

## STILOVI POSLOVNOG PREGOVARANJA S KULTUROLOŠKOG ASPEKTA

*Zvonko Čapko<sup>1</sup>, Ana Babić<sup>1</sup>, Anamarija Zron<sup>2</sup>*

*Ekonomski fakultet, Katedra za informacijske znanosti, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Hrvatska<sup>1</sup>*

*Rijeka, Hrvatska<sup>2</sup>*

### *Sažetak*

Na temelju načina, stilova i karakteristika poslovnog pregovaranja te kulturoloških aspekata, odnosno kulture visokog i niskog konteksta provedeno je istraživanje visokog menadžmenta u četirima europskim zemljama. Svrha je ovoga istraživanja popuniti istraživački jaz zbog nedovoljne istraženosti na polju stilova i karakteristika poslovnog pregovaranja s kulturološkog aspekta te obogatiti znanstveni korpus istraživanjima novijeg datuma. Provedena je metoda intervjua, komparacije, analize i sinteze kako bi se utvrdio kulturološki kontekst te spoznalo je li došlo do promjena u poslovnom pregovaranju kada se radi o sklonostima prema neformalnom uvodu u pregovaranje, tempu pregovaranja, neverbalnoj komunikaciji (gestikulacijama), sklonosti prema stvaranju osobnih odnosa, iskazivanju emocija i međusobnom darivanju. Istraživanje je pokazalo kako promjene u načinu poslovnog pregovaranja puno brže prihvaćaju zemlje nisko kontekstualne kulture, kao što su Njemačka i Švedska. Dok se zemlje visoko kontekstualne kulture, poput Hrvatske i Bosne i Hercegovine, još uvijek drže ustaljenih karakteristika poslovnog pregovaranja. Budući da su ispitivane odgovorne osobe, najveću prepreku ovom radu predstavljalo je vremensko trajanje istraživanja, s obzirom na širinu teme s usklađivanjem brojnih obveza ispitanika.

### *Ključne riječi*

poslovno pregovaranje, kultura pregovaranja, stilovi pregovaranja, visoko kontekstualna kultura, nisko kontekstualna kultura

## UVOD

Proces pregovaranja predstavlja ključni element u postizanju bilo kakvog dogovora, posebice u poslovnoj sferi. Stoga je izrazito važno imati duboko razumijevanje kulture komuniciranja zemlje s kojom se pregovara kako bi se izvukao maksimalni potencijal iz pregovaračke situacije. Da bi to bilo moguće, za početak, treba pronaći značajke koje se vežu uz pojedini kontekst te ih usporediti s trenutnim načinom pregovaranja u poduzećima kako bi se uvidjelo je li došlo do promjena u odnosu na uvriježena mišljenja. Živimo u vremenu gdje se i promjene i mentalitet ljudi izrazito brzo mijenja, u nekim zemljama više, u nekima manje, pa su pregovori u multikulturalnom okruženju postali

svakodnevnica. Poglavitito se prethodno rečeno odnosi na Hrvatsku i Bosnu i Hercegovinu, s obzirom na to da vrlo mali broj radova u svoje istraživanje uključuje ove dvije zemlje. No, oni koji su se odvažili na takav pothvat, nisu se usredotočili na ključno pitanje povezano s time - pregovaraju li poduzeća koja su dijelom visoko kontekstualne kulture još uvijek prema uvriježenim mišljenjima koja se pripisuju visokom kontekstu te kakvo je stanje s poduzećima koja su dijelom nisko kontekstualne kulture. Proveden je intervjua baziran na manjem uzorku koji će omogućiti vjerodostojne rezultate, s obzirom na to da se ispitivanje vrši uživo te s konkretnim i jednostavnim pitanjima dolazi se do odgovora

koji će dati jasniju sliku vezanu uz problematiku rada.

Ukratko, vidjet će se, pregovaraju li poduzeća iz svih četiriju zemalja prema karakteristikama koje su, kao što je navedeno, uvriježena mišljenja ili je došlo do promjena od zadnjih značajnih istraživanja. Pitanja iz intervjua bit će postavljena vlasnicima tvrtki (top menadžment) ili odgovornim osobama u poduzećima (middle menadžment) koji moraju imati barem dvije godine iskustva kako bi bili kompetentni pružiti odgovore za ovo istraživanje. Ghauri i Usunier (2003) istraživali su elemente koji će predstavljati temelj prema kojem će se formirati pitanja za intervju. Odnose se na neformalni uvod u pregovore, emocije, stvaranje osobnih odnosa, poklone (darove), tempo pregovora te neverbalnu komunikaciju/1/.

Hall (1981) je predstavio model u kojem je kultura poslovnog pregovaranja podijeljena na zemlje visokog i niskog konteksta, a upravo taj model bit će osnova ovoga rada/2/. Prema uvriježenim mišljenjima, poduzeća iz zemalja koja su dijelom visoko kontekstualne kulture trebala bi koristiti stilove i karakteristike vezane uz kulturu visokog konteksta, a jednak scenarij očekuje se i kod poduzeća koja su dijelom nisko kontekstualne kulture. Je li to zbilja tako? Prema predmetnom istraživanju poduzeća iz zemalja visoko kontekstualne kulture (Hrvatska i Bosna i Hercegovina) uistinu i pregovaraju prema karakteristikama koje se vežu uz visoki kontekst, dok kod poduzeća koja su dijelom nisko kontekstualne kulture (Njemačka i Švedska) priča se mijenja i ponešto je drugačija. Može li se to pripisati tome što se zemlje koje su dijelom visoko kontekstualne kulture smatraju tradicionalnima te sa svojim već ustaljenim načinom poslovnog pregovaranja ne ostavljaju prostora promjenama koje bi bile ključne za rast i razvitak? Ili jednostavno nezainteresiranost igra glavnu ulogu. Odgovore na ova i još mnoga pitanja pojasnit će ovaj rad na jednostavan i strukturiran način.

Teoretičari komuniciranja identificirali su karakteristike obrasca ponašanja u heterogenim kulturama te ih odredili kao društva niskog konteksta, za razliku od društava visokog konteksta karakterističnih po obrascima ponašanja u homogenim kulturama/3/. Upravo ovaj kontrast vidljiv je kod jedne velesile poput Njemačke u kojoj vlada izrazita heterogenost dok na drugoj strani nalazi se Bosna i Hercegovina

koja je odličan primjer homogenosti kako u kulturi tako i u ostalim poljima. Ključna je činjenica uvidjeti postoji li pomak u vezi poslovnog pregovaranja danas i uvriježenih mišljenja koja se ogledaju u obliku karakteristika za pojedinu kontekstualnost. Putem ustupljenih odgovora iz intervjua, dovoljno je pogledati poduzeće iz Njemačke koje je velikim dijelom prisvojilo karakteristike i jedne i druge kontekstualnosti, dok poduzeća u Hrvatskoj, a također i u Bosni i Hercegovini, pregovaraju na jedan kontinuirani način koji u većini elemenata nije sklon promjenama.

U prvom dijelu rada prikazan je ukratko pregled literature. Drugi dio odnosi se na vrste kulture poslovnog pregovaranja zajedno s najznačajnijom podjelom na kulturu visokog konteksta i kulturu niskog konteksta. Također opisani su i kulturni običaji te način poslovnog pregovaranja u zemljama interesa. Treći dio, najvažniji, odnosi se na uzorak i rezultate empirijskog istraživanja. Tko se koristio sličnom metodom te zašto je ovo polje još uvijek ipak nedovoljno istraženo? Mnogi odgovori na pitanja te nedoumice zbog kojih je i nastala želja za ovim istraživanjem biti će razriješeni i pojašnjeni. Završni dio rada odnosi se na generalne rezultate, koje su to prepreke u ovom istraživanju bile, kako su se te prepreke riješile te potencijalno daljnje istraživanje nalazi se na kraju ovoga rada.

## PREGLED LITERATURE

Pojam pregovaranja pojavljuje se u knjigama starim i nekoliko stotina godina. Može se zaključiti da se s vremenom definicija ovog termina širila i mijenjala. U ranijim godinama prošlog stoljeća pregovaralo se zbog osnovnih bioloških potreba poput vode i hrane, a kako se ljudska rasa razvijala i napredovala, tako se i značenje samog pojma pregovaranja dosta promijenilo.

Ghauri i Usunier (2003) smatrali su kako je pregovaranje osnovna ljudska aktivnost koja se prožima našim životima i upravlja našim odnosima, poglavito u odnosu između muža i žene, djece i roditelja, kupca i prodavača itd. Nadalje, napominju kako u nekim od tih pregovora uloženi nisu tako veliki te prema tome nije potrebno unaprijed planirati proces i ishod, ali u nekim slučajevima, kao što su poslovni

odnosi, ulozi su veliki i potrebno je unaprijed pripremiti se, planirati i pažljivije pregovarati/4/. Olekalns i Weingart (2008) govore kako je pregovaranje dinamičan proces u kojem pregovarači mijenjaju svoje strategije kao odgovor jedni na druge te vjeruju kako je uzajamnu prilagodbu najbolje interpretirati kao proces u kojem je ključna odrednica sposobnost pregovarača da identificira obostrano korisna rješenja/5/.

Saorin-Iborra, Redondo-Cano i Revuelto-Taboada (2013) posebno su istaknuli kako je važno razumjeti utjecaj pregovaračkog konteksta na ponašanje samog pregovarača jer jedino na taj način mogu se predvidjeti reakcije i potezi suprotne strane te naposljetku ostvariti sporazum/6/.

Prema Brett-u (2017) suvremeno poslovanje i pregovaranje u globalnom okruženju zahtijevaju od pregovarača dublje razumijevanje kulturoloških razlika i načina na koji se te razlike odražavaju na interese i primijenjene strategije u pregovaračkom procesu/7/.

Blume (2017) ukazuje kako nedovoljno poznavanje međukulturnih razlika u stilovima rješavanja sukoba može dovesti do velikih frustracija jer pregovaračke strane nisu upoznate s različitim kulturnim stajalištima/8/. Szkuclarek, Osland, Nardon & Zander (2020) navode kako je komunikacija srž većine međunarodnih poslovnih operacija. Organizacije se stvaraju, upravljaju, vode i raspadaju kroz komunikaciju koja ima glavnu ulogu u razmjeni znanja, razvoju i održavanju odnosa, pregovaranju o poslovima te uspostavljanju i očuvanju partnerstava. Uspješna komunikacija sve se više prepoznaje kao kritičan čimbenik u poslovanju multinacionalnih korporacija, na međuljudskoj, grupnoj i organizacijskoj razini/9/.

Jednako tako, suvremeni poslovni uvjeti vrlo često rezultiraju situacijama u kojima se moraju donositi složene odluke s dugoročnim posljedicama, a složene odluke su poistovječene s društvenim i kulturnim vrijednostima koje su ugrađene u svakom pojedincu/10/.

Istraživanje kulturoloških razlika koje utječu na stilove odlučivanja proveli su Dabić, Podrug i Tipurić (2015) uspoređujući četiri države – Hrvatsku, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu i Mađarsku. Rezultati su pokazali kako su Hrvatska i Bosna i Hercegovina vrlo slične te kako

imaju oprezniji pristup kada dođe do odlučivanja i donošenja odluka/11/.

## KULTURA PREGOVARANJA

Kultura je prije svega ključni igrač u poslovanju na međunarodnoj sceni. Ukoliko se strani ulagač "stopi" s kulturom druge zajednice, postigao je uspjeh na poslovnoj sceni/12/. Hoće li kultura biti visoko ili nisko kontekstualna ovisiti će o broju dodatnih informacija za razumijevanje određene društvene situacije.

Dakle, ako je kontekst neke kulture sveden na jako mali broj informacija za opisivanje i razumijevanje društvene situacije, tu kulturu smatramo nisko kontekstualnom. U suprotnome, kultura gdje postoji veliki broj informacija za razumijevanje i opis određene društvene situacije spada u skupinu kultura visokog konteksta. Autor također navodi da se za zemlje koje su dijelom kulture visokog konteksta smatra kako u pregovorima iziskuju veliku količinu dodatnih informacija kako bi situaciju mogle na što bolji način razumjeti. Bitno je napomenuti kako izgovorene riječi ne treba doslovno shvaćati i direktno tumačiti, već je potrebno razumjeti dublji smisao i kontekst poruke koja se želi prenijeti. Zajedno s prethodno rečenim, navodi se donekle i logičan zaključak kako se u zemljama visokog konteksta posebna pažnja pridaje neverbalnoj komunikaciji /13/.

Ono što se podrazumijeva pod neverbalnim signalom ne odnosi se samo na razne ekspresije lica i pokrete tijela već i na ambijent kao i titule i službeni status osobe. Prema Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić, Drašković (2019) pod neverbalnom komunikacijom podrazumijeva se sve što sudjeluje u razgovoru, a nije govor/14/. Također, u kontekstu neverbalne komunikacije s naglaskom na emocije, Tracy, Randles, Steckler (2015) posebno ističu kako je izražavanje emocija jedan od ključnih elemenata u smislu društvene interakcije i ponašanja/15/.

Pregovori u kulturama visokog konteksta traju jako dugo jer je njihov cilj upoznati poslovnog partnera prije nego li se prijeđe na razgovor o poslu. Razlog se može pronaći u tome što bez ovakve pripreme pregovarač bi bio u još lošijoj poziciji kada dođe do razumijevanja skrivenih poruka/16/.

I Tubbs (2012) navodi kako su pripadnici kultura visokog konteksta u mogućnosti bolje razumjeti

neverbalno ponašanje i komunikaciju za razliku od pripadnika kulture niskog konteksta. Stoga je jasno kako u visoko kontekstualnoj kulturi govore relativno manje, a slušaju više/17/.

Zemlje koje su dijelom kulture niskog konteksta smatraju se komunikativno jednostavnije te daju prednost izravnoj i jednostavnoj komunikaciji. Inzistira se na kratkim i direktnim odgovorima bez prevelikog okolišanja, za tumačenje poruka ne traže se dodatne informacije i ne pridaje se važnost neverbalnoj komunikaciji. Pregovori kod zemalja koje pripadaju nisko kontekstualnoj kulturi u načelu ne traju predugo te neobvezatno čavrljanje smatra se nepotrebnim. Odmah pri kratkom upoznavanju prelazi se na razgovor o poslu, ne teži se dugoročnoj suradnji i dobrim

međuljudskim odnosima, cilj je poprilično jasan, a to je sklopiti ugovor za određeni posao i izvršiti potpisano/18/. Tubbs (2012) stavlja veliki naglasak na to kako pripadnici kultura niskog konteksta teže direktnoj i eksplicitnoj komunikaciji te da stavljaju naglasak na verbalne poruke i informacije koje se njima dijele/19/.

Hall (1981) navodi kako cilj nije odrediti koja je od kultura (kontekstualnosti) bolja ili lošija već je bitno uočiti da su obje iznimno različite u svom djelovanju te kako je i jedan i drugi sustav reprezentativan u svojoj domeni djelovanja/20/.

Na slici 1 može se vidjeti na primjeru većih zemalja u svijetu kakvu važnost kontekst ima za svaku od njih.

Tablica 5. Važnost kulturološkog konteksta u različitim zemljama svijeta

Japan	<b>Visoka važnost konteksta</b>
arapske zemlje	
zemlje Južne Amerike	
Španjolska	
Italija	
Velika Britanija	
Francuska	
SAD	
skandinavske zemlje	
Njemačka	
Švicarska	
<b>Niska važnost konteksta</b>	

Izvor: Cateora i sur., 2011.

Budući da su u istraživanje uključena poduzeća iz Njemačke i Švedske i u Tablici 1 prema istraživanju koje su proveli Cateora, Gilly i Graham (2011) potvrđena je osnovna teza ovog rada o pripadnosti ovih država nisko kontekstualnoj kulturi koje su uz Švicarku poznate po niskoj važnosti konteksta/21/.

## VISOKO KONTEKSTUALNA KULTURA

Visoko kontekstualna kultura u ovom istraživanju odnosi se na Hrvatsku i Bosnu i Hercegovinu. Tematikom poslovnog pregovaranja u hrvatskoj literaturi bavi se izrazito mali dio autora. Jedan od mogućih razloga nedovoljne pozornosti akademske javnosti vjerojatno leži i u činjenici da se pregovaranje sve donedavno smatralo

isključivo poslovnom ili diplomatskom vještinom koja se pripisuje posebno sposobnim i nadarenim pojedincima ili ljudima s velikim poslovnim ili političkim iskustvom. Kao takvo pregovaranje se, smatraju mnogi, ne može naučiti iz knjiga/22/.

Tomašević Lišanin (2004) navodi kako pregovori u Hrvatskoj vremenski traju jako dugo: „Neki od pregovora trajali su više mjeseci, no ima i onih u kojima nije postignut pozitivan ishod i po nekoliko godina.“ – što indicira kako je tempo pregovora i donošenje odluka jako spor proces. Nadalje, opisuje kako se u Hrvatskoj opušteno pristupa poimanju vremena kao poslovnog i osobnog resursa te važnost koja se pridaje dobrim međuljudskim odnosima, čak i onda kada bi racionalni pristup poslu drukčije nalagao. Još je uvijek vrlo zastupljen običaj dogovaranja poslova

izvan poslovnih objekata, relativno visoko značenje preporuka trećih osoba, davanje poklona i ugošćivanje poslovnih partnera/23/. Lewis (2006) je naveo kako su osobni kontakt, prijateljstvo i uzajamno povjerenje najbitnije stavke u procesu pregovora s Hrvatima/24/.

Ghauri i Usunier (2003) smatraju kako je faza prije samih pregovora često važnija od formalnih pregovora u međunarodnome poslovnom odnosu. Društveni, neformalni odnosi razvijeni između pregovarača u ovoj fazi mogu biti od velike pomoći, a povjerenje i samopouzdanje stečeno ovim odnosima povećava šanse za sporazum/25/ - ovakvim načelom poslovanja vode se, prije svega, zemlje visoko kontekstualne kulture (poput Hrvatske i Bosne i Hercegovine) koje naglašavaju neformalan uvod u pregovore i stvaranje osobnih odnosa, dok se zemlje nisko kontekstualne kulture vode obrnutom logikom prilikom stupanja u pregovore.

Lažnjak (2011) govori kako Hrvatska kao jedna tranzicijska, postkomunistička zemlja još uvijek ima nizak inovacijski kapacitet i pati od deficita društvenog kapitala. Opterećena je tradicionalnim vrijednostima koje se smatraju nefunkcionalnima za inovacije, kao što su etatizam, kolektivizam, nedostatak kooperativnosti, nisko povjerenje u institucije, državni paternalizam i oportunitizam/26/. Kada bismo se kratko dotakli individualizma i kolektivizma, nekada se Hrvatska smatrala izrazito kolektivističkom zemljom, no prema istraživanjima Dabić, Tipurić i Podrug (2015) vidi se značajan pomak prema individualizmu/27/. I u ovom istraživanju vidjet će se kako većinu odluka u poduzećima koja su dijelom visoko kontekstualne kulture donose uglavnom samo direktori poduzeća.

Perkov, Primorac i Kozina (2016) u svom su istraživanju o „Važnosti pregovaranja kao sastavnom dijelu prodajnog procesa“ dobili pomalo razočaravajući rezultat koji je pokazao ogroman nedostatak svijesti zaposlenika o važnosti pripreme prije početka pregovora/28/. No, osim nedovoljne pripreme za pregovarački proces, Tomašević Lišanin (2004) istaknula je kako se u hrvatskim poduzećima ne pridaje važnost educiranju na tom polju, bilo zbog financijskih sredstava ili nedovoljnog razumijevanja problematike/29/.

Ghauri i Usunier (2003) o pitanju neverbalne komunikacije imaju jasno gledište: „U međukulturalnim pregovorima neverbalna

komunikacija, posebice u izražavanju emocija i odnosu pregovarača prema drugoj strani, katkad je važnija od govornog jezika. Neverbalna komunikacija može govoriti. Sviđanje i nesviđanje, napetost i svađa iskazuju se brojnim znakovima poput crvenila, stezanja mišića lica, hihotanja, otegnutog smijeha ili samo šutnje. Ljudi se, sjedeći, nagnu prema naprijed kada im se sviđa ono što govorite ili su zainteresirani za slušanje, ili sjednu na svoje sjedalo prekrivenih ruku ako im se ne sviđa poruka/30/.“ Upravo zbog prethodno navedenoga, zemlje visoko kontekstualne kulture veliku važnost pridaju neverbalnoj komunikaciji i emocijama.

Dabić, Tipurić i Podrug (2015) jedini su se dotaknuli pitanja Bosne i Hercegovine. Obradili su sličnu temu koja se odnosila na kulturalne razlike koje utječu na stil odlučivanja te tako pružili gotovo identične rezultate koji su se odnosili i na Hrvatsku - dug proces donošenja odluke (spor tempo), razmatranje svih verzija odluka i njihove moguće nedostatke, prikupljanje pouzdanih informacija, postavljanje jasnijih ciljeva i oprezniji pristup donošenju odluka/31/. Ghauri i Usunier (2003) u jednom dijelu opisuju kako komunikacijski nesporazumi u interkulturalnim pregovorima nerijetko rezultiraju povećanom razinom emocija, odnosno pregovarači su skloni odstupiti od racionalne i objektivne ocjene problematike te miješati subjektivnost i osjećaje s poslovnim stvarima/32/. Ovome su upravo sklonije zemlje koje su dijelom visoko kontekstualne kulture, obzirom da emocije često vode glavnu riječ. Bosna i Hercegovina najbolji je prikaz zemlje u kojoj se osjećaji pokazuju otvoreno, bez ustručavanja i srama. U procesu komunikacije često koriste gestikulaciju koja je sastavni dio neverbalne komunikacije. Upravo humor smatraju velikom taktičkom prednošću. Od suprotne strane vole dobiti poklon, ali ako i ne dobiju neće prema tome suditi, no uvijek će ih ugodno iznenaditi neki karakterističan dar ili alkoholno piće iz zemlje iz koje se dolazi. Izrazito su gostoljubivi, tako da nakon završetka sastanka obvezatno se ide na ručak ili večeru gdje je inicijator upravo sam domaćin.

## **NISKO KONTEKSTUALNA KULTURA**

Nisko kontekstualna kultura u ovom istraživanju odnosi se na Njemačku i Švedsku. Tijekom poslovnih sastanaka u Njemačkoj, privatne teme

najbolje je izbjegavati, što je potpuna suprotnost u odnosu na zemlje koje su dijelom visoko kontekstualne kulture. Nijemci se smatraju izrazito iskrenim i direktnim pregovaračima koji svoje neslaganje iskazuju bez ustručavanja. Karakterizira ih točnost, preciznost i formalnost koja je poglavito uočljiva u oslovljavanju s gospođo/gospodine i prezime. Ne dozvoljavaju kašnjenje, štoviše smatraju ga nekulturnim i uvredljivim/33/. Njemački su menadžeri uglavnom orijentirani na poslovne zadatke i uspješno odrađivanje istih, prilikom toga emocije se skrivaju, što je jedna od glavnih karakteristika za zemlje nisko kontekstualne kulture. Iznimno su disciplinirani i marljivi, a predanost radu lako je uočljiva. Poslovni od privatnog života strogo se odvaja! Neverbalna komunikacija svedena je na minimum, rijetko se šale, vicevi stranaca dovode ih u neugodnu situaciju, tako da, kada dođe do posla, humoru tu nema mjesta/34/. U toku sastanka ne pronalaze potrebu za spontanom razgovorom, izgradnja međusobnog odnosa nije im prioritet. U pregovorima su direktni, uvijek kažu što misle i postavljaju partneru precizna pitanja na koja očekuju odgovore. Tempo pregovora nije ni prebrz ni prespor, okarakterizirao bi se kao umjeren. Kada dođe do cjenkanja, ovaj narod ni u kojem slučaju ne upražnjava takvu praksu jer od suprotne strane očekuju kvalitetu i objektivnost koja je vezana uz svaki aspekt poslovanja/35/. Što se tiče odijevanja, ono je strogo formalno; za muškarce to bi se odnosilo na odijelo tamne boje, po mogućnosti crno, i bijela košulja, a za žene ili odijelo ili suknya koja je malo duža/36/. Kada dođe do darova, što uopće nije poželjno, pogotovo dar koji uključuje pivo, a taj dio poslovanja reguliran je i zakonom. Nijemci će inicirati završetak pregovora, a nakon toga običavaju pozvati poslovnog partnera na ručak. Tek tada može se razgovarati o neformalnim temama. Ghauri i Usunier (2003) opisuju kako je razmjena darova i uvjet reciprociteta sasvim normalna pojava u Aziji npr., ali se u mnogim zapadnim zemljama (poput Švedske, a posebice u Njemačkoj) smatraju bliskima mitu. Navode kako darovi jesu dio univerzalne tradicije ljubaznosti, međutim, granicu između dara i mita teško je definirati. Postavili su osnovne kriterije za razlikovanje ovih dvaju pojmova, neki od njih su: veličina, namjera, okolnosti u kojima se dar daje, itd./37/. Iako je ova granica vrlo tanka, zemljama koje pripadaju

visoko kontekstualnoj čini se da to ne predstavlja problem; Tomašević Lišanin (2004) opisuje kako je u Hrvatskoj i u Bosni i Hercegovini još uvijek vrlo zastupljeno davanje poklona i ugošćivanje poslovnih partnera/38/.

Šveđani vrlo slično pregovaraju kao i Nijemci. Za početak, prave vrlo jasnu razliku između privatnog i poslovnog života. Autor ističe kako bez obzira što znaju biti brižni, više su orijentirani na dogovor nego bilo kakve međuljudske odnose. Izrazito su profesionalni i važna im je predanost poslu i izvršavanju zadataka na vrijeme/39/. Prilikom ugovaranja posla jako im je bitna kvaliteta, brza isporuka i lijep dizajn. Također nisu zagovornici cjenkanja. Pregovore ne započinju neformalnim temama, odmah prelaze na razgovor o poslu, a nakon dogovora neobvezatno čavrljanje dolazi na red. Ne koriste se gestikulacijama, ne upražnjavaju glasno smijanje te ne pokazuju emocije. Cijene točnost, dok je kašnjenje na sastanak neprihvatljivo/40/,/41/,/42/. Švedski rukovoditelji općenito su spremniji riskirati uspoređujući kolege u drugim zemljama. Međunarodna studija pokazala je da Švedska ima daleko najniži "indeks izbjegavanja neizvjesnosti" među uspoređivanim zemljama, dok Japan ima najviši. Generalizirajući ovaj rezultat, možda bi se moglo reći da švedski menadžeri nisu toliko željni učiniti 'pravu' stvar sve dok daju sve od sebe/43/. U odnosu na prethodno rečeno, švedskim menadžerima ne predstavlja problem

preuzeti rizik i donijeti odluku koja neće uključivati pretjerano dug proces razmišljanja i premišljanja (tempo im je uglavnom brz). Ghauri i Usunier (2003) isto tako navode kako u Švedskoj i drugim skandinavskim zemljama, posao se rijetko odvija na bazi cjenkanja. Opisuju jedan primjer gdje su Kinezi (koji pripadaju visoko kontekstualnoj kulturi) nakon određenog vremenskog razdoblja dok su boravili u Skandinaviji shvatili kako oni posluju u potpuno drukčijem poslovnom ambijentu u odnosu na njih te su radi uspješnosti samih pregovora došli do zaključka kako će smanjiti pregovarački ton/44/.

Šveđani izbjegavaju bilo kakav sukob, poglavito oko osjetljivih tema, rezervirani su i ne toleriraju bilo kakvu površnost u razgovoru. Iako su dijelom nisko kontekstualne kulture za koju se veže individualizam, u Švedskoj čak postoji zakon prema kojem bi se sve važne odluke trebale raspraviti sa svim članovima osoblja prije

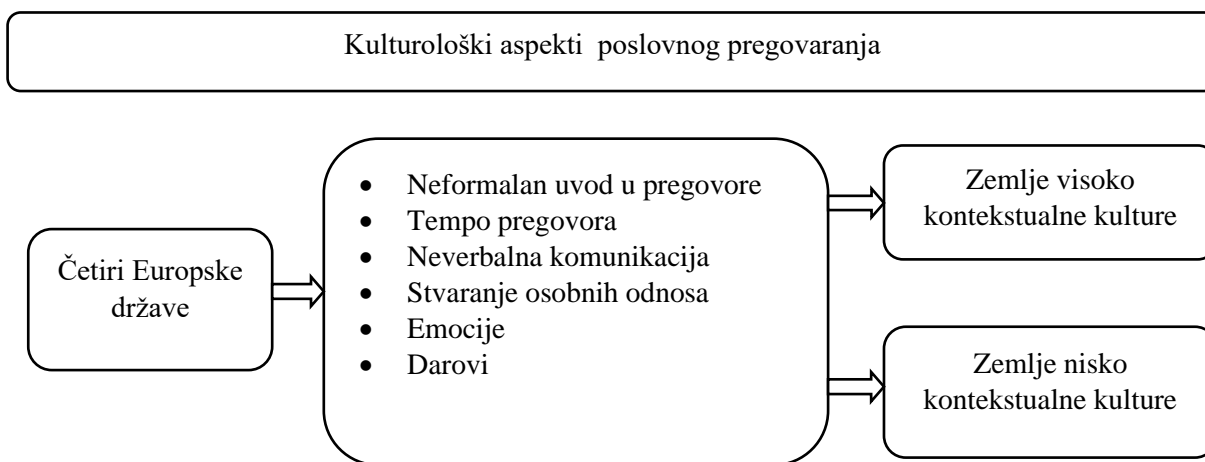
provedbe. Ne vole fizički kontakt, to je rezervirano samo za jako dobre prijatelje, no rukovanje za vrijeme upoznavanja ne spada u ovu kategoriju. Prilikom razgovora treba držati ujednačen ton kao i gledati ljude direktno u oči. Što se tiče darova, u nekim slučajevima ih uopće neće smjeti primiti, ali ako se osoba odluči na takvo nešto, treba jako puno istražiti kako bi im se poklonilo nešto što ih neće uvrijediti i što će biti profesionalno/45/. Bitno je za napomenuti kako Ghauri i Usunier (2003) tempo pregovora povezuju s vremenom, gdje vrijeme ima različito značenje i važnost u različitim kulturama. Dok je "vrijeme novac" za većinu zemalja u zapadnoj kulturi (poglavito u Njemačkoj i Švedskoj), ono nema takvu vrijednost koja mu se pridaje u mnogim kulturama npr. u Aziji, Latinskoj Americi i Africi (rečeno bi se odnosilo i na Hrvatsku te Bosnu i Hercegovinu). To utječe na tempo. Prema predstavljenom predmetu istraživanja i navedenom uzorku kreiran je konceptualni model istraživanja.

pregovora i točnost sastanaka. Za pregovarače je važno imati unaprijed informaciju o ponašanju suprotne strane u pogledu vremena. To će im pomoći da planiraju svoje vrijeme, kao i da imaju strpljenja/46/.

## 1. DEFINIRANJE UZORKA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovog rada istraživanje se provodilo na šest poduzeća, od kojih su dva iz Hrvatske, jedno iz Bosne i Hercegovine, dva iz Švedske te jedno iz Njemačke. Pitanja iz intervjua postavljena su odgovornim osobama iz pojedinih poduzeća (top ili middle menadžment) gdje svatko od njih ima duži radni staž (barem dvije godine) kako bi bio/bila kompetentan/a dati odgovore na tražena pitanja. U istraživanju je sudjelovalo šest ispitanika, obaju spolova.

Slika 1. Konceptualni model istraživanja



Izvor: autori

Odgovore na pitanja pružali su većinskim dijelom direktori poduzeća. U oba slučaja iz Hrvatske i za Vid-Mar d.o.o. i za Pellio d.o.o. to su bili direktori s radnim stažem duljim od petnaest godina. Iz Bosne i Hercegovine za poduzeće Crvena jabuka market d.o.o. predstavnik i odgovorna osoba koja je ustupila vrijeme bio je izvršni direktor s nešto više od pet godina iskustva. Iz poduzeća Sigma Connectivity AB kojem je sjedište u Švedskoj, prilika je bila razgovarati s osobom koja vodi odjel za ljudske resurse s tri godine iskustva na tom

radnom mjestu. U idućem razgovoru, s drugom švedskom firmom pod nazivom Boric Biuthyring AB, direktor je pružio drugačije načelo poslovanja te je važno napomenuti kako je uspješan poduzetnik već drugu godinu za redom. S područja Njemačke čast je bila razgovarati s generalnom menadžericom poduzeća H-Hotels GmbH kojoj je ovo primarni posao već osam godina.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Glavna orijentacija bila je na to kako bi prema uvriježenom mišljenju, prva tri ispitivana poduzeća, s područja Hrvatske i Bosne i Hercegovine u pregovorima trebala koristiti stil i karakteristike koje se vežu uz visoko kontekstualnu kulturu, dok druga tri ispitivana poduzeća kojima su sjedišta u Njemačkoj i

Švedskoj trebala bi pregovarati na način koji se veže uz nisko kontekstualnu kulturu.

U tablici 2 može se vidjeti sinteza osnovnih karakteristika koje se spominju kod svih četiriju zemalja. Kao što se može primijetiti zemlje koje spadaju u kategoriju visoko kontekstualne kulture imaju slična, štoviše gotovo ista obilježja, a sličan scenarij vidi se i kod zemalja koje spadaju u kategoriju nisko kontekstualne kulture.

Tablica 6. Karakteristike poslovnog pregovaranja kod zemalja visoko i nisko kontekstualne kulture

Zemlje	Neformalan uvod u pregovore	Tempo pregovora	Neverbalna komunikacija (gestikulacije)	Stvaranje osobnih odnosa	Emocije	Darovi
Hrvatska	Da	Spor	Da	Da	Da	Da
Bosna i Hercegovina	Da	Spor	Da	Da	Da	Da
Njemačka	Ne	Umjeren	Ne	Ne	Ne	Ne
Švedska	Ne	Brži	Ne	Ne	Ne	Ne (ali nije strogo ne kao za Njemačku)

Izvor: autori

U tablici 3 nalazi se prikaz rezultata istraživanja na temelju provedenih intervjua s predstavnicima svih šest poduzeća iz četiriju država. Također, u tablici su navedeni nazivi svih šest poduzeća.

Najveća razlika vidljiva je kod poduzeća H-Hotels GmbH koje ima sjedište u Njemačkoj te sitnija razlika kod poduzeća Boric Biuthyring iz Švedske. Odgovori koji se ne slažu s uvriježenim mišljenjima označeni su podebljanim slovima.

Tablica 7. Karakteristike poslovnog pregovaranja nakon provedenog istraživanja

Zemlje	Neformalan uvod u pregovore	Tempo pregovora	Neverbalna komunikacija (gestikulacije)	Stvaranje osobnih odnosa	Emocije	Darovi
Hrvatska (Vid-Mar i Pello)	Da	Spor	Da	Da	Da	Da
Bosna i Hercegovina (Crvena jabuka market)	Da	Spor	Da	Da	Da	Da
Njemačka (H-Hotels GmbH)	<b>Da</b>	I brz i spor (ovisi)	<b>Da</b>	<b>Da</b>	<b>Da</b>	Nikada
Švedska (Sigma Connectivity)	Ne	Brži	Ne	Ne	Ne	Ne
Švedska (Boric Biuthyring)	Ne	Brži	Ne	Ne	Ne	<b>Može i ne mora</b>

Izvor: autori

Nakon provedenog istraživanja rezultati u tablici 3 su pokazali da oba poduzeća iz Hrvatske i poduzeće iz Bosne i Hercegovine pregovaraju prema karakteristikama koje se vežu uz visoko kontekstualnu kulturu. Prema odgovorima iz intervjua, poduzeća Vid-Mar, Pello i Crvena

jabuka market pregovore uvijek započinju neobvezatnim temama. Naglasak stavljaju na jako dobro upoznavanje partnera te za konačno donošenje odluke potrebno im je puno duže vremena. Nadalje, neverbalni signali kao i iskazivanje emocija im uglavnom na svakom



sastanku predstavljaju jako bitne elemente, uvjereni su kako pogledom, gestikulacijom i emocijama nije moguće svjesno vladati te ističu da je upravo zbog toga neverbalna komunikacija odličan pokazatelj iskrenosti. Što se tiče tempa pregovora, navode sva tri poduzeća kako je to sporiji- razlozi su mnogi, ali generalno bi to bilo zbog jasnoće izrečenih prijedloga i ustupaka. Također, sva tri poduzeća ipak bi bila zadovoljnija sa suradnjom kada bi dobili dar od suprotne strane koja dolazi na pregovore. Neki od njih darove smatraju važnijim činiteljem, ali generalni je zaključak kako bi ipak voljeli dobiti karakterističan dar od posjetioaca.

Tijekom 2020. provedeno je istraživanje na uzorku od 256 poduzeća u Republici Hrvatskoj autora Martinović, Vojvodić i Pušić (2020) kako bi se istražio utjecaj odabranih obilježja hrvatskih pregovarača kao što je dob, pozicija u poduzeću i učestalost pregovaranja na kulturološke aspekte pregovaranja. U ovom kontekstu to su tituliranje, neverbalna komunikacija i iskazivanje emocija. Rezultati istraživanja ukazali su na postojanje pozitivne korelacije između sljedećih varijabli: iskazivanje emocija i učestalost pregovaranja, dob i tituliranje te učestalost pregovaranja i neverbalna komunikacija što je svojstveno za zemlje visoko kontekstualne kulture kao što je Hrvatska/47/.

Kada se pogledaju zemlje nisko kontekstualne kulture, slika je nešto drukčija. Oba poduzeća iz Švedske u 95% slučajeva pregovaraju prema karakteristikama koje se vežu uz nisko kontekstualnu kulturu, a ovih 5% odnosilo bi se na odgovor vezan uz očekivanje dara od partnera koji dolazi na poslovne pregovore i pruženog odgovora direktora poduzeća Boric Biuthyring. Naime, on neće odbiti dar, iako u nekim zakonima piše kako se ovakvoj praksi ne daje prednost. No, i u ovoj zemlji, poglavito u zadnjem desetljeću vidljiva je izrazita heterogenost te je nemoguće zaobići činjenicu kako se dio karakteristika visoko kontekstualne kulture također infiltrirao u ovu zemlju. U ostalim odgovorima poput priče o neobvezatnim tema, zamjećivanja neverbalnih signala, gledanja na emocije te tempa pregovora odgovori se slažu sa karakteristikama koje se pripisuju zemljama nisko kontekstualne kulture.

Kod Njemačke i poduzeća H-Hotels GmbH vide se razni odgovori. Što se tiče nekakvog osobnog upoznavanja partnera, iskazivanja emocija, kao i

priče o neobvezatnim temama prilikom pregovora – pruženi odgovori u većem postotku slažu se uz karakteristike visoko kontekstualne kulture. Generalna menadžerica uvjerena je kako neobvezatne teme i small talk uveliko razbijaju tremu i početnu neugodu. Također, neverbalni signali zajedno s iskazivanjem emocija predstavljaju joj bitan element što bi bila karakteristika visoko kontekstualne kulture; dok za izabrani tempo pregovora generalna menadžerica nije mogla pružiti jasan odgovor. Donošenje darova na sastanak partnera ne dolazi u obzir jer bi se moglo protumačiti kao mito - pruženi odgovor za navedeni element slaže se s karakteristikama koje se pripisuju nisko kontekstualnoj kulturi.

Sumirano, poduzeća iz Hrvatske: Vid-Mar i Pellio te poduzeće iz Bosne i Hercegovine: Crvena jabuka market u pregovorima koriste stilove i karakteristike koje se vežu uz visoko kontekstualnu kulturu, dok poduzeće iz Njemačke: H-Hotels GmbH ima elementa koji bi se povezali s karakteristikama koje se pripisuju visoko kontekstualnoj kulturi iako je dijelom nisko kontekstualne kulture. Kada dođe do poduzeća iz Švedske: Boric Biuthyring i Sigma Connectivity – iz odgovora se zaključuje kako u većini slučajeva ipak pregovaraju prema karakteristikama koje se pripisuju nisko kontekstualnoj kulturi.

U ovom istraživanju potvrđeno je kako su sva tri poduzeća koja su dijelom visoko kontekstualne kulture uistinu koristila stilove, karakteristike i način poslovnog pregovaranja koji se veže za ovaj kontekst. No, to ne mora biti slučaj za svako poduzeće iz pojedine zemlje koja se uvrštava u visoko kontekstualnu kulturu. Na pitanje zašto su ova tri poduzeća koja imaju sjedište u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini ipak pregovarala prema uvriježenim mišljenjima koja se vezuju uz zemlje visoko kontekstualne kulture navodi se sljedeći zaključak – ovo su poduzeća u kojima se ne pronalaze različiti profili ljudi (dok u većim korporacijama to je itekako slučaj) te na pregovore uglavnom odlaze jedino direktori svih triju ispitivanih poduzeća. Upravo zbog te neraznolikosti kao i već tradicionalnog načina poslovanja koji se veže uz ove dvije zemlje, istraživanje je rezultiralo takvim ishodom.

Na primjeru njemačkog poduzeća, može se vidjeti potpuno drukčiji pristup. Iako ova zemlja pripada nisko kontekstualnoj kulturi, poduzeće H-Hotels

GmbH u svojim pregovorima koristi dosta elemenata koji se pripisuju zemljama visoko kontekstualne kulture. Razlog takvog načina poslovnog pregovaranja može se pronaći u tome što je veliki broj doseljenika upravo iz zemalja koje su dijelom visoko kontekstualne kulture te su svoje običaje i vjerovanja infiltrirali u način poslovanja u Njemačkoj. Sukladno prethodno rečenome, Njemačka je najbolji primjer heterogene zemlje u pogledu različitih nacija koje žive na jednom prostoru, stoga rezultat istraživanja nije pretjerano iznenađujući. S obzirom na prethodna istraživanja prema kojima su se konstruirala uvriježena mišljenja, može se zaključiti kako je u Njemačkoj došlo do velikih promjena u pogledu kulture poslovnog pregovaranja i kontekstualnosti, gdje je samo na ovom primjeru utvrđeno kako poduzeće H-Hotels GmbH koristi karakteristike koje se povezuju uz visoki i niski kontekst, a s budućim istraživanjem i širenjem uzorka vjerojatnost je velika da bi se jednak trend odgovora nastavio.

U slučaju Švedske, oba poduzeća u većini slučajeva posluju prema karakteristikama koje se pripisuju zemljama niskog konteksta. No, u jednom odgovoru vezanom uz očekivanje dara od partnera, direktor poduzeća Boric Biuthyring pružio je odgovor koji je suprotan uvriježenom mišljenju koje postoji za zemlje nisko kontekstualne kulture. Takvo postupanje vrlo vjerojatno (osim što se demografija ove zemlje također uveliko promijenila) ima veze i s tim što su roditelji ispitanika porijeklom iz Bosne i Hercegovine te su tako i neki poslovni postupci (poput ovoga) roditelja već unaprijed možda i nesvjesno "usađeni" u njegovo načelo poslovanja te je zato takav odgovor pružen. Također, ispitanik je mlađe dobi, tek je otvorio vlastito poduzeće prije dvije godine te za razliku od ostalih ima puno kraći radni staž tako da bi tijekom poslovanja moglo doći do još promjena.

Bitno je još jednom napomenuti kako ovakav slučaj zasigurno neće vrijediti za svako poduzeće iz Hrvatske, Bosne i Hercegovine ili Njemačke i Švedske. Rezultati trenutno, s ovim uzorkom, nisu za generalizaciju, već su prema istraživanju odgovorne osobe iz ovih šest poduzeća sa svojim odgovorima ponudili informacije koje su pružile jasniju sliku vezanu uz pitanje je li navedena poduzeća pregovaraju ili ne pregovaraju prema karakteristikama koje se vežu uz kontekst kulture kojoj pripadaju. No, bez obzira na generalizaciju,

vidljivo je kako promjene puno brže prihvaćaju zemlje koje naglasak stavljaju na učenje i konstantno obrazovanje, poput Njemačke i Švedske, te je logičan slijed kako će takve zemlje puno brže napredovati za razliku od jedne Hrvatske i Bosne i Hercegovine koje još uvijek edukacije i seminare na temu poslovnog pregovaranja smatraju nebitnima. Autori Babić, Vukmirović i Čapko (2015) ističu važnost kontinuiranog učenja i ulaganja u kadrove, osobito korištenjem javno dostupnih servisa i javno dostupnih alata koji se temelje na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji putem koje je omogućena profesionalna suradnja diljem svijeta/48/.

Kako bi došlo do pomaka u ovim zemljama potrebna je hitna promjena u prethodno navedenim elementima i postupno prilagođavanje ostalim kulturama s obzirom na to da prema odgovorima, sva tri poduzeća koja su predstavnici visoko kontekstualne kulture pregovaraju u potpunosti prema karakteristikama koje se vežu uz visoki kontekst te ne pružaju prostor promjenama u pojedinim elementima koji bi bili ključni, poglavito za pregovore na širem području poput Europske unije čijom je članicom Hrvatska postala relativno nedavno, a Bosna i Hercegovina bi mogla u bliskoj budućnosti.

## ZAKLJUČAK

Ovaj rad, moglo bi se reći, samo je vrh sante leda koja se može prožimati izrazito duboko. Već prethodno u radu rečeno je kako su neki odgovori bili iznenađujući, a drugi – očekivani. Poduzeća koja su bila dijelom istraživanja s područja Hrvatske i Bosne i Hercegovine pružila su manje-više očekivane odgovore gdje je bilo za pretpostaviti kako će pregovarati na jedan ustaljeni i tradicionalni način. No, poneki odgovori ispitivanih osoba iz poduzeća Njemačke i Švedske pomalo su iznenađujući. Kako bi tvrtka bila konkurentna, mora se naučiti prilagođavati, što se poglavito vidi na primjeru Njemačke. Hrvatska i BiH su još u prošlim istraživanjima, koja su navedena kod Tomašević Lišanin (2004) te novijem od Dabić, Tipurić i Podrug (2015), imala gotovo jednake rezultate kao i u ovom istraživanju, gdje je vidljivo kako nekog značajnijeg pomaka prema promjenama u načinu pregovaranja nema.

Kako bi se dobio rezultat koji bi mogao dati generalni sud i primijeniti prethodno rečeno na veću populaciju, potrebno je uzeti uzorak koji bi omogućio takav krajnji ishod. No, bez obzira, kroz intervju i kroz razne teme koje su bile pokrivena, može se zaključiti kako veliki broj poslovnih partnera navedenih poduzeća iz Hrvatske i BiH ima vrlo sličan način pregovaranja, što mi daje za pravo reći kako velika većina tvrtki u ove dvije zemlje razmišlja i pregovara gotovo identično. Potpuno drugačija slika vidljiva je kod poduzeća iz Njemačke. Neki odgovori, poput zabrane preuzimanja darova od suprotne strane bili su iznenađujući jer ne mora svaki poklon predstavljati mito. No očekivano bi bilo kako neće imati vremena za bilo šta osim poslovne naravi s obzirom na to da tako nalažu uvriježena mišljenja, ali intervju je pružio drukčiju stranu gdje se vidi pomak prema razmišljanju koje u sebi sadrži karakteristike visoko kontekstualne kulture.

I s manjim uzorkom od svega šest poduzeća, istraživanje je trajalo dugo vremena s obzirom na to da je tema izrazito široka, a aktivno intervjuiranje i usklađivanje obaveza kako vlastitih tako i ispitanika bio je izazov za sebe. Jednako istraživanje, s jednakim ili sličnim pitanjima nad jednakim poduzećima trebalo bi se ponoviti za nekoliko godina kako bi se vidjelo je li došlo do promjena, a uz postojeća poduzeća i proširiti uzorak kako bi rezultati bili još vjerodostojniji.

Prema Hallu (1959): „Kultura je komunikacija, a komunikacija je kultura“/49/. Kao što većina zna, kultura kao pojam sam za sebe izrazito je kompleksan, a kada se tome pridoda i komunikacija i kontekst priča se tek zakomplicira. Istraživanje ovoga polja zahtjevno je, ali koliko je zahtjevno, toliko je zanimljivo. Veći uzorak omogućio bi puno više podataka koji bi se opet mogli usporediti s uvriježenim mišljenjima i ponuditi puno širu sliku nego što je ona trenutno.

#### Bilješke

- /1/ Ghauri, P. N. & Usunier, J. (2003). *International Business Negotiations* (2nd ed.). Oxford: Elsevier (Pergamon).
- /2/ Hall, Edward T. (1981). *Beyond Culture*, New York: Anchor Books/Doubleday, pp. 105-117.
- /3/ Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Zagreb: Lares plus d.o.o., p. 287.
- /4/ Ghauri, P. N. & Usunier, J. (2003)., op. cit., p. 3
- /5/ Olekalns, M., Weingart, L. R. (2008). *Emergent Negotiations: Stability and Shifts in Negotiation Dynamics*, Negotiation and Conflict Management Research. Dostupno: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1750-4716.2008.00008.x> (preuzeto: 12/7/2022).
- /6/ Saorin-Iborra, C. M., Redondo-Cano, A., Revuelto-Taboada, L. (2013). *How BATNAs perception impacts JVs negotiations*, Management Decision, p. 419. Dostupno: [https://www.academia.edu/26626859/How\\_BATNAs\\_perception\\_impacts\\_JVs\\_negotiations](https://www.academia.edu/26626859/How_BATNAs_perception_impacts_JVs_negotiations) (preuzeto: 12/7/2022)
- /7/ Brett, J. M. (2017). *Culture and negotiation strategy*, Journal of Business & Industrial Marketing, pp. 2-5. Dostupno: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2019/11/F1605-TarjomeFa-English.pdf> (preuzeto: 12/7/2022)
- /8/ Blume, A. W. (2017). *Social Issues in Living Color: Challenges and Solutions from the Perspective of Ethnic Minority Psychology*, Santa Barbara: Praeger, pp 283-289. Dostupno: <https://publisher.abc-clio.com/9781440833373/1> (preuzeto: 14/7/2022)
- /9/ Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). *Communication and culture in international business – Moving the field forward*, Journal of World Business, 55(3), 1-9, p.1. Dostupno: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951620300547?via%3Dihub> (preuzeto: 3/1/2023)
- /10/ Festing, M.; Dowling, P. J.; Weber, W.; Engle, A. D. (2011). *Internationales personal management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- /11/ Dabić, M., Podrug, N., Tipurić, D. (2015). *Cultural Differences Affecting Decision-Making Style: A Comparative Study Between 4 Countries*, Journal of Business Economics and Management. Dostupno: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/2661/2174> (preuzeto: 3/1/2023)
- /12/ Hercigonja, Z. (2017). *Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje*, Stručni rad, p. 172. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/272313> (preuzeto: 12/7/2022)
- /13/ Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd: Univerzitet Singidunum, pp. 26-29.
- /14/ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, p. 75. Dostupno: [https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf) (preuzeto: 3/1/2023.)
- /15/ Tracy, J. L., Randles, D., Steckler, C. M. (2015). *The nonverbal communication of emotions*, Current Opinion in Behavioral Sciences, pp. 25-30. Dostupno: [https://ubc-emotionlab.ca/wp-content/files\\_mf/tracyetalcurrentopinion2015.pdf](https://ubc-emotionlab.ca/wp-content/files_mf/tracyetalcurrentopinion2015.pdf) (preuzeto: 3/1/2023)

- /16/ Hecigonja Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin: Tiva tiskara, pp. 43-44.
- /17/ Tubbs, S. (2012). *Komunikacija: Principi i konteksti*, Clio, Beograd.
- /18/ Dobrijević, G. (2017), op. cit., pp. 26-27.
- /19/ Tubbs, S. (2012), op. cit.
- /20/ Hall, Edward T. (1981), op. cit., p. 108.
- /21/ Cateora, P.R., Gilly, M. C., Graham, J.L., (2011). *International Marketing*, Fifteenth Edition, New York: McGraw-Hill, pp. 136-137. Dostupno: [http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/Y7q5I7\\_international%20marketing%2015th.pdf](http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/Y7q5I7_international%20marketing%2015th.pdf) (preuzeto: 15/6/2022)
- /22/ Tomašević Lišanin, M., (2004). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, pp. 153. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/41454> (preuzeto: 7/6/2022)
- /23/ Tomašević Lišanin, M., (2004), op. cit., pp. 153-154.
- /24/ Lewis, R.D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, treće izdanje, Nicholas Brealey International, Boston. P. 311. Dostupno: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf> (preuzeto: 7/6/2022)
- /25/ Ghauri, P. N. & Usunier, J. (2003), op. cit., p. 10.
- /26/ Lažnjak, J., (2011). *Dimensions Of National Innovation Culture In Croatia : Content Validity of Hofstede's Dimensions*. Društvena istraživanja : journal for general social issues, p-1031. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/112671> (preuzeto: 7/6/2022)
- /27/ Dabić, M., Podrug, N., Tipurić, D. (2015), op. cit., 284.
- /28/ Perkov D., Primorac D., Kozina G. (2016). *Business negotiation as a crucial component of sales*. In: Proceedings of the the13th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Barcelona: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency and University North, p. 55. Dostupno: <https://researchleap.com/wp-content/uploads/2016/12/Business-Negotiation-as-a-Crucial-Component-of-Sales.pdf> (preuzeto: 8/7/2022)
- /29/ Tomašević Lišanin, M., (2004), op. cit., p. 154.
- /30/ Ghauri, P. N. & Usunier, J. (2003), op. cit., p. 19.
- /31/ Dabić, M., Podrug, N., Tipurić, D. (2015), op. cit., p. 279-285.
- /32/ Ghauri, P. N. & Usunier, J., op. cit. (2003), pp. 127-128.
- /33/ Lewis, R.D. (2006), op. cit., pp. 223-228.
- /34/ Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016): *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, p. 240.
- /35/ Dobrijević, G. (2017), op. cit., p. 162.
- /36/ Rumenčić, N. (2008). *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga: Beograd.
- /37/ Ghauri, P. N. & Usunier, J., op. cit. (2003), p. 19; pp. 443-444.
- /38/ Tomašević Lišanin, M., (2004), op. cit., p. 154.
- /39/ Lewis, R.D. (2006), op. cit., pp.337-344.
- /40/ Dobrijević, G. (2017), op. cit., p. 164.
- /41/ Lewis, R.D. (2006), op. cit., pp. 337-344.
- /42/ Lintzén, J., & Svedjeholm, A. (2006). *The Impact of Culture on Business Negotiations between Swedish and US Businessmen: A Case Study of Two Swedish Businessmen* (Doctoral dissertation, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial marketing and e-commerce), p. 25. Dostupno: [https://www.academia.edu/39454871/The\\_Impact\\_of\\_Culture\\_on\\_Business\\_Negotiations\\_between\\_Swedish\\_and\\_US\\_Businessmen\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Two\\_Swedish\\_Businessmen](https://www.academia.edu/39454871/The_Impact_of_Culture_on_Business_Negotiations_between_Swedish_and_US_Businessmen_A_Case_Study_of_Two_Swedish_Businessmen) (preuzeto: 5/1/2023)
- /43/ Arora, J. (2012). *Impact of Culture on Business Negotiations (Keeping in mind US and Sweden businessmen): A Minor Project on Masters of Business Administration (International Business)*. Amity International Business School, Amity University, Uttar Pradesh, p. 14. Dostupno: <https://www.scribd.com/document/207751926/Business-Negotiations#> (preuzeto: 3/1/2023)
- /44/ Ghauri, P. N. & Usunier, J., op. cit. (2003), p. 431.
- /45/ Lewis, R.D. (2006), op. cit., pp.337-344.
- /46/ Ghauri, P. N. & Usunier, J., op. cit. (2003), p. 13.
- /47/ Martinović, M., Vojvodić, K. i Pušić, A. (2020). *Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8 (1), 103-119. Dostupno: <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.13> (preuzeto: 17/1/2023)
- /48/ Babić, A., Vukmirović, S. & Čapko, Z. (2015). *Role of Information and Communication Technology in lifelong learning for employees in public administration*. U: Mašek Tonković, A. (ur.) 4. international scientific symposium "Economy of Eastern Croatia - vision and development", Proceedings.
- /49/ Hall Edward T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday; translated to Japanese in 1966 by Masao Kunihiro, Yoshimi Nagai and Mitsuko Saito as Chinmoku No Kotoba. Tokyo: Nanundo, p.186.

#### Literatura

1. Arora, J. (2012). *Impact of Culture on Business Negotiations (Keeping in mind US and Sweden businessmen): A Minor Project on Masters of Business Administration (International Business)*.

- Amity International Business School, Amity University, Uttar Pradesh. Dostupno: <https://www.scribd.com/document/207751926/Business-Negotiations#> (preuzeto: 3/1/2023)
2. Babić, A., Vukmirović, S. & Čapko, Z. (2015). Role of Information and Communication Technology in lifelong learning for employees in public administration. U: Mašek Tonković, A. (ur.) 4. international scientific symposium "Economy of Eastern Croatia - vision and development", Proceedings.
  3. Brett, J. M. (2017). Culture and negotiation strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing*. Dostupno: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2019/11/F1605-TarjomeFa-English.pdf> (preuzeto: 12/7/2022)
  4. Blume, A. W. (2017). *Social Issues in Living Color: Challenges and Solutions from the Perspective of Ethnic Minority Psychology*, Santa Barbara: Praeger. Dostupno: <https://publisher.abc-clio.com/9781440833373/1> (preuzeto: 14/7/2022)
  5. Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Zagreb: Lares plus d.o.o.
  6. Cateora, P.R., Gilly, M. C., Graham, J.L., (2011). *International Marketing*, Fifteenth Edition, New York: McGraw-Hill. Dostupno: [http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/Y7q5J7\\_international%20marketing%2015th.pdf](http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/Y7q5J7_international%20marketing%2015th.pdf) (preuzeto: 15/6/2022)
  7. Dabić, M., Podrug, N., Tipurić, D. (2015). Cultural Differences Affecting Decision-Making Style: A Comparative Study Between 4 Countries, *Journal of Business Economics and Management*. Dostupno: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/2661/2174> (preuzeto: 3/1/2023)
  8. Dobrijević, G. (2017). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
  9. Festing, M.; Dowling, P. J.; Weber, W.; Engle, A. D. (2011). *Internationales personal management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
  10. Ghauri, P. N., & Usunier, J. (2003). *International Business Negotiations* (2nd ed.). Oxford: Elsevier (Pergamon).
  11. Hall, Edward T. (1981). *Beyond Culture*, New York: Anchor Books/Doubleday.
  12. Hall Edward T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday; translated to Japanese in 1966 by Masao Kunihiro, Yoshimi Nagai and Mitsuko Saito as *Chinmoku No Kotoba*. Tokyo: Nanundo,
  13. Hecigonja Z. (2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju*, Varaždin: Tiva tiskara.
  14. Hercigonja, Z. (2017). *Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje*, Stručni rad, pp. 171-180. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/272313> (preuzeto: 12/7/2022)
  15. Lažnjak, J., (2011). *Dimensions Of National Innovation Culture In Croatia : Content Validity of Hofstede's Dimensions*. Društvena istraživanja : journal for general social issues. Dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/112671> (preuzeto: 7/6/2022)
  16. Lewis, R.D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, treće izdanje, Nicholas Brealey International, Boston. Dostupno: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf> (preuzeto: 7/6/2022)
  17. Lintzén, J., & Svedjeholm, A. (2006). *The Impact of Culture on Business Negotiations between Swedish and US Businessmen: A Case Study of Two Swedish Businessmen* (Doctoral dissertation, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial marketing and e-commerce). Dostupno: [https://www.academia.edu/39454871/The\\_Impact\\_of\\_Culture\\_on\\_Business\\_Negotiations\\_between\\_Swedish\\_and\\_US\\_Businessmen\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Two\\_Swedish\\_Businessmen](https://www.academia.edu/39454871/The_Impact_of_Culture_on_Business_Negotiations_between_Swedish_and_US_Businessmen_A_Case_Study_of_Two_Swedish_Businessmen) (preuzeto: 5/1/2023)
  18. Martinović, M., Vojvodić, K. i Pušić, A. (2020). *Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8 (1), 103-119. Dostupno: <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.13> (preuzeto: 17/1/2023)
  19. Olekalns, M., Weingart, L. R. (2008). *Emergent Negotiations: Stability and Shifts in Negotiation Dynamics*, *Negotiation and Conflict Management Research*. Dostupno: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1750-4716.2008.00008.x> (preuzeto: 12/7/2022)
  20. Perkov D., Primorac D., Kozina G. (2016). *Business negotiation as a crucial component of sales*. In: *Proceedings of the the 13th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Barcelona: Varaždin Development and Entrepreneurship Agency and University North. Dostupno: <https://researchleap.com/wp-content/uploads/2016/12/Business-Negotiation-as-a-Crucial-Component-of-Sales.pdf> (preuzeto: 8/7/2022)
  21. Rumenčić, N. (2008). *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga: Beograd.
  22. Saorin-Iborra, C. M., Redondo-Cano, A., Revuelto-Taboada, L. (2013). *How BATNAs perception impacts JVs negotiations*, *Management Decision*. Dostupno: [https://www.academia.edu/26626859/How\\_BATNAs\\_perception\\_impacts\\_JVs\\_negotiations](https://www.academia.edu/26626859/How_BATNAs_perception_impacts_JVs_negotiations) (preuzeto: 12/7/2022)
  23. Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). *Communication and culture in international business – Moving the field forward*. *Journal of World Business*, 55(3), 1-9. Dostupno: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951620300547?via%3Dihub> (preuzeto: 3/1/2023)

24. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Dostupno:[https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf) (preuzeto:3/1/2023.)
25. Tomašević Lišanin, M., (2004). Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Dostupno: <https://hrcaj.srce.hr/file/41454> (preuzeto: 7/6/2022)
26. Tracy, J. L., Randles, D., Steckler, C. M. (2015). The nonverbal communication of emotions, Current Opinion in Behavioral Sciences. Dostupno: [https://ubc-emotionlab.ca/wp-content/files\\_mf/tracyetalcurrentopinion2015.pdf](https://ubc-emotionlab.ca/wp-content/files_mf/tracyetalcurrentopinion2015.pdf) (preuzeto:3/1/2023)
27. Tubbs, S. (2012). Komunikacija: Principi i konteksti, Clio, Beograd.
28. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2016). Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

## STYLES OF BUSINESS NEGOTIATION FROM A CULTURAL ASPECT

*Zvonko Čapko<sup>1</sup>, Ana Babić<sup>1</sup>, Anamarija Zron<sup>2</sup>*

*Faculty of Economics and Business, Department of Information Sciences, University of Rijeka, Rijeka, Croatia<sup>1</sup>  
Rijeka, Croatia<sup>2</sup>*

### *Abstract*

Based on methods, styles and characteristics of business negotiation and cultural aspects, i.e. culture of high and low context, a survey was conducted among executives in four European countries. The aim of this research is to fill the research gap caused by the insufficient research in the field of styles and characteristics of business negotiation under cultural aspects and to enrich the scientific corpus with recent research results. The method of interview, comparison, analysis, and synthesis was used to determine the cultural context and to find out whether there have been changes in business negotiations in terms of the tendency to start negotiations informally, the pace of negotiations, nonverbal communication (gestures), the tendency to build personal relationships, the expression of emotions, and giving gifts to each other. The research found that countries with a low context culture, such as Germany and Sweden, are much quicker to accept changes in the way business negotiations are conducted, while countries with a high context culture, such as Croatia and Bosnia and Herzegovina, still adhere to the established characteristics of business negotiations. Since the responsible persons in the companies were interviewed, the main obstacle for this work was the time duration of the research considering the scope of the topic and the harmonization of the respondents commitments.

### *Keywords*

business negotiations, negotiation culture, negotiation styles, high context culture, low context culture