

Прегледни рад
УДК: 005.73:005.57
316.7:159.925
doi: 10.5937/zrffp52-33922

ЗНАЧАЈ ИНТЕРКУЛТУРАЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ

Наташа М. БАКИЋ МИРИЋ¹

Днита В. ЈАНКОВИЋ²

Универзитет у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици
Филозофски факултет
Катедра за енглески језик и књижевност

Давронжон ЂРКИНОВИЧ ГАИПОВ³

Универзитет „Сулејман Демирел“, Длмати, Казахстан
Факултет за стране језике

¹ natasa.bakic.miric@pr.ac.rs

² anita.jankovic@pr.ac.rs

³ davran.gaipov@sdu.edu.kz

Рад примљен: 13. 9. 2021.
Рад прихваћен: 28. 11. 2022.

ЗНАЧАЈ ИНТЕРКУЛТУРАЛНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У САВРЕМЕНОМ ПОСЛОВАЊУ⁴

Кључне речи:
пословање;
интеркултурална
комуникација;
култура;
димензије културе.

Сажетак. Један од главних циљева модерног пословања је промоција контаката међу људима која подразумева потребу за познавањем и разумевањем других култура. Стога су на данашњем глобализованом тржишту интеркултурални тимски рад и сарадња од суштинског значаја за успех пословања. Међутим, интеркултурална сарадња није нимало једноставна, будући да многи проблеми настају у раду и/или животу у страном окружењу јер је комуникација условљена познавањем различитих култура. Користећи Хофстедове и Томпенарсове моделе димензија културе, овај рад ће анализирати утицај културе на пословну интеркултуралну комуникацију као и културолошке разлике које се, иако на први поглед изгледају као универзалне, заправо, у великој мери разликују и тиме утичу на пословање.

⁴ Ово истраживање подржало је Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (Уговор бр. 451-03-68/2022-14/200184).

Увод

У прошлости се култура, између осталог, сматрала фактором раздвајања људи уместо спајања. Нажалост, ово мишљење се до данас није много променило, што показују актуелни догађаји у свету који су главни показатељ да је познавање основних правила за успешну интеркултуралну комуникацију још увек недовољно и да се не сме потценити. Можемо слободно рећи да, упркос свим позитивним глобалним променама које укључују и експанзију мултинационалних компанија, људи још увек недовољно разумеју једни друге у интеркултуралним интеракцијама зато што перципирају исте ствари различито. Да би се избегли конфликти, настали као последица међусобног неразумевања, потребно је успоставити сарадњу, односно, прилагодити се и/или разумети различите перцепције и погледе на свет, јер су најуспешније управо оне културе које су прихватиле неопходне промене, одрживо ресурсно конципирале и развиле пријатељске односе са суседима упркос конфликтима из прошлости (Hofstede et al., 2010).

Као што рибе у води нису свесне воде, тако људи нису свесни културолошких правила која диктирају обрасце интеркултуралне интеракције и комуникације, а то значи да интеркултурално разумевање захтева да се правила културе поштују и да се науче оквири не само за разумевање других култура већ и сопствене културе. Ово није нимало лако, јер, што је већа (психолошка) дистанца између двеју култура, то је интеркултурално разумевање теже.

У пословном свету, познавање различитих култура и интеркултурална компетенција представљају суштинске вредности сваке велике мултинационалне корпорације. Разумевање комуникације између људи који долазе из различитих култура, укључујући и матичну културу, утиче на интеркултуралну компетенцију, али и на успех у пословању. Због тога, глобализацијом пословања, интересовање за интеркултуралну комуникацију постаје све веће. За пословне људе и менаџере, компетенција успешне интеракције са људима из другачије културе од пресудног је значаја за успех пословања. Дакле, да би се људи разумели у интеркултуралној пословној

комуникацији, неопходно је упознати се са разликама у култури, односно, са различитим системима вредности сваке културе (Gibson, 2002).

*Хофстедове димензије (националних) култура
и Томјенарсов модел културолошких димензија
и њихов значај за модерно њословање*

Култура се најједноставније може дефинисати као скуп заједничких образаца који идентификују припаднике једне културолошке групе, а који их у исто време разликују од других културолошких група. Ово иде у прилог Хофстедовој (Hofstede et al., 2002) дефиницији по којој је култура „софтвер ума“, тј. колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе и/или целе групе од друге. Он сматра да култура одређује јединственост групе на исти начин на који личност одређује јединственост појединца, и да се термин „култура“ може применити на било коју групу или категорију, и то: пословну организацију, професију, старосну групу, род или породицу. Другим речима, Хофстедова класификација националних култура у димензије заправо представља разумевање разлика у културама које утичу на пословање.

Хофстед је још почетком седамдесетих година прошлог века, током свог истраживања о културама, издвојио четири димензије за дефинисање култура широм света. Затим је у истраживању из 2000. године, Минков додао пету димензију (дугорочна/краткорочна оријентација), док је након истраживања које су урадили Хофстед и сарадници 2010. године (Hofstede et al., 2010) додата и шеста димензија (задовољство/уздржаност).

Дакле, у шест димензија култура спадају индивидуализам/колективизам, дистанца моћи, избегавање неизвесности, маскулинитет/феминитет, дугорочна/краткорочна оријентација и задовољство/уздржаност које, као што је већ речено, имају снажан утицај на многе сфере живота укључујући и пословање (графикон 1).

Графикон 1. Хофстедове димензије националних култура



1. *Дистанца моћи* (енгл. *Power Distance*). Ова димензија дефинише се као степен у којем мање моћни чланови институција и организација унутар неке земље очекују и прихватају да се моћ дистрибуира неједнако. Овде се културе сврставају у културе велике удаљености моћи и ниске удаљености моћи. Културе које спадају у културе ниске удаљености моћи су Немачка, скандинавске земље, САД, Нови Зеланд, Аустралија и Швајцарска. У културе велике удаљености моћи спадају Кина, Јапан, Кореја, Вијетнам, Грчка и Саудијска Арабија. Што се Србије и Казахстана тиче, обе земље имају висок резултат у овој димензији (оцена 86 и 88), а то значи да људи прихватају хијерархијски поредак у коме свако има своје место које не захтева додатно образложење. Хијерархија у организацији одражава инхерентне неједнакости, централизација је популарна, подређени очекују да им се каже шта да раде, а идеалан шеф је доброћудни аутократа.

2. *Индивидуализам/колективизам* (енгл. *Individualism/Collectivism*). У индивидуалистичким друштвима људи воде рачуна само о себи и својој ближој породици. У колективистичким друштвима људи припадају „групам“ о којима се брину у замену за лојалност. Културе које спадају у индивидуалистичке су САД, Аустралија, Велика Британија, Канада, Холандија, Нови Зеланд, Белгија и Данска, док су Колумбија, Венецуела, Пакистан, Перу, Тајван, Тајланд, Сингапур, Чиле, Хонгконг, Италија, Грчка и Шпанија колективистичке културе. У колективистичкој култури лојалност је најважнија и превазилази већину других друштвених правила и прописа. Друштво негује јаке односе у којима свако преузима одговорност

за чланове своје групе. У колективистичким друштвима увреда доводи до срамоте и губитка образа, односи послодавац/запослени доживљавају се као породичне везе, одлуке о запошљавању и напредовању узимају у обзир запослене у групи, а управљање подразумева управљање групама. Србија и Казахстан, са ниским резултатом (25 и 22), сматрају се колективистичким друштвима. Ово се манифестује у блиској дугорочној посвећености групи, било да се ради о породици, широј породици или односима са другима.

3. *Маскулинићeић/феминићeић* (енгл. *Masculinity/Femininity*). Висока оцена у димензији маскулинитета указује на то да је друштво вођено конкуренцијом, постигнућима и успехом, а успех дефинише најбољи, док се систем вредности, који почиње да се учи још у школи, практикује цео живот. У земље маскулинитета спадају Словачка, Јапан, Мађарска, Аустрија и Венецуела. Низак резултат у димензији феминитета указује на то да су доминантне вредности у друштву брига за друге и квалитет живота. У културама феминитета фокус је на „раду да би се живело“, менаџери теже консензусу, људи цене једнакост, солидарност и квалитет у свом радном веку. Сукоби се решавају компромисом и преговорима. Слободно време и флексибилност се веома цене, фокус је на благостању, а статус се не приказује. У ове културе спадају Шведска, Норвешка, Холандија, Данска, Финска, Чиле, Португал и Тајланд. Србија и Казахстан су у овој димензији оствариле 43 и 50 поена и сматрају се културама релативног феминитета.

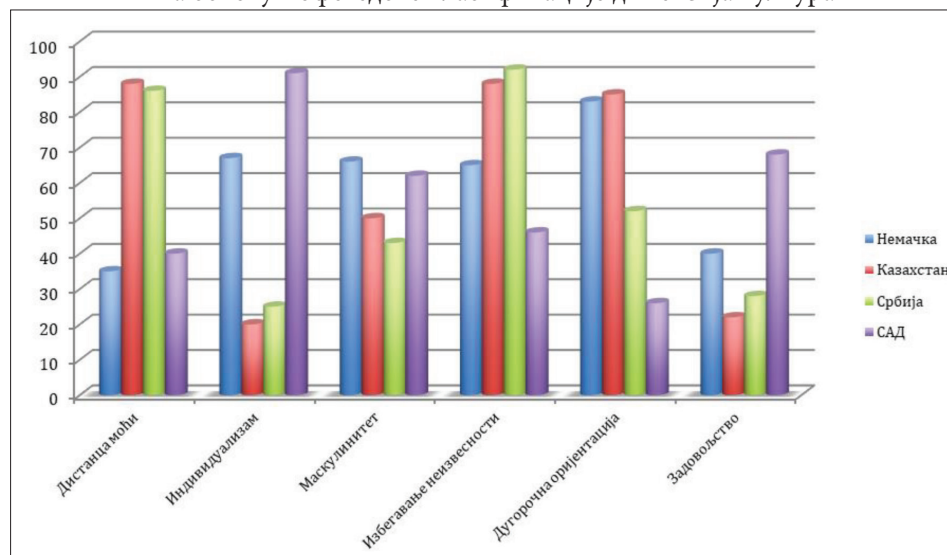
4. *Избећавање неизвесности* (енгл. *Uncertainty Avoidance*). Избећавање неизвесности је степен у којем се припадници неке културе осећају угроженим због двосмислених или непознатих ситуација. Хофстед је овде класификовао културе у две групе: културе високог и ниског избегавања неизвесности. Земље које показују високо избегавање неизвесности придржавају се ригидних кодекса веровања и понашања и нетолерантне су према неуобичајеном понашању и идејама. У овим културама постоји потреба за правилима (чак и ако се чини да правила никада не функционишу); време је новац, људи имају унутрашњу потребу да буду заузети и напорно раде, прецизност и тачност су норма, могу се одупирати иновацијама, док је сигурност важан елемент за мотивацију појединца. Културе високог избегавања неизвесности су Грчка, Португал, Белгија, Аргентина, Чиле, Перу, Шпанија, Француска и Јапан, док су Данска, Норвешка, Шведска, Финска, Ирска, Велика Британија, Холандија, Филипини и САД културе које имају ниско избегавање неизвесности. Интересантно је да Србија и Казахстан у овој димензији имају 92 и 88 поена и стога имају висок ниво избегавања неизвесности.

5. *Дујорочна/крајкорочна оријентација* (енгл. *Long-Term Orientation/Short-Term Orientation*). Ова димензија показује однос друштва према времену, односно, према прошлости, садашњости и будућности. На пример, културе краткорочне оријентације, које имају ниску оцену у овој

димензији, преокупиране су прошлошћу и садашњошћу (Источна Азија, Тајван, Јапан), док су културе дугорочне оријентације усредсређене на будућност (англоамеричке земље, Африка и Латинска Америка). Са средњим резултатом – 52, Србија нема јасну предност у овој димензији мада би се на основу понашања групе могло закључити да спада у културе краткорочне оријентације. С друге стране, Казахстан са резултатом 85 у овој димензији спада у културе дугорочне оријентације.

6. *Задовољство/уздржаност* (енгл. *Indulgence/Restraint*). Ова димензија дефинише се као степен у којем људи покушавају да контролишу своје жеље и импULSE на основу начина на који су одгајани. Друштва са ниским резултатом у овој димензији имају тенденцију цинизма и песимизма (Естонија, Украјина, Грчка, Казахстан, Пакистан, Египат). Такође, за разлику од друштава задовољства (Шведска, Финска, Француска, Мексико, Венецуела), уздржана друштва не стављају велики нагласак на слободно време и контролишу задовољење својих жеља. Људи ове оријентације имају перцепцију да су њихови поступци ограничени друштвеним нормама и сматрају да је угађање донекле погрешно. Низак резултат у овој димензији указује на то да српска култура са резултатом 28 и казахстанска са резултатом 22 спадају у културе суздржаности. Поређења ради, на графикону 2 приказане су разлике у културолошким димензијама између немачке, казахстанске, српске и америчке културе на основу Хофстедове класификације културолошких димензија:

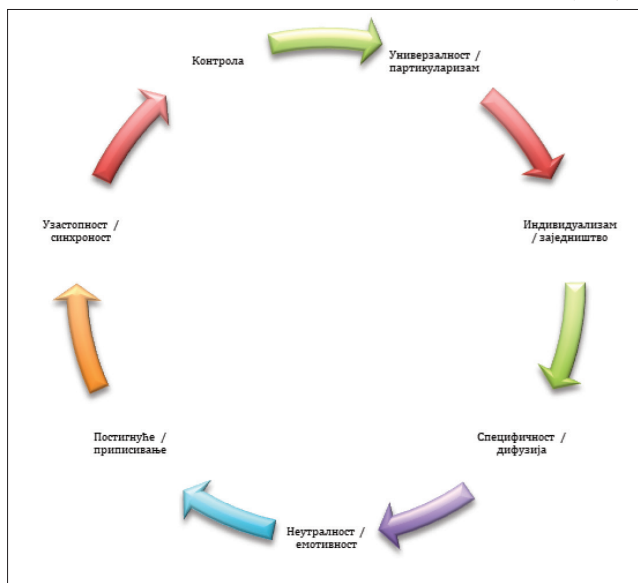
Графикон 2. Разлика између немачке, казахстанске, српске и америчке културе на основу Хофстедове класификације димензија култура



Други познати модел културолошких димензија (графикон 3) јесте Томпенарсов модел седам димензија културе (Tompenaars & Woolliams, 2003), који чине:

- универзалност/партикуларизам;
- индивидуализам/заједништво;
- специфичност/дифузија;
- неутралност/емотивност;
- постигнуће/приписивање;
- узастопност/синхроност;
- унутрашња/спољашња контрола.

Графикон 3. Томпенарсов модел седам димензија културе



1. *Универзалност/партикуларизам* (енгл. *Universalism vs. Particularism*). Културе засноване на универзалности покушавају да третирају све на исти начин, чак и пријатеље или вољене особе. Фокус је више на правилима него на односу међу људима. Универзалне културе укључују Канаду, САД, Велику Британију и Аустралију. У пословању са индивидуалистичким културама требало би одржати дата обећања, бити доследан и објаснити зашто је донесена одређена одлука. С друге стране, културе засноване на партикуларизму сматраће да су односи важнији од правила која се мењају за чланове породице, блиске пријатеље или важне људе. Ове културе укључују Латинску Америку, Кореју, Србију, Казахстан, Кину и Русију и у пословању са партикуларистичким културама требало би инвестирати у изградњу односа, поштовати односе при доношењу одлука и поштовати правила.

2. *Индивидуализам/заједништво* (енгл. *Individualism vs. Communitarianism*). Индивидуалистичке културе верују да су исходи резултат избора. У овим културама доносиоци одлука доносе брзе одлуке и не морају се консултовати са другима да би то учинили. Сваки појединац одговоран је за своју срећу и испуњење. Индивидуалистичке културе укључују Канаду, САД, Велику Британију и Аустралију. У пословању са индивидуалистичким културама требало би наградити и похвалити појединца и њен/његов учинак, охрабрити иницијативу и ускладити потребе појединца са потребама организације. С друге стране, културе засноване на заједништву организују се у групе у којима постоји јак осећај лојалности и верују да је квалитет живота бољи када људи помажу једни другима. Доношење одлука је спорије јер сви дају допринос одлуци. Појединци се ретко одлучују на промену посла због велике лојалности групи. Награде добија група, а не појединац. Колективне културе укључују Јапан, већи део Африке, Кину, Казахстан, Србију и земље Латинске Америке и у пословању са културама заједништва требало би укључити цео тим у доношење одлука, наградити и похвалити групу за успех, али и допринос појединца насамом.

3. *Неујтралност/емоционалност* (енгл. *Neutral vs. Emotional*). У неутралним културама људи не показују и не деле своје емоције са другима. Појединац, наравно, осећа емоције, али их држи под контролом, те због тога припадници неутралних култура делују хладно и дистанцирано. Неутралне културе укључују Немачку, Холандију и Велику Британију и пословање у овим културама строго је пословно. То подразумева контролу невербалне комуникације која прати вербалну комуникацију, „читање између редова“ јер се емоције не показују, необавезан разговор дозвољен је у почетку након чега се учесници фокусирају на тему пословног састанка. С друге стране, у емотивним културама људи имају тенденцију да показују емоције, чак и на радном месту, и то се сматра нормалним. У ове културе спадају Италија, Шпанија, Грчка, Србија, Казахстан и Латинска Америка и са њима је најлакше пословати уколико се користе емоције за саопштавање жељених циљева у пословању или уколико се показују емоције како би се ојачали односи на радном месту, а уз то бирају се ситуације у којима ће емоције доћи до изражаја.

4. *Специфичност/дифузија* (енгл. *Specific vs. Diffuse*). У култури специфичности људи имају тенденцију да одвоје свој приватни живот од посла, фокусирани су на распоред и циљ који желе да постигну и директни су у комуникацији. У ове културе спадају Немачка, САД, Велика Британија и Холандија и са њима је лако пословати уколико се држите установљеног распореда и сатнице на састанцима као и циљева које желите да постигнете. У дифузној култури људи имају тенденцију да свој лични и пословни живот виде као међусобно повезане и верују да се циљеви могу боље постићи када имају јаке везе које им могу помоћи да те циљеве остваре.

У овим културама се колеге друже ван посла. Њени припадници су љубазни и више поштују године, статус и порекло. Примери дифузних култура укључују Кину, Индију, Србију, Казахстан, Италију, Грчку, Аргентину и Шпанију. Са овим културама најлакше је пословати уколико се изгради пословни однос пре него што се поставе циљеви, колеге се позивају на окупљања ван посла којима морају да присуствују, а на којима се разговара и о послу и о приватном животу.

5. *Посјтййинуће/йриуисивање* (енгл. *Achievement vs. Ascription*). У култури постигнућа статус се стиче знањем или вештином, док звања (менадер, директор, потпредседник, извршни директор) показују знање и вештине. Свако може оспорити донесену одлуку ако има логичан аргумент. Примери култура постигнућа укључују САД, Велику Британију, Немачку и Скандинавију и са овим културама пословање се заснива на похвалама појединца пред колегама истог ранга, награде се уручују за индивидуалне успехе и избегава се коришћење титула. У култури приписивања статус се стиче на основу друштвеног статуса, образовања или година и у овим културама поштовање се добија посвећеношћу организацији, а не способностима, док ће одлуку оспорити само неко са вишим овлашћењима. Примери култура приписивања укључују Јапан, Италију, Грчку, Казахстан, Србију и Француску. Са овим културама пословање је условљено коришћењем титула, обраћањем пажње на исказивање поштовања према надређеном чије се одлуке врло ретко или никада не оспоравају, а када до тога дође бирају се погодан тренутак и речи.

6. *Узастойностй/синхроностй* (енгл. *Sequential vs. Synchronic*). У узастопној култури време је веома важно и људи воле да се пројекти завршавају у фазама. Време је новац, па је важно да се свака фаза у послу заврши на време, док се кашњење на састанке сматра непристојним. Примери узастопних култура укључују САД, Велику Британију и Немачку, којима је у пословању најважније држати се рокова и обавеза, њихових испуњења и тачности. У синхроној временској култури људи виде прошлост, садашњост и будућност као међусобно повезане. Због тога људи раде неколико ствари одједном, јер је време заменљиво, што доводи до флексибилности у планирању и роковима. Овим се објашњава зашто је тачност мање важна. Примери синхроних временских култура укључују Италију, Србију, Казахстан, Грчку, Индију и Мексико, а пословање са овим културама своди се на одређену аутономију у оквиру распореда и рокова који се морају испоштовати, али и могућност кашњења на састанке.

7. *Унутйрашња/сйољашња контырола* (енгл. *Internal vs. External Control*). У култури унутрашње контроле људи верују да могу да контролишу окружење како би постигли циљеве. Фокус је на себи, свом тиму и својој организацији. Постигнуће је веома важно у овим културама и наметање

је прихватљиво. Примери култура унутрашње контроле укључују САД, Велику Британију и Аустралију. Са овим културама послује се тако што се дозвољава људима да сами поставе (у разумној мери) планове развоја, постављају се јасни циљеви и конструктивна критика је дозвољена. У културама спољашње контроле, људи верују да морају радити са људима у свом окружењу да би постигли циљеве и у овим културама победа није толико важна као одржавање јаких веза које су и главни фокус и у пословању и на радном месту. Примери култура спољног усмеравања укључују Кину, Србију, Казахстан, Грчку, Италију, Русију и Саудијску Арабију и са њима се послује тако што се дају повратне информације уместо постављања циљева и тако што аутономија дозвољава да се користе познанства за постизање резултата.

Уколико анализирамо оба модела димензија култура, стиче се утисак да је Томпенарсов систем усредсређенији на оно шта људи заправо мисле и шта виде, говори о логичкој организацији пословања и начину њиховог понашања (специфичност/дифузија, унутрашња/спољна контрола, универзализам/партикуларизам) и односима (индивидуализам/заједништво, постигнуће/приписивања, неутралност/емотивност), што може да доведе до јачања предрасуда и стереотипа. Хофстед, с друге стране, описује вредности, уверења и погледе на свет које људи имају и који утичу на њихово понашање. Разлика између ова два модела је у томе што се Томпенарсово истраживање култура заснива на површинском истраживању културе и појединца у оквиру те културе, показујући избор и начин на који се радње планирају и воде, док Хофстед покушава да уђе у врло дубоке слојеве културе и тиме омогућава да се предвиди понашање људи које је засновано на познавању невидљивих аспеката културе (веровања, правила, уверења, итд.), који су заправо од суштинске важности за разумевање култура.

Ако боље погледамо поређење димензија култура, можемо приметити и сличности између две теорије. Једна од њих је сличност између Хофстедових појмова колективизма/индивидуализма и Томпенарсовог заједништва/индивидуализма. Такође, постоји одређени степен сличности у Хофстедовом индексу удаљености моћи и Томпенарсовом постигнућу/приписивању, при чему први аутор вреднује прихваћени степен погледа на живот људи из различитог социјалног миљеа и разлику у њиховим секундарним карактеристикама, док други аутор мери мотивацију запослених за напредовање. Интересантно је споменути да Варнер и Бимер (Varner & Beamer, 2010) сматрају да нема никакве разлике који се параметри користе у анализи култура док други аутори попут Чејнија и Мартина (Chaney & Martin, 2012) сматрају да би оба индекса требало користити заједно у анализи култура јер се међусобно допуњују. И поред тога, из анализе оба модела, може се закључити да већи утицај на пословање имају Хофстедове

димензије националних култура јер заправо оне обликују сваког појединца или групу, што пред пословне људе и менаџмент ставља захтеван задатак креирања пословног окружења које је прилагођено другачијим културолошким вредностима страних партнера и/или запослених.

Интeркултурална комуникација у њословању

Интeркултурална комуникација у пословању је много више од комуникације између пословних људи из различитих земаља јер се не односи само на процес комуникације већ и на разлике које постоје у културолошким матрицама понашања у националним културама које утичу на пословање. Другим речима, у пословној интeркултуралној комуникацији често се може догодити да домаћин поступа по протоколу и етикецији који су својствени правилима понашања националне културе, при чему га страни пословни партнер не разуме на прави начин. Када до тога дође могу настати проблеми у пословању и прекид пословног односа на нивоу компаније. Да би се избегао овај сценарио потребно је и знати да је интeркултурална комуникација подједнако важна и током разговора телефоном, путем е-поште или текстуалних порука, неговања односа са пословним партнерима као и због побољшања интерне комуникације унутар мултинационалног тима у организацији (Chaney & Martin, 2012). Стога, да би се пословни партнери разумели на прави начин у пословној интeркултуралној комуникацији, неопходно је упознати се са културолошком различитостима.

Како наводе Варнер и Бимер (Varner & Beamer, 2010), опште је познато да пословни људи и глобални менаџери разумеју једноставан процес комуникације (пошиљалац, порука, прималац, повратна информација), али је овај процес знатно сложенији у интeркултуралним интеракцијама када су оба интерлокутора из различитих култура. По овим ауторима, потенцијалне препреке за ефикасну интeркултуралну комуникацију укључују:

- 1) културолошки оквир (како појединац дефинише себе, друге и свет);
- 2) етноцентризам (вредновање друге културе на основу изворне културе);
- 3) претпоставка о сличностима уместо о разликама (приписивање матрице понашања националне културе другим културама);
- 4) стереотипи (генерализације о другим културолошким групама);
- 5) невербална комуникација (кинезика, хронемија, проксемија, хаптика, окулезика, парајезик и тишина су културолошки специфични).

По Самовару и др. (Samovar et al., 2017) и Лустигу и Костеру (Lustig & Koester, 2018), ширење глобалног пословања приморава пословне људе да преиспитају своје ставове, стереотипе и предрасуде и припреме се за комуникацију са пословним људима из различитих култура. У том процесу

узајамно прихватљиве смернице за пословање, по горенаведеним ауторима, у интеркултуралним интеракцијама подразумевају следеће:

1. Културолошку едукацију, која олакшава развој знања и вештина и тако омогућава појединцу да извршава разне задатке и активности у пословању.

2. Постављање питања. Идиоматске фразе, брзи говор, акценти и други аспекти језика и културе могу бити нејасни током комуникације. Због тога је неопходно постављати питања и пажљиво саслушати одговоре да би се отклониле све нејасноће.

3. Грешке. Потпуно је прихватљиво правити грешке с времена на време јер интеркултурална комуникација не може бити савршена. Културолошке грешке треба искористити као прилику за учење јер се једино тако интеркултурална комуникација може усавршити.

4. Активно слушање. Активно слушање не значи само слушање онога шта неко други говори већ давање пуне пажње говорнику, размишљање о томе шта говори и разумевање. Активно слушање је кључни део интеркултуралне комуникације у пословним преговорима.

5. Невербална комуникација. Кинезика, хронемија, проксемија, хаптика, окулезика, парајезик и тишина разликују се од културе до културе и на њих се посебно мора обратити пажња током комуникације.

6. Емпатија, стрпљење и разумевање. Разумевање другачијих погледа на свет и поштовање разлика међу културама као и начина комуникације у истим захтева пуно стрпљења, разумевања и емпатије. Све предрасуде, претпоставке и стереотипи морају се оставити по страни да би интеркултурална комуникација била успешна а посао склопљен.

Културолошке специфичности у пословању

У последњих неколико година, у мултинационалним компанијама и интернационалном пословању посебно се наглашава термин „интеркултурални менаџмент“. Ова врста менаџмента бави се правилном интеракцијом припадника различитих култура приликом комуникације, а ради успостављања успешне сарадње (Varner & Veamer, 2010). Како пословни успех зависи, пре свега, од прилагодљивости и отворености према различитим културама, културолошке специфичности у заказивању састанака, етикецији, поклонима и ресторанском бонтону постале су суштински део сваког интернационалног пословања.

Заказивање састајанака

Приликом планирања првог састанка са страним партнерима увек се мора узети у обзир да већина култура има јединствен распоред државних и верских празника који се мора поштовати јер се тиме показује поштовање према другим културама. Културолошки адекватан први пословни контакт и најавна сарадња кључни су фактори у пословању са другом културом. На пример, у већем делу Латинске Америке и Мексика сви пословни састанци морају бити заказани најмање месец дана унапред путем е-поште или телефона и верификовани недељу дана пре састанка. У овим земљама (као и у Египту и Африци) требало би ангажовати локалног посредника који има добре контакте/везе у компанији. У Кини је пословање без тога немогуће из разлога што су у кинеској култури међуљудски односи (кин. *guanqi*) јако важни и морају се градити како у породици, са пријатељима, тако и са пословним партнерима. За пословање у Саудијској Арабији потребан је спонзор који ће деловати као посредник и који ће заказивати састанке. У Италији и Грчкој контакти који представљају пословне partnере јако су важни уз напомену да у Италији, чак и са посредником, све мора бити написано на италијанском језику, док се у Грчкој контакт може успоставити и на енглеском језику (Neuliep, 2018).

Када се послује у Немачкој, све мора бити испланирано унапред и састанци се заказују најмање две до три недеље унапред, што важи и за телефонске разговоре јер пословни људи немају времена за губљење. Састанци се заказују и одржавају између 11 и 13 часова и 15 и 17 часова и пожељно је избегавати период од 13 до 15 часова јер је то време за паузу за ручак. Такође, треба имати у виду празничне месеце, јул, август и децембар, и све регионалне фестивале. Штавише, када послујете у Немачкој, морате бити свесни компартиментализације (тј. тенденцију да се све дели у независне целине), која се види у многим областима живота и пословања, посебно у погледу приватности. Немци су веома приватни и формални људи и њихова очекивања у послу су иста. На пример, већина немачких менаџера изолује се у своје канцеларије иза затворених врата што је у супротности са политиком отворених врата код америчких менаџера, који такво понашање сматрају непристојним. Врата су важан културолошки симбол јер служе као штит између појединца и непознатих људи и на затворена врата увек треба покуцати. Штавише, затворена врата подржавају концепт приватности, границе између људи, и елиминишу могућност прислушкивања, случајних прекида, што се не односи на пословање у Аргентини где би требало очекивати честе прекиде, уласке у канцеларије без куцања, телефонске позиве током пословних састанака што се у Европи и САД сматра некултурним.

Етикеција

Након што се договори састанак и одреди датум, важно је упознати се са пословном етикецијом културе домаћина која подразумева поздрављање, ословљавање и титулирање. Американци су неформални и непосредни током пословних састанака и мушкарци и жене се рукују на почетку и по завршетку састанка. Обраћање именом је пракса током састанака осим за старије особе и/или у изузетно формалним ситуацијама. Овакве врсте поздрава, типичне за Американце и Канађане, неуобичајене су у многим другим културама и сматрају се неприкладним за пословно окружење. На пример, у Саудијској Арабији поздрави укључују много руковања. За разлику од других земаља, Саудијке су ретко присутне на пословним састанцима, док током упознавања није прикладно руковати се са њима. Титуле су врло важне за Саудијце и увек се користе на састанцима. Визиткарте се размењују и штампају на арапском и енглеском језику. Требало би споменути да се код Американаца визиткарте размењују искључиво у пословном окружењу, али ретко током друштвених окупљања, што рецимо није случај у Италији и Грчкој (Chaney & Martin, 2012). Немци су по питању етикеције врло формални. На послу и у пословним односима они су апсолутно посвећени детаљима и прецизности и од пословних партнера очекују да буду добро припремљени и информисани. Немци стављају акценат на детаље и бројке и очекују квантитативне извештаје. Интеракције између пословних партнера су резервисане и формализоване, док је неформални разговор дозвољен само накратко и то на самом почетку састанка јер фокус мора да буде на послу. Немци придају значај титулирању и увек ће пословног партнера ословљавати према одговарајућој титули. С друге стране, Италијани сваког колегу који има високу позицију у компанији или пословног партнера ословљавају са *dottore*, иако особа нема титулу доктора наука. Кинези су прихватили кратко руковање као почетни пословни поздрав, али по правилима кинеске културе требало би чак и током пословних састанка избегавати директан контакт очима јер се сматра непристојним. Такође, етикеција је веома важна у хијерархијској култури, попут јапанске, у којој се поштује традиционални обичај клањања. Клањање је врло префињена пракса и врло је важно ко се први клања, колико ниско и колико дуго. Правила наклона су врло комплексна и Јапанци не очекују да се странци клањају. Из поштовања, пословни људи би требало благо да спусте главу напред што се сматра прикладним у већини ситуација (Hofstede et al., 2002).

Поклони

Поклони су уобичајена пракса у многим културама и имају за циљ одржавање односа, враћање прошлих услуга и осигуравање наставка пословања у будућности. Поклони, који у неким случајевима могу укључивати и новац, сматрају се адекватним за испуњење пословних обавеза или само као награда за закључивање успешног посла. У индивидуалистичким културама, посебно САД, на ово се често гледа као на мито. Из перспективе САД, одговарајући поклони међу пословним партнерима требало би да буду симболични и представљају израз захвалности. На пример, боца доброг вина или ракије, оловке, шоље и привесци за кључеве са угравираним логотипом компаније, украси за канцеларију, сувенири и књиге сматрају се прикладним поклонима (Samovar et al., 2017).

За пословног човека који одлази у иностранство од суштинског је значаја да зна не само правила у вези са даривањем већ да зна и који су поклони прикладни у култури у којој ће се пословати, као и када их треба дати. У Јапану, на пример, поклони се могу разменити на почетку, а вредност и врста поклона зависе од важности будућег пословања, за разлику од Чilea, где се поклони уручују тек након добро успостављеног пословног односа, док у Данској уопште нису потребни (Jandt, 2021).

На крају, правила даривања значајно се разликују од културе до културе. Пре одласка на пословну дестинацију важно је што је могуће више научити о обичајима земље домаћина везаних за поклоне. Сваки пословни човек мора да зна да ли се поклон очекује, шта је прикладно, када се поклон уручује и шта при уручивању треба рећи. Иако све ово може изгледати универзално, сваки пословни човек би требало да зна да културолошке разлике у давању поклона могу у значајној мери утицати на пословни успех.

Бонџон

Ресторански бонтон током пословних ручкова или вечера је, такође, важан у модерном глобалном пословању и важан је сегмент пословне културе. Поред правила пословања која су подређена ефикаснијем радном дану, бонтон укључује следеће (Bakić-Mirić, 2012):

1. Седење. Постоји ли протокол о томе ко где седи? Треба ли чекати да неко први седне? Да ли је прихватљиво да мушкарци/жене седе једни поред других?

2. Прибор за јело. Који се прибор, ако га има, користи? Да ли су то нож и виљушка, руке или штапићи? Постоји ли бонтон у вези са њиховим коришћењем?

3. **Говор тела.** Како треба седети? Да ли је некултурно наслонити лактове на сто? Који је правилан положај тела ако седите на поду?

4. **Разговор.** Да ли је разговор дозвољен током оброка? Ако је тако, да ли је прикладно разговарати о послу?

5. **Храна.** Коју храну обично једете? Да ли је по бонтону да се похвали кувар/куварица и како? Да ли мора све да се поједе из тањира или се нешто оставља? Да ли је пристojно тражити више?

6. **Ресторан.** Да ли се носи поклон у ресторан? Ко плаћа рачун у ресторану?

На пример, у Јапану се традиционални штапићи за јело никада не усмеравају према некоме, њима се не пробада храна, а када се не користе, остављају се на подлогу за штапиће која се налази одмах поред тањира, док у Казахстану никада не треба оставити непоједен залогaј хлеба, што је, рецимо, потпуно прихватљиво у Немачкој и Француској. У САД виљушка се држи у десној руци и њоме се једе. Када се употреби нож, виљушка се пребацује у леву руку. Када се настави са јелом виљушка се пребацује назад у десну руку. У Турској, ако се пословни партнер води у ресторан, важи строго правило да онај ко је упутио позив мора да плати рачун. На Блиском истоку гостима се увек служи најбољи избор меса: глава, очи, језик итд. По завршетку јела требало би оставити мало хране на тањирu јер ће конобар у супротном одмах допунити тањир (Bakić-Mirić, 2012).

Познавање протокола и етикеције различитих култура свакако може позитивно утицати на пословање. Исто тако, недостатак интеркултуралне свести и несагледавање разлика које постоје може довести до погрешних тумачења која могу увредити домаћина, а исходи таквог понашања могу бити нарушавање репутације мултинационалне компаније и прекид пословања са страним партнерима.

Закључак

Развој интеркултуралних компетенција у свакодневном пословном контексту је несумњиво велики изазов за сваког пословног човека који свакодневно комуницира са људима из других култура. Овде је свакако најважнија спознаја да људи из различитих култура могу имати другачија правила пословања, која се могу дефинисати као скуп општеприхваћених правила понашања утемељених на друштвеним правилима условљеним културом, те стога представљају важан сегмент пословне културе сваке земље. Као таква, по Хофстеду и Томпенарсу (Hofstede et al., 2010; Tompenaars & Woolliams, 2003), правила националне културе имају једну од пресудних улога у креирању адекватног начина пословања. За пословну особу најважније је да препозна да систем вредности који су научили

у сопственој култури представља само делић онога што се данас назива културом у XXI веку. Уместо тога, требало би се усредсредити на разлике које постоје у другим културама, а које утичу на међуљудске односе и интернационално пословање јер се посматрањем других култура може много научити о сопственој култури. Будући да пословни свет постаје глобално повезан више него икада пре, бити активан слушалац и компетентан интерлокутор, који поштује културолошке разлике у комуникацији, али и културолошке специфичности у пословању, основа је за ефикасну интеркултуралну комуникацију у модерном пословању.

Литература

- Bakić-Mirić, N. (2012). *An Integrated Approach to Intercultural Communication*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Chaney, L. & Martin, J. (2012). *Intercultural Business Communication*. Boston: Pearson.
- Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P., Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture*. Maine: Intercultural Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill.
- Jandt, F. E. (2021). *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in the Global Community*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lustig, M. W. & Koester, J. (2018). *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures*. Boston, MA: Pearson.
- Neuliep, J. W. (2018). *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Samovar, L. A. et al. (2017). *Communication Between Cultures*. Boston: Cengage Learning.
- Tompensaars, F. & Woolliams, P. (2003). *Business across Cultures*. Chichester: Capstone Publishing.
- Varner, I. & Beamer, L. (2010). *Intercultural Communication in the Global Workplace*. New York: McGraw Hill.

Nataša M. BAKIĆ MIRIĆ

Anita V. JANKOVIĆ

University of Priština in Kosovska Mitrovica

Faculty of Philosophy

Department of English Language and Literature

Davronzhon ERKINOVICH GAIPOV

Suleyman Demirel University, Almaty, Kazakhstan

Faculty of Foreign Languages

The Importance of Intercultural Communication in Modern Business

Summary

One of the main goals of modern business is the promotion of contacts between cultures, which implies the need to know and understand other cultures. In today's globalized market, intercultural teamwork and collaboration are essential to business success. However, intercultural cooperation is not at all simple because many problems arise from the fact that communication is conditioned by knowledge of different cultures. Through Hofstede's and Trompenaars' models of cultural dimensions, this paper analyses the impact of culture on business intercultural communication as well as cultural differences that, although seemingly universal at first glance, actually differ greatly and thus affect the business.

The rules of national culture play one of the crucial roles in creating an appropriate way of doing business. The most important thing for a businessperson is to recognize that the value system they have learned in their own culture is only part of what is called culture in the 21st century. Instead, they should focus on the differences that exist in other cultures that affect interpersonal relationships and international business, because by observing other cultures, one can learn a lot about one's own culture.

As the business world becomes globally connected more than ever, being an active listener and a culturally competent interlocutor represent a solid base for effective intercultural communication in modern business.

Keywords: business; intercultural communication; culture; dimensions of culture.



Овај чланак је објављен и дистрибуира се под лиценцом *Creative Commons ауторство-некомерцијално 4.0 међународна* (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

This paper is published and distributed under the terms and conditions of the *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* license (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).