

# KULTURNE VRIJEDNOSTI KAO RAZLIČITI POGLEDI NA ISTU STVARNOST

---

**Ribičić, Domagoj**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:028504>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Domagoj Ribičić

**KULTURNE VRIJEDNOSTI KAO RAZLIČITI POGLEDI NA  
ISTU STVARNOST**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Domagoj Ribičić

**KULTURNE VRIJEDNOSTI KAO RAZLIČITI POGLEDI NA  
ISTU STVARNOST**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010219105

E-mail: [dribicic@efos.hr](mailto:dribicic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Management

Domagoj Ribičić

**CULTURAL VALUES AS DIFFERENT VIEWS ON THE  
SAME REALITY**

Graduate paper

Osijek, 2022

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Domagoj Ribičić

**JMBAG:** 0010219105

**OIB:**

**e-mail za kontakt:** domagojriba12@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Menadžment

**Naslov rada:** Kulturne vrijednosti kao različiti pogledi na istu stvarnost

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 17.05.2022 godine

Potpis Domagoj Ribičić

## SAŽETAK

Kultura je složen pojam koji spaja razne sfere čovjekova života i sastoji se od niza elemenata: povijest, religija, vrijednosti, društvene organizacije i jezik. Kultura definira i formira svakog pojedinca i igra ogromnu ulogu u njegovom učenju i odrastanju u socijalnoj zajednici. Stoga, važno je naglasiti kako se kultura ne stječe rođenjem ili genetskim nasljeđem, već je isključivo produkt odrastanja i upijanja znanja, običaja, vjerovanja i simbola u socijalnoj zajednici upravo zato postoje mnoge različite kulture i sukobi između kultura.

Glavna istraživačka pitanja u ovom radu su kako kultura oblikuje percepcije, kako usađuje različite skupove vrijednosti i kako se te vrijednosti razlikuju od kulture do kulture. U vrijeme globalizacije, kada se susreću i isprepliću mnoge kulture, zanimljivo je proučiti na koji sve način različiti kulturni obrasci odražavaju na percepciju, vjerovanje i vrijednosti koje ljudi nose u sebi kao dio svog kulturnog identiteta. Svrha je ovog diplomskog rada je istražiti kako kultura oblikuje percepcije, usađuje skup vrijednosti pojedincima te kako se iste vrijednosti tumače u različitim kulturološkim i poslovnim sredinama.

**KLJUČNE RIJEČI:** kultura, kulturne vrijednosti, percepcija, komunikacija, vjerovanja, religija

## ABSTRACT

Culture is a complex term that connects various spheres of human life and it consists of a number of elements such as: history, religion, values, social organisations and language. Culture defines and forms every individual and it plays a huge role in his learning and growing up in a social community. Therefore, it is important to emphasize how culture is not acquired by birth or genetic inheritance rather, it is exclusively a product of growing up and absorbing knowledge, customs, beliefs and symbols in the social community, that is why there are many different cultures and conflicts between cultures.

Main research questions in this graduate paper are how does culture shape perceptions, how it instills different sets of values, and how these values differ from culture to culture. In times of globalization, when many cultures meet and intertwine, it is interesting to study how different cultural patterns reflect the perception, beliefs and values that people carry within themselves as part of their cultural identity. The purpose of this graduate paper is to investigate how culture shapes perceptions, instills a set of values in individuals and how the same values are interpreted in different cultural and business environments.

**KEYWORDS:** culture, cultural values, perception, communication, beliefs, religion

## Sadržaj

1. Uvod.....	0
2. Kultura i njezini elementi.....	1
2.1. Osnovne funkcije kulture.....	3
2.2. Elementi kulture.....	5
2.3. Izabrana obilježja kulture.....	11
3. Kulturne vrijednosti .....	14
3.1. Percepcije.....	14
3.2. Vjerovanja.....	15
3.3. Kulturni obrasci .....	16
3.4. Hofstedeove dimenzije kulture .....	17
3.5. Hallove visoko kontekstualne i niskokontekstualne orijentacije .....	24
4. Kulturna različitost i interkulturalne komunikacije u poslovnoj zajednici: izabrani primjeri .....	27
5. Zaključak.....	34
Literatura.....	35
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	39



## 1. Uvod

Kultura je složen i kompleksan pojam koji zadire u sve pore čovjekova svakodnevnog života kako poslovnog tako i privatnog. Kultura definira način ponašanja i percepcije pojedinaca koji se razlikuju od zajednice do zajednice u kojima se stječe kulturna izobrazba. Kultura se uči i stječe odrastanjem u određenoj zajednici i određenom geografskom području, no bez obzira što ljudi žive i prenose vlastitu kulturu pojavila se ogromna potreba za poštivanjem drugih kultura i uvažavanjem različitosti. To se naziva interkulturalnost. „Interkulturalnost ističe jednakost kultura bez obzira na manjinsku ili dominantnu kulturu koja prevladava na određenom mjestu“ (Mrnjauš, 2013: 311).

Glavna istraživačka pitanja u ovom radu su kako kultura oblikuje percepcije, kako usađuje različite skupove vrijednosti i kako se te vrijednosti razlikuju od kulture do kulture. U vrijeme globalizacije, kada se susreću i isprepliću mnoge kulture, zanimljivo je proučiti na koji sve način različiti kulturni obrasci odražavaju na percepciju, vjerovanje i vrijednosti koje ljudi nose u sebi kao dio svog kulturnog identiteta. Svrha je ovog diplomskog rada je istražiti kako kultura oblikuje percepcije, usađuje skup vrijednosti pojedincima te kako se iste vrijednosti tumače u različitim kulturološkim i poslovnim sredinama.

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, drugo poglavlje se bavi definiranjem kulture te se ističu njezine funkcije, elementi i čimbenici. U poglavlju tri predstavljaju se kulturne vrijednosti. Naglasak je na percepcijama, vjerovanjima, kulturnim obrascima, Hofstedovim dimenzijama vrijednosti i Hallovoj visokokontekstualnoj i niskokontekstualnoj orijentaciji. U četvrtom poglavlju se prikazuju kulturne različitosti na izabranim primjerima. Rad završava petim zaključnim poglavljem nakon kojeg slijedi popis korištene literature.

U radu su korištene opće znanstvene metode poput povijesne metode, analize i sinteze te deskriptivna i komparativna metoda. Podaci su prikupljeni iz sekundarnih izvora to knjige, znanstveni članci i Internet izvori.

## 2. Kultura i njezini elementi

Kultura obuhvaća široki spektar pojmova i zadire u sve pore ljudskog života, odnosno svakodnevno se susrećemo s kulturnim barijerama ili poveznicama. Kultura je u hrvatski jezik došla iz latinskog jezika „Riječ kultura u hrvatski je došla iz latinskog glagola colo, colere, colui, cultum, što znači: njivu, ili nešto drugo obrađivati, gojiti. Prema tome kultura u klasičnom latinskom jeziku znači: obdjelavanje, sađenje, gojenje, njegovanje, poljodjelstvo, gospodarstvo, gojenje, obrazovanje, čudoredna obrazovanost, štoviše, poćitanje, traženje, milosti u umnoćniku, umiljavanje dodvoravanje“ (Skoko, 2009: 365). Vidljivo je kako kultura obuhvaća široki spektar ljudskog djelovanja, od obraćivanja zemlje pa sve do vjerskih i obrazovnih procesa.

Većina autora upućuje na to kako je kultura specifićan naćin ponašanja koji razlikuje jednu skupinu pojedinaca od druge. Drugim rijećima, kultura je njihov naćin ponašanja odnosno jedinstveni skup vrijednosti pomoću kojeg su oni programirani i funkcioniraju na specifićan naćin, a koji ih razlikuje od drugih grupa ili zajednica. Geert Hofstede je jedan od velikih autoriteta kada je rijeć o nacionalnoj kulturi o kojoj kaće kako je nacionalna kultura “kolektivno programiranju duha koje jedne skupine ili kategorije ljudi razlikuje od druge. Na osnovi tog “programiranja“ koje se ne nasljećuje genetski, već se stvara, nastaje ćitav sustav znaćenja, navika i vrednovanja, koji vrijedi unutar dotiće skupine i ćini kulturu (Kumbier i Schulz von Thun, 2009: 12).

Dakle, kultura je kolektivno programiranje uma i duha koje razlikuje pripadnike jedne grupe ili zajednice od druge, a kulturni obrasci su iskljućivo naućeni. Kako svaka kultura ima svoje posebnosti i specifićnosti u odnosu na drugu tako i pojedinci odrastanjem u odrećenoj kulturi poprimaju specifićne karakteristike i osobine koje ih razlikuju od drugih pripadnika kulture. „Kulturni obrasci nisu, dakle, prirodno dani, već poćivaju na dogovoru i tradiciji. Ali oni nam toliko prelaze u meso i krv da ih zapaćamo kao kulturne osebujnosti koje bi mogle biti i drugaćije tek onda kada ih se netko ne pridržava“ (Kumbier i Schulz von Thun, 2009: 12).

Može se zaključiti kako kultura programira način razmišljanja i djelovanja pojedinaca, određuje njihove stavove, osjećaje, emocije, reakcije, načine razmišljanja i određuje što je društveno prihvatljivo, a što nije. Sve ove karakteristike duboko su usađene u pripadnike kulture i čine njihovu osobnost. No danas je sve naglašenija potreba za uvažavanjem drugih kultura jer smo svjedoci sve veće potrebe za interkulturalnošću u multikulturalnom svijetu.

Zanimljivo je istaknuti kako je u prošlosti kultura bila sigurnosni element koja je određivala određenu skupinu ljudi i povećavala vjerojatnost njezinim pripadnicima da će preživjeti, a samim time se i emocionalno i poslovno ostvariti u životu. „Kultura je niz umjetnih objektivnih i subjektivnih elemenata koji su u prošlosti povećavali vjerojatnost preživljavanja i dovodili do zadovoljstva kod sudionika neke ekološke niše, i tako su se proširili među onima koji su mogli međusobno komunicirati jer su imali zajednički jezik i živjeli su u istom prostoru i vremenu“ (Samovar i dr., 2007: 20). Ovdje se navode upravo najbitniji elementi kulture, a to su zajednički jezik, život u istom vremenu i prostoru, te objektivni i subjektivni elemente koji su dovodili do prepoznavanja određene kulture i njezine diferencijacije u odnosu na druge kulture. Isto tako Samovar i dr. (2007) ističu kako su se pojedinci morali prilagođavati i učiti kulturu kako bi povećali svoje šanse za preživljavanjem i uspjehom. U suvremenom svijetu, kultura je potrebna ne samo kako bi pojedinci bili prihvaćeni u društvu već i kako bi mogli predvidjeti ponašanje svojih poslovnih partnera, kolega, prijatelja i na taj način znali djelovati u skladu s njihovim kulturološkim obrascem.

Istaknut ćemo još dvije sadržajno slične definicije kulture koje ukazuju kako je kultura ukupnost svih materijalnih i duhovnih elemenata koje baštine pripadnici jedne kulture odnosno zajednice. „Marasović, pišući iz rakursa povjesničara umjetnosti i kulture, primjerice navodi da kultura „obuhvaća ukupnost tvorbi ili pojava u materijalnom i duhovnom životu svakog naroda i čovjeka u cjelini“ (Šošić, 2014, 833). Ova definicija samo potvrđuje kako je kultura čitavi kompleks elemenata koji tvore materijalni i duhovni život čovjeka, ali i cjelokupnog naroda i upravo ti specifični elementi ga diferenciraju od drugih naroda i kultura. Kultura je isto tako skup pravila i normi koje su prihvatljive u određenom društvu i pripadnici koji su odrasli u toj kulturi jako dobro su upoznati s tim elementima, dok se s druge strane prilikom upoznavanja s novom kulturom može doći do kulturnog konflikta. Upravo u tom smjeru ide sljedeća definicija kulture.

Supek navodi „radnu definiciju po kojoj je kultura kompleks pravila o prihvatljivom ponašanju unutar neke ljudske zajednice, sve djelatnosti koje su u skladu s tim pravilima, te materijalne i duhovne tvorevine koje su rezultat tih djelatnosti“ (Supek, 1989: 149).

Kao zaključak možemo navesti kako je kultura skup i kompleks pravila koja definiraju prihvatljivo i očekivano ponašanje unutar neke ljudske zajednice ili skupine. Taj kompleks pravila sastoji se od *materijalnih* odnosno opipljivih elemenata i duhovnih odnosno *neopipljivih* elemenata. Kultura je kao i vjera odnosno religija utkala mnogo reda u ljudsko ponašanje i utanačila što je to moralno i društveno prihvatljivo, a što marginalno odnosno neprihvatljivo ponašanje u određenim ljudskim zajednicama.

Isto tako kultura se sastoji od mnogih funkcija i elemenata koji je i čine tako kompleksnom i složenom, te funkcije i elementi se prenose sa koljena na koljeno i njeguju naraštajima u svakoj kulturi jer upravo se na taj način kulture i pojedinci diferenciraju u odnosu na druge pripadnike drugih kultura.

Samovar i dr. (2007) navodi neke od elemenata kulture, a razlikuju se od kulture do kulture: povijest, religija, vrijednosti, društvene organizacije i jezik. Ovih pet elemenata kulture su njezini stupovi i čine samu bit i suštinu kulture. O njima će biti više riječi u idućem poglavlju.

## 2.1. Osnovne funkcije kulture

Kako Samovar i dr. (2007) navode kultura se koristi za zadovoljavanje potreba i ispunjavanje ciljeva. „Kulture postoje kako bi se zadovoljile životne, praktične potrebe ljudskog života – da se ustroji društvo kako bi se održala vrsta, kako se prenijelo teško stečeno znanje i iskustvo prošlih naraštaja i prošlih stoljeća na mlade i neiskusne pa da se sljedeći naraštaj poštedi skupog i opasnog procesa učenja svega iznova od početka putem pokušaja i pogrešaka – uključujući fatalne pogreške“ (Samovar i dr., 2007: 18).

Ovdje je istaknuta funkcija kulture koja ističe kako je na kulturi da baštini prijašnja znanja, običaje, vrijednosti i obrasce ponašanja kako bi buduće generacije učenjem i imitacijom naslijedile prijašnje vrijednosti koje su utkali njezini prethodnici i na taj način izbjegli mukotrpan i često pogibeljan proces učenja na vlastitim pogreškama, umjesto tog rizičnog i opasnog procesa učenja na vlastitim pogreškama za nove generacije postoji već uhodani obrazac ponašanja koji im daje ogromnu prednost u odnosu na prijašnje generacije jer kako i sama narodna izreka kaže „povijest je učiteljica života“. Upravo zato povijest i čini jedan od temeljnih elemenata kulture.

Dakle, pojedinci ne moraju slijepo slijediti kulturne obrasce ponašanja i biti isti, ali učenje kulture i povijesti uvelike olakšava život u određenim zajednicama jer usmjerava i educira pojedinca koje su moralne osobine poželjne u određenim situacijama. Dakle, osnovna funkcija kultura je olakšati život pripadnicima iste kulture i dati im društvene okvire koji su prihvatljivi. Drugim riječima uči pripadnike jedne kulture kako se komunicira, reproducira, raste i razvija unutar nje i kako da se izbjegnu i ne ponove greške koje su radili prijašnji naraštaji.

Ovdje se mora istaknuti uloga obitelji koja je presudna u usmjeravanju djeteta na moralno i društveno prihvatljivo ponašanje. Prvi dodir s vanjskim svijetom i prve podražaje novorođeno dijete ima sa obitelji tako da i prve kulturne norme i obrasce ljudi uče upravo u okruženju obitelji. „Obitelj je uvijek bila osnovna jedinica koja osigurava biološke potrebe djetetu, usmjerava njegov razvitak k integriranoj ličnosti, koja će biti sposobna živjeti u društvu i prenositi određene kulturne zasade tog društva. Ovu osnovnu funkciju, u odnosu na novi naraštaj obitelj provodi nizom međusobno povezanih zadataka“ (Gajer-Piacun, 1978: 66). Obitelj provodi niz složenih zadataka kako bi kulturno adaptiralo svog novog člana i ona to čini u samim počecima, a tek kasnije se uključuju druge socijalne, kulturne, odgojne i obrazovne institucije kao što su vrtić, škola, fakultet, sportski klubovi, akademije itd.

Obitelj ima esencijalnu ulogu da primarno zadovolji osnovne biološke potrebe djeteta, ali i da ga usmjeri u prvim koracima kulturnog učenja i adaptira na novu kulturnu i socijalnu okolinu. Ako se uzme u obzir kultura isključivo stečena i naučena, a ne genetski naslijeđena i predodređena, onda obitelj ima još veću ulogu i obavezu pravilno učiti i prenijeti kulturno

naslijeđe na svoje nove pripadnike kako bi se oni što kvalitetnije adaptirali na društvenu okolinu i ne samo izbjegli eventualne fatalne situacije i greške, nego bili i što uspješniji čimbenik u društvenoj zajednici.

Iz navedenog se može zaključiti kako su kultura i obitelj iznimno povezani pojmovi i međusobno zavisni jer kao što je već istaknuto prve kulturne podražaje pojedinac dobiva od obitelji, tako da ona ujedno prenosi prve i najvažnije funkcije kulture. Naime, „kultura djeluje kako bi poboljšala prilagodbu pripadnika kulture određenoj ekologiji, a uključuje znanje koje je ljudima potrebno kako bi učinkovito funkcionirali u svom društvenom okruženju“ (Samovar i dr., 2007: 18).

Nakon definiranja osnovne funkcije kulture u nastavku su raščlanjeni i analizirani osnovni elementi kulture, kako kultura utječe na pojedince i skupine ljudi upravo kroz elemente kulture, dakle putem povijesti, religije, kulturnih i moralnih vrijednosti, društvenih organizacija i jezika. Kultura kroz sve navedene elemente utječe i vrši svoju funkciju na pojedince i skupine, te se može reći da su ovih pet elemenata zapravo *oruđe kulture* kojim ona djeluje i oblikuje pojedince u kulturnim i društvenim nastupima i postupcima.

## 2.2. Elementi kulture

Kultura se prema Samovaru i dr. (2007) sastoji od pet temeljnih elemenata koji ju izgrađuju i definiraju kao pojam, ali i određuju ponašanje njezinih sudionika. Tih pet elemenata su: povijest, religija, vrijednosti, društvene organizacije, jezik. Elementi često i u većini slučajeva razlikuju pripadnike jedne kulture od druge te se prenose s generacije na generaciju. Kako je već istaknuto oni su ujedno i oruđe pomoću koje kultura djeluje na pojedinca i pomoću kojeg ona obavlja svoje funkcije u društvu i kulturnoj zajednici.

Za početak krenut će se sa povijesti koja je sastavni dio kulture i koja definira buduća ponašanja pripadnika jedne kulturne zajednice, jer kako se kaže nekad je prošlost ogledalo ili preslika

onoga što će se dogoditi u budućnosti, a to uvelike ukazuje kako ljudi uče iz povijesti, pa tako i formiraju određene kulturne obrasce pomoću povijesti. Važno je naglasiti kako je kultura integrirani sustav: promjena jednog od elemenata utječe na kulturu kao cjelinu.

U nastavku slijedi kratki prikaz svih pet navedenih elemenata.

1. *Povijest* – veza između kulture i povijesti je neraskidiva i u neprestanoj su međuovisnosti, doslovno jedno bez drugoga ne ide jer su ljudi kroz povijest stvarali kulturu, a čovjek je stvarao i povijest i kulturu. Tako se može istaknuti kako kultura i povijest neprestano utječu jedno na drugo i da se zajedno mijenjaju i stvaraju nove običaje, povijesne događaje i pojedince. „Međutim, tvorac u svijetu (u prostoru i vremenu) jedino je čovjek; i u povijesti, to jest u vremenu ispunjenom sadržajem kulture, djeluje i obitava jedino čovjek. Kultura je djelo čovjeka, pa je i povijest ljudska, povijest odnosno ljudske kulture. Kao što čovjek stvara kulturu i kultura stvara i određuje čovjeka. Čovjek kao čovjek je kulturno biće i kao takav povijesno“ (Kale, 1971: 475). Kale ovdje ističe kako je čovjek jednako povijesno i kulturno biće, tako da je teško razdvojiti je li kultura dio povijesti ili je povijest dio kulture. Isto tako ljudi izvlače mnoge pouke i mnoga znanja iz povijesti što se nadovezuje na prethodnu analizu osnovnih funkcija kulture gdje ljudi učeći povijest i kulturu izbjegavaju greške njihovih prethodnika i tako izbjegavaju fatalne i kobne situacije u društvu i samim time povećavaju šanse za uspjehom u društvu. Važno je naposljetku istaknuti tu neraskidivu vezu povijesti i kulture jer se neprestano prepliću i ljudi učeći kulturu uče i povijest i obrnuto.
2. *Religija* - za mnoge pripadnike kulturnih zajednica najvažniji i najsnažniji element kulture predstavlja religija jer nosi poseban osjećaj pripadnosti i poseban osjećaj povezanosti sa nekom višom silom ili božanstvom. Religija ne samo da utječe na način razmišljanja i skup moralnih pravila njezinih pripadnika, nego definira i utječe na mnoge opipljive elemente kao što su: rituali, običaji, ishrana, stil oblačenja, politika i poslovna praksa. Dakle, religija je jedan od najsnažnijih kulturnih elemenata posebice u tradicionalnom i konzervativnom djelu populacije, stoga je ovdje navedena jedna od pregršt definicija religije kako bi se što kvalitetnije analizirala korelacija religije i

kulture, tako se navodi kako je religija „Osjećaj moći i snage povezan je s konceptom svetog, onime što je suprotno profanome, pa je vjerovanje u sveto ili poseban odnos spram svetih stvari ključan element supstantivne definicije. S obzirom da ova definicija nastoji biti vrlo preciznom ona u svoju definiciju, pa shodno tome i u svoja istraživanja, uključuje institucije, praksu, vjerovanje, jezik, simbole“ (Zrinščak, 2008: 26). Religija je složen, širok i kompleksan pojam što potvrđuje i ova definicija, no može se pojednostavniti kako je religija ogroman osjećaj povezanosti sa nečim božanskim odnosno s nečim višim i jačim od običnog čovjeka. Snažna povezanost kulture i religije očituje se u tome što pripadnici iste religije u većini slučajeva dijele i iste kulturne vrijednosti, običaje, rituale, vjerovanja, odnosno isti svjetonazor.

Svjetonazor je pojam koji iznimno jako povezuje kulturu i religiju jer riječ je o “kolektivnom skupu ideja koje su pripadnicima pojedine kulture uvelike zajedničke a odnose se na krajnji oblik i bit njihove stvarnosti“ (Samovar i dr., 2007: 74). U tablici 1 prikazane su religije u svijetu, broj pripadnika pojedine religije te dio svijeta u kojemu su najzastupljenije.

Kako je religija jedan od najvažnijih elemenata kulture i daleko najviše utječe na formiranje kulturnih obrazaca što je potvrđeno i analizom na samom kraju rada gdje su prikazani i živi primjeri iz prakse, ovdje je pak prikazana tablice kako su pojedine religije zastupljene što se tiče broja pripadnika.



Tablica 1. Religije u svijetu

Religija	Broj pripadnika u svijetu	Dio u kojem su najzastupljeniji
<b>Kršćani</b>	1.865,144.000	Europa, Sjeverna i Južna Amerika
<b>Katolici</b>	1.022,069.000	Europa i Južna Amerika
<b>Protestanti</b>	391,143.000	Sjeverna Amerika
<b>Pravoslavci</b>	174,184.000	Europa
<b>Muslimani</b>	1.033,453.000	Azija i Afrika
<b>Hindusi</b>	764,000.000	Azija i Oceanija
<b>Budisti</b>	338,621.000	Azija
<b>Židovi</b>	13,451.000	Azija i Sjeverna Amerika
<b>Ateisti</b>	239,111.000	Azija i Europa

Izvor: Kolarić (2005: 47)

Iz tablice 1 se vidi kako su kršćani najzastupljeniji u Europi i Sjevernoj i Južnoj Americi, dok islam najviše pripadnika broji u Africi i Aziji. Hindusi i Budisti su zastupljeni ponajviše u Aziji i Oceaniji.

3. *Vrijednosti* – se mogu najjednostavnije prikazati kao skup pravila, normi i smjernica koje baštine i konzumiraju pripadnici istih kulturnih skupina i koje se razlikuju od kulture do kulture. Moralne i društvene vrijednosti govore i usmjeravaju pripadnike društvene zajednice prema tome što je društveno prihvatljivo i moralno u određenom društvu i određenoj kulturi. Na taj način pomažu ostaviti dobrobit čitave zajednice ispred osobnih interesa. Sherif (1936) je među prvima opisao norme kao običaje, tradicije, pravila, vrijednosti i druge kriterije ponašanja koji su postali standardizirani kao posljedica kontakta među pojedincima. Asch (1955) je definirao kao načine razmišljanja, osjećanja i ponašanja koje dijele i percipiraju prihvatljivim članovima neke društvene grupe“ (Pehar i Čorkalo Biruški, 2018: 222). Upravo su kulturne vrijednosti ključne za standardizaciju ponašanja i djelovanja u određenom društvu jer usmjeravaju k tome što je društveno prihvatljivo, te na taj način osiguravaju da pripadnici društvene zajednice prihvate i poštuju pravila, tradicije, običaje i vrijednosti

kulture u kojoj žive. Ovo upućuje i na važnost moralnih i kulturnih vrijednosti u društvu jer bi bez njih vladao društveni kaos.

Važan element kulturnih vrijednosti je i moral. Pomoću njega se ispunjavaju i konzumiraju kulturne vrijednosti. „U tom se kontekstu prepoznaje trostruka zadaća morala: prvo, osiguranje ali i nadilaženje individualno-osobnih vrijednosti; drugo, uvođenje u socijalno podnošljivo djelovanje; trećem zamjenjivanje kako apelativnog morala s novim sadržajem vrijednosti socijalnog opravdanja vlastitog djelovanja, tako i zaokretanje od zatvorenog prema otvorenom moralu“ (Koprek, 1996: 598).

Ovdje se ističu tri važne zadaće koje moral izvršava i pomaže u uspostavljanju kulturnih i moralnih vrijednosti. Prvenstveno pojedinci se moraju ponašati u skladu sa socijalnim normama i uskladiti svoje ponašanje s društveno prihvatljivim okvirom i na taj način prevladati osobne odnosno individualne vrijednosti kako bi se uskladili s društvenim vrijednostima. Konačno može se zaključiti kako su vrijednosti neopipljivi elementi kulture koji se očituju kroz moral, etiku i društveno prihvatljivo ponašanje.

4. *Društvene organizacije* - opipljivi element kulture koje imaju svoje fizičke institucije kao što su: obitelj, škola, vlada itd. za razliku od vrijednosti koje se odnose na postupke pojedinaca i njihov način razmišljanja. Dakle, organizacije su materijalna sastavnica kulture i tvore određeni sustav koji uči i podiže nove pripadnike kulturne zajednice i na određeni način usađuje im kulturne vrijednosti zajednice u kojoj odrastaju. Ovdje se može povući paralela sa školama koje su odgojno obrazovne ustanove što je jako važno za učenje običaja i društveno prihvatljivih obrazaca ponašanja. Današnji sustav školovanja ne ide samo u smjeru obrazovanja nego i odgoja djece koja kroz škole uče o svojoj kulturi. Upravo su zato organizacije izuzetno važne u procesu kulturnog učenja i odrastanja općenito. Društvene su organizacije zapravo kostur kulture pomoću kojeg se obrazuju novi mladi naraštaji u određenoj kulturi. Upravo, taj kostur stvara institucionalni okvir koji omogućuje ostalim elementima kulture da se efikasno implementiraju u društvo.
5. *Jezik* – sastavni je dio komunikacije koja se dijeli na verbalnu i neverbalnu. Iako je verbalna izraženija, nikako se ne smije zanemariti neverbalna komunikacija koja u mnogo slučajeva definira smjer i ishod određene komunikacije. Jezik je, prema definiciji, -sustav komuniciranja misli, ideja, značenja i osjećaja pomoću znakova, simbola i riječi. Može se koristiti u mnogo oblika, prvenstveno kroz usmenu i pisanu

komunikaciju, ali i kao govor tijela“ (Šipljak, 2007: 3). Kao što je vidljivo putem jezika se prenose znakovi, simboli i misli s jednog sugovornika na drugog odnosno s jedne kulture u drugu jer se zapravo putem jezika prenosi kultura. U mnogim zapadnim zemljama verbalna komunikacija je daleko važniji faktor u poslovanju, nego što je to neverbalna, ali ipak ima mnogo zemalja posebice islamskih i azijskih gdje se pridaje veliki značaj neverbalnoj komunikaciji. Neverbalnom komunikacijom prenose se: osjećaji, emocije, temperament, tonalitet i intenzitet poruke koju šalje pošiljalatelj.

Tako neverbalna komunikacija ima svoje glavne funkcije „glavne funkcije neverbalnog ponašanja u ljudskoj komunikaciji:

1. izražavanje emocija,
2. izražavanje odnosa prema drugima (sviđanje/nesviđanje, dominacija/submisivnost itd.),
3. predstavljanje sebe drugima,
4. pratnja govora radi reguliranja slijeda govorenja, uzvratnih reakcija, pažnje itd.“  
(Knapp i Hall, 2002: 11).

Ovo su elementi neverbalne komunikacije koja je presudna u ostvarivanju uspješne interakcije među govornicima posebice prilikom prvog upoznavanja i ostavljanja prvog utiska među sugovornicima.

Svih pet prethodno analiziranih elemenata kulture se prenose, uče i mijenjaju tijekom vremena, stoga slijedi analiza izabranih obilježja kulture koja su u izravnoj vezi s elementima kulture i čine kulturu integriranim sustavom gdje se utjecajem i promjenom jednog elementa mijenja čitavi sustav.

### 2.3. Izabrana obilježja kulture

Samovar i dr. (2007) navodi sljedeća obilježja kulture: kultura se uči, kultura se prenosi, kultura se temelji na simbolima, kultura se mijenja i kultura je integrirani sustav.

#### *a) Kultura se uči*

Ovo obilježje kulture temelji se na prethodno utvrđenoj i analiziranoj činjenici kako se kultura ne prenosi genetskim kodom nego se isključivo uči kroz interakciju sa kulturnim elementima i čimbenicima počevši od obitelji u početnoj inicijalnoj fazi, pa nadalje kroz školu, prijatelje, akademije i ostale obrazovne institucije. „Kultura je nešto što se učimo, a isto tako trebamo naučiti odnosno razvijati kompetencije za život u multikulturnom okruženju stvarajući interkulturni dijalog“ (Mrnjauš, 2013: 309). Kultura se stječe isključivo učenjem i usvajanjem običaja socijalne zajednice. No sve se više ističe pitanje interkulturalnosti i poštivanja drugih kultura, tako mnoge zajednice razvijaju poštovanje i znanja o drugim kulturama. Isto tako važno je spomenuti kako je ovo ključno obilježje kulture jer bez njezinog učenja i prenošenja s generacije na generaciju ona jednostavno ne bi postojala odnosno nestala bi kroz vrijeme.

#### *b) Kultura se dijeli*

Kultura, kao i sva druga znanja i običaji, se prenosi s generacije na generaciju učenjem unutar obrazovnog sustava, obitelji ili ostatka socijalne zajednice. Kultura se dijeli odnosno uči, a ne stječe se rođenjem ili genetskim nasljeđem. Ovdje presudnu ulogu ima obitelj u počecima kulturnog učenja odnosno u najranijoj mladosti, no onda glavnu ulogu preuzimaju obrazovanje i općenito obrazovni sustav. „Interkulturalni odgoj i obrazovanje nezaobilazan je činitelj u procesu međusobnog upoznavanja, razumijevanja različitih kultura, kao i uspostavljanja pozitivnih relacija, ali i rezultat potrebe da se multikulturalna društva urede prema načelima kulturnog pluralizma (međusobnog razumijevanja, tolerancije i dijaloga, doživljaja i prožimanja vlastitih i drugačijih kulturnih obilježja), univerzalizam (zajednički interesi, uvjerenja i običaji) i socijalnog dijaloga (kulturne posebnosti i zajedničke poveznice)“ (Peko i Mlinarević, 2009: 99).

Ovdje su istaknuta tri vrlo važna faktora u učenju i prenošenju kulture, a to su: kulturni pluralizam, univerzalizam i socijalni dijalog. Sva tri navedena faktora su izuzetno važni za potpunu kulturnu emancipaciju pojedinaca jer kroz njih pojedinci usvajaju kulturu pojedine zajednice i poprimaju specifična obilježja koja su univerzalna samo za pripadnike iste kulturne zajednice.

Isto tako usvojena obilježja poput: uvjerenja, običaja, zajednički poveznica, kulturnih obilježja, doživljaja čine pripadnika određene zajednice njezinim članom i na taj ga način obilježavaju odnosno razlikuju u odnosu na pripadnike drugih kulturnih zajednica.

Naravno da svaka kultura ima različite načine učenja i usvajanja kulture i različite običaje odnosno poglede na svijet oko sebe. Ta različitost često i dovodi do kulturnih konflikata. Kultura se isto tako temelji i na simbolima. Kao i ostala obilježja i simboli također se uče i prenose s koljena na koljeno te su sastavni dio svake kulture.

### *c) Kultura se temelji na simbolima*

Svaka kultura ima svoje prepoznatljive simbole. Simboli su neizbježni elementi svake organizacije, države, čak i osobe. Simbol je nešto prepoznatljivo i bez riječi predstavlja određeni pojam. „Simboli i ceremonije oduvijek su bili bitnim čimbenikom ljudskog društva te se nalaze posvuda u našem okruženju. Državni i vjerski simboli, zastave, grbovi, pečati, značke, lente i odlikovanja, samo su neki od znakova i simbola s kojima se stalno susrećemo u svakodnevnom životu i pomoću kojih kategoriziramo svijet oko sebe“ (Kurelić, 2014: 151).

Simbol predstavlja određenu instituciju i šalje prepoznatljivu poruku koja na vrlo kratak i jasan način predstavlja određenu osobu, državu, instituciju itd. Upravo zato su simboli jedni od važnijih elemenata kulture. Nekoliko primjera: krava je simbol Indije jer su ondje svete životinje i uživaju potpuno drugi status u odnosu na ostatak svijeta, javorov list simbol Kanade, crveni krug koji simbolizira izlazeće sunce je sastavni dio japanske zastave. I dok se simboli vrlo rijetko mijenjaju i prepoznatljivi su upravo stoga što su bezvremenski i nadživljavaju sve

generacije pripadnika određene kulture, sama kultura se neprestano mijenja usvajajući neke nove elemente i ispuštajući druge kako dolaze novi naraštaji.

*d) Kultura je dinamična*

Kultura se kao i sve ostalo oko nas neprestano mijenja i postupku guljenja starih, stvaraju se neka nova obilježja. Ovaj proces se posebice aktualizirao u zadnjih nekoliko desetljeća kako se svijet počeo sve više smanjivati i postajati globalno selo. Drugim riječima, obilježja kulture su pod jakim utjecajem globalizacije. „Kultura je povijesna, društvena, razvojna i dinamična, tj. nije konačna kategorija, koju treba promatrati u svjetlu vremenskih i prostornih promjena. Ljudsko društvo i kulturu obilježava dinamika njihovih struktura, te su podložni, manjim ili većim promjenama tijekom vremena“ (Jagić i Vučetić, 2013: 23).

Ovdje je najvažnije naglasiti kako kultura nije statična već se mijenja s vremenom i u prostoru. Kultura se treba promatrati u okviru vremenskih i prostornih promjena. Razlog zašto se kultura mijenja različite načine usvajanja, prenošenja i konzumiranja kulture. Naime, način na koji pripadnici uče i prenose kulturno nasljeđe utječe na njihovu percepciju odnosno doživljaj koji je podložan promjenama, a samim tim i kulturna poprima neke nove oblike, ovisno o percepciji i interpretaciji njezinih članova.

*e) Kultura je integrirani sustav*

Kultura se sastoji od velikog broja međusobno povezanih čimbenika koji utječu jedni na druge, (npr. povijest, religija, simboli, običaji, vjerovanja, percepcije dr.) i čine jednu vrlo složenu i kompleksnu cjelinu. Promjena jednog čimbenika odražava se na cijeli sustav. Samovar i dr. (2007) ističu kako „dotaknete li jedan dio kulture, dotaknuti ćete cijelu kulturu. Razlog tomu je što se kultura “sastoji od dijelova koji su međusobno povezani.“ Međusobni odnos tih različitih dijelova toliko je važan da je istaknuto: “Svi aspekti kulture moraju biti razumno dobro integrirani kako bi dobro funkcionirali“ (Samovar i dr., 2007: 30).

### 3. Kulturne vrijednosti

#### 3.1. Percepcije

Percepcija je individualni način na koji pojedinac doživljava podražaje iz okoline, taj podražaj uvelike je uvjetovan kulturnim čimbenicima. „Kao što kažu Gamble i Gamble, “percepcija je proces odabira, organiziranja i tumačenja osjetilnih podataka na način koji nam omogućava da unesemo smisao u naš svijet.“ Drugim riječima, percepcija je proces pomoću kojeg ljudi pretvaraju fizičku energiju svijeta oko sebe u smislenu unutarnju iskustva“ (Samovar i dr. 2007: 130).

Važno je naglasiti kako je svaki pojedinac razvio svoju percepciju kroz odgoj u obitelji i kulturno učenje u zajednici u kojoj se nalazi. Iz ove definicije potrebno je istaknuti riječ *tumačenje podataka* koje ljudski mozak prikuplja jer isti podatak, različite osobe drugačije tumače odnosno percipiraju, no to tumačenje će biti sličnije ako su pojedinci pripadnici iste kulture i ako dijele iste vrijednosti i stavove. Percepcija je jednostavno pretvaranje fizičkih podataka ili energije u naše unutarnje iskustvo koje će biti formirano na nama specifičan način.

Sadržajno slična definicija navodi kako je percepcija proces u kojem mozak upija podražaje iz vanjskog svijeta i formira određeni doživljaj za pojedinca. „Percepcija ili opažanje predstavlja proces u kojem mozak organizira podatke dobivene putem osjetila te ih formulira kao smislenu cijelu. Kao složenu aktivnost organizma, percepciju čine njene komponente organiziranja, integriranja i interpretiranja osjetilnih informacija koje omogućuju upoznavanje i prepoznavanje okolnog svijeta“ (Bogović, 2017: 3). Iz ovih definicija percepcije vidljivo je kako kultura igra ulogu u formiranju percepcije pojedinaca jer njihova prijašnja iskustava i učenja u određenoj kulturi formiraju njihove obrasce razmišljanja i očekivanja.

### 3.2. Vjerovanja

Vjerovanje se neraskidivo veže uz pojmove svjetonazora, religije, pa i u najširem smislu kulture. Teško je jednoznačno definirati i odrediti pojam vjerovanja. Vjerovanja i kultura su povezani i međusobno zavisni. Prema Samovaru i dr. (2007) vjerovanja djeluju kao sustav za pohranjivanje sadržaja naših prošlih iskustava, uključujući naše misli, sjećanja i tumačenja događaja. Vjerovanja oblikuje nečija kultura“ (Samovar i dr., 2007: 132). Drugim riječima vjerovanja značajno oblikuju kulturu jer pomoću vjerovanja pojedinci na specifičan način percipiraju događaje, iskustva, sjećanja itd. Dakle, nedvojbeno je veza između percepcije i vjerovanja i načina na koji oni formiraju kulture i kulturno nasljeđe.

Pojam vjera također je u čvrstoj korelaciji s pojmom vjerovanje i kultura. Tako Kolarić (2005) navodi; „Vjera u općenitom smislu znači slobodno prihvaćanje izjave neke osobe zbog povjerenja koje imamo prema njoj. Vjera uvijek uključuje odnos između osoba, koji je korespondentan s vjerodostojnošću onoga kome se vjeruje“ (Kolarić, 2005: 40). Vjerovanje je jedno od najvažnijih aspekata kulture jer ono definira pojedinca u odnosu na Boga, religiju i odnos prema nečemu uzvišenom što je specifično za svaku kulturu. U mnogim kulturama vjera je daleko najvažniji element, Primjerice u islamskim zemljama vjera ima mnogo jači utjecaj na živote svojih pripadnika nego li primjerice u Europi. Tako su pripadnici islamske kulture ograničeni mnogim vjerskim obilježjima poput specifičnog posta, konzumacije samo određene vrste mesa, apstinencija od alkohola, dok je s druge strane kršćanska vjera po tim pitanjima mnogo fleksibilnija i znatno manje zadire u čovjekovu intimu i kulturološku orijentaciju. Stoga, baš je fanatično prakticiranje vjere izuzetno važno u mnogim kulturama i uvelike definira kulturna obilježja u tim dijelovima svijeta. Isto tako iz određenog vjerskog nauka proizlaze i svete knjige koje također daju temelj mnogim kulturnim obrascima odnosno obrascima ponašanja u određenoj kulturi.

Što se tiče samog vjerovanja tu zasigurno dominira vjera u Boga i nešto nadnaravno što većini ljudi daje snagu ili utjehu. „Vjera u Boga (*der Gaube an Gott*) kao realizacija odnosa s transcendencijom. Pojam transcendencija u Jaspersovoj filozofiji označava ono ne predmetno, apsolutno, štoviše, prema nekim autorima čak i božansko. Transcendencija je ne svediva na



kategorije; nešto je ne predmetno, i stoga o njoj nije moguće nikakvo znanje. Poradi toga, ona može biti samo predmet vjerovanja, i to filozofskog“ (Oslić i Tolvajčić, 2007: 606).

Ovisno o nauku vjere i njezinog nositelja odnosno Boga različite kulture i religije imaju svoje obrasce učenja i na taj način formiraju percepciju kod svojih vjernika. Jako teško definirati odnos vjernika i božanstva, stoga i postoje mnoge vjerske knjige koje određuju njihov odnos koji se očituje kroz običaje, rituale i ponegdje žrtve. Isto tako sama transcendencija je bez predmetna i neopipljiva tako da se o njoj ne može razviti šablonsko znanje jer je ona isključivo predmet vjerovanja pojedinog vjernika i percepcije kojom on doživljava svoju kulturu i vjeru. Skup svih kulturnih vrijednosti, vjerovanja, percepcija i sudionika čine kulturne obrasce. Religija odnosno vjera, danas igra ogromnu ulogu u formiranju kulturnih obrazaca.

### 3.3. Kulturni obrasci

Kulturni obrasci su spoj kulturnih vrijednosti, vjerovanja i percepcija koje baštine pripadnici jedne kulture. Iako se mnogi pripadnici jedne kulture ne drže tih kulturnih obrazaca većinom su oni dominantni i prevladavaju u određenoj zajednici. Najočitiiji primjeri kulturnih obrazaca su poslovanje u primjerice kršćanskim zemljama gdje religija, moral, sustav i društvo strogo osuđuju svaku prevaru i malverzaciju u poslovanju, a opet svjedoci smo svakodnevnih utaja poreza ili nezakonitih transakcija upravo onih se deklariraju kao kršćani. Isto tako većina muslimana ne jedu svinjetinu i ne piju alkohol što je njihov prepoznatljiv kulturni obrazac, a opet ima pregršt muslimana koji se ne drže tih pravila jer se samo deklariraju kao pripadnici te religije i kulture, ali nisu njezini pravi štovatelji odnosno ne konzumiraju je na dosljedan način.

Samovar i dr. (2007) su istaknuli neke od najvažnijih kulturnih obrazaca koji su sveprisutni u današnjem društvu.

- 1) *Individualizam* – unikatnost, posebnost i kao što sama riječ kaže individualnost svakog pojedinca.
- 2) *Materijalizam* – sastavni dio života svih pojedinaca posebice u kapitalističkom svijetu primjerice SAD-u, zapadnoj Europi i slično. S druge strane pak mnoge istočnjačke zemlje poput Japana, Bliskog Istoka gaje više religijske vrijednosti. Isto tako

Amerikanci naglasak stavljaju na efikasnost, vrijeme, učinkovitost i profit, a ti su pojmovi u izravnoj vezi s materijalizmom.

- 3) *Znanost i tehnologija* – mnogi stručnjaci i autori smatraju da moderna društva i ljudska budućnost zapravo ovise o napretku znanosti i tehnologije, što potkrepljuju sve kvalitetniji životni standard i produženi životni vijek za koji su uvelike i jedino zaslužni napredak znanosti i tehnologije.
- 4) *Napredak i promjena* – jedino promjenom možemo generirati napredak i novu vrijednost, ali ipak u dosta zemalja se pokušava zadržati postojeće stanje što je duže moguće te se pokazuje inercija prema promjenama.
- 5) *Rad i slobodno vrijeme* – ovaj kulturni obrazac je stvarno različit od kulture do kulture i uvelike se mijenja kako se razvija nova tehnologija. Sve se više ide ka šesto-satnom radnom danu a kako se sve više poslova okreće efikasnošću, a ne obujmu i količini radnih sati, na taj se način povećava učinkovitost, ali i zadovoljstvo radnika.
- 6) *Natjecanje* – važan element posebice američke kulture koja gaji jaki natjecateljski duh. Taj natjecateljski duh se očituje ne samo kroz poslovnu praksu, već i kroz sportska i obrazovna natjecanja, dok se pak s druge strane u azijskim zemljama mnogo manje ističe pojam natjecanja.

Ovih sedam kulturnih obrazaca značajno se razlikuju od kulture do kulture i od države do države, upravo njihova različitost stvara razne kulture diljem svijeta i čini međukulturalnu komunikaciju toliko kompleksnom.

### 3.4. Hofstedeove dimenzije kulture

Gerard Hendrik Hofstede je nizozemski sociolog koji je identificirao pet dimenzija kulture, a koje uvelike određuju i definiraju pojam kulture. Burai (2015) navodi pet dimenzija kulture prema Hofstedeu: *individualizam/kolektivizam, izbjegavanje nesigurnosti, udaljenost moći, muževnost/ženstvenost i dugoročna i kratkoročna orijentacija*. Svih pet dimenzija značajno utječu na način razmišljanja i formiranje kulturnih obrazaca u pojedinoj državi odnosno kulturi.

Zanimljivo je da se najveće razlike očituju upravo između tako zvanog zapadnog svijeta i istočnog, tako zapad u koji spadaju Sjeverna Amerika i veliki dio Europe i istok Azija, Rusija, Bliski Istok čine i geografske suprotnosti i kulturne suprotnosti. Ova teza će se najbolje potvrditi u sljedećem poglavlju i sljedećoj tablici gdje su vrlo jasno prikazane zemlje u kojima je najснаžnije izražen individualizam, pa sve do onih gdje je on najslabiji odnosno gdje je najizraženiji kolektivism.

### *1) Individualizam/kolektivism*

Za početak potrebno je definirati pojam individualizma i kolektivizma. Naime, Hofstede je definirao ove dvije suprotnosti. „Dimenzija individualizma i kolektivizma razina je do koje ljudi u društvu radije djeluju kao individuumi, nego li kao članovi grupa, odnosno razinu povezanosti, na način da individualizam predstavlja slabu povezanost između pojedinaca pri čemu se svatko brine za sebe i neposrednu okolinu, a kolektivism predstavlja integriranost u grupu i prednost grupnih ciljeva pred individualnim“ (Hofstede, 1983. u Jeknić, 2006: 208).

Važno je naglasiti kako je individualizam pristup koji nagrađuje uspjehe pojedinca i bezrezervno ih ističe, ali isto tako ističe i neuspjehe. Suprotnost je kolektivism pri kojem se zajednica brine o pojedincu i gdje su društveni ciljevi daleko važniji nego oni individualni. Kolektivism odlikuju i visoki stupanj suradnje, lojalnosti, empatije, dok je individualizam znatno hladniji i orijentiran je isključivo na individualne rezultate. Tablica 2. prikazuje kako su države rangirane na ljestvici individualizma i kolektivizma na način da će na vrhu biti one države s izraženim individualizmom pa sve do onih sa najizraženijim kolektivizmom.

Tablica 2. Vrijednost individualizma/kolektivismom u odabranim državama

Poredak onih s najizraženijim individualizmom pa sve do onih sa najzastupljenijim kolektivismom	Država
1	SAD
2	Australija
3	Velika Britanija i Kanada
4	Danska
5	Švicarska
6	Njemačka
7	Indija i Japan
8	Brazil
9	Meksiko
10	Zapadna Afrika
11	Pakistan i Indonezija
12	Kolumbija i Venezuela
13	Panama, Ekvador i Gvatemala

Izvor: prilagođeno prema Samovar i dr. (2007)

Iz tablice 2 je vidljivo kako su individualističke zemlje smještene pretežito u Sjeverno Americi i Zapadnoj i Sjevernoj Americi, te zemlje pretežito baštine kršćanstvo odnosno protestantizam i katolicizam. Važna sekvenca koja se mora istaknuti, a lako je uočljiva je da visoko kontekstualne zemlje bilježe i znatno kvalitetnije ekonomske rezultate i njihovi stanovnici imaju daleko viši životni standarda od onih u kojima je izražen kolektivismom. Srednji dio tablice su zemlje u kojima su podjednako zastupljeni i kolektivismom i individualizam tu imamo zaista šaroliko društvo od Japana, Meksika, Brazila, Bliskog Istoka pa sve do Azije i za kraj ostaju jedne od najnerazvijenijih zemalja na svijetu u kojima je najzastupljeniji kolektivismom, a to su: Pakistan, Indonezija, Kolumbija, Ekvador i Gvatemala to su zemlje koje imaju posebno izražen kolektivismom, ali i druge kulturne osobnosti koje im ne dozvoljavaju iskorištavanje potpunog među kulturalnog i globalizacijskog procesa.

Prema Hofstedeu "u individualističkim kulturama veze među pojedincima su jako slabe i svatko se brine o sebi ili o sebi i svojoj nuklearnoj obitelji. Identitet je utemeljen u individuumu, naglašene individualističke orijentacije, ili orijentacije prema sebi, dakle, naglašenog "Ja" "(Jeknić, 2006: 210). Još se jednom naglašava nedvojbena orijentacija na individualne ciljeve gdje se isključivo brine o sebi i svatko odgovara za svoje uspjehe odnosno neuspjehe jer samim

time postiže se veća produktivnost i bolji ekonomski rezultati što se vidi i po rasporedu država u tablici. S druge strane je kolektivism koji na neki način skriva odgovornost pojedinca i stavlja u prvi plan državu odnosno organizaciju koja je alfa i omega cijelog društva, na taj način značajno se smanjuje produktivnost i povećava se prostor za neefikasnost i neproduktivnost.

Tako isti autor ističe glavna obilježja kolektivism „Prema Hofstedeu, u kolektivističkim kulturama ljudi su od rođenja socijalizacijom integrirani u proširene obitelji kao primjer čvrstih, kohezivnih grupa koje ih štite i čuvaju, a zauzvrat im je pojedinac cijelog života neupitno lojalan“ (Jeknić, 2006, str. 209). Samo potvrđena konstatacija koja se navodi čitavim radom kako je kolektivism znatno skloniji tolerirati slabije poslovne rezultate, samo kako bi dobio lojalne i odane pojedince koji će pratiti partiju, državu ili organizaciju.

## 2) *Izbjegavanje nesigurnosti*

Osnovna podjela dimenzije izbjegavanja nesigurnosti odnosi se na dva stupnja, a to su: visoki stupanj izbjegavanja nesigurnosti i nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Kulture se mogu podijeliti na one s visokim i niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti. Kada je riječ o visokom stupnju izbjegavanja nesigurnosti, govorimo o kulturama gdje vladaju strest, ograničenja i jako mnogo pisanih pravila, rituala, običaja i ceremonija i s druge strane kod kultura s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti, koji posebice prevladava u Europi i Sjevernoj Americi, to znači da ljudi nisu opterećeni ograničenjima i ritualima i mnogo su skloniji preuzeti rizik i unijeti mnoge inovativne ideje u gospodarstvo i društvo.

No, potrebno je definirati i sam pojam izbjegavanja nesigurnosti kako bi se ujedno lakše shvatila njegova dva pola. „Tu dimenziju odlikuju preferencije prema uspjehu, asertivnosti i materijalnim nagradama i priznanjima za uspjeh u smislu maskuliniteta. Društva s visokom razinom maskuliniteta su u pravilu više natjecateljska. S druge strane, društva koja referiraju suradnju, skromnost, brigu o svim članovima društva i rješavanje problema postizanjem konsenzusa imaju višu razinu feminiteta“ (Lazibat i dr. 2018: 295). Društva koja odlikuju visoka razina maskuliniteta su: SAD, Skandinavske zemlje i veliki dio Europe jer je njima prirodno urođen nagon za uspjehom i materijalnim nagradama, dok drugu suprotnost

predstavljaju društva koja su više orijentirana na suradnju i skromnost poput Japana, Portugala, Peru i sl.

### 3) *Udaljenost moći*

Udaljenost moći analizira koliko su titule, hijerarhija i općenito moć važne za pojedince u društvu i koliko one definiraju međusobne odnose. Kao i kod prethodnih dimenzija i ova je podijeljena na dva dijela, a to su: visoka udaljenost moći gdje su ljudima odnos u društvu, hijerarhija i status u društvu od presudnog značaja i uvelike utječe na poslovanje i suživot, dok je s druge strane nisku udaljenost moći gdje se nastoje smanjiti razlike između ljudi i nisu toliko bitni njihovi statusi i položaji, već isključivo kompetentnost.

Moć se općenito veže uz hijerarhiju jer postoje tri vrste moći, a to su moć položaja odnosno hijerarhije, znanja i karizme, no najčešće se moć veže uz hijerarhiju i odnos nadređenih i podređenih. „Odnos prema autoritetu, odnosno hijerarhijska distanca, pokazuje dimenziju kulture koja indicira razinu do koje društvo prihvaća nejednakosti i nejednaku raspodjelu moći (hijerarhijsku, decentraliziranu) među pojedincima te u odnosu na postojeće institucije i organizacije“ (Burai, 2015: 99).

Dakle, vidljivo je kako je kod visoke udaljenosti od moći važan autoritet, položaj, društveni status i općenito sama hijerarhija. Prema Samovaru i dr. (2007) zemlje s visokom udaljenosti od moći su Kina, Indija, Afrika, Južna Amerika, Meksiko, Filipini itd. Ondje se naglašavaju razlike među ljudima i položajima te je prisutna društvena nejednakost. Ipak, postoje i druge gdje su položaji i hijerarhija samo formalnost i gdje se nastoji participativnim načinom donositi odluke i na taj način smanjiti broj razina u hijerarhiji. Naravno, to ne isključuje potrebu za poštivanjem određenih hijerarhija i pravila, ali ipak su mnogo važniji rezultati nego sama titula i društveni status. Ovoj skupini pripadaju zemlje, Europe, posebice Skandinavske zemlje, kao i Sjeverna Amerika, Australija, Novi Zeland itd.

#### 4) Muževnost/ženstvenost

Ovo je zanimljiva dimenzija oko koje se često vode mnoge polemike zbog pitanja ravnopravnosti žena u današnjim društvima. Naravno da su te nejednakosti mnogo manje u primjerice kršćanskim zemljama nego što je to primjerice u islamskim zemljama ili budističkim ili hinduističkim. Tablica 3 prikazuje odnos muževnosti odnosno ženstvenosti u zemljama svijeta. Na samome vrhu su zemlje gdje su poželjne muške osobine i gdje se smatra da se jasno moraju razdvojiti muški i ženski poslovi i gdje se „s povećalom“ gleda na muško ženske poslove i odnose.

Tablica 3. Vrijednost muževnosti u zemljama diljem svijeta

Poredak – na vrhu su zemlje u kojima su poželjne muževne osobine, a na dnu su zemlje koje preferiraju ženstvene osobine.	Država
1.	Japan
2.	Austrija i Venezuela
3.	Italija i Švicarska
4.	Velika Britanija i Njemačka
5.	SAD
6.	Brazil
7.	Iran i Francuska
8.	Španjolska i Peru
9.	Finska
10.	Nizozemska
11.	Norveška
12.	Švedska

Izvor: prilagođeno prema Samovar i dr. (2007)

Tablica 3 je iznimno interesantna. Vidjeli smo u prošlim tablicama i podjelama dimenzija kako se mogla dosta pravilno utvrditi razlika između zapadno europskih zemalja i primjerice Bliskog Istoka ili Azije, no ovdje je prilično drugačija raspodjela. Tako, primjerice, Italija, Švicarska, Velika Britanija i Njemačka njeguju muževne osobine odnosno naglašavaju razliku između ženskih i muških poslova, dok je primjerice u gotovo pa susjednim zemljama poput Španjolske, Finske, Nizozemske, Norveške i Švedske vidljiva pravilna razdioba muških i ženskih uloga odnosno žene se izjednačava s muškarcima (na primjer, muškarci dobivaju roditeljni dopust odnosno žene moraju raditi dio fizičkih poslova).

### 5) *Dugoročna i kratkoročna orijentacija*

Ova kulturna dimenzija iznimno je značaja u poslovnom svijetu i određuje način poslovanja u određenoj kulturi. Mnoge nacije i kulture su izrazito dugoročno orijentirane, te veliku važnost posvećuju tradiciji, principima i moralu u poslovanju, dok je s druge strane u mnogim, posebice nacijama u tako zvanom zapadnom kapitalističkom svijetu važan kratkoročni profit bez uspostavljanja tradicije i čvrste hijerarhije i organizacije. Tako Požega i dr. (2013) navode „Dugoročna orijentacija (Long-Term Orientation – LTO), odnosno sklonost kratkoročnosti ili dugoročnosti pokazuje u kojoj mjeri društvo svoje odluke zasniva na tradiciji i događajima iz prošlosti, odnosno koliko su one zasnovane na kratkoročnoj trenutnoj dobiti, ili na temelju toga što se priželjkuje u budućnosti. U zemlji koja je usmjerena više k dugoročnosti, važne vrijednosti koje su vezane za dugoročno obvezivanje i poštivanje tradicije“ (Požega i dr., 2013: 393).

Važno je istaknuti neke od zemalja koje gaje upravu tu dugoročnu orijentaciju odnosno drže do običaja, kulture, rituala, hijerarhija i tradicije. Tu su prvenstveno azijske zemlje poput Japana, Kine, Južne Koreje, Mongolije i Indije, dok je ovu posljednju polako zahvatila globalizacija u pogledu okretanja prema zapadnoj poslovnoj praksi i napuštanja dugoročne orijentacije i usmjeravanje na kratkoročni profit, postajući jeftina radna snaga za vanjske ulagače.



### 3.5. Hallove visoko kontekstualne i niskokontekstualne orijentacije

Edward Hall analizirao je nacije i njihove kulturne orijentacije te ih podijelio na visokokontekstualne nacije gdje prema podjeli Samovara i dr. (2007) spadaju: Japan, Kina, Bliski Istok, Južna Amerika i s druge strane niskokontekstualne orijentacije gdje spadaju: Njemačka, Sjeverna Europa odnosno Skandinavija, Zapadna Europa itd. Visokokontekstualne nacije odnosno kulture pridaju veliki značaja gestama, neverbalnoj komunikaciji i emocijama u interkulturalnoj komunikaciji između raznih kultura, dok pak s druge strane niskokontekstualne kulture ne pridaju veliko značenje neverbalnoj komunikaciji i gestama, njima je znatno važnija sama materija razgovora odnosno komunikacije.

„Visokokontekstna kultura je kultura u kojoj kontekst sadržava važne podatke za razumijevanje značenja u govornoj komunikaciji. Tu se većina informacije krije u kontekstu te su internalizirane u osobi, dok je vrlo mali dio u eksplicitnom ili kodnom dijelu informacije.<sup>94</sup> Za njih je puno bitnija neverbalna komunikacija koja zahtjeva „čitanje između redaka“ koje se, u ovakvoj kulturi, uči tijekom procesa odrastanja i socijalizacijom s drugim ljudima. Uz to, u visokokontekstualnoj kulturi, veliki utjecaj na komunikacijski stil imaju međuljudski odnosi, dobro strukturirana socijalna hijerarhija i strogo vjerovanje u norme ponašanja“ (Grubišić, 2022: 39).

Može se zaključiti kako se kod visokokontekstualne kulture mnogo se podataka mora izvući iz neverbalne komunikacije: Odnosno kao što je već navedeno, veliki dio interakcije čine neverbalna komunikacija kao što su grimase, geste, načini pozdravljanja, mimika i slično. Uz to kod visokokontekstualnih kultura neverbalna komunikacija i geste prilikom upoznavanja igraju veliku ulogu u uspjehu interkulturalne komunikacije pa tako i poslovnog procesa jer sudionici veliki značaj pridaju kontekstualnim detaljima prilikom upoznavanja.

*a) Visokokontekstualne kulture*

Visokokontekstualne kulture izuzetno su osjetljive na geste, emocije i neverbalnu komunikaciju, te ti čimbenici uvelike utječu na ishod komunikacije između kulturnih sudionika u konverzaciji. Neke od zemalja koje su izuzetno podložne tome su azijske zemlje i zemlje Bliskog istoka isto tako veliki dio afričkih zemalja je zastupljen u tom kontekstu. To je potvrđeno i tablicom u nastavku ove analize gdje su visokokontekstualne kulture stavljene na sami vrh tablice jer one pridaju veliki značaj kulturnim elementima, a posebice neverbalnoj komunikaciji odnosno gestama, tonalitetu, izrazima lica i slično.

*b) Niskokontekstualne kulture*

Pridaju važnost isključivo činjenicama i argumentima u poslovnom pregovaranju i kulturnoj interakciji, mnogo su hladniji i ne pridaju važnost toliko gestikulaciji. Tu spadaju zemlje zapadne Europe i Sjeverne Amerike. Više o podjeli po zemljama govori tablica 4 koja je svrstala visoko kontekstualne zemlje na sami vrh, a one niskokontekstualne na samo dno tablice.

Tablica 4. Kulture raspoređene duž visoko kontekstualne i niskokontekstualne dimenzije

<b>Visoko kontekstualne kulture</b>
<b>Japanska</b>
<b>Kineska</b>
<b>Korejska</b>
<b>Afroamerička</b>
<b>američkih indijanaca</b>
<b>Arapska</b>
<b>Južnoamerička</b>
<b>Engleska</b>
<b>Francuska</b>
<b>Sjevernoamerička</b>
<b>Skandinavska</b>
<b>švicarsko-njemačka</b>
<b>Nížekontekstualne kulture</b>

Izvor: prilagođeno prema Samovar i dr. (2007)

Tablica 4 prikazuje raspored država odnosno kultura, nacija i geografskih područja gdje su kulturni običaji najvažniji pa sve do onih na samom dnu gdje je mnogo važnija sama poslovna materija nego kulturne tradicije u međunarodno poslovanju. Tako primjerice Kinezi, Japanci i Arapi pridaju veliku važnost gestama, rukovanju, naklonu i skloni su se uvrijediti ako se ne poštuje njihova kultura dok je pak primjerice u skandinavskim i ostalim europskim zemljama to znatno manje bitno što je vidljivo iz tablice.

Važno je istaknuti kako procesi globalizacije i interkulturalnosti smanjuju razlike između ovih kultura odnosno doprinose uvažavanju različitih kultura. Isto tako poznavanje različitih kultura umanjuje opasnost od interkulturalnog konflikta, jer ako je pojedinac upoznat sa visokokontekstulanom kulturom s kojom se susreće moći će poštivati njezine specifičnosti i uvelike povećati šanse za uspješan međukulturalni kontakt. Nakon analize nacija i njihovih kulturnih obilježja s obzirom kako se odnose prema kulturi i koliko je smatraju važnom u svakodnevnom poslu i životu slijedi analiza nekoliko odabranih primjera iz prakse kako različite kulture utječu na međunarodno poslovanje.

## 4. Kulturna različitost i interkulturene komunikacije u poslovnoj zajednici: izabrani primjeri

U završnom poglavlju ovog rada prikazuju se izabrani primjeri iz prakse kako kultura i kulturne razlike utječu na poslovnu komunikaciju, ali i općenito na život pojedinaca u određenim kulturama. Analizirani su primjeri specifičnih multinacionalnih kompanija, ali i neke opće kulturne razlike. Za kvalitetno i uspješno poslovanje na međunarodnom tržištu potrebno je poznavanje i uvažavanje različitih kultura. U primjerima koji slijede slijedi vidjet će se kako zanemarivanje kulturnih razlika može biti pogubno za poslovanje na međunarodnom tržištu. Hercigonja (2017) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi (Hercigonja, 2017: 173-174).

Iz ovoga je vidljivo kako se svaka organizacija, ali i svaki pojedinac mora prilagoditi različitim kulturama i međunarodnim tržištima na kojima će nastupiti. U protivnom suočit će se sa mnogim kulturnim barijerama i preprekama. Stoga, organizacije i pojedinci koji su razvili međunarodnu strategiju nastupa na stranim tržištima te uvažavaju kulturne različitosti imaju ogromnu konkurentsku prednost u odnosu na one subjekte koji su taj aspekt zanemarili.

Dio autora naglašava kako kulturne razlike proizlaze iz ogromnih geografskih udaljenosti, religijskih tradicija i zakonskih regulativa. Ova teza će se u nastavku komparativne analize potvrditi usporedbom različitih kulturnih tradicija koje su na različitim stranama svijeta od istoka gdje prevladavaju budizam i hinduizam koji definiraju istočnjačku visokokontekstualnu kulturu pa sve do arapske i islamske kulture koja je pod velikim utjecajem Kur'ana, i na kraju Europa i Sjeverna Amerika koje pripadaju niskokontekstualnim kulturama.

U sljedećem primjeru koji prikazuje sasvim različito značenje simbola u indijskoj kulturi i zapadnim kulturama može se reći da geografska udaljenost igra veliku ulogu jer su ove dvije kulture na sasvim različitim krajevima svijeta.

Do nesporazuma odnosno kulturnog konflikta došlo je zbog loše prilagodbe domicilnim simbolima gdje simbol sove različito tumače Indijci i ostatak zapadnog svijeta. Naime multinacionalna kompanija koja je pri plasiranju čipa na indijsko tržište na svom pakiranju koristila sovu kao i na ostalim međunarodnim tržištima. U Indiji ovaj potez nije naišao na odobravanje jer soba predstavlja nesreću, dok u ostatku svijeta simbol sove predstavlja mudrost i kao takav mnogo je bolje prolazio kod potrošača. „Do nesporazuma može doći i na simboličkom nivou. Na primjer korporacija The Wise Corporation bi trebala promijeniti svoj zaštitni znak ako bude prodavala čips u Indiji, jer sova u Indiji simbolizira nesreću, iako je u Americi i Europi znak mudrosti“ (Hercigonja, 2017: 175.). Ovaj primjer prikazuje značajnu suprotnost u percepciji simbola sove, dok u Indiji simbolizira nesreću i zasigurno nije najbolje marketinško rješenje prilikom plasiranja proizvoda kao što je čips, u zapadnoj kulturi sova je simbol mudrosti te kao takva puno bolje prolazi kod potrošača kao simbol nečeg mudrog i pozitivnog. Ovdje je vidljivo kako pripadnici jedne kulture percipiraju identičan simbol na potpuno drugačiji način nego pripadnici druge kulture.

Uz geografsku udaljenost i zakonsku regulativu koja ponekad predstavlja najveće probleme pri implementaciji proizvoda na međunarodna tržišta i poslovnoj suradnji općenito, značajnu ulogu ima religija. Sve religije, a u primjerima koji slijede izdvajamo posebno kršćanstvo, islam, hinduizam i budizam, utječu na formiranje kulture i kulturnih obrazaca u zemljama diljem svijeta, a to se odražava i na poslovnu zajednicu te način komunikacije unutar nje. „Intenzitet utjecaja religije se razlikuje u različitim zemljama. U protestantskim zemljama taj je utjecaj indirektan, dok je u islamskim zemljama i u južnoj Aziji toliko jak da se u stvari radi o načinu života. Poslovni ljudi u tim dijelovima svijeta često traže savjete od religioznih vođa. Religija utječe na promociju kroz kulturne vrijednosti i odnos prema potrošnji, normama ponašanja, vjerskim praznicima i položaju žena u društvu. Na primjer, u islamskim zemljama je zabranjeno reklamiranje alkohola“ (Hercigonja, 2017: 175). Ovo je još jedan primjer koliko kultura i religija utječu na formiranje poslovanja u međunarodnoj okolini, ali i u svakodnevnom životu pripadnika te kulture.

Primjer koji pokazuje različitosti između američke i azijske kulture može se vidjeti u slučaju velike multinacionalne kompanije Pepsi. Naime, Pepsi se na Tajvanu susrela s problemom *jezika* koji je jedan od pet temeljnih elemenata kulture odnosno zanemarila je njegovu važnost

u implementaciji proizvoda na međunarodno tržište. „Pepsi Cola s promotivnom porukom u Tajvanu: „*Come alive with Pepsi*“ postigla je neuspjeh. Promotivna poruka prevedena na kineski je značila „Pepsi vraća vaše pretke iz groba“ (Hercigonja, 2017: 178). Pepsi je ovdje trebala modificirati sam slogan kako bi on slao adekvatnu poruku pripadnicima tajvanskog naroda. Ovakvi propusti, odnosno izazovi prevođenja u duhu jezika tržišta na kojemu se želi nastupiti, su relativno česti u međunarodnom poslovanju te se dodatno mora voditi računa u međunarodnom poslovanju o jeziku i pismu tržišta na koje se izlazi.

Osim jezika postoje mnogobrojni izazovi u poslovanju na međunarodnom tržištu, a jedan od takvih izazova je i *tradicija*, odnosno društveni ustroj zajednice. Tako zapadne zemlje, odnosno poduzeća, često ne daju veliku važnost hijerarhiji niti društvenom sloju u kojem su ljudi rođeni. No, s druge strane u Indiji je posve drugačija praksa kada je o tome riječ. „U hinduizmu je svatko rođenjem određen kao pripadnik neke kaste; pomicanje iz jedne kaste u drugu nije moguće, to se eventualno može promijeniti tek ponovnim rođenjem“ (Harmija, 2015: 345). Ovo ograničenje uvelike guši indijsko društvo jer onemogućuje sklapanje brakova između različitih kasti odnosno staleža niti zapošljavanje nižih kasta u višim slojevima društva. Ovakva je praksa znatno oslabila nakon engleske kolonizacije jer se Indija susrela sa sasvim drugačijom zapadnom kulturom koja je uvelike liberalizirala i modernizirala indijsko društvo. Taj trend liberalizacije se nastavio procesom globalizacije i Indija je danas ogromno tržište jeftine radne snage na koje masovno ulaze velike multinacionalne kompanije.

Značajne razlike između zapadnih i istočnih kultura potvrđuje i *bonton* prilikom upoznavanja i stupanja u komunikaciju s primjerice Japancima. Tako *Around Travels* časopis ističe očitu razliku u poslovnoj, ali i privatnoj komunikaciji između Japancima kao predstavnika istočnjačke i zapadne kulture. Isti časopis navodi kako su upoznavanje i prvi poslovnih kontakti s japanskim partnerima vrlo osjetljivi i izuzetno važni za uspjeh poslovnog procesa. . U japanskoj je poslovnoj kulturi uvriježeno razmjenjivati posjetnice i male darove. Prilikom komunikacije nikada se ne gleda direktno u oči jer se to u Japanu smatra nepristojnim. Japanci ne posežu za rukovanjem kao načinom pozdravljanja već se umjesto toga nakloniti, a od poslovnih partnera će očekivati isto. Također se primjećuje kako stariji Japanci nisu skloni pretjeranoj komunikaciji sa strancima (Around Travels, 2022). Nasuprot japanskoj (poslovnoj) kulturi u Europi i SAD-u je poželjno gledati čovjeka u oči prilikom komuniciranja, pridaje se važnost

čvrstom rukovanju. Primjetno je također kako Japan pripada visokokontekstualno kulturnoj orijentaciji.

Kao što je slučaj s zemljama gdje prevladavaju hinduizam i budizam, gdje veliku ulogu igra tradicija i vjera, sličan je slučaj i s islamskim zemljama. Naime, pripadnici islamske vjere izuzetno poštuju i uvažavaju sve što je zapisano u Kur'anu i ponašaju se u skladu s tim, puno „intenzivnije“ nego li je to primjer s kršćanskim, odnosno protestantskim zemljama u kojima vjera ima daleko manji utjecaj na poslovne procese. „Prema Kur'anu, trgovanje je legalan način zarađivanja pod uvjetom da se vrši dragovoljno i na obostrano zadovoljstvo prodavača i kupca. Alah zabranjuje nelegalne zarade, inzistira na pisanim ugovorima, posebice kad su u pitanju odnosi između vjeronika i dužnika“ (Benić, 2017: 345). Ovdje je istaknut utjecaj religije i kulture na moralno i društveno odgovorno poslovanje gdje Kur'an i Alah zabranjuju nelegalne zarade te potiču na pošteno poslovanje koje inzistira pisane ugovore kako bi sve bilo transparentno sa obje strane.

U sljedećem primjeru istaknut je jedna od najpoznatiji primjera kulturne različitosti zapada s jedne strane i islamske kulture s druge strane, a riječ je o hrani. . Opće poznata je činjenica kako Kur'an i Alah u islamskoj kulturi donose mnoga ograničenja i smjernice za pravilan i sveti život u spomenutoj kulturi. Ovo su stroga i rigorozna pravila koja zapadne kulture poput Europe Sjeverne i Južne Amerike ne poznaju. Tako Kur'an navodi kako postoji hrana i namirnice koje su čiste i dopuštene i one koje su zabranjene. Zabranjena hrana nosi status haram hrane i ona nije dopuštena za konzumaciju. „Prema islamskim zakonima o prehrani status haram hrane imaju:

- svinjetina,
- krv životinja,
- meso životinja mesojeda (lavovi, tigrovi, mačke, psi, vukovi, ptice grabljivice itd.),
- životinje ubijene od strane nevjernika (svih osim muslimana, židova, kršćana) i meso žrtvovano drugim bogovima, idolima,
- strvine- životinje koje su uginule prirodnom smrću, – meso životinja koje su bile mučene i/ili ubijene u prirodi od strane predatora,

- alkohol i drugi opijati, – hrana koja sadrži haram sastojke, npr. različiti kolači koji sadrže rum ili likere“ (Staničić i Gaćina, 2016: 79).

Ovo su religijski i kulturni obrasci koje baštine i prakticiraju sljedbenici islama. Ograničenja poput zabrane konzumacije alkohola i svinjetine su nepoznati za ostatak svijeta, tako da se sve multinacionalne kompanije moraju prilagođavati i modificirati svoje proizvode kako bi uspješno nastupile na ovom tržištu i kod ovih potrošača. Interkulturalna komunikacija i proces globalizacije smanjuju kulturne razlike i barijere, ali ovakve specifičnosti i dalje ostaju duboko ukorijenjene u čovjekov identitet.

Kulturne razlike sve su manje kako svijet postaje globalno selo, a utjecaj je globalizacije i interkulturalnosti na kulturu ogroman i sve snažniji. Taj utjecaj smanjuje kulturne razlike, ali ih ne može do kraja izbrisati. Upravo zato dolazi do međukulturalnog konflikta kada nije moguće nadići te razlike. Što je veća kulturološka razlika, veći je konflikt. „Globalizacijski proces uključuje sve veći broj kulturnih elemenata, proširuje prostorne, kvantitativne i kvalitativne dimenzije kulture, a uključivanjem sve većeg broja ljudi potiče aktivno djelovanje kulture. Dodiri kultura iskazuju katkad dramatične pa često i konfliktne oblike.“ (Jagići Vučetić, 2013: 22).

Posljedice tih konflikata mogu biti blage, ali i razorne te dovesti do mržnje i netrpeljivosti između kultura. Upravo zato je važno razvijati kulturnu svijesnost i ukazivati na važnost kulturne tradicije kako bi ga svaka nacija mogla baštiniti i prenositi na nadolazeće naraštaje, ali i učiti i prilagođavati se drugim kulturnim tradicijama kako bi se smanjio kulturni konflikt između različitih kultura.

Globalizacija i međunarodno poslovanje su djelom ujednačili različite kulture na međunarodnom tržištu bar što se poslovne prakse tiče. „Sve četiri velike religije smatraju tržišno gospodarstvo korisnim ako osigurava slobodno i pravično natjecanje te podupiru tri glavna uvjeta postojanja tržišta; slobodu razmjene, privatno vlasništvo i sigurnost ugovorenoga. Stanovite razlike postoje u stajalištima prema odnosu tržišta i države, globalizaciji te imovini (bogatstvu), no temeljna moralna načela ponašanja na tržištu slična su“



(Harmija, 2015: 349). Sličnosti koje Harmija navodi u sve četiri velike religije rezultat su globalizacije jer pojedinci uz učenje vlastite kulture sve su više u kontaktu sa ostalim kulturama i uče o multikulturalnosti. Ovdje također igraju veliku ulogu i multinacionalne kompanije koje su svoje proizvode plasirale u gotovo svaki kutak svijeta i tako pomiješale i spojile različite kulture i pomogle njihovim pripadnicima da savladaju razlike između kultura.

Uz globalizaciju veliku ulogu u smanjenju kulturnih razlika igra i interkulturalnost koja uz učenje nacionalne kulture proširuje znanja o ostalim kulturama i smanjuje kulturne barijere za međunarodno poslovanje. „Interkulturalnu komunikaciju je moguće definirati kao simbolički, interpretativni, transakcijski i kontekstualni proces u kojem ljudi iz različitih kultura stvaraju zajednička značenja. Multikulturalna komunikacijska strategija predstavlja specifičan komunikacijski okvir koji omogućuje istovremenu učinkovitu interakciju pripadnika različitih kultura“ (Rafajac i Washington, 2021: 258).

Valja istaknuti kako i engleski jezik jedan od produkata globalizacije smanjuje probleme u interkulturalnoj komunikaciji i približava komunikaciju između različitih kultura. Suvremeno poslovanje je danas nezamislivo bez engleskog jezika koji uvelike olakšava komunikaciju na međunarodnom globalnom tržištu. Zanimljivo je da engleski jezik kao univerzalno sredstvo komunikacije i svojevrsni kompromis umanjuje subjektivni značaj kulture kod sugovornika i tjera sugovornike odnosno polovne partnere na valorizaciju isključivo činjenica. „Najveći postotak poslovne komunikacije u svijetu odvija se na engleskom jeziku između govornika kojima materinji jezik nije engleski: Japanac s Kinezom, Norvežanin s Rusom, Hrvat sa Saudijscem. Ovdje treba posebno istaći da se međunarodni poslovni jezik „osamostaljuje“ od svojih „matičnih“ zemalja izvornih govornika: Britanaca, Amerikanaca, Australaca i ostalih, upravo zbog toga što ga tako mnogo koriste neizvorni govornici u poslu“ (Špiljak, 2007: 3).

Upravo engleski jezik neutralizira mnoge jezične barijere koje se pojavljuju na međunarodnom tržištu. S druge pak strane, mnoge nacije izuzetno poštuju svoju kulturu i svoj jezik i ne preferiraju komunicirati putem univerzalnog poslovnog jezika odnosno engleskog, ali ova karakteristika je prisutna kod starijeg i konzervativnijeg dijela društva jer su danas mladi zasuti engleskim jezikom od adolescentnih dana posebice od strane društvenih mreža.

Dakle, globalizacija, interkulturalna komunikacija i engleski jezik neki su od glavnih čimbenika suvremenog svijeta koji smanjuju kulturne razlike i homogeniziraju svjetsko tržište. „Međusobno približavanje i standardizacija očita je u kulturnim odabirima u cijelom svijetu, od odjeće do hrane, glazbe, televizije, filma, arhitekture itd. Ne možemo ignorirati činjenicu da određeni stilovi, brandovi, ukusi i prakse imaju globalnu vrijednost i mogu se susresti svugdje u svijetu“ (Čolić, 2004: 188). Upravo radi ovoga sve je manje primjera različitosti i poteškoća u poslovnoj komunikaciji između različitih kultura jer su mnoge multinacionalne kompanije poput: Zare, Coca-Cole, Ikee, Samsunga, McDonalds i sličnih stvorili svoje brandove i s određenim prilagodbama uspješno posluju na raznim međunarodnim tržištima. Naravno kao što je istaknuto ranije, ove multinacionalne kompanije morale su odraditi mnoge kulturne prilagodbe tržištima na kojima posluju.

## 5. Zaključak

Kultura je sastavni dio života ljudi i upravo je ona zaslužna za razne običaje, simbole, rituale, percepcije i stilove života po kojima se ljudi razlikuju od države do države. Kultura je kolektivno programiranje uma pojedinaca gdje pripadnici iste kulturne zajednice baštine i njeguju sebi svojstvene kulturne vrijednosti odnosno percepcije i poglede na svijet. Elementi kulture koji je tvore i daju joj puno značenje su: religija, povijest, društvene i kulturne vrijednosti, jezik i organizacije, svi ovi elementi su sastavni dio kulture i čine kulturu toliko složenom upravo zbog njih je kultura nedjeljiva i mijenjanjem jednog od ovih elemenata utječe se na cjelokupnu kulturu. Važno je naglasiti i obilježja kulture a to su da se ona uči, dijeli i temelji na različitim simbolima.

Kultura se isključivo uči u socijalnoj interakciji pomoću simbola, jezika, društvenih organizacija, običaja i slično. Shodno tome proizlazi zaključak kako se kultura ne stječe rođenjem odnosno genetski nasljeđem već da je isključivo posljedica učenja u društvu. Uz ova obilježja može se istaknuti još kako je kultura dinamični i integrirani sustav odnosno kako se kultura neprestano mijenja dok se prenosi s koljena na koljeno, miješa sa ostalim kulturama, te promjena jednog od elemenata bitno utječe na cjelokupnu kulturu.

Hofstedeove dimenzije i Hallovi koncepti kulture prikazuju složenost i dinamičnost kulture. Čine jedan od najvažnijih dijelova analize jer spajaju teorijsko definiranje pojedinih elemenata kulture i praktične primjere iz prakse odnosno prikaz kako ljudi doživljavaju odnosno percipiraju određene kulturne vrijednosti diljem svijeta što je prikazano i u tablicama u tim poglavljima. Na Hofstedeove dimenzije i Hallove koncepte nadovezuju se na samom kraju i praktični primjeri iz prakse koju ukazuju na specifične kulturne razlike koje zadaju glavobolje mnogim organizacijama i pojedincima koji posluju na međunarodnom tržištu, ovdje su prikazane ogromne razlike između zapadnog svijeta u odnosu na istočni koji je znatno tradicionalniji i konzervativniji, a čine ga Bliski Istok odnosno islamske zemlje i Azija koju je uvelike definirao hinduizam i budizam. Navodeći različit primjere jasno je kako organizacije i pojedinci koji razumiju kulturne razlike i poznaju različite kulture posjeduju značajnu komparativnu prednost u odnosu na druge koji su to područje zanemarili.

## Literatura

Around Travels – Značajke Japana – komunikacija, kuhinja, tradicija, dostupno na: <https://hr.aroundtravels.com/articles-on-japan/features-japan-chat-kitchen-tradition.html> (Preuzeto 15.05.2022.)

Benić, Đ. (2017). Ekonomske misli i koncepti u kuranu, *Economic Thought and Practice*, Vol. 26 No. 2, 2017. dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/en/191281\\_](https://hrcak.srce.hr/en/191281_) (Preuzeto 01.06.2022.)

Bogović, I. (2017). Razvoj percepcije, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, The Academy of Arts Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Umjetnička akademija u Osijeku, dostupno na:

<https://repositorij.uaos.unios.hr/islandora/object/uaos%3A286/datastream/PDF/view> (Preuzeto 31.05.2022.)

Burai, R. (2015). Hofstedeove dimenzije – doprinos (su)konstrukciji interkulturalnog kurikulumu. Sveučilište u Zagrebu, *Život i škola : časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja*, Vol. LXI No. 2, 2015, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/162155> (Preuzeto 23.04.2022)

Čolić, S. (2004). Globalizacija, kultura kapitalizma i globalna kultura, Institut društvenih znanosti "Ivo Pilar", *Zagreb Narodna umjetnost : Croatian Journal of Ethnology and Folklore Research*, Vol. 41 No. 2, 2004, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26052> (Preuzeto 19.05.2022)

Harmija, P. (2015). Vjera i tržište — usporedba stajališta prema tržišnim djelatnostima i njegova vjersko–moralnoga utemeljenja u kršćanstvu, islamu, hinduizmu i budizmu. , *Obnovljeni Život : časopis za filozofiju i religijske znanosti*, Vol. 70. No. 3., 2015, dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/151284> (Preuzeto 31.05.2022.)

Hercigonja, Z. (2017). Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. Stručni rad. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol. No. 3-4/2017, 2017, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/184690> (Preuzeto 04.06.2022.)

Gajer-Piacun, Đ. (1978). Funkcija roditelja u suvremenom društvu, Zavod za zaštitu mentalnog zdravlja djece i omladine – Zagreb Defectology, Vol. 14 No. 1-2, 1978, dostupno na: [Funkcija roditelja u suvremenom društvu \(srce.hr\)](https://hrcak.srce.hr/184690) (Preuzeto 18.04.2022.),

Grubišić, L.(2020). Teorijsko-empirijska analiza kulturno uvjetovanih pregovaračkih različitosti hrvatskih menadžera u odnosu na europske vanjskotrgovinske partnere. Diplomski rad. Ekonomski Fakultet u Zagrebu, dostupno na:

<https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A5322> (Preuzeto 23.04.2022.)

Jagić, S., Vučetić, M. (2013). Globalizacijski procesi i kultura. Sveučilište u Zadru odjel za pedagogiju i filozofiju, Acta Iadertina, Vol. 9 No. 1, 2012., dostupno na:

<https://hrcak.srce.hr/190100> (Preuzeto 18.04.2022)

Jeknić, R. (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. Revija za sociologiju 2006, Croatian Sociological Review, Vol. 37 No. 3-4, 2006. , dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/13219> (Preuzeto 23.04.2022.)

Kale, E. (1971). Povijest i kultura. Croatian Political Science Review, Vol. 8 No. 4, 1971, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/115252> (Preuzeto 18.04.2022)

Kolarić, J. (2005). Ekumenska trilogija, istočni kršćani, pravoslavni, protestanti. Prometej Zagreb.

Knapp, M.L. & Hall, J.A. (2002). Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, 5th ed., Thomson Learning, Inc., Naklada Slap za djelo prevedeno na hrvatski jezik (2010).

Koprek, I. (1996). Socijalne strukture i moralne norme. Filozofski fakultet Družbe Isusove, Zagreb, iz: <https://hrcak.srce.hr/2209>, (Preuzeto 18.04.2022.)

Kumbier, D. & Schulz von Thun, F. (2009). Interkulturalna komunikacija: Metode, Modeli,

Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M. (2018). Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku. Zbornik sveučilišta Libertas, Vol. 3 No. 3, 2018. Pregledni rad, dostupno na: 289101 (srce.hr) (Preuzeto 23.04.2022)

Mačev, D., Brubišić, D. (2020). Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: Perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora, Economic Thought and Practice, Vol. 29 No. 2, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/247875> (Preuzeto 19.05.2022.)

Mrnjaus, K. (2013). Interkulturalnost u praksi – socijalna distanca prema drugačijima, *Pedagogical Research*, Vol. 10 No. 2, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/129606> (Preuzeto 01.06.2022.)

Peko, A. & Mlinarević, V. (2009.). *Izazovi obrazovanja u multikulturalnim sredinama*. Osijek, 2009. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Učiteljski fakultet : Nansen dijalog centar

Kurelić, R. (2014). Simboli i ceremonije – perspektive u proučavanju srednjovjekovlja. : *Tabula : časopis Filozofskog fakulteta, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli*, Vol. No. 12, 2014. iz: <https://hrcak.srce.hr/137510>, (Preuzeto 24.04.2022.)

Oslić, J. Tolvajić, D. (2007). Odnos filozofskog vjerovanja i objavljene religiji kod Karla Jaspersa. *Bogoslovska smotra*, Vol. 77 No. 3, 2007, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/22546> (Preuzeto 24.04.2022.)

Pehar, L., Čorkalo Biruški, D. (2018). (Zanemarena) uloga i važnost društvenih normi u poticanju međugrupnog kontakta: Pregled dosadašnjih nalaza i istraživačkih izazova. Sveučilište u Zagreb, Filozofski fakultet u Zagrebu, Odsjek za psihologiju, Hrvatska. dostupno na: *Određenje i definicija društvenih normi (srce.hr)* (Preuzeto: 18.04.2022.)

Požega, Ž., Crnković, B., Gashi, L.J.M. (2013). Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 30 No. 1, 2017. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/171679> (Preuzeto 23.04.2022.)

Rafajac, O. Washington, S.S. (2021). Multikulturalna komunikacijska strategija, *Journal of the Polytechnic of Rijeka*, Vol. 9 No. 1, 2021. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/257667> (Preuzeto 01.06.2022)

Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2007). *Komunikacija između kultura*. Prijevod 6.izdanje. Tomason Wadsworth, 2007. Naklada Slap za djelo prevedeno na hrvatski jezik, 2013.

Skoko, I. (2009). Pojam i definicija kulture, *Hum: Časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, Vol.No.5, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/229988> 2009 (Preuzeto 11.04.2022.)

Staničić, N. Gaćina, N. (2016). *Prehrana i religija: halal turizam*. Sveučilište u Šibeniku Vol. No. 1-2/2016, 2016. dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/161794> (Preuzeto 04.06.2022.)

Supek, O. (1989). ETNOS I KULTURA. Migration and Ethnic Themes, Vol. 5 No. 2-3, 1989. Filozofski fakultet, Zagreb, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/128048> (Preuzeto 17.04.2022.)

Šipljak, V. (2007). Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije. Acta turistica nova, Vol. 1. No. 1., 2007, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/43719> (Preuzeto: 18.05.2022.)

Šošić, T. (2014). Pojam kulturne baštine – međunarodnopravni pogled. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu Vol. 51 No. 4, 2014, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/en/129107> (Preuzeto: 20.05.2022.)

Zrinščak, S. (2008). Što je religija i čemu religija: Sociološki pristup. Pravni fakultet Zagreb Bogoslovska smotra, Vol. 78 No. 1, 2008., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/25564> (Preuzeto: 18.04.2022.)

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Tablica 1. Religije u svijetu

Tablica 2. Vrijednost individualizma/kolektivizma u odabranim državama i religijama

Tablica 3. Vrijednost muževnosti u zemljama diljem svijeta

Tablica 4. Kulture raspoređene duž visoko kontekstualne i niskokontekstualne dimenzije