

ANALIZA EKSTERNE OKOLINE KROZ ANALIZU NACIONALNIH KULTURA

mr. sc. Ratka Jurković, v. pred., Svan Consulting
Petra Mlinar, studentica, Effectus poduzetnički studiji – visoko učilište
Dora Mlinar, studentica, Visoko učilište Algebra

SAŽETAK: U ovom radu daje se pregled najvažnijih teorija nacionalnih kultura kao jednog od temelja poslovne analize eksterne okoline, posebice socijalno-kulturne okoline. Rad predstavlja pojam i odrednice kulture i nacionalne kulture te prikaz metoda analize nacionalnih kultura kroz teoretsko i praktično objašnjenje teorija Geerta Hofstede (tzv. Hofstedeove dimenzije kulture) i Edwarda Halla (odnos prema kontekstu, prostoru i vremenu).

Ključne riječi: *kultura, nacionalna kultura, Hofstedeove dimenzije, Edward Hall, kronemika, niski i visoki kontekst, proksemika*

JEL: Z10, Z19

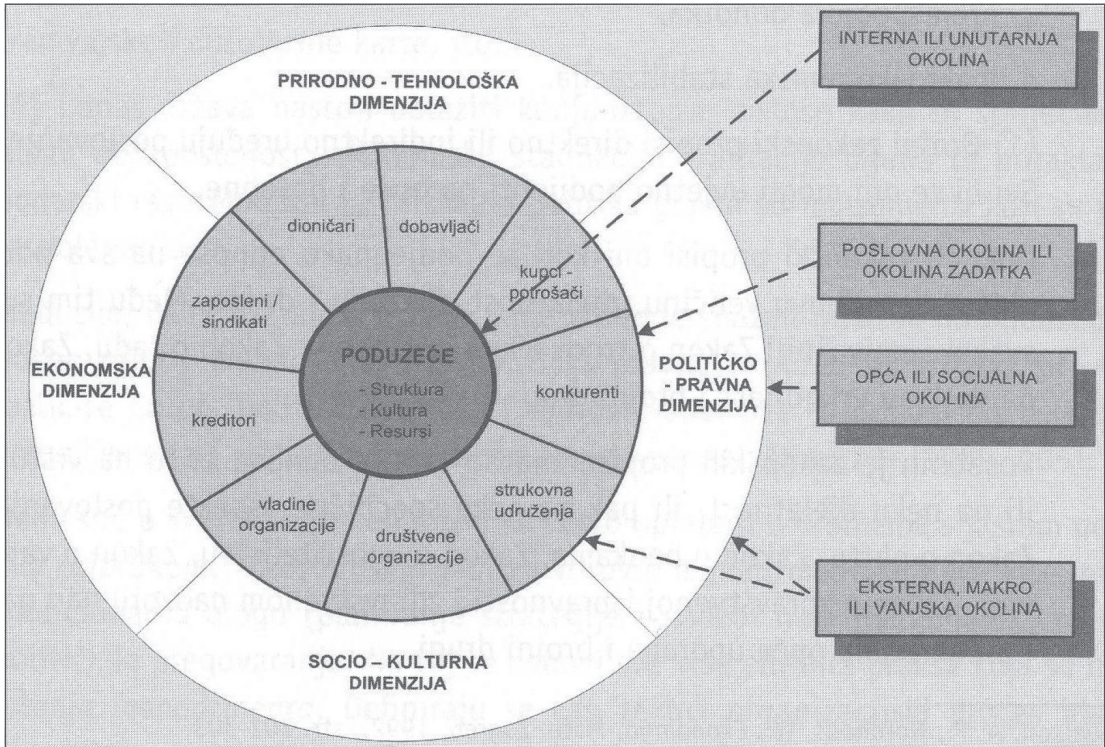
1. Uvod

Jedan od važnih čimbenika poslovne analize je isto tako i analiza okoline poduzeća, tj. svih internih i eksternih faktora koji mogu negativno ili pozitivno utjecati na poslovne odluke koje se donose u poduzećima. Razlikujemo dva temeljna dijela okoline – eksterna i interna okolina. Eksterna okolina su one društvene snage koje izvana utječu na poduzeće te je dijelimo na: opću ili socijalnu okolinu (političko-pravnu, ekonomsku, socijalno-kulturnu i tehnološku) te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (čine je zaposlenici, dioničari, konkurenti, kupci, kreditori i sl.). Interna okolinu čine one interne snage unutar poduzeća koje mogu utjecati na poslovne odluke (primjerice, organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi).¹

¹ Izvor: Buble, M.(2006). Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo: Zagreb

Slijedeća slika pokazuje elemente okoline:

Slika 1. Elementi okoline



Izvor: Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo: Zagreb, str. 29*

2. SOCIJALNO KULTURNA ANALIZA

Jedan od čimbenika eksterne analize okoline je svakako i socijalno kulturna analiza, koja u svojoj širini znači sve one socijalne i kulturne utjecaje koji mogu negativno ili pozitivno utjecati na poslovanje. Shodno tome, u ovom radu pozabavit ćemo se upravo sa kulturnim utjecajima i to na način da ćemo prvo objasniti kulturu općenito a onda posebice i nacionalnu kulturu, tj. kulturu svake pojedine zemlje svijeta koja itekako može utjecati na poslovanje. Ako želite primjerice uspješno raditi sa zemljama azijskog potkontinenta, onda postaje jako važno poznavati običaje, vrijednosti, načine rada, i sve ostale aspekte koje čine svaku pojedinu zemlju na potkontinentu. Inače, nepoznavanje tih običaja može dovesti do gubitka posla i neuspostavljanja poslovne suradnje.

Zato ćemo u ovom dijelu prvo definirati uvodno što to znači pojam kulture a onda ćemo se pozabaviti nacionalnim kulturama i pokazati kako ih definiramo i analiziramo.

2.1. Kultura

Kultura kao pojam je definirana u mnogim istraživačkim područjima. Polje antropologije definira kulturu kao “apstraktne vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u ponašanju. sustav ideja, odnoseći se na proces učenja u kojem ljudska bića bez kulture postaju dio društva.”² Swidler definira kulturu kao “takva simbolička sredstva značenja, uključujući vjerovanja, obredne prakse, umjetničke oblike i obrede, kao i neformalne kulturne prakse poput jezika, tračeva, priča i obreda svakodnevnog života.”³ Prema Longman Dictionary of Contemporary English kultura predstavlja: “običaje, vjerovanja, umjetnost, muziku i sve ostale proizvode ljudskog promišljanja koje je napravila grupa ljudi u određenom vremenu”.⁴

Kultura postavlja standarde za percepciju, vjerovanja i postupke i oblikuje zajedničke društvene ideje. Te zajedničke ideje predstavljaju “set alata” simbola, priča, rituala i pogleda na svijet, koji ljudi koriste u takozvanim kulturnim akcijama ili rješavanju različitih vrsta problema. Takav “set alata” ideja pruža norme i vrijednosti ispravnog i pogrešnog, dobrog i lošeg. On postavlja definicije primjerice što su muškarac i žena i što trebaju biti.⁵ Ljudi koriste kulturu kako bi naučili kako biti ili postati određene vrste osoba. Ove zajedničke ideje i značenja ili mentalni programi oblikuju skup vrijednosti ljudi – temeljni koncept i dimenzije kulture koji predstavljaju “uvjerenja koja označavaju preferencije i sugeriraju izbor između primjerenoga i neprimjerenoga ponašanja”.⁶

Kroz iskustva sa zajedničkim idejama ljudi oblikuju svoje unutarnje svjetove i uče kako se ponašati u određenim situacijama. Karakteristika vrijednosti je da se oni toliko internaliziraju da formiraju osobnost, svjesne i podsvjesne stavove i ponašanja. Kulturu učimo od malih nogu i ona se prenosi s naraštaja na naraštaj, tj. enkulturiramo se.⁷ Kao što navode Browaeys i Price: “...temeljni aspekt kulture je da je to nešto što svi ljudi uče na ovaj ili onaj način. To nije nešto što ljudi nasljeđuju, već kodeks stavova, normi i vrijednosti, način razmišljanja koji se uči u društvenom okruženju. Obitelj, društveno okruženje, škola, prijatelji, posao – sve to pomaže u formiranju ovog kodeksa i određivanju kako ljudi vide sebe i svijet.

² Izvor: Haviland W.A (2004). *Kulturna antropologija*, Naklada Slap: Zagreb, str.33

³ Izvor: Swidler, A. (1986). “Culture in Action: Symbols and Strategies“, *American Sociological Review*, Vol. 51, No. 2, str. 273

⁴ Izvor: <https://www.ldoceonline.com/dictionary/culture>, pristup 7.3.2021.

⁵ Izvor: Jurkovic, R., Jurkovic, S. and Jambresic, M. (2018). “Ethical decision making in business – overview of some antecedents of individual ethical judgment“, *International Journal of Digital Technology & Economy*, vol 3., no 1., str. 11-22; Christie, P.M.M, Kwon, I.G., Stoeberl, P.A. i Baumhart, R. (2003). “A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States“, *Journal of Business Ethics*, 46, str. 263-87; Swidler, *ibid.*,

⁶ Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008).: *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb, str. 400

⁷ Izvor: Haviland, *ibid.*, str. 41

Nacionalna kultura i određena regija u kojoj ljudi žive također pomažu u oblikovanju kulturnog profila osobe.”⁸

Kultura se obično manifestira u tri sloja: prvi je vidljiv i opipljiv, čine ga vidljivi artefakti (arhitektura, rituali, jezik, važni lideri/ce organizacija, ceremonije, priče itd.). Vidljivi artefakti obično se vežu za tzv. kulturne institucije – formalizirane sisteme koji su proizvod kulture te se sastoje od: religijskih sistema, ekonomije, politike, obitelji, zdravstva i edukacije.⁹ Vidljivi sloj obično čini oko 10 % kulture. Drugi i treći sloj je onaj nevidljivi (čini gotovo 90% obilježja neke kulture), i sastoji se od normi i vjerovanja (drugi sloj) i temeljnih pretpostavki (treći sloj).¹⁰ Browaeys i Price definiraju ova dva sloja na slijedeći način: “Uvjerjenja – ili norme – su izjave činjenica o tome kako stvari stoje. To su, tako reći, kulturna pravila koja objašnjavaju što se događa na razini vidljivoga i određuju što je ispravno, a što pogrešno. Vrijednosti su povezane s općim preferencijama o tome što je dobro ili loše, kako bi stvari trebale biti. Treća – i najdublja razina – ima veze s temeljnim pretpostavkama. Ovu razinu je teško istražiti i ono što se tamo nalazi može se protumačiti samo kroz interpretaciju onoga što se događa na drugim razinama. Tumačenje uključuje pokušaj objasniti zašto djelujemo prema određenim pravilima ili u skladu s određenim vrijednostima. Radi se o pitanju ‘Zašto?’ i pokušaju da se na njega odgovori s više od pukog ‘Zato!’”¹¹

Kultura ima svoja temeljna obilježja i funkcije.

Temeljna obilježja kulture su:

1. Kultura se uči – kroz proces enkulturacije iz naraštaja u naraštaj i prijenos (poslovice, priče, umjetnost) te brojne prijenosnike (obitelj, vršnjaci, mediji, škole, crkva).
2. Kultura se dijeli – ključne elemente kulture (vrijednosti, ideje, stavove) trebaju dijeliti i drugi pripadnici kulture, tj. ona mora biti zajednički nazivnik koji ono što radi pojedinac čini razumljivim drugim pripadnicima društva
3. Kultura se temelji na simbolima – temelji se na prenosivim simbolima, koji se pohranjuju i prenose (kroz um, slike, filmove, vjerske zapise, računalne diskove itd.) te se na taj način čuva ono što je najvažnije. Svaki pojedinac je nasljednik riznice informacija koje su prikupljene i sačuvane za njega/nju. Zato je kultura, kumulativna, povijesna i perceptivna. Najvažniji simbolički aspekt kulture je jezik – gdje upotrebljavamo riječi kako bismo predstavili predmete i ideje.

⁸ Izvor: Browaeys, M-J. i Price, R. (2011). *Understanding Cross-Cultural Management* (3rd ed.), Pearson Education Limited: Harlow, str. 3

⁹ Izvor: Liu S., Volčić Z., Gallois C. (2014). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*, Sage Publications: Thousand Oaks, str. 55

¹⁰ Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur., *ibid.*, str. 404

¹¹ Izvor: Browaeys, M-J i Price, R. *ibid.*, str. 4

4. Kultura je dinamična – kulture se mijenjaju tijekom vremena, a promjene su uzrokovane promjenama u okolišu, priljevom došljaka, modifikacijom ponašanja i vrijednosti unutar kulture.

5. Kultura je integrirani sustav – sastoji se od dijelova koji su međusobno povezani¹²

Funkcije kulture prema Bahtijarević-Šiber i sur. su slijedeće:

- Izvor je društvene identifikacije
- Članovima pruža norme i standarde ponašanja
- Određuje što je ispravno/neispravno, dobro/zlo
- Daje osjećaj pripadnosti
- Pruža sigurnosti i zaštitu
- Daje osnovu za zajedničku interpretaciju događaja
- Daje jedinstvenost grupi u odnosu na druge grupe
- Radnje čini jednostavnijima i učinkovitijima
- Osigurava bolje razumijevanje i komunikaciju
- Omogućuje predvidljivost u ponašanju¹³

2.2. Nacionalne kulture

U svakom društvu postoje različite razine kultura: nacionalna, regionalna, grupna i organizacijska.

Bahtijarević-Šiber i sur. definiraju ih na slijedeći način¹⁴:

Nacionalna kultura – širok kulturološki okvir koji u sebi sadrži mnoštvo specifičnih vrijednosti i ponašanja različitih supkultura. Unutar jednog društva obično postoji jedna prevladavajuća, *mainstream* kultura i raznolike supkulture (primjerice Amiši u SAD-u; romska zajednica u Hrvatskoj). Kulturno utemeljene razlike u ponašanju postoje zbog životnih iskustava ljudi iz tih kultura koje su vrlo često slabo povezane sa nacionalnom državom i dominantnom nacionalnom kulturom. Supkultura je definirana kao dio nacionalne kulture, sačinjena od spleta različitih društvenih situacija kao što su klasni status, regionalna, ruralna ili urbana zajednica, vjerska pripadnost i etnička pripadnost. Kada ih zajedno kombiniramo, oni čine funkcionalno jedinstvo sa integrirajućim utjecajem na pojedinca koji u njemu sudjeluje. Iako su mnoge supkulture u velikoj mjeri kulturološki usađene u glavnu kulturu (kroz jezik, društvene organizacije), njihova kulturološka utjelovljenost ipak ostaje unutar supkulture.¹⁵

¹² Izvor: Haviland, op.cit., str. 33-52 i Samovar L.A, Porter R.E, McDaniel E.R (2013). Komunikacija između kultura, 6.izdanje, Naklada Slap: Zagreb, str. 20-31

¹³ Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur., op.cit., str. 403

¹⁴ Izvor: op.cit., str. 402-404

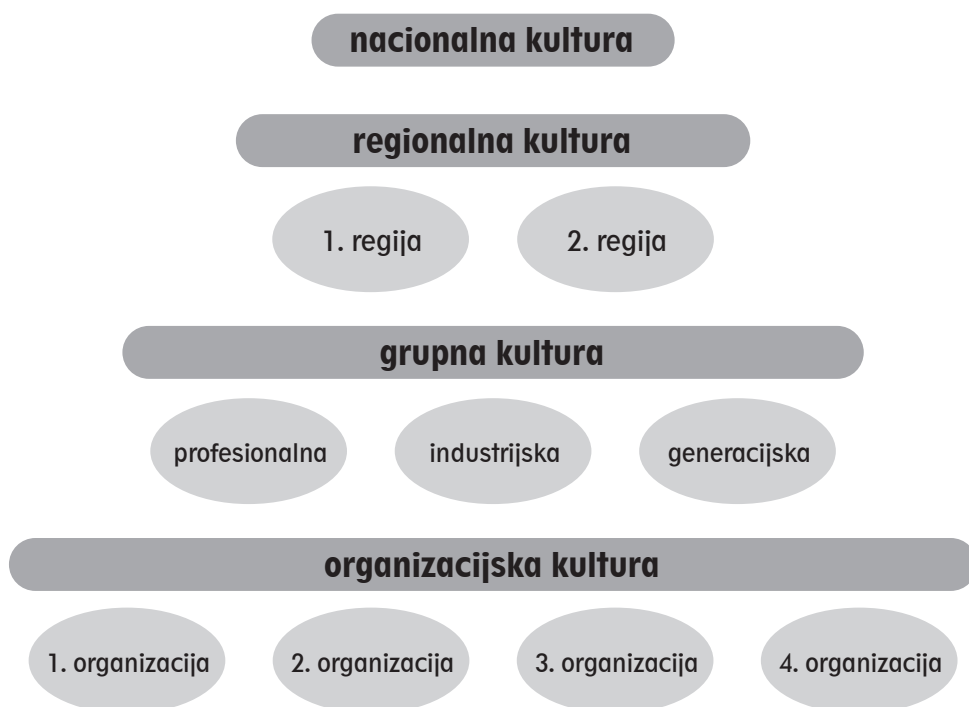
¹⁵ Izvor: Haviland, op.cit., str. 36-38

Regionalna kultura – kultura različitih dijelova, sjevera, juga, ili različitih regija

Grupna – kultura članova nekog društva kojima oni dijele iste vrijednosti i ponašanja, tzv. mentalne programe koji ih razlikuju od ostalih u društvu

Organizacijska – za definiciju organizacijske kulture citirat ćemo Scheina koji je rekao da je to “...obrazac temeljnih pretpostavki... koji je izumila, otkrila ili razvila određena skupina ...prilikom učenja kako se nositi s problemima vanjske prilagodbe i unutarnje integracije,... koji je djelovao dovoljno dobro da se smatra valjanim i stoga ga... treba podučavati novim članovima kao ispravan način percipiranja, razmišljanja i osjećaja u vezi s odabranim problemima.”¹⁶

Slika 2. Razine kulture društva



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.: *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, ŠK., Zagreb, 2008., str. 405

U definiranju nacionalnih kultura ističe se i interpretacija Geerta Hofstede, koji naglašava kako zemlje i regije imaju razlikovne elemente koji nadilaze samo njihove kulture. Prema njemu postoje tri vrste razlika između zemalja, ukorijenjenih u povijesti neke zemlje: identiteti, vrijednosti i institucije. Identitet je ukorijenjen u jeziku ili religijskoj

¹⁶ Izvor: Schein, E.H. (1990). “Organizational culture“, *American Psychologist*, 42(2), str. 111

pripadnosti, odgovara na pitanje “Kojoj skupini pripadam?“, te je vidljiv i eksplicitan onima koji ga dijele te okolini koja je različita. Identitet se prakticira kroz dijeljene simbole, heroje i rituale, i kod pojedinih osoba tijekom njihovih života on se može mijenjati (primjerice kod migracija). Identitet nije ključni dio nacionalne kulture, koliko osobe same.

Vrijednosti su implicitne, pripadaju nevidljivom softveru uma, teško je o njima govoriti jer ulazimo u područje motiva, emocija, tabua. Grupe u društvu, različitih identiteta mogu dijeliti slične osnovne kulturološke vrijednosti (primjerice katolici i protestanti u Sjevernoj Irskoj). S druge strane, osobe različitih kulturološki vrijednosnih određenja mogu se okupiti oko jedinstvenog identiteta (pr. interkulturni timovi na akademskoj razini, u profesionalnom nogometu i sl.)¹⁷

Treći važan element su institucije koje Hofstede definira kroz pravila, zakone i organizacije koje se tiču obitelji, škola, zdravstva, poslovanja, politike, sporta, medija, kulture, znanosti, umjetnosti itd. i navodi slijedeće: “Institucije slijede mentalne programe, a načinom rada prilagođavaju se lokalnoj kulturi. Slični zakoni različito djeluju u različitim zemljama, što je Europska unija iskusila u mnogim prilikama. S druge strane, institucije koje su izrasle unutar kulture ovjekovječuju mentalno programiranje na kojem su utemeljene. Institucije se ne mogu razumjeti bez razmatranja kulture, a razumijevanje kulture pretpostavlja uvid u institucije.”¹⁸ Važno kod objašnjenja institucija i kultura je da ne možemo promijeniti način na koji ljudi u nekoj zemlji misle, osjećaju i rade samo promjenom institucija (pr. nakon pada komunizma vladalo je pogrešno mišljenje da je za promjenu dovoljno uvesti institucije kapitalizma američkog tipa, međutim to nije bilo tako).

Iako su nacionalne kulture heterogene po svojoj prirodi, one svejedno sadrže elemente koje ih drže “zajedno na okupu“. Tayeb tako u svojoj definiciji nacionalne kulture izdvaja dva bitna elementa: fizičku okolinu i povijest kroz koju je nacija prošla. U daljnjoj definiciji govori o institucijama koje doprinose stvaranju nacionalne kulture:

- a) Obitelj – gdje se događa enkulturiranje od najranijih dana
- b) Religija – bez obzira vjerovali ili ne, ona na direktne i indirektne načine utječe na okolinu u kojoj živimo
- c) Obrazovanje – vrijednosni sistem na kojem je obrazovanje bazirano (načine na koji učimo, kurikulumi, itd.)
- d) Mediji – kroz koje se stvara i dijeli zajedničko iskustvo (novine, časopisi, Internet, TV, radio)
- e) Multinacionalne kompanije – kroz proizvode i usluge te marketing stvaraju preferencije za proizvodima, utječu na ukuse uz manju ili veću lokalnu adaptaciju.¹⁹

¹⁷ Izvor: Hofstede G., Hofstede G. i Minkov M., (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill: NY

¹⁸ Izvor: Hofstede G., i sur. *ibid.*, , str. 24

¹⁹ Izvor: Tayeb, M. (2003). *International Management* , Pearson Education: Harlow citirano u Browaeys, M-J. i Price, R. (2011). *Understanding Cross-Cultural Management (3rd ed.)*, Pearson Education Limited: Harlow, str. 17-18

2.2.1. Analiza nacionalnih kultura

Postoje različiti načini kojima definiramo razlike u nacionalnim kulturama.²⁰ U ovom radu navesti ćemo samo nekoliko najvažnijih karakteristika i termina po kojima razlikujemo kulture različitih zemalja.

1. Hofstedeov model nacionalne kulture
2. Hallova kulturološka tipologija:
 - 2a) odnos prema kontekstu
 - 2b) odnos prema prostoru
 - 2c) odnos prema vremenu

1. Hofstedeov model nacionalne kulture

Geert Hofstede nizozemski profesor, psiholog i znanstvenik je 80-tih godina 20. st. postao jedan od najistaknutijih autora na području multikulturalnog organizacijskog istraživanja izloživši trenutno najpoznatiji istraživački model "nacionalne kulture."²¹ Hofstede kulturu definira kao kolektivno programiranje uma koje razlikuje pripadnike jedne skupine ljudi od drugih. Drugim riječima, svaka osoba u sebi nosi obrasce razmišljanja, osjećaja, i potencijalnog djelovanja koji su naučeni tijekom života osobe. Mnogo toga stečeno je u ranom djetinjstvu, jer je u to vrijeme osoba najpodložnija učenju i asimilaciji.²²

To ipak ne znači da su ljudi programirani na isti način na koji su računala. Ponašanje osobe samo je djelomično unaprijed određeno mentalnim programima jer osoba ima osnovnu sposobnost odstupanja od njih i reagiranja na načine koji su kreativni, destruktivni ili neočekivani. Softver uma o kojem govori Hofstede samo ukazuje na to koje su reakcije vjerojatne i razumljive, s obzirom na nečiju prošlost. Programiranje počinje unutar obitelji; nastavlja se u susjedstvu, u školi, u društvu, na radnom mjestu i u životnoj zajednici.²³

Prema Hofstedeu, nacionalna kultura određenog društva, zajednička je za pojedince i skupine unutar tog društva, i razlikuje se od "mentalnog softvera" nekog drugog društva. Kako bi olakšao razumijevanje razlika u kulturi među zemljama definirao je sljedeće dimenzije kulture:²⁴

²⁰ Za pregled teorija vidi pr. Liu S., Volčić Z., Gallois C. (2014). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*, Sage Publications: Thousand Oaks; Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008).: *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb ; Browaeys, M-J. i Price, R. (2011). *Understanding Cross-Cultural Management (3rd ed.)*, Pearson Education Limited: Harlow

²¹ Jeknić, R., *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta, Split, (2011), str. 103

²² Hofstede, G., i sur., op.cit., str. 5.-6.

²³ Op.cit.

²⁴ Op.cit.

Hofstedeova tipologija vrijednosti prikazana je kroz nekoliko dimenzija: distanca moći, izbjegavanje nesigurnosti, muževnost/ženstvenost, individualizam/kolektivizam i konfucijanski dinamizam (otkrio ga je Michael Bond 1980-ih). Također ih je operacionalizirao na skali od 0-100.

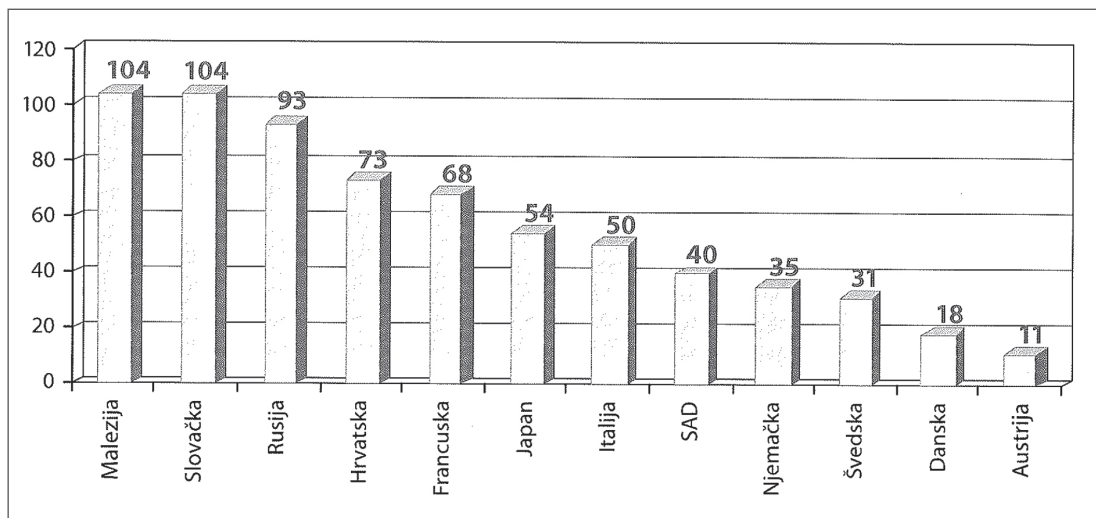
Distanca moći

Distanca moći odnosi se na stupanj u kojem kultura tolerira nejednakost u distribuciji moći, odnosno daje odgovor na osnovno pitanje kako se pojedine kulture nose s činjenicom da su ljudi nejednaki. Vrijednosti ove dimenzije su od 0, za kulture s niskom distancom moći, do preko 100, za kulturu s visokom distancom moći. U kulturama s većom distancom moći, nejednakosti među ljudima su i očekivane i poželjne. Očekuje se da će manje moćni ljudi ovisiti o moćnijim ljudima. Od djece se očekuje da budu poslušna prema roditeljima, a od ljudi se očekuje poštovanje prema onima s višim statusom. Kulture s visokom distancom moći orijentirane su na autoritarizam, što diktira hijerarhijsku strukturu društvenih odnosa. U takvim su kulturama razlike između dobi i statusa maksimizirane.²⁵ U zemljama sa niskom distancom moći postoji ograničena ovisnost podređenih o šefovima te se preferiraju pragmatični odnosi i u važnim odlukama podređeni se konzultiraju sa nadređenima. Emocionalna udaljenost između njih je relativno mala: podređeni će vrlo lako prići i proturječiti svojim šefovima.²⁶ U zemljama s visokom distancom moći velike razlike u plaćama su prihvatljive, dok je kod zemalja sa niskom hijerarhijskom distancom manja razlika u plaćama između podređenih i nadređenih.²⁷ Unutar niske distance, pojedinci manje toleriraju klasne razlike, ne boje se ne slagati se s nadređenima i vole demokratsku participativnost. S druge strane, visoka distanca moći znači da pojedinci prihvaćaju razlike između klasa (nadređeni / podređeni, bogati/siromašni u društvu), boje se i nerado se konfrontiraju, te vjeruju da nadređeni imaju pravo na privilegije.

²⁵ Liu, S., i sur., *ibid.*, str. 107.-108.

²⁶ Hofstede, G., i sur., *op.cit.*, str. 61.

²⁷ Jeknić R., *ibid.*, str. 108.-109.

Slika 3. Indeks distance moći za pojedine zemlje

Izvor: Bahtijarević-Šiber F, Sikavica P, Pološki Vokić N. (2008).: *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb, str. 409

U poslovanju se distanca moći očituje na sljedeći način:

Tabela 1. Distanca moći i odnosi na poslu

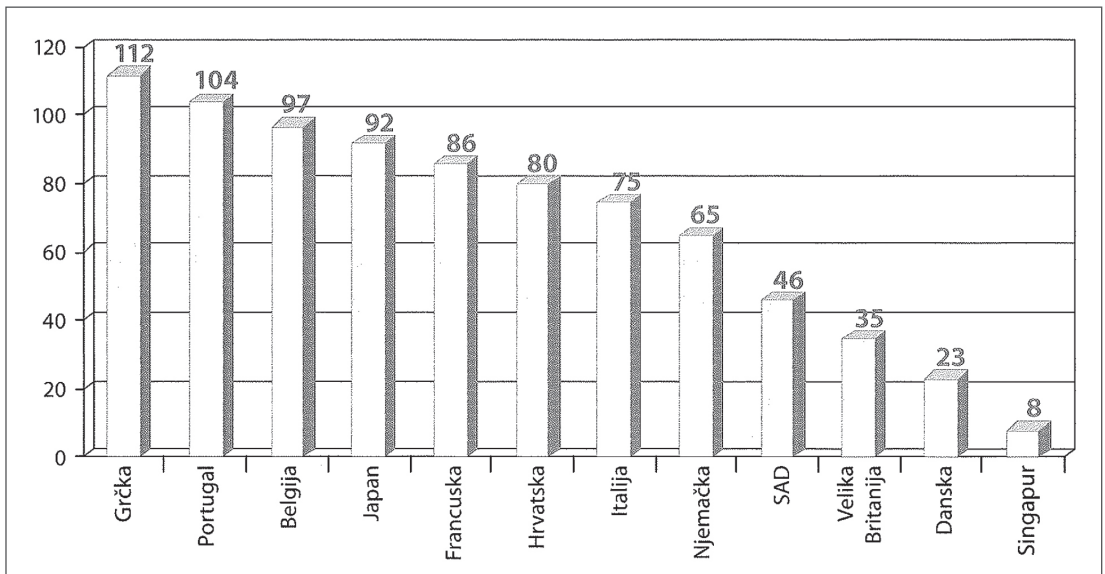
VISOKA	NISKA
<ul style="list-style-type: none"> • hijerarhija u organizacijama odražava egzistencijalnu neravnopravnost između viših i nižih nivoa • preferiraju se emocionalni odnosi među podređenima i nadređenima • idealan šef - poput "dobrog oca", dobronamjerni autokrat od kojeg podređeni očekuju da im kaže što im je činiti • prihvaćaju se velike razlike u plaćama • veća je potreba za nadzornim osobljem • preferira se centralizacija • menadžeri/ce se oslanjaju na formalna pravila i nadređene • podređeni očekuju da im se kaže što da rade • privilegije i statusni simboli su normalni i popularni (njihovo isticanje, op.aut.) • uredski poslovi se više cijene nego fizički poslovi 	<ul style="list-style-type: none"> • hijerarhija u organizacijama znači nejednakost uloga koja je definirana zbog prikladnosti • preferiraju se pragmatični odnosi među podređenima i nadređenima • idealni šef – demokrat, koji se konzultira u važnim odlukama • manja je razlika u plaćama između onih na vrhu i onih na dnu organizacije • manja je potreba za nadzornim osobljem • preferira se decentralizacija • menadžeri/ce se oslanjaju na vlastito iskustvo i podređene • podređeni očekuju da ih se pita za mišljenje • na privilegije i statusne simbole se ne gleda sa odobravanjem (njihovo isticanje, op. aut.) • na fizički rad se gleda isto kao i na uredski posao

Izvor: prilagođeno prema Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M., (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill: NY, str. 76

Izbjegavanje nesigurnosti

Dimenzija izbjegavanja neizvjesnosti govori o toleranciji kulture na dvosmislenost i na prihvaćanje rizika. Ljudi se nose s neizvjesnošću na različite načine, poput striktno propisanih zakona države ili religioznih zakona. Ta sredstva trebaju im pružiti osjećaj sigurnosti i održavati sukladnost. Neke kulture imaju veliku potrebu za informacijama i sigurnošću, dok se čini da je drugim kulturama ugodnije nositi se sa dvosmislenošću. U kulturama visokog izbjegavanja neizvjesnosti ljudi su aktivni i traže sigurnost, odnosno doživljavaju život kao borbu protiv tjeskobe i stresa.²⁸ Preferira se rad na duži vremenski period, pa je i manja fluktuacija zaposlenika, a mukotrpn rad je vrijednost. Sukobi i nadmetanja se smatraju opasnim i treba ih izbjegavati. Kulture s niskom potrebom izbjegavanja neizvjesnosti su manje agresivne, neemocionalne, opuštene, prihvaćaju osobne rizike i relativno tolerantne. U kulturama niske razine izbjegavanja nesigurnosti preferira se rad na kraći vremenski period, a mukotrpn rad i nije neka vrijednost. U ovim kulturama sukobi i nadmetanja se tretiraju kao sastavni dio života te se preferira što je moguće manje pravila.²⁹ Izbjegavanje nesigurnosti ocjenjuje se s 0, što predstavlja kulturu ili pojedinca sa slabim izbjegavanjem nesigurnosti, do preko 100, za kulturu ili pojedinca sa velikim izbjegavanjem nesigurnosti.

Slika 4. Indeks izbjegavanja nesigurnosti za pojedine zemlje



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008): *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb, str. 410

²⁸ Browaeys, M., Price R., op.cit., str. 35.-36.

²⁹ Jeknić R., op.cit., str. 110.

Izbjegavanje nesigurnosti se u poslovnom kontekstu očituje na slijedeći način:

Tabela 2. Izbjegavanje nesigurnosti u poslovanju

NISKA RAZINA	VISOKA RAZINA
<ul style="list-style-type: none"> • preferira se rad na kraći vremenski period • zaposleni u organizacijama češće se mijenjaju • "mukotrpan rad" i nije neka vrijednost – naporno raditi treba kada je to potrebno, prava je vrijednost opušteno raditi • sukobi i nadmetanja se tretiraju kao sastavni dio života i mogu biti konstruktivni • preferira se što je moguće manje pravila i propisa, tj. točno koliko ih treba • nejasnoće i kaos se toleriraju • vrijeme je okvir za orijentaciju • vjera u generaliste i zdrav razum • vodeći menadžment se bavi strategijom • fokus na proces donošenja odluka • manje je samo-zaposlenih ljudi • dobri u inovacijama, loši u implementaciji • motivacija kroz postignuća i pripadnost 	<ul style="list-style-type: none"> • preferira se rad na duži vremenski period • organizacije manje mijenjaju zaposlene • mukotrpan rad je vrijednost – postoji emocionalna potreba za napornim radom i to je vrijednost sama po sebi; nutarnji poriv za mukotrpanim radom • sukobi i nadmetanja se smatraju opasnim i treba ih izbjegavati • naglasak na što većem broju pravila (čak i u situacijama kada ta pravila nisu djelotvorna). • nejasnoće i kaos se ne toleriraju – potreba je za preciznošću i formalnošću • vrijeme je novac • vjera u eksperte i tehnička rješenja • vodeći menadžment se bavi operativnim poslom • fokus na sadržaj odluka • više je samo-zaposlenih ljudi • loši u inovacijama, bolji u implementaciji • motivacija kroz sigurnost i pripadnost

Izvor: prilagođeno prema Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M., (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill: NY, str. 217

Individualizam/kolektivizam

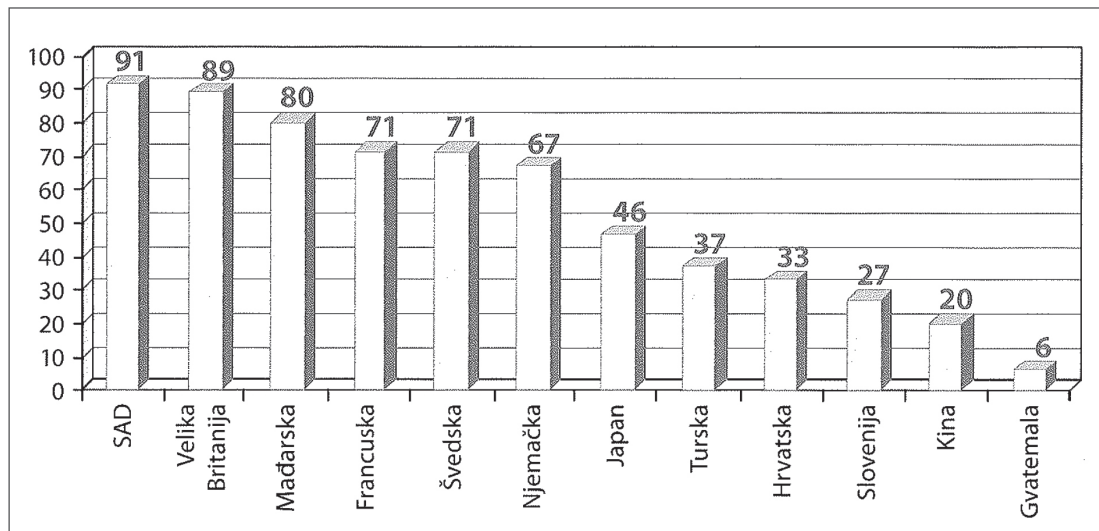
Individualizam se odnosi na društva u kojima su veze između pojedinaca labave, odnosno od svakoga se očekuje da brine o sebi i svojoj užoj obitelji. Kolektivizam se pak kao suprotnost odnosi na društva u kojima su ljudi od rođenja nadalje integrirani u kohezivne grupe, gdje ih tijekom života ljudi nastavljaju štiti u zamjenu za neupitnu lojalnost.³⁰ Pripadnici individualističke kulture skloni su naglašavati važnost osobnog postignuća. Društveno ponašanje vođeno je osobnim ciljevima, a pojedinci se potiču da slijede i razvijaju svoje sposobnosti. Kolektivističke kulture naglašavaju vrijednosti koje služe grupi podređujući tome svoje osobne ciljeve. Članstvo u grupi važnije je od individualnosti, a od ljudi se očekuje da budu usklađeni s vrijednostima unutar grupe. U kolektivističkim kulturama ljudi sebe ne vide kao izolirane pojedince, već kao međuovisne.³¹ Zapošljavanje se u takvim kulturama obavlja unutar obitelji što reducira rizik u poslovanju, a kod individualističkih kultura se zapošljavanje bazira na vještinama i pravilima. U kolektivističkim kulturama srodstvo i veze su bitnije od zadataka, management označava upravljanje grupom, a radnici su odani radnom kolektivu skoro cijeli život. Individualističke kulture pak

³⁰ Hofstede, G. i sur., op.cit., str. 92.

³¹ Liu, S., i sur., op.cit., str. 105.

karakterizira velika mobilnost radnika.³² Ta se dimenzija kreće od 0 za kolektivnu kulturu do 100 za individualističku kulturu.

Slika 5. Indeks individualizma/kolektivismu u pojedinim zemljama



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008): *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb, str. 412

³² Jeknić R., op.cit., str. 109.

U poslovnom kontekstu se individualizam i kolektivizam očituju na slijedeći način:

Tabela 3. Indeks individualizma/kolektivizma u poslovanju

Kolektivizam	Individualizam
<ul style="list-style-type: none"> • Učenici govore u učionici samo kada osjećaju odobravanje od grupe. • Smisao učenja je učenje praktičnog znanja, učenje kako nešto napraviti. • Diplome omogućuju ulaz u grupe višeg statusa. • profesionalna mobilnost je niska • zaposleni su članovi manjih interesnih skupina i slijedit će interese tih skupina • zapošljavanje i napredovanje ovise o interesnim skupinama zaposlenih • odnos podređeni-nadređeni na poslu je dio morala, nalikuje obitelji • menadžment upravljanje grupom • izravno procjenjivanje nadređenih kvari harmoniju • potrošači povezani s interesnim skupinama dobivaju bolji tretman (partikularizam) • odnosi su važniji od zadataka • Internet i e-pošta su manje privlačni i rjeđe korišteni 	<ul style="list-style-type: none"> • Od učenika se očekuju da govore u učionici bez obzira na odobravanje ostalih učenika. • Smisao učenja je naučiti kako učiti. • Diplome podižu ekonomsku vrijednost i/ili samopoštovanje. <ul style="list-style-type: none"> • profesionalna mobilnost je visoka • zaposleni su "ekonomske osobe" (homo oeconomicus, op.aut.) koje će slijediti interese poslodavaca ako se podudaraju s njihovim vlastitim interesima. • zapošljavanje i napredovanje trebaju biti bazirani isključivo na sposobnostima zaposlenih i pravilima • odnos podređeni-nadređeni je ugovorno dogovoren između stranaka na tržištu rada • menadžment je upravljanje individuama • menadžerski treninzi uče zaposlene uče izraziti svoje mišljenje i osjećaje. • svi potrošači dobivaju jednak tretman (univerzalizam) • zadaci su važniji od međuljudskih odnosa • Internet i e-pošta su privlačni i često korišteni za povezivanje ljudi

Izvor: prilagođeno prema Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M., (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill: NY, str. 124

Muževnost/ženstvenost

Ova dimenzija opisuje jesu li u društvu poželjnije muške ili ženske vrijednosti. Kulture koje pridaju veliku vrijednost muškim osobinama naglašavaju asertivnost, natjecanje i materijalni uspjeh. Kulture označene kao ženstvene pridaju veliku vrijednost ženskim osobinama, kao što su kvaliteta života, međuljudski odnosi i briga za slabe.³³ Važnost zarade i napredovanja odgovara muškoj, asertivnoj i natjecateljskoj društvenoj ulozi. Važnost odnosa s menadžerom i kolegama odgovara brižnoj i društvenoj ulozi žene.³⁴ U ženstvenim kulturama preferira se više slobodnog vremena te su karijere otvorene za oba spola, a u muževnim kulturama su karijere obavezne za muškarce dok su za ženu stvar odabira. U ženstvenim kulturama konflikti se rješavaju pregovorima, a muževnim kulturama naredbom, prisilom i agresijom.³⁵ Ženska društva su ona u kojima rodne uloge nisu strogo podijeljene, tj. muškarci mogu obavljati poslove i uloge koje bismo tradicionalno zvali

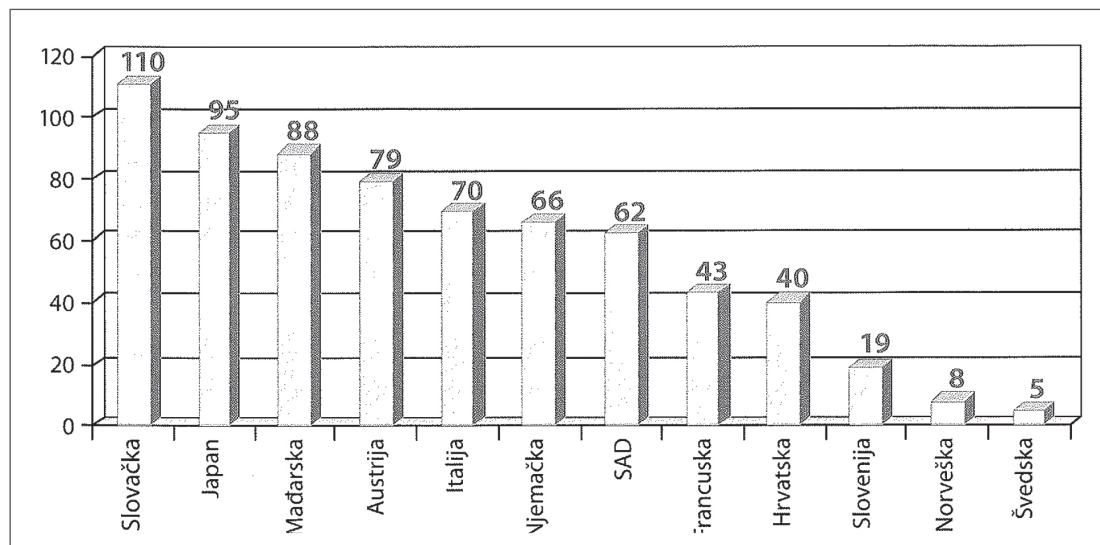
³³ Liu, S. i sur., op.cit., str. 106.

³⁴ Hofstede, G. i sur., op.cit., str. 139.

³⁵ Jeknić R., op.cit., str. 109.

“ženskim” i obrnuto. Indeks muževnosti/ženstvenosti se kreće od 0 za ženske kulture do preko 100 za muške kulture.

Slika 6. Indeks muževnosti/ženstvenosti za pojedine zemlje



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008).: *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga: Zagreb, str. 413*

U poslovnom kontekstu dimenzija muževnosti i ženstvenosti se očituje u sljedećim karakteristikama:

Tabela 4. Indeks muževnosti/ženstvenosti u poslovanju

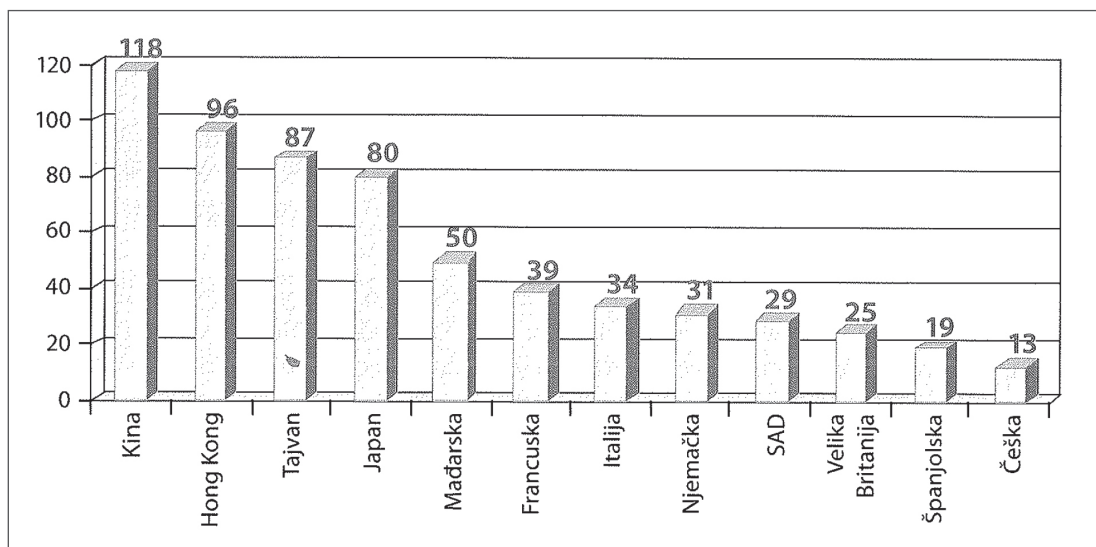
Ženstvene kulture	Muževne kulture
<ul style="list-style-type: none"> • preferira se više slobodnog vremena, radije nego li veća zarada • radi se da bi se živjelo • poslovne karijere su dostupne i jednom i drugom spolu • među profesionalcima veći je udio zaposlenih žena • posao se humanizira učestalijim kontaktima i dobrom suradnjom • eventualni konflikti u organizacijama rješavaju se obećanjima i pregovorima • upravlja se intuicijom i konsenzusom • sustav nagrađivanja bazira se na jednakosti • preferiraju se manje kompanije 	<ul style="list-style-type: none"> • preferira se veća zarada • živi se da bi se radilo • poslovne karijere su obvezne za muškarce, a za žene su stvar odabira • manji je udio zaposlenih žena među profesionalcima • posao se humanizira obogaćenjem sadržaja na poslu • konflikti – rješavaju se prisilom i naredbom • upravlja se odlučnošću i agresijom • sustav nagrađivanja bazira se na pravičnosti • preferiraju se veće kompanije

Izvor: prilagođeno prema Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M., (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival, McGraw Hill: NY, str. 170*

Dugoročna/kratkoročna orijentacija

Konfucijanski dinamizam ili dugoročna/kratkoročna orijentacija nije bio u izvornom Hofstedovom okviru, već ga je dodao temeljem pisanja znanstvenika Michaela Bonda. Izvorno je prilagođen kineskom istraživanju vrijednosti u 23 zapadne i orijentalne zemlje. Iako dimenzija odražava konfucijansko učenje, nije ograničena na azijske zemlje. U kulturama kratkoročne orijentacije cijene se vrijednosti slobode, prava, postignuća, samostalnosti i slobodnog vremena, a lojalnost organizaciji ovisi o vlastitim potrebama. U kulturama dugoročne orijentacije nisu poželjne društvene i ekonomske nejednakosti, pa tako i manageri i radnici imaju iste ambicije. Naglasak je na vrijednostima učenja, poštenja, odgovornosti i samodiscipline, a slobodno vrijeme nije važno. Lojalnost organizaciji je posebna vrijednost te se radi o ulaganjima u cjeloživotne poslovne mreže.³⁶ Dugoročna orijentacija označava poticanje vrlina usmjerenih prema budućnosti – ustrajnosti i štedljivosti. Kratkoročna orijentacija, predstavlja njegovanje vrlina vezanih uz prošlost i sadašnjost – posebice poštivanje tradicija, očuvanje ugleda i ispunjavanje društvenih obveza.³⁷ Vrijednosti indeksa kreću se od 0 za zemlje kratkoročne orijentacije do preko 100 za zemlje dugoročne orijentacije

Slika 7. Indeks dugoročne orijentacije za pojedine zemlje



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008.): *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb, str. 415

U poslovnom kontekstu ova dimenzija se manifestira na slijedeći način:

³⁶ Op.cit., str. 111

³⁷ Hofstede, G. i sur., op.cit., str. 239.

Tabela 5. Dimenzije kratkoročne/dugoročne orijentacije u poslovanju

Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija
<ul style="list-style-type: none"> • glavne radne vrijednosti uključuju slobodu, prava, postignuća i samostalno razmišljanje • slobodno vrijeme je važno • fokus je na profitu (financijskim rezultatima, op.auf) • važnost ovogodišnjih profita • menadžment i zaposleni su psihološki u različitim taborima • meritokracija, nagrađivanje na osnovu sposobnosti • odanost varira shodno poslovnim potrebama • važnost istine • univerzalne smjernice za razlikovanje dobrog i lošeg • nezadovoljstvo s vlastitim doprinosom međuljudskim odnosima i ispravljanjem nepravde. • materija i duh su razdvojeni • ako je A točna tvrdnja, njemu suprotna B tvrdnja mora biti netočna • apstraktna racionalnost je prioritet. • analitičko razmišljanje 	<ul style="list-style-type: none"> • glavne radne vrijednosti uključuju učenje, iskrenost, prilagodljivost, odgovornost i samodisciplinu • slobodno vrijeme nije važno. • fokus je na tržišnoj poziciji • važnost profita deset godina unaprijed (i štednje, op.auf.) • vlasnici, menadžment i zaposleni dijele jednake težnje • velike socijalne i ekonomske razlike nisu poželjne. • investiranje u dugoročne osobne veze • važnost vrline. • što je dobro i loše ovisi o okolnostima • zadovoljstvo s vlastitim doprinosom međuljudskim odnosima i ispravljanjem nepravde • materija i duh su jedno • ako je A točna tvrdnja, B tvrdnja, također, može biti točna • zdrav razum je prioritet • sintetičko razmišljanje

Izvor: prilagođeno prema Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M., (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind, Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill: NY, str. 251

2. Hallova kulturološka tipologija

U istraživanju kulturoloških razlika posebice u načinima komunikacija ističe se i Edward Hall, čije doprinose istraživanju načina i metoda kulturološke komunikacije ćemo ukratko izložiti u slijedećim odjeljcima. Posebnu pažnju dat ćemo na istraživanja različitosti kultura u odnosu prema kontekstu, prostoru i vremenu.

2a) Odnos prema kontekstu

Nacionalne kulture se isto tako razlikuju i prema jezičnom tj. lingvističkom kontekstu. Kontekst označava koliko dodatnih informacija trebate da biste razumjeli određenu društvenu situaciju.³⁸ Isto tako označava "način na koji pojedinci i društva traže i prikupljaju informacije i znanja te utvrđuju njihovo značenje. On obuhvaća različite informacije u vezi s procesom komuniciranja koje pomažu u prenošenju i razumijevanju poruka."³⁹ Shodno tome razlikujemo kulture visokog i niskog konteksta. Kulture visokog konteksta nalazimo u zemljama Azije (Kina, Japan), arapskog poluotoka i na Mediteranu, naravno, uz razlike u naravi i intenzitetu. Visoko kontekstualne zemlje su one u kojima: "Ljudi

³⁸ Izvor: Hercigonja, Z. (2017). "Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje", Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 3-4, str. 171-180

³⁹ Izvor: Bahtijarević-Šiber i sur., op.cit., str. 440

prikupljaju i provjeravaju informacije preko osobnih, neformalnih mreža za razmjenu informacija. Njihovo polazište je da većinu informacija imaju ljudi...to su društva usmene kulture....poruke se često daju u kodiranom obliku....njihovo razumijevanje zahtijeva i analizu načina na koji su prenesene, neverbalnog govora i niza drugih elemenata komuniciranja.....moto takvih kultura: čitaj između redaka.”⁴⁰

Tipične pripadnice nisko-kontekstualnih zemalja su: SAD, Australija, Njemačka, skandinavske zemlje. Za razliku od visoko-kontekstualnih zemalja, u nisko-kontekstualnim zemljama: “...prevladavaju pisane, eksplicitne informacije i poruke. Komuniciranje je proces razmjene podataka i informacija. Poslovne poruke su izravne, jasne i utemeljene na činjenicama.....u prikupljanju [podataka, op.aut] više se oslanjaju na čitanje, izvješća, baze podataka....nego na osobne kontakte. To su društva pisane kulture a njihov je moto: reci što misliš – napiši to....Sklapanje posla važnije je od odnosa i povjerenja, a individualna dobrobit i postignuće važniji su od grupnog postignuća.”⁴¹

Konzultantica Erin Meyer, objašnjava kulture niskog konteksta kao one u kojima pojedinci imaju niski nivo zajedničkog konteksta, tj. nemamo iste referentne točke, nemamo ista znanja, informacije i iskustva. Zato je u kulturama niskog konteksta komunikacija među ljudima vrlo eksplicitna, jednostavna i jasna. Ako želite da osoba shvati što je “plavo” morate to jasno i izreći. Verbalna komunikacija je jako bitna i ono što se kaže to tako i jest. Primjerice, u kulturama niskog konteksta, kada osoba drži prezentaciju, prvo treba uvodno reći o čemu će pričati, onda to treba i ispričati i onda na kraju treba kroz sažimanje i ponavljanje reći o čemu je pričala. Razlog tome je što nam je bitno da je poruka shvaćena jasno i razumljivo.⁴²

U kulturama visokog konteksta pretpostavljamo da pojedinci dijele veći zajednički kontekst, tj. dijelimo više referentnih točki, imamo više zajedničkih znanja, informacija i iskustava. Zato je dobra komunikacija u kulturama visokog konteksta više implicitna (puno se stvari podrazumijeva da ljudi znaju i ne mora se jasno verbalno izreći), slojevitija je i nijansiraniya. Uz verbalnu komunikaciju, puno je važnija ona neverbalna (pokreti tijela, očiju, boja glasa, da li vas osoba gleda u oči ili ne i sl.) Primjerice, u Njemačkoj (zemlja niskog kulturnog konteksta) na kraju sastanka je uobičajeno da se rezimira ono što je rečeno, prvo usmeno a onda i pismeno. U Francuskoj (zemlja višeg kulturnog konteksta) na kraju sastanka uobičajeno je da se ljudi dignu, netko kaže “To je to” i svi znaju što je odlučeno (nema rezimiranja).⁴³

Meyer, inače porijeklom Amerikanka (zemlja niskog kulturnog konteksta), navodi svoje iskustvo rada u Japanu (zemlji visokog kulturnog konteksta). Nakon što je završila prezentaciju u jednoj japanskoj kompaniji postavila je pitanje grupi: “Da li netko ima

⁴⁰ Op.cit., str. 440

⁴¹ Op.cit.

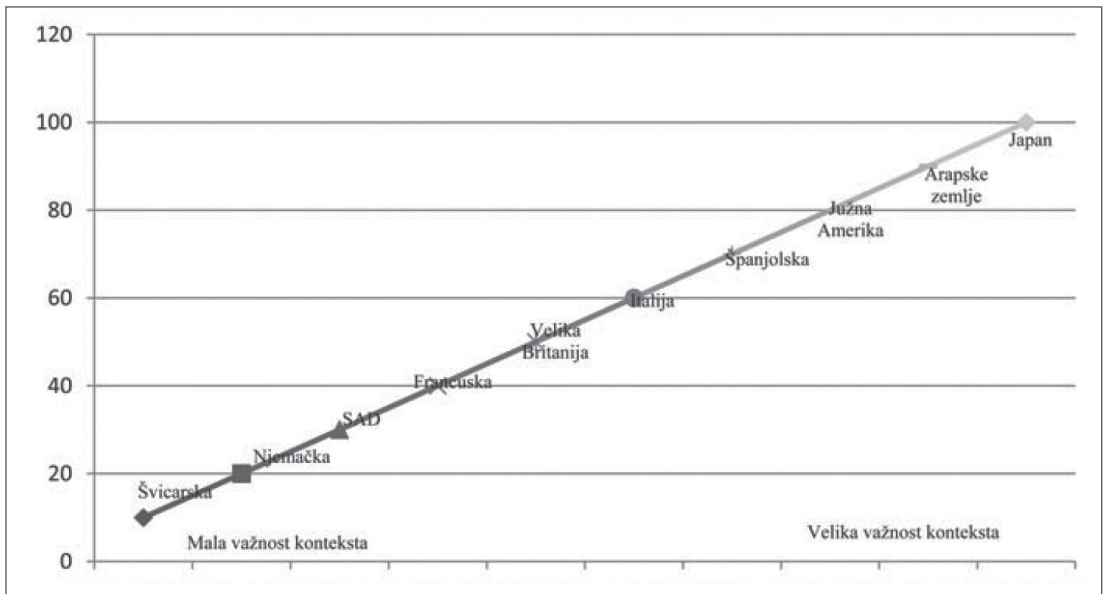
⁴² Izvor: <https://www.youtube.com/watch?v=9oYfhTC9IIQ>, pristup 2.4.2021.

⁴³ Ibid.

nekakvih pitanja?”. Pošto nitko nije digao ruku, ona je sjela misleći kako nitko nema ništa za pitati. Njen japanski kolega joj je ponudio pomoć i postavio isto to pitanje, ali sada je jedno vrijeme proveo pomno gledajući ljude u prostoriji. Odjednom se obratio jednoj kolegici, vidim da imate pitanje i zaista ta osoba je imala pitanje i to vrlo dobro pitanje. Kada je Meyer zapitala svojeg kolegu kako je znao da netko želi postaviti pitanje, on joj je odgovorio: “Po sjaju u njihovim očima.” Jednostavnim jezikom rečeno, u Japanu nemaju toliko direktnog kontakta očima kao što to imaju na Zapadu. Tako da ako netko ima nešto za pitati, gledati će tu osobu direktno u oči i shodno tome, oči će im sjajiti.⁴⁴ U Japanu čak i imaju poseban izraz za osobu koja ne zna iščitati društvene informacije oko njih – kuuki yomenai, što se doslovce prevodi kao osoba koja ne zna iščitati atmosferu.⁴⁵

Slijedeća slika predstavlja važnost konteksta u pojedinim zemljama.

Slika 8. Važnost konteksta u pojedinim zemljama



Izvor: Hercigonja, Z. (2017). “Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje”, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 3-4, str. 176 (prema Cateora, P.R., Gilly, M. C., Graham, J.L., (2002). *International Marketing, Eleventh Edition, McGraw-Hill, New York, str. 136*)

Karakteristike kultura niskog konteksta su⁴⁶:

- Odnosi brzo započinju i završavaju.
- Produktivnost ovisi o procedurama i obraćanju pozornosti na konačni cilj.

⁴⁴ Izvor: https://www.youtube.com/watch?v=qf1ZI-O_9tU, pristup 2.4.2021.

⁴⁵ Izvor: <https://www.japan-talk.com/jt/new/kuuki-yomenai>, pristup 2.4.2021.

⁴⁶ Izvor: <https://online.seu.edu/high-and-low-context-cultures>, pristup 4.4.2021.

- Identitet pojedinaca ukorijenjen je u samima sebi i svojim postignućima.
- Društvena struktura je decentralizirana.
- Neverbalni elementi nisu značajni.
- Verbalne poruke su izričito jasne, a komunikacija se promatra kao način razmjene informacija, ideja i mišljenja.
- Neslaganje je depersonalizirano; težište je na racionalnim (ne osobnim) rješenjima.
- Pojedinaac može izričito izraziti ako ga neka osoba smeta. Teritorijalnost: prostor se dijeli na dijelove. Privatnost je važna, pa ljudi stoje dalje jedni od drugih.
- Vrijeme: Monokrono. Događaji i zadaci planirani su i treba ih obavljati u određeno vrijeme. Promjena je brza, a vrijeme je roba koju treba potrošiti ili uštedjeti. Moje je vrijeme je samo moje.
- Učenje se događa slijedeći izričite upute i objašnjenja drugih. Preferira se individualnost, važna je brzina.

Karakteristike kultura visokog konteksta su⁴⁷:

- Odnosi su vrlo važni; grade se polako i ovisi o povjerenju.
- Identitet pojedinca ima korijene u grupi (obitelj, kultura, rad).
- Društvena struktura i autoritet su centralizirani.
- Izrazito su važni neverbalnih elementi komunikacije, poput tona glasa, gestikulacije, izraza lica i pokreta očiju.
- Verbalne poruke su neizravne, a komunikacija se doživljava kao umjetnički oblik ili način angažiranja nekoga.
- Neslaganje je personalizirano i osoba je osjetljiva na sukob koji se očituje u neverbalnoj i verbalnoj komunikaciji.
- Teritorijalnost: Prostor se dijeli. Ljudi stoje blizu jedan drugom i dijele isti prostor.
- Vrijeme: polikrono. Sve ima svoje vrijeme, a vrijeme nije lako zakazati. Promjena je spor, a vrijeme je proces koji pripada drugima i prirodi.
- Učenje se događa promatranjem i demonstriranjem od strane drugih, a zatim se uvježbava.
- Grupe se preferiraju, a točnost je važna.

2b) odnos prema prostoru

Nacionalne kulture pojedinih zemalja razlikuju se isto tako u svojem pojmu prostora. Proksemika je disciplina koja bavi načinima na koji koristimo prostor, uključujući i teritorijalnost, tj. trajno ili privremeno označavanje prostora. Primjerice, vrlo je vjerojatno da u predavaonici na fakultetu sjedite na istom mjestu na kojem ste sjedili na početku semestra,

⁴⁷ Ibid.,

iako ne postoji fiksni raspored sjedenja. Ako netko sjedne na to mjesto prije vas, možete se osjećati kao da je ta osoba zauzela 'vaše mjesto'. Studija proksemike kako je definira Edward Hall uključuje tri prostorne značajke: fiksne značajke, polu-fiksne značajke i osobni prostor. Fiksno obilježje prostora predstavlja primjerice veličina nečijeg ureda, koja komunicira status i moć, dok polufiksne značajke prostora – pokretni objekti unutar ureda, poput namještaja, polica itd. – mogu komunicirati stupanj otvorenosti ili zatvorenosti onih koji koriste ili posjeduju taj prostor, kao i njihov status i moć. Primjerice neki ljudi preferiraju da im stol bude okrenut prema vratima, što može s jedne strane označavati dobrodošlicu u taj prostor, ali isto tako može komunicirati postavljanje prepreka između posjetitelja i korisnika ureda.⁴⁸

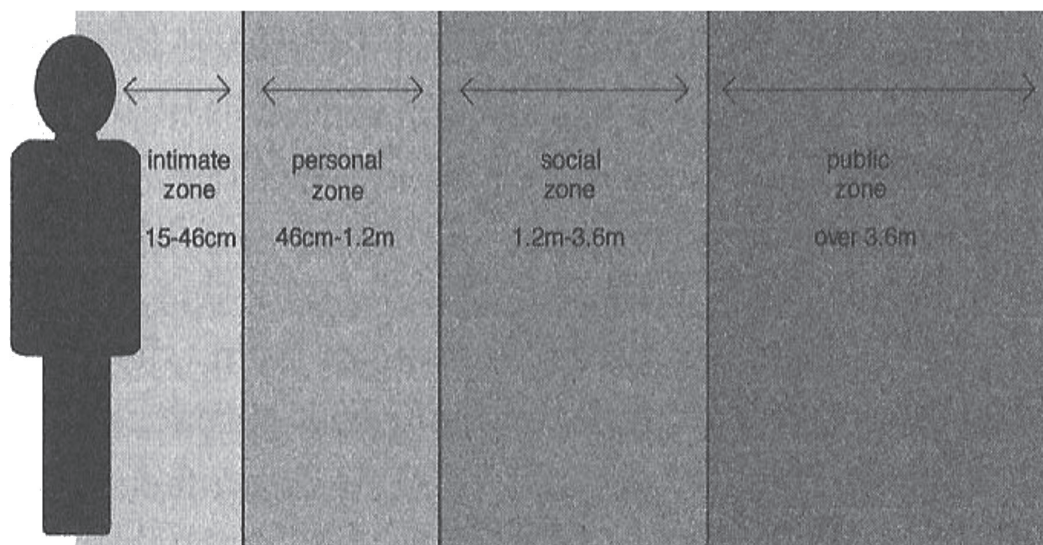
Vezano za osobni prostor, Edward Hall je ustvrdio da svaka osoba ima nekoliko takozvanih prostornih zona tj. našeg osobnog prostora u koji smo spremni primiti druge osobe. Prostorne zone svake osobe dijele se na intimnu zonu (*en. intimate zone*), koja može varirati od 15 do 46 cm, osobnu zonu (*en. personal zone*) koja se pruža u rasponu od 46 cm do 1.2 m, društvenu zonu (*en. social zone*), koja se pruža u rasponu od 1.2m do 3.6m i javnu zonu (*en. public zone*) koja se pruža u rasponu od više od 3.6m.⁴⁹

U intimnu zonu puštamo naše najmilije, one čija nam bliskost treba i ne smeta nam. Ne smetaju nam njihovi dodiri, mirisi, glas i sa njima smo emocionalno povezani. U našu intimnu zonu puštamo djecu, roditelje, dobre prijatelje, supružnike, dečka/curu, bližu rodbinu i sl. Osobna zona je prostor u koji puštamo znance, dobre kolege/kolegice s posla, ljude koje poznajemo. Prebliski kontakt s takvim osobama u nama može stvoriti osjećaj nelagode. Društvena zona je ona u kojoj se nalazimo primjerice na sastanku, među poslovnim partnerima ili u skupini nepoznatih osoba. Primjer društvenih zona su recimo radni stolovi, šankovi, konferencijski stolovi i sl. Javna zona je ona u kojoj se nalaze vrlo često govornici ili na pozornici ili za govornicom. Ona omogućuje bolje izlaganje, daje osobi koja izlaže izniman položaj (vrlo često može biti i povišen) te se na taj način osoba može bolje distancirati od smetnji koje mogu dolaziti od publike (verbalne ili neverbalne). Neke kulture imaju veće a neke manje prostorne zone. Mediteranske kulture (jug Europe) u pravilu imaju manje prostorne zone i više su taktilni (i sa osobama sa kojima nisu intimni, dozvoljava se fizički kontakt u razgovoru – tapšanje po ramenu, dodir rukom i sl.). Sjevernije kulture (primjerice skandinavske zemlje) imaju veće prostorne zone i manje su taktilni (fizički kontakt sa osoba sa kojima nisu intimni je sveden na minimum).⁵⁰

⁴⁸ Izvor: Liu S. i sur., op.cit., str. 184-185

⁴⁹ Izvor: <http://1.droppdf.com/files/6xS3j/the-definitive-book-of-body-language-pease-barbara.pdf>, pristup 20.5.2021.

⁵⁰ Ibid.



Izvor: <http://1.droppdf.com/files/6xS3j/the-definitive-book-of-body-language-pease-barbara.pdf>, pristup 20.5.2021.

2c) Odnos prema vremenu

Nacionalne kulture razlikuju se u svojem poimanju vremena. Dok neke zemlje mjere vrijeme u jedinicama od minute, neke zemlje koriste aproksimativne vrijednosti. (Primjerice: u Njemačkoj će vam reći da za pauzu imate točno 8 minuta, a u Hrvatskoj će vam reći da za pauzu imate oko 10 minuta). Iako postoje različite teorije koje objašnjavaju različitost nacionalnih kultura s obzirom na vrijeme⁵¹, mi ćemo se u ovom radu fokusirati na podjelu zadataka s obzirom na vrijeme koja dijeli nacionalne kulture na monokrone i polikrone. “Za prve je vrijeme nepromjenjivo i jasno zadano te život organiziraju prema točno određenom vremenskom rasporedu (SAD i sjeverozapadne europske zemlje), a za druge je vrijeme fluidno i jednostavno postoji i ne očekuje se da se ljudske aktivnosti odvijaju prema točno utvrđenom vremenskom rasporedu, nego se naglasak stavlja na ljudsko međudjelovanje.”⁵² Učenje o različitosti vremenskih kategorija pojedinih kultura dio je discipline koja se naziva kronemika.

⁵¹ Za pregled teorija vidi pr. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008).: *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb, str. 442-444 i Liu S., Volčič Z., Gallois C. (2014). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*, Sage Publications: Thousand Oaks, str. 186-187

⁵² Izvor: <http://struna.ihjj.hr/naziv/kronemika/25115/>, pristup 6.5.2021.

Osnovne karakteristike monokronih kultura su⁵³:

- rade jednu po jednu stvar,
- završavaju zadatak dok nije gotov; ne idu od jedne do druge aktivnosti naprijed natrag jer je to gubljenje vremena i fokusa
- vrijeme je podijeljeno u fiksne elemente (sekunde, minute, dane, tjedne – to su vremenski blokovi koji se pomnog organiziraju);
- vole planirati u detalje, raditi liste, voditi računa o aktivnostima i organizirati vrijeme u dnevnu rutinu
- to su kulture niskog konteksta, gdje se odvaja poslovno od privatnog

Primjer monokronih zemalja je: SAD, Kanada, zemlje sjeverne Europe, Njemačka.

Osnovne karakteristike polikronih kultura su⁵⁴:

- Vremena uvijek ima i nikad nisi prezaposlen
- Često rade više stvari odjednom, ne mora se završiti jedna stvar da bi se započela druga
- Na poslu je njihovo vrijeme nestrukturirano, aktivnosti se izvršavaju shodno raspoloženju
- Iako se drže rokova, rade na svoj način
- Ne žele da im se nameću detaljni planovi, niti ih sami žele raditi
- Žele raditi bez striktnih rokova, prateći svoj interni mentalni proces iz minute u minutu
- To su kulture visokog konteksta, gdje se privatno i poslovno isprepliće

Zemlje u kojima imamo pretežito polikrone kulture možete naći u: Latinskoj Americi, Sub-saharskoj Africi i na Bliskom Istoku

3. ZAKLJUČAK

Ovaj je rad dao pregled nekih temeljnih kulturoloških teorija, njihovih karakteristika i značajnosti posebice u kontekstu poslovanja i poslovne analitike. Kultura kako općenito tako i specifično kroz pojam nacionalnih kultura, ima veliki značaj u analizi eksterne okoline poduzeća, te je itekako važno za vodeće ljude kompanija koji razmišljaju o međunarodnom širenju da se upoznaju sa njima. Ponekad nerazumijevanja u poslovnom svijetu ne nastaju iz nedostatka stručnosti u konkretnom poslu, nego iz činjenice da smo kulturološki različiti.

⁵³ Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber i sur., op.cit., str. 443, Liu, S. i sur., op.cit., str. 187 i <https://www.pmi.org/learning/library/everything-time-monochronism-polychronism-orientation-6902>, pristup 6.5.2021.

⁵⁴ Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević-Šiber i sur., op.cit., str. 443, Liu, S. i sur., op.cit., str. 187 i <https://www.pmi.org/learning/library/everything-time-monochronism-polychronism-orientation-6902>, pristup 6.5.2021.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008).: *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga: Zagreb
2. Browaeys, M-J. i Price, R. (2011). *Understanding Cross-Cultural Management* (3rd ed.), Pearson Education Limited: Harlow
3. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo: Zagreb
4. Christie, P.M.M, Kwon, I.G., Stoeberl, P.A. i Baumhart, R. (2003). "A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States", *Journal of Business Ethics*, 46, str. 263-87
5. Haviland W.A. (2004). *Kulturna antropologija*, Naklada Slap: Zagreb.
6. Hercigonja, Z. (2017). "Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje", *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, No. 3-4, str. 171-180
7. Hofstede G, Hofstede G. J., Minkov M. (2010). *Culture and Organizations, Software of the mind: Intercultural Cooperation and its importance for survival*, McGraw Hill: NY
8. Jeknić, R., (2011). *Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede*, Zbornik radova Pravnog fakulteta, Split, str. 103-123
9. Jurkovic, R., Jurkovic, S. and Jambresic, M. (2018). "Ethical decision making in business – overview of some antecedents of individual ethical judgment", *International Journal of Digital Technology & Economy*, vol 3., no 1., str. 11-22
10. Liu S., Volčić Z., Gallois C. (2014). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*, Sage Publications: Thousand Oaks
11. Samovar L.A, Porter R.E, McDaniel E.R. (2013). *Komunikacija između kultura*, 6. izdanje, Naklada Slap: Zagreb
12. Schein, E.H. (1990). "Organizational culture", *American Psychologist*, 42(2), str. 109-119.
13. Swidler, A. (1986). "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, Vol. 51, No. 2, str. 273-286
14. Tayeb, M. (2003). *International Management*, Pearson Education: Harlow.