

# Interkulturalno poslovno komuniciranje u globaliziranom svijetu

---

Maričić, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:010334>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Prijeđiplomski sveučilišni studij *Ekonomija i poslovna ekonomija*

Kristina Maričić

**INTERKULTURALNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE U  
GLOBALIZIRANOM SVIJETU**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Prijediplomski sveučilišni studij *Ekonomija i poslovna ekonomija*

Kristina Maričić

**INTERKULTURALNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE U  
GLOBALIZIRANOM SVIJETU**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 01110500216

e-mail: kristina.perlinger@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate University Study *Economics and business economics*

Kristina Maričić


**INTERCULTURAL BUSINESS COMMUNICATION IN A  
GLOBALIZED WORLD**

Final paper

Osijek, 2024.

## 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 Ekonomskog 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 119/2022).
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:** Kristina Maričić

**JMBAG:** 01110500216

**e-mail za kontakt:** kristina.perlinger@gmail.com

**Naziv studija:** Prijediplomski sveučilišni studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Interkulturalno poslovno komuniciranje u globaliziranom svijetu

U Osijeku, 01. lipnja 2024. godine

Potpis

Kristina Maričić

## **Interkulturalno poslovno komuniciranje u globaliziranom svijetu**

### **SAŽETAK**

U završnom radu razmatra se interkulturalno poslovno komuniciranje u globaliziranom svijetu. Dana je analiza izazova i prilika u komuniciranju s međunarodnim partnerima u različitim kulturalnim kontekstima. Istraživanje uključuje razumijevanje kulturalnih razlika i prilagodbu komunikacijskih stilova. Cilj rada je razviti vještine za efikasno interkulturalno komuniciranje, fokusirajući se na razumijevanje kulturnih razlika, prilagodbu komunikacijskih stilova i svjesnost o utjecaju kulturoloških razlika na poslovne interakcije. Metode koje se koriste kako bi se postigao ovaj cilj su metoda kompiliranja, metoda usporedbe, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije. Rad je baziran na sekundarnim izvorima podataka te može poslužiti kao teorijska podloga za buduće istraživače. Praktičare može uputiti kako se ophoditi u analiziranim zemljama.

**Ključne riječi:** *komunikacijske vještine, liderstvo, menadžment, tim, vodstvo*

## **Intercultural Business Communication in a Globalized World**

### **ABSTRACT**

In the final paper, intercultural business communication in the globalized world is considered. An analysis of challenges and opportunities in communicating with international partners in different cultural contexts is given. Research includes understanding cultural differences and adapting communication styles. The goal of the work is to develop skills for effective intercultural communication, focusing on understanding cultural differences, adapting communication styles and being aware of the impact of cultural differences on business interactions. The methods used to achieve this goal are the compilation method, the comparison method, the analysis and synthesis method, and the description method. The work is based on secondary data sources and can serve as a theoretical basis for future researchers. It can instruct practitioners how to behave in the analysed countries.

**Keywords:** *Communication skills, management, team, leadership*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Struktura rada .....	1
1.2. Rabljena terminologija u radu .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
2.1. Metode istraživanja.....	2
2.2. Izvori istraživanja .....	2
3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA .....	3
3.1. Poslovno komuniciranje .....	3
3.2. Interkulturalne komunikacije.....	7
3.3. Hofstedeove dimenzije nacionalnih kultura i utjecaj na komunikaciju.....	9
4. USPOREDBA KOMUNIKACIJSKIH KARAKTERISTIČNOSTI U ODABRANIM ZEMLJAMA .....	15
4.1. Praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama .....	15
4.2.1. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Francuskoj.....	15
4.2.2. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Ujedinjenom Kraljevstvu .....	17
4.2. Preporuke za unaprjeđenje vlastitog komunikacijskog stila.....	22
5. RASPRAVA.....	24
6. ZAKLJUČAK .....	25
LITERATURA.....	26
POPIS SLIKA .....	28
POPIS TABLICA.....	28



## **1. UVOD**

Komunikacija se odvija u svakom trenutku. Pa ipak, s obzirom na tehnološke dosege koji su omogućili poslovanje diljem svijeta, potrebno je moći unaprijediti svoje komunikacijske vještine te se prilagoditi lokalnim običajima kako bi ta suradnja bila što uspješnija. Zahvaljujući brzom prijevozu, globalnim medijima i svjetskoj mreži, sada je međusobna povezanost ljudi diljem svijeta veća nego ikada prije. Suradnja s međunarodnom zajednicom za ekonomski napredak znači da zemlje i kulture više ne mogu djelovati u vakuumu. Zbog toga interkulturalna komunikacija više nije izbor, nego nužna. Osim toga, nesporazumi koji proizlaze iz nepoznavanja druge kulture često su neugodni. Ovakve pogreške mogu otežati, ako ne i onemogućiti, postizanje sporazuma s drugom državom ili sklapanje poslovnog ugovora sa stranim partnerom. Za putnike, komunikacijski promašaj također može učiniti interakciju neugodnijom. Zbog toga je predmet istraživanja ovog rada interkulturalno poslovno komuniciranje u globaliziranom svijetu. Glavni je cilj rada razviti vještine za efikasno interkulturalno komuniciranje, fokusirajući se na razumijevanje kulturnih razlika, prilagodbu komunikacijskih stilova i svjesnost o utjecaju kulturoloških razlika na poslovne interakcije.

### **1.1. Struktura rada**

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. Drugo poglavlje donosi metodologiju rada. U trećem je poglavlju dana teorijska podloga kojom su obuhvaćene definicije temeljnih pojmova. U četvrtom je poglavlju dana usporedba komunikacijskih karakterističnosti odabranih zemalja. Peto poglavlje je rasprava, a šesto zaključak. Na kraju rada dani su popratni prilozi i literatura.

### **1.2. Rabljena terminologija u radu**

Prilikom pisanja rada, korištena je i literatura iz anglofonog govornog područja. U tekstu rada dani su izrazi na engleskom jeziku, što omogućuje čitatelju dodatna istraživanja. Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje (npr. menadžer) upotrijebljeni u radu odnose se jednako na ženski i muški rod, bez obzira na rod u kojem su korišteni.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

Metodologijom rada obuhvaćeni su metode i izvori istraživanja.

### **2.1. Metode istraživanja**

Metode koje su rabljene u istraživanju su metoda kompiliranja (prilikom sagledanja različite literature), metoda deskripcije (za opisivanje pojava), metoda analize i sinteze (korištena prilikom analize različitih komunikacijskih stilova), metoda komparacije (uglavnom korištena u praktičnom dijelu rada) (Zelenika, 1998).

### **2.2. Izvori istraživanja**

Svi izvori su sekundarni. U radu nije provedeno primarno istraživanje. U svrhu pisanja rada, izvori koji su korišteni su iz relevantnih knjiga i znanstvenih časopisa, radovi iz zbornika radova s konferencija i internetskih stranica.

### 3. TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Teorijskom podlogom razmatra se poslovno komuniciranje – daje se definicija, oblici i vrste komunikacije te načini uspješne komunikacije. Osim toga, razmotrene su Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture. Dan je primjer indeksa i za županije u Hrvatskoj. Hofstedeove dimenzije oslikavaju što zapravo sugovornik može očekivati u poslovnom komuniciranju (u pojedinoj regiji). Dakako, potrebno je raditi na komunikacijskom stilu te svoje ponašanje prilagoditi danoj situaciji.

#### 3.1. Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje samo je jedan od oblika komunikacije. Ljudi komuniciraju oduvijek, na svakodnevnoj bazi, u svakom trenutku. Pojednostavljeno rečeno, komunikacija je razmjena ideja i informacija između pojedinaca na bilo koji način, verbalni ili neki drugi. Dijeljenje znanja s drugima zahtijeva poznavanje društvenih normi, govora tijela i ponašanja. Tema komunikacije zabrinjavala je znanstvenike još od vremena stare Grčke. Međutim, sve do modernih vremena ta se tema obično podvodila pod druge discipline i uzimala zdravo za gotovo kao prirodan proces. Godine 1928. engleski književni kritičar i pisac I.A. Richards je ponudio jednu od prvih definicija komunikacije kao diskretnog aspekta ljudskog poduzetništva: komunikacija se odvija kada jedan um tako djeluje na svoju okolinu da je pod utjecajem drugog uma, a u tom drugom umu se događa iskustvo koje je poput iskustva u prvom umu, i djelomično je uzrokovano tim iskustvom (Gordon, 2024).

„Klasičan model komunikacije Claude – Shanonn pojavljuje se 1950-ih godina, dok se komunikacija kao znanstvena disciplina javlja u 1970-ima. Tako kasna osviještenost za potrebom bavljenja komunikacijom uopće ne čudi s obzirom da su tek u razdoblju od 1927. do 1932. g. Elton Mayo i suradnici, proučavajući zaposlenike u tvornici u mjestu Hawthorne dokazali da su ljudi društvena bića čije je ponašanje potrebno podržavati (...) te kako ljudsko ponašanje utječe na organizaciju i menadžment u sklopu društvenog sustava“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:9). Neke definicije komunikacije su, primjerice:

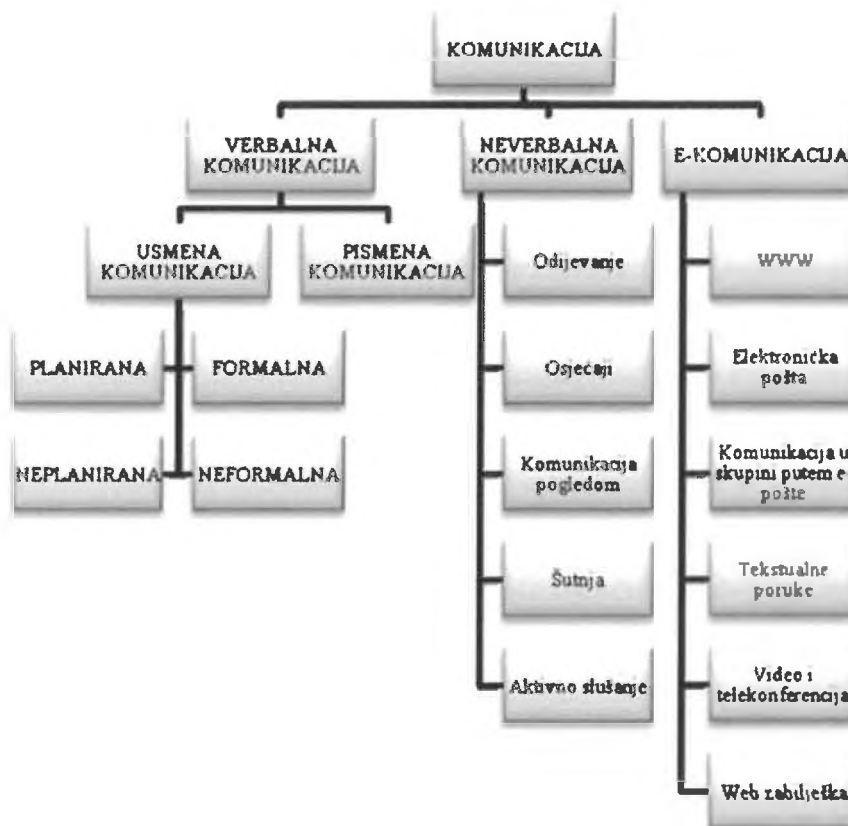
„Komunikacija je sve“ (Rouse, M. i Rouse, S., 2005:15).

„Riječ *komunikacija* potječe od latinskih riječi *comunis, ae*, f. što znači zajednički, odnosno *communicare* – učiniti općim, uopćiti“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:8).

Prema Lamza – Maronić i Glavaš (2008:8), „komunicirati znači priopćiti, biti u vezi, spajati. To je proces koji je prisutan uvijek i svugdje svakodnevno i koji zahtijeva sudjelovanje

najmanje dvije osobe (odvija se dvosmjerno – razmjenjuju se misli). Potrebno ga je uskladiti sa samim sobom, komunikacijskim sadržajem i sugovornicima“.

Poznato je kako postoji više vrsta komunikacije (usmeno, verbalno izražavanje; pismena komunikacija; neverbalni izričaj; elektronska, tj. e-komunikacija). Na slici 1. prikazana je općenita podjela.



**Slika 1.:** Struktura komunikacije (Izvor: Jurković, 2012:389; prema: Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:22)

„Usmenim izražavanjem u stvarno sadašnjem vremenu se prenose i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji sudjeluju u komunikacijskom događaju. Uzvratni je odgovor moguć gotovo trenutno, kao i dodatno razjašnjavanje neshvaćenih poruka. Na verbalnoj se komunikaciji najčešće radi na različitim komunikacijskim tečajevima i seminarima – ona se može uvježbati, naučiti i poboljšati“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:23). Dogovore sklopljene usmeno potrebno je potvrditi i pismenom komunikacijom, kako bi se izbjegla fluidnost govorene riječi (lat. *Verba volant, scripta manent*).

Neverbalni izričaj (koji se još naziva i kontaktnim) nadopunjuje usmeno izražavanje komuniciranjem „...bez izgovorenih riječi. Najčešće prenosi emocije, stavove, trenutno

raspoloženje, osjećaje, mišljenja sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:23). Važne sastavnice neverbalnog izričaja su: osjećaji, odijevanje, šutnja, komunikacija pogledom, aktivno slušanje.

U svakoj komunikaciji postoji proces komunikacije, odnosno koraci. „Proces komunikacije modelom je strukturiran sudionicima u procesu, koji odašilju poruku (kodiranje poruke), porukom u komunikacijskom kanalu, sudionicima koji primaju poruku (dekodiranjem poruke) tj. interpretacijom, te povratnom vezom (*feedback*) koja zatvara komunikacijski proces“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:10). Komunikacijski proces obuhvaća nekoliko faza. Te su faze, kako ih definira Fox (2001:25):

- I. „potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) - postavljanje cilja komunikacije;
- II. prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke – dekodiranje;
- III. odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) - prijenos;
- IV. primanje poruke - prijem;
- V. pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja - dekodiranje;
- VI. potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji);
- VII. postavljanje cilja komunikacije.“

Poštivanjem komunikacijskog procesa ostvaruje se uspješna komunikacija.

Realizacija zacrtanog plana svrha je svake komunikacije. Komunikacija se odvija u različitim smjerovima (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:25):

- a) vertikalno prema dolje (karakteristična za autoritativnu atmosferu: šef → zaposlenik);
- b) vertikalno prema gore (povratne info na naloge i upute, mišljenja, pritužbe...);
- c) horizontalna i lateralna komunikacija (razmjena info među djelatnicima);
- d) sva popratna dokumentacija koja svjedoči o radnim procesima i operacijama.

Carnegie (2014:7) zapravo sumira kako pojedinca doživljavaju drugi, odnosno kroz koje četiri dimenzije: „...kroz ono što radimo, kako izgledamo, što kažemo i kako se izražavamo“.

U poslovnom je komuniciranju važna i komunikacija unutar same organizacije ili poduzeća. Komunikacija unutar poduzeća temelji se na organizacijskoj kulturi poduzeća, ali „...obuhvaća i onaj dio koji nema veze s poslom, a to su osobne komunikacije. Među zaposlenima dolazi do razmjene mišljenja, osjećaja i informacija iz privatne sfere pojedinaca. To znatno utječe na stavove i ponašanje djelatnika, njihov radni moral i proizvodnost“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008:18).

Prema Rosenberg (2006), nenasilna komunikacije jedan je od značajnijih trendova danas. Nenasilna komunikacija zapravo je asertivna komunikacija, a pogotovo ju je važno primjenjivati u mrežnom okruženju, kada se pojedini komentari i ne doživljavaju kao nasilje, iako to zapravo jesu. Informacijska tehnologija pruža nezamjenjivu potporu klasičnoj komunikaciji "licem u lice" i omogućava sklapanje poslova i suradnju među ljudima i organizacijama diljem svijeta. „Središtem poslovanja postaje komunikacija podržana informacijskom tehnologijom“ (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008: 34). Nedostatak ovakvog načina komuniciranja je velika vjerojatnost pojave sukoba zbog izostanka trodimenzionalnosti komunikacije – boje glasa, tona, nepreciznog izražavanja, uporabe žargona (koji za drugu stranu može imati različito značenje), izostanka facijalnih ekspresija i sl.

Lamza – Maronić i Glavaš (2008: 22-25) daju karakteristike pojedinih stilova komunikacije:

- I. Agresivan stil: zalaganje za vlastita prava ne vodeći računa o tuđima; trenutno postižu kratkoročno ciljeve, dugoročni su pod negativnim utjecajem. Lako stvaraju neprijatelje, ljudi se ljute na njih. Teže da njihova bude zadnja, ne priznaju svoje pogreške, ne slušaju i prekidaju, zure. Ne priznaju tuđa prava, primarno im je ostvariti vlastita. Ovaj komunikacijski stil ima najveću vjerojatnost pojave sukoba.
- II. Asertivan stil: planiranje najefikasnijeg načina za dogovor s ljudima u interakciji; ponašaju se u skladu s planom (ponašanje nije šablonski, već prilagođeno situaciji). Jasno, konkretno govori (ne okoliša), iskazuje svoja očekivanja i osjećaje, spremna je uputiti ispriku kada pogriješi, zna pohvaliti druge i to sa zadovoljstvom čini. Ovaj stil podrazumijeva ostvarivanje i tuđih, i vlastitih ciljeva te ima najmanju vjerojatnost pojave sukoba.
- III. Pasivan stil (submisivan): odustajanje od vlastitih prava ako dođe do konfliktne situacije (gotovo uvijek!); ne otkrivaju svoje osjećaje i misli drugim ljudima → rastu osjećaji ljutnje i depresije. Vlastita su prava ovdje zanemarena, dok se drugima podilazi. Budući da raste unutarnje nezadovoljstvo, izgledno je da će s vremena na vrijeme doći do eruptirajućeg sukoba.

Iako se asertivan stil preporučuje, postoji tzv. "zamka asertivnosti", odnosno dvolična percepcija osoba muškog i ženskog spola koje komuniciraju na ovaj način. Dok se muškarca koji asertivno komunicira smatra snalažljivim, samosvjesnim i inteligentnim, žena koja koristi ovaj komunikacijski stil okarakterizirat će se kao agresivna, tvrdoglava, hladna i nepristupačna.

U konačnici, potrebno je sumirati i načela uspješne komunikacije (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008: 37):

- A) „Načelo jasnoće → poruku treba proslijediti na najjednostavniji mogući način. Razumljivo izražavanje se može naučiti, to nije urođena sposobnost. Važno je misao prenijeti u potpunosti i prilagoditi izražavanje sugovorniku.
- B) Načelo jezgrovitosti → umjerenost u broju poruka, informacija koje upućujemo sugovorniku – sugovornika ne trebamo zasipati informacijama
- C) Načelo omeđenosti sadržaja → pridržavanje teme razgovora
- D) Načelo točnosti → provjeriti informaciju prije no što je uputimo primatelju. Može se dokazati samo ono što je istinito.
- E) Načelo oblikovanja → pravilna forma“

U konačnici je važno napomenuti kako se komunikacija na materinjem jeziku, kao i komunikacija na stranim jezicima, ubrajaju u osam ključnih kompetencija cjeloživotnog obrazovanja (EU Council, 2006). Zbog toga je zapravo za sve, svakog pojedinca, važno raditi na razvoju svojih komunikacijskih vještina.

### **3.2. Interkulturalne komunikacije**

Sposobnost komuniciranja s ljudima iz različitih kultura naziva se interkulturalna komunikacija. Učinkovita interakcija između granica kultura zahtijeva ustrajnost i osjetljivost na međusobne razlike. To uključuje jezične vještine, običaje, način razmišljanja, društvene norme i navike. Postoji mnogo načina na koje su ljudi diljem svijeta slični, ali naše su razlike ono što nas uistinu definira. Sposobnost učinkovite komunikacije preko kulturnih granica ključna je za uspjeh bilo kojeg interkulturalnog ili multinacionalnog pothvata. Osim toga, pomaže u poboljšanju odnosa omogućavanjem dvosmjernih razgovora, koji zauzvrat potiču međusobno razumijevanje između ljudi različitog podrijetla (Reis, 2003).

Postoji nekoliko aspekata interkulturalne komunikacijske kompetencije, od jezičnih vještina do poznavanja društvenih praksi i kulturnih normi. Te se sposobnosti neprestano koriste u svim organizacijama i u svim oblicima komunikacije. Evo nekoliko primjera interkulturalne komunikacije na djelu (Middlebury Language Schools, 2023):

1. *Brendiranje*. Za multinacionalne korporacije može biti izazov pronaći odgovarajuće nazive proizvoda koji neće uvrijediti kupce na njihovim ciljnim tržištima zbog jezičnih razlika. Na primjer, Coca-Cola je u početku razmatrala preimenovanje svog brenda

KeKou-KeLa za kinesko tržište. No, nisu uzeli u obzir da ovaj simpatični nadimak znači "ženski konj punjen voskom" ili "zagrizi voštanog punoglavca". Nije iznenađujuće, rebranding je bio neophodan. Coca-Cola je zatim potražila 40.000 kineskih znakova kako bi dobila fonetski ekvivalent i došla do "ko-kou-ko-le", što otprilike znači "sreća u ustima" (Amirsan, 2018).

2. *Poslovni odnosi*. Poštivanje društvenih normi druge kulture zahtijeva razumijevanje da se prakse mogu razlikovati. Dok Amerikanci cijene "male" razgovore (engl. *small talk*) s potencijalnim poslovnim partnerima, Britanci bi mogli pokušati s humorom, dok bi Nijemci mogli odmah prijeći na stvar. Nasuprot tome, ljudi iz Tajlanda ne treću očima kad ih se pita ono što se na Zapadu može smatrati nametljivim, poput pitanja jeste li oženjeni ili čime se bavite. Amerikanci više vole oslovljavanje osobnim imenima, dok se u Austriji koriste titule kako bi se pokazalo poštovanje.
3. *Oglašavanje*. Popularni mit kako je Chevrolet Nova iz 1970-ih bio veliki neuspjeh u Latinskoj Americi zbog svog imena, budući da "no va" na španjolskom znači "ne ide" dobar je primjer za pogrešku u oglašavanju zbog jezične barijere. Međutim ovo je ipak bio samo mit jer je automobil doživio nevjerojatan uspjeh jer naziv "nova" također znači "novo". Unatoč tome, postoje bezbrojni primjeri loše prevedenih reklama u različitim kulturama koje su dovele do težih ishoda. Na primjer, španjolski ekvivalent američkog "Got Milk?" kampanja je sadržavala izraz "Tienes leche?" što se prevodi kao "dojiš li?" Kampanja je potpuno otkazana, uništivši reputaciju brenda na tom području. Ova se nezgoda mogla izbjeći temeljitijim ispitivanjem interkulturalne komunikacije u fokusnim skupinama (Friedman, 2023).
4. *Odnosi s javnošću i medijski događaji*. Menadžeri iz Sjedinjenih Američkih Država često daju intervjuje međunarodnim medijima i javno se pojavljuju u drugim zemljama. Radno poznavanje jezika očito je neophodno za takav rad, ali same riječi ne mogu objasniti kako će ljudi protumačiti stvari kao što su ton glasa, tempo govora, geste i izrazi lica. U Japanu je, na primjer, nepristojno gestikulirati. Umjesto toga, treba samo lagano mahnuti u tom smjeru. Slično tome, indijski ekvivalenti za "molim" i "hvala" ponekad se smatraju pretjerano formalnim, pa čak i nepoštovanjem.

Postoji niz vještina koje su potrebne za učinkovitu interkulturalnu komunikaciju; neke od njih se mogu naučiti, dok su druge inherentne i zahtijevaju samo praksu. Neke od najvažnijih osobnih kompetencija za interkulturalnu komunikaciju, za razliku od samo jezičnih kao što su govor, slušanje i govor tijela, prikazane su u **tablici 1.**, u nastavku.



**Tablica 1. Ključne vještine u interkulturalnim komunikacijama**

Vještina	Opis
<b>Samosvijest</b>	Prepoznavanje načina na koji vaši osobni stavovi, ponašanja i moguće predrasude i stereotipi mogu utjecati na razgovor golemi je korak u poboljšanju sposobnosti smislene interakcije s drugima.
<b>Empatija</b>	Interkulturalna komunikacija uvelike se oslanja na suosjećanje s drugima i stjecanje uvida u njihova iskustva.
<b>Poštovanje</b>	Čak i kada se netko ne slaže ili ne cijeni tuđu kulturu, ipak sugovorniku treba pokazati poštovanje.
<b>Emocionalna inteligencija</b>	Naučiti shvatiti suptilnosti komunikacije ključno je kada se posluje s ljudima iz drugih kultura. Hoćete li shvatiti ono što se priopćava ili ne, ovisi o tome koliko dobro koristite svoja osjetila, koliko dobro poznajete sebe i koliko dobro možete suosjećati s drugima.
<b>Prilagodljivost</b>	Jedan od ciljeva interkulturalne komunikacije je naučiti ljude kako modificirati svoj način govora kako bi dvosmislenost, sukob i antagonizam zamijenili jasnoćom, skladom i suradnjom. Zato je važno biti prilagodljiv u našem razmišljanju, reakcijama i interakcijama s drugima, kao i u govoru, slušanju i govoru tijela.
<b>Strpljenje</b>	Učinkovita komunikacija preko kulturnih granica ne događa se odmah. Zato treba imati strpljenja. Ne treba žuriti kroz proces dobrog upoznavanja s najboljim praksama; umjesto toga, treba si uzeti vremena i učiniti ih dijelom svoje rutine. Zbog kulturoloških razlika može biti potrebno više ili manje vremena nego inače za usvajanje novih informacija.
<b>Pozitivnost</b>	Održavanje optimističnog stava u interakciji s ljudima drugih kultura ključno je. Nesporazumi se događaju cijelo vrijeme, a u većini slučajeva to nije zato što je netko pokušavao biti namjerno nejasan. Oni koji nisu dobro upućeni u druge kulture, često ne uspijevaju shvatiti namjeravano značenje poruke. Zbog toga je bitno na svaku interkulturalnu razmjenu gledati u konstruktivnom svjetlu i zadržati pozitivan stav.

Izvor: obrada autora prema Middlebury Language Schools, 2023

Ključno je razgovarati s ljudima. Kada postoje suradnici ili susjedi iz drugih zemalja, pojedinac dobiva pristup komunikacijskom bogatstvu. Detaljni razgovori s ljudima o njihovom podrijetlu i kulturološkom šoku koji su možda osjetili po dolasku u drugu zemlju mogu donijeti mnogo vrijednog znanja i perspektive. Ako se s njima postupa s poštovanjem i dostojanstvom, ljudi diljem svijeta sretni su što se njihov glas čuje i rado će podijeliti mnoge zanimljivosti i iskustva koja su prošli. Jedan je to od načina poboljšanja kompetencije za međukulturnu komunikaciju. Dva najvažnija savjeta za poboljšanje komunikacijskih vještina su pažljivo slušanje i gledanje što drugi rade. Među izvornim se govornicima lakše naučiti kada postaviti otvorena pitanja, držati se odgovora da/ne i odlučiti kada koristiti humor (Reis, 2003). Kao što je razvidno, veliku ulogu u komunikaciji imaju kultura zbog čega je neizbježno osvrnuti se i na ovaj komunikacijski aspekt.

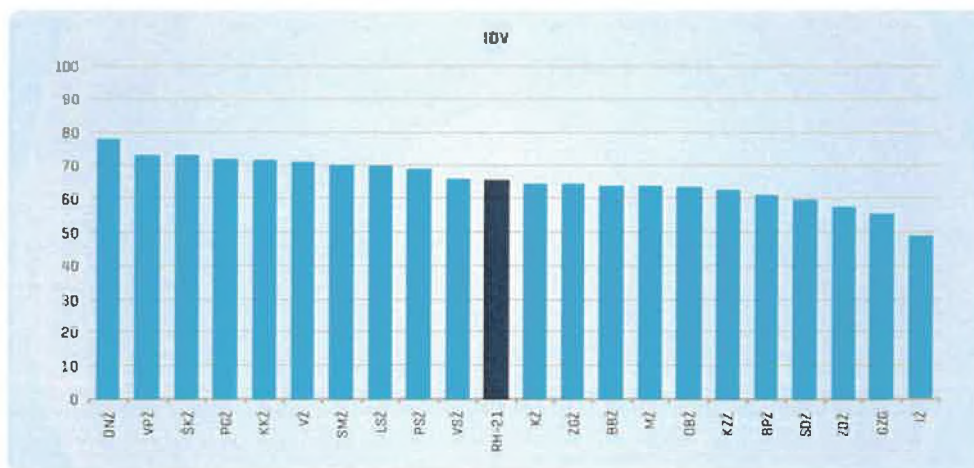
### **3.3. Hofstedeove dimenzije nacionalnih kultura i utjecaj na komunikaciju**

Kada se razmatra interkulturalno poslovno komuniciranje u globaliziranom svijetu, neizostavno je dotaknuti se dimenzija nacionalne kulture prema Hofstedeu. Četiri su osnovne dimenzije (Rajh i sur., 2015: 8):

1. „Individualizam u odnosu na kolektivizam – odnos između pojedinca i njegovih bližnjih
2. Distanca moći - kako se društvo nosi činjenicom da ljudi nisu jednaki u fizičkim i intelektualnim sposobnostima
3. Izbjegavanje nesigurnosti - u kojoj mjeri različite kulture prihvaćaju svoje članove u prihvaćanju nejasne situacije i tolerira nesigurnost
4. Maskulinitet u odnosu na feminitet – odnos između rodnih i radnih uloga.“

Prema Samovar i sur. (2013: 79) „kolektivizam znači da je veći naglasak na a) pogledima, potrebama i ciljevima pripadnika skupine nego pojedinca, b) društvenim normama i obvezama onako kako ih određuju pripadnici skupine nego na ponašanje koje dovodi do užitka, c) vjerovanjima koja su zajednička pripadnicima skupine nego na vjerovanjima po kojima se pojedinac razlikuje od drugih pripadnika skupine, d) velikoj spremnosti na suradnju s pripadnicima skupine“. Ova dimenzija ima snažno djelovanje na kontekst rješavanja sukoba.

„U kolektivističkim društvima bitno je sačuvati obraz, pokazati brigu za druge, uspješno surađivati u skupinama. Kolektivizam obilježava kruti društveni okvir koji pravi razliku između onih koji jesu članovi skupine i onih koji to nisu“ (Samovar i sur., 2013:80). U Hrvatskoj je društvo umjereno visoko individualističko u prosjeku, međutim, u manjim mjestima prevladava kolektivizam (*"bolje da umre selo nego običaj"*). Ovo je značajno razmatrati i prema organizacijama, odnosno poduzećima. U državnim se poduzećima potiče kolektivističko društvo jer slijede sankcije za one koji se izdvajaju. U privatnim je poduzećima, pogotovo onima koja uključuju tehnologiju i razvoj, na cijeni postizanje pojedinačnog uspjeha. U nastavku je dan prikaz individualizma u odnosu na kolektivizam u Hrvatskoj po županijama u usporedbi s hrvatskim prosjekom, prema anketi koju je proveo Ekonomski institut Zagreb (**slika 2.**). S obzirom na to da je potrebno puno vremena kako bi se promijenila nacionalna kultura, za pretpostaviti je kako su ovi rezultati relevantni i danas.



**Slika 2.** Individualizam u odnosu na kolektivizam u Hrvatskoj (izvor: Rajh i sur., 2015:23)

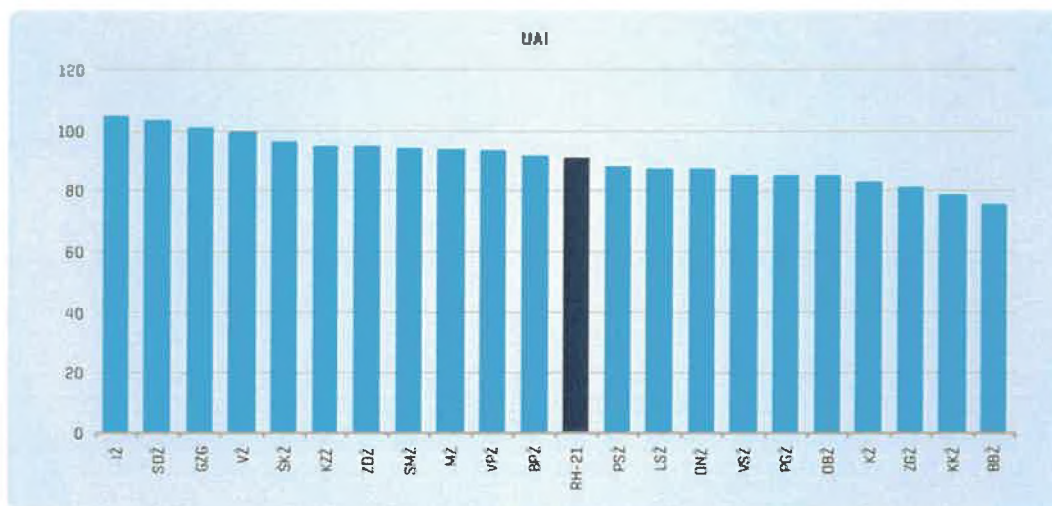
Posebno zanimljivo na slici 2. je što su dvije krajnosti – Dubrovačko – neretvanska županija kao najviše individualistička te Istarska kao najviše kolektivistička – jedne od najbogatijih županija u Hrvatskoj već dugi niz godina. U Osječko – baranjskoj županiji, ali i drugim "siromašnijim" županijama, više se naginje kolektivizmu (npr. Brodsko – posavska županija).



**Slika 3.** Distanca moći u Hrvatskoj (izvor: Rajh i sur., 2015:21)

Druga po redu dimenzija je distanca moći ili udaljenost moći (**slika 3.**). „Udaljenost moći je obilježje kulture koje određuje do koje mjere manje moćna osoba u društvu prihvaća nejednakost moći i smatra je normalnom“ (Samovar i sur., 2013:96). Važnost poštivanja distance moći nije toliko izražena u Hrvatskoj. Ljudi rado iznose svoje mišljenje bez zadržke. Županije koje su u sjevernom dijelu Hrvatske (npr. Međimurska, Varaždinska) imaju veću distancu moći. Kod distance moći najvažnija je profinjena ravnoteža u odnosu između zaposlenika i šefova, odnosno gdje je granica u ophođenju i što se sve može komunicirati prema gore. „U društvima s velikom udaljenošću moći naglasak je na osobnoj „mudrosti“ učitelja, dok je u društvima s malom udaljenošću moći naglasak na bezličnoj „istini“ do koje može doći svaka sposobna osoba“ (Samovar i sur., 2013:102). Prema Bedeković (2010), „...u društvima gdje je velika distanca moći, ona doprinosi institucionalizaciji nejednakosti. Suprotno tome, ondje gdje je niska udaljenost moći, može se vidjeti zajednička suradnja u poslovnom okruženju i zajedničko donošenje odluka, a nadređeni se konzultiraju s podređenima. Također, statusni simboli smanjeni.“ Što je distanca moći veća, to se više zagovara poslušnost u odnosu prema starijima i autoritetima. Općenito govoreći, u sustavima gdje je distanca moći velika, centralizacija i hijerarhija u upravljanju su poželjne, dok podijeljene uloge u društvu treba poštovati.

Izbjegavanje nesigurnosti u Hrvatskoj ima najveće vrijednosti koeficijenta (slika 4.), što ukazuje na nesklonost stanovnika Hrvatske da preuzmu rizik. Pod svaku cijenu žele izbjeći nesigurnost. Izbjegavanje nesigurnosti „...određuje do koje se mjere ljudi u nekoj kulturi boje stanja koje doživljavaju kao nestrukturirana, nejasna ili nepredvidljiva, stanja koja zbog toga nastoje izbjeći zadržavanjem strogog načina ponašanja i vjere u apsolutne istine“ (Samovar i sur., 2013:91). Izbjegavanje nesigurnosti povezano je sa strahom od nepoznatoga, novoga ili drugačijega.



Slika 4. Izbjegavanje nesigurnosti u Hrvatskoj (izvor: Rajh i sur., 2015:24)

Neizvjesnost se može povezati s otporom prema promjenama i stresom koji je rezultat uvođenju promjena i primoranošću na prilagodbu. „Kulture s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti nastoje izbjeći nejasnoće pružajući svojim pripadnicima stabilnost, uspostavljajući formalna pravila, vjerujući u apsolutne istine. Takve kulture obilježava visoka razina stresa i tjeskobe. Postoji snažna potreba za pisanim pravilima, propisima, planovima, ritualima i utvrđenim komunikacijskim protokolima, koji unose strukturu. S druge strane, ondje gdje je izbjegavanje nesigurnosti nisko, uglavnom se toleriraju neobične ideje i ljudi. Cijeni se inicijativa, a za strukture prevladava osjećaj da ih one ograničavaju, guše. Takvi su ljudi fleksibilni, spremni preuzeti rizik, manje su napeti“ (Bedeković, 2010: 25). U Hrvatskoj izbjegavanju nesigurnosti najviše pribjegavaju stanovnici Istarske županije, a najmanje oni Bjelovarsko – bilogorske županije, koja i slavi kao plodonosna u kontekstu inovacija i tehnološkog napretka. Razvidno je zapravo kako se dominantna industrija pojedine regije može povezati s kulturološkim nahodjenjem njezinih stanovnika (primjerice, okrenutost Istre maslinarstvu, vinogradarstvu i turizmu).



Maskulinitet u odnosu na feminitet pokazuje odnos između radnih i rodni uloga, odnosno koje se ponašanje smatra uspješnijim i više cijeni u okruženju. „Ova dimenzija označava stupanj do kojega se tzv. "tipično muške", tj. "tipično ženske" osobine pokazuju i cijene. Tipična se ponašanja prenose i uče kroz kulturne norme i tradicije. Muževne kulture upotrebljavanju biološko postojanje dvaju spolova kako bi odredile vrlo različite društvene uloge muškaraca i žena. Od muškaraca se očekuje da budu uporni, ambiciozni i kompetitivni, da nastoje ostvariti materijalni uspjeh i da poštuju sve što je veliko, snažno i brzo“ (Samovar i sur., 2013:105).



**Slika 5.** Maskulinitet u Hrvatskoj (izvor: Rajh i sur., 2015:25)

U Hrvatskoj indeks maskuliniteta od svih promatranih dimenzija ima najnižu vrijednost (**slika 5.**), što ukazuje na to da u Hrvatskoj zapravo prevladava feminitet. Preferira se odlučivanje postizanjem konsenzusa, vrijednosti općeg blagostanja, solidarnosti. I u Osječko – baranjskoj županiji izrazito se preferira feminitet (indeks maskuliniteta je negativan). Na drugoj su strani ljestvice dalmatinske županije (npr. Dubrovačko – neretvanska, Šibensko – kninska), ali i grad Zagreb. Iako su u ovim županijama više na cijeni "muške" osobine, one ipak nisu drastične po tom pitanju. „Kulture sa izrazitim maskulinitetom promiču određenost rodni ulogama te uspjeh u karijeri. Naglašena je nametljivost, materijalizam, stjecanje – sve to ima prednost nad međuljudskim odnosima. Također, u takvim društvima žene su manje plaćene za iste poslove kao njihovi muški kolege, manja je sigurnost zadržavanja posla za žene, suočavaju se s tzv. "staklenim stropom" i onemogućuje im se napredovanje“ (Bedeković, 2010: 26).

Osim ovih osnovnih dimenzija, Hofstede je uveo još dvije dimenzije (Hofstede, 1991):

- Dugoročna orijentacija nasuprot kratkoročnoj orijentaciji: Ova dimenzija povezuje vezu prošlosti sa sadašnjim i budućim radnjama/izazovima. Niži stupanj ovog indeksa (kratkoročno) ukazuje da se tradicija poštuje i čuva, a da se cijeni postojanost. Društva s visokim stupnjem u ovom indeksu (dugoročno) gledaju na prilagodbu i indirektno,

pragmatično rješavanje problema kao na nužnost. Siromašna zemlja koja je kratkoročno orijentirana obično ima malo ili nimalo gospodarskog razvoja, dok se dugoročno orijentirane zemlje nastavljaju razvijati do razine prosperiteta.

- Popuštanje naspram ograničenja: Ova se dimenzija odnosi na stupanj slobode koji društvene norme daju građanima u ispunjavanju njihovih ljudskih želja. Ugađanje se definira kao "društvo koje omogućuje relativno slobodno zadovoljenje osnovnih i prirodnih ljudskih želja vezanih uz uživanje u životu i zabavu". Njegov pandan je definiran kao "društvo koje kontrolira zadovoljenje potreba i regulira ga pomoću strogih društvenih normi".

Sve navedene dimenzije nacionalne kulture imaju značajan utjecaj u poslovnom komuniciranju, stoga je potrebno pokušati prevladati naučena ponašanja te se prilagoditi kulturi domaćina i pokazati profesionalnost u ophođenju.

## 4. USPOREDBA KOMUNIKACIJSKIH KARAKTERISTIČNOSTI U ODABRANIM ZEMLJAMA

U praktičnom dijelu rada sagledaju se kulturološki običaji odabranih zemalja kroz studije slučaja i njihove implikacije u kontekstu (ne)prihvatljivog komunikacijskog stila.

### 4.1. Praktične implikacije u interkulturalnim komunikacijama

U interkulturalnim komunikacijama potrebno je obratiti posebnu pozornost na brojne detalje – pristojno pozdravljanje, pravila odijevanja, razmjenu poklona, posjetnice, itd. U nastavku se analiziraju dvije zemlje koje naizgled nemaju puno toga zajedničkog, s tim da je kod kulturoloških smjernica za komunikaciju u Ujedinjenom Kraljevstvu analiza dana za sve članice – Wales, Englesku, Škotsku i Sjevernu Irsku.

#### 4.2.1. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Francuskoj

Srdačan je pozdrav početak svake uspješne komunikacije u Francuskoj. Kad se nekoga prvi put upozna, uobičajeno je predstaviti se svojom titulom te imenom i prezimenom. Uobičajeni pozdrav je reći *bonjour* uz brz i lagan stisak ruke. Francuzi cijene formalnost i pristojnost, pa bi se drugima trebalo obraćati s "monsieur" (gospodine) ili "madam" (gospođo). Jedno od najpoznatijih francuskih pravila bontona u poslovanju je da bi se sugovornici trebali koristiti obraćanjem iz poštovanja (Vi, tj. *vous* umjesto ti, *tu*). U dopisivanju se također trebaju koristiti naslovi. Iako većina francuskih poslovnih ljudi zna engleski, trebalo bi se govoriti francuski jer oni više vole komunicirati na francuskom. Francuzi će cijeniti trud da partner nauči čak i nekoliko fraza, čak i ako ne govori tečno. Tijekom razgovora, potrebno je održavati kontakt očima (Vargas, 2024).

Tijekom razgovora prihvatljivo je postavljati mnogo pitanja i prekidati nekoga prije nego što završi. Ovaj uobičajeni francuski stil razgovora ne krši nikakva pravila poslovnog bontona. U drugim zemljama prekidanje može biti neprikladno, ali u Francuskoj je to jednostavno način izražavanja interesa za drugu osobu i razgovor. „Ako vas netko prekida, u početku to shvatite kao pozitivan znak da im se sviđa ono što govorite“ (Vargas, 2024).

Tijekom razgovora treba voditi računa o govoru tijela. Treba držati ruke izvan džepova. Pucketanje prstima i lupanje otvorenim dlanom preko šake za Francuze su uvredljive geste. Također treba izbjegavati postavljati pitanja o nečijem osobnom životu. Francuzi odvajaju svoj radni i privatni život. Prilikom sklapanja novih prijateljstava, ne treba postavljati pitanja o

njihovom poslovnom životu, svoje bogatstvo, plaću, politiku ili vjeru. Odgovarajuće teme uključuju umjetnost, hranu, glazbu, putovanja i aktualna događanja.

Pravila odijevanja Francuzima su jako važna. S obzirom na to da Francuzi posjeduju neke od najvećih modnih marki, ne čudi da se vole odijevati kako bi impresionirali. Radna odjeća je šik i elegantna, s visokokvalitetnom odjećom, nakitom i dodacima. '*Casual Friday*' nije nadaleko poznat na francuskom radnom mjestu, a ležerna odjeća može se čak smatrati neprikladnom. Ne treba dolaziti na posao u svom udobnom vikend džemperu, a pogotovo ne u tenisicama. Žene bi trebale nositi skromna odijela, odijela s hlačama ili haljine. Muškarci bi trebali nositi odijela i kravate.

Koliko god Francuzi cijenili formalnosti i bonton, darovi su u poslu prikladni samo ponekad, primjerice za Božić i Novu godinu. „Od vas se očekuje da na poslovnim večerama ponesete dar u znak zahvalnosti domaćinu. Nikada ne dajte posjetnicu uz dar ili je ne dajte prvi put kad nekoga upoznate. Također ne biste trebali poklanjati ništa s logotipom vaše tvrtke. Uvijek biste dar trebali dati osobno, a ne poslati ga poštom na kućnu adresu. Nemojte davati krizanteme jer su one za sprovode. Također, izbjegavajte poklanjanje crvenih ruža, jer su one simbol ljubavi i romantike. Na kraju, trebali biste znati da su karanfili simbol loše sreće“ (Vargas, 2024).

Posjetnice se naveliko koriste u Francuskoj. „Kada ulazite u ured, ponudite posjetnicu recepcionaru i svima drugima koje prvi put susrećete. Na događajima umrežavanja možete razmijeniti posjetnice s drugima. Svoju posjetnicu možete ponuditi na početku ili na kraju sastanka tijekom poslovnih sastanaka. Iz ljubaznosti neka jedna strana vaše posjetnice bude otisnuta na francuskom, a druga na vašem materinjem jeziku. U Francuskoj ljudi svoje prezime obično pišu velikim slovima kako bi se istaknuli. Možete učiniti isto ako želite“ (Vargas, 2024).

Posjetnica treba sadržavati sljedeće podatke:

- Ime tvrtke
- Logo tvrtke
- Položaj ili titula u ovoj tvrtki
- Puno ime i prezime
- Sveučilišna diploma
- Kontakt informacije



#### 4.2.2. Kulturološke smjernice za komunikaciju u Ujedinjenom Kraljevstvu

U analizi kulturoloških smjernica za Ujedinjeno Kraljevstvo obuhvaćene su sve njihove sastavnice: Škotska, Wales, Sjeverna Irska i Engleska.

Kao dio svakog poslovnog putovanja u Škotsku, bitno je da putnici razumiju njezine kulturne norme i razlike. Prvo se analizira prikladna komunikacija u Škotskoj. U škotskoj poslovnoj kulturi važno je biti točan na poslu i u društvenim situacijama. Također, treba doći na vrijeme na događanja. Posjetnice trebaju biti tiskane na engleskom jeziku. Škotski poslovni ljudi rado ih razmjenjuju, stoga treba ponijeti dovoljno posjetnica (Kelly, 2019).

Pet ključnih tema za razgovor:

- Vrijeme ili prekrasan krajolik Škotske
- Putovanja Škotskom, Europom i drugim zemljama
- Škotska povijest, književnost, arhitektura i umjetnost dobra je tema za razgovor
- Aktivnosti na otvorenom i sport uvijek su zanimljivi
- Zanimljiva iskustva koja su sugovornici možda imali

Pet ključnih tema ili gesta koje treba izbjegavati u razgovoru:

- Komentari koji uspoređuju Škote s Englezima
- Korištenje izraza "Scotch" i "Scotsman" tijekom poslovnih interakcija za označavanje Škota može izazvati uvredu
- Raspitivati se o obitelji Škota, sve dok to oni prvi ne spomenu
- Pitati čime se netko bavi, osim ako se radi o poslovnom pitanju
- Politika, religija i Sjeverna Irska

O procesu donošenja odluka ili pregovaranja važno je znati da tijekom poslovnih prezentacija i pregovora uvijek treba napraviti pauze i dopustiti periode za "pitanja i odgovore". Prednost je imati vizualne elemente kao što su dijagrami i grafikoni u svim materijalima za poslovne pregovore. Ubrzo nakon pregovora ili sastanka, dobra je politika pružiti nastavak slanjem sažetka rezultata kontaktima u Škotskoj.

Ako se radi o ženskom sugovorniku, možda će ju se oslovljavati sa "draga" ili "ljubav", iako ju Škoti načelno smatraju poznanicom ili prijateljicom. Ne treba se tada uvrijediti - ovi se izrazi smatraju prihvatljivim i ljupkim. Iako škotske žene sudjeluju u radnoj snazi, obično ih je manje

na rukovodećim pozicijama. Žene koje putuju na posao trebale bi se ponašati profesionalno, odijevati se donekle konzervativno i pokazati dobro poznavanje svog područja, tj. struke (Dzhingarov, 2023).

U razgovoru, Škoti su skloni umanjivati geste rukama i druge fizičke izraze. Potrebno je držati ruke izvan džepova dok se stoji ili hoda jer je to nepristojno. Škoti imaju tendenciju da budu "nisko kontakti" ljudi. Umjesto da se dodirujete ili previše približavate, prikladnije je ostati na udaljenosti jedne ruke od svog škotskog kolege (Dzhingarov, 2023).

Prikladno odijevanje sastavni je dio poslovnog bontona. Ne samo da može pomoći u jačanju samopouzdanja i omogućiti maksimalnu produktivnost na poslu, može također poboljšati razinu udobnosti i olakšati povećanje produktivnosti u specijaliziranim industrijama poput maloprodaje ili ugostiteljstva. Muškarci bi trebali nositi tamna odijela i kravate, dok žene obično nose haljine ili suknje s bluzama i dodacima poput šalova i marama. Međutim, u određenim sektorima kao što su IT ili kreativne industrije, ležernija odjeća može biti prihvatljiva ovisno o tome što poslodavac zahtijeva.

Pravila odijevanja razlikuju se od tvrtke do tvrtke, ali uvijek je pametno izgledati pristojno i profesionalno. Osim toga, bilo bi mudro posavjetovati se sa svojim poslodavcem u vezi s njihovim specifičnim pravilima o odijevanju, jer to potencijalno može uključivati stroge propise kojih se treba pridržavati kada se dolazi na posao. Škoti su obično opušteni i prijateljski nastrojeni, pa je u poslovanju s njima bitno ostati pristojan i ljubazan. Točnost se smatra ključnom u njihovoj kulturi, stoga treba doći na vrijeme na sve sastanke ili društvene događaje. Prilikom vođenja sastanaka na javnim mjestima, ključno je da sudionici govore ujednačenim i tihim tonom kako bi izbjegli uvrijediti druge sudionike i učiniti da se osjećaju neugodno ili poniženo.

U razgovoru s drugom osobom, potrebno je održavati kontakt očima jer se na taj način sugovorniku pokazuje pažnje i zainteresiranost za njihove misli i osjećaje. Ne treba dopustiti da pogled luta dok razgovarate o poslovnim stvarima jer to može izazvati osjećaj tjeskobe i nelagode. Kao dio uspostavljanja povjerenja i pokazivanja interesa da se sugovornicima pruži podrška u poslovnim pitanjima, kada pozdravljate Škote, uvijek je preporučljivo pozdraviti ih stiskom ruke. Time im pokazujete da ste voljni i dostupni pružiti pomoć kada je to potrebno.

Točnost je sastavni dio poslovnog bontona u Škotskoj, pomaže u osiguravanju glatkog odvijanja sastanaka i konferencija i ostavlja dobar prvi dojam na sve sudionike. Točnost je

ključna u svakom radnom okruženju, jer pokazuje brigu za kolege i njihovo vrijeme. Zakašnjenje na sastanke može imati razorne posljedice za ostale članove tima; oni koji kasne mogu propustiti ključne informacije koje su ključne za raspravu ili odgoditi sastanke, što utječe na svačije rasporede.

Kad god se kasni na dogovoreni termin ili sastanak, uvijek se treba ispričati i obavijestiti one koji čekaju o procijenjenom vremenu dolaska. Nazvati ih ili im poslati poruku unaprijed kako biste ih obavijestili da ćete stići na vrijeme također može biti korisno kako bi znali kada dolazite i mogli vas očekivati tamo na vrijeme. Održavanje kontakta očima tijekom razgovora također je ključno u Škotskoj. Ne želite da vaš partner misli da buljite u njega; ali treba održavati određenu razinu kontakta očima kako bi znali da ste angažirani i zainteresirani za ono što imaju za reći.

Biti svjestan svog osobnog prostora u Škotskoj također je ključno. Smatra se nepristojnim stajati preblizu ili staviti ruku oko nečijeg ramena; davanje nekome dodatnog prostora za disanje također se može smatrati pristojnim. Učenje nekih škotskih izraza i razumijevanje kulture pomoći će vam da izgradite jače odnose s kolegama iz Škotske i izbjegnute neugodne susrete. Škoti imaju tendenciju govoriti blagim tonovima, pa je mudro izbjegavati pretjerano agresivan jezik tijekom razgovora s njima. Uspostavljanje odnosa može potrajati neko vrijeme; budite strpljivi i susretljivi dok se ovaj odnos u potpunosti ne formira. Točnost je ključna za uspjeh i treba je prakticirati cijeli život. Od ispita i razgovora za posao do učenja za testove ili učinkovitog upravljanja vremenom, točnost pomaže u izgradnji vašeg samopouzdanja uz učinkovito korištenje vremena. Osobni prostor Škoti su odlični kada je riječ o poslovnom bontonu, pa se prema svom škotskom kolegu odnosite s poštovanjem. Izbjegavajte im se unositi u lice na sastancima i večerama i pokušavati ih maknuti laktovima s puta; dođite na vrijeme kad god je to moguće i izbjegavajte pozive ili slanje poruka seksualno nabijenim jezikom; dok je smijeh na trbuh dobrodošao, previše njih neće učiniti nikakvu uslugu nijednoj uključenoj strani.

Škotska je pretežno zemlja u kojoj se govori engleski, ali galski je i dalje popularan među značajnom populacijom. Galski se često može vidjeti na prometnim znakovima, u novinama i kulturnim događanjima diljem Škotske. Poslovna okruženja često dopuštaju govor škotskim naglaskom sve dok ne zvuči agresivno ili oštro; time pokazujete poštovanje prema njihovoj baštini, a istovremeno izražavate svoju spremnost na suradnju na zajedničkim projektima. Kada govorite škotskim naglaskom, svakako koristite kratke rečenice i jednostavan vokabular - to

pomaže u izbjegavanju pogrešnih tumačenja od strane mladih generacija i sprječava nepotrebnu zabunu i pogrešnu komunikaciju.

Škoti uživaju u laganom razgovoru o vremenu, sportskim timovima, događajima u Edinburghu ili svojim planovima putovanja. Rasprave o politici i vjeri treba izbjegavati kako bi stvari bile pristojne. Imajte na umu da se u škotskom poslovnom okruženju timski rad visoko cijeni u odnosu na pojedinačne projekte i inicijative. Stoga budite spremni na suradnju s raznim ljudima iz različitih sredina. Većina škotskih tvrtki imenuje upravne direktore kao najviše izvršne direktore, odgovorne za donošenje ključnih odluka tijekom sastanaka. Najbolje je promatrati njihove interakcije s drugim ljudima kako biste razumjeli njihov "lanac zapovijedanja". Kao što je slučaj s mnogim europskim kulturama, neizravna komunikacija i eufemizam igraju važnu ulogu u svakodnevnim interakcijama i pregovorima. Stoga se općenito smatra mudrijim izbjegavati izravan govor tijekom pregovora u korist korištenja nejasnih izjava, humora ili neobvezujućih sporazuma kao alternativa. Uspostavljanje povjerenja također znači izbjegavanje fizičkog kontakta između vas i nekoga koga ste upravo upoznali – to uključuje rukovanje s njima ili izravni razgovor s njima.

Govoriti o Velšanima kao o Englezima je netočno i izazvat će iritaciju. Geopolitičke veze između Engleske i Walesa su jake, iako su neki antiengleski osjećaji i raspoloženje kod Velšana uobičajeni, osobito na patriotskom sjeverozapadu zemlje. Kada upoznate nekoga u Walesu, uobičajeno je pozdraviti ga toplim osmijehom i stiskom ruke, a uobičajeno je da se ljudima obraćate imenom. Smatra se nepristojnim prekidati druge dok govore ili povisiti glas u ljutnji. Velšani su poznati po svojoj gostoljubivosti i velikodušnosti, često daju sve od sebe kako bi se gosti osjećali dobrodošlo i ugodno. Važno je pokazati istinsko zanimanje za druge i uključiti se u ljubazan razgovor, izbjegavajući kontroverzne teme. Točnost se cijeni u velškoj kulturi, stoga je važno doći na vrijeme na dogovorene sastanke i društvena okupljanja (Culture Crossing Guide, 2024).

Irska poslovna kultura općenito je konzervativna, a Irci su poznati po skromnosti. Poznati su i po dobrom smislu za humor. Šale i zadirkivanja uobičajeni su dio općeg razgovora, a mogu se proširiti i na sastanke kako bi se izgradio odnos i izbjegao sukob. Rukujte se čvrsto i održavajte kontakt očima. Posjetnice se ne moraju odmah razmijeniti. Irci nisu uvijek točni, ali trebali biste se pobrinuti da stignete na vrijeme. Dobro je uzeti u obzir vrijeme za tzv. mali razgovor (engl. *small talk*), ali najbolje je izbjegavati politiku ili religiju (Globing, 2024).

Prilikom upoznavanja ljudi u Velikoj Britaniji, rukovanje je najčešći oblik pozdravljanja. Ovo bi trebalo biti lagano i ne previše čvrsto. Poljubac u obraz, koji je popularan diljem Europe, također postaje dio britanskog bontona. Bliski prijatelji i članovi obitelji često se grle. 'Hi' i 'hello' dva su najčešće korištena pozdrava na engleskom, uz 'pleased to meet you'. Ako želite nešto prikladnije za formalnije prilike, možete reći: 'How do you do?' pitanje, to je samo formalnost, a drugi ljudi će vam ga obično samo ponoviti. Ako vas netko pozdravi s "kako si?", najbolje je da odgovor bude kratak i pozitivan te da ga također pitate kako je.

Ljudima je općenito ugodno koristiti imena, ali u nekim službenim situacijama možda će više voljeti prezimena ispred kojih stoji naslov. Uobičajeno je da se ugostiteljsko i maloprodajno osoblje obraća kupcima koristeći jednostavno "gospodine" ili "gospođo", iako mnoge organizacije imaju za cilj koristiti rodno neutralniji jezik. U određenim situacijama kada susrećete osobe s visokim statusom, na primjer, plemstvo, možete se nakloniti iz vrata ili napraviti naklon (lagano savijte koljena s jednom nogom naprijed). Međutim, obično to možete zamijeniti rukovanjem ako želite.

Britanci su općenito prilično točni. Izbjegavajte kašnjenje na javne sastanke, posebne prigode, sastanke ili formalne večere. Zapravo, za njih je normalno doći 5-10 minuta ranije. Za grupna okupljanja kao što su zabave ili prijemi, prihvatljivije je pojaviti se kada vama odgovara. Britanci često koriste izraze kao što je "svratiti u bilo koje vrijeme", ali budite oprezni da to shvatite previše doslovno s kućnim posjetima. Iako je prihvatljivo nasumično posjetiti dom bliskog prijatelja, ljudi ga obično zovu unaprijed. Ako primite pismenu pozivnicu za nešto što kaže RSVP (od francuskog *Répondez, s'il vous plaît*), trebali biste odgovoriti što je prije moguće i reći hoćete li prisustvovati ili ne (Buswell, 2024).

Stil komunikacije u Ujedinjenom Kraljevstvu razlikuje se diljem zemlje. Na primjer, stereotip o britanskom bontonu je da su ljudi pristojni, suzdržani i neizravni u komunikaciji. Međutim, u područjima kao što su sjeverna Engleska i Škotska, lokalno stanovništvo ima reputaciju otvorenijeg i izravnijeg stanovništva. Ako govorite engleski i želite se uklopiti bilo gdje u Ujedinjenom Kraljevstvu, dobre teme za razgovor uključuju sport (osobito nogomet), vremensku prognozu, TV, glazbu, hranu, piće ili čavrljanje o lokalnom području. Teže teme poput politike i vjere nisu zabranjene, ali je dobra ideja dopustiti da ih netko drugi prvi spomene. Britanci su prilično privatni, pa izbjegavajte postavljati osobna pitanja o novcu ili dobi osobe. Također, smatra se vrlo lošim bantom prekidati nekoga ili razgovarati preko njega. Britanci imaju reputaciju majstora podcjenjivanja. Očekujte da ćete često čuti riječi poput 'prilično' kada

ljudi opisuju stvari. Općenito, Britanci su neizravni komunikatori koji ne govore uvijek točno ono što misle i ponekad postavljaju stvari na zaobilazan način. Došljaci u zemlju s vremenom nauče čitati između redaka i to 'nije loše' zapravo je kompliment. Kada pišete službeno pismo u Ujedinjenom Kraljevstvu, započnite korespondenciju s 'Dragi [ime]!' Ako ne znate njihovo ime, možete koristiti 'Poštovani gospodine ili gospođo' ili rodno neutralno *'To Whom It May Concern'*. Alternativno, može poslužiti i naziv radnog mjesta osobe (npr. 'Dragi voditelju zapošljavanja'). Ako ste upotrijebili nečije ime, završite pismo s 'S poštovanjem, [vaše ime]!' U suprotnom, potpišite se s 'S poštovanjem, [vaše ime]!' U službenoj e-poruci često se koristi 'srdačan pozdrav' (Buswell, 2024).

#### **4.2. Preporuke za unaprjeđenje vlastitog komunikacijskog stila**

Komunikacijske vještine su na vrhu popisa temeljnih vještina potrebnih za uspjeh na radnom mjestu. S porastom umrežavanja na društvenim mrežama i slanja poruka, komunikacija postaje ležernija, čak i u situacijama kada su potrebni formalniji načini komunikacije. To znači da ljudi iz mlađe generacije možda ne znaju ili čak ne razumiju važnost učinkovitih komunikacijskih vještina na radnom mjestu. Postoje određene stvari kojima se može unaprijediti vlastiti komunikacijski stil i vještine (Reis, 2003):

1. Aktivno slušanje. Ljudi žele znati da ih se čuje. Potrebno je stvarno saslušati što druga osoba govori, umjesto da se čovjek fokusira na svoj odgovor. Poželjno je ztražiti objašnjenje kako bi se izbjegli nesporazumi. Osoba koja se obraća trebala bi biti najvažnija osoba u tom trenutku i osjetiti da ju se zbilja sluša. Još jedna važna stvar je voditi jedan po jedan razgovor. To znači da ako se s nekim razgovara telefonom, ne treba odgovarati na e-poštu niti slati SMS u isto vrijeme. Druga će osoba znati da nema nepodijeljenu pozornost.
2. Bitno je s kim se razgovara. U redu je koristiti akronime i neformalni jezik kada se komunicira s prijatelji, ali ako se šalje e-poštu ili SMS svom šefu, "Hej," ili bilo koji neformalni jezik nema mjesta u poruci. Ne može se pretpostaviti da druga osoba zna što kratica znači. Neki akronimi imaju različita značenja za različite ljude. Učinkoviti komunikatori ciljaju svoju poruku na temelju onoga s kim razgovaraju.
3. Govor tijela je bitan. Ovo je važno za sastanke licem u lice i videokonferencije. Treba se pobrinuti da se izgleda pristupačno, otvoren govor tijela. Ne treba prekriziti ruke, zatvoriti se. Treba održavati kontakt očima kako bi druga osoba znala da joj se obraća pozornost.

4. Provjeriti svoju poruku prije nego što pritisnete *Pošalji*. Provjera pravopisa i gramatike su spas, ali nisu sigurni. Još jednom treba provjeriti što je napisano kako bi bili sigurni da vaše riječi prenose željenu poruku.
5. Budite kratki, ali konkretni. Za pisanu i verbalnu komunikaciju, vježbajte da budete kratki, ali dovoljno konkretni, da pružite dovoljno informacija drugoj osobi da razumije što pokušavate reći. A ako odgovarate na *e-poštu*, svakako pročitajte cijelu *e-poštu* prije nego što sastavite svoj odgovor. Uz dovoljno prakse, naučit ćete ne brbljati ili davati previše informacija.
6. Zapiši stvari. Vodite bilješke dok razgovarate s drugom osobom ili kada ste na sastanku i nemojte se oslanjati na svoje pamćenje. Pošaljite naknadnu *e-poruku* kako biste bili sigurni da razumijete što je rečeno tijekom razgovora.
7. Ponekad je bolje podići slušalicu. Ako smatrate da imate puno toga za reći, umjesto slanja *e-pošte*, nazovite tu osobu. *E-pošta* je sjajna, ali ponekad je lakše prenijeti ono što imate za reći usmeno.
8. Razmisli prije nego progovoriš. Uvijek napravite pauzu prije nego što progovorite, ne govoreći prvo što vam padne na pamet. Odvojite trenutak i obratite pozornost na ono što govorite i kako to govorite. Ova jedina navika omogućit će vam da izbjegnute neugodnosti.
9. Tretirajte sve jednako. Ne razgovarajte ni s kim ponizno, tretirajte svakoga s poštovanjem. Tretirajte druge kao sebi jednake.
10. Zadržite pozitivan stav i osmijeh. Čak i kada razgovarate telefonom, nasmijte se jer će vaš pozitivan stav zasjati i druga će osoba to znati. Kada se često smiješite i odišete pozitivnim stavom, ljudi će pozitivno reagirati na vas.

Učinkovito komuniciranje je vještina koja se može naučiti, stoga će vam praćenje nekoliko gore navedenih savjeta omogućiti da usavršite svoje komunikacijske vještine.

## 5. RASPRAVA

Važnost interkulturalne komunikacije porasla je zbog globaliziranosti svijeta. Kada se istražuju kulturološki utjecaji na komunikaciju, stječe se dublje razumijevanje oba područja. Osim toga, ovi kulturološki utjecaji pomažu u širenju vlastitog znanja o tome tko smo kao pojedinci i kao društvo. Razumijevanje naših komunikacijskih stilova, navika i sklonosti te kako nam oni mogu služiti ili djelovati protiv nas u interakciji s drugima iz drugih kulturnih sredina vrijedna je osobna korist koja proizlazi iz proučavanja interkulturalne komunikacije. Kada se promatra u širem kontekstu, interkulturalna komunikacija može rasvijetliti širok raspon ljudskih iskustava, od procesa definiranja rada mozga do moći jezika u zbližavanju ljudi. Kako svijet postaje sve povezaniji, sposobnost uspješne komunikacije preko kulturnih granica postaje sve važnija. Budući da se sada lakše može putovati na više (udaljenijih) mjesta, povećana je izloženost ljudi različitim kulturama i načinima života. Sposobnost učinkovite komunikacije koja nadilazi granice kulture ključna je za uspješnu suradnju i izgradnju odnosa multietničkih i međunarodnih zajednica. Također je bitna za izbjegavanje i rješavanje sukoba. U tom kontekstu, vrlo je važno pripremiti se prije svakog poslovnog puta ili razgovora koji se odvija sa strancima te uskladiti svoje geste, odijevanje, mimiku, ton glasa i izražavanje onome što se smatra prikladnim u danoj situaciji. Ovaj rad analizirao je kulturološke smjernice za komunikaciju u Francuskoj i Velikoj Britaniji. Za zamijetiti je kako Škoti imaju najbliži komunikacijski stil s Francuzima, dok su Englezi možda manje pristupačni. Ove bi smjernice bilo zanimljivo usporediti s onim narodima koji više polažu u geste i mimiku, kao što su Talijani, jer je za pretpostaviti da bi bile posve drugačije. Poštivanje danih smjernica može biti korisno svim poslovnim ljudima, ali i onima koji tek u turističke svrhe posjećuju ove zemlje, zbog čega je dobro pripremiti se prije puta i pročitati nešto o komunikacijskoj kulturi zemlje koja se posjećuje.



## 6. ZAKLJUČAK

Bilo da je netko turist koji putuje u inozemstvo, poslovni čovjek koji pregovara o spajanju poduzeća ili profesor koji predaje u učionici punoj međunarodnih studenata, danas svatko treba biti svjestan važnosti učinkovite interkulturalne komunikacije. U današnjem, međusobno povezanom svijetu, sposobnost komuniciranja koja nadilazi granice kultura važnija je nego ikada. Olakšava komunikaciju preko jezičnih i kulturnih granica, što dovodi do veće tolerancije, prihvaćanja i, u konačnici, jačih odnosa među ljudima različitog podrijetla.

Komunikacijske su u internacionalnom okruženju od iznimne važnosti jer nitko zapravo ne želi nejasnoće i biti pogrešno shvaćen – to samo može dovesti do problema. Stoga je uvijek potrebno obaviti detaljnu pripremu prije možebitnog susreta s poslovnim partnerima iz drugih zemalja. Nacionalna kultura temelj je komunikacije i shvaćanja komunikacije, zbog čega je potrebno i različite aspekte nacionalne kulture uzeti u obzir. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture sve se više proučavaju i razvijaju.

U praktičnom se dijelu rada uspoređuju komunikacijske karakterističnosti tradicionalno užtogljenih Britanaca i šarmantnih Francuza. Francuzi se neće ustručavati ubacivati u sugovornikovo izlaganje, dok Britanci generalno ovakve ispade smatraju vrlo nepristojnima. Iako postoje brojne razlike u ophođenju i među samim Britancima (primjerice, Škotima i Englezima), rad bi se mogao oplemeniti povećanjem broja analiziranih zemalja, što može biti tema budućih istraživanja.

## LITERATURA

1. Amirsan, R. (2018). *Cultural epic fails: brands gone wrong, and what brands can learn from KFC, Mercedes Benz and Pepsi (In China)?* Dostupno na: <https://medium.com/@amirsanroberto/cultural-epic-fails-brands-gone-wrong-and-what-brands-can-learn-from-kfc-mercedes-benz-and-pepsi-a57d823b76fd> [pristupljeno: 25. 07. 2024.]
2. Bedeković, V. (2010). Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu, Virovitica
3. Buswell, G. (2024). *British etiquette: how to navigate UK social norms.* Dostupno na: <https://www.expatica.com/uk/living/integration/british-etiquette-106556/> [pristupljeno: 25. 06. 2024.]
4. Carnegie, D. (2014). *Kako steći komunikacijske vještine*, VBZ, Zagreb
5. Culture Crossing Guide. (2024). *Wales.* Dostupno na: [https://guide.culturecrossing.net/basics\\_business\\_student.php?id=240](https://guide.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=240) [pristupljeno: 25. 06. 2024.]
6. Dzhangarov, (2023). *Business Etiquette in Scotland.* Dostupno na: <https://www.monetarylibrary.com/business-etiquette-in-scotland/> [pristupljeno: 25. 06. 2024.]
7. EU Council. (2006). *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning.* Dostupno na: [https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning\\_en](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en) [pristupljeno: 20. 4. 2024.]
8. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
9. Friedman, N. (2023). *Let's Get One Thing Straight About the Chevrolet Nova.* Dostupno na: <https://wordworking.medium.com/lets-get-one-thing-straight-about-the-chevrolet-nova-3013e85a88dd> [pristupljeno: 25. 06. 2024.]
10. Globing. (2024). *Ireland Business Etiquette & Culture.* Dostupno na: <https://platform.globig.co/knowledgebase/IE/doing-business-in-ireland/ireland-business-etiquette-culture#:~:text=Irish%20business%20culture%20is%20generally,build%20rapport%20and%20avoid%20conflict.> [pristupljeno: 25. 07. 2024.]
11. Gordon, G.N. (2024). *Communication.* Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/communication> [pristupljeno: 25. 06. 2024.]

12. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill. ISBN 9780077074746.
13. Kelly, D. (2019). *Cultural Tips for Doing Business in Scotland*. Dostupno na: <https://www.tripsavvy.com/doing-business-scotland-4086405#:~:text=In%20Scottish%20business%20culture%2C%20it.be%20keen%20to%20exchange%20them>. [pristupljeno: 25. 06. 2024.]
14. Lamza- Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
15. Middlebury Language Schools. (2023). *Language Learning: Why Is Intercultural Communication Important?* Dostupno na: <https://www.middlebury.edu/language-schools/blog/language-learning-why-intercultural-communication-important#:~:text=The%20capacity%20to%20communicate%20with,%2C%20social%20norms%2C%20and%20habits>. [pristupljeno: 17.08.2024.]
16. Reis, R. (2003). Traditional Cultures, Impact of Media on, Editor(s): Donald H. Johnston, *Encyclopedia of International Media and Communications*, Elsevier, 2003, pp. 501-509, ISBN 9780123876706.
17. Rosenberg, M. B. (2006). *Nenasilna komunikacija: jezik života*. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava – Osijek, Osijek
18. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*, Masmedia, Zagreb
19. Samovar, L.A, Porter, R.E., McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*, Naklada Slap, Zagreb
20. Zelenika, R. (1998). *Metodologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Struktura komunikacije

Slika 2. Individualizam u odnosu na kolektivizam u Hrvatskoj

Slika 3. Distanca moći u Hrvatskoj

Slika 4. Izbjegavanje nesigurnosti u Hrvatskoj

Slika 5. Maskulinitet u Hrvatskoj

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Ključne vještine u interkulturalnim komunikacijama