

# UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE

---

**Kuhar, Leona**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:997245>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*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

Leona Kuhar

## **UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Leona Kuhar

## **UTJECAJ KULTURE NA MEĐUNARODNO POSLOVANJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010219308

e-mail: lkuhar@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Management

Leona Kuhar


**THE IMPACT OF CULTURE ON INTERNATIONAL  
BUSINESS**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## 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 na 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 u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Leona Kuhar

**JMBAG:** 0010219398

**OIB:** 07630319999


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

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje

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

U Osijeku, 5. svibnja 2023. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

# Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje

## SAŽETAK

Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje je sve aktualnije i značajnije. Cilj je diplomskog rada je istražiti kako različite kulture utječu na pravila ponašanja i poslovni bonton u međunarodnoj poslovnoj areni. Kultura kao osnovno obilježje svake grupe ljudi čini važnu sastavnicu u oblikovanju identiteta pojedinca, ali i društva u cjelini. Kultura nas uči načinu ponašanja u interakciji s drugim ljudima te nas upućuje kako prihvatiti i razumjeti različitosti kultura. Interkulturalna komunikacija je u današnjem poslovanju sve zastupljenija, a od iznimne je važnosti poznavati i razumjeti moguće prepreke interkulturalne komunikacije i načine uspješnog poslovanja s drugim zemljama.

Jedan od profesionalnih i osobnih ciljeva svih zaposlenika u suvremenom poslovanju trebao bi biti razvijanje interkulturalnih komunikacijskih vještina kako bi postali što bolji interkulturalni govornici. Različite zemlje imaju različitu kulturu te je od iznimne važnosti unaprijed proučiti kulturne razlike i pravila ponašanja zemlje s kojom se surađuje kako bi poslovanje teklo što jednostavnije i bez kulturoloških namjernih i nenamjernih sukoba. Na primjeru Sjedinjenih Američkih Država, Kine, Ujedinjenih Arapskih Emirata, Velike Britanije i Japana istražiti će se pravila koja objašnjavaju načine pozdravljanja, poslovnog odijevanja, poslovnih sastanaka i druženja. Upravo ta pravila ponašanja mogu otežati međunarodno poslovanje, a uspjeh menadžera u poslovanju sve više ovisi o spremnosti prihvaćanja razlika i prilagodbi drugim kulturama.

Ključne riječi: kultura, interkulturalna komunikacija, poslovni bonton, međunarodno poslovanje

# **The impact of culture on international business**

## **ABSTRACT**

The influence of culture on international business is increasingly relevant and significant. The aim of the thesis is to investigate how different cultures influence the rules of conduct and business etiquette in the international business arena. Culture, as a basic characteristic of every group of people, is a component in shaping the identity of an individual, but also of society as a whole. Culture teaches us how to behave in interaction with other people and instructs us on how to accept and understand cultural differences. Intercultural communication is increasingly common in today's business, and it is extremely important to know and understand possible obstacles to intercultural communication and ways of doing business with other countries. It is precisely because of the existence of different cultures that intercultural communication arises. The goal of all employees in the modern business should be to develop intercultural communication skills in order to become better intercultural speakers. Different countries have different cultures, and that is why it is very important to study the rules of conduct of the country you are cooperating with in advance so that intercultural business runs as professionally as possible. Using the example of the United States of America, China, the United Arab Emirates, the Great Britain and Japan, the rules explaining the ways of greetings, business dress, business meetings and socializing will be explored. These very rules of conduct can make international business significantly more difficult, and the success of managers in business increasingly depends on the willingness to accept differences and adapt to other cultures.

Keywords: culture, intercultural communication, business etiquette, international business

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1 Predmet rada .....	1
1.2 Metodologija rada.....	2
<b>2. Kultura i njezina obilježja.....</b>	<b>3</b>
2.1 Pojam kulture.....	3
2.2 Karakteristike kulture .....	4
2.3 Elementi kulture .....	7
<b>3. Kultura u poslovnom okruženju.....</b>	<b>9</b>
3.1 Utjecaj različitosti kultura na poslovnu komunikaciju .....	9
3.2 Kulturološki utjecaj na poslovno pregovaranje .....	10
3.3 Hofstedeove dimenzije vrijednosti .....	13
<b>4. Interkulturalna komunikacija .....</b>	<b>19</b>
4.1 Problemi u komunikaciji .....	21
4.2 Kontekstualne razlike u komunikaciji .....	23
4.3 Društvene razlike .....	25
4.4 Dobne razlike.....	26
4.5 Verbalne i neverbalne razlike .....	27
<b>5. Utjecaj kulture na poslovanje i poslovne običaje izabranih zemalja .....</b>	<b>30</b>
5.1 Sjedinjene Američke Države.....	30
5.2 Kina .....	33
5.3 Ujedinjeni Arapski Emirati .....	36
5.4 Velika Britanija.....	38
5.5 Japan .....	41
<b>6. Zaključak.....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>50</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>50</b>



# 1. Uvod

## 1.1 Predmet rada

U današnje vrijeme ne postoji samo jedna definicija kulture, a kultura se kao pojam koristi u raznim znanostima poput ekonomije, sociologije, psihologije i drugih. Brojnost nacija u svijetu iznimno je velika, a svakoj od tih nacija kultura se više ili manje razlikuje. Zbog pojave globalizacije dolazi do sve češće i veće suradnje među različitim kulturama, a samim time nastaju promjene u međunarodnom poslovanju. Svakodnevno je poslovanje potrebno prilagoditi različitim kulturama, a poslovni partneri moraju biti jako dobro upoznati s kulturnim obilježjima drugoga kako bi se izbjegli potencijalni sukobi. Ako je u jednoj zemlji određen obrazac ponašanja prihvatljiv, ne znači da je to ponašanje poželjno i u drugoj zemlji pa je o tome potrebno voditi računa u poslovanju.

Cilj ovoga diplomskog rada jest shvaćanje važnosti poznavanja i poštovanja kulturnih razlika u međunarodnom poslovanju te proučavanje kako te različitost mogu utjecati na svakodnevno poslovanje. Predmet je ovog rada utjecaj kulture na međunarodno poslovanje. Svrha diplomskog rada je istražiti utjecaj kulture na poslovanje i pravila ponašanja između zemalja koje imaju različite kulturne pozadine.

Glavno istraživačko pitanje u ovom radu jest koliki utjecaj kultura nosi u međunarodnom poslovanju te koliko je bitno poznavati kulturne obrasce poslovnih partnera.

Rad se sastoji od šest dijelova. Prvi dio diplomskog rada čini uvod koji uključuje prikaz predmeta rada i ciljeve rada kao i korištenu znanstvenu metodologiju u radu. U drugom dijelu rada pisat će se o kulturi i njezinim obilježjima, karakteristikama i elementima. U trećem dijelu objasnit će se kultura u poslovnom okruženju te kakav utjecaj kulturološke razlike mogu imati na poslovanje. Osim toga, detaljno ćemo prikazati i Hofstedeove dimenzije vrijednosti. U četvrtom dijelu diplomskog rada će biti definiran pojam interkulturalne komunikacije te će biti navedene moguće razlike i problemi koji postoje među različitim kulturama. Peti će dio diplomskog rada predstavljati središnji dio rada u kojem će se na primjeru pet zemalja prikazati razlike u poslovnom bontonu kako bi se uvidjela važnost poznavanja kulture zemlje s kojom se surađuje. Šesti je dio rada zaključno poglavlje.

## 1.2 Metodologija rada

Za pisanje ovog diplomskog rada korištene su opće znanstvene metode. Opis metoda prema autorima Čendo Metzinger i Toth (2020) kako slijedi:

1. Metoda analize – Analiza predstavlja traganje za vezom, uzrokom i posljedicom te zaključivanje uz rastavljanje cjelovitoga na sastavne elemente. Metoda analize se može pronaći u petom poglavlju u kojemu se analiziraju izabrani primjeri zemalja svijeta.

2. Metoda sinteze – Sinteza predstavlja postupak spajanja i povezivanja jednostavnih misaonih tvorevina ili pojedinačnih dijelova u složene misaone tvorevine koje čine cjelinu. Znanstvena metoda sinteze je korištena u petom poglavlju rada u kojemu se na primjerima izabranih zemalja pobliže pojašnjavaju pravila poslovanja pa je vidljiva povezanost komunikacije i kulture sa svakodnevnim poslovanjem. Osim toga metoda sinteze se može prepoznati u zaključku u kojem se u cjelinu spajaju svi ranije objašnjeni dijelovi rada.

3. Induktivna metoda – Induktivna se metoda koristi kada se od poznatih pojedinačnih slučajeva donosi zaključak o općem, odnosno indukcija omogućuje predodžbu o novim činjenicama i zakonitostima utemeljenim na prošlim pojedinačnim slučajevima. Induktivna metoda korištena je u teorijskom dijelu rada u kojemu se na temelju određenih informacija o kulturi donosi određene zaključke o istom.

4. Deduktivna metoda – Dedukcija predstavlja proces donošenja zaključka krećući od osnovnih stajališta i načela i temeljem njih dolazi do posebnih ili pojedinačnih saznanja. Dedukcija u suštini predstavlja spoznaju cjelovite slike, pojave, ideje ili predmeta i donošenje posebnog stajališta o istim. Deduktivna znanstvena metoda je korištena u teorijskom dijelu rada.

5. Metoda komparacije – Komparativna metoda se koristi pri usporedbi istih ili sličnih činjenica, predmeta ili pojava te kada se želi utvrditi njihove podudarnosti i razlike. Usporedbe zemalja su temeljene na metodi komparacije.

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada korišteni su sekundarni podaci. Riječ je ponajprije o znanstvenoj i stručnoj literaturi koja je prikupljena u knjižnici i na internetskim stranicama. Korištena je literatura kako domaćih tako i stranih autora.

## **2. Kultura i njezina obilježja**

Kultura, na oko jednostavna riječ, a zapravo tako složenog značenja. Kultura se nalazi u svakoj osobi i upravo zbog nje se ljudi spajaju i povezuju u grupe koje dijele jednake ili slične vrijednosti. Kultura ima mnogo značenja i njezina važnost u svijetu i u različitim grupama razlikuje se i baš zbog toga je pojam kulture toliko jedinstven, a opet baš svima poznat i dobro znan. „Kultura je niz umjetnih objektivnih i subjektivnih elemenata koji su u prošlosti povećavali vjerojatnost preživljavanja i doveli 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., 2013: 20).

Kulturu se sastoji od niza obrazaca uz pomoć kojih ljudi shvaćaju kako se trebaju ponašati i djelovati te što je ispravno, a što nije. Prema Hofstede i dr. (2010) svaki pojedinac u sebi posjeduje određene obrasce ponašanja, osjećaja kao i potencijalne glume koje je usvojio kroz svoj život. To je većim djelom usvojeno u ranom djetinjstvu jer je tada čovjek najosjetljiviji na asimilaciju i učenje.

### **2.1 Pojam kulture**

Moguće je pronaći uistinu mnogo objašnjena pojma kulture, a svako od njih je točno i važeće. Značenje riječi kultura dolazi iz latinske riječi colere, a ona se prevodi kao: nastanjivati, uzgajati, štiti, poštovati, što daje pravu bit značenju koje kultura zapravo predstavlja. U ovom diplomskom radu bit će izneseno više definicija pojma kulture kako bi se lakše pojasnio pojam u svojoj suštini. Autor Bedeković (2011) ističe kako se po prvi put pojam "kultura" spominje se u rimsko doba te se prvotno odnosio na obradu zemlje (lat. cultus od colere = štovati, obrađivati zemlju). Kasnije je taj izraz dobio širu primjenu i koristio se za označavanje njege, obrazovanja i razvijanja duha. Kroz srednji vijek nastavila se tradicija dvostrukog materijalnog i duhovnog pristupa kulturi, pri čemu se duhovno povezivalo s vjerom i mogućnošću pročišćavanja duše.

Prema Rahimić i Podurg (2013) kulturu je moguće definirati kako u užem tako i širem smislu riječi:

1. Kultura u užem smislu riječi predstavlja cjelokupni način života društva koji se sastoji od jezika, umjetnosti, tradicije, znanja, običaja, zakona i svih drugih materijalnih i nematerijalnih proizvoda društvenog života koji se mogu prenijeti s generacije na generaciju.

2. Kultura u širem smislu predstavlja obrazac ponašanja koji je utemeljen na uvjerenjima i vrijednostima koja se stječu kroz neko vrijeme u društvu. To su društvena znanja, vrijednosti, norme, pravila ponašanja, uvjerenja i mišljena članova nekog društva.

Kultura spaja i povezuje pripadnike koji je dijele. Prema Hofstede i dr. (2010) ona uvijek predstavlja grupni fenomen jer je barem dijelom zajednička svim ljudima koji žive ili su živjeli u istom okruženju u kojem je kultura i naučena. Ljudi uživaju osjećati pripadnost nekoj skupini, pronaći i povezati se s nekim sebi sličnim, a kultura značajno određuje svačiji život. Prema Hercigonja (2017) kultura predstavlja jedno od osnovnih obilježja svake nacije te utječe na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe kao i društva u cjelini. Kultura, kao što je ranije i navedeno, pomaže ljudima da bi se bolje prilagodili tijekom života, ali i povezali s okolinom, zapravo im pomaže da osjete pripadnosti grupi. Autori Samovar i dr. (2013) navode kako je najjednostavniji razlog postojanja kulture taj da ona postoji kako bi se pripadnici zajednice lakše prilagođavali svojem okruženju.

## **2.2 Karakteristike kulture**

### **Kultura se uči**

Autori Samovar i dr. (2013) u svojoj knjizi ističu najbitnije obilježje kulture, a to je da se kultura uči. „Počet ćemo od možda najvažnijeg obilježja kulture – ona se uči. Od rođenja pa sve do kraja života, nastojite definirati svijet koji se nameće vašim osjetilima“ (Samovar i dr., 2013: 21). Svaka kultura različito uči svoje pripadnike definiranju i shvaćanju čimbenika s kojima se susreću tokom svoga života. Spomenuti autori u nastavku navode kako kultura ne bi ni postojala da ju ljudi ne uče od prijašnjih generacija. Srž samog pojma kulture, odnosno skupno znanje, za buduće upotrebe nalazi se pohranjeno u knjigama, sjećanjima ili predmetima.

Ljudi su rođeni s temeljnim potrebama koje oblikuju ponašanje, ali način na koji će se razvijati ponašanje nešto je što se uči, prema Hofstede i dr. (2010) kultura nije urođena, već se uči jer kultura ne proizlazi iz gena, nego iz društvenog okruženja. Od rođenja pripadnici neke kulture uče obrasce ponašanja, sve dok ih ne usvoje i dok im ne prijeđu u naviku. Učenje se može dijeliti na formalno i neformalno. Kulturu jednako tako možemo učiti na dva navedena načina.

Autori Samovar i dr. (2013) objašnjavaju da se učenje kulturnih pravila, ponašanja i percepcija usvaja bez da su ljudi toga svjesni. Također, navode kako se ključne poruke učvršćuju i ponavljaju te da se o kulturi uči iz niza različitih izvora, a upravo obitelj, država i crkva čine one najbitnije prijenosnike kulture. U školi od najranijeg djetinjstva djeca uče o svojoj kulturi i usmjeri ih se na ono što je ispravno, ali i ono što nije. Osim toga, dijete se upoznaje i s drugim kulturama te ga se uči kako se razlike moraju poštivati i vrednovati. Kako u školi, tako i u crkvi pojedinca se nastoji potaknuti da stvori ispravnu sliku o životu. Veliku ulogu igra i država jer u svakoj državi postoji niz pravila, zakona i statuta s kojima država nastoji državljanima prenijeti kulturu i obrasce ponašanja. U svakoj od zemalja svijeta prisutni su različiti načini učenja kulture. Primjerice, u SAD-u dijete uči rukovati se s osobom koju upoznaje, gledati u oči, uči ga se pristojnom i prihvatljivom ponašanju. Dijete u Indiji živi u obitelji u kojoj žene jedu nakon muškaraca, uči o ulogama spola u njihovoj kulturi. Djevojčica u Japanu pohađa tečaj o ceremoniji čaja uči o važnosti strpljenja unutar njihove kulture.

Učenje se dijeli na neformalno i formalno učenje. Neformalno je učenje, učenje putem interakcija. Primjer neformalnog učenja jest da majka priprema ručak, a otac kosi travu ili obavlja slične poslove izvan kuće. Iz podjele rada poput navedenih uči se o ulozi pojedinog spola u kulturi. Formalno učenje je strukturirano i odvija se u kulturnim ustanovama poput vrtića i škola u kojima se pojedince direktno usmjerava ispravnom ponašanju. Mnogi znanstvenici vjeruju da je kultura nevidljiva. Ljudi ne razmišljaju o kulturi nego je ona gotovo usađena u njih.

Kultura se uči iz niza različitih izvora:

- učenje o kulturi kroz poslovice
- učenje o kulturi uz narodnih pripovijesti i legende
- učenje o kulturi uz umjetnosti
- učenje o kulturi kroz masovne medije.

### **Kultura se dijeli**

Da bi se zadržala važnost i srž kulture, od iznimne je važnosti da ključni elementi kulture budu zajednički pripadnicima zajednice te da se prenose s generacije na generaciju. Hercigonja (2017) tvrdi da kultura zahtijeva razmjenu znanja i vrijednosti među njezinim pripadnicima

kako bi se omogućila uspješna komunikacija i suradnja među njima. Bez takve razmjene, postojala bi anarhija i kaos. Prema Samovar i dr. (2013) kultura se sastoji od naslijeđenog društvenog znanja i ideja koje su stvorene prije našeg rođenja. Naše društvo ima bogatu povijest koja se proteže unatrag stoljećima, a ideje koje su oblikovane tijekom vremena prenose se s jedne generacije na drugu. „Istina“ koju ljudi prihvaćaju ukorijenjena je u interakcijama ljudi koji su odavno preminuli.

Osobito je bitna poveznica između kulture i komunikacije. Prema Samovar i dr. (2013) komunikacija je ključna za održavanje trajnosti kulture, budući da se kroz nju prenose i oblikuju kulturne navike, načela, vrijednosti, stavovi i drugi elementi koji su bitni za pripadnike te kulture. Kada se ti elementi jednom uspostave unutar kulture, oni se kontinuirano komuniciraju među pripadnicima kulture, čime se održava njihova trajnost i kontinuitet. Komunikacijom se kultura dijeli, učvršćuje i jača poveznica među pripadnicima iste.

### **Kultura se temelji na simbolima**

Hofstede i dr. (2010) navode da su simboli riječi, slike, geste ili predmeti koji imaju određeno značenje te ih kao takve prepoznaju oni koji dijele zajedničku kulturu.

Prema Samovar i dr. (2013) simboli se mogu prenositi, pohranjivati i nasljeđivati, što omogućava pojedincima da sačuvaju i prenesu kulturno nasljeđe. Knjige, slike, filmovi, zapisi vjerskih obreda, videozapisi, diskovi i drugi mediji omogućuju kulturi da sačuva informacije koje smatra važnim i prenosi ih na buduće generacije. Svaki pojedinac postaje nasljednikom velike riznice informacija koje su prikupljene i sačuvane u nadi da će se koristiti u budućnosti. U svakoj kulturi postoji niz različitih simbola. Simboli vrlo često u jednoj kulturi imaju jedno, dok u nekoj drugoj kulturi imaju sasvim drugačije značenje. Kulturni simboli se pojavljuju u različitim oblicima kao što su geste, odjeća, predmeti, zastave, vjerske ikone, jezik koji je u suštini i najvažniji od simbola.

### **Kultura je dinamična**

Samovar i dr. (2013) navode kako je kultura uvijek u procesu promjene i razvoja, te se stalno suočava s izazovima koji dolaze iz različitih izvora poput promjena u okolišu, epidemija, ratova, migracija, dolaska novih ljudi i napretka u tehnologiji. Ti izazovi utječu na kulturu i njezine članove, što rezultira promjenama u kulturi tijekom vremena.

U današnje globalizirano i digitalizirano vrijeme sve se brže mijenja, pa tako i kultura. Neki dijelovi kulture nestanu, zaborave se, dok se u isto vrijeme razvijaju neki novi dijelovi

kulture. Autori Jagić i Vučetić (2012) ističu kako kultura ne predstavlja konačnu kategoriju nego ju je potrebno promatrati u svjetlu prostornih i vremenskih događanja jer je ona društvena, dinamična, povijesna i razvojna. Kako kultura tako i društvo podložni su manjim i većim promjenama kroz vrijeme.

### **Kultura je integriran sustav**

Kultura se sastoji od više elemenata koji se međusobno isprepliću. Svi segmenti kulture moraju biti dobro povezani i integrirani kako bi zajedno dobro funkcionirali.

### **2.3 Elementi kulture**

Kultura se sastoji od pet temeljnih elemenata. Glavni elementi razlikuju kulture jednu od druge. Elementi koji skupinu ljudi povezuju i segmentiraju kao kulturu jesu povijest, vrijednosti, religija, društvene organizacije te jezik.

Prvi sastavni element svake od kultura jest povijest. „Čini se da sve kulture vjeruju da je povijest neka vrsta mape koja vodi njihove pripadnike u budućnost“ (Samovar i dr., 2013: 18). Kada se govori o povijesti kulture, Samovar i dr. (2013) navode kako se ona prenosi s naraštaja na naraštaj. Priče o prošlosti objašnjavaju povijest i podrijetlo kulture, postignuća kojima se društvo može ponositi, a uz to čini i glavni dio kulturnog identiteta. „Kultura je djelo čovjeka, pa je i povijest ljudska, odnosno ljudske kulture. Ali kao što čovjek stvara kulturu i kultura stvara i određuje čovjeka. Čovjek kao čovjek je bitno kulturno biće i kao takav povijesno - inače je »bog ili zvijer«. Odgojen ili stvoren u jednoj kulturi čovjek zapravo nikad i ne može potpuno izaći izvan logike njena vrijednosnog sistema“ (Kale, 1971: 475). Svaka povijest je posebna i jedinstvena za sebe te produbljuje važnost i značenje kulture.

Sljedeći sastavni element čini religija. Religija značajno utječe na pojedinca te ga oblikuje na način da mu stvori cijelu predodžbu o kulturi. Samovar i dr. (2013) objašnjavaju kako sve kulture imaju organiziranu religiju u kojoj postoje dominantna vjerovanja i prakse, uključujući obrede, rituale, tabue i ceremonije, koji daju značenje i legitimitet kulturi. Bez dominantne religije, kultura može izgubiti svoj temeljni identitet i postati manje kohezivna. Religija ima značajan utjecaj na sve kulturne stavke, sve od poslovanja i privatnog života pa do ponašanja

i moralnih vrijednosti pojedinaca. Prema Supićić (2018) kulture su uglavnom svjetovne i fokusirane na unapređenje i obogaćivanje života u ovom svijetu, dok su religije usmjerene na nadsvijet, dublji smisao života i čovjekovu vječnu ili konačnu sudbinu. Međutim, postoji i treća sfera koja prožima i religiju i kulturu - duhovnost.

Duhovnost se manifestira na različite načine i stupnjevima unutar religija i kultura, ali ima značajnu ulogu u ljudskom iskustvu i može pružiti smisao i svrhu života koji nadilazi svjetovne ciljeve.

Najpoznatije religije svijeta su: kršćanstvo, islam, hinduizam, kineska tradicionalna religija, budizam, narodne religije, afričke tradicionalne religije, spiritizam, judaizam, scijsentologija.

Vrijednosti pomažu odrediti na koji način bi se ljudi trebali ponašati. Autori Samovar i dr. (2013) prikazuju vrijednosti kao kulturno definirane standarde poželjnosti, dobrote i ljepote čija je svrha postaviti smjernice društvenog življenja.

Društvene organizacije kao sljedeći sastavni element kulture predstavljaju društvene jedinice koje postoje unutar kultura (obitelj, vlada, škole, plemena). Samovar i dr. (2013) navode da društvene strukture odražavaju kulturu kroz različite načine organizacije vlasti, ovisno o tome jesu li na vlasti kraljevi, kraljice, predsjednici ili premijeri. Kultura također određuje uloge koje ljudi imaju unutar društvene strukture, očekivanja o njihovom ponašanju, stavovima, aktivnostima, pa čak i načinu odijevanja.

Jezik je zadnji i ključni element u zajedničkoj strukturi svih kultura. Jezik je prema mnogima glavni način prenošenja kulture i kulturnih vrijednosti. Uz pomoć različitih jezika se može jasnije zaključiti o kulturnoj pripadnosti pojedinca .



### **3. Kultura u poslovnom okruženju**

U današnje ubrzano doba globalizacija je sve prisutnija u cijelome svijetu pa se tako isprepletenost i spajanje različitih kultura osjeća kako u privatnom, tako i u poslovnom životu. Kultura određuje puno toga u poslovanju, no ljudi toga najčešće zapravo nisu ni svjesni. „Komunikacija će u svim društvenim interakcijama i određenim poslovnim situacijama biti uspješnija razumijemo li kako na nju utječe kultura. Naučena i zajednička značenja i ponašanja osnovni su elementi svake kulture ,a takav koncept kulture možemo proširiti i na organizacije“ (Rouse i Rouse, 2005: 67). Pravila komunikacije u poslovanju razlikuju se od kulture do kulture. Multinacionalne kompanije mogu poticati iz različitih kultura pa se moraju prilagoditi svakom od tržišta kako bi mogli poslovati u svakom dijelu svijeta bez obzira na kulturnu pozadinu. Nedovoljno znanje o načinu poslovanja u različitim kulturama često rezultira poslovnim neuspjehom i financijskim gubicima. Recept za uspješno poslovanje u različitim kulturama je upućenost u navike, ponašanje, običaje i sve ostale aspekte kulturne pozadine stranog tržišta. Prema Samovar i dr. (2013) statusni odnosi, formalnost ili neformalnost te asertivnost i međuljudski odnosi igraju ključnu ulogu u načinu na koji ljudi percipiraju i reagiraju na okolnosti, kako u međuljudskim odnosima tako i u organizacijskim uvjetima.

#### **3.1 Utjecaj različitosti kultura na poslovnu komunikaciju**

Poslovna komunikacija čini jako snažnu i bitnu ulogu u svakodnevnom poslovanju. U vrlo bliskoj prošlosti komunikacija je bila jednosmjerna. U organizaciji su podređeni slušali i ispunjavali zahtjeve nadređenih, dok su u odnosu s kupcima organizacije lansirale svoje proizvode i očekivale odanost potrošača bez da uvažaju ili slušaju kritike. Bovee i Thill (2013) objašnjavaju da je jedan od najpouzdanijih načina isticanja pred konkurencijom poboljšanje komunikacijskih vještina. Dobra komunikacija, razumijevanje ,slušanje i prihvaćanje tuđih ideja na svim razinama organizacije dovodi do veće produktivnosti zaposlenika, a ključno vodi i do ostvarivanja većeg profita koji je bitan svakoj poslovnoj organizaciji. Uspješan komunikator je onaj koji zna i može prenijeti veliku količinu bitnih informacija sugovorniku, a da pri tome bude najbolje shvaćena poruka koju prenosi. Autor Vrabac (2013) navodi da pri postizanju kvalitetne komunikacije nije dovoljno samo obučavanje osoblja za pisanje i slanje elektroničke pošte, odgovaranje na telefonske pozive, nego je nužno uspjeti motivirati

zaposlenike te ih uputiti u osnove učinkovite komunikacije kako bi lakše shvatili koliko je ona bitna. Bitno je naglasiti važnost neverbalne komunikacije jer je 93% ukupne komunikacije upravo neverbalnoga karaktera te je 93% interpretacije stavova i osjećaja neverbalno.

Kada neka tvrtka djeluje na međunarodnom tržištu, način na koji uspostavlja početni kontakt iznimno je važan u poslovnom kontekstu i daljnjem poslovanju. Šalamun (2013) navodi kako u različitim kulturama postoje različiti načini organiziranja poslovnih sastanaka. U većem dijelu Južne Amerike potrebno je unaprijed dogovoriti sastanak mjesec dana ranije i tjedan dana prije potvrditi svoj dolazak. U SAD-u i Indiji, nenajavljeni telefonski pozivi su česta praksa. U kineskoj kulturi, komunikacija i poslovanje se temelje na međuljudskim odnosima, odnosno mreži poznatoj kao "guanxi", koju strani poslovni partneri moraju uspostaviti. Stvaranje takvih veza i povjerenja može trajati i nekoliko godina.

### **3.2 Kulturološki utjecaj na poslovno pregovaranje**

Autor J. W. Salacuse u svom članku objašnjava deset elemenata koji čine osnovni okvir uočavanja kulturnih razlika koje najčešće nastaju kroz procesa pregovaranja. Također, razmišljanje o spomenutim elementima može pridonijeti boljem razumijevanju poslovnih partnera te predviđanju i izbjegavanju potencijalnih nesporazuma. U nastavku će biti prikazano spomenutih deset elemenata koji su preuzeti i prevedeni iz članka.

#### **Cilj pregovaranja: ugovor ili odnos?**

Pregovarači iz različitih kultura mogu različito gledati na svrhu pregovora. Za pripadnike nekih kultura cilj poslovnog pregovora je prije svega potpisan ugovor između pregovaračkih strana. Druge kulture obično smatraju da cilj pregovora nije potpisan ugovor nego izgradnja bliskog poslovnog odnosa između dviju strana. Stoga je važno utvrditi kako obje strane vide svrhu poslovnih pregovora. Ako pregovarači kojima su dugoročni odnosi bitni sjede s druge strane stola, možda neće biti dovoljno samo ih uvjeriti u siguran profit poslovanja. Bit će im potrebno dokazati od prvog sastanka da je moguća izgradnja dugogodišnjeg bliskog poslovnog odnosa i suradnje. S druge strane, ako pregovarač dolazi iz kulture u kojoj je bitan samo posao i poslovni dogovor, pokušaj izgradnje odnosa može biti gubitak vremena i energije.

### **Pregovarački stav: pobijediti-izgubiti ili pobijediti–pobijediti?**

Zbog razlika u kulturnoj pozadini poslovni suradnici za postizanje dogovora uvijek koriste jedan od dva osnovna pristupa. U pobijediti-pobijediti pristupu pregovarači poslovanje doživljavaju kao suradnju u kojoj se donose odluke i rješavanju problemi na način da obje strane pobjeđuju, dok pregovarači sa pobijediti-izgubiti pristupom poslovni pregovor i donošenje završne poslovne odluke gledaju kao konflikt u kojem na kraju može biti samo jedan pobjednik.

### **Osobni stil: neformalni ili formalni?**

Osobni stil se odnosi na način na koji pregovarač razgovara s drugima, koristi titule, odijeva se i sl. Kulturna pozadina ugrađena u pregovarača snažno utječe na osobni stil pregovora. Uočeno je, primjerice, da Nijemci imaju formalniji stil od Amerikanaca. Pregovarač formalnog stila inzistira na oslovljavanju sugovornika titulama, izbjegava osobne anegdote i suzdržava se od pitanja koja se dotiču privatnog života članova drugog pregovaračkog tima. Pregovarač s neformalnim stilom pokušava započeti raspravu na temelju imena, brzo nastoji razviti osoban, prijateljski odnos s drugim timom i može skinuti sako i zasukati rukave kada sklapanje dogovora počne ozbiljno. Svaka kultura njeguje određene formalnosti sa svojim posebnim značenjem. One predstavljaju još jedno sredstvo komunikacije među ljudima koji dijele tu kulturu, još jedan oblik ljepila koji ih povezuje kao zajednicu. Za Amerikanca je nazvati nekoga imenom čin prijateljstva i stoga dobra stvar. Za Japance je korištenje imena na prvom sastanku čin nepoštovanja i strogo se zabranjuje.

### **Komunikacija: izravna ili neizravna?**

Jedno od najvažnijih područja u kojem se lako može uvidjeti razlika u kulturama je komunikacija. Osim osnovne podjele na verbalnu i neverbalnu, komunikaciju se također može podijeliti na izravnu i neizravnu. Izravna komunikacija je jednostavniji oblik komunikacije u kojoj se od govornika očekuje da otvoreno i bez uljepšavanja kaže ono što misli, za razliku od neizravne komunikacije u kojoj se do odgovora dolazi uz pomoć raznih gestikulacija i znakova. Uzimajući to u obzir može se zaključiti kako je neizravna komunikacija složenija te je teže doći do željenih reakcija i dogovora.

### **Vremenska osjetljivost: visoka ili niska?**

Kaže se da su Nijemci uvijek točni, Japanci sporo pregovaraju, a Amerikanci brzo sklapaju dogovore. Često se govori da neke kulture cijene vrijeme više od drugih, ali ovo zapažanje možda nije točna karakterizacija situacije. Umjesto toga, pregovarači mogu različito vrednovati

količinu vremena posvećenu poslovnim pregovorima sukladno cilju kojem se teži. Amerikancima kažu kako je vrijeme novac pa se žele brzo dogovoriti. Amerikanci stoga formalnosti nastoje svesti na minimum i brzo prionuti poslu. Japanci i drugi Azijci, čiji je cilj uspostaviti odnos, a ne jednostavno potpisivanje ugovora, trebaju uložiti vrijeme u pregovarački proces kako bi se strane mogle dobro upoznati i odlučiti žele li se upustiti u dugoročni odnos. Agresivne pokušaje skraćivanja vremena pregovora mogu smatrati pokušajima da se nešto sakrije.

### **Emocionalnost: visoka ili niska?**

Različite kulture nose različita pravila kada je u pitanju pokazivanje emocija i osjećaja tijekom poslovnog pregovaranja. U nekim je kulturama prikazivanje emocija vrlo bitno i poželjno, dok se u drugim kulturama pokazivanje emocija za vrijeme poslovnih pregovora smatra neprihvatljivim.

### **Oblik sporazuma: specifičan ili općenit?**

Kulturološki čimbenici mogu značajno utjecati na oblik pisanog sporazuma koji poslovni partneri sklapaju. Općenito, Amerikanci preferiraju jako detaljne ugovore koji imaju rješenje na sve moguće probleme i slučajnosti koje bi se mogle dogoditi. Budući da je dogovor sam po sebi ugovor; žele se moći pozvati na isti pri rješavanju potencijalnih problema. Druge kulture, poput kineske, nisu ljubitelji ugovora s detaljnim pravilima. Po njima je u poslu najbitniji odnos između svih strana ugovora. Ako se pojave neočekivane okolnosti, strane bi trebale ponajprije gledati na svoj odnos, a ne na ugovor, kako bi riješile problem. Dakle, kineski pregovarač bi mogao protumačiti američku težnju da uvjetuje sve nepredviđene situacije kao dokaz nedostatka povjerenja u njih i njihov poslovni odnos.

### **Razvoj sporazuma: odozdo prema gore ili odozgo prema dolje?**

Jako je važno dogovoriti razvoj sporazuma. Počinje li od dogovora o općim stavkama poslovanja pa se nastavlja na specifične stavke ili započinje od dogovora o pojedinostima, kao što su cijena, kvaliteta i datum isporuke proizvoda, čiji ukupni zbroj postaje ugovor? Različite kulture imaju tendenciju naglašavanja jednog pristupa nad drugim. Neki vjeruju da Francuzi više vole započeti s dogovorom o općim načelima, a s druge strane Amerikanci skloni prvo tražiti dogovor o pojedinostima. Za Amerikance pregovaranje o dogovoru u osnovi je stvaranje niza kompromisa na dugom popisu pojedinosti. Za Francuze je bit dogovoriti temeljna načela

koja će kasnije voditi i određivati pregovarački proces. Dogovorena opća načela predstavljaju kostur na temelju kojeg se gradi ugovor.

### **Timska organizacija: jedan vođa ili konsenzus?**

U svakom pregovoru bitno je razumjeti kako je druga strana organizirana, tko ima ovlasti za preuzimanje odgovornosti i na koji se način donose odluke. Kultura je važan čimbenik koji utječe na to kako se rukovoditelji organiziraju kada su u pitanju poslovni pregovori. Neke kulture na glavno mjesto stavljaju pojedinca, dok druge naglasak stavljaju na skupinu pregovarača koji odluku donose zajedničkim konsenzusom.

### **Riskiranje: visoko ili nisko?**

Određene kulture žele imati uvid u veliku količinu informacija kako bi smanjile rizik, dok ostale kulture rado posluju s visokom razinom rizika i otvorene su za promjenu načina poslovanja i interpretiranja informacija.

U nastavku slijede savjeti za sklapanje ugovora s osobom koja nije sklona riziku:

- „1. Nemojte žuriti s pregovaračkim procesom. Pregovori koji se odvijaju prebrzo za jednu od strana samo povećavaju percepciju te osobe o rizicima u predloženom dogovoru.
2. Posvetite pozornost predlaganju pravila i mehanizama koji će smanjiti očite rizike u dogovoru za drugu stranu.
3. Provjerite ima li vaš kolega dovoljno informacija o vama, vašoj tvrtki i predloženom poslu.
4. Usmjerite svoje napore na izgradnju odnosa i njegovanje povjerenja među stranama.
5. Razmislite o restrukturiranju posla tako da se posao odvija korak po korak u nizu koraka, a ne odjednom.“<sup>1</sup>

### **3.3 Hofstedeove dimenzije vrijednosti**

Autori Samovar i dr. (2013) ističu kako je Hofstede kroz svoje istraživanje anketirao sto tisuća menadžera u multikulturalnim organizacijama u pedeset različitih zemalja i tri geografska

---

<sup>1</sup>Izvor : <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/> [pristupljeno: 25.5.2022.]

područja. Detaljno istraživanje poput ovoga dovodi do zaključaka unutar kojega je autor svaku državu svrstao na rang-ljestvici od jedan do pedeset uzimajući u obzir utvrđene dimenzije vrijednosti (individualizam/kolektivizam, udaljenost moći, izbjegavanje nesigurnosti, muževnost/ženstvenost). Naknadno je utvrđena i peta od dimenzija (dugoročna/kratkoročna orijentacija), a u skladu s tom dimenzijom zemlje su rangirane od prve do dvadeset treće. Prema Hofstedeovom modelu lako se može zaključiti što je u određenoj kulturi važno, a što ne, a spomenuti model daje osnove i za usporedbu kultura. U nastavku će se ukratko opisati i objasniti svaka od spomenutih pet dimenzija.

### **Individualizam/kolektivizam**

Prema Samovar i dr. (2013) sastavni dijelovi individualizma su:

- 1) pojedinac je najbitnija jedinica u okruženju
- 2) važnost naglašavanja samostalnosti
- 3) nagrađivanje postignuća pojedinaca
- 4) najveća važnost pojedinačnog pojedinca.

Individualizam kao dimenzija ima malo povjerenje prema skupini. Više se cijeni samostalni rad, preuzimanje odgovornosti kao i svojih zasluga za uspjeh. „U kulturama koje naginju individualizmu potiče se natjecanje, a ne suradnja, osobni ciljevi imaju prednost pred skupnim ciljevima, ljudi uglavnom nisu emotivno ovisni o organizacijama i institucijama i svaki pojedinac ima pravo na vlastitu imovinu, razmišljanja i stavove“ (Samovar i dr., 2013: 144).

Sjedinjene Američke Države, Australija, Velika Britanija, Nizozemska, Kanada i Novi Zeland su zemlje u kojima prevladava individualizam. Goleman (1990) naglašava neka obilježja tih i drugih kultura koje cijene individualizam. Navodi da individualisti smatraju da su njihovi osobni ciljevi važniji od lojalnosti prema skupinama poput obitelji ili poslodavca. Oni ne pokazuju snažnu lojalnost prema jednoj skupini, već osjećaju da pripadaju brojnim skupinama i da svoje članstvo u njima mogu prilagođavati svojim potrebama. To znači da mogu mijenjati svoju pripadnost Crkvi ili radnom mjestu kako odgovara njihovim ciljevima.

Njihovim kulturama su natjecateljskog duha, osobni ciljevi pojedinaca su važniji nego grupni ciljevi. Ljudi nisu emotivno vezani za poduzeće i lako mijenjaju poslove i zajednice te svatko ima pravo na svoju imovinu. Ne predstavlja im problem nametati svoje stavove i razmišljanja drugima. Foster ističe da u situaciji kada bi se Amerikanci i Japanci našli na poslovnom

sastanku, Amerikanci bi očekivali od svojih kolega iz Japana da odmah u tijeku sastanka donesu odluku, dok bi Japance začudila otvorena neslaganja Amerikanaca s nekim njihovim idejama. Takve situacije kroz suradnju različitih kultura mogu izazvati ozbiljne sukobe ako se pregovarači ranije ne informiraju o drugoj strani.

Nasuprot individualizmu stoji kolektivism. Za kolektivism su klasični visoka razina povjerenja i suradnje te timski rad i kolektivno ostvarivanje ciljeva. Potiču se prijateljski odnosi u organizaciji i međusobna suradnja i dobri odnosi. Ljudi računaju na to da će ih rođaci ili članovi pripadajuće organizacije čuvati i podržati pa im iz toga razloga moraju biti odani.

Triandis (1993) kaže da kolektivism postavlja naglasak na:

- 1) potrebama, ciljevima i pogledima grupe
- 2) obvezama i društvenim normama koje određuju pripadnici grupe
- 3) jednaka vjerovanja pripadnika grupe
- 4) želja pripadnika grupe za suradnjom.

Pakistan, Kolumbija, Venezuela, Tajvan, Peru i veliki dio Afrike i Azije su neke od zemalja s visokim stupnjem kolektivizma. „Prototip društvenoga odnosa u kolektivističkom društvu je obitelj, u kojoj su ljudi snažno emotivno vezani i osjećaju da očigledno pripadaju zajedno, da je ta veza dugotrajna (često traje čitav život) i imaju mnogo zajedničkih ciljeva. Suradnja dolazi prirodno, a status se određuje na temelju položaja unutar skupine“ (Triandis,1993: 160).

Kako ističe Samovar i dr. (2013) kolektivism je kontekstualan. U kolektivnim učionicama kakve su u primjerice Meksiku naglašava se suradnja prilikom učenja, a ne međusobno natjecateljstvo.

Zanimljivo je i zapažanje o zdravstvenom kontekstu u Egiptu. Schneider i Silverman (1997) navode da Egipćani čak i za vrijeme bolesti žele biti okruženi društvom. Ako pojedinac ima vrućicu ili glavobolju posjetiti će ga brojni prijatelji koji će mu donositi hranu, sokove, lijekove ili samo praviti društvo. Također, i u bolnicama bolesnicima često dolaze prijatelji i obitelj u posjet.

## **Izbjegavanje nesigurnosti**

Izbjegavanje nesigurnosti odnosi se na veliku želju, ali nemogućnost predviđanja što bi se moglo događati u bližoj ili daljoj budućnosti. Problem predstavlja pronalazak načina kako predvidjeti događanja u budućnosti i poslovanju te ključno koliki rizik prema predviđanjima i preuzeti. U srži izbjegavanja nesigurnosti nalazi se istina da nam je budućnost u potpunosti nepoznata. Koliko god pokušavali nikada se ne može predvidjeti sljedeću minutu, sat, dan, godinu ili desetljeće.

Samovar i dr. (2013) objašnjavaju kako kulture koje imaju visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti teže stabilnosti i smanjenju nejasnoće i nesigurnost, kroz uspostavljanje formalnih pravila, nultu toleranciju prema devijantnom ponašanju i idejama, traženje konsenzusa i vjerovanje u apsolutne istine i postizanje stručnosti. Ove kulture također karakterizira visoka razina tjeskobe i stresa, a ljudi koji imaju takvu orijentaciju vjeruju da život nosi stalne opasnosti. Nacije koje teže k izbjegavanju nesigurnosti su Portugal, Grčka, Peru, Belgija i Japan.

S druge strane, nalaze se kulture koje imaju nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Samovar i dr. (2013) ističu kako ljudi u društvima za koja je uobičajeno imati nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti puno lakše žive uz nesigurnosti kao sastavni dio svakodnevnice te se ne osjećaju ugroženo i lako toleriraju drukčije ljude i ideje. Države koje pripadaju kulturi niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti su Švedska, Irska, Danska, Finska, Sjedinjene Američke Države...

Nadalje Samovar i dr. (2013) objašnjavaju kako različitosti u pristupu izbjegavanja nesigurnosti utječu na pregovore u poslovanju između kultura različite orijentacije. Kulture s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti žele da pregovori napreduju sporo uz mnogo planiranja i pojedinosti. Uz to, stariji se pregovarači ne bi osjećali ugodno ako bi pregovore suprotne strane vodio mlađi pregovarač. Takvi pregovarači voli imati dnevni red te ga se drže vrlo strogo. Kulture poput američke prigrllile su rizik i ne boje ga se, dok ga Japanci zaobilaze u širokom luku.

## **Udaljenost moći**

Dimenzija udaljenost moći razvrstava kulture na kulture s visokom i s niskom udaljenosti moći. „Udaljenost moći je obilježje kulture koje određuje do koje mjere manje moćna osoba u društvu prihvaća nejednakosti moći i smatra je normalnom“ (Hofstende, 2000: 139).



Autori Samovar i dr. navode kako se u kulturama kod kojih postoji visoka kultura moći uviđa da kulture, kako svjesno tako i nesvjesno, prenose svojim pripadnicima poruku da ljudi nisu jednaki te da svatko ima svoje mjesto u društvu koje je jasno definirano brojnim vertikalnim strukturama. Društvena hijerarhija je prisutna u svim aspektima života i službeno utvrđuje nejednakost među ljudima.

Kao suprotnost visokoj na drugoj se strani nalazi niska udaljenost moći za koju autor navodi da je karakteristično da ljudi smatraju da su blizu moći i da imaju pravo na izravan pristup moći. Oni tumače hijerarhiju kao nejednakost uloga koje su uspostavljene zbog praktičnih razloga. Prema Hofstedu jedna od najvećih razlika između visoke i niske kulture moći je i u donošenju odluka u poslovanju. U poslovnom okruženju s kulturom niske moći prevladava zajedničko donošenje odluka kao i prihvaćanje važnosti mišljenja na svim razinama hijerarhijske moći, šefovi se oslanjaju na pomoć svojih timova, dok je u kulturi s visokom udaljenosti moći obrnuto pa podređeni ne sudjeluju u ikakvim odlukama.

Visoka udaljenost moći tipična je za Indiju, Brazil, Singapur, Venezuelu, Grčku, Meksiko, dok je niska udaljenost moći karakteristična za zemlje poput Sjedinjenih Američkih Država, Finske, Norveške, Danske, Austrije i Izraela.

### **Muževnost/ženstvenost**

U mnogim su organizacijama i dalje muškarci ti koji zauzimaju vodeće pozicije, dok su žene na pozicijama ispod njih bez obzira na njihovu sposobnost i/ili stupanj obrazovanja. Hofstede koristi riječi muževnost i ženstvenost kako bi pojasnio stupanj do kojeg se ženstvene i muževne odlike otkrivaju i cijene.

Samovar i dr. (2013) navode da je mjera vrijednosti neke kulture usmijere na muškarce nazvana muževnošću, a suprotno navedenom objašnjenju ženstvenost. „Ženstvenost. Kulture koje cijene ženstvenost naglašavaju odgojno ponašanje. Ženstveni svjetonazor smatra da muškarci ne trebaju biti nametljivi i da mogu preuzeti odgojne uloge. Uz to, ovaj svjetonazor potiče spolnu jednakost i smatra da su važni i ljudi i okoliš“ (Samovar i dr. 2013: 151). Muževnost, s druge strane, ističe važnost upornost, ambicije, radišnosti kao i postizanje iznimne poslovne uspješnosti. U zemljama koje su sklonije muževnosti smatra se da žena ne treba raditi izvan kuće, dok je na muškarcu da steče novac kao i ostale materijalne stvari koje mogu biti bitnije i od međuljudskih odnosa. Muževnost je karakteristična za zemlje poput Irske, Filipina, Italije, Meksika, Japana i Grčke, a ženstvenost u Švedskoj, Finskoj, Danskoj i Norveškoj.

### **Dugoročna/kratkoročna orijentacija**

Autori Samovar i dr. (2013) objašnjavaju da kulture koje pridaju veliki značaj dugoročnoj orijentaciji (Tajvan, Hong Kong, Kina, Južna Koreja, Japan) najčešće u poslovnim organizacijama zapošljavaju ljude s iznimnom radnom etikom kao i poštovanju prema nadređenom. Važan im je društveni status i orijentirani su dugoročnim ciljevima. Hofstede nadalje pojašnjava da kulture koje se nalaze nisko na ljestvici s indeksom dugoročne orijentacije (Sjedinjene Američke Države, Kanada, Filipini, Velika Britanija) nisu sklone pridavati važnost društvenom statusu i posvećeni su kratkoročnim ciljevima.

## 4. Interkulturalna komunikacija

*„Ljudi se po svojoj zajedničkoj prirodi međusobno  
privlače, no navike i običaji ih udaljavaju.“*

*Konfucije*

U današnje doba globalizacije i on-line poslovanja interkulturalna komunikacije je sve učestalija. Ljudi u svakodnevnom privatnom, ali i poslovnom životu moraju biti dobro upoznati s pojmom i definicijom interkulturalne komunikacije. Prema Bovee i Thill (2012) interkulturalna komunikacija podrazumijeva razmjenu poruka između ljudi čije kulturne tradicije mogu utjecati na različito tumačenje verbalnih i neverbalnih znakova. Prevladavanje kulturnih razlika igra ključnu ulogu u uspješnoj komunikaciji, stoga je potrebno imati temeljno znanje o kulturnim različitostima i načinima na koje se s njima treba nositi.

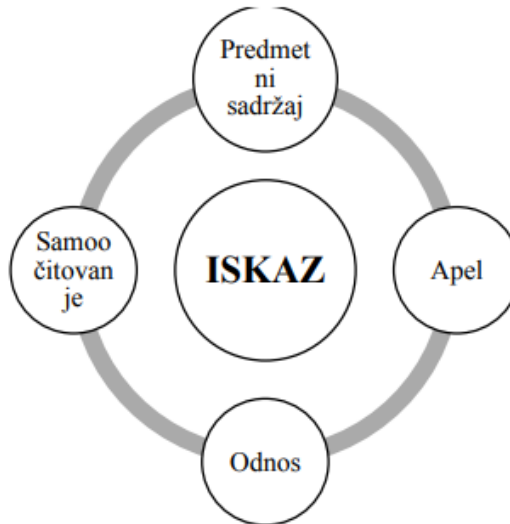
Prema autorima Samovar i dr. (2013) interkulturalna komunikacija se događa u trenutku prijenosa informacije između pripadnika dviju različitih kultura. Točnije, interkulturalna komunikacija predstavlja komunikaciju između ljudi čije su kulturne pozadine i simbolički sustavi značajnije različiti kako bi promijenili komunikacijski čin. Uz kulturu se povezuje i pojam komunikacije. Kako Bovee i Thill (2012) navode kultura i komunikacija međusobno su vezane u tolikoj mjeri da ih je gotovo pa i nemoguće odvojiti jednu od druge. Utjecaj kulture je vidljiv u načinu na koji ljudi međusobno komuniciraju, u jeziku s kojim razgovaraju pa i u neverbalnim porukama koje ljudi šalju te u načinu na koji percipiraju ljude oko sebe.

Globalizacijom cjelokupnog gospodarstva, popraćenom doseljavanjem i iseljavanjem stanovništva i turizmom, različite se kulture puno snažnije i češće sučeljavaju te se pripadnici različitih kultura uče nositi sa svim poteškoćama koje takve promjene sa sobom donose. Autori Kumbier i Schulz von Thun (2009) ističu kako ljudi, kako iz privatnih tako i iz poslovnih razloga, sve češće putuju i susreću se s pripadnicima različitih kultura. Svakodnevno ophođenje s ljudima iz drugih kultura koji imaju drugačije obrasce ponašanja, vjerovanja, rituale, običaje postaje sve češće i lakše.

Kumbier i Schulz von Thun (2009) u nastavku objašnjavaju kako svaki od pripadnika određene kulture može različito shvatiti i interpretirati dobivenu poruku. Primjerice, njemačka domaćica može ponuditi čaj posjetiteljici koja dolazi iz Kine. Posjetiteljica bi pristojno odbila čaj. Domaćica je više ne bi nudila čajem jer prvi put kulturno odbijen napitak. Kineskinja se

uvrijedila, a domaćica je ostala zbunjena. Ovaj problem je rješiv ako se prouči i shvati komunikacijski kvadrat na Slici 1.

Slika 1: Komunikacijski kvadrat



Izvor: Kumbier i Schulz von Thun, (2009: 14)

Na sljedećem će se primjeru objasniti komunikacijski kvadrat. Kineskinja je prvotno odbila šalicu čaja jer se na takav način pokazuje pristojnost u njezinoj kulturi. Nije željela opteretiti domaćina. Kineskinja je očekivala da će je domaćica iz Njemačke ponuditi još jednom s napitkom, no domaćica je šutjela jer joj kultura nalaže da ne bude previše nametljiva. Upravo u takvim situacijama mogu nastati nesporazumi zbog nedovoljnog poznavanja drugih kultura. Posjetiteljica iz Kine je izgovorila ne želim čaj, hvala, ali je pod time mislila ovo:

Predmetni iskaz - u kineskoj je kulturi jedno odbijanje pristojno.

Apel – ako je uistinu dobrodošla kod gosta kojeg posjećuje, neka on ne zapitkuje nego odmah posluži napitak.

Poruka o odnosu – raduje se druženju, želi ispiti napitak, ali nikako ne želi biti na teret domaćinu.

Samoočitovanje – ne želi biti nepristojna ili tražiti previše od svog domaćina.

## 4.1 Problemi u komunikaciji

Postojeći problemi u interkulturalnoj komunikaciji su sljedeći: stereotipi, predrasude, etnocentrizam, kulturni šok te rasizam.

„Danas se, među ostalim značenjima, pod stereotipom razumije uobičajen odnos osobe prema nekoj pojavi, koji je stvoren pod utjecajem socijalnih uvjeta i prethodnog iskustva ili pristrane predodžbe povezane s predrasudama.“ (Šakaja, 2001: 28). Šakaja (2001) u nastavku ističe kako značenje stereotipa može biti pozitivnog ili negativnog sadržaja. U velikoj većini primjera sadržaj stereotipa se povezuje s negativnim pojavama. Glavnina simbola se odnosi na simbole koji su poznati svim nositeljima jedne kulture, a predstavljaju temelj za komunikaciju.

Prema Neškoviću (2012) predrasude i stereotipi su vrlo često razlog problema u interkulturalnoj komunikaciji te mogu lako izazvati konflikte i li nesporazume u komunikaciji. „Predrasude se definiraju kao negativna vrednovanja grupe ili pojedinaca na temelju grupne pripadnosti, a sastoje se od spoznajne, emocionalne i ponašajne sastavnice.“ (Maričić, 2009: 137).

U današnjem globaliziranom poslovanju ne bi smjele postojati nikakve predrasude, kao ni stereotipi. Ponekad je iznimno izazovno ostaviti po strani prvi dojam stečen o nekoj kulturi, stereotype kojima se lako generaliziraju pojedine kulture ili predrasude na temelju prošlosti ili manje grupe ljudi. Kako bi se uspješno izbjegli konflikti i kako bi se najbolje upoznao pojedinca iz neke druge kulture, bilo da je riječ o privatnom ili poslovnom aspektu života, od iznimne je važnosti staviti naglasak na osobu s kojom se komunicira i steći dojam samo o toj osobi.

Sljedeći od potencijalnih problema u komunikaciji s različitim kulturama je etnocentrizam. Autor Špram (2010) izdvaja glavnu sastavnicu etnocentrizma, a to je osjećaj superiornosti vlastite grupe nad pripadnicima drugih nacija. Nadalje autor ističe da je važna kohezija pojedinaca te stavljanje vlastitih interesa naspram interesa drugih grupa. Taj je stav usko povezan s idejom koja govori da su članovi vlastite grupe samo oni ljudi s kojima se provodi vrijeme, a da su članovi ostalih organizacija neprijatelji s kojima se povezuju predrasude i negativni stavovi.

Gotovo nitko ne voli napuštati svoju komfornu zonu. Ljudi se u svojoj kulturi osjećaju sigurno jer im je sve poznato te ne osjećaju stres. U današnjem globaliziranom svijetu je vrlo jednostavno i dostupno putovati u gotovo svaku zemlju, a kontakt s novim kulturama je neizbježan pa u takvim situacijama mogu nastati komunikacijski problemi. Porter i dr. (2013)

navode da kada čovjek zbog posla promijeni sredinu i nađe se u drugoj kulturi, a u toj promjeni osjeća psihičku ili fizičku nelagodu, zasigurno je doživljen kulturni šok. Autori nadalje pojašnjavaju kako kulturni šok može izazvati anksioznost zbog gubitka svih poznatih oblika društvenih odnosa i simbola koje su ljudi naviknuli koristiti u svakodnevnom životu. Ti simboli su načini na koje se pojedinci orijentiraju i snalaze u različitim situacijama, poput davanja naredbi, obavljanja kupovine ili odgovaranja na određene situacije. Znakovi su obično riječi, geste, izrazi lica, običaji ili norme koje su pripadnici određene kulture usvojili kroz odgoj i obrazovanje, te su oni važan dio njihove kulture, jednako kao i jezik i vjerovanja koja dijele.

Spomenuti autor u nastavku navodi kako se kulturni šok može najlakše prevladati u situaciji u kojoj se pronade prijatelja iz poznate kulture. Govori i da se mora učiti o kulturi zemlje u koju se osoba doselila jer kada se razumije neku kulturu lakše ju je i prihvatiti. Ističe da osoba mora biti strpljiva te da je potrebno sudjelovati u različitim i nepoznatim kulturnim aktivnostima kako bi se uspješno povezali s novom kulturom. Pozitivna strana kulturnog šoka je razvijanje multikulturalnosti osobe te shvaćanje važnosti prihvaćanja različitosti.

Sljedeći problem koji je potrebno razumjeti i predvidjeti je rasizam. Prema Škorić (2017) rasizam, kao povijesno prisutan obrazac, može biti temelj za spekulacije o različitostima među ljudskim populacijama. Međutim, kao kulturni obrazac, može prouzročiti teške socijalne posljedice i negativne ishode, kao što su genocid, ropstvo, kolonijalizam i masovna ubojstva, koji su se dogodili u povijesti, poput nacističkog režima u Europi koji je dehumanizirao i proglasio nižom rasom Židove, Rome, crnce i druge manjinske skupine. Iz navedenog se da zaključiti da je rasizam diskriminiranje ljudi na temelju rase. Rasizam je u potpunosti negativan pojam i u interkulturalnoj ga se organizaciji treba oštro osuditi.

Upravo zbog navedenih problema u komunikaciji jasno je koliko je bitno učiti o drugim kulturama kako bi se poštovala razlike među njima te kako ne bi došlo do dodatnih problema. Od iznimne je važnosti da se svaki zaposlenik osjeća vrijednim i prihvaćenim u svakoj organizaciji. Autor Taylor (2004) ističe da kvalitetno upravljanje raznolikošću može pridodati vrijednost organizacije uz poboljšanje rješavanja problema, povećati kreativnost kao i inovativnost, poboljšati organizacijsku fleksibilnost, unaprijediti kvalitetu osoblja i uz nagrađivanje zadržati kvalitetne zaposlenike te poboljšati marketinške strategije, ponajviše u onim organizacijama koje se bave prodajom robe ili usluga finalnom potrošaču.

## 4.2 Kontekstualne razlike u komunikaciji

Kontekst se može shvatiti na više načina. Prema Samovar i dr. (2013) kontekstualizacija je način na koju osoba shvaća smisao povezujući fragmentarne slike iz okoline kako bi stekla šira mentalnu sliku. Uspješnost komunikacije uvelike ovisi i o kontekstualnosti pa se kulture mogu podijeliti na kulture visokog ili s druge strane kulture niskog konteksta.

Edward Hall u provedenim istraživanjima dolazi do spoznaje da se svaka svjetska kultura može svrstati na skali koju je on samostalno definirao. Autor kontekst prikazuje kao visok ili nizak i prema tome se kulture smještaju na poziciju na ranije spomenutoj skali. Mnogi znanstvenici povezuju kolektivističke kulture s visokokontekstualnim kulture, a individualističke kulture s onim niskokontekstualnim kulturama. „Teoretičari komuniciranja identificirali su karakteristike obrasca ponašanja u heterogenim kulturama te ih identificirali kao društva uskog konteksta, za razliku od društva širokog konteksta karakterističnih po obrascima ponašanja u homogenim kulturama“ (Hall, 1987: 128-129 prema Buble, 2009: 287).

Bovee i dr. (2012) navode kako se u visokokontekstualnim kulturama govornici prilikom komuniciranja najviše oslanjaju na neverbalne znakove, a sama verbalna komunikacija im nije toliko bitna i presudna. Spomenuti autori u nastavku pojašnjavaju da kineski govornici, kao i drugi govornici iz visokokontekstualnih kultura, koriste neizravne izraze i metafore kako bi stvorili složeniju mrežu značenja koja se očekuje da primatelj razumije. U ovim kulturama, pravila ponašanja i komunikacije su rijetko eksplicitna, već se uče putem prepoznavanja kontekstualnih znakova (gesta, tona glasa) te se odgovara u skladu s očekivanjima. Glavna funkcija komunikacije u ovim kulturama je uspostavljanje i održavanje odnosa, dok je razmjena informacija sekundarna.

Za primjer se može uzeti riječ „da“. Jednostavno „da“ se u kulturama u kojima prevladava visoka kontekstualnost može interpretirati kao potvrdna riječ, što i jest, ali se može interpretirati i na neke druge načine pa čak i kao „ne“. Sukladno s time u visokokontekstualnim kulturama se riječ „ne“ ne bi trebala koristiti, odnosno prilikom komunikacije trebalo bi se je izbjegavati. Nam (2015) dalje objašnjava da ako se u kulturama visokog konteksta želi reći „ne“ to se može učiniti izrazima isprike pa kao primjer ističe sljedeće: „Bit će teško“, „Javit ćemo vam se povratno“, „Dopustite mi da razmislim o tome“. Jednako se tako može koristiti i tišina pa, ako sugovornik dobro razumije kontekst, može shvatiti istu poruku.

Tubbs (2013) nadalje pojašnjava kako pripadnici visokokontekstualnih kultura često dodiruju jedni druge, stoje ili sjede u neposrednoj blizini jedni drugima, glasnije razgovaraju te su svjesni važnosti i češće održavaju kontakt očima. Stoga, primjerice, Amerikanci, Španjolci i Talijani dodir njeguju kao osnovnu sastavnicu svoje kulture. Podrazumijevaju pristojnim i prihvatljivim načinom da prilikom upoznavanja nekog poljube u obraz, zagrlje ili na neki drugi način dodirom izraze pozdrav.

Bovee i Thill (2012) navodi da je u niskokontekstualnim kulturama naglasak na verbalnoj komunikaciji kao glavnom načinu prenošenja značenja, dok se manje oslanjaju na okolnosti i znakove. U ovim kulturama, pravila i očekivanja su jasno definirana kroz izričite izjave, kao što su "Molim pričekajte dok ne završim" ili "Molim vas da pogledate ovo". U ovakvim kulturama, osnovni cilj komunikacije je razmjena informacija

U niskokontekstualnim kulturama „ne“ znači „ne“, te „da“ znači „da“, iza tih riječi ne krije se nikakvo skriveno značenje. Reći „ne“ u ovim kulturama je čak prihvatljivo i poželjno.

Prema Tubbs (2013) pripadnici niskokontekstualnih kultura, suprotno od visokokontekstualnih, ne preferiraju česte dodire, održavaju veću udaljenost jedni od drugih i manje su izravni u kontaktu očima koji je kraći i umjereniji. Također, koriste mekši ton glasa i tiše razgovaraju. Kulture poput ovih više cijene verbalnu od neverbalne komunikacije te se njihovi neverbalni znakovi različito interpretiraju. Primjerice, kineska i japanska kultura pripada niskokontekstualnoj kulturi pa u njoj muškarci i žene rijetko emocije ili fizičku privrženost na javnom mjestu, također ni kolegu ili poznanika ne bi bilo prihvatljivo potapšati po ramenu. Na Slici 2 detaljnije je prikazana usporedba visoko i niskokontekstualnih kultura.



Slika 2: Usporedba visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura

U niskokontekstualnim kulturama	U visokokontekstualnim kulturama
Uredi rukovoditelja su odvojeni, a pristup je kontroliran.	Uredi rukovoditelja su zajednički i otvoreni svima.
Radnici se oslanjaju na detaljne informacije o okolnostima.	Radnici ne očekuju niti žele dodatne informacije.
Informacije su vrlo centralizirane i kontrolirane.	Informacije se dijele sa svima.
Objektivni podaci imaju prednost pred osobnim odnosima.	Osobni odnosi imaju prednost pred objektivnim podacima.
Poslovni i društveni odnosi su diskretni.	Poslovni i društveni odnosi se preklapaju.
Kompetentnost se cijeni jednako kao položaj i status.	Položaj i status mnogo se više cijene od kompetencije.
Sastanci imaju precizan dnevni red i često su unaprijed najavljeni.	Sastanci se vrlo često sazivaju u kratkom roku i potrebni sudionici se uvijek odazovu.

Izvor: Bovee i Thill (2012: 68)

Od iznimne je važnosti u međukulturalnoj komunikaciji znati pročitati „između redova“ i ne shvaćati uvijek sve što govornik pokušava objasniti doslovno jer je često kontekst puno dublji od same verbalne komunikacije.

### 4.3 Društvene razlike

Bovee i Thill (2012) objašnjavaju kako se u različitim kulturama mogu pronaći velike razlike u nepisanim pravilima ponašanja u društvu. Neka pravila ponašanja su formalnija i točno definirana, primjerice, kako se treba ponašati za stolom, dok su ostala neformalna i uče se kroz vrijeme, primjerice, prihvatljiva udaljenost koja se drži između dva sugovornika. Cjelokupno ponašanje ljudi u društvu ovisi o kombinaciji neformalnih i formalnih pravila.

Bovee i Thill (2012) navode neke od društvenih razlika:

- Stavovi prema poslu i uspjehu. Ako se pita američke radnike, materijalni uspjeh predstavlja znak superiornosti te su ljudi koji jako puno rade bolji od ljudi koji nisu zaposleni. Taj stav pokazuju i brojke radnih sati američkih radnika.
- Uloge i status. Kultura djelom diktira uloge koje ljudi preuzimaju, ali i pravila komunikacije koja usmjeravaju na to na koji način ljudi komuniciraju, s kim komuniciraju i o čemu. Autori

Bovee i Thill (2012) navode kako različite kulture imaju različite vrijednosti i obrasce ponašanja kada je u pitanju poslovna uloga žena. Na primjer, u nekim zemljama žene nemaju važnu ulogu u poslovnom svijetu, što može uzrokovati neozbiljne reakcije prema ženskim rukovoditeljicama koje surađuju s partnerima iz tih zemalja. Također, kultura igra važnu ulogu u načinu na koji se izražava poštovanje i kako se odnosi prema titulama. Na primjer, u Sjedinjenim Američkim Državama, visokim menadžerima se obraćaju s poštovanjem korištenjem prezimena npr. gospodine Roberts ili gospođu Gutierrez, dok u Kini ljudi koriste službene titule poput predsjednika ili menadžera.

- **Upotreba manira.** Ako je nešto pristojno u jednoj kulturi, to isto može biti iznimno nepristojno u drugoj. Primjerice, ako kolegi u SAD-u postavite pitanje o tome kako je proveo vikend, on će to smatrati pristojnim čavrljanjem koje bi moglo povećati bliskost između kolega. Dok s druge strane, u kulturama gdje se poslovni i privatni život odvajaju postavljanje takvog pitanja nije prihvatljivo jer će se kolega kojem je pitanje postavljeno osjećati kao da mu sugovornik ulazi previše u intimu.
- **Koncept vremena.** U niskokontekstualnim kulturama ljudi vrijeme smatraju ograničenim resursom. Smatraju ga resursom koji služi kako bi mogli učinkovitije iskoristiti poslovni dan, a zadatke se treba obavljati u za to određeno vrijeme. S druge strane, za zaposlenike u visokokontekstualnim kulturama vrijeme je puno fleksibilniji resurs, a poštovanje rokova nije tako važno. Inzistiranje na točnim vremenskim rokovima smatralo bi se tiranijom.
- **Orijentiranost na budućnost.** Uspješne tvrtke imaju snažnu orijentaciju na budućnost. To se odnosi na investiranje i planiranje. Neka društva sklonija su stvaranju dugoročnijih planova, dok su neka druga društva više orijentirana na sadašnjost, odnosno žive u trenutnu, a budućnost ih gotovo i ne zanima.
- **Otvorenost i inkluzivnost.** Kulture se razlikuju po otvorenosti prema prihvaćanju ljudi iz različitih kultura od svoje ili ljudi koji imaju različita stajališta i poglede na svijet. Spremnost prihvaćanja ljudi iz različitih kultura varira. Ljudi su spremni izravno isključivati ljude koji su različiti od njih, ali i suptilno ih pritiskati u smjeru prilagođavanja većini.

#### **4.4 Dobne razlike**

Sljedeća razlika koja postoji između kultura je dobna razlika. Prema Bovee i Thill (2012) u američkoj kulturi se mladost obično smatra razdobljem života kada ljudi imaju više energije, mogućnosti i slobode, dok se stariji ljudi često doživljavaju kao osobe koje gube snagu i

autoritet te ne dobivaju dovoljno poštovanja. Međutim, stariji radnici često imaju bogato iskustvo i vrijedne poslovne veze koje su njegovali dugi niz godina. Također, stariji radnici su poznati po svojoj "praktičnoj inteligenciji" koja im omogućuje da učinkovito rješavaju složene i loše definirane probleme.

S druge strane, postoje kulture koje cijene i poštuju starost i radni staž. U azijskim kulturama najstariji djelatnici obavljaju najbitnije poslove s najviše odgovornosti, imaju najveći autoritet i najviše poslovne titule te se nalaze na najvišim pozicijama poslovne hijerarhije. Ako neki od mlađih zaposlenika pomisli da neki od starijih zaposlenika griješi u nečem, na njemu će biti da mu to pojasni tiho i u privatnosti kako ostali zaposlenici ne bi čuli razgovor. Takav način izbjegavanja sramoćenja naziva se „spašavanjem obraza“.

U današnje vrijeme neke generacije unutar same kulture donose nove dimenzije različitosti, a čak četiri različite generacije mogu raditi jedni uz druge. „Pripadnici tih generacija nazivaju se tradicionalistima (rođeni prije 1946.), *baby boomerima* (rođeni između 1946. i 1964.), generacijom X (rođeni između 1964. i 1989.) i generacijom Y (rođeni nakon 1980.)... Kao i kod svih drugih kulturnih područja, uspjeh u izgradnji mostova počinje s razumijevanjem procjepa između dviju strana“ (Bovee i dr. 2012.: 71.-72).

#### **4.5 Verbalne i neverbalne razlike**

Prema Nešković (2012) interkulturalna komunikacija podrazumijeva slanje i primanje poruka između ljudi različitih kulturnih pozadina. Ona uključuje i verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija odnosi se na korištenje jezika koji govore pripadnici različitih jezičnih skupina i važno je poznavanje barem jednog svjetskog jezika kako bi se uspješno komuniciralo. Neverbalna komunikacija odnosi se na geste, mimiku, držanje tijela i pokrete te vanjski izgled. Ponekad je upravo neverbalna komunikacija ključna jer šalje skrivene poruke koje se mogu krivo protumačiti.

Bovee i Thill (2012) objašnjavaju da se rijetko koja kultura smiješe strancima u tolikoj mjeri kao što to rade ljudi u SAD-u, iz toga razloga putnici iz Amerike mogu smatrati odbojnim ono što se njima čini kao neprijateljska reakcija stranaca. Također s druge strane ljudi iz drugih kultura mogu potrebu Amerikanaca da se često smiju smatrati neiskrenim ponašanjem.

Osim prema osmijehu američka se kultura od drugih razlikuje i po čvrstini stiska i kontaktu očima. U SAD-u se očekuje čvrst stisak koji traje par sekundi, dok Japanci preferiraju blagi

naklon, a ljudi na Bliskom ili Dalekom istoku preferiraju nježan stisak ruku jer onaj čvrst smatraju agresivnim. Jednako tako u američkoj kulturi dug i direktan kontakt očima pokazuje zainteresiranost i prijateljstvo, a u Japanu i Južnoj Koreji on predstavlja agresiju.

Slika 3 prikazuje gestu stisnute šake s palcem prema gore. Bovee i Thill (2012) objašnjavaju kako ova gesta u SAD-u izražava mnoštvo pozitivnih značenja, od da do dobro obavljen posao. No ova gesta nema u svim kulturama pozitivno značenje. Neke kulture vjeruju da je ta gesta uvredljiva ,u Njemačkoj znači jedan, a u Japanu pet. U mnogim se kulturama ova gesta koristi kao znak za autostopiranje ili kao oznaku za nešto dobro i točno.

Slika 3: Palac gore



Izvor: Bovee i Thill (2012: 71)

Slika 4 prikazuje položaj prstiju koji tvore slovo O. To je prepoznatljiva gesta jer simbolizira znak OK. Značenje OK označuje kako je sve u redu, znak garancije ili odobravanja. Ovaj znak u nekim kulturama ipak označava nešto loše ili negativno. Primjer tome je da u Francuskoj znak OK znači bezvrijedno ili nula, a u Japanu ova gesta označava novac, a Njemačkoj i Brazilu se smatra nekulturnom i može uvrijediti osobu kojoj je gesta namijenjena.

Slika 4: Znak OK



Izvor: Bovee i Thill (2012: 71)

Boviee i Thill (2012) ističu kako je prije komunikacije s drugim kulturama bitno proučiti određenu kulturu, a potom promatrati ponašanje ljudi u sljedećim situacijama:

- Pozdravi. Pri susretu rukuju li se ljudi, poljube li se ili naklone. Rukuju li se pri upoznavanju, opraštanju ili samo pozdravljanju.
- Osobni prostor. Pri razgovoru stoje li ljudi blizu ili daleko jedni od drugih.
- Dodirivanje. Suzdržavaju li se ljudi u potpunosti od dodira ili se dodiruju po ruci, udaraju po leđima.
- Izrazi lica. Odmahivanje glavom kada žele reći ne ili kimanje kada je odgovor da.
- Kontakt očima. Izbjegava li se kontakt očima ili je on čest prilikom razgovora.
- Držanje. Stoje li ili sjede prilikom razgovora ljudi pogrbljeno ili uspravno.
- Formalnost. Djeluju li pripadnici kulture formalnije ili opuštenije.

Samo ako osoba dobro promotri, zapazi i primijeni ponašanje drugih ljudi može se dobro uklopiti u određeno kulturno određenje i pokazati i/ili steći poštovanje.

Bovee i Thill (2012) u nastavku ističu kako bi se prilagodili neverbalnoj komunikaciji drugih kultura, potrebno je educirati se o kulturnim razlikama. Knjige, seminari i druge literature o kulturnim razlikama mogu biti korisni izvori informacija. Gledanje filmova i TV emisija iz drugih zemalja može također pomoći u razumijevanju kulturnih razlika. Također je korisno pregledati slike u novinama i poslovnim časopisima kako bi se bolje razumjelo pravila oblačenja i uporabe prostora u poslovnim okruženjima. Važno je uvijek uvažavati kulturološke razlike u komunikaciji s ljudima iz drugih kultura.

Kao zaključak ovoga poglavlja Boviee i Thill (2012) navode nekoliko savjeta prije poslovanja s drugim zemljama:

- potrebno je razumjeti društvene običaje druge kulture
- informirati se o hrani i načinu odijevanja
- upoznati se s političkom situacijom
- proučiti religijska uvjerenja i društvene važnosti
- informirati se o poslovnim i ekonomskim institucijama
- procijeniti zakone, etiku i moralne vrijednosti.

## **5. Utjecaj kulture na poslovanje i poslovne običaje izabranih zemalja**

Kao uvod i motivacija u ovom poglavlju, odnosno objašnjenje važnosti prevladavanja kulturalnih razlika, navodi se sljedeća izjava: „Vaša nastojanja da prepoznate i prevladate kulturne razlike otvorit će vam poslovne prilike diljem svijeta i maksimalno povećati doprinose svih zaposlenika koji čine raznovrsnu radnu snagu“ (Bovee i Thill, 2013: 63). Važno je shvatiti koliki utjecaj kultura ima na život svakog pojedinca, kako privatno tako i poslovno.

Autori Bedeković i Lukačević (2011) ističu da za temeljno razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja i specifičnosti proizašlih iz razlika u ekonomskim, političkim i društveno-kulturalnim sustavima koji su uključeni u globalne poslovne procese, leži u razumijevanju utjecaja kulture društva na oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordinaciju aktivnosti usmjerenih na izgradnju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu.

Globalizacija donosi velike promjene i prednosti u poslovanju, a jedna od promjena je da granica u poslovanju gotovo pa i nema. Važno je razumjeti kako u većini slučajeva upravo kultura i kulturne razlike predstavljaju ono što ključno doprinosi (ne)uspjehu poslovanja. „Susreti različitih kultura u današnjem suvremenom svijetu zbivaju se gotovo svakog trena u najraznovrsnijim oblicima komuniciranja, postajući realnost i zakonitost suvremenog života“ (Bedeković i Zrilić, 2014: 111).

Kako bi se prikazale kulturološke razlike, u istraživačkom dijelu ovog diplomskog rada bit će prikazano poslovanje i običaji pet izabranih zemalja diljem svijeta.

### **5.1 Sjedinjene Američke Države**

Jedan od najvećih paradoksa o Sjedinjenim Američkim Državama (nadalje SAD) nastaje zbog toga što svi gledaju filmove, serije, slušaju glazbu i iz tih medija dobivaju sliku o poslovanju u SAD-u, a ta slika je zapravo daleko od prave istine, pa mnogi problemi mogu nastati u trenutku kada se krene poslovati s SAD-om. Ljudi misle da je život u SAD-u gotovo pa idiličan i da su kretanje u vlastiti posao kao i općenito poslovanje izuzetno jednostavni te da je moguće obogatiti se i steći slavu preko noći. Kao i u svakoj drugoj državi, nalazi se niz pravila za poslovanje i da bi se ostvarilo uspješno poslovanje potrebno ih je dobro proučiti i biti svjestan svakog od njih. Sasvim je uobičajeno za radnu snagu da lako napusti svoj posao, da dobije otkaz te da potraži zaposlenje u nekom drugom konkurentskom poduzeću. U Americi se takav način

poslovanja ne smatra nedostatkom odanosti prema organizaciji u kojoj je pojedinac trenutačno zaposlen, nego kao sasvim normalna pojava u kojoj se svatko treba boriti za sebe i ne propuštati priliku za nečim boljim i većim.

Prema Sandate Trade.com (2022) američka poslovna kultura fokusirana je na efikasnost i novac. „Vrijeme je novac“ jedna je od najpoznatijih američkih poslovnica i ona govori da nitko ne treba imati vremena za gubljenje poslovnih prilika koje ne bi bile temeljito pripremljene i/ili ne bi uspjele ostvariti potpuni povrat kapitalnog ulaganja. Kultura SAD-a temelji se na stavu da je siguran izvor jedino naporan rad, a ne dob ili položaj u društvu. Amerikanci su najčešće više zainteresirani za proizvod, projekt ili uslugu kada je u pitanju poslovanje, a ne osobne odnose i veliku povezanost sa svojim poslovnim partnerima.

Autor Zachwieja (2017) navodi kako su pozdravi u SAD-u su uglavnom neformalnog karaktera, primjerice rukovanje, te da je potrebno izbjegavati poljupce ili zagrljaje. Ne treba im puno vremena da se počnu oslovljavati imenom, ali samo uz dopuštenje. Građani SAD-a su često pozitivni i entuzijastični. Znaju veselo i energično tresti ruku dok se rukuju, kratko držati za ruku pa čak ponekad i staviti sugovorniku ruku na leđa. Održavanje kontakta očima je nužno tijekom razgovora u SAD-u. Kada se po prvi put susretnu poslovni partneri običaj je obrati se jedno drugom s titulom (doktore, gospodine, gospođo...), a onda nadodati njihovo prezime.

Točnost i upravljanje vremenom jedne su od najvažnijih vrijednosti u američkoj poslovnoj kulturi, kako u pogledu poštovanja vremena za početak sastanka ili poziva, tako i vremena za njihovo otkazivanje. Kašnjenje se shvaća kao nepristojnost i nepoštovanje. U situacijama u kojima osoba očekuje da će zakasniti, pa čak i samo nekoliko minuta, treba obavijestiti svog poslovnog partnera pa i ponuditi odgodu sastanka.

Prema Santander Trade.com (2022) odijevanje u američkom poslovanju uobičajeno ovisi o religiji, položaju u tvrtki, kulturi poduzeća, o radu u uredu u kojem ne postoji izravan kontakt s klijentima... Stariji zaposlenici i menadžeri njeguju *dress code* u poslovanju, primjerice u bankarstvu ili odvjetničkim uredima, dok informatičke tvrtke ne nameću formalni način odijevanja svojim zaposlenicima.

Nije neobično vidjeti Amerikanca u odijelu s kravatom, ali jednako tako ni u majici kratkih rukava i jednostavnim hlačama. Žene također mogu biti odjevene u formalna poslovna odijela ili haljine, ali i u manje formalnu kombinaciju kratkih majice i ležernih hlača. Položaj žena je u poslovanju u SAD-a povoljan. Velik broj uspješnih žena nalazi se na najvišim položajima u hijerarhiji u tvrtkama u SAD-u, iako im je put do ostvarivanja takvog uspjeha puno teži i

naporniji nego muškarcima. Broj žena na rukovodećim pozicijama iz godine se u godinu povećava. Amerikanci često obavljaju poslovne sastanke uz obrok, najčešće ručak. Nije neobično da u SAD-u održi poslovni doručak u 7 sati ili poslovna večera u 17.30 ili 18 sati. Prilikom obroka u restoranu podrazumijeva se ostaviti napojnicu u iznosu 10-20% vrijednosti cijeloga računa.<sup>2</sup>

Kada su u pitanju poslovni sastanci u SAD – u, koristi se iznimno otvoren i asertivan pristup komunikacije, koji mnoge kulture mogu smatrati agresivnim. Amerikanci vjeruju kako u poslovanju nema prostora za diplomaciju, neodređenost ili nedostatak fokusa. Bitno je biti koncentriran na važna pitanja i riješiti ih licem u lice, bez ublažavanja ili neutralnih rješenja u želji zaštite kvalitete poslovanja. U današnjem je poslovanju, pogotovo nakon pojave pandemije, sve češće virtualnih, odnosno on-line, sastanaka koji se mogu održavati putem videopoziva. Internet pruža mogućnost održavanja sastanaka između ljudi koji se često mogu nalaziti i na suprotnom kraju svijeta. Ovaj način održavanja sastanaka ima puno prednosti, naročito jer spaja ljude, ali također mogu nastati brojni problemi zbog nesporazuma u komunikaciji. Problemi se najlakše stvore ako sudionici sastanka nisu vrlo dobri u korištenju poslovnog engleskog jezika. I dalje su kvalitetniji i produktivniji sastanci pri kojima se svi sudionici nađu na istom mjestu u isto vrijeme, licem u lice. Komunikacija elektroničkom poštom vrlo je česta u SAD-u. Običaj je koristiti kratke i sažete poruke nerijetko i bez linije pozdrava. Takav bi se način komunikacije mogao u nekim drugim državama smatrati nepristojnim, no ne i u SAD–u gdje se takva komunikacija smatra iznimno učinkovitom.<sup>3</sup>

Sve najbitnije ranije navedeno u ovom potpoglavlju bit će sažeto prikazano u Tablici 1.

---

<sup>2</sup> Izvor: [Business Culture in the USA | World Business Culture](#) [pristupljeno :13.6.2022.]

<sup>3</sup> Izvor: [Business Culture in the USA | World Business Culture](#) [pristupljeno: 13.6.2022.]



:

Tablica 1: Sjedinjene Američke Države

<b>Sjedinjene Američke Države</b>	
Rukovanje	čvrsto i odlučno rukovanje
Titule	upotrebljavanje titule ovisi o položaju u tvrtki, u redu je kolege oslovljavati imenom
Kontakt očima	kontakt očima jako bitan, njime se pokazuje uključenost i zainteresiranost za razgovor
Udaljenost	važan osobni prostor, prilikom razgovora ne treba stajati suviše blizu svom sugovorniku
Objedovanje	Amerikanci su otvoreni za odlazak na sve vrste obroka - doručak, ručak ili večeru

*Izvor : prilagođeno prema Poslovni turizam( 2016).*

## 5.2 Kina

Kina je najmnogoljudnija zemlja svijeta, a samim time njezin utjecaj na cjelokupno svjetsko gospodarstvo je od iznimne važnosti. Svakim danom Kina se sve više razvija pa time opravdava titulu gospodarske velesile. Upravo zbog veličine i snage Kine sve države svijeta pomalo ovise o poslovanju s njom i iz toga je razloga bitno poznavati poslovi bonton i pravila koje Kina njeguje.

U svakodnevnom poslovanju Kinezi najviše vjeruju starijim osobama te bi pri poslovnom pregovaranju prema njima pregovore trebala voditi starija osoba u organizaciji koja bi trebala imati i najviši položaj. Na takav će način vrlo vjerojatno poslovni ugovor biti lako sklopljen. Autori Vujić i dr. (2016) objašnjavaju kako je jako bitno znati da Kinezi u poslu više vjeruju starijim osobama, naročito kada se sklapaju poslovni ugovori. Bilo bi dobro kada bi se i poslovni partneri prilagodili tom načinu poslovanja pa prepustili osobi koja je najviše rangirana prema položaju u tvrtki da vodi razgovor.

U poslovnoj suradnji s Kinezima potrebno je izbjeći šale i politiku te je važno biti maksimalno profesionalan. „Istodobno, ponos i čast u ovoj su zemlji iznimno važni jer o njima ovisi i poslovni imidž kompanije i pojedinca, kao i društveni položaj. Kinezi su poznati kao teški pregovarači. Vole profesionalizam i u poslu izbjegavaju neformalnost i šale. Političke teme također nisu poželjne“ (Vujić i dr., 2016: 246).

„U doba komunističkog režima najvažnija struktura s kojom je zaposlenik bio u zajednici je bila radna skupina ili dan wei. U tom vremenu dan wei osiguravao je radnicima siguran život, a upravo takav mentalitet vlada Kinom i danas. Radnicima je bilo gotovo nemoguće i pomisliti da napuste dan wei jer bi takva odluka nosila prevelike posljedice. Radnici bi mogli očekivati oduzimanje prava i privilegija povezanih s radnom skupinom, a to se odnosilo čak na osnovna prava poput hrane, smještaja ili osnovne medicinske pomoći. Radnici su da bi zadržali osnovnu sigurnost koju im je pružao dan wei, ali i istodobno pokušali iskoristiti sve opcije koje su se počele pojavljivati u novijem poretku, bili spremni obavljati i dva posla sve dok nove opcije ne bi postale dovoljno snažne da mogu riskirati gubitak tradicionalne sigurnosti i potpora.“<sup>4</sup>

Prilikom poslovnog sastanka u Kini iznimno je važno pokazati poštovanje prema starijim osobama, kao i osobama na višim pozicijama hijerarhijski u tvrtki. Posjetnice je potrebno razmijeniti već na prvom susretu s potencijalnim poslovnim partnerima. Posjetnice je potrebno držati čvrsto objema rukama, a nakon razmjene karticu je potrebno detaljno pogledati. Kineska kultura nalaže lagano rukovanje, ali bez izravnog kontakta očima. Izravan pogled u oči smatra se nepristojnim pa se iz tog razloga poštovanje iskazuje upućivanjem blagog pogleda, ali prema dolje. Kineska kultura cijeni više manjih sastanaka, a ne samo jedan veliki sastanak. Sastanci su od velike važnosti jer se na njima izgrađuju odnosi, ali i razmjenjuju informacije. Odluke se gotovo nikada ne donose na sastancima nego naknadno konsenzusom.

Prihvatljivo je dati osobi s kojom se posluje dar, ali je potrebno na umu imati sljedeće: kada se u Kini predaje dar, uvijek je potrebno dar uručiti objema rukama. Dar koji se nikako ne smije darovati u Kini jest sat jer tim darom poručujete svom poslovnom partneru da mu se bliži smrt. Potrebno je izbjegavati crni i bijeli papir za omatanje darova. Kinez će dar odbiti čak tri puta, ali je potrebno ustrajati da dar i prihvate. Kada se dar prima, potrebno je jednako postupiti. Kinezi vole konzervativni način odijevanja pa ga očekuju i od partnera. Dobar izbor su i modni detalji u crvenoj boji. „U Kini odaberite kravatu ili koji drugi modni dodatak u sretnim bojama,

---

<sup>4</sup> Izvor : <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/china/culture/business-structures/> [pristupljeno: 14.6.2022.]

crvenoj ili zlatnoj“ (Vujić i dr., 2016: 245). Fizičke kontakte tijekom razgovora obvezno je svesti na minimum.

Kinesko ime, koje se koristi prilikom poslovanja, osoba koja dolazi u Kinu može dodijeliti sama sebi ako ima kineske korijene ili ako se seli u Kinu na duže razdoblje. Taj se čin smatra odlikom poštovanja. Kada poslovni sastanak završi, obavezno je omogućiti kineskom partneru da prvi ode sa sastanka.

„Kineski poslovni partneri sa svojim poslovnim partnerima imaju naviku stvoriti poslovne odnose koji su dugoročni i snažni. Očekuju od partnera razmjenu usluga. Poslovanje u Kini djeluje na uzajamnosti usluga. Jednom kad se uspostavi snažan poslovni odnos, vrlo vjerojatno će Kinezi dobrovoljno učiniti nešto za vas uz očekivanje da će im naknadno učinjena usluga biti i uzvraćena.“<sup>5</sup>

Sve najbitnije od ranije navedenog u ovom potpoglavlju o poslovanju s Kinom bit će sažeto prikazano u Tablici 2.

Tablica 2: Kina

<b>Kina</b>	
Rukovanje	pozdraviti prvo najstarije, lagano rukovanje i naklon
Posjetnice	dvjema rukama davati i primati posjetnice, detaljno ih pogledati prije odlaganja
Objedovanje	hrana se ne treba pojesti do kraja, ostavljanje hrane u tanjuru pokazuje da je obrok bio dobar te da je osoba sita
Sastanci	neprirodno je postavljati pitanja nadređenima, sjesti prema starosti i poslovnoj hijerarhiji

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016).

<sup>5</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 14.6.2022.]

### 5.3 Ujedinjeni Arapski Emirati

Ujedinjeni Arapski Emirati sastoje se od sedam država: Abu Dhabi, Dubai, Ajman, Fujairah, Ras al Khaimah, Sharjah i Umm al Qaiwain. Svaka država posebna i ima jedinstvene značajke. No neke su vrijednosti iste u svim državama. Arapski pozdrav je essalamu aleikum – mir s vama, dok je odgovor s wa alekium essalam – i mir vama.

„U poslovanju menadžeri trebaju davati precizne i jasne upute djelatnicima, a od djelatnika će se očekivati izvršavanje zahtjeva od menadžera. Zbog prikazanog odnosa nadređenih i podređenih stranci mogu zaključiti da se nadređeni suviše strogi prema zaposlenicima. Obiteljske su veze jake i njeguju se pa samim time ne iznenađuje da je takav princip prenesen i u poslovanje. Nadređeni je otac, a podređeni djelatnici su njegova djeca. Otac brine o djeci te upućuje kako da nešto obave na ispravan način, dok djeca slušaju što nadređeni govori te poštuju oca. U takvom poslovanju nedostaje inicijativa. Zaposlenici ispunjavaju zadane zadatke, a kada bi napravili nešto više od toga, nadređeni bi ih smatrali neposlušnima. „<sup>6</sup>

Prije nego što se pristupi prvom sastanku na Emiratima treba biti svjestan nekih stvari, primjerice da se ne treba očekivati standardni zapadnjački stil koji bi podrazumijevao sobu za sastanke, dnevni red, izložene ciljeve, točnost i slično. Menadžeri u Ujedinjenim Arapskim Emiratima su sve samo ne točni. Ako se sastanak ugovori za 12 sati, velika je vjerojatnost da će taj sastanak krenuti sat vremena kasnije, a nerijetko i kasnije od toga. Ne bi bilo neobično da se prilikom dolaska na sastanak zatekne partnera koji je već na sastanku s nekim drugim partnerima s kojima raspravlja o temama koje se osobe koja tek dolazi na sastanak uopće i ne tiču. Sastanci često znaju biti dugi i frustrirajući jer govornici nemaju potpunu pažnju partnera s kojim trebaju surađivati. Mjesto sastanka je obično hotel gdje će biti mirnije i gdje sugovornik neće biti konstantno prekidano. U Emiratima je od iznimne važnosti uspostaviti prijateljske odnose među ljudima pa je uobičajeno da se sastanci započnu s nekim jednostavnim temama razgovora. Upravo takvo jednostavno čavrljanje može dovesti do uspješnog partnerstva.

U arapskom je jeziku laskanje jako važno. Preporuča se za vrijeme poslovnog sastanka uputiti kompliment poslovnom partneru i njegovoj tvrtki. Domaćinu će takva pohvala puno značiti te će i on zauzvrat uputiti pohvale i komplimente. Komplimente treba prihvatiti uz osmijeh na prirodan način, bez neugodnosti. Arapski narod je u poslovanju izrazito slobodan postaviti najintimnija pitanja o bračnom statusu, djeci te svim aspektima privatnog života. Bitno je imati

---

<sup>6</sup> Izvor : [Global Business Compass](#) [pristupljeno: 14.6.2022.]

već unaprijed pripremljene odgovore i ne stidjeti se odgovoriti na pitanja. Kada je u pitanju vjera, potrebno je malo proračunati svoje odgovore. Ateiste nikako neće shvatiti jer se u Ujedinjenim Arapskim Emiratima živi u društvu u kojemu je vjera glavna sastavnica cijeloga života. Ako se treba reći loša vijest, domaćin će to iznijeti protiv svoje volje. Menadžeri su glasni i aktivno vode razgovor, a time daju do znanja da im je stalo do sugovornika te da ga slušaju. Kontakt očima je jako bitna sastavnica poslovanja i može predstavljati velik problem u suradnji s kulturama koje izbjegavaju pogled.

„U Emiratima i dalje postoji velika spolna diskriminacija, a od svih sedam država Dubai je najliberalnija. Žene se sve više uključuju u poslovni svijet Emirata. Statistika se popravlja jer mnoge emiratske žene postaju visokoobrazovane i odlučuju raditi, a ne se rano udati. Zapravo, u 2018. godini 71% diplomiranih studenata Ujedinjenih Arapskih Emirata bile su žene. Osim toga, mnoge se žene sele u Emirate zbog pronalaska posla ili kako bi tamo pokrenule vlastiti posao. Vlada Ujedinjenih Arapskih Emirata podržava žene s raznim mjerama poput mjere o nepunom radnom vremenu i fleksibilnom radu te plaćenim roditeljski dopustom. Žene uvijek trebaju paziti na način odijevanja. Od žena se očekuje da uvijek pokriju ramena, koljena i nadlaktice.“<sup>7</sup>

Kada je u pitanju odijevanje, domaći stanovnici nose tradicionalnu odjeću. Muškarci nose bijele haljine do zemlje (dishdasha) i kapu, a žene nose ogrtače pod nazivom abaya. Za posjetitelje i ljude koji se dosele u Emirate ta odjeća nije obvezna. Poslovna odjeća treba biti strogo formalna, jedina je iznimka četvrtak kada je prihvatljivo doći na posao u opuštenijoj odjeći.

Druženje je veliki dio poslovanja u Emiratima, a poslovni suradnici često će pozivati partnere na puno ručkova i večera. Iako je važno prihvatiti ove pozive, postoji nekoliko stvari koje treba imati na umu. Primjerice, budući da su Emirati islamska zemlja, potrebno je izbjegavati piti alkohol ili jesti svinjetinu.

Ako domaćin pozove poslovne partnere na obrok, on će odabrati najluksuzniji i najskuplji hotel ili restoran. Jednako su bitni fantastična i bogata hrana kao i okruženje i komunikacija. Domaćin će davati puno komplimenata i veličati važnost druženja i poslovanja, no ovdje valja biti mudar i ne očekivati da će prihvatiti poslovanje. Raskoš i bogatstvo mogu služiti kao paravan za odbijanje partnera. Ako poslovni partner zove domaćina na objed, luksuz je također iznimno važan. Ako je partneru cilj pokazati kako cijeni svog poslovnog partnera, raskošno mjesto objeda će to i dokazati. Ulaganje u povezivanje i izgradnju odnosa je jako bitno jer ono često

---

<sup>7</sup> Izvor : [Guide to business culture in the United Arab Emirates | Expatica](#) [pristupljeno: 15.6.2022.]

vodi uspješnom poslovanju. Nikada se za jelo ne smije koristiti lijeva ruka jer se ona smatra nečistom.

Tablica 3 će ukratko pojasniti poslovni bonton Ujedinjenih Arapskih Emirata.

Tablica 3: Ujedinjeni Arapski Emirati

<b>Ujedinjeni Arapski Emirati</b>	
Rukovanje	preporuča se lagano rukovanje, od najstarijih osoba prema mlađim
Odijevanje	žene se trebaju obući konzervativnije, ramena i koljena moraju biti prekrivena
Kontakt očima	muškarci ne smiju imati duži kontakt očima s ženama
Sastanci	u prvim sastancima je najbitnije stvoriti partnerske odnose i bolje se upoznati, posao je manje bitan
Govor tijela	tijekom jela, uzimanja i davanja dokumenata i ostalo potrebno je koristiti desnu ruku, lijeva se ruka smatra nečistom.

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016).

## 5.4 Velika Britanija

Poslovanje u Velikoj Britaniji često se smatra dobrim izborom. Cijela se nacija smatra izuzetno prijateljskom za poslovanje zbog svoje odgovorne demokracije i slobodnog tržišnog gospodarstva, koje nameće malo ograničenja. Ono što ostaje izvjesno i postojano su britanska kultura i vrijednosti. Menadžeri se obično hvale općenitijim skupom vještina za razliku od specijalizacije, a praktično se iskustvo više cijeni od akademskih obrazovnih postignuća.

Među britanskim menadžerima samozatajnost nadjačava samopromociju i hvalisanje. Humor se u velikoj mjeri koristi u većini poslovnih situacija, ne zato što se stvari ne shvaćaju ozbiljno već zato što se na njega gleda kao na cijenjenu komunikacijsku prednost koja se koristi za održavanje smirenosti u bitnim poslovnim situacijama. Doista, što je situacija napetija i teža, to je vjerojatnije da će Britanci koristiti humor. U Velikoj Britaniji je bolje biti samozatajan nego

se hvalisati. Ljudima koji hvale sebe i svoje sposobnosti neće vjerovati i gotovo sigurno ih neće voljeti i poštovati.

„Britanski menadžeri također preferiraju prijateljsku atmosferu među timovima. Emocije zaposlenika stavljaju na prvo mjesto pa se izravni i otvoreni sukobi izbjegavaju. Ako tvrtka razmišlja o poslovanju u Ujedinjenom Kraljevstvu, potrebno je razmotriti kulturna pitanja s kojima će se vjerojatno susresti. Britanci se brzo uvrijede. Poslovni partner će pri pregovorima biti aktivan, glasan, ambiciozan, a domaćini ga mogu doživjeti agresivnim ili osoba može predložiti alternative u pregovaranjima, a Britanci mogu zaključiti da ne zna što želi i da brzo odustaje.“<sup>8</sup>

Kada bi se jednom riječju morali opisati sastanci u Velikoj Britaniji, reklo bi se da su česti. Česta odluka sastanka jest da se održi još jedan sastanak. I sami Britanci se često žale na učestalost i duljinu sastanaka na koje moraju dolaziti. U usporedbi s mnogim drugim kulturama, relativno se slabo pripremaju za poslovne sastanke. To je zato što se na sastanke često gledaju kao na forum za otvorenu raspravu o nekom pitanju i da će se tijekom te otvorene rasprave pronaći put naprijed.

„Ako se poslovni partner previše pripremi za sastanke u Velikoj Britaniji, to od domaćina može rezultirati određenim negativnim osjećajima. Britanci govore kako nema smisla imati sastanak s Nijemcima, primjerice, jer su oni već odlučili ishod prije sastanka. Ako se tijekom otvorene rasprave pojavi nešto važno, to neće biti isključeno samo zato što nije na dnevnom redu. Britanci smatraju da su točni, ali kada ih se pritisne, priznat će da rijetko dolaze na vrijeme. Prilično uobičajeno da ljudi kasne pet do deset minuta na sastanke.“<sup>9</sup>

„Sastanak ćete najlakše ugovoriti oko 11 ili oko 16 sati. Točnost se cijeni, ali poslovni partner vam neće zamjeriti ako malo zakasnite (do 15 minuta). Međutim, kada se sastajete s više ljudi, imajte na umu da će se nekima od njih vjerojatno žuriti na drugi sastanak, pa pokušajte biti točni. Na društvena događanja i večeru pristojno je zakasniti 15 minuta. Također, kada krećete na sastanak, uzmite u obzir da je promet, pogotovo u Londonu, vrlo spor.“<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Izvor : <https://www.worldbusinessculture.com/> [pristupljeno :16.6.2022.]

<sup>9</sup> Izvor : <https://www.globalbusinesscompass.com/product/doing-business-with-great-britain-bundle/> [pristupljeno :16.6.2022]

<sup>10</sup> Izvor : <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/?fbclid=IwAR2ys2golfLLMoS8wmskcgGL6Ol7xOK1E6ytduriGTRAw5DDX-yTuBf7V0M> [pristupljeno: 16.6.2022.]

Britanci su gotovo Azijati u upotrebi diplomatskog jezika. Gotovo jedini u Europi stavljaju diplomaciju ispred izravnosti u komunikaciji. Budući da su u poslovnim situacijama vrlo nekonfliktni, Britanci poistovjećuju izravnost s otvorenim sučeljavanjem i strahuju da će grubost uvrijediti drugu stranu. To često može dovesti do toga da Britanci izgledaju kao da izbjegavaju odgovore, a prava je istina da traže način da nešto negativno kažu na pozitivan način.

„Što se poslovnog odijevanja tiče, konzervativna odjeća je pravilo i za muškarce i za žene u britanskoj poslovnoj kulturi, u kojoj prevladavaju tamnije boje (crna, tamnoplava ili tamnosiva) i jače tkanine (vuna). Žene mogu nositi hlače, ali osobe oba spola trebale bi izbjegavati nositi traperice. Muškarci bi svakako trebali izbjegavati stavljati kemijske olovke ili nalivpera u prednji džep na jakni ili košulji te nošenje prugastih kravata jer postoji velika mogućnost da taj uzorak pripada nekoj školi, sveučilištu, klubu ili vojnoj postrojbi koje niste član.“<sup>11</sup>

„Osim što su diplomati, Britanci također koriste jezik na kodiran način i radije govore neugodne stvari koristeći prihvatljivije, pozitivne fraze. Dakle, "Ne slažem se" postaje "Mislim da ste tu napravili nekoliko izvrsnih stvari, ali jeste li ikada razmišljali o..." A nedostatak interesa za ideju često se pozdravlja s "Hmm, to je zanimljivo stajalište.“<sup>12</sup>

„Službeno radno vrijeme u Ujedinjenom Kraljevstvu je od 9 do 17 sati od ponedjeljka do petka, no mnogi zaposlenici rade i duže. Menadžeri svoje urede rijetko napuštaju prije 19 sati. Uredi državnih institucija u pravilu su otvoreni do 17 i 30 sati, a banke uobičajeno rade od 9 i 30 do 16 i 30 sati.“<sup>13</sup>

Ako osoba poželi darivati svog poslovnog partnera, treba imati na umu da to nije sasvim prihvatljivo i često u britanskoj poslovnoj kulturi. Darivanje može biti prihvatljivo u situacijama u kojima se želi proslaviti uspješno zaključivanje posla. No u tom slučaju dar treba biti s ukusom odabran, jednostavan i nikako ne treba biti skup. Manji darovi poput nalivpera ili knjige lijepo prikazuju zahvalnost, a boca kvalitetnog pića ili cvijeće dobra su zahvala za neku vrstu usluge.

---

<sup>11</sup> Izvor : <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/?fbclid=IwAR2ys2golfLLMoS8wmskcgGL6Ol7xOK1E6ytduriGTRAw5DDX-yTuBf7V0M> . [pristupljeno: 16.6.2022.]

<sup>12</sup> Izvor : <https://www.globalbusinesscompass.com/product/doing-business-with-great-britain-bundle/> [pristupljeno: 16.6.2022.]

<sup>13</sup> Izvor : <https://www.moj-posao.net/Vijest/61455/Poslovni-bonton-Ujedinjeno-Kraljevstvo/6/?fbclid=IwAR2ys2golfLLMoS8wmskcgGL6Ol7xOK1E6ytduriGTRAw5DDX-yTuBf7V0M> . [pristupljeno: 16.6.2022.]



Tablica 4 sažeto će prikazati poslovni bonton Velike Britanije.

Tablica 4: Velika Britanija

<b>Velika Britanija</b>	
Rukovanje	lagano rukovanje bez ulaska u osobni prostor osobe
Komunikacija	rezervirani su i cijene privatnost, od sugovornika ne očekuju dijeljenje privatnih informacija ni čavrljanje
Govor tijela	dodirnuti nos predstavlja znak samouvjerenosti
Objedovanje	kada Britanci idu na piće, očekuje se naručivati u rundama za sve, a ne svatko za sebe

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016).

## 5.5 Japan

Japan se svrstava u jednu od najrazvijenijih azijskih država. Uz Japan se veže jedan poznati paradoks. Vrlo je zanimljiva i zbunjujuća činjenica da je Japan iznimno napredan u razvoju raznih tehnologija, dok se u isto vrijeme stanovnici Japana drže čvrsto tradicionalnih vrijednosti kako u poslovanju tako i u životu. Japansko su poslovanje i poslovni subjekti u isto vrijeme i inovativni, ali i tradicionalni pa gotovo i staromodni. Skloni su izbjegavati rizike i brinuti o najsitnijim detaljima. U japanskoj tvrtki informacije se kreću s dna tvrtke prema vrhu. To daje rezultat da viši menadžment ima uglavnom nadzorni pristup. Kao ključni zadatak japanskog menadžera ističe se obveza osiguranja zdravog okruženja u kojem poslovanje može nesmetano teći. Iz tog razloga menadžer mora biti dostupan u svakom trenutku. Od njega se očekuje i nesebično dijeljenje znanja unutar tima. Članovi su tima obvezni menadžera obavještavati o svemu. Upravo takav odnos menadžera i podređenih zaposlenika čini osnovu dobrog poslovanja i temelj za timski rad. Sastanku u Japanu često prethode dugotrajni, neformalni, prijateljski razgovori. Sklad je od iznimnog značenja u poslovanju Japana. Odluke se donose kroz niz sastanaka kojima se na kraju donosi zajednički dogovor. Sam proces donošenja odluka

zna biti iznimno kompleksan, dugi i iscrpljujući. Strpljenje je bitno u pregovorima i poslovanju jer pokazivanje nestrpljenja može dovesti do niza negativnih posljedica na daljnje poslovanje.

Žene su u zakonskim pravima gotovo izjednačene s muškarcima, ali se u stvarnom poslovnom svijetu osjeća diskriminacija. Od žena se u pravilu očekuje da obavljaju lošije poslove te da nakon stupanja u braka ili rođenja djece u potpunosti napuste svoju karijeru. Situacija se popravlja, ali iznimno sporo. Izgled je jako bitan u Japanu i o ljudima se često stječe dojam na temelju načina na koji se odijevaju. Poslovni kodeks odijevanja sastoji se tamnog odijela, košulje te kravata. U današnje vrijeme postaje prihvatljivo nositi i druge boje. Žene trebaju nositi poslovne, formalne haljine, dok je hlače potrebno izbjegavati.

U Japanu je najčešća gesta prilikom pozdrava naklon. Dubina, duljina i stil naklona ovise o društvenom kontekstu. Klanjanje se odvija u mnogim slučajevima kada bi rukovanje bilo uobičajeno na zapadu. Ipak, mnogi Japanci imaju razumijevanja i vjerojatno će se rukovati prilikom susreta sa strancima. „Potrebno je imati na umu važnost osobnog prostora i fizičkog kontakta jer je mnogima osobni prostor jako važan. Prihvatljivo je zatražiti dopuštenje prije nego što osoba napravi radnju koja može ugroziti njihov osobni prostor (npr. prije stavljanja hrane na njihov tanjur ili prije fotografiranja). S Japancima treba pokušati biti ponizan i skroman u svojoj komunikaciji i izražavanju. Smatra se pristojnim ne slagati s nekim kada vam uputi komplimente. Slično tome, potrebno je ne davati pretjerane komplimente ili očekivati da će japanski poslovni partner prihvatiti upućen kompliment.“<sup>14</sup>

„Pokušajte ne dolaziti kasno na sastanke ili otkazati aranžmane u zadnji čas. Točnost je iznimno cijenjena u Japanu. Ako postoji mogućnost kašnjenja, obavijestite i ispričajte se japanskom kolegi. Izbjegavajte biti pretjerano kritični u razgovorima. Vaš japanski kolega može osobno shvatiti kritiku. Primjerice, ako su vas odveli u restoran i ne volite posluženo jelo, komentiranje njegove kvalitete na kritičan i negativan način može se protumačiti kao komentar na njihove vještine kao domaćina, iako nisu pripremili jelo.“<sup>15</sup>

Poslovni su obroci sastavni dio poslovanja u Japanu i smatraju se bitnim dijelom za izgradnju odnosa. Ako Japanac pozove partnera na ručak ili večeru, taj je poziv potrebno prihvatiti. Osoba koja zove na obrok plaća račun. Kada se koriste štapići, nikada ih ne se smije usmjeravati prema drugoj osobi te ih se također ne treba ostavljati u riži. Pristojno je ostaviti malo hrane u tanjuru

---

<sup>14</sup> Izvor : [Japanese Culture — Cultural Atlas \(sbs.com.au\)](https://www.sbs.com.au/cultural) [pristupljeno: 15.6.2022.]

<sup>15</sup> Izvor : [Japanese Culture — Cultural Atlas \(sbs.com.au\)](https://www.sbs.com.au/cultural) [pristupljeno: 15.6.2022.]

na kraju obroka jer to je pokazatelj da je osoba dovoljno pojela te da je sita. U tradicionalnom japanskom restoranu potrebno je izuti cipele pri ulasku. Japanci su općenito neizravni komunikatori. Oni mogu biti dvosmisleni kada odgovaraju na pitanja kao način održavanja harmonije ili iz pristojnosti. Obraćaju pozornost na neverbalne znakove (kao što su govor tijela, držanje tijela, izražavanje i ton glasa) kao način izvlačenja značenja iz razgovora. Nesuglasice o kojima se mora raspravljati obično se to rade naknadno i privatno. Prekidanje nekoga tko govori općenito se smatra nepristojnim. To znači da mnogi Japanci imaju tendenciju šutnje tijekom razgovora, sve dok ne dođe prilika za njihovim odgovorom. Ponekad je tišina namjerna omogućiti ljudima vremena da razmisle o raspravi. Tišina se često shvaća kao odraz pristojnosti i poštovanja.<sup>16</sup>

„Čaj se može ponuditi tijekom sastanka. Pričekajte da vaš japanski kolega počne piti prije nego što vi počnete. Pokušajte ne zanemariti čaj jer se može protumačiti kao znak nepoštovanja. Ne biste trebali sipati vlastita pića, već pričekati dok vam netko ne ponudi da napuni šalicu. Slično tome, trebali biste ponuditi da napunite tuđu šalicu nakon što se isprazni. Nepristojno je odgovarati ili koristiti mobilne telefone tijekom poslovnog sastanka. Provjerite je li telefon utišan kako biste izbjegli prekide.“<sup>17</sup>

U Tablici 5 sažeto su prikazane osnove poslovnog bontona Japana.

---

<sup>16</sup> Izvor : [Japanese Culture — Cultural Atlas \(sbs.com.au\)](https://www.sbs.com.au/cultural) [pristupljeno: 15.6.2022.]

<sup>17</sup> Izvor : [Japanese Culture — Cultural Atlas \(sbs.com.au\)](https://www.sbs.com.au/cultural) [pristupljeno: 15.6.2022.]

Tablica 5: Japan

<b>Japan</b>	
Rukovanje	tradicionalan pozdrav Japana je naklon kojim se pokazuje poštovanje, lagano rukovanje u kombinaciji s blagim naklonom je također prihvatljivo
Kontakt očima	kako bi zaposlenici pokazali da slušaju svog govornika i da se koncentriraju na ono što čuju žmire
Govor tijela	prekrižene ruke i noge smatraju se nekulturnim
Sastanci	riječ da ne znači da je uspješan sastanak nego da osoba sluša i razumije govornika
Objedovanje	prilikom obroka potrebno je pričekati da prvi počne jesti najvažniji gost, ostavljanje napojnica je nepristojno

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016).

## 6. Zaključak

U ovom diplomskom radu istraživana je tema utjecaja kulture na međunarodno poslovanje. U teoretskom dijelu prikazani su pojam, karakteristike i elementi kulture. Analizirane su Hofstedeove dimenzije vrijednosti kao i utjecaj kulture na poslovno pregovaranje i poslovnu komunikaciju. U nastavku, objašnjen je pojam interkulturalne komunikacije kao i mogući problemi u interkulturalnoj komunikaciji poput predrasuda, stereotipa, rasizma itd. Prokomentirane su i kontekstualne kulturološke razlike. Praktični dio diplomskog rada se temeljio se na istraživanju kroz koje je proučavan način utjecaja kulture na poslovanje i poslovne običaje u Sjedinjenim Američkim Državama, Kini, Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Velikoj Britaniji te Japanu.

S kulturom se ne rađa, nego se ona uči kroz cijeli život, od rođenja do smrti. Svakim se danom ljudi susreću s novim izazovima kroz uviđanje različitosti između ljudi i društava. Kulturu se uči na različite načine: čitanjem, pisanjem, slušanjem poslovice, kroz religiju i obrazovanje. Spol, dob, vjera, način odijevanja, ponašanje, komunikacija, pa i govor tijela pomažu uočiti iz koje kulture neka osoba dolazi. Pojmovi kultura i komunikacija snažno su povezani, toliko da ne mogu biti objašnjeni jedno bez drugoga, a kultura čini veliki dio i svakodnevnog poslovanja. Suvremeno poslovanje se zahvaljujući globalizaciji širi izvan granica zemlje, zapošljavaju se strani zaposlenici i potiče prekogranično poslovanje, a upravo to dovodi do svakodnevne interkulturalne komunikacije. Upravo iz tih razloga poznavanje drugih kultura nikada nije bilo važnije.

Svaka analizirana zemlja je posebna i jedinstvena na svoj način. Svaka se od njih međusobno razlikuje po načinu vođenja poslovnih sastanaka, načinu međusobne komunikacije, odijevanju, pozdravljanju, objedovanju itd. Od iznimne je važnosti biti svjestan da je svaka kultura posebna i da svaku kulturu valja prvo proučiti, a tek onda naučeno pokušati primijeniti u poslovanju. Primjerice, u Japanu umjesto kontakta očima valja žmiriti, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima muškarci ne smiju imati dug kontakt očima s ženama, dok je u Sjedinjenim Američkim Državama kontakt očima jako važan jer se njime pokazuje poslovnom partneru da ga se pozorno sluša i razumije.

Zaključno, prije poslovanja s nekom drugom kulturom od iznimne je važnosti informirati se o kulturi u koju se dolazi, saznati sva bitna obilježja i načine poslovanja u zemlji. Znati poštovati i prilagoditi se i prihvatiti drugačiju kulturu od svoje jedan je od najvećih izazova današnjeg menadžmenta i poslovanja. Na primjeru odabranih zemalja jasno se vidi koliko se poslovni sastanci, poslovno odijevanje, pozdravljanje i cjelokupni poslovni bonton mogu razlikovati od kulture do kulture. Ključ uspješnog poslovanja jest uvažavanje kulturoloških razlika.

## Literatura

1. Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: MATE. 4. izdanje.
2. Benjak, M. i Požgaj Hadži, V.(2005). *Bez predrasuda i stereotipa*. Rijeka: Izdavački centar Rijeka
3. Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011). *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74952> [pristupljeno: 10.06.2022.]
4. Bovee C. L., Thill J. V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*. MATE, Zagreb
5. Cultural Atlas. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2022.]
6. Čendo Metzinger, T. i Toth, M. (2020). *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*. Veleučilište Velika Gorica.  
Dostupno na: <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJAISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [pristupljeno: 12.7.2022.]
7. Foster D.A.( 1992) . *Bargaining Across Borders*, New York: McGraw-Hill
8. Fox R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
9. Goleman D.(1990). *The Group and Self: New Focus on a Cultural Rift*, New Yourk Times
10. Hercigonja, Z. (2017). Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao imperativ razvoja interkulturalnih kompetencija. Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/285399> [pristupljeno: 20.6.2022.]
11. Hofstede, G., Hofstede G.J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. Dostupno na: [https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf) [pristupljeno: 22.6.2022.]
12. Hofstede G.(2000.).*The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept*, Boston: Pearson,
13. Hrvatska književna enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža  
Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> [pristupljeno: 15.6.2022.]

14. Ivanković, D.(2014.).Dostupno na: <http://planb.hr/japanski-bonton-i-dio>  
[pristupljeno:15.6.2022.]
15. Jagić, S. i Vučetić, M. (2012). *Globalizacijski procesi i kultura*. Dostupno na:  
<https://hrcak.srce.hr/190100> [Pristupljeno: 07.06.2022.]
16. Jeknić, R. (2011).*Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede*.  
Zbornik Pravnog fakulteta Split, god. 48, Dostupno na:  
[http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/wpcontent/uploads/sites/171/2017/12/Hofstede\\_Kultura\\_i\\_-\\_organizacija.pdf](http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/wpcontent/uploads/sites/171/2017/12/Hofstede_Kultura_i_-_organizacija.pdf) [pristupljeno 30.5.2022]
17. Kale, E. (1971). *Povijest i kultura*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/115252>  
[pristupljeno: 10.07.2022.]
18. Kumbier, D. and Schulz von Thun, F. (2009). *Interkulturalna komunikacija: Metode, modeli, primjeri*. Zagreb: EruditA.
19. Maričić, J. (2009). *Teorije i istraživanja predrasuda u dječjoj dobi. Psihologijske teme*.  
Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=62577](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=62577)  
[pristupljeno: 25.6. 2022].
20. Nam, K. A. (2015): *High – context and low – context communication*, Sage Publication  
Inc, Thousand Oaks, CA
21. Nešković, D. (2012). *Interkulturalni pomoci u multikulturalnom društvu*. Dostupno na:  
<http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/interkulturalni-pomoci-u-multikulturalnomdruštvu.html> [pristupljeno: 23.6. 2022].
22. Pametna špica. Dostupno na :<http://www.pametnaspica.hr/elementi-kulture/>  
[pristupljeno:24.6.2022.]
23. Poslovni turizam.(2016). *Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta*. Dostupno  
na: <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/> [pristupljeno:20.6.2022.]
24. Rahimić, Z. i Podrug, N., (2013). *Međunarodni menadžment*. Ekonomski fakultet u  
Sarajevu. Sarajevo
25. Rouse, M.J. i Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masimedia
26. Samovar, L.A., Porter R.E. i McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*.  
Jastrebarsko: Naklada Slap
27. SantanderTrade.com (2020), dostupno na: <https://santandertrade.com> [pristupljeno  
3.6.2022.]



28. Schneider L. i Silverman A.(1997.). *Global Sociology: Introducing Five Contemporary Societies* .New York: McGraw-Hill
29. Sikavica, P. i Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator
30. Supičič, I. *Religija i kultura – uzajamnost i nadilaženja*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196236> [pristupljeno: 10.07.2022.]
31. Šakaja, L. (2001). *Stereotipi mladih Zagrepčana o Balkanu: Prilog proučavanju imaginativne geografije*. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=227118](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=227118) [pristupljeno: 25.6.2022.]
32. Šalamun, N. *Kulturološke razlike u poslovnim protokolima*. 2018, <https://www.mirakul.hr/blog/kulturoloske-razlike-poslovnim-protokolima/?fbclid=IwAR0QCV2GcDmatVPEHQzxirahtdjMtz7npA3eZJGCv-g1fiuVdKVRj2y6eo4> [pristupljeno 24.5.2022.]
33. Škorić, J. (2017). *Problem rasizma i njegove implikacije na socijalni rad*. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=289221](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=289221) [pristupljeno: 25.6.2022.].
34. Šram, Z. (2010). *Etnocentrizam, percepcija prijatnje i hrvatski nacionalni identitet*. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=91421](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=91421) . [pristupljeno: 25.6. 2022].
35. Šuminić, A., Letica, I. i Halter, K. (2011). *Znanje stranih jezika kao jedna od ključnih poduzetničkih kompetencija*. Učenje za poduzetništvo br. 1
36. Taylor, C. (2004). *Stvaranje multikulturalne organizacije : kako iskoristiti snagu raznolikosti*. Zgreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
37. Triandis H.C.(1993). *Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes*, Cross-Coultural Research
38. Vrabac A., (2013). *Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija?*. Dostupno na : [Svijet kvalitete - Zbog čega je važna dobra poslovna komunikacija? \(svijetkvalitete.com\)](http://svijetkvalitete.com) [pristupljeno 24.5.2022.]
39. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2016). *Poslovna etika i multikultura*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
40. World Business Culture, *Delivering Global Connections*, Dostupno na : <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/> [pristupljeno 15.6.2022.]

41. Zachwieja, A.S. (2017). *A Quick Guide To Business Etiquette In The United States*.

Dostupno na: <https://globig.co/blog/a-quick-guide-to-businessetiquette-in-the-united-states/> [pristupljeno: 11.6.2022.]

### **Popis tablica**

Tablica 1: Sjedinjene Američke Države.....	33
Tablica 2: Kina .....	35
Tablica 3: Ujedinjeni Arapski Emirati .....	38
Tablica 4: Velika Britanija .....	41
Tablica 5: Japan.....	44

### **Popis slika**

Slika 1: Komunikacijski kvadrat .....	20
Slika 2: Usporedba visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura .....	25
Slika 3: Palac gore.....	28
Slika 4: Znak OK.....	28