

INTERKULTURALNI ASPEKTI U MENADŽMENTU MEĐUNARODNIH PROJEKATA INTERCULTURAL ASPECTS IN INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Maja Opačić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Globalizacija i tehnološki razvoj doveli su do veće povezanosti između država i sve učestalije međunarodne saradnje, koja omogućava razmenu znanja, iskustava i veština među stručnjacima iz različitih kultura. Takva saradnja doprinosi ekonomskom rastu, stabilnosti i razvoju, ali donosi i izazove poput jezičkih barijera, različitih radnih navika i kulturoloških razlika koje mogu otežati komunikaciju i zajednički rad. Zato je važno da projektni menadžeri posедуju interkulturalne kompetencije koje omogućavaju razumevanje, poštovanje i efikasnu saradnju među članovima multikulturalnih timova. Interkulturalne kompetencije predstavljaju ključni faktor uspeha međunarodnih projekata, jer doprinose boljoj komunikaciji, produktivnosti i iskorišćavanju različitih znanja i perspektiva.

Ključne reči: Upravljanje projektima, interkulturalne kompetencije, međunarodni projekti

Abstract – Globalization and technological development have led to stronger connections between countries and increasingly frequent international cooperation, enabling the exchange of knowledge, experience, and skills among professionals from different cultures. Such cooperation contributes to economic growth, stability, and development, but also brings challenges such as language barriers, different work habits, and cultural differences that can complicate communication and teamwork. Therefore, it is essential for project managers to possess intercultural competencies that enable understanding, respect, and effective collaboration within multicultural teams. Intercultural competencies are a key factor in the success of international projects, as they enhance communication, productivity, and the use of diverse knowledge and perspectives.

Keywords: Project management, intercultural competences, international projects

1. UVOD

Postoje različite definicije projekta, ali sve one ukazuju na jedinstvenost, kratkotrajnost i neponovljivost svakog pojedinačnog projekta. Prema PMBOK vodiču za upravljanje projektima definicija projekta je sledeća: „Projekat je privremen napor preduzet da bi se proizveo jedinstveni proizvod, usluga ili drugi rezultat” [1].

NAPOMENA: Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Danijela Ćirić Lalić.

U svojoj knjizi „Project Management – The Managerial Process“ Larson & Gray ističu sledeće karakteristike projekata [2]:

- *Ciljevi* – Svaki projekat ima jasno definisane, konkretne i ostvarljive ciljeve.
- *Rokovi* – Svaki projekat ima definisano trajanje, od samog početka i početnih faza pa do kraja i završnih faza. U poređenju sa tradicionalnim poslovima, ovde se javlja značajna razlika jer kod tradicionalnih poslova zaposleni obavljaju isti posao u dužem vremenskom periodu.
- *Organizaciona složenost* – Projekti zahtevaju uključivanje stručnjaka iz različitih departmana i organizacionih jedinica.
- *Neobičnost* – Projekti nisu rutinski poslovi i u njima se radi nešto što se do tada nikada pre nije radilo.
- *Ograničenja* – U projektima su definisana ograničenja u pogledu vremena, troškova, resursa, ali i performansi koje su neophodne da se ostvare kako bi se zadovoljio krajnji rezultat projekta.

2. MEĐUNARODNI PROJEKTI

Međunarodni projekat predstavlja projekat koji uključuje različite lokacije, organizacije i poslovne jedinice koje sarađuju na postizanju određenog zajedničkog cilja. Međunarodna saradnja između zemalja nosi sa sobom mnogo benefita. Takođe, međunarodni projekti koje sprovode organizacije kao privatne institucije u velikoj meri doprinose poboljšanju i unapređenju poslovanja.

Kroz saradnju ljudi koji dolaze iz različitih država razvijaju se odnosi koji dovode do razmene znanja, veština, iskustava, stavova i mišljenja. Ljudi veoma često uče jedni od drugih i na taj način unapređuju sebe i svoje kompetencije. Međunarodni projekti daju mogućnost organizacijama da steknu globalna iskustva i da sagledaju dešavanja iz različitih perspektiva. Realizacija projekata u kojima učestvuju više država pomaže akterima da steknu nova znanja i da razumeju kulture, tržišta i način poslovanja jedni drugih. Kroz sprovođenje međunarodnih projekata organizacije mogu da povećaju svoja tržišta, da izvrše ekspanziju poslovanja i da na taj način uvećaju svoje profitne marže.

Organizacija koja učestvuje u međunarodnim projektima i koja iza sebe ima niz uspešno realizovanih projekata predstavlja jakog konkurenta koji na taj način učvršćuje svoju tržišnu poziciju.

Organizacije koje se nalaze u različitim državama a često sarađuju jačaju međusobna partnerstva koja su u većini slučajeva dugoročnog karaktera [3].

3. INTERKULTURALNE KOMPETENCIJE PROJEKTNIH MENADŽERA

Kompetencije se odnose na sposobnosti ljudi. One predstavljaju osnovu za razvoj ljudskih resursa i veoma često jezik koji služi za sporazumevanje u kompanijama posebno u delu koji se odnosi na učinak, efektivnost i efikasnost. Razumevanje kompetencija i njihovo pravilno uočavanje u radnom okruženju, kao i ulaganje napora da se razviju kod zaposlenih predstavljaju ključ za dalji napredak i razvoj svake organizacije.

Postoji nekoliko definicija kompetencija koje se mogu naći u literaturi. Evropska fondacija za obuku, kao zvanična agencija Evropske Unije za oblast stručnog obrazovanja i obuke definiše kompetencije kao sposobnost da se zadovolje zahtevi radnog mesta i specifični zahtevi radnih zadataka. Britansko nacionalno telo za razvoj kvalifikacija i sertifikaciju (QCA) definiše kompetencije kao sposobnost izvođenja standarda zahtevanih u zanimanju, u raznim okolnostima. Autor Ivanković ističe da je neophodno uzeti tri aspekta kompetencija kada se govori o njihovom značenju a to su: kognitivni (znanje), funkcionalni (veštine) i socijalni (ponašanje) [4].

Znanja i veštine omogućavaju zaposlenima da demonstriraju određenu vrstu ponašanja koja rezultiraju učinkom.

Prema autorki Deardorff [5] ključni delovi interkulturalne kompetencije su sledeći:

1. **Veštine** obuhvataju sposobnost slušanja, posmatranja, procenjivanja, analiziranja, tumačenja i uspostavljanja odnosa sa pojedincima koji imaju različite kulturne pozadine u različitim situacijama i okolnostima.
2. **Znanje** se odnosi na razumevanje kulturnih razlika, uključujući poznavanje pogleda na svet drugih ljudi, kao i razvijanje samosvesti o sopstvenoj kulturi.
3. **Stavovi** uključuju aspekte kao što su poštovanje, otvorenost, radoznalost, kao i tolerisanje neizvesnosti i suzdržavanje od prosuđivanja drugih pojedinaca.
4. **Unutrašnji rezultati** se odnose na unutrašnju transformaciju koja se javlja kao rezultat međukulturne interakcije. Uključuju fleksibilnost, prilagodljivost i empatiju.
5. **Spoljašnji rezultati** se odnose na sposobnost efikasnog i primerenog ponašanja i komuniciranja kako bi se postigli ciljevi u raznovrsnom okruženju. Ova komponenta naglašava praktičnu primenu stavova, znanja i veština u stvarnim međukulturnim interakcijama.

Svoj model, autorka posmatra kao kontinuirani proces koji se kreće od stavova ka znanju, pa zatim ka unutrašnjim i spoljašnjim rezultatima. Ovih pet komponenti međusobno deluju i izgrađuju se jedna na drugoj kako bi se tokom vremena razvila interkulturalna kompetencija.

Detaljan prikaz interkulturalnih kompetencija kod projektnih menadžera je predstavila grupa autora - R.M. Steers, C.J. Sanchez-Runde i L. Nardon, i oni ističu sledeće kompetencije kao najvažnije [6]:

- **Kosmopolitski pogled na svet** koji predstavlja sposobnost percepcije i razumevanja razlika i paradoksa u funkcionisanju savremenih organizacija.
- **Komunikaciona kompetencija** koja uključuje prepoznavanje kulturnih kodova u komunikaciji koji omogućavaju međusobno razumevanje.
- **Kulturna osetljivost** koja se odnosi na prepoznavanje i sposobnost izgradnje odnosa sa predstavnicima iz drugih kultura.
- **Veštine akulturacije** koje se odnose na sposobnost brzog prilagođavanja ponašanja i aktivnosti kulturnom kontekstu.
- **Fleksibilni stil menadžmenta** odnosno percepcija, razumevanje i uzimanje u obzir uticaja kulture na proces upravljanja.
- **Kulturna sinergija** odnosno sposobnost izgradnje interkulturalnih timova koji, zahvaljujući svojoj raznolikosti, omogućavaju brži razvoj organizacije i stvaraju inovativna rešenja.

3.1. Modeli interkulturalne kompetencije

Osnovni modeli interkulturalne kompetencije su podeljeni u sledeće kategorije [7]:

Komponenti modeli mogu biti kombinovani sa razvojnim modelima i oni utvrđuju moguće dimenzije kompetencije bez navođenja specifičnih odnosa među njima. Ovakvi modeli sadrže popis relevantnih ili mogućih osobina i karakteristika osobe koja bi mogla doprineti efikasnijoj interkulturalnoj interakciji. Mnogi autori su radili na razvoju ovih modela, te na primer prema Howardovom modelu (1998) interkulturalno kompetentna osoba bi tokom interakcije sa osobama iz drugih kultura trebala da proceni datu grupu, u smislu stepena njene homogenosti, etnocentrizma, ali i uticaja međukulturnih interakcija na kvalitet života cele grupe. Ove vrednosti dopunjuju kompetenciju znanja i manifestuju se kroz razumevanje kulturnih identiteta, istorijske prošlosti i uticaja kulturnih razlika na proces komunikacije.

Model autora Ting Toomey-a i Kurogie-a (1998) manje ističe motivacione faktore, a više kognitivne i faktore ponašanja kao i same ishode. Sposobnosti, kao jedna od dimenzija uključuju samorefleksiju, empatiju, kreativnost, dok se otvorenost prema novim iskustvima smatra važnim aspektom orijentacije prema svetu. Kognitivna dimenzija se ogleda u razumevanju razlika između kolektivismu i individualizma, kao i upotrebi različitih stilova u komunikaciji. Ovaj model pretpostavlja interaktivni odnos između svih dimenzija, pa samim tim promene u jednoj dovode do promena u svim dimenzijama.

Ko-orijentacijski modeli se fokusiraju na komunikaciju kao ključnu dimenziju interkulturalne interakcije u kojoj se oblikuju percepcije, stvaraju nova značenja i spoznaje. Ko-orijentacija je važna za razumevanje ishoda

interaktivnog odnosa, uključujući razumevanje, preklapanje, perspektivu, tačnost i neposrednost. Zbog ovoga, velika pažnja se posvećuje tačnosti percepcije, jasnoći govora, empatiji i preklapanju značenja u jezičkom sistemu.

Ovi modeli su usmereni na proces usvajanja interkulturalnog razumevanja. Jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavaju ovi modeli se odnosi na činjenicu da veliki deo kompetentne svakodnevne interakcije zavisi od dvosmislenosti, nesigurnosti, nerazumevanja i različitog tumačenja stvarnosti. Održavanje međukulturalnih odnosa je delimično povezano sa veštím upravljanjem i balansiranjem između direktnosti i indirektnosti, razumevanja i nerazumevanja kao i jasnoće i dvosmislenosti.

Razvojni modeli opisuju faze u razvoju interkulturalne osetljivosti. Takvi modeli obuhvataju dimenzije drugih modela, ali se posebno fokusiraju na proces i stepen sazrevanja interkulturalne kompetencije koja se postiže tokom vremena. Razvojni modeli uzimaju u obzir mogućnost sticanja kompetencije kroz nekoliko nivoa napredovanja. Osobe postaju sve kompetentnije tokom interakcija koje doprinose efikasnijem učenju i usvajanju odgovarajuće kulturne perspektive.

Adaptivni modeli usmeravaju pažnju na pojedince i njihovu prilagodljivost u novoj kulturi analizirajući njihove stavove, razumevanja i ponašanja u interakciji sa drugačijim okruženjem. Dok ko-orijentacijski modeli ističu kompetentnu interakciju kao važan ishod, adaptivni modeli naglašavaju sam proces prilagođavanja kao značajnu kompetenciju.

Proces adaptacije predstavlja sposobnost prelaska iz etnocentrične perspektive gde prilagođavanje nije toliko važna kompetencija u etnorelativnu perspektivu gde je sama adaptacija ključna za interkulturalnu interakciju. Suština ovih modela je u interakciji sa osobama druge kulture koja se manifestuje u obostranoj razmeni znanja, stavova i razmišljanja. Adaptivni modeli ističu zavisnost mnogobrojnih interakcija kroz oblikovanje procesa obostranog prilagođavanja što je ključno za postizanje kompetencije.

Uzročni modeli analiziraju specifične uzročne odnose između različitih dimenzija interkulturalne kompetencije i pokušavaju da objasne ovu kompetenciju kao teorijski, matematički linearni sistem koji postaje sve interesantniji za empirijska istraživanja i testiranja. Ovi modeli su usmereni na održavanje stvarnih i specifičnih međusobnih odnosa između dimenzija.

Najpoznatiji uzročni model je stvorio autor Arasaratnam prema kojem empatija direktno utiče na kompetenciju, ali istovremeno, tokom interakcije utiče i na opšte stavove koji se odražavaju na interkulturalno i interakcijsko iskustvo. Ove varijable ističu uticaj motivacije na sve kompetencije, a ne samo na interkulturalne.

Zaključno, svi ovi modeli zajedno pokazuju da se interkulturalna kompetencija razvija postepeno kroz vreme, iskustvo i sposobnost prilagođavanja, razumevanja i uspešne komunikacije sa pripadnicima drugih kultura.

4. KOMUNIKACIJA I REŠAVANJE KONFLIKATA U MULTIKULTURALNIM TIMOVIMA

Komunikacija je izuzetno kompleksna i u poslovanju i u saradnji jer zahteva napor za razumevanje sagovornika, čitanje neverbalnih znakova i gestikulaciju tela. Ona je još kompleksnija kada se dešava između ljudi koji ne govore isti jezik i koji ne poseduju iste stavove i poglede na svet. Deljenje vrednosti, stavova i verovanja ljudi u društvu stvara kulturu. Ovi deljeni kulturni elementi stvaraju kulturne preferencije koje se odnose na način koji ljudi biraju za obavljanje zadataka. Uglavnom uvek postoji razlog zašto se ljudi ponašaju na određeni način i postoje značenja koja stoje iza njihovih reči i postupaka. U multikulturalnom okruženju, kulturne preferencije su sklone sukobljavanju. Ono što ljudi kažu i način na koji kažu gradi odnos i utiče na dinamiku odnosa. Komunikacija između ljudi različitih kulturnih pozadina može biti veoma kompleksna kada se komunicira o pitanjima gde se njihove kulturne preferencije ne poklapaju.

Kada se ljudi različitih kulturnih pozadina sretnu, sve razlike između njih mogu potencijalno da dovedu do nesporazuma. Način na koji treba da se shvate problemi koji mogu nastati u interkulturalnoj komunikaciji podrazumeva istraživanje potencijalnih mogućnosti koje prikazuju kako se obrasci komunikacije mogu razlikovati između različitih jezičkih i kulturnih zajednica. Jedan način da se to uradi se odnosi na korišćenje modela u kojem se uzimaju u obzir različiti obrasci komunikativnog ponašanja, faktori koji mogu uticati na ove vrste ponašanja i na kraju se analiziraju razlike između jezičkih i kulturnih zajednica u vezi sa komunikativnim ponašanjem i faktorima koji utiču na njih. Mora se praviti razlika između ponašanja koje proizvodi pojedinac i ponašanja koje zahteva interakciju ili saradnju više pojedinaca. Prvi tip se odnosi na individualno ponašanje, a drugi na interaktivno. Činjenica da je ponašanje individualno ne mora da znači da na njega nije uticala neka druga osoba kroz izbor reči, već samo znači da se taj izbor reči može pripisati pojedincu, dok se interaktivna ponašanja ne mogu pripisati samo pojedincu već više osoba. Kulturne razlike veoma često stvaraju prepreke za efikasan timski rad koje se prepoznaju tek nakon što su već ugrozile komunikaciju i odnose u timu. Tada je odgovornost menadžera da identifikuje osnovne razloge koji su doveli do konflikta i da izabere odgovarajuću strategiju za njegovo rešavanje. Najčešći uzroci konflikata u multikulturalnim timovima su razlike u percepciji hijerarhije u organizaciji, poštovanje individualizma nasuprot kolektivismu, proces donošenja odluka kao i direktni nasuprot indirektnim stilovima komunikacije [8].

5. KULTURNA INTELIGENCIJA

Kulturna inteligencija se definiše kao sposobnost pojedinca da se prilagodi tokom interakcije sa osobama iz različitih kulturnih sredina. Ona obuhvata četiri osnovne komponente: bihevioralnu, motivacionu, metakognitivnu i kognitivnu dimenziju. Najčešće se meri pomoću kulturnog koeficijenta (CQ), skale koja funkcioniše po principu sličnom merenju koeficijenta inteligencije (IQ).

Osobe sa višim kulturnim koeficijentom smatraju se sposobnijima da se uspešno integrišu u različita okruženja i primenjuju efikasnije poslovne i komunikacione prakse u poređenju sa onima koji imaju niži kulturni koeficijent [9].

Kulturna inteligencija se, kao što je već rečeno, sastoji od četiri dimenzije a to su metakognitivna, kognitivna, motivaciona i bihejvioralna dimenzija [10].

Metakognitivna kulturna inteligencija odnosi se na sposobnost pojedinca da svesno stiče, procenjuje i prilagođava kulturno znanje u različitim situacijama. Obuhvata procese planiranja pre interakcije, praćenja sopstvenih misli i reakcija tokom komunikacije, kao i proveravanja i prilagođavanja sopstvenih uverenja nakon susreta sa osobama iz drugih kultura.

Kognitivna kulturna inteligencija podrazumeva širinu i dubinu znanja o različitim kulturama, uključujući razumevanje njihovih vrednosti, tradicija, društvenih normi i jezika. Ona takođe obuhvata kontekstualno znanje koje omogućava pojedincu da se adekvatno ponaša i komunicira u određenim društvenim i profesionalnim situacijama.

Motivaciona kulturna inteligencija odnosi se na spremnost i želju pojedinca da uči i uspešno funkcioniše u međukulturnim okruženjima. Osobe sa visokim nivoom ove dimenzije imaju unutrašnju motivaciju da sarađuju sa pripadnicima drugih kultura, ali i spoljne podsticaje poput profesionalnih koristi, uz snažno samopouzdanje u sopstvenu sposobnost prilagođavanja.

Bihejvioralna kulturna inteligencija predstavlja praktičnu primenu znanja kroz verbalno i neverbalno ponašanje koje je primereno određenom kulturnom kontekstu. Ona uključuje sposobnost prilagođavanja tona, stila govora, gestova i izraza lica, uz pravilno tumačenje tuđih neverbalnih signala radi uspešne komunikacije.

Kulturna inteligencija obuhvata skup sposobnosti koje pomažu pojedincu da se uspešno prilagodi, komunicira i sarađuje u različitim kulturnim okruženjima sa ljudima iz drugih kultura. Spomenute četiri dimenzije kulturne inteligencije, metakognitivna, kognitivna, motivaciona i bihejvioralna, se međusobno nadovezuju, i stvaraju osnovu za efikasno funkcionisanje u multikulturalnim okruženjima. Razvijanjem i unapređivanjem ovih dimenzija stvara se razumevanje kulturnih razlika, povećava prilagodljivost i smanjuju nesporazumi u komunikaciji. U savremenom globalizovanom svetu, kulturna inteligencija postaje ključna kompetencija za profesionalni uspeh i lični razvoj.

6. ZAKLJUČAK

U poslovnom okruženju koje karakterišu globalizacija i razvoj novih tehnologija, međunarodni projekti postaju ključni oblik saradnje koji donosi brojne prednosti. Upravljanje multikulturalnim timovima, iako izazovno, pruža mogućnost realizacije projekata na inovativan i kreativan način. Kulturne razlike su sastavni deo takvog okruženja i od projektnih menadžera se očekuje da ih prepoznaju, razumeju i adekvatno tretiraju, stvarajući atmosferu poverenja i otvorenosti u kojoj različitosti

postaju prednost, a ne prepreka u radu. Upravo sposobnost da se kulturne razlike pretvore u izvor učenja i napretka postaje jedna od ključnih veština savremenog lidera. Time se podstiče razvoj timskog duha i međusobnog poštovanja među članovima različitih kulturnih pozadina.

Da bi to postigli, menadžeri moraju posedovati interkulturalne kompetencije, visok nivo interkulturalne osetljivosti, kao i razvijenu kulturnu i emocionalnu inteligenciju. Ove sposobnosti im omogućavaju da efikasno komuniciraju, prilagode svoj stil menadžmenta i neguju kulturnu sinergiju u timovima. Na taj način se obezbeđuje uspešno vođenje multikulturalnih projekata u kojima se različitosti koriste kao pokretačka snaga za kreativnost, inovacije i dugoročni uspeh.

Pored toga, kontinuirani razvoj ovih kompetencija predstavlja dugoročnu investiciju u profesionalni rast menadžera i održivost međunarodnih projekata. Ulaganjem u razumevanje različitih kulturnih perspektiva i unapređenje međuljudskih odnosa, menadžeri doprinose stvaranju harmoničnog radnog okruženja u kojem se vrednuju raznolikost i saradnja.

7. LITERATURA

- [1] Project Management Institute. (2010). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (4th ed.). Project Management Institute.
- [2] Larson, E. W., & Gray, C. F. (2008). *Project Management: The Managerial Process*. New York.
- [3] Lientz, B. P., & Rea, K. P. (2003). *International Project Management*. San Diego: Academic Press.
- [4] Ivanković, V. (2021). *Pojam kompetencije*. Beograd: MNG centar.
- [5] Deardorff, D. K. (2006). *Pyramid model of intercultural competence*. New York.
- [6] Karna, W. J., & Knap-Stefaniuk, A. (2019). *Cross-cultural Management. Challenges in Managing Multicultural Teams*, 70-80.
- [7] Piršl, E. (2014). *Modeli interkulturalne kompetencije*. Pula.
- [8] Allwood, J. (2005). *Intercultural Communication*. Göteborg: University of Göteborg.
- [9] Ilyas, M. A. (2014). *Culturally intelligent project management*. Dubai: Project Management Institute.
- [10] Linn Van Dyne, Soon Ang, Kok Yee Ng, Thomas Rockstuhl, Mei Ling Tan, Christine Koh. (2012). *Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence*. *Social and Personality Psychology Compass*, 295-313.

Kratka biografija:



Maja Opačić rođena je u Rumi 2002. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment – Projektni menadžment odbranila je 2025. godine.
Kontakt: opacicmaja02@gmail.com