

# VAŽNOST KULTURE U POSLOVNOM OKRUŽENJU

---

**Koverlica, Andrea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:284829>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Andrea Koverlica

**VAŽNOST KULTURE U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Andrea Koverlica

## **VAŽNOST KULTURE U POSLOVNOM OKRUŽENJU**

Diplomski rad

**Kolegij: Interkulturalne poslovne komunikacije**

JMBAG: 0010218412

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

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2021.

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

Andrea Koverlica


**THE IMPORTANCE OF CULTURE IN THE BUSINESS  
ENVIRONMENT**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Andrea Koverlica

**JMBAG:** 0010218412

**OIB:** 19818649441

**e-mail za kontakt:** koverlica.andrea@gmail.com

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

**Naslov rada:** Važnost kulture u poslovnom okruženju

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Koverlica Andrea

# Važnost kulture u poslovnom okruženju

## SAŽETAK

Tema kojom se bavi diplomski rad je važnost kulture u poslovnom okruženju. Cilj rada je definirati kulturu, zatim i organizacijsku kulturu te uvidjeti kakva je to interkulturalna komunikacija i istražiti pravila ponašanja u poslovanju različitih kultura. Kultura kao jedna od bitnih sastavnica života svakog pojedinca utječe na njegov cijeli život, a samim time i na poslovanje. Pojam kultura isprepliće se s pojmom komunikacija te o načinu komuniciranja uvelike zavisi i kultura u kojoj pojedinac živi. U radu se pojašnjava i što je to organizacijska kultura i zašto je ona važna za uspješno poslovanje organizacije. Globalizacijom su se otvorila vrata i za poslovanje izvan granica matične zemlje organizacije. Interkulturalna komunikacija je danas sve češća, no potrebno je poznavati i prepreke u interkulturalnoj komunikaciji i kako uspješno poslovati izvan granica vlastite države. Različite zemlje donose sa sobom različitu kulturu i zato je od izuzetne važnosti poznavati kulturne raznolikosti koje će zasigurno pridonijeti uspješnom interkulturalnom poslovanju. Na odabranim primjerima uvidjet će se što je važno u pojedinoj kulturi neke zemlje kada je u pitanju poslovanje. Istražit će se pravila koja definiraju način pozdravljanja i rukovanja, održavanja poslovnih sastanaka, poslovno odijevanje, druženje u Kini, Indiji, Njemačkoj i Francuskoj. S obzirom na kulturološku različitost inozemnih poslovnih partnera potrebno je biti interkulturalno kompetentan i upoznat s različitim kulturama kako bi poslovanje bilo što uspješnije.

**Ključne riječi:** kultura, raznolikost, organizacija, interkulturalna komunikacija, poslovanje

# **The importance of culture in the business environment**

## **ABSTRACT**

Subject of this diploma work is the importance of culture in the business environment. The goal of this work is to define the culture, but also organisational culture in order to gain insight in what the intercultural communication is and examine engagement rules in business conduct between different cultures. The culture, being one of the essential components of every individual's life, influences their life in whole, thereby their business conduct. The term culture intertwines with the term communication, where the culture of society also influences the communication ways of a particular individual. This work also explains the organisational culture and its significance in organisation's business. The globalisation opened the door to business activities outside the organisation's home country. The intercultural communication has become more present, but it is of great importance to understand the obstacles in intercultural communication and how to successfully run business activities outside the home country. Different countries have different cultures and this fact emphasizes the importance of understanding cultural diversities, which will surely contribute to successful intercultural business activities. The chosen examples give insight of what is important in some countries' cultures concerning business activities. This work explores rules defining greetings and handshake, holding business meetings, dressing codes for business meetings, socializing in Republic of China, India, Germany and France. Considering the cultural diversity of foreign business partners, it is important to be interculturally competent and understand the cultural differences to make business communication more successful.

**Key words:** culture, diversity, organization, intercultural communication, business

## Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Metodologija rada.....	2
<b>2. Kultura .....</b>	<b>3</b>
2.1. Što je kultura?.....	3
2.2. Obilježja i elementi kulture .....	5
2.3. Važnost kulture.....	9
<b>3. Poslovno okruženje i kultura .....</b>	<b>12</b>
3.1. Suvremeno poslovno okruženje.....	12
3.2. Organizacijske kulture i njezine funkcije i karakteristike .....	14
3.3. Hofstede i dimenzije organizacijske kulture .....	17
<b>4. Interkulturalna komunikacija .....</b>	<b>22</b>
4.1. Kulturna raznolikost .....	23
4.2. Komuniciranje između različitih kultura .....	24
4.3. Problemi u interkulturalnoj komunikaciji.....	28
<b>5. Važnost kulture u poslovnom okruženju: izabrane zemlje .....</b>	<b>32</b>
5.1. Kina .....	32
5.2. Indija.....	35
5.3. Njemačka .....	37
5.4. Francuska.....	39
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>42</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>45</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>45</b>



# 1. Uvod

## 1.1. Predmet istraživanja

Današnja poduzeća moraju ići u korak s promjenama, stalno učiti i razvijati se te znati prepoznati promjene u okruženju kako bi ostala konkurentna. S obzirom na promjene u suvremenom poslovanju neophodno je širiti poslovanje i izvan granica matične zemlje u kojoj organizacija djeluje. Širenje organizacija, kao i stalne migracije u suvremenom životu dovode do suradnje s zemljama različitih kultura te do interkulturalne komunikacije. U prošlosti su samo neki pojedinci bili suočeni s komunikacijom između različitih kultura dok je danas gotovo nemoguće izbjeći ju. Raznovrsna radna snaga i širenje organizacija dovode do različitih kulturoloških razlika između zaposlenika stoga je izuzetno bitno biti interkulturalno kompetentan, odnosno znati razumjeti i komunicirati s osobama različitih kultura. Naime, u interkulturalnoj komunikaciji može doći do raznih izazova uzrokovanih kulturološkim razlikama jer ljudi iz različitih kultura iste riječi, gestikulacije, simbole ili neke druge elemente kulture tumače na različite načine. Ukoliko želimo sudjelovati u međunarodnom poslovnom okruženju, potrebno je učiti o drugim kulturama, poznavati ih i svakako uvažavati bez predrasuda i stereotipa. Poslovanje se razlikuje u različitim državama te kako bi poslovanje bilo što uspješnije potrebno je poznavati kulturološke razlike poslovnih partnera i biti pripremljen na razlike među suradnicima. U svijetu raznolikosti svaki pojedinac je poseban na svoj način i svatko zaslužuje ista prava.

Ovaj diplomski rad bavi se kulturom kao jednom od važnih odrednica suvremenog poslovnog okruženja. Istraživačko pitanje ovoga rada jest kakav je utjecaj kulture na poslovanje i poslovno ponašanje u međunarodnoj poslovnoj zajednici? Jasno je kako kultura koja čini veliki dio osobnog identiteta ljudi svoje mjesto pronalazi i u poslovnom svijetu posebno danas u uvjetima globalizacije.

Svrha rada je istražiti kako kultura utječe na poslovanje tj. poslovne uvjete, pravila ponašanja, komunikaciju i sl. u poslovnim zajednicama koje pripadaju različitim kulturama. Ciljevi rada su višestruki i uključuju definiranje kulture, njezinih obilježja i elemenata; istraživanje utjecaja kulture na poslovno okruženje u izabranim zemljama te utvrđivanja sličnosti i razlika u poslovnim običajima u izabranim zemljama.

Diplomski rad sastoji se od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno s osvrtom na predmet rada, svrhu i ciljeve rada kao i korištenu metodologiju te su navedene korištene znanstvene metode. Drugo poglavlje bavi se kulturom, od definiranja pojma, obilježjima i elementima kulture pa sve do važnosti kulture. Treće poglavlje govori o kulturi u poslovnom okruženju koje je pod utjecajem stalnih promjena. U ovom poglavlju posebna se pozornost posvećuje i organizacijskoj kulturi, njezinim karakteristikama i funkcijama. Četvrto poglavlje bavi se kulturnom raznolikošću i komunikacijom između različitih kultura u kojima može doći do različitih problema interkulturalne komunikacije. Peto poglavlje istražuje u kojoj mjeri se razlikuju poslovanje i poslovni običaji u različitim izabranim zemljama. Posebna pozornost posvećuje se uvjetima poslovanja, pravilima poslovanja i poslovnom bontonu u izabranim zemljama – Kini, Indiji, Njemačkoj i Francuskoj. Šesto poglavlje je zaključno.

## 1.2. Metodologija rada

U izradi diplomskog rada značajnu važnost ima i izbor znanstvenih metoda. Prilikom istraživanja ove teme korištene su opće znanstvene metode od kojih se izdvajaju metoda indukcije i dedukcije, metoda analize i sinteze, metoda komparacije i ostalo.

Induktivna znanstvena metoda korištena je u teorijskom dijelu rada u kojemu se na temelju različitih činjenica o kulturi i poslovnoj kulturi dolazi do određenih zaključaka. Deduktivna znanstvena metoda je, također, korištena u teorijskom dijelu rada uključujući i poglavlje o interkulturalnoj komunikaciji. Znanstvena metoda analize korištena je u poglavlju u kojemu se obrađuju izabrani primjeri iz svijeta. Usporedbe se temelje na metodi komparacije. Metoda sinteze primijenjena je u dijelu rada u kojemu se na izabranim zemljama navode sva pravila poslovanja u tim zemljama te se u tome očituje povezanost kulture i komunikacije sa poslovanjem. Metoda sinteze vidljiva je u zaključku u kojemu su svi dijelovi rada spojeni u jedinstvenu cjelinu.

Tijekom pisanja diplomskog rada korišteni su isključivo sekundarni podatci koji su se prikupili ili u knjižnici ili na internetskim stranicama te se sukladno tomu mogu podijeliti na stručnu literaturu, e-knjige i internetske izvore. Procesom definiranja ključnih pojmova potrebnih za pisanje ovog rada koristila se literatura stranih i domaćih autora.

## 2. Kultura

Kultura. Tako jednostavna riječ, a zapravo tako složena. Zsigurno u svakom ponaosob ova riječ budi različite pojmove i asocijacije. Ljudi nisu niti svjesni koliko kultura utječe na njih i njihov svakodnevni život. „Nesumnjivo je, da je kultura jedno od bitnih ako ne i najbitnijih obilježja čovjeka i ljudskog društva, uopće. Ni jedna druga vrsta ne posjeduje kulturu. Kultura može doći do izražaja tek kada se pojedinac promatra u kontekstu društvene cjeline i njihove međusobne interakcije. To nipošto ne znači da kultura i kulturne pojave ne sadrže komponentu individualnosti pojedine ličnosti, već je kultura u cjelini i po svome smislu, bitno društveni fenomen“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005: 53). Kultura je ono nešto u svakoj osobi što joj daje osjećaj zajedništva s jednom grupom, a opet ga uvelike razlikuje od drugih. Kultura ima puno značenja i njezino bogatstvo u svijetu se razlikuje i baš zato je ovaj pojam jedinstven, a opet svima poznat i značajan.

Kulturu je teško shvatiti i točno odrediti. Razlog tomu je taj što svaki pojedinac promatrajući neku kulturu iz svog gledišta određuje kakva je ta kultura. „Kultura izgleda drukčije ovisno o tome tko ju promatra, kada i iz kojeg smjera. Zbog toga je kulturu teško u potpunosti shvatiti“ (Rouse i Rouse, 2005: 73). Kulturu čini i niz obrazaca pomoću kojih ljudi znaju kako se ponašati i djelovati. Pomoću tih obrazaca se može reći kako kultura vodi ljude kroz život govoreći im što je ispravno odlučiti. „Svaka osoba u sebi nosi obrasce razmišljanja, osjećaja i potencijalne glume koji su se učili tijekom svog života. Velik dio je stečen u ranom djetinjstvu, jer je u to doba osoba najosjetljivija na učenje i asimilaciju. Čim se određeni obrasci razmišljanja, osjećaja i djelovanja uspostave u čovjekovom umu, on ili ona mora naučiti te obrasce prije nego što može naučiti nešto drugačije, a odvikavanje je teže od učenja po prvi put“ (Hofstede i drugi, 2010: 5)

### 2.1. Što je kultura?

Postoji mnoštvo definicija kulture i svaka je od njih točna. U diplomskom radu iznijeti će se nekoliko definicija kako bi se lakše pojasnilo što je kultura zapravo. Pojam kultura je izuzetno starog vijeka, no nije uvijek taj pojam značio isto kao i danas. „Izraz kultura prvi se put pojavljuje u rimsko doba, najprije kao oznaka za obrađivanje zemlje (lat. cultus od colere =

štovati, obrađivati zemlju), a kasnije za njegovanje, obrazovanje i vježbanje duha. Tradicija ovakvog dvostrukog pristupa kulturi (materijalnog i duhovnog) nastavlja se kroz razdoblje srednjeg vijeka uz povezivanje duhovnoga s vjerom i mogućnošću pročišćivanja duše“ (Bedeković, 2011: 3).

Kultura je pojam koji u sebi nosi niz značajki koje sve zajedno čine cjelinu i posebnost određenog područja ili grupe ljudi. „Pojam koji obično označava složenu cjelinu institucija, vrijednosti, predodžaba i praksi koje čine život određene ljudske skupine, a prenose se i primaju učenjem.“<sup>1</sup>. Prema navedenoj definiciji zaključuje se kako je kultura vrlo složen pojam. No, taj pojam se može definirati i vrlo jednostavno. „Engleski pisac Fuller istu je ideju izrazio prilično jednostavnim riječima kad je prije dvjesto godina napisao: 'Kultura čini sve jednostavnim.' Čini sve jednostavnim zato što kultura štiti ljude od nepoznatoga, nudeći im nacrt za sve životne aktivnosti. Iako se ljudi u svojim kulturama mogu udaljiti od tog nacrt, barem znaju što njihova kultura od njih očekuje“ (Samovar i drugi, 2013: 18).

Kada se promatra pojedina kultura, potrebno je najprije osvrnuti se na povijest te kulture. Raznolike su povijesti svake pojedine kulture, a opet su se ispreplitale kroz prošlost i djelovale jedna na drugu. „Kulture su povijesni produkt, uronjene u povijest koja predstavlja mjesto susreta različitih kultura i vrijednosti. Ne postoji povijest jedne kulture, izolirane i odvojene od drugih: sve kulture su proizvodi duge povijesti koju su obilježavali osvajanja, otpori, izolacije, odvajanja, sukobi, kompromisi, migracije i miješanje: svaka kultura posjeduje svoju specifičnost koju čine ne samo tradicije, običaji, norme i vrijednosti, već i neprekidne interakcije s drugim kulturama iz kojih proizlazi njihova jedinstvenost“ (Benjak i Hadži, 2005: 55- 56). Kultura pomaže ljudima nudeći im obrasce onoga što je dobro napraviti, što bi trebalo napraviti i prikazuje im što je ispravno, a što ne.

Kultura ujedinjuje i spaja ljude koji ju dijele. „Kultura je uvijek kolektivni fenomen, jer se barem dijelom dijeli s ljudima koji žive ili su živjeli u istom društvenom okruženju, gdje je i naučena“ (Hofstede i drugi, 2010: 6). Ljudi općenito većinom vole pripadati nekoj skupini, poistovjetiti se s nekim sebi sličnim, a kultura uvelike određuje naše živote. S kulturom živimo i ona nas oblikuje kroz naš život. „Kultura kao osnovno obilježje svake nacije snažno utječe na oblikovanje identiteta pojedinca, grupe i društva u cjelini“ (Hercigonja, 2017: 171). Kultura, kao što je već navedeno, pomaže ljudima kako bi se bolje prilagodili i napredovali tijekom

---

<sup>1</sup> Izvor : : <https://www.enciklopedija.hr/> [pristupljeno: 07.04.2021.]

života, pomaže im da steknu osjećaj pripadnosti. „ U najjednostavnijem objašnjenju, rekli bismo da kulture postoje zato da se ljudi, koji žive u zajednici, mogu prilagoditi svojem okruženju“ (Samovar i drugi, 2013: 18).

Identitet je pojedincu teško odrediti. S obzirom na razne migracije koje su se dogodile u povijesti, ali i danas, identitet se sve manje gleda prema, primjerice, rasi. Identitet pojedinac više gradi na društvenim i kulturnim sastavnicama pojedinog područja u kojem živi. Kulturne vrijednosti velikim dijelom određuju identitet i pripadanje. „Poteškoće određivanja identiteta ne pojavljuju se samo u pitanjima rase, vjere ili nacionalne i regionalne pripadnosti, nego naročito u pitanju društvenoga, kulturnog i ideološkog statusa. Identifikacija se više traži i nalazi u skupinama istog društvenoga, gospodarskog i kulturnog statusa nego u etničkom ili rasnom porijeklu“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005: 28- 29).

Možemo zaključiti kako je kultura složen i kompliciran pojam, no svima je poznat i svi ga prihvaćaju. Svaka kultura je drukčija, posebna i svaka je bitna. Kulturu u kojoj se čovjek rodi i koju tijekom života uči i živi on može prihvatiti, no može ju i mijenjati i obogaćivati novim. Svaka kultura se, pogotovo u današnje vrijeme, mijenja i nadopunjuje. Neki obrasci se potpuno zaboravljaju, a neki se nadograđuju čineći opet kulturu posebnom i složenom.

## 2.2. Obilježja i elementi kulture

Iako postoji niz definicija kulture, ipak svaka od njih temelji se na nekim istim obilježjima.

Najveći dio kulture ljudi često uzimaju zdravo za gotovo i to u najvećoj mjeri čine ispod razine svijesti. Učiti o kulturi zato može biti vrlo motivirajuće jer se vlastitim djelima i djelima drugih ljudi daje važnost, odnosno značenje. (Samovar i dr., 2013)

### **Kultura se uči**

„Počet ćemo od možda najvažnijeg obilježja kulture – ona se uči. Od rođenja pa sve do kraja života, nastojite definirati svijet koji se nameće vašim osjetilima“ (Samovar i drugi, 2013: 21). Čovjek se rodi u nekoj kulturi, dakle ta je kultura na neki način naslijeđena. Kako odrasta, čovjek uči. Uči svakim danom sve više, počevši od najjednostavnijeg prema sve težem. Način na koji već kao dijete, čovjek obavlja različite stvari gotovo svakodnevno, određene su kulturom. Prema Hofstede i drugi (2010) kultura nije urođena, već je ona naučena jer ne proizlazi iz gena, već iz društvenog okruženja.

Učenje se općenito dijeli na formalno i neformalno. Kulturu, također, možemo učiti na dva navedena načina. „Kao prvo, usvajanje kulturnih percepcija, pravila i ponašanja, obično se događa a da toga nismo ni svjesni. Kao drugo, ključne poruke pojedine kulture učvršćuju se i ponavljaju. A kao treće, o kulturi učite iz niza izvora. Obitelj, crkva i država tri su najvažnija prijenosnika kulture“ (Samovar i drugi, 2013: 22). U školi svaki pojedinac uči o svojoj kulturi, nadograđuje ju, upoznaje sve više, ali upoznaje i saznaje i o drugim kulturama i razlikama. Kao i u crkvi, pojedinac uči o svojoj vjeri, saznaje događaje koji su obilježili njegovu vjeru, uči što je ispravno, a što ne i na temelju tog učenja stvara sliku o životu.

Država također ima veliku ulogu u prenošenju kulture. Iako ljudi možda toga nisu svjesni, država u kojoj osoba živi uvelike oblikuje pojedinca. U svakoj državi postoji niz pravila, statuta, zakona, svaka država je drukčije uređena i nastoji svojim stanovnicima prenijeti kulturu koju ona njeguje. Osim tri glavna prijenosnika kulture, postoji ih još puno. Prema Samovar i drugi (2013) kultura se može učiti putem poslovice, narodnih pripovijesti, legendi i mitova, putem umjetnosti i masovnih medija. Svi prijenosnici kulture zajedno kao da čine složenu slagalicu o pojedinoj kulturi, pomažući pojedincu da se u kulturu uklopi, da ju nauči i živi onako kako se u toj kulturi smatra da je ispravno.

Autori Rouse i Rouse (2005) navode kako se posredstvom društvene komunikacije uči kultura. Ponašanje koje je naučeno prenosi se s jednog na drugog člana putem različitih oblika socijalizacije kao što su iskustvo, promatranje, nagrađivanje i slično.

### **Kultura se dijeli**

Kultura ima niz prijenosnika koji svoje spoznaje dijele s drugima. Hercigonja (2017) navodi kako izuzetkom zajedničke kulture njezini članovi ne bi mogli komunicirati i surađivati te, a to bi dovelo do anarhije i kaosa.

„Komunikacija je ta koja kulturu čini trajnim procesom, jer jednom kad se oblikuju kulturne navike, načela, vrijednosti, stavovi i slično, oni se komuniciraju s drugim pripadnicima kulture“ (Samovar i drugi, 2013: 28). Komunikacijom se kultura dijeli, prenosi na druge i rasprostranjuje.

Prema Bovee i Thill (2013) postoje istovjetne pretpostavke kod članova pojedine kulture o tome kako bi ljudi trebali misliti, komunicirati i ponašati se, a često djeluju temeljem tih pretpostavki. To je razlog da se kultura dijeli i prenosi s jednog člana na drugi.

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

Hofstede i drugi (2010) definiraju simbole kao riječi, slike, geste ili predmete koji imaju određeno značenje te ih kao takve prepoznaju oni koji dijele zajedničku kulturu.

„Prenosivost simbola omogućava ljudima da ih spakiraju i pohrane, te da ih prenose. Um, knjige, slike, filmovi, vjerski zapisi, videosnimke, računalni diskovi i slično omogućavaju pojedinoj kulturi da sačuva ono što smatra važnim i vrijednim prenošenja. To svakog pojedinca, neovisno o tomu kojemu naraštaju pripada, čini nasljednikom goleme riznice informacija koje su prikupljene i sačuvane u očekivanju njegova ulaska u tu kulturu“ (Samovar i drugi, 2013: 29). U svakoj kulturi postoji mnoštvo simbola. Ti simboli mogu u jednoj kulturi imati jedno značenje, a u nekoj drugoj potpuno drugo značenje. Raznim simbolima koji se prenose i dijele nastoji se očuvati kultura i prenijeti na druge.

Prema Rouse i Rouse (2005) značenje koje imaju simboli nije u većini slučajeva genetski programirano već je tumačenje simbola naučeno kroz komunikaciju među ljudima.

### **Kultura je dinamična**

Danas se može činiti da se kulture mijenjaju brže nego ikada prije, iako su se mijenjale i tijekom povijesti. Neki segmenti kulture nestaju, zaboravljaju se, dok se istovremeno razvijaju novi segmenti kulture. „Kultura je povijesna, društvena, razvojna i dinamična, tj. nije konačna kategorija, koju treba promatrati u svjetlu vremenskih i prostornih promjena. Ljudsko društvo i kulturu obilježava dinamika njihovih struktura, te su podložni, manjim ili većim, promjenama tijekom vremena.“ (Jagić i Vučetić, 2012 : 23).

Kultura se mijenja i dinamična je, ali opet kao cjelina je trajna. „Kultura podrazumijeva trajnost.“ (Hercigonja, 2017: 172)

## **Kultura je integrirani sustav**

Svaki segment kulture je povezan, nadovezuje se i stvara složenu cjelinu. Prema Samovar (2013) kao i komunikacija, kultura je systemska. Ustvare, dođe li čovjek u kontakt s jednim dijelom kulture, doći će u kontakt s cijelom kulturom. „Međutim, kultura je složena cjelina nalik na paukovu mrežu. Svi su aspekti kulture međusobno izravno ili neizravno povezani.“ (Rouse i Rouse, 2005: 77).

Svaka od mnoštva kultura ima iste sastavne dijelove, odnosno elemente. Ali, ti dijelovi se razlikuju od kulture do kulture. Prvi sastavni dio svake kulture je povijest. „Čini se da sve kulture vjeruju da je povijest neka vrsta mape koja vodi njihove pripadnike u budućnost“ (Samovar i drugi, 2013: 18). Kroz povijest i priče koje su se dogodile u prošlosti, pripadnici određene kulture uče i doznaju što se dogodilo, što je važno, prenose te informacije na druge naraštaje i tako stvaraju i svoj kulturni identitet. „Međutim, tvorac u svijetu (u prostoru i vremenu) jedino je čovjek; i u povijesti, to jest vremenu ispunjenu sadržajem kulture, djeluje i obitava jedino čovjek. Kultura je djelo čovjeka, pa je i povijest povijest ljudska, odnosno ljudske kulture. Ali kao što čovjek stvara kulturu i kultura stvara i određuje čovjeka. Čovjek kao čovjek je bitno kulturno biće i kao takav povijesno – inače je 'bog ili zvijer'.“ (Kale, 1971: 475)

Sljedeći sastavni dio je religija. Religija uvelike utječe na čovjeka i oblikuje ga stvarajući mu predodžbu o čitavoj kulturi. Religija i kultura imaju mnoštvo izazova današnjice i razlikuju se više danas nego u prošlosti, ali i dalje imaju nit koja ih povezuje. „Kulture su, pogotovo danas, po svojoj pretežno sekularnoj naravi i orijentaciji, ponajprije usmjerene na svijet, na unapređenje i obogaćivanje života ovdje i sada, na svim njegovim područjima. Religije su pak, po svojoj naravi i poslanju, ponajprije usmjerene na onostranost, na nadsvijet, na dublji smisao i vječnu ili konačnu sudbinu čovjekovu. Ali postoji i treća sfera – koja prožima i religije i kulture, i u njima je prisutna, doduše različito, ali realno, na bezbroj načina i na raznim stupnjevima – a to je duhovnost.“ (Supičić, 2018: 159).

Vrijednosti su, također, sastavni dio kulture, a o kulturi se ne može govoriti bez spomena o vrijednostima. Društvene organizacije su četvrti sastavni dio svake kulture. Postoji niz društvenih organizacija koje predstavljaju različite jedinice unutar pojedine kulture. Prema Samovar (2013) škole, obitelji, vlada i plemena, odnosno institucije i jedinice, podupiru članove neke kulture u organizaciji njihova života.



Nadalje, jezik je element koji je zajednički za sve kulture. Jezikom se pripadnici iste kulture sporazumijevaju, komuniciraju, socijaliziraju, dijele informacije i ideje. Postoji velik broj jezika u svijetu, a zajednička im je karakteristika da je pomoću pojedinog jezika moguće prepoznati pojedinu kulturu.

### 2.3. Važnost kulture

Kultura je važna za svakog čovjeka iako se ponekad i ne čini tako ili jednostavno ljudi ne razmišljaju toliko o tome. Ona zaista oblikuje svakoga tijekom života i čini ljude u nekoj zajednici sličnima, a uvelike ih razlikuje od drugih zajednica. U današnje vrijeme, kada se sve mijenja velikom brzinom, mijenjanju se i kulture. Ipak, pojedini obrasci i dalje ostaju isti i ljudi se i dalje poistovjećuju s drugima u zajednici iako imaju bezbroj razlika. Kultura ima veliku ulogu u oblikovanju čovjeka. „Kultura je i učitelj i udžbenik. Od toga koliko ćete nekoga gledati u oči tijekom razgovora do objašnjenja zašto ljudi obolijevaju, kultura ima dominantnu ulogu u vašem životu“ (Samovar i drugi, 2013: 17).

Važnost kulture ogleda se i u činjenici da je kultura stalna, ima svoju povijest, sadašnjost, ali i budućnost. Generacijski se prenosi, uči se i njeguju specifična obilježja neke kulture. Ljudi žive u kulturi i kultura živi u njima, ali i kad čovjek nestane, kultura ostaje. „Pojedini članovi grupe odlaze i dolaze, ali kultura nastavlja postojati neovisno o pojedinim članovima“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005: 56).

Na slici 1 vidljive su tri razine jedinstvenosti u mentalnom programiranju i utjecaj kulture na isti.

Slika 1: Tri razine jedinstvenosti u mentalnom programiranju



Izvor: prilagođeno Hofstede i dr. (2010:6)

Prema slici 1, vidljive su tri razine koje prikazuju jedinstvenost u mentalnom programiranju čovjeka. Na slici je vidljivo kako je prva razina, ljudska priroda, univerzalna za sve. Također, ljudska priroda je naslijeđena. „Nasljeđuje se unutar naših gena; u okviru računalne analogije, 'operativni sustav' određuje naše fizičko i osnovno psihološko funkcioniranje. Ljudska sposobnost da osjeća strah, bijes, ljubav, radost, tugu i sram; potreba za druženjem s drugima i za igranjem i vježbanjem; i mogućnost promatranja okoliša i razgovora o tome s drugim ljudima pripadaju ovoj razini mentalnog programa. Međutim, ono što netko radi s tim osjećajima, kako izražava strah, radost, zapažanja i tako dalje, modificira kultura“ (Hofstede i drugi, 2010: 6- 7). Iz navedenog je vidljivo koliko je zapravo kultura važna za svakog pojedinca.

Iz slike 1 vidljivo je da je kultura druga razina u mentalnom programiranju. Također, prema slici, kulturu se uči i ona je specifična za grupu ili kategoriju. „Kulturne osobine često su se pripisivale nasljedstvu, jer filozofi i drugi znanstvenici u prošlosti nisu znali kako drugačije objasniti izvanrednu stabilnost razlika u obrascima kulture među ljudskim skupinama. Podcijenili su utjecaj učenja prethodnih generacija i podučavanja budućih naraštaja onome što je sam naučio“ (Hofstede i drugi, 2010: 7).

Čovjek kako odrasta usvaja kulturne obrasce i uči onu kulturu u kojoj živi te ona čini veliki dio njegovog života. Zbog toga je kultura izuzetno važna za svakog čovjeka. Posljednja razina na

slici 1 je osobnost. Ona je specifična za pojedinca, a obilježava ju to što je dijelom naučena, a dijelom naslijeđena. Zaključuje se kako za svakog pojedinca postoje tri razine, među kojima je i kultura, te ona ima veliku ulogu u oblikovanju svakoga pojedinca.

### 3. Poslovno okruženje i kultura

Kultura uvelike utječe na cjelokupni život pojedinca pa tako i na posao i poslovno okruženje. Ona određuje puno toga u poslovanju, mada ljudi toga često nisu niti svjesni. Svjesnost se pojavi onda kada ljudi počnu poslovati s drugim kulturama i uvide kako postoji mnoštvo razlika. Bitno je držati se kulture u poslovanju jer kultura na neki način vodi poslovne ljude prema pravilnom, zakonskom i odgovornom poslovanju. „Komunikacija će u svim društvenim interakcijama i određenim poslovnim situacijama biti uspješnija razumijemo li kako na nju utječe kultura. Naučena i zajednička značenja i ponašanja osnovni su elementi svake kulture ,a takav koncept kulture možemo proširiti i na organizacije“ (Rouse i Rouse, 2005: 67). Uz navedeno, poslovna je komunikacija na neki način uvjetovana kulturom. „Kultura utječe na formate pojedinih žanrova, dakle na njihovu strukturu, kao i na prihvatljive, minimalne i maksimalne forme uljudnosti. Kultura utječe na stil, koji u poslovnoj komunikaciji prije svega treba biti sažet, jasan i uljudan. U konačnosti, ona utječe na jezičnu efikasnost, a jezik je efikasan ako je uspostavljena dobra komunikacija“ (Špiljak, 2007: 2).

#### 3.1. Suvremeno poslovno okruženje

*„Stalna je samo promjena“*

*Heraklit*

Navedena izreka govori o tome kako su samo promjene stalne i događaju se konstantno. Gotovo da više i ne postoji poslovno mjesto na kojemu se sve odvija po unaprijed utvrđenom planu i programu i koje se godinama ne mijenja. Ljudi danas promijene nekoliko radnih mjesta dok su prije većinom ljudi radili na istome poslu cijeli svoj radni vijek. Sve se više govori o globalizaciji, o otvaranju tržišta, napretku tehnologije i svim prednostima koje navedeno nosi. Želi li poduzeće ostati konkurentno, mora gotovo svakodnevno unositi promjene u svoje poslovanje.

Poslovna komunikacija igra veliku i bitnu ulogu u poslovanju. Donedavno, komunikacija je većinom bila jednosmjerna, kako u organizaciji gdje su podređeni samo uvažavali zahtjeve nadređenih, tako i u vanjskoj okolini u kojoj su organizacije predstavljale svoje proizvode i vrlo rijetko slušale kritike potrošača. Pravila komunikacija mogla bi biti jedan od ključnih čimbenika za postizanje svima željene-konkurentske prednosti. „U stvari, ako tražite pouzdan način da se

istaknete od konkurencije, unapređivanje komunikacijskih vještina mogao bi vam biti najvažniji korak“ (Bovee i Thill, 2013: 4). Više nego ikada, potrebno je uvažavati i slušati druge, komunicirati što više u organizaciji kako bi se došlo do kvalitetnih ideja i pothvata. „Možete imati najbolje ideje na svijetu, ali one malo vrijede vašoj kompaniji ili vašoj karijeri ako ih ne možete izraziti jasno i uvjerljivo“ (Bovee i Thill, 2013: 6).

Uz veliku pažnju koju je potrebno pridodati komunikaciji u poslovnom okruženju, veliku ulogu u napretku poslovnog okruženja ima i globalizacija. Naime, poslovanje se širi i izvan granica matične države te poduzeća mogu nuditi svoje proizvode i usluge diljem svijeta, ali zbog toga se povećava i konkurencija. U svijetu postoji obilje različitih kultura, a sve se više radi na prihvaćanju različitosti. „Kako ljudi i proizvodi prelaze granice, tvrtke posvećuju sve više pažnje raznolikosti radne snage – a to podrazumijeva sve razlike koje postoje među ljudima koji rade zajedno, uključujući dobne razlike, razlike u spolu, seksualnoj orijentaciji, obrazovanju, kulturnom nasljeđu, religiji, sposobnosti i životnom iskustvu“ (Bovee i Thill, 2013: 9).

Još jedna vrlo bitna stavka u suvremenom poslovanju je i napredak tehnologije. Tehnologija napreduje gotovo iz dana u dan te je potrebno da poduzeće ide u korak s tehnologijom kako bi imalo potrebne informacije, ispunilo želje kupaca i potrošača i održalo konkurentsku prednost. Napredak tehnologije sa sobom nosi niz prednosti te se danas može gotovo u sekundi doći do potrebnih informacija i podataka. „Kako napreduje globalna utrka za talentima, klijentima i resursima, tako nastavlja rasti i važnost informacija. Čak se i one kompanije koje se obično ne povezuju s takozvanim informacijskim dobom često oslanjaju na radnike sa znanjem, zaposlenike na svim razinama organizacije koji se specijaliziraju za prikupljanje, obradu i prenošenje informacija“ (Bovee i Thill, 2013: 9). Vidljivo je kako su globalizacija i napredak tehnologije povezani i gotovo nemoguće ih je ignorirati i nastaviti poslovanje bez njihova utjecaja. Sve veći naglasak na poslovnu komunikaciju, utjecaj globalizacije i prednosti napretka tehnologije samo su neke od stavki koje oblikuju suvremeno poslovno okruženje.

Bedeković i Lukačević (2011) zaključuju da se globalnim širenjem tržišta preko nacionalnih granica, a u svrhu poslovanja koje treba biti najprofitabilnije, najkonkurentnije i najperspektivnije na svjetskim tržištima dopušta se opcija bavljenja onim vrstama poslova koje osiguravaju konkurentsku prednost. Razvojem komunikacije i suvremene tehnologije podupire se smještanje nekih dijelova organizacije na poslovno najpovoljnije lokacije, a sve zbog virtualnih veza i njihove dostupnosti u kratkom vremenu bez obzira na prostorne udaljenosti.

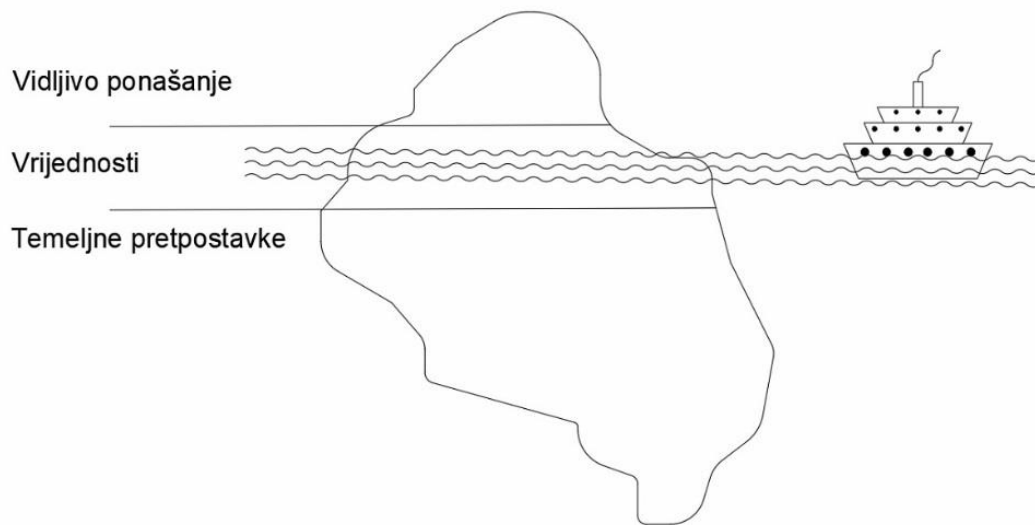
Kako bi se poduzeće uspjelo izboriti s konkurencijom, poboljšati svoje poslovanje, pratilo trendove, napredovalo i razvijalo se u današnjem promjenjivom vremenu zasigurno je pažnju potrebno posvetiti svemu navedenome.

### 3.2. Organizacijske kulture i njezine funkcije i karakteristike

Kada je riječ o organizaciji i poslovanju unutar nje, velika pozornost trebala bi se posvetiti organizacijskoj kulturi. „Organizacijska kulture se, dakle, odnosi na određene skupine ljudi koji dijele ista mišljenja o svojoj skupini, njezinom okruženju i odnosu prema tom okruženju. Ona obuhvaća podučavanje (svjesno) ili socijalizaciju (nesvjesno) pridošlica o prihvaćenim normama, vrijednostima i temeljnim pretpostavkama i stoga ima važan utjecaj na komunikaciju u organizaciji“ (Rouse i Rouse, 2005: 79). Još jedna od definicija koja pojašnjava pojam organizacijske kulture slijedi u nastavku. „Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvedeći norme ponašanja. O.k. predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća“ (Sikavica i Novak, 1993: 633). Postoji još niz definicija i pojašnjenja ovoga pojma, no u suštini značenje je vrlo slično.

Cilj organizacijske kulture je stvoriti osjećaj pripadnosti zaposlenika, utvrditi obrasce ponašanja, poboljšati komunikaciju, definirati vrijednosti koje njeguje pojedina organizacija. Značaj organizacijske kulture je velik i svakako utječe na performanse organizacije. „Razumijevanje organizacijske kulture neophodno je za uspješno poslovno komuniciranje“ (Rouse i Rouse, 2005: 78). Kao što je spomenuto, čovjek se rodi u određenoj kulturi, kroz odrastanje ju usvaja i u njoj živi. Čovjek kroz život usvaja razne kulturne modele pa tako i model organizacijske kulture u nekoj organizaciji. Nije uvijek lako vidjeti i prepoznati sve obrasce kultura, a ponajviše kada je riječ o drukčijoj, još nepoznatoj kulturi. Tada je vidljiv samo mali djelić te kulture, dok veliki dio ostaje ispod površine. „Kulturu možemo opisati kao ledenu santu jer vidljivi aspekti kulture predstavljaju samo jedan njezin dio. Kao što se Titanic približavao ledenoj santi i katastrofi jer nije vidio njezinu čitavu golemu masu, tako i nepoznavanje podvodnih aspekata kulture koje uzimamo zdravo za gotovo može dovesti do problema i pogrešnog shvaćanja“ (Rouse i Rouse, 2005: 80).

Slika 2: Ledena santa kulture



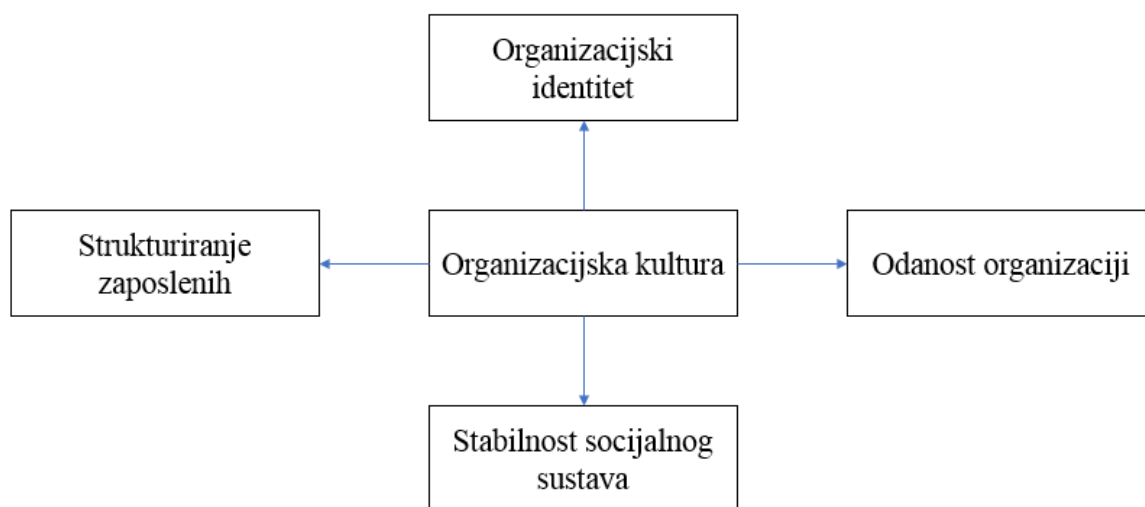
Izvor: Prilagođeno prema Rouse i Rouse (2005:80)

Slika 2 prikazuje ledenu santu kulture. Ponašanje čovjeka je vidljivo, kroz svakodnevnu interakciju određuje se kako se čovjek ponaša u pojedinim situacijama. Ono što je manje vidljivo su vrijednosti koje njeguje i temeljne pretpostavke. Svaka kultura ih ima i one se razlikuju. Čovjek, kao što je navedeno, rodi se u nekoj kulturi i kroz život uči o vrijednostima i pretpostavkama koje njeguje ta kultura. Čovjekovo ponašanje i djelovanje uvelike je određenom kulturom. Nadalje, budući da čovjek živi u nekoj kulturi, ta će se kultura odraziti i na organizaciju u kojoj radi. Zbog toga postoji tolika raznolikost organizacijskih kultura gledajući globalno. Svaka organizacijska kultura temelji neke svoje običaje i vrijednosti prema kulturi u kojoj se nalazi. Organizacijska kultura ima niz funkcija u organizaciji. „Prema Smircichu (1983; 339- 358) organizacijska kultura ima četiri osnovne funkcije:

- Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti kompaniji (poduzeću),
- Postizanje odanosti kompaniji (poduzeću) od strane zaposlenih,
- Stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu,
- Strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze“ (Žugaj i drugi, 2004: 15).

Slika 3. prikazuje navedene četiri funkcije organizacijske kulture.

Slika 3: Četiri funkcije organizacijske kulture



Izvor: Prilagođeno prema Žugaj i dr. (2004:16)

Prema slici 3 uočljivo je da je organizacijski identitet jedna od funkcija organizacijske kulture. Pod tim se smatra kako organizacije trebaju stvoriti osjećaj pripadnosti i zajedništva unutar organizacije. Zatim, jedna od funkcija je odanost organizaciji, odnosno lojalnost, koju bi trebali osjećati svi zaposleni. Stabilnost socijalnog sustava također je funkcija organizacijske kulture, a bitna je zbog stvaranja dobre komunikacije i povezanosti zaposlenih. Te zadnja funkcija, strukturiranje zaposlenih pojašnjava zaposlenima u kakvoj se okolini nalaze i kako bi trebali poslovati. Svaku organizacijsku kulturu potrebno je pažljivo odrediti i oblikovati. „Za oblikovanje organizacijske kulture bit će najvažnije da se utvrde temeljne pretpostavke na kojima počiva organizacija. Tu svakako spadaju: prikladno definiranje osnovne djelatnosti, prepoznavanje tržišnih uvjeta, i prepoznavanje vlastitog ponašanja prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji i državnoj upravi, zatim odnos prema odabiru zaposlenih i njihovu napredovanju u organizaciji te, napokon, općenit stav prema organizaciji i njezinu ustrojstvu“ (Žugaj i drugi, 2004: 18).

Stvaranje i oblikovanje organizacijske kulture je važan proces koji će voditi zaposlene ka cilju organizacije te je potrebno dobro odrediti i definirati. Organizacijske kulture različite su od organizacije do organizacije. „Kultura se može tretirati i kao niz osebnih svojstava pojedine organizacije. Neke su dinamične i moderne, okrenute stvaralaštvu, inovacijama i poduzetništvu, dok su druge tradicionalne, krute i trome, sporo se mijenjaju i prilagođavaju promjenama“ (Žugaj i drugi, 2004: 19).



Kada je riječ o karakteristikama organizacijske kulture, navodi ih se šest.

„ Postoji šest glavnih karakteristika kultura, prije svega organizacijskih kultura (Trice i Beyer, 1993.). One su:

- Kolektivne
- Simboličke
- Emotivno nabijene
- Temeljene na prošlosti
- Dinamične
- Bitno neodređene“ (Rouse i Rouse, 2005: 67).

Nije lako razviti organizacijsku kulturu niti ju pojedinac može implementirati. Tek kada ju zaposleni u organizaciji počnu primjenjivati i osjećati da su svi zajedno dio nečega govori se o organizacijskoj kulturi. Također, na organizacijsku kulturu utječe i prošlost organizacije. U suvremenom poslovanju postoji niz trendova koje organizacije nastoje slijediti. Pomoću organizacijske kulture svi zaposleni nastoje što bolje odgovoriti na promjene i izazove koje donosi suvremeno poslovanje. „U novijoj teoriji i praksi organizacija prisutni su izraziti trendovi koji naglašavaju timsku i poduzetničku kulturu. Trendovi su u svezi sa snažnim promjenama i utječu kako na unutarnju tako i na vanjsku okolinu organizacije. Treba naglasiti kako je poslovna okolina sve nestabilnija, turbulentnija, na taj način neizvjesna i kompleksna, što utječe na uspjeh organizacije“ (Žugaj i drugi, 2004: 47).

Iz svega navedenoga, zaključuje se kako organizacijska kultura igra veliku ulogu u organizaciji. Ona je nit vodilja koja oblikuje čitavu organizaciju. Organizacije koje imaju jaku kulturu zasigurno će se bolje snaći u svim izazovima koje donosi suvremeno poslovanje. Uz to, stvorit će se pripadnost i lojalnost zaposlenika koji će sami željeti što više poboljšati performanse organizacije.

### 3.3. Hofstede i dimenzije organizacijske kulture

Sastavni dio svake kulture je upravo različitost u odnosu na druge. Obrasce i vrijednost unutar neke kulture velikim su dijelom slične ili čak iste između pripadnika te kulture. Na osnovu navedenoga zaključuje se kako su unutar različitih kultura različiti obrasci ponašanja te da može doći do problema ukoliko se radi o poslovanju raznolikom multikulturalnošću. Veliki doprinos nacionalnoj i organizacijskoj kulturi donio je poznati nizozemski profesor Hofstede.

Jeknić (2011) smatra da je Hofstede tijekom 80-tih godina 20. stoljeća bio jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja.

Hofstede je osmislio podjelu vrijednosti kulture na pet dimenzija.

Samovar i drugi (2013) navode kako je prvu klasifikaciju osmislio Hofstede, a u njoj se razlikuje pet dimenzija vrijednosti: individualizam/kolektivizam, izbjegavanje nesigurnosti, udaljenost moći, muževnost/ženstvenost i kratkoročna/dugoročna orijentacija.

U nastavku će se ukratko opisati i pojasniti svaka od pet dimenzija.

### **Individualizam/kolektivizam**

Kada su u pitanju individualizam i kolektivizam naglašava se kako ljudi imaju obje sklonosti, no naravno, one se razlikuju u nekoj mjeri, a koliko su ljudi individualisti ovisi i o kulturi u kojoj žive. Naime, svaki čovjek se tijekom života susreće s oba pojma, no netko je naklonjen više jednom, a netko drugom.

Prema Samovar (2013) neki od sastavnih dijelova individualizma su 1) pojedinac koji je najvažnija jedinica u okruženju, 2) naglašavanje samostalnosti, 3) nagrađivanje pojedinačnih postignuća, 4) najveća važnost pojedinačnog pojedinca. U usporedbi sa zemljama svijeta, u nekima su ljudi više naklonjeni individualizmu, dok druge kolektivizmu.

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

Nasuprot individualizmu, nalazi se kolektivizam. Kolektivizam obilježava visoko povjerenje i suradnja te zajedničko postizanje ciljeva. U zemljama i organizacijama naklonjenim kolektivizmu zaposlenici razvijaju prijateljski odnos s kolegama te zajedno surađuju. Prema Samovar (2013) kolektivizam stavlja naglasak na 1) potrebama, pogledima i ciljevima skupine, 2) obvezama i društvenim normama kako ih određuju pripadnici skupine, 3) zajednička vjerovanja pripadnika skupine, 4) velika spremnost pripadnika skupine na suradnju. Za razliku od individualističke organizacijske kulture u kojoj pojedinac nije ovisan i nije emotivno povezan s organizacijom, u kolektivističko orijentiranoj organizaciji pojedinac je vezan uz organizaciju. Također, razlika je u tome što kolektivizam podrazumijeva i preplitanje privatnog i poslovnog života. Kolektivizam podrazumijeva emotivno vezanje članova organizacije, dok

individualizam zastupa samostalnost te osobnost pojedinca. Kao što je rečeno, sklonosti individualizma i kolektivismu se isprepliću, no važno je imati na umu da pojedine kulture naglašavaju i potiču jedno od navedenoga, a druge suprotno.

Primjeri zemalja koje su orijentirane na individualizam su SAD, Velika Britanija, Kanada i Austrija, a zemlje koje teže kolektivizmu su Pakistan, Kolumbija i većinom zemlje Azije i Afrike.

### **Izbjegavanje nesigurnosti**

Izbjegavanje nesigurnosti podrazumijeva nemogućnost predviđanja što bi se moglo dogoditi u daljoj ili bližoj budućnosti, ponajviše kada je poslovanje u pitanju. Problem je kako predvidjeti što će se dogoditi i koliki rizik preuzeti.

„Visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Kulture koje obilježava visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti nastoje izbjeći nesigurnost i nejasnoće pružajući svojim pripadnicima stabilnost, uspostavljajući formalna pravila i ne tolerirajući devijantno ponašanje i ideje, tražeći konsenzus i vjerujući u apsolutne isitne i postizanje stručnosti“ (Samovar i drugi, 2013: 147). Dok je suprotnost navedenome upravo nizak stupanj izbjegavanja. Samovar i drugi (2013) smatraju kako ljudi u društvima u kojima je karakterističan nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti puno lakše uvažavaju nesigurnost kao sastavni dio života te se ne osjećaju ugroženo ususret drukčijim ljudima i idejama.

Zaključno, u kulturama koje karakterizira nizak stupanj izbjegavanja nesigurnosti zaposlenici više preuzimaju rizik, prilagodljiviji su, ovise više o samima sebi, dok kulture koje karakterizira visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti zaposlenici izbjegavaju opasnosti, slijede pravila, ne preuzimaju rizik u poslovanju.

Neke od zemalja s visokom stupnjem izbjegavanja nesigurnosti su Japan, Grčka i Portugal, a zemlje s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti su Danska, SAD i Irska.

### **Udaljenost moći**

Kod kultura kod kojih postoji visoka kultura moći navode se sljedeće karakteristike: “Te kulture i svjesno i nesvjesno poučavaju svoje pripadnike da ljudi nisu jednaki i da svatko ima svoje pravedno mjesto koje je jasno obilježeno bezbrojnim vertikalnim ustrojima. Društvena hijerarhija je sveprisutna i institucionalizira nejednakost“ (Samovar i drugi, 2013: 148).

Dok se, u suprotnosti s navedenim nalazi niska udaljenost moći: „U tim kulturama ljudi vjeruju da se nalaze blizu moći i da trebaju imati izravan pristup moći. Hijerarhiju doživljavaju kao nejednakost uloga koje su uspostavljene zbog praktičnih razloga“ (Samovar i drugi, 2013: 149-150). Jedna od razlika između visoke i niske kulture moći je i u donošenju odluka u organizaciji, gdje u niskoj kulturi moći prevladava zajedničko donošenje odluka i suradnja svih hijerarhijskih razina, dok u visokoj kulturi moći odluke donose nadređeni samostalno.

Visoka udaljenost moći karakteristična je za zemlje poput Indije, Brazila, Grčke, Meksika, dok je niska udaljenost moći vidljiva u zemljama poput SAD, Finske, Austrije i Izraela.

### **Muževnost/ženstvenost**

Kada je u pitanju organizacija, još uvijek su muškarci ti koji zauzimaju mjesta visokih funkcija, ali stvari se polako mijenjaju. Podjela na muškarce i žene je možda pomalo i zastarjela, no zasigurno postoji razlika u odlučivanju i vrijednostima kada je u pitanju muževnost i ženstvenost u organizaciji.

Samovar i drugi (2013) navode kako su vrijednosti koje su orijentirane prema muškarcima mjera za muževnost. Dok je suprotnost navedenome ženstvenost. „Ženstvenost. Kulture koje cijene ženstvenost naglašavaju odgojno ponašanje. Ženstveni svjetonazor smatra da muškarci ne trebaju biti nametljivi i da mogu preuzeti odgojne uloge. Uz to, ovaj svjetonazor potiče spolnu jednakost i smatra da su važni i ljudi i okoliš“ (Samovar i drugi, 2013: 151). Muževnost podrazumijeva naporan rad, upornost i postizanje velikih poslovnih i materijalnih uspjeha. U zemljama koje su više sklone muževnosti smatra se da žena ne treba raditi, da je potrebno da bude doma i brine za obitelj, dok muškarac gradi profesionalnu karijeru.

Muževnost je uočljivija u zemljama poput Irske, Italije, Japana i Grčke, a ženstvenost u Švedskoj, Finskoj te Norveškoj.

### **Dugoročna/kratkoročna orijentacija**

„Na primjer, kulture koje pridaju veliku važnost dugoročnoj orijentaciji ( Kina, Hong Kong, Tajvan, Japan, Južna Koreja) vjerojatno bi u poslovnim organizacijama imale zaposlenike s jakim radnom etikom i velikim poštovanjem prema poslodavcima... Prema Hofstedeu, kulture koje se nalaze nisko na ljestvici s indeksom dugoročne orijentacije (Sjedinjene Američke Države, Velika Britanija, Kanada, Filipini), često ne pridaju veliku važnost statusu, nastoje odgoditi starenje, zanimaju ih kratkoročni rezultati i nastoje brzo zadovoljiti svoje potrebe“ (Samovar i drugi, 2013: 152). Za razliku od kultura s kratkoročnom orijentacijom, u

kulturama s dugoročnom orijentacijom više se važnosti pridodaje dugoročnim ciljevima i više se cijeni hijerarhijski poredak.

#### 4. Interkulturalna komunikacija

Interkulturalna komunikacija danas je u poslovnome, ali i privatnome životu svakoga pojedinca sve češća. Zato je bitno, prije svega, znati što uopće označava pojam interkulturalna komunikacija. „Interkulturalna komunikacija proces je slanja i primanja poruka između ljudi koji zbog svojih kulturnih tradicija mogu različito interpretirati verbalne i neverbalne signale“ (Bovee i Thill, 2013: 63). Kultura postoji bezbroj, kao i razlika među njima. Uz kulturu, važan je i pojam komunikacije koji se isprepliće s kulturom.

Komunikacija je uvelike određena kulturom te kultura određuje način na koji će osoba komunicirati. Upravo zbog toga dolazi do interkulturalne komunikacije i mogućih problema tijekom iste. „Kultura i komunikacija međusobno su prožete u tolikoj mjeri da je nemoguće odvojiti jednu od druge. Način na koji komunicirate-od jezika koji govorite i neverbalnih poruka koje šaljete do načina na koji percipirate druge ljude-pod utjecajem je kulture u kojoj ste odrasli“ (Bovee i Thill, 2013: 64). Ljudi putuju, otkrivaju razne dijelove svijeta i razne nove kulture, upoznaju nove ljude, prihvaćaju raznolikosti kultura i uživaju upoznavajući ih.

U današnje doba, kada se sve globalizira, ne postoje više granice u poslovanju, pa tako niti u životu. Primjerice, Hrvati se danas zbog ulaska u Europsku uniju puno slobodnije kreću raznim zemljama članicama, rade tamo, žive i osnivaju obitelji. Mnoge tvrtke danas posluju i izvan granica svojih država ili zapošljavaju ljude iz raznih dijelova svijeta. Tako se kulture isprepliću i tako ljudi sve više uče, saznaju i otkrivaju razne druge kulture. Ipak, pri interkulturalnoj komunikaciji može doći i do problema. Neki od problema su kako se sporazumjeti s ljudima koji govore drugim jezikom, iako se taj problem sve više minimizira učenjem, primjerice, engleskog jezika.

Uz jezik, još jedan od problema u komunikaciji može biti i raznolikost kulturnih običaja, simbola, vjere, vrijednosti. U poslovnome svijetu također je sve više prisutna interkulturalna komunikacija te se i tu mogu pojaviti razni problemi kao što su primjerice razlike između poslovnog bontona, poslovnih poklona, obilježavanja raznih praznika i blagdana i slično. U navedenom poglavlju diplomskoga rada nešto više će se reći upravo o kulturnoj raznolikosti, zatim o komunikaciji između različitih kultura te će se detaljnije proći problemi koji mogu nastati u interkulturalnoj komunikaciji.

#### 4.1. Kulturna raznolikost

Svako društvo obiluje razlikama. Od razlika u dobi, spolu, rodu, nacionalnosti, vjerskih razlika, kulturnih i mnogih drugih. Razlike treba prihvatiti i uvažavati. „U svakom društvu razlike su društveno priznate“ (Barry, 2006: 22). Kulturna raznolikost u svijetu danas je velika. Svaki čovjek pripada nekoj od kultura, i kao što je već prije spomenuto, tu kulturu i vrijednosti uči kroz život. No, suvremeni način života donosi sa sobom i druge kulture. „Dok se prije radilo samo o nekolicini ljudi određenih profesija koje su imale kontakte s drugim kulturama, danas, čak i najizoliranije i najmarginaliziranije grupe imaju mogućnost interakcije s ljudima čitavoga svijeta“ (Benjak i Hadži, 2005: 61). Svaka osoba će, u današnje vrijeme, imati doticaj s drugim osobama različitih kultura. „Kulturna različitost i multikulturalizam su stvarnost profesionalnog i osobnog života svakog pojedinca“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005: 61).

Polako, gotovo nesvjesno, ljudi usvajaju neke pojedinosti različite kulture od njihove i istovremeno gube svoje. Promjene se stalno događaju, ljudi migriraju iz svojih kultura u neku drugu, ali ipak i dalje poštuju vrijednosti koje su tijekom života usvojili. Nije potrebno da se ljudi raznih kultura mijenjaju, a to gotovo nije niti moguće. „Masovne migracije na globalnoj razini koje su promijenile demografsku strukturu većine europskih država proširile su pojam nacionalnog identiteta davanjem prostora novim – interkulturalnim identitetima, stavljajući ih pred izazove suočavanja s neminovnim promjenama uzrokovanim prijelazom jedinstvenih monokulturalnih i nacionalnih u kulturno-pluralna društva“ (Bedeković i Zrilić, 2014: 112). U raznolikosti nema ništa loše, niti bi trebale postojati predrasude kada su u pitanje različite kulture i njezini pripadnici.

Štoviše, proučavanjem kultura dolazi se do novih saznanja, iskustava, prilika i poznanstava. „Raznolikost kultura omogućava različit duhovni odnos i pogled na svijet i život; omogućava, primjerice, različito iskustvo liječenja koje je daleko od suvremene medicinske znanosti, ali može biti učinkovito. Iskustva tradicije različitih kultura potrebna su modernom čovjeku kao ponuda alternativa u nekim praktičnim segmentima života“ (Cifrić, 2007: 190). Ljudi imaju priliku upoznati druge kulture samo ako to žele. Učenje o drugim kulturama je svakako proces, ali bitno je naučiti uvažavati razlike. Cifrić (2007) navodi kako kulturu možemo cijeliti i razumjeti jedino ako ti želimo. Najprije slijedi poznavanje kultura, a zatim njihovo uzajamno poštivanje.

Ponekad je problem shvatiti raznolikost kultura, ponajviše kada je poslovanje u pitanju. U poslovnom svijetu ljudi su naviknuli na određene obrasce kojih se drže u svojim kulturama, no suvremeni svijet donosi i zaposlenike iz raznih kultura i dijelova svijeta. Potrebno je prihvatiti svu raznolikost i uhvatiti se u koštac s promjenama koje kulturna raznolikost donosi u svrhu boljeg poslovnog, ali i privatnog života. „Raznolikost je varijacija društvenih i kulturnih identiteta među ljudima koji zajedno bivaju u određenom poslovnom ili tržišnom okruženju“ (Taylor, 2004: 3). Bitno je potruditi se i učiti i znati raspoznati razlike između drukčijih kultura, ali prije toga, bitno je znati vlastitu kulturu i vrijednosti. Možda je najteži zadatak pred osobama promijeniti se, početi prihvaćati i shvaćati raznolikosti, ali zasigurno je to put ka stvaranju interkulturalnog identiteta. „Naime, osoba koja je razvila interkulturalni identitet ne poistovjećuje se isključivo sa svojom društvenom skupinom, već i s ostalim društvenim skupinama s kojima živi. Takva osoba na taj način kreira viđenje koje nije ograničeno samo interesima svoje skupine, već mogućnošću identificiranja sa shvaćanjima drugih. Najvažnija je promjena, kada govorimo o interkulturalnom identitetu, promjena koja nastaje upoznavanjem sebe, promjenom samoshvaćanja, te promjena u viđenju svijeta oko sebe - promjena u našoj percepciji drugih“ (Nešković, 2012: 6).

#### 4.2. Komuniciranje između različitih kultura

Kao što je već spomenuto, ljudi su danas, više nego ikada, izloženi raznolikosti kultura. Upravo zbog toga bitno je pristupiti osobama iz drugih kultura bez predrasuda i biti otvoren za komunikaciju. „Naravno, staviti u praksu interkulturalizam znači biti sposoban relativizirati vlastitu kulturu (kulturni relativizam) nadilazeći etnocentrizam ili osjećaj da je vlastita kultura s njezinim specifičnim karakteristikama a posebno vrijednostima, 'iznad' drugih kultura. Da bismo započeli interkulturalni dijalog treba se osloboditi vlastitih predrasuda i stereotipa“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005: 59). Kada je u pitanju poslovanje, ono seže izvan granica matične zemlje. U mnogim organizacijama rade ljudi različitih kulturoloških razlika, organizacije otvaraju podružnice diljem svijeta, a ljudi rade daleko od svojih domova. Globalizacija i otvaranje granica donijelo je puno prednosti kada je poslovanje u pitanju. Ali, treba se osvrnuti i na raznolikosti u poslovanju u drugim zemljama i kulturama. Prije samog započinjanja posla u drugoj kulturi potrebno je uvidjeti o kakvoj kulturi je riječ, koje se vrijednosti njeguju unutar te kulture, kakve navike imaju ljudi, hoće li se uklopiti organizacija



u novoj kulturi i napraviti strategiju kako se prilagoditi i pristupiti ljudima različite kulture od one naučene.

Pri pristupanju različitoj kulturi od vlastite, bitno je istražiti kulturu, uvidjeti njezine specifičnosti i razlike. „Čak će vam i malo istraživanja i prakse pomoći pri snalaženju u mnogim poslovnim situacijama. Osim toga, mnogi ljudi pozitivno reaguju na dobre namjere i iskren trud, a mnogi poslovni partneri rado će vam pomoći ako iskažete interes za učenje o njihovim kulturama“ (Bovee i Thill, 2013: 75). Dakle, bitno je razumjeti i biti svjestan interkulturalne komunikacije i činiti sve što je moguće da bi takva komunikacija bila produktivna i na obostrano zadovoljstvo. „Sve veća integritanost svijeta, komunikacija sa zemljama i pojedincima za koje nismo mogli ni slutiti da ćemo ih ikada sresti i kontaktirati s njima bilo poslovno, politički ili u neke druge svrhe, zahtjeva i osvještavanje o tome kako to raditi dobro, odnosno, pritom biti uspješan. Povezivanje zapravo pretpostavlja dobro razumijevanje, uvažavanje, a ono, poznavanje interkulturalnog komuniciranja“ (Leinert Novosel, 2012: 154).

Interkulturalno poslovanje donosi doticaj s kulturama koje se mogu uvelike razlikovati od naučene kulture matične organizacije. Prvo na što će osobe suprotne kulture naići je, najvjerojatnije, drugi jezik za komunikaciju. „Kada govorimo o interkulturalnoj komunikaciji, ona se odnosi kako na verbalnu, tako i na neverbalnu komunikaciju. Što se tiče verbalne komunikacije, ona se odnosi na jezik kojim govorimo te je u tom slučaju izrazito bitno poznavanje barem jednog svjetskog jezika. Na taj način omogućuje se komunikacija između pripadnika različitih jezičnih skupina. Neverbalna komunikacija odnosi se na geste, mimike, držanje tijela i njegove pokrete, vanjski izgled itd. Ponekad je upravo neverbalna komunikacija ključna samim time što nesvjesno šalje skrivene poruke koje vrlo često mogu biti krivo interpretirane“ (Nešković, 2012: 2- 3). Jezik je povezan s kulturom, ali i poslovnom kulturom te je bitno poznavati svo troje pri započinjanju interkulturalne komunikacije.

Proučavanje poslovnog jezika znači proučavanje tri segmenta koja su međusobno isprepletena – jezik, kultura i poslovna kultura. Ako se jedan od segmenata izostavi onda se dobije jezik koji je 'neživ' i kao takav nije sredstvo komunikacije. (Špiljak, 2007).

Jezik kojim se većina služi pri komunikaciji je, naravno, ponajviše engleski jezik, no smatra se kako bi se učenjem jezika drugih kultura postiglo još bolje poslovanje jer bi poslovni partner

uvidio rad i trud i cijenio želju za učenjem druge kulture. Nemoguće je u komunikaciji slati različite poruke svojoj kulturi, a različite stranoj. Potrebno je oblikovati poruku koja će isto značenje slati i jednima i drugima, a da opet bude svima razumljiva. „Budući da su danas komunikacijske poruke istodobno namijenjene svima-nemoguće je nešto komunicirati 'svojima', a nešto drugo onim 'drugima'. Znači, treba ih znati adekvatno oblikovati, jer u protivnom izostaju željeni efekti. To nikada nije završena priča. Trajno se mora razmišljati o prilagodbi novim okolnostima“ (Leinert Novosel, 2012: 160).

Osim verbalne komunikacije, pažnju treba posvetiti i neverbalnoj komunikaciji. Dosta kultura veliku pažnju posvećuje i gestikulaciji i mimici te je bitno znati kako se ponašati pri komuniciranju. Malo truda i dodatnog učenja zasigurno će pomoći da se uz verbalnu komunikaciju uskladi i primjerena neverbalna komunikacija koja neće uvrijediti ili biti bez značenja suprotnoj kulturi. „Kako biste prilagodili svoju neverbalnu komunikaciju drugim kulturama, naučite što više možete. Konzultirajte knjige, seminare i knjige o kulturnim različitostima. Pokušajte posuditi filmove i televizijske emisije iz drugih zemalja. Pregledajte slike u novinama i poslovnim časopisima da dobijete predodžbu o pravilima odijevanja na poslu i o uporabi prostora. Obavezno uvažavajte kulturološke razlike u komunikaciji s ljudima različitih kultura“ (Bovee i Thill, 2013: 52).

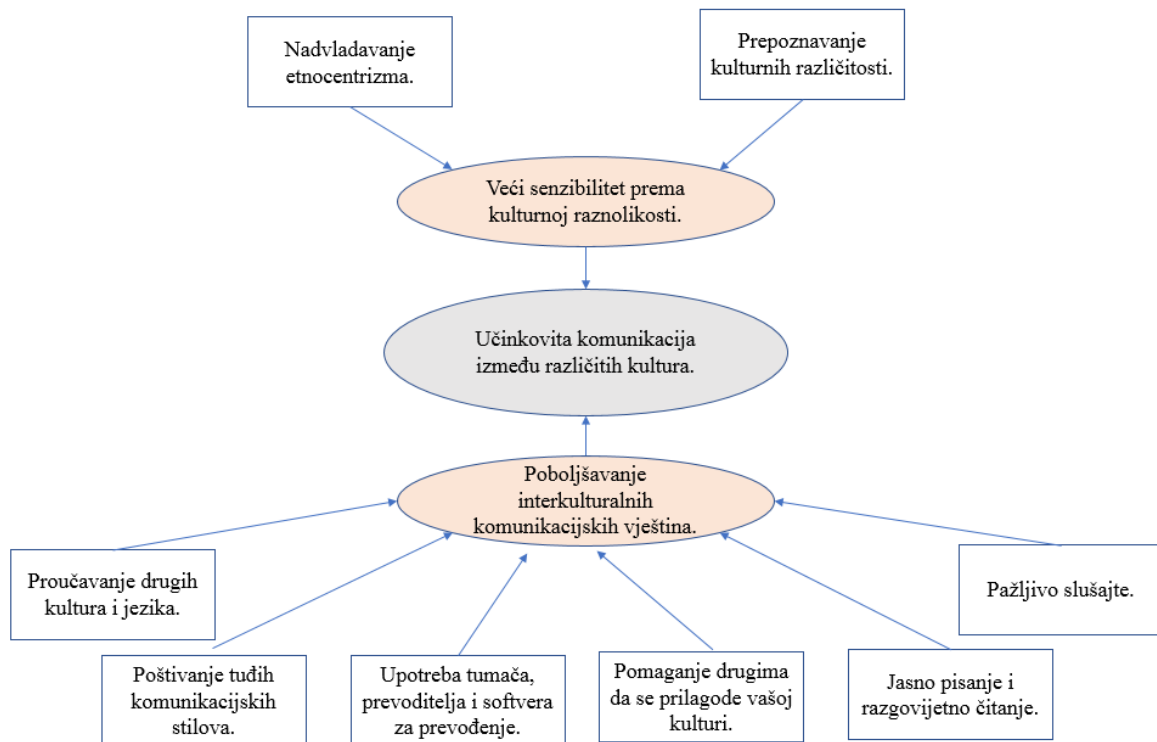
Dakle, jezik kojim pojedinac govori, verbalno i neverbalno ponašanje i način na koji se pojedinac izražava rezultat su kulture u kojoj živi. „Načini na koje komuniciramo, komunikacijske situacije, jezik i jezični stilovi koje upotrebljavamo, te neverbalno ponašanje, prvenstveno su proizvod naše kulture. Ukoliko se kulture međusobno razlikuju, komunikacija i ponašanje svakog pojedinca će se razlikovati. Interkulturalnu komunikaciju možemo najbolje shvatiti kao kulturnu različitost u percepciji društvenih događaja oko nas“ (Nešković, 2012: 3).

Dakle, uspješna interkulturalna komunikacija ne ovisi samo o stranim jezicima koji se uče da bi se komunikacija lakše odvijala. Uz svaki jezik dolazi i niz neverbalnih znakova, obilježja, pretpostavki i vrijednosti koje sve zajedno čine kulturu neke zemlje koju je potrebno razumjeti kako bi se pravilo razumjele i prenosile interkulturalne komunikacijske poruke. „Ljudi koriste jezik da bi organizirali svoje shvaćanje svijeta i vlastitog položaja u njemu. različiti jezici odražavaju različite poglede na svijet. Učenjem stranog jezika primjećujemo da je organizacija 'našeg' i 'tuđeg' svijeta bitno drukčija. Uviđamo da uspješna komunikacija ne ovisi samo o poznavanju vokabulara i gramatičkih pravila, već i o širokom spektru urođenih pretpostavki

zajedničkih izvornim govornicima, a koje nisu tako očite strancu“ (Rouse i Rouse, 2005: 70). U društvu, kao što je ranije navedeno, oduvijek su postojale razlike. Neophodno je te razlike poštovati i uvažavati kako bi se ostvarila uspješna interkulturalna komunikacija.

Postoji niz savjeta i pravila koja bi se trebala slijediti i poznavati kako bi komunikacija između osoba različitih kultura bila što uspješnija. Slika 4 prikazuje elemente koji vode ka uspješnoj poslovnoj komunikaciji, ponajviše kada je u pitanju poslovanje između drukčijih kultura.

Slika 4: Elementi uspješne poslovne komunikacije



Izvor: Prilagođeno prema Bovee i Thill (2013:74)

Na slici 4 prikazani su elementi koji mogu pomoći u što uspješnijoj poslovnoj komunikaciji, osobito kada je u pitanju poslovna komunikacija između različitih kultura. Bitno je prepoznati kulturne raznolikosti i nadvladati etnocentrizam kako bi se bolje shvatila kulturna raznolikost. Postoji niz elemenata pomoću kojih se mogu poboljšati interkulturalne komunikacijske vještine. Naime, od velike je važnosti pažljivo slušati druge. Zatim, jasno i točno pisanje i razgovijetno čitanje također su bitni kako bi se utvrdila profesionalnost. Pri komunikaciji između različitih kultura potrebno je pomoći pripadnicima druge kulture i iskazati zadovoljstvo s njihovom

voljom za učenje. Od presudne je važnosti proučavanje drugih kultura i jezika kao i upotreba različitih tumača i prevoditelja ukoliko poslovni partneri ne govore isti jezik. Bitno je poštovati tuđe komunikacijske stilove, uvažavati ih i biti upoznat s njima.

#### 4.3. Problemi u interkulturalnoj komunikaciji

Pri interkulturalnoj komunikaciji može doći do određenih problema. Možda te probleme ne treba označiti kao probleme, nego kao izazove s kojima se mogu suočiti ljudi različitih kultura. Jedan od problema ili izazova u interkulturalnoj komunikaciji svakako su stereotipi i predrasude. Prema Nešković (2012) stereotipi i predrasude uglavnom su razlog poteškoća uspješne interkulturalne komunikacije te često izazivaju mnoge konflikte pri komunikaciji. U poslovnom svijetu ne bi trebale biti prisutne različite predrasude, kao niti stereotipi. Iako je teško ponekad staviti po strani prvi dojam o nekoj kulturi, stereotipe koji na neki način mogu generalizirati pojedinu kulturu u ovome slučaju ili predrasude s kojima se često pristupa prema različitostima neophodno je zaboraviti na navedeno. Staviti naglasak na pojedinca s kojim se komunicira, bilo da je riječ o privatnome ili poslovnome životu, upoznati pojedinca iz druge kulture i pokušati izbjeći konflikte.

Već je navedeno kako su kulture diljem svijeta raznolike što upućuje na činjenicu da je i poslovanje unutar jedne kulture različito od poslovanja unutar druge kulture. Ponekad su te razlike minimalne, a ponekad je potrebno puno vremena i truda posvetiti i proučiti koje su to razlike i kako pravilno pristupiti pri interkulturalnoj komunikaciji. „Poslodavci se sve češće sučeljavaju s emocionalnom stranom djelatnika i neslaganjima tradicijske kulture u njima, često nepremostivima, individualnim, ali i regionalnim kulturnim odlikama u različitim skupinama. Upravo zbog tih multikulturalnih naslaga čovjeka nije lako prilagoditi novoj tehnološkoj i tržišnoj situaciji“ (Vujić i drugi, 2016: 134).

Osim s emocijama djelatnika i različitih neslaganja koja su uzrok i različite kulture, poteškoće se javljaju i pri poticanju i suradnji između djelatnika različitih kultura. „Rukovoditelji su suočeni s mnogim izazovima: kako se povezati s ovim raznolikim zaposlenicima, kako ih motivirati, kako potaknuti kooperaciju i slogu među njima. Timovi se suočavaju s izazovom bliske suradnje, a pred kompanijama je izazov mirne koegzistencije s poslovnim partnerima i cjelokupnom zajednicom“ (Bovee i Thill, 2013: 64).

Izazov pri poslovanju s različitim kulturama je i taj što se pojmovi i značenja razlikuju od kulture do kulture. Pri komunikaciji se stoga, mora posvetiti velika pažnja kako bi se željena poruka prenijela i prilagodila svima kako pojedinci ne bi krivo protumačili poruku. „U različitim sociokulturnim i gospodarskim okruženjima pojmovi ne putuju u istim uvjetima i ne prilagođavaju se na isti način. Neće im se dakle moći pridodati isto tumačenje u svim zajednicama i u svim okvirima komunikacije“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005: 31). Potrebno je dobro upoznati sve kulture, zatim uvidjeti koje su razlike pojedinih kultura te u skladu sa svime početi djelovati kako bi se razlike minimizirale, a opet uvažile, a sve to kako bi svaki djelatnik bio jednak i poseban na svoj način, a opet radio timski i pridonosio organizaciji. Puno je pažnje, rada i truda potrebno uložiti kako bi organizacija u kojoj vlada raznolikost kultura bila što uspješnija i dobro koordinirala poslove. „Sve veća raznolikost je dvosjekli mač; upravo je zbog toga istinski izazov upravljanja raznolikošću stvoriti uvjete u kojima će ona najmanje priječiti rad, a istovremeno maksimalno poboljšati organizacijsku uspješnost“ (Taylor, 2004: 4).

U organizaciji će uvijek doći do nekakvih problema ili izazova, ali pri interkulturalnom poslovanju posebnu pozornost treba posvetiti prije svega komunikaciji. Već je bilo riječi o tome kako kultura i komunikacija ne mogu jedno bez drugoga i kako se isprepliću. „Sastavnice koje čine ljudsku različitost mogu utjecati na svaku fazu komunikacijskog procesa, od ideje koju netko smatra dovoljno vrijednom da ju podijeli s drugima do navika i očekivanja povratne informacije. Konkretno, vaši instinkti vam govore da kodirate poruku u skladu s pretpostavkama vaše kulture. Međutim, članovi vaše publike poruku dekodiraju u skladu s pretpostavkama njihove kulture“ (Bovee i Thill, 2013: 65).

Upravo zbog navedenog, bitno je učiti o drugim kulturama i značenjima unutar tih kultura kako ne bi došlo do dodatnih problema i kako bi se poštovala raznolikost. Poslovni ljudi danas trebaju pronaći način kako kvalitetno upravljati raznolikostima između ljudi kako bi se svaki zaposlenik osjećao vrijednim i doprinio radu organizacije. „Osim ispunjavanja organizacijskih vrijednosti, kvalitetno upravljanje raznolikošću može dodati vrijednosti organizaciji (1) poboljšanjem rješavanja problema, (2) povećanjem kreativnosti i inovativnosti, (3) povećanjem organizacijske fleksibilnosti, (4) poboljšavanjem kvalitete osoblja kroz novačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika te (5) poboljšanjem marketinških strategija, pogotovo organizacijama koje prodaju robu ili usluge finalnom potrošaču“ (Taylor, 2004 :5). Kulturna raznolikost

zasigurno je prednost u organizaciji, ako joj se pristupi na pravi način. Različiti ljudi donose različite ideje, imaju različitu motivaciju, kreativnost, inovativnost, a kada se sve to iskoristi na pravi način mogućnosti je bezbroj. „S obzirom da različite kulture posjeduju vlastite individualne specifičnosti koje predstavljaju osnovu za oblikovanje raznovrsnih tipova i stilova organizacijske kulture, upravo različite kulturne specifičnosti čine polaznicu za postizanje konkurentske prednosti pojedinih kultura na globalnom tržištu“ (Bedeković i Lukačević, 2011: 7). Upravo kulturološke razlike u organizaciji mogu dovesti do konkurentske prednosti. Osim niza izazova i problema koji dolaze s interkulturalnom komunikacijom u poslovanju, postoji i niz prednosti. Potrebno je znati prepoznati prednosti i iskoristiti ih u korist organizacije.

Postoji puno načina na koje se mogu u potpunosti ili barem djelomično izbjeći problemi kada je u pitanju interkulturalna komunikacija. U tablici 1 prikazano je devet savjeta kojih bi se trebalo držati ako se želi što uspješnije komunicirati sa strancima. Niz je problema s kojima se mogu susresti ljudi različitih kultura, pogotovo kada je poslovanje u pitanju. Kako bi se sklopio poslovni dogovor što bolje, potrebno je ipak obratiti pozornost na kulturološke razlike. Također, posvetiti se komuniciranju sa strancima s velikim oprezom i pripremom kako bi se izbjegli mogući problemi.

Prema Leinert Novosel (2012), s obzirom na svjesnost složenosti teme o interkulturalnoj komunikaciji pokušavaju se sumirati komunikacijska načela koja su ključna u devet savjeta kojih bi se trebali sjetiti pri komuniciranju sa strancima. Prvi savjet, koji je vidljiv na tablici 1, navodi kako je bitno izbjegavati polariziranje komunikacije, odnosno treba izbjegavati uvjerenje kako je sve vlastito ispravno, a tuđe nije. Drugi savjet upućuje na izbjegavanje interpretacijske pogreške, odnosno, potrebno je proučiti i naučiti što neke geste ili riječi znače u suprotnoj kulturi u odnosu na vlastitu. Treći savjet, navodi kako je potrebno posvetiti pažnju strancu i ići mu ususret. Zatim, četvrto pravilo navodi kako je bitno pridodavati vrijednost strancu i informirati se što više o njemu. Peti savjet navodi kako bi se pri poslovanju trebalo pridržavati stila rada koji odgovara strancu i poznavati kakav se stil pri radu uvažava. Šesti savjet je da treba voditi računa i o prostornoj dimenziji komunikacije što znači da bi trebalo prilagoditi strancu prostornu dimenziju kako bi se što bolje osjećao. Zatim, sedmi savjet upućuje na vremensku dimenziju komunikacije, odnosno voditi računa o vremenu kada je u pitanju kašnjenje ili raniji dolazak na dogovor, što ovisi o kulturi stranca. Osmi savjet navodi kako je bitno voditi računa i o značenju konotacije, jer se kulture razlikuju i po značenju

pojedinih izraza. Te zadnji savjet, ali ne i manje bitan, ukazuje na ispitivanje, otkrivanje i prilagođavanje strancima kako bi se stranac što bolje osjećao.

Tablica 1: Devet savjeta o komuniciranju sa strancima

Devet savjeta o komuniciranju sa strancima
1. Izbjegavati polariziranja komunikacije.
2. Izbjegavati interpretacijske pogreške.
3. Posvećivati pažnju strancu.
4. Pridavati vrijednosti strancu.
5. Pridržavati se stila rada koji odgovara strancu.
6. Voditi računa o prostornoj dimenziji komunikacije.
7. Voditi računa o vremenskoj dimenziji komunikacije.
8. Voditi računa o značenju konotacije.
9. Ispitivati, otkrivati i međusobno se prilagođavati strancima.

Izvor: prilagođeno prema Leinert Novosel (2012:160-162).

Zaključno, u svijetu postoji bezbroj razlika. Potrebno je te razlike uvažavati i poštovati sve kulture. U komunikaciji između raznolikih kultura potrebno je naučiti što tu kulturu izdvaja od drugih, što se u toj kulturi smatra bitnim, kako se ljudi ponašaju i koje vrijednosti njeguju. Poslovanje je moguće diljem svijeta te treba iskoristiti tu mogućnost. U poslovnom svijetu, iako se većina ljudi koristi engleskim jezikom pri komunikaciji, to ne mora uvijek biti tako. Potrebno je, prije svega, analizirati kulturu i ljude iz kulture s kojima se namjerava poslovati. Uvidjeti koji je njihov način rada da bi poslovanje bilo što uspješnije i da bi se nastojali izbjeći potencijalni problemi.

## 5. Važnost kulture u poslovnom okruženju: izabrane zemlje

Različite kulture sa sobom donose različita vjerovanja, ponašanja, različite načine komuniciranja, poslovanja i još puno toga. Prepoznavanje, uočavanje i nadilaženje raznolikosti zasigurno je put ka uspješnijem poslovanju kada je u pitanju interkulturalno poslovanje. „Vaša nastojanja da prepoznate i prevladate kulturne razlike otvorit će vam poslovne prilike diljem svijeta i maksimalno povećati doprinose svih zaposlenika koji čine raznovrsnu radnu snagu“ (Bovee i Thill, 2013: 63). Nužno je razumjeti različite kulture i koliko uopće kultura ima utjecaj na gotovo svaki aspekt života kako pojedinca tako i organizacije. „Osnovna pretpostavka razumijevanja složenosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, političkih i društveno – kulturalnih sustava uključenih u poslovne procese na globalnom tržištu je razumijevanje složenosti utjecaja kulture društva na oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordiniranje aktivnosti usmjerenih prema uspostavljanju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu“ (Bedeković i Lukačević, 2011: 6).

Suvremeno poslovanje iziskuje učenje i uvažavanje drugih kultura. „Suvremeni uvjeti poslovanja na globalnom nivou zahtijevaju od poslovnih ljudi (također i od političara ili naučnika) da prilikom pregovaranja s inozemnim partnerima, pored dobre strategije i dobrih poslovnih ponuda, što bolje poznaju kulturu i običaje druge strane koja sudjeluje u pregovorima“ (Zakić, 2006: 261). Današnji uvjeti na tržištu zahtijevaju širenje poslovanja izvan matične zemlje organizacije što podrazumijeva i poslovanje s različitim, drukčijim, možda trenutno organizaciji nepoznatim kulturama. „Susreti različitih kultura u današnjem suvremenom svijetu zbivaju se gotovo svakog trena u najraznovrsnijim oblicima komuniciranja, postajući realnost i zakonitost suvremenog života“ (Bedeković i Zrilić, 2014: 111).

### 5.1. Kina

Kina je zemlja velikog potencijala kada je poslovanje i proizvodnja u pitanju. „Kina početkom 21. stoljeća ima najveću svjetsku stopu razvoja“ (Vujić i drugi, 2016: 244). S obzirom na razvoj i potencijal Kine, mnoge države svijeta žele poslovati upravo s njom. Pri sklapanju poslovanja svakako treba paziti na specifičnosti kulture koja vlada u Kini. Bonton i poslovni običaji uvelike se razlikuju od, primjerice, hrvatskih, te kao što je već i spomenuto, ako postoji želja za uspješnim poslovanjem mora postojati i želja za učenjem i uvažavanjem različitih kultura. U



poslovnome svijetu Kinezi se najviše uzdaju u starije osobe te bi pri dogovaranju i uz to ako starija osoba u organizaciji ima i najviši rang, poslovni ugovor će lako biti sklopljen. „Uvažite i to da se Kinezi u poslu više pouzdaju u starije osobe, osobito pri sklapanju ugovora, a dobro je da se i sami pridržavate pravila da za vrijeme sastanka govori po položaju najviše rangirana osoba“ (Vujić i drugi, 2016: 245).

U poslovanju s Kinezima treba paziti i na visok stupanj profesionalnosti i izbjeći što je više moguće šale, politiku i slično. „Istovremeno, ponos i čast u ovoj su zemlji iznimno važni jer o njima ovisi i poslovni imidž kompanije i pojedinca, kao i društveni položaj. Kinezi su poznati kao teški pregovarači. Vole profesionalizam i u poslu izbjegavaju neformalnost i šale. Političke teme također nisu poželjne“ (Vujić i drugi, 2016: 246). Važno je i da kineski partneri budu upućeni u povijest i poslovanje tvrtke s kojom namjeravaju poslovati, stoga je nužno pružiti im i prikazati sve potrebne informacije. „Kada dođete na red za razgovor, započnite pružanjem detaljnih informacija o svojoj tvrtki, njenoj povijesti, kontekstu pregovora i svim odgovarajućim detaljima. Ako to ne učinite, očekujte da će vam se postavljati mnoga pitanja dok ne popunite sve ove podatke“<sup>2</sup>. Kinezi sa svojim poslovnim partnerima stvaraju dugoročne poslovne odnose i očekuju međusobnu razmjenu usluga. „Posao u Kini uvelike djeluje na uzajamnosti usluga. Jednom kad se uspostavi dobar poslovni odnos, vjerojatno će Kinezi dobrovoljno učiniti nešto za vas uz pretpostavku da ćete im naknadno uzvratiti uslugu“<sup>3</sup>. Kada je u pitanju poslovno odijevanje, svakako je potrebno izabrati nešto 'konzervativnije', a dobar izbor su i modni detalji u crvenoj boji. „U Kini odaberite kravatu ili koji drugi modni dodatak u sretnim bojama, crvenoj ili zlatnoj“ (Vujić i drugi, 2016: 245). Poslovni bonton svake zemlje je različit, a bilo bi dobro poznavati barem osnove bontona zemlje s kojom se namjerava poslovati. Poznavanje kulture poslovnih partnera će se zasigurno cijeniti, ponajviše kada je u pitanju Kina u kojoj se velika pažnja pridodaje raznim pravilima i običajima.

### **Poslovni bonton**

„Dajte dar osobi s kojom poslujete, ali imajte na umu sljedeće: Kad im predajete poklon, uvijek se poslužite objema rukama. Ne poklanjajte sat, jer on predstavlja smrt u Kini. Izbjegavajte crni, plavi ili bijeli papir za omatanje. Kinezi će odbiti dar tri puta, ali morate inzistirati da ga uzmu. Kad primite dar, trebali biste učiniti isto.

---

<sup>2</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

<sup>3</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

Kinezi cijene konzervativni kodeks odijevanja i trebali biste izbjegavati fizički kontakt tijekom razgovora.

Ako slučajno imate obiteljske korijene u Kini, možete si dati kinesko ime koje ćete koristiti prilikom poslovanja u zemlji. To se smatra znakom poštovanja, ali to biste trebali činiti samo ako imate kineske korijene ili ste se preselili u zemlju radi dugoročnog poslovanja.

Nakon poslovnog sastanka, omogućite kineskim partnerima da prvi napuste sobu za sastanke.

Mandarinski je službeni jezik Kine, ali postoje i neki drugi jezici, poput kantonskog i šangajskog<sup>4</sup>.

U poslovnome bontonu mogu se pronaći razni savjeti kako se ponašati s kineskim partnerima i na što obratiti pažnju. Kinezi cijene svoju kulturu i zbog toga je bitno pokazati kineskim poslovnim partnerima želju za učenjem o kulturi i uvažavanje kulture. Potrebno je svakako primijeniti osnove bontona u Kini jer im Kinezi pridodaju veliku važnost. Tablica 2 prikazuje još neka pravila ponašanja koja bi trebalo slijediti s kineskim partnerima, ako se želi postići uspješno poslovanje. Kao što je navedeno, Kinezi u poslovanju najviše vjeruju starijim osobama te upravo starije osobe imaju povlašten status. Pri rukovanju, također, treba krenuti od najstarije osobe kako bi se pokazalo poštovanje, a za Kinu je karakteristično i pozdravljanje u obliku naklona. Veliku pažnju Kinezi polažu u posjetnice. Bitno je, pri primanju posjetnice, pročitati ju i pažljivo pregledati, a ne ju odmah spremi jer se takav postupak smatra nekulturnim. Pri sjedenju na sastancima, također, treba obratiti pažnju da osobe višeg ranga i starosti sjede za čelom stola. Kada je riječ o poslovnim ručkovima ili večerama, postoji jedna bitna razlika u odnosu na, primjerice, hrvatsku kulturu. Hranu nikada ne treba pojesti do kraja te je potrebno ostaviti malo hrane na tanjuru. Ako osoba sve pojede smatra se da joj nije bilo dovoljno hrane te se domaći može uvrijediti ili neprestano donositi novu porciju hrane sve dok osoba ne ostavi nešto hrane na tanjuru.

---

<sup>4</sup> Izvor: <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/>  
[pristupljeno:01.06.2021]

Tablica 2: Kina

KINA	
rukovanje	pozdravljanje kreće od najstarijeg, lagani stisak ruke i naklon
posjetnice	primanje posjetnica s dvije ruke i naklonom, pregledavanje posjetnice umjesto spremanja
sastanci	sjedenje prema starosti i rangu
objedovanje	ne posjesti hranu do kraja, ostaviti nešto na tanjuru, pri nazdravljanju zveckanje čašom ispod ruba čaše rukovoditelja

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016).

Kina je jedna od najbrže rastućih ekonomija te su upravo zbog toga Kinezi sve češći poslovni partneri. Prije započinjanja poslovanja bitno je proučiti kineske osnove bontona i ponašanja te znati barem osnove kineske kulture jer Kinezi doista drže do svoje kulture.

## 5.2. Indija

Indija je, kao i Kina, zemlja s kojom se sve više poslovno surađuje. Gospodarski potencijal Indije je ogroman, a strana ulaganja su sve češća. „Početkom 1990-ih pokrenuta je ekonomska liberalizacija privatizacijom državnoga gospodarskog sektora i privlačenjem stranih ulaganja. Reforme su ubrzo rezultirale prosječnim godišnjim rastom BDP-a od 7% (1997–2017). Proširenje sektora usluga pratio je razvoj novih industrijskih grana (telekomunikacija, informatičke tehnologije, proizvodnje sofisticirane vojne i industrijske opreme)“.<sup>5</sup>

Indija je još uvijek zemlja u razvoju čiji će se pravi potencijal tek pokazati tijekom godina. Problem je što su prisutne velike razlike u socijalnom statusu zemlje. Ako je riječ o poslovanju s Indijom, valja najprije proučiti kakva pravila poslovanja vrijede u zemlji te čega se držati. U poslovanju, konačne odluke donosi osoba koja ima najviši položaj u tvrtki. „U Indiji, osoba s najvišim rangom donosi konačne odluke. Stoga, ako vlasnik ili direktor tvrtke nije prisutan,

<sup>5</sup> Izvor: <https://www.enciklopedija.hr/> [pristupljeno: 07.04.2021.]

vjerojatno ste još uvijek uključeni u rane pregovore i nećete postići konačni dogovor na ovom sastanku“<sup>6</sup>. Uz navedeno, valja upamtiti kako su poslovni ugovori fleksibilni te često za indijske poslovne partnere predstavljaju tek spremnost na suradnju. „U Indiji se sve može promijeniti, tako da Indijci mogu smatrati ugovore sporazumima o spremnosti za poslovanje. Stvarne specifikacije ograničenja i propisi ugovora mogu se pregovarati ovisno o poslovnom odnosu“<sup>7</sup>. Još jedna stvar bitna indijskim poslovnim partnerima su i odnosi. Velika pažnja pridodaje se upoznavanju poslovnih partnera i stvaranju povjerenja. „Osobni odnosi igraju značajnu ulogu u indijskoj poslovnoj kulturi. Upoznavanje trećih strana gotovo je nužno jer Indijci radije rade s onima koje poznaju i imaju povjerenja. Za njih je povjerenje ključ dobrog poslovanja i od vas će tražiti iskrenu predanost vezi. Njihove poslovne mreže često se sastoje od rođaka i vršnjaka jer nepotizam jamči povjerenje“<sup>8</sup>. Stvaranje dugoročnih poslovnih partnera i međusobno upoznavanje je ključ uspjeha, a uz navedeno, potrebno je detaljnije proučiti indijsku kulturu. Indija je zemlja i bogate kulture te je potrebno prije započinjanja poslovanja proučiti poslovni bonton i uvidjeti na što obratiti pažnju.

### **Poslovni bonton**

„Iako se na vrijeme možete pojaviti na sastancima, nemojte se iznenaditi ako indijski poslovni partneri kasne.

Kao i u Japanu, riječ "ne" u Indiji se može smatrati nepristojnom. Pokušajte koristiti riječi i fraze poput "vidjet ćemo" ili "moguće" umjesto "ne".

Ako vam vaš poslovni partner ponudi obrok, nikada na kraju nemojte reći "hvala", jer se to s vaše strane smatra načinom plaćanja, a time i uvredom.

Izbjegavajte jesti govedinu na poslovnim sastancima jer se krave u Indiji smatraju svetima.

I hindski i engleski su službeni jezici Indije“<sup>9</sup>.

Prednost u poslovanju s Indijom svakako je i engleski jezik jer je u Indiji on jedan od službenih što uvelike olakšava poslovanje s indijskim partnerima. Na tablici 3 navedena su neka pravila ponašanja karakteristična za indijsku kulturu. Rukovanje kao pozdrav treba biti lagano, a bilo bi dobro znati i tradicionalni pozdrav u Indiji, namaste. Ono što se može smatrati kao uvreda i

---

<sup>6</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

<sup>7</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

<sup>8</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

<sup>9</sup> Izvor: <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/> [pristupljeno:01.06.2021]

što svakako treba izbjegavati je reći 'ne', a umjesto toga potrebno je pronaći nekakav drugi izraz koji neće biti nepristojan. Ono što je svakako drukčije je i mahanje rukom, koje u većini kultura označava pozdrav dok se u Indiji mahanjem ruke osoba može otjerati. Indijci su kao poslovni partneri opušteni, često kasne na sastanke, a karakterizira ih i to što ne prelaze odmah na poslovanje već vole najprije prijateljski porazgovarati s partnerima.

Tablica 3: Indija

<b>INDIJA</b>	
rukovanje	lagano rukovanje prikladno za strance, pozdrav namaste je tradicionalan u Indiji
druženje	nepriстойno biti previše izravan, umjesto 'ne' reći 'pokušat ću' ili 'razmislit ću'
govor tijela	stopala se smatraju nečistima, ne stavljati ih na stol i slično, mahanje rukom ne znači pozdrav već 'ne' ili 'odlazi'
Sastanci	najprije prijateljski razgovor, zatim prelazak na posao

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016)

### 5.3. Njemačka

Njemačka je jedna od najrazvijenijih gospodarskih sila u Europi te je poslovanje s inozemnim partnerima u Njemačkoj uobičajena stvar. Velika se pažnja u poslovanju pridodaje pravilima koja je potrebno slijediti kako bi poslovanje s njemačkim poslovnim partnerima bilo uspješno. „Za Njemačku je karakteristično, prije svega, da je to sredina u kojoj se propisi iznimno poštuju i provode“ (Vujić i drugi, 2016: 239). Osim poštivanja pravila, pri donošenju konačne odluke u poslovanju, ista se zapisuje i detaljno pojašnjava. Na taj način Nijemci detaljno pripreme sve dokumente te su vrlo malo fleksibilni nakon donošenja odluke. „Jednom kada se dogovore

konačne odluke, one se zapisuju u dokumente koji detaljno objašnjavaju svaki plan djelovanja<sup>10</sup>.

U poslovanju je potrebno paziti i na to da odnos s partnerima ostane formalan. Nijemcima je bitan strogo poslovni odnos i većinom nemaju namjeru graditi prijateljske odnose, nego se fokusiraju na ono što partneri znaju i mogu. „Poslovni se odnosi često održavaju formalnim, jer mnogi Nijemci ne osjećaju uvijek potrebu za izgradnjom osobnih odnosa prije poslovanja. Više će ih zanimati vaše iskustvo, vjerodostojnost i dugovječnost vaše tvrtke. Ovisno o industriji, poslovanje se smatra strogo profesionalnim, bez povezanosti s osobnim životom“ (Cultural Atlas). Također, pri oslovljavanju bitno je paziti na titule, ali i oslovljavati poslovne partnere s gospodin i gospođa. „Kod Nijemaca je obvezno oslovljavanje s Herr (gospodin) ili Frau (gospođa), čak i kada žena nije udana, dodajući titulu uz prezime“ (Vujić i drugi, 2016: 240). Za razliku od Indije u kojoj poslovni partneri često kasne na sastanke, u Njemačkoj je jako bitno da osobe dođu na vrijeme. „U Njemačkoj je vrlo važno biti točan. Samo u akademskim krugovima tolerira se 10 minuta kašnjenja“ (Vujić i drugi, 2016: 240). Stil odijevanja je prilično konzervativan te ga se treba i držati. „U službenim kontaktima su obvezni sako i kravata, i to zakopčani“ (Vujić i drugi, 2016: 240). Poslovni bonton svakako je potrebno proučiti u upamtiti pri poslovanju s njemačkim poslovnim partnerima.

### **Poslovni bonton**

„Poslovni su događaji dobro strukturirani i izravno usmjereni na stvar. Nemojte se šaliti tijekom poslovnih sastanaka.

Budi točan. Nijemci su marljivi pa želite pokazati kako je njihovo vrijeme dragocjeno.

Prilikom ulaska na poslovne sastanke dopustite najstarijoj osobi da prvi uđe u sobu<sup>11</sup>.

Njemački poslovni partneri tijekom poslovnih sastanaka više uvažavaju starije osobe. Bitno je upamtiti i to da tijekom poslovnih sastanaka, osim kašnjenja, nisu dopuštene šale jer su Nijemci izuzetno profesionalni i svaki poslovni sastanak shvaćaju ozbiljno. U tablici 4 vidljivo je na što treba obratiti pozornost pri poslovanju s Nijemcima. Kada je riječ o rukovanju, kao klasičnom pozdravu, bitno je pri rukovanju ne izostaviti djecu. Titule su jako bitne Nijemcima te je pri oslovljavanju potrebno izreći i titulu poslovnog partnera. Govor tijela je, također, bitan pri poslovanju te je držanje ruku u džepovima nekulturno i Nijemci navedeno smatraju nekulturnim.

---

<sup>10</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

<sup>11</sup> Izvor: <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/> [pristupljeno:01.06.2021]

Poslovanje s Nijemcima je u svijetu često, a pri sklapanju poslovnih dogovora i na sastancima bitno je znati da su Nijemci više konzervativniji ljudi i da izuzetno poštuju pravila, tuđe i svoje vrijeme, a veliku važnost pridodaju titulama i starijim osobama.

Tablica 4: Njemačka

NJEMAČKA	
rukovanje	brzo i čvrsto rukovanje sa svima, uključujući i djecu, prilikom ulaska i izlaska
druženje	predstavljanje se uvijek započinje s osobom najvišeg položaja
titule	titule su izuzetno bitne, oslovljavanje osoba s titulama i prezimenima
govor tijela	držati ruke izvan džepova pri razgovoru s ljudima, suprotno se smatra neurednim

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016)

#### 5.4. Francuska

Francuska je, također, gospodarski vrlo razvijena zemlja. „Francuska je pluralistička mješavina ekonomskih, regionalnih i političkih interesnih grupa koje egzistiraju u katkad lažnom miru. Za Francuze je karakteristična jaka odanost zavičaju“ (Vujić i drugi, 2016: 237). Poslovna pravila u Francuskoj se ne slijede kao u, primjerice, Njemačkoj. „, Pravila i procedure rijetko se otvoreno krše, ali se neprestano izigravaju i ignoriraju“ (Vujić i drugi, 2016: 237). Slično kao i u ostalim promatranim zemljama, oslovljavanje je jako bitno, a oslovljava se čak i djecu. „Upotreba prezimena pravilo je za svakoga i u svim prigodama, posebno u ophođenju. Svatko se oslovljava s madame ili monsieur, a djeci se govori Vi čak i ako su u učeničkom dobu“ (Vujić i drugi, 2016: 239).

Francuskim poslovnim partnerima važno je održati dugoročnije odnose u poslovanju i graditi povjerenje. Ipak, treba znati napraviti razliku između privatnog i poslovnog života. „Zanimaju

ih dugoročna partnerstva koja se održavaju redovitim posjetama licem u lice. Međusobno povjerenje i poštovanje smatraju se neophodnim za uspostavljanje čvrste veze. Povjerenje se stječe pravilnim ponašanjem i pokazivanjem uljudnosti i formalnosti. Međutim, Francuzi imaju tendenciju održavati jasnu razliku između svog poslovnog i osobnog života<sup>12</sup>. Važno je upamtiti kako je Francuska zemlja visoke mode te je bitno na poslovnim sastancima biti odjeven u skladu s tim. „Želite li uspjeti u Francuskoj, zemlji visoke mode, nema uspjeha bez skupih odijela i kostima te obuće i modnih dodatke vrhunskih kreatora. K tome, u francuskim se uredima nikad ne skida sako i ne olabavljuje kravata, a košulja u plavoj boji koja podsjeća na one koje nose novaci francuske vojske, može izazvati podsmjeh“ (Vujić i drugi, 2016: 238). Poslovni bonton bitno je poznavati i u slučaju Francuske.

### **Poslovni bonton**

„Od velike je važnosti zakazati sastanke i za poslovne i za društvene prigode. U Francuskoj nije prihvatljivo navraćati kod nekoga nenajavljeno.

Točnost se u Francuskoj odnosi prilično ležerno, zato nemojte biti iznenađeni ako vaš francuski kolega dođe prilično kasno. Međutim, zadržavanje do kasno u uredu uobičajeno je, posebno za pojedince na višim položajima.

Kao što biste očekivali, država koja je stvorila visoku modu daje prednost stilu. Moda i izgled puno su važniji u Francuskoj nego u većini drugih zemalja svijeta. Čak i slabo plaćeni rukovoditelji na početnoj razini kupuju najbolju odjeću koju si mogu priuštiti. Odijevanje je formalno i za muškarce i za žene, bilo u poslovnoj ili društvenoj situaciji.

Darivanje je ovdje prihvatljivo, ali imajte diskrecije. Poslovni se pokloni obično ne razmjenjuju na prvom sastanku<sup>13</sup>.

Francuzi su u poslovanju vrlo ležerni. Uobičajeno je kašnjenje, dugo zadržavanje u uredima, darivanje poslovnih partnera te kupovanje skupocjene dizajnerske odjeće. Tablica 5 kratko prikazuje nekoliko pravila koja je bitno uvažavati u francuskoj kulturi. U razgovoru je bitno gledati osobu s kojom se razgovara izravno u oči. Pri oslovljavanju se koriste titule i prezimena, a često se koriste i imena iz čega se vidi prijateljski pristup poslovanju i ležernost. Ako je u planu poslovanje s Francuskom dobro je znati da Francuzi uvelike cijene ljude koji govore francuski jezik neovisno o tome je li riječ o poslovanju ili druženju. „Ako ne govorite francuski,

---

<sup>12</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

<sup>13</sup> Izvor: <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/> [pristupljeno:01.06.2021]



pokušajte naučiti nekoliko ključnih fraza i ispričajte se što ne znate njihov jezik. To će pomoći u razvoju odnosa jer pokazuje poštovanje prema vašim francuskim kolegama.“<sup>14</sup>.

Tablica 5: Francuska

<b>FRANCUSKA</b>	
rukovanje	brzo i lagano, izravan kontakt očima pri razgovoru
titule	korištenje prezimena i počasnih titula, dok ne pozovu na korištenje imena
druženje	visoko cijene ljude koji govore njihov jezik, visoko cijene osobe koje znaju dobro raspravljati

Izvor: prilagođeno prema Poslovni turizam (2016)

<sup>14</sup> Izvor: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]

## 6. Zaključak

Kultura, kao društveni fenomen, jedan je od najvažnijih pojmova za svakog pojedinca. Čovjek se rodi u nekoj kulturi te mu ta kultura nudi nacrt kako se ponašati, u što vjerovati, kakve običaje njegovati, kako se odnositi prema drugima i slično. Pojedinač gradi svoj identitet na kulturnom i društvenom statusu više nego na, primjerice, rasnom ili vjerskom statusu. Kultura spaja ljude koji ju dijele te daje ljudima osjećaj zajedništva i pripadnosti. Organizacijska kultura je bitna u svakoj organizaciji, kao i kultura u životu pojedinca. Stvaranjem dobre organizacijske kulture zaposlenici osjećaju pripadnost organizaciji, stvaraju organizacijski identitet i organizacijsku klimu koja potiče timski rad i kreativnost. U uspješnoj organizacijskoj kulturi vlada i uspješan rad i dobro poslovno komuniciranje.

Budući da su pojmovi kultura i komunikacija toliko povezani da jedan pojam ne može bez drugoga zaključuje se kako kultura igra veliku ulogu i u poslovanju organizacije. Suvremeno poslovanje nalaže širenje izvan granica i zapošljavanje zaposlenika iz različitih dijelova svijeta. Sve to dovodi i do interkulturalne komunikacije. U prošlosti interkulturalna komunikacija nije bila toliko zastupljena, dok je danas svaki pojedinac barem jednom bio dijelom interkulturalne komunikacije. U raznolikosti i bogatstvu kultura pojedinci grade svoje identitete te se razlikuju od ostalih. Interkulturalna komunikacija jest komunikacija između pojedinaca različitih kultura. Pri takvoj komunikaciji mogući su i različiti problemi. Problemi dolaze zbog mnogobrojnih razlika u kulturi. Od jezičnih razlika i verbalne i neverbalne komunikacije, različitih uvjerenja, vrijednosti, navika i običaja. Bitno je da poslovanje između različitih kulturnih pripadnika ne bude prijetnja ili izazov, nego upravo prilika, prilika za poboljšanje poslovanja i konkurentnosti, razvoj inovativnosti i kreativnosti. Poslovanje s inozemnim partnerima je sve češće. Prije samog poslovanja važno je proučiti koje su to sličnosti, a koje kulturološke razlike kako bi se one prevladale.

Pojedinci u istoj kulturi dijele iste kulturne obrasce i vrijednosti, no treba biti spreman da će se te vrijednosti i obrasci uvelike razlikovati od kulture do kulture. Kako bi poslovanje bilo što uspješnije savjet je učiti o drugim kulturama i prepoznati razlike i specifičnosti. Na odabranim zemljama vidljivo je koliko se sastanci, poslovno odijevanje, poslovni pokloni, rukovanje, zaključivanje ugovora i bonton razlikuju od kulture do kulture. Uspješno poslovanje moguće je samo ako se kulturološke razlike između pojedinaca uvažavaju.

## Literatura

1. Barry, B. (2006). *Kultura i jednakost : egalitarna kritika multikulturalizma*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
2. Bedeković, V. i Lukačević, V. (2011). *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74952> [pristupljeno: 08.04.2021.]
3. Bedeković, V. i Zrilić, S. (2014). *Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao čimbenik suživota u multikulturalnom društvu*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137246> [pristupljeno: 10.05.2021.]
4. Benjak, M. i Požgaj Hadži, V.(2005). *Bez predrasuda i stereotipa*. Rijeka: Izdavački centar Rijeka
5. Bovee, C.L. i Thill, J.V. (2013). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
6. Cifrić, I. (2007). *Raznolikost kultura kao vrijednost*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/17238> [pristupljeno: 27.05.2021.]
7. Cultural Atlas. Dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/> [pristupljeno: 07.06.2021.]
8. D'Angelo, M. (2020). *International Business Etiquette From Around the World*. Dostupno na: <https://www.business.com/articles/so-international-business-etiquette-from-around-the-world/> [pristupljeno:01.06.2021]
9. Hercigonja, Z. (2017). *Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/184690> [pristupljeno: 07.04.2021.]
10. Hofstede, G., Hofstede, G.J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. Dostupno na: [https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf) [pristupljeno: 03.03.2021.]
11. Hrvatska književna enciklopedija. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> [pristupljeno: 07.04.2021.]

12. Jagić, S. i Vučetić, M. (2012). *Globalizacijski procesi i kultura*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/190100> (Pristupljeno: 07.08.2021.)
13. Jeknić, R. (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433> [pristupljeno: 25.05.2021.]
14. Kale, E. (1971). *Povijest i kultura*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/115252> [pristupljeno: 10.08.2021.]
15. Leinert Novosel, S. (2012). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada
16. Nešković, D. (2012). *Interkulturalni pomoci u multikulturalnom društvu*. Dostupno na: <http://www.pedagogija.hr/ekvilibrij/pdf/interkulturalni-pomoci-u-multikulturalnom-drustvu.pdf> [pristupljeno: 28.05.2021.]
17. Poslovni turizam. (2016). *Infografika: Poslovni bonton u 18 zemalja svijeta*. Dostupno na: <https://www.poslovniturizam.com/savjeti/infografika-poslovni-bonton-u-18-zemalja-svijeta/1990/> [pristupljeno: 07.06.2021.]
18. Rouse, M.J. i Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masimedia
19. Samovar, L.A., Porter R.E. i McDaniel, E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
20. Sikavica, P. i Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator
21. Supičič, I. *Religija i kultura – uzajamnost i nadilaženja*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196236> [pristupljeno: 10.08.2021.]
22. Špiljak, V. (2007). *Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije*. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=43719](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=43719) [pristupljeno: 10.05.2021.]
23. Taylor, C. (2004). *Stvaranje multikulturalne organizacije : kako iskoristiti snagu raznolikosti*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
24. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2016). *Poslovna etika i multikultura*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
25. Zakić, K. (2006). *Važnost poslovne kulture*. Dostupno na: <http://megatrendreview.naisbitt.edu.rs/files/pdf/SR/Megatrend%20Revija%20vol%2003-2-2006.pdf#page=261> [pristupljeno: 28.05.2021.]

26. Zelenika, R. (1988). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Beograd: Savremeno pakovanje.
27. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. i Šehanović, J.(2004). *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
28. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R.(2004).*Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831> [pristupljeno: 07.06.2021.]

### Popis tablica

Tablica 1: Devet savjeta o komuniciranju sa strancima .....	31
Tablica 2: Kina .....	35
Tablica 3: Indija .....	37
Tablica 4: Njemačka.....	39
Tablica 5: Francuska .....	41

### Popis slika

Slika 1: Tri razine jedinstvenosti u mentalnom programiranju .....	10
Slika 2: Ledena santa kulture .....	15
Slika 3: Četiri funkcije organizacijske kulture .....	16
Slika 4: Elementi uspješne poslovne komunikacije .....	27