразито продуктивним. На тај начин је усклађена са стваралачком природом човека. Односно константном људском жељом за стварањем и унапређивањем.

Језик се преноси и усваја културним путем и због тога он мора изнова да се учи у свакој генерацији. Једна од последица овога је непрекинути ланац промена у језику кроз време.

1.4. Језик и комуникација

Језик сачињава основну спону међу људима, од које, због природе човека као друштвеног бића, зависи и сам опстанак људских заједница. Та веза, која омогућује да скуп јединки образује друштвену целину, заснива се на могућности комуникације међу њима. Већ је наведено да се језиком служе сви људи и само људи. Кад год и где год затичемо биће које називамо човеком – ми га налазимо са језиком. И најзаосталија племена Африке чији живот није много одмакао од оног за време каменог доба, имају своје језике и то језике који су, лингвистички гледано, сасвим пуноправни инструменти комуникације.

Популарно уверење да се језици могу делити на примитивне и развијене научно се мора оспорити, јер ови атрибути пре пристају самим друштвеним заједницама него њиховим језицима. Данас се сматра да је „сваки језик прикладно и довољно средство за обављање комуникацијских потреба заједнице којој служи“. Тако нпр. Ескимима или Бедуинима не могу на својим језицима да разговарају о атомској физици, јер то није део њихових култура, али зато имају веома разгранат речник о свему што се тиче снега, односно камила.

Језици нису сами по себи подобни или неподобни за обављање одређених функција, него просто хватају корак са друштвеним променама, занемарујући оно што престаје да буде од важности а развијајући средства (самостално или позајмљивањем из других језика) за изражавање свега што постаје актуелно. Богат речник више је последица него предуслов друштвено-културног и научно-технолошког развоја.

Делујући као знак личног идентитета и колективне припадности, језик истиче сличности и служи као средство распознавања. Када чујемо да неко говори као ми, одмах смо склони да га сматрамо једним од нас. Међутим, преко језика не истичу се само сличности него и разлике. Особеностима свога језика појединац може донекле да се издвоји из своје околине, као што и народи могу да се одвајају од других народа на основу језичких као и других разлика. Служећи истицању оног што је заједничко, језик истовремено подвлачи и самосталност јединки и друштва. Он, дакле, може да буде спона јединства али и чинилац раздвајања. Може да гради мостове али и препреке међу људима и народима. Ово је само донекле подложно контроли и планирању. **Пред људима ове планете стоји велики задатак да од богатог и разноврсног језичког материјала граде све више мостова и све мање препрека.**

1.5. Језик и мисао

Често се каже да нам језик служи за изражавање мисли. Француском државнику осамнаестог века Таљерану приписује се опаска да језик, насупрот овом традиционалном уверењу, служи управо да прикрије наше мисли. Ипак, не постоји сумња у то да је однос између језика и мишљења веома сложен.

Да ли Вам се понекад чини да тачно знате шта мислите, али да Вам недостају речи да то и искажете. Постоје активности које подразумевају мишљење, али углавном, без посредства језика. Ово посебно важи за решавање различитих проблема (управљање аутомобилом, играње шаха) и естетско уживање (слушање музике, сликање). Поред моторичких радњи, односно осећања, у овакве делатности свакако је укључено и мишљење, али изгледа да се оно на неки начин одвија непосредно, а не кроз језик.

Са друге стране, некад се осећамо да нешто нисмо у пуној мери доживели или разумели ако нисмо у стању да то преточимо у речи. Сви знамо да снове најбрже заборавимо ако њихов садржај одмах не запишемо или некеме не саопшtimo. Када сами треба да обавимо неко испитивање или донесемо некакву одлуку, ми прибегавамо „унутрашњем монологу“ тј. обраћамо се сами себи: ако урадиш то и то десиће се то и то... Овакви доживљаји су краткотрајни и непотпуни без језика. Међутим, језик утиче на мишљење и у једном много важнијем правцу. Бројеви не постоје у природи као предмети који би могли да буду непосредно осликани у нашим мислима. Бројање је у суштини упоређивање по бројности. Овакав мисаони подухват био би знатно тежи без језика.

Када помислимо колико ствари око нас је подложно бројању можемо лако да се уверимо да нам језик пружа један неопходан принцип анализе не само доживљеног и стварног него и потенцијалног и имагинарног. Наши утисци о свету би без језика били далеко мање јасни. Усмеравајући токове мишљења и уопштавајући мисаоне појаве и процесе, језик нам омогућава далеко чистије и конкретније размишљамо и самим тим схватамо ствари око себе.

Велика моћ уопштавања не мора нужно да буде позитивна ствар. Његов непожељни вид најлакше се уочава у ситуацијама када реч, предодређена да одређује мисао, постане замена за мисао. Овај процес најлакше се може пратити код апстрактних, односно мисаоних, именица. Сви знају шта је сто или књига. Опиљиви појмови материјалног света. Људски ум има тенденцију да поједностављује компликовано. Апстрактне именице често немају тачну одредницу и за сваког значе нешто друго.

Језик нас наводи да речи апстрактног значења уопштавамо, као да одговарајући појмови постоје објективно и независно од наших променљивих тумачења. Стога неопрезно баратање њима може да води у празнословље, а још је горе када се апстракцијама свесно манипулише, на демагошки начин, у циљу заваривања других и постизања одређених циљева, што је већ тешка злоупотреба језика.

Закључујемо да, иако мишљење некада може да буде независно од језика, језик помаже тачнијем мишљењу и пунијем доживљавању садржаја наше свести. У принципу, језик и мисао постоје напоредо, узајамно се допуњују и у целини не могу једно без другог. Мишљење даје језику важан део његове сврхе, оно га дубоко прожима и тера га на стално усавршавање и прилагођавање сопствених структура. А језик са друге стране није само спољно отелотворење мисли, пуко средство њиховог изражавања, него и важан чинилац њиховог рађања и уобличавања. Ово је природно јер су се способност говора и људски ум напоредо развили кроз еволуцију човека као врсте, а слична напоредност и узајамност постоји и у развоју сваке људске јединке.

2. УТИЦАЈ ЈЕЗИКА И КОМУНИКАЦИЈЕ НА РАД

У претходном делу истраживања бавили смо се могућим узајамним утицајем рада и језика. На основу дате теорије долазимо до закључка да је рад одувек подразумевао језик. У праисторијско доба то је био једноставан ритам, али шта је то данас? На који начин савремени људи комуницирају у радном окружењу? Да ли одређени начин говора или писања стимулише запослене на активније и продуктивније обављање задатака? Које су предности јапанског језика у радном окружењу, а које су мане? Да ли се језик може злоупотребити? Шта нас историја може научити о злоупотреби језика? Да ли је свест о директном утицају одређеног начина изражавања, односно говора, према запосленима нека врста манипулације? Где се ставља црта између позитивног стимулисања запосленог да пружи свој максимум и простог замазивања очију речима? На сва ова питања покушаћемо да одговоримо у наставку истраживања.

2.1. Базична комуникација људи у радном окружењу

Када размишљамо о начину на који се обраћамо колегама на послу многи ће се сложити да се он на следеће начине разликује од нашег свакодневног говора:

- већа формалност;
- директност;
- избегавање употребе дијалеката;
- избегавање одређених неумесних фраза;
- истицање поштовања према саговорнику.

Наравно осим вербалне ту је и невербална комуникација која подразумева:

- активно слушање;
- професионалан став;
- напор за неискривањем негативних емоција;
- позитивност.

Ипак, не можемо говорити о овоме и игнорисати све изузетке који постоје. Наведене ставке представљају вештине професионалне комуникације којима већина људи тежи. Свако радно окружење је јединствено и има свој јединствени начин функционисања; нека окружења примењују све наведено на врло стриктан начин, док су друге у одређеним видовима мало попустљивије.

2.2. Шта је то пословна (бизнис) комуникација?

Начин на који ћемо комуницирати са другом особом је нешто што нам заједно са искуством природно долази. Ретко када се зауставимо да бисмо о томе размишљали. Ово се може пренети и на пословну комуникацију. Након свега, компаније нису безлични ентитети него групе људи које раде заједно.

Ефективна комуникација утиче на процесе, ефикасност и сваки други слој једне фирме. Компаније и организације чији су радници социјално повезанији (односно међу којима се примећује већа и природнија комуникација) достижу повећање у продуктивности од чак 25%, то значи да исту количину посла може у истом временском периоду обавити мањи број запослених. Или, ако то гледамо из друге перспективе, исти број запослених за исти број времена може да обави једну четвртину више радних задатака.

Пословна комуникација представља процес дељења информација између људи унутар компаније, али и спољну комуникацију. Ефективна пословна комуникација је начин на који запослени и менаџмент узајамно раде да би заједно постигли одређене циљеве. Његова сврха је у побољшању организационих пракси и смањењу грешака. Значај пословне комуникације такође лежи у:

- презентовању нових опција/идеја/планова;
- прављењу планова и предлога;

- реализацији одлука;
- постизању договора;
- прослеђивању и одрађивању задатака;
- успешној продаји;
- ефективним састанцима;

Свака организована активност компаније ослања се на процесе пословне комуникације. Ово може бити било шта од начина на који менаџери комуницирају са запосленима, до техничке комуникације са домаром. Подаци показују да чак 60% компанија не ради на побољшању интерне комуникације, и као изговор и узрок најчешћа је реченица: „Не знамо где да почнемо“.

Компаније које улажу напор за побољшањем комуникације виде разлику у заради од чак +19.2% у периоду од 12 месеци, док компаније које имају лошу или никакву интерну комуникацију имају константан пад прихода. Неки подаци налажу да тај пад прихода уопште није наиван, и да може да достигне број од чак 32.7% мање за период од годину дана.

2.3. Типови пословне комуникације

Направићемо разлику између главних типова комуникације једне компаније. Прво, обрадићемо интерну пословну комуникацију. Она се односи на комуницирање између виших и нижих менаџера, између менаџмента и запослених, као и између самих запослених, на свим нивоима. Потреба за успешном интерном комуникацијом је очигледна у свим организацијама, без обзира да ли се ради о владиним организацијама, непрофитним или пак онима који се паве производњом. Дели се на:

- комуникација навише
- комуникација наниже
- латерална/бочна комуникација

Комуникација навише представља сваки тип комуникације која долази од подређеног до менаџера или било ког другог надређеног. Комуникација наниже представља сваки вид комуникације који полази од надређеног и стиже до подређеног, док бочна комуникација подразумева комуникацију унутар једног сектора, односно

више-секторалну комуникацију која се остварује између људи на истом нивоу хијерархијске структуре.

Осим интерне постоји и екстерна пословна комуникација. Она се односи на сваку информацију/поруку која напушта оквире фирме. Подразумева је однос са купцима, добављачима одређених средстава, инвеститорима, конкурентима, медијима, владиним службама или са било којом другом организацијом или појединцем који има одређени ефекат на компанију.

Према садржају свака врста комуникације се може упаковати у следеће четири категорије:

1. примање и давање одређених инструкција и задатака
2. дељење информација и дискутовање о њима
3. давање фидбека, корекција и осталих видова помоћи запосленом
4. састанци и дискусије намењени решавању проблема и доношењу одлука

1. Ово подразумева ефективно излагање информације од једне особе до друге, преношење инструкција дуж линије командовања, на пример од директора маркетинга преко директора продаје до продајног особља. Већина проблема настаје приликом нејасне комуникације на овом нивоу.

2. Овај вид комуникације подразумева дељење информација са састанака и слично. Када се не оствари, одређени задаци не бивају добро одрађени или не буду одрађени уопште

3. На овај начин сваком запосленом се дају неопходне информације за боље одрађивање задатака. Способност давања доброг и употребљивог фидбека представља круцијалну способност сваког ко је запослен на лидерским позицијама. Невербална комуникација је важан део давања фидбека.

4. Информације са састанака носе велику вредност сваке компаније. Да би била идеална, потребна је висока способност критичког мишљења.

2.4. Методе пословне комуникације

Постоје две методе пословне комуникације. То су вербална и писана комуникација. Такође може се поделити на личну (енг. face-to-face) и даљинску (најчешће онлајн) комуникацију. Сваки од ових метода, ако је искоришћен на добар начин, може дати једнако добре резултате.

Писана комуникација је добра за преношење већ одлучених задатака и планова рада, такође је идеална за интерактивно склапање стратегија. Вербална комуникација, са друге стране, омогућава лакше и спонтаније изношење идеја и мишљења.

Неке компаније се састоје од само једне канцеларије, неке су распрострањене по различитим временским зонама, неке су у потпуности онлајн. Свака компанија има задатак да у складу са својим потребама и могућностима практикује најефективније методе комуникације. Навешћемо неколико данас најчешће употребљаваних метода:

- интернет комуникација;
- телефонски састанци;
- видео конференције;
- састанци уживо;
- извештаји и званична документа;
- презентације;
- анкете;

Који начин комуникације је идеалан за коју компанију? Одговор доста зависи од величине и врсте бизниса којим се бави. Иако пронаћи идеално решење можда није лак задатак, јасна и ефективна пословна комуникација требало би да буде (као што је раније наведено) једна од кључних приоритета.

2.5. Проблеми интерне комуникације

Када је реч о интерној комуникацији могу се уочити два супротна екстрема: мањак информација и превише информација. Оптимална количина налази се негде између превише и премало информација. Уколико запослени немају довољно потребних информација посао не може бити обављен ефикасно, али исто тако превише непотребних информација доводи до збуњености и смањења мотивације. Оптимална количина информација доводи до максималног задовољства запослених. Задовољан

радник не ради само више и боље, добра комуникација може да уштеди време које се може искористити за посао који радник обавља на свом радном месту и све то води ка повећаној продуктивности.

Многе компаније не успевају да повежу стратегију робне марке са интерном комуникацијом. Особе изван компаније су традиционално циљна група за све поруке о бренду компаније. За разлику од њих, запослени добијају осећај сврхе и лојалности кроз интерни брендинг. Осећај припадности компанији је кључан за смањење одлазака запослених из компаније. Одлазак обучених радника из компаније и запошљавање нових је веома скупо, а ти трошкови такође утичу на продуктивност компаније.

Још један пример лоше интерне комуникације везује се за такозвану културу састанака (енг. „meeting culture“). Особа која позива остале на састанак жели да представи важне информације, али једноставно не може да допре до слушалаца. Проблем између оног који говори и оних који слушају јесте непостојање заједничке основе за комуницирање. Надређени (у овом случају говорник) једноставно не може да уђе у ципеле запослених и на тај начин све што изговори не допире до њих. Једноставно, надређени се налази предалеко од својих запослених. Када се то деси осећај јединства унутар једне компаније се губи.

Последице овакве културе понашања су велике. Састанци, као што је случај са комуникацијом уопште, троше време и новац, али само ако не доводе до резултата и одлука. Осим тога, постоје и индиректне последице лоше комуникације на састанцима. Највише се огледају у фрустрацијама и смањеним задовољством запослених, што директно може утицати на смањење задовољства купаца и пада продаје.

Данас запослени често добијају огромне количине информација са којима не могу да се изборе. Осим тога, морају да раде са много већом количином података него пре неколико деценија због тога што се пословно окружење стално мења и компаније се стално труде да буду конкурентне.

Комуникација у компанијама може да варира између њеног потпуног одсуства (тзв. „mushroom managment“) до њеног презасићења. Оба екстрема доводе до смањења продуктивности. Типичан проблем комуникације везује се за „менталитет силоса“, односи се на мањак комуницирања између различитих одељења. Свако одељење ради за себе без свести о томе шта се дешава ван. Поред тога, као проблеми интерне комуникације се наводе и нејасни корпоративни циљеви и недостатак детаљног описа радних места и система награђивања. Утицај комуникације на продуктивност зависиће од природе посла који се обавља и корисности примљених информација.

Успешна комуникација је основа сваке пословне трансакције и успешних пословних односа, не само у локалном окружењу, већ и на глобалном нивоу. Све више компанија схвата да је комуникација са унутрашњим запосленима и менаџментом

једнако важна за успех компаније као и тржишно комуницирање. Добро организовани и функционални канали комуникације унутар компаније ће обезбедити брз и ефикасан проток информација међу запосленима, а информације су круцијалне за пословни успех у данашњем глобализованом свету. Сходно томе, многе компаније су већ уврстиле интерну комуникацију у своје стратегијске циљеве. Добро направљена стратегија интерне комуникације ће умногоме допринети остварењу корпоративних циљева.

2. ИНТЕРКУЛТУРАЛНА ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА

Пословна култура се гради на успешној пословној комуникацији и успостављању квалитетних пословних веза. Основа успешне комуникације је разумевање различитости, јер свако, ко није спреман да послује са партнерима који имају другачија правила од његових, осуђен је на неуспех. Резултати великог броја емпиријских истраживања дају доказе да исти садржај поруке или информације, пренесен на исти начин, не изазива исти ефекат код прималаца поруке који припадају различитим друштвеним групама, а нарочито различитим културним системима и моделима. Комуникација у различитим друштвеним интеракцијама и одређеним пословним ситуацијама, утолико је успешнија, уколико боље разумемо како на њу утиче култура, што нас наводи на закључак да је комуникација међу културама, у значајној мери одређена националном културом.

Питање интеркултурне комуникације јесте, већ вековима, предмет проучавања. У данашње време, интеркултурна комуникација дефинише се као предмет мултидисциплинарног проучавања, које покушава да одговори на питање како се људи из различитих земаља и култура понашају, како комуницирају и опажају свет кроз културну синергију. С обзиром на то да се људски део комуникације састоји од наученог понашања, ово би требало да омогући припадницима једне културе да развију уметност комуникације са припадницима других култура.

Да бисмо успешно интеркултурално комуницирали, најпре потребно је да знамо са ким комуницирамо. Кључне ствари при интеркултуралној комуникацији су: прилагодити своје понашање ситуацији у којој се налазимо, унапред се припремити за комуникацију, схватити културну различитост, саосећати са саговорником, питати да не би дошло до неспоразума, итд. Да бисмо остварили компетентну интеркултуралну комуникацију, потребни су одређени принципи:

- развијена употреба когнитивних, емоционалних и бихејвиоралних димензија;
- поштовање емпатије и тежња ка њој;

- познавање себе и социокултурних корена, као што су везе у оквиру породице, везе са политичким, религиозним, економским и другим структурама заснованим на ставовима;
- одбацивање предрасуда и стереотипа, који би „саботирали поверење” према другима;
- позитиван став и оријентација ка другој особи;
- обраћање пажње на локалне и глобалне димензије међуљудских односа.

Бројне организације које послују у страним земљама, суочавају се са истим изазовима: формирање и одржавање повољне климе за њихово пословање, укључујући односе с функционерима локалне и државне власти, потрошачким групама, финансијском заједницом и запосленима; надзор и процена потенцијално неповољних ситуација и утврђивање начина за њихово неутралисање; сузбијање кризе пре него што се начини озбиљна штета. Ове проблеме могу отежати услови попут разлике у језику и мноштва језика у неким земљама; више и мање очигледне разлике у обичајима; антипатија исказана према „глобалним организацијама”; ненаклоност заснована на факторима, као што су национални понос, претходни односи и застрашеност у вези са страним културним, економским и политичким утицајем.

Сходно томе, најбољи извори за добијање информација о култури и правилима понашања пословног комуницирања у некој земљи су интернет и акредитована дипломатска представништва. Успех у комуницирању са страним пословним партнером унапред је олакшан ако знамо следеће информације о земљи пословног партнера: пуно званично име државе са којом се послује; главни град те државе; име председника државе; ако знамо државне и верске празнике који се славе, и са тим и обичаје који важе; затим културне разлике у исхрани; статистичке податке о области из које се воде преговори; укратко историју и географију земље; познавање славних личности, попут музичара, научника, спортиста, уметника итд.; који је омиљени спорт у тој земљи.

Интеркултурална комуникација постаје један од императива успешног вођења послова на глобалном тржишту и један од одговора на захтеве глобализације. Зато, комуникација међу припадницима различитих култура захтева ефикасно управљање међународним пословима, које подразумева обављање свих менаџерских функција. Кључну улогу у коришћењу потенцијала културно различитих појединаца имају, управо, менаџери.

Култура је основ комуникације па културни фактори прожимају процес комуникације, тако да понашање људи током овог процеса, у великој мери зависи од културне средине у којој су ти људи одрасли. Тамо где постоје разлике у култури, постоје разлике и у комуникацији. Што је већа културолошка разлика особа укључених

у процес комуникације, већа је могућност настанка тешкоћа при међусобном разумевању.

3.1. Баријере интеркултуралне комуникације

У интеркултуралној комуникацији често се сударамо с невидљивим зидовима и баријерама које отежавају, а често и онемогућавају разумевање. Узроци фрустрација и нераздевања приликом интеркултуралног сусрета:

1. Претпоставка о сличностима. Људи имају различита наивна уверења о свету који их окружује и о томе какви су други људи. Једна о таквих наивних претпоставки је да међу људима у свету постоји значајан број сличности које олакшавају комуникацију. За успешну интеркултуралну комуникацију је важно да схватимо да се универзалије о људској природи не могу искористити као основа за аутоматско разумевање. Морамо да претпоставимо и разлике. Када не поседујемо информације о другој култури, природно је да претпоставимо сличности, а не разлике. Опасност лежи у томе што због претпостављене сличности између две културе можемо да занемаримо значајне разлике. Заправо, када се сусретнемо с новом културом, најбоље је да не претпоставимо ништа, већ да питамо и да се информишемо о томе какви обичаји и норме постоје у датој култури.

2. Језик, тачније, проблеми који се јављају услед коришћења различитих језика су друга потешкоћа у интеркултуралној комуникацији. Када користимо страни језик, присутна је тенденција да речима и изразима из страног језика приписујемо само једно значење тј. често дословно употребљавамо речи и изразе што може бити извор нераздевања. Такође, приликом коришћења страног језика тешкоћу представљају и фигуративна значења појединих термина.

3. Комуникација може да се одвија и без речи – невербално. Невербални знаци могу да носе различито значење у различитим културама. Поред тога, у појединим културама невербалним знацима се придаје више пажње и они имају већи значај у комуникацији него што је то случај у другим. Поједине невербалне знаке и симболе, као што су гестови или покрети тела лакше је уочити, док је друге, као што су просторна дистанца, или третирање времена, много теже идентификовати.

4. Присуство предубеђења и стереотипа је четврти камен спотицања у интеркултуралној комуникацији. Стереотипи су поједностављена, претерана и веома уопштена мишљења о припадницима појединих група. Стереотипи постоје јер људима помажу да смање претњу од неизвесног чинећи свет предвидљивим. Важно је да имамо на уму да стереотипи често нису у складу с објективним стањем ствари и да због тога могу бити

огромна баријера у комуникацији. Другачије речено, када имамо извесне стереотипне преконцепције о особи из друге културе, ми ћемо њено понашање интерпретирати у складу с том преконцепцијом без обзира шта је стварни разлог њеног понашања, а то свакако не доводи до разумевања.

5. Тенденција да вреднујемо. Људи су склони да своју културу и свој начин живота третирају као природно стање ствари и да о другима просуђују полазећи од сопствених културних стандарда, односно присутна је тенденција да поступке и изјаве људи из других култура одобравамо или не одобравамо, поредећи их искључиво са стандардима који потичу из наше културе и нашег начина живота (не каже се без разлога да „ствари не видимо онаквим какве оне то јесу, већ онаквим какви смо ми сами“) уместо да настојимо да их разумемо. Да би се успоставила успешна интеркултурална комуникација и разумевање, потребно је да будемо отвореног ума и да ставове и понашања људи из других култура гледамо из њихове перспективе.

6. Шести камен спотицања у интеркултуралној комуникацији је анксиозност или тензија. Свака интеркултурална комуникација садржи извесну дозу неизвесности и због тога су анксиозност и тензија честе појаве. Рецимо, када се налазимо у иностранству, изложени смо гомили вербалних, невербалних, физичких и психолошких дражи, које се разликују од оних на које смо навикли, што може да буде веома стресно по нас. Када смо напети и нервозни, ми пажњу обраћамо на сопствено стање тензије, а не на оно што нам говори саговорник. Такође, тада имамо проблем и да искажемо оно што желимо, да се изразимо.

Сваки од наведених проблема интеркултуралне комуникације може се директно пренети на пословну комуникацију Србије и Јапана. Да бисмо у ову тему могли дубље и продуктивније да продремо, неопходно је да се упознамо са начином на који језик ове далекоисточне земље функционише и утиче на њено радно окружење. У следећем одељку првенствено ћемо се бавити самим јапанским језиком и његовим особинама.

4. ЈАПАНСКИ ЈЕЗИК

Према традиционалној морфолошкој класификацији језици се деле на коренске, аглутинативне, флективне и инкорпоративне језике. Јапански спада у аглутинативну групу језика који су препознатљиви по својим граматичким категоријама које се наставцима додатим на основу речи просто „налепљују“ тако да сваки има свој видљив засебан идентитет и своју јединствену функцију. Ово можемо много лакше осликати на следећем примеру:

暑くなかったでしょうか *atsukunakattadeshouka* (није ли било вруће?)

Дата реченица у себи садржи:

- основа придева вруће (暑い – *atsui*);
- наставак за негацију (くない – *kunai*);
- наставак за прошло време (かった – *katta*);
- наставак за кондиционал (でしょう – *deshou*);
- структурна речца за питање (か – *ka*).

Сваки од датих наставака у себи носи само једну граматичку функцију. Један наставак у исто време не може означавати и негацију и прошло време (くなかった *kunakatta*) јер су то заправо два наставка налепљена један на други (くな(い)+かった *kuna(i)+katta*). У српском језику ствар је мало другачија. Када кажемо урадио суфикс -о носи значење трећег лица једнине перфекта у мушком роду (једно слово за чак четири граматичке категорије!).

Ова особина представља олакшавајућу околност онима који покушају да науче јапански језик јер су све граматичке категорије лако уочљиве и ретко кад сакривене испод мноштва гласовних промена (иако су и оне понекад присутне) и вишезначењских наставака. Међутим, никако не можемо јапански свести само на ово, његова граматичка комплексност заснива се на другим стварима.

4.1. Структура јапанске реченице

Сваки језик има свој начин да распореди речи у реченици. У српском језику, као и у већини протоиндоевропских језика, субјекат стоји на првом месту, затим следи предикат и на крају објекат. Јапански језик је нешто другачији; на првом месту се такође налази субјекат (односно тема реченице), али након субјекта следи објекат и тек онда предикат.

田中さんがりんごを食べました。 *Tanaka-san ga ringo wo tabemashita.*

У датом примеру субјекат је означен црвеном, објекат зеленом, а предикат плавом бојом. Иста реченица на српском би изгледала овако.

Танака је појео јабуку.

Ако се опет вратимо на јапанску реченицу, можемо видети две „речи“ које су остале необојене. Ово су заправо структурне речи и имају функцију сличну српским падежима. Конкретније, структурне речи одређују однос речи у реченици, дају им службу и чине склапање реченица продуктивније. Ред речи не мора нужно бити овај који смо навели (иако је он најчешћи и најприроднији), ми речи можемо премештати са почетка на крај и са краја на почетак, али то са собом носи одређене семантичке разлике. Због тога нам је у овом раду најлакше да се водимо основним редоследом.

Ипак, срж јапанске реченице се налази у предикату и свака реченица у којој предикат не стоји на крају звучи као да смо остали недоречени и хтели нешто да додамо након тачке.

3.1. Граматичке категорије

Граматичка категорија је систем од најмање два члана којим се изражава неки граматички однос – нпр. род, број, падеж, лице, време итд. Како један члан не би чинио систем, свака од ових категорија обухвата два или више чланова који чине релевантну опозицију; тако се унутар категорије рода супротстављају нпр. мушки, женски и средњи род, унутар броја нпр. једнина и множина и тако даље. Пошто се у исказима увек бира између ових алтернатива, категорија почива на оси селекције и тако је парадигматске природе. Ако је један члан неке категорије присутан на једном месту у неком исказу, други чланови исте категорије не могу стајати на истом месту истог исказа. Једна именица може да се појави или у једнини или у множини, али не у оба броја истовремено.

Оно што је занимљиво код јапанског (такође и код неких других далекоисточних језика) јесте да њима „фале“ неке граматичке категорије које су нама свакодневне и без којих не бисмо могли да се споразумемо. Овај недостатак чини јапански у толико више контекстуалним језиком.

Пре свега категорија која недостаје је број, једнина и множина. Јапански глаголи не разликују ова два појма. Да ли смо ми је-ли или сам ја је-о изражава се на потпуно исти начин, те се само из контекста или можда субјекта (ако је назначен, а често није) може утврдити да ли је реч о једној особи која једе или више њих. И не само јапански

глаголи, ниједна врста речи не поседује ову категорију. Реч りんご *ringo* у исто време може да означава једну, две, три или пак целу корпу јабука. Постоји суфикс -たち који се додаје на одређене именице које одређују људе или животиње попут 人 *hito* (прелази у 人たち *hitotachi*) да сугерише на то да се ради о множини. Ипак, овај суфикс није обавезан и служи само за акцентовање.

Следећа граматичка категорија која фали јапанском језику је род именица. Јапански не разликује мушки, женски или средњи род. Ипак, оно што има јесте глаголски род, односно разликује прелазне глаголе од непрелазних.

3.2. Писмо

Јапански је традиционално писан вертикално, са почетком из горњег десног угла. Временом су присвојили и западњачко хоризонтално, с лева на десно, писање. При писању, Јапанци користе два система, кинеске идеограме (односно канђије) и кану.

Кинеско писмо стигло је у Јапан пре око 1500 година. Пре тога, јапански је био само говорни језик без свог писма. Модеран јапански језик званично користи 2136 канђија. И поред тога, просечан образовани Јапанац зна око три хиљаде, док доктори наука знају и до пет хиљада канђија. Сваки идеограм носи одређено значење и може се читати на више начина у зависности од контекста.

Кана представља традиционално јапанско писмо. Проистекла је из канђија, односно њиховим упрошћавањем, али је за разлику од њих фонетско, односно силабичко писмо. И то не једно него два. Дели се на хирагану и катакану. Хираганом се најчешће пишу граматички наставци, структурне речи и тако даље, док се катаканом пишу стране речи, ономатопеје, научни термини и понекад служи и за истицање. У свакодневном говору тачне границе између тога шта ће бити написано хираганом, а шта катаканом нема. Оно што је занимљиво јесте да млади много чешће пишу и позамљенице и ономатопејске изразе хираганом.

3.3. Контекстуалност јапанског језика

Контекст је одувек био кључни концепт на пољу језичког изучавања. Када се осврнемо на радове у последњих двадесет година, можемо увидети да постоји све

већи тренд обраћања пажње на његов значај. Научници који се баве антрополошком лингвистиком више нису хтели да се задовоље теоријама и проучавању језика који не узима у обзир социјалну динамику и тренутно стање друштва. Почињу да одбијају да на језик гледају као на појаву потпуно одвојену од историје, економије, религије и тако даље.

Не постоји једна ултимативно тачна дефиниција контекста. Чини се немогућим да данас дамо само једну њену дефиницију без имало рупа. Најједноставније речено он је оквир који окружује ситуацију и нуди средства за његову правилну интерпретацију. У језику је то текст или говор који окружује дати израз, реч или реченицу. Вербални контекст утиче на начин на који схватамо поруку одређеног сегмента текста или говора.

У јапанском језику наилазимо на много примера приликом којих наизглед проста реченица не може ни на који начин да се преведе на српски без посматрања шире слике. Простим глаголом (у коме понављам, не постоји назнака рода, броја, лица, а понекад ни времена), Јапанци успевају да се перфектно споразумеју један између другог. Када гледамо јапанске серије или анимиране филмове често је једна изговорена реч преведена читавом реченицом. Управо из ових разлога јапански језик постао је познат по својој контекстуалности. Следећи пример осликава до које мере контекст може да промени значење саме реченице.

私は女の子です。 *Watashi wa onna no ko desu.* (Ја сам девојчица.)

私 *watashi* – ја;

は *wa* – структурна реч која обележава тему реченице, односи се на *watashi*;

女の子 *onna no ko* – девојчица;

です *desu* – глагол „бити“ у презенту;

Дата реченица носи основно значење „Ја сам девојчица“. Али шта ће се десити ако је ставимо у следећи контекст. Ова реченица је заправо изговорена када су две труднице причале једна са другом. Једна је рекла да носи дечака, док је друга одговорила да ће имати девојчицу. Дакле, горњи превод је, иако без икаквог контекста тачан, у контексту у којем смо га поставили потпуно одбачен. Прихватљив буквални превод

гласио би: „Што се тиче мене, ја носим/ ја ћу родити девојчицу.“ *Ваташи* не можемо превести као субјекат у датој реченици већ само и једино као тему реченице.

Производ контекстуалности нису само двозначне реченице. Да бисмо нешто превели на јапански морамо знати када је одређена ствар речена, коме, да ли се говорник налази изнад или испод саговорника на друштвеној лествици, колико година имају, социјални статус особе о којој се прича и како је та особа повезана са учесницима разговора. Такође, ствари се мењају у зависности колико смо блиски са саговорником и да ли је члан наше групе (породице или компаније).

Људи који покушавају да науче јапански језик, а не потруде се да заиста уроне у јапанску културу, имаће много веће потешкоће у схватању поруке коју Јапанац жели да им поручи. Ово наравно није специфично само за јапански језик, али како се у овом раду њиме бавимо остале језике стављамо у други план.

4. ПОСЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА СА ЈАПАНОМ

Мањак разумевања произилази из различитих стилова комуникације који у многим случајевима доводе до изгубљених пословних (односно бизнис) прилика. Када је реч о комуникацији са јапанским фирмама и послодавцима комуникацијски шум зна бити много већи у односу на оно што очекујемо. Постоје ствари на које не можемо директно утицати и које су ван нашег опсега схватања, првенствено зато што су интеркултурални комуникацијски шумови често непредвидиви и јединствени. Ипак, постоји неколицина правила и ситуација на које можемо утицати. Све што треба да урадимо јесте да се потрудимо да их разумемо.

У последње време компаније се све више фокусирају на ширење својих продуката и услуга на глобално тржиште. Како цео свет постаје један велики маркет лако је запасти у илузију да је бизнис увек бизнис и да када комуницирамо са људима у истој пословној грани ми причамо истим језиком без обзира на културалне разлике (кључна грешка).

Што више искуства имамо у обављању послова са јапанским фирмама, односно Јапанцима, то више схватамо да су потешкоће у комуникацији незаобилазне и да су неретко велике прилике бачене у воду само зато што није остварена добра подлога за продуктиван разговор.

У наставку текста ћемо се кроз начин на који ми схватамо јапанску пословну комуникацију и њене особине позабавити и самим међуљудским односима унутар

фирми. Све ће бити написано из перспективе странца (особе из Србије) у Јапану и паралелно ће се упоређивати са нашом културом.

4.1. Јапански стил комуникације условљен самом јапанском културом

У јапанском друштву индивидуа већ вековима представља ништа друго до градивног блока за друштво. Индивидуа нема свој значај ако није део одређене заједнице, била то породица, школа или компанија. Јапанци често приликом представљања прво спомену компанију у којој раде па тек онда своје име.

Ово је према неким истраживачима директна последица велике популације, а малог географског простора. Уколико је неко одстрањен из друштва или сматран неадекватним он нема куда да оде. Због тога је још од давних дана одржавање одређеног места у друштву било пресудно за преживљавање. Јапанци се ослањају на потискивање унутрашњих проблема зарад одржања друштвене хармоније и поретка. Емоцијама, а поготово оним негативним, није место у отвореним конверзацијама. Ово не значи да они потискују своје лично мишљење, али за такве ствари постоји посебан начин дискутовања. Уколико се и појави одређена разлика у мишљењу, приступ ка његовом разрешењу често је индиректан и приватан. На тај начин хармонија остаје неоштећена.

У Јапану постоји изрека 郷に入れば郷に従え (*goo ni ireba goo ni shitagaе*), код нас се каже „у друштву се и калуђер жени”, а на енглеском еквивалент је “when in Rome, do as the Romans”. Ако их не можеш победити, придружи им се. Особа, односно индивидуа, која изражава своје неслагање превише јако, асертивно и инсистира на грешкама групе уништава хармонију и неће бити схваћена озбиљно. Напротив, побуњену индивидуу Јапанци сматрају незрелом. С друге стране, ако се особа која се не слаже са одређеним ставовима групе пре свега залаже за њен мир и функционалност, чак иако искаже своје мишљење, биће виђена као особа вредна поштовања. Људи са запада често ово интерпретирају као слабост и тенденцију као конформитету, али у Јапану се особа која се жали и буну “

„на сва уста“ сматра незрелом и самим тим губи свој кредибилитет.

4.2. Хон-не и Татемае

Због своје константне потребе да одржавају мирне међуљудске односе и појачаног осећаја за добробит групе, Јапанци често праве разлику између њихових

правих осећања (*хон-не*) и онога што знају да би требало да кажу у одређеној ситуацији (*татемае*). Сви народи праве ову разлику до неке мере; ипак многи страни предузетници непрекидно изражавају своје фрустрације при обављању пословних задатака са јапанским компанијама. Највећи проблем је заправо немогућност разликовања ова два типа говора, односно изражавања.

Оно што је занимљиво јесте да татемае, иако наизглед звучи једноставно као неискрен акт, представља неку врсту консензуса и обавезује обе стране да у њој једнако учествују. Практично, обе стране су свесне да испод изговорених речи постоји права истина али настављају да „играју ову игру” зарад одржања колико-толико позитивног односа.

4.3. Хијерархија

У жељи да одржи колективни мир, Јапан је из Конфуцијанизма позајмио неке принципе социјалне етике. Људи су распоређени вертикалном линијом у хијерархијској лествици. На пример, купац се налази изнад продавца, као што се и старија особа налази изнад неког мало млађег. Стабилно друштво у многоме зависи од адекватног одржавања добрих хијерархијских односа.

Поред односа купац-продавац, постоји још и главна компанија-подружница, централа-експозитура, менаџер-подређени, сениор (неко ко дуже ради у одређеној компанији)-јуниор. У свим датим примерима сваки члан има тачно утврђене задатке и начине понашања и обраћања. На пример, менаџер би требало да брине о својим подређенима (што често значи да ће му помоћи и у његовим приватним проблемима), док подређени треба да верује свом менаџеру и не сумња у његове одлуке. Проблем се јавља када подређени и надређени престану да деле иста очекивања и планове. У последњим годинама у Јапану се све већи број младих људи бори за индивидуализам и преферира да направи тачну границу између свог приватног и пословног живота.

Поред односа заснованим на овим основама, у Јапану се одређена важност ставља и на старосну разлику. Стаж је традиционално била једна од битних критеријума за повишицу (иако се у последње време прави прелаз са оваквог начина размишљања на меритократију). Када две компаније желе да преговарају, Јапанци очекују да ће свака страна послати људе истих година и позиција да буквално седе једни наспрам других за време дискусија. Овакве експектације засноване на хијерархији могу отежати преговарање са Јапанцима. Они не знају како да преговарају са неким старијим, односно млађим, од себе или са неким ко је на потпуно другој страни хијерархијске лествице.

4.4. Kata

Kata (型 или 形) на јапанском значи форма или облик. Најчешће се везује за борилачке вештине настале у Јапану, а конкретније речено, означава детаљан след покрета који чини једну целину. Да би ката била добро урађена потребно је запамтити редослед и начин на који се покрети изводе. Професионални каратисти на пример теже да своје кате доведу до савршене хармоније. Ако је *kata* правилна и ударац ће бити добар.

У Јапанском језику *-kata* (方) је често употребљавани суфикс који означава начин обављања неке радње са акцентом на форму и редослед самог процеса. Када је реч о пословном окружењу, принцип кате примењује се у начину на који Јапанци размењују своје визит карте (名刺 *меиши*). Предодређени начин размене последица је дуговечне традиције и искуства и сматра се нечим што је потребно савладати. Када се сви чланови друштва такорећи повинују принципу кате, двосмисленост се губи. Сви схватају своју позицију и свој задатак.

Ово међусобно разумевање односи се искључиво на Јапанце. Да бисмо лакше објаснили начин на који овај принцип функционише навешћемо следећи пример:

Људи који су имали прилику да раде у јапанским фирмама или у било којим другим ситуацијама у којима је особа из Јапана (често старија) била на позицији изнад њих, упознати су са начином на који се одређени „савети” давани. Често то подразумева просто „Уради то овако”, без даљег објашњавања зашто је баш „то” најефикаснији начин. Ако пак питамо особу да нам ово појасни она би просто одговорила: „Зато што имам тридесет година искуства и налажем да тако и урадиш”.

Неретко се дешава да јапанци враћају купљене производе само зато што је паковање оштећено или изгужвано. Западњаци се воде идејом да “ако производ функционише и обавља оно што би требало, проблем не постоји”. Али Јапанци естетски дефект схватају као дефект самог процеса израде, што смањује целокупни квалитет производа.

4.5. Високо-контекстуална комуникација

Антрополог Едвар Хол тврди да је Јапан “високо-контекстуално друштво” (као што је већ било речи у одељку о јапанском језику). Јапан је релативно хомогена

заједница унутар којег постоји дуга историја заједничких вредности. Осећања могу бити пренета у само неколико речи, или потпуно невербално. Постоји једна јапанска изрека која гласи: „Чујем једно, разумем десет” (一言えば、十を知る). Идеја лежи у томе да између људи који раде заједно треба да постоји међусобно разумевање много дубље од оног исказаног речима. То би се у буквалном преводу односило на ситуацију у којој је десет посто нечега прецизно исказано, док осталих деведесет посто бива схваћено иако никада није изговорено. Уколико обе стране долазе са истог места, располажу истим информацијама и имају исти циљ, непотребно је трошити време на детаљно објашњавање сваког корака.

Поред ове изреке постоји и неколицина других које означавају исту идеју комуникацијског стила.

以心伝心 (*ишин-денишин*) - оно што ум мисли срце преноси;

阿吽の呼吸 (*аун но кокјуу*) - дисање истог ваздуха;

腹芸 (*харагеи*) - букв. прев. уметност стомака (односи се на размену мишљења који су дати у алузији, а нису изричито наведени).

Овај принцип комуникације у многome се разликује од нашег. На западу се акценат ставља на вербалну прецизност. Када желимо да кажемо десет, ми ћемо неретко изговорити не десет него и једанаест ствари. Многи Јапанци ово сматрају потпуно непотребним, и ако се на то дода и језичка баријера која мора бити прескочена да би до комуникације и дошло, они се лако могу осећати преплављено у мору непотребних и нејасних речи.

4.6. Ринги систем

При доношењу одлука јапанске компаније и у овом погледу прибегавају групном приступу. Одлуке се доносе у виду групних консензуса. У овом процесу све могуће последице и одлуке су узете у обзир и испитане да би хармонија остала непољуљана.

Овај начин обраде проблема и долажења до крајњег решења које подразумева делање назива се *ринги* систем. А како он у пракси изгледа? Реч је о писаном предлогу који циркулише између свих људи на које ће дати предлог на неки начин имати утицај. Иде хијерархијским смером навише, од најнижих позиција ка највишим. Када *ринги*

предлог стигне до стола запосленог, он је у обавези да га прочита, понекад дода неке измене или додатне предлоге и потпише га. Када се овај процес обави, сви су већ имали прилику да дају свој коментар и усагласе се са одлуком.

Ринги систем се најчешће одвија у великим, традиционалним јапанским корпорацијама. Понекад, иако буквални ринги систем није употребљен, јапанске компаније прате сличан процес. Крајњи резултат базира се на томе да одговорност није остављена на једној особи, него је подељена подједнако између свих. Лоша страна овога је то што, када се подели на све људе, одговорност у неко руку и нестаје.

Све ово одузима јако пуно времена што смета не само странцима него и Јапанцима, те се у последње време ради на томе да се смањи број корака и сам процес убрза.

4.7. *Немаваши* (根回し)

Немаваши у буквалном преводу може значити нешто као „кружење око корена”. Иако звучи мало збуњујуће идеја је једноставна. При пресађивању биљке из једне у другу вазу потребно је пажљиво ископати биљку из земље тако да се корен не би оштетио. Такође, осим овога често је потребно и да се крајеви корена сасеку да би се биљка лакше примила и наставила раст у пресађеној земљи.

Оволико дугачак процес припреме постао је опште позната метафора у јапанском језику за полако и промишљено доношење одлука. *Немаваши* у модерном јапанском означава неформалан процес приремања територије за одређену одлуку или промену. На овај начин околина, најчешће пословна, у тренутку када промена ступи на снагу већ има увид у то како ће изгледати и шта ће се десити и самим тим је фрустрација и неадаптираност смањена на минимум.

Добра страна одвајања дужег времена и темељније припреме за уношење промена лежи у томе да је њихова имплементација знатно лакша.

4.8. Муштерија је увек на првом месту

У свим културама постоји одређено поштовање према муштеријама. Хијерархијски гледано, купац се налази изнад продавца, и као такав, однос са њим не би требало да има много разлике од, на пример, односа са шефом. Код нас се често каже

да је муштерија увек на првом месту и особе које су радиле у продаји сигурно знају колики је притисак на продавцима да свака купчева жеља буде испоштована.

Јапанци ово схватају на још озбиљнији начин. У јапанском језику постоји изрека お客様は神様です (*окјаку-сама ва камисама десу*) - муштерија је бог. Ако у било којем случају муштерија затражи нешто што нам се чини неоснованим или чак неразумним они ни у којем случају то не смеју отворено да изразе. Свака купчева жеља мора бити остварена по најхитнијем поступку. Понекад се каже да је код нас однос између муштерије и продавца партнерство, док је у Јапану власништво.

Понекад потешкоћу стварају другачије идеје о томе како „привући купца”. Јапанци су стриктни у томе да је боље имати мање верних купаца него више случајних пролазника. У жељи да прошире свој бизнис на првом месту је увек та потреба да се са купцима са којима је однос поверења већ установљен не уништи.

4.9. Проблеми у комуникацији за време интеркултуралних састанака

За Јапанце се сматра да су тихи, да често остају недоречени, не воле да исказују своје мишљење... Битно је разумети да се ове особине сматрају лошим искључиво на Западу. Иако су спремни да, за време разних интернационалних скупова и седница изађу из зоне комфора, разлика у приступу одређеном проблему или идеји је очигледна.

Ово може (и често заиста и ствара) велики проблем при заједничким окупљањима. Обе стране долазе са одређеним предубеђењима која на крају испадају тачна. Поставља се питање, како избећи ово. Који је најпродуктивнији приступ оваквим ситуацијама?

Да бисмо могли да дођемо до решења потребно је да конкретизујемо све елементе који чине овакве митинге тешким. Пре свега, ту се налази језичка баријера. Јапан је изолована острвска држава, и иако су у последње време млади људи све више изложени енглеском језику и култури запада, они се још увек у неку руку плаше да га користе. То се може видети и свакодневно на улицама било којег града. Ако зауставимо Јапанца са жељом да нам помогне или покаже правац, он ће нас разумети, али одговор који ће нам дати ће бити врло кратак или га уопште неће ни бити. Не смемо ово помешати за нељубазношћу или томе сличним стварима. У сржи је једноставно њихова ненавикнутост на коришење страних језика. Како на улицама, тако и на састанцима. Ако нису заиста сигурни да то што имају да кажу могу да кажу, они преферирају да ћуте.

Још једна разлог који доводи до мањка комуникације је разлика у комуникацијским стиловима и очекивањима које се стављају на слушаоце и оне који говоре. Јапанци сматрају да је некултурно прекидати неког док он говори, сматрају да је

битно дати им довољно простора и времена да што боље представе оно о чему говоре. Са друге стране, једнако је битно од говорника да слушаоцима да довољно времена да поставе питања и развију дискусију. Брзина којом се одвијају састанци код нас за Јапанце је често неухватљива. Чак иако желе да прекину неког ко говори и укључе се, они нису сигурни када је за то прави моменат.

Такође, још један аспект јапанског стила комуникације је жеља да информација која се пружа никада не буде непотпуна или нетачна. Уколико изговоре нешто што се испостави као нетачно, кривицу неће носити онај који им је пренео ту информацију већ они сами. Давање тачних и детаљних информација захтева време и стрпљење.

Зашто јапанске компаније захтевају толику количину састанака? Зар се не може обавити све одједном? Странци који се нађу у позицији да раде у оваквим окружењима често себи постављају оваква питања. Пре свега, треба схватити да нису сви састанци ту да би се нешто разрешило. Јапанци су култура која у свему што ради цени форму¹. Одржавање редовних састанака на Истоку се сматра врло позитивним. Конкретније, сматра се да састанци помажу у одржању сигурности, поверења и привржености свих учесника. У високо-контекстуалној култури као што је јапанска, састанци служе да се заједнички контекст утврди и учини групу кохезивнијом, а самим тим и продуктивнијом

5. ШУМОВИ У КОМУНИКАЦИЈИ ИЗАЗВАНИ ЈЕЗИЧКИМ РАЗЛИКАМА

У овом делу рада бавићемо честим узроцима неспоразума у пословној комуникацији између Јапана и Србије. Све особине јапанског језика биће конкретизоване ради лакшег разумевања. Наравно, треба узети у обзир да се у оваквим приликама користи енглески језик као примарни.

5.1. Индиректни и двозначни изрази

Јапанци су познати по томе да неслагање и одбијање изражавају мањком реакција и суздржавањем при давању одговора. Са жељом да одрже међусобни однос они прибегавају индиректним начинима одбијања. Проблем се јавља у моменту када

¹ погледати параграф о кати

странац не зна да прочита суптилне знакове и дела у складу са њима. Наредни примери прикупљени су на основу ЈЕТРО интернационалне анкете везане за пословање са Јапаном.

1. **Да** (はい、*hai*) - овај израз зна бити поприлично незгодан за нас. Јапанци користе “да” не само у свом основном значењу слагања, него и када желе да кажу „*слушам те*” односно „*пратим то што причаш*”. Такође може значити „*разумем о чему причаш, али се не слажем са тим*”. Постоји позната ситуација у којој је немачки бизнисмен преговарао са јапанском фирмом. Наиме, јапански представник све време изговарао је „да” (у значењу „разумем о чему причаш”). Немац, неприпремљен на ово, био је убеђен да преговор тече успешно. Све док му на крају није речено да „*ће поразмислити још мало о свему и након тога га контактирати*”, учинивши атмосферу крајње непријатном.
2. **Разумем** (分かります *вакаримасу*) - слично као у претходном случају, ако чујемо јапанског говорника који каже „разумем” односно „I understand” значење често не носи толико позитивну конотацију колико нам се чини. Уместо „разумем и слажем се са тим”, јапанско *вакаримасу* значи нешто више као „*слушам оно што ми причаш*”.
3. **Размислићемо о томе** (検討します *кентоо шимасу*) - користи се најчешће да би се тактички завршила дискусија без негативних реакција.

Дакле, можемо закључити да ће особа из Јапана веома ретко директно одбити понуду саговорника. Да би се комуникацијски шум свео на минимум битно је пратити невербалне знакове и наговештаје (дуге паузе у говору, изразе лица...). Уколико постоји жеља за даљом сарадњом, најчешће ће у одговору бити кларификовано одређено време или слична конкретна информација.

5.2. Остали извори забуна

Језик се може сматрати живим. Он еволуира заједно са друштвом. Јапан последњих деценија све више одбацује сакоку политику и окреће се свету. Ово се, природно, осликава и на сам језик.

У јапанском постоји тренд присвајања страних речи, али на мало специфичнији начин. Често се дешава да преузета реч задржи само један део или потпуно изгуби своје првобитно значење. Поврх тога свега, неретка је и појава коју они називају *васеи-еуго* (和製英語). Значење овог израза могли бисмо превести као *енглески произведен у Јапану*.

Оно што ове изразе чини збуњујућим јесте чињеница да су они најчешће сачињени од две речи енглеског порекла, али да заједно значе нешто потпуно друго. У ситуацијама када нису, односно постоји тачан парњак јапанском изразу у енглеском, значење је такође потпуно другачије. Јапанцима се при коришћењу енглеског језика понекад деси да неку енглеску реч искористе погрешно баш из овог разлога.

Примери:

- イメージ *имеџи* (енг. image) - идеја, схватање, ментална слика/представа нечега;
- ワンクッション *ванкушон* (енг. one cushion) - у хармоничној пословној филозофији стављање „једног прекривача” означава припремање терена за одређени корак; најчешће се односи на одвајање времена да се ситуација сагледа, или коришћење трећег лица као посредника у бизнис преговорима;
- クレーム *куреему* (енг. claim) - приговор (најчешће потрошачев);
- NG *енџи* (енг. not good) - у последње време веома коришћени израз; антоним енглеског ОК;

5.3. Невербална комуникација

Људи који користе језике који се ослањају на контекстуалност углавном бирају да не буду директни. Невербална комуникација је још један начин на који то постижу. Јапанци се понекад осећају као да је вербално исказати нешто превише грубо или непотребно у неким ситуацијама и зато је битно разумети њихове невербалне сигнале као што су ћутање или скретање очима.

Ми се често осећамо да ако неко нема одговор или скреће поглед треба да наставимо са објашњавањем или да поставимо ново питање. Ипак, оно што Јапанци најчешће очекују од Вас јесте да сачекате пар тренутака.

Осмех и смејање је још један начин невербалне комуникације. У Јапану постоји нешто што се зове 愛想笑い (*аисоо вараи*) и означава учтив или чак неискрен осмех. Он може бити једноставно део хон-не одговора, ипак често је знак да Вас особа није добро разумела. Када се насмеју они понекад од Вас желе да поновите то што се рекли. Још једна ситуација у којој се учтив осмех употребљава јесте приликом индиректног одбијања.

Такође, увлачење ваздуха док су зуби стиснути не мора да значи „не”, штавише оно је ближе неком позитивнијем одговору од простог ћутања.

6. ЗАКЉУЧНЕ РЕЧИ

Као што можемо приметити, у једном високо-контекстуалном и хијерархијски распоређеном друштву као што је јапанско хармонија је од кључног значаја. То се може односити и на приватни живот, али свој потпуни облик поприма у радним околностима.

Иако не можемо очекивати да иједан систем буде савршен, Јапан је и поред својих мана тренутно на врху светске економије. Оно што можемо да научимо о Јапану на основу овог истраживања јесте његова далекосежна истрајност, тежња ка унапређењу на сваком пољу и стрпљење у доношењу одлука. Зарад развитка сопствене економске ситуације потребно је да својој богатој култури придодемо елементе који доносе бољитак. Уместо што се сами боримо са проблемима, можемо неке идеје позајмити од култура које су те битке већ прошле.

Језик има моћ да промени и продуби поглед на свет. Променимо ли начин на који комуницирамо променићемо и начин на који живимо и гледамо на ствари. Свет око нас се креће експоненцијално све брже и да бисмо успели да испратимо овај темпо не смемо се учаурити у својим границама.

Свет постаје све бржи, али такође на неки начин све мањи. Судари култура постали су наша свакодневица. Да бисмо могли да пронађемо наше место, морамо стремити ка што чистијој и продуктивнијој комуникацији.

И наравно, не смемо заборавити да све почиње изнутра. Фирма или бизнис који се бори за добробит својих запослених истим ентузијазмом као и за своје проширење јесте фирма која успева да оствари своје циљеве.

7. ЛИТЕРАТУРА

- Бугарски, Р, 1983: *Лингвистика о човеку*, Просвета, Београд
- Станар, С, 2012: *Комуникација као битан аспект мотивације запослених*.

- Стјуарт, Ф, 2014: *Things you need to know about doing business in Japan* - <https://www.businessinsider.com/6-things-to-know-about-business-in-japan-2014-6> (приступ сајту: 20.11.2021)
- Томић, З, 2004: *Комуникација и јавност*, Београд.
- Церто, С. Ц, 2008: *Модерни менаџмент*, Загреб, Мате д.о.о.
- Ненаведено, 2021: *A guide to understanding nonverbal communication in Japan* - <https://online.pointpark.edu/business/nonverbal-communication-japan/> (приступ сајту: 22.11.2021)

Анђела Стенић