

INTERKULTURALNI MENADŽMENT I INTERKULTURALNI TRENING

Datum prijave: 06.05.2015.
Datum prihvaćanja: 29.05.2015.

UDK: 658:316.73
Pregledni rad

Darija Kuharić, prof. engleskog i njemačkog
Faculty of Agriculture, University of J.J. Strossmayer in Osijek,
Kralja Petra Svačića 1d, Osijek, Croatia (dkuharic@pfos.hr)

Ines Hocensk, univ.mag.inf.sc.
The Department of Information Sciences,
Faculty of Humanities and Social Sciences, University of J.J. Strossmayer in Osijek,
L. Jaegera 9, Osijek, Croatia (ihocenski@ffos.hr)

Zrinka Tolušić, mag.ing.agr.
Faculty of Agriculture, University of J.J. Strossmayer in Osijek,
Kralja Petra Svačića 1d, Osijek, Croatia (tolusicz@pfos.hr)

SAŽETAK - *Usprkos dokazima da se grupe ljudi razlikuju, skloni smo vjerovati da su svi ljudi isti. Zbog toga što nam zapravo nisu (dovoljno) poznate kulture drugih zemalja, umanjujemo kulturne razlike. To dovodi do nerazumijevanja i krivog tumačenja ljudi iz drugih država. Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture predstavljaju osnovu za komunikaciju među kulturama. Ona nam daje uvid u djelovanje kulture društva na vrijednosti njezinih članova, odnosno u kakvoj su sprezi te vrijednosti s ponašanjem. Hofstedeova teorija primjenjuje se na različitim područjima istraživanja, između ostalog u interkulturalnom menadžmentu i komunikaciji. Na području nedavno proširenog europskog tržišta postoji potreba za interkulturalnim treningom i konzaltingom, što je objašnjeno na primjeru.*

Ključne riječi: *interkulturalni menadžment, Hofstedeove dimenzije kulture, interkulturalni trening, EU, Republika Hrvatska*

SUMMARY - *Despite the evidence that social groups are different from each other, we tend to believe that deep inside all people are the same. In fact, as we are generally unaware of other countries' cultures, we tend to minimize cultural differences. This leads to misunderstandings and misinterpretations between people from different countries.*

Hofstede's cultural dimensions theory is a framework for cross-cultural communication. It describes the effects of a society's culture on the values of its members, and how these values relate to behavior. The theory has been widely used in several fields as a paradigm for research, among others intercultural management and cross-cultural communication. In the newly expanded European arena there is a necessity for intercultural training and consulting, which is illustrated with an example.

Key words: *intercultural management, Hofstede's cultural dimensions, intercultural training, EU, Republic of Croatia*

1. UVOD

Promjenom uvjeta poslovanja i velikim ekonomskim usponima većine država nakon 2. svjetskog rata došlo je do osnivanja multinacionalnih tvrtki. Istodobno, kako se povećala nazočnost tvrtki iz različitih država na teritoriju jedne, tako je došlo i do povećanja broja tvrtki u kojima rade ljudi iz brojnih zemalja širom svijeta. Novo doba obilježeno je snažnim razvojem informacija, kapitala, proizvoda usluga i ljudi s tendencijom brisanja nacionalnih granica, globalizacija se 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, 2011.) No, tijekom vremena nastale su prepreke za usklađivanje različitih poslovnih praksi u različitim kulturama. Naime, kako su sve kulture vođene svojim ekonomijama, a vrijednost svake kulture su način poslovanja ljudi koji joj pripadaju,

pojavi se potreba za znanstvenom disciplinom koja bi adekvatno pomogla u razumijevanju poslovanja različitih kultura, čime bi se, pak, postavile osnove za optimalno poslovanje u uvjetima opće globalizacije. Tako su se širom otvorila vrata za razvoj interkulturalnog menadžmenta, ali i interkulturalnog treninga i konzaltinga.

Iako se u literaturi često može susresti pojam "internacionalnog menadžmenta" (*international management*)¹, preferira se naziv "interkulturalni menadžment" (*intercultural management*). Razlog tome leži u činjenici da je njegov sadržaj primjereniji tokovima globalne ekonomije. Iako je u trenutku njegovog nastanka glavni cilj interkulturalnog menadžmenta bio bolje upoznavanje druge nacije kako bi se povećao obujam poslovanja, on je otvorio daleko širu paletu mogućnosti: potrebe za razumijevanjem da su svi narodi različiti te da se njihove kulturne različitosti trebaju uvažavati ne samo sa stanovišta

¹ Stručni i znanstveni radovi publiciraju se, između ostalog, i u specijaliziranim časopisima poput "European Journal of

International Management", "Journal of International Management" i sl.

poslovanja, već i u svakodnevnom životu (Zakić, 2013.).

2. HOFSTEDE I DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE

Suvremena interkulturalna istraživanja započela su pedesetih godina 20. stoljeća. Od 80-tih godina 20. stoljeća jedan od najpoznatijih i najutjecajnijih znanstvenika na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja jest nizozemski profesor emeritus organizacijske antropologije i internacionalnog managementa, psiholog, znanstvenik i istraživač, Geert Hofstede, a njegov model "nacionalne kulture" jedan je od najpoznatijih istraživačkih modela kulture. O relevantnosti njegova modela u svijetu društvenih znanosti, kao i popularnosti njegove primjene najbolje govori podatak po kojem je prema bazi podataka o znanstvenim radovima i citatnoj bazi podataka „Web of Science“, Hofstedeova knjiga „Culture’s Consequences“ u razdoblju od 1980. do 2009. godine citirana 5 236 puta (Jeknić, 2011.).

Hofstede definira kulturu kao naglašeni sustav vrijednosti koji razlikuje članove jedne grupe od druge, utječući na njihova ponašanja na sustavan i predvidljiv način. Pojedinci i nacije razvijaju specifične kompetencije i načine rada u skladu s određenim kulturalnim dimenzijama, a sukladno vrijednostima i okolini. Njegova teorija primjenjuje se u nekoliko znanstvenih područja, između ostalog i u kontekstu poduzetništva i marketinga. Nacionalna kultura utjecat će na oblikovanje individualnih kognitivnih shema, a time i na odnos prema preuzimanju rizika i osnivanju novih tvrtki.

Model „nacionalne kulture“ Geerta Hofstede nastao je dok je Hofstede provodio veliko empirijsko istraživanje pod radnim naslovom „Hermes“ koje je uključivalo oko 116.000 upitnika o vrijednostima i stavovima vezanim za rad i radno mjesto, podijeljenih IBM-ovim zaposlenicima u pedeset zemalja i tri regije (koje obuhvaćaju nekoliko zemalja), na dvadeset jezika, kroz dva različita vremenska razdoblja, odnosno dva anketna kruga istraživanja (1967. - 1969. i 1971. - 1973.). Riječ je o velikoj bazi podataka sakupljenih na uzorku od oko 116.000 ispitanika, međutim, oni nisu jedinica analize, odnosno Hofstede ne provodi statističku analizu na razini pojedinaca, nego na razini zemalja. Nakon analitičke obrade podataka izvršena je korekcija uzorka iz kojeg su izbačene zemlje za koje nije sakupljen minimum od 50 ispitanika, pa ukupan broj analiziranih slučajeva u istraživanju iznosi četrdeset zemalja i tri regije: Arapsko govorno područje, Istočna Afrika i Zapadna Afrika (Hofstede, 1983., 46-48)². Do 2005. godine

istraživanja su provedena na novim državama, tako da se broj povećao na 71 zemlju i tri regije.

Hofstede je na temelju ovog istraživanja postavio tezu o „nacionalnoj kulturi“ određenog društva, koja je zajednička za pojedince i skupine unutar tog društva, a razlikuje se od „mentalnog softvera“ nekog drugog društva. Temeljne dimenzije nacionalne kulture su:

1. hijerarhijska distanca (ili distanca moći)³ - *Power Distance*

Ova dimenzija prikazuje do kojeg su stupnja ljudi u društvu spremni prihvatiti nejednakost među njima samima (odnos prema moći; razina do koje društvo prihvaća nejednakosti među ljudima).

U društvima s, primjerice, visokom distancom moći stariji članovi društva imaju nadmoć nad mlađima, sklonost odgoju u kojem je naglasak na poslušnosti djece, vlada se na autokratski način, članovi društva skloni su korupciji, a distribucija dohotka je neravnomjernija. Za razliku od njih, u politici, odgoju i svakodnevnom životu društava s niskom distancom moći, moć ne igra tako značajnu ulogu, a distribucija dohotka je relativno ravnomjerna.

2. individualizam i kolektivism - *Individualism (vs. Collectivism)*

Druga dimenzija posvećena je udruživanju (razina do koje ljudi u društvu radije djeluju kao individue, nego kao članovi grupa)

U društvima, u kojima ne postoje jake veze između pojedinaca, izraženo je pravo na privatnost, poseban značaj pridaje se osobnom mišljenju pojedinca, a u okviru društva očekuje se da pojedinac skrbi o samom sebi, odnosno o najbližoj obitelji. Nasuprot tome nalaze se društva u kojima dominiraju kohezivne grupe, koje traže potpunu odanost: grupa i njezini zadaci su na prvom mjestu.

3. ženstvenost i muževnost - *Masculinity*

(razina koja objašnjava jesu li u društvu poželjnije vrijednosti „muškosti“ ili „ženstvenosti“)

Kod dominacije maskuliniteta značajno su izražene razlikama u spolovima kako u emocionalnim, tako i u socijalnim ulogama u društvu. S druge strane, u društvima u kojima prevladava feminitet, uloga spolova u različitim sferama društvenog života je uravnotežena. Pri tome uzimaju se u obzir osobine poput kompetitivnosti, asertivnosti, neovisnosti, orijentaciji na akciju ("muške"), odnosno solidarnost, kooperativnost, kvaliteta za život, briga za druge ("ženske").

4. anksioznost (ili kontrola neizvjesnosti, izbjegavanje nesigurnosti) - *Uncertainty Avoidance*

Ova dimenzija ukazuje na toleranciju članova društva na neizvjesnost, osjećaju li se sigurno ili

² R. Jeknić (2011.)

³ Prijevodi naziva dimenzija na hrvatski jezik razlikuju se od autora do autora. U radu je korištena terminologija koju koristi R. Jeknić (2011.)

nesigurno u neizvjesnim situacijama. Pri tome se neizvjesne situacije mogu opisati kao situacije koje se razlikuju od uobičajenih, normalnih situacija. Društva koja lakše prihvaćaju neizvjesnost tolerantnija su prema drugim kulturama. Nasuprot njima, kulture koje se boje neizvjesnosti, strogo se pridržavaju zakona i pravila, a u vjerskim pitanjima prihvaćaju samo jednu istinu.

S vremenom Hofstede je dodao i petu dimenziju, ustanovljenu tijekom istraživanja među studentima iz 23 zemlje, a koje je proveo Bond sa suradnicima:

5. konfučijanski dinamizam⁴ (dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja) - *Long Term Orientation*

Odnosi se na stupanj orijentacije društva, organizacije i ljudi na budućnost, odnosno sadašnjost i prošlost.

Dugoročna orijentacija podrazumijeva ekonomičnost, ustrajnost i snošljivost, obilježja kulture okrenute prema budućnosti. Kratkoročna se pak orijentacija bazira na ispunjavanju društvenih obveza, štovanju tradicije i osoba te je usmjerena na prošlost.

3. INTERKULTURALNE KOMPETENCIJE I KULTURNA INTELIGENCIJA

Za ljude uključene u proces interkulturalnosti model kulturnih dimenzija predstavlja temelj za profiliranje kulturnog okruženja neke tvrtke ili državnih institucija u različitim državama širom svijeta. Hofstedeov model kulturnih dimenzija važan je za razumijevanje utjecaja kulturnih razlika na oblikovanje organizacijske kulture, koncepciju i stil menadžmenta, koordiniranje aktivnosti te ponašanje i izgradnju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu. Pritom je neupitno da svaka od kulturnih dimenzija unutar Hofstedeovog modela na specifičan način utječe na obilježja menadžmenta, a time i na način oblikovanja organizacijske kulture unutar svake pojedine nacionalne kulture (Bedeković-Lukačević, 2011.). Nadalje, na samu kulturu društva i nacionalnu kulturu nadograđuje se oblikovanje organizacijske kulture. Istražujući organizacijske kulture unutar različitih nacionalnih kultura Hofstede je utvrdio šest dimenzija organizacijske kulture⁵ čije vrijednosne dimenzije odražavaju utjecaj kulture društva na oblikovanje organizacijske kulture (Bedeković-Lukačević, 2011.).

Biti više ili manje uspješan u ostvarenju kvalitetnih odnosa s osobama ili skupinama koje su kulturno drukčije od nas, ne ovisi samo o

prethodnom iskustvu u dodiru s drugim, već i o kompetencijama koje jedinka posjeduje. Jedan od bitnih čimbenika koji nam omogućava ne samo učenje i razumijevanje drugog i drugačijeg od nas, već i o nama samima je interkulturalna kompetencija. Biti interkulturalno kompetentan znači ne samo imati znanja i pozitivne stavove, već biti sposoban uspostaviti učinkovitu interakciju s drugim tj. uspostaviti kvalitetnu interkulturalnu komunikaciju. (Piršl, 2012.) No, uz pojam interkulturalne kompetencije se u posljednjih desetak godina veže i *kulturna inteligencija*. Interkulturalnom kompetencijom i kulturnom inteligencijom bave se znanstvenici različitih grana, ali ih često analiziraju i o njima raspravljaju stručnjaci iz poslovnog svijeta, kros-kulturalnog menadžmenta. Iako imaju puno dodirnih točaka, ne može ih se svesti pod isti nazivnik: i interkulturalna kompetencija i kulturna inteligencija ovise o kontekstu. Važno je shvatiti da se interkulturalna kompetencija razvija, a kulturna inteligencija uči (Piršl, 2012.).

Unatrag dvadesetak godina Hrvatska je doživjela svojevrsni kulturni šok u kojem su se mnoge vrijednosti promijenile. Postali smo više individualistička kultura, za razliku od kolektivističke 80-tih godina prošlog stoljeća. Od srednje feminitetne kulture postali smo prilično maskulina kultura, kratkoročno orijentirana i s popriličnom tolerancijom prema društvenim nejednakostima moći i dohotka. K tomu, realitet nesigurnosti zaposlenja mijenja polako i stavove o prihvaćanju nesigurnosti. Mnogi Hrvati u potrazi za poslom prisiljeni su mijenjati mjesto boravaka, kako unutar Hrvatske, tako i izvan njenih granica.⁶ Upravo ovoj drastičnoj promjeni, karakterističnoj za tranzicijske zemlje istočne i jugoistočne Europe, mogu se dijelom pripisati nagomilani problemi hrvatskog gospodarstva. Jedan od potencijalnih načina rješavanja problema leži u primjeni interkulturalnog treninga za gospodarstvenike.

4. INTERKULTURALNI TRENING I KONZALTING - PRIMJER IZ PRAKSE

Kako je, naime, u zapadnoj Europi interkulturalni trening i konzalting prisutan više od 15 godina i predstavlja *a must*, neizostavni je dio poslovanja tvrtki koje proširuju svoje poslovanje na strane države. Menadžeri su shvatili da "krivi koraci" proizašli iz nerazumijevanja kulture mogu dovesti do gubitka poslovnih ugovora, ali i financijskih gubitaka nemjerljivih razmjera. Tvrtka "**Borovac-Knabe und Partner**" (Die

⁴ Dobra i loša obilježja koja se navode uz ovu dimenziju bazirana su na kineskim vrijednostima.

⁵ Među šest osnovnih dimenzija organizacijske kulture Hofstede ubraja usmjerenost na proces/rezultat, usmjerenost na zaposlenike/posao, parohijalnost/profesionalizam,

otvorenost/zatvorenost sustava, labavu/strogu kontrolu i normativnost/pragmatičnost.

⁶ <http://www.svanconsulting.com/znanje-online/leadership-i-upravljanje/6-koliki-vam-je-kvocijent-kulturne-inteligencije.html?lang=hr-HR>

Südosteuropaexperten)⁷ sa sjedištem u Berlinu bavi se interkulturalnim treningom i konzaltingom. Kako su njezini osnivači supružnici, državljanka Republike Hrvatske (rođena u Osijeku) i suprug Nijemac, tvrtka svoje usluge nudi primarno njemačkim poduzetnicima i ulagačima zainteresiranim za proširivanje na tržišta Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore i Kosova, ali i obratno. Njihov tim čine poslovni savjetnik, diplomirani inženjer građevinarstva, pravnik i prevoditelj. Po potrebi uključuju i druge stručnjake. Kao glavni cilj navode uspostavljanje uspješnih poslovnih kontakata, pribavljaju informacije o uvjetima koji vladaju na tržištu, pružaju pomoć u savladavanju birokratskih poteškoća te pomno prate klijente u procesu integracije na novo tržište. Nadalje, nude online tečajeve za učenje jezika iz navedenih država, ali i usluge pismenog i usmenog prijevoda.

U odnosu na tržište jugoistočne Europe pružali su usluge respektabilnim klijentima poput GIZ GmbH (Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit), Ministarstva vanjskih poslova (Außwertiges Amt) i Ministarstva za gospodarsku suradnju i razvoj (Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) Savezne Republike Njemačke, nekim političkim fondacijama te tvrtkama poput TetraPaka, Falkea, Continentala, Ratiopharme itd.

Više od dvije godine tvrtka "Borovac-Knabe und Partner" pokušavala je pronaći partnere u našoj zemlji za izgradnju postrojenja za proizvodnju bioplina, temeljem činjenice da se Republika Hrvatska obvezala da će do 2020. godine zadovoljavati 20% svojih energetskih potreba iz obnovljivih izvora energije. Zbog toga su pozivali aktivne poljoprivrednike i druge zainteresirane za projekt proizvodnje bioplina na imanjima i u pogonima da se jave, kako bi ih povezali s njemačkim poduzećem s višegodišnjim iskustvom u izgradnji postrojenja za proizvodnju bioplina. Usprkos uložnim sredstvima, velikom trudu i vremenu, postojanju dobrih poslovnih veza, nijedno postrojenje za proizvodnju bioplina nije postavljeno. I relativno mali broj potencijalno zainteresiranih, odustao je kako zbog nerealnih očekivanja, tako i zbog nepovjerenja u ispunjavanje ugovornih obveza lokalnih dobavljača sirovina. Sličan problem pojavio se kod mogućnosti postavljanja solarnih ploča, odnosno zakupa krovnih površina.

5. ZAKLJUČAK

U Republici Hrvatskoj postoje tvrtke koje se bave interkulturalnim treningom. No, prema opisu njihovih djelatnosti može se zaključiti da su orijentirane isključivo na prevođenje i učenja

stranog jezika. Bez obzira što se u suvremenoj nastavi stranih jezika poučavaju interkulturalne komunikacijske kompetencije, u interkulturalnom menadžmentu očekuju se stečena znanja, razvijene vještine i stavovi na višoj razini, koji uključuju informacije iz različitih struka. Na to nas obvezuje život u multikulturalnoj Europi, a potom i svijetu. Ukoliko se naši poduzetnici žele kvalitetno uključiti na tržišta drugih zemalja, interkulturalnom treningu trebalo bi posvetiti daleko više pozornosti: služiti se iskustvima tvrtki ovoga profila koje egzistiraju na zapadnoeuropskom tržištu, ali i raditi na osnivanju vlastitih.

LITERATURA

1. Bedeković, V., Golub, D. (2011.) **Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja**, u: *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.2 No.2 Godina 2011. str. 57.-63., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://hrcak.srce.hr/76453> (travanj 2015.)
2. Bedeković V., Lukačević V. (2011.) Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, u: *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 2 No. 2 Prosinac 2011., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://hrcak.srce.hr/74952> (svibanj, 2015.)
3. Hofstede, G. (1983) National cultures in Four Dimensions. A Research - based Theory of Cultural Differences among Nations, elektronskom formatu pristupljeno putem
4. http://leadersincross-culturalcommunication.wikispaces.com/file/view/national+cultures+in+four+dimensions_Hofstede.pdf (svibanj, 2015.)
5. Jeknić, R. (2011.) Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede, u: *Zbornik radova Pravne fakulteta u Splitu*, god. 48, 1/2011., str.103.-123., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://hrcak.srce.hr/66433> (svibanj, 2015.)
6. Piršl, E. (2012.) Interkulturalna kompetencija i/ili kulturna inteligencija?, u: *Pedagogija i kultura*, Hrvatsko pedagoško društvo, Zagreb 2012., Svezak 1., str. 333.-343., elektronskom formatu pristupljeno putem https://bib.irb.hr/datoteka/671323.Rad_Opatija_FINAL.doc (travanj, 2015.)
7. Tomljenović, Lj., Stilin A. (2012.) Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva, prezentirano na 3. međunarodnoj konferenciji "Vallis Aurea-focus on: Regional Development", Požega, Hrvatska, 5. 10.2012., elektronskom formatu pristupljeno putem
8. <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=718585> (svibanj 2015.)
9. Zakić, K. & Milutinović O. (2013.) Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerancije u međunarodnom poslovanju, u: *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str. 162-177, elektronskom formatu pristupljeno putem doisrpska.nub.rs/index.php/APEPIMBL/.../1046 (svibanj 2015.)

⁷ Tvrtka je osnovana 10.10.2007. i upisana u Registar trgovačkih društava.