

# Interkulturalne razlike u poslovanju između Hrvatske i Austrije

---

Car, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:735857>

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

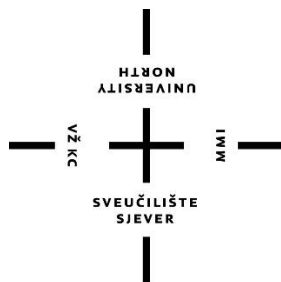
Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-15**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad: 107/PMM/2018.**

# **Interkulturalne razlike u poslovanju između Hrvatske i Austrije**

Martina Car, 1194/336

**Koprivnica, rujan 2018. godine**



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima**

# **Interkulturalne razlike u poslovanju između Hrvatske i Austrije**

**Student**

Martina Car, 1194/336

**Mentor**

Dr.sc. Ana Globočnik Žunac, viši pred.

**Koprivnica, rujan 2018. Godine**



## Sažetak

Komunikacija je uspješna samo ako druga strana u potpunosti razumije poruku, ali prilikom komunikacije s poslovnim partnerima u stranim zemljama vrlo često ona može biti neuspješna. Poslovna komunikacija obuhvaća elemente kao što su poslovno odijevanje, pravila ponašanja s drugim ljudima, ton glasa i govor tijela, upotreba riječi i pravila uljuđenog razgovora u raznim poslovnim situacijama, kao i ponašanje za stolom pri poslovnim objedima. Zbog kulturoloških razlika te njihovog nerazumijevanja i prihvatanja dolazi do poteškoća u poslovnom komuniciranju, koje može ostaviti negativne posljedice na poslovanje. U poslovnom svijetu kontakti sa strancima i sa drugim kulturama su sasvim uobičajeni. Da bi pregovori i suradnja bili uspješni i efikasni i kako bi se uklopili u novu kulturu potrebno je dobro upoznati se sa kulturom i poslovnim običajima te zemlje sa kojom poslujemo radi dobrih međuljudskim odnosa i postizanjem poslovnih uspjeha koji se temelje na uspješnim pregovorima i dogovorima. U ovome radu analizirana je poslovna komunikacija, pojmovi interkulturalnosti, multikulturalnosti, usporedba komunikacija država Hrvatske i Austrije, te prepreke u komunikaciji i kulturi. Zadatkom je trebalo analizirati i raščlaniti interkulturalne razlike spomenutih zemalja, napraviti razliku između svakodnevne i poslovne komunikacije, te ukazati na njezinu važnost u svakom aspektu djelovanja. Rad prikazuje važnost komunikacije te približava poslovnu komunikaciju i kulturu Austrije i Hrvatske, što je neophodan segment uspješnog međunarodnog poslovanja između dviju zemalja koje su zemlje članica EU.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovna komunikacija, kulturna inteligencija, interkulturalna komunikacija.

## **Summary**

Communication is only successful if the other party fully understands the message but communicating with business partners in foreign countries can often be unsuccessful. Business communication includes elements such as business clothing, rules of conduct with other people, tone of voice and body language, use of words and rules of engaging conversation in various business situations as well as behavior at a business dinner table. Due to cultural differences and their misunderstanding and acceptance, there are difficulties in business communication, which can have negative consequences on business. In the business world, contacts with foreigners and other cultures are quite common. In order for the negotiations and co-operation to be successful and efficient, and to fit into a new culture, it is necessary to get familiar with the culture and business practices of the country we work for good interpersonal relationships and achieving business success based on successful negotiations and agreements. This paper analyzes communication business communication, concepts of interculturality, multiculturalism, communication between the states of Croatia and Austria, and communication and culture barriers. The task was to analyze and clarify the differences in intellect of the mentioned countries, to make a difference between everyday and business communication, and to point out its importance in every aspect of the action. The paper presents the importance of communication and brings together the business communication and culture of Austria and Croatia, which is an indispensable segment of successful international business between the two countries that are EU member states.

**KEY WORDS: Business Communication, Cultural Intelligence, Intercultural Communication.**

# *Sadržaj*

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem i predmet rada .....	1
1.2. Cilj i svrha rada .....	2
1.4. Radne hipoteze .....	3
1.5. Metode istraživanja .....	3
1.6. Doprinos istraživanja .....	4
1.7. Struktura rada .....	4
<b>2. TEORIJSKA ANALIZA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I POSLOVNE KULTURE</b> .....	5
2.1. Pojmovno određenje i definicije .....	6
2.2. Važnost jezika u međunarodnom poslovanju .....	9
2.3. Važnost neverbalne komunikacije u međunarodnom poslovanju .....	10
2.4. Kulturne različitosti i poslovno pregovaranje .....	11
2.4.1. Dominantna kultura .....	13
2.4.2. Supkultura .....	13
<b>3. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA</b> .....	14
3.1. Komunikacija između različitih kultura .....	15
3.2. Kulturološke razlike u gestama .....	16
3.3. Problemi u interkulturalnoj komunikaciji .....	18
3.4. Uspješna interkulturalna komunikacija .....	19
3.5. Dimenzije vrijednosti kulture prema Geertu Hofstedu .....	20
3.5.1. Individualizam prema kolektivizmu .....	21
3.5.2. Muževnost prema ženstvenosti .....	21
3.5.3. Distanca moći .....	21
3.5.4. Izbjegavanje nesigurnosti .....	22
3.6. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji .....	23
3.7. Komunikacijsko psihološki modeli za rješavanje interkulturalnih problema komunikaciji .....	25
<b>4. INTERKULTURALNE RAZLIKE U POSLOVANJU IZMEĐU HRVATSKE I AUSTRIJE</b> .....	28
4.1. Poslovna kultura i pregovaranje u Austriji .....	29
4.2. Poslovna kultura i pregovaranje u Hrvatskoj .....	32
<b>5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE</b> .....	36

<b>5.1. Analiza rezultata</b> .....	37
<b>5.2. Diskusija</b> .....	51
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	53
<b>LITERATURA</b> .....	54



## **1. UVOD**

Dobro poznavanje poslovnog ophođenja u različitim kulturama svijeta neophodno je potrebno za sve one koji žele poslovati ili se snalaziti u međunarodnom okruženju. Velike razlike koje postoje kod poslovnog ophođenja i poslovanja u različitim kulturama uvjetovane su različitim običajnim, povijesnim, političkim, ekonomskim i kulturnim okolnostima razvoja pojedinih zemalja svijeta (Bedeković, V. Golub, D. 2011; 59). Iz toga proizlazi i nužnost njihovog poznavanja i razumijevanja kao preduvjet za uspješnu komunikaciju koja je neminovna za postizanje poslovnih rezultata. Ovaj završni rad bavi se problematikom odnosa između poslovne komunikacije i kulture, odnosno bavi se odnosom intrekulturalnih poslovnih razlika između Austrije i Hrvatske. Da bi izbjegli moguće neugodnosti, poslovna osoba mora poznavati običaje, pravila, ponašanja i vrijednosti poslovnih partnera iz drugih zemalja. Kroz rad je izložena ideja kulturne inteligencije, odnosno kako njeno poznavanje utječe na interakciju između različitih kultura. Istaknuta je važnost verbalne, a posebno neverbalne komunikacije u međuljudskim odnosima, te se govori o načinima uspješnije i usklađenje komunikacije u poslovanju s osobama iz različite kulture, odnosno koje su vještine važne za interkulturalnu komunikaciju.

### **1.1. Problem i predmet rada**

Identifikacija problema vezana je za poslovnu komunikaciju, kulturu i običaje poslovanja, interkulturu između Austrije i Hrvatske. Prilikom ulaska poslovanja na međunarodno tržište ono se susreće s mnogobrojnim izazovima pa tako i kulturološkim, što može uzrokovati probleme ukoliko se kulturološke razlike ne prepoznaju. Stoga je nužno analizirati i uvažiti prepoznate kulturološke razlike između domaćeg i inozemnog poslovanja u procesu poslovnog pregovaranja. Problemi istraživanja u uskoj su vezi s predmetom istraživanja, a trebaju dati odgovor na pitanje zašto se nešto događa na način na koji se događa. Temeljni predmet ovog istraživanja je utvrditi nova saznanja o razlikama i sličnostima u poslovnoj kulturi između Austrije i Hrvatske i isto tako značenje pojmova poslovne komunikacije i kulture, te njihov odnos. Kako bi se ovaj predmet mogao ostvariti potrebno je analizirati utjecaj interkulturalnih razlika na proces poslovnog pregovaranja između poslovnih subjekata u ovom radu između Austrije i Hrvatske. Također, prikazati kroz istraživanje provedeno anketom u Hrvatskoj i Austriji.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Cilj rada je utvrditi i ustanoviti interkulturalne razlike u poslovanju između Austrije i Hrvatske. Samim time i predstaviti odnos kulture između dvije zemlje, osnovnu potrebu znanja jezika, spremnost za suradnju s kulturno drugačijim poslovnim partnerima, uspješnost primjene interkulturalnih obrazaca u poslovnoj komunikaciji, prisutnost predrasuda i stereotipa kod ispitanika prema pripadnicima različitih kulturnih obilježja.

Svrha ovog završnog rada je razjasniti sam pojam poslovne interkulture zemalja, te njegove pojavne oblike, posebno analizirati prepreke u interkulturalnoj komunikaciji kao i Hofstedeove dimenzije vrijednosti kulture. Jedan od najvećih izazova globalizacije jeste njen utjecaj na kulturu i društvo. Poslovna komunikacija pomaže organizacijama u boljem funkcioniranju i ostvarivanju uspjeha na poslovnom planu. Za razumijevanje uloge kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji, ključne su etnografija komunikacije i interakcijska sociolingvistika. Velika raznolikost svjetskih kultura čine neke nemogućnosti za bilo kojeg pregovarača, bez obzira koliko je vješt i iskusan.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

U ovom završnom radu postavljaju se istraživačka pitanja temeljem kojih se provodi samostalno istraživanje vezano za definiran problem:

P1: Što je kultura, te koja su njezina obilježja i ciljevi?

P2: Što je interkulturalna komunikacija?

P3: Koja je važnost poznavanja kulture u poslovnom svijetu ?

P4.: Koji problemi znaju biti u interkulturalnim razlikama i običajima?

P5: U kojoj mjeri poznavanje interkulture djeluje na učinkovitost i uspješnost poslovanja?

P6: Što su Hofstedeove dimenzije vrijednosti kulture?

## 1.4. Radne hipoteze

U svrhu obrade zadane teme, ovaj rad polazi od sljedećih radnih hipoteza koje će se dokazati ili opovrgnuti:

- **Hipoteza 1:** Austrija je manje tolerantna za neformalnost i opuštenost u poslovanju od Hrvatske (npr. kašnjenja na sastanak, nepoznavanje običaja drugih kultura i sl.).
- **Hipoteza 2:** Hrvati su u manjem kontaktu s osobama iz različitih kultura od Austrijanaca iz razloga što je Austrija sama po sebi heterogenija od Hrvatske i samim time se lakše prilagode drugim kulturama.
- **Hipoteza 3:** Hrvati jednako kao i Austrijanci ne nalaze razlike u pouzdanosti poslovanja žena u usporedbi s muškarcima.

## 1.5. Metode istraživanja

Da bi se ostvarili ciljevi i dokazale ili opovrgnule hipoteze ovog završnog rada, potrebno je prikupiti adekvatne informacije i podatke, a za njihovo prikupljanje korišteni su različiti izvori i metode prilikom njegovog pisanja. Budući se rad sastoji od empirijskog i teorijskog dijela, za empirijski dio rada koristiti će se metoda primarnog istraživanja, za teorijski dio rada koristiti će se pak metoda sekundarnog istraživanja, metoda istraživanja za stolom.

**Sekundarni izvori** podataka. Podatci za sekundarno istraživanje temeljit će se na dostupnim izvorima kao što su domaća i strana literatura, odgovarajuće znanstvene i stručne literature, časopisa, baza podataka i ostalih internetskih izvora, koji služe kao temelj za izgradnju konceptualne teorijske podloge.

**Induktivna metoda** je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja s ciljem da se otkrije i dokaže istina. Na temelju promatranja pojava zaključuje se da će slične pojave, koje još nisu ispitane, imati iste osobine, ista svojstva (Žugaj, M. 1979; str. 118).

**Metoda analize** je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmovi, sudova i zaključaka) na njihove jednostavne sastavne dijelove, odnosno cjeline.

**Metoda sinteze** postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izlučene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani (Dročić, J. 2013; 36-37).

**Primarna metoda** je provedba metode putem anketiranja. Anketirani će se zaposlenici, a anketni upitnici i pitanja biti će izrađeni na što jednostavniji i precizniji način kako bi se ispitanicima olakšalo ispunjavanje ankete, a kako bismo opet došli do nam bitnih i preciznih informacija. Anketiranje je provedeno u Hrvatskoj i Austriji sa istim pitanjima, putem online ankete.

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Ovim završnim radom pokušati će se objasniti na koji način kulturne razlike i običaji mogu utjecati u međunarodnom poslovanju, pozitivno ili negativno poznavanje, te ćemo time pomoći i ostalim poduzećima koji misle izaći na međunarodno tržište ukazati na činjenicu i važnost poznavanja poslovnih običaja druge kulture. Isto tako ovo provedeno istraživanje će biti od velike koristi svim sustavima poduzećima koji se već nalaze na međunarodnom tržištu. Radom će se pokušati ukazati na koji način još bolje usavršiti poznavanje poslovnih običaja, međuljudskih odnosa i kulture na stranom tržištu. Nadamo se kako će se dobivenim rezultatima istraživanja i samim radom moći poslužiti i ostali kako bi primjerice usporedili dobivene rezultate sa rezultatima u nekim drugim ustanovama ili poduzećima te bi im na taj način olakšali posao u njihovom istraživanju.

## **1.7. Struktura rada**

Rad je podijeljen u sedam poglavlja koji su međusobno povezani. Uz standardni uvodni dio i zaključak sastoji se još i od teorijskog i empirijskog dijela.

## 2. TEORIJSKA ANALIZA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I POSLOVNE KULTURE

Današnja razvijena društva potiču svoje građane da razviju komunikacijske vještine jer komunikacija postaje vrlo bitna značajka svakog društva, odnosno po načinu komunikacije društvo oblikuje svoj specifični karakter. Komunikacija predstavlja dijeljenja znanja interakcijom sa drugim jedinkama i predmetima. Ovo uključuje vizualne metode, kao što su znakovni jezik, te auditorne, kao što su glas i glazba, kao i fizikalne, kao što je dodir. Komunicirati možemo na način da različito interpretiramo. Kod interpersonalne komunikacije radi se o značajkama koje uključuju obje vrste komuniciranja, verbalnu i neverbalnu, zatim spontano, rutinsko i planirano ponašanje, izvana povratnu vezu, interakciju i koherenciju, unutarnja i vanjska pravila komuniciranja, shvaćanje komunikacije kao aktivnosti te vezu između uvjerenja i komunikacije (Osredečki, E. 1989; 97).

Riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Komunikacija je obično opisana prema tri glavne dimenzije: sadržaju, formi i cilju (Čerepinko D. 2012; 22). Zajedno, sadržaj komunikacije i forma kreiraju poruke koje se šalju prema cilju. Cilj može biti sam čovjek, druga osoba u interpersonalnoj komunikaciji, ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja do primatelja uz uvjet da primatelj razumije informaciju. Komunikacija kao znanstvena disciplina javlja se 1970-ih godina. Oblici komunikacija: *verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, intrapersonalna komunikacija, interpersonalna komunikacija, grupna komunikacija, javna komunikacija, masovna komunikacija, aktivno slušanje, telekomunikacija, računalno-posredovana komunikacija* (Bedeković, V. Lukačević, V., 2011; 26).

Osnovni komunikacijski alat ljudske komunikacije je jezik. Autor članka (Bedeković, V. Lukačević, V., 2011; 29) smatra da se jezik treba promatrati na tri osnovne razine semantičkoj, koja proučava odnos između jezičnih znakova i izvan jezičnih „objekata“ koje ti znakovi označavaju, sintaktičkoj, koja proučava međusobni odnos znakova, pragmatičkoj, koja uspostavlja odnos između znaka i njegova korisnika. Kada sociolozi govore o kulturi, oni se ne bave naslijeđenim aspektima ljudskih društava, već naučenim. Kultura nekog društva obuhvaća nevidljive aspekte, uvjerenja, ideje i vrijednosti koji tvore njezin sadržaj i vidljive

aspekte, objekte, simbole i tehnologije koje predstavljaju taj sadržaj. Ovo poglavlje bavi se teoretskom osnovom i određivanjem pojmova i podijele poslovne komunikacije i kulture.

## 2.1. Pojmovno određenje i definicije

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se koristi za promicanje proizvoda, usluga ili organizacija. To je prijenos informacija unutar poslovnog svijeta. Poslovna komunikacija koristi se u pravne i slične svrhe. Svaki put kada razgovaramo, kada pišemo pismo, šaljemo e-mail, objašnjavamo neki poslovni projekt, telefoniramo ili čitamo, mi komuniciramo. To činimo i verbalno i neverbalno, a svaki put kada to činimo na profesionalnoj razini reprezentiramo ne samo sebe same već i organizaciju kojoj pripadamo. Komunikacija je vitalan dio poslovanja, organizacije i menadžmenata, ona je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha (Fox R. 2001: 16). Susretljivost, točnost, dosljednost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredan dopis, nepregledna ili čak netočna informacija utjecat će na stvaranje negativnog dojma.

Za poslovnu su komunikaciju značajne dvije funkcije (Edwards J. 1985; 51):

- *Osobna funkcija*; koja označava pripadnost društvenim grupama, osobni stil komunikacije, te stavove prema činu komunikacije ili sadržaju poruke.
- *Među osobna funkcija*; koja obilježava odnose među sudionicima u procesu komunikacije, društvene uloge, stavove, zajedničko znanje i interakcijske mogućnosti koje nudi čin komunikacije.

Poslovna komunikacija se realizira prema (Osredečki, E. 2007: 103):

- *Unutar organizacije*; to je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije i svrha te komunikacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća vertikalnu komunikaciju prema dolje (nalozi, upute), vertikalnu komunikaciju prema gore (povratna informacija na naloge i upute, mišljenja), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među djelatnicima).
- *Izvan organizacije*; to je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije, komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem, tj. poslovnim partnerima,

potrošačima i širom društvenom zajednicom, obuhvaća svu komunikaciju (neposrednu, usmenu, telefonsku, pisanu, elektronsku itd.) u vezi s nastajanjem i plasmanom proizvoda i usluga.

Komunikacija unutar organizacije predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja što ga čine dva sustava: *mreža formalne i mreža neformalne komunikacije*. Formalna je komunikacija unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govornom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Neformalna komunikacija u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju (Fox R. 2001: 29 ). Bit cijele metode može se sažeti u jednostavnoj premisi: komunikacija je cjelina. Sastavljena od verbalne i neverbalne komunikacije, u omjeru od 20-25% verbalne i 75-80% neverbalne, međuljudska komunikacija predstavlja nedjeljivu cjelinu svojih komponenti.

Kultura je pojam koji označava cjelokupno društveno nasljeđe neke grupe ljudi. Pojam kulture razvili su antropolozi pred kraj 19. stoljeća. Prva zaista jasna i razumljiva bila je definicija sir Edwarda Burnetta Tylora, britanskog antropologa. Tylor je 1871. godine definirao kulturu kao složenu cjelinu koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice (Schneider F. S. 2010:95). Riječ kultura dolazi od latinske riječi *colere* što znači; nastanjivati, uzgajati, štititi i štovati (Čerepinko D. 2012; 71). Kultura je fleksibilna i prilagodljiva, pojedinci se promjenama mogu lako prilagoditi u različitim situacija što je vrlo važno u poslovnom svijetu. Kulture postoje kako bi zadovoljile životne, praktične potrebe ljudskoga života da se ustroji društvo kako bi se održala vrsta, kako bi se prenijelo teško stečeno znanje i iskustvo prošlih naraštaja i prošlih stoljeća na mlade i neiskusne pa da se sljedeći naraštaj poštedi skupog i opasnog procesa učenja svega iznova od početka putem pokušaja i pogrešaka uključujući i fatalne pogreške.

Kulturu čine prema (Edwards J. 1985; 64) čine elementi:

- Materijalni život
- Jezik
- Društveni odnosi (interakcije)
- Estetika
- Religija
- Stavovi i vrijednosti
- Obrazovanje.

Pojam kultura obično se shvaća kao skup parametra koji na smislen način diferencira društvo, no za GLOBE projekt kultura se definira na sljedeći način: Dijeljeni motivi, vrijednosti, vjerovanja, identiteti i tumačenja značajnih događaja koji proizlaze iz zajedničkih iskustava članova kolektiva koji se prenose kroz generacije (Osredečki, E. 2007: 117 ). U poslovnom svijetu kultura utječe na donošenje odluka o ulaganju, razvoju poslovanja, izboru tržišta, izboru strategije. Kultura pojedine društvene skupine se smatra osnovnim obilježjem nacije te ona snažno utječe na oblikovanje pojedinca i on to prenosi na svoju organizaciju i poslovanje. Zapadne zemlje kod odlučivanja koriste racionalne osnove za odluku.

Donošenje odluka kod racionalnog modela provodi se kroz nekoliko koraka i to: potrebno je definirati problem, definirati veći broj mogućih rješenja, analizirati moguća rješenja kako bi se izvuklo najbolje rješenje koje zadovoljava određene kriterije i primjena najboljeg rješenja. Obilježja racionalnog modela u većini slučajeva kriteriji koji nam služe za upravljanje i donošenje odluka su puno puta neodređeni i međusobno proturječni, potrebno je raspolagati s dovoljno vremena kako bi se ispitale sve mogućnosti, osobe koje donose odluke moraju biti nepristrane, potrebno je točno odrediti problem, izraditi moguća rješenja problema i obraditi mnogo važnih podataka (Fox R. 2001: 30 ).

Zbog sve veće potrebe međunarodnog poslovanja zadnjih nekoliko desetljeća naglašen je trend sve intenzivnijeg istraživanja kulture i njenog utjecaja na poslovne procese. Uspjeh poslovnih subjekata na globalnom tržištu uvelike ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema mišljenjima, stavovima, uvjerenjima i normama inozemnih partnera. Stoga mnogi menadžeri sve veću pozornost pridaju istraživanju kultura (interkulturalni menadžment) kao preduvjet za uspješno međunarodno poslovanje. 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 (Zakić, K. & Milutinović O. 2013; 78).

Nacionalna kultura ne utječe samo na praksu već i na teoriju menadžmenta. Kultura sadrži niz vrijednosti, pretpostavki i običaja koje nameće svojim pripadnicima, tako da je normalno prilikom konstruiranja koncepta menadžmenta da autori polaze od tih vrijednosti, pretpostavki i običaja.

## **2.2. Važnost jezika u međunarodnom poslovanju**

Poznavanje jezika i znanja o kulturi su današnja osnova međunarodnog poslovanja. Stoga, važnost učinkovite poslovne komunikacije je na engleskom jeziku ogromna, a istodobno i ključ uspjeha. Svaka zemlja, čuva svoj izraz u lokalizmima, regionalizmima i dijalektika nacionalnog jezika, dok je s druge strane međunarodna kultura i suvremenost tehničko-tehnološka civilizacija ostavlja svoj trag u općem leksikonu, stručnjak terminologija i frazeologija standardnog jezika (Edwards J. 1985; 95 ). Zbog kulturne razlike, ili nepoznavanja razlike, postoji dodatna buka unutar komunikacijskog procesa između članovi različitih kultura. Komunikacija predstavlja otvorenost naroda i narodnosti jednih prema drugima, onaje način čovjekovog opstanka. Kada je riječ o verbalnoj komunikaciji onda se govori o jeziku, a neverbalna komunikacija se odnosi na geste, mimiku, vanjski izgled te pokrete.

U lingvistici se smatra da je ljudska komunikacija osnovna funkcija jezika. Jezik sa sobom nosi i kulturu jer je on primarno sredstvo prenošenja kulture koju pripadnici neke grupe slijede u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. U međukulturalnoj komunikaciji, naglasak nije na kulturnim karakteristikama pojedinca, veću komunikacijskom procesu koji se odvija između sudionika različitog kulturnog podrijetla, koji međusobno dolaze u posredan ili neposredan kontakt. Danas je engleski svjetski jezik kojeg „svi znaju“, međutim osim njega potrebno je poznavati i druge strane jezike kako bi znanje i iskustvo bilo na višoj razini.

### 2.3. Važnost neverbalne komunikacije u međunarodnom poslovanju

Neverbalna komunikacija uključuje sve one neverbalne poticaje u nekoj komunikacijskoj situaciji koje stvaraju i izvor i njegov/njezin način upotrebe okoline i koji za izvor ili primatelja imaju vrijednost možebitne poruke. Neverbalna komunikacija je komunikacija koja se odvija bez riječi. To je govor tijela i sadržaj iz okoline u pojedinoj komunikaciji. Nije stvar u tome što je rečeno već je stvar u tome kako je nešto rečeno. Puno je načina na koji komuniciramo neverbalno: kontakt očima, pokreti glave, izrazi lica, dodir, geste.... Neverbalna komunikacija se razlikuje od čovjeka do čovjeka, a pogotovo od kulture do kulture. Pozadina pojedine kulture definira njenu neverbalnu komunikaciju koja je naučena kao što su pojedini znakovi i signali.

Pošto ima razlika u značenju pojedinih znakova i signala moguće je doći do pogrešnog tumačenja istih u komunikaciji među različitim kulturama. Izrazi lica su uglavnom isti među kulturama, a pojedini su urođeni, kao što su sreća i tuga. Postoji sedam univerzalnih ekspresija lica koje se zovu mikroekspresije. To su: *strah, prezir, tuga, sreća, gađenje, čuđenje i ljutnja* (Osredečki, E. 1989; 148). Mogu se pojaviti samo male razlike među njima kao što su intenzitet i dužina trajanja pojedine mikroekspresije. Prema autoru (Bedečević, V. Lukačević, V., (2011; 27 ) pojedine razlike u neverbalnoj komunikaciji među kulturama su:

#### a) komunikacijska okolina

Kod komunikacijske okoline važnu ulogu ima percepcija vremena i odabir trenutka, ritam ili tempo aktivnosti, koliko se često događa, kada se nešto događa i sl. Komunikacijska okolina može biti fizička i spacijalna. Pod fizičkom okolinom podrazumijevamo elemente koji utječu na odnos među ljudima, ali nisu izravno dio njega kao što je namještaj, unutarnje uređenje, uvjeti rasvjete, boja, temperatura, prateći zvukovi. Spacijalna okolina odnosi se na određivanje osobnog prostora koji se može odvijati u kontekstu udaljenosti tijekom konverzacije i načina na koji spacijalna okolina varira ovisno o spolu, statusu, kulturalnim orijentacijama i sl.

#### b) fizičke značajke osobe koje komuniciraju

Fizičke značajke osobe koje komuniciraju odnose se na elemente koji tijekom perioda interakcije ostaju relativno nepromjenjivi.

#### c) kretanje i položaj tijela

Kretanje i položaj tijela obično obuhvaća držanje tijela, dodirivanje, geste, izraz lica, gledanje, glasovno ponašanje, prostor, paralingvistika, pojava.

Kulturna inteligencija podrazumijeva širinu i umijeće u razumijevanju pojedine kulture, porast znanja o toj kulturi kroz osobnu interakciju s njom, postepeno mjenjanje vlastitog razmišljanja u smjeru boljeg razumijevanja date kulture i unapređivanje ponašanja u cilju postizanja veće primjerenosti u interakciji s pripadnicima te kulture. Kulturna inteligencija se sastoji od tri dijela (Osredečki, E. 2007: 129):

- znanje o kulturi podrazumijeva da osoba mora imati osnovna načela kulture, znanje o tome kako kultura utječe na ponašanje.
- svjesnost da postoje druge kulture koje su različite od naših, te je potrebno posvetiti pažnju na specifičnosti drugačijih kultura
- kros-kulturalna vještina omogućava osobi da se snađe u različitim situacijama prilikom komunikacije s osobama iz različite kulture.

## **2.4. Kulturne različitosti i poslovno pregovaranje**

Poslovno pregovaranje je sposobnost upravljanja poslovnim odnosima. Dobre pregovaračke vještine oduvijek su bile važna pretpostavka za uspjeh kako pojedinca tako i kompanije. Dobar pregovarač nije rođen već on svoje vještine usavršava tijekom godina kao slušanje, govorenje, neverbalna komunikacija, itd.. Deset načina na koje kultura može utjecati na pregovaranje (Schneider F. S. 2010:80 ):

- Definicija pregovora

O čemu se pregovara i što se događa za vrijeme pregovora različito je od kulture dokulture.

- Percepcija prilika

Distributivne ili integrativne prilike.

- Odabir pregovarača:

Kriteriji za odabir pregovarača može biti dob, spol, znanje o temi pregovora, položaj, poznavanje jezika, obiteljske veze, iskustvo i status. Različite kulture na različit način vrednuju kriterije što dovodi do različitih očekivanja o tome što je prikladno u različitim vrstama pregovora.

- Protokol

Kulture se razlikuju prema važnosti protokola odnosno razine formalnosti odnosa.

- Komunikacija

Isti govori tijela ne znači isto u svakoj kulturi. Što jedna kultura smatra uvredljivim, druga to može smatrati znakom snage i nadmoći. Iako ima mnogo kulturoloških razlika u neverbalnoj komunikaciji između različitih kultura, postoje određene smjernice neverbalne komunikacije koje vrijede u gotovo svakoj kulturi.

- Osjetljivost na vrijeme

Vrlo važna stavka poslovnog pregovaranja je dolazak na vrijeme. Preciznost i točnost se uvijek cijeni. Ukoliko partner nije u stanju doći na vrijeme treba kontaktirati inozemnog partnera i ispričati se. Različite kulture različito percipiraju vrijeme.

- Sklonost riziku

Kulture se razlikuju prema tome jesu li sklone riskiranju. Neke kulture svoje odluke donose postepeno te im je potrebna velika količina informacija za donošenje odluka. Dok druge kulture riskiraju te im nije potrebna velika količina informacija za donijeti odluku.

- Grupe nasuprot pojedinaca

Razlikuju se kulture koje su iznimno orijentirane na pojedince (izražen individualizam), te kulture koje su orijentirane na grupe (više cijene superiornost grupe).

- Priroda sporazuma

Kultura ima utjecaj na sklapanje sporazuma. U pojedinim kulturama sporazum se skalpa na temelju logike (npr. najjeftiniji dobavljač), a u ostalim na temelju veza istatusa.

- Emocije

Kultura utječe i na iskazivanje emocija. Neke kulture to koriste kao taktiku prilikom pregovaranja.

### **2.4.1. Dominantna kultura**

Dominantna kultura je skupina nekih ljudi koji imaju moć. Oni imaju najveću kontrolu nad tim kako kultura djeluje. Dok se tradicionalna društva odlikuju visokom dosljednosti kulturnih osobina i običaja, suvremena društva često nagomilavaju različite, često suprotstavljene kulture i subkulture. U takvoj situaciji raznolikosti, dominantna kultura je ona koja je u mogućnosti, kroz ekonomske i političke moći, nametnuti svoje vrijednosti, jezik i način ponašanja na podređenoj kulturi ili kulturama (Schneider F. S. 2010:83 ). To se može postići kroz pravna ili politička suzbijanja drugih skupova vrijednosti i obrazaca ponašanja ili monopoliziranjem medija komunikacije.

### **2.4.2. Supkultura**

Unutar dominantne kulture postoje brojne sukulture. Pojam sukulture odražava ideju dvostruke pripadnosti. To je skupina ljudi koji imaju svoje stavove, vrijednosti, komunikacijska obilježja, vjerovanja i ponašanja koja su vidljivo različita od drugih kultura. Pripadnost supkulturi može se temeljiti na spolu, dobi, rasi, seksualnoj orijentaciji (Osredečki, E. 2007: 127).

### 3. INTERKULTURALNA KOMUNIKACIJA

Proces globalizacije ne može se zaustaviti. U današnje vrijeme sve više naših poznanika, prijatelja, poslovnih partnera putuje u strane zemlje, vode međunarodne telefonske razgovore, razmjenjuju elektronsku poštu s pripadnicima drugih kultura. Povezivanje naraštaja otkriva jasnu vezu između kulture i komunikacije. Komunikacija je ta koja kulturu čini trajnim procesom, jer jednom kad se oblikuju kulturne navike, načela, vrijednosti, stavovi i slično, oni se komuniciraju drugim pripadnicima kulture. Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije kojemu je cilj razmjena informacija preko različitih kultura i društvenih skupina.

To se koristi za opisivanje široke palete komunikacijskih procesa i problema koji se prirodno pojavljuju unutar neke organizacije ili u društvenom kontekstu koji se sastoji od pojedinaca iz različitih vjerskih, društvenih, etničkih i obrazovnih pozadina (Lewicki R. J., Sanders D. M., Barry B. 2006; 182 ). Interkulturalnom komunikacijom se nastoji razumjeti kako ljudi iz različitih zemalja i kultura djeluju, komuniciraju i doživljavaju svijet oko sebe. Mnogi ljudi u interkulturalnoj poslovnoj komunikaciji tvrde da kultura određuje način kako pojedinac kodira poruku, koji medij koriste za njihovo prenošenje i način na koji se poruke tumače. Nedostatak znanja o drugoj kulturi može dovesti do neugodnih ili smiješnih pogrešaka u komunikaciji. Takve pogreške mogu zbuniti ili čak uvrijediti ljude s kojima želimo komunicirati. Jednostavno prevođenje riječi nije dovoljno učinkovito.

Za učinkovito prevođenje potrebno je dublje razumijevanje kulture. Nacionalna kultura ne utječe samo na praksu već i na teoriju menadžmenta. Kultura sadrži niz vrijednosti, pretpostavki i običaja koje nameće svojim pripadnicima, tako da je normalno prilikom konstruiranja koncepta menadžmenta da autori polaze od tih vrijednosti, pretpostavki i običaja. U interkulturalni menadžment spada i interkulturalna komunikacija, ona proizlazi iz potrebe za povezivanjem i interakcijom s drugim osobama različitih kultura. Interkulturalna komunikacija je oblik komunikacije koji omogućava poslovne kontakte među kulturno različitim pojedincima i grupama. Imamo nekoliko aspekata interkulturalne komunikacije *percepcijski procesi, verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, proksemička komunikacija kulture udaljenog i kulture bliskog kontakta, kinezička komunikacija* (Mesić, M. 2006.; 173 ).

### **3.1. Komunikacija između različitih kultura**

Kulturološke razlike najviše se odnose na kontakt pogledom, učestalost dodira, uvredljive geste i teritorijalni prostor, a najbrojnije različite geste imaju arapske zemlje, Azija i Japan. Rukovanje se jako razlikuje od države do države i za posljedicu ima negativne i smiješne kulturološke susrete. Europljani se rukuju nekoliko puta na dan, Francuzi potroše trideset minuta dnevno za rukovanje, Britanci, Nijemci i Amerikanci rukuju se na početku i na kraju sastanka, dok se Azijci i Indijci nakon rukovanja nastavljaju držati za ruku (Kumbier D., Schulz von Thun F. 2009; 159 ). Na međunarodnim konferencijama najviše dolazi do razlike u kulturološkoj gesti rukovanja jer mnogi delegati su iznenađeni načinom rukovanja koje koriste njihovi kolege.

Komunikacija unutar neke kulture puno se lakše odvija zbog pretpostavke sličnih prilika, od komunikacije između država. Kulturni obrasci se ne nasljeđuju genetski, već kulturno putem novina i vrednovanja, odnosno isti počivaju na dogovoru i tradiciji. Interkulturalna komunikacija u posljednjih nekoliko desetaka godina sve se više razvija zbog sve veće globalizacije gospodarstva, doseljavanja i iseljavanja ljudi, razvoja turizma, kao i svakodnevna putovanja osoba bilo iz privatnih ili poslovnih razloga stranim zemljama. Kultura se sastoji od formalnih i neformalnih pravila obrazaca, interesa, težnji, vrijednosti, vjerovanja, pravila, znanja, mitova i predodžbi, odnosno od gospodarskih, društvenih i tehnoloških čimbenika koji su specifični za određeno društvo u vremenu i prostoru (Vujić V., Ivaniš M., et.al. 2016; 183).

Interkulturalno obrazovanje omogućuje da se ljudi snađu u odnosima s drugim ljudima, da prošire raspon svojih referenci i dožive drugačija kulturalna obilježja svojeg okruženja odnosno priznanje drugih u njihovoj raznolikosti i složenosti (Bedečković, V. Golub, D. 2011; 56). Suvremeno društvo sve više pridaje pozornost kulturi, kulturnim vrijednostima i razumijevanju kulturoloških razlika. Prema tome dobro poznavanje kulture nekog naroda, postaje glavni preduvjet poslovnog opstanka na globalnom tržištu kao i preduvjet uspješnog poslovanja. Sve više se javlja potreba za uspostavljanjem ravnoteže među kulturnim različitostima. Interkulturalizam kao dinamičan proces implicira odnos, odnosno interakciju, razmjenu i perspektivu karakteriziranu susretima kulturno različitih pojedinaca temeljenu na pluralitetu odnosa s naglašenom otvorenosću i socijalnom dimenzijom dijaloga među kulturama (McDaniel, E. Porter, R. et.al. 2013; 264 ).

### 3.2. Kulturološke razlike u gestama

Geste se u odnosu na razne kulture mogu jako razlikovati, pa tako pojedina gesta u jednoj kulturi može imati posve drugačije značenje od onog u zemlji iz koje dolazimo. Koliko velik utjecaj imaju geste na međunarodno poslovanje očituje se kroz primjer poslovnog sastanka u kojem otmjena odjeća, odlične preporuke i dobra ponuda mogu „pasti u vodu“ zbog krivog tumačenja gesti. Znak „V“ znak pobjede, ili Victory-znak gesta je s različitim značenjima koji ovise o kulturnom kontekstu i načinom kako ga se pokazuje. Najčešće se rabi za prikaz slova "V" (engl. riječ *victory*- pobjeda), kao simbol mira (obično s dlanom na vanjskoj strani) ili s dlanom prema unutra (Bedečković V., Golub D. 2011; 100 ) pogotovo u Velikoj Britaniji, Irskoj, Australiji, Novom Zelandu i Južnoj Africi značenje vrlo uvredljive geste. Tijekom Drugog svjetskog rata gestu je popularizirao britanski premijer Winston Churchill kao simbolom pobjede i slobode (McDaniel, E. Porter, R. et.al. 2013; 260 ).

**Slika 1 Prikaz V Znak Pobjede**



Izvor; [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQByvaw8cfzcgwWzfNB9zgP1GUEZ4nIYfLDnzqJvhV8X\\_Oj\\_IBBqw](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQByvaw8cfzcgwWzfNB9zgP1GUEZ4nIYfLDnzqJvhV8X_Oj_IBBqw), (29.5.2018.)

OK gesta - ova gesta vuče korijenje početkom devetnaestog stoljeća u SAD- u kada su novine započele uporabu inicijala zbog skraćivanja uobičajenih fraza. U Francuskoj i Belgiji označava „ništicu“ ili „ništa“, u Japanu označava „novac“, a u Americi označava „OK“ (Lewicki R. J., Sanders D. M., Barry B. 2006; 147 ).



**Slika 2 Gesta OK**



Izvor; <https://www.colourbox.de/preview/6821605-menschliche-geste-mit-der-hand-ist-alles-in-ordnung-alles-ok-ist-isoliert.jpg>, (29.5.2018.)

Gesta palac gore u zemljama poput SAD-a, Australije i Novog Zelanda ima trostruko značenje: autostoper koji traži prijevoz, potvrda da je sve u redu, a može biti protumačena i kao uvreda. Europljani uz pomoć prstiju broje na način tako da uzdignuti palac označava broj jedan, kažiprst broj dva, dok npr. u SAD-u jedan se označava kažiprstom, dva srednjakom, a palac predstavlja broj pet (Mesić, M. 2006.; 308). Palac se upotrebljava kao simbol moći jer je najjači prst i u kombinaciji s drugim kretnjama služi za predstavljanje snage nadmoći.

**Slika 3 Gesta palac gore**



Izvor; [https://hr.ilovevaquero.com/images/obrazovanie/zhesti-palcami-ruk-i-ih-znachenie\\_2.jpg](https://hr.ilovevaquero.com/images/obrazovanie/zhesti-palcami-ruk-i-ih-znachenie_2.jpg), (29.5.2018.)

### 3.3. Problemi u interkulturnoj komunikaciji

Problemi u interkulturnoj komunikaciji obično dolaze iz problema u prijenosu poruka. U komunikaciji između ljudi iste kulture, osoba koja prima poruku tumači se na temelju vrijednosti, uvjerenja i očekivanja za ponašanje slične onima osobe koja je poslala poruku. Kada se to dogodi, način na koji je poruka interpretirana primatelju će vjerojatno biti prilično slična onome što je govornik namjeravao reći. Međutim, kada je primatelj poruke osoba iz različite kulture, onda interpretacija može biti vrlo različita od onoga što govornik namjeravao. Sudionici u takvoj komunikaciji trebaju naći zajednički teren, a kako bi ga pronašli trebaju biti prilagodljivi i fleksibilni. Kros-kulturalni rizik definira se kao stanje i događaj u kojem neadekvatna kulturna komunikacija na kocku stavlja neku od temeljnih vrijednost određene nacionalne kulture (Bedeković V. 2010; 162 ).

Kros-kulturalni rizik česta je pojava u međunarodnom poslovanju s obzirom na različite kulturne baštine sudionika. Tijekom susreta s različitim kulturama može doći do pojave problema prema (Kumbier D., SchulzvonThun F. 2009; 137):

- ne poznajemo osnovne značajke vlastite kulture, kao niti osnovne značajke kulture osobe s kojom komuniciramo (npr. tišina tijekom poslovnih razgovora u nekim zemljama je poželjna dok kod drugih je čudna i zastrašujuća).
- ponekad se možemo nelagodno osjećati kad komuniciramo s osobama koje pripadaju drugoj kulturi (pogotovo ako fizička osobina dolazi do izražaja)
- u većini slučajeva, kod komunikacije, želimo ponašanje ljudi iz drugačijih kultura rastumačiti korištenjem pristupa „budi kao ja“.
- osobno kulturno usmjerenje može nam utjecati na ponašanje (prihvatljivo ponašanje u našoj kulturi ne mora biti prihvatljivo i u drugim kulturama)
- teško se prilagođavamo životu u drugoj kulturi
- većina ljudi uglavnom održava kratkotrajne međuljudske odnose s ljudima iz drugih kultura, jer zbog truda koji moraju uložiti da razumiju drugu kulturu gube interes da još prodube takav odnos.

Postoji nekoliko načina rješavanja problema kulturnih razlika navode (Lewicki R. J., Sanders D. M., Barry B. 2006; 151):

- očekivanja da se drugi prilagode nama koristimo stav „budi kao ja“ (iako ne postoje dokazi da se kulture međusobno približavaju, veliki broj ljudi smatra da se različite kulture međusobno približavaju zajedničkom obrascu npr. oponašaju se navike ljudi iz SAD-a)
- pokušavamo razumjeti kulturne razlike - postoji mnogo dostupnih informacija o drugim kulturama, te bi iste trebali koristiti kao polaznu točku za predviđanje ponašanja pojedinca date kulture. Potrebno je napraviti tzv. „opsežni spisak stvari“ koji nam pomažu u komunikaciji s osobama iz drugih kultura, sadrži detalje o kulturnim običajima zemlje, postupke koji se smatraju uvredljivim, način razgovora, potrebno očekivano ponašanje kao i praktične informacije o obrazovanju i zdravstvenim uslugama.
- potrebno je razviti kulturnu inteligenciju.

U interkulturnoj komunikaciji uobičajeno je da ljudi traže ono društvo koje im je slično. Mnogi se ljudi povlače iz razgovora kad je riječ o komuniciranju sa strancima. Osjećaj tjeskobe je jedan od razloga zašto ljude privlači ono što im je slično, a izbjegavaju ono što im je različito. Razlog također može biti nesigurnost kako će drugi reagirati. Stereotipi su složeni oblik kategorizacije koja u umu organizira neka iskustva i upravlja ponašanjem prema pojedinoj skupini ljudi. Neki ljudi imaju predrasude prema nekome, a to znači da imaju dubok negativni osjećaj kojeg povezuju s pojedinom skupinom. Ti osjećaji često uključuju ljutnju, strah, tjeskobu i odbojnost.

### **3.4. Uspješna interkulturalna komunikacija**

Kako bi usavršili interkulturalnu komunikaciju moramo proći kroz niz radnji. Prva od njih je da se upozna sam sebe. Važno je prepoznati negativne stereotype i predrasude. Također treba poznavati vrijednosti, stavove, percepcije svoje kulture jer svatko vidi svijet kroz prizmu vlastite kulture (Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. 1952; 118 ). Treba znati dobro komunicirati, a to znači da treba biti opušten, poštovati želje druge osobe, a ne mijenjati teme a da se pritom ne vodi računa o drugoj osobi, neomalovažavati tuđe izjave, ne prekidati često i ne narušavati samopoštovanje druge osobe. Treba se služiti empatijom koja rabi znanja koja se posjeduju o

drugoj kulturi kako bi se mogle napraviti pretpostavke i ona zahtijeva da se u analizi krene od osobnosti govornika.

Postoji par zapreka u empatiji kao što su na primjer: *stalna usredotočenost na sebe ili na pojedinosti, stereotipi u odnosu na rasu, spol i kulturu, defenzivno ponašanje (ponašanje koje sprječava da drugi požele otkriti nešto o sebi, a takve informacije su potrebne za empatično ponašanje), superiorno držanje* (McDaniel, E. Porter, R. et.al. 2013; 204 ). U komunikaciji uvijek treba davati povratnu informaciju, bilo verbalno ili neverbalno. Pogled u oči je neverbalna radnja koja potiče na slušanje. U interkulturalnom kontekstu treba biti prilagodljiv i komunikacijski fleksibilan, a to znači da se treba prilagoditi tako kako bi odgovaralo okruženju, sugovorniku ili samome sebi.

Sukobi postoje otkad ljudi dolaze jedni s drugima u kontakt. Sukob ima i svoje pozitivne strane jer se kroz njega naučimo zauzeti za sebe, može dovesti do boljeg sagledavanja problema i poticanja novih, uspješnijih rješenja za obje strane. Sve ovisi o tome na koji način ćemo pristupiti rješavanju sukoba.

### **3.5. Dimenzije vrijednosti kulture prema Geertu Hofstedu**

Hofstede (1980.) definira kulturu kao naglašeni sustav vrijednosti koji razlikuje članove jedne grupe od druge, utječući na njihova ponašanja na sustavan i predvidljiv način. U skladu s pojedinim kulturalnim dimenzijama i nacije i pojedinci razvijaju specifične kompetencije i način rada sukladno svojim vrijednostima i okolini (Tomljenović, Lj., Stilin A. 2012:307). U kontekstu poduzetništva, nacionalna kultura utjecat će na oblikovanje individualnih kognitivnih shema, a time i na odnos prema preuzimanju rizika i osnivanju novih poduzeća.

Hofstedeov model je najpoznatiji model koji se bavi istraživanjem kulturalnih razlika različitih zemalja. Temeljne su dimenzije u tom modelu (Rahimić Z., Podrug N. 2012; 107 ): *distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muškost/ženskost i dugoročna/kratkoročna orijentacija*. Navedene dimenzije svojevrsni su okvir za definiranje načina strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju zaposlenika i rješavanje različitih pitanja i problema s kojima se susreću ljudi i organizacije unutarraznih društava.

### **3.5.1. Individualizam prema kolektivizmu**

Odnosi se na jačinu veza između pojedinaca odnosno kohezivnost društvenih skupina. Individualističke kulture kao bazične socijalne vrijednosti naglašavaju osobnu inicijativu i postignuće, dok kolektivističke naglašavaju pripadnost socijalnim grupama i superiornost grupnog nad individualnim. Osobe u ovoj kulturi rado odlučuju sami ili samo s bliskim prijateljima, zanima ih konačan rezultat nekog čina na njih same, članove se doživljava kao neovisne pojedince (Mesić, M. 2006.; 142). Pripadnici se doživljavaju kao članovi grupe, zanima ih konačan rezultat nekog čina na čitavu grupu, odluke donose nakon suglasnosti i savjetovanja s članovima zajednice.

To bi značilo, da ljudi se brinu o samima sebi i svojim užim obiteljima. U kolektivističkoj kulturi, interes grupe je iznad interesa pojedinca. U individualističkim kulturama ciljevi se određuju na način da se grupama pridaje minimalna pažnja, osim možda ako se radi o užoj obitelji. Individualističke kulture su slabo integrirane, dok su kolektivističke kulture snažno integrirane.

### **3.5.2. Muževnost prema ženstvenosti**

Dimenzija kulture muškost/ženskost odnosi se na stupanj u kojemu u nekom društvu prevladava kompetitivnost, materijalna dobit, asertivnost, neovisnost, uspjeh, napredovanje i orijentacija na akciju (što se tradicionalno smatra muškim osobinama), odnosno suradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za druge, solidarnost, kvaliteta života i sl. (što se tradicionalno smatra ženskim osobinama) (Mikolić, M. 2002; 66). Hofsted je nazvao muževnim kulturama one kulture koje teže maksimalnom razlikovanju onoga što se očekuje da rade žene, a što muškarci. Kulture koje daju veću vrijednost muževnim obilježjima ističu prodornost, kompetitivnost i materijalni uspjeh. One kulture koje se opisuju kao ženstvene su kulture koje dopuštaju veće preklapanje društvenih uloga oba spola. Kulture koje pridaju veliku vrijednost ženstvenim obilježjima ističu kvalitetu života, interpersonalne odnose i brigu za slabe.

### **3.5.3. Distanca moći**

Distanca moći odnosi se na stupanj nejednakosti u razdiobi moći među ljudima, koji se drži normalnim i prihvatljivim u nekom društvu, a onda i organizacijama koje djeluju

unutar njega. U kulturama s velikom distancom moći, od djece se očekuje da budu poslušna svojim roditeljima, a ne da ih se tretira više ili manje kao jednake (McDaniel, E. Porter, R. et.al. 2013; 219). U kulturama s velikom distancom moći od ljudi se očekuje da pokazuju poštovanje prema osobama koje imaju viši status. Distanca moći se također odnosi na razmjer do kojeg su moć, prestiž i bogatstvo raspodijeljeni unutar jedne kulture. Kulture s velikom distancom moći imaju moć i utjecaj koncentriran u rukama nekolicine, a ne kroz čitavu populaciju. Te zemlje su najčešće autoritarnije i komunikacija može biti takva da ograničava interakciju i pojačava razlike između ljudi. Na poslu s velikom distancom moći, nadređeni i podređeni međusobno se smatraju egzistencijalno nejednaki. Moć je centralizirana i postoji velika razlika u plaći između vrha i dna organizacije.

U kulturama s velikom distancom moći, primjerice, uredi predsjednika korporacija su najvjerojatnije luksuzni, a pristup je kontroliran. Šefovi kompanija su „kraljevi“, a zaposlenici „lojalni podanici“ koje se ne govore otvoreno (Lewicki R. J., Sanders D. M., Barry B. 2006; 72). Na poslu s niskom distancom moći podređeni očekuju da ih se konzultira, a idealni šefovi su demokratski.

#### **3.5.4. Izbjegavanje nesigurnosti**

Izbjegavanje neizvjesnosti odnosi se na stupanj osjećaja ugroženosti članova neke kulture u nejasnim i nepoznatim situacijama, a povezano je s potrebom za predvidljivošću odnosno pisanim/nepisanim pravilima. U poduzeću se ova dimenzija posebno odnosi na odnos prema riziku, razinu ambicija i toleranciju na dvoznačnosti. Kulture s velikim izbjegavanjem nesigurnosti su aktivne, agresivne, emocionalne, kompulzivne, traže sigurnost i netolerantne su. Kulture sa malim izbjegavanjem nesigurnosti su manje agresivne, neemocionalne, opušteno, prihvaćaju osobni rizik i relativno su tolerantne (Bedeković V., Golub D. 2011; 104).

### 3.6. Prepreke u interkulturalnoj komunikaciji

(Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. 1952; 183) su napravili popis od takvih šest prepreka: anksioznost, pretpostavljati sličnosti umjesto razlika, etnocentrizam, stereotipovi i predrasude, neverbalno pogrešno shvaćanje i jezik.

- ANKSIOZNOST

Prva prepreka je velika anksioznost. Kada ste tjeskobni zato što ne znate što se od vas očekuje da učinite, normalno je da se usredotočite na taj osjećaj i da niste u potpunosti prisutni u komunikacijskoj transakciji.

- PRETPOSTAVLJATI SLIČNOSTI UMJESTO RAZLIKA

Kada između kultura pretpostavljate sličnost, možete biti nesvjesni važnih razlika. Kada o novoj kulturi nemate nikakve informacije, možda je razumno pretpostavljati da nema razlika, da se treba ponašati onako kako biste se ponašali u svojoj kulturi. No, svaka kultura jeste različita i jedinstvena do nekog stupnja. Pretpostavljati razliku umjesto sličnosti može dovesti do toga da ne prepoznate važne stvari koje su kulturama zajedničke.

- ETNOCENTRIZAM

Etnocentrizam je prosudba kulture drugih naroda iz aspekta vlastite kulture. Može se ticati jezika, običaja, vjere i ponašanja. Etnocentrična osoba koristi vlastitu kulturu kao temelj za ocjenjivanje drugih kultura. Obično se vlastita kultura smatra najboljom i teži se tome, da se druge kulture mijenjaju, da više sliče vlastitoj kulturi. Najjači utjecaj etnocentrizam ima u etičkom i religijskom kontekstu ( pogotovo u vrijeme rata, prizivaju se etnocentrični osjećaji da vojne snage odlučno poraze neprijatelja). Prilikom interkulturalne komunikacije, moramo paziti na etnocentrizam jer on može izazvati osjećaj tjeskobe, odnosno ozbiljne posljedice.

- STEREOTIPI I PREDRASUDE

Stereotipi i predrasude su poguban kamen smutnje za interkulturalnu komunikaciju. Izraz stereotip je širi pojam koji se obično koristi za negativna ili pozitivna mišljenja o pojedincima koja se temelje na vjerojatnoj pripadnosti grupi, dok se predrasude odnose na iracionalne sumnje ili mržnju prema nekoj određenoj grupi, rasi, religiji ili seksualnoj orijentaciji. Izrazi su međusobno povezani jer se oba izraza odnose na prosuđivanje osoba prema njihovoj pripadnosti grupi.

- JEZIK KAO PREPREKA

Razvoj ljudske rase sa sobom nosi i razvoj jezika u tisuće različitih dijalekta. Za uspješnu komunikaciju potrebno je da pošiljalatelj i primatelj imaju isti kod odnosno jezik za komunikaciju. Jezik je živa tvorevina, on se razvija i mijenja da bi se prilagodio vrlo različitim grupama koje ga koriste, kao i promjenama u društvenim okolnostima u kojima se koristi. Svaka kultura ima svoj rječnik, naglasak i idiome. Danas se kod poslovnog komuniciranja sve više koriste prevodioci, što iziskuje dodatne troškove i opasnost od promjene značaja poruke. Većina stranaca cijeni napore koje njihov poslovni partner uloži da bi naučio njihov jezik, pa čak i ako možda ne govori tečno. Čak i govornici istog jezika ne dijele točno isto značenje za svaku riječ. Taj problem je još izraženiji kada pokušavate prevoditi s jednog jezika na drugi. Drugi način na koji jezik postaje prepreka je lingvistički imperijalizam kada se ljudi prisiljavaju na uporabu nekog određenog jezika od strane ljudi koji imaju veću moć.

- POGREŠNA TUMAČENJA NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Dok se jedne strane očekujemo da su jezici drugačiji, manje je vjerojatno da očekujemo i prepoznamo kako su neverbalni simboli različiti. Često se puta ljudi, kada ne dijele zajednički jezik, u komunikaciji služe gestama. U takvim situacijama ljudi otkriju da uvjerenje da su signali koje ljudi daju rukama i govorom tijela univerzalni nije točno. Mnogo neverbalnih znakova varira od kulture do kulture i upravo su te varijacije ono zbog čega je pogrešno tumačenje neverbalne komunikacije prepreka.



### 3.7. Komunikacijsko psihološki modeli za rješavanje interkulturalnih problema komunikaciji

Kao najvažniji modeli za rješavanje komunikacijskih problema (Rahimić Z., Podrug N. 2012; 183), on govori kako zbog nepoznavanja druge kulture može doći do nesporazuma i zbunjenosti u komunikaciji. Ta se zbunjenost može razriješiti ako se iskaz promotri pod povećalom komunikacijskog kvadrata u kojemu se izrečene i ne izrečene poruke raščlanjuju u četiri polja:

PREDMET SADRŽAJ		
SAMOOČITOVANJE	ISKAZ	APEL
	ODNOS	

Uvijek i unutar određene kulture, može se dogoditi da se četiri poruke koje je pošiljalac imao na umu i četiri poruke koje dopiru do primatelja razlikuju, čak i kada je komunikacija akustično besprijekorna (Bedeković V. 2010; 179 ). Pri tome se u interkulturalnoj komunikaciji pridružuje i poteškoća da različite kulture krajnje različito oblikuju četiri strane poruke. Iz navedenog se može zaključiti da složeni odnos izrečenog i mišljenog, onoga što pošiljalac unosi u iskaz i onoga što dopire do primatelja, može interkulturalno postati još upitnije. Ipak, onaj tko je razvio osjećaj za potrebu objašnjavanja svih četiriju strana komunikacije, može raščistiti poneki nesporazum. Istraživanja o interkulturalnoj komunikaciji iznijela su na vidjelo određene dimenzije po kojima se pojedine kulture razlikuju. Jedna od važnijih dimenzija je *kolektivizam –individualizam* (Mikolić, M. (2002; 93 ).

Kolektivizam podrazumijeva da se pripadnik te kulture uglavnom i bitno definira svojom pripadnošću većoj cjelini (npr. tvrtki, obitelji) i sve svoje težnje usmjerava na uspjeh te veće cjeline. Individualizam nasuprot kolektivizmu, naglašava da je pojedinac u svojem razvitku i samoostvarenju, u svojim temeljnim pravima i u svojem dostojanstvu visoka nepovrediva vrijednost. Individualizam se više susreće u zapadnim, a kolektivizam u istočnim kulturama (McDaniel, E. Porter, R. et.al. 2013; 107).

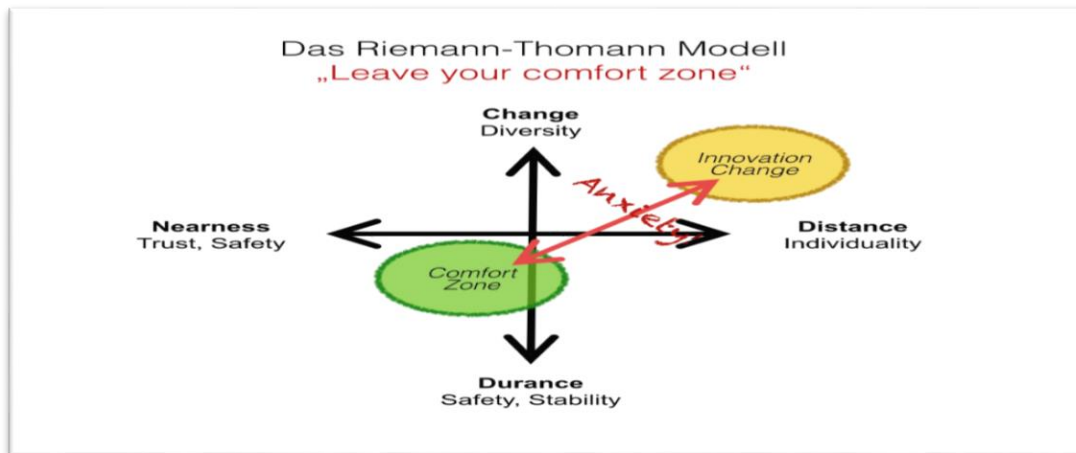
Autori vrijednosno razvojnog kvadrata polaze od postavke da se svaka vrijednost izopačuje u nevrijednost ako se s njom pretjeruje i apsolutizira ju se. Stoga zaključuju da svakoj

vrijednosti treba protuvrijednost, tzv. „sestrinska vrlina“ s kojom se mora uravnotežiti (Kumbier D., SchulzvonThun F. 2009; 99). Prema tome, iz perspektive vrijednosnog kvadrata može se zaključiti da su individualizam i kolektivism dvije vrijednosti koje se međusobno ne isključuju, već stoje u odnosu plodonosnog dopunjavanja.

Prema (Piršl, E. 2012;343) model unutarnjeg tima rasvjetljava činjenicu da svi mi u svakom trenutku imamo „više duša u svojim prsima“ koje potencijalno možemo shvatiti kao članove našeg unutarnjeg tima. Tako i u slučaju kolektivism-individualizam vidimo da i jedna i druga dimenzija već postoje u nama: „samoostvaritelj“ koji želi dovesti vlastito ja do procvata, ali istodobno i „čovjek zajednice“ koji se osjeća vezanim uz veliku cjelinu i želi joj služiti s punom predanošću. Ta „unutarnja pluralnost“ tipična je za ljude i više ili manje je antropološka konstanta.

S obzirom na činjenicu da su ljudi iz različitih kultura istodobno i vrlo slični i vrlo različiti ta se istodobnost može prikazati i shvatiti u koordinatnom sustavu Riemann-Thomannovog modela. Model polazi od četiri osnovne ljudske težnje: *trajnost, bliskost, promjena i distanca* (Bedeković V. 2010; 173 ). U Riemann-Thomannovom modelu ne pokazuju se samo bitne razlike između različitih kultura, već i središnje polje konflikta. Model zbog te činjenice može pomoći da shvatimo dinamiku koja se tipično razvija između ljudi iz različitih kultura.

**Slika 4 Riemann-Thomannovom model**



Izvor; <http://www.klaushaasis.de/content/2-innovation-change/riemann-thomann-en.jpg>, (31.5.2018.)

Model začaranog kruga usmjerava pogled na zajedničku igru svih sudionika komunikacije i objašnjava kako svatko svojim ponašanjem nehotice i nesvjesno upravo provocira ponašanje drugih iako se s najvećom sigurnošću vjeruje da na njega samo reagira. To zapravo budi sumnju da su interkulturalne razlike polazna točka i motor začaranih krugova te da je u takve začarane krugove osobito teško proniknuti jer se ponašanje ljudi iz druge kulture čini osobito stranim i nerazumljivim. Pomoć u razumijevanju, koju nudi model začaranog kruga, u interkulturalnom području ima posebno značenje jer čini jasnom samu dinamiku komunikacijskih poremećaja i tako može pokazati i izlaze.

#### **4. INTERKULTURALNE RAZLIKE U POSLOVANJU IZMEĐU HRVATSKE I AUSTRIJE**

Zemlje koje su članice Europske unije, a nalaze se u prostoru zapadne Europe su : Austrija, Belgija, Francuska, Luksemburg, Nizozemska i Njemačka. Općenito u zapadnim zemljama, nastoji se doći do sporazuma koji odgovara svakom poslovnom partneru uz zadovoljavanje vlastitih kriterija te poslovni sastanak započeti i zaključiti čvrstim rukovanjem, tako i u Austriji. Zemlje zapadne Europe Europske unije tako i Austrija većinom su individualističke zemlje, te unatoč popularnom mišljenju ove su zemlje sklonije preuzimanju rizika u poslu. Austrija je individualistička zemlja, u kojoj se svaki zaposlenik cijeni proporcionalno vlastitim rezultatima rada , naglasak je na obiteljskim vrijednostima i privatnosti, a u procesu pregovaranja sudjeluju sve razine menadžmenta (InunJariya, A., M., 2012; 62 ).

Od svih navedenih zemalja zapadne Europe koje su članice Europske unije, Austrija ima najmanju udaljenost moći. Unatoč tome, određena poduzeća Austriji su više hijerarhijski ustrojena te je jedna ključna osoba, nakon konzultiranja s suradnicima, zadužena za iznošenje konačne odluke u pregovorima. Zemlje koje su članice Europske unije, a nalaze se u prostoru južne Europe su : Cipar , Grčka, Hrvatska , Italija, Malta, Portugal, Slovenija i Španjolska. Zemlje južne Europe imaju zanimljivi spoj kultura, gdje mnoge sličnosti u kulturama ovih zemalja proizlaze iz geografskih i klimatskih utjecaja što se najviše manifestira u načinu poslovnog komuniciranja i vrijednosnog sustava.

Zajednička obilježja kultura navedenih zemalja su : orijentiranost na obiteljske vrijednosti, snažna privrženost tradiciji i kvalitetnom slobodnom vremenu. Točnost je cijenjena ali i nije presudni činitelj ustjecanju percepcije o novom poslovnom partneru. U Hrvatskoj, Malti i Sloveniji točnost je više cijenjena. Hrvati su dobro poznati zbog opuštenog stava prema poslovanju, iako održavaju visok stupanj profesionalnosti. Oni su prijateljski nastrojeni veseli, ali im treba nekoliko posjeta da vas upoznaju prije nego što se mogu osjećati ugodno s tobom.

Ovo poglavlje bavi se usporedbom poslovne kulture, običaja između Austrije i Hrvatske. Želi se upoznati kako funkcioniraju u poslovanju i što bi trebalo predstavljati bitno kako bi se održao kvalitetan i uspješan sastanak te osnovalo kvalitetno dugoročno partnerstvo. Usporedit će se u kojim dijelovima se preklapaju, a u kojim dijelovima se razlikuju u poslovnoj kulturi i običajima.

## 4.1. Poslovna kultura i pregovaranje u Austriji

Austrijski poslovni ljudi su konzervativni, skromni, formalni i kvalitetno organizirani. Ozbiljno pristupaju svome poslu, a na prvi dojam utjecat će ponajviše izgled i maniri novog poslovnog partnera. Austrijanci cijene točnost, urednost i poštivanje pravila u privatnom i poslovnom aspektu pa očekuju od poslovnih partnera da se ponašaju u skladu s njihovim vrijednostima počevši od načina odijevanja pa sve do načina komunikacije na poslovnim sastancima (Perlitz, M., Seger., F., 2004;75 ). Austrija je vrlo homogena zemlja, posebice gledano iz poslovnog aspekta. Ova zemlja iskorištava svoje potencijale maksimalno pa se može pohvaliti razvijenim turizmom i agrikulturom u planinskim područjima, a u ostatku zemlje trgovina i industrija također prate trendove razvijene Europe.

Usprkos svojoj razvijenosti Austrija je zadržala konzervativan pristup poslovanju u kojem tradicija igra vrlo važnu ulogu. Iako je službeni jezik njemački, dijalekt na kojem Austrijanci pričaju uvelike se razlikuje od književnog njemačkog jezika tako da će prvi kontakti zahtijevati određeno "navikavanje" na austrijski dijalekt (InunJariya, A., M., 2012;69). Poslovna komunikacija može se također odvijati i na engleskom jeziku, iako je poznavanje njemačkog velika prednost jer Austrijanci oklijevaju koristiti engleski jezik. Unatoč tome što većina poslovnih ljudi u Austriji govori engleski, u pregovaranju s austrijskim poduzećima na čelu sa starijim ključnim osobama, preporučuje se povesti prevoditelja kako bi se ostvarila komunikacija na njemačkom jeziku. Njemački je službeni jezik Austrije koji ima određene razlike u vokabularu i izgovoru.

Austrijanci posvećuju posebnu pozornost organizaciji pa tako tjednima, čak i mjesecima unaprijed planiraju sastanke ili prezentacije. Bitno je reći i naviknuti se na organizacijske predpripreme Austrijanaca, planiranje poslovanja s njima bit će zasigurno mnogo jednostavnije poslije. Poslovna odjeća Austrijancima igra bitnu ulogu u ostavljanju prvog dojma, ali i u stvaranju mišljenja o stilu poslovnih partnera. Oni vole jednostavne i elegantne linije poslovne odjeće. Odjela u svakom slučaju trebaju biti neutralnih boja (siva, crna, smeđa, tamno plava) bez dodatnog šarenila (Coon, H., M., Kimmelmeier, M., Oyserman, D., 2002; 42). Bilo kakvi modni dodaci, poput kravata kod muškaraca ili nakita kod žena, trebaju imati umjerenu dozu stila i boje te se ne smiju previše isticati.

U manjim gradovima ili selima može se dogoditi da se poslovni partneri pojave u tradicionalnoj austrijskoj odjeći, koja njima predstavlja posebnu vrijednost. Ponekad su to samo detalji (uvezi) na ovratnicima kaputa, ali ponekad to mogu biti i tradicionalne "Lederhosen" kod muškaraca ili "Dindrl" haljine kod žena (Rammer, V., 2016; 202 ). U Austriji se sastanci dogovaraju između 10 i 13 te između 15 i 17 sati. Austrijanci vole da ih se tretira na uzvišen način te im vrlo imponira ukoliko znate ponešto o njihovoj prošlosti i kulturi. Time definitivno možete osvojiti ekstra bodove kod svojih poslovnih partnera. Bitno je ne uspoređivati ih s Nijemcima ili ih slučajno tretirati kao iste.

To može biti jedna od nepopravljivih grešaka. Austrijanci na točnost paze i u najmanjem detalju. Dolazak na vrijeme, izvršavanje obveza na vrijeme, planiranje na vrijeme, pridržavanje svih rokova u svakom slučaju su glavna predispozicija za uspješno obavljanje poslova s Austrijancima. Što se tiče točnosti oni je sami od sebe očekuju u svakom trenutku i pogledu, a od svojih partnera iz inozemstva očekuju da se prije svega pridržavaju točnosti i poštuju njihov odnos prema njoj. U Austriji je većina poslovnih procesa postavljena tako da bi se većina stvari bez prevelikih poteškoća trebala stizati na vrijeme tako da razloga za kašnjenje ima u najminimalnijim količinama.

Prečesto ostajanje u uredu duže od radnog vremena može se u ponekim slučajevima protumačiti kao nedovoljna efektivnost na poslu. Od poslovnog partnera očekuju da pri poslovnim razgovorima i pregovorima govore ono što misle i ne obećavaju stvari koje ne možete ispuniti. Iako Austrijanci vole dobar humor, na poslovnim sastancima ga treba izbjegavati, posebice pri prvim kontaktima, jer njih Austrijanci shvaćaju jako ozbiljno i sukladno tome se ponašaju (Coon, H., M., Kimmelmeier, M., Oyserman, D., 2002; 49 ). Kašnjenje na sastanke se ne tolerira te odražava nedostatak poštovanja prema poslovnim partnerima. Sastanak započinje vrlo kratkim "small talk-om" koji se najčešće nadovezuje na tematike poput vašeg puta, hotela gdje noćite ili lijepog vremena (Perlitz, M., Seger., F., 2004;78 ).

Bitno je ostaviti dojam profesionalne osobe s kojom se može ugodno razgovarati. Obavezno je dobro se pripremiti za svaki sastanak. Mjesta za improvizacije nema baš previše nego se sve odvija po rasporedu koji je predodređen. Prezentacija treba biti jednostavna i razumljiva te sadržavati što konkretnije informacije. Može se očekivati brojna pitanja o detaljima koja će u većini slučajeva zahtijevati konkretne odgovore. Činjenice i brojke trebaju biti transparentne

i izražene u prezentaciji. Preporuča se napraviti tiskanu verziju prezentacije koju možete ostaviti na licu mjesta. Iako će se u Austriji na većini menadžerskih pozicija još uvijek zateći muškarce, odluke i mišljenja poslovnih žena koje dolaze iz inozemstva uvažit će se i poštivati. Status i hijerarhija bitni su organizacijski aspekti u austrijskim tvrtkama, ali su i dio njihove kulture. Ukoliko neki poslovni partneri imaju status profesora ili doktora obavezno ih treba oslovljavati njihovom titulom i prezimenom. Vrlo često se manageri i voditelji oslovljavaju njihovom pozicijom u poduzeću, a ne njihovim prezimenom. Ponekad ovakav način oslovljavanja može biti čak i naporan, ali nakon određenog vremena postaje normalan.

Na sastanke je potrebno ponijeti dovoljno posjetnica, jer se očekuje da ih se uruči svakome tko se pojavi na sastanku. Idealno bi bilo da jedna strana posjetnice ima prijevod na njemačkom jeziku, jer to pokazuje dodatno poštovanje prema austrijskim partnerima<sup>1</sup>. Pozicija u poduzeću i akademske titule trebaju na posjetnicama biti jasno istaknute. Vjerojatnost da će austrijski partner oslovljavati imenom jako je malena osim ukoliko s njim već dugo vremena intenzivno i uspješno poslujete te se družite i izvan poslovnih okruženja.

Prerano oslovljavanje osobnim imenima moglo bi se protumačiti kao znak nedovoljnog poštovanja poslovnih partnera i stoga treba izbjegavati takvu praksu. Dobrodošle teme za neformalne razgovore su klasična muzika Mozarta, Johana Straussa i ostalih poznatih austrijskih skladatelja, arhitektura i umjetnost, zimski sportovi, a izbjegavati treba razgovore o novcu, braku i razvodu te religiji (Rammer, V., 2016; 209 ). U pravilu poslovni darovi nisu baš učestala praksa u Austriji, no ako se odluči poslovnom partneru pokloniti nešto preporučuju se pokloni poput kvalitetne knjige o zemlji iz koje se dolazi i kulturi ili neki tipični proizvod iz regije.

U većini slučajeva pokloni se otvaraju odmah pred poslovnim partnerom, tako da je dobar odabir poklona jako bitan kako izraz lica primaoca ne bi neugodno iznenadio. Za uspješno realizirane i zaključene poslove Austrijanci će rado prirediti večeru ili malenu proslavu za svoje vjerne i cijenjene poslovne partnere. Tempo pregovaranja s austrijskim poslovnim partnerima je spor jer Austrijanci prate metodološki i pomno isplanirani pristup

---

<sup>1</sup> AUSTRIJA INFO, dostupno na: <https://www.austria.info/in/service-and-facts/people-traditions/austrian-etiquette>, (27.5.2018.)

pregovaranju<sup>2</sup>. Razlog iscrpnih priprema i proces pregovaranja je taj što Austrijanci nisu skloni poslovnom riskiranju i nepredviđenim situacijama, a jednom kada se usuglase oko konačne odluke teško se predomišljaju. Također, austrijski poslovni ljudi dugoročno su orijentirani na posao ali i na održavanje dobrih odnosa s poslovnim partnerima. U pregovorima pažljivo donose odluke jer su svjesni da odluke donesene danas imaju utjecajna buduća događanja. Austriju obilježava "muški" tip pregovaranja u smislu asertivnosti, ambicioznosti, želje za dokazivanjem i uspjehom (Rammer, V., 2016; 2010 ). Unatoč tome, ako vide da je druga pregovaračka strana kvalitetna i pokazuje želju za suradnjom, nastojat će postići kompromis na zadovoljstvo obje pregovaračkih strana.

## 4.2. Poslovna kultura i pregovaranje u Hrvatskoj

Hrvatska je isto zemlja slična Austriji, moglo bi se reći tradicionalna, ali više opuštenija. U Hrvatskoj u poslovnim prvim kontaktima posebno mjesto zaslužuje sam način upoznavanja. Uvijek je najbolje da osobe koje se još međusobno ne znaju upozna neka treća osoba. Kod predstavljanja uvijek treba predstaviti po položaju mlađu osobu starijoj osobi po poslovnom rangu (npr. voditelja generalnom direktoru). Ako su po položaju jednaki, ili nema velike razlike-predstavlja se po godinama mlađa osoba onoj starijoj. Uobičajeno je da se muškarac uvijek prvi predstavi ženi-osim u poslu. Ženu „mlađu“ po rangu treba predstaviti onom „starijem“ (bez obzira na godine) npr. predsjedniku kompanije (Mikolić, M. 2002:88). Ali ako razlika u položaju nije značajna, tada se po uobičajenom bontonu muškarac predstavlja ženi, odnosno mlađa se djevojka ili mlađa žena predstavlja onoj starijoj.

Oslovljavanje ovisi o dobi starosti, spolu, o hijerarhijskim i drugim odnosima. Prilikom upoznavanja, obraćanje teče sljedećim redoslijedom: „gospodin Horvat“, „gospođa Ivić“ pri čemu je prvo predstavljena muška osoba ženskoj, ili mlađa starijoj. Ukoliko starija osoba (po godinama ili hijerarhiji) predloži, može se prijeći na oslovljavanje osobnim imenom: "gospođo Antonija" ili samo osobnim imenom<sup>3</sup>. U profesionalnim odnosima, u institucijama u kojima postoji čvrsta podjela po statusu i hijerarhiji, oslovljavanje se vrši po zanimanju ili funkciji, primjerice, "gospodine profesore" ili ukoliko je osoba mlađa, samo "profesore" ili samo „direktore“. Kada se netko obraća većem skupu, redoslijed oslovljavanja je „dame i

---

<sup>2</sup>E KAPIJA, dostupno; <https://ba.ekapija.com/after-workhours/80045/poslovni-bonton-austrijanci-odmjereni-tacni-organizirani>

<sup>3</sup><http://www.communicaid.com/access/pdf/library/culture/doing-business-in/Doing%20Business%20in%20Croatia.pdf>, (30.5.2018.)



gospodo". Na simpozijima i skupovima posvećenim jednoj profesiji, može se obratiti s „poštovani kolege" ili ako se obraćate jednoj osobi „kolega".

Kod dočekivanja poslovnih partnera na domjenku, poslovnom partneru se daje prednost, tj. ugada.

Stoga bi organizatori trebali biti dobri domaćini i brinuti o uzvanicima te im davati pravo prvenstva pri posluživanju hrane i pića, izboru boljeg mjesta za sjedenje i slično. Također, uloga je organizatora/domaćina da zabavljaju uzvanike, odnosno da nastoje da im bude ugodno, da vode razgovor s njima, pazeći pritom da nitko nije zapostavljen. To, svakako, treba tijekom domjenka provjeravati i pitanjima poput : Je li sve u redu?', 'Kako se zabavljate?', 'Trebali li Vam nešto' i slično<sup>4</sup>.

Domaćin treba dočekati goste i međusobno ih upoznati. Ukoliko nije na ulazu, gost treba prvo pozdraviti domaćina, zatim ostale goste. Također, pravilo je da se mlađi predstavljaju starijima, niži rang višem te da se muškarci upoznaju sa ženama. Pri rukovanju je redosljed obrnut - žena bi trebala prva pružiti ruku muškarcu, a starija osoba mlađoj. Kod odabira odjeće za poslovni domjenak (ukoliko se odvija za vrijeme radnoga vremena), ne treba posezati za bilo kakvom ekshibicijom, možda tek svoju poslovnu odjeću nadopuniti šalom, maramom ili ogrlicom, brošem ili naušnicama, koji će poslovni, dnevni strogi izgled promijeniti u nešto ležerniju inačicu (Mikolić, M. 2002:93 ). Muškarci trebaju izbjegavati neuredno nošenje kravate i širom raskopčanu košulju. Kada je osoba unaprijed upoznata s činjenicom da ide na poslovni domjenak, ručak ili raniju poslovnu večeru, tada je i priprema puno lakša.

Za žene je najbolji izbor haljina s obzirom daje možda tijekom radnog dijela dana pokrivena sakoom ili kardiganom, a u kasnijim opuštenijim satima, uz maramu, šal ili zanimljiv nakit, poput prstena, ili naušnice, te biseri ili nekadruga ogrlica koja je malo veća i zanimljivija - dnevnu haljinu mogu vrlo brzo i uspješno pretvoriti u krasnu večernju. Udobne uredske cipele tada smije i treba zamijeniti dobra salonka, koja cijeli izgled podiže za jednu razinu elegancije. Da bi kombinacija bila potpuna treba još samo mala torbica clutch ili pismo, ili ona koja se drži za ručku, to je pun pogodak: elegantno, profinjeno i dozirano<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>POSLOVNI SAVJETNIK, dostupno <http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/PS%2025.pdf>, (30.5.2018.)

<sup>5</sup>MONATNESE, dostupno <https://www.montanense.com/10-primjera-kako-poslovnim-partnerima-cestitati-bozic-novu-godinu-na-njemackom-jeziku/>, (30.5.2018.)

Među osnovne predmete koji sačinjavaju garderobu koja je prigodna za poslovne situacije svakako spadaju osnovni odjevni predmeti kao što su: košulje nježnih tonova preko kojih se odijevaju puloveri, sakoi ili kostimi u kombinaciji sa suknjom i hlačama, ramena moraju biti prekrivena, kostimi klasičnog kroja i neutralnih boja: tamnoplavi, sivi ili crni, suknje i haljine duljine do koljena ili duže, u poslovnim prilikama se uvijek nose hulahopke ispod suknje ili haljine, cipele moraju biti zatvorene, srednje visine potpetice ili ravne, torbica poslovne žene treba biti prostrana kako bi u nju mogli stati, uz osobne stvari, svi oni predmeti koji su nužni za poslovanje, nakit koji se nosi treba biti uskladu s odjećom i jednostavan<sup>6</sup>. Muškarci koji nose poslovna odijela trebaju pripaziti na boju i uzorak. "Boja stvara određene asocijacije u vezi s poslovnim ili društvenim položajem. Crna, tamnoplava i siva odišu ozbiljnošću i profesionalnošću. Crno-bijele kombinacije ostavit će posebno ozbiljan dojam i istaknuti otmjenost u formalnim prigodama"(Mikolić, M. 2002:96 ). Duljina hlača treba sezati do polovine stražnjeg dijela cipela.

Da bi poslovni sastanak bio uspješan potrebno je prije sastanka napraviti kvalitetnu strategiju i pripremiti dokumentaciju te sva ostala popratna sredstva za uspješnu organizaciju sastanka. Poslovni sastanci moraju biti učinkoviti i produktivni, inače korporacija bespotrebno troši novac. U slučaju da se poslovni sastanak održava u našim poslovnim prostorijama te je zbog loše organizacije radnog dana došlo dokašnjenja unutar 10 minuta zbog neodgovornih obaveza, a poslovni partneri su već stigli u našu organizaciju, prvo što možemo napraviti je ispričati se zbog narušenog rasporeda i zamoliti klijente da nas pričekaju. Hrvati vole točnost, poželjno je doći par minuta ranije za samu pripremu.

U slučaju da se radi o dužem kašnjenju potrebno je ispričati se i predložiti partnerima da se sastanak odgodi. Kako bi se takve situacije izbjegle potrebno je uvijek prethodno sve organizirati i pripremiti. Prigodom primanja poslovnih partnera uvijek treba ustati, pružiti ruku i pokazati posjetitelju na koje mjesto može sjesti, a mi sjedamo nakon njega. Poslovne partnere uvijek se treba dočekati i otpratiti sa smiješkom. Nakon što poslovni partneri sjednu oni mogu odložiti svoje poslovne torbe na pod uz svoju stolicu, nikako ne na stol domaćina. Sako se također ne skida nikad, osim u slučaju kada to domaćin predloži. Na kraju poslovnog sastanka poslovne partnere uvijek moramo otpratiti do vrata, a izuzetno važne poslovne partnere i do lifta ili stepenica te se zahvaliti.

---

<sup>6</sup>Pravilaposlovnogkomuniciranja u svijetu – Poslovni savjetnik  
[www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf](http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf), (28.5.2018.)

Izuzetno je važno kako se treba ponašati na poslovnim ručkovima/večerama jer to također može biti presudno za sklapanje poslova. Ono što se nikako na takvim događajima ne preporučuje su: nepravilno sjedenje, suviše dinamična gestikulacija priborom ili bez njega, širenje laktova što može biti opasno jer možemo nekog gurnuti tko sjedi do nas, razna naginjanja iznad druge osobe, neodgovarajuće korištenje pribora za jelo, neodgovarajući način konzumacije hrane<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>24 SATA, dostupno <https://www.24sata.hr/lifestyle/eu-bonton-irci-vole-razgovor-dok-nijemci-cijene-ljubaznost-321644>, (29.5.2018.)

## 5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je provedeno anketiranjem ispitanika pomoću strukturiranog upitnika od ukupno 18 pitanja. Pitanja su se sastojala od osnovnih podataka ispitanika kao što je spol i stupanj obrazovanja, zatim nekoliko pitanja temeljenih na njihovim iskustvima kroz poslovanje s ljudima iz drugih kultura.

Neka od pitanja nudila su mogućnost odabira jednog odgovora, neka pitanja mogućnost odabira 2 ili više odgovora, a za neka pitanja koristila se Likertova skala u kojoj je bio raspon brojeva od 1 do 5. Kod Likertove skale broj 1 označavao je tvrdnju *nikako se ne slažem*, broj 2- *ne slažem se*, broj 3- *nemam određeno mišljenje*, broj 4- *donekle se slažem* broj 5- *u potpunosti se slažem*.

Jedan anketni upitnik provodio se u Hrvatskoj, a drugi u Austriji. Pitanja za oba upitnika bila su identična samo pisana na različitom jeziku. Anketa je provedena putem interneta, te je u potpunosti anonimna što je bilo jasno navedenu u opisu.

Anketu je ukupno ispunilo 80 ispitanika, od toga je 50% (40 ispitanika) bilo iz Hrvatske, a ostalih 50% iz Austrije.

### **Hipoteze rada:**

**Hipoteza 1:** Austrija je manje tolerantna za neformalnost i opuštenost u poslovanju od Hrvatske (npr. kašnjenja na sastanak, nepoznavanje običaja drugih kultura i sl.).

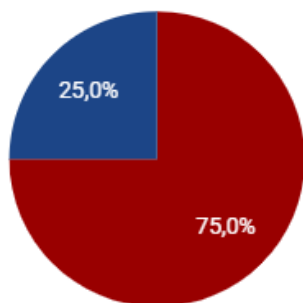
**Hipoteza 2:** Hrvati su u manjem kontaktu s osobama iz različitih kultura od Austrijanaca iz razloga što je Austrija sama po sebi heterogenija od Hrvatske i samim time se lakše prilagode drugim kulturama.

**Hipoteza 3:** Hrvati jednako kao i Austrijanci ne nalaze razlike u pouzdanosti poslovanja žena u usporedbi s muškarcima.

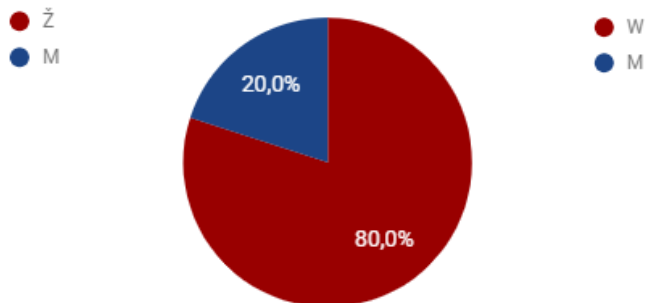
## 5.1. Analiza rezultata

Na lijevoj strani nalaze se podaci ankete provedene u Hrvatskoj, a na desnoj strani podaci ankete provedene u Austriji.

### 1. Spol?

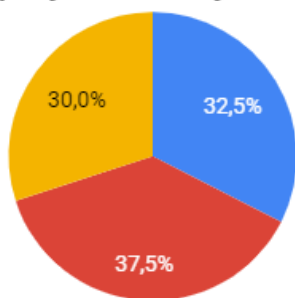


### 1. Geschlecht?

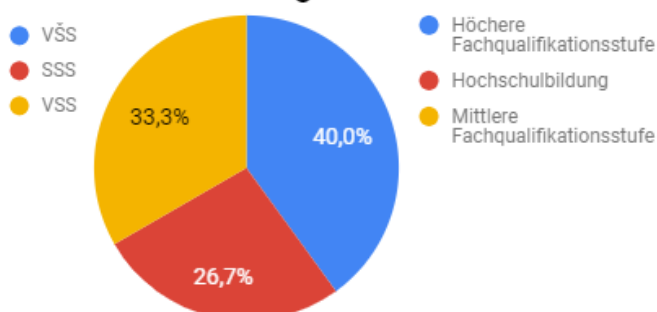


Anketu provedenu u Hrvatskoj ispunilo je 75% žena i 25% muškaraca, a anketu provedenu u Austriji ispunilo je 80% žena i 20% muškaraca.

### 2. Stupanj obrazovanja?

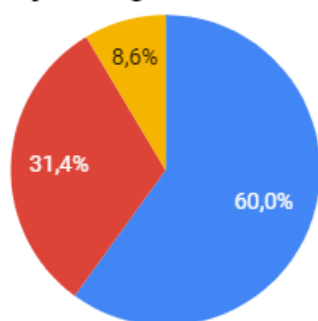


### 2. Ausbildungsgrad?

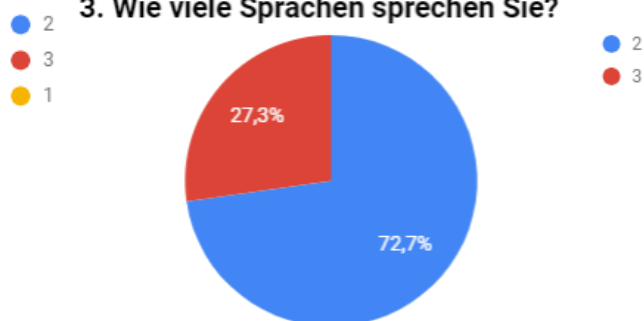


Hrvatsku anketu ispunilo je 37,5% SSS, 32,5% VŠS i 30% VSS, dok je u Austriji bilo 40,0% osoba koje su Höhere Fachqualifikationsstufe što u prijevodu znači viša stručna spremna, (Mittlere Fachqualifikationsstufe) srednja stručna sprema 33,3%, a visoka stručna sprema (Hochschulbildung) 26,7%.

### 3. Koliko jezika govorite?



### 3. Wie viele Sprachen sprechen Sie?



Na pitanje koliko jezika govore, Hrvatski ispitanici, 60% njih odgovorilo je da aktivno pričaju 2 jezika, 31,4% njih priča 3 jezika, a 8,6% pričaju samo 1 strani jezik. Austrijski ispitanici na isto to pitanje odgovaraju da ih se 72,7% služi s 2 strana jezika, a 27,3% s 3 strana jezika.

### 4. Tolerirate li kašnjenja na sastanke?



Kašnjenja na sastanak 52,5% hrvatskih ispitanika nikako ne tolerira, 45% ispitanika tolerira kašnjenje ako se radi o kašnjenju do 15 minuta, a ostalih 2,5% tolerira kašnjenje od čak 30 minuta.

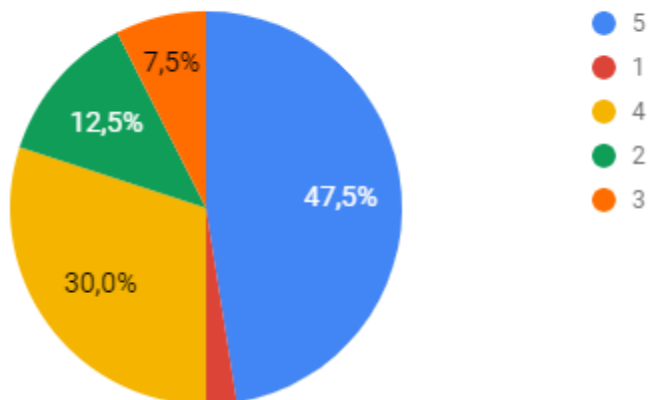
### 4. Tolerieren Sie Verspätungen zu Besprechungen?



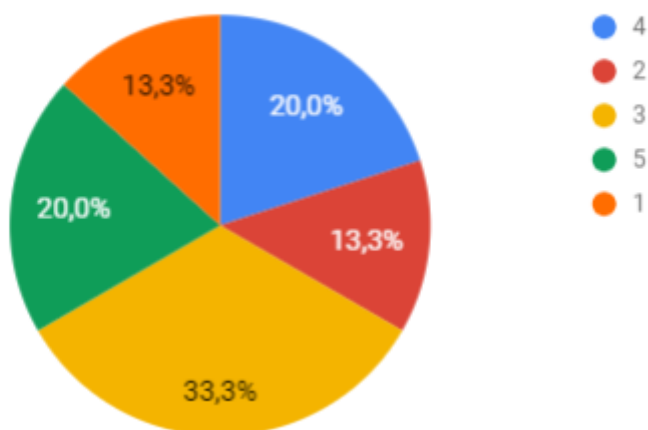
Austrijski ispitanici poprilično su drugačijeg mišljenja. 53,3% njih nikako ne tolerira kašnjenje, a 46,7% kaže kako toleriraju kašnjenje do samo 15 minuta. Među austrijskim ispitanicima nije se pronašlo onih koji bi tolerirali kašnjenje i do 30 minuta.

**Važno:** 1- nikako se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- nemam određeno mišljenje, 4- donekle se slažem i 5- u potpunosti se slažem.

**5. Smatram da učinkoviti poslovni sastanci trebaju trajati najviše sat vremena.**



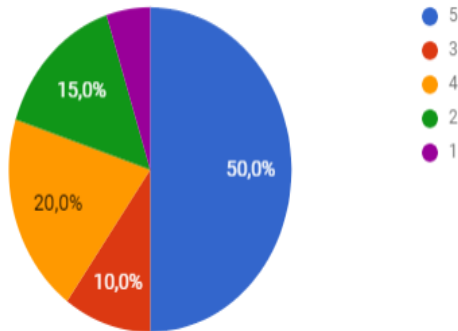
**5. Ich bin der Ansicht, dass effiziente Geschäftsbesprechungen höchstens eine Stunde lang dauern sollen.**



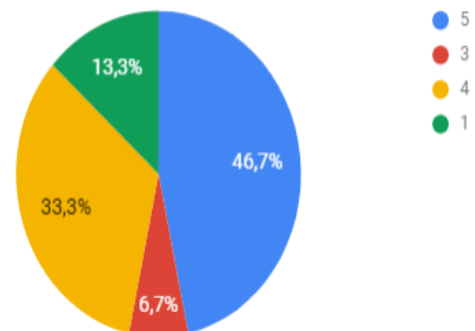
47,5% Hrvata u potpunosti se slaže s tvrdnjom da učinkoviti poslovni sastanci trebaju trajati najviše sat vremena, 30% se donekle slaže, 12,5% baš se i ne slaže, 7,5% nema određeno mišljenje, a ostatak ispitanih ne slaže se nikako.

33,3% Austrijanaca nema određeno mišljenje na zadanu tvrdnju, 20% njih slaže se u potpunosti, 20% slaže se donekle, a 13,3% se baš i ne bi složilo.

6. Smatram da sastanci koji traju duže od tri sata ne ispunjavaju svoj cilj.

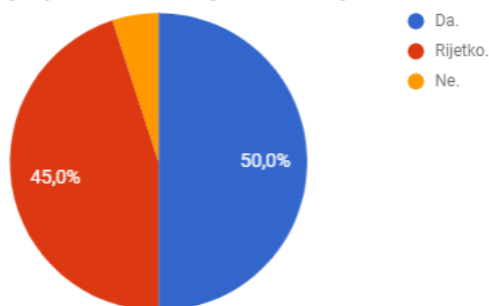


6. Ich bin der Ansicht, dass Besprechungen, die länger als drei Stunden dauern, ihren Zweck nicht erfüllen.

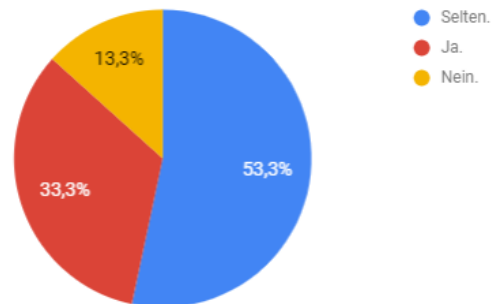


50% hrvatskih ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da sastanci koji traju duže od 3 sata ne ispunjavaju svoj cilj, 20% njih se donekle slaže, 15% njih se ne slaže, a 10% nema određeno mišljenje. U anketi provedenoj u Austriji 46,7% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slaže s tvrdnjom, 33,3% se donekle slaže, 13,3% nikako se ne slaže, a 6,7% njih nema određeno mišljenje.

7. Postoji li poslovno darivanje u Hrvatskoj?



7. Gibt es geschäftliches Beschenken in Österreich?

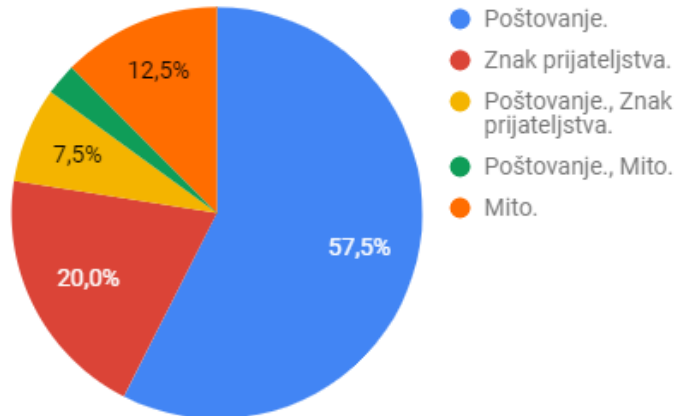


Na pitanje o poslovnom darivanju hrvatski ispitanici, čak 50% njih, odgovorilo je da ono kao takvo postoji. 45% ispitanih smatra da je poslovno darivanje u Hrvatskoj rijetko, a svega 5% njih smatra kako ne postoji poslovno darivanje u Hrvatskoj.

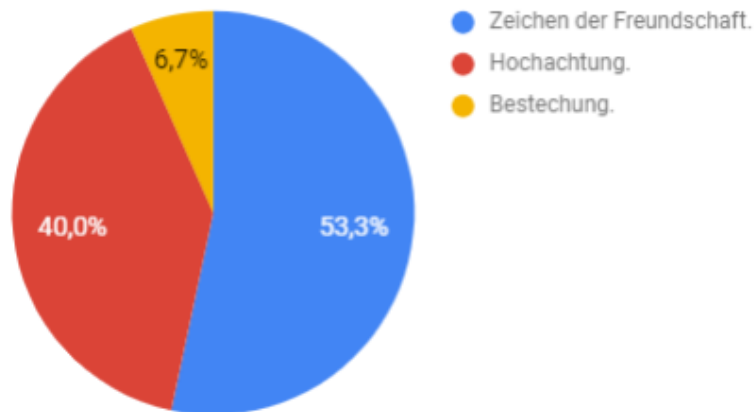
U Austriji je situacija sljedeća: 53,3% ispitanih kaže u Austriji postoji poslovno darivanje, 33,3,% njih smatra da je darivanje rijetko, a 13,3% izjasnilo se da poslovno darivanje ne postoji.



### 8. Što za Vas znači poslovno darivanje?



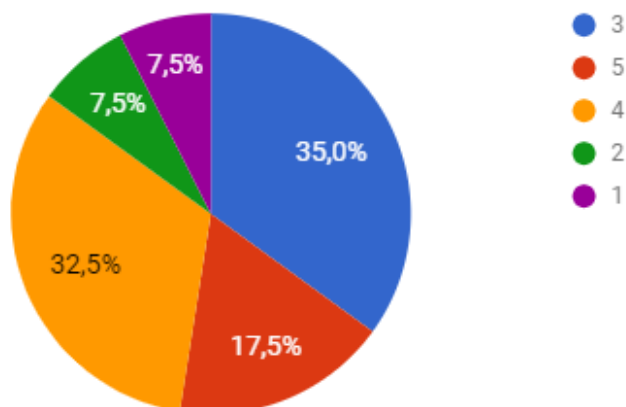
### 8. Was bedeutet für Sie geschäftliches Beschenken?



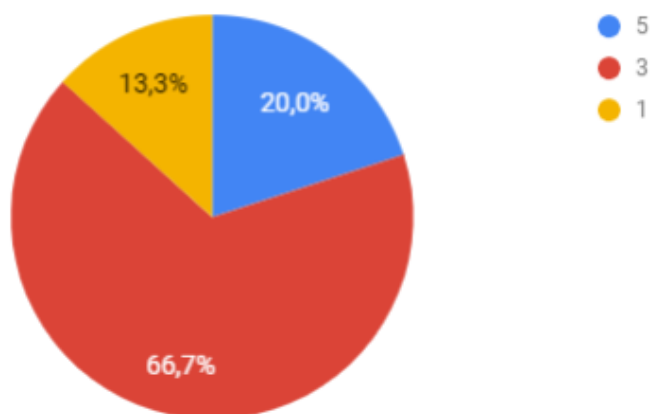
Na pitanje što za njih znači poslovno darivanje, Hrvati su 57,5% njih odgovorili da je to znak poštovanja, 20% smatraju da je to znak prijateljstva, 12,5% ih smatra da je to mito, a ostali su podijeljenog mišljenja. 7,5% njih smatra da je to znak i poštovanja i prijateljstva, a 2,5% smatraju da to može biti znak poštovanja ali i mita.

Ispitanici u Austriji, 53,3% njih smatra da je to znak prijateljstva (Zeichen der Freundschaft), 40% ih smatra da je to znak poštovanja (Hochachtung) i 6,7% poslovno darivanje gledaju kao davanje mita (Bestechung). Kod njih nema podijeljenog mišljenja kao kod Hrvata.

9. Smatram da poslovni poklon treba birati organizacija.



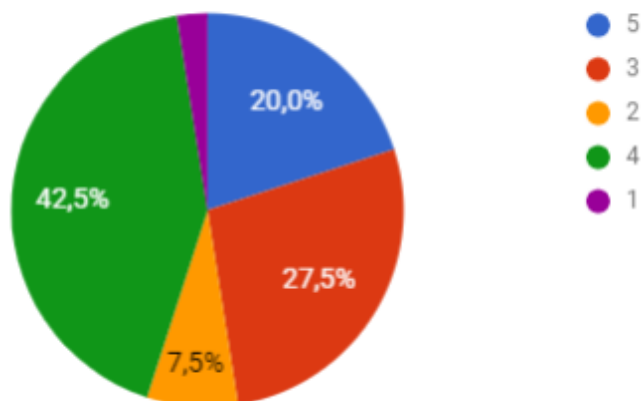
9. Ich bin der Ansicht, dass Geschäftsgeschenke von der Organisation gewählt werden wollen.



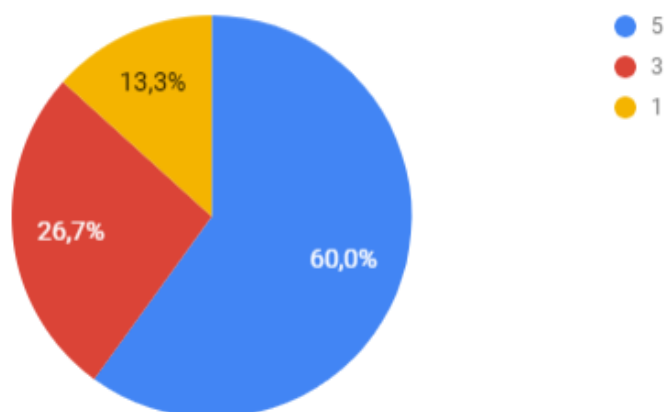
Na tvrdnju da poslovni poklon treba birati organizacija 35% Hrvata odgovara s time da nemaju mišljenje, 32,5% ih se donekle slaže, 17,5% njih se slaže u potpunosti, 7,5% ih se baš i ne bi složilo te jednak postotak (7,5%) njih se nikako ne slaže.

U Austriji je situacija znatno drugačija, 66,7% njih nema određeno mišljenje, 20% ih se u potpunosti slaže, a 13,3% ne slaže se nikako.

10. Kada sam biram poslovni poklon za partnera bolje ću izabrati jer ću pokušati prilagoditi poklon osobi.



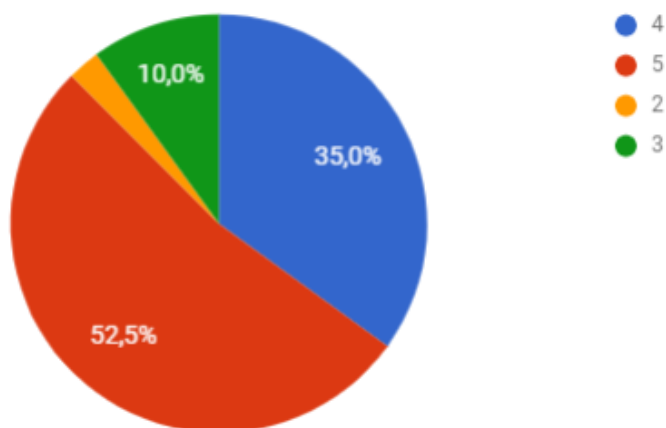
10. Wenn ich das Geschäftsgeschenke für den Geschäftspartner selbst aussuche, werde ich besser wählen, da ich versuchen werde das Geschenk an die Ferson anzupassen.



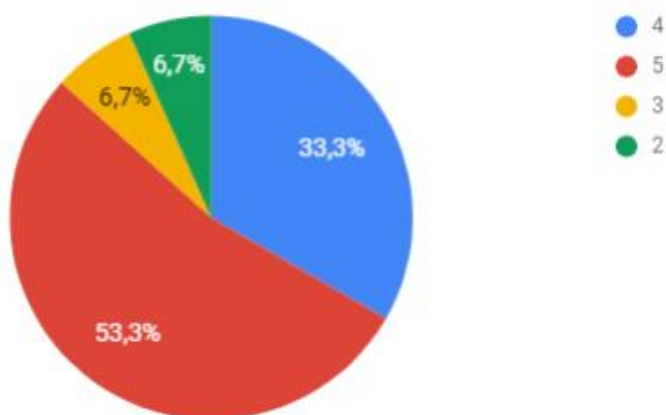
Kod biranja poslovnih poklona partnerima, 42,5% njih se donekle slaže s tvrdnjom da će bolje izabrati poklon sami, 27,5% nema određeno mišljenje, 20% se u potpunosti slaže, 7,5% se baš i ne slaže, a ostatak ispitanih ne slaže se nikako.

U Austriji je situacija takva da 60% ispitanih u potpunosti podržava tvrdnju, 26,7% nema određeno mišljenje i 13,3% ih se nikako ne slaže.

11. Smatram da prije kontakta s kulturološki različitim poslovnim partnerom trebam proučiti o kojim se razlikama radi.



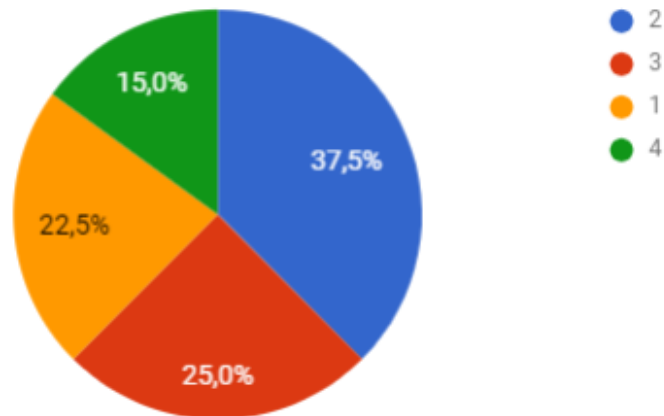
11. Ich bin der Ansicht, dass ich mich vor den Kontakt mit kulturell unterschiedlichem Geschäftspartner erkundigen soll, um welche Unterschiede es sich handelt.



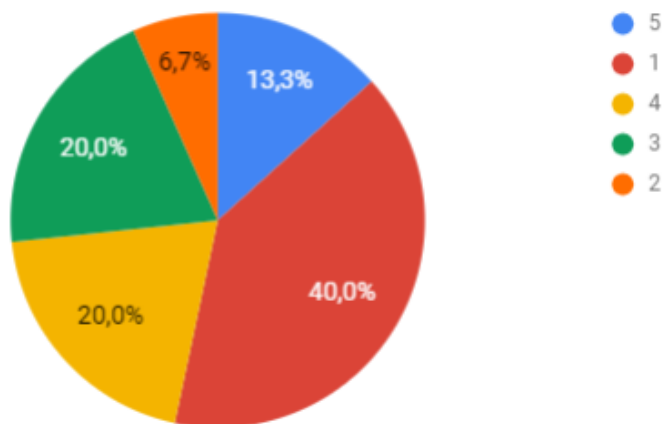
52,5% Hrvata u potpunosti smatra da se prije kontakta s poslovnim partnerima iz različitih kultura potrebno informirati o njihovoj kulturi, 35% s time se donekle slaže, 10% njih nema određeno mišljenje, a ostatak njih se ne slaže.

Austrijanci, njih 53,3%, u potpunosti se slaže s tvrdnjom, 33,3% donekle se slaže, 6,7% nema određeno mišljenje i preostalih 6,7% ispitanika se baš i ne slaže.

12. Osjećam se uvrijeđeno ukoliko se poslovni partner ne prilagodi mojoj kulturi.



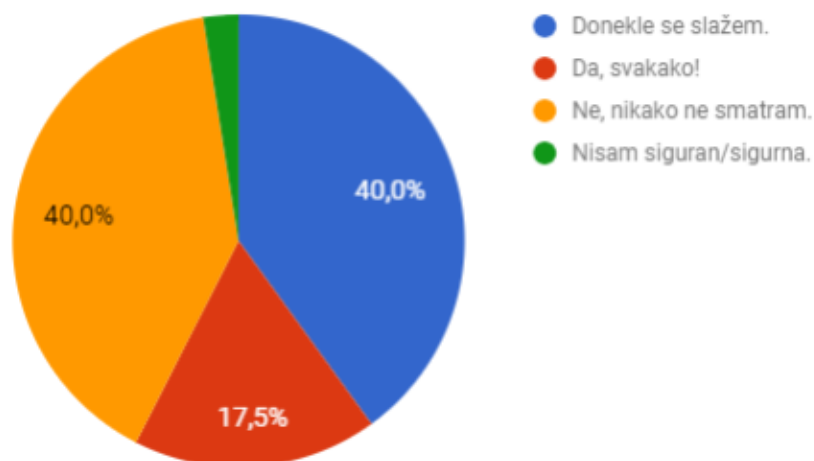
12. Ich fühle mich beleidigt, wenn sich der Geschäftspartner nicht meiner Kultur anpasst.



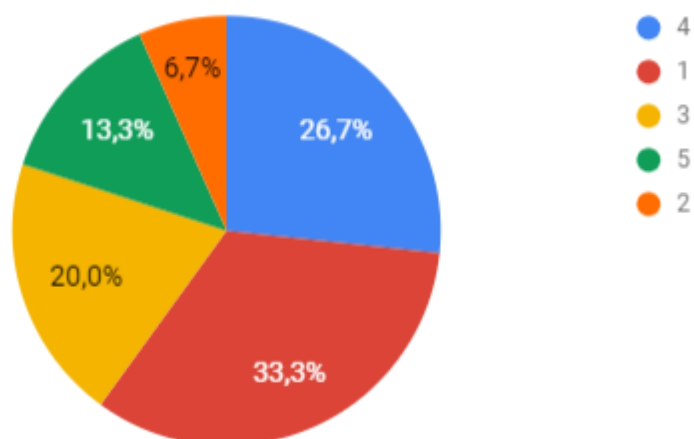
Na pitanje osjećaju li se uvrijeđeno ako se poslovni partner ne prilagodi njihovoj kulturi Hrvati odgovaraju: 37,5% njih se baš i ne slaže, 25% ispitanih nemaju određeno mišljenje, 22,5% nikako se ne slaže i ostalih 15% njih donekle se slaže s tvrdnjom.

Austrijanci: 40% ih se s time nikako ne slaže, 20% nemaju mišljenje, 20% se donekle slaže, 13,3% slaže se u potpunosti s tvrdnjom, a ostalih 6,7% se baš i ne slaže.

### 13. Smatrate li da kulturološke razlike utječu na poslovne odnose?



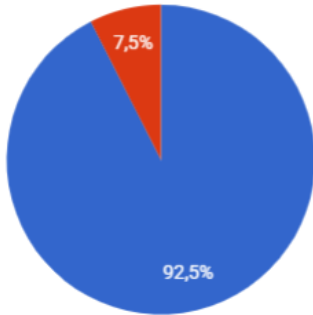
### 13. Sind Sie der Meinung, dass kulturelle Unterschiede die Geschäftsbeziehung beeinflussen?



40% Hrvata donekle se slaže s tvrdnjom da kulturološke razlike utječu na poslovne odnose, također 40% njih tu tvrdnju nikako ne smatra istinitom. 17,5% njih se u potpunosti slaže, a ostatak ih nije sigurno.

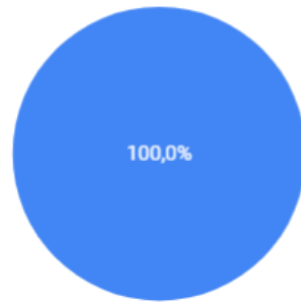
Najveći postotak austrijskih ispitanika (33,3%) nikako se ne slaže s tvrdnjom da kulturološke razlike utječu na poslovne odnose, 26,7% se slaže donekle, 20% nema mišljenje odnosno nije sigurno, 13,3% slaže se u potpunosti, a ostalih 6,7% se ne slaže.

14. Smatrate li da su žene jednako pouzdane u poslovanju?



14. Sind Sie der Ansicht, dass Frauen im Geschäft gleichermaßen zuverlässig sind?

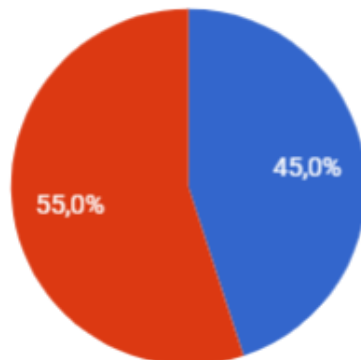
● Da.  
● Ne.



● Ja.

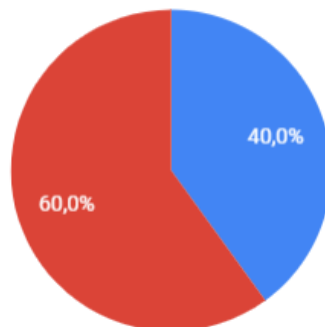
Kod pitanja o pouzdanosti žena u poslovanju 92,5% ispitanih u Hrvatskoj smatra kako su žene jednako pouzdane kao i muškarci, a 7,5% njih smatra suprotno. U Austriji su se svi ispitanici složili s tvrdnjom da su žene jednako pouzdane u poslovanju kao i muškarci.

15. Vaš nadređeni je?



● Ž  
● M

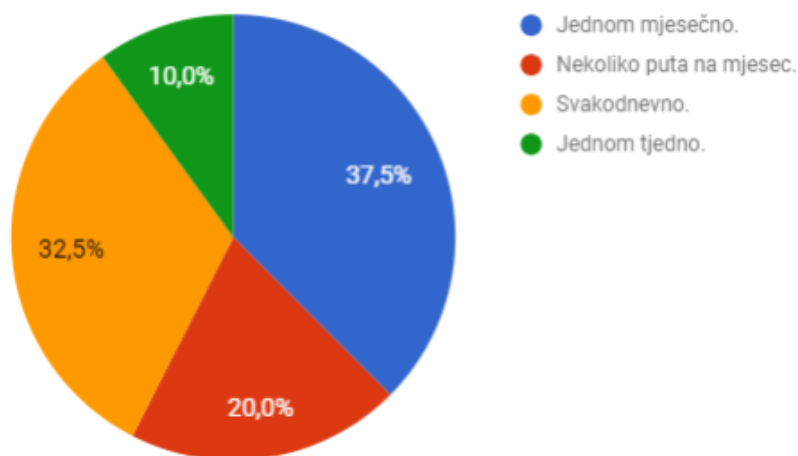
15. Ihr Vorgesetzter ist?



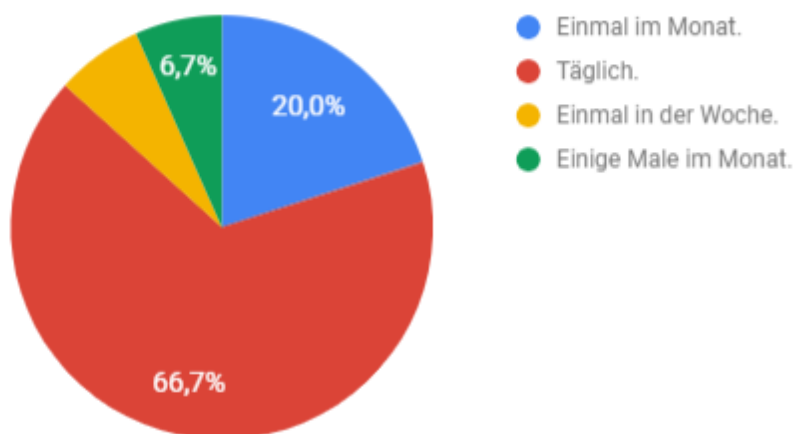
● W  
● M

Od svih ispitanih u Hrvatskoj 55% njih ima mušku nadređenu osobu, a 45% žensku nadređenu osobu. Austrijanci, 60% ih također kao nadređenog imaju muškarca, a 40% ženu.

16. Koliko često ste u kontaktu s osobama različitih kultura?



16. Wie oft stehen Sie im Kontakt mit Personen unterschiedlicher Kulturen?

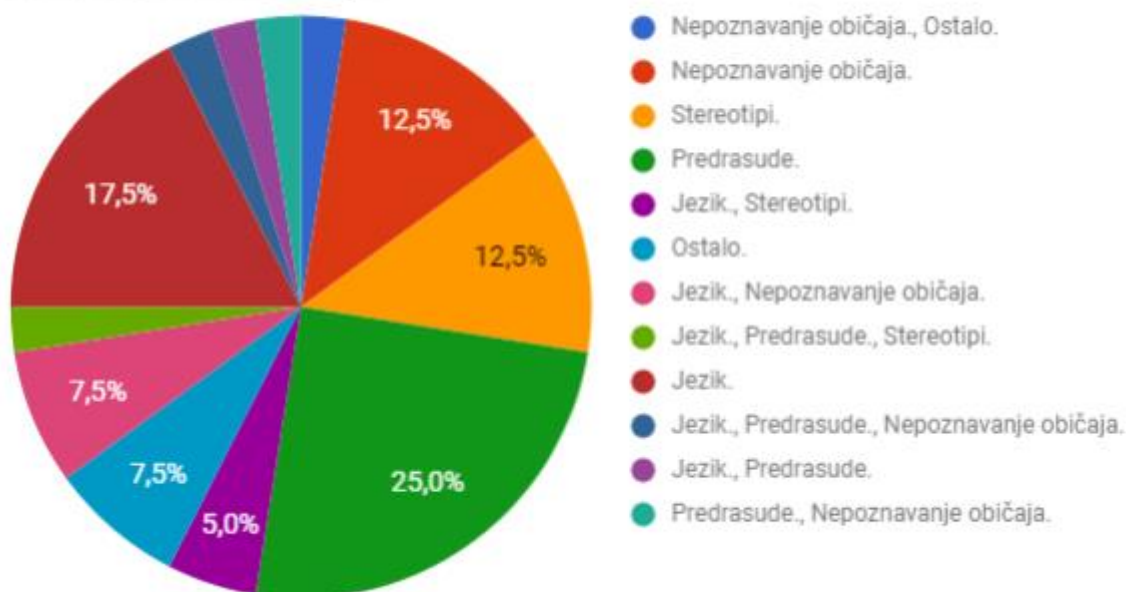


U Hrvatskoj 37,5% ispitanih jednom mjesečno dolazi u kontakt s osobama iz različitih kultura, 32,5% svakodnevno su u kontaktu s osobama iz drugih kultura, 20% nekoliko puta na mjesec i 10% jednom tjedno.

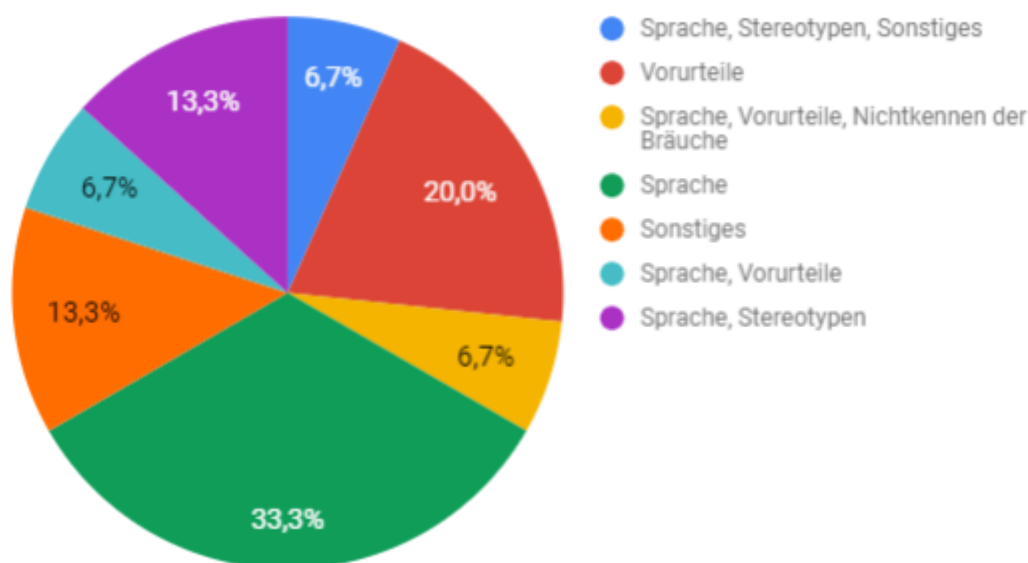
66,7% Austrijanaca svakodnevno (Täglich) je u kontaktu s osobama iz različitih kultura, 20% jednom mjesečno (Einmal im Monat), 6,7% nekoliko puta mjesečno (Einige Male im Monat) i ostalih 6,6% jednom tjedno.



17. S kojom kulturološkom preprekom se najčešće susrećete prilikom poslovne interkulturalne komunikacije?

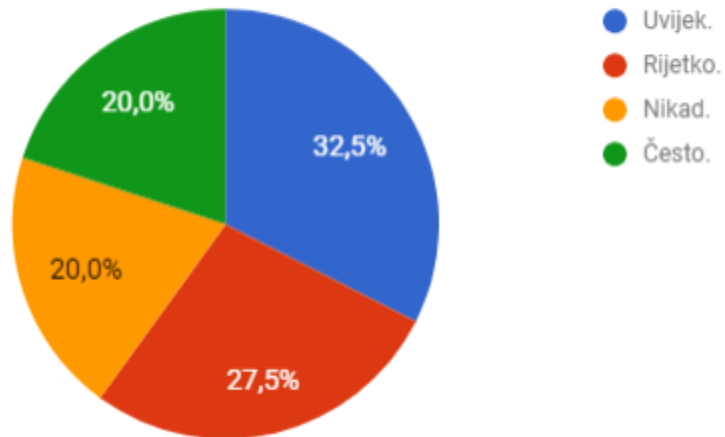


17. Welches kulturelle Hindernis begegnen Sie am häufigsten im Zuge der geschäftlichen interkulturellen Kommunikation?

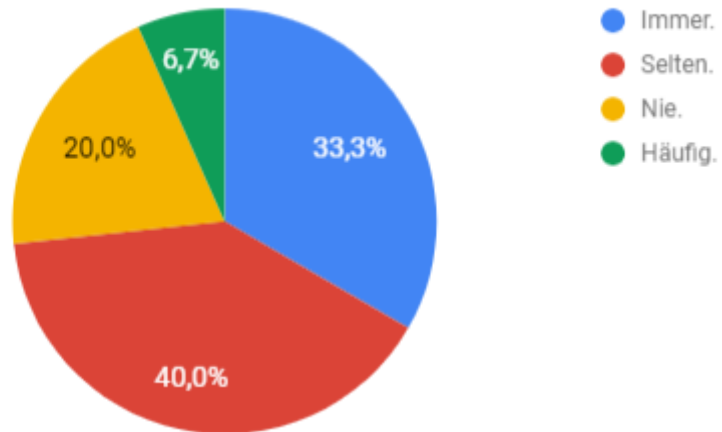


Na pitanje s kojom kulturološkom preprekom se najviše susreću prilikom poslovne interkulturalne komunikacije u najvećem postotku Hrvati odabrali su predrasude (25%), jezik (17,5), stereotipe (12,5%), nepoznavanje običaja (12,5%), a ostali (32,5%) su bili podijeljenog mišljenja. Austrijski ispitanici odgovorili su sljedeće: 33,3% jezik (Sprache) gledaju kao prepreku, 20% predrasude (Vorurteile), 13,3% jezik i stereotipe (Sprache, Stereotypen), 13,3% ostalo (Sonstiges), a ostatak je bio podijeljenog mišljenja (20,1%).

18. Da li koristite titule tijekom korespondencije između menadžmenta i radnika?



18. Benutzen Sie Titel bei der Korrespondenz zwischen dem Management und den Arbeitern?



Tituliranje prilikom korespondencije 32,5% Hrvata koristi uvijek, 27,5% rijetko, 20% često i također njih 20% tituliranje nikad ne koristi.

40% Austrijanaca tituliranje prilikom korespondencije koriste rijetko, 33,3% uvijek, 20% ne koristi nikad i 6,7% često.

## 5.2. Diskusija

Nakon što je anketa provedena prikupljeni su određeni podaci. Kao što je prethodno spomenuto u anketi je sudjelovalo 80 ispitanika, 40 njih bilo je iz Hrvatske, a 40 iz Austrije. Dobiveni rezultati korišteni su za dobivanje spoznaja o kulturnim razlikama u poslovanju između Austrije i Hrvatske.

Na anketne upitnike odgovaralo je više žena nego muškaraca, ukupno 77,5% žena i 23,5% muškaraca. Sa srednjom stručnom spremom odgovaralo je 35,4% ispitanika, 36,25% viša stručna sprema i 28,6% visoka stručna sprema. Na pitanje koliko stranih jezika govore ukupno 66,35% aktivno priča 2 strana jezika, 29,35% priča 3 strana jezika i 8,6% pričaju samo jedan strani jezik i tih 8,6% odnosi se samo na Hrvate.

Kašnjenje na sastanak nikako ne tolerira 52,9% ispitanika, njih 45,85% tolerira kašnjenje do 15 minuta i 2,5% (samo Hrvati) tolerira kašnjenje i do 30 minuta. S tvrdnjom da učinkoviti poslovni sastanci ne smiju trajati duže od sat vremena u potpunosti se slaže 33,75% ispitanika, 25% donekle se slaže, 19,15% baš se i ne bi složilo, a 7,5% ne slaže se nikako. Ako sastanak traje duže od 3 sata on ne ispunjava svoj cilj i s tom tvrdnjom složilo se ukupno 48,35% ispitanika.

Poslovno darivanje postoji i u Hrvatskoj i u Austriji. Kod hrvatskih i austrijski ispitanika poslovno darivanje najviše znači znak prijateljstva (36,65%) i poštovanja (48,75%), a ostali smatraju da je to mito.

Za tvrdnju da poslovni poklon mora birati organizacija ispitanici nemaju određeno mišljenje i to njih 50,85%, a s tvrdnjom da bolje sami biraju poklon poslovnim partnerima donekle se složilo 42,5% Hrvata i u potpunosti 60% Austrijanaca.

Potreba za proučavanjem drugih kultura prilikom poslovanja s njima za Hrvate (52,5% njih) je obavezna kao i za Austrijance i to njih 53,3%. Na pitanje da li se osjećaju uvrijeđeno ako se njihov poslovni partner ne prilagodi njihovoj kulturi 25% Hrvata odgovara da se ne osjeća uvrijeđeno, a 40% Austrijanaca nikako se ne uvrijedi.

O tome utječu li interkulturalne razlike na poslovanje Hrvati (40%) smatraju da nikako ne utječu, a 40% ih se u potpunosti slaže. Austrijanci većinom smatraju da razlike ne utječu na poslovanje (33,3%).

Kod pouzdanosti žena u poslovanju Hrvati i Austrijanci dijele isto mišljenje i smatraju kako su žene jednako pouzdane kao i muškarci, to ih je potvrdilo ukupno 96,25%. Od svih ispitanih 57,5% njih nadređenog imaju muškarca, a 42,5% ženu.

U kontaktu s osobama različitih kultura više se nalaze Austrijanci, 66,7% njih izjasnilo se da je u kontaktu svakodnevno sa osobama dugih kultura dok je samo 32,5% Hrvata odgovorilo da su u kontaktu svakodnevno.

Kao prepreke u interkulturalnoj komunikaciji ukupno najviše smatraju predrasude (22,5%), zatim jezik i stereotipe.

Tituliranje prilikom korespondencije više koriste Austrijanci, 33,3% njih koristi uvijek, a Hrvata 32,5% uvijek. Ostali koriste rijetko ili nikad.

Prije provođenja ankete postavljene su 3 hipoteze:

Hipoteza 1: *„Austrija je manje tolerantna za neformalnost i opuštenost u poslovanjod Hrvatske (npr. kašnjenja na sastanak, nepoznavanje običaja drugih kultura i sl.)“*

Hipoteza je u potpunosti potvrđena što je vidljivo iz rezultata koji pokazuju da Austrijanci kašnjenje na sastanak toleriraju svega do 15 minuta, a Hrvati čak i do 30 minuta. 53,3% Austrijanaca dalo je odgovor da nikako ne toleriraju kašnjenje, što je više od Hrvata kod kojih je 52,5% odgovorilo kako ne toleriraju kašnjenje. Ispitanika koji toleriraju kašnjenje do 15 minuta u Austriji je bilo 46,7%, a u Hrvatskoj 45%, te uz sve to mora se uzeti u obzir da se među Hrvatima pronašlo i onih koji toleriraju kad netko kasni i do 30 minuta što i Austriji ne dolazi u obzir.

Hipoteza 2: *„Hrvati su u manjem kontaktu s osobama iz različitih kultura od Austrijanaca zato što je Austrija sama po sebi heterogenija od Hrvatske i samim time se lakše prilagode drugim kulturama.“*

Ova hipoteza također je potvrđena, najveći postotak Austrijanaca odgovorilo je da s osobama iz različitih kultura posluju svakodnevno (66,7%). 20% njih odgovorilo je da jednom mjesečno kontaktiraju sa ovobama iz različitih kultura, a 6,7% nekoliko puta na mjesec. U Hrvatskoj gotovo duplo manje ispitanika (32,5%) kontaktira svakodnevno sa osobama različitih kultura, 37,5% jednom mjesečno, a 20% nekoliko puta na mjesec.

Hipoteza 3: *„Hrvati jednako kao i Austrijanci ne nalaze razlike u pouzdanosti poslovanja žena u usporedbi s muškarcima.“*

Hipoteza je potvrđena jer je vidljivo da svi ispitanici u Austriji na to pitanje odgovaraju sa 100% kako su žene jednako pouzdane, a 92,5% hrvatskih ispitanika također se složilo sa tvrdnjom. Među hrvatskim ispitanicima pronašlo se i onih koji se s tom tvrdnjom nisu složili (7,5% njih), ali bez obzira na taj poprilično mali postotak negativnih odgovora hipoteza je itekako potvrđena.

## 6. ZAKLJUČAK

Današnja osnova međunarodnog poslovanja je poznavanje jezika i kulture. Zbog kulturne razlike, ili nepoznavanja razlike, postoji dodatna buka unutar komunikacijskog procesa između članovi različitih kultura. U ovom radu govorilo se općenito o poslovnoj komunikaciji, interkulturalnoj komunikaciji, neverbalnim i verbalnim razlikama, razlikama Hrvatske i Austrije na temelju čega je provedeno i istraživanje u elektroničnom obliku putem anketa.

Predstavljeno je istraživanje u radu u kojem je sudjelovalo 80 ispitanika iz Hrvatske i Austrije, sudjelovali su ljudi koji se nalaze u poslovnom svijetu nekoliko godina i koji dobro poznaju svoju zemlju i poslovne običaje. Pitanja su bila postavljena na različite načine kako bi se došlo do određenih spoznaja. Prije provođenja ankete postavljene su 3 hipoteze, a rezultati istraživanja pokazuju da sve tri mogu biti prihvaćene.

Nije moguće potpuno jednako funkcionirati s pripadnicima iz drugih kultura, to predstavlja izazov, ali ne toliko težak da se ne bi mogao savladati. U današnje vrijeme interkulturalni susreti su sve češći stoga je potrebno razviti dobru interkulturalnu inteligenciju kako ne bi dolazilo do konflikata i nesporazuma.

Iako mnogi smatraju da su Austrija i Hrvatska poprilično slične države u poslovanju i da se mentalitet ljudi ne razlikuje puno, to nije tako. U ovom radu prikazan je samo jedan dio različitosti, a svako dublje istraživanje otkrilo bi sve više i više razlika.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Bedeković V. (2010) *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica.
2. Bedeković V., Golub D. (2011) *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica.
3. Čerepinko D. (2012.) *Komunikologija*, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin.
4. Edwards J. (1985.) *Jezik, društvo i identitet*, Blackwell.
5. Fox R. (2001.) *Poslovna komunikacija*, Zagreb, POU.
6. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A critical review of concepts and definitions*. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University. New York: Vintage Books
7. Kumbier D., Schulz von Thun F. (2009.) *Interkulturalna komunikacija: Metode, modeli, primjeri*, Zagreb, Erudita.
8. Lewicki R. J., Sanders D. M., Barry B. (2006) *Pregovaranje*, Zagreb, MATE.
9. McDaniel, E. Porter, R. et al. (2013.) *Komunikacija između kultura*, Naklada slap, Jastrebarsko.
10. Mesić, M. (2006.) *Multikulturalizam: društveni i teorijski izazovi*, Zagreb, Školska knjiga
11. Mikolić, M. (2002.) *Diplomatski i poslovni protokol*, Zagreb, Baribat.
12. Osredečki, E. (2007.) *Poslovno komuniciranje i poslovni bonton*, Zagreb, Edo
13. Rahimić Z., Podrug N. (2012) *Međunarodnih menadžment*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo.
14. Schneider F. S. (2010.) *Veliki suvremeni bonton*, Zagreb, Mozaik knjiga.
15. Vujić V., Ivaniš M., et al. (2016) *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
16. Osredečki, E. (1989). *Kultura poslovnog komuniciranja*. Zagreb.

## STRUČNI I ZNANSTVENI ČLANCI

1. Bedeković, V. Golub, D.(2011) *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, God 2., Br. 2/2011., str. 57-63
2. Dročić. J. (2013) *Metode povijesne znanosti*, Diplomski rad. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera, dostupno <https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos:1134/preview>, str. 36-37.
3. InunJariya, A., M., (2012)*Western Cultural Values And Its Implications On Management Practices*. South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 1, str. 62- 69.
4. Perlitz, M., Seger., F., (2004) *European cultures and management styles*. International Journal of Asian Management, 3 (1), str. 1-26.
5. Bedeković, V. Lukačević, V., (2011), *Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, God. 2, Br.2/2011., str.15-20
6. Piršl, E. (2012.) *Interkulturalna kompetencija i/ili kulturna inteligencija?*, u: Pedagogija i kultura, Hrvatsko pedagoško društvo, Zagreb 2012., Svezak 1., str. 333.- 343., dostupno; [https://bib.irb.hr/datoteka/671323.Rad\\_Opatija\\_FINAL .doc](https://bib.irb.hr/datoteka/671323.Rad_Opatija_FINAL.doc) (28.5.2018.)
7. Tomljenović, Lj., Stilin A. (2012.) *Istraživanje Hofstedeovih kulturalnih dimenzija na uzorku studenata poduzetništva*, prezentirano na 3. međunarodnoj konferenciji "Vallis Aurea-focus on: Regional Development", Požega, Hrvatska, 5. 10.2012., dostupno; <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?lang=en&rad=718585> (29.5.2018.)
8. Zakić, K.& Milutinović O. (2013.) *Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerancije u međunarodnom poslovanju*, Anali poslovne ekonomije, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str. 162- 177, dostupno; [doisrpska.nub.rs/index.php/APEPIMBL/.../1046](https://doisrpska.nub.rs/index.php/APEPIMBL/.../1046) (29.5.2018.)
9. Žugaj, M. (1979.) *Metode analize i sinteze (s osvrtom na organizaciju proizvodnje)*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, str. 118, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/81266> (4.9.2018.)

10. Coon, H., M., Kimmelmeier, M., Oyserman, D., (2002) *Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses*. Psychological Bulletin, 128 (1), str. 3 -72.
11. Rammer, V., (2016) *An Analysis of Different Cultures and Their Impact Of Exchange Students- A Comparative Study of Austria and Sweden. Proceedings 2016- Cross Cultural Business Conference 2016*, str. 202-210.

### **INTERNETSKI PORTALI**

1. 24 SATA, dostupno <https://www.24sata.hr/lifestyle/eu-bonton-irci-vole-razgovor-dok-nijemci-cijene-ljubaznost-321644>, (29.5.2018.)
2. E KAPIJA, dostupno; <https://ba.ekapija.com/after-workhours/80045/poslovnibonton-austrijanci-odmjereni-tacni-organizirani> (30.5.2018.)
3. MONATNESE, dostupno <https://www.montanense.com/10-primjera-kako-poslovnim-partnerima-cestitati-bozic-novu-godinu-na-njemackom-jeziku/>, (30.5.2018.)
4. POSLOVNI SAVJETNIK, dostupno <http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/PS%2025.pdf>, (30.5.2018.)
5. Pravila poslovnog komuniciranja u svijetu – Poslovni savjetnik [www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf](http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/svijet.pdf), (28.5.2018.)
6. COMMISCEO-GLOBAL, dostupno na, <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/austria-guide>, (28.5.2018.)
7. AUSTRIJA INFO, dostupno na: <https://www.austria.info/in/service-and-facts/people-traditions/austrian-etiquette>, (27.5.2018.)
8. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/croatia.html>,
9. <http://www.communicaid.com/access/pdf/library/culture/doing-business-in/Doing%20Business%20in%20Croatia.pdf>,