

# Međunarodni poslovni timovi i razlike u kulturi

---

**Kušar, Jana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:899241>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-12**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Jana Kušar**

**MEĐUNARODNI POSLOVNI TIMOVI I  
RAZLIKE U KULTURI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Jana Kušar**

**Matični broj: 0016137303**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**MEĐUNARODNI POSLOVNI TIMOVI I RAZLIKE U KULTURI**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Prof. dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš

**Varaždin, rujan 2024.**

*Jana Kušar*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Ovaj rad istražuje međunarodne poslovne timove i utjecaj kulturnih razlika na njihovu učinkovitost. Glavni fokus stavljen je na analiziranje kulturnih varijabli koje oblikuju komunikaciju, donošenje odluka, upravljanje raznolikošću te rješavanje konflikata unutar međunarodnih poslovnih timova. Danas, potaknuto globalizacijom, se sve više radi u međunarodnim timovima, a kultura ima značajan utjecaj na njihove dinamičke aspekte. Razumijevanje i upravljanje kulturnim razlikama postalo je ključno za osiguravanje učinkovitosti i uspjeha tih timova u globalnom poslovnom okruženju. Teorijski okvir rada uključuje Geert Hofstede's model kulturnih dimenzija te Edward Hallov model konteksta komunikacije, koji pružaju dubinsku analizu međunarodne dinamike.

Glavne teze rada su utjecaj kulturoloških razlika na komunikaciju unutar međunarodnih timova koje stvaraju barijere koje treba znati premostiti. Upravljanje raznolikošću zahtijeva adaptivne strategije koje maksimiziraju benefite raznolikih perspektiva i minimaliziraju konflikte. Donošenje odluka varira unutar kultura, a učinkovito upravljanje tim razlikama može značajno poboljšati performanse tima.

U zaključku rada nalaze se smjernice za članove međunarodnih timova kako bi bolje razumjeli i upravljali kulturološkim razlikama. Predlažu se konkretne strategije koje doprinose poboljšanju komunikacije, odlučivanja i rješavanja konflikata.

**Ključne riječi:** međunarodni timovi, komuniciranje, kulturološke razli

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod u komunikaciju međunarodnih poslovnih timova .....	1
1.1. Definicija i značaj međunarodnih poslovnih timova .....	2
1.1.1. Povijest i razvoj međunarodnih poslovnih timova .....	3
1.2. Verbalna i neverbalna komunikacija .....	4
1.3. Barijere u komunikaciji .....	6
1.3.1. Strategije za prevladavanje komunikacijskih barijera .....	7
1.3.2. Izvori i vrste konflikata .....	8
1.3.3. Kulturni aspekti konflikata .....	10
1.3.4. Strategije za upravljanje konfliktima .....	11
2. Kulturološke razlike i njihov utjecaj na uspješnost međunarodnih poslovnih timova .....	12
2.1. Definicija i komponente kulture .....	12
2.2. Geert Hofstedeov model kulturnih dimenzija .....	13
2.3. Edward Hallov model konteksta komunikacije .....	14
2.4. Kulturne razlike u pristupu odlučivanju .....	16
3. Ciljevi istraživanja .....	19
3.1. Opći i specifični ciljevi .....	19
3.2. Istraživačka pitanja .....	19
4. Metodologija .....	21
4.1. Uzorak ispitanika .....	21
4.2. Mjerni instrumenti .....	26
4.3. Način provedbe istraživanja .....	26
5. Rezultati i interpretacija rezultata .....	28
5.1. Utjecaj komunikacijskih prepreka i strategija na uspješnost komunikacije unutar međunarodnih poslovnih timova .....	28
5.2. Izazovi upravljanja raznolikošću u međunarodnim poslovnim timovima .....	34
5.3. Strategije za upravljanje konfliktima u međunarodnim poslovnim timovima .....	41
6. Statistička obrada rezultata .....	49
6.1. Statistička obrada rezultata vezanih uz komunikacijske barijere u radu međunarodnih timova .....	49
6.2. Statistička obrada rezultata vezanih uz prednosti i izazove u radu međunarodnih timova .....	51
6.3. Statistička obrada rezultata vezanih uz rješavanje konflikata u međunarodnim poslovnim timovima .....	54
7. Metodološka ograničenja istraživanja .....	57

8. Zaključak .....	58
Popis literature.....	60
Popis slika .....	64
Popis tablica .....	65

# 1. Uvod u komunikaciju međunarodnih poslovnih timova

U današnjem globaliziranom poslovnom okruženju, komunikacija među međunarodnim poslovnim timovima postaje ključni faktor uspjeha. Globalizacija i tehnološki napredak omogućili su tvrtkama da okupljaju stručnjake iz različitih dijelova svijeta, stvarajući time dinamične i raznolike timove koji donose različite perspektive i inovativna rješenja. Međutim, takva raznolikost donosi i brojne izazove u komunikaciji, zbog kulturnih, jezičnih i vremenskih razlika. Ljudi se sve više razvijaju i surađuju unutar heterogenih timova sastavljenih od članova iz različitih kulturnih skupina, s različitim vještinama i pozadinama. Smatramo da je u današnjem zahtjevnom i kulturno raznolikom profesionalnom okruženju ključno promicati timski rad i komunikacijske vještine na međunarodnoj i međukulturalnoj razini (Nam, Lyons, Hwang, Kim, 2009).

Komunikacija je proces razmjene informacija između dviju ili više osoba putem odabranog prijenosnog kanala, a ključna je da te informacije budu ispravno shvaćene od strane primatelja (Garača & Kadlec, 2011). Komunikacija je esencijalni dio svih menadžerskih funkcija – planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontrolinga. Međunarodni poslovni tim se u svojoj srži temelji na komunikaciji (Fox, 2006). Postoji snažna povezanost između poslovnih timova i komunikacijskih aktivnosti jer bez komunikacije ne mogu obavljati svoju svrhu. Za uspješno poslovanje, usavršavanje i razvoj, neophodna je učinkovita komunikacija. Kako bi se izbjegli potencijalni prekidi i prepreke, kontinuirano poboljšanje komunikacije je od presudne važnosti (Garača & Kadlec, 2011).

Komunikacija u međunarodnim timovima zahtijeva duboko razumijevanje različitih kulturnih normi i stilova komunikacije. Ono što se u jednoj kulturi smatra normalnim, u drugoj može biti neprikladno ili neprimjereno. Osim kulturnih razlika, važan aspekt u komunikaciji međunarodnih timova je i vremenska razlika. Rad u različitim vremenskim zonama može otežati koordinaciju i planiranje sastanaka, što dodatno povećava potrebu za efikasnim alatima i strategijama za održavanje redovite i jasne komunikacije.

Ovaj uvod pruža okvir za daljnje istraživanje ključnih elemenata koji doprinose uspješnoj komunikaciji u međunarodnim poslovnim timovima. Daljnja analiza će se fokusirati na specifične tehnike i strategije koje mogu pomoći menadžerima i članovima timova da prevladaju komunikacijske izazove i unaprijede suradnju unutar globalnih organizacija.

U ovom radu raspravljat ćemo o definiciji međunarodnih poslovnih timova, kao i o povijesti i razvoju istih. Zatim ćemo obraditi verbalnu i neverbalnu komunikaciju te barijere koje



se javljaju u komunikaciji, kao i strategije za njihovo prevladavanje te izvore i vrste konflikata. Poseban naglasak stavit ćemo na kulturološke razlike i njihov utjecaj na poslovanje, pri čemu ćemo se osvrnuti na Geert Hofstedeov model kulturnih dimenzija i Edward Hallov model konteksta komunikacije. Nakon toga, prelazimo na istraživački dio rada, gdje će prvo biti predstavljeni ciljevi istraživanja i metodologija, a potom rezultati i njihova interpretacija u odnosu na postavljena istraživačka pitanja. Na kraju rada donosi se zaključak.

## **1.1. Definicija i značaj međunarodnih poslovnih timova**

Kako bismo bolje razumjeli temu rada, prvo se moramo upoznati s definicijom međunarodnih poslovnih timova. Ovi timovi omogućuju organizacijama da iskoriste prednosti globalnog znanja, inovacija i različitih kulturnih pristupa u postizanju svojih ciljeva.

Prema Bubleu međunarodni poslovni timovi kao skupine primjenjuju koncepte i tehnike menadžmenta u međunarodnom okruženju, fokusirajući se na suradnju među članovima iz različitih zemalja domaćina unutar međunarodnih poduzeća (Buble, 2009). Međunarodni poslovni timovi čine zajednicu dvoje ili više ljudi koji dijele zajedničku misiju i odgovornost za postizanje zajedničkog cilja. Bez obzira na svrhu i ulogu tima, njegovi članovi moraju biti sposobni učinkovito komunicirati međusobno, kao i s osobama izvan tima. Ova sposobnost često zahtijeva preuzimanje dodatne odgovornosti za komunikaciju kao što je dijeljenje informacija s ostalim članovima tima, pažljivo slušanje njihovih izlaganja te oblikovanje poruka koje odražavaju zajedničke ideje i stavove tima (Bovee & Thill, 2010).

Međunarodni poslovni timovi također se mogu definirati kao specifičan pojam koji obuhvaća trgovinu, financijske aktivnosti, prodaju ili nabavu od stranih poduzeća, kao i političku ekonomiju međunarodnih poslovnih odnosa (Buble prema Hodgetts i Luthans, 2009). U kontekstu međunarodnih poslovnih timova, ovaj pojam dodatno uključuje i koordinaciju i suradnju između članova timova koji dolaze iz različitih zemalja, kako bi se uspješno upravljalo globalnim operacijama i ostvarili zajednički ciljevi. Lilian (2014) definira suradnju unutar međunarodnih timova kao „prijenos informacija i učinkovitu komunikaciju preko prostora i vremena.“

Pri poslovanju s inozemnim poslovnim partnerima ključno je temeljito analizirati specifičnosti inozemnoga okruženja kako bi se mogao odabrati najprikladniji poslovni pristup. To uključuje razumijevanje kulturoloških razlika, kao i istraživanje faktora koji su od značaja za poslovanje na međunarodnoj razini. Pored analize društveno-kulturološkog okruženja, potrebno je ispitati karakteristike ekonomskog, tehničko-tehnološkog i institucionalnog sustava u drugoj zemlji ili regiji. Također, važno je razmotriti postojeće ekonomske, regionalne i međunarodne integracije ili sporazume te njihove specifičnosti. Na temelju provedenih analiza

moguće je planirati i provoditi određene aktivnosti u okviru međunarodnog poslovanja (Rupčić, 2018).

Kada timovi djeluju uspješno, mogu značajno povećati produktivnost, kreativnost i angažiranost svojih članova. Uspješan tim donosi brojne prednosti, uključujući veću količinu informacija i znanja, raznolikost stavova, zajedničko prihvaćanje rješenja te višestruke razine djelovanja. Međutim, timovi moraju biti svjesni potencijalnih izazova i aktivno raditi na njihovom prevladavanju. Neki od mogućih nedostataka međunarodnih poslovnih timova uključuju pojavu jednomylja, prisutnost skrivenih motiva među članovima te visoke troškove resursa (Bovee & Thill, 2010).

Zbog svega navedenog, ključan je kvalitetan međunarodni menadžment, koji obuhvaća uspješno upravljanje međunarodnim poslovnim timovima i operacijama organizacije. To uključuje izvršavanje menadžerskih funkcija poput planiranja, organiziranja, vođenja i upravljanja ljudskim resursima, uz istovremeno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja. To podrazumijeva prepoznavanje i rješavanje problema te specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno-kulturnih sustava (Bahtijarević-Šiber i sur. 2008).

### **1.1.1. Povijest i razvoj međunarodnih poslovnih timova**

U suvremenom svijetu, obilježenom ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi, međunarodni poslovni timovi postaju sve prisutniji. S tendencijom brisanja međudržavnih granica i pojavljivanjem novih društvenih, političkih, ekonomskih i kulturnih odnosa, okruženje u kojem ovi timovi djeluju značajno se razlikuje od onoga na koje smo navikli u prošlosti. Globalizacija je dovela do povezanosti svijeta putem informacijske tehnologije i svjetske komunikacije. Brz napredak tehnologije omogućio je uspostavu virtualne komunikacije, koja je pojednostavnila i ubrzala suradnju među članovima međunarodnih timova, bez obzira na prostorne udaljenosti i granice između država. Internet i napredne komunikacijske tehnologije omogućuju istovremeno korištenje vizualnih, zvučnih i tekstualnih formi komunikacije, što osigurava trenutnu razmjenu informacija, virtualnu prisutnost i aktivno sudjelovanje u događanjima diljem svijeta, bez obzira na njihovu lokaciju (Bedeković, Golub, 2011).

Na početku razvoja virtualne ekonomije vjerovalo se da informacijska i komunikacijska tehnologija izravno i linearno utječe na njezin rast i uspjeh. Međutim, kasnije se pokazalo da ulaganje u informatičke resurse doprinosi razvoju virtualne ekonomije samo do određenog stupnja. Daljnji napredak u ovoj ekonomiji ovisi o znanju i kompetencijama ljudskih resursa koji koriste tehnologiju za obavljanje specifičnih zadataka (Banović, Miljković Krečar prema Kolaković, 2014). Unatoč tome, jasno je da su informacijska i komunikacijska tehnologija

postale ključne za moderno poslovanje, a konkurentnost suvremenih tvrtki ovisi o praćenju trendova u kompjuterizaciji i implementaciji elektroničkog poslovanja (Banović, Miljković Krečar, 2014).

Promijenjeni uvjeti poslovanja neprekidno utječu na makro i mikrookruženje, donoseći brojne prilike, ali i izazove organizacijama i njihovim menadžmentima. U svijetu globalne povezanosti, standardi vezani uz konkurentnost proizvoda, inovativnost i kvalitetu usluga primjenjuju se čak i na organizacije koje nemaju globalne ambicije. Stoga, za organizacije koje žele opstati i biti uspješne na tržištu, globalno poslovanje postaje strateška potreba, a ne samo opcija (Bahtijarević-Šiber i sur. 2008).

Pojam „virtualni tim“ prvi su put koristili Lipnack i Stamps (1997) u smislu tima koji surađuje preko prostornih, vremenskih i organizacijskih granica putem komunikacijske tehnologije. Međunarodni timovi pojavili su se kada se digitalna povezanost počela razvijati i brzo su rasli zajedno s informacijskim tehnologijama i promjenama u poslovnom okruženju (Zheng i sur. prema Lipnack & Stamps, 2024).

Istraživanja i korištenje pojma međunarodnih poslovnih timova značajno su porasli tijekom pandemije COVID-19. Ova globalna kriza potaknula je organizacije da se prilagode novim okolnostima, što je dovelo do povećane primjene virtualnih timova i suradnje na daljinu. Ograničenja putovanja, potreba za održavanjem poslovnih operacija unatoč fizičkoj udaljenosti i naglasak na fleksibilnosti u radu doprinijeli su širenju i razumijevanju međunarodnih poslovnih timova. Pandemija je ubrzala usvajanje tehnologija za suradnju “na daljinu” i komuniciranje, što je omogućilo timovima iz različitih dijelova svijeta da nastave raditi zajedno unatoč globalnim izazovima.

## **1.2. Verbalna i neverbalna komunikacija**

Već od davnina prepoznata je važnost usmene/verbalne komunikacije, kako u prijenosu informacija, tako i u političkom i društvenom životu. Sposobnost jasnog, brzog i logičnog izražavanja misli predstavlja dar koji posjeduju neki pojedinci, ali je također riječ o disciplini i vještini koja se može usavršiti. Govorništvo je precizna vještina koja zahtijeva od govornika tečno i kvalitetno izlaganje (Vodopija & Vajs Felici, 2011).

Zrilić (2010) definira verbalnu komunikaciju kao prenošenje informacija putem riječi. Verbalna komunikacija, koja je najčešći način prijenosa informacija unutar timova, omogućuje razmjenu ideja i poruka u stvarnom vremenu (Bogdan, 2019). Iako usmena komunikacija doprinosi razgovorima i raspravama, ne ostavlja pisani trag, stoga je važno dodatno potvrditi

ključne informacije i dogovore pisanjem (Tiwari, 2022). Verbalna komunikacija može se odvijati i u pisanom obliku, što nazivamo pismenom komunikacijom.

Postoje četiri glavne vrste verbalne komunikacije: intrapersonalna (komunikacija sa samim sobom), interpersonalna (komunikacija između dvije osobe), komunikacija unutar male grupe te javna komunikacija (govor pred većim skupinama) (Tiwari, 2022). Formalna usmena komunikacija važna je za prijenos službenih informacija u poslovnom okruženju, dok neformalna komunikacija, česta među zaposlenicima sličnog statusa, omogućuje brzu razmjenu poruka (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008).

U međunarodnom poslovnom okruženju, verbalna komunikacija postaje složenija zbog vremenskih, geografski udaljenih i organizacijskih granica. Ova vrsta komunikacije može imati sporije povratne informacije i nedostatak emocionalnog, vizualnog i audio kontakta, što je čini složenije u usporedbi s komunikacijom licem u lice (Gera, 2013).

S druge strane, neverbalna komunikacija, poznata i kao kontaktna komunikacija, nadopunjuje usmeno izražavanje komunikacijom „bez izgovorenih riječi“ (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008). Ova vrsta komunikacije uključuje slanje i primanje informacija bez upotrebe pisma ili govora, bilo namjerno ili nenamjerno. Neverbalni signali igraju ključnu ulogu u komunikaciji jer mogu povećati verbalnu poruku ako su usklađeni s izgovorenim riječima. Suprotno tome, mogu oslabiti ili promijeniti značenje poruke ako nisu usklađeni (Bové & Thill, 2012). Kada iz nekog razloga nismo u mogućnosti koristiti verbalnu komunikaciju, često ćemo se uspješno sporazumjeti s okolinom pomoću gesta i pokreta. U poslovnom okruženju, položaj tijela, izraz lica i pogled mogu otkriti raspoloženje, namjere, pa čak i karakter osobe. Bez obzira na trud, poslovna osoba ne može potpuno sakriti govor tijela, koji često otkriva namjere koje nisu u skladu s izgovorenim riječima. U većini slučajeva, riječi su popraćene odgovarajućom gestikulacijom (Osredečki, 2000).

Neverbalna komunikacija doprinosi ukupnoj komunikaciji kroz važne sastavnice kao što su način odijevanja, izrazi lica, osjećaji, aktivno slušanje i šutnja (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008). U virtualnoj komunikaciji, koja se često opisuje kao hladna i bezosjećajna, neverbalna komunikacija pokazuje se kao najučinkovitiji način prenošenja emocionalnog sadržaja (Guye-Vuilleme et al., 1999).

Van der Poorter (2021) identificira četiri dimenzije neverbalne komunikacije: estetsku, fizičku, znakovnu i simboličnu. Međutim, u virtualnoj komunikaciji posebno su značajne fizička i simbolična dimenzija. Fizička komunikacija obuhvaća geste, izraze lica, dodire i držanje, dok simbolična komunikacija uključuje odjeću, nakit i druge predmete koji izražavaju društveni, vjerski ili financijski status. Govor tijela može potvrditi, proturječiti ili povećati verbalnu poruku (Van der Poorter, 2021).

### 1.3. Barijere u komunikaciji

U međunarodnim poslovnim timovima, komunikacija je ključna za postizanje i provedbu ciljeva organizacije. Ona omogućuje usklađivanje strategija i planova među članovima tima koji dolaze iz različitih kulturnih sredina i rade u različitim vremenskim zonama. Uspješna komunikacija neophodna je za učinkovito organiziranje resursa, odabir i razvoj članova tima, te za procjenu njihovih učinaka. Također, igra ključnu ulogu u vođenju, motiviranju i usmjeravanju tima, kao i u stvaranju radne atmosfere u kojoj su članovi motivirani doprinijeti zajedničkim ciljevima. Kontinuirana komunikacija bitna je za praćenje i kontrolu napretka prema tim ciljevima (Mihailovi & Kovačević, 2008).

Kada se susrećemo s pripadnicima drugih kultura, često se pojavljuju barijere u komunikaciji jer se ponašanje sugovornika razlikuje od našeg. Te barijere predstavljaju prepreke uspješnoj komunikaciji. Dobrijević (2011) također ističe devet barijera u multikulturalnoj komunikaciji. To su:

1. Fizičke barijere - kao što su vrijeme, okruženje i fizički mediji komunikacije.
2. Kulturne barijere - uključuju etničke, religijske i društvene razlike.
3. Perceptivne barijere - kada slušatelj interpretira izgovoreno kroz vlastitu perspektivu.
4. Motivacijske barijere - koje proizlaze iz mentalne pasivnosti slušatelja.
5. Iskustvene barijere - zbog nedostatka sličnih životnih iskustava.
6. Emocionalne barijere - koje se odnose na osobne osjećaje slušatelja.
7. Jezične barijere - kada govornik i slušatelj govore različite jezike ili slušatelj koristi neodgovarajući rječnik.
8. Neverbalne barijere - nesklad između verbalne i neverbalne komunikacije.
9. Natjecanje za pažnju - kada slušatelj istovremeno radi druge stvari umjesto da obraća pažnju na govornika.

Međutim, osim navedenih barijera postoje i druge prepreke koje mogu dovesti do nesporazuma, smanjene učinkovitosti, pa čak i do sukoba. Pavlek (bez dat.) navodi da na komunikaciju u međunarodnim poslovnim timovima mogu utjecati i kulturne, povijesne, socijalne i obrazovne razlike prepreke. Ove prepreke mogu promijeniti poantu poruke koja se prenosi te u potpunosti omesti komunikacijski proces. Osim toga, buka koja može dolaziti izvana ili iznutra može znatno utjecati na komunikacijski proces međunarodnih poslovnih timova. Ukoliko nas ometaju vanjski faktori ili vlastiti misaoni procesi, nećemo uspjeti razumjeti značenje poruke. Na to može utjecati i stres i umor. Osoba pod stresom ne može biti u

potpunosti koncentrirana na komunikaciju. Samim time može se dogoditi i ne usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije. Ono što je izrečeno može biti u suprotnosti s onim što je izrečeno. Postoje i takozvana iritantna ponašanja u komunikaciji koja mogu smanjiti uspješnost komuniciranja u međunarodnih poslovnim timovima. Upadanje u riječ, psovanje, mumljanje ili nerazgovijetno govorenje, monoton glas te korištenje poštapalica mogu otežati komunikaciju, smanjiti jasnoću poruke i negativno utjecati na razumijevanje sugovornika. Ove navike često izazivaju frustraciju kod slušatelja i mogu dovesti do nesporazuma ili gubitka interesa za razgovor (Pavlek, bez dat).

Glavočević (bez dat.) navodi da se prepreke dijele na vanjske i unutarnje prepreke u komunikaciji. Vanjske prepreke u komunikaciji međunarodnih timova su neizbježne i zahtijevaju prilagodbu. One uključuju jezične i kulturne razlike, vremensku udaljenost, nedostatak vremena i informacija. Poruka koju primatelj primi ne mora biti ista kao ona koju je pošiljalatelj poslao. Različita stajališta mogu dovesti do nesporazuma i iskrivljenog tumačenja poruke. Vremenska udaljenost usporava prijenos informacija, a poruke koje prolaze kroz više razina provjere mogu izgubiti izvorno značenje. Nedostatak vremena i informacija vodi do nejasnih i nepotpunih poruka, posebno u međunarodnom poslovnom svijetu, gdje su precizne informacije ključne za donošenje važnih odluka. Kulturne razlike također igraju važnu ulogu, osobito u poslovnim odnosima, gdje razumijevanje običaja i neverbalne komunikacije između timova može biti presudno za uspješnu suradnju.

Unutarnje prepreke u komunikaciji, za razliku od vanjskih, možemo kontrolirati. One uključuju kompleksnost poruke, loše slušanje, izbor odgovarajućeg medija za prijenos i jezične barijere. Jezične barijere nastaju kada pošiljalatelj koristi bogatiji rječnik od primatelja, što može dovesti do nesporazuma. Loše poznavanje stranih jezika također može otežati komunikaciju, posebno u međunarodnim poslovima gdje je poznavanje barem jednog ili dva strana jezika često neophodno. Kompleksnost poruke također igra važnu ulogu. Poruka treba biti jasna i koncizna; ako nije, može izazvati nesporazume. Loše slušanje, često uzrokovano nezainteresiranošću, dovodi do gubitka informacija i smanjenja učinkovitosti komunikacije. Aktivno slušanje pomaže u razumijevanju poruke i smanjuje prepreke. Izbor medija za prijenos poruke treba biti usklađen s preferencijama primatelja. Neodgovarajući medij može spriječiti dolazak poruke do primatelja, stvarajući praznine u komunikaciji (Glavočević, bez dat.).

### **1.3.1.Strategije za prevladavanje komunikacijskih barijera**

Za uspješnu komunikaciju u međunarodnim timovima i postizanje ciljeva, vođe i članovi tima mogu koristiti nekoliko strategija za prevladavanje barijera. Vođe trebaju promicati otvorenu i jasnu komunikaciju te osigurati da svi članovi tima razumiju ciljeve i očekivanja. Prvi korak u prevladavanju komunikacijskih barijera u međunarodnim timovima je identificiranje

uobičajenih prepreka koje mogu ometati učinkovitost komunikacije. Najčešći znakovi komunikacijskih prepreka mogu se prepoznati kroz osjećaj frustracije ili nesporazum sudionika u komunikaciji. Kada članovi tima primijete da poruka koja se prenosi nije shvaćena na način kako su namjeravali, može se zaključiti da je došlo do komunikacijske barijere (Copymate, 2024).

Prevladavanje komunikacijskih barijera u interkulturalnim okruženjima od ključne je važnosti za uspješnu organizacijsku komunikaciju. Voditelji timova bi trebali razviti interkulturalne kompetencije kako bi prepoznali i prevladali različite komunikacijske barijere. Pritom se obrazovanje o jeziku i kulturi, razvoj emocionalne inteligencije te usavršavanje pouzdanih digitalnih alata ističu kao bitni čimbenici u unaprjeđenju tih kompetencija. Uz to, voditelji timova bi trebali svojim primjerom predvoditi promjene, no i svi članovi međunarodnih timova trebaju sudjelovati u procesu prevladavanja komunikacijskih barijera (Gašpar, Podrug i Aleksić, 2023).

Albuali (2021) u svom tekstu navodi nekoliko strategija za prevladavanje komunikacijskih barijera unutar timova. Prva strategija uključuje procese upravljanja komunikacijom koje pruža *Project Management Institute* (PMI), a odnosi se na planiranje, upravljanje i kontrolu komunikacije. Prema PMI-ju, korištenje alata poput analize potreba za komunikacijom, tehnologija, modela, metoda i izvještaja osigurava pravovremenu i jasnu komunikaciju među dionicima. Albuali također citira O'Rourkea (2013), koji predlaže šest ključnih koraka u komunikacijskoj strategiji, uključujući usklađivanje poruke s ciljevima kompanije, privlačenje pažnje publike te upravljanje očekivanjima. Ove smjernice pomažu osigurati razumijevanje i prihvaćanje poruka od strane publike. Prema Nevesu i Eisenbergeru (2012), Albuali ističe važnost dvosmjerne komunikacije između viših i nižih razina zaposlenika. Uspostavljanje smjera komunikacije – prema gore i dolje – omogućava nižim razinama prenošenje informacija, dok viši zaposlenici daju povratne informacije i smjernice. Konačno, prema Byrneu i LeMayu (2006), Albuali objašnjava kako izbor komunikacijskog kanala utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Kanali, poput sastanaka licem u lice, najefikasniji su, dok pisani memorandumi i bilteni nude nižu razinu učinkovitosti (Albuali, 2021).

### **1.3.2. Izvori i vrste konflikata**

Konflikt je suprotstavljanje različitih potreba, želja i djelovanja, gdje jedna strana može ostvariti svoje ciljeve samo na štetu druge. U međuljudskim odnosima, konflikt često proizlazi iz nesporazuma, osobnih interesa ili interesa grupa. Kako bi se izbjegao otvoreni sukob, važno je pravovremeno prepoznati konflikt i njegove uzroke. Najčešći uzroci uključuju neslaganje oko poslovnih ciljeva, različite interpretacije činjenica, nedostatak resursa, razlike u vrijednostima i percepcijama, kao i lošu komunikaciju. Promjene uloga, nejasni kriteriji i neadekvatni sustavi

nagrađivanja također mogu dovesti do konflikta u organizaciji, kao i nejasna podjela zadataka i odgovornosti (Begičević Ređep, bez dat.).

Jaško O. i suradnici (2014) razlikuju *funkcionalne* i *disfunkcionalne* konflikte. Funkcionalni konflikt služi za izražavanje različitih mišljenja i usmjerenja, dok disfunkcionalni konflikt smanjuje produktivnost, narušava moral te povećava razinu stresa i izostanaka s posla. Konflikti su klasificirani prema sudionicima u pet skupina: *intrapersonalni* (unutarnji) *konflikt*, *konflikt uloga*, *interpersonalni konflikt*, *konflikt unutar grupe* i *međugrupni konflikt*. Posebno nas zanima konflikt unutar grupa i timova, koji se smatraju specifičnim skupinama. Kako su grupe i timovi po svojoj definiciji usmjereni na čestu komunikaciju, često su vrlo homogeni u stavovima i ponašanjima, pa se konflikti u njima brzo rješavaju i rijetko eskaliraju izvan njihovih okvira (Jaško i sur, 2014).

Timske aktivnosti mogu dovesti do konflikata iz različitih razloga, poput natjecanja za resurse, neslaganja oko ciljeva ili zadataka, loše komunikacije, borbe za moć i slično. Iako konflikt često ima negativnu konotaciju, on ne mora nužno biti loš (Bovee & Thill, 2012).

Konflikt može biti *konstruktivan* kada potiče raspravu o važnim temama, povećava sudjelovanje članova tima i doprinosi boljoj suradnji. S druge strane, konflikt postaje *destruktivan* kada odvlači pažnju s ključnih pitanja, narušava moral tima i pojedinaca te stvara podjele unutar tima. Destrktivni konflikti mogu dovesti do ishoda u kojima jedna ili obje strane ne ostvaruju svoje ciljeve (Bovee & Thill, 2012). Ovu teoriju opisuje i Skupnjak (2020) no između ostalog ističe da nije pravilo da svaki konflikt znači prekid odnosa ili zaoštavanje; ishod ovisi o načinu rješavanja i ponašanju sudionika. Kada se konflikt rješava uzimajući u obzir obostrane potrebe, on može poboljšati razumijevanje problema i potaknuti bolju komunikaciju, što se naziva konstruktivnim konfliktom. Suprotno tome, destruktivni konflikti donose nemir i prekid komunikacije, obično zbog nedostatka volje za rješavanje problema (Skupnjak, 2020).

Pondy (1986) navode ako se konflikt promatra kao proces mogu se utvrditi razvojne faze. Pondy je naveo pet faza kroz koje se prolazi kada se dođe do konflikta od kojih je prva **faza latentnog konflikta** u kojoj se konflikt još uvijek smatra prikivenim, iako postoje uvjeti zbog kojih bi isti mogao nastati. Druga faza je **faza percepcije konflikta** u kojoj strane koje su se sukobile postaju svjesne latentnog sukoba zbog izrečenih različitih mišljenja te im postaje jasno da se njihovi ciljevi ili vrijednosti ne podudaraju. Treća faza je **faza u kojoj se konflikt osjeća**, a u kojoj pojedinci mogu primijetiti neslaganje bez pratećih emocija. No, ova faza započinje kada dođe do emocionalnog angažmana koji je izražen kroz tjeskobu, napetost, frustracije ili neprijateljstva, čime konflikt dobiva novu dimenziju. Istodobno dolazi do personalizacije sukoba, a to je vidljivo kada se sukob počinje doživljavati kao osobna stvar. Nakon toga dolazi do **faze manifestiranog konflikta** u kojoj prethodna spoznaja i osjećaji



povezani uz sukob prelaze u akciju. To se može manifestirati na razne načine poput apatije do otvorene agresije. Na samom kraju dolazi **posljedična faza** koja se smatra fazom rezultata zbog ishoda procesa sukoba. U posljednjoj fazi sudionici mogu samo potisnuti konflikt što rezultira ponovnim vraćanjem u fazu latentnog konflikta ( Pondy, 1986).

### 1.3.3. Kulturni aspekti konflikata

Kulturni aspekti konflikata odnose se na način na koji kulturne razlike oblikuju percepciju, razumijevanje i rješavanje sukoba u međunarodnim poslovnim timovima. Kulturne razlike mogu značajno utjecati na načine komunikacije, izražavanje emocija, percepciju autoriteta, kao i na preferencije za određene stilove rješavanja konflikata (Žitinski, 2010).

Kulturni identiteti igraju ključnu ulogu u razvoju i eskalaciji konflikata, kao i u strategijama za njihovo rješavanje. Niti jedna nacija nije postigla značajan stupanj nacionalnog identiteta bez potvrde svog kulturnog identiteta, što ukazuje na duboku povezanost između kulturnih vrijednosti i nacionalnog identiteta. Ova povezanost može djelovati destruktivno ako se forsira bez interakcije sa drugim kulturama, što može dovesti do implozije unutar same kulture (Hadžialić, 2019).

Bašić (2017), prema Alvinu Schmidtu, ističe da je multikulturalizam oblik kulturnog relativizma koji promovira jednaku vrijednost svih kultura, ocjenjujući ih prema njihovim vlastitim standardima. Schmidt smatra da time multikulturalizam narušava temeljne integracijske vrijednosti društva, što dovodi do sukoba između vladavine većine i potreba manjih kulturnih skupina. Na taj način, multikulturalizam može ugroziti demokratske procese u društvima bez jasno definiranog političkog naroda. Konflikt nastaje kada članovi tima imaju različite kulturne norme, poput razlika u komunikaciji (direktna naspram indirektna), što može dovesti do nesporazuma i narušenih odnosa. Problemi s naglaskom i tečnošću jezika mogu otežati prenošenje znanja, stvarajući frustracije ili percepciju nekompetentnosti. Različiti stavovi prema hijerarhiji te neslaganja u brzini donošenja odluka također mogu izazvati frustracije i narušiti timsku dinamiku (Brett, Behfar & Kern, 2020).

Kulturni aspekti sukoba imaju značajan utjecaj na psihološko blagostanje, osobito kod pojedinaca s višekulturnim identitetom. Sukobi kulturnog identiteta mogu otežati zadovoljavanje ključnih psiholoških potreba poput autonomije, kompetencije i osjećaja pripadnosti. Ove poteškoće često proizlaze iz unutarnjih sukoba koji nastaju prilikom pokušaja usklađivanja s različitim kulturnim skupinama te istraživanja vlastitih normi i vrijednosti (Rahim prema Stroink i Lalonde, 2021). Istraživanja koja se bave međukulturalnom valjanosti teorije samoodređenja također ističu univerzalnu važnost autonomije i internalizacije kulturnih vrijednosti, kako u individualističkim, tako i u kolektivističkim kulturama, što može imati značajan utjecaj na psihološku dobrobit pojedinca (Rahim prema Chirkov, 2021).

Razlike u poslovnim navikama i mentalitetu među regijama mogu uzrokovati sukobe u poslovnim sastancima. Na primjer, točnost je ključna za sudionike koji dolaze iz zapadnih zemalja, dok je u Jugoistočnoj Aziji indiferentna. U Jugoistočnoj Aziji često se integriraju obiteljski odnosi u radno okruženje, što može frustrirati zapadne partnere, dok je to prihvatljivo u Srednjoj Europi (Grosz i sur. Prema Nisbett, 2023).

Osim toga, dok su strategije u zapadnim i srednjoeuropskim zemljama usmjerene na zadatke, u Jugoistočnoj Aziji fokus je na odnosima i zajednici. Kulturna raznolikost može obogatiti poslovno okruženje, no ove kulturne razlike mogu uzrokovati poteškoće ako se ne upravljaju pravilno (Grosz i sur. prema Smite., 2023). Ključno pitanje je kako najbolje pripremiti i upravljati tim izazovima (Grosz i sur., 2023).

### **1.3.4.Strategije za upravljanje konfliktima**

Strategije za upravljanje konfliktima u međunarodnim poslovnim timovima moraju uzeti u obzir kulturne razlike kako bi bile učinkovite. Djelotvorno upravljanje konfliktima u takvim okruženjima podrazumijeva prilagodbu stilova komunikacije, razumijevanje kulturnih preferencija i primjenu strategija koje promoviraju međukulturalnu harmoniju i suradnju (Čačić-Kumpes, 2004)

Strategije za upravljanje konfliktima koje se fokusiraju na multikulturalizam i priznavanje različitosti mogu pomoći u smanjenju tenzija. Prema istraživanjima, sukobi koji se završavaju pregovorima, a ne pobjedama, imaju trajnije i održivije ishode. Pregovaračka snaga je često u ravnoteži kada su mirovni procesi reprezentativni i uključuju sve strane u sukobu, uključujući i marginalizovane grupe poput žena i civilnog društva (Carnegie Endowment for International Peace, 2020).

Jedna od najvažnijih strategija za upravljanje konfliktima u međunarodnim timovima je edukacija članova tima o kulturnim razlikama i njihovom utjecaju na komunikaciju i ponašanje. Treninzi o kulturnoj osjetljivosti mogu pomoći članovima tima da bolje razumiju jedni druge i razviju vještine potrebne za učinkovito upravljanje konfliktima u multikulturalnom okruženju. Nadalje, posredovanje i facilitacija su učinkovite strategije za rješavanje konflikata u međunarodnim timovima, posebno kada se konflikti ne mogu riješiti izravnim pregovorima između strana (Beamer i Varner, 2011).

Osim toga ističe se i izgradnja povjerenja, koja je kao takva ključna za prevenciju i rješavanje konflikata. Povjerenje se često gradi kroz dosljednu i transparentnu komunikaciju, poštovanje različitih kulturnih perspektiva, te zajednički rad na postizanju ciljeva tima (Tung, 2008).

## 2. Kulturološke razlike i njihov utjecaj na uspješnost međunarodnih poslovnih timova

Kulturološke razlike igraju ključnu ulogu u oblikovanju poslovnih praksi i odnosa na globalnoj razini. Razumijevanje tih razlika omogućuje međunarodnim timovima da prilagode svoje strategije, optimiziraju komunikaciju te postignu uspjeh u međunarodnim tržištima. U ovom poglavlju istaknut će se definicija te komponente kulture, a nakon toga predstavljena su dva modela: Model kulturnih dimenzija Greta Hofstedeja te model konteksta komunikacije Edwarda Halla.

### 2.1. Definicija i komponente kulture

Kultura se sastoji od nekoliko ključnih komponenti: **jezik** koji je primarni način komunikacije i odražava kulturne vrijednosti i norme. Različiti jezici mogu imati različite izraze za iste koncepte, što može utjecati na način razmišljanja i komunikacije unutar poslovnog konteksta; **religijska uvjerenja i prakse** koje oblikuju etičke norme i ponašanje u poslovnim okruženjima. Na primjer, pravila o radu, odmoru i poslovnim transakcijama mogu biti pod utjecajem religijskih smjernica; **društvene norme** koje definiraju prihvatljivo ponašanje u različitim društvenim i poslovnim situacijama. U nekim kulturama, formalnost i poštovanje hijerarhije su ključni, dok u drugima može prevladavati opušteniji pristup; **umjetnost i kulturni izrazi** koji mogu pružiti uvid u vrijednosti i vjerovanja kulture, kao i u njezin pristup kreativnosti i inovacijama te; **obrazovne prakse** koje utječu na razvoj vještina i stavova prema učenju i radu. Različite kulture imaju različite pristupe obrazovanju i obuci, što može oblikovati poslovne sposobnosti i radne navike (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Kulturna skromnost u međunarodnim poslovnim timovima podrazumijeva ulazak u suradnju s namjerom poštovanja uvjerenja, običaja i vrijednosti drugih članova tima, uz kontinuirano proučavanje i spremnost na učenje. Za razliku od kulturne kompetencije, koja se usredotočuje na stjecanje znanja o drugim kulturama, kulturna skromnost naglašava važnost stalnog samoevaluiranja, osjetljivosti i otvorenosti prema drugima, te razumijevanja kombinacija unutar kultura kako bi se izbjeglo etiketiranje drugih članova (Stubbe, 2020).

Kombinacija kulturne skromnosti i kompetencije, poznata kao „*kompetemilnost*“, a opisuje sinergiju u kojoj kulturna skromnost ujedinjuje pet ključnih komponenti kulturne kompetencije: osviještenost, znanje, vještine, želju i susrete. Kompetemilnost omogućava dublje povezivanje među članovima međunarodnih timova, uz svijest o vlastitim ograničenjima i mogućim nesvjesnim pristranostima (Stubbe, 2020).

## 2.2. Geert Hofstedeov model kulturnih dimenzija

Geert Hofstede razvio je model kulturnih dimenzija tijekom provođenja velikog empirijskog istraživanja koje je obuhvatilo oko 116.000 upitnika koji su ispitivali vrijednosti i stavove povezane s radom i radnim mjestom. Upitnici su bili podijeljeni zaposlenicima IBM-a u pedeset zemalja i tri regije, a ispitivanje se provodilo tijekom dva kruga istraživanja. Prvi krug istraživanja održao se od 1967. do 1969. godine, a drugi krug od 1971. do 1973. godine (Jeknić, 2011).

Model se temelji na istraživanju provedenom među zaposlenicima multinacionalnih kompanija i identificira šest ključnih dimenzija koje mogu utjecati na poslovanje:

1. **Udaljenost moći** - Ova dimenzija mjeri koliko članovi društva prihvaćaju i očekuju nejednakosti u raspodjeli moći i autoriteta. U kulturama s visokom udaljenošću moći, hijerarhija i autoritet su visoko cijenjeni, dok u kulturama s niskom udaljenošću moći postoji veći naglasak na ravnoteži moći i egalitarizmu.
2. **Individualizam vs. kolektivism** - Ova dimenzija istražuje koliko su ljudi orijentirani prema individualnim ciljevima nasuprot kolektivnim interesima. Individualističke kulture preferiraju osobnu slobodu i postignuće, dok kolektivističke kulture naglašavaju važnost grupe i zajedništva.
3. **Maskulinitet vs. feminitet** - Ova dimenzija mjeri koliko kultura naglašava tradicionalne muške ili ženske uloge. Maskuline kulture teže konkurenciji i uspjehu, dok feminine kulture preferiraju suradnju i brigu za kvalitetu života.
4. **Izbjegavanje neizvjesnosti** - Ova dimenzija odnosi se na koliko kultura tolerira neizvjesnost i nesigurnost. Kulture s visokim izbjegavanjem neizvjesnosti preferiraju jasno strukturirane situacije i pravila, dok one s niskim izbjegavanjem neizvjesnosti pokazuju veću fleksibilnost prema nepredviđenim okolnostima.
5. **Dugoročna vs. kratkoročna orijentacija** - Ova dimenzija proučava koliko kultura naglašava dugoročne ciljeve i planiranje nasuprot kratkoročnim rezultatima i brzim nagradama. Dugoročne orijentacije cijene upornost i štedljivost, dok kratkoročne preferiraju brze rezultate i uživanje u trenutnim uspjesima.
6. **Zadovoljstvo vs. uzdržanost** - Ova dimenzija mjeri koliko kultura cijeni zadovoljstvo i uživanje u životu nasuprot kontroliranju želja i potreba. Kulture sa visokim zadovoljstvom teže hedonizmu i slobodi izraza, dok uzdržane kulture naglašavaju disciplinu i kontrolu (Hofstede, 2007).

Dimenzije koje je Hofstede razvio pružaju okvir za formuliranje različitih hipoteza u multikulturalnim organizacijama. one se koriste za istraživanje različitih načina na koje su organizacije strukturirane, za razumijevanje različitih motivacija zaposlenika unutar tih

organizacija, kao i za proučavanje različitih problema i izazova s kojima se susreću ljudi i organizacije u različitim društvima (Jeknić, 2011).

Mjerenje vrijednosnih struktura u međunarodnim timovima suočava se s različitim izazovima. Prvo, prijevod vrijednosti između jezika može narušiti točnost rezultata. Drugo, lista vrijednosti koja se koristi često nije sveobuhvatna, što može rezultirati nepotpunim prikazom stvarnih vrijednosti. Treće, analiza na razini države može zanemariti razlike unutar specifičnih društvenih grupa, čime se smanjuje razumijevanje unutar timova. Iako Hofstedeov model pomaže u razlikovanju vrijednosti među timovima, ključno je razumjeti kako se unutar tima uspostavlja ravnoteža vrijednosti i kako socijalne promjene mogu utjecati na nju (Alamino i sur., 2023).

Model kulturnih dimenzija koji je razvio Hofstede stekao je značajnu pažnju, no također je suočen s ozbiljnim kritikama, najčešće zbog metodoloških problema (Zemojtel-Piotrowska i sur. prema Minkov i Kaasa, 2023). Kritike se prvenstveno odnose na slabu vanjsku valjanost, preveliku korelaciju među dimenzijama i pristrane uzorke. Da bi se odgovorilo na ove prigovore, Hofstede i njegovi suradnici su koristili podatke iz World Values Survey za poboljšanje operacionalizacije kulturnih dimenzija (Zemojtel-Piotrowska i sur. prema Hofstede i sur., 2010). Unatoč kritikama, Hofstedeov model ostaje važan za buduće istraživače koji se bave kulturnim razlikama u radnom i svakodnevnom životu i inspirirao je GLOBE projekt (Zemojtel-Piotrowska i sur. prema House i sur., 2004).

## 2.3. Edward Hallov model konteksta komunikacije

Edward Hallov model konteksta komunikacije fokusira se na način na koji različite kulture koriste verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Prema Hallovu, komunikacija može biti visoki ili niski kontekst:

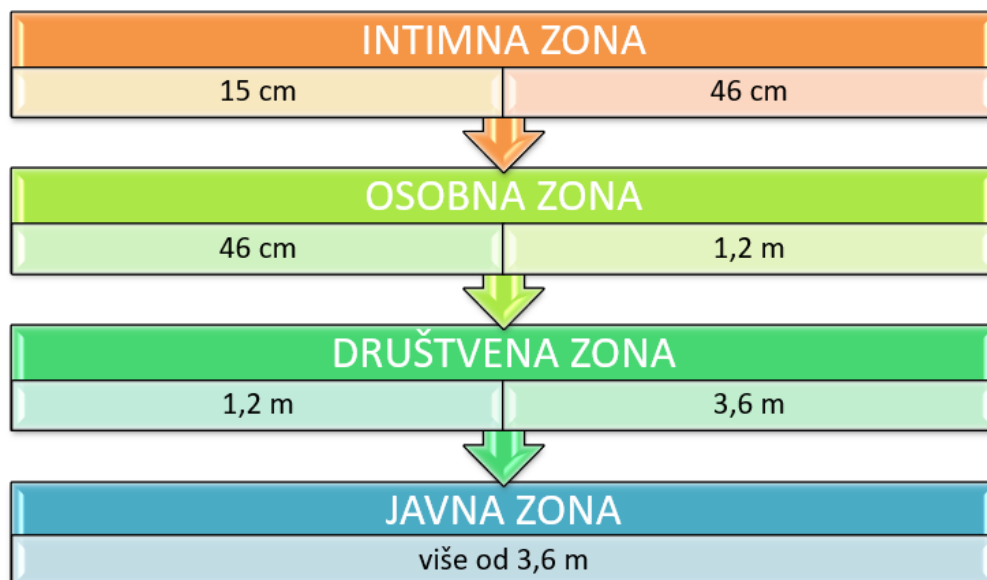
1. **Visoki kontekst** - U kulturama s visokim kontekstom, komunikacija je često implicitna, a značenje se prenosi kroz kontekst, ton, i neverbalne signale. Ove kulture često cijene međuljudske odnose i povjerenje, te su sklonije interpretiranju i razumijevanju nespecificiranih informacija.
2. **Niski kontekst** - U kulturama s niskim kontekstom, komunikacija je izravna i eksplicitna. Informacije se jasno izražavaju, a direktnost i preciznost su cijenjeni. Ove kulture često preferiraju doslovne izjave i pravila, što olakšava razumijevanje i smanjuje mogućnost nesporazuma (Muravec, 2023).

Prema Hallovoj teoriji, različite kulture različito doživljavaju prostor. Na primjer, kulture poput američke i japanske pridaju veliku važnost osobnom prostoru te održavaju distancu od

drugih. S druge strane, u latinoameričkim i arapskim kulturama zajedništvo je naglašeno, pa se ljudi osjećaju ugodno dijeleći prostor s drugima (Braslauskas prema Nardon i Steers, 2020).

Postoji još jedna podjela Hallove kulturološke tipologije. Jurković i sur. (2021) analizirali su eksterne okoline kroz analizu nacionalnih kultura. U radu se osvrću na Hallov odnos prema kontekstu, prostoru i vremenu. Što se tiče odnosa prema kontekstu Jurković i sur. Prema Hallu (2021) ističu da se nacionalne kulture razlikuju i prema jezičnom kontekstu. Kontekst označava koliko informacija je potrebno za razumijevanje društvene situacije te način na koji društva prikupljaju znanje i određuju njegovo značenje. S obzirom na to, razlikujemo **kulture visokog i niskog konteksta**. Druga podjela odnosi se na odnos prema prostoru u kojoj se kulture pojedinih zemalja razlikuju u svojem pojmu prostora. Studija proksemike Edwarda Halla obuhvaća tri prostorne komponente: **fiksne, polufiksne i osobni prostor**. Fiksne značajke, poput veličine ureda, odražavaju status i moć, dok polufiksne značajke, poput namještaja, mogu izražavati stupanj otvorenosti ili zatvorenosti. Na primjer, stol okrenut prema vratima može sugerirati dobrodošlicu, ali i stvaranje barijere između posjetitelja i korisnika ureda (Jurković i sur. prema Liu i sur, 2021).

Edward Hall je utvrdio da svaka osoba ima nekoliko prostornih zona unutar svog osobnog prostora, u koje pušta druge ljude. Te zone uključuju **intimnu zonu** (15-46 cm), **osobnu zonu** (46 cm - 1,2 m), **društvenu zonu** (1,2 - 3,6 m) i **javnu zonu** (više od 3,6 m) (Jurković i sur. prema Pease i Pease, 2021).



Slika 1 Prostorne zone prema E. Hallu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema Pease i Pease, 2006).

Posljednja podjela odnosi se na odnos prema vremenu koja govori da različite nacionalne kulture mogu imati svoje poimanje o vremenu. Jurković i sur. (2021) u svojem se radu fokusiraju na **monokrone** i **polikrone** kulture. Monikrone kulture obično rade jednu po jednu stvar, fokusirajući se na zadatak dok nije potpuno završen. Razlog tome je što smatraju prelazak s jedne aktivnosti na drugu gubitkom vremena i koncentracije. Vrijeme za njih predstavlja niz fiksnih elemenata poput sekundi, minuta, dana i tjedana, koje pažljivo organiziraju. Vole detaljno planirati, izrađivati popise, pratiti aktivnosti i integrirati ih u svoju dnevnu rutinu. Također, u ovim kulturama postoji jasna razlika između poslovnog i privatnog života (Jurković i sur. prema Bahtijarević-Šiber i sur., 2021). S druge strane, u polikronim kulturama ljudi vjeruju da vremena uvijek ima dovoljno i da nikada nisu prezaposleni. Često rade više stvari odjednom, ne smatrajući da moraju završiti jedan zadatak prije nego započnu drugi. Na poslu im je vrijeme nestrukturirano, a aktivnosti se obavljaju prema raspoložanju. Iako poštuju rokove, preferiraju raditi na način bez nametanja detaljnih planova. Radije prate svoj unutarnji mentalni proces nego slijede striktno rokove. U ovim kulturama, poslovni i privatni život često se isprepleću (Jurković i sur. prema Bahtijarević-Šiber i sur., 2021).

## 2.4. Kulturne razlike u pristupu odlučivanju

Kulturne razlike igraju ključnu ulogu u pristupu odlučivanju i mogu značajno utjecati na poslovne procese. Kultura utječe na sve segmente komunikacije, uključujući i odlučivanje u međunarodnim poslovnim timovima (Bovee i Thill, 2012).

U međunarodnim poslovnim timovima, proces odlučivanja i donošenja odluka uključuje sljedeće korake:

1. Identifikacija problema – Prepoznavanje ključnih problema koji zahtijevaju odluku.
2. Definiranje ciljeva – Jasno definiranje što se želi postići rješavanjem problema.
3. Analiza trenutnog stanja – Istraživanje i analiza postojećih uvjeta i resursa.
4. Generiranje opcija – Razvijanje različitih mogućih rješenja za identificirani problem.
5. Evaluacija opcija – Procjena i usporedba mogućih rješenja prema kriterijima učinkovitosti i izvedivosti.
6. Donošenje odluke – Izbor najprikladnijeg rješenja na temelju evaluacije.
7. Implementacija odluke – Provedba izabranog rješenja u praksi.
8. Praćenje i kontrola – Kontrola provedbe odluke i praćenje njezinih rezultata kako bi se osigurala uspješnost rješenja (Sikavica i sur., 1999).

S druge strane, Sikavica i sur. (1999) navode i tri osnovne vrste odlučivanja, a to su intuitivno odlučivanje, odlučivanje na temelju prosuđivanja te racionalno odlučivanje. Intuitivno odlučivanje odnosi se na donošenje odluke na temelju vlastite intuicije, a intuiciju možemo gledati kao percepciju istine bez svjesnog razmišljanja. S druge strane, odlučivanje na temelju prosudbe koristi se u situacijama koje se redovito ponavljaju i oslanja se na iskustvo donositelja odluke. Posljednja vrsta odnosi se na racionalno odlučivanje koje se koristi kod donošenja strateških odluka i usko je povezano sa znanstvenim metodama odlučivanja (Sikavica i sur., 1999).

U međunarodnim poslovnim timovima odluke donose skupine ljudi koji su po nekoj osnovi svrstani zajedno, imaju zajedničke motivacije i interese i fokusirani su na isti cilj. U grupi, iako članovi dijele zajednički cilj, nagrade se dodjeljuju na temelju individualnih rezultata. Također, svaki član preuzima odgovornost samo za svoje vlastite rezultate, a ne za rezultate drugih članova. Konstantne promjene u međunarodnom poslovanju zahtijevaju brze i kvalitetne odluke, pri čemu kultura značajno utječe na način donošenja odluka unutar tima. Učinkoviti timovi karakterizirani su međusobnim poštovanjem, kreativnošću i entuzijazmom, a donošenje odluka temelji se na konsenzusu. Kulturne razlike mogu oblikovati pristup timskom radu, jer različite kulture naglašavaju različite aspekte suradnje i odgovornosti. U današnjem globaliziranom okruženju, važno je razumjeti kako kulturne norme utječu na delegiranje zadataka i integraciju znanja među članovima tima. Timovi koji su usmjereni na zajedničke ciljeve i usklađivanje aktivnosti mogu poboljšati učinkovitost organizacije, stoga je važno analizirati kako kulturne karakteristike zaposlenih utječu na donošenje odluka i ukupnu učinkovitost (Mitić, 2021).

Ako s druge strane pogledamo međunarodne virtualne timove, virtualni oblici komunikacije uklanjaju identitetske znakove i ograničavaju interakciju na način koji smanjuje vjerojatnost da će kulturne razlike biti primijećene. Tehnologija smanjuje utjecaj kulturnih razlika na proces odlučivanja i same ishode rada timova. Prema toj logici, pokušaji usklađivanja kulturnih razlika mogli bi ih zapravo učiniti vidljivima, što može negativno utjecati na performanse međunarodnih poslovnih timova (Rasmussen i sur., 2006).

Grupno donošenje odluka u međunarodnim timovima može biti izazovno iskustva zbog kulturoloških razlika među članovima. Iako se proces može činiti pravednim i demokratskim, ponekad određeni članovi tima ili vođa već donesu odluku prije nego što svi sudjeluju. Te kulturne razlike mogu utjecati na to kako članovi tima percipiraju proces. U nekim kulturama autoritet može biti dominantniji, dok druge preferiraju konsenzus. Osim toga, grupne odluke često zahtijevaju više vremena nego pojedinačne, što može izazvati frustracije ako neki članovi tima ne sudjeluju aktivno zbog različitih stilova rada ili komunikacije koje su specifične za njihovu kulturu. S druge strane, kada članovi tima iz



različitih sredina razmjenjuju perspektive, grupne odluke mogu postati bogatije i složenije što im pruža sveobuhvatniji pogled na problem. Važnost je da timovi razviju jasne metode donošenja odluka koje uzimaju u obzir kulturološke razlike, čime se osigurava ravnopravno sudjelovanje i izbjegavanje negativnih posljedica poput preuranjenih odluka ili neproduktivnih rasprava (Thewatt, bez dat).

### 3. Ciljevi istraživanja

U ovom poglavlju navedeni su opće te specifični ciljevi provedenog istraživanja kao i istraživačka pitanja.

#### 3.1. Opći i specifični ciljevi

Cilj istraživanja koje se provelo je ispitati utjecaj kulturnih razlika na komunikaciju, donošenje odluka i upravljanje konfliktima u međunarodnim poslovnim timovima, te identificirati izazove u upravljanju raznolikošću.

Iz općeg cilja nastali su i specifični ciljevi koji su:

1. Identificirati ključne izazove s kojima se suočavaju članovi međunarodnih poslovnih timova.
2. Identificirati ključne strategije koje se koriste za prevladavanje komunikacijskih barijera unutar međunarodnih poslovnih timova.
3. Ispitati učestalost suočavanja s problemima u komunikaciji zbog kulturoloških razlika unutar međunarodnih poslovnih timova.
4. Analizirati prednosti u radu međunarodnih timova.
5. Analizirati izazove u radu međunarodnih timova.
6. Identificirati određene izazove s kojima se susreće tim u međunarodnom poslovnom okruženju.
7. Identificirati uzroke konflikata unutar međunarodnih poslovnih timova.
8. Ispitati učestalost konflikata u međunarodnom timu, a koji su nastali zbog kulturoloških razlika.
9. Identificirati strategije za rješavanje konflikata u međunarodnim poslovnim timovima.
10. Ispitati uzroke konflikata u međunarodnim poslovnim timovima.
11. Ispitati volju za češćim radom u međunarodnim poslovnim timovima.

#### 3.2. Istraživačka pitanja

Pri istraživanju utjecaja kulturnih razlika na poslovne timove, ključno je postaviti istraživačka pitanja koja će omogućiti detaljno razumijevanje složenih odnosa između kulture, komunikacije, donošenja odluka i upravljanja konfliktima. Ova pitanja trebala bi

obuhvatiti aspekte kako unutarnje dinamike međunarodnih timova, tako i izazove s kojima se suočavaju menadžeri u vođenju raznolikih timova. Istraživačka pitanja usmjerit će se na analizu specifičnih problema i mogućnosti koje proizlaze iz kulturnih razlika te će pridonijeti razumijevanju učinkovitih pristupa upravljanju raznolikošću u međunarodnom poslovnom okruženju.

Istraživačka pitanja pomoću kojih je istraživanje vođenju glase:

1. Koje prepreke i strategije utječu na uspješnost komunikacije unutar međunarodnih poslovnih timova?
2. Koji su najčešći izazovi s kojima se suočavaju voditelji međunarodnih poslovnih timova u upravljanju raznolikošću?
3. Koje strategije su najučinkovitije za upravljanje konfliktima u međunarodnim poslovnim timovima?

## 4. Metodologija

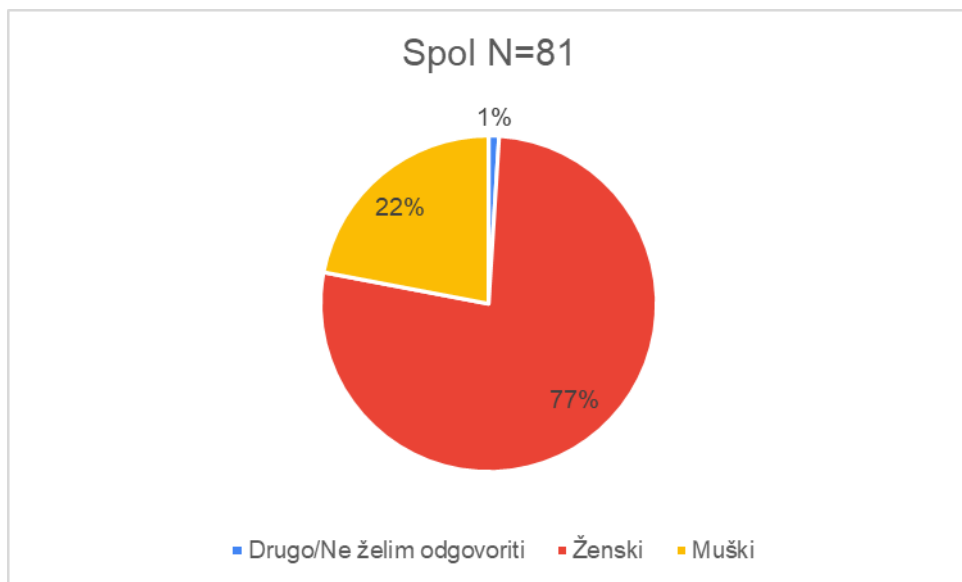
U nastavku rada opisani su uzorak ispitanika te mjerni instrumenti koji su se koristili kao i sam način provedbe istraživanja.

### 4.1. Uzorak ispitanika

U svrhu istraživanja provedena je anketa među studentima sa različitih sveučilišta u Republici Hrvatskoj koji su bili ili su još uvijek članovi međunarodnih timova. Uzorak ispitanika uključuje studente koji su sudjelovali u međunarodnim projektima, razmjenama ili suradnjama, čime se omogućuje prikupljanje relevantnih podataka o njihovom iskustvu i percepcijama u vezi s kulturnim razlikama, komunikacijom, donošenjem odluka i upravljanjem konfliktima unutar međunarodnih timova. Ova metoda pruža uvid u stvarne izazove i prilike s kojima se studenti suočavaju, te doprinosi razumijevanju kako kulturna raznolikost utječe na dinamiku timskog rada.

Anketu je ispunilo ukupno 81 student sa različitih fakulteta unutar teritorija Republike Hrvatske.

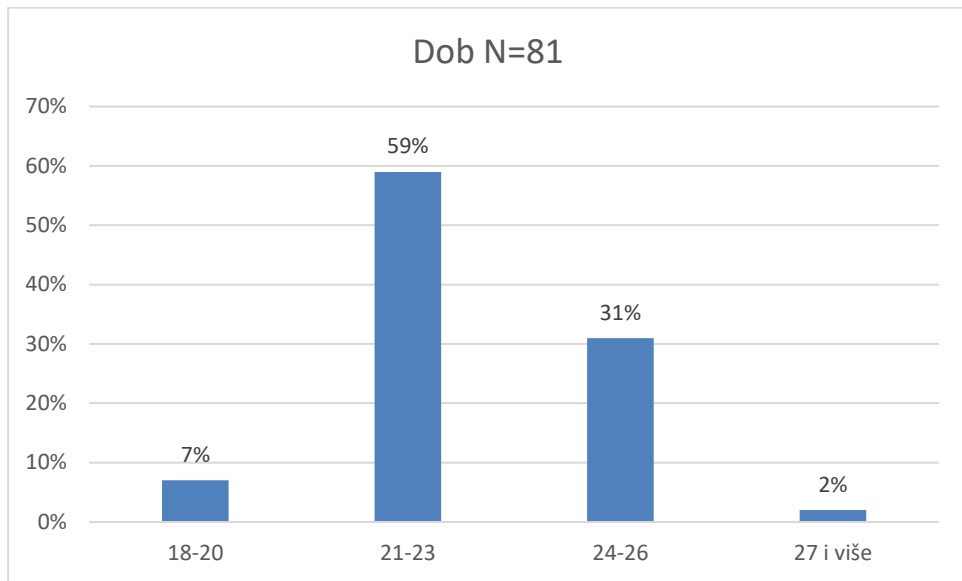
#### SPOL



Grafikon 1. Spol ispitanika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na grafikonu 1. prikazan je spol studenata koji su riješili anketu. Od ukupno 81 ispitanih 62 (77%) čine studentice ženskog spola, 18 (22%) čine studenti muškog spola dok se 1 (1%) osoba izjasnila da ne želi odgovoriti ili se smatra drugim spolom.

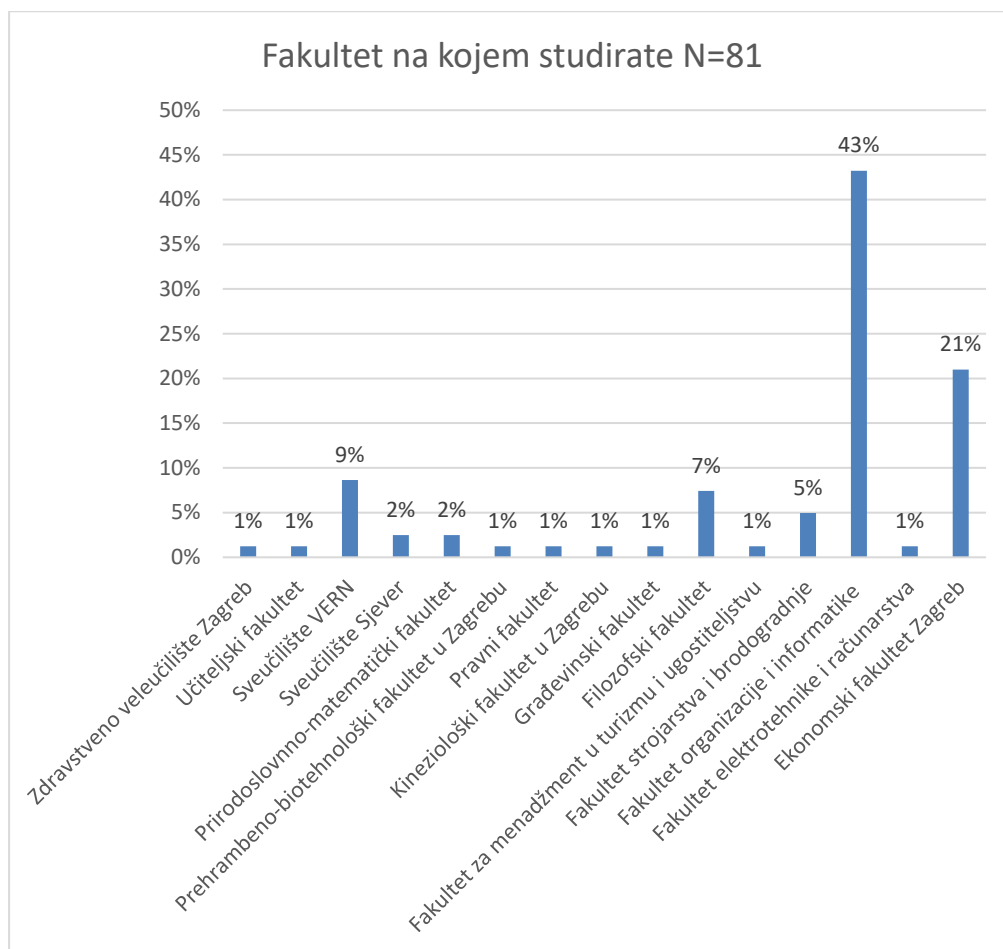
## DOB



*Grafikon 2. Dob ispitanika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)*

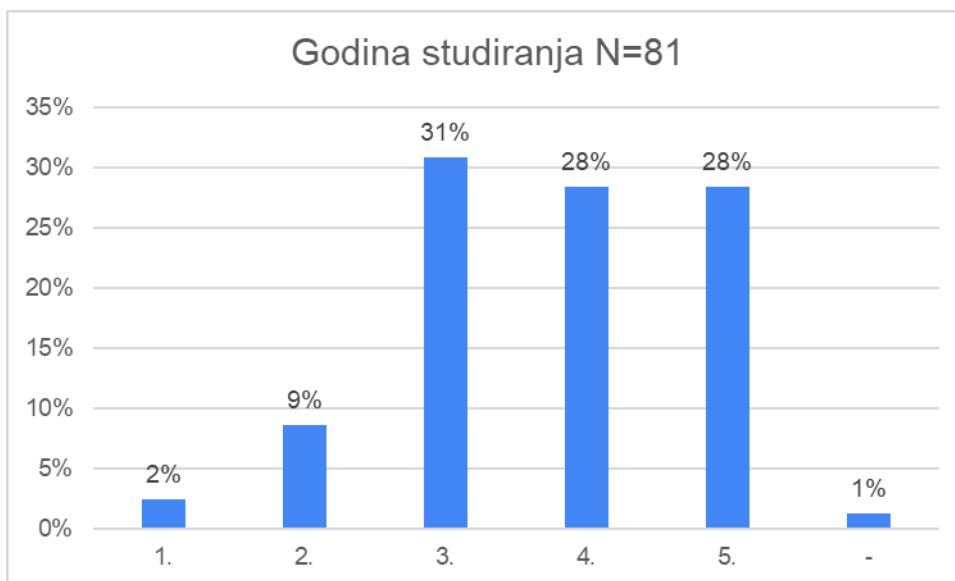
Na grafikonu 2. prikazana je dob ispitanika. U svrhu istraživanja bilo je definirano četiri dobne skupine i to od 18 do 20 godina, 21 do 23 godine, 24 do 26 godine te 27 godina i više. U anketi je sudjelovalo najviše ispitanika koji spadaju u dobnu skupinu od 21 do 23 godine (59%), zatim ispitanici koji spadaju u dobnu skupinu od 24 do 26 godina (31%), zatim ispitanici u dobnoj skupini od 18 do 20 godina (7%) te je najmanje ispitanika bilo unutar dobne skupine od 27 godina i više (2%). Što znači da je većina sudionika u istraživanju bila u ranim dvadesetima, dok je najmanje sudionika bilo među najstarijom dobnom skupinom.

## FAKULTET NA KOJEM STUDIRAJU



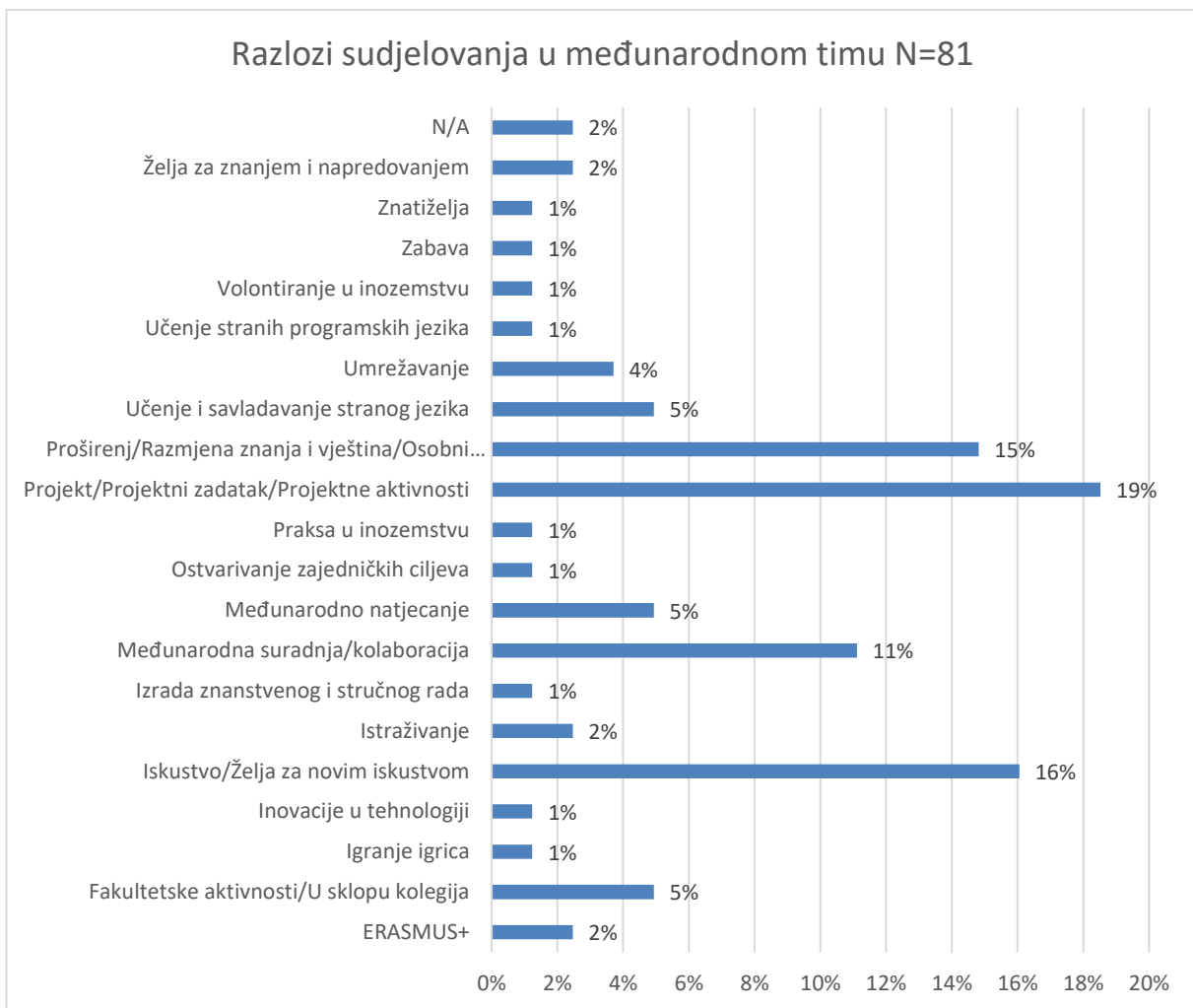
Grafikon 3. Fakultet na kojem studiraju (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na grafikonu 3. možemo vidjeti na kojim fakultetima ispitanici studiraju. Najviše ispitanika studira na Fakultetu organizacije i informatike i to njih 35 (43%), a zatim 17 (21%) ispitanika studira na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. 7 (9%) ispitanika studira na Sveučilištu VERN, 6 (7%) ispitanika studira na Filozofskom fakultetu, a 4 (5%) ispitanika studira na Fakultetu strojarstva i brodogradnje. Nadalje, 2 (2%) ispitanika studira na Sveučilištu Sjever, isto kao i 2 (2%) na Prirodoslovno-matematičkom fakultetu. Najmanje ispitanika studira na Zdravstvenom veleučilištu u Zagrebu, Učiteljskom fakultet, Prehrambeno-biotehnoškom fakultetu, Pravnom fakultetu, Kineziološkom fakultetu, Građevinskom fakultetu, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu te na Fakultetu elektrotehnike i računarstva gdje je za svaki od navedenih fakulteta po 1 (1%) osoba ispunila anketu.



*Grafikon 4. Godina studiranja ispitanika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)*

Na grafikonu 4. možemo vidjeti na kojoj godini studiranja se nalaze ispitanici. Najviše ispitanika nalazi se na 3. godini studija i to njih 25 (31%), a potom se podjednaki broj ispitanika 23 (28%) nalaze na 4. i 5. godini studiranja. Nadalje, 7 (9%) ispitanika se nalazi na 2. godini studiranja, dok se 2 (2%) ispitanika nalaze na 1. godini studiranja. 1 (1%) ispitanik nije želio odgovoriti na ovo pitanje.



Grafikon 5. Razlozi sudjelovanja u međunarodnom timu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na grafikonu 5. prikazani su razlozi sudjelovanja u međunarodnim timovima. Najveći broj ispitanika, njih 15 (19%), kao glavni razlog navodi projektne zadatke i aktivnosti. Slijedi 13 (16%) ispitanika koji ističu želju za novim iskustvima, dok njih 12 (15%) navodi razmjenu znanja, vještina i osobni razvoj. Međunarodnu suradnju kao razlog sudjelovanja ističe 9 (11%) ispitanika. Manji postotak navodi učenje stranih jezika, umrežavanje, međunarodna natjecanja, fakultetske aktivnosti i programe poput ERASMUS+. To sugerira da su projektne aktivnosti i osobni razvoj glavni motivi sudionika, dok su specifični programi i aktivnosti, poput ERASMUS+, od manjeg značaja za većinu ispitanika, što je vjerojatno posljedica manjeg interesa studenata za takve mogućnosti ili njihovog većeg usmjerenja na akademske obveze unutar međunarodnih timova.



## 4.2. Mjerni instrumenti

Za prikupljanje potrebnih informacija za istraživanje korištena je metoda anketnog upitnika. Anketu je izradio alat Google Forms i sastojala se od 16 pitanja. Istraživanje je bilo potpuno anonimno i dobrovoljno, a prikupljeni podaci analizirani su grupno.

Anketa je podijeljena u četiri kategorije:

1. **Osnovne informacije:** Ova kategorija obuhvatila je osobne podatke studenata, uključujući spol, dob, fakultet na kojem studiraju, godinu studiranja te glavne razloge sudjelovanja u međunarodnom timu.

2. **Komunikacija u međunarodnim poslovnim timovima:** Studenti su na Likertovoj skali od 1 do 5 ocjenjivali učestalost susreta s preprekama u radu međunarodnih timova, učestalost korištenja strategija za prevladavanje komunikacijskih barijera te učestalost problema u komunikaciji uzrokovanih tim barijerama.

3. **Upravljanje raznolikošću u međunarodnim poslovnim timovima:** Ovdje su studenti ocjenjivali na Likertovoj skali smatraju li određene aspekte pozitivnim ili izazovnim u radu međunarodnih timova, te su pružili primjere izazova s kojima su se suočili.

4. **Rješavanje konflikata u međunarodnim poslovnim timovima:** U ovoj kategoriji, studenti su ocjenjivali stupanj učestalosti uzroka konflikata u timu i učestalost konflikata uzrokovanih kulturnim razlikama. Također su ocjenjivali koliko često koriste strategije za rješavanje konflikata i naveli primjere uzroka konflikata. Na kraju, studenti su na Likertovoj skali izrazili stupanj slaganja sa izjavom kako bi jednog dana voljeli češće raditi u međunarodnim timovima.

Ovaj strukturirani pristup omogućuje detaljnu analizu iskustava studenata u međunarodnim timovima, s fokusom na komunikaciju, upravljanje raznolikošću i rješavanje konflikata.

## 4.3. Način provedbe istraživanja

Za potrebe istraživanja korištena je metoda anketnog upitnika kako bi se prikupili relevantni podaci od studenata sa različitih sveučilišta u Republici Hrvatskoj koji su bili ili su još uvijek članovi međunarodnih timova. Provedba istraživanja obuhvatila je sljedeće korake razrade ankete koja je izražena pomoću online alata Google Forms, a koja je nastala u dogovoru s mentoricom. Nakon toga slijedila je distribucija ankete koja se provela dijeljenjem poveznice na anketu studentima putem e-maila, akademskih foruma i društvenih mreža. Svi

ispitanici bili su informirani o anonimnosti i dobrovoljnosti sudjelovanja te su im pruženi jasne upute o ispunjavanju ankete.

Samo istraživanje provedeno je tijekom mjeseca kolovoza i rujna 2024 godine, a podaci su prikupljeni putem online platforme Google Forms. Ispitanici su imali pristup anketi u razdoblju od dva tjedna, tijekom kojeg su mogli ispuniti upitnik u skladu s vlastitim rasporedom.

Nakon završetka prikupljanja podataka, odgovori su grupno analizirani. Korištene su kvantitativne metode analize za ocjene na Likertovoj skali, dok su kvalitativni odgovori analizirani tematski. Analizirani su obrasci i trendovi u odgovorima kako bi se identificirali ključni izazovi i prilike u vezi s kulturnim razlikama, komunikacijom, donošenjem odluka i upravljanjem konfliktima u međunarodnim timovima. Na temelju rezultata analize, sastavljen je izvještaj koji detaljno opisuje rezultate istraživanja, uključujući identificirane izazove i upravljanja raznolikošću u međunarodnim timovima.

Ovim pristupom omogućeno je prikupljanje sveobuhvatnih i relevantnih informacija o iskustvima studenata u međunarodnim timovima, što doprinosi boljem razumijevanju utjecaja kulturnih razlika na različite aspekte timskog rada.

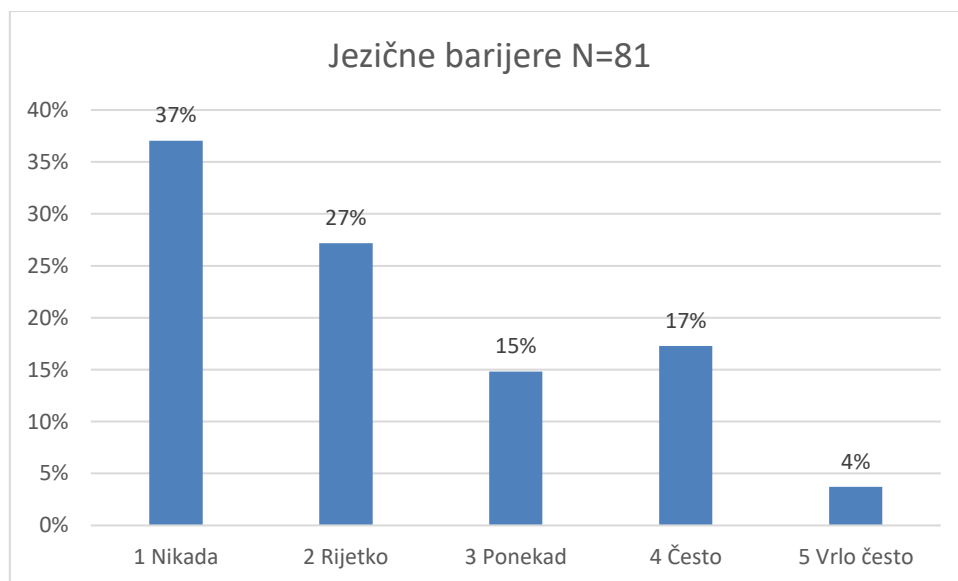
## 5. Rezultati i interpretacija rezultata

U ovom poglavlju biti će predstavljeni i interpretirani rezultati koji su bili prikupljeni na temelju anketnog upitnika. Anketni upitnik je primarni izvor prikupljanja podataka za istraživanje.

### 5.1. Utjecaj komunikacijskih prepreka i strategija na uspješnost komunikacije unutar međunarodnih poslovnih timova

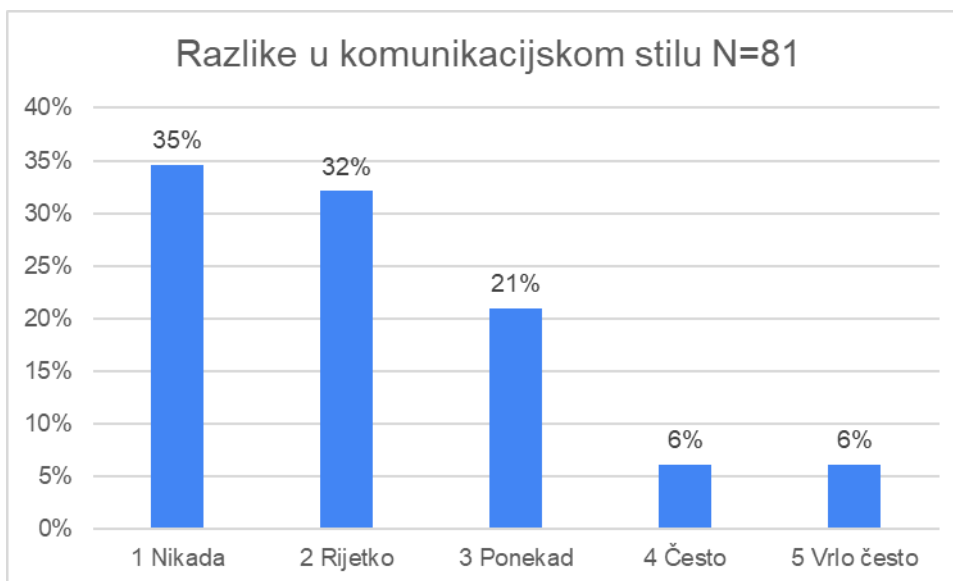
Pitanja unutar ovog dijela ankete odnosila su se na utjecaj komunikacijskih prepreka te strategija koje utječu na uspješnost komunikacije unutar međunarodnih poslovnih timova.

#### UČESTALOST SUSRETANJA S ODREĐENIM PREPREKAMA U RADU MEĐUNARODNIH TIMOVA



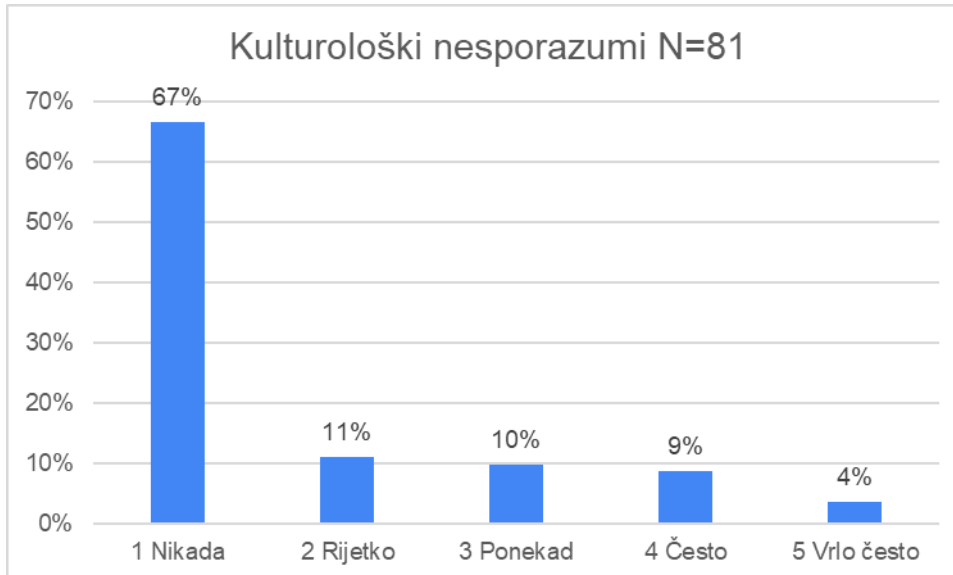
Grafikon 6. Jezične barijere (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 6. prikazuje učestalost jezičnih barijera u radu s međunarodnim timovima. Najveći dio ispitanika, njih 30 (37%), nikada nije imao problem s jezičnim barijerama, dok 22 (27%) ispitanika rijetko nailazi na takve prepreke. Ponekad se s njima susreće 12 (15%) ispitanika, 14 (17%) ih ima često, a 3 (4%) vrlo često doživljava jezične barijere.



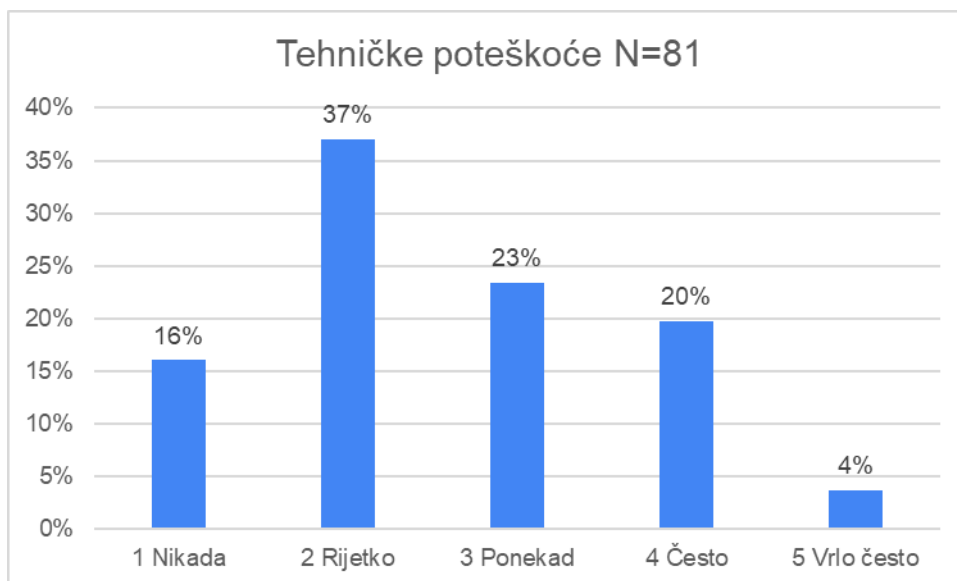
Grafikon 7. Razlike u komunikacijskom stilu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 7. prikazuje razlike u komunikacijskom stilu među ispitanicima. 28 odnosno 35% ispitanika nikada nije doživjelo te razlike, 26 (32%) ih rijetko primjećuje, 17 (21%) ponekad, dok se 5 (6%) ispitanika često i vrlo često susreće s tim razlikama.



Grafikon 8. Kulturološki nesporazumi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na grafikonu 8. možemo vidjeti učestalost kulturoloških nesporazuma. Najveći broj ispitanika, njih 54 (67%) nikada nije doživjelo kulturološki nesporazum, 9 (11%) ih to rijetko doživljava, 8 (10%) ponekad, dok 7 (9%) često, a 3 (4%) ispitanika vrlo često nailazi na takve nesporazume.



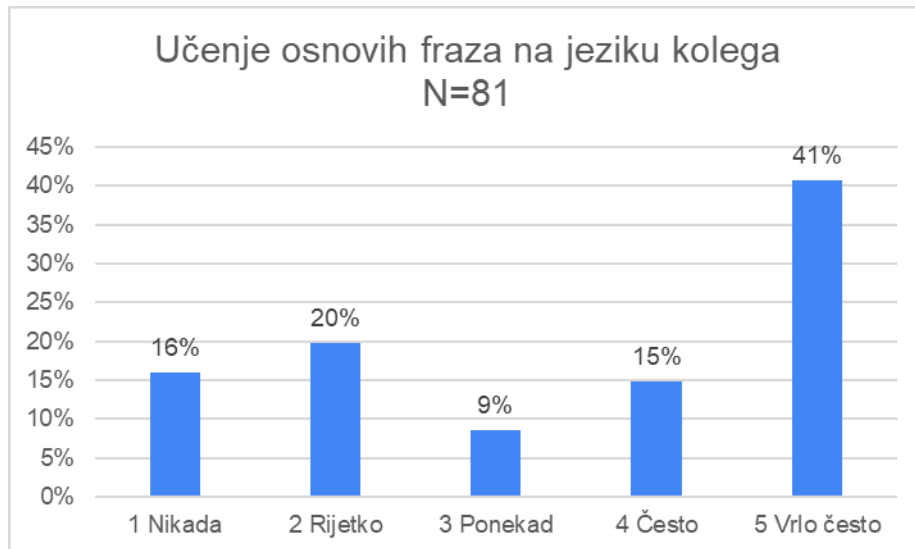
Grafikon 9. Tehničke poteškoće (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 9. prikazuje učestalost tehničkih poteškoća. Prema rezultatima, 13 (16%) ispitanika nikada nije imalo tehničkih poteškoća, 30 (37%) ispitanika ih rijetko ima, 19 (23%) ponekad, 16 (20%) često, dok 3 (4%) vrlo često nailazi na tehničke poteškoće.

Dosadašnji rezultati pokazuju da se sudionici međunarodnih timova suočavaju s različitim izazovima, no većina ispitanika ih doživljava rijetko ili nikada. Jezične barijere, kulturološki nesporazumi i razlike u komunikacijskom stilu pojavljuju se relativno rijetko, dok tehničke poteškoće predstavljaju nešto učestaliji izazov. Zanimljivo je da se najveći broj ispitanika uspješno nosi s potencijalnim preprekama, što ukazuje na prilagodljivost i spremnost na rad u međunarodnom okruženju.

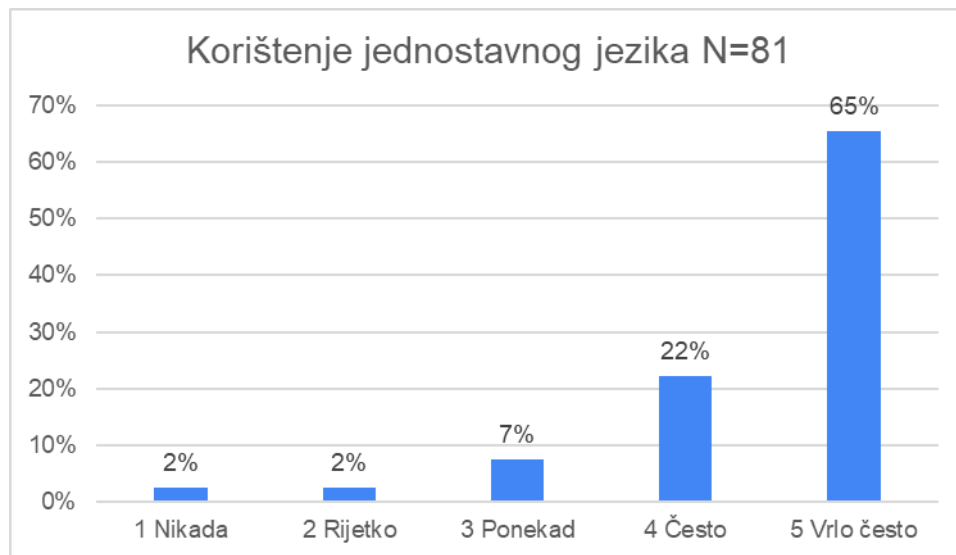
### **UČESTALOST KORIŠTENJA ODREĐENIH STRATEGIJA ZA PREVLADAVANJE KOMUNIKACIJSKIH BARIJERA**

Sljedeći skup pitanja odnosi se na korištenje određenih strategija koje sudionici primjenjuju kako bi prevladali komunikacijske barijere u radu međunarodnih timova. Učestalost korištenja tih strategija može biti ključno za uspješno razumijevanje i suradnju među članovima tima koji dolaze iz različitih kulturnih okruženja.



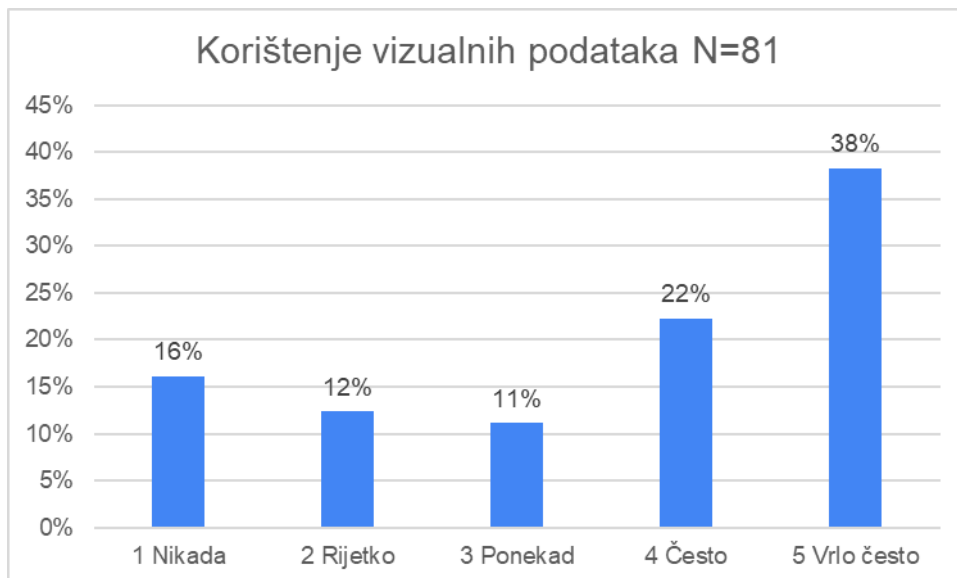
Grafikon 10. Učenje osnovnih fraza na jeziku kolega (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 10. prikazuje učestalost korištenja strategija učenja osnovnih fraza na jeziku kolega za prevladavanje komunikacijskih barijera. Prema rezultatima, 33 (41%) ispitanika vrlo često koristi ovu strategiju, 12 (15%) ih to čini često, dok 7 (9%) koristi ovu metodu ponekad. S druge strane, 16 (20%) ispitanika rijetko uči fraze na jeziku kolega, a 13 (16%) nikada ne koristi ovu strategiju.



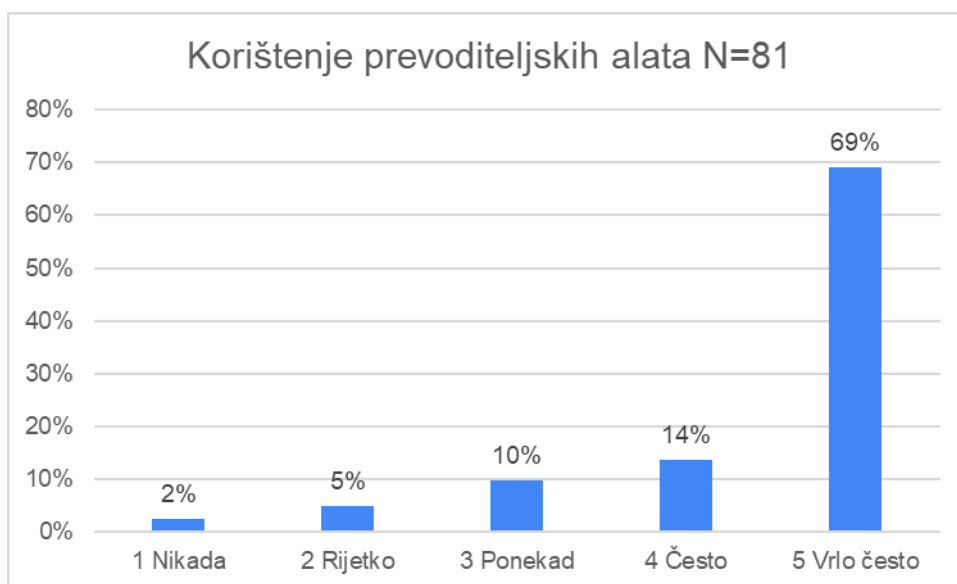
Grafikon 11. Korištenje jednostavnog jezika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 11. prikazuje učestalost korištenja jednostavnog jezika za prevladavanje komunikacijskih barijera. Većina ispitanika, njih 53 (65%), vrlo često koristi jednostavan jezik, dok 18 (22%) ispitanika koristi ovu strategiju često. Ponekad se njome koristi 6 (7%) ispitanika, dok 2 (2%) rijetko i 2 (2%) nikada ne koristi jednostavan jezik.



Grafikon 12. Korištenje vizualnih podataka (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 12. prikazuje učestalost korištenja vizualnih podataka za prevladavanje komunikacijskih barijera. Prema podacima, 31 (38%) ispitanika vrlo često koristi vizualne podatke, dok 18 (22%) ispitanika to čini često. Ponekad ovu strategiju koristi 9 (11%) ispitanika, dok 10 (12%) koristi rijetko, a 13 (16%) nikada ne koristi vizualne podatke.



Grafikon 13. Korištenje prevoditeljskih alata (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

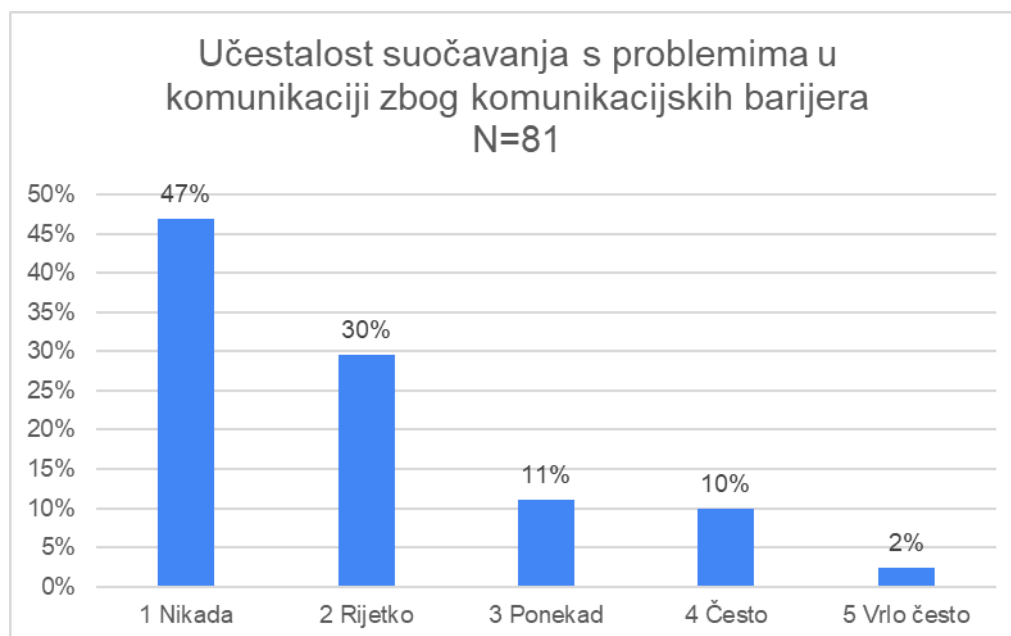
Grafikon 13. prikazuje učestalost korištenja prevoditeljskih alata za prevladavanje komunikacijskih barijera. Najveći dio ispitanika, njih 56 (69%), vrlo često koristi prevoditeljske

alate, dok 11 (14%) ispitanika koristi ovu strategiju često. Ponekad se njome koristi 8 (10%) ispitanika, dok 4 (5%) ispitanika koristi rijetko, a 2 (2%) nikada ne koristi prevoditeljske alate.

Dosadašnji rezultati ukazuju na to da ispitanici najčešće koriste strategije koje uključuju jednostavan jezik i prevoditeljske alate za prevladavanje komunikacijskih barijera. Korištenje vizualnih podataka i učenje osnovnih fraza također su prisutne, ali u manjoj mjeri. Ove strategije su ključne za učinkovitu komunikaciju u međunarodnim timovima, a njihova učestalost pokazuje kako ispitanici aktivno traže načine za smanjenje jezičnih prepreka i poboljšanje suradnje.

### UČESTALOST SUOČAVANJA S PROBLEMIMA U KOMUNIKACIJI ZBOG KOMUNIKACIJSKIH BARIJERA

Sljedeće pitanje odnosilo se na učestalost suočavanja s problemima u komunikaciji zbog komunikacijskih barijera u radu međunarodnih timova. Ove barijere često proizlaze iz kulturnih razlika, različitih stilova komunikacije ili nepoznavanje jezika, što može otežati međusobno razumijevanje i učinkovitost timske suradnje. Učestalost pojave ovih problema može varirati ovisno o sastavu tima, njihovim prethodnim iskustvima u međunarodnoj suradnji te korištenim alatima za komunikaciju. Analizom učestalosti problema moguće je dobiti uvid u glavne izazove s kojima se timovi suočavaju, kao i identificirati situacije u kojima su komunikacijske barijere najizraženije te zahtijevaju dodatnu pažnju i prilagodbu strategija.



Grafikon 14. Učestalost suočavanja s problemima u komunikaciji zbog komunikacijskih barijera (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

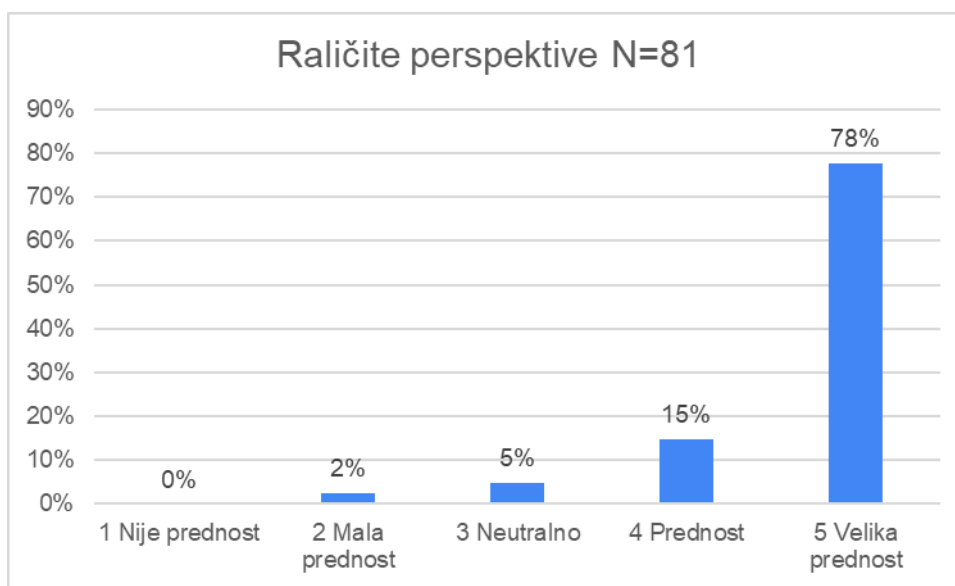


Grafikon 14. prikazuje učestalost suočavanja s problemima u komunikaciji zbog komunikacijskih barijera. 38 (47%) ispitanika nikada ne doživljava probleme u komunikaciji zbog barijera, dok 24 (30%) rijetko susreće takve probleme. Ponekad se s njima suočava 9 (11%) ispitanika, 8 (10%) ih doživljava često, a 2 (2%) ispitanika suočava se s njima vrlo često. Ovi rezultati sugeriraju da, iako komunikacijske barijere mogu predstavljati izazov, većina ispitanika uspješno upravlja s njima i prevladava prepreke u komunikaciji.

## 5.2. Izazovi upravljanja raznolikošću u međunarodnim poslovnim timovima

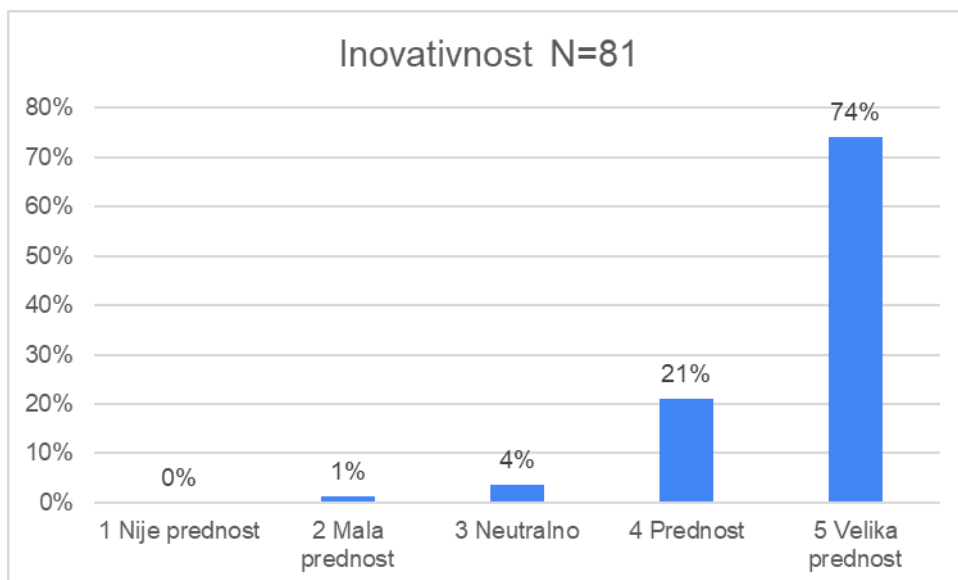
### PREDNOSTI U RADU MEĐUNARODNIH TIMOVA

Sljedeći skup pitanja odnosi se na prednosti u radu međunarodnih timova. Rad u takvim timovima donosi brojne pogodnosti, poput razmjene različitih perspektiva, inovacija, bogatijeg iskustva učenja te umrežavanja. Radom u ovakvom okruženju članovi tima stječu iskustva u radu s ljudima iz različitih kulturnih pozadina, što povećava njihovu sposobnost komunikacije i suradnje na međunarodnoj razini.



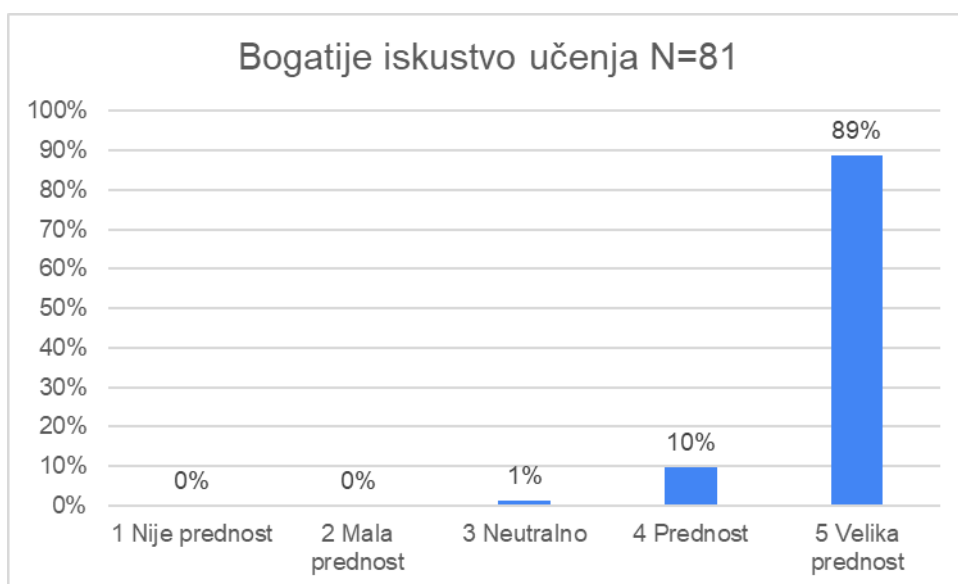
Grafikon 15. Različite perspektive (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 15 prikazuje prednost različitih perspektiva u radu međunarodnih timova. 63 (78%) ispitanika smatra da su različite perspektive velika prednost, dok 12 (15%) njih vidi ovu prednost kao umjerenu. Samo 4 (5%) ispitanika je neutralno u vezi s ovom prednošću, dok 2 (2%) smatra da je to mala prednost, a nitko ne vidi različite perspektive kao nepovoljnu karakteristiku.



Grafikon 16. Inovativnost (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

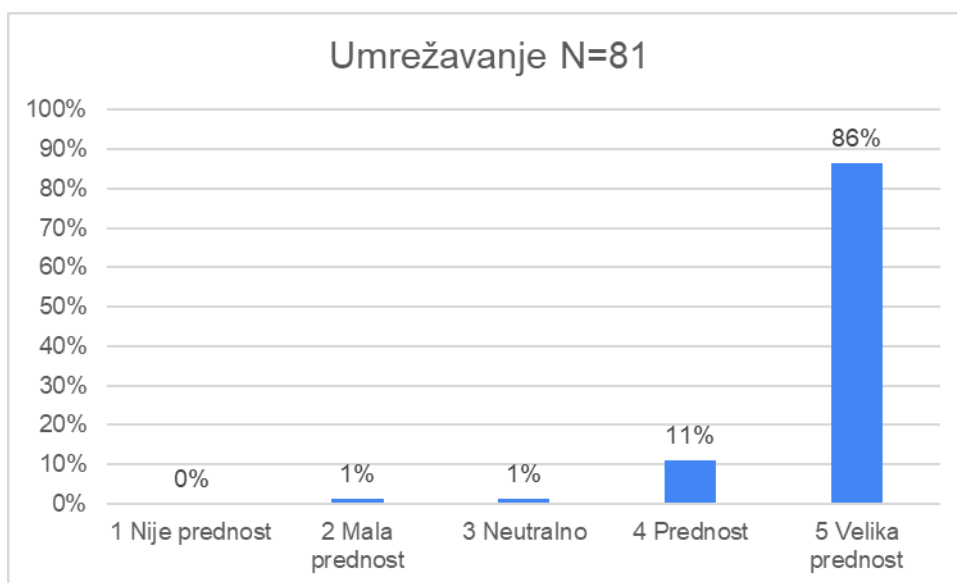
Grafikon 16. prikazuje prednost inovativnosti u radu međunarodnih timova. 60 (74%) ispitanika smatra da je inovativnost velika prednost, dok 17 (21%) vidi ovu karakteristiku kao umjerenu prednost. Samo 3 (4%) ispitanika je neutralno u vezi s inovativnošću, dok 1 (1%) smatra da je to mala prednost, a nitko ne smatra inovativnost nepovoljnom karakteristikom.



Grafikon 17. Bogatije iskustvo učenja (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 17. prikazuje prednost bogatijeg iskustva učenja u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 72 (89%) ispitanika smatra da je bogatije iskustvo učenja velika prednost, dok 8 (10%) vidi ovu karakteristiku kao prednost. Samo 1 (1%) ispitanika je neutralno u vezi s

ovom prednošću, dok nitko ne smatra da bogatije iskustvo učenja ima malu prednost odnosno nije prednost.

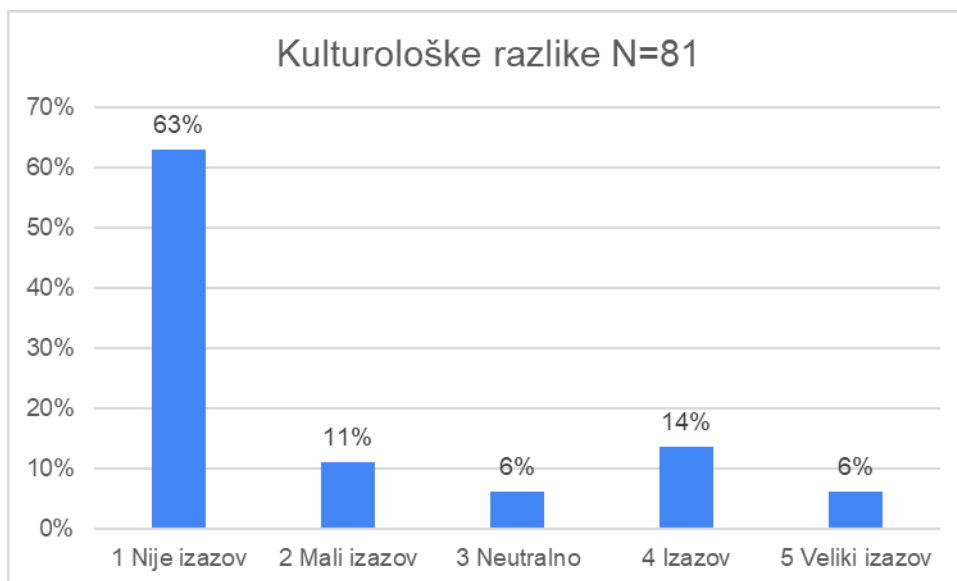


Grafikon 18. Umrežavanje (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 18. prikazuje prednost umrežavanja u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 70 (86%) ispitanika smatra umrežavanje velikom prednošću, dok 9 (11%) vidi ovu karakteristiku kao umjerenu prednost. Samo 1 (1%) ispitanika je neutralno u vezi s umrežavanjem, te isto tako 1 (1%) smatra da je to mala prednost, a nitko ne vidi umrežavanje kao nepovoljnu karakteristiku.

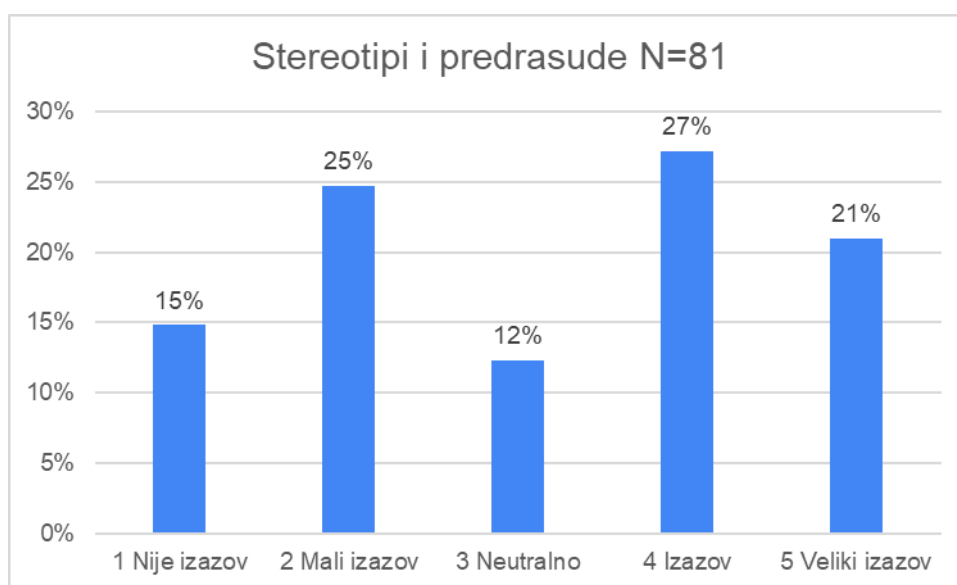
## IZAZOVI U RADU MEĐUNARODNIH TIMOVA

Sljedeći skup pitanja odnosi se na izazove u radu međunarodnih timova, s posebnim naglaskom na kulturološke razlike, stereotipe i predrasude, različita očekivanja i radne navike te procese donošenja odluka. Kulturološke razlike često mogu uzrokovati nesporazume u komunikaciji i utjecati na učinkovitost suradnje, dok stereotipi i predrasude među članovima tima mogu dovesti do smanjene međusobne povjerenosti i kohezije. Također, različita očekivanja i radne navike mogu stvoriti izazove u usklađivanju načina rada i prioriteta, čime se otežava postizanje zajedničkih ciljeva. Donošenje odluka može biti posebno izazovno zbog različitih stilova i pristupa, koji mogu biti uvjetovani kulturnim pozadinama članova tima, što može usporiti proces odlučivanja i utjecati na uspjeh projekta.



Grafikon 19. Kulturološke razlike (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

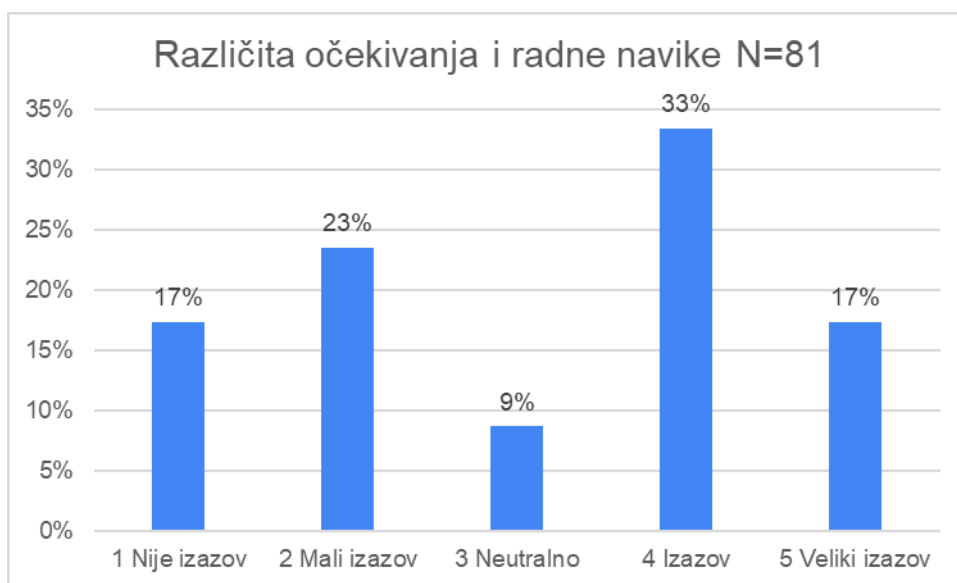
Grafikon 19. prikazuje percepciju kulturoloških razlika kao izazova u radu međunarodnih timova. Prema rezultatima, 51 (63%) ispitanika smatra da kulturološke razlike nisu izazov, dok 9 (11%) vidi ove razlike kao mali izazov. 11 (14%) ispitanika smatra kulturološke razlike izazovom, dok 5 (6%) vidi ove razlike kao veliki izazov, te 5 (6%) je neutralno u vezi s tim pitanjem.



Grafikon 20. Stereotipi i predrasude (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

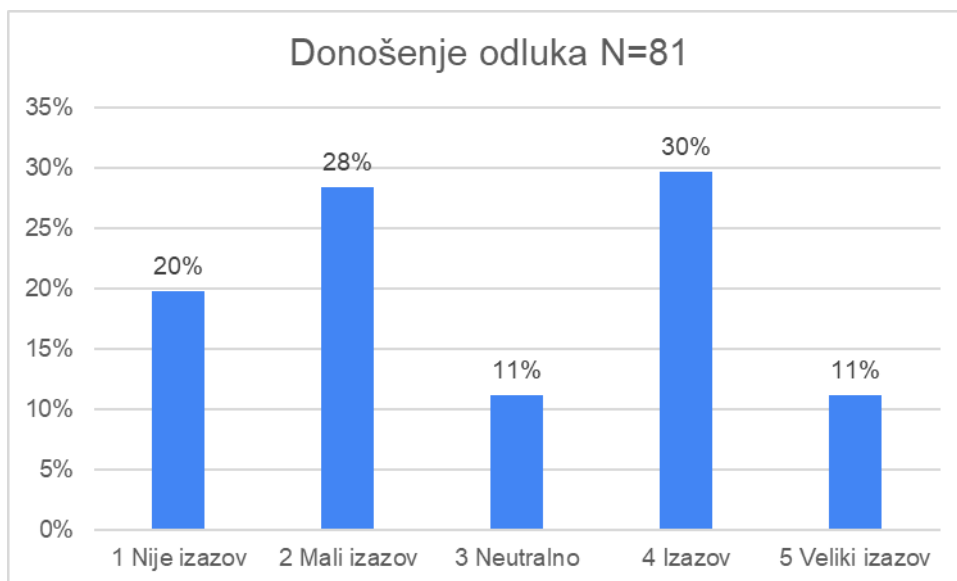
Grafikon 20. prikazuje percepciju stereotipa i predrasuda kao izazova u radu međunarodnih timova. 12 (15%) ispitanika smatra da stereotipi i predrasude nisu izazov, dok 20 (25%) vidi ove probleme kao mali izazov. 10 (12%) ispitanika je neutralno u vezi s ovim

pitanjem, 22 (27%) ih smatra izazovom, a 17 (21%) vidi stereotipe i predrasude kao veliki izazov.



Grafikon 21. Različita očekivanja i radne navike (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 21 prikazuje percepciju različitih očekivanja i radnih navika kao izazova u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 14 (17%) ispitanika smatra da različita očekivanja i radne navike nisu izazov, dok 19 (23%) vidi ove razlike kao mali izazov. 7 (9%) ispitanika je neutralno u vezi s tim pitanjem, 27 (33%) ih smatra izazovom, a 14 (17%) vidi ove razlike kao veliki izazov.



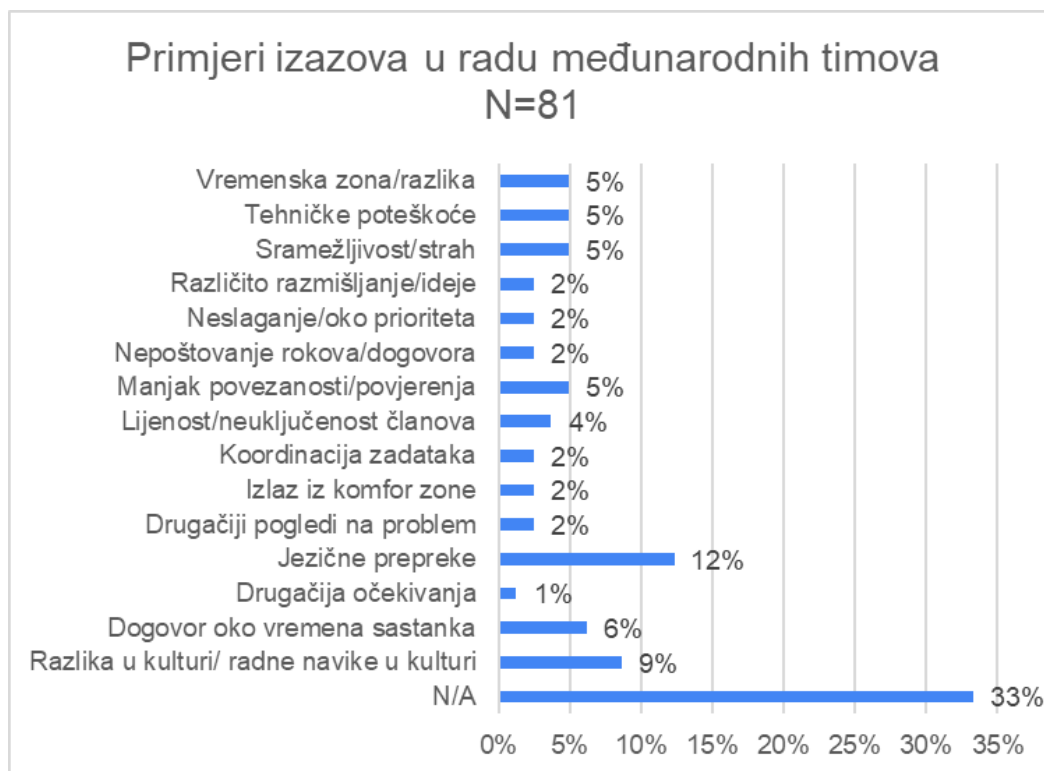
Grafikon 22. Donošenje odluka (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 22. prikazuje percepciju donošenja odluka kao izazova u radu međunarodnih timova. 16 (20%) ispitanika smatra da donošenje odluka nije izazov, dok 23 (28%) vidi ovaj aspekt kao mali izazov. 9 (11%) ispitanika je neutralno u vezi s donošenjem odluka, 24 (30%) ga smatra izazovom, dok 9 (11%) vidi donošenje odluka kao veliki izazov.

Dosadašnji rezultati ukazuju na različite percepcije izazova u radu međunarodnih timova. Ispitanici prepoznaju kulturološke razlike kao manje izazovne, dok stereotipi i predrasude, različita očekivanja i radne navike te donošenje odluka predstavljaju veće izazove. Iako značajan broj ispitanika smatra da ovi izazovi nisu veliki ili čak nisu prisutni, još uvijek postoji značajan postotak onih koji ih doživljavaju kao stvarne prepreke. Ovo sugerira da, iako mnogi uspješno upravljaju izazovima, postoji prostor za dodatnu podršku i strategije za bolje upravljanje stereotipima, radnim navikama i procesima donošenja odluka u međunarodnim timovima.

### **PRIMJERI IZAZOVA S KOJIMA SE SUSREĆU U RADU MEĐUNARODNIH TIMOVA**

Sljedeće pitanje bilo je vezano uz izazove u radu međunarodnih timova, gdje su ispitanici trebali sami navesti primjer izazova s kojim su se susreli tijekom suradnje. Ova otvorena pitanja omogućila su dublji uvid u osobna iskustva ispitanika, čime su identificirani konkretni primjeri poteškoća koje su doživjeli. Odgovori ispitanika na ovo pitanje varirali su od kratkih do vrlo detaljnih opisa, a nakon analize, svrstani su u nekoliko skupina. Glavne skupine uključuju jezične prepreke, kulturološke razlike, izazove vezane uz dogovor vremena sastanka, drugačija očekivanja, drugačije poglede na problem s kojim se susreću, izlaženje iz komfor zone, koordinacija zadataka, lijenost drugih članova tima, manjak povezanosti odnosno ljudskog kontakta, nepoštovanje rokova ili dogovora, neslaganje, različitost u razmišljanju, sramežljivost ili strah, tehničke poteškoće te vremenske razlike. Ova kategorizacija omogućila je jasniji pregled najčešćih izazova s kojima se članovi međunarodnih timova susreću te pruža osnovu za daljnju analizu i preporuke za prevladavanje ovih prepreka.



Grafikon 23. Primjeri izazova u radu međunarodnih timova (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

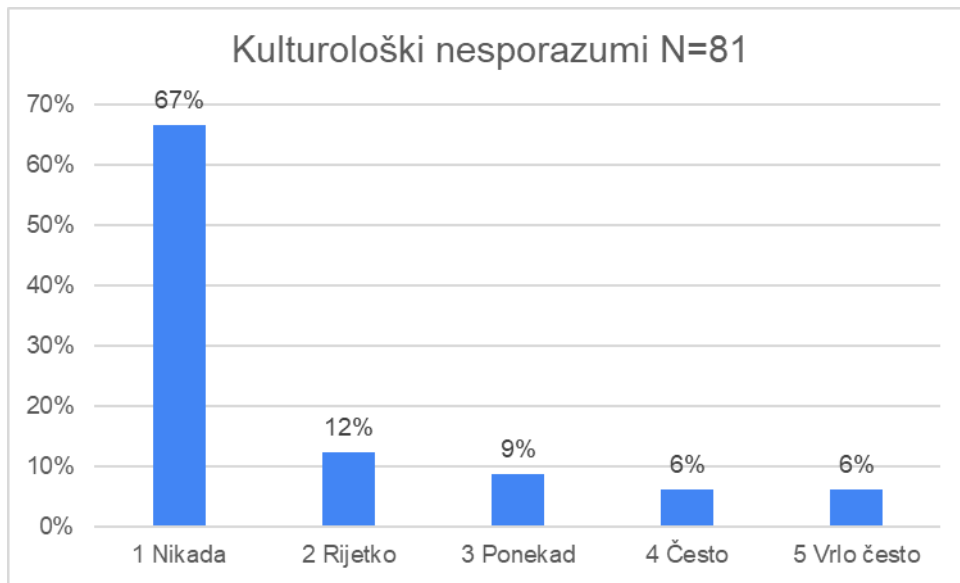
Grafikon 23 prikazuje primjere izazova u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 27 (33%) ispitanika nije željelo komentirati specifične izazove. Od onih koji su se izjasnili, 10 (12%) smatra da su jezične barijere najveći izazov, dok 7 (9%) ukazuje na razlike u kulturi i radnim navikama. 5 (6%) ispitanika ističe probleme s dogovorom oko vremena sastanaka, a 4 (5%) navodi manjak povezanosti i povjerenja, vremenske zone, tehničke poteškoće i sramežljivost kao značajne prepreke. 3 (4%) smatra da su lijenost i neuključenost članova ključni problemi. Preostalih 2 (2%) identificira različita mišljenja, neslaganje oko prioriteta, nepoštovanje rokova, koordinaciju zadataka, izlazak iz komfor zone i različite poglede na problem kao izazove, dok 1 (1%) vidi različita očekivanja kao glavni problem.

Rezultati ukazuju na širok spektar problema koji mogu značajno utjecati na učinkovitost i suradnju unutar međunarodnih timova, pri čemu su jezične barijere i kulturne razlike najčešće navedene kao ključni izazovi. Dok neki ispitanici vide određene izazove kao manje ili srednje velike, drugi ih doživljavaju kao velike prepreke, što ukazuje na varijacije u percepciji i iskustvu među članovima timova. Općenito, izazovi u komunikaciji, kulturi i koordinaciji predstavljaju glavne prepreke za uspješno funkcioniranje međunarodnih timova.

### 5.3. Strategije za upravljanje konfliktima u međunarodnim poslovnim timovima

#### FAKTORI KOJI SU BILI UZROCI KONFLIKATA U RADU MEĐUNARODNIH TIMOVA

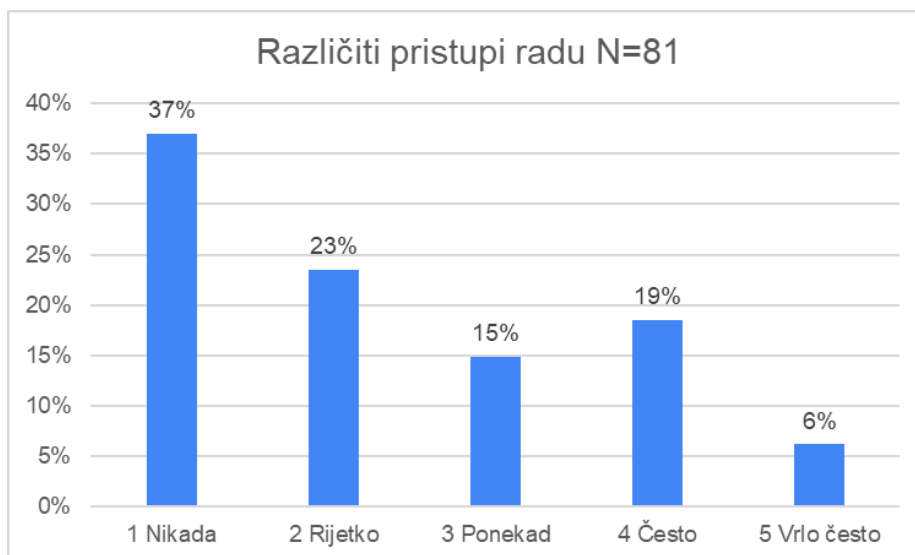
Sljedeći skup pitanja odnosio se na faktore koji su uzrokovali konflikte u radu međunarodnih timova. Ispitanici su odgovarali na pitanja vezana uz kulturološke nesporazume, različite pristupe radu, komunikacijske probleme te osobne razlike.



Grafikon 24. Kulturološki nesporazumi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

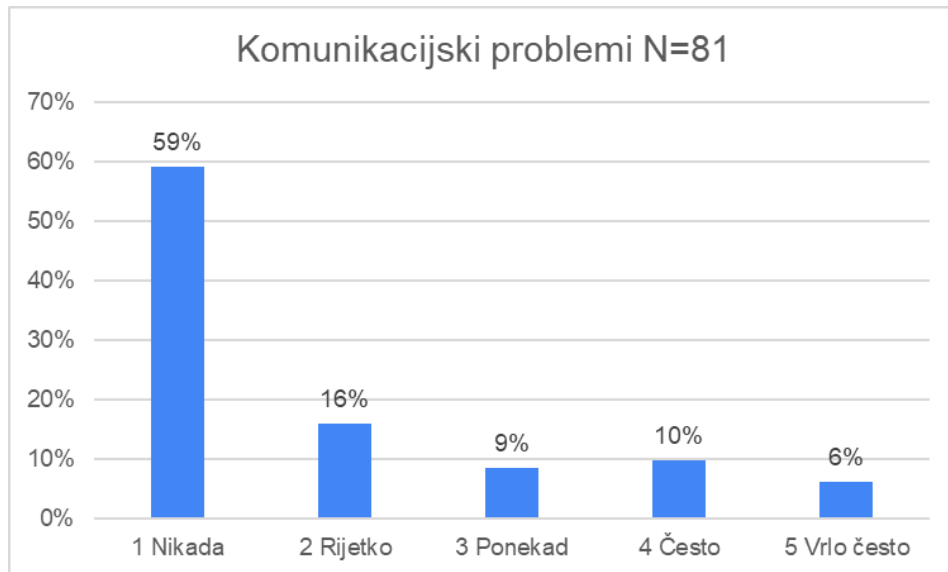
Grafikon 24. prikazuje učestalost kulturoloških nesporazuma kao faktora koji su bili uzroci konflikta u radu međunarodnih timova. 54 (67%) ispitanika navodi da se kulturološki nesporazumi nikada ne javljaju, dok 10 (12%) smatra da se javljaju rijetko. 7 (9%) ispitanika ponekad doživljava kulturološke nesporazume, dok 5 (6%) navodi da se takvi nesporazumi pojavljuju često, te 5 (6%) ih doživljava vrlo često.





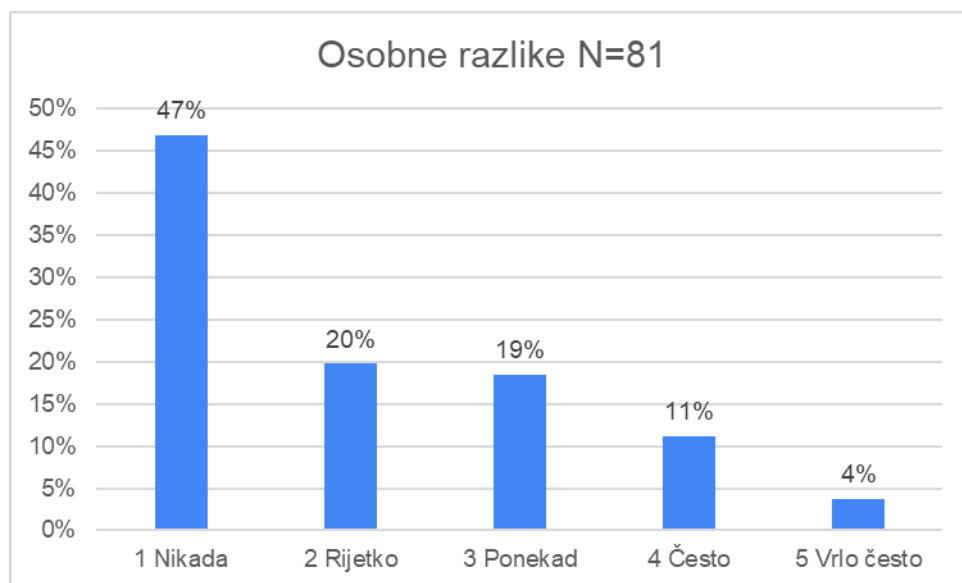
*Grafikon 25. Različiti pristupi radu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)*

Grafikon 25. prikazuje učestalost problema koji proizlaze iz različitih pristupa radu u međunarodnim timovima. Prema podacima, 30 (37%) ispitanika navodi da se problemi zbog različitih pristupa radu nikada ne javljaju, dok 19 (23%) smatra da se javljaju rijetko. 12 (15%) ispitanika doživljava ove probleme ponekad, dok 15 (19%) smatra da se pojavljuju često, a 5 (6%) ih doživljava vrlo često.



Grafikon 26. Komunikacijski problemi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 26. prikazuje učestalost komunikacijskih problema u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 48 (59%) ispitanika navodi da se komunikacijski problemi nikada ne javljaju, dok 13 (16%) smatra da se javljaju rijetko. 7 (9%) ispitanika doživljava komunikacijske probleme ponekad, dok 8 (10%) navodi da se pojavljuju često, a 5 (6%) ih doživljava vrlo često.



Grafikon 27. Osobne razlike (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

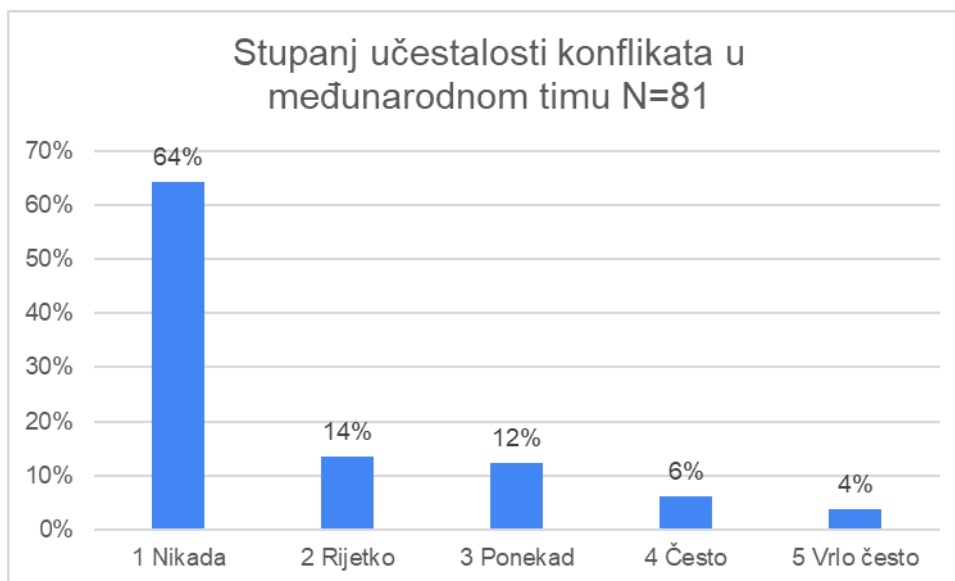
Grafikon 27. prikazuje učestalost osobnih razlika kao izvora konflikta u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 38 (47%) ispitanika navodi da se osobne razlike nikada ne javljaju, dok 16 (20%) smatra da se javljaju rijetko. 15 (19%) ispitanika doživljava

osobne razlike ponekad, dok 9 (11%) navodi da se pojavljuju često, a 3 (4%) ih doživljava vrlo često.

Dosadašnji rezultati učestalosti različitih faktora koji uzrokuju konflikte u radu međunarodnih timova ukazuje na različite razine utjecaja ovih problema. Prema podacima, kulturološki nesporazumi su najrjeđi, većina ispitanika ih nikada ne doživljava. Slično tome, različiti pristupi radu i osobne razlike također nisu česti uzroci konflikta za većinu članova timova, iako neki izvještavaju o povremenim ili čestim problemima. S druge strane, komunikacijski problemi su prisutniji, s manjim postotkom ispitanika koji ih doživljavaju vrlo često ili često. Općenito, dok većina članova timova ne smatra ove faktore čestom preprekom, značajan postotak izvještava o njihovom povremenom ili čestom javljanju, što ukazuje na potrebu za poboljšanjem komunikacije i razumijevanja unutar timova.

### STUPANJ UČESTALOSTI KONFLIKATA U MEĐUNARODNOM TIMU

Sljedeće pitanje odnosilo se na stupanj učestalosti konflikata u međunarodnom timu. Ispitanici su trebali procijeniti koliko često su se susretali s konfliktima tijekom rada u međunarodnim timovima.



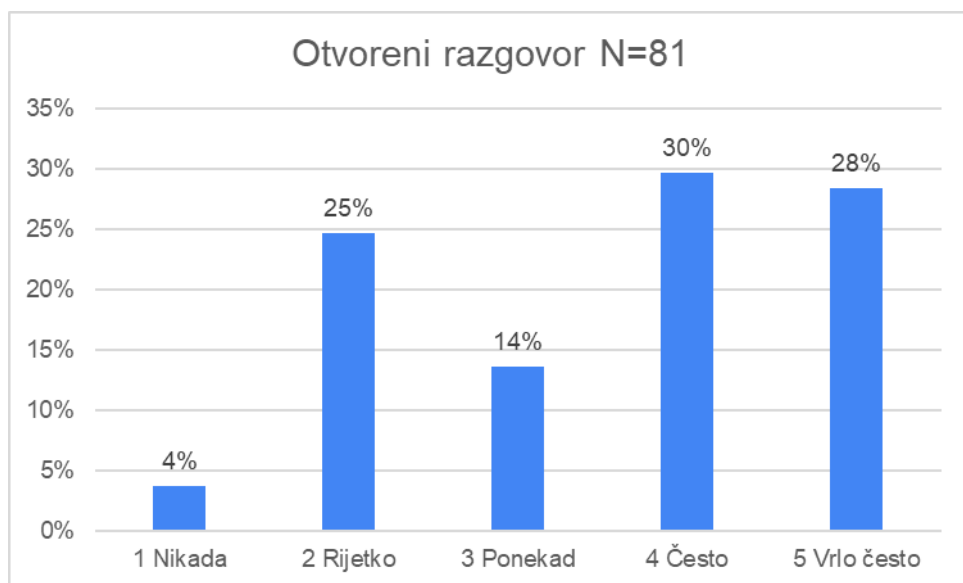
Grafikon 28. Stupanj učestalosti konflikata u međunarodnom timu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 28 prikazuje stupanj učestalosti konflikata u međunarodnim timovima. Prema podacima, 52 (64%) ispitanika navodi da se konflikti nikada ne javljaju, dok 11 (14%) smatra da su rijetki. 10 (12%) ispitanika doživljava konflikte ponekad, dok 5 (6%) navodi da se konflikti pojavljuju često, a 3 (4%) ih doživljava vrlo često. Ovi rezultati sugeriraju da većina članova

timova ne smatra konflikte čestom pojavom, iako određeni postotak ispitanika izvještava o njihovom povremenom ili čestom javljanju.

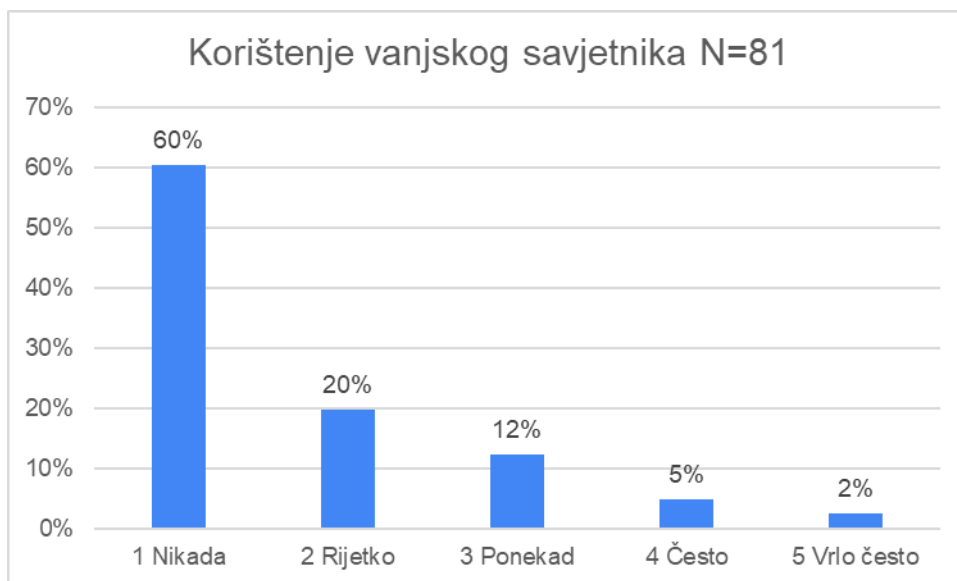
## STRATEGIJE ZA RJEŠAVANJE KONFLIKATA U MEĐUNARODNIM TIMOVIMA

Sljedeći skup pitanja odnosi se na strategije za rješavanje konflikata u međunarodnim timovima. Pitanja su bila usmjerena na učestalost korištenja različitih pristupa, poput otvorenog razgovora među članovima tima, korištenja vanjskog savjetnika ili posrednika te edukacije o međunarodnoj kulturi. Ispitanici su procjenjivali učinkovitost ovih strategija u smanjenju nesporazuma i poboljšanju komunikacije.



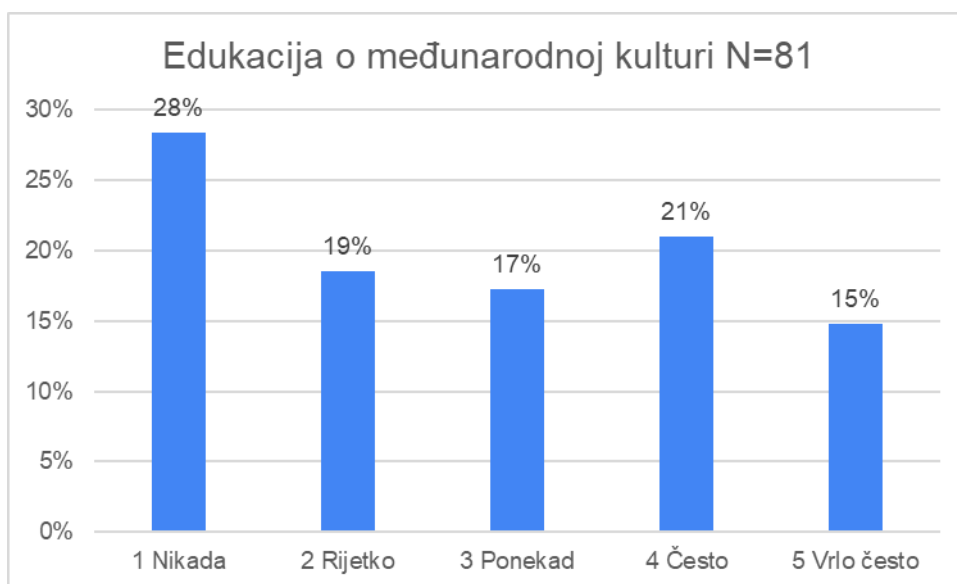
Grafikon 29. Otvoreni razgovor (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 29. prikazuje učestalost primjene strategije otvorenog razgovora za rješavanje konflikata u međunarodnim timovima. 3 (4%) ispitanika navodi da otvoreni razgovor nikada ne koriste, dok ga 20 (25%) ispitanika rijetko koristi. 11 (14%) ispitanika koristi ovu strategiju ponekad, dok 24 (30%) navodi da je koriste često, a 23 (28%) ih koristi vrlo često.



Grafikon 30. Korištenje vanjskog savjetnika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 30. prikazuje učestalost korištenja vanjskog savjetnika za rješavanje konflikata u međunarodnim timovima. 49 (60%) ispitanika navodi kako nikada nisu koristili vanjskog savjetnika, dok 16 (20%) navodi kako ga koristi rijetko. 10 (12%) ispitanika koristi ovu opciju ponekad, dok 4 (5%) navodi da ga koristi često, a 2 (2%) vrlo često.



Grafikon 31. Edukacija o međunarodnoj kulturi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

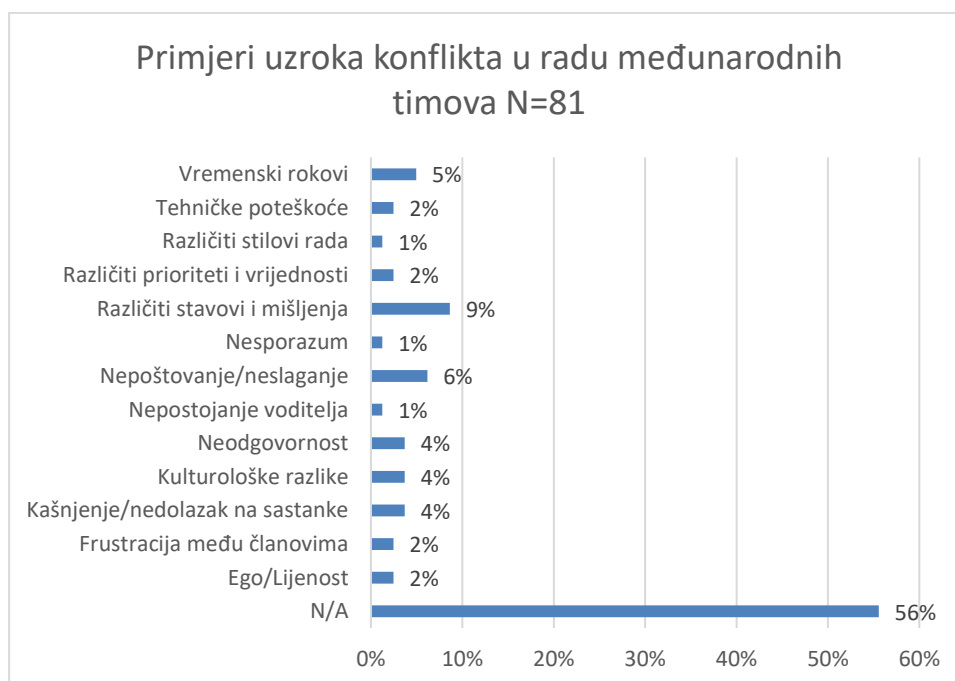
Grafikon 31. prikazuje učestalost edukacije o međunarodnoj kulturi u međunarodnim timovima. Prema podacima, 23 (28%) ispitanika navodi da se edukacija o međunarodnoj kulturi nikada ne provodi, dok 15 (19%) smatra da se provodi rijetko. 14 (17%) ispitanika

sudjeluje u ovoj edukaciji ponekad, dok 17 (21%) navodi da se edukacija provodi često, a 12 (15%) vrlo često.

Dosadašnji rezultati sugeriraju da, dok su otvoreni razgovori često primjenjivana strategija, druge metode kao što su vanjski savjetnici i edukacija o kulturi nisu tako široko implementirane, što ukazuje na mogućnost daljnjeg unapređenja pristupa rješavanju konflikata i unapređenja kulturne osviještenosti u međunarodnim timovima.

### PRIMJERI UZROKA KONFLIKTA U RADU MEĐUNARODNIH TIMOVA

Sljedeće pitanje bilo je vezano uz uzroke konflikta u radu međunarodnih timova, gdje su ispitanici morali sami navesti primjer izazova s kojim su se susreli tijekom rada. Odgovori su varirali u duljini i detaljima, te su analizom svrstani u nekoliko glavnih skupina. Najčešći uzroci konflikata uključivali su nepoštovanje vremenskih rokova, tehničke poteškoće, različitost u stilovima rada, prioritetima i vrijednostima te stavovima i mišljenjima. Osim toga, ispitanici su spominjali nesporazume, nepoštovanje odnosno neslaganje, nepostojanje voditelja koji bi usmjerio i vodio tim, neodgovornost drugih članova, kulturološke razlike, kašnjenje odnosno nedolazak na sastanke, frustracija među članovima te ego ili lijenost članova.



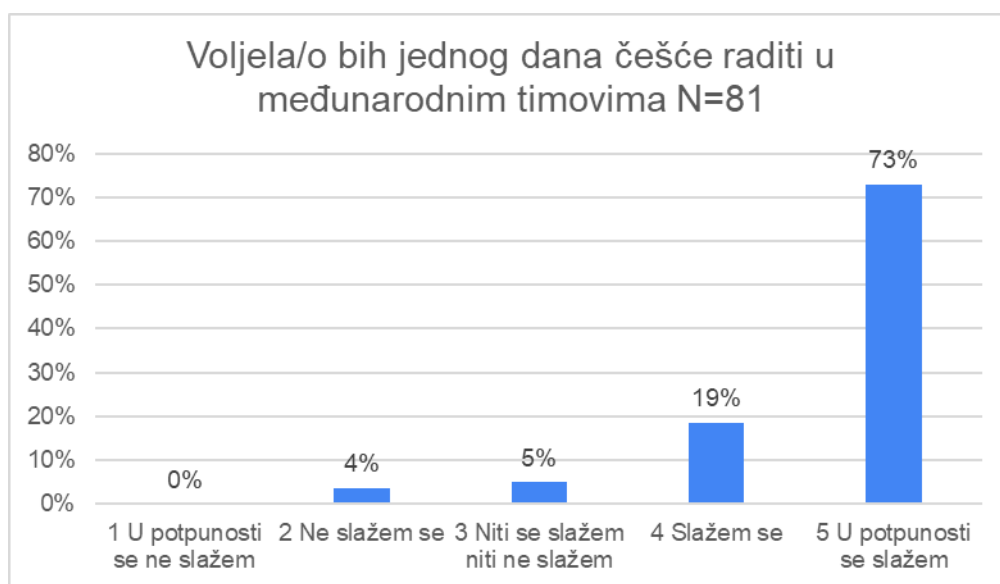
Grafikon 32. Primjeri uzroka konflikta u radu međunarodnih timova (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 32 prikazuje primjere uzroka konflikta u radu međunarodnih timova. Prema podacima, 45 (56%) ispitanika nije se izjasnilo o specifičnim uzrocima konflikta. Među onima koji su se izjasnili, 7 (9%) navodi različite stavove i mišljenja kao uzrok, dok 5 (6%) smatra da

nepoštovanje i neslaganje predstavljaju glavne uzroke. 4 (5%) ispitanika ističe vremenske rokove kao problem, dok 3 (4%) smatra da neodgovornost, kulturološke razlike i kašnjenje ili nedolazak na sastanke doprinose konfliktima. 2 (2%) ispitanika identificira tehničke poteškoće, različite prioritete i vrijednosti, frustraciju među članovima, te ego i lijenost kao uzroke konflikta. Samo 1 (1%) navodi različite stilove rada, nesporazume i nepostojanje voditelja kao ključne uzroke. Ovi rezultati ukazuju na širok spektar potencijalnih uzroka konflikata u međunarodnim timovima, pri čemu su različiti stavovi i mišljenja, nepoštovanje i neslaganje među najčešće navedeni uzroci.

### VOLJNOST RADA U MEĐUNARODNIM TIMOVIMA U BUDUĆNOSTI

Posljednje pitanje odnosilo se na izražavanje volje za sudjelovanje u međunarodnom timu u budućnosti. Ispitanici su imali priliku izraziti svoje mišljenje o tome koliko su spremni ili zainteresirani za buduće sudjelovanje u međunarodnim projektima i timovima.



Grafikon 33. Voljnost rada u međunarodnim timovima u budućnosti (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Grafikon 33. prikazuje voljnost rada u međunarodnim timovima u budućnosti. Prema rezultatima, nijedan ispitanik se u potpunosti ne slaže s radom u međunarodnim timovima, dok 3 (4%) nije sklono toj ideji. 4 (5%) ispitanika je neutralno, niti se slaže niti se ne slaže. S druge strane, 15 (19%) ispitanika se slaže s radom u međunarodnim timovima, dok 59 (73%) u potpunosti podržava ovu ideju. Ovi rezultati ukazuju na visoku razinu spremnosti i pozitivnog stava prema radu u međunarodnim timovima u budućnosti, s velikim postotkom ispitanika koji su u potpunosti skloni toj opciji.

## 6. Statistička obrada rezultata

U ovom poglavlju rada biti će prikazana statistička obrada dobivenih rezultata. Primijenjeni su HI-kvadrat test te p-vrijednost.

### 6.1. Statistička obrada rezultata vezanih uz komunikacijske barijere u radu međunarodnih timova

U ovom poglavlju prikazana je detaljna statistička obrada rezultata vezanih uz komunikacijske barijere u radu međunarodnih timova. Podaci su prikupljeni putem anketnog upitnika, a obrađeni su s ciljem identifikacije ključnih izazova u komunikaciji među članovima timova iz različitih kulturnih sredina. Navedene varijable, koje se odnose na učestalost i prirodu komunikacijskih barijera, proizašle su iz anketnih pitanja usmjerenih na različite aspekte timske suradnje. Korištenjem Hi-kvadrat testa analizirane su razlike između opaženih i očekivanih frekvencija komunikacijskih problema.

Za potrebe ove analize postavljena je hipoteza:

**H<sub>0</sub>:** Ne postoje značajne razlike u učestalosti pojave komunikacijskih barijera među članovima međunarodnih timova, bez obzira na njihovo kulturno porijeklo ili jezične razlike.

Prvo pitanje iz anketnog upitnika koje se koristi za izračun Hi kvadrata kako bi se provjerila postavljena hipoteza glasi:

**P1:** Molimo vas da na Likertovoj skali od 1 do 5 označite koliko često ste se susreli s određenim preprekama u radu međunarodnih timova, pri čemu 5 označava „vrlo često“, a 1 „nikada“. → Razlike u komunikacijskom stilu.

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često	
F <sub>0</sub>	28	26	17	5	5	81
F <sub>t</sub>	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2	

Tablica 1. Opažene i očekivane frekvencije (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na tablici 1. mogu se vidjeti odgovori koji su prikupljeni pomoću ankete na pitanje P1. Navedeni brojevi predstavljaju frekvencije koje su bile opažene (F<sub>0</sub>). S druge strane, mogu se vidjeti i očekivane frekvencije (F<sub>t</sub>) koje označavaju vjerojatnost odgovora za svaku od kategorija. Očekivane frekvencije dobivene su tako da se ukupan broj odgovora (81) podijeli



sa 5 što označava ukupan broj kategorija. Kako bi bilo moguće izračunati Hi kvadrat potrebno je izračunati podatke za formulu:

F <sub>0</sub>	F <sub>t</sub>	F <sub>0</sub> -F <sub>t</sub>	(F <sub>0</sub> -F <sub>t</sub> ) <sup>2</sup>	(F <sub>0</sub> -F <sub>t</sub> ) <sup>2</sup> / t
28	16,2	11,8	139,24	8,60
26	16,2	9,8	96,04	5,93
17	16,2	0,8	0,64	0,04
5	16,2	-11,2	125,44	7,74
5	16,2	-11,2	125,44	7,74
				X <sup>2</sup> =30,05

Tablica 2. Podaci za izračun Hi kvadrata i rezultat (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

U tablici 2. možemo vidjeti podatke koji su potrebni za izračun Hi kvadrata. Bilo je potrebno izračunati razliku između F<sub>0</sub> i F<sub>t</sub> (npr. 28-16,2), zatim se dobiveni rezultat kvadrira (npr. 11,8<sup>2</sup>) i na kraju se dobiveni kvadrat podijeli sa F<sub>t</sub> (npr. 139,24/16,2=8,60). Kako bi se dobio Hi kvadrat potrebno je sumirati stupac u tablici (F<sub>0</sub>-F<sub>t</sub>)<sup>2</sup> / f<sub>t</sub> te je dobiven rezultat 30,05. Princip interpretacije dobivenog rezultata govori: ako ne postoje razlike između opaženih i očekivanih frekvencija, vrijednost X<sup>2</sup> ukazuje na veću vjerojatnost da treba prihvatiti postavljenu hipotezu, dok veći X<sup>2</sup> sugerira da hipotezu treba odbaciti jer se opaženi rezultati značajno razlikuju od očekivanih. Pogledom u tablicu graničnih vrijednosti možemo vidjeti do koje vrijednosti možemo smatrati da je X<sup>2</sup> dovoljno visok da odbacimo hipotezu (Grubišić, 2004). S obzirom na dobiveni rezultat Hi kvadrata od 30,05, koji premašuje graničnu vrijednost, možemo zaključiti da postoji značajna razlika između opaženih i očekivanih frekvencija, što znači da hipotezu možemo odbaciti. Drugim riječima, to znači da postoje značajne razlike u učestalosti pojave razlika u komunikacijskom stilu među članovima međunarodnih timova.

Drugo pitanje iz anketnog upitnika koje se koristi za izračun Hi kvadrata kako bi se provjerila postavljena hipoteza glasi:

**P2:** Ocijenite koliko se često suočavate s problemima u komunikaciji zbog komunikacijskih barijera, pri čemu 5 označava "vrlo često", a 1 "nikada".

	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Vrlo često	
F <sub>0</sub>	38	24	9	8	2	81
F <sub>t</sub>	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2	

Tablica 3. Opažene i očekivane frekvencije (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na tablici 3. mogu se vidjeti odgovori koji su prikupljeni pomoći ankete na pitanje P2.  $F_0$  predstavlja frekvencije koje su bile opažene, dok  $F_t$  predstavlja očekivane frekvencije. Nakon toga potrebno je izračunati podatke koji su potrebni za izračun Hi kvadrata.

$F_0$	$F_t$	$F_0 - F_t$	$(F_0 - F_t)^2$	$(F_0 - F_t)^2 / F_t$
38	16,2	21,8	475,24	29,34
24	16,2	7,8	60,84	3,76
9	16,2	-7,2	51,84	3,2
8	16,2	-8,2	67,24	4,15
2	16,2	-14,2	201,64	12,45
				$\chi^2 = 52,90$

Tablica 4. Podaci za izračun Hi kvadrata i rezultat (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

U tablici 5 možemo vidjeti postupak izračunavanja podataka koji su nam potrebni za izračun Hi kvadrata. Prvo se od  $F_0$  oduzelo  $F_t$ , a potom se dobiveni rezultat kvadrira. Nakon kvadriranog rezultata, dobiveni broj se podijeli sa  $F_t$ . Na kraju, kako bi dobili vrijednost  $\chi^2$ , potrebno je sumirati sve vrijednosti u stupcu  $(F_0 - F_t)^2 / F_t$ . U ovom slučaju vrijednost Hi kvadrata je još veća nego što smo to imali priliku vidjeti u prvom primjeru Hi kvadrata. Možemo sa sigurnošću odbaciti hipotezu. Drugim riječima, to bi značilo da postoje značajne razlike u učestalosti pojave problema u komunikaciji zbog komunikacijskih barijera među ispitanicima. Odnosno, neki članovi međunarodnih timova znatno češće doživljavaju probleme u komunikaciji nego drugi, što sugerira da su komunikacijske barijere pristune i variraju među različitim članovima tima.

## 6.2. Statistička obrada rezultata vezanih uz prednosti i izazove u radu međunarodnih timova

Za analizu prednosti i izazova vezanih za rad u međunarodnim timovima odabrana je statistička metoda frekvencijske tablice sa intervalom pouzdanosti. Ovom metodom želi se prikazati koliko su često ispitanici doživjeli određene prednosti ili izazove. Ovom metodom omogućen je pregled učestalosti odgovora na pojedina pitanja. Za dobivanje odgovora na ovo pitanje korištena su dva pitanja iz anketnog upitnika:

**P1:** Molimo vas da na Likertovoj skali od 1 do 5 označite u kojoj mjeri smatrate određene aspekte prednošću u radu međunarodnih timova, pri čemu 5 označava “Velika prednost”, a 1 “Nije prednost” → Inovativnost.

Nije prednost	Mala prednost	Neutralno	Prednost	Velika prednost
0%	1%	4%	21%	74%
0	1	3	17	60

Tablica 5. Frekvencijska tablica (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

U Tablici 5. prikazani su rezultati istraživanja o inovativnosti kao prednosti rada u međunarodnim timovima. Ispitanici su trebali ocijeniti smatraju li inovativnost prednošću ili ne. Rezultati pokazuju da značajna većina ispitanika, njih 60 (74%), smatra inovativnost velikom prednošću u radu međunarodnih timova. Oko 17 ispitanika (21%) smatra inovativnost prednošću, dok su 3 ispitanika (4%) neutralna prema ovoj tvrdnji. Samo 1 ispitanik (1%) vidi inovativnost kao malu prednost, dok nijedan ispitanik ne smatra inovativnost nepovoljnom.

Ovi rezultati ukazuju na to da većina ispitanika prepoznaje inovativnost kao ključnu prednost koja dolazi s radom u međunarodnim timovima. Ova percepcija može biti posljedica raznolike radne sredine i razmjene različitih ideja i pristupa koji potiču kreativnost i inovacije. S obzirom na to da nijedan ispitanik ne smatra inovativnost nepovoljnom, možemo zaključiti da postoji snažna pozitivna korelacija između rada u međunarodnim timovima i doživljaja inovativnosti kao vrijedne karakteristike. Ovi rezultati sugeriraju da organizacije trebaju poticati i iskorištavati ovu prednost kako bi maksimizirale uspjeh svojih međunarodnih timova. Drugim riječima, raznolikost unutar međunarodnih timova ne samo da obogaćuje proces rada, već izravno doprinosi stvaranju inovativnih rješenja koja mogu donijeti konkurentsku prednost.

Sljedeće pitanje glasi:

**P2:** Molimo vas da na Likertovoj skali od 1 do 5 označite u kojoj mjeri smatrate određene aspekte izazovima u radu međunarodnih timova, pri čemu 5 označava “Veliki izazov”, a 1 “Nije izazov” → Stereotipi i predrasude.

Nije izazov	Mali izazov	Neutralno	Izazov	Veliki izazov
15%	25%	12%	27%	21%
12	20	10	22	17

Tablica 6. Frekvencijska tablica (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

U Tablici 6. prikazani su rezultati istraživanja o stereotipima i predrasudama kao izazovu u radu međunarodnih timova. Ispitanici su trebali ocijeniti koliko stereotipi i predrasude

predstavljaju izazov. Rezultati pokazuju da 12 ispitanika (15%) smatra da stereotipi i predrasude nisu izazov, dok 20 ispitanika (25%) smatra da su mali izazov. Oko 10 ispitanika (12%) ostaje neutralno prema ovom pitanju. S druge strane, 22 ispitanika (27%) ocjenjuju stereotipe i predrasude kao izazov, dok 17 ispitanika (21%) smatra da predstavljaju veliki izazov.

Ovi rezultati upućuju na to da stereotipi i predrasude predstavljaju značajan izazov u radu međunarodnih timova za velik dio ispitanika. Dok je manji postotak onih koji ih ne doživljavaju kao izazov ili ih smatraju samo malim izazovom, većina smatra da stereotipi i predrasude mogu značajno utjecati na dinamiku i učinkovitost timova. Ovi nalazi naglašavaju potrebu za aktivnim upravljanjem i rješavanjem kulturnih predrasuda u međunarodnim timovima kako bi se osigurala produktivna radna okolina. Organizacije bi trebale uložiti napore u edukaciju i osvježavanje znanja o kulturnim razlikama kako bi smanjile negativne utjecaje stereotipa i predrasuda na timski rad. Drugim riječima, zanemarivanje ovih izazova može ugroziti timsku koheziju i učinkovitost, dok njihovo pravovremeno rješavanje može značajno poboljšati suradnju i uspješnost međunarodnih timova.

Za izračun intervala pouzdanosti na temelju frekvencijskih tablica koristila se metoda za procjenu intervala pouzdanosti za postotke. Prvo je potrebno izračunati standardnu pogrešku formulom:

$$SE = \sqrt{\frac{P(1-P)}{N}}, \text{ gdje } p \text{ označava postotak u decimalnom broju, a } n \text{ ukupan broj}$$

ispitanika. Koristila su se dva najčešća odgovora za oba pitanja. Nakon izračunate standardne pogreške potrebno je izračunati interval pouzdanosti. Koristimo z-vrijednost od 1,96 (za 95% intervala pouzdanosti) po datoj formuli:

$$CI = P \pm (z \times SE).$$

Pitanje	Postotak (p)	Ukupan broj ispitanika (n)	$SE = \sqrt{\frac{P(1-P)}{N}}$	$CI = P \pm (z \times SE).$
1. Inovativnost je prednost.	0,74	81	0,05	[0,642;0,838]
2. Stereotipi i predrasude su izazov.	0,27	81	0,05	[0,172;0,368]

Tablica 7. Izračun standardne pogreške (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Dakle, interval pouzdanosti od 95% za 1. pitanje gdje je postotak ispitanika bio 74% je od 0,642 do 0,838. To znači da se s 95% pouzdanosti stvarni postotak u populaciji nalazi unutar ovog intervala.

Jednako je i za drugo pitanje gdje interval pouzdanosti od 95% za postotak od 27% je od 0,172 do 0,368, što znači da se s 95% pouzdanosti stvarni postotak u populaciji nalazi unutar ovog intervala.

Rezultati iz Tablice 5. pokazuju da inovativnost u radu međunarodnih timova većina ispitanika smatra velikom prednošću. Ovo je očekivano s obzirom na to da međunarodni timovi često uključuju članove iz različitih kulturnih i profesionalnih pozadina, što može dovesti do novih i kreativnih rješenja. Inovativnost se često vidi kao ključna za uspjeh jer doprinosi fleksibilnosti i prilagodljivosti tima u rješavanju kompleksnih problema.

S druge strane, analize iz Tablice 6. pokazuju da stereotipi i predrasude predstavljaju značajan izazov u radu međunarodnih timova. Ovi rezultati su također očekivani, budući da kulturne razlike mogu dovesti do nesporazuma i sukoba koji su rezultat predrasuda ili stereotipa. S obzirom na složenost međunarodnih timova, problem stereotipa i predrasuda može ozbiljno utjecati na učinkovitost timskog rada. Zbog toga je važno razviti strategije za njihovo prevladavanje i osigurati da timovi imaju alate za upravljanje kulturnim razlikama.

Ukratko, rezultati ukazuju na to da dok inovativnost u međunarodnim timovima često doprinosi uspjehu, stereotipi i predrasude mogu značajno otežati suradnju i rad u takvim okruženjima. Ova dinamika naglašava potrebu za dodatnim istraživanjima i intervencijama koje bi poboljšale razumijevanje i prevladavanje kulturnih barijera. Također, organizacije bi trebale proaktivno raditi na razvoju interkulturalnih kompetencija kako bi osnažile timove da učinkovitije surađuju, koristeći raznolikost kao prednost, a ne prepreku.

### **6.3. Statistička obrada rezultata vezanih uz rješavanje konflikata u međunarodnim poslovnim timovima**

U ovom djelu rada obradit će se statistički rezultat vezan uz rješavanje konflikata u međunarodnim poslovnim timovima. Koristit će se T-test kojim će provjeriti razlika između srednjih vrijednosti dviju skupina. T-test pomaže u određivanju je li razlika između srednjih vrijednosti statistički značajna, odnosno, je li razlika dovoljna da bi se mogla smatrati da nije rezultat slučajnosti. Provest će se T-test na dva međusobno nezavisna skupa. Pitanje koje će se uzeti u obzir glasi:

**P1:** Molimo vas da na Likertovoj skali od 1 do 5 označite koliko često su sljedeći faktori bili uzroci konflikata u vašem timu, pri čemu 5 označava "vrlo često," a 1 "nikada". Na temelju navedenog pitanja potrebno je postaviti hipotezu:

**H0:** Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama učestalosti konflikata uzrokovanih kulturološkim nesporazumima i komunikacijskim problemima. Drugim riječima, prosječne ocjene za učestalost tih dvaju faktora su jednake.

	<i>Kulturološki nesporazumi</i>	<i>Komunikacijski problemi</i>
Mean	16,2	16,2
Variance	450,7	324,7
Observations	5	5
df	4	4
F	1,388050508	
P(F<=f) one-tail	0,379200108	
F Critical one-tail	6,388232909	

Tablica 8. F-test (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)

Na temelju rezultata iz Tablice 8., analiza provedena u Microsoft Excel programu pomoću opcije „F-Test Two-Sample for Variances“ daje sljedeće zaključke:

Aritmetičke sredine za kulturološke nesporazume i komunikacijske probleme su identične, i iznose 16,2, što ukazuje na sličnost u prosječnim vrijednostima za oba aspekta. Međutim, varijance su različite: varijanca za kulturološke nesporazume iznosi 450,7, dok varijanca za komunikacijske probleme iznosi 324,7.

Vrijednost „F“ za kulturološke nesporazume je 1,388, dok je „F Critical one-tail“ 6,388. Budući da je „F“ manji od „F Critical one-tail“, možemo zaključiti da nema statistički značajne razlike u varijancama između kulturoloških nesporazuma i komunikacijskih problema. Stoga, hipoteza da su varijance jednake može se prihvatiti. Međutim, kako su varijance različite, za daljnju analizu koristit će se opcija „t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances“ kako bismo ispravno izračunali t-test za usporedbu srednjih vrijednosti.

<i>Stupac1</i>	<i>Kulturološki nesporazumi</i>	<i>Komunikacijski problemi</i>
Mean	16,2	16,2
Variance	450,7	324,7
Observations	5	5
Hypothesized Mean Difference	0	
df	8	
t Stat	0	
P(T<=t) one-tail	0,5	
t Critical one-tail	1,859548038	
P(T<=t) two-tail	1	
t Critical two-tail	2,306004135	

*Tablica 9. T-test (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)*

U tablici 9. može se vidjeti t-test analiza provedena u Microsoft Excel programu. S obzirom da je t-statistika 0, što je manja od obje vrijednosti „t Critical one-tail“ i „t Critical two-tail“, možemo odbaciti nultu hipotezu. To znači da ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama učestalosti konflikata uzrokovanih kulturološkim nesporazumima i komunikacijskim problemima. Međutim, varijance za oba faktora su različite, ali budući da imamo istu aritmetičku sredinu i nisku t-statistiku, razlike u varijancama nisu dovoljno velike da uzrokuju značajnu razliku u t-testu za prosjeke.

Na temelju dobivenih rezultata možemo zaključiti da prema analizi koju smo proveli, ne postoji značajna statistička razlika između učestalosti konflikata uzrokovanih kulturološkim nesporazumima i komunikacijskim problemima u ovom uzorku. Stoga, na temelju ovih podataka, nulta hipoteza ostaje prihvaćena, što implicira da su oba aspekta jednako pristuna u međunarodnim timovima, bez značane razlike u njihovoj učestalosti.

## 7. Metodološka ograničenja istraživanja

Metodološka ograničenja ovog istraživanja uključuju mali broj prikupljenih odgovora, točnije 81, što se može smatrati nedovoljnim uzorkom za donošenje općih zaključaka. Razlog niskog odaziva leži u specifičnosti teme, koja je usmjerena na ispitanike s iskustvom rada u međunarodnim timovima. Budući da je anketa provedena među studentima iz Hrvatske, manji odaziv je razumljiv jer ne sudjeluju svi u takvim timovima niti imaju interesa za to iskustvo.

Nadalje, najveći broj odgovora dolazi s Fakulteta organizacije i informatike te Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, što ograničava reprezentativnost rezultata. Većina studenata koji su sudjelovali u međunarodnim timovima navela je razloge vezane uz akademske projekte, što ukazuje na ograničen spektar iskustava. Također, primjetno je da mnogi ispitanici nisu odgovorili na pitanja koja su zahtijevala slobodan unos odgovora, unatoč obavezности tih pitanja.

Dodatno ograničenje predstavlja i mogućnost pojave socijalno poželjnih odgovora, gdje su ispitanici možda davali odgovore koje su smatrali društveno prihvatljivijima u akademskom kontekstu, što može utjecati na pouzdanost i validnost dobivenih rezultata. Ovo ograničenje može posebno doći do izražaja u pitanjima vezanim uz izazove i poteškoće u radu međunarodnih timova, gdje ispitanici mogu prikazivati svoje sudjelovanje u pozitivnijem svjetlu nego što je to stvarno iskustvo.

Također, istraživanje je bilo geografski ograničeno na studente iz Hrvatske, što ne omogućuje širu, globalniju perspektivu o radu u međunarodnim timovima i kulturnoj raznolikosti, te ne odražava realnu sliku o raznolikosti iskustava studenata iz drugih dijelova svijeta. Osim toga, činjenica da se anketa provodila online mogla je utjecati na angažman ispitanika, što je potencijalno rezultiralo manjim brojem odgovora ili površnim ispunjavanjem ankete, što dodatno smanjuje pouzdanost podataka. Ova metodološka ograničenja važno je uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata istraživanja.



## 8. Zaključak

Komunikacija unutar međunarodnih timova predstavlja složen izazov koji zahtijeva duboko razumijevanje različitih kulturnih normi i stilova komunikacije. Ono što se u jednoj kulturi može smatrati normom, u drugoj može biti neprikladno ili neprimjereno, što stvara razne prepreke za uspješnu međukulturalnu interakciju. Uz kulturne razlike, vremenska razlika također igra značajnu ulogu u otežavanju koordinacije i planiranja sastanaka. Rad u različitim vremenskim zonama dodatno povećava potrebu za efikasnim alatima i strategijama za održavanje jasne i redovite komunikacije.

Kvalitetan međunarodni menadžment postaje ključan u ovom kontekstu, jer uključuje uspješno upravljanje međunarodnim poslovnim timovima i operacijama organizacije. Uloga menadžera je ne samo planirati, organizirati i voditi, već i razumjeti složenost međunarodnog okruženja, prepoznati i rješavati specifične probleme koji proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno-kulturnih sustava. U početku razvoja virtualne ekonomije, vjerovalo se da informacijska i komunikacijska tehnologija izravno i linearno utječe na njezin rast i uspjeh. No, kasnija istraživanja su pokazala da ulaganje u informatičke resurse doprinosi razvoju virtualne ekonomije samo do određenog stupnja. Daljnji napredak ovisi o znanju i kompetencijama ljudskih resursa koji koriste tehnologiju za obavljanje specifičnih zadataka.

Kada se susrećemo s pripadnicima drugih kultura, često se pojavljuju barijere u komunikaciji, jer se ponašanje sugovornika može znatno razlikovati od našeg. Te barijere predstavljaju prepreke uspješnoj komunikaciji i stoga je prevladavanje komunikacijskih barijera u interkulturalnim okruženjima od ključne važnosti. Voditelji timova trebaju razviti interkulturalne kompetencije kako bi prepoznali i prevladali različite komunikacijske barijere. Obrazovanje o jeziku i kulturi, razvoj emocionalne inteligencije te usavršavanje pouzdanih digitalnih alata su bitni čimbenici u unaprjeđenju tih kompetencija. Uz to, voditelji timova trebaju svojim primjerom predvoditi promjene, dok svi članovi međunarodnih timova trebaju sudjelovati u procesu prevladavanja komunikacijskih barijera.

Timske aktivnosti mogu dovesti do konflikata iz različitih razloga, uključujući natjecanje za resurse, neslaganje oko ciljeva ili zadataka, lošu komunikaciju, borbu za moć i druge faktore. Iako konflikt često ima negativnu konotaciju, on ne mora nužno biti loš. Kulturni aspekti sukoba odnose se na način na koji kulturne razlike oblikuju percepciju, razumijevanje i rješavanje sukoba u međunarodnim poslovnim timovima. Kulturne razlike mogu značajno utjecati na načine komunikacije, izražavanje emocija, percepciju autoriteta, te preferencije za određene stilove rješavanja konflikata. Kulturni aspekti sukoba imaju značajan utjecaj na psihološko blagostanje, posebno kod pojedinaca s višekulturnim identitetom. Učinkovito

upravljanje konfliktima u međunarodnim poslovnim timovima mora uzeti u obzir kulturne razlike kako bi bilo učinkovito. To podrazumijeva prilagodbu stilova komunikacije, razumijevanje kulturnih preferencija i primjenu strategija koje promoviraju međukulturalnu harmoniju i suradnju.

Kulturološke razlike igraju ključnu ulogu u oblikovanju poslovnih praksi i odnosa na globalnoj razini. Razumijevanje tih razlika omogućuje međunarodnim timovima da prilagode svoje strategije, optimiziraju komunikaciju te postignu uspjeh u međunarodnim tržištima. Geert Hofstedeov model kulturnih dimenzija i Edward Hall model konteksta komunikacije nude okvir za razumijevanje kako kulturne dimenzije i komunikacijski kontekst utječu na međukulturalne interakcije. Hofstedeov model identificira dimenzije kao što su udaljenost od autoriteta, individualizam naspram kolektivismu, te neizvjesnost koja oblikuje poslovne prakse, dok Hallov model razlikuje visoki i niski kontekst komunikacije, pomažući razumijevanju načina na koji se informacije prenose i interpretiraju u različitim kulturama.

Istraživanje provedeno među studentima u Hrvatskoj pokazuje da su akademski motivirani za sudjelovanje u međunarodnim timovima, s malim problemima u vezi jezičnih barijera, kulturoloških nesporazuma i tehničkih poteškoća. Studenti stoga koriste strategije poput učenja osnovnih fraza na jeziku kolega, upotrebe jednostavnog jezika, vizualnih podataka i prevoditeljskih alata kako bi se olakšala komunikacija. Iako se ponekad suočavaju s problemima kao što su stereotipi i predrasude, različita očekivanja i radne navike, te donošenje odluka u grupi, većina njih prepoznaje velike prednosti rada u međunarodnim timovima, kao što su umrežavanje, bogatije iskustvo učenja, inovativnost i različite perspektive. Premda konflikti u radu međunarodnih timova nisu česti, studenti izražavaju želju za češćim sudjelovanjem u međunarodnim timovima u budućnosti.

U zaključku, uspjeh u međunarodnim timovima ne ovisi samo o tehničkim vještinama i znanju, već i o sposobnosti razumijevanja i prilagodbe različitim kulturnim normama i stilovima komunikacije. Razumijevanje i prevladavanje komunikacijskih barijera, učinkovito upravljanje konfliktima, te primjena interkulturalnih kompetencija ključni su za postizanje uspjeha u globalnom okruženju.

## Popis literature

- (1) Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Mason, OH, 398.
- (2) Alaminos, P., Alaminos-Fernández, A. F., & Alaminos, A. (2023). *Hofstede: The Value Structure in Forty European Societies. An exploratory approach based on Geert Hofstede's theory*. European Observatory on Social Trends. University of Alicante. Preuzeto 23.09.2024. s [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/138674/1/Schwartz\\_Ingles\\_2023.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/138674/1/Schwartz_Ingles_2023.pdf)
- (3) Albuali, M. (2021). *Effective Strategies for Managing Communication in a Project*. International Journal of Applied Industrial Engineering (IJAIE), 8(1), 1-6.
- (4) Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb. Školska knjiga.
- (5) Banović, M., & Miljković Krečar, I. (2014). *Analiza interne komunikacije virtualnih timova*. Ekonomika misao i praksa, 23(1), 193-212.
- (6) Bašić, G. (2017). *Multikulturalizam: Kako dalje?*. Institut društvenih nauka, Beograd. Preuzeto 23.09.2024. s <https://hrcak.srce.hr/file/291717>
- (7) Beamer, L., & Varner, I. (2011). *Intercultural Communication in the Global Workplace*. Boston: McGraw-Hill.
- (8) Bedeković, V. i Golub, D. (2011). *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*. Praktični menadžment, 2 (2), 57-63. Preuzeto 25.07.2024. s <https://hrcak.srce.hr/76453>
- (9) Begičević Ređep, N. (bez dat.). *Koji su uzroci konflikata u organizaciji?* Fakultet organizacije i informatike, Laboratorij za strateško planiranje i odlučivanje. Preuzeto 10.08.2024. s <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/koji-su-uzroci-konflikata-u-organizaciji>
- (10) Braslauskas, J. (2020). *Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects*. Creativity Studies 13(1):199-215
- (11) Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2020). *Managing multicultural teams*. In *Organizational collaboration* Harvard Business Review. Preuzeto 23.09.2024. s <https://shorturl.at/mh9ul>
- (12) Buble, M. (2009). *Međunarodni menadžment*, Zagreb, Lares plus d.o.o.

- (13) Čačić-Kumpes, J. (2004). *Multikulturalizam i interkulturalizam u suvremenom društvu*. Zagreb: Jasenski i Turk.
- (14) Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Univerzitet Singidunum. Univerzitet Singidunum, Beograd. Preuzeto 29.06.2024. s [https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=CtHk3BreMEgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=dobrijevi%C4%87,+G+\(2011\)Poslovno+komuniciranje+i+pregovaranje&ots=RzsJPlxf\\_1&sig=q7kl75CRuTLI5r2\\_9b6uzBY6nPY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=CtHk3BreMEgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=dobrijevi%C4%87,+G+(2011)Poslovno+komuniciranje+i+pregovaranje&ots=RzsJPlxf_1&sig=q7kl75CRuTLI5r2_9b6uzBY6nPY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- (15) Fox, R. (2006): *Poslovna komunikacija*. Pučko otvoreno učilište, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada.
- (16) Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. Praktični menadžment, 2 (2), 118-125. Preuzeto 25.07.2024. s <https://hrcak.srce.hr/76463>
- (17) Gašpar, M., Podrug, N., Aleksić, A. (2023). *The significance of cross-cultural barriers in organizational communication*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 11 (1), 235-246. <https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.13>
- (18) Glavočević, A. (bez dat.). *Prepreke u komunikaciji*. Attribution Non-Commercial (BY-NC). Preuzeto 02.08.2024. s <https://www.scribd.com/doc/114890879/Prepreke-u-komunikaciji>
- (19) Grosz, A. S., Jozsa, L., & Maung, S. (2023). *Cross-cultural negotiation conflicts: The Myanmar case*. International Review of Management and Marketing, 13(3), 1-8.
- (20) Grubišić, A. (2004). *Hi-kvadrat test i njegove primjene*. Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu. Preuzeto 15.09.2024. s [http://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani\\_Grubisic\\_hi\\_kvadrat.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani_Grubisic_hi_kvadrat.pdf)
- (21) Hadžialić, S. (2016). *Virus Balkanicus – Fascist Chauvinism: Montenegro Uber Alles and the Never-Ending Story*. Eurasia Review – A Journal of Analysis and News. Preuzeto 23.09.2024. s [https://www.academia.edu/36852800/SABAHUDIN\\_HAD%C5%BDIALI%C4%86\\_SO\\_UTH\\_EAST\\_EUROPE\\_AT\\_THE\\_EDGE\\_OF\\_CIVILIZATION\\_USA\\_2016\\_pdf](https://www.academia.edu/36852800/SABAHUDIN_HAD%C5%BDIALI%C4%86_SO_UTH_EAST_EUROPE_AT_THE_EDGE_OF_CIVILIZATION_USA_2016_pdf)
- (22) Hall, E. T. (1978). *Beyond Culture*. Anchor Books. Knopf Doubleday Publishing Group.
- (23) Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

- (24) Hofstede, G. (2007). *G. Hofstede: National Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- (25) Jeknić, R., (2011). *Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede*. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), 103-123. Preuzeto 25.08.2024. s <https://hrcak.srce.hr/66433>
- (26) Jurković, R., Mlinar, P. i Mlinar, D. (2021). *Analiza eksterne okoline kroz analizu nacionalnih kultura*. *Financije i pravo* Vol. 9, No. 2. Preuzeto 03.09.2024. s <https://hrcak.srce.hr/clanak/407630>
- (27) Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York, NY: PublicAffairs.
- (28) Mihailović, D., & Kovačević, I. (2008). *Business communications and characteristics of employed managers*. *Psihologija*, 41(2), 237-249.
- (29) Milanović, M. (2012). *Osnove kulturološke dimenzije po geert hofstede-u, na primjeru republike srbije*. Preuzeto 25.08.2024. s [https://www.researchgate.net/profile/Mirjana-Milovanovic/publication/320265253\\_OSNOVNE\\_KULTUROLOSKE\\_DIMENZIJE\\_PO\\_GEERT\\_HOFSTEDE-U\\_NA\\_PRIMJERU\\_REPUBLIKE\\_SRBIGE\\_GEERT\\_HOFSTEDE'S\\_BASIC\\_CULTURAL\\_DIMENSIONS\\_ON\\_EXAMPLE\\_OF\\_THE\\_REPUBLIC\\_OF\\_SERBIA/links/59d8c33eaca272e60966c08c/OSNOVNE-KULTUROLOSKE-DIMENZIJE-PO-GEERT-HOFSTEDE-U-NA-PRIMJERU-REPUBLIKE-SRBIGE-GEERT-HOFSTEDES-BASIC-CULTURAL-DIMENSIONS-ON-EXAMPLE-OF-THE-REPUBLIC-OF-SERBIA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mirjana-Milovanovic/publication/320265253_OSNOVNE_KULTUROLOSKE_DIMENZIJE_PO_GEERT_HOFSTEDE-U_NA_PRIMJERU_REPUBLIKE_SRBIGE_GEERT_HOFSTEDE'S_BASIC_CULTURAL_DIMENSIONS_ON_EXAMPLE_OF_THE_REPUBLIC_OF_SERBIA/links/59d8c33eaca272e60966c08c/OSNOVNE-KULTUROLOSKE-DIMENZIJE-PO-GEERT-HOFSTEDE-U-NA-PRIMJERU-REPUBLIKE-SRBIGE-GEERT-HOFSTEDES-BASIC-CULTURAL-DIMENSIONS-ON-EXAMPLE-OF-THE-REPUBLIC-OF-SERBIA.pdf)
- (30) Mitić, A. (2021). *Timski rad menadžera u kompanijama. Pravo, ekonomija i menadžment u suvremenim uslovima*. LEMiMA 2021, 445.
- (31) Mojić, D. (2007). *Organizacije i nacionalna kultura*. *Sociologija*, 49(4), 347-368. Preuzeto 29.06.2024. s <https://reff.f.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/702/699.pdf?sequence=1>
- (32) Nam, C. S., Lyons, J. B., Hwang, H. S., & Kim, S. (2009). *The process of team communication in multicultural contexts: An empirical study using Bales' interaction process analysis (IPA)*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(5), 771-782.
- (33) Pavlek, M. (2014.). *Komunikacija u lokalnoj zajednici (primjer Koprivnice)*. In *medias res*, 3 (5), 692-705. Preuzeto 23.09.2024. s <https://hrcak.srce.hr/127200>
- (34) Rahim, H. F., Mooren, T. T., van den Brink, F., Knipscheer, J. W., & Boelen, P. A. (2021). *Cultural identity conflict and psychological well-being in bicultural young*

adults: do self-concept clarity and self-esteem matter?. *The Journal of nervous and mental disease*, 209(7), 525-532.

- (35) Rasmussen, L., Smith, J., & Sieck, W. R. (2006). *Effects of Cultural Reconciliation Procedure on Multinational Collaborative Decision Making*. In *Proceedings of Group Decision and Negotiation Conference*, Montreal, Canada.
- (36) Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- (37) Sikavica, P. i sur. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Informator, Zagreb.
- (38) Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). *Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups*. *Journal of International Business Studies*. 41, 690-709. Preuzet 23.09.2024. s [https://www.researchgate.net/publication/46526123\\_Unraveling\\_the\\_effects\\_of\\_cultural\\_diversity\\_in\\_teams\\_A\\_meta-analysis\\_of\\_research\\_on\\_multicultural\\_work\\_groups](https://www.researchgate.net/publication/46526123_Unraveling_the_effects_of_cultural_diversity_in_teams_A_meta-analysis_of_research_on_multicultural_work_groups)
- (39) Stubbe, D. E. (2020). *Practicing cultural competence and cultural humility in the care of diverse patients*. *Focus*, 18(1), 49-51.
- (40) Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill/Nicolas Brealey Publishing, London.
- (41) Tung, R. L. (2008). *The Cross-Cultural Management Framework: Implications for Managing Conflicts*. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 495-505.
- (42) Žemojtel-Piotrowska, M., & Piotrowski, J. (2023). *Hofstede's cultural dimensions theory*. In *Encyclopedia of Sexual Psychology and Behavior* (pp. 1-4). Cham: Springer International Publishing.
- (43) Zheng, S., Yan, M., Liang, Y., Chen, Y., Wei, Q., Li, S. (2024). Understanding the positive and negative effects of team virtuality: A theoretical review and research agenda, *Human Resource Management Review*, Volume 34, Issue 2, 101013, ISSN 1053-4822.
- (44) Žitinski, M. (2010). *Kultura poslovnog komuniciranja*. Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik. Preuzeto 17.08.2024. s <https://www.unidu.hr/wp-content/uploads/2020/05/Kultura-poslovnog-komuniciranja.pdf>

## Popis slika

Slika 1 Prostorne zone prema E. Hallu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema Pease i Pease, 2006). .....	15
--	----

## Popis tablica

Tablica 1. Opažene i očekivane frekvencije (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	49
Tablica 2. Podaci za izračun Hi kvadrata i rezultat (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	50
Tablica 3. Opažene i očekivane frekvencije (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	50
Tablica 4. Podaci za izračun Hi kvadrata i rezultat (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	51
Tablica 5. Frekvencijska tablica (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	52
Tablica 6. Frekvencijska tablica (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	52
Tablica 7. Izračun standardne pogreške (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	53
Tablica 8. F-test (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)....	55
Tablica 9. T-test (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju)....	56



## Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	21
Grafikon 2. Dob ispitanika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	22
Grafikon 3. Fakultet na kojem studiraju (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	23
Grafikon 4. Godina studiranja ispitanika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	24
Grafikon 5. Razlozi sudjelovanja u međunarodnom timu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	25
Grafikon 6. Jezične barijere (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	28
Grafikon 7. Razlike u komunikacijskom stilu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	29
Grafikon 8. Kulturološki nesporazumi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	29
Grafikon 9. Tehničke poteškoće (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	30
Grafikon 10. Učenje osnovnih fraza na jeziku kolega (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	31
Grafikon 11. Korištenje jednostavnog jezika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	31
Grafikon 12. Korištenje vizualnih podataka (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	32
Grafikon 13. Korištenje prevoditeljskih alata (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	32
Grafikon 14. Učestalost suočavanja s problemima u komunikaciji zbog komunikacijskih barijera (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	33
Grafikon 15. Različite perspektive (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	34
Grafikon 16. Inovativnost (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	35
Grafikon 17. Bogatije iskustvo učenja (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	35
Grafikon 18. Umrežavanje (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	36
Grafikon 19. Kulturološke razlike (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	37
Grafikon 20. Stereotipi i predrasude (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	37
Grafikon 21. Različita očekivanja i radne navike (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	38
Grafikon 22. Donošenje odluka (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	38
Grafikon 23. Primjeri izazova u radu međunarodnih timova (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	40

Grafikon 24. Kulturološki nesporazumi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	41
Grafikon 25. Različiti pristupi radu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	42
Grafikon 26. Komunikacijski problemi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	43
Grafikon 27. Osobne razlike (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	43
Grafikon 28. Stupanj učestalosti konflikata u međunarodnom timu (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	44
Grafikon 29. Otvoreni razgovor (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	45
Grafikon 30. Korištenje vanjskog savjetnika (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	46
Grafikon 31. Edukacija o međunarodnoj kulturi (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju).....	46
Grafikon 32. Primjeri uzroka konflikta u radu međunarodnih timova (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	47
Grafikon 33. Voljnost rada u međunarodnim timovima u budućnosti (Izvor: Vlastita izrada autorice prema provedenom istraživanju) .....	48