

UTJECAJ INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE KOMPETENTNOSTI NA POSLOVANJE MENADŽERA

Holubek, Sanela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:303771>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

SANELA HOLUBEK

UTJECAJ INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE KOMPETENTNOSTI
NA POSLOVANJE MENADŽERA

DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

UTJECAJ INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE KOMPETENTNOSTI
NA POSLOVANJE MENADŽERA
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Interkulturalna komunikacija u turizmu

Mentor:
Željka Kadlec, univ.spec.oec., v.pred.

Student:
Sanela Holubek, bacc.oec

VIROVITICA, 2021.

OBRAZAC 1b

ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Student/ica: **SANELA HOLUBEK** JMBAG: **0307012979**

Imenovani mentor: **Željka Kadlec, univ. spec. oec., v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Utjecaj interkulturalne komunikacijske kompetentnosti
na poslovanje menadžera*

Puni tekst zadatka diplomskog rada:

Prikupljajući i istražujući relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu studentica će dati uvid u teorijske odrednice interkulturalnog menadžmenta i aspekata interkulturalne komunikacijske kompetentnosti. Predstavljanjem specifičnosti interkulturalne komunikacijske kompetentnosti studentica će provesti analizu sadržaja te na temelju prikupljenih podataka odabranih zemalja (Amerika, Japan, Njemačka) predstaviti važnost interkulturalne kompetentnosti u međunarodnom poslovanju, čim će povezati teoretski i praktični dio rada.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 28.07.2021.

Rok za predaju gotovog rada: 20.09.2021.

Mentor:

Željka Kadlec, univ. spec. oec., v. pred.

Željka Kadlec

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

**UTJECAJ INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE
KOMPETENTNOSTI NA POSLOVANJE MENADŽERA
INFLUENCE OF INTERCULTURAL COMMUNICATION
COMPETENCE ON MANAGERS BUSINESS**

SAŽETAK- *Svrha ovoga rada je prikazati važnost interkulturalne kompetentnosti u međunarodnome poslovanju. Naime, interkulturalna kompetencija se smatra jednim od ključnih kompetencija menadžera u uvjetima globalnog poslovanja, gdje se od menadžera očekuje prihvaćanje i razumijevanje poslovnih suradnika bez obzira na njihovu kulturu ili identitet. Kultura stoga postaje važna sastavnica poslovnoga svijeta, gdje uvažavanje kulturnih raznolikosti dovodi do uspješnog poslovanja. U današnje vrijeme se poduzeća sve više okreću međunarodnome tržištu, gdje globalizacija pruža velike mogućnosti za razvoj i širenje poslovanja. S obzirom da prilikom poslovanja na međunarodnome tržištu dolazi do susreta menadžera različitih kultura, vrijednosti ili običaja, potrebno je razvijati interkulturalnu komunikaciju i kompetenciju. Interkulturalna komunikacija menadžerima omogućuje sposobnost uspješnog komuniciranja s pripadnicima različitih kultura, a posjedovanje interkulturalnih kompetencija dovodi do usvajanja interkulturalnih stavova, znanja i vještina s ciljem boljeg razumijevanja različitosti i poštivanja pripadnika drugih kultura. Uspješnu i dugoročnu suradnju na međunarodnome tržištu nije moguće postići bez poznavanja i učenja o specifičnostima drugih kultura, odnosno, bez prilagodbe i poštivanja različitosti. Stoga se interkulturalna kompetencija smatra ključem uspjeha i kao takva je neophodna za uspješno poslovanje na međunarodnome tržištu. Svaku zemlju karakterizira drugačija kultura, vrijednosti, običaji ali drugačija poslovna kultura te komunikacijski stilovi, gdje upravo zbog tih različitosti vrlo često dolazi do nesporazuma i propadanja poslovnih pregovora. Slijedom toga, uspješnu interkulturalnu interakciju čine pronalaženje pravih riječi, otkrivanje preferencija i ponašanja te utvrđivanje vrijednosti pojedine kulturološke sredine. Amerika, Japan i Njemačka izvrstan su primjer kulturno ali i geografski različitih zemalja koje ukazuju na važnost poznavanja poslovne kulture te komunikacijskih kompetencija prilikom međunarodne suradnje.*

Ključne riječi: *interkulturalni menadžment, interkulturalna komunikacija, interkulturalna kompetencija*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. INTERKULTURALNI MENADŽMENT	3
2.1. Pojmovno određenje interkulturalnog menadžmenta	5
2.2. Utjecaj kulture društva na menadžment.....	5
3. INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA I KOMPETENCIJA	11
3.2. Aspekti interkulturalne komunikacije.....	15
3.2. Proces stjecanja interkulturalne kompetentnosti.....	20
3.3. Ključne kompetencije globalnih menadžera	22
4. ASPEKTI INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE KOMPETENTNOSTI.....	25
4.1. Amerika	26
4.1.1. Američka poslovna kultura	27
4.1.2. Komunikacijske kompetencije američkih menadžera.....	28
4.2. Japan	30
4.2.1. Japanska poslovna kultura.....	31
4.2.2. Komunikacijske kompetencije japanskih menadžera	33
4.3. Njemačka	35
4.3.1. Njemačka poslovna kultura.....	35
4.3.2. Komunikacijske kompetencije njemačkih menadžera	37
4.4. Važnost interkulturalne kompetentnosti u međunarodnom poslovanju.....	38
5. ZAKLJUČAK.....	43
6. POPIS LITERATURE.....	44
7. POPIS ILUSTRACIJA	50

1. UVOD

Današnje vrijeme obilježava snažan razvoj informacija, proizvoda, usluga te ljudi sa snažnom tendencijom brisanja nacionalnih granica, a globalizacija se doživljava kao svijet bez granica te pruža mogućnosti za razvoj i širenje poslovanja. Međutim, prilikom međunarodnog poslovanja dolazi do prepreka s usklađivanjem poslovnih praksi s različitim kulturama. Slijedom toga, javlja se interkulturalni menadžment kao posebno područje menadžmenta, koji se bavi pitanjima odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije. Naime, upravo istraživanje i razumijevanje pripadnika različitih kultura predstavlja temelj uspjeha međunarodne suradnje, gdje se od menadžera zahtijeva otvorenost prema vrijednostima, idejama i mišljenjima drugih.

Prilikom uspostavljanja interkulturalne interakcije važna je učinkovita komunikacija s pripadnicima različitih kultura, a uspjeh u poslovanju ne ovisi samo o prethodnim iskustvima, već i o stečenim kompetencijama. Interkulturalna komunikacija i kompetencija tako predstavljaju važne sastavnice interkulturalnog poslovanja. Naime, komunikacija predstavlja važan čimbenik svakog poslovanja, a prilikom interkulturalne komunikacije se od sugovornika očekuje i sposobnost kulturno uvjetovanog načina komuniciranja, sposobnost aktivnog slušanja te oblikovanje poruka na razumljiv i prihvatljiv način. Interkulturalna kompetencija pak proizlazi iz svjesnosti kulturno drugačijih i ne prihvaćanja pasivne društvene stvarnosti, gdje se od pojedinca očekuje aktivno sudjelovanje s novim prijedlozima i idejama. Stjecanje interkulturalne kompetentnosti započinje upoznavanjem vlastite kulture ali i kulture drugih, nastavlja se kroz kulturnu svjesnost i osjetljivost gdje u konačnici dolazi do interkulturalne kompetencije. Uz efikasno služenje znanjima, sposobnostima, vještinama te poštivanja kulturnih različitosti, interkulturalno kompetentna osoba mora i aktivno sudjelovati u izgradnji ključnih promjena koje se neprestano događaju tijekom interkulturalne interakcije. Ukoliko organizacije žele širiti svoju proizvodnju i prodaju te postizati konkurentnost u raznim dijelovima svijeta, moraju razvijati globalne menadžere, menadžere koji posjeduju interkulturalne kompetencije koje su zapravo ključ uspjeha poslovanja na globalnome tržištu. Naime, interkulturalne kompetencije su neophodne za prevladavanje kulturnih komunikacijskih barijera, kao i za uspješno prihvaćanje i razumijevanje poslovnih suradnika bez obzira na njihovu kulturu ili identitet.

Prvi dio rada pojašnjava interkulturalni menadžment, ukazuje na važnost kulture za uspješno poslovanje te sam utjecaj kulture društva na menadžment. Koliko je uistinu važna komunikacijska kompetentnost prikazano je kroz sljedeći dio rada, koji uz komunikacijske

kompetencije prikazuje i specifične aspekte interkulturalne komunikacije, proces stjecanja interkulturalne kompetentnosti te ključne kompetencije globalnih menadžera potrebe za uspješno međunarodno poslovanje. Kako bi se što jasnije shvatio koncept rada, navedeni su aspekti interkulturalne komunikacijske kompetencije na primjeru triju kulturno različitih zemalja. Sukladno tome, u praktičnome dijelu je prikazana poslovna kultura i specifičnosti komunikacijskih kompetencija američkih, japanskih i njemačkih menadžera.

2. INTERKULTURALNI MENADŽMENT

Interkulturalizam u današnje vrijeme, vrijeme brojnih društvenih izazova i promjena predstavlja jedan od ključnih čimbenika prilikom stvaranja pretpostavki za suživot te učinkovitu izgradnju odnosa građana postmodernog svijeta. Slijedom toga javlja se koncept interkulturalizma kao rezultat potreba za stvaranje ravnoteže među različitostima unutar kultura (Bedečković, 2010). Pojam interkulturalizma prvenstveno treba shvatiti kao jednakopravnu mogućnost razvoja svoga kulturnog identiteta te svoje kulture uz istodobno pružanje mogućnosti drugima da budu ravnopravni. Naime, koncept podrazumijeva vjerovanje u mogućnost zajedničkog suživota, bez nametanja i agresije (Jagić, 2008). Također, interkulturalizam „potiče na razmišljanje o spoznajnim razlikama etničke, kulture, religiozne, psihološke, duhovne prirode, o borbi protiv predrasuda, o mirnom suživotu među narodima, nacijama ili pojedincima i skupinama različitog podrijetla, o jednakim mogućnostima“ (Jagić, 2008:234). Interkulturalizam se tako može definirati kao „politika uzajamnog razumijevanja, prihvaćanja, međuovisnosti i ravnopravne razmjene različitih jezika, kultura i tradicija, nastao kao svojevrsna kritika multikulturalizma“ (Piršl i sur., 2016:19 prema Dragojević, 1999:82). Kako bi međunarodno poslovanje bilo uspješno, potreban je kvalitetan menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata. U tome kontekstu se javlja interkulturalni pristup menadžmentu koji zapravo predstavlja temelj ovoga rada (Bedečković, 2010).

Današnje vrijeme obilježava snažan razvoj informacija, proizvoda, usluga ali i ljudi sa kojima dolazi do tendencije brisanja nacionalnih granica, gdje se globalizacija ističe kao svijet bez granica. Također, ubrzan razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija pružaju brojne mogućnosti poput dostupnosti informacija u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu, ali i uključenost u sve poslovne procese koje se odvijaju diljem svijeta. Međutim, s vremenom dolazi do određenih prepreka s usklađivanjem različitih poslovnih praksi u različitim kulturama, te se zbog toga pojavila potreba za znanstvenom disciplinom koja će adekvatno pomagati u razumijevanju poslovanja različitih kultura. Kao odgovor na prethodne prepreke javlja se interkulturalni menadžment, kojemu je glavni cilj usmjeren na bolje upoznavanje druge nacije sa svrhom povećanja obujma poslovanja (Kuharić, Hocensk, Tolušić, 2015). Istraživanje i razumijevanje različitih kultura predstavlja temeljan uvjet za uspješnu međunarodnu suradnju i poslovanje, slijedom čega dolazi do sve intenzivnijeg razvoja interkulturalnog menadžmenta. Prilikom razvoja veliku ulogu svakako ima i globalizacija koja pruža velike mogućnosti za sam razvoj i širenje poslovanja, gdje je za uspjeh potrebna

fleksibilnost, ali i pozitivno i primjereno reagiranje menadžera na vrijednosti koje mogu biti posve različite od uobičajenih. Naime, od menadžera se u tome pogledu zahtijeva otvorenost prema vrijednostima, idejama i mišljenjima drugih. Također, važno je znati da se prilikom suradnje između različitih zemalja širom svijeta kulturne razlike ne smanjuju niti ne nestaju, naprotiv, gube se ekonomske granice, ali se istodobno pojavljuju kulturne (Bahtijarević- Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Poduzeća se sve više okreću međunarodnom tržištu te na taj način ulaze u proces internacionalizacije vlastitoga poduzeća koji im ujedno omogućuje opstanak i prednost nad konkurencijom. Naime, proces internacionalizacije zbiva se izrazito ubrzano gdje sve više dolazi do izražaja koncept globalizacije (Buble, 2009). Osnovno obilježje organizacija koje posluju na globalnom tržištu ogleda se u njihovom odnosu prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini. Stoga, orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike i potrošače, kao i kontrirano praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća postaju važna obilježja organizacija na globalnome tržištu. S obzirom da je važno zadovoljiti potrebe globalnoga tržišta, koje se očituju u uspješnom prilagođavanju proizvoda i usluga globalnome tržištu, potrebna je učinkovito oblikovana strategija organizacije. Strategija mora biti vođena menadžmentom, gdje su glavne funkcije¹ menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima) prilagođene uvjetima globalnog okruženja. Osjetljivost na različitosti i prilagođavanje stila vođenja predstavljaju temeljne karakteristike funkcije vođenja prilikom međunarodnog poslovanja. Planiranje pak zahtijeva globalno razmišljanje i lokalno djelovanje. Nadalje, menadžerska funkcija organiziranja u međunarodnom globalnom tržištu odnosi se na organizacijsku strukturu, gdje ne postoji jedinstveni načini, već se organizacijska struktura razvija ovisno o kulturnim različitostima pojedine zemlje. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja osnovnu konkurentsku snagu u međunarodnom poslovanju, gdje se posebna pažnja pridodaje podupiranju zapošljavanja, zadržavanju i razvoju kulturno različitih zaposlenika te upravljanju različitosti. Prethodno navedene funkcije menadžmenta u kontekstu poslovanja na globalnom tržištu prikazuju nove perspektive razvoja interkulturalnog menadžmenta (Bedeković i Golub, 2011).

¹ Opširnije o temeljnim funkcijama menadžmenta u Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelj menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, str. 10

2.1. Pojmovno određenje interkulturalnog menadžmenta

U literaturi koja se odnosi na interkulturalni menadžment, mogu se pronaći različiti termini vezani uz interkulturalni menadžment, koji pak na različite načine pristupaju problematici kulturne različitosti. Primjerice, prema Katunarić (2004) se koristi termin „multikulturalni menadžment“, a prema Bahtijarević- Šiber i sur. (2008) se koristi „interkulturalni menadžment“ te „međukulturni menadžment“. Navedenim terminima pristupa se sa različitih gledišta, gdje područje međukulturnoga menadžmenta obuhvaća uspoređivanje kultura, a područje interkulturalnog menadžmenta obuhvaća načine na koji kulture međudjeluju u poslovnim sučeljavanjima (Bedeković, 2010). Prema Bedeković (2010:103) interkulturalni menadžment je „posebno područje menadžmenta koje se bavi pitanjima međusobnih odnosa i interakcije pripadnika različitih kultura prilikom uspostavljanja komunikacije usmjerene prema učinkovitoj suradnji i postizanju poslovnog uspjeha na međunarodnom globalnom tržištu“. Vidljivo je da se Bedeković (2010) osvrće na međudjelovanje različitih kultura u poslovnim slučajevima. Bahtijarević-Šiber i sur. (2008) pak upotrebljavaju termin međukulturnog menadžmenta koji obuhvaća područje komparativnog istraživanja različitih kultura i njihova utjecaja na menadžment, poslovno ponašanje i komuniciranje radi postizanja međusobnog razumijevanja, suradnje i u konačnici uspješnog poslovanja. Bez obzira na različita stajališta, važna je otvorenost i razumijevanje različitih kultura, naime, bez uvažavanja i prilagođavanja suradnja ne može biti učinkovita i uspješna.

2.2. Utjecaj kulture društva na menadžment

Kultura je izrazito bitno obilježje čovjeka, naime, niti jedna druga vrsta ne posjeduje kulturu. Važnost kulture očituje se i u tome što kultura određuje kako članovi društva misle i osjećaju, u konačnici kultura usmjerava postupke te definira svjetonazor (Benjak i Požgaj Hadži, 2005). Izraz kulture prvi puta se počinje spominjati u rimsko doba, označavao je obrađivanje zemlje, a nešto kasnije njegovanje, obrazovanje te vježbanje duha. Vidljivo je da je riječ o dvostrukom pristupu kulturi, gdje jedna strana obuhvaća duhovno a druga pak materijalno. Takav pristup se nastavio upotrebljavati i tijekom srednjega vijeka (Bedeković i Lukačević, 2011). Danas postoji mnogo značenja kulture, jer nije jednostavno jednoznačno odrediti pojam kulture. Naime, kultura nekim ljudima predstavlja negativno značenje, gdje kultura dovodi do podjela i sukoba civilizacije. S druge strane kultura pak može dovesti do zajedničkog identiteta ili vizije, može istovremeno povezati i dijeliti.² UNESCO kulturu

² Što je kultura?, dostupno na: <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> (19.3.2021.)

definira kao „čitav kompleks distinktivnih duhovnih, materijalnih, intelektualnih i emocionalnih obilježja koja karakteriziraju neko društvo ili društvenu skupinu (Borovac Pečarević, 2014:18). Prema Bedeković (2010:105) „kultura je niz zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe, odnosno opći obrazac mišljenja i ponašanja koje se temelji na vrijednostima i uvjerenjima koja razlikuju pojedince i grupe od drugih pojedinaca i grupa“. Vidljivo je da svaka navedena definicija na drugačiji način percipira pojam kulture, gdje posljednje navedena definicija predstavlja osnovu za razmatranje utjecaja kulture društva na menadžment. Razumijevanje kulture, bez obzira na različite pristupe ili definicije, postaje važna kompetencija menadžmenta, posebice prilikom poslovanja na globalnome tržištu. Kultura tako postaje ključan čimbenik i u poslovnome svijetu te ju kao takvu menadžeri moraju neprestano izučavati i uvažavati ukoliko žele postići uspjeh. Naime, menadžeri koji žele ostvariti svoje poslove u području kulture njima neće biti dovoljno samo razumijevanje kulture, već će se morati potruditi kako bi stekli znanja iz brojnih drugih područja kulture (Antolović, 2009).

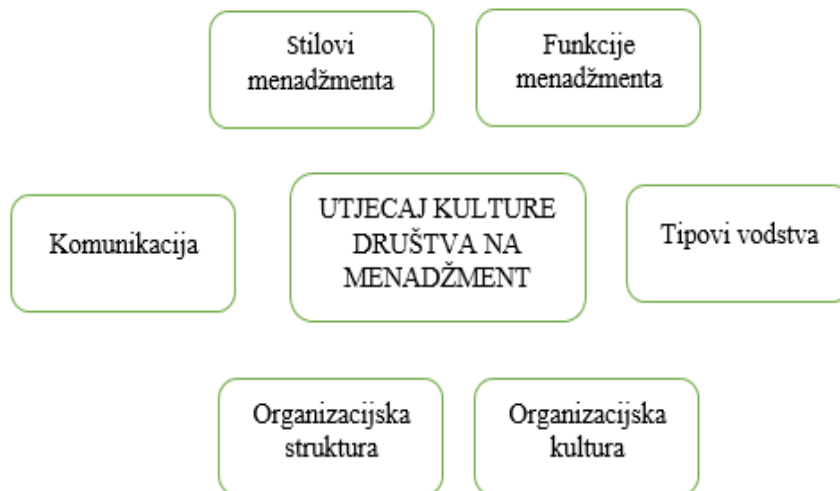
Uvažavanje kulturnih raznolikosti vode i ka uspješnom poslovanju, a kako bi zajednica što uspješnije surađivala, mora imati zajedničke kulturološke smjernice i odrednice. Naime, ukoliko bi se članovi društva ponašali prema vlastitim nahođenjima i vrijednostima suradnja bi u tom pogledu bila nemoguća ili svedena na minimum. Međutim, kada se strani ulagač stopi sa kulturom zajednice u kojoj razvija posao, tada se može reći da je ostvario poslovni uspjeh.³ Također, važno je i upoznavanje kulture onih s kojima se surađuje ili se želi surađivati i poslovati jer kultura ima važnu funkciju u integraciji ponašanja članova nekoga društva. Bahtijarević- Šiber i suradnici (2008:403) stoga navode desetak osnovnih funkcija kulture:

- „izvor socijalnog identiteta
- određuje kriterije ispravnoga i neispravnoga, dobra i zla
- ljudima osigurava osjećaj pripadnosti
- svojim članovima pruža sigurnost i štiti ih
- pruža osnovu za zajedničku interpretaciju i značenje događaja
- grupi daje jedinstvenost i raznolikost u odnosu prema drugima
- akcije čini jednostavnijima i učinkovitijima
- osigurava bolje međusobno razumijevanje i komuniciranje
- omogućava predviđanje ponašanja i reagiranja drugih“.

³ Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, dostupno na: <https://operando.hr/2020/11/20/utjecaj-kulture-na-medunarodno-poslovanje/> (19.03.2021.)

Nakon određenja pojma kulture i spoznavanja važnosti same kulture za uspješno poslovanje važno je odrediti i utjecaj kulture društva na menadžment. Naime, kulturu društva čini velika skupina ljudi povezanih sa istom kulturom koji dijele zajedničke vrijednosti i norme. S obzirom na prethodno navedeno, kultura društva se može definirati kao „niz zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe, odnosno kao opći obrazac mišljenja i ponašanja koje se temelji na vrijednostima i uvjerenjima koja razlikuju pojedince i grupe od drugih pojedinaca i grupa“ (Bedeković i Lukačević, 2011:4 prema Bedeković, 2010). Brojna istraživanja i praksa ukazuju da kultura društva utječe na sve aspekte menadžmenta, a sljedeća slika (Slika 1) prikazuje upravo te aspekte utjecaja kulture društva na menadžment (Bahtijarević- Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Slika 1. Utjecaj kulture društva na menadžment



Izvor: prilagođeno prema Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, str. 125

Kultura društva utječe na **stil menadžmenta** koji u različitim društvima može bit strog autokratski, demokratski, konsenzulani te participativni (Bedeković, 2010). Neograničeno vladanje i moć odlučivanja, kontroliranje podređenih, preuzimanje odgovornosti za sve odluke te zapovijedanje pojedincima ili skupinama, obilježja su koja karakteriziraju autokratski stil menadžera. Demokratski stil, nasuprot autokratskom, podrazumijeva suradnju i savjetovanje svih razina menadžmenta sa suradnicima prije donošenja konačne odluke. Najbolji stil upravljanja je pak participativni. Naime, kod participativnog stila vodstva menadžer u potpunosti vjeruje u svoje podređene, a menadžeri ne preuzimaju odgovornost za svoje odluke, već se odluke donose na svim razinama menadžmenta. Također, participativni stil vodstva

stavlja naglasak i na iskorištavanje ljudskih potencijala, odnosno njihovih ideja i stavova (Dulčić i Vrdoljak Raguž, 2007). Provedeno istraživanje „Stilovi managementa- sličnosti i razlike između američkih i hrvatskih menadžera“ ukazuje da čak 40% hrvatskih menadžera primjenjuje demokratski stil vođenja, 57% menadžera primjenjuje participativni stil, a preostalih 3% menadžera u svome upravljanju primjenjuje autokratski stil. Kod američkih menadžera je situacija drugačija, naime 76% menadžera primjenjuje participativni stil, 16% demokratski, a 8% se ih smatra autokratskim menadžerima. Bez obzira na postotak, vidljivo je da kod obadviju zemalja prevladava participativni pristup (Sikavica, 1996).

Kultura društva utječe i na sve *menadžerske funkcije*, gdje se od menadžera očekuje sposobnost u četiri osnovne funkcije menadžmenta, odnosno u planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli. U funkciji planiranja menadžeri imaju ulogu razvoja programa različitosti, dok organiziranje, vođenje i kontrola podrazumijevaju realizaciju programa za promicanje različitosti (Bedeković, 2010). Menadžerska funkcija planiranja u kontekstu globalnoga poslovanja podrazumijeva i razumijevanje različitosti koji se uvjetovane ekonomskim, zakonodavnim, političkim i društvenim prilikama. Također, prilikom planiranja potrebno je prilagoditi proizvode, usluge, promociju i distribuciju prema kulturnim različitostima. Naime, svaka zemlja raspolaže sa drugačijim proizvodima ili uslugama, a samim time i različitim pristupima promociji i distribuciji. Kod menadžerske funkcije organiziranja je pak važna organizacijska struktura, odnosno dizajniranje organizacijske kulture u skladu s situacijskim čimbenicima svake pojedine zemlje. Vođenje se pak odnosi na podupiranje zapošljavanja te zadržavanja i razvoja kulturno različitih zaposlenika kao i upravljanje različitostima. Posljednja menadžerska funkcija, kontrola, zahtijeva kontroliranje: geografski raspršene organizacijske jedinice multinacionalnih kompanija, podružnica koje posluju u različitim vremenskim zonama te poslovanja sa različitim valutama (Bedeković i Golub, 2011).

Tip vođenja je također aspekt menadžmenta na koji kultura društva znatno utječe. Naime, vođenje kao sposobnost pojedinca prvenstveno ovisi o njegovim kulturnim karakteristikama, gdje se razlike u kulturnim dimenzijama oslikavaju na razlike u izboru tipa i stila vođenja pojedinih menadžera. Učinkoviti menadžeri moraju neprestano prilagođavati vlastiti stil vođenja sukladno situacijama, gdje se sama nacionalna kultura može smatrati značajnom situacijskom varijablom koja zapravo određuje učinkovitost menadžerskog stila vođenja (Bedeković, 2010). Nacionalna kultura uvelike određuje stil vođenja menadžera jer menadžere iz različitih dijelova svijeta karakterizira njihova specifična nacionalna kultura koja se stječe u najranijoj dobi života. Najuspješniji menadžeri su transformacijski vođe, koje karakterizira idealizirani utjecaj, odnosno karizmatičnost, iznimno su uspješni u oblikovanju svoje misije,

vizije i uvjerenja u način njihova ostvarenja, karakterizira ih i intelektualno poticanje kao i individualizirani pristup putem kojeg su sposobni utvrditi i unaprijediti potrebe svojih sljedbenika na temelju individualiziranog pristupa (Bahtijarević- Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Organizacijska kultura predstavlja slijedeći aspekt, a najčešće se definira kao „skup otvorenih i tajnih pravila, vrijednosti i principa, koji su stalni i koji usmjeravaju ponašanje u organizaciji, ona osigurava smisao članovima organizacije“ (Brčić, 2002:1049 prema Burke i Litwin, 1992:532). Menadžeri koji djeluju na globalnom tržištu nisu okruženi samo s kulturom određene zemlje, već i sa kulturom organizacije s kojom razvijaju poslovne odnose, te su stoga vrijednosni sustavi poslovnih partnera i zaposlenika elementi koji dodatno utječu na oblikovanje organizacijske kulture. Upravo zbog toga je važna otvorenost i pozitivan odnos menadžera prema organizacijskoj kulturi zemlje sa kojom surađuju. Vrlo često je organizacijska kultura znatno drugačija od one na koju su menadžeri navikli, ali ta „različitost“ ne smije predstavljati prepreku, već mogućnost novog iskustva i učinkovitog poslovanja (Bedečković i Lukačević, 2011).

Praksa pokazuje da kultura društva utječe i na poželjnu **organizacijsku strukturu** koja određuje način na koji se dijele, grupiraju i organiziraju radni zadatci. Prilikom oblikovanja organizacijske strukture menadžeri moraju obratiti pažnju na šest ključnih elemenata, a to su: specijalizacija rada, podjela na odjele, zapovjedni lanac, raspon kontrole, centralizacija i decentralizacija, te formalizacija (Robbins i Judge, 2010). Naime, oblici ekonomske organizacije ukorijenjeni su u kulture društva, gdje svatko društvo želi stvoriti vlastite organizacijske oblike koji su u skladu sa njihovim vrijednostima. Međutim, što je društvo povijesno i kulturno različitiije, njihovi organizacijski oblici postaju složeniji i specifičniji. Kako kultura društva postaje značajni čimbenik u oblikovanju poslovnih susreta može se prikazati na primjeru organizacijske strukture istočnoazijskih poslovnih sustava. Istraživanja su pokazala da su poslovni obrasci njihove organizacijske strukture nastali međusobnim djelovanjem kulture, povijesti i institucija (Bedečković, 2010). Svaka zemlja uspostavlja svoju organizacijsku strukturu u skladu sa svojim vrijednostima koje najčešće proizlaze iz povijesti, međutim, ukoliko organizacije žele uspješno poslovati svoju organizacijsku strukturu moraju konfigurirati u skladu sa zemljama s kojima planiraju poslovati.

Posljednji ali ne manje značajan aspekt na koji kultura društva utječe je **komunikacija**. Naime, način komuniciranja postaje ključan čimbenik prilikom uspostavljanja suradnje te za uspjeh menadžmenta. Iz toga proizlazi i najvažnija karakteristika globalnih menadžera: učinkovita komunikacija s ljudima različitih kultura. Kako bi cjelokupna međukulturna

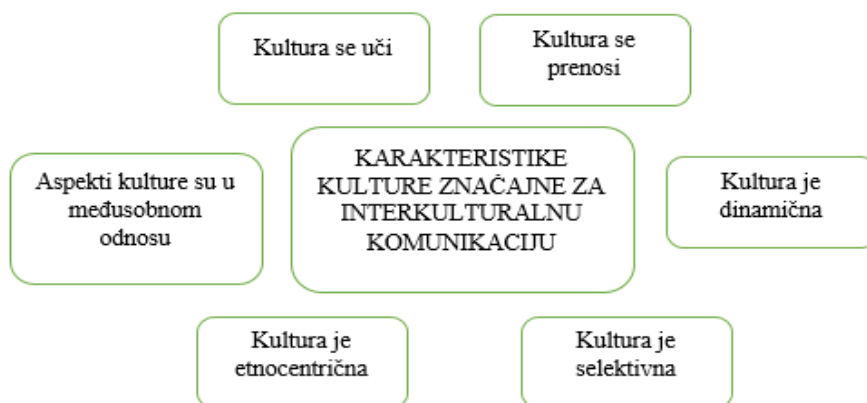
komunikacija bila uspješna potrebno je pronalaženje cjelovitih rješenja i postizanje kompromisa kako bi se odluke mogle prihvatiti, a u konačnici i provesti na način da su svi članovi različitih kultura zadovoljni (Bahtijarević- Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008). Upravo iz toga proizašla su dva temeljna tipa kulturnoga komuniciranja: komuniciranje u kulturama uskoga konteksta i komuniciranje u kulturama širokoga konteksta. Kulture uskoga konteksta karakterizira direktna i jednostavna komunikacija sa naglaskom na direktne odgovore, a poruke se tumače bez traženja dodatnih informacija. Također, skloni su planiranju i ponašaju se u skladu sa planiranim, te se oslanjaju na pisana pravila i regulativu. Što se tiče odnosa prema pojedincima, ono su racionalni i kratkotrajni bez duboke osobne povezanosti. Kulturu uskoga konteksta karakteristična je za zemlje poput SAD-a, Velike Britanije, Njemačke, Nizozemske, skandinavskih zemlja i Australije. Kulture širokog konteksta prakticiraju pak indirektnu i nepreciznu komunikaciju, gdje se traži dosta dodatnih informacija. Pripadnici te kulture veliku pažnju posvećuju neverbalnoj komunikaciji, a same riječi se ne smiju doslovno shvaćati. Također, skloni su stvaranju međusobno dugim odnosima, gdje izrazito cijene povjerenje i lojalnost. Tim kulturama pripadaju Japan, Kina, Koreja, Vijetnam i druge azijske zemlje kao i mediteranske i zemlje Srednjeg istoka (Buble, 2009). S obzirom na kulturna obilježja javljaju se tri temeljna tipa kulture, a to su linearno aktivna, multiaktivna te reaktivna kultura. Linearno aktivnu kulturu karakterizira usmjerenost na posao, dobra organiziranost, te prikrivanje emocija tijekom komuniciranja. Predstavnici multiaktivnih kultura pak karakterizira fleksibilnost, razgovjetnost, emocionalnost te impulzivnost. Dok su predstavnici reaktivnih kultura slušatelji puni poštovanja, pažljivo slušaju sugovornika i nastoje razumjeti različita stajališta (Bedeković, 2010 prema Bahtijarević- Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008). Svi prethodno navedeni aspekti kulture društva u velikoj mjeri utječu na menadžment, a samo poznavanje i razumijevanje navedenih obilježja predstavlja uvjet za uspješnu interkulturalnu interakciju. Upravo sposobnost komunikacije s pripadnicima različitih kultura najvažnija je karakteristika globalnih menadžera, jer zapravo od same komunikacije sve počinje. O komunikaciji će ovisiti uspješnost pronalaženja zajedničkih rješenja te u konačnici i zaključenje posla. Menadžeri se u tome pogledu moraju neprestano prilagođavati drugim kulturama te tražiti rješenja koja bi bila najbolja za obje zainteresirane strane, a sama važnost komunikacijske kompetentnosti prikazana je i u sljedećim poglavljima rada.

3. INTERKULTURNA KOMUNIKACIJA I KOMPETENCIJA

Komunikacija općenito predstavlja važnu sastavnicu svakoga poslovanja, a najčešće se definira kao „proces dijeljenja informacija između dviju ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja“ (Garača i Kadlec, 2011:119). Naime, niti jedna grupa ne može postojati bez komunikacije, odnosno prenošenja značenja među njezinim članovima. Međutim, komunikacija nije samo prenošenje značenja, nego se značenje mora i razumjeti. Primjerice, u grupi u kojoj jedan član govori samo njemački, a drugi članovi pak ne znaju taj jezik, oni neće u potpunosti razumjeti osobu. Stoga, komunikacija osim prenošenja mora obuhvatiti i razumijevanje značenja (Robins i Judge, 2010). S obzirom da je globalizacija postala svakodnevni i glavni čimbenik života svake osobe, važna je učinkovita komunikacija s pripadnicima različitih kultura. Naime, kako bi se ostvarili uspješni i kvalitetni odnosi s osobama ili skupinama koje karakterizira kultura drugačija od nama poznate, potrebno je iskustvo ali i stečene kompetencije (Piršl, 2012). Vidljivo je da komunikacija i kompetencija predstavljaju bitne sastavnice uspješne interkulturalne interakcije, gdje se prema Porter i Samovar interkulturalna komunikacija odvija svaki puta kada članovi jedne kulture stvaraju poruke koje trebaju razumjeti ali i shvatiti članovi druge kulture (Benjak i Požgaj Hadži, 2005). Prema Bedeković (2010:130) interkulturalna komunikacija „pretpostavlja sposobnost kulturno uvjetovanog načina komuniciranja, sposobnost aktivnog slušanja i oblikovanja poruka na razumljiv i prihvatljiv način te sposobnost prihvaćanja i davanja primjerenih povratnih informacija“. Uspješnost same interkulturalne komunikacije ponajprije proizlazi iz znakova i značenja koja se razmjenjuju, ali i iz osoba koje sudjeluju u interkulturalnom komunikacijskom procesu, njihovim osjećajima, stavovima, iskustvima kao i o mjestu i vremenu komunikacije (Bedeković, 2010).

Radi boljeg shvaćanja interkulturalne komunikacije, važno je prikazati povezanost između kulture i same interkulturalne komunikacije. Kultura i komunikacija su toliko povezane da ih je nemoguće odvojiti. Elementi poput jezika i neverbalnih poruka pa sve do načina percipiranja drugih ljudi su pod utjecajem kulture u kojoj su ljudi odrasli (Bovee i Thill, 2012). Prilikom poslovanja u stranoj zemlji zaposlenici i poslovni partneri matične zemlje dijelit će kulturu koja se često razlikuje od uvjerenja i načina života zaposlenika i partnera zemlje domaćina. Kako bi sama komunikacija bila uspješna ključno je razumijevanje i osjetljivost na različitosti (Rouse i Rouse, 2005). Benjak i Požgaj Hadži (2005) stoga navode šest karakteristika kulture značajnih za interkulturalnu komunikaciju, a prikazane su na sljedećoj slici (Slika 2.).

Slika 2. Karakteristike kulture značajne za interkulturalnu komunikaciju



Izvor: prilagođeno prema Benjak, M., Požgaj Hadži, V. (2005): Bez predrasuda i stereotipa- Interkulturalna komunikacijska kompetencija u društvenom i političkom kontekstu, Izdavački centar Rijeka, str.63

Karakteristika „kultura se uči“ označava da kultura nije urođena već se uči. Od najranije dobi učimo kako se ponašati i razmišljati, a sam proces učenja kulture se najviše odvija putem međusobnih interakcija, promatranja i imitacija. Nadalje, kultura je i prenosiva, simboli kulture omogućuju prenošenje njezinog sadržaja i modela ponašanja. Koliko je kultura zapravo prenosiva pokazuju izvrsni primjeri neverbalnih akcija poput državne zastave koja ističe određeni teritorij/lojalnost državi/pripadnost određenoj kulturi, ili pak rukovanje kojim iskazujemo naklonost određenoj osobi. Dinamičnost kulture se odražava kroz promjene kojima su podložne i komunikacija i kultura (Benjak i Požgaj Hadži, 2005). Jedna od karakteristika je i selektivnost pa stoga postoje brojni modeli ljudskog ponašanja, a svaka kultura od brojnih modela posjeduje tek ograničen broj, koji prvenstveno ovisi o temeljnim pretpostavkama i vrijednostima svake pojedine kulture. Etnocentričnost je također jedna od karakteristika kulture, a s obzirom da je bitna karakteristika etnocentrizma subjektivno isticanje vlastite kulture kao mjerilo procjene drugih kultura, ona izravno utječe na interkulturalnu komunikaciju. Naposljetku, svi navedeni elementi su u međusobnom odnosu i svi zajedno čine vrlo složen sustav. U konačnici kultura ne može postojati bez komunikacije, niti komunikacija bez kulture (Bedeković, 2010).

Učinkovita komunikacija je ponekad teška i u najboljim uvjetima, naime, međukulturni čimbenici povećavaju mogućnost komunikacijskih problema. Prilikom komunikacije s kulturno različitim ljudima dolazi do takozvanih kulturnih prepreka gdje se javljaju specifični problemi povezani s jezičnim poteškoćama u međukulturnoj komunikaciji. Dolazi do prepreka uzrokovanih semantikom gdje dolazi do problema s riječima koje u nekim slučajevima mogu

imati različita značenja u pojedinim kulturama, zemljama ili pak različita značenja za ljude. Primjerice, neke se riječi ne mogu prevoditi među kulturama, tako novi kapitalisti u Rusiji mogu imati poteškoće u komunikaciji s partnerima iz Velike Britanije ili Kanade. Prepreke mogu biti uzrokovane i konotacijama riječi, gdje riječi impliciraju različita značenja u različitim jezicima. Upravo zbog toga dolazi do otežanih pregovora između Amerikanaca i Japanaca jer prijevod japanske riječi *hai* znači „da“, ali konotacija riječi može upućivati na „da, slušam“, a ne „da, slažem se“ (Robbins i Judge, 2010). Komunikacijski proces bi stoga trebao biti jednostavan, međutim kada se govori o međunarodnom poduzeću, dolazi do niz problema koji mogu rezultirati u neuspjeli prijenos pravilnog značenja poruka. Primjerice, mnogi imigranti koji nisu prikladno osposobljeni, razgovarat će o temama za koje menadžeri znaju da bi trebali izbjeći. Tako se u Austriji neprikladnom temom smatra novac, religija, razvod braka, a u Velikoj Britaniji se pak politika i cijene smatraju neprikladnom temom. Ukoliko se nameće neprikladna tema, komunikacija će vrlo vjerojatno prestati jer će druga strana interpretirati poruku različito od onoga što se zaista želi priopćiti (Buble, 2009). Vidljivo je da je učinkovita komunikacija između kulturno različitih sredina zaista teška, gdje je ključ uspješnosti u prilagodbi i razumijevanju različitosti. Druga važna sastavnica uspješne međunarodne suradnje je interkulturalna kompetentnost.

Pojam kompetencije primjenjiv je u brojnim disciplinama te stoga obuhvaća i čitav niz različitih značenja. Stoga, prilikom definiranja pojma vrlo često dolazi do poteškoća, gdje se kao glavne poteškoće navode određenje što je kompetencija te njezine dimenzije. U najširem smislu riječi kompetencija podrazumijeva posjedovanje odgovarajućih vještina, sposobnosti i znanja koja nam dopuštaju adekvatno ponašanje u specifičnom kontekstu (Piršl i sur., 2016). Zbog poslovanja u velikim kompanijama i organizacijama koje objedinjuju stručnjake iz različitih dijelova svijeta te zbog sveprisutne globalizacije interkulturalna kompetentnost dobiva sve veći značaj (Hercigonja, 2017). Pojam interkulturalne kompetencije također je teško odrediti, gdje autori kao razlog tome navode šaroliko poimanje bitnih dimenzija koje određuju pojam. Dakle, različito poimanje ali i nazivi prvenstveno ovise o tome koje dimenzije pojedini istraživači i teoretičari koriste prilikom određenja pojma interkulturalne kompetencije (Piršl, 2011).

U najširem smislu „interkulturalna kompetencija se određuje kao kompleks sposobnosti potrebnih za učinkovito i svsihodno djelovanje u interakciji s osobama koje su jezično i kulturno drugačije od nas“ (Piršl i sur., 2016:153 prema Fantini, 2006). Ovakav pristup određenju pojma interkulturalne kompetencije uključuje četiri dimenzije interkulturalne kompetencije, a to su: stavovi, interkulturalna motivacija i vještine, sposobnost refleksije o ciljevima i osobnim,

unutarnjim ishodima interkulturalne kompetencije, te konstruktivna interakcija kao vanjski ishod interkulturalne kompetencije. Navedene dimenzije su nužne, međutim nisu dovoljne te uz njih postoje i druge (Piršl i sur., 2016). Prema Bedeković (2010:143) interkulturalna kompetencija podrazumijeva „sposobnost usvajanja interkulturalnih stavova, znanja i vještina s ciljem boljeg razumijevanja i poštivanja pripadnika različitih kultura“. Iz navedene definicije, u odnosu na prethodnu, proizlaze tri osnovne dimenzije interkulturalne kompetencije, a to su: kongitivna (znanje), emocionlana (stavovi), komunikacijska (vještine). Radoznalost, otvorenost, vjerovanje, odsutnost predrasuda u kontaktu s drugima samo su neke od osobina koje karakteriziraju osobu koja posjeduje ineterkulturalne stavove. Dimenzija znanja se pak odnosi na poznavanje jezika, tradicije, običaja te vrijednosti društva. Dok, vještine podrazumijevaju sposobnost interpretiranja i značenja nekih ideja, načela, podataka ili pak događaja drugih kultura, ali i uspoređivanje sa vlastitim kulturama. (Bedeković, 2010). U tome smislu „interkulturalno kompetentan znači biti svjestan kulture drugih i ne prihvaćati pasivnu društvenu stvarnost, već nasuprot tome aktivno sudjelovati u njoj, s novim prijedlozima i idejama“ (Hercigonja, 2017:27). Prema Benjak i Požgaj Hadži (2005) interkulturalno kompetentnu osobu najbolje opisuju karakteristike koje se odnose na sposobnost razumijevanja i viđenja odnosa između različitih kultura, vještine meditacije, interpretacije te sposobnost kritičkog i analitičkog razumijevanja prvenstveno svoje te pak tuđe kulture. Također, interkulturalno kompetentna osoba se mora neprestano prilagođavati verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima uz prihvaćanje različitih komunikacijskih stilova kao jednakopravne. Kao što je već ranije navedeno, svaki autor na drugačiji način tumači pojam interkulturalne kompetencije, te stoga postoji mnoštvo raznih definicija i dimenzija. Međutim, svi se pojmovi u konačnici svode na isto, a to je da interkulturalno kompetentnu osobu karakterizira sposobnost uspješnog uspostavljanja odnosa između vlastite i strane kulture, svojevrsna interkulturalna osjetljivost kao i sposobnost uspostavljanja kontakta s osobama različitih kultura (Bašić, 2014).

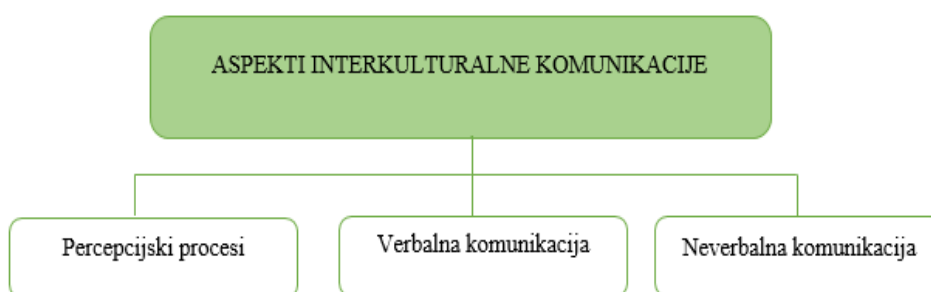
Interkulturalnu kompetenciju moguće je razmatrati sa tri aspekta, odnosno sa individualnog, situacijskog i odnosnog aspekta. Individualni aspekt interkulturalne kompetencije podrazumijeva ponašanja pojedinca koja omogućuju efikasnu interkulturalnu interakciju s drugima u okuženju u kojemu se nalaze, ali i žive, rade, uče i stvaraju. Naime, individualni aspekt nije statično znanje kao ni posljedica jednokratnog iskustva na temelju posjeta određenoj zemlji. Situacijski aspekt se pak odnosi na situacije u kojima osoba tijekom razgovora s drugima i drugačijima može prepoznati i predvidjeti dimenzije interkulturalne kompetencije te se u skladu sa time i ponašati. Odnosni aspekt obuhvaća sve dimenzije

interkulturalne kompetencije koje pomažu pojedincu da se tijekom svih komunikacijskih interakcija i situacija s drugima ponaša kompetentno (Piršl i sur., 2016 prema Graf, 2004). Nakon određenja pojma interkulturalne komunikacije, dimenzija i aspekta interkulturalne kompetencije potrebno je odrediti ključne aspekte interkulturalne komunikacije.

3.2. Aspekti interkulturalne komunikacije

Prilikom proučavanja interkulturalne komunikacije javljaju se specifični aspekti kulture koji podrazumijevaju osnovne interakcijske elemente. Stoga, temeljne aspekte interkulturalne komunikacije čine percepcijski procesi te verbalni i neverbalni komunikacijski procesi (Bedeković, 2010).

Slika 3. Aspekti interkulturalne komunikacije



Izvor: prilagođeno prema Bedeković, V. (2010): *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, str. 134

Percepcija predstavlja jedan od elemenata interkulturalne komunikacije te „omogućuje stjecanje informacija o važnim svojstvima okolnih predmeta, bića, pojava, o njihovu prostornom i vremenskom razmještanju, oblicima te kvalitativnim i intenzivnim razlikama. Također, percepcija služi snalaženju i preživljavanju jedinice u prostoru“.⁴ Vrlo važna sastavnica percepcije je socijalna percepcija koja podrazumijeva percipiranje određenih socijalnih pojava pod utjecajem socijalne situacije onoga koji percipira. Naime, kultura je ta koja uvjetuje i u konačnici oblikuje našu percepciju, a kako bismo smanjili poteškoće u komunikaciji uzrokovane promjenama u percepciji, potrebno je poznavati bitne elemente određene kulture. Benjak i Požgaj Hadži (2005) navode vjerovanje, pogled na svijet i društvenu organizaciju kao glavne sociokulturne elemente koji imaju vrlo značajan utjecaj na značenje koje pridodajemo percepciji. Sociokulturni element vjerovanje odnosi se na prihvaćanje nečega kao istinitoga ili pak uvjerenja da bi nešto moglo biti istinito bez obzira na nedostatak činjenica

⁴ Percepcija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=47529> (14.04.2021.)

koje bi pokrijepile navedene tvrdnje (Bedeković, 2010). Pod pogledom na svijet se podrazumijeva „čitav sustav stavova i shvaćanja koje ima neki pojedinac o problemima svijeta koji ga okružuje i o svojim subjektivnim problemima, odnosno sustav vrijednosti, uvjerenja, stavova i mišljenja s pozicije kojega pojedinac ili grupa prosuđuju svijet kao i položaj čovjeka, odnosno sebe u njemu“ (Benjak i Požgaj Hadži, 2005:71). Upravo pogled na svijet predstavlja jedan od najznačajnijih temelja kulture. Nadalje, socijalna organizacija se odnosi na načine na koje kultura organizira sebe te svoje institucije. Socijalna organizacija tako utječe na način percipiranja svijeta članova određene kulture te kako oni komuniciraju. Obitelj i škola se tako ističu kao važne društvene organizacije, iako je obitelj jedna od najmanjih društvenih organizacija, ona je najznačajnija. Naime, obitelj ima važnu ulogu tijekom prvih godina djetetova života, u kojem dolazi do izražaja sam kulturni utjecaj. Škola je druga važna društvena organizacija, kojoj je zapravo dodijeljen i najveći dio odgovornosti kod prijenosa i očuvanja kulture (Benjak i Požgaj Hadži, 2005). Vidljivo je da percepcija predstavlja važan aspekt interkulturalne komunikacije, gdje vjerovanje, pogled na svijet te socijalna organizacija podrazumijevaju elemente koji imaju snažan utjecaj na značenje percepcije.

Drugi aspekt interkulturalne komunikacije je *verbalna komunikacija*, gdje se osnovnim sredstvom verbalne komunikacije smatra jezik (Bedeković, 2010). Naime, verbalna komunikacija u formi jezika pridonosi prenošenju logičkih i apstraktnih ideja, što se postiže uz pomoć jezika koji je općeprihvaćen i razumljiv, rješavanjem nejasnoća, nastojanjem da poruka bude što jednostavnija i konkretnija te ponavljanjem i sažimanjem ukoliko komunikacija potraje (Škojo i Jukić, 2017). Prema Enciklopediji⁵ jezik se može definirati kao „sustav glasovnih znakova, specifičan za svaku jezičnu zajednicu (>>narod<<, ili sličnu skupinu) i povijesno uvjetovan, koji služi ponajprije za sporazumijevanje (komunikaciju; razmjenu obavijesti, misli, osjećaja i sl.), ali i samo izražavanje“. Važno je znati da svaka kultura na svojstven način daje individualni pečat sustavu riječi. Osim komunikacijske funkcije, jezik ima ulogu i u kulturi. Naime, pomoću jezika se prenosi sama kultura te njezina vjerovanja, vrijednosti, norme i pogled na svijet. U konačnici jezik je taj koji omogućava osjećaj povezanosti gdje se putem jezika pruža mogućnost interakcije s ostalim članovima kulture (Benjak i Požgaj Hadži, 2005). Verbalna komunikacija se odnosi i na brojne druge unutarnje aktivnosti, poput mišljenja i razumijevanja značenja pojedinih riječi upotrijebljenih tijekom razgovora (Bedeković, 2010). Problemi verbalne komunikacije se vrlo često pojavljuju u međunarodnom menadžmentu gdje je potrebo sporazumijevanje menadžera s drugim

⁵ Jezik, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=29130> (15.04.2021.)

menadžerima i ostalim zaposlenicima poduzeća. Jedan od problema se manifestira u jeziku, od kuda i proizlazi sama potreba znanja jezika menadžera sa kojim se planira suradnja. Svaka zemlja ima svoj jezik koji se obično uči u školama, međutim, na raznim tečajevima i drugim obrazovnim oblicima, ne smije se zaboraviti na prajezik⁶. Primjerice, Arapi su izrazito skloni glasnom govoru u usporedbi sa Europljanima, dok, stanovnici sjeverne Kine govore najglasnije (Buble, 2009). S obzirom da različiti jezici dovode i do različitih pogleda na svijet, uspješna komunikacija ne proizlazi samo iz poznavanja vokabulara i gramatike već ovisi i o širom spektru urođenih pretpostavki. Stoga, radi postizanja uspješne komunikacije, potrebno je i prihvaćanje činjenice da naše pretpostavke o svijetu i naše razumijevanje vlastitog iskustva nije apsolutno i stalno, već relativno (Rouse i Rouse, 2005). Verbalna komunikacija se smatra primarnim sredstvom tijekom razmjene misli i ideja, međutim, ona je usko povezana i sa neverbalnom komunikacijom. Naime, neverbalni procesi vrlo često i zasjenjuju verbalnu komunikaciju, što i potvrđuje istraživanje koje ukazuje da se nešto više od polovice informacija prenosi neverbalnim putem. Čovjek se prilikom komuniciranja koristi neverbalnim znakovima poput naglašavanja pojedinih glasova prilikom govora, pauzama i slično (Bašić, 2014). Kod verbalne komunikacije se ističe jezik kao osnovno sredstvo komuniciranja, gdje se od menadžera i poslovnih partnera očekuje znanje u tome pogledu. Međutim, uz verbalnu komunikaciju potrebno je poznavanje i neverbalne komunikacije, čija je važnost prikazana u nastavku.

Verbalni kanali uglavnom služe za prenošenje informacija, dok se neverbalni kanali upotrebljavaju za prenošenje stavova i emocionalnih odnosa prema prenesenim informacijama. Stoga, za uspješnu komunikaciju je potrebno i uspješno gledati. Promjene u izrazu lica, tjelesni dodiri ili pak prostorna udaljenost neke osobe predstavljaju neverbalne oblike ponašanja koji su ujedno važni načini komuniciranja (Benjak i Požgaj Hadži, 2005). *Neverbalna komunikacija* stoga podrazumijeva način na koji ljudi komuniciraju bez riječi, a neverbalno ponašanje se koristi za izražavanje emocija, pokazivanje stavova te održavanje osobina ličnosti. Stoga se izraz lica, ton glasa, geste, položaj tijela ili pokreti, dodir i pogled ubrajaju u neverbalne znakove.⁷ Prema Bašić (2014) neverbalna komunikacija obuhvaća još i odjeću, predmete, tišinu, prostor i vrijeme. Važno je znati da je neverbalna komunikacija kod svakoga čovjeka drugačija, a razlike u neverbalnoj komunikaciji se posebice izražavaju u kulturama. Tako se

⁶ Prajezik su „glasovi i pauze u govoru. To mogu biti visina, volumen, intenzitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumijevamo pod tonom glasa. Komponente prajezika su i upadice kao što je hmmm te tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje“ (Rouse, J.M., Rouse, S. (2005): Poslovno komuniciranje. Zagreb: MASMEDIA).

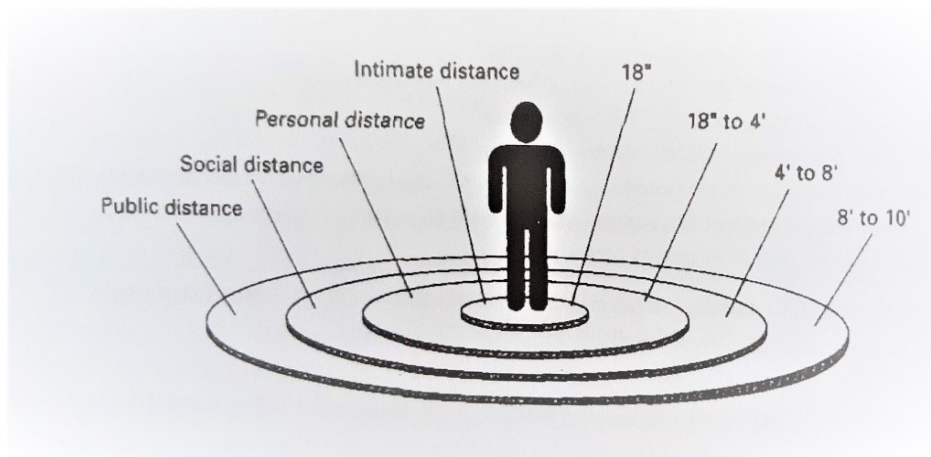
⁷ Što nam otkriva govor tijela u poslovnoj komunikaciji, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/poslovni-centar-znanja/sto-nam-otkriva-govor-tijela-u-poslovnoj-komunikaciji-319554> (15.04.2021.)

primjerice u zapadnjačkoj kulturi kontakt očima smatra dobrom i poželjnom gestom, a dok s druge strane u Aziji, Bliskom Istoku, Latinskim Državama i Američki Indijanci kontakt očima ne doživljavaju dobrom gestom. Geste poput podignutog palca prema gore također doživljavaju različita tumačenja diljem svijeta. U nekim zemljama gesta predstavlja znak za „ok“, dok je ta gesta u drugim zemljama zamjena za srednji prst. U nekim zemljama smatra se uvredljivim i pokazivanje stopala, kao i kada osoba uperi prst u nekoga. Naime, u većini kultura se i dodirivanje smatra nepristojnim, dok je rukovanje prihvatljivo u većini kultura. Nadalje, pokreti ruku i tijela predstavljaju važne načine za primanje informacija, pokreti ukazuju na to što ljudi misle i osjećaju. Primjerice, ako osoba nije okrenuta prema osobi s kojom komunicira to može upućivati na sramežljivost ili nervozu, ili pak da osoba ne želi razgovarati.⁸ Sukladno tome, poteškoće u interkulturalnoj komunikaciji se javljaju uslijed nerazumijevanja verbalnih kodova, gdje iste geste i znakovi nemaju isto značenje u različitim kulturama (Bašić, 2014).

Važan element neverbalnog govora je i prostorna udaljenost prilikom komuniciranja jer prostor prenosi poruku o važnosti i položaju neke osobe. Tako u Japanu postoje stroga pravila vezana za sjedenje viših i nižih menadžera. Poseban značaj prilikom neposrednih komunikacija pridodaje se i uporabi prostora. U mnogim zemljama zapadne kulture postoje jasna pravila distance za privatno, društveno i poslovno komuniciranje. Upravo zbog toga postoje četiri razdaljine u komuniciranju, a to su: intimna, osobna, socijalna i javna distanca. Intimna distanca se koristi prilikom jako povjerljivih razgovora, a osobna za razgovor s obitelji i prijateljima. Razmak u većini poslovnih kontakata određuje socijalna distanca, dok se javna distanca odnosi na razmak pri održavanju govora u grupi i u sličnim prigodama. Međutim, i ovdje dolazi do problema iz razloga što u brojnim kulturama ne postoje distance te stoga prilikom komuniciranja dolazi do ulaženja u intimnu ili osobnu zonu drugih. Vrlo često ta neupoznatost dovodi do nelagode pripadnika drugih kultura gdje se tim zonama pridodaje velika pažnja, primjerice u SAD-u (Bahtijarević- Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008). Slika 4. prikazuje četiri distance koje se rabe prilikom komuniciranja u SAD-u.

⁸ Neverbalna komunikacija u različitim kulturama, dostupno na: <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/> (15.04.2021.)

Slika 4. Kategorije osobnog prostora u SAD-u



Izvor: Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 294

S obzirom na poželjnu distancu prilikom poslovnog komuniciranja mogu se razlikovati dvije vrste kultura, kulture udaljenog te kulture bliskog kontakta. Kulture udaljenog kontakta prilikom komuniciranja zahtijevaju veću prostornu udaljenost, kao i rijetke fizičke dodire. Prethodno naveden tip kulture je karakterističan za zemlje sjeverne i zapadne Europe i sjeverne Amerike. Manja prostora udaljenost, češći fizički dodiri te prijateljski raspoloženi odnosi predstavljaju pak karakteristike kultura bliskog kontakta, a karakteristične su za zemlje srednjeg istoka, južne Amerike te zemlje južne i istočne Europe (Bedeković, 2010). Unatoč brojnim razlikama izdvajaju se karakteristike neverbalne komunikacije koje vrijede za sve kulture, a to su:

- „isti se dijelovi tijela koriste za neverbalno izražavanje;
- neverbalnim kanalima se prenose slične informacije, vrijednosti i norme;
- neverbalne poruke prate verbalnu komunikaciju i dio su umjetnosti i rituala;
- razlozi korištenja neverbalne komunikacije, kada je govor nemoguć, slični su u svim kulturama
- neverbalne se poruke upotrebljavaju u cilju koordinacije i kontrole konteksta koji je sličan pojedinim kulturama“ (Bašić, 2014:57, prema Arygle 1975).

Svaka kultura primjenjuje različite elemente neverbalne komunikacije koji su specifični za tu kulturu. Slijedom čega se može zaključiti da je neverbalni govor kulturno uvjetovan, gdje se kao problemi prilikom ostvarivanja interkulturalne komunikacije smatraju geste i neverbalni znakovi koji u različitim kulturama imaju i različito značenje. Kulturne razlike se tako odražavaju i na poslovno ponašanje, gdje zaposlenici, suradnici i poslovni partneri sa sobom donose svoje specifične kulture te obrasce ponašanja (Bedeković, 2010). Iz toga proizlazi sama

važnost poznavanja pravila neverbalne komunikacije, gdje brojne korporacije za svoje međunarodne menadžere organiziraju razne tečajeve kulturološke senzibilizacije. Putem tih tečajeva menadžeri stječu razumijevanje vlastitog neverbalnog ponašanja, ali i uče pravilno interpretirati ponašanje drugih (Fox, 2006). Poznavanje i razumijevanje svih aspekata interkulturalne komunikacije predstavlja temelj uspješne međunarodne interakcije. Naime, uz pomoć verbalne komunikacije prenosimo misli i ideje, gdje se jezik ističe kao osnovno sredstvo verbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija se pak odnosi na način komuniciranja ali bez riječi, odnosno, izraz lica, geste, položaj tijela, prostornu udaljenost i slično. Stoga je prilikom interkulturalne interakcije važno imati na umu da različite geste mogu imati različito značenje u drugim kulturama, te je poželjno prije samog susreta istražiti specifičnosti kulture sa kojima se planira susret.

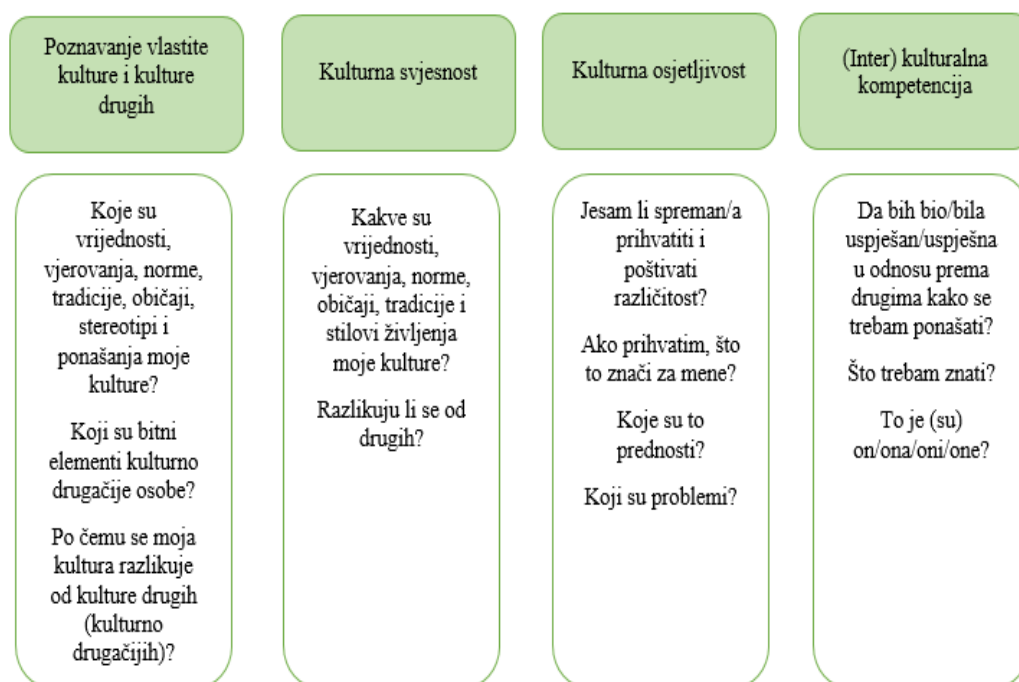
3.2. Proces stjecanja interkulturalne kompetentnosti

Proces stjecanja interkulturalne kompetencije moguće je provoditi na individualnoj i organizacijskoj razini. Stjecanje na individualnoj razini obuhvaća proces učenja tijekom kojega pojedinac stječe sposobnosti učinkovitog ponašanja te reagiranja na situacije u prisutnosti društvenih i kulturnih različitosti. Značajnu ulogu u procesu stjecanja interkulturalne kompetencije ima i stjecanje interkulturalnog iskustva gdje stjecanje interkulturalnog iskustva, prema rezultatima istraživanja, utječe na dva pristupa razmatranja interkulturalne kompetencije, a to su „kulturni šok“ te problemi preobrazbe i porasta otvorenosti stranca prema novoj kulturi (Bedeković, 2010). Prvi pristup, odnosno, „kulturni šok“ podrazumijeva osjećaj tjeskobe, nesigurnosti, zbunjenosti, nelagode i slično, a s njim se susreću ljudi koji se nađu u doticaju s drugom kulturom, okolišem ili socijalnim okruženjem.⁹ U drugom pristupu se pak pozornost usmjerava na interkulturalnu promjenu kao postupno mijenjanje pojedinaca u situacijama kada njegovo sudjelovanje u interkulturalnih aktivnostima postaje značajnije (Bedeković, 2010). Prema tome, interkulturalna kompetencija se može smatrati kao „proces promjene putem koje stranac razvija sposobnost prilagođavanja novoj okolini mijenjajući pritom svoja viđanja i shvaćanja u cilju što boljeg razumijevanja i prihvaćanja elemenata kulture domaćina“ (Piršl, 2007:5). Proces interkulturalne kompetencije zbiva se unutar svake osobe koji se u konačnici manifestira u određenim kognitivnim, emotivnim i ponašajnim sposobnostima, poput fleksibilnog ponašanja, efikasne komunikacije, empatije te motivacijom za prilagođavanjem (Piršl, 2007).

⁹ Kako preživjeti kulturni šok?, dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/prezivjeti-kulturni-sok/> (19.04.2021.)

Organizacijska razina interkulturalne kompetencija pak obuhvaća niz međusobno usklađenih elemenata (mišljenje, ponašanje i praktično djelovanje) koji djelovanje u kulturno pluralnoj zajednici čine učinkovitim. Osvrćući se na prethodno, interkulturalna kompetencija se može definirati i kao sposobnost organizacije za učinkovito korištenje akademskih, profesionalnih, ali i interpersonalnih vještina. Glavni cilj takvog određivanja je poboljšanje shvaćanja i poštivanja kulturnih različitosti među kulturno različitim grupama ili pojedincima. Naime, osoba koja posjeduje karakteristike interkulturalne kompetentnosti aktivno sudjeluje u društvenoj stvarnosti sa konstruktivnim prijedlozima, idejama i mišljenjima. Proces postizanja interkulturalne kompetentnosti tako započinje od poznavanja vlastite kulture i kulture drugih, preko kulturne svjesnosti i osjetljivosti te u konačnici do interkulturalne kompetentnosti (Bedeković, 2010). Slika 5. prikazuje proces stjecanja interkulturalne kompetentnosti.

Slika 5. Proces stjecanja interkulturalne kompetentnosti



Izvor: prilagođeno prema Piršl, E. (2007): Interkulturalna osjetljivost kao dio pedagoške kompetencije. Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zbornik radova s domaćeg znanstvenog skupa, str. 282

Vidljivo je da proces stjecanja interkulturalne kompetentnosti započinje poznavanjem vlastite kulture ali i kulture drugih, gdje je važno spoznati vjerovanja, norme, običaja vlastite kulture. Međutim, također je potrebno saznati po čemu se vlastita kultura razlikuje od kulture drugih. Kulturna svjesnost ukazuje na vrijednosti, norme, običaje, tradicije i stilove življenja

vlastite kulture, te uočavanje razlikovana u odnosu a druge kulture. Sljedeći korak procesa se odnosi na kulturnu osjetljivost, gdje čovjek propituje svoju spremnost na prihvaćenje i poštivanje različitosti. Također, u tome koraku je potrebno sagledati prednosti i probleme prihvaćanja kulturnih različitosti. (Inter) kulturna kompetencija određuje što je potrebno znati u odnosima sa drugima kulturama, kako se ponašati, te u konačnici koje su to kulture. Prema Piršl (2014) proces stjecanja interkulturalne kompetencije je dugotrajan, cjeloživotni ali i dinamičan proces u kojemu dolazi do konstantnog nagrađivanja pojedinca. Naime, interkulturalno kompetentnu osobu ne karakterizira samo efikasno služenje stečenim znanjem, sposobnostima, vještinama i poštivanje kulturnih različitosti, već i aktivno i odgovorno sudjelovanje u izgradnji ključnih promjena prilikom interkulturalne interakcije. Upravo takav način dovodi do smanjenja napetosti, nerazumijevanja, sukoba, a s druge strane do jačanja solidarnosti i spremnosti.

3.3. Ključne kompetencije globalnih menadžera

Uspješni menadžment ne postoji bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Menadžere koje karakterizira izražena individualnost i inovacijska sposobnost, mogu zadovoljiti izazove koji ih čekaju, danas i u budućnosti. Također, kako bi se postigao uspješan menadžment, menadžeri moraju naučiti slušati i biti spremni za kompromise (Sikavica i Bahtijarević- Šiber, 2004). Međutim, pojavom globalizacije dolazi do potrebe i za transformacijom menadžera u menadžere s globalom perspektivom te globalnim znanjima i vještinama. Stoga, ukoliko organizacije žele postići uspjeh na globalnom tržištu moraju razvijati globalne menadžere. Naime, menadžerske prakse koje su se pokazale uspješne na domaćim tržištima, ne mogu se jednako tako pokazati i na globalnim. Primjerice, načini upravljanjima i modeli vođenja u jednoj zemlji mogu rezultirati potpuno suprotnim željenijim rezultatima u drugim zemljama. Različite kulturne norme i vrijednosti, različiti zakonodavni okviri poslovanja te različiti odnosi sa zaposlenicima i potrošačima javljaju se kao ograničenja za primjenu istovjetnih modela diljem svijeta (Pološki Vokić, Marić, Hernaus, 2006). S obzirom da se glavni ciljevi multinacionalnih kompanija i međunarodnih poslovnih susreta odnose na otvorenje tvrtki, širenje proizvodnje i prodaje te konkurentnost, zadaća učinkovitog menadžmenta mora obuhvatiti dva ključna aspekta. Zadaća učinkovitog menadžmenta u tome pogledu se odnosi na razumijevanje tehničke strane posla, ali i razumijevanje na koji način funkcioniraju kulturno različitih poslovnih partnera. Upravo zbog toga se od menadžera zahtijeva da budu moderatori interkulturalnih odnosa, gdje njihova učinkovitost u interkulturalnim interakcijama s pripadnicima različitih kultura prvenstveno ovisi o

specifičnim kompetencijama. Naime, kompetencije predstavljaju ključ uspjeha, a također su i neophodne za uspješno poslovanje na globalnome tržištu (Bedečković, 2010).

Prema Bahtijarević- Šiber i sur. (2008) ključne kompetencije globalnih menadžera se mogu podijeliti u četiri skupine, a to su: osobne, interakcijske, vodstvene i kulturne kompetencije. Osobne kompetencije se odnose na globalni način razmišljanja, jednako ponašanje prema osobama iz različitih sredina te dugoročna orijentacija. Kod interakcijskih kompetencija, globalni menadžer mora vješto upravljati ciklusom inozemnog razvoja te uspješno voditi višekulturne timove i sudjelovati u njima. Vodstvene kompetencije odnose se na poticanje i olakšavanje promjena u organizaciji, oblikovanje sustava učenja i motiviranje zaposlenika na izvrsnost. Nezaobilazne kulturne kompetencije globalnog menadžera se odnose na razumijevanje vrijednosti vlastite kulture, profiliranje organizacijske i nacionalne kulture drugih i izbjegavanje kulturnih pogrešaka te ponašanje u drugim zemljama na primjeren način. Sve prethodno navedene karakteristike omogućuju menadžerima međusobno razumijevanje.

Pološki Vokić, Marić, Hernaus (2006:536 prema Adler i Bartholomew, 1992) pak smatraju da uspješne globalne menadžere najbolje opisuje sljedeće navedenih osam karakteristika:., (1) pogled na svjetsko poslovno okruženje iz globalne perspektive, (2) stručnost za mnoge kulture, (3) simultano surađivanje i učenje od ljudi različitih kultura, (4) kreiranje organizacijske kulture koja je kulturološki sinergijska, (5) jednostavno prilagođavanje životu u stranim zemljama, (6) svakodnevno korištenje unakrsnih kulturnih vještina interakcije s drugima, (7) gledanje na kolege drugih nacionalnosti kao na sebe ravne te (8) odlučivanje za rad na međunarodnim zadacima u svrhu razvoja karijere i stvaranja dodane vrijednosti za vlastitu organizaciju“. Osim navedenih karakteristika, važno je i posjedovati vještine prilagođavanja, naime, bez učinkovite prilagodbe suradnju nije moguće ostvariti.

Interkulturalna kompetencija se može smatrati jednom od ključnih kompetencija uspješnog menadžera u uvjetima globalnog poslovanja, gdje se od interkulturalno kompetentnog menadžera zahtjeva sposobnost u znanju, stavovima i vještinama. Kod znanja je važno poznavanje obilježja vlastite i drugih kultura te isto tako i organizacijskih kultura. Stavovi također predstavljaju značajnu osobinu interkulturalnih menadžera, a u danom kontekstu se odnose na odsutnost predrasuda, uvažavanje specifičnih obilježja organizacijske strukture drugih i slično. Menadžer mora učinkovito razvijati i vladati vještinama koje se prilikom interkulturalne interakcije odnose na sposobnost prilagođavanja verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima, sposobnost interpretiranja značenja, mišljenja ideja drugi te brojne druge vještine. Slika 6. detaljnije prikazuje osobine interkulturalno kompetentnog menadžera.

Slika 6. Osobine interkulturalno kompetentnog menadžera

ZNANJE	<ul style="list-style-type: none"> - poznavanje obilježja vlastite kulture - poznavanje obilježja drugih kultura - poznavanje obilježja vlastite i organizacijske kulture drugih
STAVOVI	<ul style="list-style-type: none"> - spremnost relativiziranja kulturnih vrijednosti - odsutnost predrasuda u kontekstu s drugima - uvažavanje specifičnih obilježja organizacijske kulture drugih - svijest o nepostojanju univerzalno primjenjivih obrazaca ponašanja u svim kulturama
VJEŠTINE	<ul style="list-style-type: none"> - sposobnost interpretiranja značajne, mišljenja, ideja i događanja drugih - uspoređivanje s vlastitom kulturom - interkulturalna osjetljivost i sposobnost prihvatanja različitih očekivanja drugih - sposobnost prilagodbe verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima - sposobnost meditacije i mirnog rješavanja sukoba - posjedovanje pozitivnih ponašajnih karakteristika (strpljivost, fleksibilnost, empatija, otvorenost, smisao za humor)

Izvor: prilagođeno prema Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, Virovitica, str. 148

Sve prethodno navedene osobine su neophodne za prevladavanje kulturnih i interkulturalnih komunikacijskih barijera, kao i za uspješno razumijevanje i prihvatanje poslovnih suradnika bez obzira na njihovu kulturu ili identitet. Naime, menadžeri koji posjeduju osobine interkulturalne kompetencije moći će uspješno poslovati ali i postići dugoročnu suradnju (Radošević, 2020). S obzirom na sveprisutnu globalizaciju interkulturalna kompetencija postaje ključna karakteristika menadžera u globalnom poslovanju, te kao takva predstavlja temelj učinkovite međunarodne suradnje.

4. ASPEKTI INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE KOMPETENTNOSTI

Zahvaljujući globalnim i društvenim promjenama pojedinac se sve više u današnje vrijeme okreće razvoju novih znanja, stavova i vještina, odnosno razvoju novih interkulturalnih kompetencija. Naime, interkulturalne kompetencije zapravo predstavljaju bitan preduvjet za ostvarivanje uspješne komunikacije tijekom međunarodne suradnje. Interkulturalna komunikacijska kompetentnost stoga podrazumijeva ponašanje koje je prikladno na određenome mjestu, odnosno tijekom interkulturalnih interakcija, a sadrži kombinaciju različitih sposobnosti kojima pojedinac može funkcionirati u okolini drugih kultura, kultura drugačijih od njegove (Zrnić, 2015). U današnje vrijeme lokalna tržišta svoja vrata otvaraju konkurenciji čitavoga svijeta, a sve sa namjerom traženja prilika rasta izvan granica matične zemlje. Slijedom toga dolazi do promjena stavova brojnih inovativnih kompanija. Naime, kompanije u posljednjih nekoliko desetljeća mijenjaju svoje stavove po pitanju raznolikosti. Nekada je raznolikost bila pravna obveza, a danas je raznolikost puno više. Raznolikost se danas smatra strateškom prilikom za povezivanje s klijentima i za korištenje velikih mogućnosti izbora (Bovee i Thill, 2012). Također, u ne tako davnoj prošlosti međunarodni menadžeri bili su koncentrirani na poznavanje jedne zemlje i jedne kulture, a sada moraju raditi sa puno više zemalja. Danas se od globalnih menadžera zahtijeva rad u složenom, nesigurnom okruženju sa stalnim promjenama, kao i razumijevanje strane kulture te očekivanja njihovih pripadnika. Također, zahtijeva se i znanje nekoliko stranih jezika, a važna je i odsutnost predrasuda i stereotipa. Vidljivo je da uspješnost globalnog poslovanja ovisi o brojnim zahtjevima gdje se komunikacijska kompetentnost ističe kao osnovno sredstvo ostvarenja (Dobrijević, 2009). Svaku zemlju karakterizira drugačija kultura, vrijednosti, običaji, pa tako i te komunikacijske kompetencije menadžera. Upravo zbog tih različitosti ali i uspješnog poslovanja potrebno je poznavati različite aspekte interkulturalne komunikacije diljem svijeta. Uspješna komunikacija je zapravo osnova svakog poslovanja i uspješnih poslovnih odnosa. Naime, zbog određenih razlika u kulturi ili nerazumijevanja druge strane vrlo često dolazi do propadanja poslovnih pregovora. Stoga se uspješna komunikacija treba temeljiti na načelu „Misli globalno, djeluj lokalno“ koji podrazumijeva pronalaženje pravih riječi, otkrivanje preferencija, ponašanja te utvrđivanje vrijednosti pojedine kulturološke sredine. U tome smislu je potrebno razmišljati globalno, ali i djelovati lokalno, gdje je potrebna prilagodba određenoj kulturi (Hercigonja, 2017). Aspekti interkulturalne komunikacijske kompetentnosti prikazane su kroz poslovnu kulturu te komunikacijske kompetencije američkih, japanskih i njemačkih menadžera. Osim

navedenoga, u nastavku su prikazane i općenite informacije odabranih zemalja sa posebnim naglaskom na kulturu.

4.1. Amerika

Kontinent Amerika smješten je između Arktičkog arhipelaga te rta Hama. Prema prirodno- geografskim kriterijima dijeli se na Sjevernu, Srednju i Južnu Ameriku, dok se prema kulturno- povijesnim kriterijima dijeli na Angloameriku i Latinsku Ameriku. Amerika je danas dom za više od 768 milijuna stanovnika različitih kultura. Naime, u Sjevernoj Americi živi 382,1 milijun stanovnika, gdje veći dio stanovništva potječe od europskih doseljenika. Stanovništvo Srednje Amerike se pak sastoji od starosjedioca Indijaca, crnca (potomci afričkih robova), mješanaca (mestici, mulati) i bijelaca Kreolima, a prema popisu stanovništva Srednja Amerika ima 68,3 milijuna stanovnika. Južnoamerički prostor također karakterizira miješanje rasa i etnička raznolikost.¹⁰ Sjedinjene Države su od samih početaka nacijama migranata, a taj trend je prisutan i danas. Došljaci iz zapadne i sjeverne Europe, koji su predstavljali većinu imigranata u ranom razvoju Amerike, danas svoj životni prostor dijele sa ljudima iz različitih zemalja (Azija, Afrika, Istočna Europa). Može se reći da su zapravo Sjedinjene Američke Države dom velikom broju kultura, gdje stanovništvo ove zemlje govori više od 160 jezika. Osim velikog broja različitih jezika, Sjedinjene Države nemaju službenu religiju, naime, većim dijelom zemlje se prakticiraju brojne religije (Bovee i Thill, 2012). Iako u Americi ne postoji službeni jezik, engleski je jezik koji se najčešće govori diljem zemlje. Gotovo cijela populacija posjeduje znanje engleskoga što ujedno i predstavlja prednost prilikom komuniciranja sa ljudima iz drugih zemalja. Nakon engleskoga najviše se govori francuski, španjolski i kineski.¹¹

S obzirom da je stanovništvo Sjedinjenih Država izgrađeno na imigraciji iz drugih zemalja, Sjedinjene Države se smatraju jednom od najraznolikijih zemalja na svijetu. Upravo zbog toga se Sjedinjene Države vrlo često opisuju kao „lonac za topljenje“, gdje je glavna ideja stapanje kulturoloških razlika.¹² Unatoč brojnim različitostima, praksa Amerike ukazuje na poštivanje drugih kultura i ljudskih različitosti, osobito prilikom komuniciranja i izražavanja vlastitih ideja. Posebnost ove zemlje svakako proizlazi iz stanovništva različitog porijekla, kultura, vjerovanja i tradicija. Međutim, upravo zbog te različitosti potrebno je učinkovito prilagođavanje komunikacije drugim kulturama, gdje se osim prilagodbe zahtijeva i sposobnost

¹⁰ Amerika, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=2223#poglavlje77584> (11.05.2021).

¹¹ The Most Spoken Languages In America, dostupno na: <https://www.worldatlas.com/articles/the-most-spoken-languages-in-america.html> (11.05.2021).

¹² American Culture, Traditions and Customs of the United States, dostupno na: <https://www.livescience.com/28945-american-culture.html> (11.05.2021).

učenja te motivacija za promjenu osobnih navika.¹³ S obzirom na brojne različitosti ove zemlje, prilikom poslovnih susreta važno je poznavanje i same poslovne kulture zemlje.

4.1.1. Američka poslovna kultura

Američka poslovna kultura temelji se na individualizmu, gdje se od pojedinca očekuje postizanje uspjeha vlastitim snagama, a individualni uspjeh se posebno nagrađuje. Iako u zemlji nejednakosti još uvijek postoje, jednakost se smatra temeljem američke vrijednosti, a odnosi se na rasu, spol, socijalni status, pa čak i dob. Stoga se sama jednakost smatra aspektom američke poslovne kulture. Nadalje, ljudi u Sjedinjenim Državama zahtijevaju i priličnu količinu privatnosti, gdje se očekuje kucanje prilikom ulaska u ured. Također, po pitanju privatnosti se preporuča i izbjegavanje pitanja koja se tiču osobnih vjerovanja i aktivnosti. Američke tvrtke, samim time i menadžeri, veliku važnost pridodaju i točnosti te učinkovitoj uporabi vremena, gdje očekuju da sastanci započnu i završe u točno određeno vrijeme (Bovee i Thill, 2012). Uzimajući u obzir američku točnost, na sastanak je potrebno doći na vrijeme. Prilikom samog sastanka poželjno je naglasiti svoja postignuća i uspjeh, jer Amerikanci vjeruju poslovnim partnerima na temelju njihovoga uspjeha. Također, svatko tko je nazočan na sastanku može iznositi svoja mišljenja bez obzira na dob ili poslovnu hijerarhiju. Jedna specifičnost američke poslovne kulture je svakako to što su podložni otvoreno pokazati neslaganje. Amerikanci se karakteriziraju kao izrazito moćni, uvjerljivi i otvoreni komunikatori, stoga je pregovaranje izrazito dinamično s brzim ishodom donošenja odluka.¹⁴

Američka poslovna kultura orijentirana je i na učinkovitost te je usmjerena na novac. Naime, menadžeri smatraju da je „vrijeme novac“, što znači da nemaju vremena na gubljenje poslovnih prilika. Također, kultura zemlje se zasniva na uvjerenju koji podrazumijeva da je samo naporan posao pokretač uspjeha, a ne status ili dob kao kod nekih drugih zemalja. Prilikom poslovnih susreta ne zahtjeva se razvijanje osobnih odnosa radi ostvarivanja trajnog i uspješnog odnosa. Takav pristup proizlazi iz činjenice zato što Amerikance više zanima proizvod, usluga, projekt, isplate i kvaliteta poslovne suradnje, a ne stvaranje osobnog odnosa. Također, važno je znati da se pokloni tijekom poslovnog susreta smatraju neprimjerenim zbog razvijene politike protiv podmićivanja. U pojedinim američkim tvrtkama postoje ugovori ili pravila u kojima stoji da zaposlenicima ne treba nuditi bilo kakav oblik poklona. Nadalje, u Americi ne postoji određeni protokol za razmjenu posjetnica. Većina poslovnih ljudi svoj

¹³ 10 stvari o Američkoj kulturi koje trebaš znati, dostupno na: <https://www.integraledu.hr/post/10-stvari-o-americkoj-kulturi> (11.05.2021).

¹⁴ American Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-business-culture#american-culture-business-culture> (11.05.2021).

položaj prikazuju putem e-pošte, tako da se posjetnice sve manje upotrebljavaju, štoviše, posjetnice se zamjenjuju novim komunikacijskim medijima.¹⁵ Prethodno navedene karakteristike prikazuju posebnosti američke poslovne kulture koja može biti znatno drugačija od primjerice japanske kulture, što zapravo ukazuje na važnost informiranja prije samog poslovnog susreta. Vidljivo je da američku poslovnu kulturu karakterizira individualizam, privatnost poslovnih partnera, gdje se izbjegava stvaranje osobnih odnosa, te točnost i učinkovita upotreba vremena. Naime, američki menadžeri su izrazito usmjereni na brzo i učinkovito sklapanje poslova. Primjerice, Marry Barra kao predsjednica i izvršna direktorica General Motorsa smatra se jednom od deset najvećih menadžera autoindustrije. Njezina poslovna kultura se temelji na uspješnom radu sa podređenima s ciljem ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije. Stil upravljanja temelji na suradnji, naglašavajući važnost timskoga rada te usmjerenosti na zadatak. Uspostavila je kodeks ponašanja kojim podsjeća zaposlenike da rade marljivo i na pravi način. Osim timskoga rada, Marry karakterizira i odlučnost, naime, ukoliko tim ne može donijeti jednoglasnu odluku, ona samostalno odlučuje. Brzo donošenje odluka, riskiranje te preuzimanje inicijativne u kritičnim situacijama samo su neke od karakteristika koje opisuju Marry kao primjer američkog menadžera, a pružaju uvid u američku poslovnu kulturu (Stanisic, 2018).

4.1.2. Komunikacijske kompetencije američkih menadžera

Postizanje uspješne komunikacije vrlo često se izjednačuje sa verbalnim sposobnostima, iako se komunikacija ne temelji samo na jeziku, komunikacija uključuje i poglede, osmijeh, pokrete i druge aspekte (Fox, 2006). Unatoč tome što se jezik smatra temeljnim sredstvom verbalne komunikacije u nekim zemljama može predstavljati problem, kao što je slučaj u Americi. Naime, iako većina predstavnika međunarodnih korporacija govori engleski jezik, engleski koji se govori u Sjedinjenim Državama je potpuno drugačiji. Naime, čak 80% ljudi ima poteškoća u interakciji sa Amerikancima zbog nerazumijevanja američkog engleskog. Stoga se može reći da je zapravo jezik ograničavajući čimbenik američke komunikacijske kompetencije. Uspješna interkulturalna interakcija ovisi o sposobnostima učinkovitog komuniciranja. Ovisno o kulturi, proces izgradnje povjerenja između poslovnih partnera može potrajati čak i mjesecima. Međutim, Američki menadžeri ne vole trošiti puno vremena na

¹⁵ United States: Business Practices, dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices> (12.05.2021).

upoznavanje poslovnih partnera, štoviše, takvu izgradnju odnosa smatraju gubljenjem vremena.¹⁶

Promatrajući verbalne komunikacijske kompetencije, Amerikanci se karakteriziraju kao vrlo izravni komunikatori koji imaju tendenciju cijelu svoju poruku prenijeti usmenim putem, manje obraćajući pažnju na govor tijela. Što se tiče jezičnih stilova, Amerikanci su u svome govoru entuzijastični, asertivni i uvjerljivi. Također, u nekim situacijama mogu izrazito glasno govoriti, ali ne cijene glasne i emocionalne ispade. Bitno obilježje američke verbalne komunikacije je to što ne vole šutnju. Naime, šutnja im iziskuje nelagodu, pa je vrlo često nastoje popuniti novim temama.¹⁷ Osim poznavanja verbalnih znakova, uspješna međukulturna komunikacija se mora temeljiti i na poznavanju neverbalnih znakova karakterističnih za drugu kulturu. Amerikanci su kao kultura poznati po ne prikazivanju moći putem neverbalnih znakova, naime, oni smatraju da se svi ljudi trebaju tretirati jednako unatoč različitostima. Osmijeh je jedan od neverbalnih znakova koji je vrlo čest kod Amerikanaca, a predstavlja znak prijateljstva i dobre volje, dok u drugim zemlja može upućivati na sasvim nešto suprotno. Primjerice u pojedinim azijskim zemljama ostavlja dojam neozbiljnosti. Promatrajući neverbalne karakteristike, američke kulture veliku pažnju pridodaju i pokazivanju pozitivnih te negativnih emocija kroz facijalnu ekspresiju, povisivanju tona glasa, mahanju rukama i sličnim elementima. Pozdravljanje je također element neverbalne komunikacije koji se vrlo često razlikuje u pojedinim kulturama. Amerikanci prilikom pozdravljanja ruku protresu nekoliko puta, dok neki to učine samo jednom. U nekim kulturama se pozdravljanje sastoji i od poljupca, međutim, Amerikanci ne prakticiraju pozdravljanje sa poljupcem. Prilikom same interkulturalne interakcije može doći do nesporazuma uporabom nekih gesta koje u različitim kulturama imaju različito značenje. Primjerice, kažiprst i palac spojeni u krug će u Europi i Sjevernoj Americi značiti „ok“, a u Turskoj tjelesni otvor ili pak oznaku za homoseksualca. Kako bi se spriječili takvi nesporazumi, prije poslovnih susreta je potrebno provesti informiranje (Salak i Carović, 2013). Kod američkih kultura je izravan kontakt očima također važan element neverbalne komunikacije putem kojeg ukazuju na toplinu, otvorenost, iskrenost i pristupačnost. Osim kontakta očima, Amerikanci vole imati osobni prostor, gdje je važno da druga strana ne ulazi u taj prostor.¹⁸ Postoje i drugi elementi neverbalne komunikacije koji su

¹⁶ Intercultural Communication in Organizations, dostupno na: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf (12.05.2021).

¹⁷ American Culture: Communication, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-communication#american-culture-communication> (12.05.2021).

¹⁸ American Culture: Communication, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-communication#american-culture-communication> (12.05.2021).

jednako važni u međukulturnom poslovanju, ali se vrlo često zanemaruju. Primjerice, Amerikanci su poznati po učestalom kupanju i masažama, što utječe na prirodan miris, gdje Korejci američke poslovne ljude često zbog toga nazivaju „dahom od putera“.¹⁹ Prikazane komunikacijske kompetencije daju uvid u samu američku kulturu, odnosno na što je potrebno paziti tijekom poslovnih susreta. Izravna komunikacija, direktan i dugotrajan kontakt očima, iskren osmijeh te osobni prostor samo su neke od specifičnosti koje obilježavaju američku kulturu, a na koje je potrebno obratiti pažnju tijekom interkulturalne interakcije.

4.2. Japan

Japan je otočna država u istočnoj Aziji, a smješten je između Tihog oceana i Japanskoga mora. Sastoji se od četiri velika otoka te mnoštvo manjih. Prema popisu stanovništva iz 2010. godine, Japan je zemlja sa gotovo 130 milijuna stanovnika, gdje se prema broju stanovnika nalazi na desetom mjestu u svijetu. Osim državljana Japana, u zemlji žive i Kinezi, Korejci, Brazilci i Filipinci.²⁰ Stanovnici Japana su šintoisti ili budisti ili pak prakticiraju obje vjeroispovijesti istodobno, a najmanje stanovništva je kršćanske vjeroispovijesti. Niti jedna religija nije dominantna, stoga se vrlo često događa da jedna obitelj ili pak osoba vjeruju u nekoliko bogova, a istodobno pripadaju budističkoj sekti. U zemlji postoji mnogo lokanih dijalekata koji su međusobno nerazumljivi, dok je japanski standardni jezik i kao takav je razumljiv u cijeloj zemlji.²¹

Promatrajući kulturu, Japanci izrazito njeguju svoju kulturu, koja je uistinu dragocjena, bogata tradicijom, a što je najvažnije- održana je sve do danas. Glavne karakteristike kulture se odnose na isticanje obitelji i prijateljskih odnosa (Brekalo, 2017). Japanska kultura je najprije bila pod snažnim utjecajem Kine, gdje je Japan vodio strogu politiku usmjerenu na zatvaranje odnosa s vanjskim svijetom. Međutim, 1868. godine Japan usvojivši kulturne prakse iz cijeloga svijeta, prekrece praksu izoliranja. Stoga se može reći da je Japan nacija koju je oblikovao prijelaz iz izolirane zemlje u onu globaliziranu. Japanska kultura stoga danas predstavlja spoj kulture staroga svijeta s novijim zapadnjačkim praksama.²² Za razliku od Sjedinjenih Američkih država, Japan nije „talište“ različitih rasa, religija i kultura. Japan je uistinu homogeno društvo bez regionalne i etničke različitosti, a upravo ta homogenost omogućuje

¹⁹ Intercultural Communication in Organizations, dostupno na: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf (12.05.2021).

²⁰ Japan, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=28729#poglavlje20738> (17.05.2021).

²¹ Japan, dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Japan> (17.05.2021).

²² Japanese Culture i Tradition, dostupno na: <https://www.globalizationpartners.com/2017/12/11/japanese-culture-and-tradition/> (17.05.2021).

Japanu specifičnu nacionalnu kulturu.²³ Osim poznavanja razlika i vrijednosti ukorijenjenih u kulturu inozemnih partnera, važno je poznavati i stereotipe neke kulture jer u suprotnom dolazi do omalovažavanja vrijednosti druge strane. Primjerice, Japanci predstavljaju stereotip marljivih, iskrenih i opreznih menadžera. Britanci se pak predstavljaju kao iskreni, predvidljivi i kooperativni. Međutim, ako britanski menadžeri nisu upoznati sa japanskim stereotipima, mogu reći da Japanci nisu fleksibilni za poslovne prijedloge zbog svoje opreznosti, dok s druge strane Japanci bi mogli reći da su Britanci preambiciozni. Vidljivo je da ponašanje ljudi u interkulturalnoj komunikaciji u velikoj mjeri ovisi o mjerilu vrijednosti pripadnika jedne kulture (Štefić, 2020). Japanska bogata i jedinstvena kultura znatno utječe na način njihovoga poslovanja. Naime, u Japanu se javljaju mnoge kulturološke razlike u neverbalnoj komunikaciji, ponašanju za stolom, načinu pozdravljanja, gdje je glavni zadatak menadžera upoznavanje sa tim razlikama. Prilikom poslovne suradnje važno je ostaviti dobar dojam ali i postići suradnju, a bez poznavanja poslovne kulture određene zemlje to je nemoguće ostvariti. Osnova uspješne suradnje se stoga sastoji u poznavanju i poštivanju različitosti (Brekalo, 2017).

4.2.1. Japanska poslovna kultura

Japanska poslovna kultura se temelji na kolektivizmu, gdje se njeguju dobri i dugoročni odnosi sa zaposlenicima ali i tvrtkom. Naime, japanske organizacije su u osnovni društvene organizacije koje zaposlenicima omogućuju doživotno zaposlenje. Sustav doživotnog zaposlenja temelji na ugovoru između zaposlenika i tvrtke o zaposlenikovoju doživotnoj posvećenosti tvrtki u zamjenu za doživotnu sigurnost posla u istoimenoj organizaciji. Međutim, ukoliko zaposlenici promijene poslodavca, budu kažnjeni. Na takav način zaposlenici zapravo održavaju visok moral i lojalnost tvrtki, što ujedno omogućuje tvrtki ulaganje više resursa u razvoj karijere svojih zaposlenika. Stoga, mnogi japanski radnici cjelokupnu radnu karijeru provodu u jednoj tvrtki, gdje je glavni motiv održavanje skladnih odnosa sa radnim kolegama. Brojne tvrtke potiču svoje zaposlenike i na druženje nakon radnog vremena. S obzirom na američku poslovnu kulturu koja se temelji na individualizmu, japanska kultura njeguje grupnu harmoniju na poslu.²⁴ S obzirom da su u Japanu obitelj i prijatelji na prvome mjestu, poslovni sastanci se nedjeljom i neradnim danim ne održavaju. Također, japanske suradnike nije poželjno zvati niti nakon radnog vremena. Umjesto telefonskog poziva savjetuje se slanje SMS poruke. Japanci su izrazito disciplinarni, gdje je točnost izrazito važna. Poslovne sastanke je

²³ Cultural and Managerial Comparisons: An Analysis of the Use of Email and WWW in Japan and United States, dostupno na: <http://www.unm.edu/~rattner/irma97.pdf> (17.05.2021).

²⁴ Intercultural Communication in Organizations, dostupno na: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf (18.05.2021).

potrebno dogovoriti nekoliko dana ranije uz obaveznu potvrdu dolaska prije samog sastanka. Kod poslovnih sastanaka važno je voditi računa i o načinu odijevanja, gdje je najbolje obući klasično poslovno odijelo, a odjela jarkih boja je potrebno izbjegavati. Ležernija, odnosno sportsku odjeća ne dolazi u obzir. Također, važno je znati da Japanci prilikom pozdravljanja ne prakticiraju rukovanje, već blagi naklon. Prilikom poslovnih sastanaka, Japanci ne očekuju da će stranci govoriti na japanskom jeziku, međutim, svako komuniciranje na japanskom će cijeniti.²⁵ Kao što je već ranije navedeno, Japanci su u poslu vrlo orijentirani na odnose, gdje rijetko razmišljaju o brzim dogovorima te radije biraju partnerstva koja će potrajati. Kako bi izgradili povjerenje, žele znati puno o svojim poslovnim partnerima, stoga se prilikom razgovora vrlo često pojavljuju pitanja koja su nepovezana sa temom. Međutim, njihova usmjerenost na dugotrajnim odnosima i povjerenju može dovesti do gubitka kratkoročne dobiti koja zapadnjake često frustrira. Na sastanku je poželjan i kratki društveni razgovor prije službenoga dijela. U azijskim kulturama se primanje posjetnica tumači kao pokazatelj poštovanja, stoga je za primanje posjetnica potrebno upotrijebiti dvije ruke ili samo desnu. Također je važno da se kartica odmah ne odloži, već ju je potrebno pažljivo proučiti i staviti ispred sebe na stol dok svi ne sjednu. Posjetnica se ne smije stavljati u stražnji džep hlača jer se to u japanskoj kulturi tumači kao „sjedenje na licu“. U japanskoj poslovnoj kulturi se darivanje malog poklona smatra vrlo cijenjenom gestom, stoga je darivanje prilikom susreta poželjno.²⁶

Osim usmjerenosti na doživotno zaposlenje i njegovanje dugoročnih odnosa, japanske menadžere karakterizira i otvorenost za inovacije, razmišljanje o budućnosti te usmjerenost na pomaganje ostalim odjelima da završe svoj posao. Međutim, japanski menadžeri su manje zadovoljni sa svojim poslom zbog dugih radnih sati. Naime, tipični japanski menadžer na poslu provede više od 2500 sati godišnje, dok američki oko 1900 sati.²⁷ Promatrajući interkulturalne kompetencije japanskih menadžera, Japanci se manje vide kao globalni menadžeri. Naime, čak i ako se adaptiraju u zemlji u kojoj djeluju, japanski menadžeri će i dalje zadržavati svoj način djelovanja bez prilagođavanja. Upravo zbog tog odbijanja prilagodbe drugim kulturama, japanski menadžeri se smatraju manje interkulturalno kompetentnim menadžerima u odnosu na Amerikance (Vrljić, 2014). Iz prethodno navedenih karakteristika vidljivo je da japansku poslovnu kulturu najbolje opisuje usmjerenost na kolektivizam i dugoročne odnose, točnost,

²⁵ Poslovni običaji u Japanu, dostupno na: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-japanu/2/> (18.05.2021).

²⁶ Japanese Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-business-culture/#japanese-culture-business-culture> (18.05.2021).

²⁷ Intercultural Communication in Organizations, dostupno na: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf (18.05.2021).

uručivanje posjetnica kao pokazatelj poštivanja, te dugo radno vrijeme. Također je važno obratiti pažnju i na pozdravljanje tijekom susreta, koje se ne temelji na uobičajenom pružanju ruke, već na naklonu. Poznavanje obilježja japanske poslovne kulture doprinosi učinkovitoj interkulturalnoj interakciji, a poštivanje tih različitosti može rezultirati i dugoročnoj suradnji. Japanska poslovna kultura je zaista specifična te se u brojnim obilježjima razlikuje od Američke. Naime, Japan ima posebne tržišne uvjete koji zahtijevaju razumijevanje japanske kulture i društva. Iako je Japan najrazvijenija azijska zemlja, pravni sustav, jedinstvena i teška japanska kultura te jezik predstavljaju izazove potencijalnim investitorima. Međunarodno poslovanje je tako vrlo često zasjenjeno nesporazumima i pogrešnom komunikacijom. Međutim, posljednjih godina zbog promjena stavova u japanskim organizacijama i menadžmentu dolazi do lakšeg poslovanja u Japanu. Unatoč tome, prije poslovanja na japanskome tržištu, potrebno je znati određena pravila, koja se prvenstveno odnose na upoznavanje zemlje, zakona, znanje jezika te upoznavanje ljudi, odnosno njihovih običaja. Vidljivo je da je Japan tijekom godina poslovanja stvorio svoju poslovnu kulturu, koja obuhvaća poznavanje ali i poštivanje određenih aspekata japanske poslovne kulture (Haghirian, 2010).

4.2.2. Komunikacijske kompetencije japanskih menadžera

U Japanu se više pažnje pridodaje neverbalnoj komunikaciji u odnosu na verbalnu, jer se smatra da izgovorena riječ može imati nekoliko značenja. Japanski menadžeri se stoga tijekom poslovnih susreta u velikoj mjeri oslanjaju na izraze lica, držanje tijela, pokrete ruku i tonove glasa kako bi razumjeli druge. S obzirom da je jezik glavno komunikacijsko sredstvo, Japanci su usredotočeni na učenje engleskoga jezika zbog lakšeg sporazumijevanja s kulturno različitim poslovnim partnerima.²⁸ Međutim, unatoč tome japanski menadžeri većinom šute na interkulturalnim sastancima. Jedan od razloga je taj što Japanci nemaju povjerenja u svoju sposobnost govorenja engleskoga jezika te zbog toga oduče šutjeti. Čak i Japanci koji se poprilično dobro služe engleskim jezikom, ne osjećaju se ugodno koristiti ga tijekom interkulturalne komunikacije.²⁹ Japanci se karakteriziraju kao neizravni komunikatori, naime, oni se manje oslanjaju na riječi, a pažljiviji su u držanju, izrazu i tonu glasa. Što se tiče tona glasa, u Japanu se ton glasa mijenja s obzirom na spol i status osobe koja je sugovornik. Japanci tako tijekom komunikacije koriste čak osam različitih tonova glasa (Salak i Carović, 2012).

²⁸ Japanese Verbal Communication, dostupno na: <https://www.theclassroom.com/japanese-verbal-communication-12081752.html> (19.05.2021).

²⁹ Communicating with Japanese in Business, dostupno na: <https://www.jetro.go.jp/costarica/mercadeo/communicationwith.pdf> (19.05.2021).

Japanci su simbol neverbalne komunikacije, naime, u Japanu je vrlo neobično nekoga izravno kritizirati. Dio njihove kulture je njegovanje dugoročnih odnosa, te zbog toga izbjegavaju riječima povrijediti druge osobe. Međutim, iako ne žele riječima pokazati što zaista misle, oni to čine putem neverbalnih poruka, uz pomoć gesta ili izraza lica. Stoga je prilikom komunikacije potrebno pažljivo promatrati neverbalne geste.³⁰ Japanci izbjegavaju kontakt s očima, štoviše smatraju ga drskim i nasrtljivim. Umjesto toga, Japanci prilikom komunikacije sugovornika gledaju u vrat. Također, za Japance je karakterističan smiren izraz lica te tipičan neutralan smjeh, koji vrlo često izaziva pogrešna tumačenja. Japanci prikrivaju i emocije, te zbog toga djeluju hladno i rezervirano (Salak i Cerović, 2012). Neke od specifičnosti japanske neverbalne komunikacije se odnose na to što kod njih klimanje glavom označava da su prepoznali što je rečeno, a ne slaganje kao kod nekih drugih kultura. Također, udisanje zraka kroz zube označava neslaganje. Šutnja se također percipira drugačije u odnosu na neke druge zemlje, naime, šutnja prije davanja odgovora upućuje na to da je netko primio odgovarajuće razmišljanje. Zapravo odražava pristojnost i poštovanje, te kao takva predstavlja važno element neverbalne komunikacije.³¹ Još jedna od zanimljivosti je različito pokazivanje geste „ok“, kod većina kultura gesta se pokazuje sa podizanjem palca šake. Međutim, u Japanu neverbalni signal za „ok“ je puno više, pokazuje se držanjem ruku iznad glave u obliku slova „O“. Gesta u obliku slova X pak upućuje na „ne“, odnosno odbijanje ili neslaganje.³² S obzirom na prikazane aspekte komunikacijske kompetencije, vidljivo je da su Japanci neizravni komunikatori, gdje više pažnje pridodaju neverbalnoj komunikaciji. Upravo zbog toga se menadžeri iz drugih zemalja prije susreta moraju dobro informirati kako sa svojim gestama ne bi uvrijedili japanske poslovne partnere. Naime, ukoliko se primjerice američki menadžeri ne informiraju o značenjima japanske neverbalne komunikacije, njihov poslovni susret neće biti učinkovit.

³⁰ Neverbalna komunikacija, dostupno na: <http://www.japanorama.rs/2020/11/16/neverbalna-komunikacija/> (19.05.2021).

³¹ Japanese Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-communication#japanese-culture-communication> (18.05.2021).

³² Neverbalna komunikacija, dostupno na: <http://www.japanorama.rs/2020/11/16/neverbalna-komunikacija/> (18.05.2021).

4.3. Njemačka

Njemačka je država u Srednjoj Europi, a nalazi se između Poljske i Češke na istoku, Austrije i Švicarske na jugu, Francuske, Luksemburga, Belgije i Nizozemske na zapadu, te Sjevernoga mora, Danske i Botaničkoga mora na sjeveru. U Njemačkoj prema popisu stanovništva iz 2012. godine živi 80 523 746 stanovnika, a ubraja se u najgušće naseljene europske zemlje. Iako Nijemci čine glavinu stanovništva, u Njemačkoj žive i Lužački Srbi, Danci te brojni stranci koji žive i rade uglavnom u velikim gradovima. Od stranaca je najviše Turaka, Poljaka, Talijana, Grka, Hrvata, Rumunja, Rusa i drugih.³³

Zemlja je poznata po brojnim migracijama stranih radnika nakon Drugog svjetskog rata, gdje dolaze radnici iz različitih zemalja, a samim time i različitih kultura. Unatoč tome Njemačka osigurava sva prava nacionalnih manjina uključujući načela ne diskriminacije pojedinačnih članova manjina (Mesić, 2010). Danas u Njemačkoj zajedno sa Nijemcima žive i manjine koje se međusobno poštuju. Iako u Njemačkoj preko 95% stanovništva govori njemački jezik, Njemačka je priznala i četiri manjinska jezika. Unatoč brojnim migracijama javljaju se i jezici kojima govore brojne zajednice, a to su: turski, ruski, grčki, albanski, poljski i drugi.³⁴ Njemačka je migracijska zemlja koju čine različite kulture, ljudi, običaji, te kao takva prilikom poslovnih susreta zahtjeva određene prilagodbe.

4.3.1. Njemačka poslovna kultura

U Njemačkoj se posao smatra vrlo ozbiljno, a njemačke vrijednosti poput poštenosti, odanosti, točnosti, profesionalnosti te pouzdanosti se moraju poštivati i biti uzvraćene. Poslovna kultura se temelji na etici i društvenoj odgovornosti poduzeća, gdje poslovna etika podrazumijeva da se zaposlenici uvijek pojave na vrijeme i odrade cjelodnevni posao, a zauzvrat budu nagrađeni dobrim radnim uvjetima i plaćom. Naime, Nijemcima je izrazito važna kvaliteta proizvoda i usluga.³⁵ Prilikom dogovaranja poslovnog susreta prvo se preporuča kontakt telefonom, a zatim dogovaranje pojedinosti putem e- pošte. Sastanci se uobičajeno odvijaju u vremenu od 10 do 16 sati, međutim, potrebno je izbjegavati vrijeme ručka (13 do 15h) i petak popodne. Prilikom prvog susreta rukovanje je tipična gesta njemačke poslovne kulture, gdje je važan kratak ali čvrst stisak ruke te održavanje kontakta s očima. Međutim,

³³ Njemačka, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44490#poglavlje34610> (18.05.2021).

³⁴ Njemačka kultura: činjenice, običaji i tradicija, dostupno na: <https://www.studying-in-germany.org/german-culture/> (19.05.2021).

³⁵ German Business Culture, dostupno na: <https://www.expatrio.com/working-germany/german-business-culture> (20.05.2021).

dugo održavanje kontakta s drugom stranom se smatra vrlo nepristojnijim. Također, prilikom razgovora potrebno je držati i dovoljnu udaljenost. U Njemačkoj je točnost izrazito važna, a na sastanak je poželjno doći 15 minuta ranije. U slučaju kašnjenja preporučuje se obavijestiti menadžera ili osobu sa kojom se sastanak planira. Što se tiče sastanaka, menadžeri se pridržavaju strogih dnevnih redova, uključujući i vrijeme početka te završetka sastanka. Već tijekom početnih sastanaka Nijemci prijeđu na posao, dok u društvenim razgovorima sudjeluju vrlo kratko.³⁶ Ljudi na sastanak ulaze prema važnosti, gdje osoba sa najvišim rangom ulazi prva. U početku su sastanci vrlo formalni s primarnom svrhom utvrđivanja ciljeva, gdje poslovnim partnerima nije svrha osobno upoznavanje. Naime, Nijemci ne osjećaju potrebu za izgradnju osobnih odnosa prije poslovanja, više su usredotočeni na iskustvo, vjerodostojnost te dugovječnost tvrtke poslovnih partnera. Tijekom sastanka očekuje se aktivno sudjelovanje u raspravi, te se podosta vremena troši na sveobuhvatno objašnjenje svih sastavnica sporazuma. Također, jednom kada se dogovore konačne odluke, one se zapisuju. Važno je znati da Nijemci ne vole iskazivanje emocija ili pretjeranih obećanja, naime, takva obećanja će ih učiniti neodlučnim ili pak sumnjičavim prema daljnjem poslovanju.³⁷ Posjetnice su kao i kod japanske poslovne kulture, vrlo važan dio poslovanja. Razmjenjuju se na početku sastanka i trebale bi biti na engleskom jeziku. Pokloni se obično ne razmjenjuju na poslovnim sastancima, ali mali darovi mogu biti prikladni za daljnji tijek poslovanja.³⁸

Njemački menadžeri se u svome poslovanju fokusiraju na kvalitetu proizvoda i usluga, gdje menadžeri žele da njihova tvrtka bude najbolja. Upravo zbog toga, većina njemačkih menadžera poznaje svoje proizvodne linije, dok su primjerice Američki menadžeri usmjereni samo na krajnje financijske rezultate. Naime, njemački menadžeri su opsjednuti sa činjenicama i preciznosti, te žele imati sve pod vlastitom kontrolom. Osim fokusiranja na kvalitetu proizvoda i usluga, njemačke menadžere karakterizira i kolegijalnost, odanost jednoj tvrtki te predanost njenim dugoročnim izgledima.³⁹ Vidljivo je da se svaka zemlja ima svoju specifičnu poslovnu kulturu koja se vrlo često razlikuje od zemlje do zemlje. S obzirom na različitosti

³⁶Germany: Business Culture, dostupno na: https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/germany/businesspractices?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Festablishoverseas%2Fgermany%2Fbusinesspractices&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser (20.05.2021).

³⁷German Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/german-culture/german-culture-business-culture#german-culture-business-culture> (20.05.2021).

³⁸Germany: Business Culture, dostupno na: https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/germany/business-practices?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Festablishoverseas%2Fgermany%2Fbusiness-practices&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser (20.05.2021).

³⁹ Culture of German Management, dostupno na: <https://germanculture.com.ua/germany-facts/german-business-culture/> (20.05.2021).

poslovne kulture, menadžeri moraju posjedovati interkulturalne kompetencije kako bi uspješno nadvladali te različitosti i u konačnici ostvarili suradnju. Upravo zbog toga prilikom poslovanja sa njemačkim poslovnim partnerima važno je poznavanje njemačkoga jezika te poslovne kulture. Naime, tek kada strani poslovni partneri znaju kako njemačke tvrtke rade, kako njemački menadžeri pregovaraju te što se od njih očekuje, mogu ostvariti dugoročnu suradnju sa njemačkim partnerom. Njemačka je tijekom godina stvorila svoju poslovnu kulturu, kulturu koja se posebice mora poštovati i uvažavati tijekom međunarodnoga poslovanja.⁴⁰

4.3.2. Komunikacijske kompetencije njemačkih menadžera

Komunikacija između kultura mora započeti sa razumijevanjem različitosti, odnosno razumijevanja da kultura nije univerzalna. Naime, ono što prakticira jedna kultura ne mora značiti da to čini i ostatak svijeta. Kako bi se postigla uspješna komunikacija između kulturno različitima, potrebno je razumijevanje kulture zemlje koja se posjećuje. Vrlo često se geste i komunikacijski stilovi na drugačiji način percipiraju u pojedinim zemljama, gdje se primjerice pojedine geste u jednoj zemlji smatraju normalnim, a u drugoj zemlji se pak mogu smatrati nepristojnima. Upravo takve pogreške prilikom komunikacije dovode do pregovaračkoga neuspjeha. Iako je Njemačka kulturološki svjesna nacija, ona također očekuje shvaćanje svoje kulture kao neovisne zemlje, kao i pripremu prije poslovnih susreta.⁴¹ Njemački menadžeri komuniciraju izravno i eksplicitno, gdje važne izjave iznose otvoreno te ih ne uljepšavaju niti okolišaju. Upravo se takva komunikacija u drugim kulturama smatra nepristojnom, ali Nijemci toga vrlo često nisu svjesni. Osim toga, Nijemci vrlo često ne reagiraju na neizravne savjete, poruke „skriveno između redaka“ i druge neverbalne signale.⁴² Što se tiče verbalne komunikacije, Nijemci osim izravnosti vrlo cijene i iskrenost, stoga se može reći da su vrlo iskreni. Otvoreno govore o važnim temama, dok razgovor o osjetljivim temama izbjegavaju. S obzirom da su Nijemci izravni komunikatori, šale shvaćaju doslovno. Upravo zbog toga se njemački narod vrlo često tumači kao ozbiljan koji ne razumije humor. Međutim, unatoč svojoj izravnoj komunikaciji, nemaju potrebu ispuniti tišinu razgovorom.⁴³ Također, važno je znati da je prilikom poslovnih susreta poželjno znanje njemačkoga jezika. Stoga je prije sastanka

⁴⁰ Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans, dostupno na: https://atameken.kz/uploads/content/files/How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk_Engl-falk_s-1333486979050.pdf (23.06.2021.)

⁴¹ Business communication, dostupno na: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany/> (21.05.2021).

⁴² Razumijevanje Njemačke poslovne kulture, dostupno na: <https://www.posao-inozemstvo.com/razumijevanje-njemacke-poslovne-kulture/> (21.05.2021).

⁴³ German Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/german-culture/german-culture-communication> (21.05.2021).

potrebno provjeriti koristi li se engleski u poslovne svrhe ili samo neformalno. Ukoliko se engleski ne koristi na poslovnih sastancima, potrebno je angažirati prevoditelja (Brekalo, 2017).

Uzimajući u obzir neverbalne karakteristike njemačke komunikacije, Nijemci prilikom razgovora očekuju dovoljnu udaljenost od sugovornika, u pravilu udaljenost jedne ruke. Udaljenost može biti nešto veća između žene i muškarca, ovisno o tome koliko se poznaju, a stajanje preblizu se smatra narušavanjem privatnosti. U Njemačkoj je kontakt očima uobičajena praksa te se kao takav tijekom komunikacije očekuje i poštuje. Kontakt očima za Nijemce pokazuje pažnju i zainteresiranost za razgovor, iako se kod drugih kultura može drugačije tumačiti. Važno je znati da se ispruženi srednji prst smatra nepristojnom gestom, kao i mahanje i vikanje prema osobi koja je daleko od nas.⁴⁴ Može se reći da njemačke menadžere karakterizira izravna komunikacija, iskrenost i točnost. Izrazito su profesionalni te im je posao na prvome mjestu, dok neformalne razgovore po pitanju privatnosti poslovnih partnera izbjegavaju.

4.4. Važnost interkulturalne kompetentnosti u međunarodnom poslovanju

U prethodnome dijelu rada, opisane su specifičnosti poslovne kulture pojedinih zemalja. Također, prikazane su i komunikacijske kompetencije američkih, japanskih i njemačkih menadžera, gdje je prikazana važnost poznavanja elementa verbalne i neverbalne komunikacije. Upravo te specifičnosti pojedinih zemalja ukazuju na važnost posjedovanja interkulturalnih kompetencija. Naime, ukoliko menadžer ne poznaje obilježja vlastite kulture, ali i kulture drugih, ili pak ne prihvaća različitosti, te se uspješno ne prilagođava verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima, on kao takav ne može ostvariti uspješnu interkulturalnu interakciju, a u konačnici ni dugoročnu suradnju. Također, važna je i odsutnost stereotipa te predrasuda, a različitost se treba promatrati kao izlaz iz vlastitih okvira i obogaćivanje postojećih znanja. Svaku zemlju karakteriziraju specifična kultura, običaji, vrijednosti, a samim time i drugačija poslovna kultura. Naime, ono što je uobičajena i prihvatljiva praksa u jednoj zemlji, ne mora ujedno značiti da to isto i druga zemlja prakticira. Od menadžera se u tome pogledu zahtjeva upoznavanje sa različitostima zemlje u kojoj planiraju ostvariti suradnju, te neprestana prilagodba. Stoga se može reći da je zapravo interkulturalna kompetencija važan čimbenik koji omogućava razumijevanje drugačijih od nas. Kuharić, Hocensk i Tolušić (2015:52 prema Piršl, 2012) navode da „biti interkulturalno kompetentan znači ne samo imati znanja i pozitivne stavove, već biti sposoban uspostaviti

⁴⁴ Business communication, dostupno na: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany/> (21.05.2021).

učinkovitu interakciju s drugima tj. uspostaviti kvalitetnu interkulturalnu komunikaciju“ Slijedom toga, osim znanja o drugoj kulturi, potrebno je znati uspostaviti i učinkovitu komunikaciju. Međutim, prilikom interkulturalne komunikacije vrlo često dolazi do problema povezanih sa jezičnim poteškoćama, gdje iste riječi mogu predstavljati različita značenja za različite ljude. Upravo zbog toga je prijeko potrebno poznavanje specifičnosti jezika pojedinih kultura ili zemalja. Sveprisutna globalizacija u velikoj mjeri utječe na učinkovitost međunarodne suradnje, gdje se od menadžera više nego ikada očekuje visoka razina interkulturalnih kompetencija. Menadžer mora biti svjestan postojanja mnogobrojnih različitih kultura, koje obilježavaju različite vrijednosti, poslovne kulture i ponašanja. Slijedom toga, menadžer mora biti spreman na prihvaćanje i prilagođavanje različitosti kako bi ostvario željene poslovne rezultate. Prema Bedeković i Golub (2011:62) „uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenju i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera, a učinkovitost poslovnih procesa na globalnome tržištu ovisi o znanjima, sposobnostima, vještinama i stečenim interkulturalnim kompetencijama menadžera, koje se u današnje vrijeme smatraju najdragocjenijim potencijalom i najvažnijim izvorom konkurentske sposobnosti...“ Prema navedenom se ističu sve vrijednosti interkulturalno kompetentnog menadžera, menadžera koji može ostvariti uspješnu interkulturalnu komunikaciju unatoč kulturnim različitostima.

Temeljem navedenih karakteristika poslovne kulture te komunikacijskih kompetencija menadžera triju različitih zemalja, mogu se prikazati sličnosti ali i razlike u poslovanju. Tablica 1. ukazuje obilježja poslovne kulture i komunikacijskih kompetencija američkih, japanskih i njemačkih menadžera.

Tablica 1. Obilježja poslovne kulture i komunikacijskih kompetencija

	Amerika	Japan	Njemačka
Poslovna kultura	<ul style="list-style-type: none"> - individualizam - prilična količina privatnosti - usmjerenost na novac 	<ul style="list-style-type: none"> - kolektivizam - orijentiranost na odnose 	<ul style="list-style-type: none"> - etika i društvena odgovornost - usmjerenost na kvalitetu proizvoda i usluga
Komunikacijske kompetencije	<ul style="list-style-type: none"> - jezik ograničavajući čimbenik poslovanja - izravna komunikacija - manje obraćanje pažnje na govor tijela 	<ul style="list-style-type: none"> - nema povjerenja u sposobnost govorenja engleskoga jezika - neizravna komunikacija - obraćanje pažnje na izraz lica, držanje tijela i sl. 	<ul style="list-style-type: none"> - izravna i eksplicitna komunikacija - izravan kontakt očima iskazuje poštenje

	- izravan kontakt očima kao znak iskrenosti	- izbjegavanje kontakta očima	
Interkulturalna kompetentnost	- ne vole trošiti vrijeme na upoznavanje poslovnih partnera	- zadržavaju svoj način djelovanja bez prilagođavanja	- poznavanje njemačkoga jezika i poslovne kulture predstavlja temelj za ostvarivanje dugoročne suradnje

Izvor: prilagođeno prema web stranicama⁴⁵

Kao što je već nekoliko puta istaknuto, svaku zemlju karakterizira specifična poslovna kultura, stilovi komuniciranja, običaji i drugi aspekti. Primjerice, Američka poslovna kultura se temelji na individualizmu, zahtjeva priličnu količinu privatnosti te se tijekom poslovnih susreta preporučuje izbjegavanje pitanja koja se odnose na osobna vjerovanja. Također, Američki menadžeri otvoreno prikazuju svoje neslaganje, što vrlo često kod drugih kultura može izazvati nelagodu. Veliki nedostatak američke poslovne kulture je to što ne vole trošiti vrijeme na upoznavanje poslovnih partnera, posebice kada je riječ o poslovnim partnerima koji dolaze iz drugih zemalja, primjerice Japana. Naime, ponekad je vrlo teško sklopiti kvalitetnu suradnju bez upoznavanja poslovnih partnera. Također, prilikom interkulturalne suradnje, ograničavajući čimbenik može predstavljati i jezik. Unatoč tome što je u Americi engleski jezik glavni i službeni, poslovni partneri koji dolaze iz drugih zemalja ga vrlo često ne razumiju. Slijedom toga prilikom sastanaka vrlo često dolazi do nerazumijevanja ili pogrešnoga shvaćanja. Izravna komunikacija, izrazito glasno govorenje, izbjegavanje šutnje, samo su neke od karakteristika američke komunikacije koje je tijekom interkulturalnih susreta potrebno uvažiti. Naime, upravo te karakteristike obilježavaju američku kulturu te ih ne treba pogrešno shvaćati ili pokušati mijenjati. Kod nekih kultura je tijekom razgovora šutnja uobičajena, dok kod drugih iziskuje nelagodu, međutim, upravo ta različitost predstavlja i bit interkulturalne

⁴⁵ <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices> (04.07.2021.), https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf (04.07.2021.), <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-communication#american-culture-communication> (04.07.2021.), <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-business-culture#japanese-culture-business-culture> (04.07.2021.), <https://www.theclassroom.com/japanese-verbal-communication-12081752.html> (04.07.2021.), <http://www.japanorama.rs/2020/11/16/neverbalna-komunikacija> (04.07.2021.), <https://www.expatrio.com/working-germany/german-business-culture> (04.07.2021.), https://atameken.kz/uploads/content/files/How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk_Engl-falk_s-1333486979050.pdf (04.07.2021.), <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany> (04.07.2021).

kompetencije, gdje menadžer u tome pogledu mora biti sposoban interpretirati značenje druge kulture.

Nasuprot američkoj poslovnoj kulturi koja se temelji na individualizmu, Japansku poslovnu kulturu karakterizira kolektivizam, odnosno usmjerenost na njegovanje dugoročnih odnosa sa zaposlenicima i tvrtkama. Naime, Japanski menadžeri su vrlo orijentirani na odnose te žele znati puno o svojim poslovnim partnerima i kao takvi vole svoje sastanke započeti malim društvenim razgovorima. Prilikom susreta sa japanskim poslovnim partnerima vrlo je važno pozdravljanje koje se ne temelji na uobičajenom pružanju ruke, već na blagom naklonu. Osim pozdrava, Japanci prilikom susreta izmjenjuju posjetnice, koje se u njihovom poslovanju smatraju pokazateljem poštovanja, a darivanje malog poklona je također vrlo cijenjena gesta. Primjerice, u američkoj kulturi se pokloni smatraju vrlo neprimjerenim, a za razmjenu posjetnica ne postoji određeni protokol. Upravo te specifičnosti ukazuju na važnost poznavanja obilježja drugih kultura, koja se navodi kao jedna od osobina interkulturalno kompetentnog menadžera. Jedna od karakteristika interkulturalno kompetentnog menadžera je i sposobnost prilagođavanja verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima. Tijekom interkulturalne interakcije važno je znati da Japanci više pažnje pridodaju neverbalnoj komunikaciji, gdje se tijekom poslovnih susreta više oslanjaju na izraz lica, držanje tijela te pokrete ruku. Japanski menadžeri su i neizravni komunikatori, što američke menadžere četo frustrira jer su oni poznati po svojoj izravnosti i otvorenosti. Također, Japanci su skloni izbjegavanju kontakta očima kojeg smatraju drskim pa tijekom razgovora sugovornika gledaju u vrat. Od menadžera se u tim pogledima očekuje prilagođavanje i razumijevanje japanskih poslovnih specifičnosti.

Interkulturalna suradnja sa njemačkim menadžerima, također zahtjeva poštivanje određenih pravila. Primjerice, u Njemačkoj se posao smatra vrlo ozbiljno, a vrijednosti poput poštenosti, odanosti i točnosti se moraju poštivati i biti uzvraćene. Važno je uvažavati i Njemačku usredotočenost na posao, gdje Nijemci već tijekom početnih sastanka prelaze na posao, a u društvenim razgovorima sudjeluju vrlo kratko. Kod poslovne suradnje, posebice interkulturalne, izrazito je važno uvažavanje specifičnosti kulture zemlje sa kojom se planira ostvariti suradnja. Primjerice, s obzirom da Nijemci zahtijevaju udaljenost među sugovornicima, ta udaljenost se mora i poštivati. Naime, nitko ne može znati što određenoj kulturi udaljenost predstavlja, stoga ju je bez obzira na značenje, potrebno poštivati. Promatrajući komunikacijske stilove, njemačke menadžere karakterizira izravno i eksplicitno komuniciranje te iznošenje važnih izjava bez uljepšavanja, koje je vrlo često pogrešno shvaćeno. Prilikom interkulturalne interakcije jedna od karakteristika interkulturalnih

menadžera je i smisao za humor, što se za Njemačke menadžere ne može reći. Naime, Nijemci su poznati po svojoj ozbiljnosti i neshvaćanju šala.

Kroz prethodno navedene karakteristike poslovne kulture i komunikacijskih kompetencija američkih, japanskih i njemačkih menadžera ukazane su različitosti ali i sličnosti pojedinih obilježja poslovne kulture, iz kojih zapravo proizlazi važnost posjedovanja interkulturalnih kompetencija u međunarodnom poslovanju. Interkulturalnu poslovnu suradnju nije moguće postići bez poznavanja i učenja o specifičnostima drugih kultura, bez prilagodbe kao niti bez svijesti o nepostojanju univerzalnih prihvatljivih obrazaca ponašanja. Stoga se može reći da je posjedovanje interkulturalnih kompetencija zapravo ključ uspjeha u međunarodnoj suradnji. Od interkulturalne kompetencije sve započinje, jer bez znanja o drugim kulturama ili pak uz prisutnost predrasuda ne možemo započeti ali niti okončati uspješnu međunarodnu suradnju.

5. ZAKLJUČAK

Svaka zemlja ima svoju specifičnu kulturu, jezik, običaje te vrijednosti koje se u svim situacijama trebaju poštivati, pa tako i tijekom poslovnih susreta. Iako je cilj poslovnih susreta ostvarivanje ciljeva te dugoročne suradnje, tijekom poslovnih susreta, posebice onih međunarodnih, vrlo često dolazi do razilaženja u poslovnoj kulturi, načinu komuniciranja te običajima. Međutim, različitosti koje se pojavljuju tijekom međunarodnog poslovanja ne treba promatrati kao prepreku, već kao novo iskustvo. Kako bi se nadvladale te različitosti i u konačnici ostvarila uspješna međunarodna suradnja, potrebno je posjedovati osobine interkulturalno kompetentnih menadžera. Bez poznavanja vlastite poslovne kulture, ali i poslovne kulture drugih, nije moguće ostvariti uspješnu komunikaciju ali niti dugoročnu suradnju.

Interkulturalna kompetencija se u današnje vrijeme smatra jednom od ključnih kompetencija uspješnog menadžera u uvjetima globalnog poslovanja, gdje se od menadžera u tome pogledu zahtijevaju određena znanja, stavovi te vještine. Jedino menadžer koji poznaje obilježja vlastite i druge kulture, odbacuje predrasude, uvažava specifična obilježja organizacijskih struktura te koji se prilagođava verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima, može ostvariti dugoročnu suradnju u međunarodnom poslovanju. Tijekom međunarodnog poslovanja, menadžeri uz postignute poslovne uspjehe stječu i nova iskustava, iskustva proizašla iz specifičnosti i običaja pojedinih kultura. Upravo se takva iskustva pamte do kraja života te ih je potrebno promatrati kao obogaćivanje postojećih znanja. Koliko su uistinu važne interkulturalne kompetencije prikazano je u ovome radu kroz obilježja komunikacijskih kompetencija i poslovnih kultura, geografski ali i kulturno različitih zemalja. Prikazom tih obilježja ponovno se dokazuje važnost prihvaćanja ali i razumijevanja različitosti tijekom verbalne i neverbalne komunikacije, poslovnih sastanaka, uručivanja darova ili pak posjetnica. Sve te pojedinosti, koje nekima ne predstavljaju preveliku važnost, karakteriziraju pojedinu zemlju ili kulturu te ih je potrebno uvažavati i poštovati.

U konačnici, uspješno međunarodno poslovanje nije moguće postići bez poznavanja i razumijevanja poslovne kulture i prilagođavanja verbalnim i neverbalnim komunikacijskim stilovima. Upravo je interkulturalna kompetentnost osobina neophodna za prevladavanje kulturnih i komunikacijskih barijera, kao i za uspješno razumijevanje i prihvaćanje poslovnih suradnika bez obzira na njihovu kulturu ili identitet. Stoga je za uspješno stjecanje interkulturalne kompetentnosti potrebno provoditi unutar organizacije određene edukacije ili treninge, koje bi menadžerima omogućile uspješno prevladavanje kulturnih barijera.

6. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Antolović, J. (2009): Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian d.o.o.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment- vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
3. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
4. Benjak, M. Požgaj Hadži, V. (2005): Bez predrasuda i stereotipa- Interkulturalna komunikacijska kompetencija u društvenom i političkom kontekstu. Rijeka: izdavački centar Rijeka
5. Borovac Pečarević, M. (2014): Perspektive razvoja Europske kulturne politike. Zagreb: Tragom Struke
6. Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment. Zagreb: Lares plus d.o.o.
7. Fox, R. (2006): Poslovna komunikacija. Pučko otvoreno učilište Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
8. Haghirian, P. (2010): Understanding Japanese Management Practices. New York: Business Expert Press
9. Hercigonja, Z. (2017): Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju- komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin
10. J. Rouse, M., Rouse, S. (2005): Poslovno komuniciranje. Zagreb: MASMEDIA
11. L. Bovee, C., V. Thill, J. (2012): Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb: MATE d.o.o.
12. P. Robbins, S., A. Judge, T. (2010): Organizacijsko ponašanje. Zagreb: MATE d.o.o.
13. Piršl, E., i suradnici (2016): Vodič za interkulturalno učenje. Zagreb: Naklada Ljevak
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelj menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

Članci u časopisima:

1. Bašić, M. (2014): Interkulturalna sastavnica komunikacijske kompetencije. Magistra Iadertina, Vol. 9 No. 1, str. 55-70
2. Bedeković, V., Golub, D. (2011): Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, str. 57-63

3. Bedeković, V., Lukačević, V. (2011): Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2 No. 2, str. 16-20
4. Brčić, R. (2002): Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti uprave organizacije. Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 11-12, str. 1048-1069
5. Dulčić, Ž., Vrdoljak Raguž, I. (2007): Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije- empirijsko istraživanje. Ekonomski pregled, Vol. 58 No. 11, str. 709-731
6. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011): Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, str.118-125
7. Hercigonja, Z. (2017): Interkulturalni odgoj i obrazovanje kao imperativ razvoja interkulturalnih kompetencija. Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti, Vol. 1 No. 4, str. 103-115
8. Hercigonja, Z. (2017): Rano usvajanje interkulturalnih kompetencija. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 8 No. 2, str. 23-28
9. Jagić, S. (2008): Interkulturalizam i turizam: nove dimenzije slobodnog vremena. Pedagogijska istraživanja, Vol. 5 No. 2, str. 222-245
10. Kuharić, D., Hocensk, I., Tolušić, Z. (2015): Interkulturalni menadžment i interkulturalni trening. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 6 No. 1, str. 50-53
11. Mesić, M. (2010): Multikulturalizam u Njemačkoj. Migracijske i etničke teme, Vol. 26 No. 3, str. 243-262
12. Piršl, E. (2011): Odgoj i obrazovanje za interkulturalnu kompetenciju. Pedagogijska istraživanja, Vol. 8 No. 1, str. 53-69
13. Piršl, E. (2014): Modeli interkulturalne kompetencije. Pedagogijska istraživanja, Vol. 11 No. 2, str. 27-39
14. Pološki Vokić, N., Marić, I., Hernaus, T. (2007): Globalna orijentacija i globalne kompetencije vrhovnih menadžera u Hrvatskoj. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 16 No. 3, str. 533-555
15. Salak, T., Carović, I. (2013): Neverbalna pismenost kao sastavnica međukulturalne kompetencije. Govor, Vol. 30 No. 1, str. 73-88
16. Sikavica, P. (1996): Stilovi managementa- sličnosti i razlike između američkih i hrvatskih menagera. Tourism and hospitality management, Vol. 2 No. 1, str. 157-177

Članci u zbornicima radova:

1. Piršl, E. (2007): Interkulturalna osjetljivost kao dio pedagoške kompetencije. Pedagogija- prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja, Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo, Zbornik radova s domaćeg znanstvenog skupa, str. 276-292
2. Škojo, T., Jukić, R. (2018): Utjecaj verbalne i neverbalne dimenzije nastavne komunikacije na sklonost prema pojedinom nastavnom predmetu. Komunikacija i interakcija umjetnosti i pedagogije Zbornik radova / Radočaj - Jerković, Antoaneta (ur.), Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Umjetnička akademija u Osijeku, str. 468-482

Radovi objavljeni na internetskim stranicama:

1. Brekalo, K. (2017): Utjecaj kulture na poslovno pregovaranje s inozemnim partnerima. Sveučilište u Splitu, Završni rad, <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1421/datastream/PDF/view> (07.06.2021.)
2. Dobrijević, G. (2009): Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju. Menadžment, marketing i trgovina, <https://pdfslide.net/documents/poslovno-komuniciranje-u-globalnom-okruzenju.html> (07.06.2021.)
3. Radošević, G. (2020): Interkulturalna komunikacija i menadžment. Istarsko Veleučilište, Specijalistički diplomski rad, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/politehnikapu%3A143/datastream/PDF/view> (07.06.2021.)
4. Stanisic, B. (2018): General Motors CEO Mary Barra- Leadership style analysis. Lannaeus University Sweden, https://www.researchgate.net/publication/329416366_General_Motors_CEO_Mary_Barra_-_Leadership_style_analysis_Individual_assignment_-_Critical_essay (18.06.2021.)
5. Štefić, M. (2020): Interkulturalna komunikacija kao čimbenik suvremenog poslovnog okruženja. Sveučilište Sjever, Završni rad, <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:3551> (07.06.2021.)
6. Zrnić, I. (2015): Interkulturalna kompetencija Varaždinskih gimnazijalaca. Sveučilište Sjever, Diplomski rad, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:222> (07.06.2021.)

Internetski izvori:

1. Što je kultura?, dostupno na: <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> (07.06.2021.)
2. Utjecaj kulture na međunarodno poslovanje, dostupno na: <https://nova-akropola.com/covjek-i-svijet/aktualno/sto-je-kultura/> (07.06.2021.)
3. Percepcija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=47529> (07.06.2021.)
4. Jezik, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=29130> (07.06.2021.)
5. Što nam otkriva govor tijela u poslovnoj komunikaciji, dostupno na: <https://www.poslovnih.hr/poslovni-centar-znanja/sto-nam-otkriva-govor-tijela-u-poslovnoj-komunikaciji-319554> (07.06.2021.)
6. Kako preživjeti kulturni šok?, dostupno na: <https://www.mirakul.hr/blog/prezivjeti-kulturni-sok/> (07.06.2021.)
7. Amerika, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=2223#poglavlje77584> (07.06.2021.)
8. The Most Spoken Languages in America, dostupno na: <https://www.worldatlas.com/articles/the-most-spoken-languages-in-america.html> (07.06.2021.)
9. American Culture: Traditions and Customs of the United States, dostupno na: <https://www.livescience.com/28945-american-culture.html> (07.06.2021.)
10. American Business Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/american-culture/american-culture-business-culture#american-culture-business-culture> (07.06.2021.)
11. United States: Business practices, dostupno na: <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/united-states/business-practices> (05.07.2021.)
12. Intercultural Communication in Organizations, dostupno na: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42959_11_Intercultural_Communication_in_Organizations.pdf (05.07.2021.)
13. Japan, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=28729#poglavlje20738> (07.06.2021.)
14. Japan, dostupno na: <https://www.britannica.com/place/Japan> (07.06.2021.)

15. Japanese Culture and Tradition, dostupno na:
<https://www.globalizationpartners.com/2017/12/11/japanese-culture-and-tradition/>
 (05.07.2021.)
16. Cultural and Managerial Comparisons: An Analysis of the Use of Email and WWW in Japan and United States, dostupno na: <http://www.unm.edu/~rattner/irma97.pdf>
 (07.06.2021.)
17. Poslovni običaji u Japanu, dostupno na: <https://wannabemagazine.com/poslovni-obicaji-u-japanu/2/> (05.07.2021.)
18. Japanese Business Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-business-culture#japanese-culture-business-culture>
 (05.07.2021.)
19. Japanese Verbal Communication, dostupno na:
<https://www.theclassroom.com/japanese-verbal-communication-12081752.html>
 (05.07.2021.)
20. Communicating with Japanese in Business, dostupno na:
<https://www.jetro.go.jp/costarica/mercadeo/communicationwith.pdf> (07.06.2020.)
21. Neverbalna komunikacija- Japan, dostupno na:
<http://www.japanorama.rs/2020/11/16/neverbalna-komunikacija/> (07.06.2021.)
22. Japanese Culture Communication, dostupno na:
<https://culturalatlas.sbs.com.au/japanese-culture/japanese-culture-communication#japanese-culture-communication> (05.07.2021.)
23. Njemačka, dostupno na:
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=44490#poglavlje34610>
 (07.06.2021.)
24. German Culture: Facts, Customs and Traditions, dostupno na: <https://www.studying-in-germany.org/german-culture/> (05.07.2021.)
25. German Business Culture, dostupno na: <https://www.expatrio.com/working-germany/german-business-culture> (05.07.2021.)
26. Germany: Business Culture, dostupno na:
https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/germany/businesspractices?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Festablish-overseas%2Fgermany%2Fbusinesspractices&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser (05.07.2021.)

27. German Business Culture, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/german-culture/german-culture-business-culture#german-culture-business-culture> (05.07.2021.)
28. Germany: Business Practices, dostupno na: https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/germany/business-practices?url_de_la_page=%2Fen%2Fportal%2Festablishoverseas%2Fgermany%2Fbusiness-practices&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser (05.07.2021.)
29. Culture of German Management, dostupno na: <https://germanculture.com.ua/germany-facts/german-bussines-culture/> (05.07.2021.)
30. Business communication, dostupno na: <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany/> (05.07.2021.)
31. Razumijevanje Njemačke poslovne kulture, dostupno na: <https://www.posao-inozemstvo.com/razumijevanje-njemacke-poslovne-kulture/> (05.07.2021.)
32. German Culture Communication, dostupno na: <https://culturalatlas.sbs.com.au/german-culture/german-culture-communication> (05.07.2021.)
33. Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans, dostupno na: https://atameken.kz/uploads/content/files/How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk_Engl-falk_s-1333486979050.pdf (23.06.2021.)

7. POPIS ILUSTRACIJA

Slike:

1. Slika 1. Utjecaj kulture društva na menadžment
2. Slika 2. Karakteristike kulture značajne za interkulturalnu komunikaciju
3. Slika 3. Aspekti interkulturalne komunikacije
4. Slika 4. Kategorije osobnog prostora u SAD-u
5. Slika 5. Proces stjecanja interkulturalne kompetentnost
6. Slika 6. Osobine interkulturalno kompetentnog menadžera

Tablica:

1. Tablica 1. Obilježja poslovne kulture i komunikacijskih kompetencija



Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, SAVELA HOLUBEK

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

UTJECAJ INTERKULTURALNE KOMUNIKACIJSKE KOMPETENTNOSTI

NA POSLOVANJE MENADŽERA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Savela Holubek



Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 6

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja SAJELA HOLUBEK

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Sajela Holubek

U Virovitici, 05. 07. 2024.

**U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*