
КУЛТУРЕ



**Професор др
Олгица Зечевић Станојевић**
Редовни професор

Биографија

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је рођена 28. децембра 1967. године у Београду. Угледну звездарску Основну школу Јелена Ђетковић, прве две године иновативног усмереног образовања у чувеној Шестој београдској гимназији, друштвени смер, а потом у престижној Петој београдској гимназији смер коректор–инокоректор, је завршила у Београду. Уписује Филолошки факултет – Одсек за југословенску књижевност и српски језик, на коме је и дипломирала 1992. године са темом из Народне књижевности – Обичајне песме, на лекторском смеру, стичући диплому **Професора југословенске књижевности и српскохрватског језика**.

Радозналост и иновативност повезивања и примењивости у интердисциплинарности је инспирише да упише Постдипломске магистарске студије на Факултету за интернационални менаџмент у Београду. Године 1997. одбранила је магистарску тезу под насловом: „Утицај европског културног окружења на менаџмент, с посебним освртом на француску и немачку културу“ и тиме стекла звање **магистра наука интернационалног менаџмента**.

Године 1999. је на Факултету за интернационални менаџмент одбранила докторску дисертацију под насловом: „Утицај културног окружења на интернационални менаџмент“ и стекла звање **доктора наука интернационалног менаџмента**. Докторска дисертација је одбрањена дана 19. 07. 1999. пред члановима комисије: проф. др Светозар Стијовић (ментор), академик проф. др Бранислав Шошкић и проф. др Милош Живанчевић, редовни професор.

Професионалну каријеру отпочела је 1992. године као лектор на Педагошкој академији, а потом наставила на Учитељском факултету у Београду као **асистент за Српски језик**.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић радила је у Институту за интернационални менаџмент на радном месту истраживач и учествовала као члан тима у раду већег броја научних и стручних пројеката, а на Факултету за интернационални менаџмент као асистент за предмете из области европског културног окружења.

Након одбрањене докторске дисертације, 1999. године, изабрана је у звање **доцента** за предмете: Европско културно окружење и Интернационалне културне комуникације.

Од 2001. године запослена је на Европском универзитету – Факултету за европски бизнис и маркетинг, на коме је изабрана у звање **ванредног професора** за предмете Европско културно окружење и Интернационалне културне комуникације.

Године 2007. проф. др Олгица Зечевић Станојевић је на Европском универзитету – Факултету за европски бизнис и маркетинг изабрана у звање **редовног професора** за ужу научну област: Менаџмент и бизнис, за предмете: Европско културно окружење, Интернационалне културне комуникације и Културне релације.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је током своје научне и наставне каријере била ангажована као асистент, а потом предавач и професор на интернационалном **BBA (Bachelor of business administration)** програму **IFAM** студија (**Institut Franco Americain de menagement**) у реализацији наставе из предмета Европско културно окружење и културне комуникације.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је више од 28 година у радном односу у научним и високообразовним институцијама у Београду. Поред учешћа у истраживачким и научним тимовима у изради научних пројеката, проф. др Олгица Зечевић Станојевић је била ангажована и на реализацији већег броја едукативних програма из области менаџмента, бизниса, интеркултурних комуникација и европског културног окружења. Коришћењем савремених приступа и методологије, проф. др Олгица Зечевић Станојевић је показала изузетне резултате у презентовању и реализовању различитих облика научних и наставних активности.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је аутор и коаутор већег броја монографија, књига, научних и стручних радова објављених у домаћим и иностраним часописима и учесник је на већем броју научних скупова у земљи и иностранству.

Такође, проф. др Олгица Зечевић Станојевић је учесник великог броја домаћих и међународних научних конференција и симпозијума.

У укупном научно–истраживачком раду, проф. др Олгица Зечевић Станојевић је учествовала као члан научно–истраживачког тима на већем броју међународних пројеката.

Учешће на домаћим и међународним научно –истраживачким пројектима

У укупном научно–истраживачком раду, самостално и у сарадњи са другим ауторима проф. др Олгица Зечевић Станојевић је учествовала као члан научно–истраживачког тима на већем броју међународних пројеката и то:

1. Глобални систем образовања у проширеној Европи;
2. Наука, образовање и дипломатија у функцији Евро–атлантских интеграција;
3. Европски бизнис и маркетинг у функцији развоја привреде Србије и европских интеграционих процеса;
4. Европски менаџмент и бизнис као фактор интеграције Србије у Европску унију;
5. Развој менаџмента и маркетинга у Централној и Југоисточној Европи.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је активно учествовала у **покретању и уређивању часописа**, међу којима:

- Manager, часопис Института за унапређење робног промета, Београд.
- Интернационални менаџмент и бизнис, часопис Факултета за интернационални менаџмент, Београд.
- Европски менаџмент.
- European International Management, часопис European Association of International Management.
- International Manager, Југословенски савет за развој менаџмента и едукацију.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је **рецензент** монографија:

1. Глобални и Транснационални бизнис и менаџмент, монографија, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски Универзитет, 2008. ИСБН 978–86–7582–041–3, ЦОБИСС.СР–ИД 146020364;
2. Интернационални менаџмент, монографија, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски Универзитет, Београд, 2015. ИСБН 978–86–7582–070–3, ЦОБИСС.СР–ИД 213915148;
3. Интернационални маркетинг – глобални приступ, аутора проф. др Лепосаве Зечевић, Европски Универзитет, Београд, 2007., ИСБН 978–86–7582–038–3;
4. Принципи менаџмента, аутора проф. др Милије Зечевића и проф. др Драгана Недељковића, Европски Универзитет, Београд, 2015., ИСБН 978–86–7582–072–7.

Значајнији објављени научно–истраживачки радови:

1. Проф. др Олгица Зечевић Станојевић, *Евројско културно окружење*, 251 стр. Европски Универзитет, ИСБН 978–86–7582–011–6, Београд 2007., друго издање.
2. Проф. др Олгица Зечевић Станојевић, *Културне релације*, 476 стр. Европски универзитет, ИСБН 978–86–7582–044–4, Београд, 2008.

3. Проф. др Олгица Зечевић Станојевић, *Интернационалне културне комуникације*, 148 стр, Европски Универзитет, ИСБН 978–86–7582–054–3, Београд, 2011.
4. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Leposava Zečević, prof. dr Olgica Zečević Stanojević, doc dr Neda Samardžija, *The Development of Management in tourism in Central and South – East Europe – Cultural Diversity*, рад у међународном зборнику Фокус, University of Maribor, Faculty of Organization Sciences, Portorož, 2014, ISBN 978–961–232–274–8.
5. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, *Effective Management Communication in Diverse Bussiness Organisations*, објављен у зборнику: Management Development in Central and South–East Europe, ИСБН 978–86–7582–068–0.
6. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, Неда Самарџија, *Cultural Diversity of Central and South–East Europe Through Curtural Dimension of Interpersonal Relations in Management and Bussiness*, објављен у зборнику Management Development in Central and South–East Europe, fields: Economy, Management, Tourism, Hospitality, ИСБН 978–86–7582–068–0.
7. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, *International Cultural Communication – Forms and Models*, I. Baošić, објављен у зборнику: Management Development in Central and South–East Europe, European University, Wien – Belgrade, str. 118–128, 2011. ИСБН 978–3–9503225–0–7.
8. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, *European Cultural Environment – Cultural Diversity, Intercultural and Intracultural Communication*, рад објављен у зборнику: Science, Education and Diplomacy as a function of Euro – Atlantic Integrations, 49–57 стр, European Academy of Science, Vienna, 2006.
9. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, *Евројска мултикултурна и мултијезичка средина*, рад објављен у зборнику: Европски менаџмент и бизнис као фактор укључивања Југославије у Европску унију, 51–58 стр, Европски универзитет, Београд, 2000.
10. Проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Лепосава Зечевић, *Утицај културне разноликости на интернационални менаџмент и маркетинг*, међународни научни симпозијум „Теорија и пракса науке у друштву – изазови и перспективе“, Хемијски факултет Универзитета у Београду, Београд 2014., ИСБН 978–86–7220–064–5, ЦОБИСС. СР–ИД 211061516.
11. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, *Cultural Diversity of Serbia Through System of Cultural Dimensions*, рад са међународног скупа објављеног у зборнику Management and Marketing Development in Central and South East Europe, European University, Belgrade, European Academy of Science, Vienna, 2014, ISBN 978–86–7582–069–7.
12. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Драган Недељковић, *Team Management in International Business*, Indian Journal of Applied Research, ISSN 2249–555 X, 2016.
13. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Драган Недељковић, *Decision Making and*

- Control in International Organizations*, Indian Journal of Applied Research, ISSN 2249–555 X, 2016.
14. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, prof. dr Lepasava Zečević, doc dr Aleksandra Vujko, prof. dr Dragan Nedeljković, *Gastronomy as a mean of marketing management and rural destination development*, Serbian Journal of Engineering management, 2020 vol 5, iss 1, pp 1–13, UDC 641.642:339.138(491.113).
 15. Prof. dr Milija Zečević, prof. dr Olgica Zečević Stanojević, prof. dr Lepasava Zečević, doc dr Aleksandra Vujko, prof. dr Dragan Nedeljković, *The rural Residents Perceptions on Business Impact of Cultural and Promotional Aspects of Tourism*, Ekonomika poljoprivrede, 2020.
 16. Проф. др Олгица Зечевић Станојевић, *Утицај културног окружења на интернационални менаџмент*, докторска дисертација одбрањена на Европском универзитету, Факултету за интернационални менаџмент у Београду, дана 19.07.1999., ментор: Проф. др Светозар Стијовић.
 17. „Утицај европског културног окружења на менаџмент, с посебним освртом на француску и немачку културу“, магистарска теза одбрањена на Европском универзитету, Факултету за интернационални менаџмент у Београду, 1997. године.
 18. Проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Ана Миленковић, „The Role of Marketing Communications in Responsible Organizations“, рад са међународног научног скупа објављен у зборнику „36th International Conference on Organizational Science Development, Portorož, 2017.
 19. Проф. др Лепосава Зечевић, проф. др Олгица Зечевић Станојевић, проф. др Ана Миленковић, Мими Мирјана Влаовић, „The Film as a Creative Industry in the Function of Marketing of Destination“, рад са међународног научног скупа објављен у зборнику “4th International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe“, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management, 2017, ISSN 1848-405;

Педагошки рад и развој научног подмлазика

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је више од двадесет година у радном односу у научним и образовним институцијама. Као истраживач, асистент, а потом и као доцент и професор поред учешћа у истраживачким и научним тимовима у изради научних пројеката била је ангажована и на реализацији већег броја едукативних програма из области менаџмента, културе и комуникација.

По потписивању ексклузивног уговора Института за интернационални менаџмент и Institutum Franco Americanum de Management Pariz била је ангажована као професор на ИФАМ ББА (Bachelor of Business Administration) студијском програму.

Као професор на Факултету, проф. др Олгица Зечевић Станојевић је показала изузетне резултате презентирајући материју из области европског кул-

турног окружења, културне разноликости и интернационалних културних комуникација.

Изузетан допринос проф. др Олгица Зечевић Станојевић даје и развоју научно–наставног подмлатка кроз активно учешће као ментор у изради дипломских и мастер радова и у раду комисије за оцену и одбрану докторских дисертација.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је била ко-ментор у изради и одбрани већег броја мастер радова, међу којима истичемо:

1. Тема мастер рада: Утицај интернационалне културне комуникације на бизнис
Кандидат: Ивана Баошић
Датум одбране: 21.04.2008.
2. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг на примеру музеја Ермитаж у Санкт Петербургу, Британског музеја у Лондону и Народног музеја у Београду
Кандидат: Миодраг Томић
Датум одбране: 28.05.2009.
3. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг изложбених простора, Галерија Италије, Хрватске и Србије са посебним освртом на сликарство
Кандидат: Сандра Шесто
Датум одбране: 11.05.2010.
4. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области културне разноликости музичких образовних институција Европе и САД
Кандидат: Тијана Кандић
Датум одбране: 05.06.2012.
5. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у туризму Европске уније
Кандидат: Тијана Милошевић
Датум одбране: 21.06.2012.
6. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области пословних информација са освртом на словеначки модел пословних информација
Кандидат: Павле Влајчић
Датум одбране: 21.06.2012.
7. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на утицај глобализације на Уједињене Нације
Кандидат: Марија Шендековић
Датум одбране: 27.09.2012.
8. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на друштвено одговорно пословање – компаративни приступ компанија Теленор и ВИП Telecom Austria
Кандидат: Вања Шкобић
Датум одбране: 03.06.2013.
9. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост са посебним освртом на развој поштанског сектора кроз компаративни менаџмент приступ на примеру ПТТ Србије и Поште Црне Горе

- Кандидат: Бојан Јовичић
Датум одбране: 12.06.2013.
10. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост са посебним освртом на област телекомуникација кроз компаративни менаџмент приступ на примеру компанија Телеком, МТС и ВИП
- Кандидат: Катарина Ракић
Датум одбране: 14.06.2013.
11. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост кроз компарацију државних институција Републике Србије и Уједињеног Краљевства Велике Британије и Северне Ирске
- Кандидат: Марија Рашљић
Датум одбране: 24.12.2013.
12. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост кроз компаративни менаџмент приступ на примерима Прве банке Црне Горе и Deutsche Bank
- Кандидат: Милош Лековић
Датум одбране: 21.01.2014.
13. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Социете Генерале банке, Црногорске комерцијалне банке и Хипотекарне банке
- Кандидат: Нина Јановић
Датум одбране: 19.02.2014.
14. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни приступ на примерима органа локалне самоуправе – Управе за грађанска стања и опште послове града Ниша и Секретаријата за локалну самоуправу града Подгорице
- Кандидат: Александар Савић
Датум одбране: 20.05.2014.
15. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни приступ на примерима компанија Coca-Cola и Књаз Милош
- Кандидат: Сандра Поповић
Датум одбране: 20.05.2014.
16. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на културну разноликост, компаративна анализа музеја на отвореном Старо Село, Сирогојно и музеја Двор краља Николе Петровића на Цетињу
- Кандидат: Светлана Медан
Датум одбране: 26.05.2014.
17. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни приступ на примерима издавачких кућа Лагуна и Вулкан
- Кандидат: Тијана Фелдеши
Датум одбране: 04.06.2014.
18. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на спортске организације – Кошаркашки савез Србије и Кошаркашки савез Румуније
- Кандидат: Јована Вукоје
Датум одбране: 24.08.2015.

19. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Hilton и Continental
Кандидат: Оташевић Сања
Датум одбране: 18.05.2016.
20. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Coca Cola и Pepsi
Кандидат: Симовић Хајдана
Датум одбране: 06.06.2016.
21. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Erste banka и Комерцијална банка
Кандидат: Ивана Бајић
Датум одбране: 15.05.2017.
22. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Pionir и Nestle
Кандидат: Станковић Ивона
Датум одбране: 15.05.2017.
23. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративно интегративни менаџмент приступ на примерима мултинационалних компанија из филмске индустрије са најдужом традицијом у Европи и Америци
Кандидат: Влаовић Мирјана
Датум одбране: 29.05.2017.
24. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Rolex и Panerai
Кандидат: Томић Невена
Датум одбране: 11.07.2017.
25. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Rolex и Panerai
Кандидат: Ружић Милован
Датум одбране: 28.05.2018.
26. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Mercedes и Mazda
Кандидат: Раденковић Никола
Датум одбране: 29.05.2018.
27. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија DHL и Пошта Србија
Кандидат: Соња Шеша
Датум одбране: 28.05.2019.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић је учествовала у раду комисије за оцену и одбрану докторских дисертација и била коментор у изради и одбрани докторских дисертација међу којима:

1. Тема докторске дисертације: Европски менаџмент у библиотечарству
Кандидат: Драгана Малић
Датум одбране: 27.03.2006.

Проф. др Олгица Зечевић Станојевић

КУЛТУРЕ И МЕНАЏМЕНТ

Развој комуникација, олакшана могућност путовања и свеопшти тренд глобализације националних економија отворили су нова тржишта бизниса и створили веће шансе да менаџери послују и са другим културама. Пословање између различитих култура директно утиче на менаџмент.

Утицај културе на праксу европског и интернационалног бизниса и менаџмента је значајан као и утицај сопствене културе на то како интернационални менаџери уопштавају пословни проблем и како га решавају у комуникацији са припадницима других култура, као и на какве реакције наилазе.

Истраживање култура је узбудљив процес, будући да подразумева непрекидно откривање не само других култура, већ и поновно откривање и проширење свести о сопственој култури.

Култура је систем стечених знања и веровања одређене групе људи који утиче на систем вредности, креирање ставова, понашање, осећања и мишљења припадника те групе људи. Важно је знати разлику између система и збира. Систем одликује повезаност између делова који га чине, а када је реч о збиру, ту елементи одвојено делују. Култура се стиче, и није наследна. Већина проучавалаца културе слаже се да културу карактеришу:

- учење – култура није наследна нити биолошки заснована; стиче се учењем и искуством;
- припадање – људи као чланови неке групе, организација или друштва, припадају истој култури; култура није индивидуално специфична;
- међугенерациско преношење – култура је кумулативна и преноси се с једне генерације на другу;
- симболизам – култура се заснива на људској способности симболизације;
- структурираност – култура је систем који има своју структуру и целину; промена у једном делу целине утиче на промене у неком другом делу;
- прилагођавање – култура се заснива на људској способности мењања и прилагођавања околностима.

За проучавање интернационалног менаџмента изузетно је важно разумевање утицаја које култура има на понашање менаџера. Ако интернационални менаџери не познају културе земаља са којима послују, резултати пословања могу да буду далеко испод очекиваних.

Свесни разлика које постоје међу културама, као и различитих навика које су се усталиле, а које су од превасходног значаја за припаднике одређене културе, многе мултинационалне компаније управо у култури траже ослонац за успостављање квалитетног и успешног рада.

Разлике су увек занимљиве. Често се сусрећемо са разликама између Европљана и Американаца. Европљани увек инсистирају на генетској припадности, и увек кажу државу и град одакле потичу, док су Американци склони да уопштавају и увек себе називају Американцима, без обзира на порекло, град или државу у којој живе.

Међутим, управо уједињеност Европе и света лежи у различитостима. У различитим обичајима, боји коже, језицима и у различитом поимању вредности. Суштина је у разумевању различитости и успостављању квалитетне комуникације и сарадње са припадницима других култура, што је могуће уколико се потрудимо да прихватимо све разлике и у сусретима са тим културама покажемо жељу за прилагођавањем, поштовањем и прихватањем тих разлика.

Важна област у проучавању културе јесу вредности. Вредности су основна убеђења која људи имају у вези са питањима – шта је правично, а шта неправично, шта је добро, а шта лоше, шта је важно, а шта неважно. Те вредности се уче у оквиру културе у којој човек одраста и помоћу њих се усмерава његово понашање. Разлике у културним вредностима често утичу и на различитост менаџерске праксе.

Треба обратити пажњу на то да вредности конкретне културе могу да дају једну врсту одговора на питање о послу, али да истовремено алтернативне вредности дају сасвим другачији одговор. Међутим, и једне и друге се одражавају на одговарајуће менаџерске функције.

Постоји неколико приступа култури и утицају који она има на менаџере. Могуће је претпоставити проблеме до којих може доћи у једној међукултурној комуникацији и унапред размислити о њиховом решавању, или диференцирати нивое менаџерског проблема у конкретној ситуацији. До проблема може доћи између људи, али се он може јавити и на организационом нивоу – нивоу структура и система.

Да би се избегли међукултурни проблеми на персоналном и организационом нивоу, потребна је адекватна припрема. Менаџер који иде у другу земљу или сарађује са другом културом треба да буде орјентисан према култури у којој ће пословати. Менаџер може да организује информације, опсервације и податке до којих је дошао о жељеној култури користећи културне категорије. Може да процени своје доминантне културне вредности, анализира вредности културе са којом се сусреће, а потом утврди основне разлике и систематизује их.

Истичемо и два предуслова успешне међукултурне комуникације:

1. разумети културне утицаје (разлике и сличности) на комуникацију који делују на особу из друге културе, али и из сопствене;
2. желети комуникацију на међукултурним основама.

Учесници у међукултурној комуникацији треба да имају искрену жељу за комуникацијом и морају тежити узајамном разумевању.

Понашање учесника у комуникацији има доминантан утицај на комуникацију. Правила учтивог понашања варирају од земље до земље. У свакој култури правила етикеције могу бити формална и неформална. Формална правила су посебно научена правила што је добро, а шта није у понашању у свакодневним

друштвеним ситуацијама; на пример, правила понашања за столом, при јелу. Када се прекрше формална правила, чланови културе могу објаснити своју нелагодност. Насупрот томе, незванична друштвена правила много је теже идентификовати и обично се уче тако што се посматра понашање других људи и онда се имитира то понашање. Неформална правила говоре како мушкарци и жене треба да се понашају, када је у реду обраћати се особи именом, итд. Када се неформална правила прекрше, чланови културе се осећају нелагодно иако можда не могу да објасне зашто.

Оно што се у једној култури сматра пристојним, у другој се може сматрати непристојним. Код Јапанаца и Кинеза не представља смелост када гледамо неког право у очи, већ знак непоштовања, док се у нашој и мексичкој култури инсистира на контакту очи у очи: „Гледај ме у очи кад причаш са мном!“, чиме указујемо поштовање и заинтересованост за садржај поруке.

Покрети помажу да се разјасне збуњујуће поруке, али разлике у говору тела главни су извор неспоразума у међукултурној комуникацији. Немојте погрешно претпостављати да је неко из друге културе ко говори ваш језик овладао говором тела ваше културе. Уместо тога, научите на који начин људи у одређеној средини замењују своје речи покретима тела.

На пример, занимљиво је видети како људи говором тела казују „не“: у САД и у највећем делу Европе машу главом лево–десно, у Бугарској климају главом горе–доле; у Јапану покрећу десну руку, а на Сицилији подижу браду.

Такође се разликује и концепт статуса. Већина америчких руководиоца изражава статус путем материјалне вредности. Главни менаџер има огромну канцеларију у углу, дебеле тепихе, скуп радни сто и лепу опрему. У другим културама статус се исказује на друге начине. Највиши руководиоци у Француској седе у средини простора, окружени запосленима нижег нивоа. На Блиском истоку fine ствари су резервисане за кућу, а посао се води у скромном простору; ако менаџер из друге културе претпостави, према свом моделу, да овакве канцеларије одржавају статус, чини велику грешку.

У САД и Канади пословни људи настоје да буду што бржи и ефикаснији у одлучивању. Људи на врху баве се постизањем споразума о главним питањима, а детаље остављају одређенима да их касније обраде. У комуникацији са Грцима овакав приступ би се лоше одразио на посао, јер руководиоци у Грчкој претпоставља да је свако ко занемарује детаље двосмислен и да му се не може веровати; трошење времена на сваки и најситнији детаљ сматра се знаком добре воље. И људи у Латинској Америци, као и у медитеранским земљама, воле да послују полако, после много дискусије и детаљног пријатељског упознавања.

Културе се разликују и у томе ко доноси одлуку. У САД, многим организацијама доминира једна једина личност која каже „да“ или „не“ за главне послове. Исти случај је и у Француској, где одлуку можете добити веома брзо, ако дођете до оних на врху. У другим културама, одлучивање се дели по нивоима. У Јапану, услови преговора постижу консензус групе кроз детаљан и дуготрајан процес. Споразум мора бити закључен, не постоје правила већине. Као и у свим фирмама у свету, и у јапанским фирмама очекују од својих менаџера да следе исти процес одлучивања, без обзира да ли се налазе у Токију или у Лондону.

Интернационални менаџери често се сусрећу са различитим стандардима правног и етичког понашања током пословања у другим земљама. Када обављате послове широм света, открићете да се други правни системи разликују од оног на који сте навикли. У Великој Британији и у САД, особа је невинна док се не докаже њена кривица, принцип који води порекло из енглеског општег права. У Мексику и у Турској, особа се сматра кривом док се не докаже њена невиност, принцип који води порекло од Наполеоновог закона. Ове разлике могу бити посебно важне ако ваша фирма учествује у правној расправи у другој земљи.

Генерално, размере језичке баријере зависе од тога да ли пишете или говорите. Писана комуникација је, у принципу, једноставнија, али се директно, усменом комуникацијом, постижу бољи пословни ефекти. Могућност да научите друге људе да говоре ваш језик не изгледа баш практична на први поглед.

Када послујете са људима који уопште не говоре ваш језик, имате три могућности: можете научити њихов језик, користити посредника или преводиоца или научити њих сопственом језику.

Научити да течно говорите нови језик, у стварности захтева много напора. Док је млад, човек може научити течно да говори више језика, а добрим познавањем бар три језика, лако ће моћи да научи, током живота још неколико језика. Поготову ако језици припадају истим језичким групама. Ево примера – познавањем француског и италијанског језика моћи ћете доста да разумете, а убрзо да научите и шпански, јер сва три језика припадају романској групи језика.

Када не познајете језик саговорника, најпрактичнији начин комуникације је коришћење посредника или преводиоца. Један искусан преводилац може анализирати поруку, разумети њено значење у културном контексту, размислити како да преведе значење на други језик, а затим користити вербалне и невербалне сигнале да шифрује или дешифрује поруку за некога из друге културе. Међутим, таквих људи је мало и може се десити да вам у кључном тренутку недостају. Отуда, треба се у савременом пословном свету држати пословице: Колико језика знаш – толико вредиш! И, треба познавати што више језика.

Свака особа посматра свет очима своје културе. Тај поглед се прилично разликује за људе из различитих културних окружења. Када се говори о утицају културног окружења на менаџмент и међукултурну комуникацију, четири кључна правила треба увек имати на уму: опажање, ширина духа, избегавање стереотипа, флексибилност.

Опажање је важно јер је менаџмент ефикасан и ефективан, а време драгоценост. Интернационални менаџер треба да посматра и слуша особе из различитог културног окружења и да упоређује своје понашање, манире и изражавање са њиховим. Израз поступака особа из другачијег културног окружења јесте израз прихватљивих вредности у њиховој специфичној културној средини. Зато друге културне вредности треба благовремено уочити.

Ширина духа је изузетно значајна за интернационалне менаџере у међукултурној комуникацији. Треба избегавати шаблоне по којима се у матичној културној средини вреднује начин изражавања, манири и начин обраћања карактеристичан за друге културне средине. Сваком новом културном окру-

жењу треба приступити отворено и треба спремно прихватити вредности које носи та средина.

Стварање стереотипа је уобичајена и веома заводљива појава. Желећи да схвате смисао света, људи, ради ефикасности, сједињују информације у групе којима могу лако оперисати, настоје да етикетирају ствари и стварају претпоставке. Овакви ставови су нагли и необјективни. Свака култура је мешавина мишљења, осећања и ставова људи који је чине и њиховог укупног изражавања. Прихватањем других култура онаквима какве заиста јесу, изражава се ширина духа веома елегантно, без напора, што резултује далеко повољнијим међукултурним, али и пословним односима.

Флексибилност људског понашања, веровања и начина пословања, подразумева прилагодљивост другим културама и обухвата толеранцију у свим формама људског понашања.

Сагласност опажања, ширине духа, избегавања стереотипа и флексибилности у личности интернационалног менаџера отвара врата разумевању других културних окружења, а само разумевањем могу се прихватити и превазићи конфликтне различитости међу културама и остварити успешно пословање кроз међукултурне комуникације.

Промене у култури дешавају се дуготрајно и темељно, јер су традиционалне културне вредности прилично инертне, тешко их је променити. Ипак, све се културе мењају и прилагођавају условима које доноси ново време, јер су сва „времена тешка – али модерна“ како тачно запажа један београдски графит. Постоје различита објашњења за то како и зашто долази до промена у једној националној култури и како то утиче на менаџмент и бизнис.

Промене у култури прилично су комплексне. Обично једна промена повлачи другу и тај низ се наставља у недоглед. Једна од промена која је веома изражена јесте промена у језику. Познати лингвиста Александар Белић је то најбоље објаснио рекавши да једина сталност у језику јесте његова промена, што се може у потпуности рећи и за културу. Дакле, промене, ток са стварношћу и са временом, саставни су део наших живота, а наш једини задатак јесте да их прихватимо и прилагодимо нашем сензибилитету и начину живота.

Свест о променама, као и о могућности тумачења истих ствари на различите начине постаје, из дана у дан, све више изражена. Ако дубоко проникнемо у свет око нас, схватићемо да се ствари мењају и да је точак времена праћен низом промена које у први мах нису видљиве. Упркос променама које се дешавају, и трендовима који се смењују и у многим случајевима бескомпромисно прате, постоји тенденција да се праве културне вредности нашег народа очувају. Иако покушавамо да идемо у корак са светом, велики број нас се труди да нашу културну баштину, бисере наших предака сачува, представи свету и остави у завет генерацијама које долазе.

Потребе за сопственим идентитетом, за познавањем исконских вредности свог народа, као и за њиховим очувањем, одолевају свим променама. Штавише, уједињеност култура различитих народа подстиче потребу за што већом различитошћу и издвајањем вредности сопствене културе, као и за поштовањем култура других народа.

ПРОМЕНЕ У КУЛТУРИ

Промене у култури су неминовне, дешавају се дуготрајно и континуирано, круг промена је цикличан и оне се надовезују једна на другу, смењују се и имају велики утицај на понашање и комуникацију међу људима.

Ако се осврнемо и погледамо само шта се дешавало пре деценију или две, схватићемо да је ланац промена изразито дуг. Општа карактеристика свих народа, почев од леденог доба па све до данас, јесте прилагодљивост. Они који се прилагоде променама – опстају, они који то нису у стању – нестају, ипак и овде влада закон способнијег и јачег.

Тако су пре 30.000 година неандерталци нестали са лица земље услед неспособности да се прилагоде променама климе и начину живота, за разлику од хомосапијенса, који су захваљујући својој вештини и прилагодљивости остали. Међутим, не прилагођавају се само људи променама. Занимљив пример јесте језеро Ладога, на граници Русије и Финске, које представља највећу површину слатке воде у Европи. У том језеру живи животиња која је тамо заробљена пре 9.000 година, када је језеро било одсечено од мора. Иако је ладошка поларна фока некада живела на отвореном мору, успела је да се прилагоди променама.

Многе животиње су тада биле прилагођене условима у којима су живеле, почев од мамута, којима је велики нос омогућавао да загреју ваздух и одрже топлоту, преко дивљих монголских коња, планинског зеца са кратким ушима и многих других врста чија је физиономија била у потпуности у складу са тадашњим условима живота.

И након што се десио велики низ климатских промена, још пре 10.000 година, људи каменог доба живели су на обалама Европе, и имали су своју културу, музику и накит. И управо они представљају силу предодређену да укроти Европу брже и више од било које силе пре ње.

И заиста, људи мењају свет око себе, укроћују нетакнуту дивљину и стварају сопствену културу. Ако имамо свест о дуготрајном процесу промена које су се десиле почев од пре 100.000 година па до данас, као и о културној баштини разних народа која се годинама обогаћивала, поставља се питање колика је могућност да се промене утеловљене културне вредности? Изгледа да сама реч говори за себе – утеловљене – дубоко укорењене у нама, без изгледа да буду искорењене. И управо тај дуги низ година успостављања основних културних вредности разних народа умирује нас и говори да је културни жиг сваког народа неизбрисив.

Остаје нам само једно, да све те културне вредности негујемо, гајимо и преносимо са генерације на генерацију, као и да имамо дубоку свест о њима и са поносом их носимо и представљамо.

Вратимо се садашњости и променама које су око нас. Успостављају се нови трендови, као и различити системи вредности, којима се људи прилагођавају. Ипак, стиче се утисак да су људи свесни промена и да умеју да их анализирају и схвате колика је њихова вредност и, у зависности од тога, да им се прилагоде.

Међутим, постоји и друга група људи, која слепо прати трендове и актуелне промене, прилагођавају им се не марећи за последице.

Велики број промена и економских и технолошких и друштвених утицао је на све већи ниво стреса код људи. Иако спадамо у земљу са малим степеном избегавања несигурности, не остајемо имуни на промене које се тичу лично нас, па и наших ближњих.

Управо из тог разлога све је већи број кампања које нам на индиректан начин говоре да се не нервирамо и да покушамо да уживамо у правим вредностима. Иако то за многе људе представља несавладиву вештину, мали је број оних на које те кампање немају макар и најмањег утицаја, наравно позитивног. Поруке које нам шаљу, а које нам говоре да лакше прихватимо промене, спадају у сферу комуникације, о којој смо већ говорили у претходном поглављу.

Када се култура суштински промени, припадници те културе доносе нове вредности и на радно место. Они траже нове односе са колегама, претпостављенима и подређенима. Они очекују да им посао пружи нова задовољства. Оно што је некада представљало изазов, сада то више није. Траже се нови изазови.

Компаније често занемарују своје запослене ако се и даље држе процедура и структура које одражавају застареле вредности. Исто тако, компаније могу лако да изгубе пословне партнере ако и даље настављају да производе застарелу робу и пружају застареле услуге. С друге стране, када се потпуно преда променама, које се касније покажу површним и кратког века, компанија ризикује да начини подједнако скупу грешку.

Сви чланови културне групе суочавају се са идентификовањем стварних и значајних нових кретања и покушавају да им се прилагоде. Проблеми су још озбиљнији за менаџере који су културни аутсајдери, односно, нису припадници те културе.

Илустративан је недавни пример промена у традиционалној култури Јапана. Он ће нам послужити као модел за препознавање промена у култури.

Јапански канцеларијски службеник традиционално је замишљен као особа одана свом шефу и компанији, толико да је чак спреман да се одрекне слободних вечери, викенда или одмора, ако је потребан компанији. Али, нова генерација запослених, који се зову шинцинруи (нова људска бића), не одговара овом моделу.

Један шинцинруи: „јесте директнији од традиционалног Јапанца. Он се понаша скоро као западњак, гајџин. Он не живи за компанију и отићи ће ако добије бољу понуду за посао. Није заинтересован да ради прековремено нарочито ако има заказан састанак с девојком. Он има своје планове, слободно време, а у њих обично нису укључени одлазак на пиће или партија голфа са шефом.”¹

Нису само образовани млади људи и млађи службеници они који усвајају ове нове ставове о послу. Старији службеници могу да напусте систем и придруже се страним мултинационалним компанијама. Према извештају Кеиданрена, једног удружења послодаваца, само три процента од испитаних менаџера и даље је за традиционалну праксу по којој се инсистира на дугом радном времену и произ-

¹ “Free, Young and Japanese“, The Economist, December 21, 1991.

вољном премештају запослених на нова радна места у оквиру исте компаније, где би могли бити одвојени од својих породица.

Ако ови ставови одражавају стварне вредности, онда је јапанска култура доживела суштинске промене, тако да старе вредности напорног рада и колективне лојалности нестају. Према Хофстеду², ангажованост шинцина постаје све мање морална и све више прорачуната – што можда одражава и све већу тежњу ка индивидуалности. Све чешћа употреба личне заменице „ја“ на јапанском језику такође говори у прилог овоме. Лојалност послодавцу више се не сматра врлином. Да ли то значи да су сада потребе за избегавањем неизвесности у Јапану мање? Да ли све веће поштовање личне слободе и одбијање компаније да се меша у приватни живот значе да је мушкост мање заступљена у Јапану? То су све питања на која ће одговорити будућност, али о томе се данас мора водити рачуна у пословању са Јапанцима.

Занимљив је пример нашег човека који је живео у Јапану месец дана. Сваки пут док је чекао воз стао би на исту линију и могао је жмурећи да уђе на воз. Био је потпуно сигуран да неће погрешити јер неке ствари у Јапану, као што су прецизност и тачност, не подлежу променама.

Често јак колективизам, који и даље влада у Јапану, не одговара припадницима индивидуалистичких култура. Хијерархија која се поштује при доношењу одлука често успорава ефикасно остваривање циља. Такав је пример и Аустралијанца који је у Јапану држао курсеве компјутера, и сваки пут када је желео нешто да промени, морао је да сачека да особа којој се обратио прво поразговара са свим члановима тима па тек онда да оствари оно што жели.

Када Јапанци испитују тржиште земље у коју планирају да уложе новац, они пошаљу свог представника који проведе и до годину дана у одабраној земљи, како би размотрио све услове и веродостојно их пренео својим претпостављенима, а затим се приступа доношењу заједничке одлуке у вези са улагањем.

Американци имају потпуно другачији приступ, њихов представник проведе највише десет дана у одабраној земљи и доношење одлука је много једноставније и ефикасније.

Ипак, традиција се у неким сферама и не може у потпуности поштовати јер ритам живота налаже да будемо практичнији и другачији. Тако у Јапану нећете видети Јапанца у кимону, иако су Јапанци познати по чувању традиције, већ у пословном оделу које му омогућава да буде у складу са начином облачења људи из других култура. То су кодекси општеприхваћени и поштовани.

² Geert Hofstede, *Cultures Consequences: International Differences in Work – Related Values* Saga, Beverly Hills, 1984.

ПРЕПОЗНАВАЊЕ ЗНАЧАЈНИХ ПРОМЕНА У КУЛТУРИ

Међукултурни менаџер никада не сме здраво за готово узимати промене вредности у култури. Рецимо, на основу претходног примера могло би се закључити да јапанска култура пролази кроз процес поновног удруживања са англо–америчким културама. Међутим, последице економске рецесије, убрзо су доказале да је једна теоретски значајна промена у пракси мање видљива.

Тумачење одговарајућих улога мушкараца и жена у некој култури током времена мењало се и утицало на тумачење успеха у тој култури, то ћемо поново сагледати на примеру Јапана.

„Пре неколико година, успех Челичног Лептира (Такако Дои), Социјалистичке партије, проузроковао је такозвани ‚Мадона бум‘ у јапанској политици, јер су све партије похрлиле да уписују женске кандидате...”³

Уследиле су промене и у приватном сектору. Финансијски притисак је упозоравао да би, на вишим нивоима, проблем недостатка радне снаге могао бити решен ангажовањем више жена менаџера и изгледало је да ће жене ускоро и сигурно заузети места у управним одборима менаџера. На нижим нивоима проблем је решен ангажовањем илегалних имиграната; Јапан има једну од највећих стопа прилива илегалне радне снаге. Поред тога, компаније које, би да импресионирају своје стране клијенте шаљу жене менаџере у страна представништва. Будући да су многа радна места у иностранству за мушкарце још увек непопуларна а одлазак на њих раван протеривању, компанијама је запошљавање жена и слање у иностранство добродошло.

Све ово говори у прилог томе да Јапан полако напушта изразито мушке вредности и не прави више толике разлике међу половима.

Међутим, испоставило се да су закључци били преурањени. 1992. године рецесија и колапс берзе натерали су фирме да отпуштају запослене, а жене су због тога далеко више трпеле последице:

„Компанија Toyota Motor смањиће овогодишњи прилив младих свршених средњошколаца: мушкараца – за 7,4%, на 1.580, а девојака – за 25,6%, на 570. Компанија Nomura Securities преполовиће годишњи прилив жена са прошлогодишњих (1991) 800, а укупан број радница ће са садашњих 5.000 до 1997. године пасти на 3.000.”⁴

Следи још једна новинска прича о шинцинруима, о томе зашто се њихов привидни револт против традиционалне праксе на радном месту не може сматрати номиналном вредношћу и зашто се темељи културе тако често опиру изменама.

Многи Јапанци тврде да иако шинцинруи себе сматрају индивидуалистима, они су у души и даље идентификовани са групом:

„То се неће променити, сматрају и антрополози попут Џоја Хендрија, професора Универзитета у Оксфорду, осим уколико садашња генерација шинцинруија

³ Robert Tomson, *Future Dims for Japanese Woman*, Bangkok Post, August 31, 1992.

⁴ Ibid.

радикално не одступи од традиционалних метода васпитавања деце у Јапану.

За разлику од Америке или Европе, где се деца подстичу да буду самостална, јапанске мајке и даље подижу децу тако да у потпуности зависе од куће и породице, стално их упозоравају на опасности које вребају у спољном свету... Касније се то проширује и на 'групу', и на 'земљу', јер се нуди заштита од 'опасности' које постоје 'напољу'.⁵

Ова потреба је илустрована примером Јапанаца који путују у иностранство: они се данас често одвајају од групе и сами одлазе у обилазак што раније није био случај; међутим – само накратко.

Појава генерације шинцинруи и њихова жеља да имају страна кола и да носе ексклузивну одећу са Запада, само је површна промена и још увек не одражава праву промену у јапанском систему вредности. Менаџер из англоамеричке културе који је одлучио да структуру неке јапанске подружнице мултинационалне компаније организује на основу претпоставки да су јапанске културне вредности сада једнаке англоамеричким вредностима и да јапанска радна снага испољава висок степен индивидуализма, низак степен мушкости и невелику потребу за избегавањем несигурности, може направити веома скупу грешку.

Ритам промена

Пример о променама у култури Јапана показује колики значај подизања деце (васпитање и образовање) има у утврђивању појединачних и групних вредности. Група преноси основе своје културе са генерације на генерације са образовањем које својој деци пружа до њихове пете године. На том узрасту породица има најснажнији утицај у формирању система вредности личности.

Ово, међутим, генерално важи за све културе, па према томе објашњава зашто би се јапанска култура више опирала променама. Да бисмо разумели, треба да анализирамо зашто се у јапанском друштву придаје толики значај подизању деце.

Главна функција мајке у Јапану јесте да остане код куће и подиже децу а то готово увек значи да мора да се одрекне каријере. Ово је у складу са изразитом димензијом мушкости⁶ у јапанској култури која објашњава поделу улога између мушкараца и жена. То такође објашњава зашто јапанске компаније тако нерадо регрутују и обучавају жене за менаџерске позиције. С обзиром на то да је мала вероватноћа да ће после венчања жене дуже радити, морају се пронаћи нека друга решења – на пример, обданишта или подела посла.

Једна од могућности јесте да родитељи замене своје традиционалне улоге, односно да очеви постану домаћини и подижу децу, а мајке да граде каријеру. Ова могућност прихваћена је у Скандинавији, делимично и у САД. У Јапану је то, ипак, немогуће.

У Скандинавији, а све више и у другим западним земљама, веома мала деца иду у обданишта или имају дадиље. Последица тога је учење културе из разли-

⁵ Ronald E. Yotes, *Juppies*, Chicago Tribune, April 24, 1988.

⁶ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991.

читих извора (различитих поткултура). Али, у Јапану, где је подизање деце главна мајчинска дужност и право, учење културе је процес од много већег значаја. Вредности научене од мајке изузетно су отпорне на промене, у односу на вредности научене у другим срединама.

ФАКТОРИ ПРОМЕНА

Све промене у култури посебно се одражавају на менаџмент и бизнис те културе, а нарочито на организацију предузећа и компанија и њихову појединачну културу. Спољно окружење у којем функционише свака организација укључује следеће факторе:

- интернационалне односе;
- политику мултинационалних компанија;
- факторе локалне политике и закона;
- факторе тржишта и индустрије;
- економске услове;
- услове у природној средини и поднебљу;
- развој технологија.

Сви ови фактори су нестабилни, нарочито у културама која пролазе кроз брзе промене, на међи векова, на преласку 20. у 21. век.

Ови фактори су међусобно повезани, а промена у једном фактору има последице и у другим факторима. Брз развој економије ствара нова тржишта и приморава компаније да преиспитају своје стратегије за већ утврђена тржишта.

На пример, успех Зелене револуције значи да су многе земље које су некада једва прехрањивале своје становништво сада у могућности да извозе храну. Земље које су некада имале монопол на извоз хране, сада морају да се такмиче. Оне су принуђене да прихвате већу контролу квалитета и да више улажу у производни процес, паковање и маркетинг, што утиче на потребу за квалификованом радном снагом.

Мултинационална компанија стимулише организационе промене када из руководства дође наређење да се нека пословна политика спроводи у њеним огранцима. Политика коју води руководство компаније утиче и на особље које је представља у заједничким улагањима, што може имати домино–ефекат, јер утиче на понашање у другој матичној компанији унутар заједничког улагања

На организацију директно утичу и промене на тржишту рада. Прво, економски напредак условљава нове потребе за радном снагом, у погледу квантитета и у погледу квалитета; неопходна су нова знања а стара се траже на вишим нивоима. Друго, економски напредак делимично зависи од прилива радне снаге са одговарајућим образовањем, што је све већи проблем и у Америци и у Европи.

Запослени са вишим образовањем имају другачија очекивања кад су у питању односи са менаџментом и степен одговорности који би им био дозвољен. Непосредан надзор мање се толерише и може бити мање ефектан на позитиван исход у случају када радна снага има већу стручност него њен надзорник.

Окружење и култура

Промена вредности се одражава у новим облицима понашања у културној групи, што, за узврат, може утицати на окружење. Али, због чега се дешавају ове промене вредности? Процесни модел културе види културу као нешто што се стално мења, па ипак, заједница вероватно неће без икаквог разлога одбацити неку одлику свог система вредности. Вилкинс и Дајер⁷ сматрају да што је култура стабилнија, то ће можда „само нека већа криза у окружењу моћи да обезбеди довољно јак импулс за културне промене”.

Односно, мора се десити нешто што ће присилити чланове групе да усвоје ново схватање света и односа у њему. Али, може се десити и супротно – већа криза може паралисати културу, спречавајући тако промену и изазивајући дезинтеграцију.

Навешћемо два примера како промене из окружења културе и промене у вредностима културе могу утицати једни на друге.

У богатијим земљама, пропадање традиционалних грана индустрије у димњацима”, које су одрадне снаге захтевале пре физичке него духовне квалитете, полако подрива традиционалне разлике које се праве између „рада мушкараца” и „рада жена”. У новијим индустријама (као што је електронска, физичка способност мање је важна од спретности руку и осећаја за бизнис). Трошкови радне снаге у САД толико су порасли да су амерички произвођачи електронске робе преселили фабрике у Мексико. Пошто се жене сматрају спретнијим и послушнијим, оне чине већину нове радне снаге. То доводи замене улога и раскола па су мушкарци присиљени да емигрирају да би нашли посао.

Од 19. века нове форме транспорта (железница, аутомобил, авиони) и комуникација (радио, телефон, телевизија) учиниле су да људи буду мање зависни од својих локалних заједница. Велике могућности путовања, комуникација на великим раздаљинама подстичу распад колективне лојалности на развој индивидуализма. Појединац је све спремнији да се одвоји од групе, на пример – тражећи унапређење и обучавајући се у новим вештинама које би му могле осигурати унапређење. Захваљујући томе што на располагању постоји све више квалификоване радне снаге, мултинационалне компаније могу улагати у заједницу.

Из овога се може закључити да менаџер треба да развија осећање за значајне факторе у окружењу и да мора да зна да одреди:

- који фактори гарантују стабилност,
- који ће фактори највероватније утицати на основне културне вредности,
- на који начин они могу утицати на основне културне вредности.

Многи стручњаци су се годинама бавили утицајем културе на стабилност и на промене. Теоретичари сукоба (Маркс, Милс, Дарендорф и други) сматрају да су сви друштвени системи, па тако и култура, у сталном сукобу, па су отуда и промене константне. Функционалисти (попут Парсонса и Мертона) објашњавају

⁷ Alan L. Wilkins and Gibb W. Dayer Jnr., *Toward culturally sensitive theories of culture changes*, *Academy of Management Review* 13(4), 1998.

промене као процес прилагођавања и усредсређују се на природне способности друштвених система и култура да се прилагођавају притисцима и стресовима и да проналазе нову стабилност.⁸ Друштвени системи су функционални уколико су сви њихови делови повезани и интегрисани, те се тако све промене у друштву аутоматски одражавају и на културу.

Намерне интервенције из окружења

Инвазија западних колонијалиста дубоко је утицала на културе мање развијеног света пре и током 19. века. Промене које су тако учињене често су одговарале очекивањима колонијалиста.

У покушају да се предвиде културне промене на основу промена у међународним савезима, па чак и на основу страних интервенција, јављају се озбиљне потешкоће. То је доказано на примеру једне изузетно традиционалне и конзервативне земље – Саудијске Арабије, током 1990/91. у Заливском рату. Саудијска Арабија је била противник на линији фронта и домаћин бројној савезничкој војсци. А како су се стране трупе скупљале непосредно пред почетак рата, многи грађани Саудијске Арабије и они који то нису, били су убеђени да су промене у социјалним вредностима неминовне.

Следећа три догађаја, (а), (б) и (ц), одиграла су се у размаку од годину дана, од 5. IX 1990. до 4. IX 1991. године:

а) „Саудијска Арабија, суочавајући се са ирачким војним изазовом, преживљава фундаменталне промене својих друштвених доктрина. Краљ Фад позвао је власти да олакшају женама учествовање у нези болесника и рањеника и програмима цивилне и медицинске помоћи...”⁹

„Поред тога што је наредио проширење војног утицаја, краљ је позвао жене Саудијске Арабије да више учествују на строго подељеном тржишту рада где се од њих очекивало да замене странкиње у улози болничарки, службених медицинских техничара.“ Уредник једног локалног листа уочио је: „поред социјалне свести и активности... Криза нам помаже да схватимо да се ослободимо првенствено сами на себе. Ситуација је трагична али покреће нас онако како нико од нас није ни сањао, каже Раба Катиб, професорка енглеске књижевности из Саудијске Арабије...”¹⁰

Међутим, шест месеци касније, након што су борбе у Саудијској Арабији одиграле важну улогу код победничке стране, земља се вратила свакодневици;

б) „Живот се вратио у нормалу, каже Тајмур Алиреза, успешни бизнисмен. Скоро ништа се није променило. Недостатак непосредних промена учинио је депресивним многе образоване Саудијце, припаднике средње класе који су се надали да ће сукоб са Ираком и присуство Американаца на владајућу ди-

⁸ Talcot Parsons, *The System of Modern Societies*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs, 1971.

⁹ Ibrahim M. Youssef, *Saudis: Major Change in Rigid Society*, International Herald Tribune, September 5, 1990.

¹⁰ Ibid.

настију у Саудијској Арабији да се отворено приклони онима који се залажу за модернизацију и либерализацију, укључујући и верски намет на друштвена ограничења и политичке забране.”¹¹

Постојао је период отворености према западним медијима, али испоставило се да је био краткотрајан. После рата, прекинуто је емитовање програма CNN у већим хотелима, а Саудијци више нису били толико расположени да откривају своје мишљење западним новинама. Ултрарелигиозна полиција Мутавах наставила је са старом праксом прогањања саудијских жена и странкиња које су се сматрале недовољно покривеним на јавним местима, а власти нису испуниле обећање да ће више запошљавати жене у различитим областима делатности.

„Овде увек постоји фини баланс између прогресивних и конзервативних фракција, каже један професор из Саудијске Арабије. Део владајуће породице временом успева да одржи ту равнотежу. Ствари ће се мењати, али споро...”¹²

Трећа прича (ц) објављена тачно годину дана након објављивања прве приче (а), приказује какве је наде пробудила страна инвазија и какво су разочарање доживеле прогресивне снаге.

с) „Нарочито су се надали да ће, захваљујући примеру западних жена војника, које су се бориле раме уз раме са својим мушким колегама бранећи Краљевину од ирачких напада, олабавити вековне стеге наметнуте саудијским женама...”¹³

Али, годину дана касније, стање у земљи је и даље било непромењено. „Мутавах (верска полиција) патролира тржним центрима прекоревајући жене којима је спао вео са главе откривајући им тако косу... Културни утицај трупа био је раван нули“, каже један западни дипломата. Међутим, један саудијски дипломата каже да „Саудијска Арабија заиста пролази кроз промене. Али, каже он, Американци ласкају себи ако мисле да су они за то одговорни. Промене у Саудијској Арабији имају сопствену динамику.”¹⁴

Ови примери наводе на следеће закључке:

- Било је предвиђено да ће вредности чији су носиоци биле стране трупе утицати на локалне вредности. Очекивало се да ће разлике између локалних и модерних („увозних”), система вредности довести до кризе у култури, из које ће на крају потећи нове вредности као резултат процеса прилагођавања.
- Ова предвиђања правили су и страни и домаћи „стручњаци” (за које се претпоставља да познају своју културу).
- До кризе није дошло. Од значаја су били фактори времена, места и културе:

Присуство страних трупа, у великом броју, трајало је кратко – мање од годину дана.

¹¹ Judith Miller, *Storm over, Saudis revert to routine*, New York Times, May 8, 1991.

¹² Ibid.

¹³ Rone Tempest, *Change comes at its own pace, in Saudi Arabia*, International Herald Tribune, September 4, 1991.

¹⁴ Ibid.

Трупе су биле у карантинима, далеко од великих урбаних центара, контаката између Саудијаца и њих били су ограничени и није било културне контаминације.

Овакав смештај у карантинима био је намеран и планиран; и саудијске и америчке власти плашиле су се неких неконтролисаних промена.

Саудијске политичке структуре могу да интегришу племенске и друштвене разлике. Да је довољан број Саудијаца разумео и подржао „прогресивну“ ствар и да су противуречности између традиционалног и модерног скупа вредности биле оштрије, ситуација би била другачија. Али, како ствари стоје, постојеће вредности нису никада ни биле угрожене.

- Зато прилагођавање алтернативних или супротних система вредности никада није довођено у питање.
- Пошто је супротстављање владајућој династији било незнатно, власти су могле да занемаре привремене неугодности због тога што су играле улогу домаћина великом броју странаца, а саудијско друштво се врло брзо вратило на старо стање.
- Остало је отворено питање да ли је у томе била права промена. Постоје наговештаји да ће промене бити генерисане интерном неравнотежом између прогресивних и конзервативних фракција, а притиском спољних интереса.

Имајући у виду пуританску, традиционалистичку и конзервативну природу саудијског друштва, безосећајни западњаци падају у искушење да превиде могућности интерног генерисања промена (као у причи ц). Антрополог Лејси¹⁵ ипак наводи колико тога се већ променило. Не тако давно, један од сада популарних певача и телевизијских звезда могао је у Саудијској Арабији да наступа само тајно, а цигарете су могле да се купе само под тезгом, у смеђим омотима. Тек је 1981. Комитет исламских правних стручњака донео одлуку да се женама у Саудијској Арабији мора дозволити да скину вео с лица пред својим будућим младожењом: „Сваком мушкарцу који својој ћерци или сестри забрани да лицем у лице стане са својим вереником биће суђено за почињени грех”, гласи проглас Комитета.¹⁶

Чак је и правац ових спорих промена неизвестан и нема разлога за претпоставку да огроман број Саудијаца жели да се приближи културама енглеског говорног подручја: „Типичан за амерички начин размишљања јесте став да за сваки проблем мора постојати решење. Постоје неке недоумице са којима човек мора научити да живи, а ако младог Саудијца питате за његову будућност и будућност његове краљевине, он ће покушати да да одговор за неко време али ће брзо одустати.”¹⁷

Учешће Саудијске Арабије у Заливском рату јесте доказ да интервенције споља немају дуготрајне последице у традиционалним културама. Међутим, постоје и супротни примери.

Године 1853. Јапан се већ готово 300 година борио против западних културних утицаја; страним посетиоцима био је забрањен приступ у земљу а ниједан Јапанац

¹⁵ Robert Lacey, *The Kingdom*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1981.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

који је напустио острво није могао да се врати. Ова изолација, коју су сами себи наметнули, окончала се када је амерички морнар, командант Пери, ушао у Токијски залив и одбио да оде. Перијеви „црни бродови“ добро су уздрмали систем вредности. Његова мисија је убрзала обнављање династије Меији и распад јапанског феудализма.

Зашто је ова спољна интервенција служила као катализатор културних промена у Јапану када Заливски рат изгледа нема одговарајуће последице на Саудијској Арабији? Промена је била могућа само зато што је већ постојало организовано супротстављање шогунату и осећање моралног гнушања према вредностима које је он представљао. А то што савезничке снаге нису успеле да одиграју сличну улогу у Саудијској Арабији делимично се може објаснити релативним одсуством политичке и моралне противречности у народу Саудијске Арабије.

Намеће се закључак да једна спољна интервенција може утицати на културу када већ постоје унутрашњи услови за промене у тој култури – када је култура сама „зрела за промене“.

Промене економских услова

Упркос изузецима, као што су Јапан и Израел, богатије земље више теже индивидуализму а сиромашније колективизму. Такође, готово је постало правило да што земља постаје развијенија, она се све више креће ка индивидуализму што смо видели на актуелном примеру Јапана.

Поставља се питање – како економски напредак модификује зависност неке особе од групе и како, у дужем периоду, модификује културу тако и колективне вредности уступају место индивидуалним? Важно је уочити да, и капитализам са својом приватном својином награђује појединачне напоре када креативнији чланови друштва углавном стичу богатство. Када довољан број појединаца схвати да им се тако пружа шанса, они постају свесни заједничких интереса и добијају приступ капиталу, те тако долази до развоја предузетништва средње класе. Њихова све већа економска моћ купује им слободу, постају независни од колективистичких норми склада и групне сагласности и могу игнорисати друштвене санкције наметнуте онима који прекрше те норме. Временом, вредности нове класе постају и нове норме. Ову функцију разбијања колективистичких вредности могу поткрепити и етничке енклаве које служе као посредници између друштва земље домаћина и спољног света; на пример: Кинези у југоисточној Азији, Ибои у западној Африци, Индијци у источној Африци.¹⁸

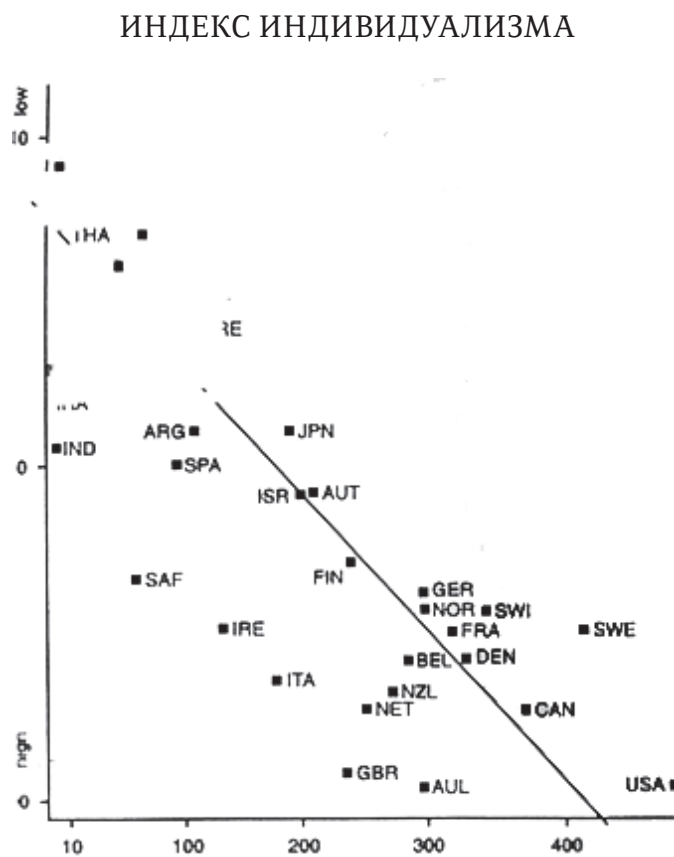
Слика 1. приказује Хофстедов¹⁹ доказ о постојању узајамне везе између индивидуализма/ колективизма и нивоа бруто националног дохотка по глави становника (ГНП или БНП) 1970. године. У то доба, сиромашније земље тежиле су да буду колективистичке, а колективистичке културе су имале тенденцију да буду

¹⁸ Richard Mead, *International Management: cross cultural dimensions*, Blakwell Business Publishers Ltd, Oxford, 1997.

¹⁹ Geert Hofstede, *The Cultural Relativity of organisational practices and theories*, Journal of International Business Studies 14, 1983.

сиромашне. На пример, у Индонезији и Колумбији позитивна је корелација између колективизма и сиромаштва, а у САД, Канади и Шведској, постоји корелација између индивидуализма и високог ГНП по становнику.

Слика 1. – Индекс индивидуализма (ИДВ) насупрот подацима бруто националном доходу (ГНП или БНП по становнику) за 50 земаља.



НАЦИОНАЛНО БОГАТСТВО У 1970. (БНП/ГЛАВА СТАНОВНИКА)
ИЗРАЖЕН У ДОЛАРИМА (10\$) ИДВ.БНП = 0.84

Међутим, ови подаци не доказују какав узрочно-последични однос постоји између економских вредности и економског развоја. То јест, оне не доказују:

- да ли је помак ка индивидуализму узрок или он пре доводи до профитабилније економске активности;
- да ли је узрок економски развој или он пре доводи до индивидуалистичког облика понашања.

Али, постоје посредни докази. Случајеви сиромашних земаља које се богате и постају индивидуалистичке говоре у прилог другој од ове две хипотезе. На пример, Хофстедови подаци о ГНП–у из 1970. показују да су азијске државе Тајван, Кореја, Сингапур и Хонгконг међу најсиромашнијима. Од тада су ова „четири змаја” успешно искористила свој приступ тржиштима Пацифичког басена и своју

географску близину Јапану, тако да су умногоме повећали свој приход по глави становника. Фебруара 1988. САД су процениле да су се „четири змаја” до те мере индустријализовала да више нема основа за постојање приоритетних уговора о трговини.

Хофстед²⁰ је поновио своје истраживање четири године након првог истраживања и на основу добијених података закључио да је у свих 50 земаља у којима је истраживање спроведено, осим у Пакистану, забележен пораст индивидуализма, који је, изгледа, следио пораст богатства. Иако су се индивидуализам и колективизам као две крајности међусобно приближавају, они који су доживели брз економски напредак врло очигледно су се кретали ка индивидуализму.

Уопштено говорећи, питање културних промена још увек је неодређено. Чајлд²¹ је установио да једна група стручњака заступа мишљење да постаје све сличнији, док друга група, исто тако угледна, сматра да културе увек успевају да одрже разлике.

Свакако да не постоје никакви наговештаји да ће Јапан покушати да се у погледу индивидуализма изједначи са земљама енглеског говорног подручја и Скандинавије, нити да их у томе премаши, упркос релативно великом успеху јапанске економије. Изгледа да периоди економске рецесије у овим земљама, не враћају њихове културе ка колективизму нити коче кретање ка индивидуализму; време ће вероватно пружити много више доказа за ову хипотезу.

Кретање ка индивидуализму у јапанској култури можда ће имати сразмерно мало значаја за односе Јапана са другим земљама, јер ће у њиховим културама доћи до промене. Хофстед²² сматра да се културе мењају али се мењају заједно, тако да разлике међу њима остају нетакнуте”.

Промене у другим Хофстедовим димензијама не могу се тако лако објаснити економским факторима. Што се тиче димензије избегавања несигурности, она добија све већи значај у све већем броју земаља. Већ култура са доминантном мушкошћу слабо се мења, међутим, то важи и за културе са доминантном женскошћу. У погледу димензије дистанце може се говорити о општој промени у културама, иако је ова тенденција врло сложена и спора.

Технолошке иновације и њихов утицај на културу

Ниво бруто националног дохотка није једини фактор који утиче на то да ли ће се култура развијати. У то су укључени и други фактори.

Саудијска Арабија је пример друштва које је из дубоког сиромаштва испливало до фантастичног богатства, и то за само неколико деценија: прва зарада од нафте дошла је 1933, а до 1981. године ова краљевина је достигла 320 милиона долара дневне зараде. У одељку 4.2.2 рекли смо да је тамо дошло до промене неких

²⁰ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw–Hill, London 1991.

²¹ John Child, *Culture, contingency and capitalisam in the cross–national Study of organizations*, u Cummings & Strow: *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 1981.

²² Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw–Hill, London 1991.

основних вредности; ипак, промене су изгледа много мање присутне тамо него у земљама азијско–пацифичког региона на пример, где је финансијски развој, иако знатан, у заостатку у односу на Саудијску Арабију.

Финансијски развој и економска активност могу проузроковати слом традиционалних вредности када чланови културне групе нису способни да одоле утицајима. Контакти са Европљанима после 1942. године изазвали су дислокације аутентичних култура у Америци у великим размерама. Када постоје и други фактори, економска активност може имати позитивног утицаја и изазвали културну еволуцију. Такође, мора постојати спремност за технолошке иновације, а чланови морају бити спремни да прихвате друштвене и културне последице иновација. Последице економског развоја су под утицајем:

- на макро нивоу – величине улагања у одговарајућу технологију;
- на микро нивоу – последице које нова технологија има на вредности оних који их примењују.

Случај Јапана показује како је величина инвестиција фактор на макро нивоу. Он такође показује како постојећи друштвени и културни приоритети утичу и на то које ће технологије бити изабране да се развијају.

Током седамдесетих година извоз је био ограничен на области са застарелом технологијом производње (челик, бродови и текстил). Због страха од превелике зависности од једног тржишта (америчког) јапанске компаније су многе од ових грана индустрије преселиле у иностранство, а код куће су почеле да улажу у високу технологију. „Све више ће нестајати послови средовечних службеника и квалификованих радника у тешкој индустрији у приобалним областима, док ће се појавити нови послови за младе стручњаке у новим областима индустрије – информационим центрима у великим градовима.”²³

Овај прелаз на технолошку оријентацију, заједно са технолошким знањима у новим индустријским гранама која су кратког века, има следеће последице:

- Све већи број радника поседује знања и вештине које постају технолошки застареле још на половини њихове каријере.
- Да би и даље могли да раде, они се морају обучавати за нове области индустрије.
- Само мањем броју запослених загарантовано је доживотно запослење (то јест запослење до одласка у пензију). Доживотном запослењу је у прошлости био придаван велики значај, а ипак оно није обухватало све раднике. Саливен и Питерсон²⁴ кажу да је сигуран посао још увек нуђен „половини запослених” у фирмама у којима су спровели истраживање. То може изгледати као велик број; без обзира на то, овај систем је у паду – и из економских разлога и због тога што само мали број запослених жели да се обавезује.
- Како концепт доживотног запослења пропада, он тако има одговарајуће последице у културним вредностима (дуготрајна приврженост, лојалност између послодавца и запосленог, лојалност међу групама колега које су запослене истовремено).

²³ “A job for life no more”, *The Economist*, December 5, 1987.

²⁴ Sullivan & Peterson, *A test of theories underlying the Japanese lifetime employment system*, *Journal International Business Studies* I, 1991.

- И, као израз модификација у култури, све више је заступљено мењање радног места. То је повезано са једном посебном друштвеном групом — шинцинруима, о којој смо већ говорили.

Примена иновативних технологија увек обећава да ће изменити вредности везане за однос послодавац–запослени и вредности везане за сам рад. У Јапану, као и у Европи и САД, млађи менаџери мање су спремни да свој живот посвете раду ради њега самог и да уместо тога траже каријеру која ће их у потпуности „испунити”.

Како технологија утиче на вредности појединаца директно повезаних са њеном применом на микро нивоу? Укратко, она ствара члановима организације такве услове да би они могли да:

- направе старе производе или пруже старе услуге на нове начине;
- направе нове производе или пруже нове услуге на нове начине.

Ове нове производне методе стварају услове за формирање нових односа, међу колегама, претпостављенима и подређенима. Ови нови односи изражени су новим приоритетима у извештавању и комуницирању у организацији и у култури.

Ови нови производни приоритети утичу на оно шта радници очекују од свог радног места, и у компанији у којој су запослени и у другим организацијама. Тако се током процеса који је спор – у односу на брзину и домет технолошког развоја у другим друштвима – култура такође модификује.

Међукултурни менаџери уче како ће се чланови других култура најбоље прилагодити технолошким иновацијама. Они не смеју мислити да се радни процеси и односи на раду мењају на исти начин у свим културама. То јест, други аспекти јапанске културе који нису присутни у европским културама и у америчкој култури објашњавају колико је феномен шинцинруи специфичан за Јапан, али истовремено, и колико је близак поткултурама младих широм света.

Ако су Јапан и друге источне заједнице и заједнице југоисточне Азије спремне да прихвате културне импликације економског развоја, Саудијска Арабија се налази са друге стране медаље. Тамо је нагли пораст ГНП–а по становнику потхранио апетите за новим технологијама, али технологијама које су увежене са стране, а не домаћим. С обзиром на опрез са којим саудијска заједница приступа страном развоју који прети да угрози њене суштинске вредности, може се претпоставити постојање узрочно–последичног односа између воље за увођењем иновација и спремности да се прихвате културне промене.

О значају технологије говори и њено одсуство – тамо где одсуство нових метода производње и нових начина кочи промене. Пољопривредне заједнице, на пример, могу имати врло мало приступа технолошком напретку. Неке од њих на притисак из градова реагују побунама сељака – на пример на Куби, у Мексику или у Кини.

Земљорадници се, као и сви други пословни људи, опиру новим технологијама сведок недобију пристојну шансу да на њима зараде. Пишући о Тајланду, Мингсарн Каоса–Ард и други²⁵ кажу: „Земљорадници не усвајају одмах и у потпуности

²⁵ Richard Mead, *International Management: cross cultural dimensions*, Blakwell Business Publishers Ltd,

нове технологије. Они који су инвентивнији обично прво мало експериментирају на неком малом узорку. Уколико резултати не премашују трошкове у смислу менаџмента, радне снаге или капитала, онда и нова технологија неће бити ни усвојена.”

Многи аутори истичу да је усвајање постепен процес и указују на једну технологију која је у потпуности усвојена тек након петнаестогодишњег периода измена и прилагођавања. Успех не зависи само од квалитета својствених некој технологији и зараде која се на основу ње остварује, већ од таквих фактора као што су:

- приступ информацијама о технологији;
- обрасци комуникације и утицај у пољопривредној заједници;
- приступ тржиштима (укључујући и превоз) и комуникацији са њима.

Тамо где ови фактори нису присутни, нове технологије највероватније неће бити усвојене, па тако не могу ни играти улогу у процесу промена у култури.

Литература

1. Prof. Zečević dr Milija, *Globalni i transnacionalni biznis i menadžment*, Evropski univerzitet, Beograd, 2008.
2. Prof. Zečević dr Milija, *Internacionalni menadžment i biznis*, Evropski univerzitet, Beograd, 2008.
3. Prof. Zečević dr Leposava, *Internacionalni marketing – Globalni pristup*, Evropski univerzitet, Beograd, 2007.
4. Prof. Stanojevic Zečević, dr Olgica, *Kulturne relacije*, Evropski univerzitet, Beograd, 2008.
5. Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, John E. Gambee, *Mate*, Zagreb, 2008.
6. Harris, Phil and McDonald, Frank – *European Business and Marketing*, Sage Publications, London, 2004.
7. John Grant, *The New Marketing Manifesto*, Texere, London, New York, 2000.
8. Mercado, Simon Welford, Richard, Prescott, Kate – “European Business” Prentice Hall, London, 2001.
9. Kotler, Philip, Keller, Kevin – *Marketing Management*, Pearson, Prentice Hall, 2007.
10. Kotler, Philip; Armstrong, Garry; Saunders, John and Wong, Veronica – *Principles of Marketing*, 4th European edition, Prentice Hall, London, 2005.
11. Whetten, David; Cameron, Kim and Woods, Mike - *Developing Management Skills for Europe*, Prentice Hall, England 2000.
12. Pikton, David and Broderick, Amanda – *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, England, 2005.
13. West, Douglas; Ford, John; Essam, Ibrahim – *Strategic Marketing – Creating Competitive Advantage*, Oxford, 2006.
14. Peter, Paul; Donnelly, James – *Marketing Management – Knowledge and Skills*, McGraw - Hill, 1998.

15. Belch E. George & Belch A. Michael, *Advertising and Promotion – An integrated marketing communications perspective*, Mc Graw Hill, sixth edition, 2004.
16. Wells, William; Moriarty, Sandra and Burnett, John: *Advertising – Principles and Practice*, Pearson, 2006.
17. Fill, Chris - *Simply Marketing Communications*, Prentice Hall, England 2006.
18. Roberts, Kevin - "The Lovemarks Effects", Power House Books, New York, 2006.
19. Martin J. Gannon, *Understanding Global Cultures, Metaphorical Journeys Through 28 Nations, Clusters of Nations, and Continents*, 3rd edition, Sage Publications, Inc. 2004. ISBN- 978-0-7619-2980-2.
20. Dragan Milenković, *Japan za početnike*, Super print, Beograd, SJD, Beograd – Tokio, 2007. ISBN 978-86-84039-07-3.
21. National Geographic, *Moskva nikada ne spava*, avgust, 2008.
22. National Geographic, *Kina u Srcu Zmaja*, maj 2008.
23. Janso, Pinter, Suba, Suranyi, Szanto, *Cultural Relations*, Akademiai Kiado, Hungary 2001, ISBN 963 05 7722 4.
24. Martin J. Gannon and associates, *Understanding Global Cultures, Metaphorical Journeys Through 17 countries*, Sage Publications, Inc USA,1994. ISBN 0-8039-5374-7.
25. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publications, Inc.USA, 2001. ISBN 0-8039-7324-1.
26. Prof. dr Milija Zečević, *Globalni i transnacionalni biznis i menadžment*, Evropski univerzitet, Beograd 2008. ISBN 978-86-7582-041-3.
27. Prof. dr Milija Zečević, *Američki i japanski biznis*, Evropski univerzitet, Beograd 2007. ISBN 86-7582-037-2.
28. Prof. dr Milija Zečević, *Biznis menadžment*, Evropski univerzitet, Beograd 2007. ISBN 86-7582-034-8.
29. Dobrilo Aranitović, *Fenomenologija ruske duše*, Logos, Beograd 2008. ISBN 978-86-85063-52-7.
30. Daisec T. Suzuki, *Zen i japanska kultura*, Geopoetika, Beograd 2005.
31. Vladeta Jerotić, *Zapisi sa putovanja – Evropa i Evropljani*, Partenon, Beograd 1999. CIP 886.1-94.
32. Larousse, *Nova istorija umetnosti*, Plato, Beograd 2005.
33. *The World Almanac and Book of Facts 1998*, World Almanac Books, ISBN 0-88687-812-8.
34. Dun and Bradstreet's *Guide to Doing Business Around the World*, Prentice Hall, USA 1997.
35. Orphan Pamuk, *Istanbul*, Geopoetika Beograd 2006.
36. Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen, Geert Hofstede, *Exploring Culture*, Intercultural Press, USA 2002, ISBN- 13: 978-1-877864-90-2.
37. Laura M. English, Sarah Lynn, *Business Across Cultures*, Longman, NY, ISBN- 0-201-82532.
38. Martin J. Gannon, *Paradoxes of Culture and Globalisation*, SAGE Publications, UK, 2008, ISBN 978-1-4129-4045-0.
39. David Matsumoto, Linda Juang, *Culture and Psychology*, Thomson Wadsworth, USA, 2004, ISBN 0-534-53591-7.

40. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, *Kulturne relacije*, Evropski univerzitet, Beograd 2008, ISBN 978-86-7582-044-4.
41. Prof. dr Olgica Zečević Stanojević, *Evropsko kulturno okruženje*, Evropski univerzitet, Beograd 2007, ISBN 978-86-7582-011-6.
42. Zorica Tomić, *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, 2004. ISBN 86-7558-365-X.
43. Daisec T. Suzuki, *Zen i japanska kultura*, Geo poetika, Beograd 2005. ISBN 86-7666-052-2.
44. Herbert J. Davis, William D. Schulte, *National Culture and Management in East Asia*, International Thomson Business Press, USA 1997, ISBN 1-86152-052-2.
45. Jasna Jančićević, *Komunikacija i Kultura*, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad 2000. CIP 316.77:008.
46. Arčibald Rajs, *Čujte Srbi*, Etxos, 2005. ISBN 86-84077-14-8.
47. Klod Frontizi, Larousse, *Nova istorija umetnosti*, Plato Beograd 2005. ISBN 86-489-447-02.
48. Oxford, *The Concise Oxford Dictionary*, Clarendon Press, Oxford ISBN 0-19-861200-1.
49. Joanna Moisander and Anu Valtonen, *Qualitative Marketing Research*, a cultural approach, Sage Publications, London, 2006. ISBN 10 4129 0381 5.
50. Prof. dr Milija Zečević, *Globalni i transnacionalni biznis i menadžment*, Evropski univerzitet, Beograd, 2008. ISBN 978-86-7582-041-3.
51. Teodor Zeldin, *Intimna istorija čovečanstva*, Geopoetika, Beograd 2005. ISBN 86 7666 020 4.
52. Harvi Makej, *Kako plivati sa ajkulama*, Mono & Manana, Novi Sad, 2005. ISBN 86 7804 008 4.