

# VAŽNOST VISOKOKONTEKSTUALNE I NISKOKONTEKSTUALNE ORIJENTACIJE U INTERKULTURALNOJ KOMUNIKACIJI

---

Tribuljak, Dunja

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:434376>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovna ekonomija: Menadžment

Dunja Tribuljak

**VAŽNOST VISOKOKONTEKSTUALNE I  
NISKOKONTEKSTUALNE ORIJENTACIJE U  
INTERKULTURALNOJ KOMUNIKACIJI**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poslovna ekonomija: Menadžment

Dunja Tribuljak

**VAŽNOST VISOKOKONTEKSTUALNE I  
NISKOKONTEKSTUALNE ORIJENTACIJE U  
INTERKULTURALNOJ KOMUNIKACIJI**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010222277

e-mail: [dtribuljak@efos.hr](mailto:dtribuljak@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study Business Economics: Management

Dunja Tribuljak

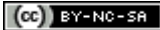
**IMPORTANCE OF HIGH AND LOW CONTEXT IN THE  
INTERCULTURAL COMMUNICATION**

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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, 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:** Dunja Tribuljak

**JMBAG:** 0010222277

**OIB:** 72390642977

**e-mail za kontakt:** dunja.tribuljak@gmail.com

**Naziv studija:** Poslovna ekonomija: Menadžment

**Naslov rada:** Važnost visokokontekstualne i niskokontekstualne orijentacije pri interkulturalnoj komunikaciji

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 14. kolovoza 2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Važnost visokokontekstualne i niskokontekstualne orijentacije u interkulturalnoj komunikaciji**

### **SAŽETAK**

Kultura se i dalje nastavlja temeljito istraživati, kao i njene karakteristike i razne podjele iste. Visoko i niskokontekstualne kulture predstavljaju jednu od najčešćih podjela kulture koja može biti iznimno korisna pri razvijanju interkulturalnih kompetencija i u komunikaciji među različitim kulturama. Cilj rada je predstaviti značaj usporedbe i podjele kultura, kao i pravilne interkulturalne komunikacije. Pri pisanju rada koristile su se razne knjige, članci i internetski izvori o kulturi, interkulturalnoj komunikaciji i visoko i niskokontekstualnim kulturama. Koristile su se razne istraživačke metode, poput deduktivne, povijesne, metode analize, kompilacijske metode itd. Prednosti ovog rada su sažeti opis kulture, njezinih karakteristika, kao i opisi njemačke, američke, francuske i japanske kulture. Međutim, potrebno je opsežnije istraživanje predstavljenih kultura kako bi se dao još dublji uvid u iste. Može se zaključiti kako su podjele kultura, poput visokog i niskog konteksta, iznimno korisne pri analizama te samostalnoj interkulturalnoj interakciji. Poznavanje podjele može pomoći osobi da se osjeća samopouzdanije i kompetentnije pri komunikaciji te smanjiti kulturni šok. Bitno je imati na umu da se pri analizi kultura treba paziti na stereotipe i generalizacije kako bi se izbjeglo umanjenje opsega određene kulture i njezinih kompleksnih karakteristika.

**Ključne riječi:** kultura, interkulturalna komunikacija, visoki i niski kontekst, kulturni šok, interkulturalna kompetencija...

## **The importance of high-context and low-context orientation in intercultural communication**

### **ABSTRACT**

Culture continues to be thoroughly researched, as well as its characteristics and its various divisions. High and low context cultures represent one of the most common divisions of culture that can be extremely useful in developing intercultural competences and in communication between different cultures. The aim of the paper is to present the importance of comparison and division of cultures, as well as proper intercultural communication. Various books, articles and internet sources about culture, intercultural communication and high and low context cultures

were used in writing the paper. Various research methods were used, such as deductive, historical, analysis method, compilation method, etc. The advantages of this paper are a concise description of culture, its characteristics, as well as descriptions of German, American, French and Japanese culture. However, a more comprehensive study of the presented cultures is needed in order to give an even deeper insight into them. It can be concluded that divisions of cultures, such as high and low context, are extremely useful in analyses and independent intercultural interaction. Knowing the division can help a person feel more confident and competent when communicating and reduce culture shock. It is important to keep in mind that when analysing cultures, one should watch out for stereotypes and generalizations in order to avoid reducing the scope of a particular culture and its complex characteristics.

**Keywords:** culture, intercultural communication, high and low context, culture shock, intercultural competence...

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Kultura .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Pojam i povijest kulture .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2. Ključne karakteristike kulture .....</b>	<b>8</b>
3.2.1. Manifestacija kulture na različitim razinama .....	8
3.2.2. Utjecaj kulture na ponašanje i interpretacije ponašanja.....	10
3.2.3. Učenje kulture .....	11
3.2.4. Kultura i biološki procesi.....	12
3.2.5. Povezanost kulture sa društvenim skupinama.....	12
<b>4. Interkulturalna komunikacija.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Kulturni šok .....</b>	<b>14</b>
4.1.1. Simptomi kulturnog šoka.....	15
4.1.2. Oporavak od kulturnog šoka.....	17
<b>4.2. Stereotipi .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. Ksenofobija .....</b>	<b>20</b>
<b>4.4. Asimilacija.....</b>	<b>21</b>
<b>4.5. Kultura i poslovanje .....</b>	<b>23</b>
<b>4.6. Interkulturalna kompetencija.....</b>	<b>26</b>
<b>5. Visokokontekstualna i niskokontekstualna kultura .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1. Obilježja visoko i niskokontekstualne kulture .....</b>	<b>31</b>
5.1.1. Društvena orijentacija i predanost.....	31
5.1.2. Odgovornost i moć.....	32
5.1.3. Sukob i sučeljavanje.....	32
5.1.4. Komunikacija i psihologija.....	33
<b>6. Analiza visoko i niskokontekstualnih država .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1. Njemačka.....</b>	<b>36</b>
6.1.1. Društvena orijentacija i predanost u Njemačkoj .....	36



6.1.2.	Psihologija i komunikacija u Njemačkoj.....	37
6.1.3.	Odgovornost i moć u Njemačkoj .....	39
6.1.4.	Sukob i sučeljavanje u Njemačkoj .....	40
<b>6.2.</b>	<b>Sjedinjene Američke Države.....</b>	<b>40</b>
6.2.1.	Društvena orijentacija i predanost.....	40
6.2.2.	Komunikacija i psihologija u Sjedinjenim Američkim Državama .....	41
6.2.3.	Moć i odgovornost u Sjedinjenim Američkim Državama .....	42
6.2.4.	Sukob i sučeljavanje u Sjedinjenim Državama .....	43
<b>6.3.</b>	<b>Francuska.....</b>	<b>43</b>
6.3.1.	Društvena orijentacija i predanost u Francuskoj .....	43
6.3.2.	Komunikacija i psihologija Francuza .....	43
6.3.3.	Odgovornost i moć u Francuskoj .....	45
6.3.4.	Sukob i sučeljavanje u Francuskoj.....	45
<b>6.4.</b>	<b>Japan.....</b>	<b>45</b>
6.4.1.	Društvena orijentacija i predanost u Japanu .....	45
6.4.2.	Psihologija i komunikacija u Japanu.....	46
6.4.3.	Odgovornost i moć u Japanu .....	47
6.4.4.	Sukob i sučeljavanje u Japanu.....	48
<b>6.5.</b>	<b>Usporedba visoko i niskokontekstualnih država .....</b>	<b>48</b>
<b>7.</b>	<b>Zaključak.....</b>	<b>52</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>56</b>
	<b>Popis tablica.....</b>	<b>62</b>
	<b>Popis slika .....</b>	<b>63</b>

## 1. Uvod

Unatoč godinama istraživanja, kultura se i dalje nastavlja intenzivno istraživati, kao i razni aspekti i podjele iste. Ne postoji jedna jedinstvena, sveobuhvatna definicija kulture, već puno različitih objašnjenja, ali iz kojih se ipak mogu izvući sličnosti. Kulture su izrazito kompleksne i oblikovane mnoštvom simbola, vjerovanja i načina ponašanja te se jedna kultura od druge upravo u tome razlikuje. U radu će se predstaviti razne definicije kulture te njihove sličnosti i razlike kako bi se ista definirala na što jasniji način. Također, u radu će se istražiti razne dimenzije kulture, poput Hofstedeovih šest dimenzija i Trompenaarsovih sedam dimenzija. Ključne karakteristike kulture također će biti analizirane kako bi kultura bila objašnjena i analizirana na što shvatljiviji način.

Interkulturalna komunikacija je sve češća u današnjem svijetu zahvaljujući globalizaciji koja se iz dana u dan sve više širi. Međutim, ljudi koji su prvi puta izloženi interkulturalnom kontaktu se mogu susresti sa određenim poteškoćama. Istražiti će se značenje interkulturalne komunikacije i razna stanja do kojih može doći pri istoj, kao što su kulturni šok, stereotipi, asimilacija, ksenofobija itd., kao i potencijalna rješenja i načini da interkulturalna interakcija bude što kvalitetnija i pozitivnija za sve uključene.

Podjela na visoko i niskokontekstualne kulture je jedna od najpoznatijih podjela kultura koja je vrlo korisna pri analizi i usporedbi istih. U radu će se objasniti što čini kulturu visokom ili niskom, njihova obilježja te će se dati primjeri. Kako bi se usporedba učinila što jednostavnijom i razumljivijom, fokusirati će se na četiri dimenzije: društvenu orijentaciju i predanost, komunikaciju i psihologiju, sukob i sučeljavanje i odgovornost i moć.

Analizirati će se četiri visoko i niskokontekstualne države: Njemačka, Sjedinjene Američke Države, Francuska i Japan. Svaka država će se prvo analizirati prema već predstavljene četiri dimenzije te će se naposljetku usporediti kako bi se uočile njihove sličnosti i razlike.

Svrha rada je predstaviti značaj usporedbe i podjele kultura, kao i važnost pravilne i otvorene interkulturalne komunikacije, ali u isto vrijeme proširiti svijest o tome kako je svaka kultura jedinstvena te se treba oprezno pristupati svakoj analizi. Svaka kultura je skup izrazito kompleksnih koncepata, vjerovanja i simbola te se treba paziti da se pri usporedbi kulture ne svedu na jednostavne i jednodimenzionalne koncepte.

## **2. Metodologija rada**

Glavni izvor podataka za diplomski rad su bili razni članci i knjige o kulturi, interkulturalnoj komunikaciji i raznim kulturama. Koristile su se i internetski izvori poput Merriam-Webster kako bi se pojmovi objasnili jasnije putem definicija. Sva korištena literatura je na engleskom jeziku zbog manjka dostupne literature na hrvatskom. Iako postoji mnoštvo literature o kulturama, ipak su analize i usporedbe određenih kultura, poput Japana i Sjedinjenih Američkih Država, zastupljenije od drugih.

U radu su se koristile razne istraživačke metode. Povijesna metoda se koristila pri opisivanju raznih primjera interakcija s kulturama koje su razni autori opisali u svojim člancima i knjigama, poput E. T. Halla i M. Reed Hall, C. Kluckhohna i R. Wingfield-Hayesa. Koristila se i deduktivna metoda pri opisima i analizi kultura, točnije Njemačke, Sjedinjenih Država, Francuske i Japana. Također, korištena je metoda analize pri opisivanju kulture, usporedbi i analizi kultura te opisu i analizi interkulturalne komunikacije.

Metoda generalizacije je korištena pri opisu asimilacije i akulturacije. Klasifikacija se koristila pri objašnjavanju raznih pojmova unutar rada poput kulture, kulturnog šoka i interkulturalnih kompetencija. Metoda deskripcije se koristila pri opisima raznih procesa, primjerice procesa kulturnog šoka, opisima visoko i niskokontekstualne kulture te karakteristika kulture. Kompilacijska metoda se koristila pri iznošenju zaključaka raznih autora, primjerice zaključci i opažanja E. Würtz o obilježjima visoko i niskokontekstualnih kultura, kao i zaključci K. Leunga, S. Anga i M. L. Tana o interkulturalnim kompetencijama.

### **3. Kultura**

Pojam „kultura“ se često ističe kao pojam kojega je teško definirati. Iako se često koristi, i dalje ne postoji jedna jedinstvena definicija već mnoštvo shvaćanja i interpretacija kulture. U ovome poglavlju će se razmotriti nekoliko definicija i pogleda ovog čestog, ali kompliciranog koncepta. Također, dalje u radu će se razmotriti ključne karakteristike kulture koje se mogu izdvojiti kao sažetak mnogih definicija kulture.

#### **3.1. Pojam i povijest kulture**

Antropologija je znanost koja proučava podrijetlo i razvoj ljudskih društava i kultura, dok kulturna ili socijalna antropologija proučava naučeno ponašanje skupina ljudi u specifičnim okruženjima (National Geographic, 2023). Etnologija je subdisciplina antropologije zadužena za usporedbu različitih kultura koja se polako razvijala zbog susreta sa različitim kulturama tijekom povijesti. U etnologiji se razmatraju i uspoređuju podatci iz različitih kultura i društava te se prave generalizacije kako bi se objasnile društvene i kulturne razlike i sličnosti (Kottak, 1987:9). Istraživanje i upoznavanje kultura nije samo zanimljivo za usporedbu, već i ključno za interkulturalnu komunikaciju. Znanje o kulturama i njihovom načinu života olakšava komunikaciju i sprječava potencijalne nesporazume pri istoj. Bez antropologa i etnologa, međukulturalne interakcije bi bile uvelike otežane.

Korac-Kakabadse i dr., (2001:5) objašnjavaju da je kultura stabilan konstrukt sastavljen od obrazaca, vrijednosti, simbola, značenja, uvjerenja, očekivanja i pretpostavki. Tylor (1870), kako je navedeno u radu Avruča (1998:6), definira kulturu kao složenu rupu u kojoj se nalaze znanje, vjerovanja, umjetnost, moral, pravo, običaji i bilo koje druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao kao član društva. Nadalje, definicija koju predstavlja Spencer-Oatey (2008:3, navedeno u Spencer-Oatey, 2012:2) jest da kultura predstavlja pomalo nejasan skup osnovnih pretpostavki i vrijednosti, životnih orijentacija, uvjerenja, politika, postupaka i ponašanja koje dijeli grupa ljudi, a koje utječu (ali ne određuju) na ponašanje svakog člana, kao i njegovo/njezino tumačenje značenja tuđeg ponašanja.

Iako postoji mnogo različitih definicija kulture, može se zaključiti da sve definicije imaju nekoliko karakteristika koje su iste. Kultura je društveno konstruirana, dijeli se te se uči. Prema tome, osobe koje su uključene u interkulturalne odnose i komunikaciju mogu naučiti potrebna ponašanja koja su u skladu s kulturom s kojom se susreću.

Dokaz da pojam „kulture“ može imati različita shvaćanja je u tome da se pojam kulture često povezuje sa osobom koja je dobro odgojena i koja se pristojno ponaša, tj. sa osobom koja je „kulturna“ (Bagby, 1976:76). Međutim, riječ kojom se takva osoba bolje opisuje jest civilizirana i pristojna te bi se izraz „kulturna“ u ovom slučaju mogao zanemariti. U današnje vrijeme, pojam kulture se koristi za opisivanje gotovo svega što se može naučiti u određenom društvu – kako jesti, piti, hodati, pričati, šutjeti itd.; povijest kulture sada uključuje povijest pretpostavki na kojima se temelji svakodnevni život (Burke 2009, 15-16, navedeno u Arcangeli, 2012:7).

Antropolog Geert Hofstede je 1980. godine je u svojoj knjizi *Cultural Consequences* (hrv. Kulturne posljedice) predstavio šest dimenzija kulture (Hofstede, 2001):

#### 1) Distanca moći

Indeks distance moći mjeri koliko slabiji članovi grupe, ili zajednice, znaju, prihvaćaju i očekuju da moć nije pravedno podijeljena (Nickerson, 2023). Kako Hofstede (2001) objašnjava, nejednakost se može pronaći u svim područjima života:

- Fizičke i mentalne karakteristike
- Socijalni status i prestiž
- Bogatstvo
- Moć
- Zakoni, prava i pravila.

Unatoč tomu što se nejednakosti mogu naći svugdje u svijetu, ipak se ne mogu naći svugdje na isti način. Prema tome, Hofstede razlikuje države sa visokim indeksom moći i države sa niskim indeksom moći. U državama sa visokim indeksom distance moći postoji jaka hijerarhija i poslušnost podređenih nadređenima. Nadređeni se ne savjetuju sa podređenima, već sami donose odluke te se od podređenih očekuje poslušnost. S druge strane, u kulturama gdje je indeks distance moći niži podređeni imaju puno više prostora za sudjelovanje i davanje svog mišljenja. Hijerarhija je manje izražena i orijentirana prema većoj jednakosti.

#### 2) Individualizam i kolektivizam

U individualističkim kulturama, pojedinac je orijentiran na sebe i svoje želje. Radi prema svojim osobnim ciljevima te se ne osvrće na mišljenja zajednice oko sebe. U ovakvim kulturama, šira zajednica ne igra veliku ulogu u načinu ponašanja pojedinca te on ne traži njihovu potvrdu i podršku. S druge strane, u kolektivističkoj kulturi osoba traži podršku i

odobrenje od svoje zajednice, obitelji i prijatelja. U ovakvim kulturama, pojedinci visoko vrednuju mišljenja ljudi oko sebe, gotovo cijele zajednice, ne samo svoje obitelji i prijatelja.

### 3) Maskulinitet i feminitet

Hofstede (2001) razlikuje tradicionalno muška i ženska društva, tj. društva s visokim ili niskim maskulinitetom ili feminitetom. Kao tradicionalno muške osobine navedene su asertivnost, hrabrost, snaga i kompetitivnost, dok su tradicionalno ženskim osobinama smatrane suradnja, kvaliteta života i njegovanje. Primjerice, društvo sa visokim feminitetom više vrednuje ženske osobine te imaju bolji roditeljski dopust i pristupačniju skrb o djeci dok npr. društva sa niskim feminitetom vjerojatno imaju puno više žena na vodećim ulogama i više stope žena u poduzetništvu (Nickerson, 2023).

### 4) Indeks izbjegavanja nesigurnosti

Indeks izbjegavanja nesigurnosti objašnjava koliko određena kultura ima sposobnost nošenja sa promjenama oko njih. Prema tome, razlikuju se društva sa visokim i niskim indeksom izbjegavanja nesigurnosti. Kulture koje imaju visoki indeks izbjegavanja nesigurnosti imaju manju toleranciju prema riziku i neizvjesnosti te, upravo zbog manje tolerancije, veći broj pravila i zakona kako bi izbjegli ikakve nesigurne ili upitne situacije. Ljudi u ovakvim društvima se boje promjena te čine najbolje što mogu kako bi ih izbjegli. S druge strane, u društvima koja imaju niski indeks izbjegavanja nesigurnosti postoji manji broj pravila i zakona jer ljudi ne smatraju promjene nečim lošim ili nečim čega se moraju bojati.

### 5) Dugoročna i kratkoročna orijentacija

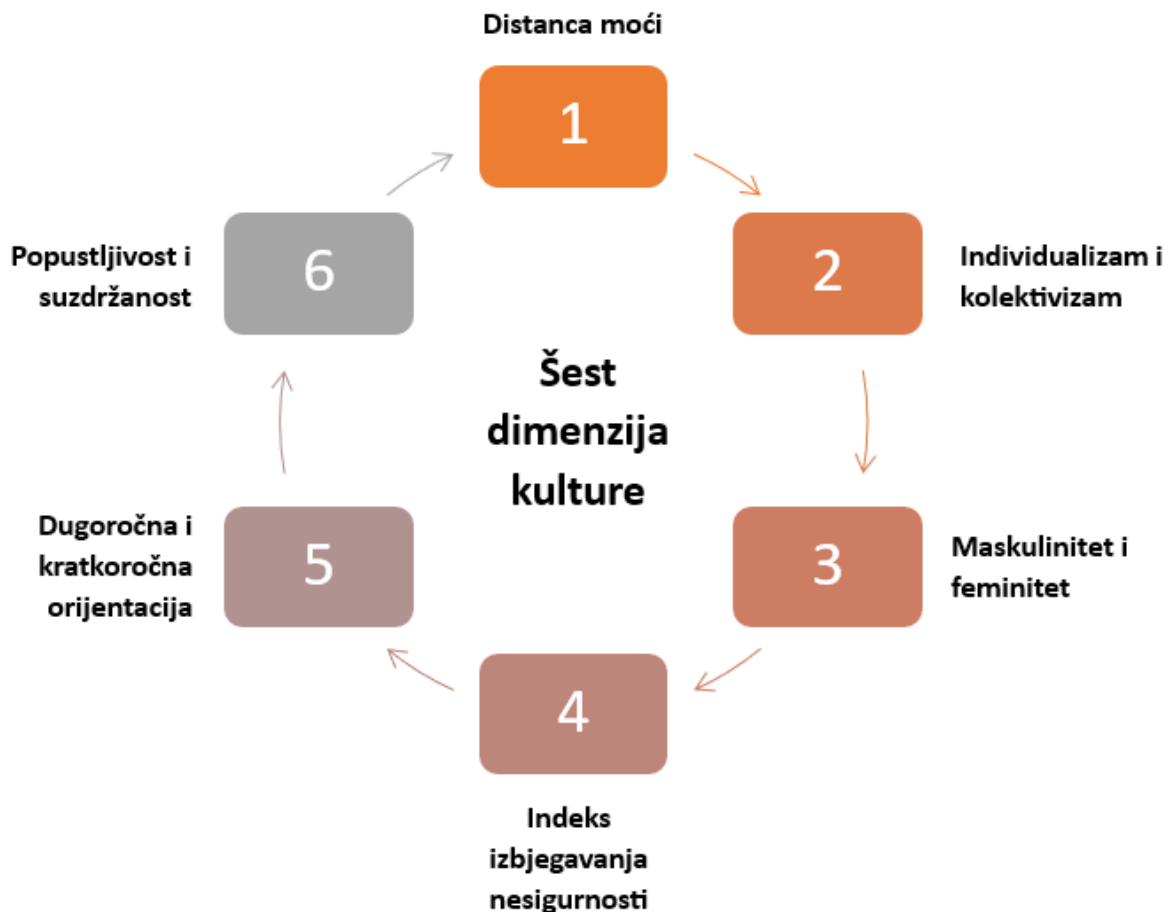
Dimenzija dugoročne i kratkoročne orijentacije objašnjava koliko određeno društvo vrednuje kratkoročni ili dugoročni uspjeh. Primjerice, kultura sa dugoročnom orijentacijom je usmjerena prema dugoročnom uspjehu te visoko vrednuje osobine poput izdržljivosti, štedljivosti i sposobnosti prilagodbe. S druge strane, društva s kratkoročnom orijentacijom su više fokusirana na sadašnjost i bližu budućnost (Nickerson, 2023).

### 6) Popustljivost i suzdržanost

Dimenzija popustljivosti ili suzdržanosti pokazuje koliko je određeno društvo suzdržano ili nesuzdržano u ostvarivanju svojih želja. Kultura visoke popustljivosti promovira zadovoljstvo i uživanje, dok kultura niske popustljivosti promovira štednju i suzdržanost. Primjerice, u društvu visoke popustljivosti ljudi više troše na luksuz i vjerojatno uživaju više slobode kada je riječ o aktivnostima u slobodno vrijeme. S druge strane, u suzdržanijem društvu, ljudi više štede

novac i usredotočuju se na praktične potrebe te uživaju samo kada to i „zasluže“ (Hofstede, 2001).

Na slici 1 prikazano je svih šest dimenzija kulture prema Hofstedeu. Hofstedeove dimenzije mogu biti vrlo korisne poduzećima pri prilagodbi proizvoda i marketinga. Primjerice, ako poduzeće želi prodavati svoje proizvode u zemlji koja je vrlo kolektivistička, možda treba razmotriti dizajniranje ambalaže i način oglašavanja na način koji će privući grupe, ne samo pojedince (Nickerson, 2023). Slično tomu, poduzeće koje proizvodi i prodaje luksuzne proizvode može odlučiti plasirati ili ne plasirati svoje proizvode u određenoj zemlji ili tržištu prema razini popustljivosti ili suzdržanosti te zemlje ili tržišta.



Slika 1. Šest dimenzija kulture prema Hofstedeu (izrada autorice prema Nickerson, 2023)

Fons Trompenaars (1994) je nadgradio Hofstedeove dimenzije sa dodatnih nekoliko dimenzija kulture. Prema tome, Trompenaarsovih sedam dimenzija kulture su (Rugman i Collinson, 2012:142):

1. Univerzalizam i partikularizam

U univerzalističkim kulturama pravila i propisi primjenjuju se u svim situacijama bez obzira na posebne okolnosti ili slučajeve do kojih može doći. S druge strane, partikularističke države su ipak promatraju zasebne slučajeve i mogu praviti iznimke. Univerzalističke države su Švicarska, Kanada i Sjedinjene Države, dok su partikularističke države Koreja, Rusija, Kina i države bivše Jugoslavije.

2. Individualizam i kolektivism

Isto kao i kod Hofstede, individualističke kulture su orijentiranije prema pojedincu, dok su kolektivističke fokusirane na kolektiv i grupu.

3. Neutralnost i emocionalnost

Ova dimenzija promatra koliko je kultura emocionalna ili neutralna na radnom mjestu. Neke kulture stavljaju naglasak na službene podatke i analitičko donošenje odluka, dok druge smatraju mišljenja i intuiciju kao vjerodostojne kriterije. Najemocionalnije države su Francuska i Italija, dok su Japanci, Nijemci i Kinezi neutralni.

4. Specifičnost i difuznost

Ako hijerarhija koja postoji na radnom mjestu prelazi i u privatni život, tada se država smatra difuznom. Primjerice, difuzne kulture su Japan i Kina. S druge strane, države koje su specifične, tj. odvajaju privatni i poslovni život, su Nizozemska i Australija.

5. Postignuće i atribucija

Ova dimenzija se odnosi na status pojedinca unutar organizacije. Točnije, u nekim kulturama status, vjerodostojnost, autoritet i moć su bazirane na zaslugama pojedinca. Nasuprot tomu, u drugim kulturama klasa, spol, dob i obrazovanje vode osobu do moći i utjecaja. Zemlje gdje se status obično pripisuje su Turska i Egipat, a SAD, Kanada i Švedska su države gdje se zaslužuje.

6. Odnos prema vremenu: sekvencijalno i sinkronijsko

Sekvencijalno vrijeme je vrijeme u kojemu se događaji odvijaju po redu, dok se u sinkronijskom vremenu događaji isprepliću. Odnos prema vremenu je uglavnom povezan sa sastancima i rokovima. Latinoameričke i arapske kulture su uglavnom ležernije u pogledu vremena, dok su sjeverno europske kulturne puno ozbiljnije i točnije.



## 7. Odnos prema okolini

Ova dimenzija promatra naglasak koji određena kultura stavlja na odnos ljudi s prirodom i prirodnim okolišem. S jedne strane, neke kulture promoviraju kontrolu okoliša, dok se druge zalažu za harmoniju i suradnju s prirodom. Religijski i filozofski stavovi određuju ovu dimenziju.

### 3.2. Ključne karakteristike kulture

Kao što je prethodno u radu spomenuto, postoje karakteristike kulture koje se mogu uočiti u većini definicija i objašnjenja iste. Spencer-Oatey (2012:3) izdvaja nekoliko ključnih značajki kulture: kultura se manifestira na različitim razinama, utječe na ponašanje i manifestacije ponašanja, razlikuje se i od univerzalne ljudske prirode i od jedinstvene individualne osobnosti, utječe na biološke procese, povezana je sa društvenim grupama i skupinama, istovremeno se smatra individualnim i društvenim konstruktom, kultura se uči i mijenja te se može ilustrirati kao opisni, a ne evaluacijski koncept.

#### 3.2.1. Manifestacija kulture na različitim razinama

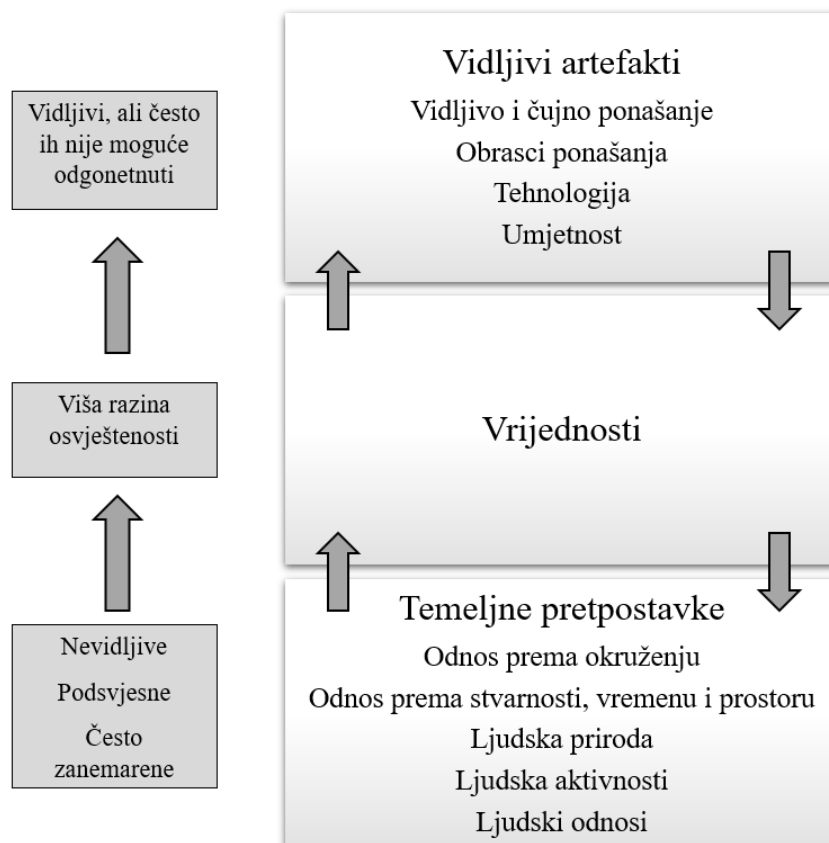
Tri temeljne razine na kojima se kultura očituje prema Scheinu (1990:111) su: (1) *vidljivi artefakti*, (2) *vrijednosti* i (3) *temeljne pretpostavke*. (1) *Vidljivi artefakti* su prvo što osoba uoči kada se susretne sa novom kulturom, točnije pojave koje se mogu spoznati ljudskim osjetilima. Primjerice, kako se ljudi odnose jedni prema drugima, način odijevanja, miris i atmosfera mjesta itd. (Schein, 1990:111). Iako je lako skupiti podatke, kod artefakata je najteže odrediti njihovo značenje, primjerice, zašto se određena grupa oblači na način na koji se oblači.

Kako bi se saznao razlog ponašanja, promatraju se (2) *vrijednosti* kojima se grupa vodi. S obzirom da je često teško uočiti i saznati razloge ponašanja direktno, često se provode intervjui članova ili analiza artefakata (npr. dokumenti, zapisi...) (Spencer-Oatey, 2012:3). Međutim, kod analize vrijednosti, treba imati na umu kako su vidljive samo vrijednosti koje ta kultura prihvaća ili manifestira. Točnije, kako Spencer-Oatey (2012:3) objašnjava, vidljive su samo one vrijednosti i razlozi ponašanja koje su pripadnici kulture prihvatili, što bi oni idealno željeli da budu njihove vrijednosti i razlozi. U stvarnosti, ljudi često racionaliziraju te su temeljni razlozi ponašanja uglavnom skriveni ili nesvjesni.

Skriveni ili nesvjesni dio kulture su (3) *temeljne pretpostavke*. Njih je nužno odrediti kako bi se kultura istinski razumjela jer upravo u njima leži ključ ponašanja i vrijednosti određene kulture.

Kako bi se temeljne pretpostavke odredile, potreban je trud i volja od strane člana kulture, kao i od osobe (stranca) koji pokušava shvatiti tu kulturu.

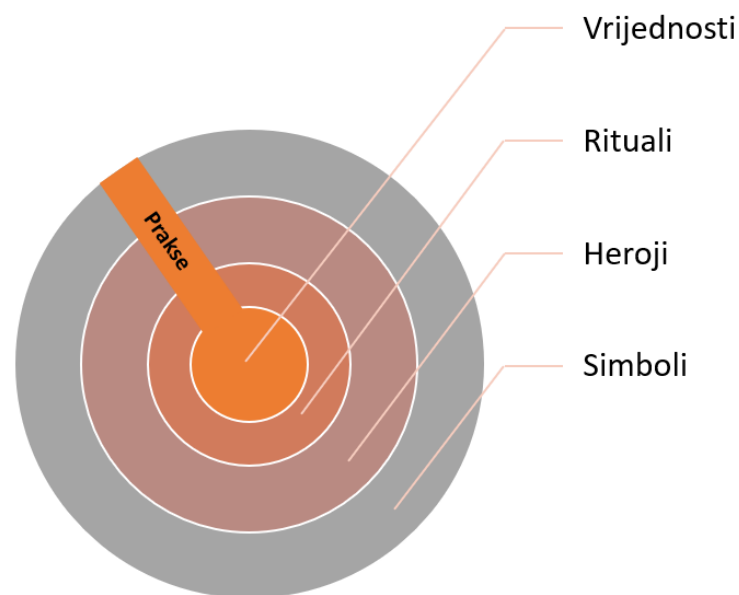
Na slici 2 prikazane su razine kulture i njihovi odnosi. Može se primijetiti kako svaka razina kulture ovisi o drugoj razini, i obrnuto. Ni jedna kultura nema samo jednu razinu, već se sastoji od sve tri navedene. Tablica služi za pojednostavljenje razina kulture, u stvarnosti su razine puno kompleksnije i opširnije. Razumijevanje i istraživanje kultura traje godinama, a ponekad se nikad ne zaključuje.



Slika 2. Razine kulture i njihova interakcija (izrada autorice prema Schein, 1984:4, navedeno u Spencer-Oatey, 2012:4)

Još jedna podjela kulture je podjela na simbole, heroje, rituale i vrijednosti (Hofstede i dr., 2010:7). Na slici 3 prikazani su slojevi kulture koji se mogu usporediti sa slojevima luka. Može se uočiti da su vrijednosti u samome centru te da sve ostalo polazi upravo od njih. Simboli su najočiti i najvidljiviji dio svake kulture te često upravo po njima pamtimo i prepoznajemo određenu kulturu. Primjerice, šesterokraka ili Davidova zvijezda se povezuje sa židovskom zajednicom dok se javorov list asocira sa Kanadom. Simboli mogu biti slike, geste, objekti koji

imaju posebno značenje za određenu kulturu. Razlog zašto su simboli stavljeni na prvi, najpovršniji sloj na slici 3 je zato što se novi simboli lako javljaju, dok se stari isto tako lako zaboravljaju (Hofstede i dr., 2010:8). Heroji su ljudi ili likovi koji su dio određene kulture i koji ju predstavljaju (primjerice, grčki bogovi). Rituali su radnje i akcije koje kultura provodi. Primjeri uključuju načine pozdravljanja i odavanja poštovanja drugima, kao i društvene i vjerske ceremonije često u svrhu jačanja grupne kohezije (Hofstede i dr., 2010:8). Simboli, heroji i rituali su zajedno svrstani pod prakse kulture jer ih određena kultura koristi i prakticira. Svi oni skupa vode do vrijednosti, koje se nalaze u srži kulture.



Slika 3. Slojevi kulture (izrada autorice prema Hofstede i dr., 2010:8)

### 3.2.2. Utjecaj kulture na ponašanje i interpretacije ponašanja

Hofstede i dr., (2010:9) objašnjava da iako su određeni dijelovi kulture vidljivi ljudskim okom, „kulturno značenje leži točno i samo u načinu kako ti dijelovi interpretirani od strane članova.“ Primjerice, gesta „palac gore“ može značiti odobravanje i pohvalu u Belgiji, Ujedinjenom Kraljevstvu i nekim drugim državama u Europi. Međutim, s druge strane, ista gesta može biti interpretirana kao uvreda u nekoj drugoj državi i kulturi, npr. na Mediteranu. Slično se može objasniti i sa načinom odijevanja. Dok je u nekim dijelovima svijeta sasvim prihvatljivo nositi odjeću koja otkriva više tijela, u drugim dijelovima je to viđeno i interpretirano kao neprihvatljivo, gotovo vulgarno.

Može se zaključiti da se od kulture može očekivati da neprestano daje značenja emocijama i situacijama, tj. značenja i prakse različitih kulturnih konteksta mogu poticati i inicirati jedne

teme u odnosu na druge teme i, kao posljedicu, mogu dovesti do varijacije u emocionalnom doživljaju (Kitayama i dr., 2006:890).

### 3.2.3. Učenje kulture

Kultura se uči, ne nasljeđuje se. Dijete odmalena uči načine pozdravljanja, stavove, običaje i sve ostalo što je povezano sa njegovom kulturom od roditelja i rodbine. Ovaj proces učenja kulture pomaže pojedincu da bude prihvaćen u svome društvu, tj. da bude reprezentativan član svoje kulture. Poznavanje vlastite kulture pojedincu omogućuje daljnji prijenos znanja i običaja na svoje potomke, unuke i tako dalje. Naravno, osoba koja je dio određene kulture je i dalje pojedinac, sa vlastitim manama i osobinama koje ne nestaju pripadničtvom ili povezanosti sa određenom kulturom.

Na slici 4 prikazane su tri razine jedinstvenosti kod čovjeka. Kao što je objašnjeno na slici, osobnost je jedinstvena za osobu, tj. može se opisati kao spoj naslijeđenih i naučenih faktora. Osobnost nije i ne može biti dijeljena s drugima. Kada se govori o „naučenim“ faktorima, misli se upravo na faktore koji su naučeni u kulturi u kojoj se pojedinac nalazi. Kultura, naravno, ovisi o grupi u pitanju, tj. razlikuje se od grupe do grupe. Kao što je prethodno objašnjeno, kultura se uči kroz život i upravo iskustva koja osoba proživi kao član te određene kulture ju čine članom iste. Ljudska priroda je univerzalna za svaku osobu i naslijeđena.



Slika 4. Razine jedinstvenosti čovjeka (izrada autorice prema (Hofstede i dr., 2010:4)

#### 3.2.4. Kultura i biološki procesi

Iako se na prvi pogled možda ne vidi korelacija, postoji jaka povezanost između bioloških procesa i kulture iz koje osoba potječe. Primjerice, antropolog Clyde Kluckhohn opisuje situaciju u kojoj je povezanost biologije i kulture očita. U Arizoni je poznao gospođu koja je bila zainteresirana za izazivanje raznih kulturnih reakcija. Gostima koji su joj dolazili je pripremala razne slasne sendviče punjene mesom koje nije izgledalo niti kao piletina ni tuna, ali je po okusu podsjećalo na oboje. Na pitanja o mesu nije odgovarala sve dok osoba nije dovršila jelo. Zatim bi objasnila kako meso koje su upravo pojeli nije ni piletina ni tuna, već bijelo meso svježih ubijenih čegrtaša. Odgovor gostiju je bio gotovo trenutačan: mučnina i povraćanje. Biološki proces je na taj način postao dio kulturne mreže (Kluckhohn, 1968:25-26, navedeno u Spencer-Oatey, 2012:7). Razlog takvoj reakciji nije zato što je meso čegrtaše bilo pokvareno ili nejestivo, već su gosti tako reagirali zbog sredine, tj. kulture u kojoj su odrasli. Kultura iz koje oni potječu očito nije bila upoznata sa konzumacijom zmija. Dapače, često su dolazili iz kulture koja zmije u potpunosti izbjegava te ih nikako ne smatra hranom. S druge strane, ljudi iz Arizone, poput spomenute gospođe, su odrasli konzumirajući čegrtaše te njihova konzumacija kod njih nije izazivala nikakvu lošu reakciju.

Primjeri povezanosti biologije i kulture ne prestaju sa spomenutim primjerom. Kontrola boli je različita od kulture do kulture te se često pojedinci iz jedne kulture dive sposobnostima podnošenja fizičke boli od strane pripadnika druge kulture. Nadalje, ukrašavanje ljudskog tijela i pritom podnošenje boli se razlikuje od kulture do kulture. Primjerice, žene iz Padaung plemena na Burmi izdužuju vratove noseći velik broj metalnih vratnih prstena; pripadnici Masaija iz Istočne Afrike šire ušne resice komadićima drveta; vezanje stopala žena u Kini je bilo rašireno do prije sto godina jer su se mala stopala smatrala privlačnima; muškarci na Novoj Gvineji nose komadić kosti u nosu... (Ferraro, 2010:24).

#### 3.2.5. Povezanost kulture sa društvenim skupinama

Kulturu dijeli najmanje dvoje ili više ljudi. Kako Ferraro (2010:20) objašnjava, ne postoji kultura pustinjaka, odnosno da bi se ideja, stvar ili ponašanje smatrali kulturnim, mora ih dijeliti neka vrsta društvene skupine ili društva. Naravno, individualne razlike se mogu uočiti od osobe do osobe u određenoj kulturi, ali ukoliko su stavovi, vrijednosti i uvjerenja osobe u skladu sa kulturom u kojoj se nalazi, ta osoba je dio te kulture. Nasuprot tome, ako osoba ne dijeli stavove i vrijednosti sa ostalim članovima, onda ne dijeli ni tu kulturu (Matsumoto, 2000:28).

Može se zaključiti da je kultura uvijek kolektivni fenomen, jer se barem djelomično dijeli s ljudima koji žive ili su živjeli u istom društvenom okruženju, u kojem je i naučena (Hofstede i dr., 2010:6).

## 4. Interkulturalna komunikacija

Bilo zbog turizma, poslovnih obveza ili jednostavno ako žive u multikulturalnom okruženju, pojedinci se susreću sa raznim kulturama u svome životu. U današnje vrijeme globalizacije i digitalizacije, takvi susreti postaju sve češći bilo da se događaju uživo ili preko interneta te ih je gotovo nemoguće izbjeći. Trompenaars (1994:22) opisuje da je kultura ljudima kao voda ribama: riba shvaća da treba vodu tek kada više nije u njoj; kultura održava ljude, kroz nju žive i dišu.

Samim postojanjem raznih kultura dolazi i potreba za kvalitetnom komunikacijom među njima. Osoba koja putuje s jednog kraja svijeta na drugi, ili čak s jednog kraja države na drugi, vrlo vjerojatno neće biti upoznata sa apsolutno svim običajima u drugoj državi te će možda doživjeti i razne kulturne šokove. Ako ljudi žele biti u mogućnosti učinkovito i mirno komunicirati u trenutnoj globalnoj ekonomiji, biti će bitno razumjeti zašto i kako se kulture razlikuju (Palazzo, 2002:198).

### 4.1. Kulturni šok

Izraz *kulturni šok* je prvi puta upotrijebio Kalervo Oberg 1960. godine u kratkom članku o američkim iseljenicima. Definirao ga je kao transplantacijsku bolest koja pogađa ljude koji se odjednom presele u inozemstvo (Oberg, 1960:177). Ukoliko je preseljenje brzo i daleko od vlastite kulture, očekuju se značajne poteškoće u snalaženju (Mumford, 1998). Osoba svjedoči događajima, ritualima, govoru i izgledu ljudi koji su potpuno drukčiji od ičega što je tom pojedincu dosada bilo poznato. Primjerice, osobi koja prvi puta putuje u Španjolsku može biti neobično što Španjolci vrlo kasno večeraju, redovito poslije 22 h navečer. Osoba može biti kulturno „šokirana“ time, ali će vrlo vjerojatno to prihvatiti i naviknuti se vrlo brzo. S druge strane, kulturni šok može biti puno jači, kao npr. konzumacija zmija (primjer koji je prethodno spomenut u radu). „Kulturni šok se kreće od blage iritacije sve do duboko ukorijenjene psihološke panike ili krize“ (Ferraro, 2010:161).

Postavlja se pitanje zašto osoba doživljava kulturni šok. Hofstede i dr. (2010:384) objašnjavaju da svaka osoba ima „mentalni softver“ koji sadrži osnovne informacije koje su stečene rano u životu te su toliko prirodne da su nesvjesne. Kada dođe do situacije koja iziskuje mijenjanje tih osnovnih karakteristika, istovremeno dođe i do šoka. Očekivano je da osoba ne može na brzinu prihvaćati i mijenjati stvari s kojima je upoznata cijeli život. Ako stranac želi učinkovito funkcionirati u novom okruženju i voditi relativno ne stresan i ispunjen život, mora steći društvene vještine kulture domaćina, posebice znanje potrebno za pregovaranje u

svakodnevnim društvenim susretima s članovima novog društva (Bochner, 1982:164). Do šoka može doći iznenađujuće sporo te se na prvi pogled sve može činiti u redu. Također, šok uglavnom nije rezultat samo jednog događaja i situacije već je uglavnom ishod njih nekoliko.

#### 4.1.1. Simptomi kulturnog šoka

Oberg (1960:178) navodi sljedeće simptome koji se mogu pojaviti kod osobe koja doživljava kulturni šok: pretjerana briga oko vode i hrane; odsutan pogled u daljinu (poznat kao i „tropski pogled“); osjećaj bespomoćnosti i želja za ovisnošću o stanovnicima vlastite nacionalnosti; napadaji bijesa zbog kašnjenja i drugih manjih frustracija; kašnjenje i neopravdano odbijanje učenja jezika zemlje domaćina; pretjerani strah od prevare, pljačke ili ozljede; velika zabrinutost zbog manjih bolova i rana. Kohls i Marx (1984:65, 1999:32, navedeno u Ferraro, 2010:162) također izdvajaju najčešće simptome:

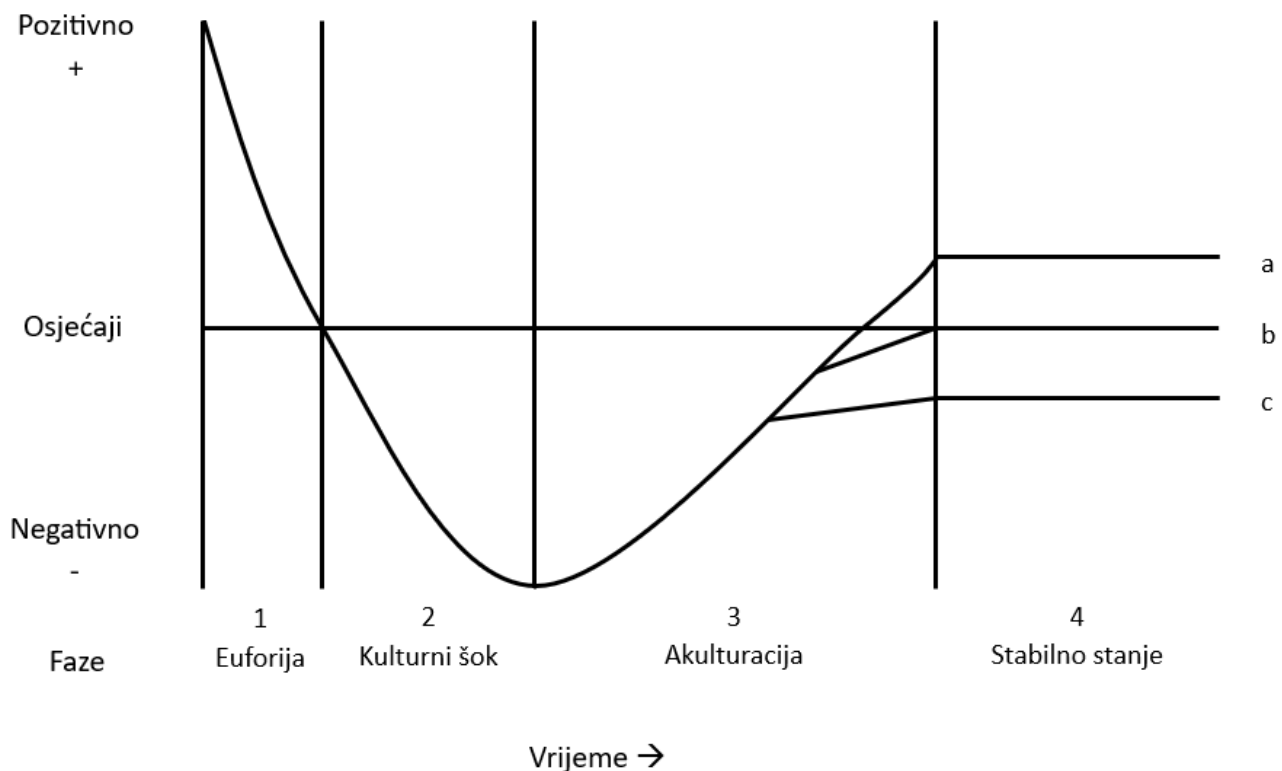
- Čežnja za domom
- Dosada
- Povlačenje (npr., provođenje puno vremena čitajući, druženje samo sa ostalim pojedincima iz vlastite države, izbjegavanje provođenja vremena sa domaćinima)
- Kompulzivno jedenje
- Kompulzivno pijenje
- Iritabilnost
- Pretjerana čistoća
- Bračni konflikt
- Obiteljske tenzije i konflikt
- Šovinistički ispadi
- Stereotipiziranje domaćina
- Gubitak sposobnosti učinkovitog obavljanja posla
- Neobjašnjivi napadaji plača
- Fizički simptomi (psihosomatske bolesti)
- Osjećaj izoliranosti
- Gubitak težine
- Osjećaj bespomoćnosti
- Napetost i neraspoloženost
- Gubitak samopouzdanja
- Strah od najgoreg



Naravno, osoba ne mora imati, te inače ni nema, sve navedene simptome šoka, ali gotovo svaki stranac se susretne barem s nekima. Gotovo je nemoguće da osoba koja se tek preselila u potpuno drugu državu ne doživi barem neke od simptoma kulturnog šoka.

Ljudi koji su iskusili osjećaje i simptome kulturnog šoka uglavnom prate krivulju akulturacije koja je prikazana na slici 5 (Hofstede i dr., 2010:384-5). Prva faza euforije je kratka; osoba se osjeća sretnom i uzbuđenom zbog dolaska u novo okruženje. Druga faza je faza u kojoj dolazi do kulturnog šoka koji se javlja kada se osoba smjesti u novom okruženju. Polako, osoba dolazi do treće faze, akulturacije, gdje osoba polako prihvaća način života i običaje nove kulture. Stabilno stanje je četvrta faza koja se može realizirati na tri načina:

- a. Može biti pozitivno u smislu da se osoba potpuno uklopi u novu kulturu i postane dio iste, do te mjere da se čak osjeća bolje nego u svojoj staroj kulturi
- b. Može biti neutralno: osoba se navikla na život u novoj kulturi te se osjeća isto kao u staroj
- c. Može biti negativno: osoba se osjeća loše i neprihvaćeno u novom okruženju.



Slika 5. Krivulja akulturacije (izrada autorice prema Hofstede i dr., 2010:385)

#### 4.1.2. Oporavak od kulturnog šoka

Kulturni šok pri odlasku u strano okruženje je gotovo neizbježan. Međutim, postoje načini minimiziranja kulturnog šoka. Osoba može u potpunosti izbjeći kulturni šok na način da se uopće ne izlaže drugim, stranim kulturama i da s njima ne stupa u nikakav oblik kontakta. Naravno, ovakav način nošenja s ovim problemom je nerealan u životima većine ljudi te je, zbog globalizacije, u potpunosti nedostižan.

Ferraro (2010:209-213) je sastavio nekoliko prijedloga za suočavanje sa kulturnim šokom i simptomima istoga:

a) Učenje o kulturi domaćina je proces koji se nastavlja tijekom boravka u istoj, ali i duže.

Nemoguće je očekivati da se pojedinac može u potpunosti pripremiti za sve što ga čeka u novoj kulturi. S nekim stvarima će se susresti tek kada stigne u državu domaćina. Ferraro savjetuje da se osoba pokuša upoznati sa kulturom što je više moguće, preko prijatelja ili kolega, lokalnih udruga za strance, novina itd. Bitno je da osoba razumije i prihvati da će upoznavanje sa novom kulturom trajati, ali i da pokuša uživati u tom procesu.

b) Nakon dolaska u novu državu, osoba se treba što prije upoznati sa svojim najbližim fizičkim okruženjem.

Istraživanje fizičkog okruženja, promatranje zgrada i trgovina će pomoći osobi da se brže upozna sa samom kulturom i ljudima.

c) Prvih nekoliko dana, osoba se treba upoznati sa nekoliko osnovnih, svakodnevnih vještina “preživljavanja” u novoj kulturi.

Ova stavka podrazumijeva upoznavanje sa javnim prijevozom, lokalnom valutom, naručivanje u restoranu, interakciju sa trgovcima... Savladavanje ovakvih vještina će omogućiti da se pojedinac osjeća manje strano i neugodno, već samouvjeren u svakodnevnim, čestim interakcijama.

d) Iako teško, osoba mora pokušati razumjeti razloge ponašanja domaćina.

Kada se suoči sa neobičnim ili čak neugodnim ponašanjem, pojedinac treba pokušati shvatiti zašto se domaćin ponaša na način na koji se ponaša. Naravno, osobi se takvo ponašanje ne mora svidjeti, ali će mu biti lakše ako razumije razlog istoga.

e) Pojedinaac treba prihvatiti činjenicu da nema odgovor na sva pitanja, te da će mu trebati vremena za pronalaženje svih odgovora.

Normalno je da postoji određeno vrijeme prilagodbe na novom mjestu te osoba ne smije misliti da će odgovori na sva pitanja koja ima o kulturi doći brzo. Omogućavanje i dozvoljavanje samome sebi da se prilagodi polagano će osobu spasiti od nepotrebne anksioznosti i pritiska te posljedično, omogućiti brzu prilagodbu novoj kulturi.

f) Upoznavanje i uspostavljanje odnosa sa novom kulturom.

Iako je uglavnom lakše uspostaviti kontakt sa drugim strancima u novoj državi, pojedinac bi trebao raditi i na uspostavljanju odnosa sa domaćinima. Time će bolje upoznati kulturu, način na koji ljudi razmišljaju te se naposljetku bolje osjećati u novom okruženju.

g) Humor i pustolovnost.

Humor je često lijek za loše raspoloženje te stranac ne smije zaboraviti da nije sve tako „crno.” Normalno je griješiti u novim situacijama i osjećati se posramljeno, ali je često moguće izbjeći ovakve loše osjećaje humorom. Također, osoba ne smije zaboraviti na pustolovnost i mogućnosti koje ima u novom okruženju. Istraživanje i nova iskustva će osobi pomoći prebroditi težak period prilagodbe i ubrzati upoznavanje nove kulture i okruženja.

h) Osoba mora „pustiti” dom.

Koliko god je moguće, osoba treba prihvatiti činjenicu da neko vrijeme neće biti kod kuće, sa poznatim ljudima i okruženjem, ali i činjenicu da to nije loša stvar. Prije odlaska, bitno je osigurati vrijeme potrebno za oproštaje od obitelji i prijatelja. Na taj način, osoba se simbolično priprema na odlazak, što je bitno prije susreta sa novom kulturom. Također, korisno je tada odrediti način održavanja kontakta sa svojim bližnjima.

i) Osoba mora imati na umu da u kulturama nema apsoluta.

Svaka osoba i situacija je drugačija, te se ne smije očekivati točno predviđanje svake situacije. Priče i situacije koje osoba pročita u pripremi za odlazak ne smiju biti smatrane kao stroga pravila, već kao savjeti. Na pojedincu je da prosudi situaciju i reagira prikladno, kao što bi učinio i u svojoj kulturi.

j) Pojedinaac mora imati vjere u sebe.

Manjak samopouzdanja u novom okruženju je česta nuspojava kulturnog šoka. Ključno je da je osoba svjesna da se ne može automatski osjećati samouvjereno u potpuno nepoznatom okruženju. Unatoč tome, pojedinac treba ustrajati na radu na sebi i upuštanju u nove situacije kako bi se naposljetku osjećao ohrabren i spreman za susrete i izazove u novom okruženju. Nadalje, osoba ne smije biti pesimistična u vezi strane kulture, u smislu da očekuje loša iskustva i stav od strane domaćina. Treba biti otvoren i spreman učiti te se tako i predstavljati stranoj kulturi. Vrlo je mala mogućnost da će ljudi koji osobu prepoznaju kao stranca koji je nov u okruženju osuđivati i omalovažavati. Dapače, ukoliko stranac ima pozitivan i znatiželjan stav domaćini će biti više voljni pomoći mu u prilagodbi njihovoj kulturi.

## **4.2. Stereotipi**

Svaki pojedinac tijekom svog života čuje određene stereotipe o drugim skupinama ili kulturama. Merriam-Webster (2023b) opisuje stereotip kao „standardiziranu mentalnu sliku koja je zajednička članovima grupe i koja predstavlja previše pojednostavljeno mišljenje ili predrasude.” Primjerice, stereotip da su Francuzi bezobrazni ili da su žene loši vozači. S obzirom da je stereotip pojednostavljena slika to uglavnom znači kako ljudi zaboravljaju kako nijedna kultura ili grupa ne može biti u toj mjeri pojednostavljena i tako jednostavno objašnjena. Naravno, stereotipi postoje jer je preko njih lakše „objasniti“ ili shvatiti kako se pojedinac ili skupina ponaša.

Iako mogu biti pozitivni, stereotipi su uglavnom negativni, i za osobu koja je opis stereotipa, ali i za pojedinca koji vjeruje u taj stereotip. Može se zaključiti da su, na neki način, oboje žrtve stereotipa. Grupe koje su opisane stereotipom (posebice negativnim) se moraju dodatno objašnjavati i raditi na tome da ponište taj stereotip, što nije fer prema njima i njihovoj grupi. S druge strane, ljudi koji vjeruju stereotipima se kao rezultat mogu osjećati nepovjerljivo i neugodno prema kulturi koja je stereotipizirana. Prema tome, bitno je da je pojedinac svjestan loše strane stereotipa kako ne bi naštetio sebi i drugima.

Postavlja se pitanje kako razlikovati stereotipe i činjenice, te kako pojedinac može pravilno pristupiti stereotipima kada se s njima suoči. Waters (2007b:288) smatra da je ignoriranje stereotipa nemoguće te da se svaka percepcija, u manjoj ili većoj mjeri može smatrati stereotipnom, na gori ili bolji način. Kako bi se izbjeglo poticanje šovinističkih fantazija o tome za što su određene nacionalne ili etničke skupine sposobne mora se paziti da se razlike među kulturama ne iskoriste na loš način; granice su maglovite te strano nije nužno daleko, već je

često zajedničko (Holliday, 2010:138). Waters (2007a:357-8) opisuje tri koraka o kojima bi osoba trebala razmisliti pri susretu sa stereotipima:

- a. Osoba radi u kulturi koja joj nije poznata te osjeća kako bi moglo pomoći ako pronade neke osnovne informacije o istoj, kako bi proces prilagodbe bio kraći.
- b. Pri tom saznanju, što osoba može učiniti kako bi (1) ograničila kulturno neprikladno ponašanje sa njihove strane i (2) da poboljša sposobnost razumijevanja/prihvatanja ponašanja lokalnog stanovništva.
- c. Kako osoba može dugoročno upotrijebiti ove informacije da joj daju osnovu za izgradnju bolje općenite slike o tome kako iseljenici i lokalno stanovništvo mogu živjeti i raditi zajedno što je moguće bolje, te da pomognu pojedincu da pogleda pojedinačnu osobu iza kulturne „maske.“

Može se zaključiti da je pri interkulturalnim susretima i komunikaciji najvažnije imati otvoren um i pokušati prebroditi potencijalne predrasude koje osoba ima. Osoba može čitati unedogled o kulturama i državama, ali ih neće uistinu doživjeti dok sama ne iskusi tu određenu kulturu. Predrasude i stereotipi mogu umanjiti, pa i uništiti doživljaj određene kulture te treba biti na oprezu kod čitanja istih.

### **4.3. Ksenofobija**

Ukoliko se osoba nikako ne navikava u novom okruženju, polako može doći do razvijanja ksenofobije prema strancima i drugim kulturama. Fobija je iracionalan i uporan strah od određene situacije, predmeta ili aktivnosti koji se ili izbjegava ili podnosi, ali sa raznim simptomima (American Psychological Association, n. d.). Bitno je ne miješati ksenofobiju i rasizam. „Rasizam je uvjerenje da je jedna rasa superiorna drugoj, dok je ksenofobija mržnja prema strancima temeljena na strahu“ (Bordeau, 2010:4). Najčešće, ksenofobna uvjerenja se javljaju kada ljudi donose zaključke koji su temeljeni na nepotvrđenim informacijama, primjerice, negativni stereotipi mogu voditi do ksenofobije. Domaći stanovnici na strance gledaju kao na one koji sa sobom nose drugačiju, posebnu kulturu koja ima potencijal da ugrozi kulturu domaćina. Također, s obzirom da se svaka kultura sastoji od jedinstvene mješavine orijentacija, stranci bi mogli uvesti nove, nepoznate orijentacije u domaću kulturu (De Master i Le Roy, 2000:425).

Nadalje, ksenofobija može biti uzrokovana i sljedećim situacijama (Bordeau, 2010:6-7):

- Ekonomske nedaće

Kada se država nosi sa ekonomskim nevoljama, pojedinci često traže „žrtveno janje“ koje mogu okriviti i tako objasniti probleme. S obzirom da se imigranti često natječu za poslove sa državljanima, te činjenica da su imigranti spremni pristati na niže plaće, uzrokuju negodovanje i zamjeranje. Primjerice, Južnoafrikanci doživljavaju strance kao ljude koji se „natječu s njima za poslove, stanove i druge resurse za koje i sami osjećaju da imaju pravo” (Dodson, 2010:3-23, navedeno u Kpoghul i dr., 2023:192).

- Nacionalizam i pritisak vezan uz imigraciju

Nacionalisti su ljudi koji osjećaju jaku povezanost sa svojom državom i kulturom, te ponekad čak i smatraju istu boljom od ostalih. Ksenofobija i nacionalizam mogu ići jedno uz drugo ukoliko nacionalisti smatraju kako imigranti predstavljaju prijetnju tradiciji i kulturnom identitetu. Nadalje, nacionalisti smatraju kako pojedinci koji su rođeni unutar granica njihove države polažu više prava nego imigranti koji su rođeni drugdje. Zbog globalizacije, sve više država se susreće sa porastom broja imigranata što za domaće stanovništvo znači i dolazak nesigurnosti i potencijalnih problema. Zbog toga, ksenofobija raste sve više u svijetu.

Kako bi se ksenofobija „pobijedila“, bitna je edukacija, ali i kontakt sa strancima. Učenje o kulturama i širenje svijesti i spoznaje o stereotipima i predrasudama je ključno. Jedino kontaktom sa stranom kulturom se može uvidjeti kako je strah od njih i mržnja prema njima neutemeljena. „Povećana interakcija s ljudima iz vanjskih skupina (etničkih i drugih) će, prije ili kasnije, dovesti do falsificiranja negativnih predrasuda povezanih sa stereotipima“ (Rydgren, 2004:143).

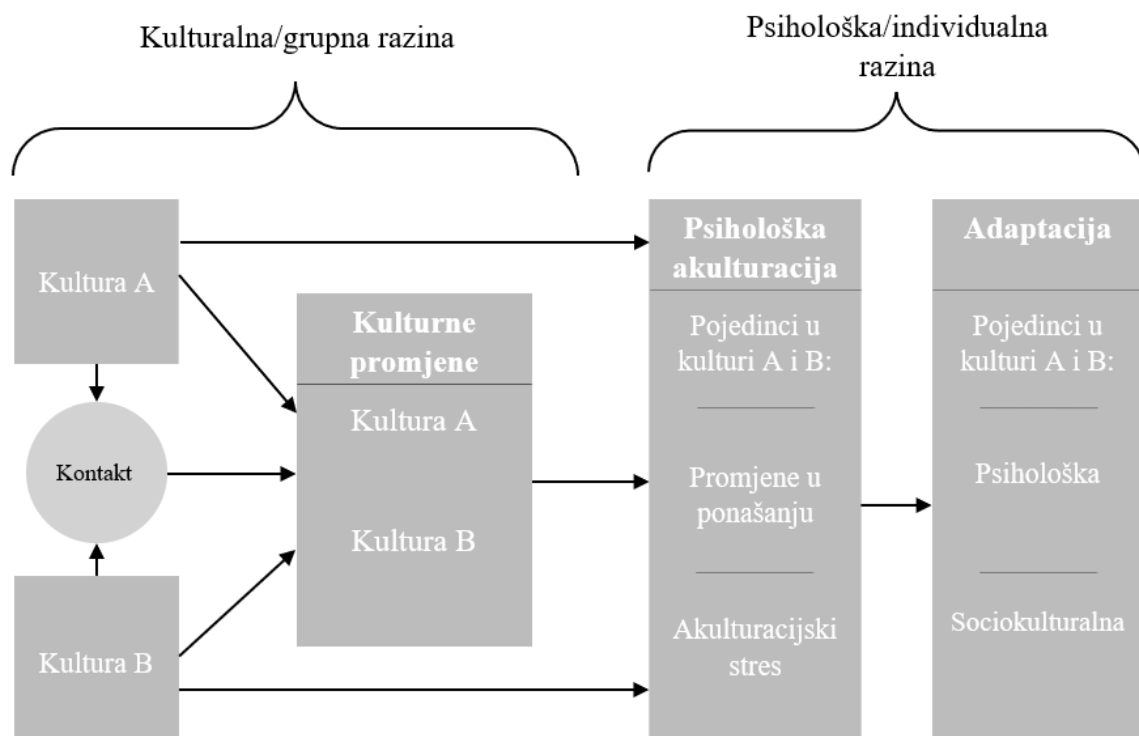
#### **4.4. Asimilacija**

Asimilaciju možemo razlikovati na grupnoj i individualnoj razini. Na grupnoj razini, asimilacija podrazumijeva uključivanje manjinske skupine u veću ili integraciju sa drugom manjom skupinom, dok je individualna asimilacija postupna promjena koja povećava integraciju i identifikaciju pojedinca sa drugom etničkom grupom (Rumbaut, 2015:2). Asimilacija uključuje tri međusobno povezana, ali analitički različita pojma, među kojima je i akulturacija (Rumbaut, 2015:7):

1. Akulturacija – kulturna dimenzija
2. Integracija – strukturalna dimenzija
3. Identifikacija – psihološka dimenzija.

Gordon (1964:51) ove tri dimenzije naziva „ključnim varijablama grupnog identiteta, društvenog sudjelovanja i kulturnog ponašanja.“

„Akulturacija je proces kulturne i psihološke promjene koja se odvija kao rezultat kontakta između kulturnih skupina i njihovih pojedinačnih članova“ (Berry, 2004:27). Nadalje, akulturacija se može objasniti kao proces koji uključuje kulturalnu difuziju i promjene koje rezultiraju većim lingvističkim i kulturnim sličnostima dvoje ili više grupa (Rumbaut, 2015:8). Akulturacija se, kao i asimilacija, može promatrati na dvije razine: grupnoj, tj. kulturalnoj i na individualnoj, tj. psihološkoj razini. Proces akulturacije je prikazan na slici 6. Što se tiče grupne razine, potrebno je znati kakve su osobine i odlike kulture A i B imale prije kontakta kako bi se mogle usporediti nove karakteristike do kojih je došlo pri kontaktu. Promjene do kojih je došlo mogu biti velike ili male. Na individualnoj razini, promatra se do kakvih je psiholoških i bihevioralnih promjena došlo. Te promjene također mogu biti neutralnog karaktera i ne problematične (poput načina govora, drukčijeg oblačenja...) ili problematične (nesigurnost, stres, depresija, anksioznost) (Berry, 2004:29).



Slika 6. Proces akulturacije (izrada autorice prema Berry, 2004:29)

Iako akulturacija češće utječe na manje i slabije grupe, ipak nije uvijek jednostrana; dominantne grupe su također pod kulturnim utjecajem etnoloških grupa s kojima su u kontaktu u društvu (Alba i Nee, 2003, navedeno u Rumbaut, 2015:8).

Integracija se dijeli na primarnu i sekundarnu dimenziju. Sekundarna integracija se odnosi na socioekonomsku i prostornu (stambenu) integraciju, kao i stjecanje zakonitog državljanstva u stranoj kulturi, dok primarna integracija podrazumijeva interakciju unutar osobnih mreža i primarnih odnosa, uključujući miješani brak (Rumbaut, 2015:8-9). Gordon (1964:246) objašnjava da integracija podrazumijeva uklanjanje prepreka iz osnovnih grupnih odnosa i zajedničkog života među različitim etničkim skupinama u državi te lako uključivanje ljudi različitog etničkog, vjerskog i nacionalnog identiteta u obitelji, privatne organizacije i bliska prijateljstva.

Identifikacija podrazumijeva poistovjećivanje sa stranom kulturom koja se uglavnom pojavljuje u drugoj ili trećoj generaciji imigranata. „Kako granice njihovog identiteta postaju zamagljenije i manje relevantne za društveni život, osjećaj pripadnosti i povezanosti sa predcima blijedi“ (Rumbaut, 2015:9). Ovakve promjene u identifikaciji se uglavnom javljaju, kao i kod akulturacije, od nižih prema višim skupinama. Međutim, ukoliko se niža skupina suočava sa diskriminacijom, rasizmom ili predrasudama, članovi iste mogu reagirati na način da ponovno učvrste vlastiti zajednički nacionalni identitet. Taj proces stvaranja reaktivne etničke pripadnosti zbog suočavanja sa diskriminacijom i neprihvatanjem nije neuobičajen (Portes i Rumbaut, 2001:148).

Zaključno, sve tri navedene dimenzije čine dio procesa asimilacije. Bitno je napomenuti kako ne može doći do asimilacije bez prihvatanja i uključivanja od strane dominantnog društva (Rumbaut, 2015:8).

#### **4.5. Kultura i poslovanje**

Kultura uvelike utječe na poslovanje u određenoj državi. Način poslovanja ovisi o religiji, vjerovanjima i načelima koje ta kultura smatra bitnima. Kako bi se omogućilo učinkovito djelovanje u međunarodnoj poslovnoj areni, potrebno je ovladati kulturnim okruženjem pomoću svrhovite pripreme i kontinuiranog učenja tijekom inozemnog angažmana (Ferraro, 2010:8). Nadalje, stranac mora biti upoznat sa kulturom u koju dolazi raditi kako bi se što bolje i prije prilagodio njihovim načinima i doživio što manji kulturni šok.



Neupoznatost sa stranom kulturom u kojoj se posluje može dovesti do vrlo neželjenih situacija. D. Anderson (Ferraro, 2010) opisuje situaciju u kojoj je američki biznismen nagradio najistaknutijeg člana japanskog marketinškog tima promaknuvši ga na čelo grupe. Međutim, umjesto da bude ponosan i zahvalan, Japanac se činio posramljen, a ostalim članovima grupe je bilo neugodno. Suprotno onome što je američki menadžer očekivao, učinak u skupini se pogoršao. Ono što Amerikanac nije shvatio je da se Japanci najudobnije osjećaju radeći u timovima, gdje svi podjednako dijele odluke, radna opterećenja i rezultate. Menadžer nije bio pripremljen za kulturu u kojoj se našao te je zbog toga uzrokovao neugodnu situaciju za sve uključene.

Pri interkulturalnom poslovanju, postoje tri dimenzije na koje poduzeća moraju obratiti pozornost. Dimenzije su prikazane na slici 7. Vodeći računa o prikazanim dimenzijama, poduzeće smanjuje mogućnost pogrešaka u svom inozemnom poslovanju. Može se uočiti kako su tri dimenzije isprepletene, ovise jedna o drugoj. Menadžeri moraju naučiti kako komunicirati u novoj sredini, verbalno i neverbalno. Treba se imati na umu da se geste, šale itd., mogu uvelike razlikovati od kulture do kulture. Vodstvo je druga dimenzija na koju je potrebno obratiti pozornost; točnije, način dijeljenja vlasti, način odlučivanja, stil vlasti... Iznad spomenuto iskustvo američkog menadžera u Japanu može služiti kao dobar primjer. Treća dimenzija organizacije se odnosi na planiranje rada, mjerenje rezultata i sve ostalo što spada pod efikasno upravljanje.



Slika 7. Menadžerske dimenzije kulture (izrada autorice prema (Rugman i Collinson, 2012:148)

Kroz navedeni primjer američkog biznismena u Japanu može se uočiti kako menadžerske prakse ovise o kulturi te su iste detaljnije prikazane i objašnjene u tablici 1. Može se uočiti da praksa uvelike ovisi o tome je li kultura individualistička, o stupnju distance moći, o indeksu nesigurnosti itd. Razlog tomu je što praksa koja odgovara jednoj kulturi vrlo vjerojatno neće funkcionirati u drugoj zbog različitih vjerovanja, običaja i ostalih sastavnica kulture. Zato je važno da se prije početka poslovanja u novoj kulturi, poduzeća i pojedinci pripreme kako bi što više smanjili mogućnost pojave loših situacija.

Tablica 1. Menadžerske prakse u kulturama (izrada autorice prema Hofstede (1994:7-8)

Naziv prakse	Opis prakse	Kultura/država
<b>Sistem ocjenjivanja performanse</b>	Pretpostavlja da će se performansa zaposlenika poboljšati ako dobije izravnu povratnu informaciju o tome što nadređeni misli o njima.	Individualističke kulture poput Sjedinjenih Američkih Država
<b>Upravljanje prema ciljevima (eng.</b>	Podređeni pregovaraju o svojim ciljevima sa svojim nadređenima.	Kulture gdje je distanca moći niska, npr. Australija, Kanada.

<b>Management by objectives (MBO))</b>	Praksa pretpostavlja kulturno okruženje u kojem se pitanja mogu riješiti pregovorima, ne pravilima.	
<b>Strateški menadžment</b>	Praksa koja potiče devijantne strateške prakse.	Kulture u kojima je indeks izbjegavanja nesigurnosti nizak, npr. Sjedinjene Američke Države.
<b>Humanizacija rada</b>	Praksa koja pokušava učiniti posao zanimljivijim i vrijednijim za ljude koji ga obavljaju.	U individualističkom društvu sa visokim maskulinitetom se javlja kroz „obogaćenje“ posla kroz prilagođene individualne zadatke (SAD), dok se u manje individualističkom i feminiziranijem društvu javlja preko formiranja radnih grupa, uvođenja fleksibilnog radnog vremena (Njemačka, Švicarska...)

Nadalje, sistem nagrađivanja unutar poduzeća se također razlikuje od kulture do kulture. U nekim državama, pojedinačna performansa se novčano nagrađuje na temelju toga kako osoba obavlja svoj posao. Ovo plaćanje prema učinku dobro funkcionira u kulturama poput Sjedinjenih Država i Nizozemske. Međutim, u više kolektivističkim društvima neće biti jednako efektivno. Zaposlenici neće prihvatiti da se pojedini članovi grupe ističu na način koji otkriva nedostatke drugih članova, već cijene onoga tko koristi i pomaže onima koji su mu najbliži (Trompenaars, 1994:6-7).

#### **4.6. Interkulturalna kompetencija**

Svaka osoba se ponaša drukčije kada se govori o interkulturalnoj komunikaciji te će svaka osoba imati drukčije interkulturalne kompetencije. „Postoji konsenzus da se interkulturalna

kompetencija odnosi na sposobnost pojedinca da učinkovito funkcionira u različitim kulturama“ (Whaley i Davis, 2007:565). Osobne karakteristike koje su identificirane kao poželjne za interkulturalnu komunikaciju mogu se podijeliti u tri skupine (Leung i dr., 2014:490-1):

- a. Interkulturalne osobine – osobine za koje se smatra da čine osobu boljom u interkulturalnoj komunikaciji, npr. otvorenost uma, fleksibilnost, radoznalost, pustolovnost, strpljenje, emocionalna otpornost...
- b. Interkulturalni stavovi i svjetonazori – odnosi se na otvorenost osobe prema drugim kulturama i njihovim običajima; osobe otvorenog uma koje nemaju etnocentrična ili pojednostavljena tumačenja kulturnih razlika ili sličnosti smatraju se više kulturno kompetentnima.
- c. Interkulturalne sposobnosti – odnose se na ono što pojedinci mogu činiti da budu efektivni u interkulturalnoj komunikaciji, npr. pokazivanje znanja o vlastitoj kulturi, kulturna inteligencija, socijalna fleksibilnost, prilagodljivost komunikaciji, jezične vještine...

Postoje različiti modeli interkulturalne kompetencije. Mogu se izdvojiti:

1) Model kompetencije globalnog vodstva (eng. *Global Leadership Competency Model*)

Bird i dr., (2010) su razvili ovaj model kroz istraživanje o globalnom vodstvu i iseljeništvu. „To je mješoviti model koji kombinira osobine (npr. radoznalost), stavove i svjetonazore (npr. kozmopolitizam<sup>1</sup>) i sposobnosti (npr. emocionalnu osjetljivost i društvenu fleksibilnost)“ (Leung i dr., 2014:492). Sastoji se od 17 dimenzija koje su organizirane kroz tri faktora: percepciju, odnos i samoupravljanje.

2) Globalni model razmišljanja (eng. *The Global Mindset Model*)

Globalni način razmišljanja predstavlja način razmišljanja koji je poželjan za interkulturalnu komunikaciju. Može se reći da je isti vrsta kognitivnog filtera koji prihvaća složenosti i kontradiktornosti prisutne u komunikaciji s ljudima širom svijeta (Rhinesmith, 1992, navedeno u Leung i dr., 2014:492). Razni autori se slažu u tome što ovaj model predstavlja, ali naglašavaju njegove različite karakteristike. Primjerice, Srinivas (1995:30) gleda ovaj model kao bazu za korporativne kompetencije te naglašava sljedeće osobine koje su potrebne: znatiželju i zabrinutost za kontekst, prihvaćanje složenosti, svijest o različitosti

---

<sup>1</sup> Kozmopolitizam je nazor koji zagovara jedinstvo ljudi širom svijeta (Hrvatska enciklopedija, 2021)

i osjetljivosti, usredotočenost na kontinuirano poboljšanje, vjeru u organizacijske procese... Kedia i Mukherji (1999:249) ističu da globalni menadžeri moraju imati globalnu perspektivu, tj. konstantno raditi na poboljšanju svojih kompetencija, stava i znanja koji moraju biti bazirani na razumijevanju i osviještenosti kako bi se osjećali kompetentnima u svakom dijelu svijeta.

### 3) Model multikulturalne osobnosti (eng. *The Multicultural Personality Model*)

Upitnik multikulturalne osobnosti, koji su razvili Van der Zee i Van Oudenhoven 2000. i 2001. godine, mjeri pet specifičnih osobina za koje se smatra da predviđaju multikulturalnu kompetentnost: emocionalna stabilnost, društvena inicijativa, otvorenost, kulturna empatija i fleksibilnost. Ovaj model pokazuje pozitivnu korelaciju sa sociokulturalnom prilagodbom, mentalnim zdravljem, zadovoljstvo poslom izvan domovine, multikulturalnom aktivnošću...(Leung i dr., 2014:493).

### 4) Razvojni model interkulturalne osjetljivosti (eng. *The Developmental Model of Intercultural Sensitivity*)

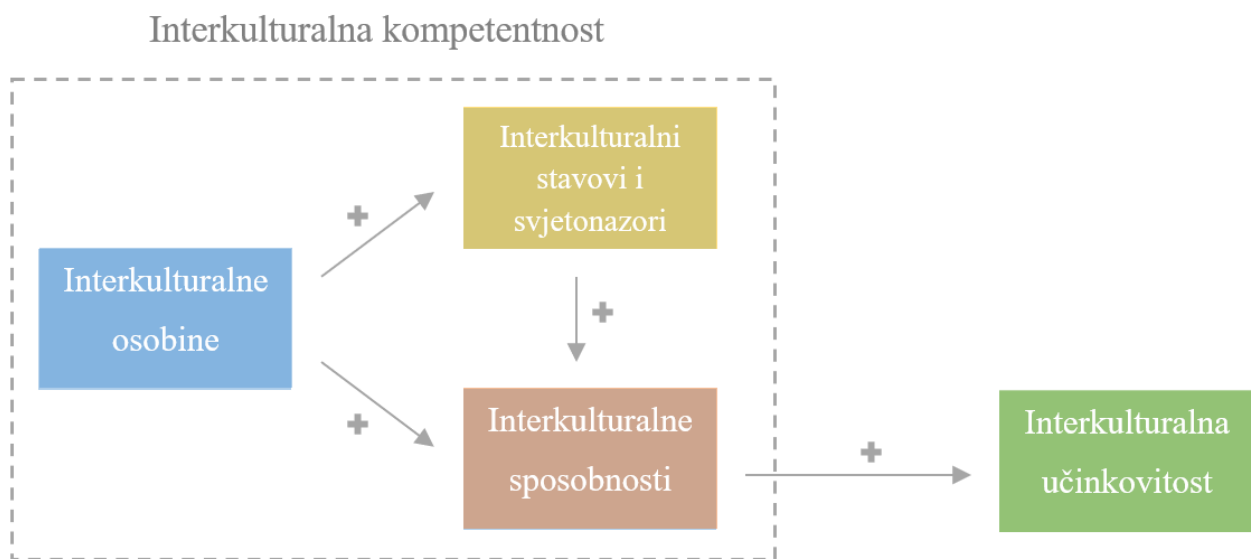
Razvojni model promatra interkulturalne kompetencije kao spektar različitih procesa koji vode do potpune interkulturalne kompetencije (Bennet, 1986, 1993, 2004, navedeno u Leung i dr., 2014:493). Putanja počinje od etnocentričkog i jednostavnog poimanja o kulturnim sličnostima i razlikama te napreduje do etnorelativnog razmišljanja koje prepoznaje relativnost kulturnih sličnosti i razlika, kao i sposobnost mijenjanja kulturnih perspektiva. Broj prijatelja iz različitih kultura, zadovoljstvo i interes za studiranjem u inozemstvu te uspjeh u postizanju raznolikosti na radnom mjestu su snažno predviđeni količinom interkulturalnog razvoja (Leung i dr., 2014:494). Također, osobe koje su se značajno razvile interkulturalno, imaju manje anksioznosti pri interkulturalnim susretima.

### 5) Model kulturne inteligencije (eng. *The Cultural Intelligence Model*)

Slično kao što emocionalna inteligencija određuje pojedinčevu sposobnost za prepoznavanje i izražavanje emocija na zdrav način, kulturna inteligencija pokazuje razinu osviještenosti i sposobnosti za komuniciranje u interkulturalnim situacijama. Model kulturne inteligencije uključuje četiri komponente: (a) metakognitivnu kulturnu inteligenciju (tj. mentalnu sposobnost učenja i razumijevanja kulturnog znanja); (b) kognitivnu kulturnu inteligenciju (tj. znanje o kulturama i kulturnim razlikama); (c) motivacijska kulturna inteligencija (tj. sposobnost usmjeravanja i održavanja energije

prema funkcioniranju u interkulturalnim situacijama); (d) bihevioralna kulturna inteligencija (tj. sposobnost djelovanja na kulturno prikladan način) (Sternberg i Detterman, 1986, navedeno u Leung i dr., 2014:494).

Sažetak interkulturalne kompetencije može se vidjeti na slici 8. Može se vidjeti kako je proces povezan. Interkulturalne osobine, kao i stavovi i svjetonazori vjerojatno utječu na napor uložen u stjecanje interkulturalnih sposobnosti, stavovi i svjetonazori također mogu funkcionirati kao prethodnici sposobnosti (Leung i dr., 2014:497). Sve tri dimenzije zajedno vode do interkulturalne učinkovitosti.



Slika 8. Prikaz procesa interkulturalne učinkovitosti (izrada autorice prema Leung i dr., 2014:498)

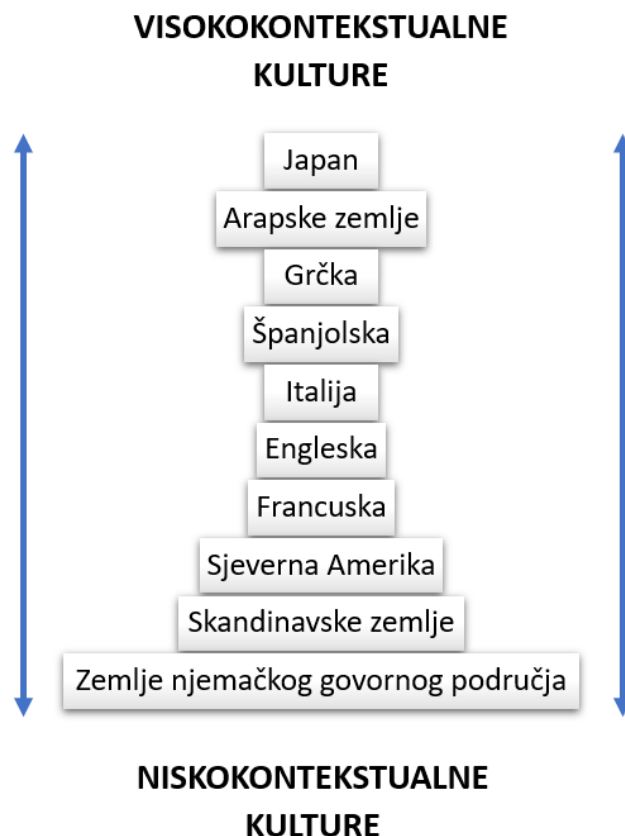
## 5. Visokokontekstualna i niskokontekstualna kultura

Edward T. Hall (1976) je u svojoj knjizi „Iznad kulture“ (eng. *Beyond Culture*) predložio koncept visokokontekstualne i niskokontekstualne kulture. Koncept je koristan jer sažima kako se ljudi u kulturi odnose jedni prema drugima, posebno u društvenim vezama, odgovornosti, predanosti, komunikaciji i društvenoj harmoniji (Kim i dr., 1998:508). Također, pomaže ljudima da na relativno lagan način diferenciraju kulture i razumiju razlike među njima.

Visoko i niskokontekstualna komunikacija svoje značenje nose u svome nazivu. E. T. Hall (1976:79) objašnjava da visokokontekstualna poruka informaciju sadrži ili u fizičkom kontekstu ili internalizirano u osobi, dok je vrlo mali dio izražen u eksplicitnom, izgovorenem dijelu poruke. Individualni osjećaji se drže pod snažnom samokontrolom, a znanje se širi kroz kratke, ali snažne poruke. U kulturi visokog konteksta ljudi su vrlo povezani sa zajednicom te su upućeni u živote jedni drugih. Upravo zbog te pretpostavke, nema potrebe za izgovaranjem jasnih, eksplicitnih poruka jer se pretpostavlja da osoba s kojom se razgovor vodi već zna o čemu se radi.

S druge strane, nisko kontekstualna je upravo suprotna od visokokontekstualne komunikacije, mnoštvo informacija se nalazi u izgovorenom, tj. eksplicitnom dijelu poruke. U nisko kontekstualnoj kulturi ljudi su vrlo individualizirani i prevladava minimalna društvena interakcija. Upravo zbog toga, društvena hijerarhija i društvo u cjelini manje utječu na živote ljudi, a međuljudska povezanost je izravnija i manje osobna. Zbog manje povezanosti, postoji potreba za jasnijim izlaganjem informacija i poruka, s obzirom da ne postoji prisnost i upoznatost među ljudima koja postoji u visokokontekstualnoj kulturi.

Nijednu kulturu ne možemo svrstati kao striktno visoko ili niskokontekstualnu, ali ih možemo promatrati na liniji između te dvije krajnosti. Upravo to je prikazano na slici 9 gdje su dani primjeri ovih kultura. Japan je određen kao skoro u potpunosti visokokontekstualna kultura, dok su države njemačkog govornog područja određene kao skoro u potpunosti nisko kontekstualne. Francuska, Španjolska, Italija i Engleska su smještene otprilike na sredinu linije što znači da sadrže elemente i nisko i visokokontekstualne orijentacije.



Slika 9. Prikaz visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura (izrada autorice prema Hall i Reed Hall, 1990, navedeno u Würtz, 2006:277)

### 5.1. Obilježja visoko i niskokontekstualne kulture

U ovome potpoglavlju će se detaljnije objasniti načini na koji se pojedinci koji pripadaju ili visoko ili niskokontekstualnoj kulturi ponašaju u određenim društvenim situacijama.

#### 5.1.1. Društvena orijentacija i predanost

Kao što je prethodno spomenuto, u kulturi visokog konteksta ljudi su duboko povezani jedni s drugima. Od obitelji, prijatelja, kolega pa do cijelog društva, ljudi u ovakvoj kulturi se oslanjaju na međusobno povjerenje i predanost. S obzirom da je ovakva kultura kolektivistička, bitnija su postignuća i ciljevi grupe nego pojedinca (Würtz, 2006:279). Očekuje se da se mogu osloniti jedni na druge i vjerovati jedni drugima. Također, u ovakvoj kulturi predanost se smatra izuzetno bitnom. Osoba ne pristaje olako na stvari jer je svjesna srama i optuživanja od strane njene zajednice ukoliko ne ispuni ono što je obećala.

S druge strane, u niskokontekstualnim kulturama, veze među pojedincima nisu ni približno toliko jake. Ljudi su prvenstveno individualci te gledaju prvo sebe i svoje interese. Umjesto jake povezanosti sa cijelom zajednicom kao u visokokontekstualnoj kulturi, pojedinac se



oslanja prvenstveno na sebe i eventualno svoju užu obitelj. U ovakvim kulturama se očekuje da se osoba zna pobrinuti sama za sebe te da se ne treba oslanjati na zajednicu. Amerikanci i druge niskokontekstualne kulture se ne zamaraju previše sa predanošću i dovršetkom radnji koje su obećali kao druge visokokontekstualne kulture (Hall, 1976:148).

### 5.1.2. Odgovornost i moć

Poslovanje i moć se također uvelike razlikuju ovisno o kulturi. U nekim kulturama prevladava slabija hijerarhija i manje izražena moć menadžera. U ovakvim kulturama cijeni se egalitarizam i jednakost; menadžeri traže i cijene mišljenje i input svojih podređenih. S druge strane, u drugim državama, hijerarhija je više izražena te vlada autokracijsko vođenje. Menadžeri imaju moć donošenja odluka, mišljenja podređenih nisu potrebna, te su ponekad čak i nepoželjna. Podređeni rade što im je naređeno bez primjedbi. Nadalje, postoje razlike i u centralizaciji poslovanja u kulturama.

U visokokontekstualnim kulturama osoba koja ima moć je u potpunosti odgovorna za postupke svih ljudi kojima je nadređena. Ovakav *top-down* pristup je specifičan u ovakvim kulturama što je vidljivo i u tome da su ovakve kulture sklonije autoritarnoj vlasti i većem broju hijerarhijskih razina (primjerice Kina).

Nasuprot tome, niskokontekstualne kulture su okarakterizirane gotovo ravnim organizacijskim razinama, konzultativnim ili participativnim menadžerskim stilovima i egalitarizmom, što je primjerice vidljivo u Skandinavskim zemljama (Würtz, 2006:280).

### 5.1.3. Sukob i sučeljavanje

Čovjek je, poput drugih životinja, situacijski agresivan, ali, za razliku od drugih vrsta, on se nosi s agresijom i kanalizira je na mnogo različitih načina, ovisno o njegovoj kulturi i načinu na koji ona strukturira i integrira agresiju (Hall, 1976:137). S obzirom da su veze među ljudima u visokokontekstualnoj kulturi bliske, članovi ove kulture će rađe trpiti i izbjegavati bilo kakav sukob (osim ako nije apsolutno nužan) jer su svjesni neugodne situacije i povrijeđenih osjećaja koje sukob može izazvati. Također, na pokazivanje osjećaja ljutnje i neslaganja u javnosti se gleda kao na gubitak kontrole i obraza te se očekuje da se osobe suzdržavaju kako bi sačuvale harmoniju odnosa i društva (Kim i dr., 1998:511). S druge strane, niskokontekstualne kulture su sklonije konfrontaciji i sukobu s obzirom da su veze među pojedincima slabije, kao i činjenica da se očekuje da se pojedinci bore za sebe same.

Würtz (2006:278) zaključuje da u slučaju sukoba, visokokontekstualne kulture imaju tendenciju koristiti neizravan, ne konfrontirajući i nejasan jezik, oslanjajući se na sposobnost slušatelja da shvate značenje iz konteksta. Niskokontekstualne kulture koriste izravniji i eksplicitniji pristup kako bi osigurali da će slušatelj shvatiti poruku točno onakvom kakva je poslana.

#### 5.1.4. Komunikacija i psihologija

Pripadnost određenoj kulturi uvelike određuje ponašanje pojedinca u svakodnevnom životu, kao i njegove odnose prema drugima i sebi. Kao što Lehman i dr. (2004:703) opisuju: „psihološki procesi utječu na kulturu; kultura utječe na psihološke procese.“ Nijemac i Amerikanac neće isto reagirati pri susretu sa strancem u njihovoj državi jer nisu odrasli u istoj kulturi. Kao što je u radu prethodno spomenuto, kultura se uči. Pojedinci uče kako se „pravilno“ ponašati i komunicirati unutar svoje kulture kako bi bili prihvaćeni u istoj. Kultura utječe na to kako se emocije oblikuju kroz kulturne sheme i druge konceptualne okvire koje ljudi koriste kako bi emocionalnim iskustvima dali kontekst i značaj (Sommers i Kosmitzki, 1988:36).

U visokokontekstualnim kulturama najveći dio komunikacije leži u fizičkom kontekstu, a manji dio u verbalnom dijelu poruke tj. u riječima, gramatici i rečenicama (Kim i dr., 1998:512). Nasuprot tome, niskokontekstualna komunikacija je eksplicitnija i pogađa u srž; ne postoji potreba za pogađanjem značenja izrečenoga – bitno je što je rečeno, ne kako je rečeno. Okabe (1983, navedeno u (Gudykunst i Nishida, 1986:528) objašnjava kako su verbalne vještine pojedinca potrebnije i više cijenjene u kulturama niskog konteksta nego u kulturama visokog konteksta. Razlog tomu je jer se visokokontekstualne kulture više oslanjaju na kontekst, tj. u neverbalne aspekte komunikacije. Pojedinci u ovakvoj kulturi često „kruže“ oko stvarne poruke koju žele izreći, jer smatraju da njihov sugovornik shvaća što žele reći bez doslovnog, eksplicitnog izgovaranja te poruke.

Brzina poruke također ovisi o kontekstu kulture, tj. niskokontekstualne kulture imaju brze, jasne poruke, dok su visokokontekstualne kulture sporije u prenošenju poruka i informacija. Primjerice, kako Würtz (2006:280) objašnjava, u SAD-u su brze poruke poželjne za stvaranje brzih kontakata i veza, ali su istovremeno smatrane površnim i neiskrenim. S druge strane, sporije poruke koje su uobičajenije za mnoge europske i arapske države možda trebaju više vremena, ali grade odnose koji su dublji i značajniji.

Shvaćanje vremena u kulturama može se podijeliti na monokronično (eng. *monochronic*) i polikronično (eng. *polychronic*). Polikronično vrijeme podrazumijeva obavljanje nekoliko zadataka i aktivnosti u isto vrijeme, dok monokronično vrijeme podrazumijeva obavljanje

jednog po jednog zadatka ili aktivnosti (Kaufman-Scarborough, 2017:1). Naravno, poimanje vremena se razlikuje od kulture od kulture te uvelike utječe na interakciju među različitim kulturama. U tablici 2 prikazana je usporedba monokroničnog i polikroničnog poimanja vremena gdje se jasnije mogu vidjeti razlike. Između ostalog, može se uočiti da je monokronično vrijeme uglavnom povezano sa niskokontekstualnim kulturama, dok je polikronično vrijeme povezano sa više visokokontekstualnim kulturama.

Tablica 2. Usporedba karakteristika monokroničnog i polikroničnog vremena (izrada autorice prema Hall i Reed Hall, 1987:18)

<b>Monokronično vrijeme</b>	<b>Polikronično vrijeme</b>
Obavljanje jedne po jedne stvari	Obavljanje mnogo stvari u isto vrijeme
Koncentriranost na posao	Ometenost i podložnost prekidima
Ozbiljno shvaćanje vremenskih obveza (rokova, rasporeda...)	Promatranje vremenskog roka kao cilja koji treba postići, ukoliko je to moguće
Nisko-kontekstualnost i potreba za informacijama	Visoka kontekstualnost
Predanost poslu	Predanost ljudima i ljudskim odnosima
Religiozno pridržavanje pravilima	Često i lako mijenjanje planova
Poštovanje pravila privatnosti i obzira; briga o tome da se ne smeta drugima	Briga o onima koji su bliski (obitelj, prijatelji, bliski poslovni suradnici...) nego za privatnost
Poštovanje prema privatnom vlasništvu; rijetko posuđivanje predmeta ili novca	Često i lako posuđivanje stvari
Naglašavanje ažurnosti	Ažurnost se temelji na odnosu
Kratkotrajne veze	Snažna tendencija izgradnje dugoročnih veza

Interakcija između monokronične i polikronične kulture može biti stresna ukoliko oboje nisu upoznati sa načinima druge kulture. Hall i Reed Hall (1987:27-8) koji su Amerikanci, opisuju situaciju kada su provodili intervjue u Meksiku radi istraživanja. Ispitanici su bili Latinoamerikanci koji se vode polikroničnim vremenom te su redovito odgađali ili otkazivali sastanke u zadnji tren. Ispitivačima je ovakav način dogovaranja smetao s obzirom da dolaze iz monokronične kulture. Naravno, shvatili su da se jednostavno radi o kulturnim razlikama te da je otkazivanje dogovora i odrađivanje stvari u zadnji tren jednostavno dio kulture Latinoamerikanaca.

Osobni prostor se može definirati kao udaljenost od druge osobe na kojoj se osoba osjeća ugodno, bilo pri razgovoru ili jednostavno stojeći pokraj druge osobe (Merriam-Webster, 2023a). Iako pripada neverbalnoj komunikaciji, osobni prostor je izrazito važan u interkulturalnoj komunikaciji i ne smije biti zanemaren. Poimanje osobnog prostora može ovisiti o kulturi, spolu, dobi itd. Različite kulture imaju različite ideje o tome koliko prostora treba ostaviti između ljudi koji su u interakciji (Moore i dr., 2010:86). Zbog tih razlika, pojedinci se često mogu naći u neugodnoj situaciji pri interakciji sa drugom kulturom. Primjerice, Talijani i Španjolci su navikli na puno fizičkog kontakta u interakciji, bilo sa bližnjima ili s ljudima koje su tek upoznali. S druge strane, Englezi, Nijemci i Amerikanci nisu navikli na puno fizičkog kontakta te bi se u interakciji sa Talijanima ili Španjalcima vjerojatno svi našli u neugodnoj situaciji. U sjevernoj Europi i Sjedinjenim Državama čak bi i najmanje dodirivanje rukava izazvalo ispričavanje (Hall i Reed Hall, 1990:11). Pri analizi četiri spomenute kulture, promotriti će se kako pojedina kultura promatra vrijeme i osobni prostor.

## 6. Analiza visoko i niskokontekstualnih država

U ovome poglavlju će se analizirati Njemačka, Sjedinjene Američke Države, Francuska i Japan kao primjeri nisko i visokokontekstualnih država. Kako bi se dobio općeniti uvid u određenu kulturu, detaljnije će se istražiti sljedeća područja koja su objašnjena u 5. poglavlju:

- 1) Društvena orijentacija i predanost,
- 2) Psihologija i komunikacija,
- 3) Odgovornost i moć,
- 4) Sukob i sučeljavanje.

Također, pri analizi će se ponekad upotrijebiti primjeri drugih država, ne samo analiziranih, kako bi se bolje predstavile razlike ili sličnosti analiziranih kultura sa drugima.

Bitno je napomenuti da kada se dvije kulture uspoređuju, ključno je imati na umu da se u analizi susreće sa stereotipima i mora se paziti da se isti ne učvršćuju dublje. Bez obzira na to koliko dobro osoba razumije kulturu koju pokušava prikazati, nikada neće moći u potpunosti razumjeti stranu kulturu kao što to mogu njezini domaći stanovnici (Palazzo, 2002:198).

### 6.1. Njemačka

Njemačka se smatra niskokontekstualnom kulturom. Na slici 9, u poglavlju 5, može se uočiti da je stavljena kao primjer u potpunosti niskokontekstualne kulture, točnije jedne strane ekstreme linije. U ovome poglavlju će se istražiti njemačka kultura i običaji, te će se ista usporediti sa ostalim kulturama.

#### 6.1.1. Društvena orijentacija i predanost u Njemačkoj

Nijemci pripadaju individualističkom društvu. Fokus je na pojedincu koji je sam odgovoran za postizanje svojih snova i ciljeva. Međutim, uz individualističko razmišljanje, Nijemac ipak ima naglašen osjećaj pripadnosti cjelini i zajednici te je zadovoljan što čini nezamjenjiv kotačić u stroju koji precizno funkcionira (Kisielewski, 1965, navedeno u Tinsley i Woloshin, 1974:126). Nijemci vole društveni red i pravila jer shvaćaju da na taj način osiguravaju mir i blagostanje u svojoj zajednici. Prema tome, iako se mogu svrstati među individualističke kulture, gdje je pojedinac u središtu, ipak shvaćaju da je odnos cijeloga društva izuzetno bitan za dobrobit tih istih pojedinaca.

### 6.1.2. Psihologija i komunikacija u Njemačkoj

Nijemci sebe shvaćaju ozbiljno te se zato mogu doimati kao nepristupačni ili hladni drugim kulturama, primjerice Hrvatima, Talijanima i Španjolcima. Međutim, njemačka kultura je jednostavno takva da Nijemci nemaju potrebe za ćaskanjem koje nema smisla ili za *small talkom*. Nijemci svoja prijateljstva njeguju godinama te sa prijateljima komuniciraju o svemu. Nijemci koji su živjeli godinama u SAD-u tvrde kako su američka prijateljstva puno površnija nego prijateljstva Njemačkoj; američka prijateljstva se fokusiraju više na međusobnim interesima i sviđanju nego primjerice na dijeljenju filozofskih mišljenja (Schmidt, 2006:34).

Nadalje, njemačka kultura promiče iskrenost i direktnost. Nijemcu nije problem reći osobi „sve u lice“; on to ne vidi kao problem već kao vrlinu. Dok ovakvo ponašanje funkcionira u Njemačkoj, u ostalim kulturama je gotovo nezamislivo. Hall i Reed Hall (1990:54) objašnjavaju kako Nijemci imaju snažnu želju da ih se gleda blagonaklono i s poštovanjem, unatoč njihovom ozbiljnom i često nepristupačnom izgledu. Schmidt (2006:33) opisuje situaciju u kojoj je engleski biznismen koji je nekoliko godina radio u Njemačkoj tvrdio kako nikad nije vidio svoje njemačke kolege kako se smiješe na poslu. U ovom primjeru se može zaključiti kako je to vrlo vjerojatno jer su Nijemci daleko privatniji i suzdržaniji od Amerikanaca, pogotovo na radnom mjestu.

Nijemci uvelike poštuju svoje i tuđe vrijeme. Kada je vrijeme sastanka dogovoreno, smatra se da se svi sudionici trebaju potruditi stići upravo tada, na vrijeme. Ukoliko osoba nikako ne može stići, obavezno javlja porukom ili pozivom kako bi ostali sudionici bili svjesni. Drugim kulturama, npr. Španjolcima ili Talijanima, kašnjenje po nekoliko minuta ili čak i puno duže, uglavnom ne predstavlja nikakav problem te se nekad kašnjenje podrazumijeva i očekuje. Razlog njemačkom poštivanju vremena je vjerojatno njemačka sklonost, pa gotovo i opsesija redom i točnosti. “Njemački osjećaj vrijednosti vremena vrlo je jak, a njemačka točnost u svim situacijama odavno je prepoznata kao jedna od najdosljednijih stereotipnih karakteristika kulture” (Tinsley i Woloshin, 1974:131). Kirch (1979:422) opisuje kako je pri jednom putovanju iz Hamburga do Strasbourga iskusio njemačku vremensku točnost. Provjeravajući raspored na kolodvoru, shvatio je kako mora napraviti jednu promjenu vlaka za koju je vozni red predviđao samo četiri minute. Kad je provjerio sa službenikom, isti ga je uvjeravao kako je sve u redu i kako će bez problema stići na drugi vlak. Kada je Kirch izašao iz prvog vlaka, shvatio je kako mora hodati sa dva teška kovčega oko 200 metara do drugog vlaka. Uspio je stići na drugi vlak jer je prvi vlak stigao točno na vrijeme. Vrlo vjerojatno je neki njemački

službenik štopericom mjerio i izračunao kako prosječnoj osobi treba otprilike četiri minute da prijeđe tu udaljenost.

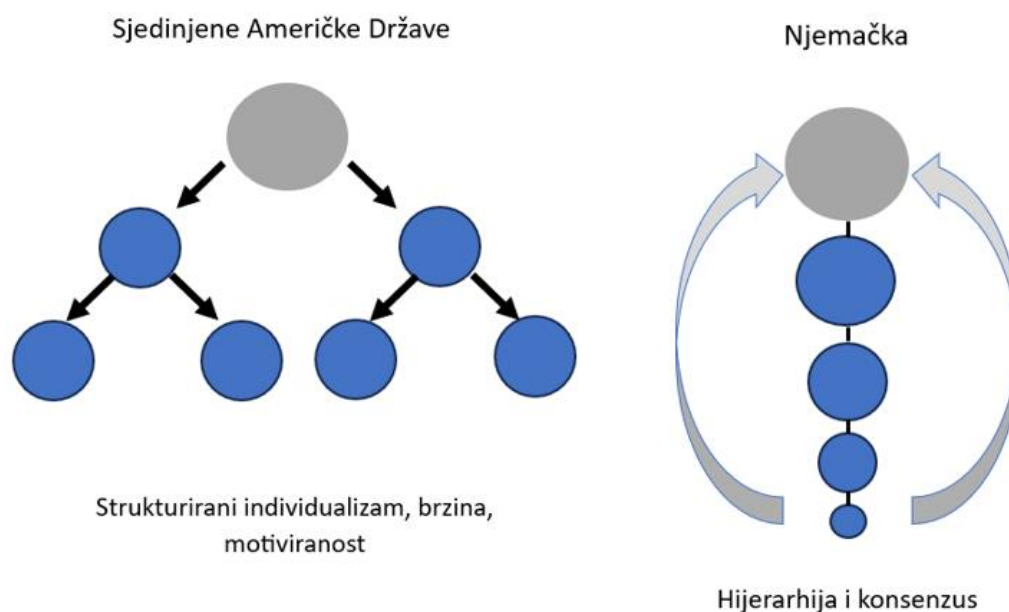
S druge strane, pomalo je iznenađujuće da Nijemci unatoč točnosti kod sastanaka i susreta, imaju polaganiji, sporiji pristup u drugim situacijama u svakodnevnom životu. Primjerice, vrlo opušteno pristupaju dostavama. Hall i Reed Hall (1990:36) su u svojoj knjizi opisali situaciju u kojoj je bankar iz Japana naručio set za jelo od jedne od najpoznatijih proizvođača namještaja u Njemačkoj. Pri naručivanju, rečeno mu je da će komad dostaviti u roku od šest tjedana. Set je naručio u rujnu te, nakon šest tjedana čekanja, bankar je kontaktirao dostavljača gdje mu je grubo rečeno kako namještaj još nije stigao. Bez ikakvih dodatnih informacija, bankar je odlučio i dalje čekati. Naposljetku, set je dostavljen u ožujku. Zaključno, Nijemci će odvojiti vrijeme potrebno da "učine kako treba" jer ne vole stvari koje se rade aljkavo pod vremenskim ograničenjima (Schroll-Machl, 2008, navedeno u Congden i dr., 2009:84). U skladu s tim, Nijemci bi mogli biti bolji u duljim, organiziranim aktivnostima, dok bi Amerikanci mogli biti bolji u brzim, manje strukturiranim poslovima. Ovakav pristup poimanju vremena Nijemaca je zbog toga što oni monokronično gledaju vrijeme, tj. pristupaju zadacima i drugim obvezama jednoj po jednoj kako bi se osigurao dobro obavljen posao.

Kao što je u radu prethodno spomenuto, Nijemci poštuju svoj osobni prostor i ne vole zadiranje u isti. Međutim, fizički kontakt nije u potpunosti izbjegavan te je normalno pozdravljanje zagrljajima i rukovanjem, te je uobičajeno vidjeti redove i "guranje" u trgovinama i gužvama (Tinsley i Woloshin, 1974:134). Također, Nijemci i ostali germanski narodi, nešto su manje otvoreni uporabi gesta nego primjerice romanski narodi (Kirch, 1979:417). Za razliku od Amerikanaca, Nijemci često nisu navikli na susrete i interakciju sa strancima u svojem domu ili u svojem gradu. Kao rezultat toga, Nijemci često tretiraju *Auslandere* sa određenom dozom opreza (Hall i Reed Hall, 1990:38). Iako se ponaša ljubazno i pristojno, Nijemcu će trebati puno više vremena da uspostavi iskrenu vezu i prijateljstvo sa strancem. Nijemci očekuju od stranaca da se uklope u njemačko društvo i prihvate njemačke običaje i ponašanje.

Nijemci jako štite osobni prostor te se čak i otvaranje vrata i zavirivanje smatra upadanjem i nametljivošću (Kirch, 1979:421). Svaki poziv u njemačko kućanstvo treba se smatrati čašću jer je uglavnom rijetkost; ako Nijemac pozove stranca u svoj prostor i dom, znači da je voljan istražiti mogućnost prijateljstva. Privatno ponašanje Nijemaca nije samo primjer odnosa prema strancima, već i općenito. Mnogi Nijemci godinama ne upoznaju svoje susjede i vrlo su privatni u svome susjedstvu, te se zato mnogi stranci mogu osjećati izolirano pri preseljenju u Njemačku (Hall i Reed Hall, 1990:39).

### 6.1.3. Odgovornost i moć u Njemačkoj

Kao i u mnogim drugim državama i kulturama, u Njemačkoj se moć pokazuje materijalnim dobrima. Imaju dobar auto, dom, ali i držanje koje pokazuje njihovu razinu uspjeha; ne mora se nagađati već je u potpunosti vidljivo tko ima moć u Njemačkoj (Hall i Reed Hall, 1990:42). Njemačka se smatra državom niske udaljenosti moći (eng. *low power distance*) koja preferira sudjelovanje, rasprave i suradnju, tj. participativni i egalitarni proces donošenja odluka (Congden i dr., 2009:77). Nasuprot tomu, države visoke razine preferiraju autokratsko odlučivanje gdje je jasno tko ima status i moć, kao npr. ruska i španjolska kultura. Na slici 10 može se vidjeti usporedba njemačkog i američkog stila odlučivanja. Može se uočiti kako su u američkom poslovanju odluke individualiziranije, dolaze sa jedne razine na slijedeću, te prevladavaju brzina i motiviranost. S druge strane, Nijemci odluke donose konsenzusom s obzirom da čak i najniža razina ima kontakt sa najvišom, što kod Amerikanaca nije slučaj.



Slika 10. Prikaz američkog i njemačkog stila odlučivanja (izrada autorice prema Lewis, 1999:69, navedeno u Schmidt, 2006:68)

Njemački način poslovanja bi vrlo vjerojatno bio smatran presporim od strane Amerikanaca. Visoke razine kontrole, stabilnosti, organiziranog stila života i eksplicitno izražena očekivanja tipični su za države poput Švedske, Njemačke i Japana (Congden i dr., 2009:78). Nijemci puno ulažu u planiranje, raspored i stvaranje povoljne baze te smatraju da žurba može dovesti samo



do problema. U njemačkim industrijama, pet godina se ne smatra dugim rokom, već mnoga poduzeća planiraju po deset, ako ne i 20 godina unaprijed (Hall i Reed Hall, 1990:37).

Kada se govori o poslovnoj etici, Nijemci imaju tendenciju odvajati vlastiti privatni moral i poslovnu etiku. Na poslu ne spominju vlastito mišljenje, već ga prikladno zadržavaju za sebe. „Pitanja morala uglavnom se smatraju dijelom privatnog života u Njemačkoj, dok je profesionalni život dio javne sfere“ (Palazzo, 2002:201). Kantijanizam je glavna moralna filozofija u Njemačkoj koja propagira da prava etička misao mora biti lišena bilo kakve korisnosti te se treba temeljiti isključivo na načelima i odgovornostima. Prema tome, Nijemci smatraju da je odnos etike i poslovanja fundamentalno negativan.

#### 6.1.4. Sukob i sučeljavanje u Njemačkoj

S obzirom da Nijemci vole iskrenost i direktnost, ponekad može doći do konflikta u društvenim situacijama. Sukladno tome, Nijemci pripadaju niskokontekstualnoj kulturi što automatski znači da su skloniji sukobu i konfliktu. To ne znači da su Nijemci nepristojni ili bezobrazni, već jednostavno iskrenost i direktnost ponekad može dovesti do neugodnih situacija. Nijemci su arogantni, tvrdoglavi i uporni i ne vole odustati od onoga što su si zacrtali te im ta tvrdoglavost otežava usvajanje novih informacija, što može dovesti do konflikta s drugima (Hall i Reed Hall, 1990:53). U slučaju pregovaranja, poslovnog ili privatnog, pregovori traju vrlo dugo jer dolazak do kompromisa sa Nijemcima može trajati vrlo dugo s obzirom da rijetko odustaju od onoga što žele (Schmidt, 2006:64).

## 6.2. Sjedinjene Američke Države

Sjedinjene Američke Države (SAD) mogu se opisati kao više niskokontekstualna kultura nego visokokontekstualna što se može vidjeti na slici 9 u 5. poglavlju rada. Unatoč ogromnoj etničkoj raznolikosti, Amerikanci ipak imaju jedinstvenu, prepoznatljivu kulturu. Zbog svog ponašanja Amerikance je lako prepoznati bilo gdje u svijetu; otvorenost, susretljivost, neformalnost, optimizam, kreativnost i energičnost neke su od njihovih najuočljivijih karakteristika (Hall i Reed Hall, 1990:140).

#### 6.2.1. Društvena orijentacija i predanost

Amerikanci pripadaju individualističkoj kulturi, gdje se osoba više fokusira na sebe, svoja postignuća i želje, nego na želje i mišljenja grupe kojoj pripada. Amerikanac sam sebe bodri i motivira te se vidi kao dovoljno dobrog, ili čak kao boljeg od većine. Imada i Ellsworth (2011:329) objašnjavaju kako ovakva individualistička društva potiču ljude da zadrže dobru

perspektivu samih sebe na način da se upuštaju u razne sebične interpretacije događaja. Na ovaj način, sami sebe potiču i pripremaju za uspjeh; gotovo se uvjeravaju da je nemoguće ne uspjeti što pozitivno utječe na njihovu psihu i samopouzdanje.

Pripadnici individualističkih kultura, poput Sjedinjenih Država, puno će brže osjećati ponos, što se smatra emocijom društvene neangažiranosti, dok će pripadnici kolektivističkih kultura, poput Japana, prije osjećati osjećaje prijateljstva, što su društveno angažirane emocije (Kitayama i dr., 2006:890). Za Amerikance, subjektivna dobrobit je više predviđena i uzrokovana samopouzdanjem nego skladom odnosa, dok je npr. kineska dobrobit uzrokovana i samopouzdanjem osobe i skladom odnosa (Kitayama i dr., 2006:892). Sve navedeno samo učvršćuje činjenicu da su Amerikanci individualisti.

#### 6.2.2. Komunikacija i psihologija u Sjedinjenim Američkim Državama

Amerikanci vole raspored i poštivanje vremena, možda ne rigorozno kao Nijemci, ali očekuju barem obavijest ukoliko osoba ne može stići na vrijeme. Na poslovnim sastancima, Amerikanci ne očekuju da će morati čekati druge. Čekanje nije samo ponižavajuće za Amerikance, već ukazuje na nedostatak organizacije, kao i nedostatak obzira prema drugima (Hall i Reed Hall, 1987:26). Kirch (1979:422) opisuje da kada osoba zakasni četiri minute, Amerikanac nešto promrmlja; kada zakasni pet minuta, potrebna je isprika; kasniti pedeset minuta je jednostavno uvreda. Kao što je prethodno spomenuto, Nijemci smatraju dugoročno planiranje i do 20 godina; s druge strane, Amerikanci smatraju dugoročno planiranje maksimalno 3 godine. Američka kultura je brza, ne voli čekanje, ali voli rezultate. Ovo ih uvelike razlikuje od primjerice Nijemaca ili mediteranskih kultura poput Španjolaca i Talijana koji si daju puno više vremena za obavljanje zadataka i za postizanje rezultata.

Što se tiče osobnog prostora, već je prethodno spomenuto kako Amerikanci uglavnom ne vole zadiranje u njihov prostor. Ne vole komunicirati s ljudima koji im se previše približe te se trude izbjeći kršenja svojeg i tuđeg prostora koliko god mogu (Moore i dr., 2010:86). Poput Nijemaca, Amerikanci se drže na udaljenosti tijekom razgovora, automatski namještajući svoje stolce na udoban raspon (Hall i Reed Hall, 1990:142). Watson (1970, navedeno u Kirch, 1979:420-1) je proveo empirijsko istraživanje u kojemu je istraživao o osobnom prostoru i neverbalnoj komunikaciji. Britanci, Nijemci, Amerikanci i ostali sjeverni Europljani su bili svrstani u „skupinu bez kontakta“, s obzirom da su stekli niske ocjene u područjima izravnog pogleda u interakciji, dodirivanju, održavanju vizualnog kontakta i glasnoći. Amerikanci su bili najkonstantniji u postizanju niske ocjene, te su bili niže na ljestvici od Britanaca i Nijemaca.

Nije iznenađujuće što je većina Amerikanaca navikla na interakcije sa mnogo različitih kultura. SAD jesu poznate kao *melting pot* nacija gdje se sastaje mnogo različitih svjetova. Ljudi koji žive u metropolama poput New Yorka ili Los Angelesa su sigurno u konstantnom kontaktu, ili su barem jednom u životu bili, sa ljudima sa svih strana svijeta. Naravno, postoje sredine u SAD-u gdje je interkulturalni kontakt rjeđi, poput ruralnijih dijelova države. S obzirom na taj češći kontakt, logično je zaključiti kako su otvoreniji prema strancima i drugim kulturama te vještiji u interakciji s njima nego npr. Nijemci.

### 6.2.3. Moć i odgovornost u Sjedinjenim Američkim Državama

U filmovima se često može vidjeti prikaz američkih biznismena i poslovnog života u Americi kao život radoholičara, brzog tempa i stresa. Amerikanci dijele posao od privatnog života i zabave. Rad je potreban za život, nešto što pojedinac mora obavljati te ne mora nužno uživati u tome. S druge strane, zabava se smatra oslobađanjem od mukotrpnog i redovitog rada i ugodna je sama po sebi, iako se neki Amerikanci bave rekreacijom s istom ozbiljnošću kao i na poslu (Stewart, 1972:38).

Kao što je prethodno opisano u radu, na slici 10 se može vidjeti usporedba američkog i njemačkog stila odlučivanja i vođenja. Američki stil polazi od vrha prema dolje prema strogoj hijerarhiji. Međutim, ne postoji komunikacija između najniže i najviše razine kao što postoji u njemačkom stilu vođenja. Može se zaključiti da je američki stil vođenja stroži i više hijerarhijski nego primjerice njemački sustav. Hall i Reed Hall (1990:159) opisuju tri ključne karakteristike kojima se vode najbolje američke korporacije:

- 1) jasne linije autoriteta,
- 2) detaljne upute za podređene,
- 3) konstantne povratne informacije o individualnoj uspješnosti.

Može se zaključiti da se u Sjedinjenim Državama podređeni ne upliću u vođenje koje je namijenjeno menadžerima i nadređenima. S obzirom da dobivaju detaljne upute, od njih se očekuje kvalitetno i pravovremeno obavljanje posla. Promatranje rada i dobivanje konstantnih povratnih informacija nesumnjivo vrši pritisak na radnike te se nemaju vremena „petljati“ u odluke s vrha.

Menadžersko donošenje odluka u SAD-u je također pod utjecajem individualizma. Američko odlučivanje je bazirano na mišljenju da je odgovornost za odluku i djelovanje na pojedincu (Stewart, 1972:34). Rijetko je donošenje odluka konsenzusom.

#### 6.2.4. Sukob i sučeljavanje u Sjedinjenim Državama

SAD pripada više niskokontekstualnim kulturama te je konflikt uglavnom konfrontacijski. Amerikanci su iskreni i otvoreni u svemu, pa i u rješavanju problema. Također, Amerikancima je vrijeme novac te žele stvari rješavati na brzinu i bez velikih prepreka te se vjerojatno zato odlučuju na direktno suočavanje. Ting-Toomey i dr, (1991:289) su proveli istraživanje u kojem su zaključili da Amerikanci, kao individualistička kultura, koriste viši stupanj dominantnog konfliktnog stila od kolektivističkih kultura.

### 6.3. Francuska

Francuska kultura može se smjestiti negdje na sredinu ljestvice visoko i niskokontekstualnih kultura kao što se može vidjeti u poglavlju 5, na slici 9. Iako je tehnički na sredini, ipak se može uočiti da Francuzi ipak više pripadaju niskokontekstualnoj kulturi, nego visokokontekstualnoj, tj. da je sličnija Njemačkoj nego primjerice Japanu. U ovom poglavlju će se istražiti ponašanje i običaji Francuza i usporedba njihove kulture sa drugima.

#### 6.3.1. Društvena orijentacija i predanost u Francuskoj

Francuzi su individualisti. Pojedinač planira i radi ono što želi, bez velike brige što će o tome misliti društvo oko njega. S obzirom da su individualistični, ne odgovaraju na javni pritisak za konformizmom, te ne razmišljaju uvijek o tuđim potrebama i mišljenjima što ih čini lošim timskim igračima (Hall i Reed Hall, 1990:106). Francuzi su okarakterizirani centralizmom. Kirch (1979:421) opisuje kako u Francuskoj, osoba mora ići sve do Pariza i onda presjedati ukoliko želi iz istočnog dijela južne Francuske ići u zapadni dio, ili obrnuto. Također, sve ulice Pariza se kreću iz središta poput kotača te je edukacijski sistem također kontroliran iz Pariza (Kirch, 1979:421).

Francuzi izrazito cijene individualnost te se po društvenim standardima vole razlikovati od drugih. Hall i Reed Hall (1990:106) opisuju situaciju koju im je ispričao jedan Francuz: kada je saznao da je njegov susjed kupio bijeli Citroen kojeg je on također želio, namjerno je kupio crni Citroen kako ne bi bio kao njegov susjed. Iako samo jednostavni primjer, ipak vjerodostojno prikazuje kako i u najbanalnijim situacijama, Francuzi vole biti drukčiji i jedinstveni.

#### 6.3.2. Komunikacija i psihologija Francuza

Francuzi ne pristupaju stvarima kao Nijemci, polako i metodično. Brzo se kreću, glasni su, lica im izražavaju emocije, podižu obrve, smiješe se, prave geste i sliježu ramenima; čak i ako ne

govorite jezik, praktički možete shvatiti što govore samo gledajući ih (Hall i Reed Hall, 1990:88-89). Djeluju više prijateljski nastrojeno i zainteresirano nego Nijemci. Kao što je prethodno spomenuto, Nijemci ne vole generalan razgovor ili tzv. *small talk*, ali Francuzi ga vole i prakticiraju redovito. Vole početi razgovore sa generalnijim temama skoro kao uvodom u dublje razgovore i teme. Francuzi su manje direktni od Nijemaca, po tome su više slični Japancima. Često okolišaju oko onoga što žele istaknuti te slušatelj mora sam shvatiti o čemu točno pričaju i na što točno ciljaju. Također, uživaju u dobrim raspravama u društvu o politici, filozofiji ili o bilo kojoj drugoj temi. Vole slušati dobro obrazložene argumente i zaključke svojih sugovornika te ne shvaćaju ništa osobno. Rasprava je za Francuze dobra zabava i prilika za slušanje tuđih stavova, ali i za žestoko i srčano predstavljanje vlastitih.

Barzini (1983:139) opisuje Francuze kao ljude koji se osjećaju ugodno u atmosferi rasprava, kontroverzi, suprotnosti, rivalstva i neprijateljstva te da imaju nekakav urođeni nemir i ljubav prema svađi i ponešto nereda u životu. Vole se družiti na javnim mjestima, poput parkova i trgova i tamo objedovati (Kirch, 1979:421). Nadalje, Francuzi su poznati po svom pesimizmu i cinizmu. Skloni su očekivati najgore, ne samo od drugih ljudi i situacija, već i od samih sebe. Kao što je jedna Francuskinja opisala: „Od ljudi i događaja očekujem najgore, tako se ne razočaram“ (Hall i Reed Hall, 1990:109). Unatoč pesimizmu i cinizmu, Francuzi obožavaju humor te ga redovito koriste u interakcijama.

Za razliku od Nijemaca, u francuskoj kulturi kašnjenje je dopušteno i očekivano. Osoba se ne smatra neljubaznom ili nekulturnom ako se ne pojavi na sastanak točno ili ne dovrši zadatak na vrijeme. Također, u usporedbi s Nijemcima koji su precizni i polagano obavljaju zadatke, Francuzi žure i obavljaju nekoliko zadataka odjednom. *Multitasking* je način života u Francuskoj. Razlog tomu je možda upravo manjak planiranja s njihove strane, Francuzi ne planiraju puno unaprijed; uvjeti se mogu promijeniti, stvari i dogovori mogu iskrsnuti, očekuju promjene u planovima te nisu spremni planirati puno unaprijed (Hall i Reed Hall, 1990:89).

Francuzi su opušteniji od Nijemaca i Amerikanaca u pogledu osobnog prostora. Tijekom razgovora bliže sjede te razgovaraju koristeći puno gesti i kontakta očima. Jedan Francuz je opisao da više prostora znači manje harmonije (Kirch, 1979:421). Iako je uobičajeno pozdravljanje rukovanjem, zagrljajem i poljupcima među prijateljima i poznanicima, Francuzi su puno formalniji i suzdržaniji pri poslovnim susretima (Hall i Reed Hall, 1990:92).

### 6.3.3. Odgovornost i moć u Francuskoj

Za razliku od Nijemaca, francuski stil vođenja je centraliziraniji, tj. najčešće polazi od jedne osoba sa vrha koja donosi odluke. Vođa ne ispituje ostale kolege donosi li ispravnu odluku, dapače, njihovo mišljenje je nepotrebno. Podređeni znaju da trebaju slušati nadređenoga i ne dovoditi u pitanje njegovu odluku; od njih se očekuje da naprave točno što im je rečeno. Kao što je prethodno spomenuto, Francuzi cijene individualizam ne samo u privatnom, već i u poslovnom životu. Zaposlenici rade jedni s drugima, ali su ipak pojedinačno odgovorni. Odgovorna osoba ima definirano područje ovlasti i odgovornosti te se oslanja na svoj osobni integritet (Gordon, 1996:137). Francuzi očekuju da svi znaju kako nešto učiniti kako treba te rijetko posvete vrijeme za objašnjavanje, ali se redovito naljute i požale kada nešto nije odrađeno kako treba (Hall i Reed Hall, 1990:115). Rijetko hvale radnike za dobro odrađen zadatak, ali brzo kritiziraju i ukazuju na greške.

### 6.3.4. Sukob i sučeljavanje u Francuskoj

Iako su više svrstavani kao niskokontekstualna kultura, Francuzi su više visokokontekstualni kada se radi o komunikaciji. Više preferiraju suptilnost i taktičnost nego iskrenost i činjenice, ali i uživaju u sukobima i žustrim raspravama (Hall i Reed Hall, 1990:102). Tomo (2012:727) je provela istraživanje u kojem je promatrala kako se japanska, njemačka i francuska djeca nose sa konfliktom. Otkrila je da francuska i njemačka djeca puno direktnije pristupaju konfliktima. Iako se nije moglo u potpunosti zaključiti kako u svakom slučaju konflikta postupaju direktno, može se uočiti kako su ipak otvoreniji i direktniji nego Japanci.

## 6.4. Japan

Japan se često koristi za objašnjavanje primjera visokokontekstualne kulture. Na slici 9, u 5. poglavlju ovog rada može se vidjeti kako je Japan smješten na potpuno suprotnu stranu u odnosu na zemlje njemačkog govornog područja koje su prikazane kao krajnost niskokontekstualnih kultura. U ovome poglavlju Japan će biti uspoređen u odnosu na druge kulture, visoko i niskokontekstualne te će se moći uvidjeti zašto je isti smatran izrazito visokokontekstualnom kulturom.

### 6.4.1. Društvena orijentacija i predanost u Japanu

Japan pripada kolektivističkim kulturama gdje je manji naglasak na pojedincu i njegovim željama, a veći na odobravanju zajednice i postupanju onako kako se od pojedinca očekuje. Japanac neće samo misliti na sebe i svoje mišljenje i motivaciju, već će tražiti potvrdu od svoje

obitelji i prijatelja, pa i cijelog društva. Nadalje, u poslovnom okruženju, Japanci preferiraju rad u timu. Ne postoji vođa tima, već se međusobno podržavaju i rješavaju probleme kao zajednica.

Japan je poznat po tome što ima pomalo neprijateljski, nepovjerljiv stav prema imigrantima. Vole tradiciju i smatraju kako previše promjene može samo dovesti do lošega. Dopisnik iz Japana za BBC Wingfield-Hayes (2023) opisuje situaciju s kojom se susreo kada je posjetio jedno japansko selo udaljeno otprilike dva sata od Tokija. Stariji stanovnici ovoga grada su se žalili kako su svi mladi otišli iz sela i kako se boje da selo nema budućnosti. Kada je Wingfield-Hayes rekao kako smatra da bi mnogi ljudi voljeli živjeti u tom selu te kako bi i on sam htio dovesti svoju obitelj tamo, nastala je tišina u sobi. Japanci su se neugodno pogledavali. Kada je naposljetku jedan progovorio, objasnio je kako bi Wingfield-Hayes prvo trebao naučiti njihov način života, a da to nije nimalo lako. „Selo je bilo na putu izumiranja, no pomisao da će ga okupirati "autsajderi" bila je nekako gora“ (Wingfield-Hayes, 2023). Ovakav način razmišljanja u Japanu je karakterističan, pogotovo za starije generacije Japanaca.

#### 6.4.2. Psihologija i komunikacija u Japanu

Kada je riječ o Japancima, dokumentirana učestalost doživljaja pozitivnih emocija uzrokovana doživljavanjem i osjećanjem pozitivnih društveno angažiranih emocija (npr., prijateljskih osjećaja) je viša nego osjećanje i doživljavanje osjećaja koji su smatrani pozitivnim, ali društveno neangažiranim emocijama (npr. osjećaj ponosa), što je u potpunosti suprotno od Amerikanaca (Kitayama i dr., 2006:892). Japanci stavljaju jak naglasak na pristojnost i harmoniju što je odlika kolektivističke kulture. Čak postoji i temeljit gramatički sustav za izražavanje različitih razina pristojnosti, poštovanja i formalnosti koji se zove *keigo* (Scroope, 2021).

Kao što je prethodno spomenuto, Japanci su visokokontekstualna kultura. Oslanjaju se na svoje sugovornike da razumiju značenje onoga što govore, iako to govore vrlo prikriveno i neeksplicitno. „Hijerarhijska priroda japanskog društva i neumoljiva osjetljivost prema društvenoj harmoniji povećavaju oslanjanje na neverbalno ponašanje, dok istovremeno obeshrabruju verbalnu komunikaciju“ (McDaniel, 1993:8). Japanci su poznati po klanjanju koje je smatrano vrlo bitno kada se želi pokazati poštovanje, isprika, čestitanje i hijerarhija među ostalim. Kao što je spomenuto, hijerarhija je bitna u Japanu i može se uočiti u gotovo svim aspektima života. Primjerice, mlađa osoba izrazito poštuje stariju, ton glasa je drukčiji s obzirom na poziciju u hijerarhiji, čak i po rasporedu sjedenja se može uočiti hijerarhija:

nadglednici i menadžeri sjede najbliže prozoru (McDaniel, 1993:17). Veze s ljudima su vrlo bitne Japancima te odnose grade godinama, i poslovne i privatne. Zbog japanskog hijerarhijskog sustava, Japanci su povezani snažnim prijateljskim i poslovnim vezama u koje je strancima ponekad teško prodrijeti (Hall i Reed Hall, 1987:107). Međutim, iako je potrebno vrijeme, isplati se raditi na prijateljstvu sa Japancima, koji su lojalni i vjerni prijatelji.

Kao što je u radu već objašnjeno, osobni prostor se razlikuje od kulture do kulture. U Japanu, osobni prostor je puno manji nego u SAD-u. Gužve u podzemnoj željeznici, mali restorani, kompaktni stanovi su popularni i u potpunosti prihvaćeni u Japanu. „Japanci prihvaćaju gustoću i stupanj gužve u javnim prostorima koji bi Amerikancima bili neprihvatljivi“ (Hall i Reed Hall, 1987:13). Međutim, dodirivanje kolega, suradnika, općenito osoba koje nisu dio užeg kruga Japanca je ipak neuobičajeno; neprikladno je nekoga potapšati po leđima ili ga obgrliti. Dodirivanje postoji među bliskim prijateljima i ljudima s kojima se provodi puno vremena, ali ponekad nije jasno je li dodir dobrodošao, pa je najbolje ne inicirati ga (Rowland, 1985:57-8). McDaniel (1993:14) zaključuje kako je japanski odnos prema osobnom prostoru prilično složen i naizgled kontradiktoran; u situacijama bez gužve, marljivo nastoje održavati udaljenost, ali kada su npr. u vlaku ili metrou ne pružaju nikakav otpor čestim i dugotrajnim tjelesnim kontaktima potpunih stranaca.

Japanci vrijeme promatraju monokronično kada se radi o poslovanju i sastancima te smatraju vrlo bitnim biti na vrijeme na sastanku. Točnost se visoko vrednuje te je najbolje stići malo prije dogovora ili točno na vrijeme. Ukoliko pojedinac zna da postoji mogućnost kašnjenja, pristojno treba javiti i ispričati se japanskom kolegi (Scroope, 2021). S druge strane, kada se radi o opuštenijim, društvenim situacijama, na vrijeme više gledaju polikronično.

#### 6.4.3. Odgovornost i moć u Japanu

Većina Japanaca su radoholičari koji ulažu puno truda u svoj posao, što je povećano ogromnim pritiskom od strane kolega s posla. Japanci preferiraju rad u timu više nego individualni rad. Japancima je često vrlo teško otići na bolovanje ili godišnji odmor jer bi to značilo da će do određene mjere razočarati svoje kolege. Ovakav stav je povezan sa lojalnosti, koja se smatra vrlo bitnom u Japanu. Primjerice, kada je 1980-ih japanski premijer Tanaka bio optužen za primanje mita, njegov vozač je radije počinio samoubojstvo nego da svjedoči protiv svog nadređenoga i potencijalno mu nanese štetu (Hall i Reed Hall, 1987:70). Ovakav primjer je gotovo nezamisliv u drugim kulturama, ali dobro predstavlja razinu važnosti koju lojalnost ima u Japanu.



Iako je hijerarhija bitna u Japanu, te posljedično i na radnom mjestu, menadžerski sustav u Japanu je ipak demokratski, ali to znači da je ponekad teško shvatiti tko ima konačnu vlast. Ne postoji samo jedna osoba koja donosi odluke, već menadžeri dijele odgovornost s obzirom na većinu tvrtke ili projekta (Rowland, 1985:9). Ideja vladavine većine zapadna je paradigma koja, unatoč tome što je navedena u ustavu, nikada nije funkcionirala u Japanu. Budući da Japanom još uvijek vlada konfucijanizam, koji zahtijeva jednoglasnost, većina će obično napraviti kompromis dok se ne pronađe neka vrsta jednoglasnog dogovora (Washington Post, 1964, navedeno u Stewart, 1972:32-3). Ovo pravilo se primjenjuje gotovo u svim situacijama, okupljanjima udruga, obiteljskim okupljanjima, poslovnim sastancima itd. U Japanu, kao i u ostalim zemljama istočne Azije, davanje povratnih informacija treba biti neizravno, na primjer putem povlačenja usluge ili preko posredničke osobe kojoj vjeruju i nadređeni i zaposlenik (Hofstede, 1994:7). Japanci su visokokontekstualna kultura što znači da se više oslanjaju na kontekst, nego na riječi što je slučaj i na radnom mjestu. Ne vole sukobe i rasprave te ih izbjegavaju koliko god mogu.

#### 6.4.4. Sukob i sučeljavanje u Japanu

Japanci su visokokontekstualna, kolektivistička kultura te na taj način pristupaju i konfliktima. Japanac neće gotovo nikad, osim kada je apsolutno neizbježno, pristupiti direktno osobi i pokrenuti temu koja može voditi do konflikta. Japanska djeca su odmalena učena kako se nositi sa konfliktom u školi i od roditelja koji također imaju tendenciju korištenja neizravnih disciplinskih strategija dijeljenja osjećaja i korištenja neverbalne komunikacije (Azuma, 1994, navedeno u Tomo, 2012:726). Nadalje, Japanci, kao i ostale kolektivističke kulture uglavnom koriste izbjegavanje, poslušnost i obvezivanje kako bi izbjegli konflikt (Ting-Toomey et al., 1991:289).

### 6.5. Usporedba visoko i niskokontekstualnih država

Nakon analize visoko i niskokontekstualnih država, usporediti će se njihove karakteristike, različitosti i sličnosti. Kako bi usporedba bila preglednija i jasnija napravljen je sažetak u obliku tablice 3 gdje je prikazan sažetak analize Njemačke, Sjedinjenih Država, Francuske i Japana kao visoko i niskokontekstualnih kultura. Države će se usporediti preko već istraženih dimenzija:

- Društvene orijentacije i predanosti,
- Psihologije i komunikacije,

- Odgovornosti i moći,
- Sukoba i sučeljavanja.

Usporedbom ovih kultura želi se doći do zaključaka o njihovim sličnostima i razlikama kao predstavnicama niskog i visokog konteksta.

Tablica 3. Usporedba analiziranih visoko i niskokontekstualnih država (vlastita izrada autorice rada)

<b>Država</b>	<b>Društvena orijentacija i predanost</b>	<b>Psihologija i komunikacija</b>	<b>Odgovornost i moć</b>	<b>Sukob i sučeljavanje</b>
<b>Njemačka</b>	- Uglavnom individualistička kultura	- Iskreni, naizgled hladni, direktni - Monokronično poimanje vremena	- Konsenzus i egalitarizam - Dugoročno i pažljivo planiranje	- Tvrdoglavost i samouvjerenost - Dugi pregovori
<b>Sjedinjene Američke Države</b>	- Jaka individualistička kultura - Samopouzdanje i vjera u sebe	- Otvoreni i pristupačni - Monokronično poimanje vremena	- Radoholičari - Autokratski stil vođenja, jasan autoritet - Detaljne upute podređenima	- Konfrontacijski stil - Otvoreno rješavanje problema
<b>Francuska</b>	- Individualistička kultura - Vole individualnost	- Geste i ekspresivnost - Vole rasprave - Pesimistični - Polikronično poimanje vremena	- Centralizam - <i>Multitasking</i> - Jedna osoba donosi odluke	- Direktni u suočavanju sa konfliktom
<b>Japan</b>	- Kolektivistička kultura	- Pristojnost i formalnost	- Zajedničko donošenje odluka	- Ne vole konfrontaciju

	- Potrebno odobrenje zajednice	- Jake, dugoročne veze  - Uglavnom monokronično poimanje vremena	- Timski rad  - Lojalnost poduzeću	- Suptilnost i neizravnost
--	--------------------------------------	---	---	-------------------------------

Što se tiče društvene orijentacije i predanosti, tri od četiri promatrane kulture mogu se objasniti kao individualističke (Njemačka, Sjedinjene Države, Francuska) gdje je pojedinac u središtu, dok je samo Japan određen kao kolektivistička kultura gdje je odobrenje zajednice vrlo bitno. Kolektivističke kulture su uglavnom na istoku, točnije istočnoazijske zemlje. S druge strane, individualističke kulture specifične su za zapad. Nadalje, može se zaključiti kako su niskokontekstualne države uglavnom individualističke, dok su visokokontekstualne države uglavnom kolektivističke.

Psihologija i komunikacija analiziranih kultura dosta se razlikuje. Iznenadujuće je da su Japan, kao izrazito visokokontekstualna kultura, i Njemačka, kao izrazito niskokontekstualna kultura, vrlo slični u ponašanju. Oboje cijene formalnost pri upoznavanju i interakciji sa strancima. Ipak, može se primijetiti kako su Nijemci nešto hladniji od Japanaca. Također, obje kulture su monokronične, tj. visoko drže do točnosti u susretima i sastancima. S druge strane, SAD i Francuska, koje se nalaze na „sredini“ ljestvice, su pri inicijalnim susretima pristupačniji i otvoreniji od Japana i Njemačke, ali se ipak razlikuju u poimanju vremena, SAD je monokronična, dok je Francuska polikronična kultura. Od država koje su analizirane, Francuska je jedina polikronična i jedina u kojoj je fizički kontakt više prihvaćen nego u ostalima.

U odgovornosti i moći najsličnije su Njemačka i Japan. Objе države visoko vrednuju konsenzus i zajedničko donošenje odluka. Također, bitni su lojalnost i poštovanje. Timski rad je bitan, te se vrednuje vrlo visoko u Japanu. S druge strane, Sjedinjene Države i Francuska su dosta slične u smislu brzine na radnom mjestu, jasnoj podjeli zadataka i jasnoj hijerarhiji. Također, SAD i Francuska su sklonije autokratskom stilu vođenja gdje podređeni ne dovode u pitanje odluke i podjele zadataka njima nadređenih.

Pristupanje sukobu i sučeljavanju vrlo je vezan za niski ili visoki kontekst određene kulture. Može se primijetiti kako su Njemačka, Sjedinjene Države i Francuska, tj. države nižeg konteksta, sve sklonije konfrontacijskom stilu pri susretu sa sukobima. Sve tri kulture cijene iskrenost i izravnost, te se uglavnom otvoreno nose sa istima. S druge strane, Japan, koji je visokokontekstualna i kolektivistička kultura, gotovo uvijek izbjegava ikakav otvoreni sukob ili raspravu. Cijene suptilnost i neizravnost, uglavnom jer se nadovezuju na poštovanje, koje smatraju vrlo bitnim.

Neočekivano je da su najsuprotnije države, Njemačka i Japan, zapravo vrlo slične u načinu komunikacije i poslovanju. To pokazuje kako je podjela na visoko i niskokontekstualne države zaista samo spektar koji ponekad pomaže pri razvrstavanju i shvaćanju kultura, ali gdje jednostavno ne postoji država koja je striktno samo nisko ili visokokontekstualna. Kako je u radu već spomenuto, bitno je da je pojedinac svjestan, pri bilo kojoj analizi ili usporedbi kultura, da iznimke postoje te da su vrlo česte. Osoba mora biti otvorena novim saznanjima te si ne smije dopustiti strogo, jednostrano shvaćanje određene kulture.

## 7. Zaključak

Iako ne postoji jedna jedinstvena definicija već mnoštvo shvaćanja i interpretacija kulture, može se zaključiti da sve definicije imaju nekoliko karakteristika koje su iste. Kultura je društveno konstruirana, dijeli se te se uči. Hofstedeovih šest dimenzija jedna su od najpoznatijih podjela koje uvelike mogu pomoći u analizi. Čine ih: distanca moći, individualizam i kolektivism, maskulinitet i feminitet, indeks izbjegavanja nesigurnosti, dugoročna i kratkoročna orijentacija, popustljivost i suzdržanost. Ove dimenzije mogu biti vrlo korisne poduzećima pri prilagodbi proizvoda i marketinga. Primjerice, poduzeće koje proizvodi i prodaje luksuzne proizvode može odlučiti plasirati ili ne plasirati svoje proizvode u određenoj zemlji ili tržištu prema razini popustljivosti ili suzdržanosti te zemlje ili tržišta. Trompenaars je nadogradio Hofstedeove dimenzije i predstavio svojih sedam dimenzija kulture: univerzalizam i partikularizam, individualizam i kolektivism, neutralnost i emocionalnost, specifičnost i difuznost, postignuće i atribucija, odnos prema vremenu (sekvencijalno i sinkronijsko) i naposljetku, odnos prema okolini.

Spencer-Oatey (2012:3) izdvaja nekoliko ključnih značajki kulture. Kultura se može manifestirati na različitim razinama. Primjerice, Schein (1990:111) razlikuje vidljive artefakte (pojave koje se mogu spoznati ljudskim osjetilima), vrijednosti (temeljna vjerovanja) i temeljne pretpostavke (sadržaj ispod površine, uzroci ponašanja) u svakoj kulturi. Svaka od ove tri razine ovisi o drugoj, ni jedna kultura nema samo jednu razinu. Hofstede je podijelio kulturu na simbole, heroje, rituale i vrijednosti te njihov odnos opisao kao slojeve luka, vrijednosti se nalaze najdublje, u središtu, dok ih slijede rituali, heroji i simboli. Simboli su najočitiji i najvidljiviji dio svake kulture te često upravo po njima pamtimo i prepoznajemo određenu kulturu. Heroji su ljudi ili likovi koji su dio određene kulture i koji ju predstavljaju (primjerice, grčki bogovi), dok su rituali radnje i akcije koje kultura provodi. Svi oni skupa vode do vrijednosti, koje se nalaze u srži kulture.

Kultura utječe na ponašanja i interpretacije ponašanja pojedinca. Dok je u nekim dijelovima svijeta sasvim prihvatljivo nositi odjeću koja otkriva više tijela, u drugim dijelovima je to viđeno i interpretirano kao neprihvatljivo, gotovo vulgarno. Kultura se uči; osoba nije rođena sa znanjem kulture. Proces učenja kulture pomaže pojedincu da bude prihvaćen u svome društvu, tj. da bude reprezentativan član svoje kulture. Kultura utječe i na biološke procese pojedinca. Primjerice, kontrola boli je različita od kulture do kulture te se često pojedinci iz

jedne dive sposobnostima podnošenja fizičke boli od strane pripadnika druge kulture. Kultura se povezuje sa društvenim skupinama, dijeli ju najmanje dvoje ili više ljudi.

U današnje vrijeme globalizacije, interkulturalni susreti postaju sve češći te sve više i više raste potreba za kvalitetnom interkulturalnom komunikacijom. Tijekom izloženosti stranoj kulturi, može doći do određenih pojava. Kulturni šok je česta pojava koja pogađa gotovo svaku osobu, manje ili više. Hofstede i dr. (2010:384) objašnjavaju da svaka osoba ima „mentalni softver“ koji sadrži osnovne informacije koje su stečene rano u životu te su toliko prirodne da su nesvjesne. Kada dođe do situacije koja iziskuje mijenjanje tih osnovnih karakteristika, istovremeno dođe i do šoka. Simptomi mogu biti i fizički i psihološki: dosada, povlačenje, kompulzivno jedenje ili pijeње, gubitak težine, napetost i neraspoloženost... Ferraro (2010:209-13) je sastavio nekoliko prijedloga za suočavanje sa kulturnim šokom kako bi pojedinac skratio trajanje kulturnog šoka: učenje o stranoj kulturi, upoznavanje sa fizičkim okruženjem, razumijevanje razloge ponašanja strane kulture, humor i pustolovnost itd.

Stereotipi i ksenofobija su moguće pojave tijekom interkulturalne komunikacije. Stereotipi postoje jer je preko njih lakše „objasniti“ ili shvatiti kako se pojedinac ili skupina ponaša, ali to može voditi do vrlo krivih dojmova i shvaćanja određene kulture. Negativni stereotipi mogu voditi do ksenofobije. Kako bi se pojedinac s njima što lakše nosio, te ih možda i u potpunosti izbjegao, bitno je stalno informiranje i educiranje te izlaganje drugim kulturama kako bi se razbila stigma. Kako bi pojedinac kvalitetno komunicirao u interkulturalnom okruženju, treba imati određene interkulturalne kompetencije koje će mu pomoći u tome. Otvorenost, fleksibilnost, radoznalost, komunikativnost... su sve osobine koje su poželjne.

Koncept visoke i niske kulture je koristan jer sažima kako se ljudi u kulturi odnose jedni prema drugima, posebno u društvenim vezama, odgovornosti, predanosti, komunikaciji i društvenoj harmoniji (Kim i dr., 1998:508). Visokokontekstualna poruka informaciju sadrži ili u fizičkom kontekstu ili internalizirano u osobi, dok je vrlo mali dio izražen u eksplicitnom, izgovorenem dijelu poruke. U kulturi visokog konteksta ljudi su vrlo povezani sa zajednicom te su upućeni u živote jedni drugih te se upravo zbog te pretpostavke, smatra kako nema potrebe za izgovaranjem jasnih, eksplicitnih poruka jer se pretpostavlja da osoba s kojom se razgovor vodi već zna o čemu se radi. S druge strane, niskokontekstualna je upravo suprotna od visokokontekstualne komunikacije, mnoštvo informacija se nalazi u izgovorenem, tj. eksplicitnom dijelu poruke. Zbog manje povezanosti, postoji potreba za jasnijim izlaganjem informacija i poruka, s obzirom da ne postoji prisnost i upoznatost među ljudima koja postoji u visokokontekstualnoj kulturi.

U radu su kulture bile analizirane prema četiri dimenzije: društvenoj orijentaciji i predanosti, odgovornosti i moći, sukobu i sučeljavanju i komunikaciji i psihologiji. Što se tiče društvene orijentacije i predanosti, kulture visokog konteksta su uglavnom kolektivističke, ljudi u ovakvoj kulturi oslanjaju se na međusobno povjerenje i predanost. U kulturi niskog konteksta vlada individualizam, ljudi su prvenstveno individualci te gledaju prvo sebe i svoje interese. Poslovanje i moć također se uvelike razlikuju ovisno o kulturi. U niže kontekstualnim kulturama cijeni se egalitarizam i jednakost; menadžeri traže i cijene mišljenje i input svojih podređenih. S druge strane, u državama visokog konteksta, hijerarhija je više izražena te vlada autokracijsko vođenje. U slučaju sukoba, niskokontekstualne kulture su sklonije konfrontaciji s obzirom da su veze među pojedincima slabije, kao i činjenica da se očekuje da se pojedinci bore za sebe same. Visokokontekstualne kulture imaju tendenciju koristiti neizravan, ne konfrontirajući i nejasan jezik te izbjegavaju direktnu konfrontaciju koliko god mogu.

U visokokontekstualnim kulturama najveći dio komunikacije leži u fizičkom kontekstu, a manji dio u verbalnom dijelu poruke tj. u riječima, gramatici i rečenicama (Kim i dr., 1998:512). Nasuprot tome, niskokontekstualna komunikacija je eksplicitnija i pogađa u srž; ne postoji potreba za pogađanjem značenja izrečenoga – bitno je što je rečeno, ne kako je rečeno. Brzina poruke također ovisi o kontekstu kulture, tj. niskokontekstualne kulture imaju brze, jasne poruke, dok su visokokontekstualne kulture sporije u prenošenju poruka i informacija. Poimanje vremena razlikuje se od kulture od kulture te uvelike utječe na interakciju među različitim kulturama. Monokronično vrijeme (jedan po jedan zadatak) uglavnom je povezano sa niskokontekstualnim kulturama, dok je polikronično vrijeme (*multi-tasking*) povezano sa više visokokontekstualnim kulturama.

U radu su se analizirale četiri kulture: Njemačka, Sjedinjene Američke Države, Francuska i Japan kao primjeri nisko i visokokontekstualnih država. Također, napravljena je usporedba karakteristika i odlika ovih država kako bi se uočile njihove sličnosti i razlike. Kada se promatra društvena orijentacija i predanost, tri od četiri promatrane kulture mogu se objasniti kao individualističke (Njemačka, Sjedinjene Države, Francuska) gdje je pojedinac u središtu, dok je samo Japan određen kao kolektivistička kultura gdje je odobrenje zajednice vrlo bitno. U dimenziji komunikacije i psihologije, Njemačka i Japan su se pokazale vrlo sličnima u ponašanju, što je iznenađujuće s obzirom da Japan predstavlja izrazito visokokontekstualnu kulturu, a Njemačka izrazito niskokontekstualnu kulturu. Obje cijene formalnost pri upoznavanju i interakciji sa strancima, obje kulture su monokronične, tj. visoko drže do točnosti u susretima i sastancima... SAD i Francuska, koje se nalaze na „sredini“ ljestvice, su pri

inicijalnim susretima pristupačniji i otvoreniji od Japana i Njemačke, ali se ipak razlikuju u poimanju vremena, SAD je monokronična, dok je Francuska polikronična kultura. Njemačka i Japan visoko vrednuju konsenzus i zajedničko donošenje odluka. Sjedinjene Države i Francuska su dosta slične u smislu brzine na radnom mjestu, jasnoj podjeli zadataka i jasnoj hijerarhiji. Također, SAD i Francuska su sklonije autokratskom stilu vođenja gdje podređeni ne dovode u pitanje odluke i podjele zadataka njima nadređenih.

Njemačka, Sjedinjene Države i Francuska, tj. države nižeg konteksta, su sve sklonije konfrontacijskom stilu pri susretu sa sukobima. Sve tri kulture cijene iskrenost i izravnost, te se uglavnom otvoreno nose sa istima. S druge strane, Japan, koji je visokokontekstualna i kolektivistička kultura, gotovo uvijek izbjegava ikakav otvoreni sukob ili raspravu. Cijene suptilnost i neizravnost, uglavnom jer se nadovezuju na poštovanje, koje je koje smatraju vrlo bitnim.

Istraživanje i opisivanje kultura je šakaljiva tema te je ponekad nejasno radi li se o činjenicama ili o stereotipima i predrasudama. Također, izvori ponekad mogu biti kontradiktorni. Bitno je oprezno pristupati opisima kultura kako bi izbjegli stereotipiziranje i generaliziranje istih. Iako je u radu napravljena sažeta analiza četiri kulture, bitno je imati na umu da nijedna kultura ne može biti svedena na jednostavne činjenice, već da je svaka izrazito kompleksna i puna simbola, rituala, načina ponašanja koje osoba može iskusiti samo kao dio te kulture.

Podjela na visoko i niskokontekstualne kulture može biti izrazito korisna u interkulturalnoj komunikaciji. Poznavajući kako se pojedinci u određenoj kulturi ponašaju u raznim situacijama poput konflikta, kako razmišljaju pri prvom susretu, ili kakav stil vođenja prevladava u njihovim poduzećima je vrlo korisno za osobu koja se možda prvi puta susreće sa stranom kulturom. Također, istraživanje o kulturi može uvelike smanjiti negativan prvi dojam i kulturni šok. Ukoliko je osoba svjesna kako nijedna kultura ne može biti svedena na jednostavne činjenice te je općenito otvorenog uma za upoznavanje raznih kultura, podjele mogu biti vrlo korisne za usporedbe i analize mnoštva bogatih kultura ovog svijeta.



## Literatura

1. American Psychological Association (n. d.) Phobia, *APA Dictionary of Psychology*. Dostupno na: <https://dictionary.apa.org/phobia> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.].
2. Arcangeli, A. (2012). *Cultural History: A Concise Introduction*. New York: Routledge.
3. Avruch, K. (1998). *Culture & Conflict Resolution*. US Institute of Peace Press.
4. Bagby, P. (1976). *Culture and History*. Westport, Connecticut: Greenwood Press .
5. Barzini, L. (1983). *The Europeans*. New York: Simon and Schuster.
6. Berry, J. W. (2004). 'Acculturation', *Encyclopedia of Applied Psychology*, str. 27–34. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0126574103003846> [pristupljeno: 27. srpnja 2023.].
7. Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M. J., Oddou, G. (2010). 'Defining the content domain of intercultural competence for global leaders', *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), pp. 810–828. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02683941011089107> [pristupljeno: 30. srpnja 2023.].
8. Bochner, S. (1982). *Cultures in Contact*. Pergamon Press.
9. Bordeau, J. (2010). *Xenophobia: The Violence of Fear and Hate*. New York: Rosen Publishing.
10. Congden, S. W., Matveev, A. V., Desplaces, D. E. (2009). 'Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison', *Journal of Comparative International Management*, 12(2), str. 73–89. Dostupno na: [https://www.erudit.org/en/journals/jcim/2009-v12-n2-jcim12\\_2/jcim12\\_2art04/](https://www.erudit.org/en/journals/jcim/2009-v12-n2-jcim12_2/jcim12_2art04/) [pristupljeno: 7. srpnja 2023.].
11. De Master, S., Le Roy, M. K. (2000). 'Xenophobia and the European Union', *Comparative Politics*, 32(4), str. 419–436. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/422387> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.].
12. Ferraro, G. P. (2010). *The Cultural Dimension of International Business*. Pearson Education.
13. Gordon, C. (1996). *The Business Culture in France*. Butterworth Heinemann.
14. Gordon, M. M. (1964). *Assimilation in American Life*. Oxford University Press.
15. Gudykunst, W. B., Nishida, T. (1986). *Attributional Confidence in Low- and High-context Cultures*, *Human Communication Research*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00090.x> [pristupljeno: 17. lipnja 2023.].
16. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.

17. Hall, E. T., Reed Hall, M. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. New York: Anchor Press/Doubleday.
18. Hall, E. T., Reed Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press.
19. Hofstede, G. (1994). 'The Business of International Business is Culture', *International Business Review*, 3(1), str. 1–14. Dostupno na: [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6) [pristupljeno: 20. srpnja 2023.].
20. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Sage Publications.
21. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
22. Holliday, A. (2010). 'Interrogating the concept of stereotypes in intercultural communication', u knjizi: Hunston, S., Oakey, D.: *Introducing Applied Linguistics: Concepts and Skills*. Routledge, str. 134–139.
23. Hrvatska enciklopedija (2021.) Kozmopolitizam. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=33604> [pristupljeno: 12. kolovoza 2023.].
24. Imada, T., Ellsworth, P. C. (2011). 'Proud Americans and lucky Japanese: Cultural differences in appraisal and corresponding emotion', *Emotion*, 11(2), str. 329–345. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/a0022855> [pristupljeno: 10. srpnja 2023.].
25. Kaufman-Scarborough, C. (2017). 'Monochronic and Polychronic Time', *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*, str. 1–5. Dostupno na: <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0110> [pristupljeno: 18. srpnja 2023.].
26. Kedia, B. L., Mukherji, A. (1999). 'Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness', *Journal of World Business*, 34(3), str. 230–251. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951699000176> [pristupljeno: 31. srpnja 2023.].
27. Kim, D., Pan, Y., Park, H. S. (1998). 'High-versus low-Context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures', *Psychology & Marketing*, 15(6), str. 507–521. Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291520-6793%28199809%2915%3A6%3C507%3A%3AAID-MAR2%3E3.0.CO%3B2-A> [pristupljeno: 12. svibnja 2023.].
28. Kirch, M. S. (1979). 'Non-Verbal Communication Across Cultures', *The Modern Language Journal*, 63(8), str. 416–423. Dostupno na: <https://www.jstor.org/stable/326027> [pristupljeno: 29. srpnja 2023.].

29. Kitayama, S., Mesquita, B., Karasawa, M. (2006). 'Cultural affordances and emotional experience: Socially engaging and disengaging emotions in Japan and the United States', *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), str. 890–903. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.890> [pristupljeno: 11. srpnja 2023.].
30. Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, A., Savery, L. (2001). 'Low- and high-context communication patterns: Towards mapping cross-cultural encounters', *Cross Cultural Management: An International Journal*, str. 3–24. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13527600110797218> [pristupljeno: 12. svibnja 2023.].
31. Kottak, C. P. (1987). *Cultural Anthropology*. New York: Random House.
32. Kpoghul, M. K., Ityonzughul, T. T., Gbamwuan, A. (2023). 'Economic Dimensions of Xenophobia in South Africa, 1994–2018', u knjizi: Johnmary Ani, K.: *Political Economy of Colonial Relations and Crisis of Contemporary African Diplomacy*. Palgrave Macmillan.
33. Lehman, D. R., Chiu, C. Y., Schaller, M. (2004). 'Psychology and culture', *Annual Review of Psychology*, 55, str. 689–714. Dostupno na: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141927> [pristupljeno: 19. srpnja 2023.].
34. Leung, K., Ang, S., Tan, M. L. (2014). 'Intercultural Competence', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, str. 489–519. Dostupno na: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229> [pristupljeno: 30. srpnja 2023.].
35. Matsumoto, D. (2000). *Culture and Psychology*. Wadsworth/Thomson Learning.
36. McDaniel, E. R. (1993). 'Japanese Nonverbal Communication: A Review and Critique of Literature', in *Annual Meeting of the Speech Communication Association*. Dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=ED367014> [pristupljeno: 30. srpnja 2023.].
37. Merriam-Webster (2023a) *Personal Space*, Merriam-Webster. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/personal%20space> [pristupljeno: 21. srpnja 2023.].
38. Merriam-Webster (2023b) *Stereotype Definition & Meaning*, Merriam-Webster. Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stereotype> [pristupljeno: 26. srpnja 2023.].
39. Moore, N. J., Hickson III, M., Stacks, D. W. (2010). *Nonverbal Communication*. Oxford University Press.
40. Mumford, D. B. (1998). 'The measurement of culture shock', *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*, (33), str. 149–154. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s001270050037> [pristupljeno: 19. lipnja 2023.].

41. National Geographic (2023). *History and Branches of Anthropology*, National Geographic Society. Dostupno na: <https://education.nationalgeographic.org/resource/history-branches-anthropology/> [pristupljeno: 23. srpnja 2023.].
42. Nickerson, C. (2023). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples*. Dostupno na: <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html> [pristupljeno: 13. srpnja 2023.].
43. Oberg, K. (1960). 'Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments', *Practical Anthropology*, str. 177–182. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/009182966000700405> [pristupljeno: 19. lipnja 2023.].
44. Palazzo, B. (2002). 'U.S.-American and German Business Ethics: An Intercultural Comparison', *Journal of Business Ethics*, (41), str. 195–216. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021239017049> [pristupljeno: 7. srpnja 2023.].
45. Portes, A., Rumbaut, R. G. (2001). *Legacies: The Story of the Immigrant Second Generation*. University of California Press.
46. Rowland, D. (1985). *Japanese Business Etiquette*. Warner Books.
47. Rugman, A. M., Collinson, S. (2012). *International Business*. Pearson Education Limited .
48. Rumbaut, R. G. (2015). 'Assimilation of Immigrants', *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(2), str. 81–87. Dostupno na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2595896](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2595896) [pristupljeno: 27. srpnja 2023.].
49. Rydgren, J. (2004). 'The Logic of Xenophobia', *Rationality and Society*, 16(2), str. 123–148. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/1043463104043712> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.].
50. Schein, E. H. (1990). 'Organizational Culture', *American Psychologist*, 45(2), str. 109–119. Dostupno na: <https://psycnet.apa.org/record/1990-15978-001> [pristupljeno: 11. lipnja 2023.].
51. Schmidt, N. (2006). *'We're not better- just different': comprehending cultural differences between Germans and Americans*. Verlag Dr. Muller.
52. Scroope, C. (2021). *Japanese Business Culture*. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-business-culture> [pristupljeno: 21. srpnja 2023.].
53. Sommers, S., Kosmitzki, C. (1988). 'Emotion and social context: An American—German comparison', *British Journal of Social Psychology*, 27(1), str. 35–49. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1988.tb00803.x> [pristupljeno: 7. srpnja 2023.].

54. Spencer-Oatey, H. (2012). *What is Culture? A Compilation of Quotations*. Dostupno na: [https://www.academia.edu/download/40397043/Spencer-Oatey\\_2012\\_What\\_is\\_Culture.pdf](https://www.academia.edu/download/40397043/Spencer-Oatey_2012_What_is_Culture.pdf) [pristupljeno: 10. lipnja 2023.].
55. Srinivas, K. M. (1995). 'Globalization of business and the Third World: Challenge of expanding the mindsets', *Journal of Management Development*, 14(3), str. 26–49. Dostupno na: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621719510078957/full/html?utm\\_campaign=Emerald\\_HR\\_PPV\\_November22\\_RoN](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621719510078957/full/html?utm_campaign=Emerald_HR_PPV_November22_RoN) [pristupljeno: 31. srpnja 2023.].
56. Stewart, E. C. (1972). *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*. Intercultural Press Inc.
57. Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H.S., Lin, S.-L., Nishida, T. (1991). 'Culture, Face Maintenance, and Styles of Handling Interpersonal Conflict: A Study in Five Cultures', *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), str. 275–296. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb022702/full/html> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023.].
58. Tinsley, R. L., Woloshin, D. J. (1974). 'Approaching German Culture: A Tentative Analysis', *Die Unterrichtspraxis / Teaching German*, 7(1), str. 125–136. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/3529324> [pristupljeno: 5. srpnja 2023.].
59. Tomo, R. (2012). 'A Cultural Comparison of Conflict-Solution Styles Displayed in the Japanese, French, and German School Texts', *Psychology Research*, 2(12), str. 719–728. Dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=ED539377> [pristupljeno: 13. kolovoza 2023.].
60. Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Irwin Professional Publishing.
61. Waters, A. (2007a). 'ELT and "the spirit of the times"', *ELT Journal*, 61(4), str. 353–359. Dostupno na: <https://doi.org/10.1093/elt/ccm053> [pristupljeno: 27. srpnja 2023.].
62. Waters, A. (2007b). 'Native-speakerism in ELT: Plus ça change...?', *System*, 35(3), str. 281–292. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.system.2007.01.002> [pristupljeno: 26. srpnja 2023.].
63. Whaley, A. L., Davis, K. E. (2007). 'Cultural Competence and Evidence-Based Practice in Mental Health Services: A Complementary Perspective', *American Psychologist*, 62(6), str. 563–574. Dostupno na: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.6.563> [pristupljeno: 30. srpnja 2023.].
64. Wingfield-Hayes, R. (2023). *Japan was the future but it's stuck in the past*, *BBC*. Dostupno na: <https://www.bbc.com/news/world-asia-63830490> [pristupljeno: 1. kolovoza 2023.].

65. Würtz, E. (2006). 'Intercultural Communication on Web sites: A Cross-Cultural Analysis of Web sites from High-Context Cultures and Low-Context Cultures', *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, str. 274–299. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00013.x> [pristupljeno: 17. lipnja 2023.].

## **Popis tablica**

Tablica 1. Menadžerske prakse u kulturama (izrada autorice prema Hofstede (1994:7-8).....	25
Tablica 2. Usporedba karakteristika monokroničnog i polikroničnog vremena (izrada autorice prema Hall i Reed Hall, 1987:18) .....	34
Tablica 3. Usporedba analiziranih visoko i niskokontekstualnih država (vlastita izrada autorice rada) .....	49

## Popis slika

Slika 1. Šest dimenzija kulture prema Hofstedeu (izrada autorice prema Nickerson, 2023).....	6
Slika 2. Razine kulture i njihova interakcija (izrada autorice prema Schein, 1984:4, navedeno u Spencer-Oatey, 2012:4) .....	9
Slika 3. Slojevi kulture (izrada autorice prema Hofstede i dr., 2010:8) .....	10
Slika 4. Razine jedinstvenosti čovjeka (izrada autorice prema (Hofstede i dr., 2010:4) .....	11
Slika 5. Krivulja akulturacije (izrada autorice prema Hofstede i dr., 2010:385) .....	16
Slika 6. Proces akulturacije (izrada autorice prema Berry, 2004:29) .....	22
Slika 7. Menadžerske dimenzije kulture (izrada autorice prema (Rugman i Collinson, 2012:148) .....	25
Slika 8. Prikaz procesa interkulturalne učinkovitosti (izrada autorice prema Leung i dr., 2014:498).....	29
Slika 9. Prikaz visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura (izrada autorice prema Hall i Reed Hall, 1990, navedeno u Würtz, 2006:277).....	31
Slika 10. Prikaz američkog i njemačkog stila odlučivanja (izrada autorice prema Lewis, 1999:69, navedeno u Schmidt, 2006:68) .....	39