

*Urednik*  
Zoran Hamović

*Likovni urednik*  
Svetlana Volic

© Clio, 2011. Sva prava za izdanje na srpskom jeziku zadržana.  
Ova publikacija, u celini ili delovima, ne sme se umnožavati,  
preštapavati, pohranjivati u memoriju kompjutera ili na bilo koji način  
prenositi – elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na  
drugi način – niti može na bilo koji način ili bilo kojim sredstvima biti  
distribuirana bez odobrenja izdavača.

*Naslov originala:*

David C. Thomas and Kerr Inkson

*Cultural Intelligence*

*Living and Working Globally*

Copyright © 2009 by David C. Thomas and Kerr Inkson

Serbian edition published by arrangement with Agentia literara LIVIA

STOIA

Dejvid K. Tomas i Ker Inkson

# KULTURNA INTELIGENCIJA

## Živeti i raditi globalno

*Prevela s engleskog*  
Nela Britvić



Beograd, 2011.

## ZNAĆEMO TO DA ISKORISTIMO

Čan Juk Fai je odveo svog gosta iz Britanije u jedan restoran u Šangaju. U prepunom restoranu, u veoma živoj atmosferi, oko njih je na desetine ljudi tiho žamorilo. Gospodin Čan blago klimnu glavom, a zatim se nagnu napred i osmehnu se. „Mislim“, reče na izvanrednom engleskom jeziku, „da hrana u ovom restoranu nije baš najbolja.“

Džefri Tomson se blago ukoči. Bilo mu je teško da sakrije iznenađenje. Kako je trebalo da reaguje na ovakvu opasku? Gospodin Čan je odabrao restoran. Da li je stvarno mislio da je hrana loša? Zašto je onda odabrao ovaj restoran ako tako misli? Možda je, jednostavno, u Kini običaj da se kritikuje hrana – nešto što svi rade, a nema nikakve veze s njenim kvalitetom. Možda se šalio – gospodin Čan se široko osmehivao. Na kraju krajeva, šta Džefri zna o kineskom smislu za humor? A možda je to bila lažna skromnost. Negde je pročitao da su Kinezi skromni. Ali je, takođe, čitao da ne govore direktno ono što misle. Možda je kritikovanjem restorana gospodin Čan hteo da stavi do znanja da ga ne zanima preterano ni Džefri, ni ono što on ima da kaže. Možda je ovo čak bio i neki vid prikrivene uvrede!

Tada primeti da gospodin Čan učtivo čeka odgovor, a da on uopšte ne zna šta da kaže. Bio je veoma zbunjen. Najbolje da budem suzdržan, pomisli. Šta bih odgovorio kad bi mi to neko rekao u Londonu? Nasmešio se gospodinu Čanu: „Siguran sam da ćemo je najbolje iskoristiti“, odgovorio je.

Da li mu se samo učinilo ili je zadovoljni osmeh gospodina Čana stvarno počeo da nestaje?<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Izvor: Prilagodeno iz Cushner, K. & Brislin, R. W. (1996), *Intercultural interactions: A practical guide*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Na prvi pogled, nevolje Džefrija Tomsona s kineskom kulturom tiču se kineskih običaja, uobičajenih načina na koje pristupaju svakodnevnim aktivnostima. Kineski običaj je da poštovanje prema gostu pokazuju omalovažavanjem ličnih sposobnosti, pa čak i u izboru restorana; a očekuju da će gost poštovanje uzvratiti komplimentom. Proпустivši da to uradi, Džefri je načinio grubu kulturnu omašku. Pomenuti običaj je svojstven situaciji u ovoj kulturi, ali je opšta neprijatnost u kojoj se Džefri našao nešto što je zajedničko hiljadama putnika sa svih kontinenata i iz svih država. Džefri donekle *zaista* usvaja ideju da između njega i gospodina Čana postoje značajne kulturne razlike. U njegovom dubljem razmišljanju o kineskoj sklonosti da budu skromni i zagonetni ima izvesne istine. I on se trudi da upotrebi svoju moć zapažanja da izvuče pravilan zaključak i da se ponaša na odgovarajući način. Međutim, njegovo znanje, pronicljivost i iskustvo jednostavno nisu dorasli zadatku. Nedostaje mu kulturna inteligencija.

## Komponente kulturne inteligencije

Džefrijevi problem može se razložiti na tri povezane komponente.

Prvo, nedostaje mu detaljno *znanje*. On shvata da postoje stvari kao što su kros-kulturne razlike, i u pamćenju je zadržao nekoliko ideja (ko zna odakle potiču?) o odlikama Kineza, kao što je čovek s kojim je sada. Međutim, to su samo grubi stereotipi koji ostavljaju mogućnost za raznovrsna tumačenja i malo mu pomažu da razume situaciju.

Drugo, nedostaje mu *svesnost*. Ne samo da ne razume značenje opaske gospodina Čana nego nema ni sposobnost da je razmotri i protumači u kontekstu drugih naznaka, kao što su prethodni razgovori, poslovanja s drugim Kinezima, očigledan kvalitet restorana u kojem se nalazi, osmeh gospodina Čana i tako dalje. Zbog toga i ne može da pronikne u situaciju dok se razvija. Bez obzira na to kakav će biti ishod, iz ovog iskustva će verovatno imati mali nauk koji će mu pomoći u drugim interakcijama. Svesnost je sredstvo neprestanog posmatranja

i razumevanja kulturnih značenja, i pretvaranja tog razumevanja u podlogu za neposredno delovanje i dugoročno učenje.

Treće, nema *veštinu* da prilagodi svoje ponašanje. Voleo bi da može i rečima i gestovima da odgovori uverljivo, na način koji bi bio prirodan, ali i susretljiv prema domaćinu. Shvata da bi njegov prikladan odgovor na opasku gospodina Čana obojicu rasteretio napetosti i razgovor učinio opuštenijim. Međutim, zbog nedostatka znanja i veštine tumačenja, jedino što može da uradi je da odgovori kao što bi odgovorio „kod kuće“. Džefri mora da razvije repertoar ponašanja koji će mu omogućiti da prikladno i uspešno „odigra“ u svim prilikama gde dolazi u dodir s drugim kulturama.

Spoj tri komponente predstavlja šablon za interkulturnu prilagodljivost i kompetenciju. Ukratko, osobe s kulturnom inteligencijom imaju:

- *znanje* da razumeju fenomen razlika među kulturama
- *svesnost* da opažaju i tumače posebne situacije
- *veštine* potrebne da svoje *ponašanje* učine primerenim i uspešnim u mnogim različitim prilikama.

Ove tri komponente su međusobno povezane i međusobno se nadograđuju. Pošto ljudi s kulturnom inteligencijom imaju dobro osnovno razumevanje, njihovo tumačenje je podržano – znaju šta da očekuju. Međutim, svaka kompetencija se takođe zasniva na širim karakteristikama, koje su kod svih ispoljene u različitom stepenu: ljudi koji žele da nauče nešto novo, koje zanima socijalna interakcija i već imaju dobro razvijeno umeće komunikacije, lakše će steći kulturnu inteligenciju. Za one koji su na ovim poljima nesigurni u sebe, sticanje kulturne inteligencije će verovatno povećati kompetencije i samopouzdanje u *svim* interakcijama s drugim ljudima.<sup>2</sup>

U ovom poglavlju usredsređujemo se na bazu informacija – ili *znanje* – što je prva komponenta kulturne inteligencije. U navedenom primeru jedan Džefri s razvijenom kulturnom inteligencijom bio bi

<sup>2</sup> Vid. Thomas i dr. (2008), Cultural Intelligence: Domain and assessment, *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8 (2), 123–144.

svestan prirode opaske gospodina Čana, kojoj bi potom mogao da prilagodi svoje ponašanje, birajući jedan od većeg broja prikladnijih odgovora. Ali za to bi Džefriju bilo potrebno osnovno razumevanje kulture.

## Šta je kultura

*Kultura* je reč koju svi znaju, ali njeno tačno značenje je nekako neuhvatljivo. Poznati sociolog Gert Hofstede daje korisnu definiciju prema kojoj se kultura sastoji od zajedničkih mentalnih programa koji uslovljavaju odgovore pojedinca na okruženje.<sup>3</sup> Ovaj jednostavan opis tačno sažima ideju da se kultura vidi u svakodnevnom ponašanju – odgovori pojedinaca na njihovo okruženje, kao što su nastojanja Čan Juk Faja i Džefrija Tomsona da razgovaraju – ali da je takvo ponašanje kontrolisano duboko usađenim mentalnim programima. Kultura nije samo skup vidljivog ponašanja; ona je duboko ukorenjena u svima nama. Te površinske odlike našeg društvenog ponašanja – na primer, naši maniri, način na koji razgovamo s drugima, na koji se oblačimo – često su javni oblici skrivenih vrednosti i načela zasnovanih na kulturi.

Ključna odlika kulture je da su ti mentalni programi zajednički – Čan Juk Faj i Džefri Tomson imaju iste programe kao i drugi ljudi iz njihovih etničkih ili nacionalnih zajednica. Hofstede govori o tri nivoa programiranja uma, kako je prikazano na slici 2.1.

- Najdublji nivo – *ljudska priroda* – zasniva se na opštim biološkim reakcijama kao što su glad, seksualni nagon, odbrana teritorije i podizanje potomaka, koje su zajedničke svim pripadnicima ljudske rase. Sama ljudska priroda je razlog što su mnoga ponašanja i shvaćanja zajednička svim ljudima, iako potiču iz različitih kultura.

<sup>3</sup> Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverli Hills, CA, Sage.



Slika 2.1. Tri nivoa programiranja uma

- Najvidljiviji nivo – *ličnost* – zasniva se na posebnoj genetskoj konstituciji i ličnim iskustvima koja svakog od nas čine jedinstvenim. Na primer, možemo biti društveni ili zatvoreni, agresivni ili podređeni (submisivni), emotivni ili racionalni, a kao rezultat učenja možemo biti veoma zainteresovani za modu i odevanje ili voleti dobro vino. Zbog svoje jedinstvenosti, svako od nas se ponaša i razmišlja znatno drugačije od drugih ljudi, čak i ako potiču iz iste kulture.
- Srednji nivo – *kultura* – zasniva se na zajedničkim iskustvima koja delimo s određenom grupom ljudi. Kulturne vrednosti, stavovi i pretpostavke o očekivanom ponašanju su nešto što delimo s određenom grupom, ali ne sa svima. Grupa može biti veoma velika, kao što je nacionalna populacija, na primer japanska kultura; ili veoma mala, na primer kultura odbora lokalnog Udruženja roditelja i nastavnika. Poslednjih godina mnoge firme, vlade i neprofitne organizacije prepoznale su moć kulture u oblikovanju vrednosti i delovanja pojedinca i potrudile su se da ustanove „kulturu organizacije“ koja će aktivnosti različitih članova vezati za zajedničke vrednosti i oblasti kao što su usluga klijenata ili očuvanje životne sredine.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Odnosi se na celovitu naslednu osnovu – *Prim. prev.*

<sup>1</sup> O zanimljivoj raspravi o kulturi organizacija v. Deal, T., & Kennedy, A. (1982), *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA, Addison-Wesley.

U ovoj knjizi se uglavnom bavimo nacionalnim ili etničkim kulturama. Ali ideja o manjim kulturama – o kojima se ponekad govori kao o potkulturama – i ideja o jedinstvenosti pojedinca podsećaju nas da unutar svake kulture postoje velike varijacije i da je jedna od najvećih prepreka ka uspešnoj interakciji sa pripadnicima različite kulture ta što svoje ponašanje zasnivamo na stereotipima, koji pretpostavljaju da su svi članovi jedne kulture potpuno isti.

## Odlike kulture

Kultura ima neke osnovne odlike koje je korisno imati u vidu.

### Kultura je zajednička

Po definiciji, kultura je nešto što je zajedničko grupi, a što obično nije dostupno ljudima izvan te grupe. Upravo je zajedničko programiranje uma to što omogućava pripadnicima jedne grupe posebnu bliskost u odnosima, koja je onima koji ne pripadaju toj grupi uskraćena.

Na primer, svi Škotlandani u svetu svoju istoriju vezuju za sukobe s Englezima i ugnjetavanje koje su od njih trpeli. Iako te dve grupe danas zajedno žive u relativnom skladu, sama ova činjenica povezuje Škotlandane i stvara stav prema Englezima koji je teško opisati rečima, ali se odmah prepoznaje među Škotima kad se zajedno nađu bilo gde u svetu.

## Kultura se uči i dugotrajna je

Primer o Škotlandanima i Englezima pokazuje da se kultura ne pojavljuje odjednom, nego se gradi sistematski i kroz vreme na osnovu mnogih istorijskih događaja. Članovi grupe usvajaju mentalno programiranje tokom dugog vremenskog perioda, kroz interakciju s okruženjem i između sebe. Pojedini aspekti kulture, kao što su verska ubeđenja, sistemi posedovanja zemlje ili oblici bračne zajednice, ugrađeni su u institucije. Neki drugi se generacijski prenose kroz oblikovanje ponašanja od strane roditelja i vaspitanje.

## Kultura ima moćan uticaj na ponašanje

Kulturu teško možemo izbeći, čak i kad to želimo, jer je programiranje uma koje podrazumeva veoma snažno. Čak i kad dovodimo u pitanje osnovanost nekih aspekata sopstvene kulture ili nastojimo da usvojimo kulturnu prilagodljivost ponašajući se saglasno drugačijoj kulturi, prirodno težimo vraćanju svojim kulturnim korenima.

Na primer, mladić je odrastao u strogoj hrišćanskoj kulturi, koja ga je naučila da je pozorište đavolja kuća. Kada se upisao na fakultet i tamo upoznao slobodoumnije ljude, uvideo je da, sa stanovišta razuma, u odlasku u pozorište nema ničeg lošeg. Međutim, već pri prvom odlasku osetio je mučninu i morao je da izađe da povraća. Njegova kultura ga je izuzetno jako isprogramirala. U ovoj knjizi podstičemo na kulturnu prilagodljivost u kros-kulturnim situacijama, a time, u izvesnoj meri, tražimo od čitalaca da pokušaju da rade nešto što im možda nije prirodno.

U svakom slučaju, iskustvo migranata koji se namerno, a često i uspešno, sele iz jednog kulturnog okvira u drugi, ukazuje na to da pojedinci mogu da nauče, pa i da se poistovete, sa aspektima nove kulture. U pojedinim slučajevima zahtevi dominantne kulture mogu čak da ih navedu da potisnu aspekte svoje izvorne kulture. Ovakve promene događaju se u procesu koji je poznat pod nazivom akultura-

cija.<sup>5</sup> Nepoznato okruženje kod nekih ljudi izaziva želju da aktivno uče o novoj kulturi, a kod drugih da pokušaju da je izbegnu, i to obično tako što nastoje da obnove staru kulturu u novoj sredini.<sup>6</sup> Najbolje se prilagode oni koji upoznaju novu kulturu, a i dalje zadržavaju dragocene elemente svoje izvorne kulture. Na taj način razvijaju kulturnu inteligenciju.<sup>7</sup>

## Kultura je sistematična i organizovana

Kultura nije slučajna. To je organizovan sistem vrednosti, stavova, uverenja i značenja koji stoje u vezi jedni s drugima i sa kontekstom. Kad Čan Juk Faj kaže: „Čini mi se da hrana u ovom restoranu nije baš najbolja“, nije nam dovoljno to što znamo da Kinezi često sebe potcenjuju. Potrebno je da shvatimo da je takvo omalovažavanje samo blag izraz složenog sistema vrednosti i ideja. To je površinska predstava najdubljih vrednosti i poimanja sveta gospodina Čana – mentalni program zasnovan na viševjekovnom opstanku i saradnji predaka gospodina Čana u njihovoj ponajviše poljoprivrednoj ekonomiji i kulturi. Drugi primer je poligamija, koja je u velikom broju kultura neprihvatljiva, ali je istorijski opravdana u mnogim afričkim zemlja-

<sup>5</sup> Više podataka o procesu akulturacije v. u Berry, J. W. (1990), *The Psychology of acculturation: Understanding individuals moving between cultures*. U R. Brislin (prir.), *Cross-cultural research and methodology series, Tom. 14, Applied cross-cultural psychology* (str. 232–252), Njuberi Park, CA, Sage.

<sup>6</sup> Psiholozi tek počinju jasno da razumeju te takozvane *bikulturalne* osobe. Primere ovog istraživanja v. U Benet-Martínez, V., Lee, F., Leu, J. (2006), *Biculturalism and cognitive complexity: Expertise in cultural representations*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37, 386–407; i Fu, J. H.-Y., Chiu, C.-Y., Morris, M. W., & Young, M. J. (2007), *Spontaneous inferences from cultural cues. Varying responses of cultural insiders and outsiders*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 58–75.

<sup>7</sup> Novija istraživanja pokazuju da razvijanje kognitivnog procesa višeg stepena može da se razlikuje u zavisnosti od toga kako pojedinci upravljaju svojim višestrukim kulturnim identitetima. Vid. Brannen, M. Y., Garcia, D., & Thomas, D. C. (2008), *The impact of biculturalism on cross-cultural cognitive and behavioral skills sets*. Dokument je predstavljen na godišnjem sastanku Akademije za upravljanje, Anhajm, CA.



ma, u kojima još postoji. Prihvatanje poligamije zavisi od činilaca kao što su porodični status, ekonomska sigurnost i versko opredeljenje, a u osnovi svih je veći broj dece po porodici, posebno sinova.

Zbog programiranja uma koje nameće vlastita kultura, kulture drugih ljudi često se čine čudnim i nerazumnim. Međutim, detaljnije izučavanje može da pokaže da svaka kultura ima svoju, često izuzetnu, razložnost i suvislost.

### Kultura je dobrim delom nevidljiva

Ono što vidimo od kulture izraženo je u ljudskim tvorevinama, koje uključuju i saopštene poruke, poput poruke gospodina Čana o hrani. Ali u njih ubrajamo i ljudske aktivnosti kao što su jezik, običaji i odevanje, a takođe i uočljive tvorevine poput arhitekture, umetnosti i dekoracije.

Veliki deo kulture je skriven, pa one vidne i očigledne elemente kulture možemo zamisliti kao vrh ledenog brega.<sup>8</sup> Devedeset posto mase ledenog brega nalazi se ispod površine vode, a samo mali postotak je vidljiv. Važan deo ledenog brega, u ovom slučaju kulture, nisu vidljivi fizički simboli koji se nalaze iznad površine, nego su to skrivene vrednosti koje su im u osnovi i pretpostavke koje oni izražavaju. Dakle, razumevanje kultura podrazumeva mnogo više od razumevanja neposredno vidljivog ponašanja kao što su nakloni, rukovanja, molbe, svetkovine i govor tela. Nevidljivi delovi kulture – osnovne vrednosti, društvene strukture i načini razmišljanja – najvažniji su.

<sup>8</sup> Metafora ledenog brega koji predstavlja kulturu potiče od Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

### Kultura može biti „čvrsta“ ili „labava“

Kulture se međusobno ne razlikuju samo u sadržaju nego i u sveprisutnosti.<sup>9</sup> U pojedinim društvima je praktično potpuno utanačeno šta je ispravno ponašanje; druga društva mogu imati veću raznolikost i dopuštaju veće razlike. „Čvrste“ kulture odlikuju jednoobraznost i saglasnost, i često se razvijaju u homogenoj populaciji ili populaciji koju odlikuje dominacija određenog verskog ubeđenja. Japan je dobar primer. Zemlje s raznovrsnom populacijom, kao što je Kanada, imaju relativno „labavu“ kulturu koja, zbog podsticanja slobode mišljenja i ponašanja, u nekim slučajevima postaje još labavija.

### Nacionalna i globalna kultura

Pomenuli smo već da se narod i kultura ne mogu poistovetiti. Na ljude u istoj zemlji mogu uticati mnoge etničke kulture, kulture organizacija, manjina ili potkulture. Na primer, kulturne odlike severno-američkih starosjedelaca i većine Kanađana i Amerikanaca veoma se razlikuju, a i Sjedinjene Države i Kanada u okviru svog stanovništva imaju veliki broj različitih kulturnih grupacija. Međutim, mi se u ovoj knjizi usredsređujemo na nacionalnu kulturu.

Nacije se često formiraju zbog kulturnih sličnosti među različitim grupama stanovništva, a one tokom vremena pojačavaju pripadnost nacionalnoj kulturi pomoću zajedničkih institucija, pravnog i obrazovnog sistema, a, naravno, i masovnih medija u današnje vreme. Nacionalne kulture su posebno značajne u međunarodnom poslovanju zbog koncepta o nacionalnom suverenitetu i potrebe da se posao obavlja u nacionalnim pravnim i političkim okvirima.

<sup>9</sup> Ideja o čvrstoj i labavoj kulturi potiče od Pelto, P. J. (1968), The difference between tight and loose societies, *Transaction*, april, 37–40, navedeno u Triandis, H. C. (1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, CO, Westview.

Drugi problem u vezi s nacionalnom kulturom tiče se očiglednog napredovanja „globalne kulture“. Pojedinci tvrde da se, kako putovanja, poslovanja i mediji postaju sve više međunarodni, sve zemlje približavaju ka jednoj jedinoj kulturi, gubeći one posebne razlike koje svaku nacionalnu kulturu čine jedinstvenom. Zbog ekonomske nadmoći zapadnih zemalja, posebno Sjedinjenih Američkih Država i većih evropskih demokratskih zemalja, neki ljudi veruju da će kulturni oblici tih zemalja postepeno preplaviti druge svetske kulture. Prema tome, međunarodna rasprostranjenost organizacija poput Mekdonalda i Starbaksa često se pozitivno dočekuje kao izraz ekonomskog uspeha, dok se, s druge strane, i kritikuje kao nametanje američke kulture.

Moguća tačnost teorije o približavanju kultura mogla bi biti razlog umanjivanja značaja ideje o kulturnoj inteligenciji. U tom slučaju bilo bi najbolje da se ljudima svih naroda pomogne da se odvoje od svojih kulturnih običaja i umesto toga prihvate i sprovedu u praksu vrednosti i običaje koji postaju standardi u celom svetu.

Mi smatramo, iz nekoliko razloga, da to nije dobra strategija:

1. Dok neki dokazi podržavaju teoriju o približavanju kultura, drugi je pobijaju.<sup>10</sup> Moguće je da mnoge kulture postaju „moderne“, ali to se događa na drugačiji način. Kulture naginju ka tome da neke aspekte drugih društava prihvataju, dok ostale odbacuju. Na primer, u Hongkongu ljudi su zadržali tradicionalno kinesko poštovanje autoriteta, a istovremeno odbacuju njegov fatalizam, prihvatili su modernu konkurenciju, ali odbacuju moderne stavove o seksualnoj slobodi. Verovatno je da se u celom svetu jedino približavanje događa u očiglednim stvarima, kao što su osnovna poslovna struktura i ukus potrošača, više nego u suštinskom načinu razmišljanja i ponašanja.
2. Može se, takođe, činiti da društvo prihvata promene, ali se u suštini promena često stavlja u drugačiji kontekst da bi se uklopila

<sup>10</sup> Potpuniju raspravu o približavanju nasuprot razilaženju kultura v. Smith, P. B., & Bond, M. H. (1999), *Social psychology across cultures*, Boston, Allyn and Bacon; i Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Yu, K. (1997), The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of United States, Russia, Japan and China, *Journal of International Business Studies*, 28 (1), 177–207.

u već postojeće kulturne modele.<sup>11</sup> Na primer, bez obzira na to što restorani Mekdonalds u celom svetu izgledaju gotovo isto, doživljaj odlaska u Mekdonalds veoma je različit kod Japanca, Kineza, Francuza ili Amerikanca. Drugim rečima, mnogo ljudi iz zapadnih zemalja u Mekdonaldsu vide mesto gde se kupuje brza hrana, dok je to za Kineze mesto gde će da „osete Ameriku“.

3. Čak ako se približavanje i događa, brzina promene je veoma mala. Nije lako predvideti kako će se razvijati kultura u nekom društvu.<sup>12</sup> Tradicionalni kulturni obrasci uglavnom su duboko usadeni. Oni koji su se spremili da opušteno sačekaju da se ostatak sveta približi kulturi Zapada, moraće veoma dugo da čekaju.
4. Društva širom sveta prepoznaju vrednost različitosti među ljudima. Baš kao što biološka raznovrsnost omogućava ekosistemima da izađu na kraj s velikim promenama, tako nam i kulturne razlike nude širi raspon mogućih načina razmišljanja i delovanja. Danas mnoga društva ulažu velike napore da sačuvaju ugrožene kulture od navale većinskih kultura.

## Osnovne kulturne vrednosti

U 1. poglavlju smo odbacili pristup opsežnog spiska stvari za razumevanje kulture – učenje svega što neko treba da zna o bilo kojoj kulturi s kojom će verovatno doći u dodir – na osnovu argumenta da su kulture toliko različite i toliko složene da je taj zadatak nemoguć ostvariti.

<sup>11</sup> Više podataka o ponovnoj kontekstualizaciji v. u Brannen, M. Y. (2004), When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness, *Academy of Management Review*, 29, 593–616.

<sup>12</sup> Pojedini istraživači navode da kulture bolje možemo opisati dok smo u zemljama višestrukih čvrstih ravnoteža zbog interakcije kulture s drugim aspektima okruženja. Vid. Cohen (2001), Cultural variation: Consideration and implications, *Psychological Bulletin*, 127, 451–471.

Ipak, radi lakšeg razumevanja, kulture možemo „otkriti“ opisivanjem njihovih suštinskih odlika. To je, na neki način, kao jezik kojim opisujemo ljude. Sali je možda jedinstvena osoba posebnih svojstava i osobnosti, za čije bi opisivanje bilo potrebno mnogo vremena. Ali, ako kažemo da je Sali inteligentna, ekstravertna, emocionalno stabilna, a nije sklona da se zauzima za sebe, u nekoliko reči smo saopštili mnogo podataka koji Sali razlikuju od drugih ljudi.

Upravo kao što možemo sažeti svojstva nekog pojedinca, ukratko možemo prikazati i svojstva kulture. Sličnosti i razlike među kulturama najpre možemo opisati pomoću njima svojstvenih vrednosti. Kulturne vrednosti predstavljaju zajednička shvatanja o tome kako nešto treba da bude ili kako neko treba da se ponaša.

Obratite pažnju na primer koji sledi.

#### KAKO IDE S RAZGOVORIMA ZA POSAO?

Beri i Migel, studenti koji uskoro treba da diplomiraju na univerzitetu u Nevadi, bliski su prijatelji – dele zajedničku sobu još od bruceških dana – i ljuti su protivnici na terenu za reketbol. Obojica žele da nakon završenog fakulteta dobiju posao u nekoj jakoj firmi; Beri se nada da će to biti na zapadnoj obali u Sjedinjenim Američkim Državama, a Migel u njegovom rodnom Meksiku. Međutim, njihove strategije traženja posla prilično su različite.

Beri je tokom studija stalno bio usredsređen na to da se razvije u osobu bez premca; svesno je unapređivao svoje veštine – posebno veštine komunikacije – preduzimljivost, lične ciljeve i lični identitet. On je pod velikim uticajem knjiga koje mu govore: „Ti si jedinstven, ti si robna marka, razvijaj sebe kao proizvod, plasiraj sebe i ono što nudiš na tržište, da za svoje usluge dobiješ najvišu cenu i najbolje mogućnosti koje možeš.“ Berijev cilj je da na razgovorima za posao u kompanijama zablista. Ne razmišlja o tome da bude posebno privržen firmi koja ga zaposli. U svetu visoke konkurencije, Beri će u svakoj fazi ići za najboljim uslovima koje može da dobije: ako prva kompanija nastavi da mu nudi najbolje ugovore, onda će joj biti odan.

Migel ne odlazi u firme na razgovore za posao, čak ni u one za koje zna da imaju velike poslove u njegovom rodnom Meksiku. Kada njega i Berija pitaju: „Kako ide s razgovorima za posao?“, Beri može da odgovori, ali on ne. Nije na njemu da ugovara razgovore; to je zadatak njegove porodice, posebno njegovog oca i stričeva, koji imaju svoju malu firmu u

Meksiko Siti i imaju mnogo poslovnih poznanstava koje će iskoristiti da mu obezbede posao nakon što diplomira. Migel zna da bi za njegove roditelje i širu porodicu, koja je uvek o njemu vodila računa, bila neoprostiva uvreda kad bi sâm organizovao intervju bez njihovog blagoslova. Uveren je da će po povratku u Meksiko imati razgovore, prilike i mogućnosti za posao, koje su gotovo sigurno ugovorili članovi njegove porodice i prijatelji. Zna da se od njega očekuje da će poslušati savet porodice o izboru posla i da se očekuje da će dugo biti odan kako porodici tako i novim poslodavcima. A on želi da pokaže tu odanost, jer tako treba da bude.

Jedne večeri posle partije reketbola, Beri i Migel razgovaraju o novom životu koji kuca na vrata. Teško im je da shvate jedan drugog. „Kako možeš da dozvoliš da toliko zavisiš od drugih?“ kaže Beri. „Neki bi u tome videli nepotizam i nečasnost.“ „Kako možeš da živiš tako za sebe?“ kaže Migel. „Zar ti nije stalo do ljudi koji ti pomažu? Neki bi to videli kao sebičnost i nezahvalnost.“

Objašnjenje za ovo kros-kulturno nerazumevanje između Berija i Migela nalazimo u važnoj dimenziji različitosti među kulturama. Latinoamerička kultura je mnogo više od američke usmerena ka grupi. Veliki broj aktivnosti, koje se kreću u opsegu od pomenutog načina traženja posla do načina donošenja odluke, temelje se na grupama – proširenoj porodici, odeljenjima u organizacijama, volonterskim grupama. Do ovoga dolazi usled dejstava činilaca koje nazivamo *individualizam* i *kolektivizam*.

- U *individualističkim* kulturama ljude najviše zanimaju posledice nekog čina na njih same, a ne na druge. Više vole da aktivnostima upravljaju sami ili u relativno bliskoj interakciji s prijateljima. Odluke donosi pojedinac, u skladu s ličnom procenom o odgovarajućem izboru i s pojedinačnim nagradama koje će uslediti.
- U *kolektivističkim* kulturama ljudi sebe pre doživljavaju kao člana grupe i kolektiva nego kao nezavisne pojedince. Njih zanimaju posledice čina na grupu i procena ljudi iz grupe. Verovatnije je da će sve aktivnosti poduzimati u grupi i mnogo manje privatno. Odluke se temelje na saglasnosti i međusobnom savetovanju, pri čemu se uzimaju u obzir posledice donetih odluka na sve članove grupe.



To ne znači da se individualizam ili kolektivismus međusobno isključuju. Oni predstavljaju dimenzije po kojima se mogu razumeti različite kulture. Od svih merila različitosti među kulturama, individualizam i kolektivismus su najupotrebljiviji i najmoćniji.<sup>13</sup> Međutim, važno je ne pribeći pojednostavljenom shvatanju ovih dimenzija; na primer, ne treba poistovetiti individualizam sa sebičnošću i introvertnošću ili kolektivismus sa društvenošću. I individualisti i kolektivistici uspostavljaju odnose s drugim ljudima i pripadaju nekim grupama, ali to čine na drugačiji način: kolektivistici su zapravo skloni poistovećivanju s manjim brojem grupa, koje su velike i raznovrsnog sastava, poput plemenske zajednice ili šire porodice, a za koje ih vezuje jaka privrženost. Individualisti se često poistovećuju s većim brojem različitih grupa, ali su njihove veze površne.

Individualizam–kolektivismus može biti osnova za opisivanje nacionalne kulture u smislu njenog pozicioniranja duž ove dve dimenzije, kao i za poređenje bilo koje dve nacionalne kulture po istom kriterijumu. Kad se slici dodaju druge dimenzije ili aspekti kulture, mogu se napraviti još detaljnije procene i poređenja.

### Hofstedeova studija

Na primer, u poznatoj anketi Gerta Hofstede, sprovedenoj na više od 100.000 radnika velike multinacionalne korporacije prisutne u pedeset zemalja, svakoj zemlji je, na osnovu odgovora zaposlenih, dodeljena ocena individualizma na skali od 1 do 100.<sup>14</sup> Rezultati ankete

<sup>13</sup> Dimenzije individualizma i kolektivismusa koriste se za objašnjavanje i predviđanje različitih vrsta socijalnog ponašanja. Međutim, pojedini naučnici smatraju da se ove dimenzije previše upotrebljavaju, dok su druge zapostavljene. Za primer, v. Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community, *Journal of Management*, 24, 265–304.

<sup>14</sup> Metod koji je Gert Hofstede koristio u uvodnoj studiji ima i svoje protivnike. V., na primer, Roberts, K. H. & Boyacigiller, N. A. (1984). Cross national organizational research: The grasp of the blind men. U B. M. Staw & L. L. Cummings (prir.), *Research in organizational behavior* (Tom 6, str 423–475), Greenwich, CT, JAI Press; i Dorfman, P. W. & Howell, J. P. (1988), Dimensions of a national culture and effective

pokazali su da su zemlje s najizraženijim individualizmom Austrija, Belgija, Kanada, Velika Britanija, Izrael, Italija, Novi Zeland, Južna Koreja i Sjedinjene Američke Države, i to sa više od 75 bodova. Kolektivističke zemlje, sa manje od 20 bodova, bile su Čile, Kolumbija, Kostarika, Salvador, Gvatemala, Indonezija, Pakistan, Panama, Peru, Tajvan i Venecuela. Sve države koje su imale visok broj bodova bile su severnoameričke države, evropske države ili bivše kolonije Velike Britanije. Mali broj bodova zabeležen je u zemljama Južne Amerike i istočne Azije. Među zemljama s prosečnim ocenama individualizma ili kolektivismusa bile su Argentina, Indija, Japan i Španija.

### Individualizam i kolektivismus

Kao što je zaključeno, individualizam je najjače izražen u razvijenim zemljama Zapada. Postoji vrlo tesna veza između stepena individualizma neke zemlje i njenog bogatstva (NBP – nacionalni bruto proizvod).<sup>15</sup> Novija politika slobodnog tržišta i podsticanje preduzetništva pogoduju individualizmu, a u razvijenim zemljama se beleži jasno kretanje u pravcu koji, na primer, vodi opštem smanjenju odanosti pojedinaca organizacijama u kojima su zaposleni. Isprobajte vežbu datu u Prilogu da biste videli kako sebe ocenjujete u smislu individualizma ili kolektivismusa.

### Švarcovo ispitivanje vrednosti

Individualizam i kolektivismus, iako možda najvažnije dimenzije kulturnih varijacija, nisu i jedine dimenzije koje su istraživači uspe

leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127–150.

<sup>15</sup> Opsežan pregled uzroka i posledica individualizma ili kolektivismusa, uključujući i odnos prema bogatstvu, porodičnoj strukturi, zdravlju, veri i politici, sadržan je u Triandis, H. C. (1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, CO, Westview.

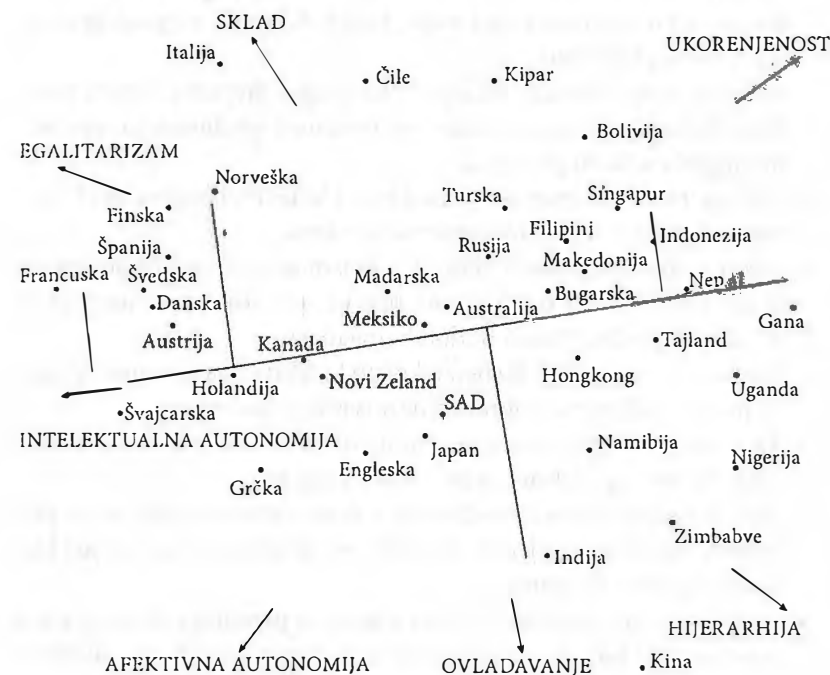
da identifikuju. Na primer, izraelski psiholog Šalom Švarc je sa svojim kolegama napravio noviju i finiju mapu kultura s obzirom na prirodu njihovih vrednosnih orijentacija.<sup>16</sup> Ustanovili su tri univerzalna zahteva koja svaka kultura mora da ispuni: definisanje odnosa pojedinca prema širem društvu, očuvanje društva i određenje odnosa društva prema prirodnom okruženju. Iako se ovim zahtevima moraju povinovati sva društva, Švarc smatra da ona to čine na različite načine. U svakom društvu to dovodi do formiranja zajedničkog skupa osnovnih ubeđenja o poželjnom stanju stvari ili o poželjnom ponašanju pojedinca. Nakon istraživanja pedeset sedam nacionalnih kultura, Švarc i njegove kolege su izdvojili sedam osnovnih vrednosnih dimenzija:

- Egalitarizam – ljudi se prepoznaju kao moralno izjednačeni
- Usklađivanje – skladno uklapanje s okruženjem
- Ukorenjenost – pojedinci su deo kolektiva
- Hijerarhija – nejednaka raspodela moći
- Ovladavanje – iskorišćavanje prirodnog ili društvenog okruženja
- Afektivna autonomija – pojedinci nezavisno slede pozitivna iskustva
- Intelektualna autonomija – pojedinci nezavisno slede sopstvene ideje.

Na slici 2.2 prikazan je relativan položaj zemalja u odnosu na ovih sedam dimenzija.

<sup>16</sup> Dodatne podatke o ovim dimenzijama kulture, kako su izvedene, i o postupku stvaranja mape prikazane na slici 2.2, v. Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (1995), Value priorities and readiness for out-group social contact, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 437–448; Schwartz, S. H. (1992), Universals of content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. U M. P. Zanna (prir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (str. 1–65), San Diego, Academic Press; Schwartz, S. H. (1994), Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values. U U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitçibasi, S. C. Choi, i G. Yoon (prir.), *Individualism and collectivism: Theory, applications, and methods* (str. 85–119), Njuberi Park, CA, Sage; i Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990), Toward universal psychological structure of human values, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550–562.

Nemoguće je u dvodimenzionalnom prostoru štampane stranice savršeno prikazati položaj zemalja u odnosu na ovih sedam dimenzija. Ipak, upotrebom tehnike zvane „koplot“, Švarc i njegove kolege su uspeali da prikažu odnose prilično precizno. Položaj svake zemlje duž vektora dimenzija kulture pokazuje koliko su zemlje slične ili različite po tim dimenzijama. Na primer, Kanada i Novi Zeland su veoma slične u svih sedam dimenzija; ali Sjedinjene Američke Države, koje su s ove dve zemlje slične u drugim dimenzijama, imaju viši položaj u dimenziji ovladavanje (više liče na Japan). Ispitujući položaj svoje zemlje i drugih zemalja na mapi ili čitajući Švarcove knjige i radove – ili svakako Hofstedeove – možete da uvećate znanje o oblastima moguće kulturne usklađenosti ili sukoba s pripadnicima druge kulture.



Slika 2.2. Koplot vrednosnih dimenzija u različitim nacionalnim kulturama. Izvor: Prilagođeno iz Sagiv & Švarc (2000)

Simultana analiza na osnovu više kriterijuma. – Prim. prev.

**Studija Globe**

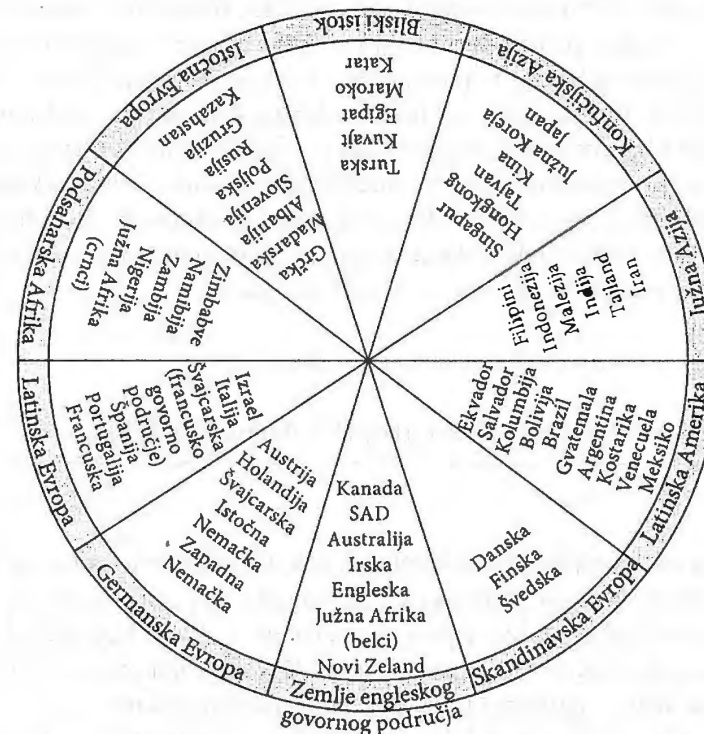
Postoji još jedan način koji omogućava da se razumeju sličnosti i razlike među kulturama, a to je da se ispita grupisanje zemalja po položaju prema različitim merama kulturnih vrednosti. Na osnovu iscrpnog proučavanja kulturnih razlika u vrednostima, istraživači koji su vršili studiju GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectivness<sup>17</sup>) su šezdeset dva proučavana društva razvrstali u deset klastera.<sup>17</sup> Ovi klasteri, prikazani na slici 2.3, napravljeni su na osnovu ukupne sličnosti zemalja prema devet vrednosnih orijentacija:

- *Institucionalni kolektivizam*: Stepen u kojem organizacije i društvene ustanove podstiču i nagrađuju kolektivnu raspodelu sredstava i kolektivni rad
- *Kolektivizam u odnosu na sopstvenu grupu*: Stepen u kojem pojedinci pokazuju ponos, odanost i privrženost u odnosu na sopstvenu organizaciju ili porodicu
- *Distanca moći*: Stepen u kojem članovi kolektiva prihvataju činjenicu da je moć neravnomerno raspoređena
- *Izbegavanje neizvesnosti*: Stepen u kojem se društvo, organizacija ili grupa pouzdaju u društvena pravila, propise i postupke da bi ublažili nepredvidljivost budućih događaja
- *Rodna ravnopravnost*: Stepen u kojem kolektiv na najmanju moguću meru svodi neravnopravan odnos prema polovima
- *Asertivnost*: Stepen u kojem su pojedinci samouvereni, skloni suokobljavanju i agresivni u odnosima s drugima
- *Humanistička orijentacija*: Stepen u kojem kolektiv nagrađuje pojedince za njihovo poštenje, nesebičnost, plemenitost, pažnju i ljubaznost prema drugima
- *Orijentacija na budućnost*: Mera u kojoj su pojedinci angažovani u ponašanjima koja su usmerena ka budućnosti, kao što su odloženo zadovoljavanje, planiranje i ulaganje u budućnost

\* Učinak globalnog liderstva i ponašanja u organizaciji. – *Prim. prev.*

<sup>17</sup> Vid. House i dr. (2004), *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA, Sage.

- *Orijentacija na postignuće*: Stepen u kojem kolektiv ohrabruje i nagrađuje članove grupe za poboljšan i izuzetan učinak.



Slika 2.3. Klasteri zemalja prema studiji GLOBE

Kao što vidimo na slici 2.3, klasteri zemalja su formirani na osnovu činilaca kao što su zajednički jezik, zajednička vera, zajednička klima, geografska blizina, zajednički ekonomski sistem i zajedničke političke granice – što sve može dati doprinos različitosti nacionalnih kultura.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Vid. Peterson, M. F., & Smith, P. B. (1997), Does national culture or ambient temperature explain cross-cultural differences in role stress? *Academy of Management Journal*, 40, 930-946.

Ovakvo razvrstavanje naglašava istorijsku osnovu kulturnih razlika. Na primer, sastav klastera engleskog govornog područja ukazuje da je, usled migracija, anglokultura od Engleske rasprostranjena ka Irskoj, Sjedinjenim Državama, Kanadi, Južnoj Africi, Australiji i Novom Zelandu, a njegov položaj u odnosu na druge klastere nagoveštava da su mu koreni u Saksoniji (Nemačka) i Jitlandu (severna Danska). Na isti način kulturni klaster konfučijske Azije pokazuje jak istorijski uticaj Kine i konfučijske ideologije. Čak je i fizički izolovani Japan kroz vreme imao značajnu kulturnu interakciju s Kinom. Kulturni klasteri studije GLOBE, baš kao i Švarcova mapa vrednosnih orijentacija, mogu vam poslužiti da steknete predstavu o tome u kojoj meri delite kulturne vrednosti s ljudima iz drugih društava.

### Efekti kulture: „Sopstvena grupa“ i „Grupa drugih“

Važan aspekt kulture je taj što mi sebe i određujemo pomoću nje. Ako kažemo da smo „Amerikanac“, „Tajlandanin“, „musliman“ ili „da radimo u IBM-u“, takva izjava nas svrstava u okvire koji isključuju mnogo drugih ljudi. Čini nas različitim. Određuje kakve stavove i ponašanja drugi – namerno ili nenamerno – očekuju od nas.

Ovakva tendencija je bitna u razmatranju pristrasnosti – predrasude uglavnom stvaramo u prilog naše grupe ili kulture („in-group“), a protiv drugih („out-group“) koji ne pripadaju našoj grupi. Dakle, diskriminaciju obično vršimo u korist svoje grupe.

Što je najvažnije, skloni smo da sve što se tiče sopstvene grupe odredimo kao normalno (tj., da nešto treba tako da se radi). Sledstveno tome, kad god primetimo da neko radi drugačije, skloni smo da njihovo delovanje tumačimo ne samo kao drugačije nego i kao izvitopereno, pa čak i pogrešno. Posebno je izgledno da ćemo na taj način postupati u poznatom okruženju; međutim, skloni smo da čak i u inostranstvu domaće iskustvo prevedemo u pravilo prema kome drugi treba da se ponašaju.

Na primer, Sjedinjene Američke Države i Meksiko geografski su veoma blizu, ali klasteri studije GLOBE ukazuju da ih deli velika kulturna udaljenost. Ocene vrednosnih orijentacija utvrđene u studiji GLOBE za ove dve zemlje i proseki za uzorak svih zemalja sveta ukupno (na skali od 1 do 7) su sledeći:<sup>19</sup>

DIMENZIJE GLOBE	SAD	MEKSIKO	SVETSKI PROSEK
Asertivnost	4,36	4,20	5,79
Institucionalni kolektivizam	5,35	5,03	5,51
Kolektivizam u odnosu na sopstvenu grupu	6,14	2,88	3,99
Orijentacija na budućnost	3,67	4,77	5,78
Rodna ravnopravnost	5,74	4,57	5,10
Humanistička orijentacija	6,00	2,75	5,18
Orijentacija na postignuće	3,82	4,73	5,66
Distanca moći	5,49	4,51	5,42
Izbegavanje neizvesnosti	5,94	2,75	4,62

Podaci u tabeli pokazuju da Sjedinjene Američke Države, u poređenju sa svetskim prosekom i s Meksikom, imaju visoke ocene asertivnosti, orijentacije ka postignuću i rodne ravnopravnosti. Na drugoj strani, Meksiko ima visok stepen izbegavanja neizvesnosti u poređenju sa prosecima u svetu i u Sjedinjenim Državama. Nije teško razumeti koliko osobama iz jedne zemlje može biti teško da znaju koje je socijalno ponašanje odgovarajuće u drugoj zemlji ili da u nekoj drugoj zemlji razumeju proces odlučivanja, ako te zemlje pripadaju različitim grupama.

U primeru o Beriju i Migelu, kojeg smo dali u ovom poglavlju, obratite pažnju kako jedan Amerikanac i jedan Meksikanac, koji ne-

<sup>19</sup> Ocene vrednosnih orijentacija u studiji GLOBE su korigovane zbog mogućeg dejstva činioca društvene poželjnosti u odgovaranju, kao što je navedeno u R. J. House i dr. (2004), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA, Sage.

maju prethodnog iskustva s drugim kulturama, mogu jedan drugog da dožive sa stanovišta vlastitih kultura. Uprkos nekim velikim razlikama u bodovima ove dve zemlje, pojedinci iz svake zemlje će verovatno suditi o drugima u skladu s normama sopstvene zemlje. Obojica će kao polazišnu tačku uzeti „onako kako radimo kod kuće“, pa Amerikanca verovatno nervira isticanje društvenih aktivnosti kod Meksikanaca, sporost u donošenju zajedničkih odluka, prihvatanje neravnopravnog položaja muškaraca i žena, i njihov otpor prema svakoj neizvesnosti ili odlučnom delovanju na ličnu inicijativu. Sa svoje strane, Meksikanac bi Amerikance mogao doživeti kao sebične i nasilne ljude, usmerene samo na krajnji učinak.

Prvi korak ka dostizanju kulturne širine je *razumevanje sopstvene kulture* i njenog uticaja na naše tumačenje tuđih ponašanja. To je veoma važan, ali nikako i jedini deo kulturnog ustrojstva i stereotipije koje najverovatnije unosite u svaki novi susret s drugačijom kulturom. Već smo dali preporuku da odredite mesto svoje kulture prema Švarcovej mapi ili klasterima iz studije GLOBE. Razmislite ponovo o osobenostima i samosvojnostima svoje kulture. Pokušajte da je posmatrate očima ljudi iz potpuno suprotnih kultura.

## Kratak pregled

U ovom poglavlju pokazujemo da znanje o samoj kulturi, njenim varijacijama i uticaju na ponašanje predstavlja prvi korak ka sticanju kulturne inteligencije. Kultura nije nasumični zbir običaja i ponašanja nego su to vrednosti, stavovi i pretpostavke o ponašanju, koji su zajednički ljudima iz određenih grupa. Ona je sistematična i organizovana; razvila se kroz vreme kao rezultat učenja društava da prevaziđu zajedničke probleme. Kulture se mogu definisati prema njihovim vrednostima – osnovnim uverenjima ljudi iz okvira jedne kulture o poželjnom uređenju stvari i ponašanju pojedinca. Kultura je zajednička; ona se prenosi iz generacije u generaciju. Iako ima suštinski uticaj na pona-

šanje, njeni najvažniji aspekti su nevidljivi. Ključna odlika kulture je da nas i druge svrstava u grupe kojima pripadamo ili ne pripadamo. Ta podela ljudi na „njih i nas“ leži u osnovi mnogih kros-kulturnih ponašanja. Kulture bi mogle da se opišu na osnovu nekoliko važnih dimenzija, a među njima su najvažnije individualizam i kolektivism. Tek pošto shvatimo vlastitu kulturu, možemo početi da je poredimo s drugim da bismo otkrili tačke mogućeg podudaranja i razilaženja. Znanje stečeno na taj način je neophodan prvi korak za sticanje kulturne inteligencije. U poglavljima koja slede to znanje povezujemo s važnim elementima svesnosti i kros-kulturnih veština.



## RAZUMETI ŠANIS

Ketrin Dejvis je imala vrlo dobru polaznu osnovu za život. Poreklom iz bogate njujorške porodice i kćerka uvaženog hirurga, Ketrin je studirala medicinu na Harvardu i u dvadeset petoj godini postala diplomirani lekar. Ketrin, međutim, nije sigurna za koju specijalizaciju da se opredeli, pa je – da bi proširila iskustvo i pokušala da bar nekoliko meseci radi u centralnom delu grada za koji misli da je „prava džungla“ – kao prvo redovno zaposlenje odabrala skroman posao u jednoj oronuloj klinici u siromašnom kraju Vašingtona.

Ketrinino iskustvo s prvim pacijentom je poražavajuće. Prvog dana na poslu upoznaje Šanis Džekson, koja iznebuha upada u njenu ambulantu, maše nekim praznim flašicama za lekove i traži za sebe novu količinu lekova protiv astme. Sve bi to bilo u redu da Šanis nije bila dvanaestogodišnja devojčica i da nije došla sama, bez pratnje odrasle osobe. Ni novac nije problem – sve je pokriveno državnim zdravstvenim osiguranjem – ali Ketrin je pomalo sablažnjena. Zato nestrpljivu Šanis – koja je očigledno imala dobar odnos sa prethodnim lekarom i redovno dolazi po novu turu lekova – zamoli da sedne i sačeka dok ona ne pogleda njenu istoriju bolesti. Šanis bi više volela da dobije ono što joj treba i da ode, ali joj Ketrin jasno stavlja do znanja da se to neće dogoditi dok se ona prvo ne uputi u slučaj.

Iz medicinskog kartona saznaje da Šanis boluje od hronične astme i da ima jake alergije zbog kojih noću često otežano diše i kašlje. Njen brat se često žali zbog toga, pošto spavaju u istoj sobi. Šanis neredovno posećuje školu i ima mnogo izostanaka, iz razloga koji mogu, ali i ne moraju, biti zdravstvene prirode. Po svemu sudeći, živi sa bakom, koja se u kartonu navodi kao „baka Džouns“. Redovno dolazi na kliniku da obnovi

količinu lekova kojim astmu drži pod kontrolom i koji joj olakšavaju stanje kad dobije napad. Od pre dve godine, kad je prvi put došla na kliniku, nikada više s njom nije došla ni baka Džouns niti iko od starijih, a svi pokušaji veoma zaposlene klinike da stupi u kontakt sa bakom bili su bezuspešni. Jasno je da je Šanis na sebe preuzela odgovornost za svoje zdravlje, iako je još dete. Bez obzira na to što donosi prazne bočice, nemoguće je utvrditi da li propisno uzima lekove i da li prati i druga uputstva koja je dobila na klinici o tome kako da svakodnevno preduzima mere opreza da bi sprečila astmatične napade. Prema onome što Šanis kaže, baka Džouns, iako je njena zakonita starateljka, ne pokazuje ni najmanje interesovanje za njenu bolest.

Ketrin je zbunjena. Šta se ovde događa? Gde su Šanisini roditelji? Pre svega, zašto je baka dovela Šanis kod lekara i zašto sada zapostavlja svoju očiglednu odgovornost? Zar joj nije stalo? Zašto jedna dvanaestogodišnja devojčica treba sama da vodi računa o svom zdravlju? Što više razmišlja o svemu, Ketrin obuzima sve veći bes.

U ovom primeru reč je o potkulturama – kulturama unutar kultura, u konkretnom slučaju bele Amerike višeg srednjeg staleža naspram crne Amerike siromašnih gradskih četvrti – pre nego o kulturama. Za Ketrin je problem što ona nije upoznata sa celom pričom i o njoj sudi iz svog kulturnog okvira, u kome se očekuje – kad već više nije pravilo – da porodicu srednje klase čine dva roditelja, koje ne izdržavaju druga lica, imaju dovoljno novca za sve, dovoljno vremena i obezbeđen prevoz, oboje su dobrog mentalnog zdravlja, imaju stav da decu treba štiti od mogućih opasnosti i razumno poverenje u savremenu medicinsku nauku.

Šanisini roditelji su možda umrli, ili su verovatno sebe još odavno oslobodili svake odgovornosti prema njoj. U američkim porodicama afričkog porekla staratelji su obično baba i deda. Možda baka Džouns, pored obaveza u svojoj porodici, mora da radi po ceo dan samo da bi ih prehranila. Možda ne može da dođe na kliniku jer je otvorena u vreme kad njoj ne odgovara, a nema kola. Možda ima takve stresove u životu, koje osoblje na klinici ne može ni da zamisli. Možda ona ili Šanisini majka ili brat boluju od depresije ili nekih drugih mentalnih oboljenja. Možda je baka Džouns pobožna ili sujeverna, možda ima loša iskustva sa zdravstvenim sistemom ili ima svoje ideje o lečenju astme. Možda se u porodici svađaju oko toga šta je najbolje.

Ketrin procenjuje slučaj iz drugačijeg skupa kulturnih standarda. Ona je pod kontrolom, nazvali bismo „automatskog uticaja kulture“, ima sopstvene vrednosti i stavove o ispravnom načinu života koji prevladavaju u osudi bake Džouns, žene koju nikada nije videla.

Ne možete suditi o ljudima primenjujući na njih vlastita pravila ponašanja. Morate da sagledate celu sliku – njihove ekonomske prilike, raspoloživa sredstva, a najviše kulturu ili potkulturu iz koje proizlazi njihovo ponašanje.

Ovim primerom se pokazuje da kulturne razlike nisu samo misao-na predstava. One postaju neodvojivi deo ponašanja ljudi svih kultura. U svakodnevnom životu se nesvesno ponašamo u skladu s pravilima kulture – modelima ponašanja koji su svojstveni određenoj kulturi.

U ovom poglavlju razmatramo kako nam pravila kulture pomažu, ali nas i ograničavaju u odnosima s drugima, posebno s onima koji se po kulturi razlikuju, jer uzrokuju „automatski uticaj kulture“ koji upravlja našim delovanjem. Pokazujemo kako je često neophodno da se toj kontroli otmemo uz pomoć *svesnosti*, vrste pažljivog uočavanja naznaka koje dobijamo od drugih ljudi, prilika i kultura, i da kao rezultat razvijemo nove kros-kulturne *veštine*. Spoj znanja (v. 2. poglavlje), svesnosti i kros-kulturnih veština čini osnovu kulturne inteligencije.

## Automatski uticaj kulture

Dobro je da se o modelima ponašanja koje smo prethodno opisali razmišlja kroz „scenario“.<sup>1</sup> U pozorištu je scenario uputstvo glumcu ili glumici šta treba da kaže, a ponekad i kako bi to trebalo da kaže.

<sup>1</sup> Više informacija o psihološkom scenariju, vid. u Abelson, R. P. (1981), Psychological status of the script concept, *American Psychologist*, 36, 715–729; Gioia, D. A., & Poole, R. P. (1984), Scripts in organizational behaviour, *Academy of Management Review*, 9, 449–459; i Lord, R. G., & Kernan, M. C. (1987), Scripts as determinants of purposeful behaviour in organizations, *Academy of Management Review*, 12, 265–277.

U kulturnim obredima, kao što su svetkovine inicijacije, scenario je često precizan. Drugi scenariji, međutim, dozvoljavaju više slobode u tumačenju (v. deo o „čvrstim“ naspram „labavih“ kultura u 2. poglavlju). Recimo, postoje scenariji za Amerikance i scenariji za Kineze, ali oni dozvoljavaju izvestan stepen individualnih razlika. Na primer, skript za radno mesto nekog Amerikanca daje mogućnost da on u šali bude neučtiv prema nadređenom, ali to nikada ne može biti slučaj kod nekog Kineza.

Norme i scenariji nam pomažu tako što nam govore šta da radimo. Oni propisuju modele ponašanja koji su nam bliski, pošto su prisutni u ponašanju članova grupe kojoj pripadamo ili težimo da pripadamo. Do stvarnih problema dolazi kad se norme i scenariji jedne kulture sudare s normama i scenarijima druge (kao u primeru sa Šanis), jer, da bismo ostvarili interakciju, nije dovoljno da samo prikažemo svoje scenarije, nego moramo da uvažimo i razumemo činove drugih, zasnovane na *njihovim* scenarijima. Da bismo to postigli, moramo da izađemo iz okvira svog propisanog ponašanja i isključimo automatski uticaj kulture.

Automatski uticaj kulture znači voditi život na osnovu ugrađenih pretpostavki kulture. Zovemo ga automatski uticaj, zato što ljudi dopuštaju da se dogodi spontano, ne razmišljajući o tome. Međutim, loša strana tog automatizma je što se usled njegovog delovanja često gube iz vida drugi znakovi kulture.

U primeru kojim smo otvorili ovo poglavlje Ketrin Dejvis funkcioniše pod automatskim uticajem kulture u pogledu ustaljenih pravila srednje klase o zdravstvenoj zaštiti. Ona nije u stanju da iskorači izvan uobičajenih pretpostavki koje propisuju ponašanje u njenoj kulturi. Kad bi primenila načela koja opisujemo u ovom poglavlju za izlaženje iz modusa automatske kontrole, stekla bi bolji uvid i možda bi mogla više da pomogne Šanis. Na primer, Ketrin je možda potrebno da porazgovara sa kolegama s klinike o prirodi urbane kulture s kojom se sada sreće. Morala bi da obiđe taj kraj i stekne sliku kako ljudi u nje-mu žive. Treba da traži od Šanis da joj priča o svojoj situaciji i treba da sluša šta ona priča. Treba sebi da kaže: „Sad nisam na Harvardu.“ Sve bi joj to pomoglo da isključi automatsku kontrolu i bolje shvati novu kulturu s kojom je sada u dodiru.

## Odsustvo svesnosti

Ako želite da razvijete kulturnu inteligenciju, morate biti kadri da isključite automatsku kontrolu i aktivirate drugo stanje koje se naziva svesnost.<sup>2</sup> Svesnost će se bolje razumeti ako se razmotri njoj suprotno stanje – odsustvo svesnosti – u svakodnevnoj aktivnosti kao što je vožnja automobila.

Vožnja je dobar primer za stanje odsustva svesnosti. Življenje je složen proces, ali smo mi, kao ljudska bića, zahvaljujući svojim izuzetnim sposobnostima, naučili da ga pojednostavimo kroz razvoj mnogih složenih aktivnosti koje spretno izvršavamo ne obraćajući svesnu pažnju na njih. Vožnja je primer jedne od takvih rutina. Dok vozimo možemo gotovo nesvesno da upravljamo, izbegavamo prepreke, uključujemo migavce ili kočimo kad je potrebno. Tokom vožnje možemo istovremeno slušati vesti na radiju, razmišljati o poslu za taj dan, planirati večeru ili razgovarati sa saputnikom. Kad idemo ustaljenim putem, možemo čak i da zaboravimo na to da upravljamo kolima. Da li vam se ikada dogodilo da uobičajenim putem dođete kolima na posao ili do kuće i da iznenađeno primetite: „Stigao sam! Kako sam dospeo ovde? Verovatno sam razmišljao o nečem drugom!“

Odsustvo svesnosti ne mora nužno biti negativno – u vožnji, to jednostavno znači da nam misli nisu usmerene samo na tu radnju. Ako možemo bezbedno da je obavimo, zašto da ne? Odsustvo svesnosti ima svoje prednosti. Omogućava nam da istovremeno obavljamo nekoliko radnji; da zanemarimo dosta toga što se dešava oko nas ili da ono što se dešava automatski uklopimo u već postojeći okvir. Ono nam omogućava da „izađemo na kraj sa životom“.

Međutim, dobiti od odsustva svesnosti su kratkoročne i mogu predstavljati samo privid. To „nerazmišljanje“ nas ohrabruje da se

<sup>2</sup> Svesnost je koncept koji izvore ima u zen-budizmu. Više informacija o konceptu sa ovog stanovišta pružaju rukopisi budističkog sveštenika Thich Nhat Hanha, posebno *The miracle of mindfulness* (1999), Boston, Beacon Press; i *Peace is every step: The path of mindfulness in everyday life* (1991), Njujork, Bantam Books. Svesnost u literaturu psihologije uvodi Elen Langer u izvanrednoj knjizi *Mindfulness* (1989), Kembridž, MA, Perseus Books.

oslanjamo na rutinu i sprečava nas da budemo prilagodljivi u promenljivim okolnostima. Na primer, poslovni ljudi koji su u prošlosti bili uspešni, ne razmišljajući nastavljaju da primenjuju iste pristupe i tehnike koji su ih doveli do uspeha, a ne primećuju da su se okolnosti promenile. Međunarodni rukovodioci iz razvijenih zemalja ne razmišljajući pretpostavljaju da je njihova uloga da svoje poslovne partnere, čija je privreda u tranziciji, upoznaju sa „pravilnim“ delovanjima u tržišnoj ekonomiji, iako takva delovanja mogu biti potpuno neprikladna u drugačijoj situaciji. Turisti koji putuju po svetu, ne razmišljajući u jelovniku uzalud traže svoja omiljena „domaća“ jela. To su sve primeri kada puštamo da „automatska kontrola“ radi u uslovima za koje nije predviđena.

## Izvori kulturnog scenarija

Elemente svoje kulture u sebi nosimo još od najranijeg uzrasta. Priroda učenja je najvećim delom imitativna. Kao deca, oponašamo stavove i ponašanje roditelja i drugih uzora.<sup>3</sup> Postajemo svesni razmišljanja i načina delanja koja se smatraju normalnim u okvirima naše kulture. Takođe, na nas deluju smišljeni postupci socijalizacije – programi učenja kod kuće, u školi, u vršnjačkim grupama i tako dalje – u kojima učimo nova pravila delanja, koja često proističu iz kulture ili potkulture.

Kod većine nas automatski uticaj kulture u središte našeg misaonog kosmosa stavlja našu kulturu i nameće nam da sve druge vidimo kao izopačene. Scenariji iz drugih kultura se ne uzimaju u obzir, a ako ih drugi primenjuju, verovatno je da će biti neprimećeni, zanemareni ili pogrešno protumačeni. Čak i ako je ono što otkrijemo jednostavno

<sup>3</sup> Prikladnost uzora razlikuje se od kulture do kulture, a na to utiču društveni stalež i pol. Na primer, mnogo je prikladnije za mladu Amerikanku nego za Japanku da uzor nalazi u poslovnom direktoru, a za mladog Engleza iz više klase teniser bi bio mnogo poželjniji uzor nego fudbaler.

neprijatnost u prisustvu osoba iz drugih kultura, ili osećaj da su oni neobični, ta nelagodnost će se verovatno ugraditi u našu automatsku kontrolu.

Automatski uticaj kulture uglavnom je prikladan dok god smo s ljudima s kojima delimo iste osnovne kulturne pretpostavke – najvećerovatnije sa ljudima istog porekla, društvene klase i kulture. I kulturne razlike, o kojima smo govorili u 2. poglavlju, usađuju veoma jaka predubedenja, kao neke nećujne glasove koji teraju druge na *Budi kao ja!* Dokle god drugi imaju istu kulturnu podlogu, pitanje kulture možemo uzeti „zdravo za gotovo“ i usredsrediti se na druge stvari. Međutim, kad smo u interakciji s ljudima iz drugačijih kulturnih okvira, greške i nesporazumi brzo dolaze do izražaja i ugrožavaju uspostavljene odnose.

Svi smo se našli u prilikama gde je neko „napravio kiks“, da upotrebimo izraz koji Englezi veoma vole (znači: nenamerno rekao ili uradio nešto što vređa veru, etničku pripadnost, poreklo ili uverenja neke od prisutnih osoba). Na primer, pružite ruku da se rukujete s pravovernim Jevrejinom, ne shvatajući da njegovi običaji zabranjuju ovakvu prisnost. Većina grešaka se događa zato što se ljudi drže pretpostavki svoje kulture, zanemarujući da druga osoba ima svoje okvire i običaje, pa da treba i da joj se pristupa drugačije.

### Kako kultura utiče na ponašanje<sup>4</sup>

Kulturno programiranje takođe ima ulogu mentalnog šablona prema kome se tumači nova informacija koja dolazi „spolja“ – iz okruženja. Mi nismo kamere koje iz spoljašnjosti prime neutralnu informaciju i reprodukuju je tačno na film našeg uma. Mi informaciju primamo

<sup>4</sup> Odeljak koji govori o tome kako kultura utiče na ponašanje umnogome se poziva na Thomas, D. C. (2008), *Cross-cultural management: Essential concepts*. Thousand Oaks, CA: Sage.

sa sadržanim kulturnim i drugim naznakama i tumačimo je u svetlu naših prethodno stvorenih okvira. U tom procesu javljaju se razlike i iskrivljenja slike.

### Selektivno opažanje

U jednom trenutku svoju pažnju možemo da usmerimo samo na deo od bezbroj stalno promenljivih stimulusa koji nas okružuju. Kad smo u stanju automatske kontrole, oslanjamo se na programiranje uma i zanemarujemo sve što nije trenutno i neposredno važno. Na primer, ako dođe do vanredne situacije tokom vožnje, opažamo informacije koje su značajne za tu priliku – put, saobraćaj, zvuk motora – a ne primećujemo izraz lica prolaznika, boju presvlaka u kolima ili muziku sa radija. Kulturna uslovljenost nas upućuje u to šta da opazimo, a šta da zanemarimo – neko iz druge kulture može da se nađe u potpuno istoj situaciji, a da je drugačije opazi.

Recimo da s nekim obedujete u restoranu i da on ili ona pričaju o nekom poslovnom dogovoru. Ako vas zanima biznis, pratićete vrlo pomno svaku reč. Ali ako ste, na primer, stručnjak za modu ili ste kuvar, možda će vas više zanimati šta je vaš sagovornik obukao ili šta jede, a ako ste emocionalno zainteresovani, možda primetite kako izgleda, zvuči ili miriše. Ako ste iz kolektivističkog društva, možda očekujete da saznate o odnosima te osobe s porodicom ili grupom, a ako pripadate individualističkoj kulturi, potvrdu o ličnim postignućima te osobe. Kultura kojoj pripadate je jedan od ključnih činilaca u usmeravanju vaše pažnje.

### Društvena kategorizacija

U bavljenju informacijama koje su nam predstavljene pomaže nam jedan drugi mentalni proces, a to je kategorizacija. Taj proces podrazumeva svrstavanje drugih ljudi (i nas samih) u različite kategorije, baš



kao što poštanski radnici svrstavaju poštu u pregratke. Recimo da je svaki pregradak obeležen sa poslednjih nekoliko brojeva poštanskog broja. Poštanski radnik ne čita ime ili adresu na pismu dok razvrstava pisma, nego samo baci pogled na poštanski broj, kako bi pismo stavio u odgovarajući pregradak. Na ovaj način se količina informacija kojima radnik na razvrstavanju pisama mora da se bavi znatno smanjuje. Da bismo bili jednako efikasni, mi ljude svrstavamo u kategorije na osnovu ograničenog broja informacija.

To često radimo na osnovu spoljašnjeg izgleda; u drugim situacijama moramo da se oslonimo i na neke dodatne informacije. Govor (jezik, naglasak, rečnik, sadržaj) predstavlja važan izvor informacija. Skloni smo da ljude svrstavamo na sopstvene grupe i tuđe grupe (v. 2. poglavlje); drugim rečima, ljude svrstavamo prema tome da li pripadaju ili ne pripadaju grupama čiji smo mi članovi.

U razvrstavanju ljudi nam pomažu i neki drugi ključni pokazatelji. Na primer:

- rasa i pol
- stepen u kom se osoba izdvaja kao drugačija od drugih (na primer, Evropljani su uočljivi u japanskim selima)
- „tipičnost“ za određenu grupu
- istorija sukoba među grupama, što dovodi do kategorizacije „nije u našoj grupi“.

Kad jednom stvorimo kategoriju, njene članove opažamo kao međusobno slične. Nasuprot tome, među članovima sopstvene grupe i dalje primećujemo razlike. Na primer, Azijat može da ima uopštenu svest o kategoriji „Evropljanin“, dok jedan Evropljanin u okviru te kategorije može da primeti i mnogo različitih – na primer, Anglosaksonce, Kelte, Mediterance, Skandinavce i Slovene, da ne pominjemo različite nacionalne ili regionalne kategorije.

## Stereotipije

Kategorizacija ljudi utiče na naše stavove o njima i očekivanja od njih.<sup>5</sup> Skloni smo da verujemo da svakog člana grupe odlikuje sličan skup osobina i ponašanja. Očekujemo da su Amerikanci bučni, Irci društveni, a Japanci ućtivi. Takvi stereotipi ne moraju biti negativni, mada često jesu. Kad stereotipi sadrže negativne stavove i očekivanja, često vode negativnom ponašanju ili pojavi predrasuda. Možda najštetnija od predrasuda prema drugima koji „nisu kao ja“ i jeste rasizam, delimično zato što je veoma lako svrstavati druge prema rasi.<sup>6</sup> Stereotipi o drugim narodima mogu biti veoma jaki, posebno ako grupa o kojoj je reč ima istaknuto mesto u nečijem iskustvu. Politički sukob – na primer, između Arapa i Izraela, Indije i Pakistana, Srba i Kosovara ili irskih katolika i irskih protestanata – umnogome stvara, a i biva podržan jakim negativnim stereotipima o grupama kojima ne pripadamo. Stereotipi mogu biti zasnovani na ograničenim informacijama ili na stavovima uticajnih pojedinaca. Ljudi mogu da gaje čvrste stereotipe o drugoj kulturi, a da nikad nisu upoznali nijednog njenog pripadnika. Pored toga, stereotipi sami sebe održavaju, jer smo zbog selektivnog opažanja (v. prethodno) skloni da usmerimo pažnju na događaje i ponašanja koja potvrđuju naše stereotipe, a da zanemarimo informacije koje ih opovrgavaju.

<sup>5</sup> Naš pristup tretmanu stereotipa, kao prirodnom rezultatu društvene kategorizacije, u skladu je s radovima koji se smatraju klasikom za ovu temu. Na primer, v. Ashmore, R. D., & Del Boca, F. K. (1981), *Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping*, u D. L. Hamilton (prir.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (str. 1–35), Hillsdejl, NJ, Erlbaum.

<sup>6</sup> Ne želeći da ni na koji način prenebregnemo ili umanjimo jezive posledice rasizma u velikom broju zemalja širom sveta, u ovoj knjizi pretpostavljamo da naši čitaoci nemaju takve stavove. Drugim rečima, da oni prepoznaju razlike među grupama, ali da ne pretpostavljaju da te razlike podrazumevaju superiornost ili inferiornost. Mogu da osećaju da ne razumeju dovoljno druge kulture, ponekad zbunjenost ili strepnju, pa i strah, ali ne osećaju antagonizam, a u istoj meri u kojoj ga i osećaju trude se da ga prevaziđu. U ovoj knjizi pretpostavljamo da su čitaoci napustili negativna rasistička predubedenja i da se iskreno trude da pokažu da priznaju ravnopravnost svih grupa i dobronamernost prema drugima za bolje razumevanje tih grupa i unapređivanje odnosa s njima.



## Atribucija

Kroz proces atribucije se od jednostavnog posmatranja i tumačenja drugih ljudi pomeramo ka donošenju zaključaka o tome *zašto* se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju. Naročito je važna razlika između unutrašnjih atribucija, gde se ponašanje pripisuje činionicima koji su povezani sa određenom osobom (na primer, „kaznila je sina jer je ona agresivna“) i spoljašnjih atribucija, u kojima se uzroci ponašanja vezuju za spoljne okolnosti („kaznila je sina jer se nedolično vladao“).

Kada se kategorizacija i stereotipna očekivanja udruže sa atribucijom, dobijamo zanimljive „rezultate“. Na primer: „Kaznila je sina zato što je Srpkinja, a poznato je da su Srbi okrutni i agresivni.“

Uobičajena greška je da se ponašanje članova neke tuđe grupe pripisuje istim uzrocima koji bi verovatno prethodili datom ponašanju članova naše sopstvene grupe, kao što je prikazano u primeru koji sledi.

### DEČKO, KOJI TO NIJE BIO

Mladi Amerikanac<sup>7</sup> ukazao je mnogo pažnje Japanki koja je došla u njegovu zajednicu, što je podrazumevalo njegovu krajnju ljubaznost – prihvatio bi je za ruku kada prelazi ulicu i slično. Mlada Japanka je kasnije uzbuđeno ispričala svojim prijateljima da ima dečka Amerikanca. Međutim, Amerikanac, poreklom s krajnjeg juga Sjedinjenih Država, gde su mnoge porodice ponosne na svoju prekomernu susretljivost, o Japanki, zapravo, nije razmišljao kao o mogućoj devojci. On je samo hteo da bude pristojan na način koji je sasvim prirodan za grupu kojoj on pripada. Nažalost, isto takvo ponašanje članova grupe kojoj pripada Japanka, svakako bi bio dokaz emocionalne zainteresovanosti.<sup>8</sup>

U ovom primeru je automatska kontrola kulture uticala na obe strane. Amerikanac je bez razmišljanja pratio scenario vlastite kulture,

<sup>7</sup> Amerikanac se u ovom primeru odnosi na osobu iz SAD, jer je to uobičajena upotreba. Jasno nam je da je ispravno da se ljudi iz obe Amerike nazivaju *Amerikancima*.

<sup>8</sup> Prilagodeno iz Cushner K., & Brislin, R. W. (1996), *Intercultural interactions: A practical guide*, Thousand Oaks, CA, Sage.

ne primećujući kakav utisak njegovo ponašanje ostavlja na ženu u čijoj je pratnji bio. Japanka je i dalje sve automatski posmatrala kroz prizmu sopstvene kulture, ne uzimajući u obzir razlike u kulturnom poreklu. Bez ikakve namere, njih dvoje kao da su se dogovorili da naprave veliki nesporazum. U ovoj situaciji bilo je potrebno da jedno ili oboje *isključuje automatski uticaj sopstvene kulture* i uđu u stanje svesnosti, u kome bi oboma postalo jasno kulturno značenje svog i tuđeg ponašanja.

## Isključivanje automatskog uticaja kulture

Pilot čiji je avion podešen za automatsko letenje – autopilot – zna da u normalnim uslovima može da se osloni na stručno programiranje ugrađeno u automatski sistem koji održava avion da leti ravno, na određenoj visini i na pravom kursu. Međutim, u retkim prilikama promene uslova – iznenadna opasnost od vremenskih nepogoda, mehanička greška ili čak potreba da se avion prizemlji – uključiće se znak upozorenja. Pilot će izaći iz stanja odsustva svesnosti, isključiti automatski pilot i svu svoju pažnju i veštine posvetiti tom problemu.

Ako neka osoba iz Sjedinjenih Američkih Država hoće da vozi u Japanu ili Engleskoj, gde se vozi levom stranom, a ne desnom, i gde su komande za vožnju na desnoj strani kola, a ne na levoj, prvo će morati da zanemari neka od pravila i navike na koje se oslanja kad vozi u Sjedinjenim Državama. Kad dođemo u dodir s drugim kulturama, svesno isključivanje automatskog uticaja vlastite kulture postaje neophodno. Ali to je samo prvi korak. Ukidanje odsustva svesnosti kad je kultura u pitanju znači da obraćate pažnju na probleme u vezi s kulturom, ali ne znači nužno da to radite na pravi način. Da bi se izvukla najveća moguća korist, potreban je čitav novi sklop aktivne prakse, što zovemo svesnost.

## Svesnost

Svesnost je suprotna odsustvu svesnosti. Svesnost je toliko opšte mesto da mnogi ne uviđaju koliko može da bude moćna. U suštini, ona podrazumeva *obraćanje pažnje* na kontekst i odbacivanje krute isprogramiranosti uma. Ne zahteva da zaboravimo ko smo, nego da usredsredimo pažnju na to da postanemo svesni razlika i da mislimo različito. To podrazumeva da prepoznamo da će, i pored kulturnih razlika, biti mnogo sličnosti između nas i ljudi iz drugih grupa i da te kulturne razlike, koje zaista postoje, nisu uvek važne.

Kad se nađemo u prilici gde dolazi do uzajamnog dejstva različitih kultura, svesnost podrazumeva da u istom trenutku obraćamo pažnju na spoljnu situaciju, pratimo lična razmišljanja i osećanja i upravljamo znanjem i veštinama koje koristimo.

### Svesna pažnja

Svesna pažnja uključuje upotrebu svih čula u opažanju situacije (na primer, slušamo reči koje drugi govore, ali i zapažamo izraz njihovog lica), otvorenost uma u sagledavanju događaja i korišćenje konteksta u cilju lakšeg razumevanja onoga što se događa.

### Svesno praćenje

Svesno praćenje podrazumeva prisustvo svesti o sopstvenim pretpostavkama, idejama i emocijama, kao i opažanje onoga što je očigledno kod drugih ljudi i osetljivost na njihove pretpostavke, reči i ponašanje. Ono takođe znači da se postavljamo u položaj drugih ljudi kako bismo situaciju i njihov odnos prema njoj shvatili iz vizure njihovog, a ne vlastitog kulturnog okvira.

## Svesno upravljanje

Svesno upravljanje podrazumeva stvaranje novih mentalnih mapa o ličnosti i kulturnom poreklu drugih ljudi, koje će nam pomoći da na njih primerenije reagujemo, kreiramo nove kategorije u koje ćemo na finiji način razvrstati druge, iznalazimo nove informacije koje bi mogle potvrditi ili opovrgnuti te mentalne mape, birajući da ne reagujemo automatski i da ponašanje usaglašavamo sa sopstvenim ciljevima.

Na primer:

Odsustvo svesnosti: „Pošto sam obavio posao, počela je da me kritikuje. Stalno me kritikuje. Ona je Azijatkinja i ne razume kako se ovde radi. Onda sam prestao da je slušam. A ona je govorila i govorila, i na kraju sam jednostavno otišao.“

Svesnost: „Pošto sam završio posao, počela je da kritikuje način na koji sam ga obavio. Slušao sam šta je govorila; možda će mi reći nešto korisno. Obratio sam pažnju na ton kojim priča i na izraz lica: nije izgledalo da je ljuta, nego samo zabrinuta. Bio sam svestan da nikad nisam radio takvu vrstu posla i da je ona iskusnija. Znao sam da će problem morati da objasni svom šefu, i pitao sam se kako će se to na nju odraziti. Ona je Azijatkinja i znam da ne bi volela da se osramoti. Međutim, ona ima toliko mnogo znanja; znao sam da od nje mogu mnogo da naučim. Znao sam i da ne voli da je prekidaju, pa sam strpljivo čekao dok ne završi. Onda sam se izvinio zbog svojih grešaka, zahvalio joj na primedbama i zamolio je da me nadgleda kad to ponovo budem radio.“

Svesnost je međukorak koji nam pomaže da povežemo znanje i praktične veštine. Omogućava da budemo spremni za interakciju s ljudima koji su različiti. Daje nam podlogu da s drugima lagodno i jasno komuniciramo na način koji poštuje okvire i identitet obe strane, i usredsređuje naše mentalne sposobnosti na kros-kulturne aspekte te situacije.

Svesnost je veoma teško dostići, a naročito u početku. Međutim, vremenom će nam to postati prirodno i uobičajeno stanje. Ne moramo stalno da budemo u stanju svesnosti, ali nam to pomaže da održavamo kontrolu i dovodi do veće slobode misli i delovanja.

**Kros-kulturne veštine**

Znanje i svesnost su ključni elementi kulturne inteligencije, ali sami po sebi ne i dovoljni. Kulturna inteligencija se u praksi prepoznaje i procenjuje *veštinom ponašanja*. Ona nije samo igra uma – morate biti sposobni da je igrate.

U primeru kojim smo počeli ovo poglavlje nije dovoljno da doktorka Ketrin Dejvis poznaje kulturne okvire Šanis i bake Džouns da bi mogla da obrati pažnju na njih. Ona, takođe, mora da bude sposobna da s njima uđe u odgovarajuću interakciju, tako da se one osećaju opušteno, samouvereno i sposobne da s njom dođu do pravog rešenja.

Treći i poslednji element kulturne inteligencije su *kros-kulturne veštine*. Naučnici koji se bave izučavanjem ponašanja odavno znaju da se pojam veština može primeniti na socijalno ponašanje. U poslovnom svetu, na primer, najčešće uočeni problemi nisu tehnički ili administrativni, već problemi kao što su greške u komunikaciji, nesporazumi u pregovaranju, sukobi ličnosti, neodgovarajući način upravljanja i slab timski rad – drugim rečima, neprikladan način interakcije među ljudima.

U savremenom poslovnom svetu, socijalne veštine, tj. umeće komuniciranja s drugima, smatraju se ključnim kvalifikacijama za nove službenike. U većini kultura najveći broj rukovodilaca potroši preko 70 posto vremena u interakciji s drugima – nadređenima, podređenima, ljudima istog ranga, klijentima i ostalima – u ličnoj komunikaciji, na sastancima, u telefonskim razgovorima i neformalnim društvenim skupovima.<sup>9</sup> Veština međuljudskog ophođenja je od ključnog značaja, pa mnoge kompanije u okviru programa za napredovanje svojih zaposlenih organizuju obuke o veštinama. Bračni odnosi na sličan način imaju koristi od dobrih veština u međuljudskim odnosima.

Mnogi od nas su se u nekoj prilici divili socijalnoj umešnosti kolega ili drugih ljudi koji su umetnici u međuljudskoj komunikaciji i

<sup>9</sup> Izvanredan opis onoga što rukovodioci rade v. u Mintzberg, H. (1973), *The nature of managerial work*, Njujork, Harper Row.

izgradnji odnosa. I svako od nas, u većoj ili manjoj meri, ima vlastiti skup veštog socijalnog ponašanja, koji je usko povezan s očekivanjima i scenarijima sopstvene kulture. Pojedine socijalne veštine koje razvijamo u svojim kulturama sadrže i one elemente – kao što su spremnost da se započne razgovor, zanimanje za druge ljude i umeće slušanja drugih – koji nam mogu pomoći u drugim kulturnim postavkama. Međutim, bivstvovanje u drugim kulturama postavlja i nov izazov pred naše socijalne interakcije, i to verovatno kroz zahtev da se razviju novi oblici socijalnog ponašanja.

Imati kulturnu inteligenciju ne znači biti veštiji u nekom posebnom ponašanju ili grupi ponašanja, nego razviti opšte veštine koje proširuju raspon ili *repertoar* umešnog ponašanja i znati kada primeniti svako od njih. Kulturne razlike proširuju opseg mogućnosti s kojima se možemo sresti.<sup>10</sup> Uobičajene veštine koje smo doveli do najvišeg nivoa izvedbe u jednoj kulturi, u drugoj kulturi mogu imati do te mere suprotan učinak da smo primorani da ih u toj novoj prilici „zaboravimo“. Evo jednog takvog primera.

**FRANCUSKA MODA**

Filip Lebo je bio oličenje crnokosog, zgodnog Francuza, posebno poznat kao zavodnik koji zna kako da šarmira žene i podigne im samopouzdanje. A to je bilo naročito važno u jednoj pariskoj medijskoj kompaniji u kojoj je Filip bio rukovodilac, jer su većina zaposlenih bile žene.

Filip je zapazio da se mnogo žena u firmi ponosi svojim modernim i ukusnim odevanjem. Zato im je često delio komplimente o izgledu – na primer, „Mari, komplet ti je tako šik! Danas izgledaš divno, kao i uvek“. Na ovakav komentar one bi se uvek nasmejale, pocrveneale, zahvalile i, što je još važnije, primetio je da bolje sarađuje sa ženama kojima je uputio kompliment.

Jednog dana objavljeno je da je Filipovu kompaniju preuzeo veći međunarodni konglomerat sa sedištem u Sjedinjenim Američkim Državama. Kad se prašina oko pripajanje slegla, Filip je s oduševljenjem primio vest da će ga prebaciti da dve godine radi u sedištu kompanije u Nju

<sup>10</sup> Ideja o repertoaru ponašanja, kao načinu za opisivanje komponente ponašanja u kulturnoj inteligenciji, proistekla je iz mnogobrojnih razgovora sa članovima Mreže međunarodnih organizacija (ION), posebno sa Alanom Birdom, Markom Mendenhalom, Džojos Osland, Nejki Bojasigler i Šonom Bihlorom.

Džersiju. Dobio je kratka uputstva o Sjedinjenim Državama i različitim društvenim pravilima, i skrenuli su mu pažnju da je, na primer, dodirivanje ljudi, posebno suprotnog pola, tamo mnogo manje prihvatljivo nego u Francuskoj. Zato je odlučio da povede računa o svom francuskom običaju da francuskim kolegicama pokazuje naklonost tako što bi ih povremeno uhvatio za ruku, poljubio u obraz ili slično.

Ispostavilo se da je Anita Kortni, njegova nova sekretarica u Nju Džersiju, veoma sposobna žena upadljive lepote, koja se, kao i mnoge njegove francuske kolegice, izuzetno lepo oblačila. Filip je vodio računa da izbegava fizički dodir sa Anitom, baš kako mu je i predloženo, ali je u njenom očiglednom glamuru pronašao priliku da s njom izgradi dobar odnos. Tako bi je, po svom francuskom običaju, svako jutro pozdravljao s novim komplimentom o njenom izgledu. Njena prva reakcija bila je iznenađenje. Zatim bi mu ljubazno zahvalila i promenila temu. Međutim, posle otprilike nedelju dana, počela je da se mršti i da stiska usne. Filip je bio zbunjen. Ona je bila zaista izvanredna sekretarica, a i prelepa žena. Da li je mislila da su njegovi komplimenti neiskreni? Je li on to umišljao ili je njena garderoba svakim danom bivala sve manje elegantna? Da li se i manje šminkala?

Kad je trećeg jutra druge nedelje na poslu Filip stigao u kancelariju, zatekao ju je za njenim stolom, potpuno nenašminkanu, u lepoj i ukusnoj garderobi koja, međutim, ni najmanje nije isticala lepotu onoga ko je nosi. Ipak, i tako skromno obučena, Anita je izgledala sveže i ljupko, te Filip reče: „Anita, opet izgledate divno. Zbog vaše lepote srce mi brže kuca, i znam da ću danas zbog nje bolje raditi.“

Pogledala ga je zapanjeno, a zatim je polako ustala: „Gospodine Lebo“, rekla je bezizražajno, „želela bih da više ne pravite komentare na račun mog izgleda. Ja ovde nisam ukras, nego sam radnica. Zaista sam ponosna na svoj učinak, a vi samo primećujete moj izgled. Možete li da zamislite kako se ja zbog toga osećam? Pokušala sam da vas obeshrabrim, ali čini se da vi to niste shvatili. I ako vam uopšte pada na pamet da nešto imate sa mnom, zaboravite – imam dečka i ne želim drugog. Zato vas molim da se od sada prema meni ophodite s malo više poštovanja i profesionalnosti.“

U ovom primeru Filip je razvio repertoar umešnog ponašanja koje daje dobre rezultate u jednoj kulturnoj situaciji, ali ne i u drugoj. Njegovo ponašanje se zasniva na svojstvenom „francuskom“ pogledu na svet, na načinu ličnog iskazivanja koje je najverovatnije razvio još u detinjstvu, na čistoj navici, koja je pri tom bila kontinuirano potkre-

pljivana. Filip Lebo, s ovakvim socijalnim navikama, imaće poteškoća da eliminiše navike koje nisu uspešne u njegovom novom okruženju i da ih zameni novim, prikladnim oblicima socijalnog ponašanja. Prvo će morati bolje da shvati pravila muško-ženske interakcije u novoj kulturi (znanje). Zatim će morati da obrati više pažnje na naznake u ponašanju koje daju Anita i druge žene s kojima je u interakciji (svesnost). Konačno, moraće da razvije nove načine ponašanja prema ženama; moraće da ih isproba i upriliči.

Pronalaženje tog novog ponašanja zavisi od razvoja nekih opštih veština. Istraživanja su pokazala da opšte veštine, koje se povezuju s prikladnim ponašanjem u kros-kulturnim interakcijama, jesu sledeće.

- veštine u odnosima
- tolerancija na neizvesnost
- saosećajnost (empatičnost)
- tačnost opažanja
- prilagodljivost.<sup>11</sup>

Rukovodioci koji rade u različitim kulturama moraju imati posebne veštine ponašanja, a one nadilaze skalu interakcija i međuljudskih odnosa u organizaciji.

## Vešta izvedba

Jedan od načina da shvatite aspekt veština u kulturnoj inteligenciji je da o sebi razmišljate kao o *izvođaču*. Pojam vešte izvedbe primenjuje se na mnoge oblasti ljudskog preduzetništva. Način na koji Dajana Krol peva standard džez ili na koji Tajger Vuds besprekorno usmerava

<sup>11</sup> Više saznanja o ovim veštinama v. u Thomas, D. C., i dr. (2008), *Cultural intelligence: Domain and assessment, International Journal of Cross-cultural Management*, 8 (2), 123–144.



kretanje loptice za golf oličenje su lakih ponašanja, naizgled bez napaora i teškoće, kojima se gotovo savršeno kontroliše deo materijalnog sveta. Ti vrhunski poznavaoци svog zanata imaju ogroman fizički i umni talenat u odabranoj oblasti delovanja, ali su takođe proveli i godine napornog rada da bi svoje umeće doveli do savršenstva. Vudsovo postignuće počiva na mnoštву veština kao što su spretnost ruku i procena razdaljine, dok su u osnovi izvedbe Dajane Krol druge veštine, poput sposobnosti raspoznavanja različitih muzičkih tonova i uspostavljanja kontrole nad glasom. Primereno kros-kulturno ponašanje gradi se na opštim veštinama, kakve su ove prethodno navedene, i ponekad na veštinama karakterističnim za određenu kulturnu situaciju.

Ključna veština u kulturnoj inteligenciji je *prilagodljivost*. Nezavisno od toga da li je u pitanju ponašanje u kros-kulturnom okruženju ili ne, svaka situacija će biti jedinstvena i podrazumevaće interakciju s drugim ljudima koji su jedinstveni. Kao umešni poznavaoци socijalnih veština moramo biti sposobni da svoj opšti pristup i specifične interakcije trenutno prilagodimo karakteristikama određene situacije i očekivanjima ostalih učesnika. Uspešno kros-kulturno ponašanje ne čine krute rutine nego prilagodljive sposobnosti koje – pod vođstvom svesnosti – mogu da se preinače da bi odgovarale novim ili promenljivim okolnostima. Ljudi se čak i u okviru neke određene kulture razlikuju po tome do koje mere usaglašavaju svoje ponašanje s važećim kulturnim normama. Socijalno ponašanje „kulturno inteligentne“ osobe počiva na čitavom repertoaru mogućih ponašanja. Pažljivim sagledavanjem okruženja osoba može da odabere, upotrebi i izmeni odgovarajuće rutine iz tog bogatog izvora.

### Kratak pregled

U ovom poglavlju opisani su načini na koje kulturno programiranje utiče na naše ponašanje i interakcije s osobama koje pripadaju drugim kulturama. Najveći deo aktivnosti izvodimo pod automatskim

uticajem kulture, unutar koje isprogramiranost našeg uma upravlja ponašanjem bez mnogo svesnog razmišljanja. Zahvaljujući toj isprogramiranosti možemo uobičajene dnevne radnje da obavljamo bez aktivnog razmišljanja o svemu što radimo. Međutim, takvo odsustvo svesnosti u ponašanju može stvoriti problem u interakciji s ljudima iz različitih kultura. Selektivnim opažanjem, stereotipnim očekivanjima i pogrešnim atribucijama, kulturno programiranje nas može zavesti da pogrešno procenimo ponašanje ljudi koji se po kulturi razlikuju. U cilju suprotstavljanja težnji da delujemo pod automatskim uticajem kulture, u ovoj knjizi se podstiče praktikovanje svesnosti, to jest stanja budnosti koje je neophodna veza između znanja o kulturi i odgovarajućeg ponašanja u situacijama gde u dodir dolaze različite kulture. Osoba koja je kulturno inteligentna takođe treba da poveća repertoar svojih veština, posebno u domenu socijalnog ponašanja, i treba da bude kadra da ih prikladno koristi u različitim kulturnim okolnostima. Elementi znanje, svesnost i veštine omogućavaju ispoljavanje kulturne inteligencije kroz primereno ponašanje, prilagođeno kulturnom okruženju s kojim se pojedinac suočava.



## Sadržaj

Uvod .....	9
Izjave zahvalnosti .....	13
1. Živeti i raditi u globalnom selu .....	15
2. Znanje o kulturi .....	34
3. Svesnost i kros-kulturne veštine .....	58
4. Donošenje odluka u različitim kulturama .....	78
5. Komunikacija, pregovaranje i rešavanje sukoba u različitim kulturama .....	98
6. Motivacija i rukovođenje u različitim kulturama .....	121
7. Rad s multikulturalnim grupama i timovima .....	143

## 8. Razvijati kulturnu inteligenciju u globalnom svetu ... 165

*Zaključak:*

Osnovni elementi kulturne inteligencije ..... 188

*Prilog 1:*

Test s dvadeset izjava ..... 193

*Prilog 2:*

Gde dobiti podatke o zemlji ..... 197

Bibliografija ..... 203

Indeks ..... 211

## Uvod

Ova knjiga je dopunjeno izdanje naše prve knjige o kulturnoj inteligenciji, temelju ljudskih vještina presudnih za uspješno snalaženje u današnjem globalnom okruženju. U drugom izdanju te ideje šire primenjujemo na uzajamno delovanje ljudi ne samo u organizacijama nego i u svakodnevnom životu.

Dok smo u oktobru 2008. radili na konačnom nacrtu ovog izdanja – Ker u Oklandu na Novom Zelandu i Dejv u Vankuveru u Kanadi – ponovo smo se podsetili sila globalizacije koje oblikuju okruženje u kome svi moramo naučiti da funkcionišemo. Globalna priroda finansijske krize, koja je počela sa hipotekarnim kreditima bez garancije u Sjedinjenim Američkim Državama i proširila se na ceo svet, dosta je jasno pokazala stepen objedinjenosti svetskih ekonomija. Jedna od najvažnijih među brojnim posledicama globalizacije je uzbuđujući porast mogućnosti i potrebe za interakcijom s ljudima koji se po kulturi od nas razlikuju.

Nas dvojica živimo u gradovima koje odlikuje velika raznolikost kultura i svakodnevno se susrećemo s najraznovrsnijim stavovima, vrednostima, verovanjima i pretpostavkama pripadnika različitih kultura o tome šta je primereno ponašanje. Ipak, da bismo prevazišli probleme savremenog globalnog društva, zapravo, da bismo mogli rutinski da „postojimo“, moramo naučiti da razumemo i prihvatimo te razlike. Možda je opseg kultura na koje nailazimo donekle neobičan; ali to je samo donekle, jer se migracioni šabloni podudaraju s brzinom ekonomskih i političkih promena u svetu. Svetska populacija postaje