

# Kulturalne razlike i utjecaj okoline na poslovno pregovaranje

---

Jukić, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:009721>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Nikolina Jukić

**KULTURALNE RAZLIKE I UTJECAJ OKOLINE NA  
POSLOVNO PREGOVARANJE**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Nikolina Jukić

**KULTURALNE RAZLIKE I UTJECAJ OKOLINE NA  
POSLOVNO PREGOVARANJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010222123

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

Mentor: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

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

Nikolina Jukić


**CULTURAL DIFFERENCES AND IMPACT OF  
ENVIRONMENT ON BUSINESS NEGOTIATIONS**

Graduate paper

Osijek, 2024

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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 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 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 studentice:** Nikolina Jukić

**JMBAG:** 0010222123

**OIB:** 51251755662

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

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij ekonomije – smjer Logistički menadžment

**Naslov rada:** Kulturalne razlike i utjecaj okoline na poslovno pregovaranje

**Mentor diplomskog rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 11. rujna 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*Jukić Nikolina*

## **Kulturalne razlike i utjecaj okoline na poslovno pregovaranje**

### **SAŽETAK**

Komunikacija je kompleksan i vitalan proces koji podrazumijeva razmjenu informacija, ideja i osjećaja među pojedincima. Njezina važnost leži u sposobnosti uspostavljanja i održavanja međuljudskih odnosa, kao i u olakšavanju prijenosa znanja i razumijevanja među ljudima. U poslovnim pregovorima, glavni cilj je postizanje sporazuma u situacijama gdje pregovaračke strane dijele zajedničke, ali i suprotne stavove. Kako broj sudionika u pregovorima raste, složenost procesa također raste, što zahtijeva veću fleksibilnost i ustrajnost u pronalaženju najboljih mogućih rješenja u datim okolnostima. Kulturalni standardi koji prevladavaju u određenom geografskom području utječu na ponašanje i poslovne odluke prilikom pregovaranja. Kultura se može opisati kao sveobuhvatni model prilagodbi, bilo materijalnih ili duhovnih, koje društvo prihvaća kao tradicionalni način rješavanja problema svojih članova. Uspješna interkulturalna komunikacija zahtijeva kontinuirano učenje i prilagodbu različitim kulturnim okruženjima u kojima postoje pravila koja određuju prihvatljive načine ponašanja. Jezične barijere predstavljaju izazov koji nosi određeni rizik. Zapadne zemlje karakteriziraju brzi i učinkoviti pregovori, dok se u istočnim zemljama pregovara polako i pažljivo, uz temeljito vrednovanje svakog aspekta suradnje. Ovaj diplomski rad istražuje važnost komunikacije u kontekstu poslovnih pregovora, s naglaskom na interkulturalne izazove u poslovnom pregovaranju prema Hofstedeovom modelu. Razumijevanje ovih razlika može biti ključno za izgradnju uspješnih međunarodnih poslovnih odnosa i postizanje obostrano korisnih sporazuma.

**Ključne riječi:** poslovno pregovaranje, kulturalne razlike, interkulturalno pregovaranje, model „nacionalne kulture“, Hofstedeove dimenzije kulture

## **Cultural Differences and the Influence of the Environment on Business Negotiations**

### **ABSTRACT**

Communication is a complex and vital process that involves the exchange of information, ideas, and emotions among individuals. Its significance lies in the ability to establish and maintain interpersonal relationships, as well as facilitate the transfer of knowledge and understanding among people. In business negotiations, the main goal is to reach an agreement in situations where negotiating parties share both common and opposing views. As the number of participants in negotiations grows, the complexity of the process increases, requiring greater flexibility and persistence in finding the best possible solutions given the circumstances. Cultural standards prevailing in a specific geographic area affect behavior and business decisions during negotiations. Culture can be described as a comprehensive model of both material and spiritual adaptations that society adopts as a traditional way of addressing its members' problems. Successful intercultural communication requires continuous learning and adaptation to different cultural environments, where rules define acceptable behavior. Language barriers present a challenge that carries certain risks. Western countries are characterized by fast and efficient business negotiations, while in Eastern countries, negotiations are slower and more cautious, with a thorough evaluation of each aspect of cooperation. This thesis examines the importance of communication in business negotiations, focusing on intercultural challenges in business negotiation according to Hofstede's model. Understanding these differences can be crucial for building successful international business relationships and achieving mutually beneficial agreements.

**Keywords:** business negotiation, cultural differences, intercultural negotiation, model of national culture, Hofstede's cultural dimensions

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj rada .....	2
2.2. Metode rada i postavljanje hipoteza .....	2
2.3. Struktura rada .....	3
<b>3. Općenito o komunikaciji</b> .....	<b>4</b>
3.1. Poslovna komunikacija.....	5
3.2. Verbalna komunikacija .....	6
3.3. Neverbalna komunikacija .....	8
<b>4. Poslovno pregovaranje</b> .....	<b>11</b>
4.1. Ishodi pregovaranja.....	12
4.2. Pregovarački stilovi .....	12
<b>5. Elementi kulture i prepreke u interkulturalnoj komunikaciji</b> .....	<b>14</b>
5.1. Povezanost kulture i komunikacije .....	15
5.2. Utjecaj kulture na poslovno okruženje .....	16
<b>6. Međukulturalne razlike u poslovnom pregovaranju – istraživački dio rada</b> .....	<b>22</b>
6.1. Hrvatska.....	22
6.2. Ujedinjeno Kraljevstvo.....	24
6.3. Njemačka .....	26
6.4. SAD (Sjedinjene Američke Države).....	28
6.5. Kina .....	30
<b>7. Rasprava</b> .....	<b>33</b>
<b>8. Zaključak</b> .....	<b>35</b>



<b>Literatura.....</b>	<b>36</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>39</b>

## 1. Uvod

U ovom diplomskom radu analizirati će se kulturološke razlike i utjecaj okoline na poslovno pregovaranje. Pitanje uspješnosti poslovnog pregovaranja postaje sve važnije u današnjem poslovnom svijetu, gdje poduzeća često surađuju s partnerima iz različitih kultura koji sa sobom donose jedinstvene obrasce ponašanja specifične za kulturu, a isti obrasci drugoj strani nerijetko predstavljaju nepoznanicu. Poslovno pregovaranje je ključna i nezaobilazna komponenta uspješnog poslovanja, ali je podložna brojnim izazovima zbog razlika u kulturološkim vrijednostima, običajima i normama koje mogu značajno utjecati na ishod pregovaranja. Iz tog razloga, važno je razumjeti različite kulture i njihove specifične načine pregovaranja kako bi se izbjegli potencijalno negativni ishodi pregovaranja zbog nedovoljne pripreme koja se ogleda u učenju kulture druge pregovaračke strane. Verbalna i neverbalna komunikacija kao ključni aspekti ljudske interakcije i komunikacije igraju važnu ulogu u načinu na koji ljudi razumiju, interpretiraju i prenose poruke među sobom te je bitno poznavati oba aspekta i samim tim minimizirati mogućnost nesporazuma prilikom poslovnog pregovaranja. Razumijevanje tih ključnih aspekata pomaže sudionicima pregovora u boljem tumačenju poruka, interpretaciji i usklađivanju s različitim pregovaračkim stilovima. U cilju postizanja dubljeg razumijevanja ove teme, diplomski rad istražit će kulturološke razlike i njihov utjecaj na dinamiku poslovnog pregovaranja na temelju pet izabраниh zemalja (Hrvatska, Njemačka, Ujedinjeno Kraljevstvo, SAD i Kina) pomoću Hofstedeovog modela.

## **2. Metodologija rada**

U ovome poglavlju razmotrit će se metodologija koja je primijenjena u istraživanju kako bi se prikupili i analizirali relevantni podaci. U nastavku će se precizirati predmet i cilj rada te će se definirati postavljene hipoteze koje su postavljene kako bi se testirale pretpostavke i razumjela povezanost između kulturalnih dimenzija i stilova pregovaranja u različitim zemljama. Na kraju ovoga poglavlja nalazi se i struktura rada radi bolje orijentacije unutar rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada su kulturalne razlike te kako različita okolina utječe na poslovno pregovaranje. Cilj rada je analizirati kako različite dimenzije kulture prema Hofstedeovom modelu utječu na pregovaračke stilove i ishode pregovora, te identificiranje ključnih čimbenika uspješnog pregovaranja u međunarodnom poslovanju.

### **2.2. Metode rada i postavljanje hipoteza**

Za potrebe rada korišteni su isključivo sekundarni izvori, odnosno prethodno objavljeni podatci u obliku knjiga, znanstvenih istraživanja, stručnih radova te web-stranica. Metodom analize proučeni su relevantni izvori informacija o poslovnom pregovaranju kao i kulturalnim razlikama u poslovnom pregovaranju, utjecaju okoline na poslovno pregovaranje. Analizirani su različiti modeli pregovaranja u nekoliko zemalja. Zatim su metodom sinteze dobivene informacije iz različitih izvora sjedinjene u sveobuhvatan pregled teme. Metoda deskripcije korištena je kako bi se opisale različite kulture, a metodom komparacije su se usporedile navedene kulture i okruženje kako bi se identificirale specifičnosti i razlike u poslovnim pregovorima. Identificirale su se različitosti i sličnosti između kultura i okruženja. Na kraju su metodom sinteze izneseni ključni zaključci ovoga rada.

Glavna hipoteza ovoga rada jest da razlike u kulturnim dimenzijama zemalja utječu na pregovaračke pristupe u Hrvatskoj, Njemačkoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, SAD-u i Kini. Pomoćna hipoteza jest da postoji razlika u kulturološkim dimenzijama između Hrvatske i drugih zemalja (Njemačke, Ujedinjenog Kraljevstva, SAD-a i Kine) prema Hofstedeovim dimenzijama kulture.

### **2.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na osam glavnih poglavlja u kojima se analiziraju poslovna komunikacija, poslovno pregovaranje te kulturalne razlike u poslovnom pregovaranju. U uvodu se navodi predmet i cilj rada, metode koje su korištene u radu te se postavljaju hipoteze za istraživački dio rada. Od drugog do petog poglavlja teorijski se postavljaju temelji za rad vezani uz komunikaciju, poslovno pregovaranje i elemente interkulturalnog poslovnog pregovaranja. U šestom poglavlju se nalazi istraživački dio rada u kojemu se analiziraju načini poslovnog pregovaranja u različitim zemljama. U raspravi su se iznijeli zaključci istraživanja. U zaključku je sumiran cijeli rad.

### 3. Općenito o komunikaciji

Komunikacija je složeni proces koji uključuje razmjenu informacija, ideja i osjećaja između dviju ili više osoba. Ona je ključna za uspostavljanje i održavanje međuljudskih odnosa te omogućuje prijenos znanja i razumijevanja među ljudima. Postoje razna tumačenja komunikacije od kojih će se neka razmotriti u nastavku.

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) komunikacija se opisuje kao razmjena znakova i kombinacija znakova među ljudima (društvena komunikacija), u tehničkim sustavima, živim organizmima i među životinjama (životinjska komunikacija). Također naglašava kako glavne faze društvenog komunikacijskog procesa sadržavaju kodiranje, prijenos te dekodiranje, odnosno tumačenje znaka (poruke).

Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019), komunikacija se opisuje kao proces razmjene informacija putem dogovorenog sustava znakova. Ova razmjena informacija mora biti dvosmjerna, što znači da sudionici komunikacije preuzimaju uloge i pošiljatelja i primatelja poruke. Dvosmjernost omogućava interaktivnost i razumijevanje između pošiljatelja i primatelja poruke.

Prema Lewicki i dr. (2009:162) komunikacijski procesi, što uključuje i verbalne i neverbalne procese, ključni su za ostvarenje ciljeva pregovaranja i rješavanje konflikta. Jedan od utjecajnih modela komunikacija, kojeg su ponudili Shannon i Weaver (1948), a kako navode Lewicki i dr. (2009:162) je promatranje komunikacije kao aktivnost između dvoje ljudi: pošiljatelja i primatelja. Pošiljatelj ima neku misao ili neko značenje koje kodira u poruku koju šalje primatelju. Poruka se može kodirati verbalno (npr. u riječi i rečenice), neverbalno (npr. izrazima lica, mahanjem rukama i pokazivanjem prstom) ili kombinacijom oboje. Nakon što se poruka kodira, ona se primatelju šalje određenim kanalom, npr. interakcijom licem-u-lice, telefonom, e-poštom ili pismeno. U konačnici, primateljevi receptori (oči i uši) primaju poslanu poruku i njegov mozak je dekodira, čime joj daje značenje i omogućuje razumijevanje.

Autori de Dreu i dr. (1995), kako je navedeno u radu Lewicki i dr. (2009), ističu kako tijekom komunikacije obje strane imaju iste ciljeve koje žele postići, a odnosi se na pošiljatelja i primatelja poruke. Tijekom međusobne komunikacije pošiljatelj će od primatelja možda očekivati da promjeni svoje mišljenje oko ciljanog predmeta, odnosno problema kako bi se postigao sporazum. Usprkos očekivanjima pošiljatelja poruke postoji mogućnost u kojoj

primatelj odbija promijeniti svoje mišljenje i vjerojatno očekuje od pošiljatelja da promijeni svoje mišljenje ili ponudi ustupke. Međutim, kada postoji velika razlika u ciljevima komunikacije između pošiljatelja i primatelja poruke, te kada su njihovi odnosi obilježeni neprijateljstvom ili neslaganjem, postoji veći rizik od pogrešaka i nesporazuma u komunikaciji.

Prema Vodopiji i Vajs Felici (2007:111), uljudna i kvalitetna komunikacija ne samo da je osnova međuljudskih odnosa, već ima i dubok utjecaj na samu prirodu tih odnosa. Kvaliteta i kvantiteta odnosa izravno su povezane s načinom na koji se komunicira.

U zaključku, komunikacija je vitalni element svakodnevnog života koji omogućuje interakciju, razmjenu ideja i razumijevanje među ljudima. Kvalitetna komunikacija zahtijeva dvosmjernost, aktivno slušanje i pažljivo tumačenje poruka. Razumijevanje različitih oblika komunikacije i prilagođavanje njihovoj svrsi i kontekstu ključno je za uspješno komuniciranje. U nastavku će se razmotriti poslovna komunikacija.

### **3.1. Poslovna komunikacija**

Vodopija i Vajs Felici (2007:111) opisuju komunikaciju kao okosnicu profesionalnog života. Oni naglašavaju da gotovo svaka interakcija u poslovnom kontekstu, bilo da je riječ o razgovoru, pisanju pisama, slanju e-mailova, recenziranju ili objašnjavanju poslovnih projekata, telefoniranju, čitanju ili delegiranju zaduženja, predstavlja oblik komunikacije među ljudima.

Lewicki i dr. (2007) pridaju važnost različitim načinima verbalne komunikacije u poslovnom okruženju. To uključuje telefonske razgovore koji omogućavaju brz i izravan prijenos informacija, pisane komunikacijske kanale koji pružaju trajne zapise i elektroničke kanale koji olakšavaju brzu i efikasnu razmjenu poruka. Nedostatak ovakve komunikacije prvenstveno proizlazi iz nemogućnosti prenošenja neverbalnih signala, što može dovesti do nesporazuma i pogrešnog razumijevanja poruka.

Također, za poslovnu komunikaciju Vodopija i Vajs Felici (2007:111) ističu sljedeće: „To činimo i verbalno i neverbalno, a svaki puta kada to činimo na profesionalnoj razini komuniciramo i reprezentiramo, ne samo sebe same, već i organizaciju tj. struku kojoj pripadamo. Isto činimo bez obzira komuniciramo li s vanjskim osobama (poslovnim partnerima, klijentima, medijima...) ili s osobama iz našeg unutarnjeg poslovnog kruga (kolegama, stručnim suradnicima, osobljem...)“.

Ova perspektiva naglašava važnost svakog komunikacijskog čina u poslovnom okruženju te kako oni utječu na percepciju i predstavljanje pojedinca, kao i organizacije ili struke kojoj pripada. Kvalitetna poslovna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja, uspješnom ostvarivanju ciljeva i postizanju rezultata u poslovnom svijetu.

Tomašević Lišanin (2010) navodi kako je kod promatranja i tumačenja neverbalne komunikacije sugovornika ključno obratiti pažnju na vlastiti govor tijela. Treba biti svjestan signala koje vlastito držanje i pokreti šalju - jesu li to znakovi samopouzdanja i sigurnosti u svoj nastup ili se može primijetiti nervoza, pretjerano uzbuđenje, panika ili bilo koje drugo mentalno stanje koje bi moglo umanjiti opći dojam komunikacije, bilo da je riječ o interakciji s kupcem ili izlaganju pred širom publikom s ciljem prenošenja prodajnih poruka. Važno je osvijestiti kako tijelo komunicira i prilagoditi ga tako da podržava željenu poruku koja se želi prenijeti, stvarajući tako pozitivan utjecaj na sugovornike.

Dakle, poslovna komunikacija dijeli se na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. U nastavku će se detaljnije analizirati verbalna komunikacija, ključni aspekt komunikacije koji se temelji na jeziku i riječima. Prikazat će se različiti elementi verbalne komunikacije, uključujući čitanje, pisanje, govorenje i slušanje kako bi se prenijele misli, ideje i emocije.

### **3.2. Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija je ključni oblik komunikacije među ljudima, no važno je prepoznati da nije jedina forma komunikacije koja oblikuje ljudska međudjelovanja.

Borovac Zekan i Gabrić (2021) definiraju verbalan oblik komunikacije kao jezično izražavanje. Ističu kako se može manifestirati kroz govor ili pismo. Osnovni uvjeti verbalne komunikacije su govor i slušanje te se ona kao takva može direktno kontrolirati.

Tomašević Lišanin i dr. (2019) prilikom definiranja verbalne komunikacije objašnjavaju kako su međuljudski odnosi koji se kod zdravog pojedinca stječu i razvijaju u prvim godinama njegovog života, a usavršavaju se tijekom života. Verbalno prenošenje poruka ovisi prije svega o nizu raznih čimbenika od kojih su neki fiziološke naravi. Na učinke verbalne komunikacije utječu i razne varijable u okruženju koje se donekle mogu kontrolirati.

Tomašević Lišanin (2010) tvrdi da pažljiv odabir riječi i jasno, tečno, koncizno i dinamično izražavanje stvaraju sliku o pojedincu kao stručnoj i samouvjerenj osobi. S druge strane, spor,

tih, monoton i zapinjući govor vjerojatno će ostaviti potpuno drugačije dojmove. Kada se govori o verbalnoj komunikaciji i njezinom utjecaju na međusobno razumijevanje, preporučljivo je koristiti konkretne i specifične riječi umjesto apstraktnih i dvosmislenih. Preciznost izražavanja smanjuje mogućnost pogrešnog tumačenja i interpretacije, čime se umanjuje i potencijalne kasnije nesporazume. Stoga, imajući ove čimbenike na umu, treba se voditi računa o verbalnom izražavanju kako bi se ostvarila jasnoća i fleksibilnost u komunikaciji.

Zrilić (2010) prema navodima u radu Josić (2019) ističe da verbalna komunikacija ima prednost kada je riječ o prenošenju logičkih i apstraktnih ideja. Prema njegovom mišljenju, ovo se postiže primjenom jezika koji je široko prihvaćen i razumljiv, rješavanjem eventualnih nejasnoća, težnjom da poruka bude koncizna, jednostavna i konkretna. Nadalje, naglašava važnost objašnjavanja glavnih koncepta kroz primjere i usporedbe te koristi ponavljanje i sažimanje ako je komunikacija produžena.

Lukić (2016) kako je navedeno u radu Petra (2004) navodi oblike verbalne komunikacije:

- čitanje,
- pisanje,
- govorenje i
- slušanje.

Gore spomenuti autor navodi kako je prema mišljenju mnogih slušanje najzastupljeniji i najvažniji oblik verbalne komunikacije, a obuhvaća čak 40% ukupne komunikacije.

Prema Lewicki i dr. (2009) postoje tri stvari povezane s načinom komuniciranja:

- upotreba jezika pregovarača,
- upotreba neverbalne komunikacije i
- komunikacijski kanal.

Miljković i Rijavec (2015), a kako je navedeno u radu Brkljačić (2019) smatraju da usmjerenost na sebe igra ključnu ulogu u određivanju uspješnosti verbalne komunikacije te da postoji proporcionalna veza između razine samopouzdanja i efikasnosti komunikacije. Što pojedinac više vjeruje u sebe, to bolje komunicira. Uz to, uspješna komunikacija doprinosi poslovnom prosperitetu, što podiže samopouzdanje. Osobe s visokim samopouzdanjem komuniciraju jasno, uvjerljivo, bez nepotrebnih prekida, i koriste izraze koji pokazuju poštovanje prema



mišljenjima i emocijama drugih. Također, spremni su pohvaliti tuđe uspjehe, ali i konstruktivno prihvatiti kritiku na svoj račun.

Prema Pavleković (2015), a kako je navedeno u radu Stopić (2020) uobičajeni oblici izravne komunikacije su:

- razgovor,
- diskusija ili rasprava,
- javna izlaganja i
- izvješćivanje.

### **3.3. Neverbalna komunikacija**

Gabrić (2021) naglašava da neverbalna komunikacija pojedinca predstavlja nesvjesni dio sadržaja koji se prenosi ljudima u njegovom okruženju. Ova vrsta komunikacije utječe na sveukupan dojam koji se ostavlja na slušatelje te često prikazuje činjenice o osobi koje ona sama nije spremna otkriti. Primjeri neverbalne komunikacije uključuju položaj tijela, gestikulaciju, kontakt očima, izraze lica, kao i fizički kontakt kao što je rukovanje ili način na koji osoba vodi brigu o svom izgledu poput šminke, frizure ili stila odijevanja. Sve ove komponente doprinose ukupnom dojmu i interpretaciji poruke koja se prenosi.

Lewicki i dr. (2009) ističu da neverbalna komunikacija čini veliki dio onoga što ljudi komuniciraju jedni drugima tijekom komunikacijskog procesa. Oni navode nekoliko primjera neverbalne komunikacije kao što su izrazi lica koji otkrivaju emocije, govor tijela koji može odavati samopouzdanje ili nervozu, pokreti glave koji signaliziraju odobravanje ili negiranje te ton glasa koji prenosi intonaciju i raspoloženje. Ovi neverbalni elementi pružaju kontekst i dublje razumijevanje poruke koja se šalje ili prima.

Tomašević Lišanin i dr. (2019) naglašavaju važnost svjesnosti o vlastitom govoru tijela prilikom komunikacije s drugima. Držanja i kretnje tijela šalju sugovornicima određene signale o samouvjerenosti i sigurnosti u ono što govornik iznosi. Ukoliko govornikovo ponašanje i držanje otkriva paniku, uzbuđenje, nervozu ili neko drugo emocionalno stanje, to može umanjiti dojam komunikacije. Stoga je važno kontrolirati gestikulaciju, izraze lica i druge aspekte neverbalne komunikacije kako bi se osigurala jasnoća i učinkovitost u komunikaciji sa sugovornicima. Svjesnost o vlastitom govoru tijela omogućuje prilagodbu i uspostavu povjerenja s drugima te postizanje boljeg razumijevanja.

Prema Lewickom i dr. (2009) tri bitna aspekta vještine slušanja kod neverbalne komunikacije su:

- uspostavljanje kontakta očima,
- prilagođen položaj tijela i
- pokazivanje interesa.

„Neverbalni su sustavi komunikacije: taktilni (posebno razvijen komunikacijski sustav gluhonijemih, ali i različiti oblici gestualne komunikacije: zagrljaji, rukovanja), vizualni (svjetlosna komunikacija: semafori, Morseovi znakovi), olfaktivni (razvijeno i kod ljudi, ali posebice kod životinja: različiti mirisi prenose različite informacije)“ (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Tomašević Lišanin (2010) ističe da je govor tijela pojam koji se često koristi za opisivanje neverbalne komunikacije, a odnosi se na razne komunikacijske signale koji se prenose bez upotrebe riječi. Govor tijela obuhvaća stav, odnosno držanje tijela, kao i pokrete ruku, nogu i izraze lica. Osim navedenih signala, u elemente neverbalne komunikacije također se ubrajaju i prostorna udaljenost koja se održava u odnosu na druge ljude te izgled i pojava. Svi ovi faktori igraju važnu ulogu u načinu na koji se osobe međusobno razumiju i prenose poruke bez korištenja verbalne komunikacije.

Prema Rijavec i Miljković a kako je navedeno u radu Antolašić (2017) postoje 4 vrste udaljenosti:

- intimna udaljenost,
- osobna udaljenost,
- socijalna udaljenost i
- javna udaljenost.

Intimna udaljenost, koja iznosi od nule do pola metra od drugog tijela, rezervirana je za osobe koje su izrazito bliske. To je zona u kojoj pojedinac može jednostavno dodirivati druge i obrnuto, što simbolizira povjerenje u drugu osobu. No, kada netko nepozvano uđe u intimni prostor druge osobe, osoba u čiji se intimni prostor ulazi može osjećati nelagodu, ljutnju ili ugroženost. Za razliku od intimne, osobna udaljenost se proteže od pola metra do 1,2 metra, obično se koristi za rukovanje i situacije s bliskim prijateljima i parovima u javnosti. Socijalna udaljenost predstavlja udaljenost u rasponu od 1,2 metra do 3,5 metra, uobičajena je za svakodnevne socijalne i poslovne interakcije. U slučaju formalnijih i manje osobnih situacija,

udaljenost iznad 2 metra je prikladnija. Smanjivanje udaljenosti ispod 2 metra stvara opušteniji i topliji dojam. Javna udaljenost prelazi 3,5 metra, a sugerira da osoba nije zainteresirana za komunikaciju (Antolašić, 2017).

Kako bi se postigao uspješan poslovni ishod, ključno je kontinuirano razvijati vještine u tumačenju i upravljanju neverbalnom komunikacijom u okviru dinamike udaljenosti. Ovo znanje doprinosi izgradnji povjerenja, usklađivanju interesa i ostvarivanju obostrano korisnih dogovora u poslovnom svijetu.

## 4. Poslovno pregovaranje

Poslovno pregovaranje jedan je od ključnih aspekata suvremenog poslovnog svijeta, gdje je uspjeh uvelike ovisi o vještini komunikacije i sposobnosti postizanja sporazuma. Budući da pregovaranje obuhvaća širok raspon strategija, taktika i tehnika, ključno je razumjeti osnovna tumačenja ove znanstvene discipline.

Tomašević Lišanin (2010:430) smatra da je pregovaranje i vještina i znanost. Vještina, u tome slučaju, može biti stečen ili prirodan dar. No, također autorica navodi kako u kompleksnim pregovaračkim situacijama nije dovoljno oslanjati se samo na vještinu. Osim urođene sklonosti, potrebno je imati mnogo znanja i osobne posvećenosti kako bi se pregovarač temeljito pripremio za svaki pregovarački susret.

Šlogar i Cigan (2012) kako je navedeno u radu Fisher i Ury (1999), navode da poslovno pregovaranje predstavlja znanstvenu disciplinu koja omogućuje sudionicima da ostvare svoje želje od druge strane. Glavni cilj poslovnog pregovaranja je postizanje sporazuma u situacijama gdje pregovaračke strane imaju zajedničke, ali i suprotne stavove. Ova disciplina pruža alate i strategije koje mogu pomoći pregovaračima u postizanju pozitivnih rezultata i rješavanju konflikata. Kroz proces poslovnog pregovaranja, strane pokušavaju pronaći obostrano prihvatljivo rješenje koje zadovoljava njihove interese i ciljeve.

Prema Cohenu (2014), pregovaranje je naziv za niz postupaka u kojima sudionici zajednički donose odluke. Ovaj proces uključuje suradnju između minimalno dvije strane s ciljem postizanja obostrano prihvatljivih rješenja za jedno ili više pitanja, kao što su ugovori, komercijalne transakcije ili drugi oblici dogovora. Ključna komponenta uspješnog pregovaranja je pravednost, koja igra važnu ulogu u osiguravanju zadovoljstva i povjerenja među stranama. Kroz pravedan proces pregovaranja, strane imaju veću vjerojatnost postizanja trajnih i održivih sporazuma.

Brett i Thompson (2016), a kako je navedeno u radu Martinović i dr. (2020) naglašavaju da je u suvremenom, turbulentnom i stalno mijenjajućem poslovnom okruženju sve veći naglasak na dimenzijama poslovnog pregovaranja koje su njegov sastavni dio. Te dimenzije, prije svega, obuhvaćaju rizik, neizvjesnost, promjene, konflikte, psihološke procese i kulturološku osviještenost, kao i ulogu informacijsko-komunikacijskih tehnologija u cjelokupnom procesu.

Poslovno pregovaranje ne zahtijeva ne samo vještine, već i visoku razinu prilagodljivosti razumijevanja različitih kulturnih normi o čemu će više biti riječi u istraživačkom dijelu rada.

#### **4.1. Ishodi pregovaranja**

Šlogar i Cigan (2012) naglašavaju da pregovori postaju sve kompleksniji kada u njima sudjeluje više izravno zainteresiranih strana. Ova složenost zahtijeva veću fleksibilnost i ustrajnost kako bi se pronašla najbolja moguća rješenja u datim okolnostima.

Tomašević Lišanin (2010) pod osnovnim pristupima pregovorima navodi:

- integrativno, suradničko win-win pregovaranje,
- distributivno, konkurentsko ili win-lose pregovaranje i
- model dualnog interesa kojim se izbjegavaju lose-lose situacije kao i lose-win ishodi.

Tomašević Lišanin i dr. (2019) navode primjer u kojemu će Japanci najčešće pregovarati prema principima win-win strategije, dok će pripadnici nekih drugih kultura poput španjolske, gdje su ljudi više natjecateljskog duha, pod utjecajem vlastite kulture biti skloni od početka zauzeti win-lose stav.

Pregovarački stratezi su suočeni s izazovom analiziranja perspektiva svih uključenih strana te su prisiljeni osmisliti strategiju pregovaranja koja će smanjiti rizik lošeg ishoda. Važno je da pregovarači budu spremni na pregledavanje svih relevantnih faktora i mogućnosti kako bi postigli pozitivan i održiv rezultat. Usredotočenost na analizu, planiranje i taktički pristup ključni su za uspješno vođenje pregovora u složenim i višestranim situacijama.

#### **4.2. Pregovarački stilovi**

Postoje razni čimbenici koji određuju stil i tijek pregovaranja. Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019) najviše se pozornosti posvećuje analizi utjecaja onih čimbenika koji se mogu pripisati izravno pojedincu, poput visoke emocionalne inteligencije, kulturalne inteligencije kao i kognitivne inteligencije koja uključuje visoku razinu sposobnosti rasuđivanja i analitičnosti. Uz individualne čimbenike, za uspješno pregovaranje važni su i utjecaji okoline. U toj skupini čimbenika, najvažnije mjesto zauzima kultura iz koje pregovarač dolazi. Ona direktno utječe na stil pregovaranja pojedinca.

Prema Shell (2006), a kako navode Baković i dr. (2024), da je poanta pregovaranja prilagoditi se situaciju i drugoj pregovaračkoj strani te da se na temelju analize može prepoznati koji pregovarački stil i strategiju treba koristiti za željeni ishod.

Prema Thomas (2008), a kako navode Baković i dr. (2024) pregovarački stilovi najčešće se dijele na one stilove koji se nalaze u TKI matrici (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument). Prema toj matrici, na x osi nalazi se kooperativnost, a na y osi asertivnost. U skladu s razinama ovih obilježja pozicionirani su sljedeći pregovarački stilovi:

- Konkurentski stil
- Prilagođavajući stil
- Izbjegavajući stil
- Suradnički stil
- Kompromisni stil.

Konkurentski stil karakterizira visoka razina asertivnosti i niska razina kooperativnosti te ga koriste pregovarači koji pregovore vide kao natjecanje u kojem žele pobijediti jer uživaju u izazovima i visokim ulozima, stavljajući pobjedu ispred odnosa s drugima. Pregovarači koji koriste konkurentski stil dobro se snalaze u situacijama kada su ulozi visoki, vrijeme ograničeno te imaju dobre pregovaračke instinkte.

Prilagođavajući stil obilježava niska razina asertivnosti i visoka razina kooperativnosti, a biraju ga pregovarači koji su skloni popuštanju drugoj strani i stavljanju odnosa ispred vlastitih ciljeva, pri čemu često izbjegavaju konflikte radi očuvanja dobrih odnosa. Prilagođavajući stil može biti ponekad korišten i namjerno, u slučajevima kad jedna strana procjenjuje da će tako imati više koristi od suprotne strane.

Izbjegavajući stil karakterizira niska razina asertivnosti i niska razina kooperativnosti te ga koriste pregovarači koji izbjegavaju sukobe, odgađaju pregovore ili se povlače iz situacija koje procjenjuju prijetećima. Izbjegavajući stil često se koristi kada se želi zaobići problem, odgoditi pregovaranje ili kada se jedna strana želi povući iz situacije koju procjenjuje prijetećom.

Suradnički stil prepoznatljiv je po visokoj asertivnosti i visokoj kooperativnosti, a koriste ga pregovarači koji naglašavaju međusobno poštovanje i razumijevanje te traže rješenja koja zadovoljavaju obje strane. Pregovarač s ovakvim stilom želi da obje strane nakon pregovaračkog procesa osjećaju zadovoljstvo.

Kompromisni stil karakterizira prosječna razina asertivnosti i kooperativnosti, a biraju ga pregovarači koji vjeruju u djelomične dogovore i smatraju da je bolje postići kompromis nego nikakav dogovor, pa su spremni na ustupke radi ostvarivanja dugoročnih ciljeva.

## **5. Elementi kulture i prepreke u interkulturalnoj komunikaciji**

Tomašević Lišanin i dr. (2019) naglašavaju da kulturalni standardi dominantni u određenom geografskom području oblikuju potrošačka ponašanja tog područja. Također je važno biti svjestan da se unutar svake kulture mogu pojaviti razlike u potrošačkom ponašanju među različitim dobno-specifičnim subkulturama kao što su baby-boomeri, generacija X, generacija Y i generacija Z, kao i među potrošačima koji pripadaju različitim rasnim ili religijskim skupinama. Razumijevanje ovih razlika ključno je za uspješno prilagođavanje marketinških strategija i pružanje relevantnih proizvoda i usluga.

Prema Farenovim (2016) navodima, a po uzoru na Re-Von Allema (2002), kultura i kulturna različitost su čvrsto povezani s kulturnim identitetom i osjećajem pripadnosti nekoj određenoj kulturi, kao i s kulturnim susretima kroz interkulturalnu komunikaciju i međukulturalnu interakciju. U suvremenom kontekstu, termini multikulturalizma i interkulturalizma često se koriste kao sinonimi, označavajući prepoznavanje i prihvaćanje različitih kultura te poticanje međusobnog razumijevanja i suradnje među njima.

Prema Hercigonji (2017) kultura predstavlja sveobuhvatni model prilagodbi, bilo materijalnih ili duhovnih, koje društvo prihvaća kao tradicionalni način rješavanja problema svojih članova. Ona obuhvaća institucionalizirane obrasce ponašanja, vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje reguliraju postupke i oblikuju svakodnevicu pojedinca. Kroz kulturu, članovi određenog društva usvajaju specifične načine razmišljanja i osjećanja te se njihova djelovanja usmjeravaju prema određenom svjetonazoru. Kultura također može utjecati na oblikovanje identiteta pojedinca i zajednice, određujući njihovu grupnu pripadnost i način interakcije s drugima.

Radošević (2020) naglašava, prema Boveeu i Thillu (2013), da interkulturalna komunikacija predstavlja složen proces slanja i primanja poruka između najmanje dvoje ljudi čije kulturne tradicije mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale. Kultura, kao ključni čimbenik, utječe na svaki aspekt komunikacije među ljudima, te je stoga važno posjedovati osnovno znanje o kulturnim različitostima, kao i vještine potrebne za pravilno nositi se s njima.

Interkulturalna komunikacija predstavlja izazov jer obuhvaća različite jezike, vrijednosti, običaje i mnoge druge čimbenike koji mogu otežati razumijevanje. Da bi se postigao uspješan rezultat, potrebno je stjecati nova znanja, vještine i stavove koji pomažu u premošćivanju kulturnih razlika.

U zaključku, uspješna interkulturalna komunikacija zahtijeva kontinuirano učenje i prilagodbu različitim kulturnim okruženjima. Razumijevanje kulturnih razlika, razvoj novih vještina i otvoren stav prema različitim perspektivama ključni su faktori za postizanje uspješne interkulturalne komunikacije u složenom i globaliziranom svijetu.

### **5.1. Povezanost kulture i komunikacije**

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) kultura je pojam koji obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem.

Prema Tomaševiću Lišaninu i dr. (2019), koji se pozivaju na istraživanje Schiffmana i Kanuka (2007) o ponašanju potrošača, kultura se definira kao naučeno ponašanje koje se prenosi s generacije na generaciju. Ona predstavlja način života jednog naroda koji nije biološki nasljedan.

Uz još mnoge definicije kulture Edward B. Taylor (1973), a kako je navedeno u radu Mesić (2007) kulturu objašnjava kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, umjetnost, vjerovanje, moral, običaje, zakone i sve druge sposobnosti te navike koje je čovjek stekao.

Buble (2009) kako je navedeno u radu Rakitić (2019) navodi kako je moguće razlikovati dva temeljna tipa kulturalnog komuniciranja:

1. komuniciranje u kulturama uskoga konteksta i
2. komuniciranje u kulturama širokoga konteksta.

Gore navedeni autor ističe kako kultura uskog konteksta predstavlja direktnu i jednostavnu komunikaciju. U ovoj kulturi naglašava se potreba za jasnim i izravnim odgovorima, te se očekuje da se poruke dekodiraju i tumače bez potrebe za dodatnim objašnjenjima. Preferira se direktna komunikacija gdje nije potrebno previše razmišljati o tome što sugovornik stvarno misli ili želi reći. Također, pripadnici ove kulture su skloni planiranju, pridržavanju dogovora te akumuliranju znanja, kapitala i materijalnih dobara. Odnosi među ljudima su obično površni i temelje se na racionalnosti, a više pažnje se pridaje pisanim nego usmenim dogovorima.



S druge strane, kulture širokog konteksta prakticiraju nepreciznu i indirektnu komunikaciju. Za potpuno razumijevanje poruka obično je potrebno više dodatnih informacija. Posebna pažnja se posvećuje neverbalnoj komunikaciji, a riječi se često ne smiju tumačiti doslovno. Ljudi u ovoj kulturi često razvijaju dugotrajne odnose, gdje se cijeni povjerenje i lojalnost. Usmeni dogovori su važniji od pisanih, a često se iščitava skriveno značenje između redova. Pripadnici ove kulture ulažu trud u promatranje svog nadređenog, pokušavaju naslutiti njegova očekivanja i reakcije te se oslanjaju na prethodna iskustva.

## **5.2. Utjecaj kulture na poslovno okruženje**

Kultura pojedinca ima snažan utjecaj na to kako će se pravilno komunicirati u različitim društvenim i fizičkim kontekstima. Kroz kulturu se uspostavljaju pravila koja određuju prihvatljive načine ponašanja u određenim komunikacijskim situacijama. Kada se komunicira s osobama iz vlastite kulture, tada se sugovornici intuitivno oslanjaju na standardizirana kulturna pravila koja im omogućuju učinkovitu međusobnu komunikaciju. Tada oni ne moraju svjesno razmišljati o primjeni tih pravila, već ih koriste instinktivno. Intuitivnost u primjeni kulturnih pravila omogućuje fokus na suštinski sadržaj komunikacije, bez potrebe za stalnim analiziranjem pravila. To olakšava glatku komunikaciju i razumijevanje među sugovornicima.

Jurković (2017) se oslanja na Samovara i dr. (2013) koji naglašavaju značaj kulture u poslovnom okruženju. Ističe da komunikacija nije imuna na vanjske utjecaje te da je ljudska interakcija uvijek pod utjecajem kulturnog, društvenog i fizičkog okruženja u kojem se odvija.

Hercigonja (2017:39) se oslanja na Brislin (2008) koji je istaknuo četiri koraka za razvoj interkulturalne inteligencije:

1. Prva faza uključuje promatranje ponašanja ljudi koji su uključeni u interkulturalno pregovaranje. To podrazumijeva pažljivo promatranje njihovih postupaka, izraza i komunikacijskih obrazaca.
2. Druga faza predstavlja razumijevanje razloga takvog ponašanja koji se može uočiti kod ljudi iz druge kulture. To uključuje upoznavanje s njihovim kulturnim kontekstom, vrijednostima, uvjerenjima i običajima kako bi se bolje razumjelo zašto se određeno ponašanje pojavljuje.
3. Treća faza je faza sagledavanja emocionalnih implikacija i asocijacija koje prate takvo ponašanje. Ovdje se naglasak stavlja na razumijevanje kako se ljudi osjećaju u određenim situacijama i kako emocionalne reakcije utječu na njihovo ponašanje.

4. Četvrta, odnosno posljednja faza, uključuje korištenje stečenog razumijevanja ponašanja kao novo znanje koje će proširiti koncepte i povećati interkulturalnu inteligenciju. Ovaj proces otvara vrata za stjecanje novih perspektiva, razvijanje fleksibilnosti i prilagodljivosti u međukulturalnim situacijama.

Prema Babić (2021) različite kulture imaju značajan utjecaj na poslovne pregovore, oblikujući ih prema tradicionalnim kulturnim vrijednostima koje se prenose na poslovni svijet. Te vrijednosti se razlikuju od zemlje do zemlje, s posebno izraženim razlikama između zapadnih i istočnih kultura. Zapadne zemlje karakteriziraju brzi i učinkoviti poslovni pregovori, dok se u istočnim zemljama pregovara polako i pažljivo, vrednujući svaki potencijalni aspekt suradnje kako bi se postigao najbolji rezultat za tu stranu.

Razumijevanje i poštovanje ovih kulturnih razlika ključni su za uspješno vođenje poslovnih pregovora na međunarodnoj razini. Kada je riječ o pregovaračkom ponašanju, često postoji veća varijacija unutar kultura nego između njih. Stoga je važno da pregovarači istraže i razumiju individualne i kulturne razlike. Međutim, nerijetko se događa da pregovarači pretpostave da se ljudi iz drugih kultura ponašaju neetički, umjesto da shvate da postoje različiti standardi etičkog ponašanja. Zbog toga je važno ne donositi brze i oštre zaključke o motivima druge strane, jer postoji mogućnost da postoji dobronamjerno objašnjenje za njihovo ponašanje. Pregovarači bi trebali biti otvoreni za razumijevanje i suočavanje s kulturnim razlikama kako bi postigli uspješne rezultate u pregovorima.

Brekalo (2017) naglašava kako su male zabrane vezane uz lokalne, vjerske ili narodne običaje često prisutne i, iako ne nužno presudne za ishod posla, njihovo ignoriranje ili kršenje može negativno utjecati na dojam koji gost ili domaćin iz druge kulturne sredine stvara. Važno je pridavati pažnju i poštovanje tim kulturnim aspektima kako bi se očuvala pozitivna percepcija i ugled u poslovnom okruženju.

„Razlika među kulturama se odnosi na makro razinu pojedine zemlje i definira se kao stupanj stvarne razlike između kulturalnih vrijednosti jedne kulture u odnosu na drugu“ (Tomašević Lišanin i dr., 2019).

Brekalo (2017) ističe kako u posljednjim desetljećima postoji sve veća potreba za međunarodnim poslovanjem te uspjeh poslovnih subjekata na globalnom tržištu danas ovisi o njihovoj sposobnosti prilagodbe otvorenosti prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i

normama stranih partnera. Stoga mnogi menadžeri sve više prepoznaju važnost istraživanja kulture kao ključnog preduvjeta za postizanje uspjeha u međunarodnom poslovanju.

Ukratko, kultura ima dubok utjecaj na način komuniciranja u različitim kontekstima. Razumijevanje kulturnih pravila omogućuje pojedincu da se pravilno ponaša i ostvari učinkovitu komunikaciju, bez potrebe za svjesnim razmišljanjem o primjeni tih pravila.

Katunarić (2004) u znanstvenom radu opisuje Geerta Hofstedeja kao nizozemskog profesora antropologije. Hofstede započinje svoju karijeru 1966. godine kao vodeći istraživački psiholog u IBM-u, renomiranoj multinacionalnoj kompaniji za proizvodnju elektroničke opreme. Tijekom tog razdoblja, Hofstede je vodio veliki istraživački projekt pod nazivom "Hermes". U okviru ovog projekta, podijelio je više od sto tisuća upitnika zaposlenicima u IBM-ovim pogonima diljem pedesetak različitih zemalja. Iz tih opsežnih istraživanja, Hofstede je razvio analitički model poznatiji kao "nacionalna kultura". Ovaj model se temelji na rezultatima prikupljenim putem upitnika i istraživanja te se koristi za razumijevanje razlika u kulturi i vrijednostima među različitim zemljama i njihovim populacijama. Mjerenje se provodi pomoću skale od 1 do 100 za svaku od šest dimenzija, pri čemu je maksimalan rezultat 100. Na temelju odgovora sudionika u upitniku, Hofstedeov model računa prosječne vrijednosti koje predstavljaju kulturološke tendencije svake zemlje unutar specifičnih dimenzija. Visok rezultat (bliži 100) ukazuje na snažno izraženu karakteristiku određene zemlje u kulturi, dok niži rezultat (bliži 0) sugerira suprotne ili manje izražene karakteristike. Ovo istraživanje postalo je temeljno za razumijevanje kulturnih razlika u kontekstu poslovanja i međunarodne suradnje.

Hofstedeova metodologija i model "nacionalne kulture" igraju ključnu ulogu u području interkulturalnih studija i međunarodnog menadžmenta te su pridonijeli boljem razumijevanju kako kultura može utjecati na poslovne odluke i komunikaciju u međunarodnom okruženju.

U radu Budai (2019), naglašava se da su različite razine kulture međusobno povezane i stoga njihovo odvojeno, izdvojeno proučavanje nije izvedivo. Međutim, Geert Hofstede tvrdi da je moguće izvršiti mjerenja kulture na razini društva koristeći kulturne dimenzije. Geert Hofstedeova početna teorija predlaže šest osnovnih dimenzija za analizu kulturnih vrijednosti u pojedinim zemljama:

1. Distanca moći (engl. *power distance*)
2. Individualizam vs. Kolektivizam (engl. *individualism*)
3. Maskulinitet vs. feminitet (engl. *masculinity*)

4. Izbjegavanje nesigurnosti (engl. *uncertainty avoidance*)
5. Vremenski horizont ciljeva (engl. *long term orientation*)
6. Ugađanje (engl. *indulgence*)

Prema Rajh i dr. (2015) u svome istraživanju oslanjaju se na Hofstedeovu teoriju te pružaju okvir za razumijevanje Hofstedeovih dimenzija kulturnih vrijednosti koje će biti objašnjene u nastavku.

Distanca moći izražava stav društva prema nejednakostima u moći među članovima društva. Svako društvo suočava se s nejednakošću, ali isto tako, svako društvo različito reagira na tu činjenicu. Mjera distance moći mjeri razinu prihvaćanja tih nejednakosti. U društvima s visokom distancom moći, razlike u moći među ljudima se smatraju normalnim i poželjnim. Autoritarne vrijednosti jednake su među više obrazovanim i manje obrazovanim osobama, a uredski posao cijeni se više od fizičkog posla. Nasuprot tome, u društvima s niskom distancom moći, teži se smanjenju razlika među ljudima, a fizički rad ima isti status kao uredski posao. Nadalje, manje obrazovane osobe imaju više autoritarnih vrijednosti od visoko obrazovanih ljudi. Visoka distanca moći češća je u siromašnijim društvima s manjim srednjim slojem, dok je niska distanca moći karakteristična za bogatija društva s jakim srednjim slojem.

Sljedeća dimenzija, individualizam u odnosu na kolektivism, razlikuje kulture koje više cijene individualni napor pojedinca u usporedbi s kolektivnim naporima i timskim rezultatom. Ovdje se mjeri koliki je stupanj međuovisnosti članova društva, odnosno definiraju li pojedinci sebe kao „ja“ (individualizam) ili „mi“ (kolektivism), pri čemu visoki rezultati teže individualizmu, dok niži teže kolektivizmu. U individualističkim društvima izraziti svoje mišljenje je obilježje poštene osobe, menadžere se podučava otvorenom pokazivanju osjećaja i svi klijenti/kupci trebaju dobiti jednak tretman. Nasuprot tome, kolektivistička društva karakterizira izbjegavanje izravnog sukoba, otvoreno priznavanje zasluga podređenima narušava postojeći sklad i neki klijenti/kupci dobivaju bolji tretman.

Maskulinitet u društvu podrazumijeva nepopustljivost, dok feminitet označava skromnost i sklonost dogovoru. U ovoj mjeri, visok rezultat ukazuje na maskulinitet što znači da će društvo biti vođeno konkurencijom, postignućem i uspjehu, pri čemu se uspjeh definira kao pobjednik u svojoj domeni, odnosno to je vrijednosni sustav koji počinje u školi i nastavlja se kasnije u karijeri. Nizak rezultat (feminitet) na ovoj dimenziji znači da su dominantne vrijednosti u društvu briga za druge i kvaliteta života. Društvo u kojemu prevladava feminitet je ono u

kojemu je kvaliteta života znak uspjeha, a isticanje iz mase nije poželjno. Temeljno pitanje ovdje je što motivira ljude, želja da budu najbolji (maskulinitet) ili uživanje u onome što rade (feminitet). Najjednostavnije rečeno, u feminitetnim društvima ljudi rade da bi živjeli, a u maskulitetnim društvima ljudi žive da bi radili.

Izbjegavanje nesigurnosti predstavlja mjeru u kojoj pripadnici društva osjećaju strah ili prijetnju od nepoznatih situacija. Ova dimenzija odražava kako se društvo nosi s neizvjesnošću budućnosti te postavlja pitanja: treba li pokušati kontrolirati budućnosti ili pustiti budućnost da se odvija spontano? Važno je napomenuti da izbjegavanje nesigurnosti obilježje društva i ne treba se poistovjetiti s izbjegavanjem rizika jer je to pojedinačni rizik. Društva s visokom izraženom mjerom izbjegavanja nesigurnosti naginju ka jasno definiranim pravilima i strukturama, što omogućuje osjećaj sigurnosti i predvidljivosti unutar organiziranog okruženja. U društvima s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti smatra se da je nesigurnost uobičajena pojava i da svaki dan treba prihvatiti kakav jest. Takva društva su fleksibilnija te je stres i zabrinutost manje prisutan. U ekstremnim slučajevima postoji velika odbojnost prema bilo kakvim normama.

Vremenski horizont ciljeva dimenzija je nacionalne kulture koja razlikuje važnost postavljenih ciljeva u društvu. Ona opisuje kako svako društvo mora održavati vezu sa svojom prošlošću dok se nosi sa izazovima sadašnjosti i budućnosti. Društva koja se rangiraju nisko na ovoj dimenziji smatraju se normativnim društvima, odnosno imaju kratkoročni horizont ciljeva. Takva društva preferiraju očuvanje starih tradicija i normi dok gledaju na društvene promjene sa sumnjom. S druge strane, društva koja visoko kotiraju na ovoj dimenziji imaju dugoročni horizont ciljeva te primjenjuju pragmatičniji pristup: potiču štednju i napore u modernom obrazovanju kao način pripreme za budućnost.

Posljednja dimenzija Hofstedeovog modela je ugađanje, koja označava stupanj kontrole želja i impulsa. Visok rezultat u ovoj dimenziji ukazuje na društva koja su tolerantnija prema uživanju u životu i slobodi izražavanja emocija. U takvim društvima postoji veći naglasak na zadovoljavanju vlastitih želja, što uključuje uživanje u životnim radostima poput hrane, zabave i odmora. Ljudi u ovim kulturama često imaju pozitivan stav prema životu, otvoreni su prema novim iskustvima, a opuštanje i uživanje smatraju važnim dijelom svakodnevice. S druge strane, nizak rezultat na ovoj dimenziji označava društva koja teže strožoj kontroli želja, što je povezano sa suzdržanošću. U takvim društvima postoji tendencija naglaska na radnu etiku,

disciplinu i dugoročno planiranje, a uživanje u trenutku često se smatra manje važnim. Društva s niskim stupnjem ugađanja skloniji su osjećaju krivnje zbog impulzivnog ponašanja.

## **6. Međukulturalne razlike u poslovnom pregovaranju – istraživački dio rada**

Finska tvrtka Hofstede Insights ima dugu povijest i stručnost u analizi i istraživanju kulturalnih razlika putem Hofstedeovog modela, poznat kao i 6-D model (Hofstede Insights, 2023). U nastavku ovog poglavlja slijedi sekundarno istraživanje koje obuhvaća analizu kulturalnih razlika u pet različitih zemalja, temeljenu na Hofstedeovom modelu, u svrhu dubljeg razumijevanja utjecaja tih razlika na poslovno pregovaranje.

Svaka zemlja će biti analizirana i sagledana kroz šest glavnih dimenzija Hofstedeovog modela, a to su: distanca moći, individualizam vs. kolektivism, maskulinitet vs. feminitet, izbjegavanje nesigurnosti, vremenski horizont cijena i ugađanje. Zemlje uključene u istraživanje su: Hrvatska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka, SAD i Kina. Navedene zemlje su izabrane zbog njihovih različitih kulturnih razlika koje pružaju široku perspektivu utjecaja kulture na poslovno pregovaranje, omogućujući usporedbu između zapadnih i istočnih kultura te između individualističkih i kolektivističkih društava.

### **6.1. Hrvatska**

Prva zemlja koja će se razmotriti u sklopu Hofstedeovog modela je Hrvatska. Razmatranjem hrvatske kulture putem šest dimenzija pružit će jasan pregled pokretača hrvatske kulture koji će se kasnije usporediti s drugim zemljama u istraživanju. Na Slici 1. nalazi se graf koji pokazuje pozicioniranje Hrvatske putem Hofstedeovog modela, a koji će se objasniti u nastavku.



Slika 1. Pozicioniranje Hrvatske putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023)

Prva dimenzija koja se razmatra je distanca moći. Hrvatska postiže visok rezultat od 73, što ukazuje na to da ljudi prihvaćaju hijerarhijski poredak u kojem svatko ima svoje mjesto, bez potrebe za dodatnim opravdanjem zašto je tako. Organizacijska hijerarhija smatra se odrazom postojećih nejednakosti, centralizacija je uobičajena, a podređeni očekuju jasne upute od nadređenih, pri čemu je idealan lider ili poslovođa onaj koji vlada autoritativno, ali s dobronamjernim pristupom.

Sljedeća dimenzija koja se promatra je individualizam nasuprot kolektivizmu društva. Hrvatska, s rezultatom od 33, smatra se kolektivističkim društvom gdje se naglašava snažna, dugotrajna privrženost prema članovima grupe, bilo da se radi o obitelji, prijateljima ili drugim skupinama. Lojalnost je visoko cijenjena i prevladava nad drugim društvenim normama i pravilima, a društvo potiče odnose u kojima članovi grupe preuzimaju odgovornost jedni za druge. U ovakvim društvima, uvrede dovode do srama i gubitka ugleda, a odnos poslodavca i zaposlenika promatra se kroz moralne kategorije (poput obiteljskih veza).

Treća dimenzija odnosi se na maskulinitet ili feminitet društva. Hrvatska s rezultatom od 40 pripada feminitetnim društvima, gdje se naglasak stavlja na kvalitetu života, jednakost i solidarnost na radnom mjestu. Menadžeri traže konsenzus, a konflikti se rješavaju pregovorima i kompromisom.



Četvrta dimenzija razmatra izbjegavanje nesigurnosti. Hrvatska postiže visok rezultat od 80, što znači da ima visoku sklonost izbjegavanju nesigurnosti. Društva s visokom razinom izbjegavanju nesigurnosti održavaju čvrste kodekse ponašanja i netolerantne su prema ponašanja i idejama „izvan kalupa“: U kulturama poput Hrvatske, postoji emocionalna potreba za pravilima, ljudi osjećaju unutarnju potrebu da naporno rade jer smatraju da je vrijeme novac. Točnost i preciznost su norma, a sigurnost je važan čimbenik motivacije pojedinca.

Peta dimenzija odnosi se na vremenski horizont ciljeva. Hrvatska, s rezultatom od 58, svrstava se među pragmatična društva. U takvim društvima uvriježeno je vjerovanje da istina ovisi o situaciji, vremenu i kontekstu. Pokazuju sposobnost prilagodbe tradicije promijenjenim uvjetima, te imaju snažnu sklonost štednji i ulaganju.

Posljednja dimenzija odnosi se na ugađanje. S niskim rezultatom od 33, Hrvatska se smatra suzdržanom kulturom koja manje naglašava uživanje u slobodnom vremenu i više kontrolira osobne želje. Takva društva često osjećaju da ih društvene norme ograničavaju, a prepuštanje zadovoljstvima može izazvati osjećaj krivnje. To je jedan od razloga zašto ova društva imaju tendenciju biti cinična i pesimistična.

## **6.2. Ujedinjeno Kraljevstvo**

Druga zemlja koja će se promotriti u istraživanju putem Hofstedeovog modela je Ujedinjeno Kraljevstvo. Na Slici 2. nalazi se graf koji pokazuje pozicioniranje Ujedinjenog Kraljevstva putem Hofstedeovog modela te će se on objasniti u nastavku.



Slika 2. Pozicioniranje Ujedinjenog Kraljevstva putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023)

Prema PDI-ju, odnosno indeksu distance moći (engl. PDI - Power Distance Index), Ujedinjeno Kraljevstvo ostvaruje rezultat od 35 bodova što ga situira među društva koja vjeruju da bi nejednakosti među ljudima trebalo minimizirati. Zanimljivo je da istraživanja pokazuju da je PDI niži među višim klasama u Ujedinjenom Kraljevstvu nego među radničkom klasom. Na prvi pogled, nizak rezultat nije usklađen s dobro uspostavljenim i povijesnim britanskim klasnim sustavom te ističe jednu od inherentnih napetosti u britanskoj kulturi, a radi se o važnosti rodnog položaja s jedne strane, a s druge strane duboko ukorijenjenog vjerovanja da mjesto rođenja ne smije ograničavati koliko pojedinac može napredovati u životu.

Na drugoj dimenziji, točnije prema stupnju individualizma društva, Ujedinjeno Kraljevstvo s rezultatom 89 ubraja se među najviše rangirane države u ovoj kategoriji. Britanci su izrazito individualistički nastrojeni i cijene svoju privatnost. Djecu se podučava od rane dobi da razmišljaju samostalno i da otkriju svoj jedinstveni smisao u životu te kako mogu doprinijeti društvu na svoj jedinstven način. Njihov put ka sreći je kroz osobno zadovoljstvo.

S rezultatom 66 u dimenziji maskulinitet vs. feminitet, Ujedinjeno Kraljevstvo teži maskulinitetu. Njihovo društvo je izrazito orijentirano prema uspjehu. Ono što je često zbunjujuće za pripadnike drugih kultura je proturječje između britanske kulture skromnosti i suzdržanosti, što je suprotno temeljnom sustavu vrijednosti u kulturi usmjerenoj na uspjeh. Ključno za razumijevanje Britanaca je sposobnost „čitanja između redaka“. Ono što se kaže nije

uvijek ono što se misli. U usporedbi s feminističkim kulturama poput skandinavskih zemalja, ljudi u Ujedinjenom Kraljevstvu žive kako bi radili i imaju jasnu ambiciju za postizanjem uspjeha.

Velika Britanija ima nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti (35), što znači da se kao kultura dobro snalaze izvan zone komfora. Visoko su prilagodljivi te mijenjaju planove kako se pojavljuju novi podatci. U britanskom društvu nema previše pravila, ali ona koja postoje se poštuju. U poslovnim terminima, to rezultira planiranjem koje nije detaljno orijentirano – cilj na kraju će biti jasan (zbog visokog indeksa maskuliniteta), ali detalji o tome kako će se do cilja doći su skromni, a sam proces fleksibilan i prilagodljiv promjenjivom okruženju.

Što se tiče dugoročne vremenske orijentacije, tu Ujedinjeno Kraljevstvo ostvaruje rezultat 51 te se zbog položaja u samoj sredini ne može točno utvrditi prevladava li normativno ili pragmatično društvo u britanskoj kulturi.

Posljednja dimenzija koja se odnosi na ugađanje s visokim rezultatom od 69, klasificira Ujedinjeno Kraljevstvo kao društvo koje si voli ugađati. Ljudi u društvima koji postižu visok rezultat u indeksu ugađati, obično pokazuju volju da ostvare svoje impulzivne želje i potrebe ugađanja u životu i zabavi. Imaju pozitivan stav i skloni su optimizmu. Osim toga, pridaju veći značaj slobodnom vremenu, ponašaju se kako žele i troše novac onako kako žele.

### **6.3. Njemačka**

Sljedeća zemlja koja će se detaljnije istražiti putem Hofstedeovog modela je Njemačka. Na Slici 3. nalazi se graf koji pokazuje pozicioniranje Njemačke putem Hofstedeovog modela, a pojašnjenje slijedi u nastavku.



Slika 3. Pozicioniranje Njemačke putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023)

Njemačka, zemlja s visokom decentralizacijom i snažnom srednjom klasom, pokazuje nizak rezultat na indeksu distance moći (35), što odražava njenu tendenciju prema ravnoteži moći i participativnom odlučivanju. Prava suodlučivanja su relativno opsežna i moraju se uzimati u obzir od strane uprave. Prakticiraju direktan stil komunikacije, kontrola nije omiljena, a liderstvo se izaziva kako bi se pokazala stručnost pojedinca i najbolje ga se prihvaća kad je liderstvo poduprto sa stručnim znanjem.

Nadalje, prema stupnju individualizma, njemačko društvo smatra se izrazito individualističkim s rezultatom 67. Nijemci vjeruju u ideal samopostizanja i samoaktualizacije. Lojanost se temelji na osobnim preferencijama među ljudima, kao i na osjećaju dužnost i odgovornosti. Komunikacija Nijemaca je među najizravnijima na svijetu, oni smatraju da treba biti „iskren, čak i ako boli“, dajući tako sugovorniku šansu da nauči iz svojih pogrešaka

S rezultatom 66, Njemačka se smatra maskulinitetnim društvom. Izuzetno se cijene performanse zaposlenika. Njihov školski sustav razdvaja djecu u različite vrste škola na temelju performansi u dobi od čak deset godina. Ljudi „žive kako bi radili“ i crpe puno samopoštovanja iz svojih zadataka. Od menadžera se očekuje da budu odlučni i samouvjereni. Status se često pokazuje, a posebno kroz automobile, satove i tehničke uređaje.

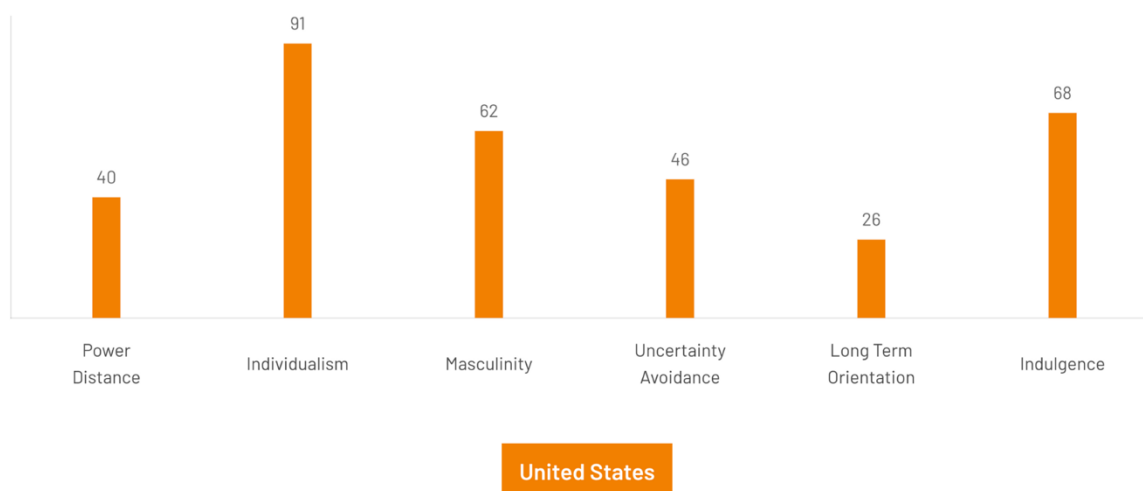
Njemačka se, također, svrstava među zemlje koje izbjegavaju nesigurnost. S rezultatom 65 na indeksu izbjegavanja nesigurnosti smatra se da postoji blaga sklonost izbjegavanju nesigurnosti. Više preferiraju deduktivni stil nego induktivni, bilo da se radi o razmišljanju, prezentiranju ili planiranju. Mora postojati sistematični plan kako bi mogli nastaviti s radom. Detalji su jako važni kako bi se osiguralo da je određen projekt pažljivo promišljen. U kombinaciji s niskom distancom moći, gdje sigurnost u vlastite odluke nije prekrivena većom odgovornošću nadređenog, Nijemci preferiraju kompenzirati svoju veću nesigurnost snažnim oslanjanjem na vlastitu stručnost.

Prema dugoročnoj vremenskoj orijentaciji, Njemačka s rezultatom 83 ukazuje na to da je pragmatična zemlja. Nijemci pokazuju sposobnost prilagodbe tradicije novim uvjetima, snažnu sklonost štednji i ulaganjima te upornost u postizanju rezultata.

Prema posljednjoj dimenziji, nizak rezultat od 40 sugerira da je njemačka kultura suzdržane prirode te shodno tome, ne stavljaju veliki naglasak na slobodno vrijeme i kontroliraju zadovoljenje svojih želja.

#### 6.4. SAD (Sjedinjene Američke Države)

Četvrta zemlja u istraživanju putem Hofstedeovog modela je SAD. Na Slici 4. prikazan je graf koji pokazuje gdje se Sjedinjene Američke Države pozicioniraju putem Hofstedeovog modela.



Slika 4. Pozicioniranje SAD-a putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023)

Sjedinjene Američke Države imaju nisku distancu moći (40), dok je njihova kultura jedna od zemalja s najvećim stupnjem individualizma s rezultatom 91. Američki temeljni princip je „sloboda i pravda za sve.“ To se očituje kroz naglasak na jednaka prava u svim aspektima američkog društva i Vlade. Unutar američkih organizacija hijerarhija se uspostavlja radi praktičnosti, nadređeni su dostupni, a menadžeri se oslanjaju na zaposlenike i timove zbog njihove stručnosti. Menadžeri i zaposlenici očekuju da će biti konzultirani i će se s njima podijeliti sve relevantne informacije na vrijeme. Istovremeno, komunikacija je neformalna, izravna i participativna do određene mjere. Društvo nije snažno povezano, s očekivanjem da se ljudi brinu o sebi i svojim obiteljima te da se ne bi trebali pretjerano oslanjati na vlast radi podrške. Amerikanci su navikli poslovati ili integrirati se s ljudima koje ne poznaju dobro. Ne srame se prići svojim potencijalnim suradnicima kako bi dobili ili tražili informacije. U poslovnom svijetu očekuje se da će zaposlenici biti samostalno i pokazivati inicijativu. Također, zapošljavanje, unapređenje i odluke su temeljene na zaslugama ili dokazima što je netko učinio ili može učiniti.

Ocjena SAD-a na dimenziji maskuliniteta iznosi 62, što čini američko društvo pretežno maskulitetnim. To se može vidjeti u tipičnim američkim obrascima ponašanja. Primjerice, ponašanje u školi, u igri i na poslu temelji se na zajedničkim vrijednostima da ljudi trebaju težiti da budu najbolji što mogu biti i da „pobjednik uzima sve.“ Kao rezultat toga, Amerikanci će često otvoreno govoriti o svojim uspjesima i postignućima u životu. Biti uspješan sam po sebi nije najveći motivator američkog društva, već mogućnost da se pokaže vlastiti uspjeh. Mnogi američki sustavi procjene temelje na preciznim postavljenim ciljevima, putem kojih američki zaposlenici mogu pokazati koliko dobro su obavili svoj posao. Amerikanci, također, „žive kako bi radili“ te kako bi mogli ostvariti novčane nagrade i postići što viši status na temelju toga koliko dobro rade. Vjeruju da će određeni stupanj sukoba izvući najbolje iz ljudi jer je cilj biti „pobjednik“.

Sljedeća dimenzija koja se promatra u kontekstu SAD-a je izbjegavanje nesigurnosti. SAD ovdje postiže rezultat koji je ispod prosjeka, odnosno na nižoj razini skale, a to je 46. Kod Amerikanaca postoji pristojna razina prihvaćanja novih ideja, inovativnih proizvoda i spremnost da se isproba nešto novo ili drugačije – bilo da se radi o tehnologiji, poslovnim praksama ili hrani. Amerikanci su obično tolerantniji prema idejama ili mišljenjima drugih ljudi i dopuštaju slobodu izražavanja. Istovremeno, ne zahtijevaju puno pravila i manje se emocionalno izražavaju od kultura s višim ocjenama na ovoj dimenziji. Uz to, postoje događaji

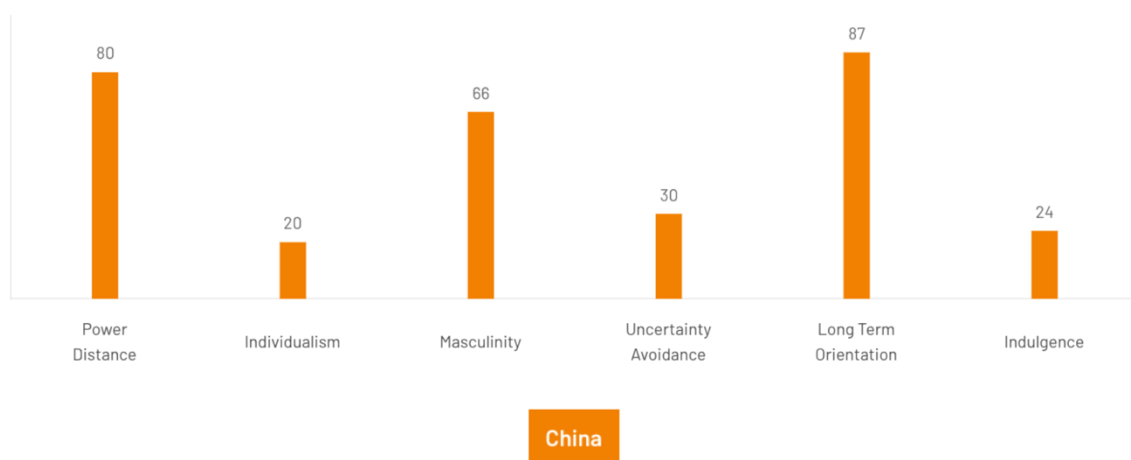
koji su unijeli mnogo straha u američko društvo što je kulminiralo da Vlada i sigurnosne organizacije unose veće napore kako bi se osjećali sigurno.

Kada je riječ o dugoročnoj vremenskoj orijentaciji, SAD se smatra normativnim društvom jer postiže vrlo nisku ocjenu od 26 na ovoj dimenziji. Američke tvrtke mjere svoju učinkovitost na kratkoročnoj osnovi, s financijskim izvješćima o dobiti i gubitku koji se utvrđuju po kvartalima, što također potiče pojedince da teže brzim rezultatima na radnom mjestu.

Prema dimenziji ugađanja, SAD se s rezultatom od 68 smatra društvom koje naginje ugađanju, prije nego suzdržavanju. Međutim, to je u kombinaciji s normativnim društvom kako američko društvo jest, kontradiktorno. Kontradikcije održavaju raznolikost i kompleksnost američkog društva, gdje postoji širok spektar stavova i ponašanja unutar populacije. SAD je velika i raznolika zemlja s različitim kulturama i podkulturama koje imaju svoje vrijednosti pa se mogu primijetiti suprotstavljeni trendovi i percepcije, pogotovo kad je riječ o gorućim društvenim pitanjima.

## 6.5. Kina

Peta i posljednja zemlja u istraživanju je Kina. Na Slici 5. prikazano je kako se Kina pozicionira u sklopu Hofstedeovog modela, a u nastavku će se više objasniti zašto Kina tako stoji na pojedinoj dimenziji.



Slika 5. Pozicioniranje Kine putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023)

S rezultatom od 80, Kina se nalazi među visoko rangiranim zemljama na dimenziji distance moći, što znači da društvo vjeruje da su nejednakosti među ljudima prihvatljive. Odnos između podređenih i nadređenih često je polariziran, a nema zaštite od zloupotrebe moći od strane nadređenih. Pojedinci su pod utjecajem formalne zaštite autoriteta i sankcija te su općenito optimistični prema vođama. Također postoji vjerovanje da ljudi ne bi trebali imati ambicije iznad svojeg ranga. Ova visoka ocjena na dimenziji distance moći sugerira da Kina ima jasno definiranu hijerarhijsku strukturu i društveni poredak u kojem se očekuje poštovanje i podređenost prema nadređenima. Ovo može utjecati na način na koji se ljudi odnose prema autoritetima i kako percipiraju svoje uloge i mogućnosti u društvu.

Zatim, s ocjenom 20 na dimenziji individualizma, Kina je izrazito kolektivistička kultura u kojoj svi djeluju u interesu grupe, a ne nužno samih sebe. Razmatranja unutar grupe utječu na zapošljavanje i unapređenje. Zaposlenici su s kolegama kooperativni unutar grupa, dok su prema vanjskim grupama hladni ili čak neprijateljski nastrojeni. Osobni odnosi prevladavaju nad zadacima i kompanijom. Ovo označava snažan napredak u zajednici i grupnim vrijednostima u kineskom društvu. Obiteljske veze i pripadnost određenim skupinama imaju veliku važnost, a to može utjecati na profesionalni i poslovni život.

S rezultatom 66 prema indeksu maskuliniteta, Kina je muško-orijentirano društvo, usmjereno na uspjeh. Potreba za osiguranjem uspjeha može se vidjeti u činjenici da mnogi Kinezi žrtvuju prioritete obitelji i slobodnog vremena kako bi radili. Osobe koje pružaju usluge (primjerice frizeri), pružat će usluge do kasno u noć. Slobodno vrijeme im nije toliko važno. Migranti ostavljaju svoje obitelji kako bi dobili bolji posao i plaću u drugim državama. U kineskom društvu postoji visoka razina ambicije i želje za uspjehom. Stavljanje profesionalnog uspjeha i rada ispred osobnih i obiteljskih prioriteta može rezultirati visokim radnim opterećenjem i stresom, ali također može potaknuti radnu etiku i želju za postizanjem ciljeva.

Kina ima nisku ocjenu na dimenziji izbjegavanja nesigurnosti (30). Pridržavanje zakona i pravila može biti fleksibilno kako bi se prilagodili stvarnoj situaciji. Kineski jezik je pun dvosmislenih značenja koja mogu biti teška za razumjeti zapadnim zemljama, a Kinezi su prilagodljivi i poduzetni. Većina kineskih poslovanja su mala do srednja poduzeća koja su u vlasništvu obitelji. Kinezi su spremni nositi se s nejasnoćama te su često prilagodljivi i inovativni u poslovanju, što doprinosi raznolikom i dinamičnom poslovnom okruženju.



Što se tiče dugoročne vremenske orijentacije, Kina ovdje postiže visok rezultat od 87, što čini kinesko društvo izrazito pragmatičnim. Visok rezultat na ljestvici pragmatičnosti sugerira da Kina ima izraženu sposobnost prilagodbe okolnostima te da je fokusirana na postizanje konkretnih rezultata. Kinesko društvo može lako prilagoditi tradicionalne vrijednosti i pristupe kako bi se bolje nosilo s promjenama i izazovima. Također, kineska kultura potiče štednju i investicije, što ukazuje na ozbiljan i dugoročan pristup ekonomskom razvoju.

Posljednja dimenzija je ugađanje, gdje Kina ostvaruje izrazito nizak rezultat (24), što ju čini jako suzdržanom kulturom. Dakle, u kineskom društvu postoji naglasak na suzdržanosti, a ne na hedonizmu. Ljudi osjećaju da ih društvene norme ograničavaju u ispunjenju svojih želja i smatraju da je prekomjerno zadovoljavanje želja neprimjereno.

## 7. Rasprava

Glavna hipoteza ovog rada da razlike u kulturnim dimenzijama utječu na pregovaračke pristupe u Hrvatskoj, Njemačkoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, SAD-u i Kini potvrđena je analizom Hofstedeovih dimenzija. Svaka od analiziranih zemalja pokazuje specifične kulturne karakteristike koje oblikuju njihove pregovaračke stilove, što je ključno za razumijevanje dinamike međunarodnog poslovnog pregovaranja.

Hrvatska se, kao kolektivističko društvo s visokim izbjegavanjem nesigurnosti i izraženom distancom moći, oslanja na hijerarhijske strukture i sigurnost u pregovorima. To znači da su pregovarački procesi često formalni, s visokim očekivanjem autoriteta i preferiranjem sigurnih i provjerenih rješenja. Pregovarači iz Hrvatske mogu imati poteškoće prilagoditi se fleksibilnijim i manje hijerarhijskim strukturama u pregovorima.

U suprotnosti, Njemačka s niskom distancom moći i visokim naglaskom na individualizam naglašava direktnu komunikaciju i stručnost. Njemački pregovarači vrednuju preciznost i strukturu, što može biti izazov u pregovorima s kulturama koje preferiraju fleksibilniji pristup. Njihova usmjerenost na dugoročne ciljeve i sklonost izbjegavanju nesigurnosti osigurava temeljitu pripremu i analizu u pregovorima.

Ujedinjeno Kraljevstvo i SAD dijele visok stupanj individualizma i nižu distancu moći, što se očituje u naglasku na neformalnu i izravnu komunikaciju te pristupu pregovorima koji cijeni osobnu inicijativu i samopouzdanje. To može dovesti do sukoba s kulturama gdje je hijerarhija i kolektivism jače izražen, kao u Hrvatskoj ili Kini. Pregovarački stil ovih zapadnih zemalja često je proaktivan i usmjeren na brza rješenja, što može biti u suprotnosti s više promišljenim i opreznim pristupom kineskih pregovarača.

Kina, kao kolektivistička zemlja s visokim izbjegavanjem nesigurnosti, naglašava harmonične odnose i dugoročno planiranje u pregovorima. Kineski pregovarači često koriste indirektan stil komunikacije i teže izbjegavanju sukoba, što može biti izazov za pregovarače iz direktnijih i manje suzdržanih kultura.

Pomoćna hipoteza o razlikama u kulturološkim dimenzijama između Hrvatske i drugih zemalja potvrđena je kroz analizu Hofstedeovih modela. Hrvatska, kao kolektivistička i suzdržana kultura, pokazuje jasne razlike u pregovaračkim pristupima u odnosu na individualističke i manje suzdržane zemlje poput SAD-a ili Ujedinjenog Kraljevstva. Ove razlike mogu utjecati

na pregovaračku dinamiku, uzrokujući nesporazume ako pregovarači nisu svjesni tih kulturnih distinkcija.

Rezultati istraživanja naglašavaju važnost interkulturalne kompetencije u poslovnom pregovaranju. Razumijevanje kulturnih dimenzija omogućuje pregovaračima prilagodbu pristupa, čime se povećava šansa za uspjeh pregovora i smanjuju rizici nesporazuma i sukoba. Uspješni međunarodni pregovarači moraju biti svjesni kako kulturne razlike oblikuju komunikaciju, očekivanja i odluke u pregovorima te kako te razlike mogu biti prevladane kroz prilagodbu i međusobno razumijevanje.

## 8. Zaključak

Usporedba zemalja: Hrvatske, Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke, SAD-a i Kine otkrila je različite pristupe pregovaranju. Svaka zemlja ima svoje specifičnosti i preferencije u stilovima komunikacije i pristupima pregovaranju. Razumijevanje tih razlika ključno je za izgradnju povjerenja, uspostavu učinkovite komunikacije i postizanje obostrano prihvatljivih rezultata. Zapadne zemlje karakteriziraju brzi i učinkoviti poslovni pregovori, dok se u istočnim zemljama pregovara polako i pažljivo, vrednujući svaki potencijalni aspekt suradnje kako bi se postigao najbolji rezultat za tu stranu.

Daljnja istraživanja na ovu temu mogu se fokusirati na usporedbu drugih zemalja kako bi se dobio širi uvid u različite pristupe pregovaranju. Također se može istražiti utjecaj digitalne tehnologije na poslovno pregovaranje. Proučavanje utjecaja globalnih trendova i kriza također može pružiti korisne uvide u suvremeno poslovno okruženje. Kroz daljnja istraživanja može se produbiti razumijevanje ove teme i mogu se pružiti korisne smjernice za poslovne pregovarače koji se susreću s kulturalnim razlikama i različitim okolinama. U svijetu sve veće globalne povezanosti, sposobnost učinkovitog pregovaranja preko kultura i okolina postaje ključna vještina za uspjeh u poslovnom svijetu.

## Literatura

1. Alvares, F. (2017). *How are cultural styles and negotiating techniques influencing the Brexit talks?* Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/how-cultural-styles-negotiating-techniques-brexit-fiona-mee-alvares#:~:text=%20The%20UK%20negotiating%20style%20tends,like%20to%20close%20any%20doors> [pristupljeno 1. srpnja 2023.]
2. Antolašić, M. (2017). *Uloga i značaj verbalne i neverbalne komunikacije pri uspostavljanju i izgradnji odnosa s potrošačima*. Diplomski rad, Sveučilište Sjever. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1253/datastream/PDF/view> [pristupljeno 9. rujna 2023.]
3. Babić, F. (2021). *Kulturne etičke razlike u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad, Ekonomski fakultet Osijek. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos%3A4506> [pristupljeno 26. lipnja 2023.]
4. Baković, M., Štimac, H., Bilandžić, K. (2024). *Odnos neverbalne komunikacije i pregovaračkih stilova u poslovnom okruženju*. Zbornik studentskih radova, Sveučilište Jurja Dobrile: Pula, str. 63-82.
5. Borovac Zekan, S., Gabrić, K. (2021). *Neverbalna komunikacija kao alat uvjeravanja u javnom nastupu*. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 15(3-4), str. 143-158
6. Brekalo, K. (2017). *Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim partnerima*. Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1421/datastream/PDF/view> [pristupljeno 26. lipnja 2023.]
7. Brkljačić, M. (2019). *Uzajamnost verbalne i neverbalne komunikacije – Primjer komunikacijskog stila Kolinde Grabar-Kitarović*. Završni rad, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet. Dostupno na: <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A2312/datastream/PDF/view> [pristupljeno 12. rujna 2023.]
8. Budai, M. (2019). *Uloga Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture u funkcioniranju njemačkih, hrvatskih i talijanskih organizacija*. Završni rad, Sveučilište u Split, Ekonomski Fakultet. Dostupno na: <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2753/datastream/PDF/view> [pristupljeno 16. rujna 2023.]

9. Farena, K. (2016). *Interkulturzizam kroz komunikaciju u konfliktnim i asimetričnim odnosima*. Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A776/datastream/PDF/view> [pristupljeno 17. lipnja 2023.]
10. Hercigonja, Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju [komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije]*. Varaždin: TIVA Tiskara, str. 39
11. Hofstede Insights (2023). *Hofstede Insights*. Dostupno na: <https://www.hofstede-insights.com/> [pristupljeno 20. rujna 2023.]
12. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2023). *Komunikacija*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/907770> <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686> [pristupljeno 15. lipnja 2023.]
13. Jurković, A. (2017). *Kulturološke razlike u poslovnoj komunikaciji*. Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Odjel za kulturologiju. Dostupno na: <https://repositorij.kulturologija.unios.hr/islandora/object/kultos%3A94/datastream/PDF/view> [pristupljeno 23. lipnja 2023.]
14. Josić, T. (2019). *Komunikacija nastavnika kod usmenog provjeravanja i ocjenjivanja učenika*. Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Dostupno na: <https://repositorij.ffzg.unizg.hr/islandora/object/ffzg:1019/datastream/PDF/view> [pristupljeno 1. rujna 2023.]
15. Katz, L. (2008). *Negotiating International Business – United Kingdom*. Dostupno na: <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/UnitedKingdom.pdf> [pristupljeno 1. srpnja 2023.]
16. Katunarić, V. (2004). *Od distinkcije prema srodnosti: model „nacionalne kulture“ Geerta Hofstede*. Pedagogijska istraživanja, 1 (1), str. 25-39. Dostupno na: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6182/1/VKhrv.pdf> [pristupljeno 16. rujna 2023.]
17. Lukić, A. (2016). *Verbalna i neverbalna komunikacija*. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A848/datastream/PDF/view> [pristupljeno 18. lipnja 2023.]
18. Lončarević, T. (2016). *Karakteristike pregovaranja u RH*. Diplomski rad, Sveučilište Sjever. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A423/datastream/PDF/view> [pristupljeno 30. lipnja 2023.]

19. Martinović, M., Vojvodić, K., Pušić, A. (2020). *Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8(1), str. 103-119. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/348553> [pristupljeno 30. lipnja 2023.]
20. Mesić, M. (2008). *Pojam kulture u rasprava o multikulturalizmu*. Nova Croatica 1(1), str. 159-184. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/257792> [pristupljeno 10. rujna 2023.]
21. Radošević, G. (2020). *Interkulturalna komunikacija i menadžment*. Specijalistički završni rad, Istarsko veleučilište. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/politehnikapu%3A143/datastream/PDF/view> [pristupljeno 25. lipnja 2023.]
22. Rajh, E., Anić, I. i Budak, J. (2015). *Dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski institut.
23. Rakitić, D. (2019). *Komuniciranje kao dio kulture*. Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repositorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A3730/datastream/PDF/view> [pristupljeno 10. rujna 2023.]
24. Shell, G.R. (2001). *Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training*. Negotiation Journal 2001; 17 (2). 155-174. Dostupno na: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00233.x> [pristupljeno: 14. rujna 2024.]
25. Stopić, M. (2020). *Verbalna i neverbalna komunikacija*. Završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zeprešić. Dostupno na: <https://repositorij.bak.hr/islandora/object/bak%3A257/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 12. rujna 2023.]
26. Šlogar, H., Cigan, V. (2012). *Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/192457> [pristupljeno 17. lipnja 2023.]
27. Thomas, K.W. (2008). *Thomas-Kilmann conflict mode*. TKI Profile and Interpretive Report.
28. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP
29. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, EFZG

## **Popis slika**

Slika 1. Pozicioniranje Hrvatske putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023).....	23
Slika 2. Pozicioniranje Ujedinjenog Kraljevstva putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023).....	25
Slika 3. Pozicioniranje Njemačke putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023) ...	27
Slika 4. Pozicioniranje SAD-a putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023) .....	28
Slika 5. Pozicioniranje Kine putem Hofstedeovog modela (Hofstede Insights, 2023) .....	30