Interkulturalna komunikacija kao čimbenik suvremenog poslovnog okruženja

Štefić, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:044561

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište
Sjever

Završni rad br. 205/MM/2020

Interkulturalna komunikacija kao čimbenik suvremenog poslovnog okruženja

Mihaela Štefić, 1120/336

Koprivnica, rujan 2020.godine

Sveučilište
Sjever

Odjel za poslovanje i menadžment u medijima

Interkulturalna komunikacija kao čimbenik suvremenog poslovnog okruženja

Student
Mihaela Štefić, 1120/336

Mentor

doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac

U Koprivnici, rujan 2020. godine

Sažetak

Uspješna komunikacija je osnova svake poslovne transakcije i uspješnih poslovnih odnosa i to ne samo u lokalnom okruženju nego na globalnoj razini. Poslovni pregovori najčešće propadaju zbog razlika u kulturi i nerazumijevanju vrijednosti druge strane, kompanije i kulture. Dobra priprema će svakako olakšati sam tok komunikacije i izbjeći moguće neugodnosti koje se javljaju pri susretu dviju kultura. Da bi se poslovna komunikacija pokazala uspješnom, potrebno je na kraju ostvariti pozitivan poslovni odnos, odnosno vještinama komuniciranja uvjeriti pojedinca, organizaciju ili kompaniju da će se suradnja isplatiti. Kako bi se uvjerilo u to potrebno je komunicirati na takav način kako će se najlakše razumjeti ideje i stavovi. Jer, ukoliko sugovornici ne razumiju ono što im se govori, onda se ni poslovna komunikacija neće pokazati uspješnom, već uzaludnom. Dokazana je činjenica da u toku poslovne suradnje uglavnom se nastoji stvoriti povjerenje i osjećaj sigurnosti kod osobe s kojom se pregovara odnosno s kojom će se kasnije i poslovati. Svako istraživanje podrazumijeva određenu metodu te je tako u ovom radu primjenjena metoda sekundarnog istraživanja. U ovom istraživačkom radu postavlja se pitanje odvijanja komunikacije među kulturama posebno s aspekta poslovne komunikacije. Rad polazi od sljedećih radnih hipoteza: 'Uspješna komunikacija osnova je svakog uspješnog poslovnog odnosa.' i 'Poznavanje kulture i osnovnih barijera vodi do uspješne poslovne komunikacije između kultura'.

Rezultati istraživanja pokazuju da obje hipoteze mogu biti prihvaćene.

Ključne riječi

interkulturalna komunikacija, poslovna komunikacija u multikulturalnom okruženju, interkulturalno pregovaranje

Abstract

Successful communication is the basis of every business transaction and successful business relationships, not only locally but globally. Business negotiations most often fail due to differences in culture and a lack of understanding of the values of the other side, the company and the culture. Good preparation will certainly facilitate the flow of communication itself and avoid possible inconveniences that occur when meeting two cultures. In order for business communication to prove successful, it is necessary to finally establish a positive business relationship, and to convince an individual, organization or company with communication skills that cooperation will pay off.In order to be convinced of this, it is necessary to communicate in such a way that ideas and attitudes will be most easily understood. Because, if the interlocutors do not understand what is being said to them,if our interlocutors do not understand what we are telling them, then business communication will not prove to be successful, but in vain. It has been proven that in the course of business cooperation, we mainly try to create trust and a sense of security in the person with whom we are negotiating, or with whom we will do business later. Each research implies a certain method, so the method of secondary research is applied in this paper. This research paper raises the issue of communication between cultures, especially from the aspect of business communication. The paper starts from the following working hypotheses: 'Successful communication is the basis of any successful business relationship.' and ‘Knowledge of culture and basic barriers leads to successful business communication between cultures’.

The results of the research show that both hypotheses can be accepted.

Keywords

intercultural communication, bussines communication in a multicultural environment, intercultural negotiation

Sadržaj

1. Uvod 4
2. Kultura 5

2.1. Subkultura 6
2.2. Komunikacije među kulturama 8
2.2.1. Jezik 10
2.2.2. Ključne varijable nacionalne kulture 11
2.2.3. Kulturološki uvjetovani informacijski zahtjevi 14

3. Interkulturalizam i multikulturalizam 15
4. Interkulturalna komunikacija 17

4.1. Aspekti interkulturalne komunikacijske 21
4.2. Interkulturalna komunikacijska kompetencija 23
4.3. Dimenzije interkulturalne komunikacijske kompetencije 23

5. Poslovna komunikacija u multiulturalnom okruženju 26

5.1.Međunarodno poslovno pregovaranje 27
5.2. Integralna komunikacija u funkciji stvaranja međunarodnog imidža 29

6. Interkulturalno pregovaranje 31

6.1. Načini pregovaranja u nekim zemljama 31
6.1.1. SAD 31
6.1.2. Kina 32
6.1.3. Francuska 32
6.1.4. Japan 33
6.1.5. Australija 33

7. Suvremeni menadžment i globalno poslovanje 34

7.1. Interkulturalni pristup menadžerskim procesimau uvjetima globalnog poslovanja 35

8. Zaključak 38
9. Literatura 39

1. Uvod

Cilj, odnosno svrha ovog završnog rada je utvrditi na koji način se može provoditi uspješna komunikacija između različitih kultura, te koliko je uspješna poslovna komunikacija važna za uspjeh poslovanja među kulturama, te utvrditi koliko vještine pregovaranja utječu na uspješnost poslovnih procesa.

Danas je uobičajeno da ljudi iz različitih zemalja u bilo koje vrijeme komuniciraju putem mobilnih telefona i interneta. Kao što je komunikacija ključna u domaćem poslovanju, tako je jednako važna i na globalnom tržištu. S obzirom na sve učestalije međukulturne kontakte između poduzeća i njihovog osoblja, nema sumnje da je razumijevanje komunikacija među kulturama od izuzetne važnosti.

Uspjeh korporacija koje posluju globalno ovisi o nekoliko faktora: konkurentsko okruženje, politički i zakonski konteksti, ekonomske sile, razlike u klimi i zemljopisu, i naravno razlike u kulturama. Ključni element uspjeha koji povezuje i omogućava spomenute faktore upravo su komunikacije među kulturama.

Nužnost učinkovitog upravljanja organizacijom na turbulentnom globalnom tržištu u centar pozornosti dovodi potrebu napuštanja starih obrazaca temeljenih na organizacijskoj strukturi i stavljanje naglaska na čovjeka kao najvredniju imovinu i najjači konkurentski resurs organizacije. Nove mogućnosti razvoja i širenja poslovanja na globalnom tržištu utjecale su na osvještavanje potrebe i nužnosti upoznavanja kulturnih vrijednosti, vrijednosnih sustava, načina ponašanja i poslovne prakse u različitim društvima i kulturama, a uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja sve više ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera.

U posljednjih nekoliko desetljeća naglašen je trend sve intenzivnijeg istraživanja kulture društva i njenog utjecaja na oblikovanje organizacijske kulture. Koncept interkulturalizma javlja se kao rezultat potrebe za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima. Izvorno zamišljen kao proces ravnopravnog odnosa i participacije, interkulturalizam u suodnosu s drugima predstavlja optimističnu pretpostavku o spojivosti različitosti i međusbnom približavanju kroz aktivnu interakciju i izgradnju filozofije međusobnog prožimanja i poštivanja bez obzira na kulturne različitosti.

Da bi se što bolje shvatila važnost interkulturalne komunikacije rad je strukturiran u pet tematskih cjelina.

2. Kultura

Danas postoje mnoga značenja „kulture“, što često zna izazvati zabunu , jer nije jednostavno jednoznačno odrediti složen pojam kao što je kultura. Bilo je mnogo pokušaja tijekom povijesti, a kulturni antropolog A. L. Kroeber (Spajić-Vrkaš, Kukoč, Bašić, 2001.) našao je oko dvjesto pedeset definicija. Dakle, što je kultura?

Prvotno značenje kulture dolazi od lat. riječi *cultrus, colore*što bi u prijevodu značilo gajenje i obrađivanje zemlje, da bi kasnije primila značenje obrade i njegovanje duha. U srednjem vijeku pojam kulture dobiva značenje religijskog kulta, tj. religijskoga obreda i obožavanja, a u novom vijeku kultura se određuje kao nešto bitno različito od „prirodnog“ stanja čovjeka (Spajić-Vrkaš i sur., 2001.).

Neupitno je, da je kultura jedno od bitnih ako ne i najbitnijih obilježja čovjeka i ljudskog društva. Ni jedna druga vrsta ne posjeduje kulturu. Tek kada se pojedinca promatra u kontekstu društvene cjeline i njihove međusobne interakcije kultura može doći do izražaja. To ni u kojem slučaju ne znači da kultura i kulturne pojave ne sadrže komponentu individualnosti pojedine ličnosti, već je kultura u cjelini i po svome smislu, bitno društveni fenomen. Kultura u velikoj mjeri određuje kako članovi društva misle i osjećaju, usmjerava njihove postupke i definira njihov svjetonazor (Stefanović, 2005.).

Nakon pojma prirode, kultura se smatra jednom od najsloženijih riječi u engleskom jeziku. U općem smislu pojam kulture se postavlja nasuprot prirodi.Ona je nešto što priroda više nije sama po sebi, nego ono što je naučio ili stvorio čovjek(Mesić, 2006.).

Klasičnu definiciju kulture, koja je još uvijek utjecajna, osmislio je britanski antropolog Edward B. Tylor još 1871. godine. (1973:63). „Kultura ili civilizacija, uzeta u svom širokom etnografskom smislu, složena cjelina koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, zakone, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao“ (Mesić, 2006.).

Kultura ljudima objašnjava sve što postoji, način na koji je nastalo i što bi ono trebalo biti. Ona se odnosi na uvjerenja, norme i temeljne postavke koje se uzimaju zdravo za gotovo, a koje su se pokazale korisnima u prilagodbi i integraciji. Zbog tih je razloga često nemoguće razumijeti kulturu ako se promatra izdaleka.Kulture su kolektivni društveni fenomeni koji utjelovljuju ljudske reakcije na neizvjesnost i kaos koji su neizbježan dio ljudskog iskustva. Ove kulturne reakcije Michael J. Rouse i Sandra Rouse (2005.) podijelili su na dvije kategorije: bit kulture i kulturni običaji.

Prva kategorija je sama bit kulture – to su zajednički, emotivno nabijeni sustavi vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki, izraženi u osnovnim karakteristikama kulture. Kada je riječ o kulturi, treba znati da je ona prirodna posljedica društvenih interakcija koje tvore ljudske skupine

u društvima ili organizacijama. Kultura nastaje kada god i gdje god se ljudi okupe na duže vremensko razdoblje. Četiri obilježja čine bit kulture (Rouse i Rouse, 2005.) Ona je:

- naučena
- zajednička
- sustav čiji su oblici međusobno ovisni
- prilagodljiva.

Druga kategorija su kulturni običaji – ponašanje i materijalni predmeti koje opažamo i pomoću kojih se pripadnici kulture međusobo izražavaju, potvrđuju i komuniciraju bit kulture. Oni usađuju smisao u postupke i stvari, omogućavaju ljudima da komuniciraju te da slave svoju kulturu na različite načine čime razvijaju osjećaje sličnosti i zajedništva (Rouse i Rouse, 2005.).

Ako bi se htjela dati jedna definicija kulture od mnogobrojnih, moglo bi se reći da je kultura skup svih čovjekovih tvorevina i vrednota kao rezultat njegove stvaralačke intervencije u prirodu, društvo i ljudski duh, čiji je osnovni smisao održanje i napredak ljudskog roda i života. Dakle, kultura u modernijem značenju, kao univerzalni ljudski fenomen, je njegovarnje, usavršavanje, čovjekovih urođenih datosti i svojstava, oplemenjivanje njegova svijeta, uljuđivanje cjelokupne organizacije njegova života, ozbiljenje ideje humaniteta (Stefanović, 2005.).

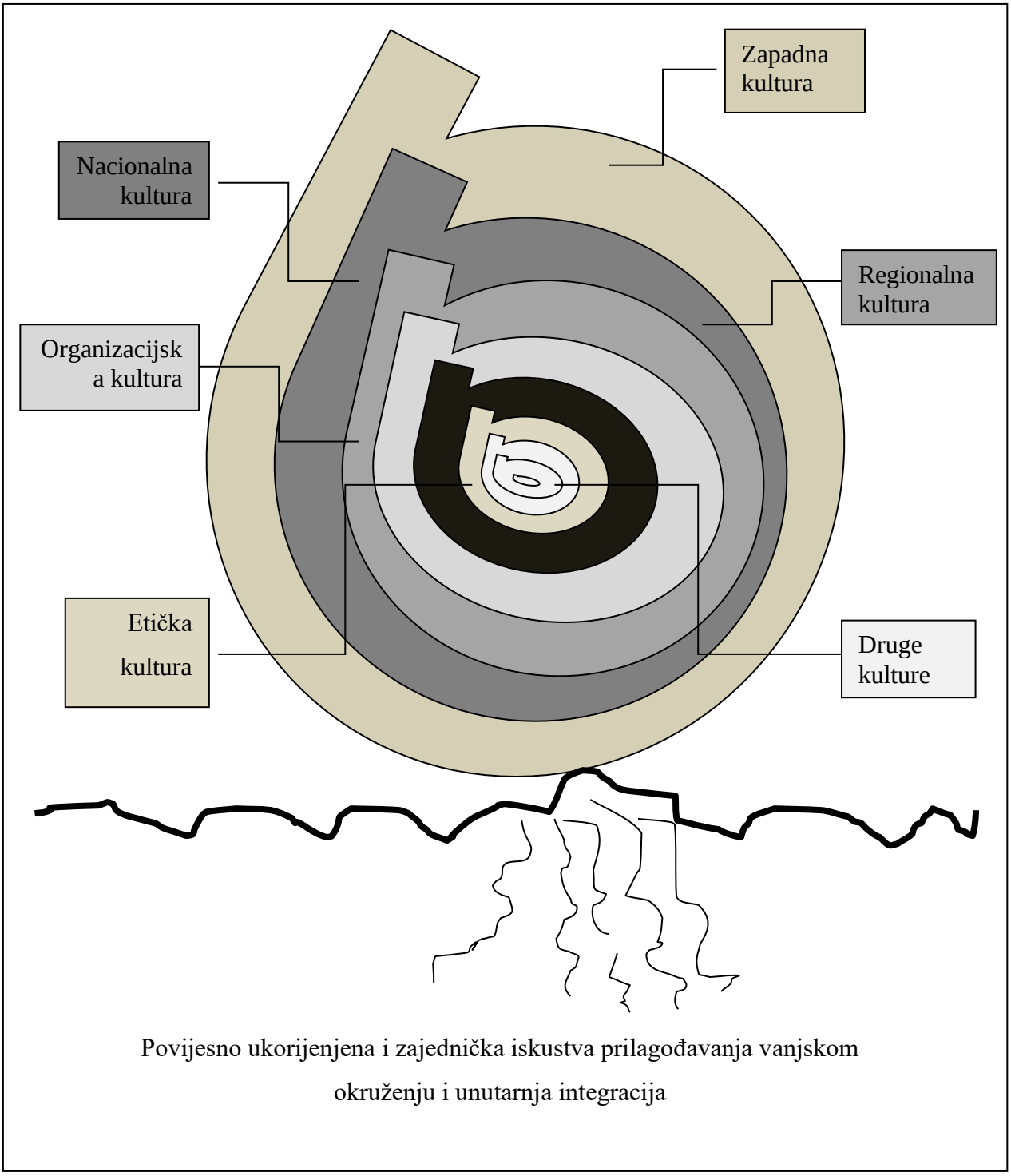
2.1. Subkultura

Prema Rouse i Rouse (2005.) subkultura se odnosi na sustav percepcija, vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki koji je različit od percepcija, vrijednosti, uvjerenja i pretpostavki dominantne kulture. Subkulture mogu pokazivati ključne dimenzije nacionalne kulture (vremensku orijentaciju, razdaljinu moći i tako dalje) na načine različite od dominantne kulture. Primjerice, kanadska kultura se u prosjeku može nalaziti nisko na ljestvici izbjegavanja neizvjesnosti, međutim, u Kanadi živi najveći broj Čileanaca izvan Čilea. Čileanci se kao subkulturna skupina mogu nalaziti više na ljestvici izbjegavanja neizvjesnosti. Nacionalne države uglavnom obuhvaćaju mnoge subkulture koje se mogu temeljiti na religiji, zanimanju, regiji, socijalnoj klasi, etničkoj pripadnosti ili čak životnom stilu.

Metaforički, kultura je kao luk (slika 1.). Na jednoj razini nalazi se nešto odredivo kao što je zapadna kultura koja se temelji na prošlosti, tehnologiji, filozofskim osnovama i tako dalje. Na drugoj razini se nalazi nacionalna kultura. Postoje i subkulture koje mogu biti regionalne, lingvističke, etičke i druge. Također vidimo i kulture zajednica, organizacijske kulture, zanatske

kulture i druge vrste subkultura. U međunarodnim poslovnim komunikacijama pretežno je fokus na nacionalnim kulturama kao ključnim varijablama (Rouse i Rouse, 2005.).

Prikaz 1. Razine kulture i subkultura



Izvor: Rouse, Michael J., Rouse Sandra, str.264.

Danas je uobičajeno da ljudi iz različitih zemalja u bilo koje vrijeme, danju i noću, komuniciraju putem mobilnih telefona i interneta. Moglo bi s reći da dolazi do stvaranja komercijalnoga globalnog sela gdje tvrtke, projektni timovi i pojedinci komuniciraju i posluju po svijetu koristeći čitavu garnituru tradicionalnih i elektronskih tehnologija. Poznati proizvodi i usluge dostupni su u cijelom svijetu, nestaju trgovinske zapreke, ljudima se nude novi proizvodi, mjesta i usluge, a nove tehnologije čine internacionalizaciju sve privlačnijom za sve više poduzeća. Današnje poslovanje obilježava internacionalizacija proizvodnje kod koje se dijelovi proizvoda stvaraju na jednim mjestima, a spajaju s nekim potpuno drugim.Međunarodno poslovanje i globalni događaji ne utječu samo na korporacije koje obično smatramo globalnim konkurentima (primjerice, Ford, Toyota, Sony, Coca-Cola) nego na gotovo sve tvrtke, te na neke i neprofitne organizacije i organizacije iz javnih sektora. Čak je i u najboljem interesu malih i srednjih poduzeća da se prošire u međunarodnim razmjerima. Nekoliko argumenata dolazi u prilog internacionalizaciji (Rouse i Rouse, 2005.):

- ona povećava prodaju posebice ako domaća tržišta slabo rastu
- ona omogućava rast po manjoj cijeni od pridobivanja udjela na domaćem tržištu
- ona ostvaruje veće profite na tržištima koja imaju bolje tržišne uvjete
- ona pribavlja resurse po nižim cijenama ili bolje kvalitete
- ona minimalizira konkurentski rizik poslujući u međunarodnim ekonomijama.

Prema Rouse i Rouse (2005.) uspjeh korporacija koje posluju globalno ovisi o nekoliko faktora kao što su: konkurentsko okruženje, politički i zakonski konteksti, ekonomske sile, razlike u klimi i zemljopisu i, naravno razlike u kulturama. Ključni element uspjeha koji povezuje i omogućava spomenute faktore su upravo komunikacija među kulturama. Kao što je komunikacija ključna u domaćem poslovanju, jednako je važna na globalnom tržištu. S obzirom na sve učestalije međunarodne kontakte između poduzeća i njihovog osoblja, nema sumnje da je razumijevanje komunikacija među kulturama izuzetno bitno.

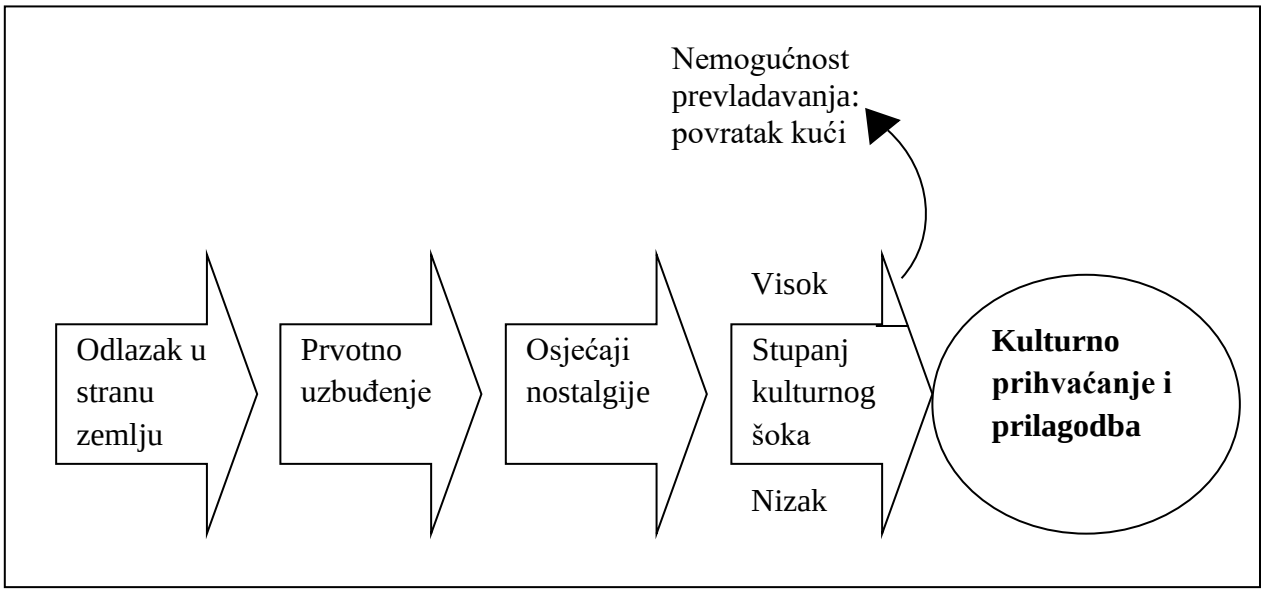
Komunikacija među kulturama odnosi se na proces slanja i primanja poruka između ljudi koji se nalaze u različitim kulturnim kontekstima; što znači da je komunikacija između tvrtke u Velikoj Britaniji i tvrtke u Kanadi komunikacija među kulturama, bez obzira što se ona povodi na engleskom jeziku i što ove dvije zemlje imaju slične kulture. Isto tako, komunikacija između američkog i francuskog ogranka neke američke tvrtke zapravo je komunikacija među kulturama. Kada menadžer Velike Britanije dobije premještaj u Indoneziju na mjesto predstavnika neke britanske tvrtke u Jakarti, ta se osoba (menadžer na radu u inozemstvu) u svakodnevnom poslovanju neprestano upušta u komunikaciju među kulturama (Rouse i Rouse, 2005.).

Obzirom na dosad navedeno, Rouse i Rouse zaključuju kako nije jednostavno komunicirati među kulturama. Uspješno komuniciranje u vlastitoj kulturi samo po sebi je zahtjevno, a još je zahtjevnije kada se sve oko nas doima drukčijim. Komunikacija u bilo kojem smjeru, prema drugima ili od drugih, puna je nerazumijevanja i teškoća i zbog toga raste nervoza, ljudi imaju osjećaj da upijaju previše informacija i da se ne mogu nositi s preopterećenjem – i to rezultira kulturnim šokom. Kulturni šok se događa kada ljudi svjesno, ali pogotovo nesvjesno, shvate da se gotovo sve što se tiče zemlje domaćina i načina na koji se u njoj živi razlikuje od domaće kulture. Ljudi više nisu sigurni što simboli znače kako ih valja interpretirati. Mnogi simboli i ponašanje ne mogu se odrediti.

Ljudi kada putuju na praznike do neke mjere iskuse blagi kulturni šok. Odjednom su mirisi drukčiji, jezik je drukčiji, ljudi se odijevaju i ponašaju drukčije, drukčija je arhitektura, drukčiji su i automobili. Novac zbunjuje. nismo sigurni kakvi su običaji, no za mnoge su putovanja uzbudljiva upravo zbog toga.

Menadžerima na poslovnom zadatku u stranoj zemlji prvih nekoliko tjedana donosi isto uzbuđenje kao turističko iskustvo. No, tada menadžer shvati da postoje razlike u zemlji domaćina koje zadiru mnogo dublje. Tjeskoba raste i može se pretvoriti u osjećaj nostalgije, frustracije, otuđenja i izolacije. Ponekad vodi depresiji pa mnogi menadžeri postaju toliko depresivni da više ne mogu obavljati svoj posao – upravo je to – u svojem blagom, ali i u grubljem obliku – kulturni šok. Uzrokuje li kulturni šok depresiju s kojom se menadžer ne može nositi, morat će se vratiti kući. Ipak, većina uspije prevladati depresiju i nauči na svoj način prihvatiti kulturu zemlje domaćina (slika 2.) (Rouse i Rouse, 2005.).

Prikaz 2. Od kulturnog šoka do prilagodbe



Izvor: Rouse, Michael J., Rouse Sandra, str.257.

Uhvatiti se u koštac s međunarodnim komunikacijama od nas zahtijeva da znamo razgovarati o razlikama koje imaju očite posljedice na međunarodno poslovanje i komunikacije. Nacionalna kultura, iako nije potpuno izdržljiva iz gledišta antropologije, ipak pruža početku točku. Da bi se moglo razgovarati o nacionalnim kulturama i njihovom utjecaju na komunikacije, Rouse i Rouse razmotrili su utjecaj i kulturnu ulogu:

- jezika
- pet ključnih varijabli nacionalne kulture
- subkulture
- različitih informacijskih zahtjeva

2.1.1. Jezik

Jezik je središnji element kulture iako su se u posljednje vrijeme razvili vizualni i drugi oblici simboličke komunikacije. U svijetu se govori između 8.000 i 10.000 jezika. Većina poduzeća u svojem poslovanju iz tolikog mnoštva koristi samo nekoliko jezika. Naravno, neka tržišta koja koja su službeno dvojezična kao Kanada (engleski i francuski) zahtijevaju od organizacija da komuniciraju na oba službena jezika. Tako, recimo, i tekst na ambalaži proizvoda mora biti zapisan na oba jezika. Švicarska ima četiri službena jezika u koje ne spada engleski. Južna Afrika priznaje 11 službenih jezika: engleski, afrkaans zulu, xhosa, sepedi, setsawna, sesotho, zitsonga, sisati, tshibenda i ndebele – iako se u poslovanju koristi engleski jezik koji funkcionira i kao „linguafranca“.

Sve više međunarodnih menadžera (posebno u Europi) tečno govori nekoliko jezika, prije svega francuski, njemački i španjolski. Učinkovitost same poslovne komunikacije može ovisiti o jezičnim vještinama koje tvrtka ima na raspolaganju, premda tvrtke mogu unajmiti agente u zemlji domaćinu koji će komunicirati u ime međunarodne kompanije (Rouse i Rouse, 2005.).

U današnjem modernom svijetu kao poslovni jezik se upotrebljava u velik broj slučajeva engleski jezik. No prilikom poslovanja izvan matične zemlje to ne bi smjelo umanjiti značaj poznavanja i drugih jezika. Ako pregovarač poznaje jezik i kulturu druge pregovaračke strane stvorit će odgovarajući psihološki efekt na drugu stranu i time stvoriti okruženje povjerenja. Dakle pregovarač izvan matične zemlje ukoliko poznaje kulturu i jezik, smanjit će broj sumnji i defenzivnih reakcija druge strane (Hercigonja, 2017.).

2.1.2. Ključne varijable nacionalne kulture

Kada se komunikacija odvija među kulturama potrebno je pomno razmotriti kulturalne razlike. Kulturu je teško mjeriti i teško ju je odrediti jer je dinamična i složena. Iako je prihvaćeno da je kulturu nemoguće reducirati na nekoliko dimenzija, možemo je proučavati u smisli empirijskih relevantnih dimenzija kako bi se bolje razumijelo (Rousei Rouse, 2005.).

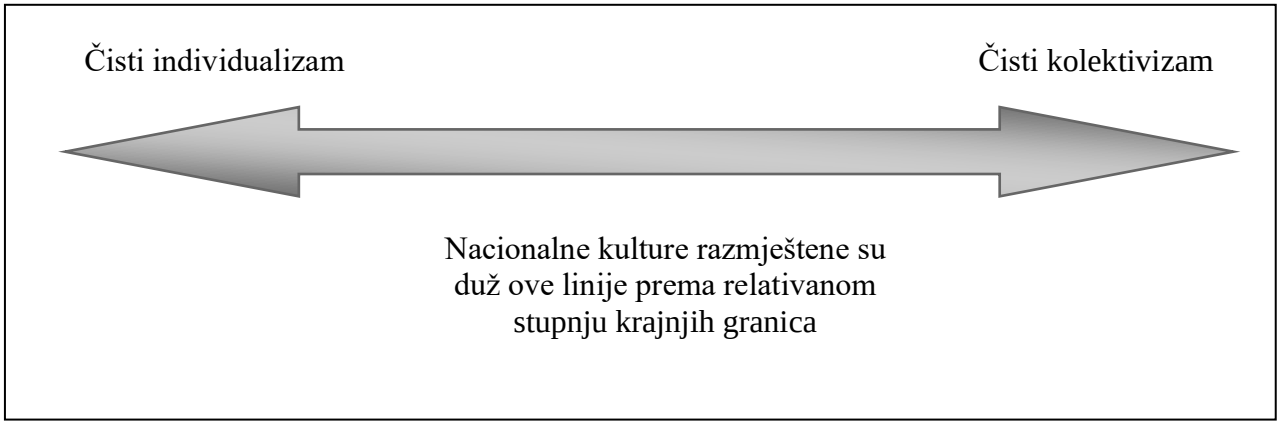
Jedno od najčešće navođenih studija je Geert Hofstedeovo (1976., 1980.) istraživanje temeljeno na podacima iz upitnika koje je ispunilo 80.000 IBM-ovih zaposlenika iz 66 zemalja. Hofstede je svoje podatke reducirao na četiri (kasnije pet) ključnih dimenzija kulture. Svaka je prikazana kao kontinuum ili vaga. Te dimenzije u sljedeće:

1. individualizam – kolektivizam
2. postignuće – srodstvo
3. razdaljina moći
4. izbjegavanje neizvjesnosti
5. vremenska orijentacija.

Individualizam – kolektivizam

Kontinuum individualizam – kolektivizam se određuje kao stupanj do kojeg odnos s drugima definira i utječe na ponašanje pojedinca. Individualizam i kolektivizam su krajnje granice kojima niti jedna kultura savršeno ne odgovara (ova ideja krajnjih granica kao nedohvatnih ideala odgovara i drugim kontinuumima). Naime, društva imaju neke stupnjeve ili elemente od obiju krajnjih granica, no uvijek naginju jednoj strani više nego drugoj.

Prikaz 3. Kontinuum individualizam – kolektivizam



Izvor: Rouse, Michael J., Rouse Sandra, str. 260.

Pripadnici kultura koje se smatraju individualističkima uglavnom stavljaju vlastiti interes i interes dvoje nuklearne obitelji ispred drugih, što znači da obično imaju viši stupanj neovisnosti i samopoštovanja. Nije neobično da ljudi osobnu karijeru i interese smatraju važnijima od interesa organizacije. Oni radije žele biti samodostatni i održavati društvene mreže koje nisi toliko važne kao njihova najuža obitelj. Hofstedeovo istraživanje pokazuje da najviši stupanj individualizma na spomenutom kontinuumu imaju Amerikanci, Britanci, Australci, Kanađani, Novozelanđani Nizozemci. Pripadnici ovih zemalja uglavnom su orijentirani na zadatak, pojedinci su obično spremniji na preseljenje u odnosu na ljude koji dolaze iz kolektivističkih kultura.

S druge strane, osobe koje si kolektivistički orijentirane obično više pozornosti pridaju svojim ulogama zasnovanim na skupini i svojim obvezama prema toj skupini. Odnosi s drugim članovima unutar organizacije mogu imati prednost nad samim zadatkom. Takva društva imaju čvršće društvene mreže i širu percepciju obitelji, interese skupine stavljaju ispred vlastitih interesa. Time, premještaj s radnog mjesta problematičan je zbog čvršćih društvenih mreža koje zbog premještaja valja ostaviti za sobom. Kulture koje su rangirane visoko na kolektivističkoj strani kontinuuma su Meksiko, Grčka, Hong Kong, Pakistan, Peru, Singapur i Tajvan.

Postignuće – srodstvo

Kontinuum postignuće – srodstvo mjeri percepcije ciljeva i kvalitete života. Kulture postignuća su one koje žele postizati ciljeve okarakterizirane kao agresivan uspjeh, koje imaju sklonost natjecanju i koje često znaju biti nametljive. Ovdje se imovina i novac visoko cijene. Kulture orijentirane na postignuća znaju imati relativno rigidne norme koje se temelje na spolu. Primjerice, muškarce se potiče da pristupaju tradicionalno muškim zanimanjima, skrbe za obitelj, dok se za žene pretpostavlja da se trebaju usmjeriti domu i obitelji, a ako rade, očekuje se da će izabrati poslove na područjima kojima tradicionalno dominiraju žene. Naziv ovoga kontinuuma Hofstede prvotno je nazvao „muško – ženski“, no kako se te etikete vrlo lako mogu shvatiti seksističkima, odlučeno je da se preimenuju. Japan je postavljen vrlo visoko na strani postignuća, no i Austrija, Švicarska i Venezuela mu nisu daleko.

Kulture koje su visoko pozicionirane na drugoj krajnosti kontinuuma srodstva su Nizozemska, Norveška, Švedska, Danska i Finska. U ovom kontinuumu naglašavaju se pitanja kvalitete života, brige za druge,kompromisa u konfliktnim situacijama te su uglavnom relativno skromne i podcjenjuju se.

Razmak moći

Razmak moći odnosi se na uvjerenja ljudi u pogledu legitimnosti i prihvaćenosti nejednake moći u društvu i poslu. Kulture koje su postavljene visoko na ovoj ljestvici obično smatraju legitimnima formalne hijerarhije i razlike u moći. U ovom kontinuumu se očekuje formalna i ograničena informacija te formalni odnosi između onih koji posjeduju više i onih koji posjeduju manje moći. Ovdje se moć nadređenih smatra legitimnom čak i ako se temelji isključivo na njihovom položaju u hijerarhiji. Prirodnim se smatra da oni na vrhu imaju pravo odlučivanja, dok oni na dnu očekuju da će odluke donijeti nadređeni. Na ovaj dio kontinuuma smješteni su Filipini, Indonezija, Meksiko, Venezuela, Singapur, Brazil, Španjolska i Francuska.

Jednaki pristup organizaciji potiču i kulture na suprotnom kraju. One su uglavnom otvorenije i manje formalne te smatraju da neformalni kanali trebaju biti relativno neograničeni i funkcionalni. Imaju niže organizacijske strukture, manje autokratske vođe i dopuštaju savjetovanja uzduž svih razina. Primjeri ovakvih kultura su Austrija, Danska, Irska i Novi Zeland (Rouse i Rouse, 2005.)

Izbjegavanje neizvjesnosti

Izbjegavanje neizvjesnosti odnosi se na skalu koja pokazuje kako ljudi unutar neke kulture nastoje rješavati pitanja neizvjesnosti i kako reagiraju na određene situacije. Kulture koje se nalaze visoko na ovoj ljestvici nastoje izbjegavati i što više kontrolirati neizvjesnost, vole više pravila i birokraciju. Promjena se smatra općenito nepoželjnom, a pozitivnima se smatraju društvene i organizacijske strukture koje su konzistentne. U nekim slučajevima pripadnici ovih kultura nastoje poštovati pravila čak i zato to nije u najboljem interesu organizacije. Austrija, Francuska, Njemačka, Japan, Italija i Peru primjeri su ovakvih kultura.

Kulture koje se nalaze na donjem dijelu kontinuuma nastanjuju ljudi koje stimulira promjena, a na neodređenost gledaju kao na kontekst prilika u kojem pojedinac može rasti i razvijati se. Ovi ljudi obično bolje prihvaćaju „autsajdere“. Prednost se daje fleksibilnosti, osobnom izboru i preuzimanju rizika. Kulture koje se nalaze nisko na ljestvici izbjegavanja neizvjesnosti su Australija, Kanada, Danska, Hong Kong, Singapur, Švedska i SAD (Rouse i Rouse, 2005.).

Vremenska orijentacija

Vremenska orijentacija se odnosi na sklonost nekih kultura prema dugoročnom ili kratkoročnom pogledu na život i posao. Neke kulture su orijentirane više budućnosti; Hong Kong, Japan i Tajvan. S druge strane kontinuuma nalaze se zemlje kao što su Pakistan i neke zapadnoafričke kulture koje koje su više usmjerene na sadašnjost i prošlost. Takve kulture

visoko poštuju tradiciju. Kanada, Njemačka i SAD nalaze se negdje u sredini (Rouse i Rouse, 2005.)

Vrijeme ima i druge dimenzije. Hall i Hall (1987.) su vrijeme okarakterizirali kao monokrono i polikrono. Monokrono vrijeme odnosi se na sklonost kultura da u jednom trenutku rade samo jednu stvar, dok se polikrono vrijeme, s druge strane, odnosi na obavljanje i obraćanje pozornosti na više stvari istovremeno.

2.1.3. Kulturološki uvjetovani informacijski zahtjevi

Bez obzira radi li se o sastancima, pregovorima, tekstualnim ili drugim komunikacijama, u međunarodnim komunikacijama, količina i vrsta informacija koje se izmjenjuju ovise o kulturi. U smislu informacijskih zahtjeva, kulture možemo razmjestiti na kontinuumu koji predstavlja stupnjeve takozvanih „visokih konteksta“ ili „niskih konteksta“ (Hall i Hall 1987., 1990.).

S jedne strane kontinuuma nalazi se visoko kontekstualna kultura koja se u dobivanju informacija oslanja na interpersonalne odnose i široke društvene mreže. Pripadnici ovih kultura ne zahtijevaju i ne očekuju opsežne pozadinske informacije o poslovnim odlukama jer smatraju da ih oni sami trebaju prije saznati. Imaju opsežne informacije o svakome tko je uključen u raspravu, poslovanje ili pregovore, obično više koriste više kulturnih znakova u interpretaciji komunikacije, a ne oslanjaju se isključivo na same upotrebljene riječi. U visoko kontekstualne kulture ubrajamo nacionalne kulture Japana, Kine, Vijetnama i arapskih nacija.Obično se smatra da samo riječi korištene u komunikaciji imaju težinu. Nisko kontekstualne kulture zahtijevaju mnogo pozadinskih informacija i podataka na temelju kojih se donose odluke. Oni nemaju široko osobne mreže kao pripadni visoko kontekstualne kulture. Radije primaju informacije iz prve ruke, a čak i tada ako su izravno važne aktualnom problemu. U takvim nisko kontekstualnim kulturama žive Nijemci, Kanađani, Švicarci, Skandinavci, Amerikanci i Britanci.Korištenje nisko i visoko kontekstualnih simbola u kulturi predstavlja snažan oblik komunikacije. prijelaz iz nisko kontekstualne vrste odnosa u kojem se izmjenjuju samo relevantne informacije na visoko kontekstualne odnose gdje se izmjenjuju detaljne, opsežne i periferne kontekstualne informacije ukazuje na povećanje povjerenja. Ona signalizira pozivanje u interpersonalnu mrežu povjerljivih sugovornika. Naravno, to vrijedi i za obrnuti slučaj – kada prestanu pristizati kontekstualne informacije, dolazi do hlađenja odnosa.

3. Interkulturalizam i multikulturalizam

Prije razmatranja interkulturalne komunikacijske kompetencije dolaze pojmovi ključni za razumijevanje i bit interkulturalne komunikacije, a to su interkulturalizam odnosno multikulturalizam. Iako su interkulturalizam i multikulturalizam postali predmetom brojnih javnih rasprava, još uvijek postoji terminološka i pojmovna nepreciznost u njihovom određenju. Osim što je „multikulturalizam" karakterističan za englesko govorno područje, a „interkulturalizam" za većinu europskih zemalja, postoje i razlike u njihovu značenju (Stefanović, 2005.).

Prema Stefanoviću tko kaže interkultura, stavljajući naglasak na „inter", znači da pod tim podrazumijeva: interakciju, razmjenu, otvorenost, reciprocitet, solidarnost. Također, puna vrijednost ovog pojma postiže se stavljaući naglasak na riječ kultura u smislu priznavanja vrijednosti, stilova života pojedinaca ili društava u njihovim shvaćanju svijeta, simboličkih prezentacija na koje se osobe pozivaju, priznavanja različitosti i interakcije koja se događa unutar jedne ili između dviju kultura, u određenom vremenu i prostoru.

Interkulturalizam (inter- + kultura) (često u istome značenju kao i multikulturalizam), naziv je za oblike znanstvenih istraživanja, izobrazbe, javnih politika prema useljenicima te poslovnih odnosa i komunikacija između tvrtki kojima se omogućuje razumijevanje i suradnja među pripadnicima različitih kultura i naroda i na taj način smanjuju ili uklanjaju predrasude i stereotipi o drugima. Glavno je polazište interkulturalizma relativističko: vrijednosti drugih kultura ne smiju se ocjenjivati prema mjerilima vlastite kulture. Otkrivanje katkada dubokih razlika u vjerovanjima, logičkome mišljenju i društvenim običajima ne mora i ne smije dovoditi do međusobnih nesporazuma i sukoba već do stvaranja niza zajedničkih vrijednosti i gledišta te tolerancije prema različitosti.[1]

Dakle, interkulturalizam označava jednakopravnu razmjenu i interakciju među kulturama koje su svjesne svoje različitosti i zajedničkih vrijednosti, stvarajući pritom priliku za dijalog. Interkulturalizam znači poštivanje različitosti i specifičnosti koja se ostvaruje u produktivnoj i kreativnoj razmjeni i autentičnoj suradnji (Stefanović, 2005.).

Što se tiče pojma multikulturalizma, njegovo se određenje mijenja ovisno o autoru, zemlji, školi, pristupima, posebno onda kada se on pojavljuje u kontekstu isprave o državnom ustroju, s

[1] https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27631

jedne strane, i društvenom životu, s druge strane. Multikulturalizam je bliže statističkom i kvantitativnom pristupu i obično se koristi da bi se opisala demografska i kulturna različitost društva, bez međusobnih odnosa. Kao primjer takvog shvaćanja, možemo navesti Roberta Petita (1985.) za kojeg je multikulturalizam „suživot više kultura u istom društvu“, dok za Alessandru Guignoni (2001.) multikulturalizam opisuje fenomene različitih kultura koji su povezani jukstapozicijom.[2] za razliku od multikulturalizma, interkulturalizam, prema Guignoni, pretpostavlja razgovor, diskusiju, dijalog među kulturama koje dijele isti prostor (Stefanović, 2005.).

Multikulturalizam (multi- + kultura) je javna politika koja putem obrazovanja i medija promiče interes i znanje o različitim kulturama te njihovu ravnopravnost i međusobno poštovanje. Uspostavljena je u Kanadi početkom 1960-ih najprije kao bikulturalizam i bilingvizam, s namjerom da se izgradi i učvrsti komunikacija i povjerenje između anglofonskih i frankofonskih građana te zemlje. Danas je multikulturalizam prihvaćen u školskim programima većine demokratskih zemalja, radi upoznavanja i poštivanja različitih kultura i naroda, a ponajprije onih s kojima većina u dotičnoj zemlji dolazi u dodir bilo kao s pripadnicima starih manjina ili sa zajednicama novih useljenika. Multikulturalizam je suprotan politici kulturne asimilacije ili jednolikosti, a blizak kulturnom pluralizmu i relativizmu. Zbog toga što se kasnije javlja postao je predmetom teorijskih i političkih rasprava u kojima se sučeljavaju s jedne strane liberalistička shvaćanja, koja ističu nepovrjedivost i univerzalnost ljudskih prava i sloboda pojedinaca, a s druge komunitaristička shvaćanja, koja ističu nerazlučivost kolektivnog i individualnog, osobito kada je riječ o pripadnicima nezapadnih kultura.[3]

---

[2]Usporedni položaj; stavljanje jednog pokraj drugog (npr. tiskanje usporedno izvornika i prijevoda teksta). 2. Dvije ili više riječi koje tvore dovršenu izreku i ostaju nepromijenjene po značenju i službi (npr. *res publica* i *respublica*).

[3]https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi-nvOi3MzrAhXMxIsKHW2UAGwQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.enciklopedija.hr%2Fnatuknica.aspx%3FID%3D42380&usg=AOvVaw2OdeVUSbJz17QP1PK-16SO

4. Interkulturalna komunikacija

Različitost je sastavni dio svakog društva. Ljudi svakodnevno dolaze u interakciju s drugim kulturno različitim osobama. Unatoč dugačkoj povijesti interkulturalnih kontakata, nikad prije nije toliko obuhvatila prostore današnjeg svijeta. Interkulturalna interakcija postala je stvarnost svakodnevnog života za većinu ljudi; dok se prije radilo samo o nekolicini ljudi određenih profesija koje su imale kontakte s drugim ljudima, danas čak i najizoliranije i najmarginaliziranije grupe imaju mogućnost interakcije s ljudima čitavoga svijeta. Sve veća međuovisnost ljudi i kultura u globalnom društvu XXI. stoljeća dovela je do toga da moramo posvetiti veću pažnju interkulturalnim pitanjima (Stefanović, 2005.).

Prema Stefanoviću razvoj tehnologije, komunikacije, transporta i masovne migracije promijenile su ne samo demografsku strukturu većina država već i pojam nacionalnog identiteta koji je dao prostora novim identitetima - interkulturalnim. Svjesnost o kulturnoj različitosti treba započeti shvaćanjem da se različiti pogledi na svijet stvaraju u mislima ljudi koji su složeni i neponovljivi spolni (rodni), kulturni i individualni produkt. Na poimanje različitosti također utječu razna stajališta. Tako, različitost možemo promatrati s antropološkog, sociološkog, psihološkog, filozofijskog ili jezičnog stajališta kojima je cilj pronalaženje istine i vrijednosti u svijetu. No, bez obzira na određena stajališta, ona u sebi uvijek sadrže uvijek osnovno pitanje, a to je: koliko konceptualne sheme i različito kulturno podrijetlo mogu utjecati na uzajamno razumijevanje? Isto tako, kulturno podrijetlo svakog pojedinca stavlja pred važna pitanja, kao: tko sam ja? Što je meni vrijedno? Koje su moje prioritetske vrijednosti? Ovisno o odgovorima na ova pitanja zavisi interkulturalno suočavanje. Pritom nikome od nas nije nimalo lako i jednostavno identificirati *jednu* temelju kulturu kojoj pripada. Ukoliko kulturne specifičnosti vlastitog načina življenja mogu imati konstativnu vrijednost određenju osobnog identiteta, tada je istina da su i kulture, kao i individualni identiteti podložne promjenama i konstativnim vanjskim utjecajima. U ovoj različitosti i u međusobnim utjecajima kulture pronalaze svoju jedinstvenost.

Na spomen *interkulturalna komunikacija,* javlja se spontano pitanje: kako se ljudi različitih kultura mogu međusobno razumijeti kada ne dijele isto kulturalno iskustvo? Osim ovog pitanja suočavamo se s još složenijim: koja je vrsta komunikacije potrebna pluralističkom društvu koja će biti istovremeno kulturno različita, ali i koja će ujediniti ljude u ostvarivanju zajedničkih ciljeva? Na koji način može komunikacija doprinjeti stvaranju ozračja poštivanja a ne samo tolerancije prema različitosti (Stefanović, 2005.)?

Inovativna kompetencija i nova vizija doprinijet će svjetskim promjenama ali i odrediti odgovor na pitanje o globalnom selu kojeg je postavio Milton J. Bennet (1998.). Prema Bennetu

pitanje se odnosi na to hoće li naše prebivalište postati susjedstvo koje će biti sposobno poštivati i koristiti svoju različitost ili će stranci živjeti u getima i ujediniti se jedino u njihovoj antipatiji prema ostalima.

Proces migracije i globalizacije stavlja u središte suvremenih odgojno-obrazovnih sustava – učenje jezika. U takvom multikulturalnom okruženju, interkulturalna komunikacija postaje *conditio sine quanon,* odnosno uvjet bez kojeg se ne može. Međutim, interkulturalna komunikacija nije novost, već ona postoji onoliko dugo koliko postoje susreti između ljudi različitih kultura. Ono što je novo, to je sistematsko proučavanje onoga što se točno događa u interkulturalnim kontaktima i interakcijama u trenutku kada komunikacijski proces uključuje kulturno različite osobe. Tradicionalno, interkulturalna komunikacija odvija se između isključivo malom grupom populacije u svijetu, kao što su državni dužnosnici, trgovci, misionari, istraživači i manji broj ljudi.

Dakle, što je to onda interkulturalna komunikacija i kada se ona odvija? Prema Gudykunstu i Kimu (1992.) interkulturalna komunikacija je komunikacijski fenomen u kojem sudionici različitog kulturnog podrijetla međusobno dolaze u posredan ili neposredan kontakt. Naglasak u interkulturalnoj komunikaciji nije na kulturnim karakteristikama pojedinca, već u komunikacijskom procesu koji se odvija između pojedinca i pojedinca, odnosno između pojedinca i grupe. Pritom, bitna je i komunikacija između kulturno različitih osoba (Buble, 2009.)

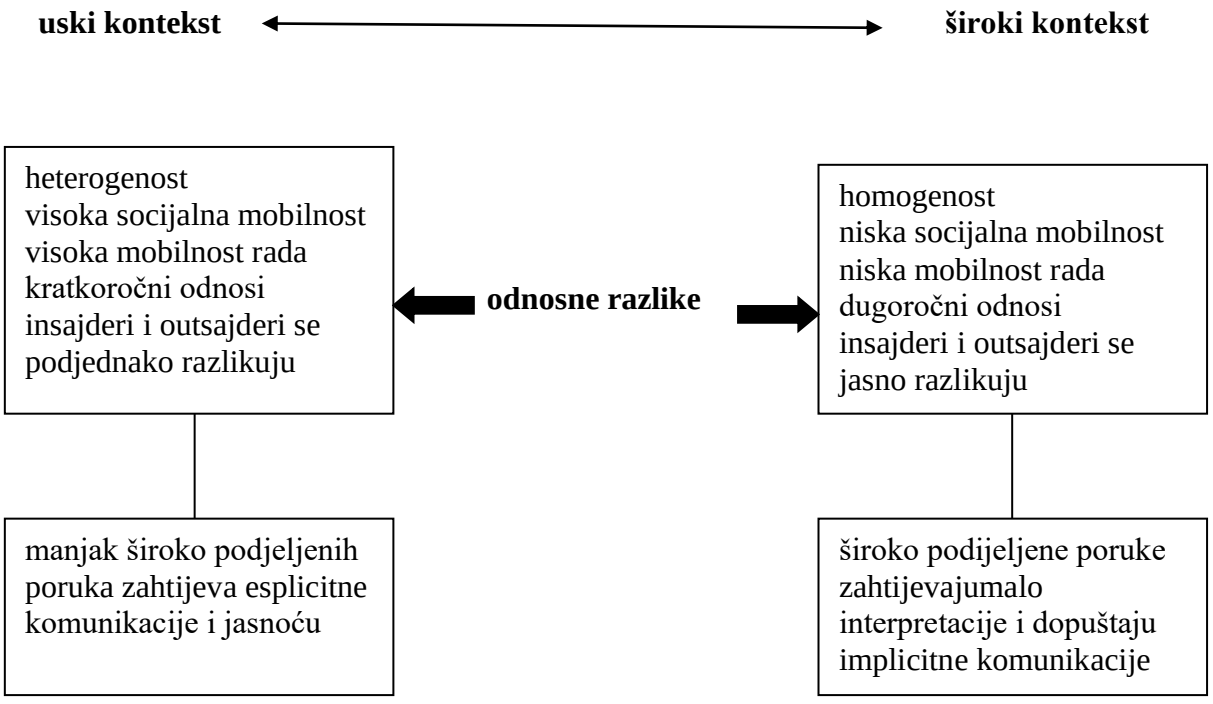
Porter i Samovar (1994.) smatraju da se interkulturalna komunikacija odvija svaki put kada jedni članovi stvaraju poruke koje trebaju biti shvaćene, razumljive članovima druge kulture. Poruke koje proizvodi kultura „A“, moraju biti razumljive članovima koji nisu pripadnici kulture „A“.

Interkulturalno komuniciranje je takav oblik komuniciranja koje se odvija među osobama, grupama, organizacijama ili društvima različitih kulturalnim karakteristikama. Samo područje interkulturalnoga komuniciranja je golemo, a odnosi se na pisane i elektroničke medije, interaktivne sustave, masovne medije, organizacijske medije, konverzacijske dimenzije verbalne komunikacije te ponašanje i gestikulaciju koje čine neverbalnu komunikaciju. Iako su sva ta područja komuniciranja vrlo važna, ovdje se primarno usredotočujemo na personalnu komunikaciju, posebno na verbalnu i neverbalnu koja je važna za ulogu međunarodnog menadžmenta u multikulturalnoj okolini. U tom kontekstu, prema Bubleu (2009.), interkulturalna komunikacija dobiva na važnosti za međunarodne menadžere u tri različite situacije:

- kad se menadžer domaće zemlje međunarodnog poduzeća raspoređuje na rad u stranoj zemlji
- kad se menadžer domaće zemlje zapošljava u stranom poduzeću lociranom u svojoj zemlji
- kad se menadžer zapošljava u stranom međunarodnom poduzeću i raspoređuje u neku njegovu inozemnu podružnicu.

U sva tri slučaja obrasci ponašanja bit će različiti od obrasca ponašanja u domaćem poduzeću, a kompliciranje će biti malo kompliciranije obzirom na to da je pod utjecajem kulturalnih različitosti. Teoretičari komuniciranja identificirali su karakteristike obrasca ponašanja u heterogenim kulturama te ih definirali kao društva uskoga konteksta, za razliku od društva širokoga konteksta karakterističnih po obrascima ponašanja u homogenim kulturama. Osnovne karakteristike tih društava dane su na slici 1.

Prikaz 4. Karakteristike društava uskog i širokog konteksta



Izvor: Holt, H. D., Wigginton, W. K.,op. cit., str. 322.

Da bi se određena poruka potpuno i pravilno shvatila potrebne su količine glavnih i dodatnih informacija koje svako društvo, odnosno kulturu karakterizira. Razlike između tih društava nastaju upravo po tome koliko je potrebno dodatnih informacija i indirektnih ili kontekstualnih oblika komunikacije. Što je više potrebno tih informacija, to je veća kulturalna kompleksnost

odnosno širi kulturalni kontekst, što bi značilo da je ta kulturalna sredina teža za one koji dolaze izvan nje. Upravo iz toga i proizlazi nužnost međunarodnog poduzeća da se njegovi zaposlenici , posebno menadžeri, koji se raspoređuju na poslove u druge kulturalne sredine, dobro upoznaju s karakteristikama tih sredina. (Buble, 2009.)

Povezanost između kulture i interkulturalne komunikacije ima veliku važnost zato što je bitna za shvaćanje interkulturalne komunikacije. Prema Samovaru i Porteru (2006.) postoji šest bitnih karakteristika koje su bitne za interkulturalnu komunikaciju:

1. kultura se uči;
2. kultura se prenosi;
3. kultura je dinamična;
4. kultura je selektivna;
5. aspekti kulture su u međusobnom odnosu;
6. kultura je etnocentrična.

1. Dakle, kultura nije urođena, već se uči. Od samog rođenja nas uče modelima ponašanja i razmišljanja, dok ih ne usvojimo, dok ne postanu sastavni dio naših života. Snaga i utjecaj ovih ponašanja i percepcije vidljivi su u načinu kako usvajamo kulturu. Proces učenja kulture odvija se putem interakcije, promatranja i imitacije. Također, proces učenja može biti svjestan i nesvjestan što rezultira kompetnošću osobe u određenoj kulturi. Takav proces naziva se enkulturacijom kojom označavamo cjelokupnu aktivnost u učenju jedne kulture.

2. Kultura je prenosiva. Prenošenje njenog sadržaja i modela ponašanja omogućuju nam simboli kulture. Tako, npr. inverbalne akcije možemo upotrijebiti kao simbole, npr., državnom zastavom ističemo određeni teritorij, lojalnost državi ili pripadnost određenoj kulturi državi; rukovanjem iskazujemo našu naklonost nekoj osobi, posjedovanje RollsRoycea i Rolexa, govore o privatnom socijalno-ekonomskom statusu, itd. Kulturu, također, možemo prenijeti pisanom i /ili govornom riječi. Tako naš um i pamćenje kao i knjige, slike, filmovi, videozapisi i sl., omogućuju da sačuvamo sve što je bilo važno i dobro, odnosno loše u određenoj kulturi i da to prenesemo budućim naraštajima.

3. Kultura je dinamična. I kultura, i komunikacija podložne su promjenama. Ideje i proizvodi kulture koji nastaju i razvijaju se unutar kulture koje se dalje diseminiraju.

4. Kultura je selektivna. Postoji neizmjerno mnogo modela ljudskog ponašanja, no svaka kultura ipak ima ograničeni broj modela ponašanja. Ova selekcija, bila to odjeća, obuća hrana i sl., učinjena je u skladu s temeljnim pretpostavkama i vrijednostima koje pripisujemo svakoj

kulturi. Budući da svatko od nas ima ograničeno kulturno iskustvo, ono što mi znamo je dio onoga što trebamo znati. Odnosno, kultura određuje granice različitih grupa.

5. Navedeni elementi su u međusobnom odnosu jer svaki od njih ima utjecaje na ostale ali i ostali utječu na svaki pojedini element. Svi zajedno čine vrlo složen sustav budući da osim što su u međusobnoj interakciji, njihova složenost se ogleda i u dinamičnosti, što znači da su podložni promjenama tijekom vremena.

6. Kultura je etnocentrična. Etnocentrizam izravno utječe na interkulturalnu komunikaciju zbog svoje bitne karakteristike, subjektivno isticanje vlastite kulture kao mjerilo procjene drugih kultura. Ono označava vjerovanje u nadmoć vlastite kulture (Samovar i Porter, 2006.)

Dakle, načini na koji komuniciramo, komunikacijske situacije, jezik i jezični stilovi koje upotrebljavamo i neverbalno ponašanje prvenstveno su djelo naše kulture. Ukoliko se kulture međusobno razlikuju, razlikovat će se komunikacija i ponašanje svakog pojedinca. Interkulturalna komunikacija najbolje se može shvatiti kao kulturna različitost u percepciji društvenih stvari i događaja oko nas. međutim, često se može dogoditi da manji komunikacijski problemi budu preuveličani zbog perceptivne različitosti. Da bismo razumjeli svijet drugih i njihovo djelovanje, trebamo pokušati shvatiti njihove percepcijske okvire i smjernice; shvatiti kako oni vide svijet. Na kraju, mogli bismo zaključiti kao postoji obostrana povezanost između kulture i komunikacije. Utjecaj kulture na komunikaciju ogleda se u tome što pričamo i na koji način, što vidimo, što očekujemo ili ignoriramo, kako mislimo i što mislimo. S druge strane, o čemu i kako razgovaramo, kako percipiramo određene stvari i situacije, utječe na određenje, oblikovanje i stvaranje kulture. Kultura ne može postojati bez komunikacije i obratno (Stefanović, 2005.).

4.1. Aspekti interkulturalnekomunikacje

Postoje specifični aspekti kulture koji su posebno zanimljivi u proučavanju interkulturalne komunikacije, od kojih ćemo razmotriti samo bitnije elemente (Stefanović, 2005.) :

1. percepcijski procesi,
2. verbalni i
3. neverbalni procesi.

Ova tri kulturna elementa sastavni su elementi interkulturalne komunikacije i u međusobnoj su interakciji.

1. Percepcija je složeni proces pomoću kojeg biramo podražaje koji djeluju na naša osjetila, njihovo vrednovanje i organizaciju u određenu cjelinu, te tumačenje tih cjelina. Činjenica je da

kultura uvjetuje i oblikuje našu percepciju. Poteškoće u komunikaciji uzrokovanje promjenama u percepciji mogu biti smanjene poznavajući bitne kulturne elemente određene kulture.

Neobično važan aspekt komunikacije je socijalna percepcija. Socijalna percepcija je proces pomoću kojeg stvaramo našu jedinstvenu društvenu stvarnost pri čemu pritom pripisujemo značenja predmetima i događajima koji su dio naše okoline. Pod socijalnom percepcijom podrazumijevamo percipiranje određenih socijalnih pojava pod utjecajem socijalne situacije onoga koji percipira. Ono je zapravo samo drugi izraz za percipiranje pod utjecajem psiholoških determinanti koje počinju djelovati onda kada netko percipira pojave ili ljude koji za njega imaju određeno socijalno značenje.

Percepciji Stefanović prirodaje tri glavna sociokulturna elementa koji imaju neposredan i vrlo značajan utjecaj na njeno značenje. To su *vjerovanja, pogled na svijet* i *društvena organizacija*.

Vjerovanje je prihvaćanje nečega kao istinitog ili uvjerenje da bi nešto moglo biti istinito bez obzira na nedostatak činjenica koje bi to potkrijepile.

Stavovi su stečenje tendencije da se reagira bilo pozitivno ili negativno prema osobama, objektima ili situacijama izvan nas, bilo prema vlastitim osobinama, idejama ili postupcima. Oni se često pojavljuju a da mi uopće nismo svjesni njihova nastanka i djelovanja a oblikuju se i mijenjaju pod utjecajem novih informacija, iskustava i društvenih pritisaka.

Pod *pogledom na svijet* podrazumijevamo čitav sustav stavova i shvaćanja koje ima neki pojedinac o problemima svijeta koji ga okružuje i o svojim subjektivnim problemima, odnosno sustav vrijednosti, uvjerenja, stavova i mišljenja s pozicije kojeg pojedinac il društvo prosuđuje svijet kao i položaj čovjeka, odnosno sebe u njemu.

Ovim elementima možemo pridodati još i neke socijalne čimbenike (Stefanović,2005.), kao što su socijalni status odnosno sociokulturne razlike među strankama koje komuniciraju. Dolazi do utjecaja na socijalni status na percipiranje zbog toga što pripadnici različitih društvenih slijeva imaju različit odnos prema istim predmetima ili situacijama koje percipiraju, stoga ljudi koji pripadaju različitim socijalnim i kulturnim sredinama pridaju istim riječima različita značenja. Na prvu, utjecaj stavova i shvaćanja na percepciju ne bi spadao među socijalne, već psihološke determinante, no međutim, činjenica da su stavovi i shvaćanja po svom podrijetlu i sami socijalne kategorije, opravdava njihovo razmatranje u ovom kontekstu.

2. Verbalna komunikacija, osim što uključuje način kako mi govorimo jedni drugima, uključuje i unutarnje aktivnosti, kao što su mišljenje i razumijevanje značenja pojedinih riječi koje upotrebljavamo tijekom razgovora. Jezik i oblici mišljenja značajno su povezani s percepcijom i pridavanjem značenja riječima.

Jezik je, u najširem značenju, organiziran, usvojeni simbolički sustav koji se upotrebljava da bi se prikazalo ljudsko iskustvo unutar zemljopisne ili kulturne zajednice. Svaka kultura stvara i daje svoj individualni pečat sustavu riječi. Jezik je primarno sredstvo pomoću kojega se prenosi kultura, njezina vjerovanja, vrijednosti, norme i pogled na svijet. Jezik daje ljudima osjećaj povezanosti i omogućava interakcije s ostalim članovima njihove kulture.

3. Neverbalnom komunikacijom prenose se stavovi i emocionalni odnos prema tim informacijama. Neka istraživanja pokazuju da se oko 55% informacija prenosi verbalno, dakle prema pokretima, stavom tijela, izrazom lica i očiju itd. Jedna te ista rečenica popraćena različitim neverbalnim znakovima može poprimiti sasvim različito značenje. Iako je verbalna komunikacija primarno sredstvo za razmjenu misli i ideja, usko je povezana s neverbalnim procesima, koji je često zasjenjuju. Uz verbalne simbole čovjek se služi i neverbalnim znakovima, kao što su naglašavanje pojedinih glasova pri govoru, pauze i razlike u ritmu govora i sl. Uz to, služi se i raznim neverbalnim oblicima ponašanja: promjena u izrazu lica, tjelesni dodiri, prostorna udaljenost od druge osobe, usmjeravanje i zadržavanje pogleda, itd.

Bez ovih znakova komunikacija među ljudima bila bi siromašnija, mnogi sadržaji ne bi bili priopćeni ili bi bili nepotpuni a mnoga stanja ne bi bila primijećena (Stefanović, 2005.).

4.2. Interkulturalna komunikacijska kompetencija

Kulturna kompetencija, interkulturalna kompetencija, interkulturalna komunikacijska kompetencija, susrećemo se s pojmovima tako sličnim na prvi pogled, no toliko različitim u svom sadržajnom i pojmovnom određenju.Govoreći o kulturi, rečeno je da ona označava integrirani oblik ljudskog ponašanja koji uključuje mišljenje, komunikaciju, djelovanje, običaje, vjerovanja, vrijednosti i institucije. U skladu s tim, kulturna kompetencija je niz kongruentnih ponašanja, stavova međusobno povezanih u cjelinu u određenom profesionalnom ili privatnom sustavu koji omogućava aktivno djelovanje u kroskulturalnim situacijama. Dakle, prema tome, kompetencija implicira sposobnost efikasnog djelovanja. Pitanje koje se postavlja je: jesmo li, ili postajemo kulturno kompetentnim osobama? U svakom slučaju postajemo, jer se kulturna kompetencija stječe tijekom života u različitim životnim situacijama u dodiru s drugim, kulturno drukčijim osobama, grupama (Stefanović, 2005.).

4.2.1. Dimenzije interkulturalne komunikacijske kompetencije

Interkulturalno poučavanje jezika potvrđuje već poznatu činjenicu da su jezik i kultura međusobno isprepleteni. Govoreći o interkulturalizmu, dolazi do susreta i s pojmom interkulturalne kompetencija. Što je to onda interkulturalna kompetencija i koje su njene bitne dimenzije?

U zadnjoj četvrtini ovog stoljeća mnogobrojna istraživanja su se pozabavila pojmom interkulturalne kompetencije. Cilj većine istraživanja bio je utvrditi indikatore interkulturalne kompetencije kao što su vještine, karakterne crte, stavovi i znanja (Stefanović, 2005.).

Prema Bensonu (1987.) postoji deset dimenzija interkulturalne kompetencije: govorne vještine, komunikacijske vještine, interakcija, pojačane aktivnosti, prijateljstvo, društveno ogovarajuće ponašanje, posao, stavovi, zadovoljstvo i mobilnost. U prilog tome govori i Spitzbergovo istraživanje (1989.) u kojem tvrdi kako interkulturalnu kompetenciju treba razumijeti sa stajališta interpersonalnih komunikacijskih teorija. Nositelji različitih kultura tijekom komunikacije konstituiraju verbalne akte u cilju uspostavljanja nepristranih interpersonalnih odnosa. Upravo ovi verbalni postupci otkrivaju određene karakteristike, vještine i sposobnosti svakog pojedinca, ali i mišljenje koje imaju jedan o drugom.

Usprkos činjenici da interkulturalna kompetencija pojedinca dovodi u vezu s neophodnim vještinama u radu s problemima migranata, ne postoji zajedničko slaganje o tome koje su bitne dimenzije interkulturalne kompetentne osobe. Sve te komponente mogu se kategorizirati u sljedeće kategorije: osobni stavovi, znanje, komunikacija, automanifestacija i društveni odnosi (Stefanović, 2005.).

Prema Byramu i Zarateu (1997.) interkulturalna kompetencija je sposobnost usvajanja interkulturalnih stavova, znanja i vještina u cilju boljeg razumijevanja i poštivanja različitih kultura. U ovoj definiciji mogu se prepoznati pet ključnih elemenata a to su: 1. interkulturalni stavovi; 2. znanje; 3. vještine interpretiranja; 4. vještine otkrivanja interakcije; 5. kritička kulturna svjesnost i političa kultura.

Osoba koja odlikuje radoznalost, otvorenost, vjerovanje, spremnost relativiziranja kulturnih vrijednosti, odsutnost predrasuda u kontaktu s drugim, posjeduje interkulturalne stavove. Znanje se odnosi na poznavanje društva i njegove kulture (jezik, tradicija, običaji, vrijednosti), dok vještine interpretiranja uključuju sposobnost interpretiranja značenja neke ideje, načela podatka, teksta, vizualnog predloška događaja, itd., druge kulture i uspoređivanje istih s vlastitom kulturom. Pretposljednji element vještine otkrivanja i interakcije ogleda se u sposobnosti usvajanja novih znanja o drugim kulturama te efikasno djelovanje unutar njih. Posljednji

element, kritička kulturna svjesnost i politička kultura (politički odgoj) podrazumijeva sveukupnost shvaćanja, uvjerenja, stavova i očekivanja pripadnika određene političke zajednice glede njezinih struktura, institucija i procesa (Stefanović, 2005.).

Dakle, interkulturalno kompetentna osoba je ona koja je sposobna uvidjeti odnos između različitih kultura, koja ima sposobnost medijacije, interpretacije, kritičkog i analitičkog razumijevanja svoje i tuđe kulture te interkulturalnog komuniciranja. Nabrojenim sposobnostima možemo dodati sljedeće (Stefanović, 2005.): 1. shvaćanje kako su uobičajena pravila interpersonalnih odnosa kulturno determinirana i ne mogu se generalno primijeniti na sve kulture; 2. prilagodba verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima priznajući i prihvaćajući različite komunikacijske stilove kao jednakopravne; 3. primjena uspješnih mehanizma mirnog rješavanja sukoba u svojoj kulturi znajući pri tome da se oni mogu univerzalno primijeniti na ostale kulture.

Interkulturalno kompetentna osoba ne prihvaća pasivno društvenu stvarnost, već naprotiv, aktivno sudjeluje u njoj, novim prijedlozima, rješenjima i idejama.

5. Poslovna komunikacija u multikulturalnom okruženju

Poslovna kultura danas postaje globalna i sve uniformiranija. Za globalizaciju bi se moglo reći da je kamen temeljac stalnog ljudskog putovanja i simbolizira obvezu i želju za bolju budućnost. Ona nam daje percepciju svijeta koji je potpuno međusobno povezan i konačan prostorno, ali ipak daje beskrajne mogućnosti rasta i obnavljanja. Globalizacija je rezultat napretka u informacijskoj tehnologiji i nezamislivog rasta industrije i trgovine. Ne samo u prihvaćanju globalizacije, već i u razumijevanju njene suštine i stvarnog značenja, poslovni ljudi su otišli korak dalje od znanstvenika i političara. Globalni menadžeri jasnije razumiju globalizaciju, njene principe i izazove. Globalizacija stvara lidere s globalnim pogledom na svijet i upravo zbog toga, oni će biti ti koji će preuzeti važnu ulogu u stvaranju novog i bolje povezanog svijeta. (Dobrijević, 2009.)

Na međunarodnom tržištu koje kao svoj glavni komunikacijski instrument koristi poslovni engleski jezik, čini tu kulturu u osnovi anglosaksonsku. Također, poslovne ili komunikacijske vještine koje su potrebne akterima na međunarodnom tržištu u osnovi su isto tako anglosaksonski. Tako će njihovi pisani i usmeni oblici (pregovori, sastanci, prezentacije, poslovno dopisivanje...) slijediti zadane modele, koji se u primijenjenoj lingvistici nazivaju „žanrovima“. Otkad je svijet postao potencijalno jedinstvenim tržištem (u komunikacijskom smislu), a na njemu kao sredstvo poslovne komunikacije zavladao engleski jezik, poslovni engleski jezik neobično se brzo širi i razvija. Razlog tome je brzi rast međunarodne poslovne prakse i njenih instrumenata, s jedne strane te razvoj samih ekonomskih disciplina, s druge. Na taj način engleski jezik mora brzo zadovoljiti sve sofisticiranije zahtjeve,a da bi to u konačnici uspio, postao je neobično fleksibilan. Poslovni engleski jezik danas je toliko fleksibilan da se može „razvući“ do krajnjih granica zanimljivosti.Iako poslovni jezik u svijetu postaje neovisan o engleskom jeziku izvornih govornika, dakle, Britanaca, Amerikanaca, Australaca, Kanađana i drugih, on još uvijek odražava izvorne crte svoje matične kulture, anglosaksonske. Ta kultura u jeziku prije svega cijeni sažetost, preciznost, uljudnost i strukturiranost. Zadani formati, fraze, stil i ton zadaju odgovarajuću razinu uljudnosti u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji na engleskom jeziku. Može se reći da danas gotovo svi menadžeri imaju „trenirano uho i oko“ za te konvencije, ne samo izvorni govornici engleskog jezika. Poznavanje tog „građevnog materijala“ u jeziku, stvara sažeta, nedvosmislena, osobna komunikacija koja služi kao „kulturni most“ (Špiljak, 2007.)

5.1. Međunarodno poslovno pregovaranje

Prema Bedeković (2010.) nove mogućnosti razvoja i širenja poslovanja na globalnom tržištu utjecale su na osvještavanje potrebe i nužnosti upoznavanja kulturnih vrijednosti, vrijednosnih sustava, načina ponašanja i poslovne prakse u različitim društvima i kulturama. Sam uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja sve više zavisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti pre-ma vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera. Razvoj suvremenog društva sve veću pozornost pridaje istraživanjima kulture, kulturnih vrijednosti, razumijevanju različitih kultura pri čemu to postaje glavni preduvjet poslovnog opstanka na globalnom tržištu i uspješnog poslovanja.

Interkulturalizam kao proces ravnopravnog odnosa i participacije, odnosno suodnos s drugima predstavlja optimističnu pretpostavku o spajanju različitosti i međusobnom približavanju kroz aktivnu interakciju i poštivanje bez obzira na kulturne različitosti, te se javlja kao rezultat potrebe za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima. Kao dinamičan proces koji implicira odnos, razmjenu i perspektivu karakteriziranu susretima kulturno različitih pojedinaca bavi se pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha. (Bedeković, 2010.)

Autorica Dobrijević u (Dobrijević, 2011.) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi. Kao što je navedeno u prethodnim stranicama, treba se usredotočiti na opažanje odnosno uočavanje realnosti razlike. S druge strane kod pregovaranja treba imati na umu i stereotipe. Dakle opažanje se tumači kao čovjekovo tumačenje realnosti odnosno tumačenje svijeta, njegovih zakona i opsega. To podrazumijeva da svaka kultura ima svoje viđenje vremena i svijeta koji je okružuje. Svaka nacija ima svoj obrazac ponašanja, vođenja poduzeća i svoj osnovni moto koji se temelji na opažanju okoline odnosno svijeta oko sebe. Tako na primjer kultura SAD-a se temelji na opažajnom svojstvu da je vrijeme novac, zatim kultura Francuske se temelji na točnosti i visokoj formalnosti ili na primjer kultura Japana se temelji na obrascima poštovanja i autoritativnosti.S druge strane prilikom pregovaranja, potrebno je uvažavati i stereotipe neke kulture. Stereotip u ovoj situaciji predstavlja sklonost da se druga osoba vidi kao pripadnik neke grupe ili kategorije. Dakle neka kategorija odnosno grupa ljudi postaje stereotipizirani idol i obrazac ponašanja kojeg prate svi ostali pripadnici iste kulture i poistovjećuju se s njim ili s tom grupom. Ukoliko pregovarač nije svjestan stereo-tipa neke kulture, doći će do omalovažavanja vrijednosti druge strane te pritom i do šovinističkih ispada. Kada bi se uzeli za primjer britanski i japanski menadžeri, Japanci predstavljaju stereotip

marljivih, iskrenih, opreznih i vrlo metodičnih menadžera dok s druge strane britanski stereotipi se mogu spoznati u svijetlu iskrenih, predvidljivih, kooperativnih i vrlo logičnih stereotipa. Ako sada u ovom primjeru britanski menadžeri nisu upoznati s japanskim stereotipima, Britanci bi mogli zaključiti da Japanci nisu nimalo fleksibilni ni dovoljno otvoreni za poslovne prijedloge. U obrnutoj situaciji Japanci bi o Britancima mogli zaključiti da su preambiciozni te da to šteti ugledu i autoritetu njihovog poduzeća. Pitanje kako će se ljudi ponašati u poslovnoj komunikaciji u interkulturalnom okruženju zavisi od mjerila vrijednosti koje ljudi, pripadnici jedne kulture, imaju. U zavisnosti od kulture kojoj pripadaju, menadžeri imaju drugačije poslovne ciljeve, odnos prema kompaniji i drugim kolegama.

Dobrijević, (2011.) smatra da je polazna osnova poslovnog uspjeha u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštovanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera.

Samovar i suradnici, (2010.) smatraju da je poznavanje činjenica date zemlje s kojom se upušta u poslovni odnos bitno i od velike važnosti te da se uglavnom odnosi na:

- puno ime države
- glavni grad države i ime predsjednika države
- korisno je poznavati vjeru i vjerske običaje
- državne i vjerske praznike
- kulturne razlike u prehrani
- statističke podatke o najvažnijoj gospodarskoj grani i grani djelatnosti
- kratku povijest i geografiju.

Osnova neuspješnog pregovaranja je u:

- nedovoljnom razumijevanju da postoje različiti načini razmišljanja
- nedovoljnom poznavanju i poštovanju zemlje s kojom se posluje
- nedovoljnom poznavanju procesa donošenja odluka kao i međuljudskih odnosa
- nedovoljnoj procjeni neophodnog vremena za pregovaranje.

Pregovaranje je društveni proces koji se odvija u širokom i vrlo kompleksnom kontekstu. Kontekst pregovaranja postaje mnogo složeniji kada se uključe pripadnici različitih kultura. Vođenje poslovnih pregovora u interkulturalnom okruženju vrlo je zahtjevan posao te traži odgovarajuću pripremu pregovarača, iskustvo i teorijsko poznavanje vještine pregovaranja te vrijednosti neke kulture (Dobrijević, 2011.).

5.2. Integralna komunikacija u funkciji stvaranja međunarodnog imidža

Organizacije putem komunikacije oglašavanja i odnosa s javnošću komuniciraju što prodaju ili rade i tko su. Oglašavanje je povezano s odnosima s javnošću, a obje funkcije utječu i jačaju jedna drugu. Odnosi s javnošću i oglašavanje ključni su elementi u komunikaciji modernih organizacija jer na različite načine povezuju organizaciju ne samo s kupcima, nego i sa širom publikom i zainteresiranim stranama (Rouse i Rouse, 2005.)

Prema Rouse i Rouse svaka se poslovna komunikacija – oglašavanje, kontakt s kupcem i komunikacija s dobavljačima, zaposlenicima i širokom publikom – ne odnosi samo na specifični događaj ili poruku, nego komunicira imidž same organizacije. Odnosno, oglašavanje ne samo da nešto čini (promovira proizvod), već nešto i govori (predstavlja imidž tvrtke). U radu s različitim vanjskim skupinama zainteresiranih strana (u žargonu odnosa s javnošću nazivaju se „javnostima“), menadžer mora razmišljati o vrstama imidža koje njegova organizacija usađuje u svoje oglašavačke poruke i poruke koje odašilje.

Globalni procesi i internacionalizacija odavno su unutrašnje politike znatno približile vanjskim politikama država, i time odnose s javnošću kao posebnu, usko specijaliziranu i profesionalnu djelatnost, doveli do nivoa međunarodnih odnosa kao bitno sredstvo za ubrzanje protoka informacija i ubrzavanja komunikacije među subjektima na međunarodnoj političkoj sceni. To ih je nerazdvojivo povezalo s javnim diplomacijama, realizacijom „meke moći“ pojedinih država. Koliko su postali važni za velike države i međunarodne organizacije, u izvjesnoj mjeri postaju još važnije za male države, subdržavne entitete, poput institucionaliziranih regija, gradova i drugih aglomeracija nevezanih u potpunosti za države. Time se odnosi s javnošću ne pojavljuju samo kao služba, već njihovi nosioci postaju aktivni subjekti u kreiranju i vođenju vanjskih politika. To postavlja zahtjeve da se ta oblast precizno konceptualizira i strateški osmisli kako bi mogla odgovoriti zahtjevima koji se postavljaju u oblasti vanjske politike. U izvjesnom smislu takav pristup vanjskoj politici mogao b inicirati i određenu standardizaciju, kakva je u klasičnoj diplomaciji već uvedena, čime bi se preciznije uredila i oblast odnosa s javnošću u međunarodnim odnosima između subjekata - nosilaca aktivnosti, posebno zbog razloga da snažni akteri u toj oblasti nisu više samo države već se vrsta i broj u velikoj mjeri proširio (Šolaja, 2018.).

Zbog geografske i psihološke udaljenosti između kompanije i njenih posrednika i krajnjih potrošača naročito je važna uspješna komunikacija. To se ne odnosi samo na prenošenje ideja o proizvodu i uvjeravanja potrošača o njegovoj kvaliteti, već o dijalogu između kompanije i njegovih interesnih grupa kojim se razvija dugotrajan odnos i povjerenje.Integrirana marketing komunikacija sastoji se od svih mehanizama tržišnog komuniciranja koji se međusobno

prožimaju i nadopunjuju. Kompanija može uspješno komunicirati s okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar njega (Dobrijević, 2009.).

Prisutnost na globalnom tržištu zahtjeva da kompanije razvijaju marketing odnosa sa međunarodnim partnerima. Ovaj pristup ne zavisi samo od tehničkih i materijalnih mogućnosti kompanija, nego i sposobnosti menadžera da rade sa ljudima iz drugih kultura. Mogućnost uspješne komunikacije sa strancima zavisiti će o prilagođavanju raznim kulturnim okruženjima. Sama osnova tog prilagođavanja je kulturalna senzitivnost, odnosno, otvorenost za druge različite kulture (Dobrijević, 2009.).

6. Interkulturalno pregovaranje i stilovi pregovaranja u nekim zemljama

Autorica Dobrijević u (Dobrijević, 2011.) smatra da je za uspješnu poslovnu suradnju s inozemnim poslovnim partnerima neophodno poznavati njihovu kulturu, razlike i vrijednosti koje su ustaljene u toj kulturi. Kao što je navedeno u prethodnim stranicama, treba se usredotočiti na opažanje odnosno uočavanje realnosti razlike. S druge strane kod pregovaranja treba imati na umu i stereotipe. Dakle opažanje se tumači kao čovjekovo tumačenje realnosti odnosno tumačenje svijeta, njegovih za-kona i opsega. To podrazumijeva da svaka kultura ima svoje viđenje vremena i svijeta koji je okružuje. Svaka nacija ima svoj obrazac ponašanja, vođenja poduzeća i svoj osnovni moto koji se temelji na opažanju okoline odnosno svijeta oko sebe.

Dobrijević, (2011.) smatra da je polazna osnova poslovnog uspjeha u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštovanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera.

Samovar i suradnici, (2010.) smatraju da je poznavanje činjenica date zemlje s kojom se upušta u poslovni odnos bitno i od velike važnosti te da se uglavnom odnosi na:

- puno ime države
- glavni grad države
- ime predsjednika države
- korisno je poznavati vjeru i vjerske običaje
- državne i vjerske praznike
- kulturne razlike u prehrani
- statističke podatke o najvažnijoj gospodarskoj grani i grani djelatnosti
- kratku povijest i geografiju.

Osnova neuspješnog pregovaranja je u:

- nedovoljnom razumijevanju da postoje različiti načini razmišljanja
- nedovoljnom poznavanju i poštovanju zemlje s kojom se posluje
- nedovoljnom poznavanju procesa donošenja odluka kao i međuljudskih odnosa
- nedovoljnoj procjeni neophodnog vremena za pregovaranje.

U narednim stranicama će biti izložene glavne osobine poslovnog bontona i pregovaračkih stilova u zemljama iz različitih dijelova svijeta koje uključuju SAD, Kinu, Japan, Francusku i Australiju koje ujedno navodi i (Dobrijević, 2011.). Za primjere su uzete poneke zemlje iz (Dobrijević, 2011.) različitih geografskih lokacija s popriličnom kontinentalnom udaljenosti s

ciljem da budu prikazane nepoznanice koje se javljaju u poslovnim pregovorima između dvije različite kulture koje dolaze s potpuno različitih strana svijeta.

6.1. Načini pregovaranja u Sjedinjenim Američkim Državama

Vodeća filozofija poslovanja u SAD-u glasi: „zaraditi što više novca što je brže moguće uz pomoć teškog rada, dobrih prilika i vlastite moći te moći novca“. Odmah na početku se da zaključiti da na poslovne odluke u procesu pregovaranja zasigurno ne utječu emocije ni emocionalan faktor već preokupiranost novcem. Amerikanci su izraziti individualisti i prema tome u svakom poslu će se upustiti u sve vrste radnji koje nisu striktno zabranjene. Pregovaračka atmosfera vrlo brzo postaje opuštena i neformalna jer Amerikanac vrlo brzo u poslovne teme uključi i neke teme iz privatnog života s ciljem stvaranja što boljih utisaka i prijateljskih odnosa. Prije svega imaju jako dobar osjećaj za vrijeme i točni su kad dolaze na poslovne sastanke. Vrlo su direktni i zauzimaju čvrst stav na početku pregovora. Jako dobro znaju procijeniti situaciju i suparnika te su spremni u pravom trenutku prihvatiti kompromis. Amerikanci se često upuštaju u rizike, ali uvijek u prvom planu imaju financijski plan. U samom procesu pregovaranja na prvom sastanku pokušavaju ostvariti usmeni dogovor to jest postići opći dogovor te nakon toga razraditi detalje u obliku pismenog dogovora. Iako su podosta fleksibilni, nedostaje im strpljenja pa njihovi pokreti komešanja ili neke izjave mogu iritirati drugu stranu. Snažni su oportunisti i vrlo dobro znaju prepoznati priliku i iskoristiti šan-su. Krasi ih vrlina upornosti koja ujedno može biti velik napor za drugu pregovaračku stranu koja želi izbjeći neke stavke u poslovnom pregovoru. Amerikanci pregovore smatraju rješavanjem zajedničkog problema kroz razmjenu ustupaka na osnovi relativne moći. Uz vrsne osobine koje posjeduje ova kultura treba prepoznati i glavni problem koji je gotovo ne-zamjetan u svim tim vrlinama, a tiče se nedovoljnog poznavanja drugih kultura u smislu običaja i navika te vrijednosti drugih kultura. Nedostatak znanja o drugoj kulturi moglo bi stvoriti faktičke probleme kod poslovnih pregovora. Neke druge kulture imaju druge vrijednosti i principe koji se ne vrte samo oko novca i brze zarade kao što su to američki principi (Dobrijević, 2011.).

6.2. Načini pregovaranja u Kini

Poslovanje s ovom kulturom može predstavljati poveliki problem za pregovarača koji nedovoljno poznaje kulturu Kine, jer njezini principi počivaju još uvijek na stupovima tradicionalnih, ustaljenih, nepisanih normi i obrazaca ponašanja koji su se zadržali do današnjih vremena. Iako lider na svjetskom ekonomskom tržištu i glavni izvoznik, Kina počiva na

autokratskom liderstvu pri kojem vlasnik koristi svoju moć, ali i brine za druge to jest podređene. Poslovanje s Kinezima zahtjeva dugotrajno obvezivanje. To znači da bi moglo proći od pet do deset godina da bi se povratio uloženi kapital. Za SAD i njihove principe to sigurno ne bi odgovaralo. U Kini su važne veze ličnosti. Kompanije koje žele biti uspješne moraju upoznati prave ljude koji su cijenjeni po nečemu u društvu te koje će uvjeriti da im pomognu u poslovanju. No s druge strane kineske kompanije koje osnivaju vlastite pogone i koriste ogroman izvor jeftine radne snage, prolaze mnogo bolje jer kontroliraju vlastito poslovanje i vladi Kine pomažu pri zapošljavanju radnika pri čemu dobivaju odgovarajuće nagrade. Po pitanju susreta i samog procesa pregovaranja Kinezi se vole upuštati u pregovore samo s pregovaračima koji imaju jak autoritet za donošenje odluka. Iako poštuju autoritativnu osobu, Kinezi ne donose odluke brzo i odjednom. Odlučnost i strpljivost su važne osobine u samom procesu pregovaranja jer su Kinezi detaljni i metodični u evaluaciji projekta ili ponude. Pisani ugovori su kraći za razliku od pisanih ugovora zapadnih kultura jer kineski principi počivaju na tradicionalnim nepisanim obrascima ponašanja i pravilima prema kojima nije sve potrebno staviti na papir već neki dijelovi ostaju u samom usmenom dogovoru. Filozofija kineskog menadžmenta počiva na paternalizmu, uzajamnim obvezama, odgovornosti, hijerarhiji te poštovanju nadređenih (Dobrijević, 2011.).

6.3. Načini pregovaranja u Francuskoj

U Francuskoj formalno obrazovanje je glavni preduvjet za napredovanje u karijeri. Do nadređe-nog položaja se dolazi odgovarajućim putevima obrazovanja i veoma rijetko se prelaze linije hijerarhije bez adekvatnog formalnog obrazovanja. Upravo iz tih razloga Francuzi su formalni tijekom čitavih pregovora i ne vole izlaziti iz okvira formalnosti. Koriste se logičkim argumentima i detaljno analiziraju sve o čemu se diskutira za vrijeme pregovora. Nemaju običaj iznositi svoje zahtjeve na samome početku, već sustavno vode drugu prego-varačku stranu do vlastitih zahtjeva promišljenim i pažljivim logičkim postupkom. Tek kasnije u toku pregovora otkrivaju svoju stvarnu poziciju i zahtjeve. Pregovore smatraju konstruktivnim dogovorom u kojem je potrebno dogovoriti sve detalje i sitnice. Ciljevi koje žele uspostaviti najčešće su dugotrajnog karaktera i nastojat će pritom uspostaviti stabilne međusobne odnose. Francuzi ne izdaju ustupke osim ako se njihova logika pokaže pogrešnom. Ukoliko se pregovarač upušta u pregovore s Francuzima, trebao bi se oboružati strpljenjem i znanjem francuskog jezika jer Francuzi ne vole voditi svoje poslovne pregovore na drugim jezicima osim na francuskom (Dobrijević, 2011.).

6.4. Načini pregovaranja u Japanu

U Japanskoj kulturi, izražene su razlike među ljudima na različitim hijerarhijskim pozicijama. To podrazumijeva podijeljenost između muških i ženskih vrijednosti. Mnogo pažnje se poklanja lojalnosti, empatiji i vođenju podređenih. Japanci imaju homogen sustav vrijednosti s jakim odnosima unutra kom-panije, veoma izraženom hijerarhijom s naglaskom na brizi o zaposlenicima. U komunikaciji Japanci ne vole prijateljsko dodirivanje ili rukovanje. Veoma su točni i na sastanke dolaze 15-20-ak minuta ranije. U samome procesu pregovaranja, Japanci su disciplinirani i vrlo dobri slušači. Važan im je način na koji im se druga strana obraća, a ne ono što se govori. Problem može nastati u toku pregovora ukoliko im se pregovarač ne predstavi hijerarhijsku poziciju, jer Japanci tada neće znati kako s njim komunicirati. Japanci za razliku od zapadnjaka individua-laca pripadaju grupi pa ponekad kod iznošenja ustupaka nisu u mogućnosti iznijeti svoje odluke, a da se pritom međusobno ne posavjetuju s grupnim konsenzusom. Upravo zbog ovakvih situacija pregovori se pretvaraju u vrlo naporne, iscrpljujuće i frustrirajuće pregovore. Za japanskog pregovarača najvažnije je „čuvanje obraza“ i održavanje uljudnosti. U nezadovoljstvu ishodom pregovora, Japanac nikad neće direktno potvrditi svoje nezadovolj-stvo; već će u suprotnom osoba koja je bila zadužena za ostvarivanje kontakta između dvije kompanije postati nedostupna. Pregovarački stil je bezličan i neemotivan. Logika i argumenti nisu dovoljni da bi uvjerili Japance u ishod neke poslovne suradnje. Najvažnije im je steći potpuno povjerenje i doslovno im se svidjeti na prvi pogled (Dobrijević, 2011.).

6.5. Načini pregovaranja u Australiji

Australija je relativno besklasno društvo i uglavnom nema strogih pravila ni u međusobnoj komunikaciji. Svi se tretiraju jednako bez obzira na bogatstvo, obrazovanje, socijalni status ili mjesta s kojeg dolaze.Pravednost zauzima centralno mjesto u njihovom svjetonazoru, a bazirana je na zdravom razumu, jednakosti i poklanjanju pažnje autoritetu i ideologijama. Tijekom pregovora nije im toliko važna titula pregovarača, već njegova sposobnost uvjeravanja i stjecanja povjerenja. Komunikacija im je veoma neformalna, opuštena, prijateljska te su ponekad na sastancima dozvoljene i blage psovke. Gaje poveliku odbojnost prema strogo profesionalnom ponašanju. Poslovni pregovori se odvijaju u dosta opuštenom okruženju i postoji velika lakoća ali i vjerojatnost kod sklapanja pregovora (Dobrijević, 2011.).

7. Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja

Svijet novoga doba obilježen je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica, stoga se globalizacija doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualan pristup, trenutnu dostupnost informacijama i uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta (Bedeković i Golub, 2011.)

Šezdesetih godina prošlog stoljeća kanadski komunikolog Marshall McLuhan anticipirao je život novoga doba kao život u globalnom selu posredstvom računalne mreže i medija. Smatrajući medij porukom, život novoga doba predvidio je kao „mass-age“ ili život električnoga doba novih virtualnih prostora na planetu koji ovisi o informacijama. Neke od njegovih sintagmi, poput globalnoga sela i medija kao poruke kao dio svakodnevnog govora postale su same svojom porukom, a McLuhanova teorija svijeta kao globalnog sela oslikala je procese koji su u današnje vrijeme zaista postali globalnima (Alić, 2008.).

Globalizacija kao svjetski proces značajno je utjecala na svjetsku socijalnu ravnotežu kroz umrežavanje svijeta u svim područjima ljudske međuzavisnosti, od gospodarskih preko političkih do kulturnih sustava. Uz trendove koji su utjecali na promijenjenu sliku svijeta, primjerice nerazmjeran porast stanovništva u nerazvijenim dijelovima svijeta, sve prisutniju gospodarsku nesigurnost, deregulaciju društveni sektora i promijenjenu ulogu države, na globalnoj razini pojavio i niz novih čimbenika među kojima se ističu: globalno širenje tržišta usmjereno prema gospodarskoj i financijskoj integraciji, jačanje supranacionalnih grupacija koje ograničavaju državne monopole nad pojedincima, društvom i razvojem te produbljivanje jaza između bogatih i siromašnih na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Globalizacija gospodarstva kao temelj procesa koji sa sobom povlači sve ostale oblike globalizacije snažno utječe na nezaustavljiv porast trgovine i investiranja, pojačane i povećane financijske tokove, stvaranje globalnog, jedinstvenog svjetskog tržišta, transnacionalno integriranu proizvodnju i slabljenje nacionalnih ekonomija (Bedeković, 2010.).

Kao proces povezivanja, isprepletenosti i međuovisnosti privedenog, društvenog, kulturnog i političkog djelovanja koji nadilazi granice nacionalnih država, globalizacija se danas, između ostaloga, očituje u povećanom obimu svjetske razmjene dobara, kapitala, usluge i energije. Zahvaljujući povezivanju, donedavni nezamislivih razmjera, u svjetskih je razmjerima sve prisutniji trend globalnog širenja tržišta i jačanje supranacionalnih grupacija koje ograničavaju državne monopole koji u središte pozornosti dovodi pitanje ekonomskog rasta, snage i moći multinacionalnih i transnacionalnih kompanija čiji udio u svjetskoj privredi bilježi dinamičan porast stvarajući pretpostavke za nove mogućnosti ulaganja, pristup novim tehnologijama i

pristup novim tržištima rada, kapitala i sirovina, kao veću produktivnost i organizacijsku uspješnost (Bedeković i Golub, 2011.).

Prema Bedeković i Golub (2011.) jedno od osnovnih obilježja organizacija koje posluju na globalnom tržištu je njihov odnos prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini, orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike i potrošače, te stalno praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. Zadovoljavanje potreba proizvoda i usluga globalnim trendovima zahtijeva učinkovito oblikovanu globalnu strategiju organizacije koja mora biti vođena menadžmentom u kojem su funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontrole prilagođena uvjetima u globalnom okruženju .Jedan od najvećih izazova suvremenih organizacija odnosi se na upravljanje poslovnih timovima sastavljenima od pripadnika različitih kultura, svjetonazora, religija i jezika, pri čemu se upravljanje različitostima smatra jednim od najvećih izazova suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja.

7.1. Interkulturalni pristup menadžerskim procesima u uvjetima globalnog poslovanja

Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost. Razvoj suvremenih tehnologija i komunikacija podupire lociranje pojedinih dijelova organizacija na poslovno najpovoljnije koje, zahvaljujući virtualnim vezama, postaju dostupne u kratkom vremenu bez obzira na prostornu udaljenost. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontroliranja) uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno-kulturalnih sustava (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.).

Poslovanje multinacionalnih kompanija u međunarodnom poslovnom okruženju sugerira kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa. U tom kontekstu moglo bi se govoriti o interkulturalnom pristupu menadžmentu, pri čemu širenje poslovanja na globalnom tržištu, ubrzani razvoj novih tehnologija, transporta, i komunikacijskih medija proširuje pojam nacionalnog i etničkog identiteta pojedinca otvarajući prostor novim, interkulturalnim identitetima, dok interakcija, međuovisnost i potreba suradnje između različitih kultura radi

ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju kulture društva na poslovno ponašanje (Bedeković i Golub, 2011.)

Budući da uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti te primjerenoj reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja, Bedeković i Golub (2011.) smatraju kako pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti. Na jednoj strani se brišu ekonomske granice, dok se na drugoj strani pojavljuju nove granice uvjetovanje kulturalnim razlikama, što predstavlja izazove i prilike u uspostavljanju poslovnih odnosa pri suočavanju s različitim političkim propisima. U tom smislu interkulturalni pristup menadžmentu u uvjetima globalnog poslovanja podrazumijeva promicanje međukulturalnog razumijevanja te izgradnju poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene na unaprjeđivanje poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu.

Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu nacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta. Prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) u praksi se mogu izdvojiti etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup. Sva tri pristupa smatraju se osnovnim pristupima u prilagođavanju novim tržištima u kontekstu prilagođavanja poslovanju u globalnom kulturno-pluralnom tržištu.

Etnocentrični pristup prilagođavanju novim tržištima podrazumijeva strogo kontroliranje aktivnosti i poslovanja glavnog središta kompanije u stranim zemljama, pri čemu kompanija u inozemstvu djeluje na isti način kao i u vlastitoj zemlji u kojoj se nalazi njeno sjedište, što nerijetko izaziva negodovanje lokalnog stanovništva zbog nepoštovanja i neuvažavanja lokalne kulture, običaja i tradicije. Policentrično orijentiranje kompanije u aktivnostima i poslovanju na novim tržištima pristupaju s više slobode poštujući razlike među tržištima različitih zemalja. Pri dizajniranju proizvoda i usluga i osmišljavanju marketinških kampanja uvažavaju specifičnost svake zemlje kao zasebnog područja sa specifičnih kulturalnim obilježjima. Geocentrično orijentirane kompanije preferiraju potpunu integraciju poslovanja na globalnoj razini poslujući u različitim zemljama svijeta bez predrasuda. Njihov vrhovni menadžment čine menadžeri iz različitih zemalja koji pri donošenju strateških odluka razmišljaju globalno, pri čemu posao distribuiraju uvažavajući snage, potencijale i prednosti različitih zemalja (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.).

Poslovanje multinacionalnih kompanija na svjetskom tržištu stvara pozitivne i negativne učinke. Korist od policentričnih i geocentričnih orijentiranih multinacionalnih kompanija za zemlje u kojima posluju očituje se u većim i povoljnijim mogućnostima zapošljavanja, transferu tehnologija i znanja te u poticaju razvoja novih industrija značajnih za razvoj lokalnih resursa. Pritom, multinacionalne kompanije utječu na politike i nacionalne kulture pojedinih zemalja, a s obzirom na profit koji ostvaruju značajan utjecaj imaju i na razinu bruto-nacionalnog dohotka razvijenih zemalja (Bedeković i Golub, 2011.)

8. Zaključak

Učinkovito poslovanje današnjih organizacija na globalnom tržištu čini kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata kako bi se izgradili uspješni poslovni odnosi.

U radu su postavljene dvije hipoteze, a rezultati istraživanja pokazuju da obje hipoteze mogu biti prihvaćene. Uspostavljanje interakcije i poslovne suradnje s pripadnicima različitih kultura u današnje vrijeme je nužno kako bi menadžer uspio na konkurentskom globalnom tržištu. Pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima organizacijske kulture koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima, kao i mišljenja i idejama koje proizlaze iz različitosti. Zato je jedna od najvažnijih karakteristika globalnih menadžera sposobnost komunikacije s pripadnicima različitih kultura.

Širenje poslovanja na globalnom tržištu omogućilo je otvaranje prostora novim, interkulturalnim identitetima, pri čemu je došlo do uspostavljanja interakcije, međuovisnosti i poslovne suradnje između pripadnika različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu.

Promicanje međukulturalnog razumijevanja i izgradnja poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene prema unaprjeđivanju poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu podrazumijeva međusobno približavanje i uvažavanje različitih kultura.

U tom se smislu jednom od najvažnijih karakteristika globalnih menadžera smatra sposobnost komunikacije s pripadnicima različitih kultura koja u uvjetima pluralnog globalnog poslovanja neizostavno podrazumijeva atribut interkulturalne, a njena učinkovitost ovisi o vještini iznošenja cjelovitih rješenja i postizanja kompromisa usmjerenoga na prihvaćanje zajedničkih rješenja koja su prihvatljiva pripadnicima različitih kultura uključenih u poslovne odnose na globalnom tržištu.

U Koprivnici, 28. rujna 2020. godine

9. Literatura

Knjige:

- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008.), „Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb. Školska knjiga
- Bennett, Milton, J. (1998), „Intercultural communication: A current perspective“ Yarmouth, ME: Intercultural Press https://www.researchgate.net/publication/246501677_Intercultural_Communication_A_Current_Perspective
- Bedeković, V. (2010.), „Interkulturalni aspekti menadžmenta“, Virovitica:Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
- Buble, M. (2009.), „Međunarodni menadžment“, Zagreb: Lares plus
- Byram, M., Zarate, G. (1997.), „Definitions, Objectives and Assessment of Sociocultural Competence in Language Learning and Teaching, Strasbourg: Council of Europe https://rm.coe.int/16806ad2dd
- Fox, Renata (2006.), „Poslovna komunikacija“, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište
- Gudykust, W., Kim, Y. Y. (1992.) „Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communications“, 3. izdanje, McGraw-Hill, New York
- https://www.tukeinternationalconsulting.com/uploads/7/1/4/2/7142705/gudykunst_ch1_communicating_with_strangers.pdf
- Hall, E. i Hall, M. (1990.) „Understanding Cultural Differences“, Intercultural Press, Yarmouth, ME. http://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf
- Hercigonja, Z. (2017.), „Poslovni pregovori u Interkulturalnom okruženju“, TIVA TISKARA Varaždin https://bib.irb.hr/datoteka/907770.Poslovni_pregovori.pdf

  Holt, H. D., Wigginton, W. K. (2002.), „International Management“, Second Edition, Thompson South-Western, Mason, Ohio https://www.coursehero.com/file/p65rvs/Holt-DH-and-Wigginton-KW-2002-International-Management-2-nd-edition-Thomson/
- Hofstede, G. (1976.) „Cultures and organizations; Software of the Mind“, harper-Collins, London

https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf

- Mesić, M. (2006.), „Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi“, Zagreb: Školska knjiga
- Rouse, Michael J., Rouse Sandra (2005.), „Poslovne komunikacije: društveni i teorijski izazovi“, Zagreb: Masmedia
- Stefanović, Lj., gl.ur., (2005.), „Bez predrasuda i stereotipa: interkulturalna komunikacijska kompetencija u društvenom i političkom kontekstu“, Rijeka: Izdavački centr Rijeka
- Samovar, L. A., Porter, R. E., (2000.), „Intercultural Communication: a Reader“, CA: Belmont, International Thompson Pubblisher https://www.amazon.com/Intercultural-Communication-Reader-Larry-Samovar/dp/1285077393
- Samovar L. A., Porter, R. E., McDaniel E.R. (2010.) „Communication Between Cultures“, Wadsworth Cengage Learning, Boston, MA, US https://www.utalenta.com/gallery/11305-communication-between-cultures-pdf-yeal.pdf
- Spajić-Vrkaš, V., Kukoč, M., Bašić, S. (2001.), „Interdisciplinarni rječnik : obrazovanje za ljudska prava i demokraciju“,Zagreb: Hrvatsko povjerenstvo za UNESCO

Članci:

- Alić, S. (2009.), „Globalno selo“, Filozofska istraživanja, Vol. 29, No. 1., str.51-61. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/41064 (Datum pristupa: 04.09.2020.)
- Bedeković, V., Golub, D. (2011.), „Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja“, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol 2. No 2, str 57-63. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/76453 (Datum pristupa: 18.05.2020.)
- Dobrijević, G. (2009.), „Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju“, Singidunum Scientific Review / Singidunum Revija, Vol. 7 Issue 1, str 189-199. Preuzeto s: https://pdfslide.net/documents/poslovno-komuniciranje-u-globalnom-okruzenju.html (Datum pristupa: 07.09.2020.)
- Hofstede, G. (1980.), „Culture's Consequences; International Differences in Work-Related Values“, Sage, Beverly Hills, CA.

https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084068300400409(Datum pristupa: 05.09.2020.)

- Benson, P. G. (1987.), „Measuring Cross-Cultural Adjustment: The Problem of Criteria, International Journal of Intercultural Relations, 2(1) , 21-37. Preuzeto s: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0147176778900275?via%3Dihub (Datum pristupa: 04.09.2020.)
- Porter, R. E., Samovar, L. A. (1994.), „An Introduction to intercultural Communication“, U: L. A, Preuzeto s: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17475759.2011.581035?scroll=top&needAccess=true&journalCode=rjic20 (Datum pristupa: 05.09.2020.)
- Spitzberg, B. H. (1989.), „Issues in the Development of a Theory of Interpersonal Competence in the Intercultural Context“, Internation Journal of Intercultural Relations, 13, 241-268, Preuzeto s: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0147176789900126 (Datum pristupa: 04.09.2020.)
- Šolaja, M. (2018.), „Međunarodni odnosi s javnošću kao osnova imidža države“, časopis 1Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru,Vol. 13 No. 19, str. 29-51. Preuzeto s:https://hrcak.srce.hr/212437 (Datum pristupa: 04.09.2020.)
- Špiljak, V. (2007.), „Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije“, Acta turistica Nova 1, str. 87-98. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/27741 (Datum pristupa: 25.04.2020.)

Internet izvori:

- https://www.scribd.com/document/268505589/Poslovno-Komuniciranje-u-Globalnom-Okru%C5%BEenju, Dobrijević, 2009.
- interkulturalizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 3. 9. 2020. https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27631
- multikulturalizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. Pristupljeno 3. 9. 2020. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi-

nvOi3MzrAhXMxIsKHW2UAGwQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.enciklopedija.hr%2Fnatuknica.aspx%3FID%3D42380&usg=AOvVaw2OdeVUSbJz17QP1PK-16SO

Popis prikaza i tablica

Prikaz 1. Razine kulture i subkulture 9
Prikaz 2. Od kulturnog šoka do prilagodbe 11
Prikaz 3. Kontinuum individualizam - kolektivizam 13
Prikaz 4. Karakteristike društva uskog i širokog konteksta 21