

# RAZUMIJEVANJE TAKSONOMIJA NACIONALNE KULTURE U POSLOVNOME OKRUŽJU

<https://doi.org/10.47960/2831-0322.1.27.157>

## Sažetak

*Kompleksna i globalizirana poslovna praksa i intenzivna interakcija poduzeća sa stranim tržištima posebnu pozornosti usmjeravaju na razumijevanje različitih nacionalnih kultura. Nacionalna kultura ima velik utjecaj na gospodarski rast i strukturu gospodarstva, politička zbivanja i zakonodavstvo zemlje, organizacijsku kulturu kao i interne i eksterne načine komuniciranja u poduzećima te na ponašanje potrošača. Upravo je zbog toga nacionalna kultura u posljednje vrijeme jedan od najčešće istraživanih konstrukata u međunarodnome poslovanju. Brojna istraživanja bave se pitanjima interkulturnoga poslovanja i komuniciranja te stjecanja kulturne inteligencije. Radi razumijevanja pojmova vezanih za međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije te shvaćanja važnosti nacionalne kulture ovaj je rad teoretski prikaz pitanja što se odnose na važnost konstrukta nacionalne kulture u međunarodnome poslovanju. S jedne strane obrađuje se pojam kulture, a s druge interkulturna prilagodba te taksonomija nacionalne kulture Halla, Hofstedeja, Kluckhohna i Strodtbecka, Schwartzja, Trompenaara i Hampden-Turnera te Lewisa. U članku je donesen detaljan pregled te usporedba spomenutih taksonomija nacionalne kulture.*

**Ključne riječi:** nacionalna kultura; međunarodno poslovanje; interkulturna prilagodba; taksonomije kulture.

## Uvod

Nacionalna kultura ima izniman utjecaj na sva područja društvenoga djelovanja. Primjerice, ona utječe na stope rasta gospodarstva i njegove

MATEA TOPIĆ  
CRNOJA\*  
DAVORKA TOPIĆ  
STIPIĆ\*\*

Pregledni članak

Review article

UDK: 005.96: 39

Primljeno: 25. travnja 2023.

\* Matea Topić Crnoja, mag. oec., Hrvatsko katoličko sveučilište, Odjel za sociologiju, matea.topic@unicath.hr

\*\* dr. sc. Davorka Topić Stipić, izv. prof., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, davorka.topicstipic@ff.sum.ba

strukture, na politička zbivanja, ali i na samo zakonodavstvo. Uz utjecaj na makroekonomskoj razini nacionalna kultura utječe i na poslovanje poduzeća pomoću organizacijske kulture te internoga i eksternoga komuniciranja, što se u konačnici izravno odražava na ponašanje i izbor potrošača (Hofstede i dr., 2010; Adler i Jelinek, 1986; Hall i Jones, 1998). Poduzeća su danas mobilnija nego ikada, što se ogleda u mobilnosti ideja, dobara, poslova i radne snage (Zelenkova, 2020: 157). To pak dalje povećava i mogućnost (inter)kulturnih konflikata.

Razumijevanje načina na koji zaposlenici ili poslovni partneri shvaćaju poslovne i prijateljske odnose, njihova verbalna i neverbalna komunikacija, odnos prema autoritetu kao i motiviranost zaposlenika za uspjehom i materijalnim probitkom presudna su znanja za menadžment koji posluje na međunarodnome tržištu. Interkulturalna prilagodba, inteligencija i komunikacija procesi su podizanja razine komunikacijske kompetencije menadžmenta i izdvajaju se kao ključni čimbenici uspješnosti. Kako navodi Hofstede (1994: 13), interkulturalne vještine upravljanja menadžmenta mogu se poboljšati treninzima u kojima je ključna koncentracija na poslovanju u stranoj kulturi i načinima na koje ona utječe na organizacijsku kulturu.

Nije moguće razumjeti stranu kulturu bez poznavanja vlastite kulture, gdje se na temelju razumijevanja razlika razvija učinkovita interkulturalna komunikacija i prilagodba. Različiti teoretičari (i praktičari) razvili su taksonomije nacionalne kulture koje nastoje pomoći pri procesu interkulturalne komunikacije i poslovanja. U radu se prikazuje taksonomija nacionalne kulture koju su autori procijenili najvažnijom u posljednjih šezdesetak godina. S obzirom na izmijenjene obrasce poslovanja zadnjih nekoliko godina (pod utjecajem pandemije, rata i drugih globalnih zbivanja i poslovnih izazova), revidiranje i usporedba obrazaca ponašanja vezanih za kulturne obrasce može pridonijeti razumijevanju specifičnih potreba poslovnih obrazaca ponašanja.

## **1. Konstrukt nacionalne kulture u poslovanju**

Kultura je kolektivan fenomen jer se dijeli s osobama iz socijalnoga okruženja u kojemu se kultura i usvaja. Osim na stavove i ponašanje pojedinca,

nacionalna kultura<sup>1</sup> ima snažan utjecaj i na integraciju jezika, masovnih medija, zakona, obrazovanja, politika, sporta i gospodarstva različitih zemalja svijeta. Pojam nacionalne kulture, koji se koristi u ekonomskim analizama, točnije proučavanju poslovanja na stranim tržištima, dolazi iz sociologije i odnosi se na sociološko definiranje kulture (Lazibat, Petljak i Damić, 2018: 294). Također, Thomas i Inkson tvrde da su „nacionalne kulture posebno značajne u međunarodnom poslovanju zbog koncepta o nacionalnom suverenitetu i potrebe da se posao obavlja u nacionalnim pravnim i političkim okvirima“ (Thomas i Inkson, 2011: 43).

Kultura je kompleksan fenomen s različitim značenjima, u ovisnosti o tome koja se disciplina njome bavi, a pod njom se najčešće podrazumijevaju: umjetnička ili intelektualna djela, proces duhovna ili intelektualna razvoja, vrijednosti, običaje, vjerovanja i simboličke prakse kao i čitav način života (Eagleton, 2016: 11). Proučavanjem i upoznavanjem ovih elemenata nacionalnih kultura stvaraju se preduvjeti za uspješniju međunarodnu suradnju (Hofstede i dr., 2010: 21). Samovar, Porter i McDaniel (2013: 21) pojam enkulturacije definiraju kao usvajanje kulture, odnosno kao proces u kojemu pojedinci, bilo kao djeca ili odrasle osobe, stječu znanja i norme ponašanja svojstvene pojedinoj kulturi. Lazibat i dr. (2020: 64) tvrde da kulturu čine naučena znanja, vrijednosti i norme ponašanja koji se prenose generacijski te ih svi pojedinci uče i svladavaju djelovanjem u društvenoj zajednici. Također, isti autori navode kako kulturu neke nacije treba promatrati kao materiju koja se stalno mijenja i ona kao takva uzrokuje brojne promjene i prilagodbe u društvima, posebice u ekonomiji. Sociokulturni fenomeni neprestano se mijenjaju, uključujući i fenomen kulture, te Sorokin kaže da se odgovor na pitanje stalnih mijena može naći u tri teorije: eksternalističkoj teoriji promjene, imanentnoj teoriji sociokulturne promjene i integralnom (ili prijelaznom) odgovoru na promjene (Sorokin, 2016: 731-735). Razumijevajući konstrukt kulture na ovaj način, lakše ćemo razumjeti i potrebu analiziranja kulturnih taksonomija.

---

<sup>1</sup> Nacija se definira kao društvena zajednica koja se temelji na uvjerenju njezinih članova o zajedničkome podrijetlu, posebnosti jezika, religije, običaja i niza simbola (grb, zastava, himna itd.), osjećaju zajedničke solidarnosti i ponosa te političke organiziranosti od pokreta za zaštitu kulturne posebnosti do državne samostalnosti („Nacija“, *Hrvatska enciklopedija*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <<https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42693>>).

Za Hofstede i suradnike kulturu čine mentalni obrasci, odnosno „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije od drugih“ (Hofstede i dr., 2010: 6).

Brojni autori ističu kako nacionalna kultura u značajnoj mjeri utječe na poslovanje poduzeća i na ponašanje potrošača što je posebno zamjetno pri poslovanju na stranome tržištu. Matijević, Vrdoljak Raguž i Filipović (2015) daju prikaz za proučavanje utjecaja nacionalne kulture na međunarodno poslovanje. Autori ističu da menadžeri moraju znati kvalitetno upravljati kulturnim razlikama te ih uskladiti s poslovnim ciljevima. Navode kako nacionalne kulture u međunarodnim tvrtkama nadilaze stil rukovođenja te ako menadžment učinkovito upravlja procesom interkulturene prilagodbe, može ostvariti brojne prednosti na stranome tržištu. Segetlija (2003: 84) navodi da na globalnome i međunarodnome planu postoji neprestana potreba istraživanja kanala distribucije u međunarodnome marketingu. Hall i Jones (1998: 84) pokazuju da su razlike među zemljama u akumulaciji kapitala, produktivnosti i u konačnici proizvodnji po radniku rezultat institucionalnih okvira i vladinih politika, što se smatra socijalnom infrastrukturom. Socijalna infrastruktura, odnosno zakoni i politike nekoga društva pod snažnim su utjecajem kulture koja ih oblikuje. Lazibat, Petljak i Damić (2018: 296) tvrde da se utjecaj nacionalne kulture na gospodarstvo prvenstveno očituje preko njezina utjecaja na poduzeća. Zbog spomenutoga, menadžeri međunarodnih poduzeća ne mogu zanemarivati utjecaje različitih nacionalnih kultura na svoje zaposlenike (Adler i Jelinek, 1986: 73-74). Mansaray i Mansaray Jr. (2020: 187) ističu da su vrijednosti, ideje i tradicije kreirane u nacionalnoj kulturi često prenesene u poduzeća u formi organizacijske kulture te da menadžment ni u kojim uvjetima ne može mijenjati nacionalnu kulturu, nego je samo može prihvatiti i iskoristiti. Učinkovitost organizacije ovisi i o organizacijskoj kulturi čiji se utjecaj vidi obavljanjem menadžerskih funkcija (planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja) (Topić Stipić, Tomaš i Leko: 2021, 258).

Globalizacijski procesi neminovno dovode do interakcije i uspostavljanja odnosa među ljudima različitih kultura (Thomas i Inkson, 2011: 22). Kako navodi Skoko (2021: 141), poslovne suradnje, komunikacija i odnosi između ljudi diljem svijeta danas su veći nego ikada prije tijekom povijesti. Navodi da razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija, sve manjim troškovima prijevoza roba te društvenim i političkim konsensusima države su svijeta

upućenije jedne na druge. Iako su potrebna dodatna znanstvena istraživanja, postoji odnos između razvoja novih proizvoda i nacionalne kulture koji postaje ključan za poduzeća (Nakata i Sivakumar, 1996: 69). Nove generacije menadžera, koji će imati interkulturalno znanje, moći će se suočavati s izazovima poslovanja u 21. stoljeću zbog čega je potrebno stvoriti novo područje kulturoloških istraživanja u kojima će nacionalna kultura biti razlikovna varijabla organizacijskoga proučavanja. Nacionalna kultura bitna je i za operativni menadžment, no potrebna su buduća istraživanja kako bi se utvrdilo hoće li ona i dalje ostati važna u kontekstu globalizacijskih kretanja (Boscari i dr., 2018; Gjuraj, 2013).

## **2. Interkulturalna prilagodba – interkulturalna inteligencija i komunikacija**

U kontekstu razumijevanja i prihvaćanja kultura koje su različite od vlastite razlikuju se dva temeljna pojma: interkulturalna inteligencija i interkulturalna komunikacija. Thomas i Inkson definiraju kulturnu inteligenciju kao sposobnost uspostavljanja uspješnih odnosa s ljudima iz različitih kultura te ističu da je ta inteligencija određena trima parametrima: znanjima o kulturi, svjesnošću o različitostima kultura te spektrom interkulturnih vještina. Znanje o kulturi odnosi se na poznavanje normi i prihvatljiva ponašanja u različitim kulturama, dok svjesnost o različitostima kultura predstavlja usmjeravanje pažnje na različita obilježja kultura. Interkulturne vještine element su koji osoba razvija učenjem i interakcijom s pripadnicima različitih kultura. Isti autori ističu da je za stjecanje interkulturne inteligencije potrebno znati kako kultura utječe na ponašanje pojedinaca (Thomas i Inkson, 2011: 29-30).

Van Dyne, Ang i Livermore (2010) iznose model četiriju čimbenika kulturne inteligencije koji se sastoji od motivacijske, kognitivne, metakognitivne i biheviornalne kulturne inteligencije. Učinkoviti menadžeri internacionalnih kompanija trebaju posjedovati sva četiri čimbenika kulturne inteligencije, u suprotnome bi usredotočivanje na razvoj samo jednoga od čimbenika dovelo do povećanja kulturnoga ignoriranja, a ne do porasta kulturne inteligencije. Motivacijski čimbenik kulturne inteligencije predstavlja vlastitu volju i želju za prihvaćanjem i prilagodbom interkulturalnosti. Motivacijska kulturna inteligencija odnosi se na intrinzičnu sastavnicu, odnosno na to koliko pojedinac

uživa u interkulturalnim susretima, na ekstrinzičnu sastavnicu, koliko koristi pojedinac ima od interkulturalnosti te na samoučinkovitost, koliko sam pojedinac smatra da će biti uspješan u interkulturalnosti. Drugi čimbenik, kognitivna kulturna inteligencija, odnosi se na znanje menadžera o stranoj kulturi te njezinu utjecaju na poslovanje i ponašanje zaposlenika. Metakognitivni čimbenik modela planiranje je interkulturalnih interakcija i kvalitetna priprema za njih te provjera očekivanja od takvih interakcija. Posljednji, bihevioralni čimbenik, odnosi se na prihvatljivo i pravilno ponašanje menadžera u interkulturalnim uvjetima. Bihevioralni čimbenik predstavlja prihvaćanje normi te načina verbalne i neverbalne komunikacije u stranome kulturnom okružju (Van Dyne, Ang i Livermore, 2010: 134-138).

Kulturna inteligencija sposobnost je pojedinca da se učinkovito ponaša i djeluje u susretu s osobom drugačijega kulturnog podrijetla i razmišljanja. Također, kulturna inteligencija individualna je sposobnost pojedinca koja se stječe iskustvom i obrazovanjem (Piršl, 2012: 4).

Na tome tragu kulturna inteligencija prema Earleyju i Mosakowski (2004: 139) srodna je emocionalnoj inteligenciji, no nastavlja tamo gdje emocionalna inteligencija prestaje, točnije pojedinci s višom razinom kulturne inteligencije tijekom nekoliko sati ili dana prilagodit će se novomu kulturnom okružju, dok će onima s nižom razinom kulturne inteligencije za to trebati tjedni ili mjeseci. Kulturna inteligencija u vidu menadžerskih vještina predstavlja sposobnost menadžera da interpretira ponašanja i situacije strane kulture kao da je pripadnik te kulture (Earley i Mosakowski, 2004; Van Dyne i dr., 2010). Vrlo je važno da menadžeri u međunarodnome poduzeću znaju razlikovati što je osobnost pojedinoga zaposlenika ili suradnika, a što je kulturna komponenta koja utječe na njegovo ponašanje. Rocksthul i dr. (2011: 825) zaključuju da je kulturna inteligencija ključna kompetencija svih međunarodnih menadžera te da su opća i emocionalna inteligencija važni prediktori učinkovitosti menadžmenta, no kulturna se inteligencija smatra ključnim prediktorom učinkovitosti menadžmenta u interkulturalnome okružju. Strane suradnike i partnere neće oduševiti samo razumijevanje i poznavanje njihove kulture, nego prilagođavanje i stapanje s njom (Earley i Mosakowski, 2004: 141). Iako ne postoji dovoljno empirijskih istraživanja, Fang i dr. (2018: 38) ističu da postoje negativne strane razvoja koncepta kulturne inteligencije koje dovode do toga da pod određenim okolnostima osobe s višom razinom kulturne inteligencije mogu iskorištavati ostale suradnike u svoju korist.

Pojam kulturne komunikacije smatra se srodnim pojmu kulturne inteligencije. Kulturna komunikacija uključuje interakciju ljudi čije su kulturne percepcije i simbolički sustavi dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin (Samovar i dr., 2013: 9). Uspostavljanje poslovnih kontakata, načini pozdravljanja, verbalna i neverbalna komunikacija, odijevanje, hrana, međuljudski odnosi i brojni drugi elementi čine interkulturnu komunikaciju. Tuleja za objašnjenje interkulture komunikacije iznosi metaforu „stolice s četiri noge” gdje je menadžment sjedalo, a četiri *noge stolice*, odnosno četiri znanstvena temelja uspješna interkulturnog komuniciranja jesu antropologija, sociologija, psihologija i komunikacijske znanosti (Tuleja, 2022: 19-20).

Komunikacija preko kulturnih granica izazovna je te razlike u običajima, ponašanjima i vrijednostima dovode do problema koji se mogu prevladati jedino učinkovitom interkulturnom komunikacijom i interakcijom. Upoznavanjem vlastite kulture upoznaju se stavovi, vrijednosti i percepcije koje su rezultat našega kulturnog naslijeđa te se upoznaje i vlastiti komunikacijski stil (Samovar i dr., 2013: 347-349). Učenje o kulturnoj prilagodbi predstavlja proces asimilacije i integracije u novu kulturu.

### 3. Taksonomije nacionalne kulture

Kulturni obrasci slična su ponašanja unutar sličnih situacija kojima se svjedoči zbog zajedničkih uvjerenja, vrijednosti, normi i društvenih praksi koje su stabilne tijekom vremena. Istraživanje različitih taksonomija pomaže razumjeti sličnosti i razlike kulturnih obrazaca. Istraživanje i poznavanje obrazaca „nacionalne, regionalne ili lokalne razine kulture mogu utjecati na odnose, uspostavu mreža inovacija i suradnje, kao i na inovacijski sustav, a time i na kapacitet za inovacije i konkurentsku izvedbu, bilo tvrtki, regija ili zemalja“ (Santos Natario, Canada Abreu Nunes i Goncalves, 2012: 27). Raznolikost i raznovrsnost obrazaca vodi prema njihovoj kategorizaciji koja omogućuje da „predvidimo ponašanja u kulturi, razjasnimo zašto su ljudi učinili ono što su učinili, izbjegnemo vrijeđanja, potragu za nekom vrstom jedinstva, standardiziranje politika i percipiranje urednosti i *Ordnung*“ (Lewis, 2006: 29).

### 3.1. Taksonomija Edwarda T. Halla

Antropolog Edward T. Hall prvi koristi pojam interkulturnoga komuniciranja koji je objasnio u *Silent language* iz 1959. godine. Ujedno, smatra se i začetnikom interdisciplinarnoga pristupa znanstvenoga proučavanja kultura i kros-kulturnih studija (Tuleja, 2022; Rogers, Hart i Miike, 2002). Prema Hallu razlikuju se tri kulturalna čimbenika, odnosno dimenzije: kontekst, vrijeme i prostor.

U djelu *Beyonde culture* iz 1976. godine definira pojam kulturnoga konteksta koji predstavlja kulturno i društveno naslijeđe neke zemlje te iznosi model, odnosno taksonomiju, nacionalne kulture u kojoj je kulture podijelio na visokokontekstualne i niskokontekstualne. Kulture visokoga konteksta one su koje važnost pridaju kontekstu, velik je dio poruke u neverbalnoj komunikaciji, odnosu među ljudima, ritualima i gestama. S druge strane, u kulturama niskoga konteksta vrijede obrnuta pravila, najvažniji dio poruke upravo je u riječima, izravnoj i naglašenoj verbalnoj komunikaciji. U kulturama visokoga konteksta većina je poruke već u osobi, dok je vrlo mal dio poruke kodiran i eksplicitno prenesen. U kulturama niskoga konteksta riječ je o obratnome, većina poruke prenosi se eksplicitnim kodiranjem (E. Hall i M. Hall, 2003: 200). Kulture visokoga konteksta imaju obilježja poput skrivenih i implicitnih poruka, internalizirane, neverbalno kodirane i pridržane reakcije, jasno određenih grupa, jakih međuljudskih odnosa te se vrijeme smatra fleksibilnim (Skoko, 2021: 157). Kulture niskoga konteksta otvorene su i eksplicitne, poruke su kodirane, postoje verbalni detalji, vidljive su reakcije, grupe su fleksibilne, međuljudski su odnosi slabi, a cijene se točnost i organiziranost.

Dakle, prema Hallu kulture visokoga konteksta pridaju veći značaj poruci koja se prenosi neizravno, gestama, kretnjama tijela, šutnjom ili prijašnjim iskustvima i znanjima, dok je u izgovorenome sadržano izuzetno malo. Kulturama visokoga konteksta najčešće se smatraju tradicionalnije kulture koje se s vremenom ne mijenjaju, poput kineske i korejske kulture, arapske i afroameričke kulture. S druge strane, kulture niskoga konteksta jesu skandinavska, njemačka, švicarska i sjevernoamerička te je u njima poruka u verbalnoj komunikaciji s mnoštvom informacija (Hall, 1976: 105-116). Hall (1960: 87-95) iznosi da postoje dva temeljna razloga zbog kojih dolazi do neuspjeha u poslovanju u stranoj zemlji. Prvi je razlog neuvažavanje savjeta izaslanstva i nedavanje dovoljno vremena za uspostavljanje poslovnih kontakata u stranoj



zemlji. Drugi je razlog neuspjeha ignoriranje *skrivenoga jezika* strane kulture, to jest načina na koji strana kultura percipira vrijeme, okružje, materijalnu imovinu, obrasce prijateljstava i poslovne ugovore. Menadžment budućnosti morat će poznavati ekonomiju strane zemlje, zakonodavni i politički okvir, ali će uz sve to morati i razumjeti, ako ne i govoriti, skrivenim jezikom strane kulture. Kako navode Freitag i Stokes (2009: 55-57), osobe iz kultura visokoga konteksta vrlo teško odvajaju komunikaciju i poruku od osobe koja je prenosi za razliku od pojedinaca iz kulture niskoga konteksta.

Istraživanje dimenzije prostora (spacijalna dimenzija) dalo je zamah razvoju proksemike, pa je Hall ustvrdio da se različite kulture različito odnose prema prostoru te je opisao četiri osnovna tipa prostora: intimni, osobni, socijalni i javni. Dimenzija vremena (temporalna dimenzija) dijeli kulture u monokrone i polikrone. U monokronim kulturama obavljanje posla podrazumijeva pažljivo planiranje i orijentirano je prema jednoj aktivnosti, dok polikrone kulture podrazumijevaju vještinu obavljanja više poslova odjednom (Zelenkova, 2020: 161).

### 3.2. Taksonomija Geerta Hofstede

Do novoga i široko primjenjivanoga načina definiranja i mjerenja nacionalne kulture došao je nizozemski socijalni psiholog Geert Hofstede što je iznio u svome radu objavljenom 1980. godine. Autor je proveo istraživanje na više od 100 000 zaposlenika IBM-a u pedeset različitih zemalja i tri geografska područja što je bila jedinstvena prilika za takvu vrstu istraživanja, s obzirom na to da je riječ o zaposlenicima slična profila te se sastavnica utjecaja nacionalne kulture mogla lako istaknuti (G. Hofstede, G. J. Hofstede i Minkov 2010; Skoko, 2021). Prvotni cilj istraživanja bio je utvrditi probleme s kojima se susreću zaposlenici u različitim zemljama te je zaključeno da su problemi u svakoj zemlji isti no, što je važno za proučavanje nacionalne kulture, načini nošenja zaposlenika s tim problemima različiti su među kulturama te ovi se o određenim elementima. Na temelju te spoznaje Hofstede definira šest dimenzija nacionalne kulture: individualizam nasuprot kolektivizmu, indeks udaljenosti moći, muževnost nasuprot ženstvenosti, izbjegavanje nesigurnosti, dugoročna nasuprot kratkoročnoj orijentaciji te popustljivost nasuprot suzdržanosti (Hofstede i dr., 2010: 31, 37 i 44).

Individualističke kulture jasno ističu da se pojedinac sam brine o svojim potrebama, samostalno donosi odluke te su najvažnije posljedice koje

određeni čin ima na njega samoga. U kolektivističkim kulturama pojedinci sebe vide kao dio grupe, odluke se donose dogovorom u grupi te su najvažnije posljedice koje određeni čin ima na cijelu grupu. Individualistička društva od malih nogu uče pojedince neovisnu i slobodnu postavljanju pitanja i samostalnu biranju karijere i partnera (Freitag i Stokes, 2009: 59). U poslovnome okružju autori ističu da su u kolektivističkim kulturama zaposlenici članovi grupe te rade za korist te grupe, zapošljavanje i promoviranje uzima u obzir mišljenje grupe, odnos poslodavca i zaposlenika temelji se na moralnim načelima nalik obiteljskima te se odnosi među ljudima smatraju važnijima nego završavanje određenog radnog zadatka (Hofstede i dr., 2010: 119-123). U individualističkim kulturama osobni ciljevi ljudi imaju prednost pred lojalnosti prema skupini poput obitelji ili poslodavcu. Važno je naglasiti da, iako se kolektivism i individualizam smatraju dva krajnja pola ove Hofstedove dimenzije nacionalne kulture, sve kulture svijeta imaju i individualističkoga i kolektivističkoga u sebi te je samo pitanje koji od ta dva pola smatraju važnijim (Samovar i dr., 2013: 143).

Indeks udaljenosti moći definira do koje mjere manje moćni pripadnici društva prihvaćaju nejednakost i smatraju je normalnom. Kulture s visokom udaljenošću hijerarhijske su i u kojima je moć koncentrirana kod maloga broja ljudi na vrhu. U takvim kulturama društvena je hijerarhija sveprisutna i institucionalizirana (Samovar i dr., 2013: 148). S druge strane, kulture s niskom udaljenošću moći zalažu se za smanjivanje društvene nejednakosti, odnosno da se moć mora *zaraditi* (Zelenkova, 2020: 162). Unutar organizacija prisutna je decentralizacija moći, razlike u naknadama za rad minimalne su, menadžeri se oslanjaju na svoje iskustvo i zaposlenike, zaposlenici očekuju da se menadžment konzultira s njima te su statusni simboli svedeni na minimum (Hofstede i dr., 2010: 73-75).

Treća dimenzija, ženstvenost nasuprot muževnosti, daje uvid u dominantne vrijednosti neke kulture. Kulture s visokom razinom muževnosti potiču uspjeh u karijeri i stjecanje materijalnoga, naglašavaju upornost i kompetitivnost. Kulture s višom razinom ženstvenosti naglašavaju jednake uloge spolove, suosjećajnost, konsenzuse te važnost ljudi i okoliša. Za razliku od kultura s višom razinom muževnosti, ženstvene kulture očekuju od žene da radi te joj nastoje pružati sustave potpore. Ženstvena društva ističu da su odnosi i kvaliteta života bitni, da i muškarci i žene trebaju biti skromni i nježni, roditelji dijele zaradu te i otac i majka sudjeluju u odgoju djece, prisutan je prijateljski

nastup učitelja, karijera se odabire na temelju intrinzične motivacije (Hofstede i dr., 2010: 165). Poslovne organizacije u kulturama s višom razinom ženstvenosti preferiraju intuiciju i konsenzuse, nagrade se temelje na jednakosti, rad je u manjim skupinama, preferencija je za slobodnim vremenom te je karijera vlastiti odabir i muškarca i žena.

Dimenzija izbjegavanje nesigurnosti prikazuje koliko se članovi određena društva osjećaju ugodno u situacijama koje obilježava nesigurnost i neizvjesnost. Kulture s visokim stupnjem izbjegavanja nastoje izbjeći nesigurnost tako što definiraju pravila, propise, norme, zakone, rituale i ceremonije kojima nastoje zadržati postojeće stanje te unijeti strukturiranost u društvo. Takva društva ne toleriraju devijantna ponašanja i ideje te teško prihvaćaju nove ideje i ljude. Kulture s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti pokazuju i visoku razinu tjeskobe i stresa (Samovar i dr., 2013: 147). Kulture s niskim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti karakterizira lakše prihvaćanje nesigurnosti i neizvjesnosti u životu, pa i u poslovanju. Takva društva toleriraju neobična ponašanja i ideje, ne boje se različitosti, lakše prihvaćaju rizik, fleksibilniji su te ne vole stroga pravila i hijerarhiju. U poslovnome okruženju kulture s niskom razinom izbjegavanja neizvjesnosti sklone su češćim promjenama poslodavca, naporno se radi samo kada je to potrebno, vjeruje se u generalizacije i zdrav razum u donošenju odluka, vremenski rokovi fleksibilniji su, menadžeri vode brigu o provođenju strategije te je znatno više inovacija u poslovanju (Hofstede i dr., 2010: 208-213).

Hofstedove dimenzije, koje se smatraju velikim zaokretom u proučavanju nacionalne kulture i imale su brojne primjene, doživjele su i kritike. Kritiku da su podatci na temelju kojih je definirao dimenzije stari Hofstede je argumentirao činjenicom da sve kulture evoluiraju u sličnu smjeru (Minkov i Hofstede, 2011: 11-17). Jedna od glavnih kritika odnosila se na zapadnjačku pristranost prilikom prikupljanja podataka (Samovar i dr., 2013: 152). Kako bi riješio taj problem, Hofstede je proveo dodatno istraživanje u dvadeset i tri istočno-azijske zemlje u kojima je koristio „kinesku vrijednosnu anketu“ te je u svoju taksonomiju dodao i petu dimenziju tzv. Konfucijeva dinamizma, odnosno dugoročne i kratkoročne orijentiranosti. U kulturama s naglašenom dugoročnom orijentiranosti pojedinci su pragmatični i okrenuti budućnosti, dok kulture s kratkoročnom orijentiranosti daju veliku važnost tradiciji, društvenim obvezama i čuvanju obraza (Zelenkova, 2020).

Šesta dimenzija Hofstedove taksonomije dodana je 2011. godine u suradnji s bugarskim socijalnim antropologom Minkovom, a prema istraživanju provedenu na uzorku od 93 zemlje definira se suzdržanost naspram popustljivosti (Minkov i Hofstede, 2011: 15). Kulture s većom razinom popustljivosti obilježavat će veće udovoljavanje osnovnim ljudskim potrebama, veća razina zadovoljstva u životu i razina dokolice. Na drugome kraju društva sklona suzdržavanju potrebe reguliraju strogim društvenim normama. Rajh, Budak i Anić (2016) proveli su istraživanje Hofstedeovih dimenzija nacionalne kulture po županijama u Hrvatskoj. Njihovo istraživanje zaključuje da se u Hrvatskoj najčešće kratkoročno planira i zajednički donose odluke te da se ne pridaje previše važnosti hijerarhiji i autoritetu. Autori ističu da je distanca moći najveća u sjeverozapadnoj Hrvatskoj, individualizam je najveći u Rijeci i Dubrovniku, dok je kolektivismus najveći u Zagrebu i Istri. Obrazovanije stanovništvo ima veću razinu individualizma i distance moći. Hrvatsku također odlikuje visoka razina izbjegavanja nesigurnosti koja je posebno naglašena u Zagrebu, Istri i Splitu, a najniža je u Osijeku. U Hrvatskoj mlađu populaciju odlikuju maskulinitet, orijentiranost na budućnost i individualizam, dok stariji imaju višu razinu distance moći i izbjegavanja nesigurnosti.

### 3.3. Taksonomija Kluckhohna i Strodtbecka

Kluckhohnova i Strodtbeckova taksonomija vrijednosnih orijentacija jedna je od prvih taksonomija i analizira pet pitanja na koja pripadnici različitih kultura nastoje dobiti odgovore, upravo od svojih kultura (Nardon i Steers, 2006: 3). Hills (2002: 11) iznosi da je Kluckhohnova i Strodtbeckova taksonomija vrijednosnih orijentacija vrlo korisna za međugrupnu i unutargrupnu interkulturnu usporedbu jer su vrijednosti ono što definira ljudske misli, osjećaje i ponašanje. Pet pitanja na koja se traže odgovori su: kakav je karakter ljudske naravi, kakav je odnos čovjeka prema prirodi, kakva je orijentacija u odnosu na vrijeme, kakva je vrijednost aktivnosti i kakav je međusobni odnos ljudi. Orijetacija ljudske prirode objašnjava se kao zla, i dobra i zla ili kao dobra. Određene kulture kreću od ideje da je ljudska narav u svojoj srži zla, što su smatrali u SAD-u, no u posljednje vrijeme američka kultura smatra da su ljudi i dobri i zli. Istraživanje kulturnih vrijednosnih orijentacija iranskih menadžera pokazalo je da su one kao i kod većine kultura ukorijenjene u iranskoj mitologiji, islamskoj religiji i povijesti te se u organizacijskoj kulturi onda očituju kao neformalni i osobni odnosi, nepotizam i favoriziranje,

paternističko upravljanje, postavljanje kratkoročnih strateških ciljeva i odluke temeljene na osjećajima i religiji (Yeganeh i Zhan, 2007: 350). S druge strane, kulture u kojima dominira taoizam smatraju da je ljudska narav i dobra i zla te da se te dvije naravi uravnoteženo izmjenjuju, dok konfucijanistička i budistička religija smatraju da je ljudska narav dobra, no ljudska kultura pokvari takvu narav (Samovar i dr., 2013: 154-155).

Orijentacija odnosa čovjeka i prirode nalaže da ljudi mogu biti podređeni prirodi, u suradnji s prirodom ili mogu kontrolirati prirodu. Kulture koje smatraju da su podređene prirodi vjeruju da najsnažnije životne sile nisu pod njihovom kontrolom, a to su Indija i zemlje Južne Amerike. S druge strane, u SAD-u i Meksiku svjetonazor nalaže prihvaćanje stvari kakve jesu (Samovar i dr., 2013: 155). Suradnja s prirodom nalaže da se bude dijelom prirode i da se njome ne pokušava upravljati, takve su kulture Japan i Tajland te američki Indijanci. S druge strane nalaze se zapadnjačke kulture koje nastoje kontrolirati prirodu i usmjeravati je u svoju korist.

Vremenska orijentiranost može biti usmjerena na prošlost, sadašnjost ili budućnost slično kao što je Hofstede definirao dugoročnu i kratkoročnu orijentaciju. Kulture orijentirane na prošlost snažno vjeruju u važnost prošlih događaja koji utječu na sve odluke koje se donose kao, recimo, u Kini, Velikoj Britaniji i Francuskoj. Orijentiranost na sadašnjost vidljiva je u zemljama Južnoj Amerike i na Filipinima gdje prevladava mišljenje da se užitek postiže sada. Četvrto pitanje, odnosno vrijednosna orijentacija, predstavlja orijentiranost na postojanje, orijentiranost na postojanje u postojanju i orijentiranost na činjenje. Orijentacija na postojanje prisutna je u Meksiku i Saudijskoj Arabiji, a predstavljala bi uživanje u trenutku i zadovoljavanje trenutnih želja i potreba. Orijentacija na postojanje u postojanju prisutna je u kulturama hinduizma i budizma te se postiže meditacijom pomoću koje se čovjek čisti. Orijentiranost na činjenje prisutna je u američkoj kulturi te je usmjerena na poticanje djelovanja koje je mjerljivo čimbenicima izvan čovjeka. Posljednja vrijednosna orijentacija ove taksonomije odnosi se na društvenu orijentaciju koja biti može autoritarna s jedne strane pola, a kolektivna ili individualistička na drugome kraju pola, slično kako navodi i Hofstede u svojoj taksonomiji. Ova orijentacija definira način shvaćanja odnosa s drugim ljudima te bi autoritarna orijentacija predstavljala one kulture koje vjeruju da se neki pojedinci rođeni da vode, a drugi da slijede. Kolektivna orijentacija, poput kineske, indijske ili korejske, ističe da je grupa najvažniji element društva te je

pripadnost grupi važnija od ciljeva pojedinaca. Individualizam kao orijentacija znači da svaki pojedinac samostalno donosi odluke i kontrolira svoj život (Samovar i dr., 2013: 159).

### 3.4. Schwartzova taksonomija

Shalom H. Schwartz izraelski je socijalni psiholog koji je 1990. godine na temelju kritičkoga sagledavanja Hofstedove dimenzije individualizma nasuprot kolektivismu razvio taksonomiju kulturnih vrijednosti. Njegova taksonomija polazi od ideje da postoje određene vrijednosti unutar kulture koji mogu zadovoljavati i individualističke i kolektivističke ciljeve poput potrebe za nacionalnom, obiteljskom i osobnom sigurnošću (Schwartz, 1994). Također, Schwartz smatra da unutar kultura postoje vrijednosti koje zadovoljavaju kolektivne ciljeve, a nisu izravno posljedica djelovanja grupe poput jednakosti, socijalne pravde i očuvanja okoliša (Gouveia i Ros, 2000: 26-27). Schwartz (1994), stoga, iznosi da kultura može biti definirana sa sedam temeljnih vrijednosti, i to su očuvanje, hijerarhija, intelektualna autonomija, afektivna autonomija, kompetencije, harmonija i egalitarni kompromis. Očuvanje je prisutno u onim kulturama u kojima su bitni sigurnost i tradicija te se nastoje izbjeći bilo kakvo postupanje pojedinaca koje bi narušilo tradicionalni poredak u društvu poput društvene hijerarhije, poštivanja tradicije, sigurnosti obitelji i samokontrole. Hijerarhija kao dimenzija kulture ističe hijerarhijske uloge u društvu i ograničene resurse kojima društvo raspolaže, te, ako je uz ovu dimenziju prisutna i dimenzija očuvanja, riječ je kolektivističkim društvima kako ih karakterizira Hofstedova taksonomija (Gouveia i Ros, 2000: 26-27). Intelektualna autonomija ističe važnost interesa, kreativnosti i otvorenosti uma za nove ideje te ističe da je svaki pojedinac slobodan slijediti vlastite intelektualne interese. Afektivna autonomija prisutna je u kulturama u kojima prevladava isticanje pozitivnih životnih iskustava poput užitaka i uzbuđenosti u životu te ako je uz nju prisutna i intelektualna autonomija, onda je riječ o kulturama koje se nalaze na suprotnome polu od kolektivističkih društava, odnosno riječ je o individualističkim kulturama kako ih klasificira Hofstede. Kompetencija je vrijednost kulture koja promiče samoostvarenje, aktivnost, ambicije, uspjeh i rizik te je suprotna od vrijednosti očuvanja koja nastoji zadržati tradicionalni poredak društva. Harmonija je prisutna u kulturama koje ističu jedinstvo i povezanost s prirodom, očuvanje okoliša i što manje djelovanje čovjeka u prirodi te je u suprotnosti s vrijednošću kompetencija

koja promiče aktivno djelovanje društva. Posljednja vrijednost kulture, prema Schwartzovoj taksonomiji, egalitarni je kompromis koji je karakterističan za individualističke kulture, dok u kolektivističkim kulturama nije istaknuta. Ova vrijednost promiče brigu za drugoga pojedinca i njegove potrebe poput socijalne jednakosti, odgovornosti prema drugima te pomoći (Gouveia i Ros, 2000: 27). S obzirom na povezanost između Hofstedove dimenzije individualizma nasuprot kolektivismu sa Schwartzovim vrijednostima kulture Desender, Castro i De Leon (2011: 649), na temelju provedena istraživanja zaključuju da u kulturama s visokom razinom individualizma odnosno s visokom razinom egalitarnoga kompromisa menadžeri imaju manja primanja. Autori, također, smatraju da je nacionalna kultura bitna za definiranje razine primanja menadžmenta. Sagiv, Schwartz i Arieli (2011: 31-32) navode da je primjenom Schwartzove taksonomije moguće definirati koji se profili vrijednosti mogu integrirati unutar međunarodnih poduzeća te koji će profili vrijednosti onemogućavati takvu integraciju.

### *3.5. Taksonomija Trompenaarsa i Hampden-Turnera*

Taksonomija koju su predložili Trompenaars i Hampden-Turner (1997) definira sedam osnovnih dimenzija kulture. Pet ih je povezano s odnosima koji se stvaraju s drugim osobama, a dvije su povezane za vrijeme i okolinu. Prva je kategorija univerzalističke naspram partikularnih kultura – u prvima su dominantna pravila, a u drugima prevladavaju odnosi i posebni interes. Druga kategorija u taksonomiji su komunitarna naspram individualističke kulture, odnosno je li dominantan doživljaj individue ili grupe. Dimenzija neutralnosti naspram emocionalnosti definira razinu u kojoj je dopušteno pokazati emocije u interakciji. Kategorija specifičnoga naspram difuznoga objašnjava razinu uključenosti osobe u poslovne odnose. I peta kategorija, postignuće naspram pripisivanja, razlikuje kako se pojedinci procjenjuju ili nagrađuju u organizaciji: ili po njihovim postignućima ili po njihovu dodijeljenom statusu (rođenjem, srodstvom, osobnim vezama itd.) (Zelenkova, 2020: 163).

Odnos prema vremenu pretpostavlja da postoji relativan fokus prema prošlosti ili budućnosti, odnosno naglašavanje prošlih uspjeha i slave ili fokus na planiranju i budućim aktivnostima. Odnos prema okolini podrazumijeva način na koji pojedinci vjeruju da kontroliraju okolinu ili da ona kontrolira njih. U tome kontekstu razlikuje kulturne obrasce u kojima je fokus

na kontroli okoline ili obrasci u kojima je fokus na harmoničnu suživotu s okolinom.

### 3.6. Lewisova taksonmija

Lewisova taksonomija kulturalnih komunikacijskih stilova razlikuje tri tipa kulture: linearno aktivne, multi aktivne i reaktivne kulture (Lewis, 2006). Individue iz linearno aktivne kulture jesu osobe koje su iznimno organizirane, racionalne i najčešće obavljaju jedan zadatak istovremeno. Preferiraju rasporede, planiranje i organiziranje tako da se u svojim aktivnostima mogu kretati korak po korak, linearno. U organizacijskoj kulturi osobe s ovim karakteristikama prepoznaju se kao pristojne, ali izravne, orijentirane poslu i zadatcima i pisanoj riječi.

U multiaktivnim kulturama emocije, osjećaji i intuicija igraju važnu ulogu. Problemima pristupaju s više emocija i obično rade više od jednoga zadatka istovremeno. Dobri su improvizatori i skloni su prilagodljivosti u poslovnim strategijama. Osobe iz ovoga kulturološkog tipa relacijski su okrenute, emocije igraju važnu ulogu i izgovorena riječ važnija im je od pisane riječi. U reaktivnim kulturama fokus je na poštovanju i pristojnosti, zbog čega osobe iz ovoga kulturalnog komunikacijskog stila pažljivo slušaju prije bilo kakve poslovne aktivnosti, odnosno reagiraju na sugovornika (reaktivni). Nastoje izbjeći konfrontacije i pronaći opcije koje odgovaraju svim sudionicima procesa. Reagiraju na sugovornike, dobri su slušatelji i okrenuti su postizanju harmonije. Većina društava kombinacija je ovih triju taksonomija, ali jedna je uvijek dominantna. Nadalje, u nekim zanimanjima određeni obrazac može biti izraženiji (primjerice, inženjeri su linearniji, osobe u prodaji multiaktivne su, odvjetnici i liječnici reaktivniji su).

## Zaključak

Znanje o kulturama, razvijanje kulturne inteligencije i vještina kulturne komunikacije smatraju se temeljnim preduvjetima uspješna poslovanja. Gospodarska struktura zemalja, zakonodavni i politički okviri te društvene vrijednosti i norme ponašanja pod izravnim su utjecajem nacionalne kulture. S obzirom na to da je kultura neotuđiv, ali i promjenjiv dio bitka svakoga pojedinca, praćenje njezina utjecaja na ponašanje zaposlenika i poslovnih partnera,



na njihovu percepciju vremena, radne etike, autoriteta, vlastitoga položaja u društvu, poslovnih i prijateljskih odnosa kao i prihvatljiva načina komuniciranja u stranoj zemlji iznimno je važno za učinkovito poslovanje. Upravo na tome tragu menadžment poduzeća koja posluju na međunarodnome tržištu mora posjedovati kulturnu inteligenciju čija je razina, uz emocionalnu i opću inteligenciju menadžmenta, temeljni pretkazivač uspjeha na međunarodnome tržištu. Kulturna inteligencija i učinkovita kulturna komunikacija znanja su i vještine koje se stječu obrazovanjem i interakcijom s drugim kulturama. Za razvoj interkulture inteligencije vrlo je važno poznavanje naravi društva jer će to definirati odanost zaposlenika poduzeću, njihove međusobne odnose kao i odnos prema autoritetu i raspodjeli moći u društvu jer će to utjecati na razinu hijerarhije unutar organizacije. Znanje o dominaciji muških ili ženskih karakteristika unutar kulture objasniti će motiviranost zaposlenika za napredovanjem i stjecanjem materijalne sigurnosti, dok će znanje o prihvaćanju nesigurnosti u određenoj kulturi objasniti očekivanu razinu rizika koji bi se trebao prihvatiti u poslovnome dogovoru. Učinkovitu komunikaciju među pripadnicima različitih kultura često je teško postići jer se ne uzimaju u obzir konteksti kao ni pravila prihvatljive komunikacije i odnosa među ljudima. Navedena obilježja utjecaja nacionalnih kultura na poslovanje međunarodnih poduzeća moguće je razumjeti kroz taksonomije nacionalnih kultura (Tablica 1).

Tablica 1. Šest dimenzija nacionalne kulture (kronološki)

Autor taksonomije	Godina razvoja taksonomije	Doprinos u razumijevanju nacionalne kulture
<i>Florence Kluckhohn i Fred Strodtbeck</i>	1961.	<i>Definira pet pitanja na koje odgovara kultura: kakav je karakter ljudske naravi, kakav je odnos čovjeka prema prirodi, kakva je orijentacija u odnosu na vrijeme, kakva je vrijednost aktivnosti i kakav je međudnos ljudi.</i>
<i>Edward T. Hall</i>	1976.	<i>Razlikuje tri kulturna čimbenika: kontekst, vrijeme i prostor; prema kontekstu dijeli kulture na visokokontekstualne i niskokontekstualne; prema vremenu dijeli kulture na monokrone i polikrone te razlikuje intimni, osobni, socijalni i javni prostor.</i>

<i>Geert G. H. Hofstede</i>	1980.	<i>Utvrđuje šest dimenzija nacionalne kulture: individualizam vs. kolektivism, indeks udaljenosti moći, muževnost vs. ženstvenost, izbjegavanje nesigurnosti, dugoročna vs. kratkoročna orijentiranost te popustljivost vs. suzdržanost.</i>
<i>Shalom H. Schwartz</i>	1990.	<i>Definira sedam temeljnih vrijednosti kulture: očuvanje, hijerarhija, intelektualna autonomija, afektivna autonomija, kompetencija, harmonija i egalitarni kompromis.</i>
<i>Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner</i>	1997.	<i>Definira sedam osnovnih dimenzija kulture: univerzalistička naspram partikularne, komunitarna naspram individualističke, neutralnost naspram emocionalnosti, specifičnost naspram difuznoga, postignuća naspram pripisivanja, fokus prema prošlosti ili budućnosti i kontrola okoline.</i>
<i>Richard D. Lewis</i>	2006.	<i>Razlikuje tri tipa kultura prema njihovu komunikacijskom stilu: linearno aktivne, multiaktivne i reaktivne kulture.</i>

Izvor: autorice

Spomenute taksonomije polaze od definiranja temeljnih dimenzija ili čimbenika koji u velikoj mjeri utječu na oblikovanje nacionalne kulture, pa tako kreću od odnosa pojedinca prema vremenu ili prostoru (Hall i Kluckhohn i Strodtbeck) te prema stilu komunikacije (Hall i Lewis). Zamjetan je utjecaj Hofstedeove taksonomije na temelju koje je Schwartz razvio svoju taksonomiju utvrdivši da postoje određene vrijednosti kulture koje mogu postojati unutar i individualističke i kolektivističke kulture poput potrebe za nacionalnom, obiteljskom i osobnom sigurnošću kao i jednakost i socijalna pravda. Također, utjecaj Hofstedeove taksonomije vidljiv je i kod taksonomije Trompenaarsa i Hampden-Turnera u kojoj kao jednu od dimenzija kulture definiraju i komunitarne naspram individualističkih kultura (Hofstede tu dimenziju naziva individualizam naspram kolektivism) te fokus prema prošlosti ili budućnosti (Hofstede je naziva dugoročna naspram kratkoročne orijentacije). Bez obzira na spomenute sličnosti određenih taksonomija, svaka od njih pridonijela je boljemu razumijevanju utjecaja nacionalne kulture na ponašanje, stavove i norme pojedinih društava. Nacionalna kultura i njezin utjecaj na poslovanje bili su i ostat će zanimljivo područje znanstvenoga istraživanja iz različitih perspektiva. S obzirom na značajne promjene zadnjih godina, pokazuje se potreba provođenja empirijskih istraživanja u kontekstu navedenih taksonomija kako bi se mogao analizirati njihov sraz u poslovnome okružju. Također,

pokazuje se potreba analiziranja učinkovitosti pojedinih dimenzija kulturnih taksonomija u kontekstu digitalne transformacije poslovanja i upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

## Literatura

- Adler, Nancy J. – Jelinek, Mariann (1986) „Is ‘Organization culture’ culture bound?“, *Human Resource Management*, 25 (1), 73-90.
- Boscari, Stefania i dr. (2018) „National culture and operations management: a structured literature review“, *International journal of production research*, 56, 6314-6331.
- Desender, Kurt A. – Castro, Christian E. – De Leon, Sergio Antonio Escamilla, (2011) „Earnings Management and Cultural Values“, *The American Journal of Economics and Sociology*, 70 (3), 640-670.
- Earley, Christopher P. – Mosakowski, Elaine (2004) „Cultural intelligence“, *Harvard business review*, <<https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>> (21. prosinca 2022.).
- Fang, Fang – Schei, Vidar – Selart, Marcus (2018) „Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence“, *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.
- Freitag, Alan R. – Stokes, Ashli Quesinberry (2009) *Global Public Relations: Spanning Borders, Spanning Cultures*, London – New York: Routledge.
- Gjuraj, Edlira (2013) „The importance of national culture studies in the organizational context“, *European scientific journal*, 9 (11), 160-180.
- Gouveia, Valdiney V. – Ros, María (2000) „Hofstede and Schwartz’s models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables“, *Psicothema*, 12 (Suppl.), 25-33.
- Hall, Edward T. – Hall, Mildred (2003) „Key concepts: underlying structures of culture“, u: Thomas, David C. (ur.), *Readings and cases in international management: a cross-cultural perspective*, London – New Delhi: Sage Publications.
- Hall, Robert E. – Jones, Charles I. (1998) „Why do some countries produce so much more output per worker than others?“, *The quarterly journal of economics*, 114 (1), 83-116.

- Hall, Edward T. (1960) „The Silent Language in Overseas Business“, *Harvard business review*, <<https://hbr.org/1960/05/the-silent-language-in-overseas-business>> (21. prosinca 2022.).
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond culture*, New York: Anchor books, Doubleday.
- Hills, Michael D. (2002) „Kluckhohn and Strodtbeck’s Values Orientation Theory“, *Online Readings in Psychology and Culture*, 4 (4), 3-14.
- Hofstede, Geert (1994) „The business of international business is culture“, *International Business Review*, 3 (1), 1–14.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan – Minkov, Michael (2010) *Cultures and organizations: Software of the mind*, 3. izd., New York: McGraw-Hill.
- Iglton, Teri [Eagleton, Terry] (2017) *Kultura*, Beograd: Clio.
- Lazibat, Tonći i dr. (2020) *Međunarodno poslovanje*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- Lazibat, Tonći – Petljak, Kristina – Damić, Mate (2018) „Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku“, *Zbornik Sveučilišta Libertas*, 3 (3), 293-302.
- Lewis, Richard D. (2006) *When Cultures Collides: Leading across Cultures*, Boston – London: Nicholas Brealey International.
- Mansaray, Hassan Elsan – Mansaray, Hassan Elsan Jnr. (2020) „The Connection between National Culture and Organizational Culture: A Literature Review“, *Britain International of Humanities and Social Sciences Journal*, 2 (1), 179-189.
- Matijević, Sandra – Vrdoljak Raguz, Ivona – Filipović, Davor (2015) „The role of national culture in contemporary business environment“, *DIEM: Dubrovnik international economic meeting*, 2 (1), 457-469.
- Minkov, Michael – Hofstede, Geert (2011) „The evolution of Hofstede’s doctrine“, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18 (1), 10-20.
- Nakata, Cheryl – Sivakumar, K. (1996) „National Culture and New Product Development: An Integrative Review“, *Journal of Marketing*, 60 (1), 61-72.
- Nardon, Luciana – Steers, Richard M. (2009) „The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture“, u: Bhagat,

- Rabi S. – Steers, Richard M. (ur.), *Cambridge Handbook of Culture, Organization, and Work*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Piršl, Elvi (2012) „Interkulturalna kompetencija i/ili kulturna inteligencija?“, u: Hrvatić, Neven – Klapan, Anita (ur.), *Pedagogija i kultura*, Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo, 333-343.
  - Rajh, Edo – Budak, Jelena – Anić, Ivan-Damir (2016) „Hofstede’s cultural value survey in Croatia: Examining regional differences“, *Društvena istraživanja*, 25 (3), 309-327.
  - Rockstuhl, Thomas i dr. (2011) „Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World“, *Journal of Social Issues*, 67 (4), 825-840.
  - Rogers, Everett M. – Hart, William B. – Miike, Yoshitaka (2002) „Erward T. Hall and history of intercultural communication: The United States and Japan“, *Keio communication review*, 24 (3), 3-26.
  - Sagiv, Lilach – Schwartz, Shalom H. – Arieli, Sharon (2011) „Personal Values, National Culture and Organizations: Insights Applying the Schwartz Value Framework“, u: Ashkanasy, Neal M. – Wilderom, Celeste P. M. – Peterson, Mark F. (ur.), *The handbook of organizational culture and climate*, 2. izd., Newbury Park: Sage.
  - Samovar, Larry A. – Porter, Richard E. – McDaniel, Edwin R. (2013) *Komunikacija između kultura*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
  - Santos Natario, Maria Manuela – Canada Abreu Nunes, L. M. – Gonçalves Oliveira, Aida C. (2012) „Identify Cultural Patterns in ten cities of Guarda and Covilha“, *Tekhne – Review of Applied Management Studies*, 10 (1), 27-38.
  - Schwartz, Shalom H. (1994) „Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values“, u: Kim, Uichol i dr. (ur.) *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, New York: Sage Publications.
  - Segetlija, Zdenko (2003) „Razvoj distribucijskih kanala u međunarodnom marketingu“, *Ekonomski vjesnik*, 1-2, (16), 75-85.
  - Skoko, Božo (2021) *Strateško komuniciranje država: Javna diplomacija, brendiranje država i nacija, međunarodni odnosi s javnošću*, Zagreb: Synopsis.
  - Sorokin, Pitirim (2016) *Društvena i kulturna dinamika*, Zagreb: Jesenski i Turk.

- Tomas, Dejvid K. [Thomas, David C.] – Ikson, Ker [Inkson, Kerr C.] (2011) *Kulturna inteligencija*, Beograd: Clio.
- Topić Stipić, Davorka – Tomaš, Antonia – Leko, Ornela (2021) „Organizacijska osobnost i kultura“, *Mostariensia*, 25 (1-2), 253-267.
- Trompenaars, Fons – Hampden-Turner, Charles (1997) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, New York i dr.: McGraw-Hill.
- Tuleja, Elizabeth E. (2022) *Intercultural Communication for Global Business: How Leaders Communicate for Success*, 2. izd., New York: Routledge.
- Van Dyne, Linn – Ang, Soon – Livermore, David (2010) „Cultural Intelligence: Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World“: u Hannum, Kelly M. – McFeeters, Belinda B. – Booysen, Lize (ur.), *Leading Across Differences: Cases and Perspectives*, San Francisco: Pfeiffer.
- Yeganeh, Hamid – Zhan, Su (2007) „Comprehending core cultural orientations of Iranian managers“, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14 (4), 336-353.
- Zelenkova, Anna (2020) „Using Cultural Taxonomies to Understand Intercultural Relations in Business, u: Michalik, Urszula (ur.), *Exploring Business and Language Culture*, Cham: Springer.

## UNDERSTANDING OF NATIONAL CULTURE TAXONOMIES IN BUSINESS ENVIRONMENT

### Abstract

*The complex and globalized business practice as well as the intensive interaction of the companies with foreign markets pay special attention to the understanding of different national cultures. The culture of a nation has a huge influence onto the economic development and the structure of the economy, political happenings and legislation of the country, organizational culture as well as both internal and external manners of communication in the companies and onto the consumer behaviour. That is the reason why national culture has recently become one of the most investigated*

---

*constructs in international business. Numerous research address the issues of intercultural business and communication and acquiring cultural intelligence. In order to understand the concepts related to international business in the context of globalization and in order to understand the importance of national culture, this paper presents a theoretical overview of the issues related to the importance of the construct of national culture in international business. On one hand we deal with the concept of culture. On the other hand we deal with the intercultural adjustment and national culture taxonomy described by Hall, Hofstede, Kluckhohn and Strodtbeck, Schwartz, Trompenaar and Hampden-Turner as well as Lewis. The paper presents a detailed overview and comparison of the mentioned national culture taxonomies.*

*Keywords: national culture; international business; interkultural adjustment; culture taxonomies.*