

KOMPARATIVNA ANALIZA NEKIH ASPEKATA INTERKULTURNE KOMUNIKACIJE NA PRIMJERU HRVATSKE I SAD-a

Muravec, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:878207>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-11**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

EFFECTUS VELEUČILIŠTE

ANA MURAVEC

ZAVRŠNI RAD

**KOMPARATIVNA ANALIZA NEKIH ASPEKATA INTERKULTURNE
KOMUNIKACIJE NA PRIMJERU HRVATSKE I SAD-a**

Zagreb, 2023.

EFFECTUS VELEUČILIŠTE

PREDMET: EKONOMIKA I ANALIZA POSLOVANJA

ZAVRŠNI RAD

KANDIDAT: Ana Muravec

**TEMA ZAVRŠNOG RADA: Komparativna analiza nekih aspekata
interkulturene komunikacije na primjeru Hrvatske i SAD-a**

MENTOR: mr.sc. Ratka Jurković

Zagreb, ožujak 2023.

SAŽETAK:

U ovom završnom radu predstavljena je interkulturalna analiza nekih aspekata komunikacije na primjeru dvije zemlje – Hrvatske i SAD-a. Teoretski koncepti obrađeni u radu baziraju se na teorijama Geerta Hofstede i Edwarda Halla. Komparativnom analizom utvrđene su značajne kulturološke razlike Hrvatske i SAD-a i to kroz promatranje dimenzija nacionalne kulture, konteksta, te elemenata neverbalne komunikacije (proksemike i kronemike).

Ključne riječi: kultura, Hofstede, Hall, interkulturalna komunikacija

ABSTRACT:

This final paper presents an intercultural analysis of some aspects of communication on the example of two countries – Croatia and the USA. The theoretical concepts discussed in the paper are based on the theories by Geert Hofstede and Edward Hall. Through comparative analysis, significant cultural differences between Croatia and the USA have been determined, in particular through observation of dimensions of national culture, context, and elements of non-verbal communication (proxemics and chronemics).

Key words: culture, Hofstede, Hall, intercultural communication

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. TEORETSKI OKVIR	2
2.1. Uvodni pojmovi	2
2.1.1. Što je kultura	2
2.1.2. Što je komunikacija	4
2.2. Kultura i vrijednosni okvir	9
2.2.1. Temeljne dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu	10
2.2.2. Odnos prema kontekstu	16
2.3. Kultura i komunikacija	17
2.4. Poslovni bonton	23
3. INTERKULTURNA ANALIZA NA PRIMJERU DVIJU ZEMALJA	26
3.1. Hrvatska	26
3.1.1. Profil zemlje	26
3.1.2. Vrijednosni okvir u Hrvatskoj	27
3.1.3. Verbalna i neverbalna komunikacija	29
3.1.4. Poslovni bonton	30
3.2. SAD	31
3.2.1. Profil zemlje	31
3.2.2. Vrijednosni okvir u SAD-u	32
3.2.3. Verbalna i neverbalna komunikacija	34
3.2.4. Poslovni bonton	35
3.3. Komparativna analiza	36
4. ZAKLJUČAK	40
POPIS SLIKA	41
POPIS TABLICA	41
POPIS GRAFIKONA	41
LITERATURA	42

CONTENT

1. INTRODUCTION	1
2. THEORETICAL FRAMEWORK	2
2.1. Introductory concepts	2
2.1.1. What is culture	2
2.1.2. What is communication.....	4
2.2. Culture and values' framework	9
2.2.1. Basic dimensions of national culture according to Hofstede	10
2.2.2. Relation to context	16
2.3. Culture and communication.....	17
2.4. Business etiquette	23
3. INTERCULTURAL ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF TWO COUNTRIES.....	26
3.1. Croatia	26
3.1.1. Country profile	26
3.1.2. Values' framework in Croatia	27
3.1.3. Verbal and non-verbal communication	29
3.1.4. Business etiquette	30
3.2. USA	31
3.2.1. Country profile	31
3.2.2. Values' framework in the USA	32
3.2.3. Verbal and non-verbal communication	34
3.2.4. Business etiquette	35
3.3. Comparative analysis.....	36
4. CONCLUSION.....	40
LIST OF IMAGES	42
LIST OF TABLES	41
LIST OF GRAPHS.....	42
BIBLIOGRAPHY	42

1. UVOD

Tema ovog završnog rada je komparativna analiza nekih aspekata interkulture komunikacije na primjeru Hrvatske i SAD-a. Cilj rada je provesti analizu temeljnih interkulturnih pokazatelja na primjeru odabranih zemalja, a to su Hrvatska i SAD. Ovim radom želi se odgovoriti na problemsko pitanje, a to je postoji li razlika u nekim aspektima interkulture komunikacije između Hrvatske i SAD-a.

Za potrebe rada korišteni su sekundarni izvori podataka iz područja kulture, komunikacije, ekonomije i menadžmenta i to knjige, stručni članci, znanstveni radovi i internetske stranice.

Kako bi se što bolje obradila tema završnog rada koristile su se znanstvene metode:

- Metoda analize- analitičkom metodom iz složenih cjelina izlučuju se istovrsni elementi. Metodom analize analiziraju se podaci prikupljeni tijekom istraživanja. U ovom radu se posebno koristila se komparativna analiza za usporedbu nekih aspekata interkulture komunikacije.
- Induktivna metoda- induktivnom metodom dolazi se do općeg zaključka i to analizom pojedinačnih i posebnih činjenica
- Deduktivna metoda- deduktivnom metodom se iz općih stavova ustanovljuju posebni, pojedinačni zaključci
- Metoda sinteze- spajanje jednostavnih misaonih tvorbi u složene i složenih u još složenije.¹

Završni rad podijeljen je u četiri cjeline. U uvodu se definira tema rada, cilj rada i problematika, izvori podataka, znanstvene metode upotrijebljene tijekom obrade teme rada i sadržaj i struktura rada. U drugoj cjelini objašnjeni su pojmovi kultura i komunikacija, njihovi sastavni elementi, karakteristike, načela, dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu i odnos prema kontekstu antropologa Halla, interkultura komunikacija, u sklopu koje je posebno obrađena verbalna i neverbalna komunikacija kao njen sastavni dio, te posebno odnos prema prostoru i odnos prema vremenu, kao dio neverbalne komunikacije. Identificirane su i prepreke u interkulturnoj komunikaciji i definiran pojam interkulture kompetencije i poslovni bonton. U trećoj cjelini analizirani su profili zemalja Hrvatske i SAD-a, vrijednosni sustav Hrvatske i SAD-a i to temeljem dimenzija nacionalne kulture prema G. Hofstedeu i odnos prema kontekstu antropologa Halla. Analizirana je i verbalna i neverbalna komunikacija Hrvatske i SAD-a, i odnos prema prostoru i odnos prema vremenu kao dio neverbalne komunikacije i također poslovni bonton obiju zemalja. Naposljetku je provedena komparativna analiza svega prethodno navedenog na primjeru Hrvatske i SAD-a. Četvrta cjelina je zaključak koji proizlazi iz svega prethodno navedenog i analiziranog i daju se preporuke za praksu. Na kraju završnog rada nalazi se popis slika, popis tablica, popis grafikona i popis literature.

¹ Žugaj, M.: Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje), Zbornik radova (1979), 2-3, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1979., Journal of Information and Organizational Sciences, (2-3), str.113-139, Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/81266> , pristup 31.01.2023., str. 113-139

2. TEORETSKI OKVIR

2.1. Uvodni pojmovi

2.1.1. Što je kultura

Kultura je predmet istraživanja i analiziranja mnogobrojnih autora i kao takva ima mnogo definicija i značenja. Bahtijarević-Šiber i suradnici određuju kulturu kao „niz temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe.“²

Možemo je objasniti i sljedećom definicijom: „Kultura obuhvaća sve institucionalizirane načine kao što su vjerovanja, norme, vrijednosti i kulturne pretpostavke koje reguliraju ponašanje. Kultura određuje kako članovi pojedinog društva misle i osjećaju; ona usmjerava postupke i definira njihov svjetonazor.“³

Haviland smatra da „kulturu čine apstraktne vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju.“⁴ Pripadnicima određenog društva ti su segmenti zajednički, a njihovo očitovanje rezultira u ponašanju koje je razumljivo ostatku društva. Kulture su se održale radi toga kako bi ljudi imali rješenje za svoje probleme ili važna pitanja. Zadaća kulture je i uspostavljanje ravnoteže između pojedinačnih interesa i potreba cjelokupnog društva. Također, kultura mora biti sposobna i mijenjati se radi prilagodbe novim ili promijenjenim okolnostima.⁵

Iz prethodnih definicija kulture možemo uočiti kako kulturu sačinjavaju vrijednosti, uvjerenja, norme koje postoje kako bi se ljudi znali ponašati u određenoj situaciji i kako bi kada naiđu na probleme znali ih riješiti. Način ponašanja koji proizlazi iz svega toga mora biti shvatljiv od ostalih pripadnika toga društva. Kultura je ono što pripadnicima pojedinog društva ukazuje na ispravnost ponašanja ovisno o prihvaćenim vrijednostima i normama prihvaćenima u tome društvu.

Prema Samovar i suradnicima kulturu čine sljedeći sastavni elementi koji često pomažu pri razlikovanju kultura:

1. Povijest- jedan od elemenata kulture koji se prenosi s generacije na generaciju. Pričama iz prošlosti uči se o svojoj kulturi, podrijetlu i postignućima. Svaka povijest je jedinstvena i sadržava kulturnu poruku, koja se razlikuje od kulture do kulture.
2. Religija- religija kao sastavni element kulture utječe na kulturu dotičući sve od običaja u poslovnom svijetu, politike i ponašanja pojedinaca.
3. Vrijednosti- element kulture koji je pomoć pri određivanju ponašanja ljudi, odnosno kakvo bi trebalo biti ponašanje ljudi.
4. Društvene organizacije- jedinice i institucije koje postoje unutar kulture, kao što su obitelj, vlada, škole, plemena i one pomažu pripadnicima kulture pri organiziranju

² Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment- Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 401

³ Hercigonja, Z.: *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju- Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije-*, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2017., str. 31

⁴ Haviland, W. A.: *Kulturna antropologija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004., str.33

⁵ Ibid., str. 33

njihovih života. Jedinstveno obilježje svake kulture je način djelovanja tih organizacija i vrsta normi koje promiču.

5. Jezik- jedno od glavnih načina prijenosa kulture koje među ostalim omogućuje pripadnicima kulture razmjenu ideja, osjećaja i informacija.⁶

Temeljne karakteristike kulture su:

1. Kultura se uči- ljudi uče kulturu od rođenja pa sve do smrti. U svemu što se događa traži se značenje, a značenja koja se pridaju tim iskustvima uče se putem kulture. Cijeli proces usvajanja određene kulture naziva se enkulturacija, a ujedno i označava proces prijenosa kulture s jedne generacije na drugu. Načini ponašanja i razmišljanja se uče od najranijeg djetinjstva sve do njihovog usvajanja i prelaska u naviku. Učenje o kulturi se vrši neformalnim i formalnim načinima. Neformalni načini učenja kulture odvijaju se putem interakcija između pripadnika kulture, dok se formalni načini učenja kulture odvijaju u ustanovama, na primjer u školama i crkvama. Učenje o kulturi često se događa na nesvjesnoj razini. Najvažniji prijenosnici kulture su obitelj, crkva i država. Kulturu se uči i putem poslovice i narodnih priča kojima svaka kultura naglašava neke od njezinih temeljnih vrijednosti. Kulturu se uči i pomoću umjetnosti, pri čemu svaka kultura u umjetničkim djelima stavlja naglasak na ono što je pripadnicima te kulture važno. Učenje o kulturi vrši se i putem masovnih medija kao jednih od prijenosnika kulture.
2. Kultura se dijeli- vrijednosti, ideje i stavove kao ključne sastojke kulture trebaju dijeliti i ostali pripadnici kulture.
3. Kultura se temelji na simbolima- simboli koji su prenosivi pružaju ljudima mogućnost da ih sačuvaju i pohrane te dalje prenose te tako omogućavaju svakoj kulturi čuvanje onoga što smatra važnim i vrijednim. Pohranjivanje i prijenos simbola odvija se putem knjiga, uma, filmova, slika i ostalog. Time svaki pojedinac, bez obzira kada će ući u tu kulturu, je nasljednik mnoštva prikupljenih i pohranjenih informacija. Kulturni simboli se pojavljuju u različitim oblicima, no najvažniji je jezik. Jezikom čovjek ima mogućnost prenošenja kulture s generacije na generaciju.
4. Kultura je dinamična- kultura nije statična zbog mnogobrojnih razloga među kojima su i utjecaji tehnoloških promjena, okolišnih čimbenika, demografskih promjena i promjena ponašanja i vrijednosti i unutar same kulture. Veće promjene se najčešće ne dotiču onih najdubljih vrijednosti kulture poput vjerskih obreda, stavova prema spolu i dobi, etike, morala, važnosti prošlosti zbog toga što se te vrijednosti smatraju duboko usađenim u kulturu da opstaju bez obzira na promjene.
5. Kultura je integrirani sustav- svi aspekti kulture su uzajamno povezani.⁷

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti kako se čovjek nije rodio s urođenom kulturom, nego je odrastajući učenjem i socijalizacijom prihvatio određene norme ponašanja, stavove i vrijednosti. Ljudsko ponašanje temelji se na obrascima koji su naučeni, dakle nisu se rodili s njima. Naučili su ih kroz interakciju s drugim pojedincima, gledajući njihove postupke

⁶ Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R.: *Komunikacija između kultura*, Prijevod 6.izdanja, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2013., str.18-20

⁷ Ibid., str. 20-31 i Haviland, W. A., op.cit., str. 39-49

i upijajući vrijednosti koje njihova kultura njeguje i koje su im važne. Ono što je bitno za određenu kulturu i društvo u cjelini je da su obrasci ponašanja i vrijednosti zajednički jer bez toga pripadnici određene kulture ne bi mogli ostvariti suživot i komunikaciju.

Jedan od glavnih prijenosnika kulture je jezik. Također, kultura je sklona promjenama radi mnogobrojnih razloga. U današnje vrijeme kada je putem tehnologije omogućen pristup u dijelove svijeta i života ljudi u koje inače ne bi imali pristup, kultura je sklona mijenjati neke od obrazaca i vrijednosti koji nisu duboko usađeni u njene temelje. Kao primjer toga mogu se istaknuti promjene koje se događaju na tržištu rada, kada sve više mladih ljudi odlučuje češće mijenjati poslove, a ne kao njihovi roditelji ili djedovi i bake biti vezani pretežito samo uz jedan posao cijeli svoj život. Također, napretkom tehnologije, čestim putovanjima i migracijama imamo uvid u stilove života ljudi u drugim dijelovima svijeta te se samim time događaju i promjene u našoj kulturi.

Kultura utječe i na to kako se ljudi odijevaju, što jedu, kako su raspodijeljene uloge po spolovima u svakodnevnom životu, koliko religija ima utjecaj na život pripadnika određenog društva i slično. Kultura je poveznica između pripadnika neke društvene zajednice koja ih spaja i drži zajedno na temelju poštivanja istih vrijednosti koje se onda reflektiraju u obrascima ponašanja. Pripadnici različitih kultura tumače određene događaje na različiti način ovisno o onome što su naučili tijekom dosadašnjeg života na formalni ili neformalni način.

U nekim kulturama naglasak je na poštivanjima određenih vrijednosti koje u drugim kulturama nisu percipirane kao nešto što bi se trebalo poštivati ili ne na takav način kao u drugim kulturama. Općenito, kultura je prožimajući faktor ljudskog života.

Bahtijarević-Šiber i suradnici razlikuju četiri razine kulture i to nacionalnu, regionalnu, grupnu i organizacijsku kulturu. Nacionalna kultura obuhvaća dominantnu kulturu unutar nekog društva i razne supkulture temeljene na drugačijim vrijednostima od dominantne kulture. Regionalna kultura je kultura različitih regija. Grupna kultura je kultura pripadnika različitih grupa koje imaju specifične vrijednosti i norme ponašanja na temelju kojih se razlikuju od ostatka društva ili su pripadnici organizacija koje razvijaju vlastite specifične kulture. Organizacijska kultura je kultura pojedine organizacije koja omogućava zaposlenicima te organizacije prihvaćanje temeljnih vrijednosti, normi i uvjerenja predmetne organizacije te su te kulture unutar pojedinog društva različite jer su izraz težnji, vrijednosti, ciljeva i načina poslovanja vlasnika i vodećih ljudi pojedine organizacije.⁸

2.1.2. Što je komunikacija

Pojam komunikacije broji mnoštvo različitih definicija i ne postoji jedinstvena definicija pojma komunikacije. Samovar i suradnici smatraju „... da je ljudska komunikacija proces putem kojega se prenose simboli u svrhu izazivanja reakcije.“⁹ Iz ove definicije može se uočiti zašto komunikacija postoji, a to je da izaziva reakciju.

Liu i suradnici navode neke od karakteristika komunikacije:

⁸ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *ibid.*, str. 405-406

⁹ Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., *op.cit.*, str. 12

1. Komunikacija je dinamičan proces- komunikaciji kao procesu se ne može odrediti točan početak ili kraj. Pojedinačne verbalne poruke imaju točan početak i kraj, ali komunikacija kao sveukupan proces nema. Također, jednom kada se nešto izgovori ili napravi nema više mogućnosti povlačenja.
2. Komunikacija je interaktivna- za komunikaciju je potrebno da najmanje dvije osobe aktivno sudjeluju u njoj.
3. Komunikacija je simbolična- upotrebom verbalnih i neverbalnih simbola (proizvoljno odabranih i naučenih podražaja koji predstavljaju nešto drugo) prenose se misli i ideje jedne osobe drugoj osobi.
4. Komunikacija je kontekstualna- komunikacija ovisi o kontekstu u kojem se odvija, jer se komunikacija uvijek događa u nekom okruženju. Kontekst utječe na to što se komunicira i kako se komunicira.¹⁰

Neke od gore navedenih karakteristika komunikacije Samovar i suradnici definiraju kao načela komunikacije i to kao:

1. Komunikacija je dinamičan proces- komunikacija nije fiksna, na sudionike u komunikaciji utječu poruke drugih i oni se radi tih poruka stalno mijenjaju.
2. Komunikacija je simbolična- ljudi u komunikaciji upotrebljavaju simbole i upravo ta sposobnost im daje mogućnost svakodnevne interakcije. Upotreba verbalnih i neverbalnih simbola omogućuje ljudima da dijele svoje osjećaje i misli i omogućava prijenos kulture s generacije na generaciju. Svaka kultura se služi simbolima, ali svaka kultura pripisuje simbolima vlastita značenja i koriste se simbolima za različite namjene.
3. Komunikacija je sistemska- komunikacija je dio većeg sustava. Situacija i okruženje utječu na komunikaciju. Mjesto, prigoda, vrijeme i broj osoba neki su od elemenata povezanih sa sistemskom prirodom komunikacije. Što se tiče mjesta smatra se da se ljudi ne ponašaju jednako na različitim mjestima jer im mjesto interakcije pruža smjernice za ponašanje, a one ovise o ukorijenjenim pravilima u njihovoj kulturi. Ovisno o prigodi ljudi će se različito ponašati također ovisno o pravilima u njihovoj kulturi. Vrijeme također utječe na komunikaciju jer na svaki događaj u komunikaciji utječe raspoloživa količina vremena. Na komunikaciju utječe i broj osoba s kojima se komunicira jer se ljudi ne osjećaju i ponašaju isto u komunikaciji s jednom osobom, grupom ili većim brojem ljudi.
4. Komunikacija uključuje donošenje zaključaka- s obzirom da ljudi ne mogu pristupiti tuđim umovima zaključci o tuđim mislima i osjećajima donose se na temelju riječi, pogleda, kimanja glavom i slično. Ljudi izražavaju svoje osjećaje i misli putem simbola i to se smatra komunikacijom.
5. Komunikacija ima posljedicu- komunikacija utječe na sve strane uključene u komunikaciju. Reakcije na poruke koje primamo komunikacijom različite su po jačini i vrsti. Komunikacija izaziva reakcije na poruke koja će ponekad biti primjetne, a ponekad neprimjetne. Primjetne reakcije su u slučaju pitanja jedne osobe na koje druga osoba daje svoj odgovor. U tom slučaju poruka koja je zaprimljena od druge osobe je

¹⁰ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C.: *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2015., str. 32-34

izazvala primjetnu reakciju. Neke poruke će izazvati samo mentalnu reakciju i to one koje kada su zaprimljene i o njima se samo razmisli. Samo razmišljanje o upućenoj poruci je reakcija, ali ta reakcija nije primjetno djelovanje. Reakcije koje su teže zamjetne su reakcije na poruke koje se primaju oponašanjem, promatranjem ili u interakciji s drugim ljudima jer ljudi nisu svjesni primanja tih poruka, primjerice pozdravljanje rukovanjem, umjesto primjerice grljenjem, ljudi nesvjesno primaju poruku o različitim vrstama pozdravljanja. Nadalje, postoje i reakcije na poruke koje ljudi primaju nesvjesno. To su situacije kada reakcija na primljene poruke izazove reakcije tijela koje izvana nisu primjetne, poput ubrzanog rada srca i sličnog. Također, reakcija na poruke ne mora biti trenutačna, može se javiti i poslije nekoliko godina. Sa svakim činom razmjene poruka ljudi se mijenjaju stoga je važno osvijestiti snagu svojih poruka koje se upućuju i razmisliti o etičkim posljedicama poruka koje smo uputili.¹¹

Iz prethodno navedenog može se zaključiti kako je komunikacija proces za koji je potrebna aktivnost najmanje dvije osobe u kojoj se upotrebom simbola prenose misli i ideje i koja ovisi o okruženju u kojem se odvija.

Ljudi će se drugačije ponašati ovisno o prigodi radi koje se negdje nalaze, primjerice neće se isto ponašati na vjenčanjima i sprovodima. Ovisno o mjestu na kojem se nalaze ljudi se neće isto ponašati, na primjer u kazalištu ili na stadionu.

Ovisno o broju osoba s kojima ostvaruju komunikaciju ljudi se neće isto ponašati družeći se s prijateljem ili imajući javni nastup na nekoj konferenciji pred velikim brojem sudionika. Vremenski aspekt utjecaja na komunikaciju može se objasniti kako ljudi neće isto komunicirati ako su na primjer u nedostatku vremena ili ako imaju dovoljno vremena za komunikaciju.

Komunikacijom se proizvode određeni zaključci i komunikacija kao takva posljedično utječe na sve sudionike u komunikaciji.

Komunikacijski proces događa se između pošiljatelja poruke i primatelja poruke. „Ključni su dijelovi toga modela:

1. Pošiljatelj
2. Kodiranje
3. Poruka
4. Kanal
5. Dekodiranje
6. Primatelj
7. Šum
8. Povratna informacija“¹²

Prvi u tom procesu je pošiljatelj koji inicira poruku kodirajući neku misao. Poruka je fizički proizvod kodiranja pošiljatelja. Pri govorenju, poruka je govor, pri pisanju poruka je pisanje, a pri gestikuliranju poruka su pokreti ruku i izrazi na licima. Poruka putuje kroz medij to jest kanal, koji ovisno o pošiljatelju može biti formalan ili neformalan. Formalnim kanalima koje formiraju organizacije prenose se poruke koje su povezane s profesionalnom djelatnošću

¹¹ Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., op.cit., str. 12-16

¹² Robbins, S. P., Judge, T. A.: *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2009., str. 369

pripadnika organizacije, dok neformalnim kanalima se prenose osobne ili društvene poruke. Poruka je usmjerena primatelju, ali prije primanja poruke mora se provesti dekodiranje poruke to jest moraju se prevesti simboli u poruci u oblik razumljiv primatelju. Povratna informacija je posljednji element kojim se provjerava je li poruka koje se htjela prenijeti uspješno prenesena i utvrđuje se je li je primatelj shvatio.¹³

Podjela interpersonalne komunikacije je obično na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Izgovorena ili pisana riječ je verbalna komunikacija, dok je neverbalna komunikacija ono što je neizgovoreno, ali je ipak važno za komunikaciju, a tu se smatraju poruke drugoj osobi kao što su govor tijela, izrazi lica, brzina i ritam govora, geste, distanca od osobe s kojom se komunicira.¹⁴

Robbins i Judge definiraju tri osnovne metode međuljudske komunikacije:

1. Usmena komunikacija- Glavnim putem prijenosa informacija smatra se usmena komunikacija čije su glavne prednosti brzina i povratne informacije. Prenesena usmena poruka i povratni odgovor moguć je u kratkom roku. Također, zbog brzine povratne informacije lakše se otkrivaju i ispravljaju nesporazumi, ukoliko do njih dođe. Manjak usmene komunikacije očituje se kada u usmenoj komunikaciji i prenošenju poruka sudjeluje veći broj ljudi jer tada postoji veća mogućnost iskrivljavanja poruke.
2. Pismena komunikacija- Pismena komunikacija obuhvaća sva sredstva za prenošenje poruka pisanim riječima ili simbolima, poput pisama, elektronske pošte, podsjetnika i slično. Prednost pismene komunikacije je opipljivost i provjerljivost. Također, u pismenoj komunikaciji ljudi su češće pažljiviji nego u usmenoj komunikaciji i više razmišljaju o tome što žele prenijeti porukom. Nedostatci pismene komunikacije su to što ona iziskuje više vremena nego usmena komunikacija, mogući izostanak povratne informacije i primateljevo tumačenje pošiljateljeve poruke drugačije od pošiljateljevog tumačenja.
3. Neverbalna komunikacija – neverbalna komunikacija uključuje govor tijela, izraze lica, ton glasa ili naglasak i fizičku distancu između sugovornika. Govor tijela daje cjelovitije značenje poruci pošiljatelja. Naglasak koji se daje riječima ili izrazima daje na važnosti izrečenim riječima. Značenja prenose i izrazi lica, ali i fizička distanca između ljudi koji komuniciraju. Primatelj poruke treba uočiti neverbalnu komunikaciju i biti svjestan nesuglasja među porukama. Dolazi do krivog informiranja kada se verbalno izražava jedna poruka, dok se neverbalno odašilje proturječna poruka.¹⁵

Dakle, iz svega navedenog može se zaključiti kako je uz komunikaciju riječima veoma bitna i komunikacija bez riječi. Geste, mimike, intonacija glasa, naglasak, udaljenost od osobe s kojom se komunicira šalje također određenu poruku, ali bez riječi, bilo izgovorene bilo napisane.

Verbalna komunikacija osim govora obuhvaća i razumijevanje što znače pojedine riječi upotrijebljene tokom razgovora. Verbalna komunikacija je u uskoj vezi sa neverbalnim procesima, primjerice naglasak na pojedinim znakovima pri govorenju, promjene u izrazu lica,

¹³ Ibid., str. 369-370

¹⁴ Garača, N., Kadlec, Ž.: *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Vol. II, br. 3, str. 118-125, Virovitica, 2011., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/76463>, pristup 09.02.2023., str. 120-121

¹⁵ Robbins, S. P., Judge, T. A., op.cit., str. 371-374

usmjeravanje ili zadržavanje pogleda, i tako dalje. Verbalni kanal služi uglavnom za prijenos informacija, dok neverbalni kanal služi za prijenos stavova i emocionalnog odnosa prema prenesenim informacijama.¹⁶

Osnovno sredstvo komunikacije među ljudima je jezik, koji je ujedno i glavna veza sa vanjskim svijetom i glavno obilježje koje ljude odvaja od drugih životinjskih stvorenja s kojima dijele svijet, a neke od temeljnih funkcija jezika su:

- Razgovor- proces kojim se miješaju misli i ideje, bez nužne potrage za istinom ili dokazivanjem poante. Služi za upravljanje poslovima ljudi.
- Izražavanje afekta- jezik služi za vanjsko izražavanje unutarnjih afektivnih stanja i to u oblicima jednostavnih izjavljivanja osjećaja ili uzvika izazvanih nečim iznenadnim. Afektivnu funkciju jezika upotrebljavaju sve kulture, ali ovisno o kulturi pojedine emocije se izražavaju na različite načine. Neke kulture ne upotrebljavaju jezik u većem obujmu kako bi izrazili većinu emocija, dok se pojedine kulture služe jezikom veoma obilno kako bi izrazili većinu emocija.
- Razmišljanje- ljudi razmišljaju i vizualnim i verbalnim načinom, a koji će od tih načina upotrebljavati ovisi o njihovim sklonostima i tome čime se bave.
- Kontrola stvarnosti- jezik je u upotrebi i kao sredstvo pomoći za uspostavljanje kontrole nad stvarnosti, primjerice pri molitvi i blagoslovima jezikom se nastoji kontrolirati sile za koje postoji vjerovanje da imaju utjecaj na život ljudi.
- Čuvanje povijesti- jezik služi za bilježenje događaja u prošlosti i postignuća i ta njegova funkcija se vidi u povijesnim spisima, geografskim prikazima, poslovnim računima, znanstvenim izvještajima, zakonima i javnim bazama podataka.
- Socijalizacija i enkulturacija- jezik je primarno sredstvo kojim se uči pripadnike nekog društva o običajima prihvatljivim u kulturi, oblicima ponašanja, pravilnom odnosu prema fizičkom okružju i odnosu prema onome što je nevidljivo, ali može se osjetiti, to jest nadnaravnom.
- Izražavanje identiteta- identiteti postoje tek kada se izraze putem jezika. Pojedinačni i skupni identiteti utemeljeni na kulturi se stvaraju pomoću jezika, kao glavnog mehanizma.¹⁷

Ljudi pomoću jezika razmišljaju i oblikuju stvarnost te se smatra puno višim od običnog sustava simbola i pravila koji omogućuje komunikaciju s drugima.¹⁸

Uz verbalnu komunikaciju, jako je važna i neverbalna komunikacija. Neverbalne poruke poput izraza lica, tona glasa, načina odijevanja, položaja tijela, rasporeda sjedenja oko stola, veličine ureda i kata gdje je smješten ured su neke od snažnih neverbalnih poruka.¹⁹

Dakle, može se zaključiti kako komunikaciju čine verbalne i neverbalne poruke. Neverbalnim porukama često se šalju jaki signali, neovisno o verbalnim porukama. Raznim neverbalnim porukama izražavaju se stavovi i osjećaji prema informacijama prenesenim verbalnim putem.

¹⁶ Bašić, M.: *Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije*, Magistra Iadertina, 9(1), str. 55-70, Zadar, 2014., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/137242>, pristup 31.01.2023., str. 57

¹⁷ Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., op.cit., str. 166-170

¹⁸ Op.cit., str. 172

¹⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 106

Ponekad se neverbalnom komunikacijom ukazuje na važnost pojedinih informacija i poruka izrečenih verbalnim putem.

2.2. Kultura i vrijednosni okvir

Prethodno u radu objasnili smo pojmove kulture i komunikacije. Kako bismo što bolje upoznali kulture društva s kojima dolazimo u kontakt navesti ćemo neke od načina kojima se mogu definirati razlike u kulturama društva odnosno nacionalnim kulturama.

„Predmet bavljenja interkulturalnog menadžmenta je kultura društva, odnosno nacionalna kultura koju čine zajedničke vrijednosti i stavovi koji oblikuju ponašanje ljudi iz određene zemlje. U tom se smislu nacionalna kultura određuje i kao geografska distinkcija temeljena na fizičkim granicama nacionalne države.“²⁰

Kultura osigurava ljudima opći okvir za organizaciju njihovih misli, emocija i ponašanja u odnosu na okolinu, a u srži kulture nalaze se vrijednosti koje su od utjecaja na način ponašanja. U svakoj kulturi neke vrijednosti su više cijenjene od drugih. Vrijednosti su te koje ljudima pružaju kriterije za procjenu vlastitog i tuđeg ponašanja.²¹

Kako bi razumjeli grupno ponašanje potrebno je razumjeti vrijednosti jer su one od značajnog utjecaja na čovjekov odnos prema sebi samome, prema ostalim ljudima, društvu, duhovnom svijetu i prirodi. Izvor sukoba i nerazumijevanja između pripadnika različitih kultura mogu biti i ponašanja koja se razlikuju radi različitih vrijednosti. Kako bi se ostvarila uspješna međukulturna suradnja osnovni uvjet je upoznavanje kulture s kojom se dolazi u doticaj pri čemu je osobito važno međusobno razumijevanje i uvažavanje.²²

Iz prethodno navedenog može se zaključiti kako su nacionalne kulture osnova za proučavanje kulturnih razlika. Pritom se misli na zajedničke vrijednosti i stavove ljudi koji se onda odražavaju u njihovom ponašanju. O ovom dijelu rada obratiti ćemo pozornost na rad Geerta Hofstedeja i Edwarda Halla. Rad Geerta Hofstedeja promatrati ćemo kroz dimenzije nacionalne kulture, a rad Edwarda Halla u ovom dijelu rada promatrati ćemo kroz odnos prema kontekstu, odnosno podjelu kulture na kulture visokog konteksta i kulture niskog konteksta.

Nakon objavljenog rada Geerta Hofstedeja pod nazivom „Culture’s consequences: International differences in work-related values“ došlo je do zaokreta u načinu promatranja nacionalne kulture. Hofstede je proveo istraživanje među zaposlenicima informatičkog poduzeća IBM čiji je prvotni cilj bio saznati s kojim se problemima ti zaposlenici susreću. Rezultati su pokazali da se zaposlenici susreću sa sličnim problemima, ali da načini nošenja s problemima su u potpunosti različiti i da u velikoj mjeri ovise o državi iz koje zaposlenici potječu. Prve četiri identificirane dimenzije nacionalne kulture bile su individualizam- kolektivizam, indeks distance moći, izbjegavanje nesigurnosti i maskulinitet-feminitet. Istraživanje „Chinese Culture Connection“ provedeno na istočno-azijskim kulturama bilo je podloga da se modelu doda i dimenzija dugoročne orijentiranosti društva, koja se još naziva i konfucijanski dinamizam.

²⁰ Bedeković, V.: *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2010., str. 105

²¹ Liu, S., Volčić, Z., Gallois, C., *ibid.*, str. 104

²² Bedeković, V., *ibid.*, str. 106

Dimenzija koja mjeri suzdržanost naspram zadovoljavanju potreba dodana je u suradnji Geerta Hofstede sa bugarskim znanstvenikom Minkovom.²³

„Prema Hofstedeu, „nacionalna kultura“ određenog društva, zajednička je za pojedince i skupine unutar tog društva i razlikuje se od „mentalnog softvera“ nekog drugog društva ...“²⁴ Model Geerta Hofstede može se smatrati prvim sustavnim i obuhvatnim komparativnim istraživanjem nacionalnih kultura.²⁵

2.2.1. Temeljne dimenzije nacionalne kulture prema Hofstedeu

Geert Hofstede doprinio je velikim dijelom istraživanju kultura te je za razumijevanje kulturnih razlika opisao dimenzije nacionalne kulture koje ćemo objasniti u daljnjem dijelu rada.

Distanca moći

Distanca moći jedna je od temeljnih dimenzija kulture koja sadrži niz odgovora na osnovno pitanje nošenja sa činjenicom da su ljudi nejednaki.²⁶ „Distancom moći može se definirati u kojoj mjeri manje moćni članovi institucija i organizacija unutar zemlje očekuju i prihvaćaju da je moć raspoređena nejednako.“²⁷ Pod pojmom institucija se misli na obitelj, školu i zajednicu dok se pod pojmom organizacije misli na mjesta rada ljudi.²⁸

U kulturama u kojima prevladava veća distanca moći očekuje se od manje moćnih ljudi ovisnost o moćnijim ljudima, od djece se očekuje da slušaju roditelje i od ljudi se očekuje pokazivanje poštovanja prema ljudima s višim statusom.²⁹ U zemljama s većom distancom moći emocionalna udaljenost između šefova i podređenih je velika te postoji mala vjerojatnost izravnog pristupa podređenog svojim šefovima i mogućnosti proturječja s njima.³⁰

U kulturama s manjom distancom moći ističe se jednakost među ljudima i naglašava potreba za postojanjem međuovisnosti među ljudima na različitim razinama moći.³¹ U zemljama s malom distancom moći prisutna je ograničena ovisnost između podređenih i šefova, emocionalna udaljenost među njima je mala te će podređeni lako pristupiti šefovima i proturječiti im.³²

Distanca moći odnosi se i na to u kolikoj su mjeri unutar kulture raspoređeni moć, prestiž i bogatstvo. U kulturama s velikom distancom moći utjecaj i moć nije raspodijeljena među stanovništvom nego je koncentrirana u rukama nekolicine njih. U kulturama s malom distancom

²³ Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M.: *Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku*, Zbornik sveučilišta Libertas, 3 (3), str. 293-302, Zagreb, 2018., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/196106>, pristup 14.02.2023., str. 294-295

²⁴ Jeknić, R.: *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48(1), str. 103-123, Split, 2011., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/66433>, pristup 14.02.2023., str. 107

²⁵ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 407

²⁶ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M.: *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2010., str. 55

²⁷ Ibid., str.61

²⁸ Op.cit.

²⁹ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 107

³⁰ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 61

³¹ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 107

³² Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 61

moći ljudi vlada tendencija minimiziranja razlika u statusu, dobi, spolu, i ulogama, a društvene interakcije su manje formalne i izravnije.³³

U kulturama s visokom distancom moći na radnom mjestu odnos nadređenih i podređenih se temelji na egzistencijalnoj nejednakosti, podređeni očekuju upute za rad od nadređenih, velike su razlike u plaćama, velik je broj nadzornog osoblja, uredski posao ima viši status od fizičkog posla, a odnosi između nadređenih i podređenih su puni emocija u velikom broju slučajeva. Na radnom mjestu u kulturama s niskom distancom moći odnos između nadređenih i podređenih se temelji na egzistencijalnoj jednakosti. Smatra se da je hijerarhijski sustav uspostavljen samo radi praktičnosti, odlikuju ih prilično decentralizirane organizacije, nema velikog broja nadzornog osoblja, razlike u plaćama su relativno male između najviših i najnižih poslova. Što se tiče rada, visokokvalificirani ručni rad ima viši status od niskokvalificiranog rada u uredu. Što se tiče privilegija u kulturama s visokom distancom moći nadređeni na njih imaju pravo dok su one u kulturama s niskom distancom moći nepoželjne.³⁴

Dakle, ova dimenzija distanca moći koja se negdje naziva i hijerarhijska distanca govori o nejednakosti u društvima i odraz je stavova društva i pojedinaca prema tome. U nekim zemljama prevladava visoka distanca moći što znači da će se tamo prihvaćati hijerarhija bez ikakvih objašnjenja, dok će se u društvima koje odlikuje niska distanca moći isticati jednakost među ljudima i za hijerarhiju će se tražiti opravdanja. Društvene interakcije u kulturama s niskom distancom moći biti će manje formalne nego u kulturama sa visokom distancom moći.

Dakle, na radnom mjestu u kulturama koje se odlikuju visokom distancom moći biti će veće razlike između nadređenih i podređenih, a podređeni će vrlo rijetko biti samostalni u svom radu jer od nadređenih očekuju uputstva za rad. U kulturama s manjom distancom moći ljudi su samostalniji u radu, a razlike između nadređenih i podređenih su male. Privilegije su ono što se također razlikuje u kulturama sa visokom i niskom distancom moći jer su one nepoželjne i ne gleda se na njih s odobravanjem u kulturama u kojima je prisutna niska distanca moći za razliku od kultura s visokom distancom moći.

Visoka distanca moći prisutna je primjerice u Maleziji, Slovačkoj, Filipinima, dok je niska distanca moći prisutna primjerice u Austriji, Izraelu, Danskoj.³⁵

Izbjegavanje nesigurnosti

Izbjegavanje nesigurnosti ili neizvjesnosti je odraz koliko kultura tolerira dvosmislenost i prihvaća rizik. Kulture se razlikuju po tome imaju li potrebu za sigurnošću i informacijama ili im je ugodnije nositi se sa različitosti i dvosmislenošću.³⁶

U kulturama sa visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti uspostavljanjem formalnih pravila, netolerancijom na devijantno ponašanje i ideje, traženjem konsenzusa te vjerom u apsolutne istine i postizanje stručnosti nastoji se izbjeći nesigurnost i nedoumice. Ujedno, obilježja takvih kultura su visoke razine stresa i tjeskobe, a ljudi vjeruju da u životu vrebaju opasnosti stoga

³³ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 107

³⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 73-74

³⁵ Op.cit., str. 57-60

³⁶ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 109

kako bi se te opasnosti umanjile ili izbjegle izražena je snažna potreba za planovima, pravilima, propisima i svemu ostalome što u život unosi strukturu.³⁷

U kulturama sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti lakše se prihvaća nesigurnost kao dio života, ljudi su fleksibilni, skloni preuzimanju rizika, smatraju da ne treba previše pravila i općenito ih se može okarakterizirati kao manje napetima.³⁸

Neke od zemalja sa velikim stupnjem izbjegavanjem nesigurnosti su primjerice Grčka, Portugal, Malta, Rusija, Japan, dok su neke od zemalja sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti primjerice Singapur, Jamajka, Danska, Švedska.³⁹

U društvima sa visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti karakteristično je postojanje više formalnih i neformalnih pravila koja se odnose na prava i dužnosti poslodavaca i zaposlenika, postojanje više internih propisa sa ciljem kontroliranja procesa rada. U kulturama sa visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti ljudi se osjećaju ugodnije u strukturiranim okruženjima. Suprotno od toga, u kulturama sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti ljudi su mišljenja kako pravila treba uspostaviti samo u apsolutnoj nuždi i vjeruju da se i bez formalnih pravila može riješiti puno problema. Paradoks je da se u kulturama sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti pravila češće bolje pridržava od kultura sa visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti.⁴⁰

Što se tiče poslovanja u kulturama koje karakterizira niska razina izbjegavanja nesigurnosti neke od karakteristika su da zaposlenici češće mijenjaju poslove, ali je i sve niža razina samozapošljavanja, prevladava sklonost tome da osim nužnih bude što manji broj pravila, tolerira se dvosmislenost i kaos, a strategija je ono čime se bave vodeći menadžeri, dok u kulturama sa visokom razinom izbjegavanja nesigurnosti zaposlenici rjeđe mijenjaju poslove, ali je i viša razina samozapošljavanja, prevladava sklonost postojanju pravila, ne postoji tolerancija na dvosmislenost i kaos, nego vlada potreba za preciznošću i formalnošću, a vodeći menadžeri se bave svakodnevnim poslovanjem.⁴¹

Dimenzija izbjegavanje nesigurnosti govori o tome prihvaćaju li ljudi u određenoj kulturi lakše ili teže nesigurnost koju postoji u životu i kako se ljudi ovisno o kulturi nose sa tom činjenicom. U svakoj kulturi postoji nesigurnost, ali ovisno o kulturi ljudi će lakše ili teže prihvaćati nesigurnost i ono što ona donosi. U kulturama sa visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti biti će jače izražena potreba za pravilima, dok u kulturama sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti potreba za pravilima nije toliko izražena. Potreba za pravilima u kulturama sa visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti leži u činjenici da se ljudi osjećaju ugodnije ako imaju više pravila ili planova.

Individualizam-kolektivizam

Dimenzija individualizam- kolektivizam opisuje odnos između pojedinca i grupa kojima pojedinac pripada. U individualističkim kulturama vlada sklonost poticanju pojedinaca za slijeđenjem i razvijanjem njihovih sposobnosti i sklonosti, dok je u kolektivističkim kulturama

³⁷ Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., op.cit., str. 146-147

³⁸ Op.cit., str. 147-148

³⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 192-195

⁴⁰ Op.cit., str. 209-210

⁴¹ Op.cit., str. 217

članstvo u grupi važnije od individualnosti i od ljudi se očekuje da se ponašaju u skladu sa normama i vrijednostima unutar grupa.⁴²

Individualističkim se društvima smatraju društva u kojima su veze između pojedinaca labave to jest od svakoga se očekuje briga za sebe i svoj uski dio obitelji dok se kolektivism odnosu na društva u kojima ljudi od rođenja pa nadalje pripadaju snažnim, kohezivnim grupama koje se o njima tijekom života brinu u zamjenu za lojalnost.⁴³

U individualističkim kulturama ne potiče se suradnja nego natjecanje, naglasak je na pojedinačnoj inicijativi i postignuću, prednost ispred skupnih ciljeva imaju osobni ciljevi i ljudi pretežno nisu u emotivnoj ovisnosti o institucijama i organizacijama. U kolektivističkim kulturama pravi se razlika između članova skupine i nečlanova skupine. Ljudi smatraju da će ih drugi članovi skupine čuvati te da se zbog toga očekuje lojalnost svojoj skupini. U kolektivističkim kulturama postoji emotivna ovisnost pojedinca o organizacijama i institucijama i naglašena je pripadnost organizacijama. Pojedinci imaju povjerenje u skupne odluke pa i nauštrb osobnih prava.⁴⁴

Individualističke zemlje su primjerice SAD, Australija, Nizozemska, Danska, Švedska, dok su kolektivističke zemlje primjerice Gvatemala, Ekvador, Kolumbija.⁴⁵

Dimenzija individualizam/kolektivism govori o tome je li važno pripadati skupini i ponašati se u skladu sa pravilima i vrijednostima skupine ili je važno pojedincu njegove osobne sposobnosti i sklonosti. U individualističkim društvima ljudi se trebaju brinuti o sebi i svojoj užoj obitelji, dok u kolektivističkim društvima od rođenja pripadaju grupama koje vode brigu o njima, a ljudi su im zauzvrat lojalni. U individualističkim društvima potiče se razvoj pojedinca, a u kolektivističkim se očekuje ponašanje skladno s vrijednostima grupa kojima pripadaju.

Maskulinitet-feminitet (muževnost/ženstvenost)

Ova dimenzija kulture govori o tome u kojem stupnju u određenom društvu prevladavaju osobine koje se tradicionalno smatraju muškim ili ženskim osobinama. Pritom se pod muškim osobinama misli na natjecateljski duh, uspjeh, nezavisnost, materijalna dobit, asertivnost dok se pod ženskim osobinama misli na brigu za druge, održavanje dobrih odnosa, solidarnost, kvalitetu života, suradnju i slično tome.⁴⁶

U kulturama u kojima više cijene muške osobine naglašavaju natjecanje, materijalni uspjeh i samopouzdanje, dok se u kulturama koje više cijene ženske osobine više naglašavaju briga za slabije članove, kvaliteta života i međuljudski odnosi. U kulturama u kojima prevladava feminitet ili ženstvenost dopušta se veće preklapanje društvenih uloga spolova, kao na primjer žena u radnom odnosu, a muž vodi brigu o kućanstvu i djeci.⁴⁷

⁴² Liu, S., Volčić, Z., Gallois, C., op.cit., str. 105

⁴³ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 92

⁴⁴ Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., op.cit., str. 144- 146

⁴⁵ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 95-97

⁴⁶ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 413

⁴⁷ Liu, S., Volčić, Z., Gallois, C., op.cit., str. 106

Muževnost obilježava one kulture gdje je jasna podjela društvenih i spolnih uloga, gdje je jasno izražena odlučnost za postizanje uspjeha i ambicioznost, dok ženstvenost obilježava one kulture u kojima je preferirana kvaliteta života, sklonost nepredvidljivosti i intuicija.⁴⁸

Zemlje u kojima je izražena dimenzija muževnosti ili maskuliniteta su primjerice Slovačka, Japan, Mađarska, Austrija, dok su zemlje u kojima je izražena dimenzija ženstvenosti ili feminiteta primjerice Švedska, Norveška, Nizozemska, Danska.⁴⁹

Ova dimenzija također veoma utječe na društvo u cjelini jer o osobinama koje prevladavaju u određenoj kulturi ovisiti će načini poslovanja, načini života, rješavanje sukoba i ostalo. U kulturama u kojima prevladava maskulinitet uloge po spolovima su odvojene te se od muškaraca očekuje da budu koncentrirani na uspjeh i materijalno bogatstvo dok se od žena očekuje briga, suradnja, održavanje međuljudskih odnosa i slično. U ženstvenim kulturama uloge između spolova se preklapaju pa na primjer nije neobično da i muškarci ostanu doma u brinu se o djeci, a žene ostvaruju profesionalnu karijeru. U ženstvenim kulturama veći je udio žena na radnom mjestu i na primjer u političkom životu nego u kulturama u kojima prevladava maskulinitet ili muževnost.

Ona društva u kojima rodne uloge nisu predmet stroge podjele su ženska društva to jest poslove i uloge koje bi tradicionalno nazivali "ženskim" mogu obavljati i muškarci, kao i obrnuto.⁵⁰

Što se tiče poslovanja u maskulinitetnim kulturama karijera je obvezna za muškarce, dok žene mogu izabrati, daje se prednost boljoj zaradi, nego slobodnom vremenu, manji je udio žena u sustavu rada na stručnim poslovima, ljudi žive zato da bi radili, a upravljanje se oslanja na odlučnost i agresiju dok u ženstvenim kulturama ljudi rade da bi mogli živjeti, više je naglasak na slobodno vrijeme, nego boljoj zaradi, veći je udio žena u sustavu rada na stručnim poslovima, a upravljanje se oslanja na intuiciju i konsenzus.⁵¹

Dugoročna/kratkoročna orijentacija

Ova dimenzija se odnosi na intenzitet orijentacije društva na budućnost, odnosno na sadašnjost i prošlost. Obilježja dugoročne orijentacije su među ostalim štednja, ustrajnost, upornost, spremnost podrediti osobne interese višim ciljevima i očekivanje dugoročnih rezultata. U kulturama s obilježjem kratkoročne orijentacije očekuju se brzi rezultati, više je izražena sklonost potrošnji i težnji da se čak i pod cijenu pretjerane potrošnje ide u korak sa susjedima.⁵²

U kulturama kratkoročne orijentacije cijenjene su vrijednosti poput slobode, prava, samostalnosti, postignuća i slobodno vrijeme, dok se u kulturama dugoročne organizacije naglašavaju vrijednosti poput poštenja, učenja, prilagodbe, samodiscipline i odgovornosti, a slobodno vrijeme nije bitno.⁵³

⁴⁸ Bedeković, V., op.cit., str. 112

⁴⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 141-143

⁵⁰ Jurković, mr.sc. R., Mlinar, P., Mlinar, D.: *Analiza eksterne okoline kroz analizu nacionalnih kultura*, FIP-Financije i pravo, 9(2), str.41-64, Zagreb, 2021., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/407630>, pristup 23.02.2023., str. 54-55

⁵¹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 170

⁵² Bedeković, V., op.cit., str. 113

⁵³ Jeknić, R., ibid., str. 110-111

Dugoročna orijentacija označava njegovanje vrlina koje su usmjerene prema budućnosti, a posebno ustrajnost i štedljivost. Suprotno od toga, u kratkoročnoj orijentaciji njeguju se vrline koje su vezane za prošlost i sadašnjost, a u to se posebno ističe poštivanje tradicije, ispunjavanje društvenih obveza i očuvanje reputacije.⁵⁴

Ovdje je važno napomenuti kako je ova dimenzija naknadno dodana i kako se prvenstveno temeljila na ispitivanjima kineskih znanstvenika, a rezultati su bili dostupni za samo 23 zemlje i taj indeks je nazvan LTO-CVS. Pokušaji proširenja pomoću istih pitanja dali su razočaravajuće rezultate stoga je novi indeks, nazvan LTO-WVS, inspiriran starim, ali se morao temeljiti na sasvim drugačijem upitniku u drugom vremenskom razdoblju i sa različitim ispitanicima. Novi rezultati bili su prikazani za 93 zemlje.⁵⁵

Što se tiče ključnih razlika između društva s dugoročnom i kratkoročnom orijentacijom baziranom na WVS (World Values Survey) podacima je što u dugoročnoj orijentaciji prevladava među ostalim sklonost ustrajnosti, učenju od drugih zemalja i sklonost ulaganju u nekretnine, dok u kratkoročnoj orijentaciji prevladava ponos na svoju zemlju, važnost tradicije i sklonost ulaganju u investicijske fondove.⁵⁶

Prema rezultatima za 93 zemlje u zemlje u kojima je izražena dugoročna orijentacija spadaju primjerice Japan, Kina, Ukrajina, dok su zemlje s kratkoročnom orijentacijom primjerice Egipat, Nigerija, Kolumbija, Australija, SAD.⁵⁷

Ugađanje (zadovoljavanje potreba) naspram suzdržanosti

Ova dimenzija govori o tome da će društvo sklonije udovoljiti potrebama pojedinaca odlikovati veća razina udovoljavanja osnovnim ljudskim potrebama i veća razina uživanja u životu, dok će društva koja imaju sklonost suzdržavanju pretežno zanemarivati potrebe pojedinaca nametanjem strogih društvenih normi.⁵⁸

Dimenzija ugađanje ili zadovoljavanje potreba označava sklonost dopuštanju pretežno slobodnog zadovoljenja osnovnih i prirodnih ljudskih želja koje su povezane sa uživanjem u životu i zabavom, dok suzdržanost je odraz uvjerenja kako takvo zadovoljstvo treba regulirati i obuzdati strogim društvenim normama. Treba imati na umu da se zadovoljavanje želja pod dimenzijom ugađanja misli na zabavu i uživanje u životu, a ne zadovoljavanje ljudskih želja u općem smislu.⁵⁹

Zemlje u kojima je izraženo ugađanje ili zadovoljavanje potreba je primjerice Meksiko, Nigerija, Kolumbija, Švedska, Australija, dok su zemlje u kojima je izražena suzdržanost primjerice Egipat, Ukrajina, Estonija.⁶⁰

U državama u kojima je izražena dimenzija ugađanja više je sretnih ljudi, daje se veći značaj slobodnom vremenu, ljude karakterizira pozitivan stav i optimizam, važno je imati prijatelje, nije važna štedljivost, dok u državama u kojima je izražena dimenzija suzdržanosti slobodno

⁵⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 239

⁵⁵ Op.cit., str. 254

⁵⁶ Op.cit., str. 275

⁵⁷ Op.cit., str. 255-258

⁵⁸ Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M., ibid., str. 295

⁵⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 281

⁶⁰ Op.cit., str. 282-285

vrijeme je manjeg značaja, manje je sretnih ljudi, ljude karakterizira cinizam i pesimizam, nije toliko važno imati prijatelje, ali važna je štedljivost.⁶¹

Ova dimenzija dakle mjeri stupanj i sklonost društva u zadovoljavanju svojih želja u smislu zabave i uživanja u životu. Ugađanje znači da društvo donekle dopušta udovoljavanje potrebama pojedinaca, dok suzdržanost znači da društvo potiskuje i ograničava želje pojedinaca i to nametanjem društvenih normi.

Dakle, općenito se može zaključiti kako u zemljama u kojima prevladava ugađanje ili zadovoljavanje potreba ljudi su sretniji, optimističniji, pozitivniji, važni su im prijateljski odnosi dok u državama u kojima prevladava suzdržanost ljudi su cinični, pesimistični i nisu im toliko važni prijateljski odnosi.

2.2.2. Odnos prema kontekstu

Antropolog Edward Hall kulture je podijelio na kulture visokog i niskog konteksta. U kulturama visokog konteksta u toku susreta mnoga značenja ne prenose se putem riječi zato jer su narodi vrlo homogeni i sličnih iskustava. Način prijenosa informacija u visoko kontekstualnim društvima je putem zaključaka, putem gesta, a i šutnjom. U nisko kontekstualnim kulturama najveći dio podataka sadrže verbalne poruke, a vrlo malo kontekst ili sudionici interakcije. Također, u kulturama visokog konteksta ljudi doživljavaju manje vjerodostojnim informacije dobivene primarno verbalnim putem.⁶²

Kontekstom se označava broj dodatnih informacija potrebnih za razumjeti određenu društvenu situaciju. O kulturi niskog konteksta govorimo ako za opisivanje i razumijevanje određene društvene situacije kontekst sveden na mali broj informacija. U kulture visokog konteksta spadaju kulture gdje za razumijevanje i opisivanje određene društvene situacije postoji velik broj informacija.⁶³

Također, kontekst označava i način traženja i prikupljanja informacija i znanja te način utvrđivanja njihova značenja. U kulturama visokog konteksta informacije se prikupljaju i provjeravaju osobnim i neformalnim putem. U njima se smatra da ljudi imaju većinu informacija. U njima su poruke često kodirane i neizravne pa je za njihovo razumijevanje potrebna analiza načina prijenosa tih informacija, neverbalnih poruka i drugih elemenata. Primatelj poruke osim izrečenog mora obratiti pažnju i na način kako je nešto rečeno kako bi mogao dešifrirati poruku i njeno značenje protumačiti. Veliku ulogu u prenošenju poruka u kulturama visokog konteksta ima neverbalna komunikacija. U tim kulturama naglasak je na važnosti grupe, a ne pojedinca, a od posla su važniji odnosi i povjerenje. Japan, Kina, mnoge južnoeuropske zemlje i arapske zemlje su primjerice zemlje s kulturom visokog konteksta.⁶⁴

U kulturama niskog konteksta prevladavajuće su pisane, eksplicitne informacije i poruke za razliku od kultura visokog konteksta. Poruke su jasne, izravne i činjenično utemeljene, a informacije koje su potrebne za odluku predmet su potrage u podatkovnim i istraživačkim

⁶¹ Op.cit., str. 291

⁶² Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., op.cit., str. 160-162

⁶³ Hercigonja, Z., ibid., str. 43

⁶⁴ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 440-441

bazama, te u tome u većoj mjeri oslonac traže u podatkovnim bazama i službenim izvorima informacija nego u osobnim kontaktima. U kulturama niskog konteksta komunikacije su sredstvo sa kojim se postiže cilj te je u njima prevladavajući stil komuniciranja izravan, eksplicitni stil. U takvim kulturama važnije od odnosa i povjerenja je sklapanja posla, a od grupnog postignuća važniji su individualna dobrobit i postignuće. U kulture niskog konteksta spadaju primjerice Australija, Kanada, zemlje zapadne i sjeverne Europe i SAD.⁶⁵

U kulturama visokog konteksta komunikacija podrazumijeva obostrano puno više povjerenja. Iako izvana može izgledati kao usputan i nevažan razgovor, važno je jer je odraz želje za izgradnjom odnosa i stvaranjem povjerenja. U kulturama visokog konteksta usmeni dogovori znače i stroge obveze, a dob osobe, koliko dugo radi i položaj u organizaciji je jako vrednovano i od snažnog utjecaja na kredibilitet osobe. Dakle, veliku težinu u komunikaciji nosi službeni status osobe to jest njezin ugled i mjesto u društvu. U takvim kulturama ono neizrečeno može imati veću važnost od onoga izrečenoga. U kulturama niskog konteksta ugovori koji se moraju provesti će biti pisani, sročeni točno i sastavljeni vrlo legalistički. U kulturama niskog konteksta cijeni se izravnost i očekivanja od menadžera su izričitost i točnost u prijenosu značenja što su željeli prenijeti.⁶⁶

Dakle, bitne razlike u kulturama visokog i niskog konteksta su u načinima prijenosa informacija pa će u kulturama visokog konteksta naglasak biti na neverbalnoj komunikaciji, a u kulturama niskog konteksta naglasak će biti na verbalnoj komunikaciji. U kulturama visokog konteksta važniji su odnosi, dok je u kulturama niskog konteksta važnije sklapanje posla. U kulturama visokog konteksta važno je osim samih poruka obratiti pažnju na način prijenosa tih poruka da bi se značenje te iste poruke moglo protumačiti. Također, u kulturama visokog konteksta za prikupljanje informacija bitni su osobni kontakti dok se u kulturama niskog konteksta prikupljanje informacija oslanja na službene izvore.

U kulturama visokog konteksta usmeni dogovori su važni, a komunikacijom se želi izgraditi odnos i stvoriti povjerenje. Na kredibilitet pojedinca utječe i starost odnosno dob, koliko dugo radi u organizaciji i njegov položaj u njoj. U kulturama niskog konteksta naglasak je na izravnosti, a komunikacija je pretežito pismena, od koje se očekuje točnost.

2.3. Kultura i komunikacija

Interkulturalna komunikacija postoji od davnih vremena, no u fokus proučavanja došla je intenziviranjem međukulturalnih kontakata.⁶⁷

Interkulturalna komunikacija nije novost u današnjem svijetu jer su se interkulturalni kontakti događali još pri susretima različitih plemenskih skupina kada su plemena pri međusobnim susretima otkrivala međusobne razlike. Zbog neznanja o kulturama ljudi su postajući svjesni razlika najčešće bili skloni reagirati zlonamjerno. I danas još uvijek vlada sklonost okrivljavanja

⁶⁵ Op.cit., str. 441

⁶⁶ Robbins, S. P., Judge, T. A., op.cit., str. 390

⁶⁷ Literatura koja je korištena za potrebe ovog rada sastavljena je od autora od kojih neki naglašavaju pojam interkulturalna komunikacija, a neki interkulturalna komunikacija. Izraze interkulturalna i interkulturalna u daljnjem tijeku rada koristiti ćemo prema tome kako su ih pojedini autori i navodili, a autorica rada u svojem izlaganju koristiti će riječ interkulturalna

onoga što je ljudima strano. Gledajući s povijesnog aspekta, interkulturalna komunikacija nije doživljavala uspjeh, pogotovo gledajući mnoge ratove i sukobe koji su se vodili. Ljudi i društva u cijelom svijetu trebaju jedni s drugima naučiti živjeti. Prilagodba promjenama u svjetskim društvenim odnosima i izazovi koji se javljaju u upravljanju tim promjenama na međunarodnoj razini i razini pojedinih država je ono o čemu se govori kada se govori o interkulturalnoj komunikaciji.⁶⁸

„Proizlazeći iz potrebe za povezivanjem i interakcijom s drugim osobama različitih kultura interkulturalna komunikacija javlja se kao oblik komuniciranja koji omogućava društvene i poslovne kontakte među kulturno različitim pojedincima i grupama.“⁶⁹ Iz ovoga se može zaključiti kako se interkulturalnom komunikacijom omogućavaju društvene i poslovne veze među ljudima i grupama koji pripadaju različitim kulturama.

Samovar i suradnici smatraju da kada pripadnik jedne kulture stvori poruku koja je namijenjena za pripadnika neke druge kulture da tada dolazi do interkulturalne komunikacije.⁷⁰

Interkulturalna interakcija danas je stvarnost u svakodnevnom životu, a zbog rastuće međuovisnosti ljudi u kontekstu suvremenog globaliziranog društva nužno je posvećivati pažnju interkulturalnoj komunikaciji. Interkulturalnom komunikacijom sudionici različitog kulturnog podrijetla dolaze u posredan ili neposredan kontakt, te je naglasak stavljen više na komunikacijskom procesu između njih, a manje na kulturnim karakteristikama pojedinca.⁷¹

Interkulturalna komunikacija nešto je s čime smo se svi susreli u svojem životu, bilo u privatnim susretima bilo u poslovnim susretima. U današnje doba ljudi više putuju i dolaze u kontakt sa pripadnicima drugih kultura. Mnogo ljudi je iz različitih razloga odlučilo potražiti svoj dom u drugim državama, neki od njih u državama s različitom kulturom od njihove. U poslovnom okruženju interkulturalna komunikacija nešto je s čime se skoro svaki poslovni subjekt susreće u svom poslovanju, bilo zapošljavanjem ljudi iz različitih kultura, bilo širenjem poslovanja na strana tržišta i iz drugih razloga.

Proučavanjem interkulturalne komunikacije osnovne interakcijske elemente koji su njeni sastavni dijelovi predstavljaju neki od specifičnih aspekata kulture, a to su percepcijski procesi te verbalni i neverbalni komunikacijski procesi.⁷² Temeljne pretpostavke verbalne i neverbalne komunikacije smo objasnili u prošlom poglavlju, te ćemo ih ovdje definicijski i pojmovno povezati sa kontekstom interkulturalne komunikacije.

„**Percepcija** kao značajan interakcijski element interkulturalne komunikacije složeni je proces koji omogućava izbor onih podražaja koji djeluju na ljudska osjetila i njihovo vrjednovanje i organizaciju u određenu cjelinu, kao i njeno tumačenje.“⁷³

Verbalna komunikacija je drugi interakcijski element interkulturalne komunikacije i njenim osnovnim sredstvom se smatra jezik. Jezik podrazumijeva sustav artikuliranih znakova to jest simbola koji omogućava uobličavanje misli i duhovnih sadržaja, razumijevanje njih i prijenos

⁶⁸ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 2-3

⁶⁹ Bedeković, V., op.cit., str. 131

⁷⁰ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 9

⁷¹ Bedeković, V., op.cit., str. 132

⁷² Op.cit., str. 134

⁷³ Op.cit.

u smislenom obliku. Verbalna komunikacija uključuje i mišljenje i razumijevanje značenja ponekih riječi koje su upotrijebljene u toku razgovora i zato su jezik i oblici mišljenja u uskoj vezi s percepcijom i procesom pridavanja pojedinim riječima određenog značenja. Svaka kultura daje svoj individualni pečat sustavu riječi, a riječima se pridaju značenja koja podliježu širokom rasponu interpretacija i time se jezikom kao primarnim sredstvom prenosi kultura, njena vjerovanja, norme, vrijednosti i pogledi na svijet, no sa suprotne strane jezik time što omogućava interakciju sa drugim pripadnicima njihove kulture ljudima osigurava osjećaj povezanosti i zajedništva.⁷⁴

Neverbalna komunikacija je treći interakcijski element interkulturalne komunikacije. Neverbalnim kanalom prenose se stavovi i emocionalni odnosi prema informacijama prenijetih putem verbalnog kanala. Nekim istraživanjima pokazano je da su oko 55% informacija prenesi putem pokreta tijela, držanja tijela, putem izraza lica, dakle neverbalnim putem. Neverbalna komunikacija korištenjem raznih njezinih oblika često zasjenjuje verbalnu komunikaciju. Ponašanja u neverbalnoj komunikaciji najčešće su izraz pozitivnih ili negativnih osjećaja i raspoloženja te bi ljudska komunikacija bez njihove upotrebe bila nepotpuna i osiromašena.⁷⁵

Snažan utjecaj na interkulturalnu komunikaciju ima jezik koji je ljudima sredstvo prijenosa njihovih misli, želja, stavova, namjera i ostaloga. Verbalna komunikacija bila je predmetom istraživanja znanstvenika iz mnogih disciplina, kao što su psihologija, sociologija, antropologija i ostale, no ključni čimbenici međukulturalne komunikacije su lingvisti koji se bave pitanjem što je posebno u ljudskom jeziku, ponekad zajedno s glasovnim aspektima koji prate jezik. Jezik kojim ljudi govore definira njihov svijet i njihov identitet. Isto tako, jezik može biti snažan marker grupnog ili nacionalnog identiteta.⁷⁶

Razumijevanjem važnih kulturnih razlika u neverbalnoj komunikaciji, mogu se razumjeti znakovi koji pak upućuju na stavove i vrijednosti koje stoje iza toga. Neverbalnu komunikaciju karakteriziraju ista obilježja kao i kulturu, a to su da je naučena, nevidljiva i sveprisutna.⁷⁷

U neverbalnu komunikaciju spadaju geste, ekspresije lica, položaji tijela, pokreti tijela, kontakt očima, dodiri, način odijevanja, prostor i vrijeme.⁷⁸ Problem u komunikaciji između kultura je to što je neverbalna komunikacija uvjetovana kulturom pa prvi pogled jednake geste i neverbalni znakovi ne znače isto u različitim kulturama.⁷⁹ Osim učenja stranog jezika potrebno je upoznati i kulturu zajednice u kojoj se taj jezik govori jer nije nužno da je prihvatljivo ponašanje u jednoj kulturi, prihvatljivo i u drugoj kulturi.⁸⁰

Dakle, iz svega prethodno navedenoga može se zaključiti kako osim verbalne, na interkulturalnu komunikaciju snažno utječe i neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija, iako je prisutna u svakoj kulturi, često sami oblici neverbalne komunikacije nemaju isto značenje u

⁷⁴ Op.cit., str. 135

⁷⁵ Op.cit., str. 135-136

⁷⁶ Liu, S., Volčić, Z., Gallois, C., op.cit., str. 154

⁷⁷ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 204-205

⁷⁸ Bedeković, V., op.cit., str. 136

⁷⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 446

⁸⁰ Zlomislčić, J., Radoš Gverijeri, Lj., Bugarić, E.: *The significance of intercultural competence in cross-cultural communication*, Ekonomski vjesnik, 29(2), str. 433-451, Osijek, 2016., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/251472>, pristup 24.02.2023., str. 434

različitim kulturama te je potrebno i na to obratiti pažnju kako ne bi došlo do nesporazuma ili sukoba između pripadnika različitih kultura i kako bi sama interkulturalna komunikacija bila uspješna.

Istraživanjima svjetskih znanstvenika dokazano je da ljudi 55% svojih osjećaja izražavaju neverbalno, dok 45% izražavaju verbalno, od čega 38% izražavanjem glasom, dok samo 7% riječima.⁸¹

Kao dio neverbalne komunikacije na koji ćemo u ovom dijelu rada obratiti pozornost ističe se i odnos prema prostoru i odnos prema vremenu.

Odnos prema prostoru

U smislu proksemike kao proučavanja načina kako ljudi upotrebljavaju fizički prostor prenošenja poruka može se govoriti o tri oblika prostora i to fiksni prostor (primjerice zgrade i arhitektura), polufiksni prostor (raspored sjedenja) i osobni prostor (prostor oko tijela čovjeka).⁸²

„Pojam proksemije uveo je Edward Hall koji je polazeći od toga da se ljudi međusobno razlikuju u uporabi osobnog prostora definirao četiri vrste prostornih zona ili distanci (intimnu, osobnu, društvenu i javnu) koje se razlikuju u načinu međusobnih odnosa za vrijeme odvijanja komunikacijskog procesa.“⁸³

Intimna udaljenost u pravilu je rezervirana za vrlo osobne odnose i na toj udaljenosti može se dotaknuti druga osoba. Kod osobne udaljenosti mali su izgledi za tjelesni kontakt i može se govoriti normalnim intenzitetom glasa. Društvena udaljenost je ona na kojoj svoje poslovne razgovore obavlja većina pripadnika dominantne kulture, dok je javna udaljenost u upotrebi prilikom javnih nastupa te se može kretati između razmjerno male do vrlo velike udaljenosti.⁸⁴

Uobičajene distance za različite vrste komunikacije poput privatne, poslovne i društvene komunikacije, razlikuju se od kulture do kulture, a u nekim kulturama ni ne postoje zbog čega se može dogoditi nesvjesni ulazak u intimnu ili osobnu zonu osobe s kojom se komunicira, što može biti uzrok nelagode ili nesporazuma između osoba koje pripadaju različitim kulturama.⁸⁵

Ljudi u svakodnevnom kontaktu upotrebljavaju osobni prostor raspoređen po zonama, ovisno o tome s kime komuniciraju. Najčešća zona u svakodnevnoj ljudskoj komunikaciji biti će intimna zona koja je rezervirana za vrlo osobne odnose i ako u tu zonu uđe primjerice neki neznanac, najčešća reakcija će biti nelagoda.

U poslovnoj komunikaciji s obzirom na poželjnu distancu razlikuju se kulture udaljenog kontakta i kulture bliskog kontakta. U kulturama udaljenog kontakta preferira se veća prostorna udaljenost, fizički dodiri su rijetki, pripadnici su usmjereni na zadaće te ljudi u takvim kulturama se doimaju hladnima i distanciranima. Kulture udaljenog kontakta karakteriziraju

⁸¹ Hercigonja, Z., op.cit., str.45

⁸² Buble, M.: *Međunarodni menadžment*, Lares plus d.o.o., Zagreb, 2009., str. 294

⁸³ Bedeković, V., op.cit., str. 136

⁸⁴ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 220

⁸⁵ Bedeković, V., op.cit. str. 136

zemlje Sjeverne Amerike i zemlje sjeverne i zapadne Europe. U kulturama bliskog kontakta preferira se manja prostorna udaljenost, češći fizički dodiri, pripadnici su usmjereniji na odnose među sobom te se doimaju prijateljskije u odnosima. Kultura bliskog kontakta karakteristična je za Južnu Ameriku, Srednji istok i za južnu i istočnu Europu.⁸⁶

Odnos prema vremenu

Postoje različiti načini poimanja vremena. Mnoge kulture razlikuju se u svom pogledu na vrijeme. Također, kada se gledaju različitosti nacionalnih kultura u odnosu prema vremenu moguće su različite podjele.

Samovar i suradnici smatraju da se u nekoj kulturi poimanje vremena može razmotriti s tri različita kuta gledanja: jedno je kroz neformalno vrijeme, drugo je kroz percepciju prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, a treće je kroz Hallovu klasifikaciju na monokronične i polikronične kulture.⁸⁷

U ovom radu usredotočiti ćemo se na podjelu na monokronične i polikronične kulture.

Prema monokroničnoj koncepciji vremena, ono je segmentirano i linearno. U monokroničnim kulturama na cijeni je točnost, dobra organizacija i racionalno iskorištavanje vremena. U polikroničnim kulturama ljudi žive drugačijim ritmom od onih u monokroničnim kulturama i u njihovom središtu su ljudi i njihovi međusobni odnosi. Polikronično poimanje vremena je uobičajeno u kolektivističkim kulturama. Vrijeme u polikroničnim kulturama je neopipljivo stoga ni osjećaj za izgubljeno vrijeme nije izražen kao u monokroničnim kulturama. U polikroničnim kulturama ljudi mogu raditi više stvari odjednom i biti u istodobnoj interakciji s više ljudi.⁸⁸

Bahtijarević-Šiber i suradnici nazivaju ih monokromnim i polikromnim kulturama. Monokromne kulture karakteriziraju kao kulture u kojima se ljudi ponašaju usredotočeno, obavljaju jednu stvar po jednu, vrijeme im je dragocjen resurs i odvajaju privatno od poslovnog. Istovremeno su to niskokontekstualne kulture, a u zemlje monokromne kulture pripadaju zemlje Sjeverne Amerike, te zemlje zapadne i sjeverne Europe. U polikromnim kulturama ljudi obavljaju više stvari odjednom, nisu im od interesa rokovi i točnost, na prvo mjesto stavljaju ljude i odnose, a tek potom vrijeme. Ne odvajaju privatno od poslovnog. U polikromne kulture spadaju zemlje Latinske Amerike, arapske zemlje i neke zemlje južne Europe.⁸⁹

Dakle, razlika monokroničnih i polikroničnih kultura je u poimanju vremena u odnosu na zadatke i posao koji se treba obaviti. U monokroničnim kulturama više se cijeni vrijeme i obavljanje zadataka na vrijeme. Karakteriziraju ih dobra organizacija vremena i obavljanje jedne po jedne stvari. U polikroničnim kulturama vrijeme nije toliko strogo na cijeni te rokovi nisu nešto strogo određeno, a ljudi više stvari obavljaju u isto vrijeme.

Prepreke u interkulturnoj komunikaciji

⁸⁶ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 447

⁸⁷ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 224

⁸⁸ Op.cit., str. 227-228

⁸⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 443-444

U interkulturnoj komunikaciji mogu se javiti različite prepreke koje mogu uzrokovati probleme u interkulturnoj komunikaciji.

Samovar i suradnici definiraju neke od prepreka u interkulturnoj komunikaciji:

- **Traženje sličnosti** - pod pojmom traženja sličnosti misli se na sklonost traženju prijatelja i poznanika slične osobnosti kao i sam čovjek koji ih traži. To je uobičajeno jer ljudi traže ono što im je poznato, no problem nastaje ukoliko zbog traženja sličnosti dovede do isključivanja onih koje se smatra različitim. Prilikom susreta s nepoznatim mnogi ljudi se povlači iz interakcije ili imaju osjećaj tjeskobe.
- **Povlačenje** – pod pojmom povlačenja misli se na povlačenje između ljudi, između kultura i između država. Brzi ritam života, urbanizacija, goleme institucije i posredni kontakti izazivaju da se ljudi osjećaju zbunjeno, otuđeno i odvojeno. Uobičajen odgovor na nezadovoljstvo biti će povlačenje, a ne suočavanje s uzrokom otuđenja te samim time povlačenje je češće pravilo, a ne iznimka. Povijest je svjedok mnogobrojnih povlačenja, umjesto sudjelovanja u međunarodnom dijalogu.
- **Tjeskoba**- tjeskoba kao osjećaj je jedan od razloga zašto ljudi traže sličnosti, a izbjegavaju različitosti. Trudom i vježbom može se naučiti kontrolirati osjećaj tjeskobe.
- **Smanjenje sigurnosti**- pod pojmom smanjenje sigurnosti misli se na opet na osjećaj tjeskobe prilikom komunikacije sa strancima, no pod ovim pojmom se misli na sve ono nepoznato koje je uobičajeno prilikom počinjanja nekakvog susreta.
- **Stereotipi**- stereotipi se javljaju u situacijama kada nema dovoljno toga poznatog i sličnog. Pod pojmom stereotipa misli se na složeni oblik kategorizacije koji u ljudskom umu organizira njihova iskustva i upravlja ljudskim ponašanjem prema nekoj grupi ljudi. Stereotipi su prisutni iz razloga što ljudi imaju psihološku potrebu za kategorizacijom i klasifikacijom. Ljudi se ne rađaju sa stereotipima nego ih kao i kulturu usvajaju putem različitih čimbenika, primjerice od roditelja, školskih kolega, vjerskih skupina, društvenih skupina, masovnih medija. Stereotipi mogu nastati i zbog straha od pripadnika skupina koje su različite od skupine kojoj netko pripada. Budući da u interkulturnoj komunikaciji dolazi do komunikacija pripadnika različitih kultura stereotipi mogu dovesti do problema i ometati interkulturnu komunikaciju.
- **Predrasude**- pod pojmom predrasuda misli se na duboke, negativne osjećaje koji se povezuju s određenom skupinom, a među te osjećaje ubrajaju se osjećaji ljutnje, straha, odbojnosti i tjeskobe. Predrasude nisu urođene, nego se i one uče, kao i stereotipi.
- **Rasizam**- rasizam se može smatrati kao produžetak stereotipa i predrasuda i temelji se na ideji superiornosti koja omogućuje jednoj grupi ljudi zlostavljanje druge skupine ljudi na temelju boje kože, rase, religije, nacionalnosti, spolnog opredjeljenja ili porijekla.
- **Moć** – moć je oduvijek bilo sredstvo kako bi oni ljudi koji su na položaju moći ostvarivali svoju volju, neovisno o kakvoj vrsti odnosa se radilo. Moć je prisutna u skoro svakom ljudskom iskustvu i očituje se na razne načine. Ovisno o moći koju ljudi imaju ili nemaju ovisiti će s kime i o čemu razgovaraju te koliko imaju nadzora dok govore.
- **Etnocentrizam** – sama srž etnocentrizma su prosuđivanja što je pravilno, moralno i razumno te takva prosuđivanja se isprepliću kroz sve aspekte neke kulture. Početna točka za ocjenjivanje kultura i ponašanja drugih ljudi je vlastita kultura.

- **Kulturni šok** – napuštanje poznatog okruženja i susret s novom kulturom ljudima može biti razlog stresa i dovesti do poteškoća.⁹⁰

Interkulturalna kompetencija

Kulturne razlike odražavaju se na sve sfere života ljudi, od privatnog života do poslovnog života. U vrijeme brzih globalnih promjena i velikih migracija stanovništva ljudi dolaze češće u kontakte sa pripadnicima različitih kultura pri čemu može dolaziti do problema u interkulturalnoj komunikaciji.

Kada se govori o izgradnji interkulturalnih odnosa jednom od osnovnih pretpostavki smatra se interkulturalna kompetencija.⁹¹

Prema Bašić interkulturalna kompetencija „...podrazumijeva sposobnost uspješnoga uspostavljanja odnosa između vlastite i strane kulture, svojevrsnu kulturalnu osjetljivost te sposobnost identificiranja i korištenja različitih strategija za uspostavljanje kontakata sa osobama iz drugih kultura.“⁹²

„Interkulturalna kompetencija je sposobnost usvajanja interkulturalnih stavova, znanja i vještina s ciljem boljeg razumijevanja i poštivanja pripadnika različitih kultura.“⁹³ Osoba koja je radoznala, otvorena, spremna relativizirati kulturne vrijednosti i nema predrasuda u kontaktu s drugima posjeduje interkulturalne stavove. Pod pojmom znanje misli se na poznavanje društva i kulture toga društva, dok vještine uključuju sposobnost interpretiranja značenja nečega poput ideja, podataka, događaja ili načela druge kulture i uspoređivanja toga sa vlastitom kulturom. Pod vještinama se podrazumijeva biti sposoban usvojiti novo znanje o drugim kulturama i djelovati učinkovito unutar njih, a to su vještine otkrivanja i interakcije.⁹⁴

Dakle, interkulturalno kompetentna osoba može uspješno uspostaviti odnos između vlastite i strane kulture, ima kulturalnu osjetljivost i sposobna je identificirati i koristiti različite strategije kako bi uspostavila kontakte s osobama iz drugih kultura.

Ključ uspješne interkulturalne komunikacije je dobro poznavanje kulture s kojom dolazimo u doticaj. Posebno, to znači da se trebamo dobro pripremiti na različite situacije u kojima bismo se mogli naći, a koje u našoj kulturi nisu uobičajene.

2.4. Poslovni bonton

„Bonton je zbirka pravila, dogovorenih i prihvaćenih normi ponašanja u određenom razdoblju. Na razvoj tih pravila utječu opća kultura, stupanj civilizacije, religija, društveno uređenje i modeli ponašanja.“⁹⁵

⁹⁰ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 325-347

⁹¹ Bedeković, V., op.cit., str. 138

⁹² Bašić, M., ibid., str. 58-59

⁹³ Bedeković, V., op.cit., str. 143

⁹⁴ Op.cit.

⁹⁵ Knežević, A.N.: *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004., str. 7

„Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima, može se definirati kao skup opće prihvaćenih pravila ponašanja koje se temelje na društvenim normama i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine.“⁹⁶

U nastavku ćemo navesti neke od pravila poslovnog bontona u različitim zemljama, a posredno s time i u različitim kulturama.

U Francuskoj je u poslovnom odnosu dovoljno rukovanje. Što se tiče poslovnih sastanaka na dnevni red se gleda kao na grubu odrednicu jer se rijetko temeljito isplanira poslovni raspored. Veoma se cijeni prilagodljivost i umijeće improvizacije. Iako se ne pridaje velika važnost točnosti, gost uvijek mora doći u vrijeme koje je dogovoreno, i uz pretpostavku da će svi ostali zakasnuti.⁹⁷

U Poljskoj se s posebnom srdačnošću održavaju poslovni odnosi i uobičajeno je poslovnog partnera pozvati u svoj dom. Obvezni su mali darovi.⁹⁸

U Češkoj je u usmenoj i pismenoj komunikaciji uobičajeno tituliranje. U cilju izbjegavanja nesporazuma preporuča se ugovorne obveze utvrditi pismeno. Cijeniti će se darovi koje se donese kao gost.⁹⁹

U Japanu je u svakodnevnom ponašanju, u poslu, u sportu i ostalome najvažnije lijepo se ponašati. U Japanu se velika pažnja pridaje prikladnosti odjeće, a ona je uglavnom konvencionalna, pri čemu to znači za muškarce tamna odijela, a za žene sako sa hlačama ili poslovna haljina, s tim da je bluza do vrha zakopčana. Važnom osobinom smatra se samokontrola pa ukoliko ju netko izgubi, izgubiti će i u poslu. Pozdravljanje u Japanu uključuje i naklon, a što je viši rang osobe koju se pozdravlja to je naklon dublji. U poslovnom okružju može se i rukovati. Obvezan dio pozdravljanja je i razmjena posjetnica koje se predaju i primaju sa oba dvije ruke. U poslovnom svijetu kontakti se ostvaruju pomoću trećih osoba, a po uspostavi kontakta moraju se održavati odnosi s partnerima i klijentima.¹⁰⁰

U Kini je na cijeni pristojno i pravilno ponašanje, a ljudi su pretežno suzdržani. U poslovnom svijetu vlada formalnost te se u poslovnom kontaktu uvijek upotrebljava prezime, osim u slučaju nečije molbe da ga se oslovljava imenom. Za poslovanje je bitno imati dobru mrežu kontakata te je potrebno prije predstavljanja nekome uspostaviti kontakt, za što su dobre prilike poslovni sajmovi, izaslanstva ili obraćanje konzulatima ili trgovačkim predstavništvima. Odjeća u poslovnim prigodama za muškarce je obveza odijelo, bijela košulja i konzervativna kravata, dok su žene uglavnom u sakou i hlačama ili u kostimima, s time da su bluze do vrha zakopčane. Na posjetnicama se nalazi prvo prezime pa ime te se razmjena posjetnica smatra velikom čašću, a one se predaju i primaju sa obje ruke. Važan je dolazak na vrijeme kada se radi o poslovnim sastancima. Pregovori u pravilu traju puno dulje nego što je to primjerice u većini zemalja zapadne Europe. Nije primjereno požurivati, a znakom slabosti smatra se žustra

⁹⁶ Radić, I.: *Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima*, 2017., <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, pristup: 20.02.2023.

⁹⁷ Schneider-Flaig, S.: *Veliki suvremeni bonton- Pravila lijepog ponašanja*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010., str. 249-250

⁹⁸ Ibid., str. 260

⁹⁹ Op.cit., str. 267-268

¹⁰⁰ Op.cit., str. 270-272

gestikulacija. U pregovorima se provjerava svaka sitnica, a spontane odluke ne smatraju dobrim odlukama, već lošim.¹⁰¹

U arapskim zemljama rukovanje je uobičajeno, a ako se malo dulje zadrži ruka steći će se posebna naklonost. U poslovnim sastancima ne vole strku i užurbanost. Predaja posjetnica vrši se pomoću desne ruke, a mjesto sastanaka će često biti restoran, miran ambijent hotela ili kavana. Također, bitno je paziti na ramazan, koji je sveti mjesec muslimana. Ramazan je od utjecaja na cjelokupni život jer od izlaska do zalaska sunca nije dozvoljeno konzumiranje hrane, pića i pušenje. Tek navečer se otvaraju restorani i trgovine te se na to treba paziti prilikom planiranja poslovnih obveza. Kontakti su važni te je potrebno održavanje mreže kontakata i korištenje veze.¹⁰²

Iz nekoliko prethodno navedenih primjera moguće je vidjeti raznolikost pravila ponašanja u različitim zemljama i u različitim kulturama u poslovnom kontaktu i uopće.

Poslovni bonton u poslovanju utječe na način pozdravljanja u različitim kulturama, na način započinjanja komunikacije, na način održavanja poslovnih sastanaka, na način odijevanja u poslovnom svijetu to jest na cjelokupnu poslovnu interakciju.

Pravila poslovnog bontona nalažu je li za započinjanje poslovne komunikacije dovoljan poziv ili je potreban pisani trag. Poslovni bonton upućuje i na to je li uobičajeno poslovne sastanke održavati na drugim mjestima, a ne samo u uredu. Pravila poslovnog bontona nam također ukazuju i na to je li pristojno poslovnom suradniku nositi dar, kakva je uobičajena odjeća u poslovnim prigodama i ostalo.

Poslovni bonton različit je u različitim zemljama i kulturama. Ključno je poznavati običaje poslovnog bontona poslovnog suradnika različite kulture, kako se ne bi dogodio propust radi kojega možda neće biti ostvarena poslovna suradnja ili kako se ne bi dogodio nesporazum.

¹⁰¹ Op.cit., str. 279-282

¹⁰² Op.cit., str. 292-293

3. INTERKULTURNA ANALIZA NA PRIMJERU DVIJU ZEMALJA

3.1. Hrvatska

3.1.1. Profil zemlje

Prema podacima s Hrvatska enciklopedija, Hrvatska (Republika Hrvatska) je država smještena u jugoistočnoj Europi čiji je glavni grad Zagreb. Što se tiče narodnosnog sustava Hrvati su većinski narod, a ostatak čine nacionalne zajednice ili manjine. Službeni jezik je hrvatski. Gospodarstvo se 1990-ih godina iz socijalističkog i polutržišnog pretvara u sustav koji se zasniva na privatnom vlasništvu i otvorenoj tržišnoj ekonomiji.¹⁰³

Slika 1: Položaj Hrvatske na zemljopisnoj karti



Izvor: *Hrvatska, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26390> , pristup 21.02.2023.

Hrvatske je članica Europske unije od 1.srpnja 2013., a valuta je euro od 1.siječnja 2023.godine.¹⁰⁴

„Najvažniji sektori hrvatskoga gospodarstva 2020. bili su veleprodaja i maloprodaja, promet, usluge smještaja i prehrane (20,1 %), industrija (19,2 %) te javna uprava, obrana, obrazovanje i djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (18,1 %).“¹⁰⁵

Hrvatska, službenog naziva Republika Hrvatska se u geopolitičkom smislu smatra srednjeeuropskom i sredozemnom državom čiji je teritorij administrativno podijeljen na općine, gradove, dvadeset županija i Grad Zagreb koji ima poseban status grada i županije. Osim Zagreba, koji je glavni grad i koji je političko, kulturno, gospodarsko i znanstveno središte, veći gradovi u Hrvatskoj su Split, Rijeka, Zadar i Osijek.¹⁰⁶

¹⁰³ Hrvatska, *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26390> , pristup 21.02.2023.

¹⁰⁴ Hrvatska, https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/croatia_hr , pristup 21.02.2023.

¹⁰⁵ Ibid.

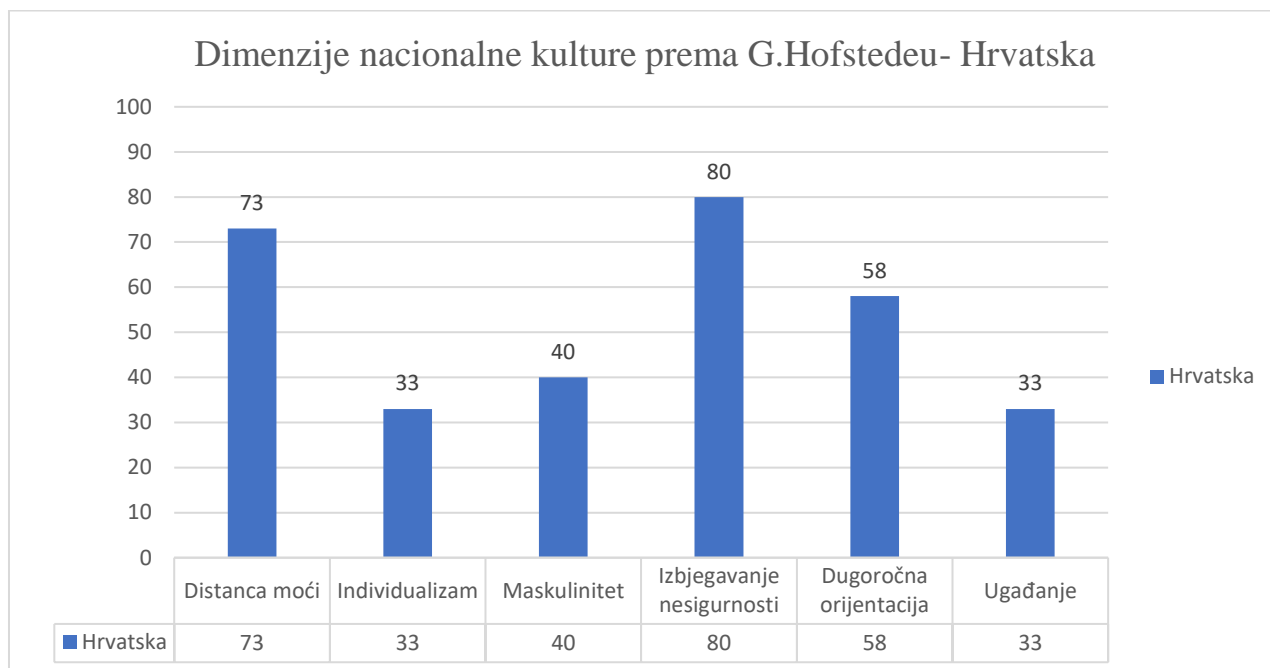
¹⁰⁶ Općenito o RH, <https://migracije.hr/opce-informacije/> , pristup 21.02.2023.

3.1.2. Vrijednosni okvir u Hrvatskoj

U ovom dijelu rada prikazati ćemo dimenzije nacionalne kulture prema Geertu Hofstedeu i odnos prema kontekstu u Hrvatskoj.

U prvom dijelu prikazati će se 6 dimenzija nacionalne kulture za Hrvatsku prema Hofstedeovom modelu.

Grafikon 1: Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- Hrvatska



Izvor: izrada autorice prema Hofstede Insights, dostupno na <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia/>, pristup 22.02.2023.

Dakle, iz priloženog grafikona vidljivo je da je u Hrvatskoj distanca moći s ocjenom 73 visoka. U zemljama s visokom distancom moći očekuje se ovisnost manje moćnih ljudi o moćnijima i pokazivanje poštovanja prema drugima koji imaju viši status.¹⁰⁷ Također, u zemljama s visokom distancom moći odnos nadređenih i podređenih se temelji na egzistencijalnoj nejednakosti, na čekanju uputa od nadređenih podređenima, velikim razlikama u plaćama, mišljenju kako nadređeni imaju pravo na privilegije i ostalo kako je već u prijašnjem dijelu rada navedeno.¹⁰⁸ Dakle, u Hrvatskoj kao zemlji s visokom ocjenom za distancu moći to znači kako se prihvaća hijerarhijski poredak i odnos nadređeni-podređeni. Također to znači da podređeni upute za rad očekuju od nadređenih i da postoje velike razlike u plaćama između njih.

Što se tiče dimenzije individualizam-kolektivizam Hrvatska ima ocjenu 33 što znači da pripada kolektivističkom društvu. U kulturama u kojima prevladava dimenzija kolektivismu važno je biti član grupe i očekuje se ponašanje u skladu s normama i vrijednostima grupe.¹⁰⁹ U kulturama u kojima prevladava kolektivismu ljudi su od rođenja pripadnici grupa koje ih u zamjenu za

¹⁰⁷ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str.107

¹⁰⁸ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit. str. 73

¹⁰⁹ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str.105

lojalnost štite.¹¹⁰ Također, u kolektivističkim kulturama je naglašena pripadnost organizacijama, a pojedinci imaju povjerenje u skupne odluke i nauštrb osobnih prava.¹¹¹ Iz svega navedenog znači da su u Hrvatskoj važniji pripadnost grupi nego pojedinačna postignuća, da u Hrvatskoj postoji povjerenje prema skupnim odlukama i da je naglašena pripadnost organizacijama.

Što se tiče dimenzije maskulinitet-feminitet Hrvatska se sa ocjenom 40 karakterizira kao kultura u kojoj prevladava feminitet ili ženstvenost. U kulturama u kojima prevladava feminitet ili ženstvenost prevladavajuće su osobine briga o drugima, kvaliteta života, suradnja, dobri odnosi i slično tome.¹¹² Također, u kulturama u kojima prevladava feminitet preklapanje društvenih uloga spolova više je dopušteno.¹¹³ U feminitetnim kulturama naglasak je na slobodno vrijeme, većem udjelu žena u radnom odnosu na stručnim poslovima, a upravljanje se oslanja na intuiciju i konsenzus.¹¹⁴ U Hrvatskoj kao kulturi u kojoj prevladava feminitet to znači da je više naglašena briga za međuljudske odnose, za kvalitetu života, održavanje dobrih odnosa i suradnju. Također, to znači da se u Hrvatskoj uloge između spolova preklapaju i da veći udio žena radi na stručnim poslovima.

U dimenziji izbjegavanja nesigurnosti Hrvatska ima visoku ocjenu 80, što znači visoku sklonost izbjegavanju nesigurnosti. Dimenzija izbjegavanja nesigurnosti odraz je koliko se u kulturi tolerira dvosmislenost i prihvaća rizik.¹¹⁵ U kulturama koje imaju visoki stupanj izbjegavanja nesigurnosti postoji više pravila koje se odnose na prava i dužnosti poslodavaca i zaposlenika i više internih propisa koji imaju za cilj kontrole procesa rada.¹¹⁶ Također, u kulturama s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti rjeđe je mijenjanje poslova, ali je i viša razina samozapošljavanja, prevladava sklonost postojanju pravila, ne postoji tolerancija na dvosmislenost i kaos, nego je potrebna preciznost i formalnost, a vodeći menadžeri se bave svakodnevnim poslovanjem.¹¹⁷ Dakle, Hrvatska se karakterizira kao kultura u kojoj se ljudi osjećaju ugodnije ukoliko ima više pravila, što formalnih što neformalnih. To između ostalog, također znači da zaposlenici rjeđe mijenjaju poslove, veća je razina samozapošljavanja i potrebna je preciznost i formalnost.

Što se tiče dimenzije dugoročna/kratkoročna orijentacija Hrvatska sa ocjenom 58 smatra se da naginje dugoročnoj orijentaciji. U obilježja dugoročne orijentacije prema podacima WVS-a (World value survey) među ostalim spada i sklonost ustrajnosti, učenju od drugih zemalja i sklonost ulaganju u nekretnine.¹¹⁸ Dakle, Hrvatsku kao kulturu odlikuje među ostalim sklonost ustrajnosti, učenju od drugih zemalja, ulaganje u nekretnine.

Kod dimenzije ugađanje naspram suzdržanosti Hrvatska ima ocjenu 33 što je karakterizira kao suzdržanu zemlju. Kulture koje su percipirane kao suzdržane će pretežno zanemarivati potrebe

¹¹⁰ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 92

¹¹¹ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 145-146

¹¹² Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 413

¹¹³ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str.106

¹¹⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 170

¹¹⁵ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str.109

¹¹⁶ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 209

¹¹⁷ Op.cit. str. 217

¹¹⁸ Op.cit. str. 275

pojedinaца nametanjem strogih društvenih normi.¹¹⁹ Također, u državama s izraženom dimenzijom suzdržanosti karakteristike su između ostaloga i to da je slobodno vrijeme od manjeg značaja, manje je sretnih ljudi, a ljude karakterizira cinizam i pesimizam.¹²⁰ Hrvatsku kao zemlju u kojoj prevladava suzdržanost obilježava sklonost cinizmu i pesimizmu i mišljenje kako je zadovoljavanje potreba ograničeno društvenim normama.

Odnos prema kontekstu

Prema opisanim karakteristikama kultura visokog konteksta Hrvatsku se može smatrati kulturom visokog konteksta. U kulturama visokog konteksta informacije se prikupljaju i provjeravaju osobnim i neformalnim putem, veliku ulogu ima neverbalna komunikacija, naglasak je na važnosti grupe te u takve kulture pripadaju primjerice Japan, Kina, puno južnoeuropskih zemalja i arapske zemlje.¹²¹ U kulturama visokog konteksta usmeni dogovori znače i stroge obveze, a dob osobe, koliko dugo radi i položaj u organizaciji je jako vrednovan i od snažnog utjecaja na kredibilitet osobe. Neizrečeno može imati veću važnost od izrečenog.¹²² Općenito se Hrvatsku može smatrati kulturom visokog konteksta jer je način prikupljanja informacija u većem broju slučajeva osobnim i neformalnim putem. Neverbalna komunikacija igra veliku ulogu u prijenosu informacija i važnija je grupa, a ne pojedinac te su važniji povjerenje i odnosi od samog posla. Važni su usmeni dogovori i status i ugled u društvu. Često je neizrečeno važnije od izrečenog.

3.1.3. Verbalna i neverbalna komunikacija

Što se tiče verbalne komunikacije Hrvati mogu prekidati sugovornike, ali to će činiti na ljubazan način. Nisu najbolji u slušanju sugovornika, ali brzi um tjera ih da procjenjuju svog sugovornika i dok ga slušaju formuliraju svoj odgovor. Uglavnom žele logične argumente začinjene s malo žara. Hrvati imaju čvrsta mišljenja što se tiče političkih, društvenih i poslovnih pitanja. Zbog visoke obrazovanosti mogu sofisticiranije argumentirati mišljenje. Lingvističke vještine su značajne, oni biraju riječi pažljivo kako bi postigle bolji učinak.¹²³ Što se tiče neverbalne komunikacije, Hrvate su taktilni. Važan je i kontakt očima.¹²⁴ Budući se Hrvatska smatra kulturom visokog konteksta, neverbalna komunikacija igra veliku ulogu u prijenosu informacija te se ne oslanja samo na verbalne poruke. Geste, položaji tijela, mimika lica, šutnja i ostali znaci neverbalne komunikacije bitni su za prijenos komunikacija.

Kao dio neverbalne komunikacije posebno ćemo obratiti pozornost na odnos prema prostoru i odnos prema vremenu.

¹¹⁹ Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M., op.cit., str.295

¹²⁰ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 291

¹²¹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 441

¹²² Robbins, S.P., Judge, T.A., op.cit., str. 390

¹²³ Lewis, R.D.: *When cultures collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey International, Boston-London, 2006., str. 309

¹²⁴ Ibid., str. 308-310

Odnos prema prostoru

Što se tiče prostora udobna udaljenost za razgovor mnogo je bliža nego u sjevernoj Europi. Hrvati su navikli na zbijenost u malim prostorima i oni su pretežno veoma bliski sa svojim obiteljima.¹²⁵ Kulture bliskog kontakta karakterizira manja prostorna udaljenost, češći fizički dodiri, pripadnici su usmjereniji na odnose među sobom te se doimaju više prijateljski u odnosima te su takve kulture među ostalim karakteristične za južnu Ameriku, Srednji istok i južnu i istočnu Europu.¹²⁶ Hrvatsku se prema karakteristikama može smatrati kulturom bliskog kontakta. Preferira se manja prostorna udaljenost, fizički dodiri su češći, veća je usmjerenost na međuljudske odnose.

Odnos prema vremenu

Hrvati nisu osobito točni, ali će se potruditi biti točni ako smatraju sastanak vrlo važnim.¹²⁷ Hrvatska se prema svojim mnogim karakteristikama ubraja u zemlju polikronične kulture.¹²⁸ U polikroničnim kulturama ljudi žive drugačijim ritmom od onih u monokroničnim kulturama i u njihovom središtu su ljudi i njihovi međusobni odnosi, osjećaj za izgubljeno vrijeme nije toliko izražen i ljudi mogu raditi više stvari odjednom i biti u istodobnoj interakciji sa više ljudi.¹²⁹ Karakteristike polikromnih kultura je što ljudi obavljaju više stvari odjednom, nisu im od interesa rokovi i točnost, na prvo mjesto stavljaju ljude i odnose, a tek potom vrijeme i ne odvajaju privatno od poslovnog.¹³⁰ To znači da ljudi u Hrvatskoj, kao zemlji polikronične kulture, rade više stvari odjednom i istovremeno su u interakciji s više osoba. Privatno od poslovnog nije strogo odvojeno, a na rokove se gleda više kao smjernice, a ne kao na nešto strogo određeno. Važnim se smatraju međuljudski odnosi.

3.1.4. Poslovni bonton

Što se tiče Hrvata, oni su skloni učenju stranih jezika, putovanjima sukladno mogućnostima, a mnogi su neko vrijeme proveli i u inozemstvu. U poslovanju s Hrvatima očekivana su kašnjenja te je uputno pripremiti strategiju za pridržavanje dnevnog reda. Na poslovnim sastancima nije neuobičajeno da svi govore u isto vrijeme. Zbog tendencije neslaganja jednih s drugima pregovori mogu biti spori, osim ako je tako strukturirano da moraju slijediti vođu. Tijekom poslovnog sastanka nije uobičajeno koristiti humor. Sastanci se obično održavaju na formalan način i poštuje se hijerarhija, koja se može uočiti u rasporedu sjedenja. Obveze se ne preuzimaju rano jer se prvo mora uspostaviti povjerenje. Važan je osobni kontakt.¹³¹

U Hrvatskoj se prema pravilima poslovnog bontona muškarac ženi prvi predstavlja, osim u slučaju ako je on u hijerarhijskoj ljestvici na višem položaju. Rukovanje je uobičajeno, no

¹²⁵ Op.cit., str. 308-309

¹²⁶ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 447

¹²⁷ Lewis, R.D., op.cit., str. 309

¹²⁸ Juretić, K.: *Time Management- New Religion of Our Age: 'Time' In Anglo-American Culture vs. 'Vrijeme' in Croatian Culture*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 22(1), str. 53-68, Rijeka, 2004., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/7118>, pristup 20.02.2023., str.64

¹²⁹ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 227-228

¹³⁰ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 444

¹³¹ Lewis, R.D., op.cit., str. 309-311

nepotrebno je duže držanje sugovornikove ruke, ali je potrebno gledanje u oči sugovornika. Oslovljavanje imenom može se prakticirati ako je to prijedlog osobe starije po godinama ili osobe koja je na hijerarhijskoj ljestvici na višem položaju. Što se tiče odijevanja za muškarce su to odijela, a za žene kostimi, suknje ili haljine sa duljinom do koljena ili dulje. Ležerna komunikacija se dozvoljava, ali kratko i u smislu uvođenja u temu.¹³²

3.2. SAD

3.2.1. Profil zemlje

Prema podacima s Hrvatska enciklopedija, Sjedinjene Američke Države (akronim SAD) su država u Sjevernoj Americi, a sastoje se od 50 saveznih država i 1 saveznog distrikta. SAD je četvrta država na svijetu po veličini teritorija. Na početku 20.stoljeća SAD je postao svjetski značajna ekonomska sila. Također, početkom 21.stoljeća SAD i dalje je u vodstvu kao gospodarska sila, iako mu je u pojedinim globalnim aspektima konkurencija Kina. Po ukupnoj vrijednosti industrijske proizvodnje SAD je 2018.godine bio drugi u svijetu, iza Kine, a po vrijednosti poljoprivredne proizvodnje bio je treći, iza Kine i Indije. Među vodećima u svijetu SAD je u rudarstvu, a 2019.godine bio je prvi u svijetu u proizvodnji i potrošnji nafte. Washington je glavni grad.¹³³

Slika 2: Položaj SAD-a na zemljopisnoj karti



Izvor: Sjedinjene Američke Države, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.,

<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=56303#poglavlje80791> , pristup 22.02.2023.

Stanovništvo SAD-a čine različite rase i različita kulturna podrijetla i prihvaćanje te činjenice od dubokog je utjecaja na nacionalni identitet.¹³⁴ Prvi doseljenici u Sjedinjene Američke Države bili su pretežito anglosaksonci koji su počeli oblikovanje kulture te su se gotovo odmah suočili sa valom ne-anglosaksonaca, koji su kao migranti došli u SAD i koji dolaze i danas. Zbog tog

¹³² Radić, I., Ibid., pristup: 20.02.2023.

¹³³ Sjedinjene Američke Države, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=56303#poglavlje80791> , pristup 22.02.2023.

¹³⁴ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 7

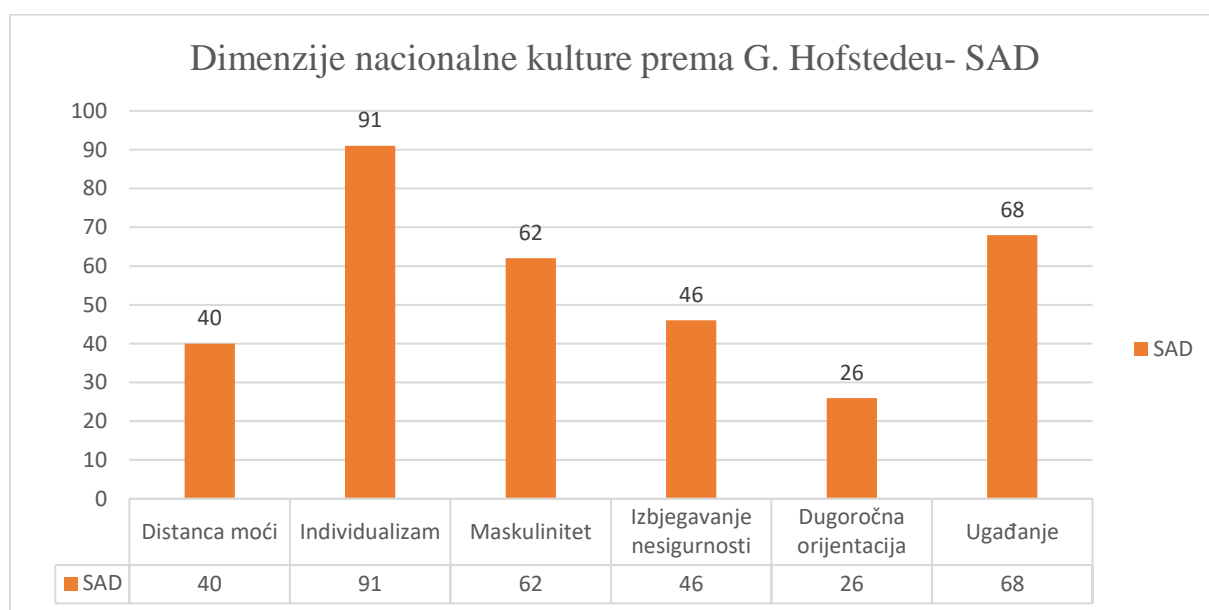
stalnog priljeva useljenika stvorena je nacija koja se ponekad naziva i kao prva multikulturalna nacija na svijetu.¹³⁵

3.2.2. Vrijednosni okvir u SAD-u

U ovom dijelu rada prikazati ćemo dimenzije nacionalne kulture prema Geertu Hofstedeu i odnos prema kontekstu u SAD-u.

U prvom dijelu prikazati će se 6 dimenzija nacionalne kulture za SAD prema Hofstedeovom modelu.

Grafikon 2: Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- SAD



Izvor: izrada autorice prema Hofstede Insights, dostupno na <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/> , pristup 22.02.2023.

Iz priloženog grafikona vidljivo je da za dimenziju distanca moći u SAD-u je ocjena 40, što znači da je to zemlja s niskom razinom distance moći. U kulturama koje karakterizira niska distanca moći istaknuta je jednakost između ljudi, naglašava se potreba za postojanjem međuovisnosti među ljudima na različitim razinama moći, vlada tendencija minimiziranja razlika u statusu, spolu, dobi i ulogama, a društvene interakcije su manje formalne i izravnije.¹³⁶ U kulturama s niskom distancom moći smatra se da je hijerarhijski sustav uspostavljen radi praktičnosti, razlike u plaćama su relativno male između najviših i najnižih poslova i privilegije nadređenih su nepoželjne.¹³⁷ Dakle, u SAD-u kao kulturi s niskom distancom moći ona se očituje u tome da se velike razlike u moći ne očekuju, ističe se jednakost među ljudima, smatra se da je hijerarhija uspostavljena radi praktičnosti, društvene interakcije su manje formalne i izravnije i umanjuju se razlike u statusu, spolu, dobi i ulogama.

¹³⁵ Op.cit., str. 56-57

¹³⁶ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 107

¹³⁷ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 74

Što se tiče dimenzije individualizam-kolektivizam SAD ima visoku ocjenu 91 zbog čega se ocjenjuje kao individualističko društvo. U individualističkim kulturama vlada sklonost poticanju pojedinaca za slijeđenjem i razvijanjem njihovih sposobnosti i sklonosti.¹³⁸ Individualističkim društvima smatraju se društva u kojima su veze između pojedinaca labave to jest od svakoga se očekuje briga za sebe i uži dio obitelji.¹³⁹ U individualističkim kulturama se ne potiče suradnja nego natjecanje, naglasak je na pojedinačnoj inicijativi i postignuću, prednost ispred skupnih ciljeva imaju osobni ciljevi i ljudi pretežito nisu u emotivnoj ovisnosti o institucijama i organizacijama.¹⁴⁰ SAD je u tablici vrijednosti indeksa individualizma prvi sa indeksom 91.¹⁴¹ SAD rangira visoko na indeksu individualizma te se to prvenstveno očituje u labavim vezama između pojedinaca i tome da se u takvim društvima očekuje briga za sebe i uži obitelj, a ne za grupu. Potiče se natjecanje, cijeni se pojedinačna inicijativa, a osobni ciljevi prednjače ispred skupnih ciljeva.

Dimenzija maskulinitet-feminitet ima ocjenu 62, što SAD svrstava u kulture u kojima prevladava maskulinitet. Dimenzija maskulinitet-feminitet govori o tome u kojem stupnju u određenom društvu prevladavaju osobine koje se tradicionalno smatraju muškim ili ženskim osobinama, a pri tome se pod muškim osobinama među ostalim misli na natjecateljski duh, uspjeh, nezavisnost, materijalnu dobit i asertivnost.¹⁴² U kulturama u kojima se više cijene muške osobine naglasak je na natjecanju, materijalnom uspjehu i samopouzdanju.¹⁴³ U kulturama koje obilježava maskulinitet ili muževnost jasna je podjela društvenih i spolnih uloga i gdje je jasno izražena odlučnost za postignuće uspjeha i ambicija.¹⁴⁴ Također, u maskulinitetnim kulturama je u poslovanju karijera obvezna za muškarce, a žene mogu izabrati, manji je udio žena u sustavu rada na stručnim poslovima, a upravljanje se oslanja na stručnost i agresiju.¹⁴⁵ Dakle, u SAD-u kao kulturi u kojoj je izražen maskulinitet to se očituje u tome što su više cijenjene muške osobine kao što su asertivnost, natjecanje, ambicioznost, nezavisnost, materijalni uspjeh, karijera je obvezna za muškarce, naglasak je na boljoj zaradi, a ne na slobodnom vremenu, a upravljanje se oslanja na odlučnost i agresiju.

U SAD-u dimenzija izbjegavanja nesigurnosti ima ocjenu 46 što predstavlja niski stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Dimenzija izbjegavanja nesigurnosti je odraz koliko kultura tolerira dvosmislenost i prihvaća rizik.¹⁴⁶ U kulturama sa niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti lakše se prihvaća nesigurnost kao dio života, ljudi su fleksibilni, ljudi su skloni preuzimanju rizika, prevladava mišljenje kako ne treba previše pravila i ljude se može okarakterizirati kao manje napetima.¹⁴⁷ Što se tiče poslovanja u kulturama koje karakterizira niska razina izbjegavanja nesigurnosti karakteristično je između ostaloga da zaposlenici češće mijenjaju poslove, ali je i sve niža razina samozapošljavanja, prevladava sklonost tome da osim nužnih bude što manji broj pravila, tolerira se dvosmislenost i kaos, a strategija je ono čime se bave

¹³⁸ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 105

¹³⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 92

¹⁴⁰ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 144

¹⁴¹ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 95

¹⁴² Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 413

¹⁴³ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 106

¹⁴⁴ Bedeković, V., op.cit., str. 112

¹⁴⁵ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 170

¹⁴⁶ Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C., op.cit., str. 109

¹⁴⁷ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 147-148

vodeći menadžeri.¹⁴⁸ Dakle, to za SAD znači da se nesigurnost lakše prihvaća, postoji sklonost češćem mijenjanju poslova, potreba za pravilima nije toliko izražena, tolerira se dvosmislenost i kaos, a vodećim menadžerima je fokus rada strategija.

U dimenziji dugoročna-kratkoročna orijentacija SAD ima ocjenu 26 i to na temelju podataka svjetske ankete o vrijednostima (World Values Survey) što znači da su kratkoročno orijentirane.¹⁴⁹ U kratkoročnoj orijentaciji se njeguju vrline koje su vezane za prošlost i sadašnjost, a u to se posebno ističe poštivanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza i očuvanje reputacije.¹⁵⁰ Prema podacima WVS-a u kratkoročnoj orijentaciji između ostaloga prevladava ponos na svoju zemlju, važnost tradicije i sklonost ulaganju u investicijske fondove.¹⁵¹ Dakle, u SAD-u kao kratkoročno orijentiranoj zemlji između ostalog se teži brzim rezultatima, poštuje se tradicija, postoji sklonost ulaganju u investicijske fondove, očuvanju reputacije i teži se tome da se ispune društvene obveze.

U dimenziji ugađanje naspram suzdržanosti za SAD ocjena je 68. Dimenzija ugađanje označava da je društvo skloni dopustiti pretežno slobodno zadovoljenje temeljnih i prirodnih želja ljudi, a koje se odnose na uživanje u životu i zabavu.¹⁵² U državama u kojima je izražena dimenzija ugađanja između ostalog više je sretnih ljudi, daje se veći značaj slobodnom vremenu, ljude karakterizira pozitivan stav i optimizam.¹⁵³ Dakle, SAD se smatra kulturom u kojoj koju između ostalog odlikuje veća razina udovoljavanja ljudskim potrebama i uživanja u životu i u kojoj je više sretnih ljudi, a karakteristično je i za njih pozitivan stav i optimizam.

Odnos prema kontekstu

Što se tiče odnosa prema kontekstu SAD pripada u kulture niskog konteksta što znači da je naglasak na verbalnoj komunikaciji i izravnosti i važnije je sklopiti posao nego odnosi. To znači također da u SAD-u kao kulturi niskog konteksta su poruke pisane, jasne, izravne i eksplicitne te da se za informiranje oslanjaju na službene izvore.¹⁵⁴ Također, u kulturama niskog konteksta cijeni se izravnost i očekivanja od menadžera su izričitost i točnost u prijenosu značenja što su željeli prenijeti.¹⁵⁵

Dakle, komunikacija u SAD-u se može okarakterizirati kao eksplicitna i izravna. Najveći dio informacija dobiva se verbalnim putem, što znači da neverbalna komunikacija ne igra veliku ulogu. Menadžeri moraju biti izričiti i točni u onome što su željeli prenijeti.

3.2.3. Verbalna i neverbalna komunikacija

Kada govorimo o uporabi jezika, u SAD-u vlada eksplicitno izražavanje i izbjegava se neodređenost i dvosmislenost te se odmah prelazi na stvar što znači da nema okolišanja. Većini

¹⁴⁸ Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., op.cit., str. 217

¹⁴⁹ Op.cit., str. 257

¹⁵⁰ Op.cit., str. 239

¹⁵¹ Op.cit., str. 275

¹⁵² Op.cit., str. 281

¹⁵³ Op.cit., str. 291

¹⁵⁴ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 441

¹⁵⁵ Robbins, S.P., Judge, T.A., op.cit., str. 390

Amerikanaca glavni cilj govornog čina je postići neposredan učinak.¹⁵⁶ Ako se neće sa nečim složiti, oni će to i reći.¹⁵⁷

U SAD-u verbalna komunikacija igra ključnu ulogu. Neverbalna komunikacija nema prevelikog značaja. To se može povezati i sa karakteristikama niskokontekstualne kulture kojima SAD pripada kako je već prethodno u radu i navedeno.

Kao dio neverbalne komunikacije posebno ćemo obratiti pozornost na odnos prema prostoru i odnos prema vremenu.

Odnos prema prostoru

Kao što je već u radu navedeno SAD spada u kulture udaljenog kontakta što znači da se preferira veća prostorna udaljenost i da su fizički dodiri rijetki. Također, to znači da ljudi djeluju distancirano u međuljudskim odnosima te je usmjerenje pripadnika orijentirano na zadaće.¹⁵⁸ Što se tiče osobnog prostora Amerikanci pokušavaju imati što komforniju udaljenost dok razgovaraju s drugima.¹⁵⁹

Odnos prema vremenu

Što se tiče odnosa prema vremenu SAD spada, kako je već prethodno i navedeno, u monokronične ili monokromne kulture. To znači da ljudi ne obavljaju više stvari odjednom, nego da obavljaju jednu stvar po jednu, odvajaju privatno od poslovnog i jako cijene vrijeme. Istovremeno su to niskokontekstualne kulture.¹⁶⁰ Cijeni se točnost, dobra organizacija, racionalno iskorištavanje vremena.¹⁶¹

3.2.4. Poslovni bonton

U SAD-u u poslovnoj komunikaciji obično se brzo prelazi na bit stvari. Ležerna komunikacija prije poslovnih razgovora smatra se gubitkom vremena. Važna je točnost i smatra se nepristojnim zakasnuti. U poslovnom odijevanju pravilo je da ljudi na višim pozicijama odijevaju formalniju odjeću. Darovi nisu važni, a skupi darovi biti će uzrok nepovjerenja.¹⁶²

Kao početni kontakt u SAD-u je uobičajen telefonski poziv, prilikom susreta uobičajeno je rukovanje žena i muškaraca i uobičajeno je oslovljavanje osobnim imenima, osim u službenim prilikama ili ako je osoba znatno starija ili ima nadređeniji položaj. Također je uobičajeno razmijeniti posjetnice. Što se tiče odijevanja ono se može smatrati neformalnim, što se očituje i na primjer u „ležernom petku“, koji kao običaj u mnogim tvrtkama omogućuje ležerniju odjeću. Neformalno odijevanje uobičajeno je i u tvrtkama u Silicijskoj dolini. Darovi su uobičajeni u poslovnom protokolu, ali mora se biti sposoban razlučiti što se smatra kao dar, a što kao mito. Smatra se da su prikladni mali i jeftini darovi. Razlog zbog kojeg se održavaju sastanci su širenje informacija i ako je potrebno donijeti odluku. Od sastanaka se očekuje

¹⁵⁶ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 178-179

¹⁵⁷ Lewis, R.D., op.cit., str. 182

¹⁵⁸ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 447

¹⁵⁹ Buble, M., ibid., str. 294

¹⁶⁰ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., op.cit., str. 443

¹⁶¹ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 227

¹⁶² Schneider-Flaig, S., op.cit., str. 220-223

održavanje samo u slučaju prijekne potrebe, počinjanje na vrijeme, odvijanje prema dnevnom redu koji je prethodno utvrđen i završavanje na vrijeme. Ugovor se u SAD-u smatra ispravom koja je pravno obvezujuća i u njemu je potrebno sve točno pojasniti te se navode zadaće svake ugovorne strane, utvrđuje se što je dopušteno, a što nedopušteno.¹⁶³ Amerikanci se služe humorom, neformalni su i pokušavaju postići usmeni dogovor na prvom sastanku. Karakterizira ih česti nedostatak strpljenja i sve izražavaju riječima.¹⁶⁴

3.3. Komparativna analiza

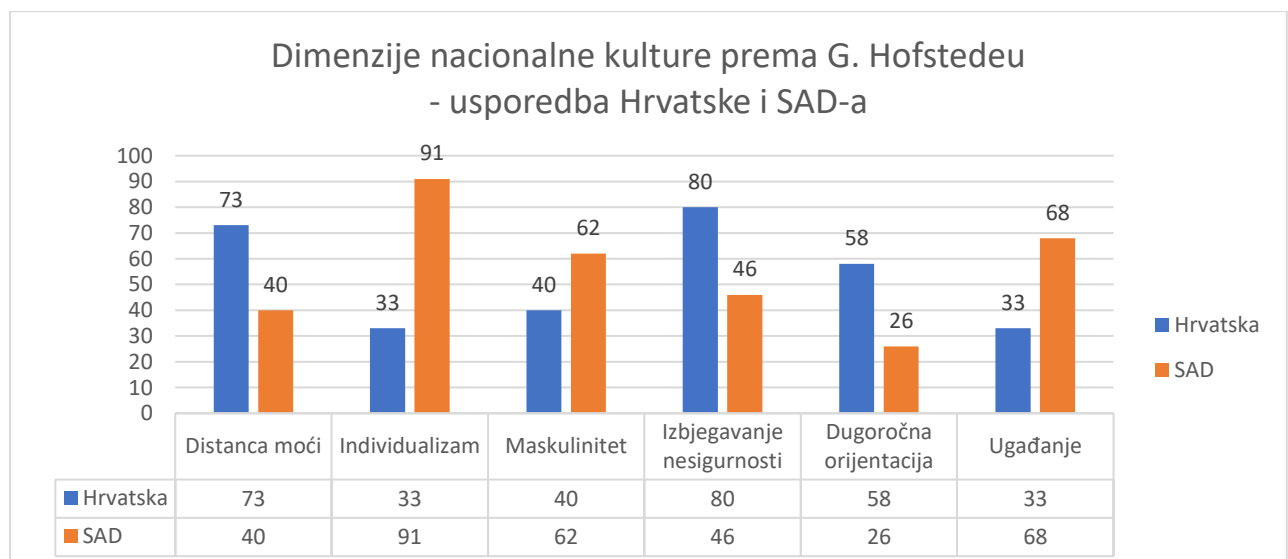
Kako bi se dobila jasna slika sličnosti i razlika između Hrvatske i SAD-a komparativnom analizom nekih aspekata interkulturalne komunikacije usporediti ćemo te dvije zemlje.

„Komparativna analiza je složena metoda spoznaje koja na temelju analize strukture raznih ili sličnih predmeta ili pojava uspoređuje svojstva, strukturu i zakonitost tih pojava. Tom se metodom zapravo otkrivaju strukturalne, funkcionalne i genetičke jednakosti ili različitosti ili sličnosti, više pojava.“¹⁶⁵

Dakle, u ovom dijelu rada prikazati ćemo sličnosti odnosno različitosti između Hrvatske i SAD-a. Prvo će se prikazati usporedba dimenzija nacionalne kulture prema Geertu Hofstedeu, kasnije će se prikazati usporedba u odnosu prema kontekstu. Nakon toga usporediti će se odnos u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, s naglaskom na odnos prema prostoru i odnos prema vremenu. Na kraju će se usporediti poslovni bonton Hrvatske i SAD-a.

Usporedba dimenzija nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- Hrvatska i SAD

Grafikon 3: Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- usporedba Hrvatske i SAD-a



Izvor: izrada autorice prema Hofstede Insights, dostupno na <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia,the-usa/> , pristup 22.02.2023.

¹⁶³ Samovar, L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., op.cit., str. 245-251

¹⁶⁴ Lewis, R.D., op.cit., str.181

¹⁶⁵ Žugaj, Ibid., str. 123

Grafikon prikazuje usporedbu dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu za odabrane zemlje Hrvatsku i SAD.

Što se tiče dimenzije distanca moći vidljiva je razlika između Hrvatske i SAD-a. Hrvatska sa ocjenom 73 pokazuje sklonost prihvaćanju hijerarhijskog poretka i odnosa nadređeni-podređeni, što pak za SAD sa ocjenom 40 distanca moći kao manje izražena znači da nema prevelikih razlika nadređeni- podređeni i da nije izražena sklonost hijerarhijskom poretku.

U pogledu dimenzije individualizma opet je vidljiva razlika između Hrvatske i SAD-a. Hrvatska sa ocjenom 33 spada u kolektivistička društva, dok SAD sa ocjenom 91 spada u izrazito individualistička društva. To se očituje u razlici primjerice u vezama između pojedinaca koje su u SAD-u kao pripadnici individualističke kulture vrlo labave, dok u Hrvatskoj to nije slučaj i važna je pripadnost grupi. U Hrvatskoj je važni biti član grupe, dok je u SAD-u važnija individualnost, pri čemu se potiče natjecanje i razvoj pojedinca.

Kod dimenzije maskuliniteta opet je vidljiva razlika, iako po ocjenama ne tako jaka kao kod individualizma. Hrvatska se prema ocjeni 40 svrstava u kulturu u kojoj prevladava feminitet, dok se SAD sa ocjenom 62 svrstava u kulturu u kojima prevladava maskulinitet. To se očituje u tome što u Hrvatskoj kao kulturi u kojoj prevladava feminitet više je naglašena briga za međuljudske odnose i kvalitetu života za razliku od SAD-a kao kulture u kojoj prevladava maskulinitet i u kojem se više cijeni asertivnost, natjecanje i ambicioznost koje se više percipira kao muške osobine.

Dimenzija izbjegavanja nesigurnosti je u Hrvatskoj vrlo visoka sa ocjenom 80, za razliku od SAD-a sa ocjenom 46. Dakle i u pogledu ove dimenzije Hrvatska i SAD se razlikuju. To znači da Hrvatska za razliku od SAD-a ima visoku sklonost izbjegavanja nesigurnosti, što povlači za sobom kako je Hrvatska kultura u kojoj se ljudi sa što više pravila osjećaju ugodnije, rjeđe su promjene zaposlenja i vlada potreba za preciznošću i formalnošću dok u SAD-u potreba za pravilima nije toliko izražena, skloni su češćim promjenama zaposlenja i nesigurnost se lakše prihvaća.

I u dimenziji dugoročne orijentacije vidljiva je razlika Hrvatske i SAD-a. Hrvatska se sa ocjenom 58 svrstava u zemlje s dugoročnom orijentacijom dok se SAD sa ocjenom 26 svrstava u zemlje s kratkoročnom orijentacijom. Dakle, u Hrvatskoj je primjerice izražena sklonost ustrajnosti i očekivanju dugoročnih rezultata, dok se u SAD-u teži se bržim rezultatima i poštuje se tradicija.

U dimenziji ugađanje Hrvatska i SAD se opet razlikuju jer Hrvatska s ocjenom 33 se karakterizira kao suzdržana zemlja, dok se SAD sa ocjenom 68 više ubraja u kulturu koje kao društvo odlikuje veća razina udovoljavanja ljudskim potrebama i uživanja u životu. Također, u Hrvatskoj ljudi su skloni biti cinični i pesimistični.

Dakle, iz svih prethodno analiziranih dimenzija nacionalne kulture prema Geertu Hofstedeu, vidljivo je da su Hrvatska i SAD različiti u svih šest dimenzija.

Odnos prema kontekstu- usporedba Hrvatska i SAD

Tablica 1: Odnos prema kontekstu- usporedba Hrvatska i SAD

Odnos prema kontekstu- usporedba Hrvatska i SAD	
Hrvatska	SAD
Kultura visokog konteksta	Kultura niskog konteksta

Izvor: Izrada autorice

Što se tiče odnosa prema kontekstu vidljiva je razlika između Hrvatske i SAD-a. Hrvatska se karakterizira kao kultura visokog konteksta dok se SAD karakterizira kao kultura niskog konteksta.

Dakle, Hrvatska i SAD se razlikuju primjerice u ulozi verbalne i neverbalne komunikacije, pri čemu je u Hrvatskoj uz verbalnu zastupljena i neverbalna kao važan čimbenik prijenosa poruka, dok u SAD je verbalna komunikacija važnija.

Također, u Hrvatskoj se za razliku od SAD-a informacije prikupljaju i pomoću osobnih kontakata, dok se u SAD-u oslanja na službene izvore i podatkovne baze. U Hrvatskoj su za razliku od SAD-a važniji odnosi i povjerenje od samog posla.

Verbalna i neverbalna komunikacija

Što se tiče verbalne i neverbalne komunikacije u Hrvatskoj je stavljen naglasak na neverbalnu komunikaciju, dok je u SAD-u važnija verbalna komunikacija. To se može povezati sa odnosom prema kontekstu, gdje u Hrvatskoj kao zemlji u kojoj je prisutna kultura visokog konteksta se informacije prenose ne samo verbalnim putem, nego i neverbalnim dok je u SAD-u kao zemlji pripadnici kulture niskog konteksta verbalna komunikacija važnija.

Odnos prema prostoru- usporedba Hrvatska i SAD-a

Tablica 2: Odnos prema prostoru- usporedba Hrvatske i SAD-a

Odnos prema prostoru- usporedba Hrvatska i SAD	
Hrvatska	SAD
Kultura bliskog kontakta	Kultura udaljenog kontakta

Izvor: izrada autorice

U pogledu odnosa prema prostoru Hrvatska i SAD se razlikuju. Hrvatska spada u zemlje bliskog kontakta, dok SAD pripada u zemlje udaljenog kontakta. To se očituje u činjenici da se u Hrvatskoj preferira manja prostorna udaljenost, fizički dodiri su češći i veća je usmjerenost na međuljudske odnose, dok u SAD-u kao zemlji udaljenog kontakta prostorna udaljenost je veća, a fizički dodiri su rijetki.

Odnos prema vremenu- usporedba Hrvatska i SAD-a

Tablica 3: Odnos prema vremenu- usporedba Hrvatska i SAD-a

Odnos prema vremenu- usporedba Hrvatska i SAD	
Hrvatska	SAD
Polikronična kultura	Monokronična kultura

Izvor: izrada autorice

U pogledu odnosa prema vremenu vidljiva je razlika između Hrvatske i SAD-a. Hrvatska prema svojim karakteristikama pripada u polikroničnu kulturu, dok SAD prema svojim karakteristikama pripada u monokroničnu kulturu. To se također može povezati i sa odnosom prema kontekstu gdje je u Hrvatskoj kao zemlji visokog konteksta prisutno polikronično vrijeme, a u SAD-u kao zemlji niskog konteksta prisutno je monokronično vrijeme. To također znači da u Hrvatskoj ljudi obavljaju više stvari odjednom, za razliku od SAD-a gdje ljudi kao pripadnici monokronične kulture obavljaju jednu po jednu stvar. Također, u Hrvatskoj se pretežito ne odvaja privatno od poslovnog, dok u SAD-u se odvaja privatno od poslovnog i vrijeme se jako cijeni.

Poslovni bonton

Što se tiče poslovnog bontona u Hrvatskoj su za razliku od SAD-a uobičajena kašnjenja, pridržavanje dnevnog reda nije striktno kao što se to očekuje u SAD-u, a što se tiče sastanaka oni se uobičajeno održavaju u formalnom tonu i poštujući hijerarhiju za razliku od SAD-a. Za obje zemlje uobičajeno je rukovanje prilikom poslovnog susreta.

4. ZAKLJUČAK

U radu smo htjeli odgovoriti na problemsko pitanje, a to je postoje li razlike u nekim aspektima interkulturalne komunikacije između Hrvatske i SAD-a. Prilikom analiziranja koristili smo teorije Hofstede i Halla.

Hrvatska i SAD na temelju analize kroz dimenzije nacionalne kulture kroz Hofstedeov model razlikuju se u svih šest dimenzija. Takav rezultat mogao bi biti uzrokom nesporazuma u međusobnoj komunikaciji.

Osim kroz dimenzije nacionalne kulture, Hrvatska i SAD su uspoređivane kroz odnos prema kontekstu antropologa Halla, kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju, te kroz odnos prema prostoru i kroz odnos prema vremenu kao dijelu neverbalne komunikacije. U svemu navedenome utvrđene su razlike između Hrvatske i SAD-a.

Hrvatska i SAD pripadaju kulturama različitih konteksta, Hrvatska pripada u visokokontekstualne zemlje, a SAD u niskokontekstualne zemlje. Iz tog segmenta proizlazi i važnost verbalne i neverbalne komunikacije, koja je u Hrvatskoj važnija nego u SAD-u, gdje je naglasak na verbalnoj komunikaciji. U Hrvatskoj je za razliku od SAD-a naglasak na neverbalnoj komunikaciji. Što se tiče odnosa prema prostoru Hrvatska pripada u zemlje bliskog kontakta, a SAD u zemlje udaljenog kontakta. U odnosu prema vremenu Hrvatska pripada u zemlje polikronične kulture, a SAD u zemlje monokronične kulture.

Na temelju tako provedene analize zaključuje se kako bi u interkulturalnoj komunikaciji između pripadnika kulture Hrvatske i SAD-a vrlo lako moglo doći do nesporazuma. Ključ uspješne komunikacije biti će poznavanje tuđe kulture i prevladavanje stereotipa, nesporazuma i svega ostaloga što bi moglo narušiti njihovu međusobnu komunikaciju.

Interkulturalna komunikacija u današnje vrijeme je svakodnevna pojava, a i u pogledu budućnosti jedna od pojava koje će i dalje zahtijevati pažnju ljudi kako bi u uvjetima globalnih promjena bili spremni odgovoriti na sve izazove takve komunikacije.

Razna društvena previranja, ratovi, migracije, klimatske promjene, putovanja i ostalo uzrok su sve češćih doticaja pripadnika različitih kultura, a ključ uspješne interkulturalne komunikacije je spremnost na upoznavanje kultura s kojima se dolazi u doticaj uz također spremnost na prevladavanje prepreka koje se mogu javiti u takvoj komunikaciji.

Ključ uspješnog poslovanja i egzistiranja u današnjem svijetu i u budućnosti je dobro poznavanje kulture s kojom se stupa u interakciju.

POPIS SLIKA

Slika 1: Položaj Hrvatske na zemljopisnoj karti	26
Slika 2: Položaj SAD-a na zemljopisnoj karti	31

POPIS TABLICA

Tablica 1: Odnos prema kontekstu- usporedba Hrvatska i SAD	38
Tablica 2: Odnos prema prostoru- usporedba Hrvatske i SAD-a	38
Tablica 3: Odnos prema vremenu- usporedba Hrvatska i SAD-a.....	39

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- Hrvatska	27
Grafikon 2: Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- SAD	32
Grafikon 3: Dimenzije nacionalne kulture prema G. Hofstedeu- usporedba Hrvatske i SAD-a.....	36

LITERATURA

KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment- Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bedeković, V.: *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, 2010.
3. Buble, M.: *Međunarodni menadžment*, Lares plus d.o.o., Zagreb, 2009.
4. Haviland, W. A.: *Kulturna antropologija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004.
5. Hercigonja, Z.: *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju- Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije-*, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, 2017.
6. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M.: *Cultures and Organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, The McGraw-Hill Companies, New York, 2010.
7. Knežević, A.N.: *A što s maslinom? Pravila ponašanja i govor tijela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2004.
8. Lewis, R. D.: *When cultures collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey International, Boston- London, 2006.
9. Liu S., Volčič, Z., Gallois, C.: *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2015.
10. Robbins, S. P., Judge, T. A.: *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2009.
11. Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R.: *Komunikacija između kultura*, Prijevod 6.izdanja, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2013.
12. Schneider-Flaig, S.: *Veliki suvremeni bonton-Pravila lijepog ponašanja*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2010.

ČLANCI, ZNANSTVENI, STRUČNI I OSTALI RADOVI

1. Bašić, M.: *Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije*, Magistra Iadertina, 9(1), str. 55-70., Zadar, 2014., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/137242> , pristup: 31.01.2023.
2. Garača, N., Kadlec, Ž.: *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment, Vol. II, br.3, str. 118-125, Virovitica, 2011., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/76463> , pristup 09.02.2023.
3. Jeknić, R.: *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48(1), str. 103.-123., Split, 2011., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433> , pristup 14.02.2023.
4. Juretić, K.: *Time Management- New Religion of Our Age: 'Time' In Anglo-American Culture vs. 'Vrijeme' in Croatian Culture*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 22(1), str. 53-68, Rijeka, 2004., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/7118> , pristup 20.02.2023.

5. Jurković, mr.sc. R., Mlinar, P., Mlinar, D.: *Analiza eksterne okoline kroz analizu nacionalnih kultura, FIP- Financije i pravo*, 9(2), str.41-64, Zagreb, 2021., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/407630> , pristup 23.02.2023.
6. Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M.: *Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku*, Zbornik sveučilišta Libertas, 3(3), str. 293-302, Zagreb, 2018., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/196106>, pristup 14.02.2023.
7. Zlomislčić, J., Radoš Gverijeri, Lj., Bugarić, E.: *The significance of intercultural competence in cross-cultural communication*, Ekonomski vjesnik, 29(2), str. 433-451, Osijek, 2016., Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/clanak/251472> , pristup 24.02.2023.
8. Žugaj, M.: *Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)*, Zbornik radova (1979), 2-3, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1979., Journal of Information and Organizational Sciences, (2-3), str. 113-139, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/81266> , pristup 31.01.2023.

INTERNET IZVORI

1. Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia/>, pristup 22.02.2023.
2. Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>, pristup 22.02.2023.
3. Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/croatia,the-usa/>, pristup 22.02.2023.
4. Hrvatska, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=26390> , pristup 21.02.2023.
5. Hrvatska, https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/croatia_hr , pristup 21.02.2023.
6. Općenito o RH, <https://migracije.hr/opce-informacije/> , pristup 21.02.2023.
7. Radić, I.: *Poslovni bonton, odnosno bonton u poslovnim odnosima*, 2017., <https://gentleman.hr/poslovni-bonton/>, pristup: 20.02.2023.
8. Sjedinjene Američke Države, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=56303#poglavlje80791> , pristup 22.02.2023.