

# Uloga komunikacijskih kompetencija i interkulturene inteligencije u suvremenoj diplomaciji

Pregledni rad, DOI 10.22522/cmr20220173, received on 17 October 2021  
UDK: 341.76  
005.336.2:004.451.6

.....

## prof. dr. sc. Božo Skoko

Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.  
E-mail: bozo.skoko@fpzg.hr

.....

## Sažetak

Rad se bavi promjenama u načinu funkcioniranja suvremene diplomacije, u kojoj sve više do izražaja dolazi komunikacijska kompetencija diplomata, poznavanje odnosa s javnošću i vještine izgradnje odnosa prema ključnim javnostima u zemlji primateljici. U tom kontekstu analiziraju se nove okolnosti u kojima se odvijaju suvremeni diplomatski procesi, te poželjan profil i kompetencije suvremenog diplomata.

Budući da zbog utjecaja globalizacije cijeli svijet postaje umreženiji, a države međusobno ovisnije i upućenije jedna na drugu, povećana je razina komunikacijskih aktivnosti i odnosa među državama na svim razinama, unatoč njihovim kulturološkim razlikama. Sve to iziskuje bolje međusobno poznavanje i prilagodbu, odnosno jačanje interkulturene inteligencije diplomata koji ih zastupaju i predstavljaju. Stoga se poseban aspekt rada odnosi na važnost interkulturene kompetencije suvremenih diplomata.

Autor zaključuje kako su, uz njegovanje ugleda vlastite države i gradnju mostova prema drugima i drukčijima, suvremeni diplomati primorani upravljati i osobnim imidžom što iziskuje komunikacijske kompetencije, poznavanje strategija i tehnike odnosa s javnošću te interkulturenu inteligenciju, što predstavlja ključna obilježja suvremenih diplomatskih kompetencija.

**Ključne riječi:** diplomacija, komunikacija, interkulturena inteligencija, diplomat, imidž, kompetencije

# 1. Nova uloga diplomacije

Uloga, važnost i način funkcioniranja država na globaliziranoj međunarodnoj političkoj i gospodarskoj pozornici uvelike su se promijenili posljednjih desetljeća. Posljedice su to globalizacije, jačanja demokracije i u onim dijelovima svijeta gdje su vladali nedemokratski režimi, krize međunarodnog liberalnog poretka, širenja nadnacionalnih zajednica poput Europske unije, razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, kriznih situacija poput jačanja terorizma, migracijskog vala ili pandemija, ali i promjena u svijesti i ponašanju građana. Globalizacija je cijeli svijet učinila uistinu velikim selom, u kojem smo svi međusobno ovisni i povezani, u kojem u realnom vremenu pratimo što se događa u najudaljenijim dijelovima svijeta te klikom na zaslonu mobitela ili tastaturi računala možemo pristupiti bilo kojoj informaciji ili događaju, kupovati ili prodavati, iznijeti svoje mišljenje o bilo kojem društvenom problemu, angažirati se aktivistički ili politički, odnosno pokrenuti globalni poslovni projekt. Istodobno, kao konzumenti medija i potrošači zatrpani smo informacijama i ponudama sa svih strana svijeta, s različitim medijskih platformi, pa svatko onaj tko želi privući našu pozornost, ispričati nam neku priču i potaknuti nas na neku aktivnost, bilo da je riječ o proizvodu, korporaciji, turističkoj destinaciji ili državi, mora komunicirati drukčije, inovativnije i atraktivnije. (Skoko, 2021, str. 3)

Sve je to utjecalo i na promjenu u načinu funkcioniranja klasične diplomacije. Umjesto tradicionalne diplomacije, kao tajne i ceremonijalne aktivnosti, sve veću ulogu ima javna diplomacija, koja se – umjesto političkim akterima – obraća građanima drugih država, koristeći suvremene odnose s javnošću, marketing i kreativnu industriju.

Razvoj suvremene javne diplomacije odvija se u vrijeme triju međusobno povezanih revolucija: revolucije masovnih komunikacija, interneta i globalnih televizijskih mreža, političke revolucije koja je transformirala najveći dio društava te revolucije međunarodnih odnosa koja je transformirala ciljeve i sredstva vanjske politike, u kojoj su pozitivan imidž i reputacija zemlje u svijetu postali faktor moći važniji od onih tradicionalnih. (Gilboa, 2008, str. 55, u: Jelisić, 2012, str. 24)

Diplomatsko-konzularne misije, posebice veleposlanstva diljem svijeta, i dalje imaju ključnu ulogu u ostvarenju vanjskopolitičkih ciljeva i inicijativa koje pokreću vlade i nacionalne institucije, budući da djeluju kao najorganiziranija mreža državne prisutnosti u inozemstvu, a pritom im je i u opisu posla zastupanje i predstavljanje zemlje. Međutim, uspjeh diplomacije nerijetko ovisi o diplomatskom osoblju koje ondje radi,

njihovim diplomatskim kompetencijama, komunikacijskim vještinama, razini korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija te upućenosti u prirodu javne diplomacije, odnosno strateško komuniciranje države.

O promijenjenoj ulozi diplomata u novim izazovima globalizacije te komunikacijskih i tehnoloških dostignuća počelo se ozbiljnije govoriti već na prijelazu stoljeća. Među prvima je bila Njemačka, koja je inicirala i promovirala novu ulogu diplomata. U tom kontekstu znakovita je izjava Wolfganga Ischingera, zamjenika ministra vanjskih poslova Njemačke (1998.–2001.) za *Berliner Zeitung*, 2000.<sup>1</sup>

*S obzirom na promijenjene izazove, diplomati bi se trebali manje baviti gospodarskom statistikom, a više ofenzivnim odnosima s javnošću. Umjesto uobičajenog prikupljanja informacija, veleposlanstva se moraju više posvetiti sudjelovanju u oblikovanju mišljenja u pojedinim zemljama.(...) Od veleposlanika se više ne traži da bude klasičan tajni diplomat, nego da politički aktivno utječe na oblikovanje javnog mišljenja i odluka svoje zemlje u zemlji u kojoj gostuje. Veleposlanik sutrašnjice mora biti PR agent modernog tipa za Njemačku...*

Osim jačanja komunikacijskih kompetencija, od suvremenog diplomata se očekuje ovladavanje i tehnološkim dostignućima, koje omogućuju izravnu masovnu komunikaciju s ciljnim javnostima u zemlji primateljici. Tako upravlja imidžom vlastite zemlje, ali gradi i vlastiti imidž kako bi postao kredibilan i zanimljiv sugovornik. Tam (2019, str. 135) tako ističe kako su se s razvojem tehnologije njihove funkcije u povezivanju svojih zemalja s inozemnim javnostima proširile s fizičkih veleposlanstava i na virtualna veleposlanstva. Navodi primjer Café USA internetske zajednice, koja je promicala interaktivnu komunikaciju između vlade Sjedinjenih Država i javnosti Južne Koreje. To je američkom veleposlanstvu omogućavalo da sluša južnokorejske javnosti i raspravlja s njima te da ih tako bolje razumije. I druge studije proučavaju nastojanja veleposlanstava kao institucije da promiču javnu diplomaciju, uključujući i njihovo korištenje odnosa s javnošću, Twittera te blogova i mikroblogova.

Znači li to da suvremeni diplomat mora odustati od svoje tradicionalne uloge i ponašanja ili samo obogatiti svoje djelovanje dodatnim komunikacijskim aktivnostima? Ako je suditi po trendovima, od suvremenog diplomata očekuje se daleko više radne, a manje ceremonijalne aktivnosti, traže se mjerljivi rezultati na području politike, gospodarstva

---

<sup>1</sup> Navedeno u priručniku *Hrvatska – image i identitet, Autorska bilježnica* (2000), str. 10.

i imidža zemlje. Također se očekuje njihov veći osobni angažman u lokalnoj sredini, odnosno vidljivost, pa čak i popularnost. Sve to iziskuje jačanje osobnih komunikacijskih kompetencija, bolje poznavanje odnosa s javnošću, upravljanje vlastitim imidžom i imidžom zemlje koju predstavlja te iznimno razvijenu interkulturalnu inteligenciju.

## 2. Profil i kompetencije tradicionalnog diplomata

O diplomaciji i diplomatima uistinu je mnogo napisano, budući da je riječ o iznimno važnom te istodobno atraktivnom zanimanju. Autori se uglavnom slažu kako je temelj diplomacije komunikacija, koja se kreće od rutine i tehnike do umjetnosti. Mnogi, kao preduvjet za uspješnog diplomata navode: inteligenciju, obrazovanost, ugodno ponašanje pa čak šarm i duhovitost, samokontrolu, smirenost i strpljivost, odsustvo umišljenosti, odmjerenost, diskretnost... Također bi trebao imati izražene komunikacijske sposobnosti, budući da pregovaranje igra vrlo važnu ulogu u diplomatskom komuniciranju. (Skoko, 2009, str. 61)

Jedan od najpoznatijih predstavnika literarne tradicije britanske diplomacije, Sir Ernest Satow (rođen 1843.), koji je najznačajniji dio karijere proveo na dalekom Istoku, posebice u Tokiju i Peking, pisao je o osobinama idealnog diplomata, a njegovo najcjelovitije djelo je *The Guide to Diplomatic Practice* iz 1917. On je bio izrazito sumnjičav prema „amaterskoj“ diplomaciji i zalagao se za profesionalne diplomate. Nije bio sprema prihvatiti „urođenu genijalnost“ diplomata diletanta. Tvrdio je kako *bez marljivosti stečenog znanja i praktičnog iskustva tog umijeća uspješna diplomacija nije moguć* (Satow, 1917). Ono što se od diplomata zahtijevalo bila je iskusna i izuzetno osjetljiva politička domišljatost. A u spomenutom djelu donosi i detaljan prikaz uloge diplomata:

*Dužnost diplomatskog agenta je pobrinuti se za održavanje dobrih odnosa, zaštitu interesa svojih sunarodnjaka i izvješćivanje svoje vlade o svim bitnim pitanjima, pri čemu nije uvijek zadužen za vođenje određenih pregovora. Na važnijim mjestima, u sastavljanju izvješća koja su posebno važna diplomatskom agentu pomažu vojni, pomorski i trgovački atašei.*

Satow (1917) piše kako je diplomacija trajan proces obilježen složenim, neuhvatljivim, i k tomu nestabilnim i uvijek promjenjivim okolnostima. Stoga diplomat mora imati sposobnost procjenjivanja razvoja situacije, razlučivanja bitnoga od efemernoga i prepoznavanja potencijalnih prijetnji interesima vlade koju predstavlja. Satow tako

određuje pentagonalu osobina koje, shvaćane zajedno, oblikuju diplomatsko djelovanje: „razum, pronicavost, obaviještenost, prodornost i razboritost“. To su neizostavne osobine, bez njih diplomacija kao osnovna posrednička institucija međunarodne politike ne može obaviti svoje zadaće. Kao dodatak tim osobinama Satow je iznio još neka obilježja diplomatske karijere:

*Dobra narav, dobro zdravlje i dobar izgled. Nešto više od prosječne inteligencije, iako se ne traži briljantna genijalnost. Čvrst karakter, oslobođen sebične ambicije. Um istreniran izučavanjem djela najbolje književnosti i povijesti. Sposobnost prosuđivanja činjenica. Ukratko, kandidat mora biti gentleman* (prema: Berridge, Keens-Soper i Otte, 2005, str. 144-146).

Harold Nicolson (rođen 1886.), jedan od najpućenijih pisaca o diplomaciji, čija se djela *Diplomacy* iz 1939. i *The Evolution of Diplomatic Method* iz 1954. smatraju klasicima diplomatske teorije, također donosi portret idealnog diplomata. U jednom od najčešće citiranih odlomaka iz *Diplomacija*, koje donose Berridge, Keens-Soper i Otte (2005, str. 180) u svojem pregledu klasika diplomatske teorije, sažima osobine idealnog diplomata, a to su istina, točnost, mirnoća, strpljivost, staloženost, umjerenost i odanost. Dodaje kako se inteligencija, znanje, rasuđivanje, mudrost, gostoljubivost, šarm, marljivost, hrabrost i takt podrazumijevaju. Općenito, Nicolson je tvrdio da je posao diplomata predstaviti svoju vladu u stranoj državi, zato je morao poznavati državu u kojoj je akreditiran, biti sposoban prepoznati njezine ambicije i interese, kao i moguće prijetnje interesima svoje države. Trebao je biti čovjek dobre prosudbe, lišen smisaonog izvrtanja, „pretvaranja i predrasuda“. Nicolson je gorljivo zastupao istinoljubivost kao vrlinu i nužnost u diplomaciji. A uz džentlmenke osobine čvrstog karaktera, uglađenost u ponašanju i ophođenju, staloženost i napose mirnoću, posebno je naglašavao darovitost diplomata za staloženo prosuđivanje, odnosno oštroumnost i pronicavo razumijevanje novonastalih okolnosti, koje su u samoj srži diplomatske sposobnosti. (Berridge, Keens-Soper i Otte, 2005, str. 181)

Uz navedene osobine, diplomati Dubrovačke Republike koji su nadaleko bili poznati po svojoj profesionalnosti i učinkovitosti, isticali su se i svojim domoljubljem, pa i žrtvovanjem za svoju Republiku. Kako su se žrtvovali za interese zajednice, svjedoče mnogobrojni primjeri poklisara, poput Nikolice Bunića i Jakete Palmotića, koji su svjesno prihvatili poniženja i zlostavljanja, zagovarajući dubrovačke interese kod nezasićenog turskog

vezira Kara Mustafe (Skoko, 2016, str. 65). Poznata je definicija diplomata kao „časnog čovjeka koji laže za svoju zemlju“, koju je Sir Henry Wotton izrekao 1604. Međutim, u doba globalnog komuniciranja i opće dostupnih informacija, to je gotovo nemoguće pa je istina vrlo važna u diplomatskom komuniciranju, što ne znači da diplomat mora reći sve što zna.

Jedan od utjecajnijih hrvatskih stručnjaka za međunarodne odnose Radovan Vukadinović (1994, str. 154) kao preduvjete u djelovanju uspješnog diplomata navodio je sljedeće: proučavanje povijesti zemlje u koju odlazi, njezinih tradicija, političkoga i gospodarskog sustava i institucija; poznavanje povijesti vlastite zemlje, njezina civilizacijskog razvoja, političkih i gospodarskih dostignuća; točno i brzo izvještavanje uz davanje vlastita mišljenja i upozoravanje na mogućnosti određena rješenja; objektivnost u izvještavanju, korektan i objektivan odnos prema zemlji primateljici, uz zadržavanje kritičkog duha i nužnog stupnja lojalnosti, opreznosti i suzdržanosti; obraćanje pozornosti svim dijelovima zemlje primateljice, izbjegavanje kritiziranja bilo koje zemlje ili naroda; dužna pozornost prema načinu i kanalima prikupljanja informacija, ali i prema mogućem djelovanju stranih obavještajnih službi protiv vlastite zemlje i njezina predstavnništva.

Uz sve nabrojane odlike dobrog diplomata, svakako treba naglasiti i važnost poznavanja načina funkcioniranja i prirode medija, što je neophodno u modernoj diplomaciji. To omogućava kvalitetnu analizu medijskog izvještavanja u dotičnoj zemlji, otvara mogućnosti plasiranja informacija važnih za vlastitu zemlju te uspostavljanje partnerskog odnosa, što je gotovo presudno u svijetu „medijatizirane vanjske politike“. Esencijalni alati modernog profesionalnog diplomata su informacije, znanje i pristup što je moguće većem broju osoba i utjecajnih skupina, te sposobnost izgradnje i njegovanja odnosa. To podrazumijeva kvalitetnu upućenost u strategije, tehnike i taktike odnosa s javnošću, kao dvosmjernu komunikaciju između organizacije i javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Tim više što je sve veći fokus diplomatskog djelovanja posljednjih godina na javnoj diplomaciji, koju možemo smatrati i svojevrsnom inačicom odnosa s javnošću države (opširnije: Skoko, 2021).

### **3. Uloga diplomata u jačanju ugleda zemlje i izgradnji odnosa**

Snow (2015, str. 73) promatra javnu diplomaciju kroz tri sloja, odnosno integrirana modela. Prvi je medijatizirana javna diplomacija, koja apelira na vlade da angažiraju

strane javnosti putem posredničke treće strane – na primjer, globalnih medija (globalne satelitske mreže, međunarodni radijski i TV programi) i onih koji utječu („influenceri“) na međunarodne društvene medije. Sloj „medijalizirana javna diplomacija“ predstavlja priznavanje realnosti 21. stoljeća za javnu diplomaciju: konkretno, da cijeli svijet promatra što vlade govore i čine, i ne samo da piše i izvještava o tome, već i koristi mišljenje i ocjene trećih strana („influencera“) poput blogera i digitalnih aktivista koji komentiraju svoje vlade kao nikad prije. (Snow, 2015, str. 73)

Druga dva sloja, brendiranje nacije /ugled zemlje i relacijska javna diplomacija, uključujući srednjoročne i dugoročne strategije, pozicioniraju perspektive i praktičare odnosa s javnošću u prvi plan provođenja djelotvornih ishoda javne diplomacije.

Kelley (2009, str. 73) se također bavi različitim dimenzijama javne diplomacije te navodi kako teoretičari i praktičari javne diplomacije uglavnom razlikuju sljedeće tri kategorije aktivnosti:

1. **informiranje:** upravljanje informacijama i njihova distribucija, s naglaskom na kratkoročne događaje ili krize;
2. **utjecaj:** dugoročne kampanje uvjeravanja, čiji je cilj postići promjenu u ciljanoj populaciji;
3. **angažman:** izgradnja odnosa, također dugoročnih, s ciljem njegovanja povjerenja i obostranog razumijevanja među ljudima (skupinama, organizacijama, narodima itd.).

Autor pojašnjava kako je prva i najizravnija dimenzija upravo svakodnevno komuniciranje, koje obuhvaća objašnjavanje konteksta unutarnjopolitičkih i vanjskopolitičkih odluka. Druga dimenzija je strateško komuniciranje, u kojem se plasiraju važne poruke i teme, te provode javne kampanje. Treća je dimenzija javne diplomacije dugogodišnje razvijanje odnosa s ključnim pojedincima putem stipendija, razmjena, obuke, seminara, konferencija, međudržavnih posjeta i sporazuma... Svaka od te tri dimenzije javne diplomacije igra važnu ulogu u stvaranju privlačnog imidža zemlje, pri čemu je ključna uloga diplomata.

Tam (2019, str. 135) ključnim smatra ulogu diplomata u izgradnji odnosa, jer on(a) kao ljudski glas predstavlja neku zemlju te izgrađuje i njeguje interpersonalne odnose s inozemnim javnostima putem angažiranja tih javnosti. Od diplomata se očekuje da se odnosima s javnošću služe kako bi se povezali sa svjetskim javnostima i razmjenjivali ideje s njima. Njihova nastojanja da izgrađuju odnose, poput interpersonalnih interakcija

s inozemnim javnostima, vrlo su važni za javnu diplomaciju (Tam, 2019, str. 135). Baš kroz komunikaciju i međukulturnu suradnju i izgradnju odnosa, do izražaja dolazi i osobnost diplomata jer odluke u diplomaciji, kao i svakodnevnom životu, rijetko se temelje samo na činjenicama i iz njih izvedenim zaključcima, a važnu ulogu igraju i emocije, simpatije, moć uvjeravanja, karizmatičnost...

Jedan od najuspješnijih diplomata s područja bivše Jugoslavije, bivši predsjednik Opće skupštine Ujedinjenih naroda, Srđan Kerim (2015, str. 115) zaključuje kako svaki profesionalni diplomat, a osobito veleposlanik, mora izgraditi i njegovati široku i stabilnu mrežu veza u svim sferama društvenog života. Kako bi mogao vjerodostojno i uvjerljivo predstavljati svoju zemlju, mora u svakom slučaju biti dobro upućen u sve ključne teme koje se tiču planova njegove zemlje. I kad god je to moguće, dodaje, veleposlanik bi trebao dovoljno dobro govoriti jezike zemlje u kojoj djeluje jer važno je da može javno govoriti, davati intervjue, sudjelovati u raspravama i tako poticati interes. Uz to, Kerim (2015, str. 116) smatra da suvremeni diplomat mora ovladati umijećem javnih i medijskih nastupa te održavati dobre odnose s urednicima i novinarima utjecajnih medija.

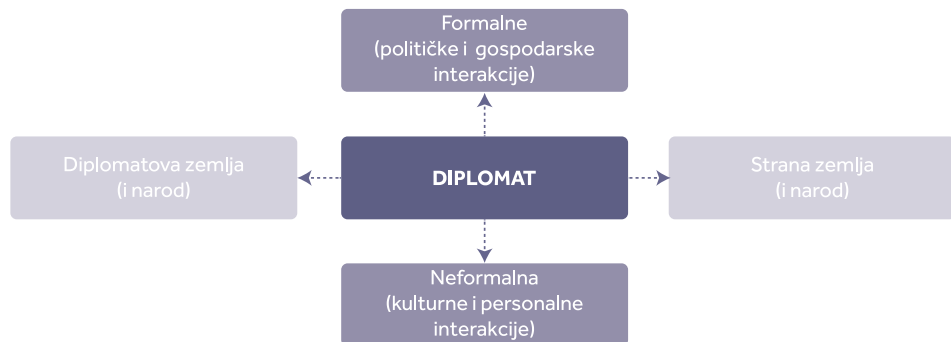
L'Etang (2009, str. 609) također analizira ulogu diplomata te navodi kako ih se doživljava kao posrednike, te se njihova vrijednost ne krije *u nekom posebnom znanju, već u sposobnosti da komuniciraju, pregovaraju i uvjeravaju* (usp. Hamilton i Langhorne, 1995, str. 232). Ukratko, diplomati funkcioniraju kao retori, suvremeni primjer starogrčkih sofista koje je Platon toliko osuđivao u Gorgiji, tvrdeći da nemaju stručno znanje o onome što zagovaraju te da im je jedina vještina uvjeravanje (L'Etang, 2006).

Tam (2019, str. 136) naglašava kako diplomati, kao predstavnici svojih zemalja, imaju zadaću stupati u angažmane, umrežavati se, graditi odnose i zagovarati javne politike. Dodaje kako su angažirani u svakodnevnim kontaktima s vladama i stanovnicima stranih zemalja, pri čemu moraju pronaći ravnotežu između promicanja svojih nacionalnih interesa i neuplitanja u unutarnje poslove zemlje domaćina. Tam (2019, str. 136) piše kako diplomati svoju zadaću obavljaju formirajući odnose između svojih zemalja i zemalja u kojima službuju; zbog svoje multilateralne uloge suočavaju se s izazovima kao što je nužnost istovremenog obraćanja različitim javnostima. Zato je njihova sposobnost razumijevanja nacije pri kojoj službuju, stvaranja povjerenja i promicanja uzajamnog umirivanja na interpersonalnoj razini od ključne važnosti za ublažavanje sukoba između zemalja.



Ponekad se u šali kaže da diplomati provedu jednu polovicu svog radnog vijeka zabavljajući druge diplomate, a drugu polovicu bivajući zabavljani od njih. Iako se na prvi pogled čini kako je riječ o vrlo ugodnom, pa i zabavnom zanimanju, diplomacija traži vrlo široko obrazovanje, fleksibilnost, upućenost u sva relevantna društvena i politička zbivanja, analitičnost i pronicljivost, ali i predan rad... Iako je diplomat svojevrsan izvođač radova i provodi utvrđene smjernice državne politike, utjecaj velikog broja informacija traži fleksibilnost i brzo samostalno djelovanje. Ljudski faktor u svijetu diplomacije posebno je izražen. U protivnom, razvojem interneta i drugih komunikacijskih sredstava, već davno bi ovo zanimanje postalo prošlost. (Skoko, 2009, str. 63) Naime, sve informacije mogu biti dostupne putem interneta, kao i komunikacija koja sve više postaje online, međutim važnost ljudskog bića, stručno osposobljenog u određenoj disciplini, ne može se umanjiti.

Wang (2006, str. 93) podsjeća kako je prije postojao jasan konsenzus da bi praktičari javne diplomacije mogli imati koristi od uvida u istraživanja o ljudskom ponašanju koja se provode na području društvenih znanosti – na primjer sociologije, psihologije, antropologije, jezika i komunikacija, a odnedavno se javna diplomacija proučava i s aspekta odnosa s javnošću. Signitzer i Coombs (1992, str. 146) tvrde da, uz slične ciljeve i taktike, ta su dva područja komunikacijske prakse „u prirodnom procesu konvergiranja“. Upravo bi zbog toga suvremeni diplomat trebao biti upućen i u teoriju i praksu odnosa s javnošću, jer mu upravo odnosi s javnošću mogu pomoći da ovlada javnom diplomacijom te da njegovi komunikacijski i diplomatski naponi budu učinkoviti. Zadaća suvremenog diplomata jest da jača odnose, povezuje države, širi razumijevanje i suradnju, premošćujući granice, a često i oprečna stajališta o određenim političkim, gospodarskim i društvenim pitanjima. U tom duhu razmišlja i Lisa Tam (2009) koja je izradila model suvremene uloge diplomata.



**Graf 1.** Uloga diplomata koja premošćuje granice

Izvor: Tam, Lisa (2019): *Interpersonal approaches to relationship building: diplomat as a human agent of public diplomacy, Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 15., br. 2., str. 138.

Tam (2019, str. 137) pojašnjava kako grafički prikazuje ulogu diplomata koja premošćuje granice, povezujući njihove zemlje (i narode) sa stranim zemljama (i narodima); njihove aktivnosti kreću se u rasponu od formalnih (npr. političke i gospodarske interakcije) do neformalnih (npr. kulturne i interpersonalne interakcije). Dakle, diplomati su glasnici između dviju zemalja i između naroda tih zemalja. A njihova uloga traži fleksibilnost, empatiju, komunikativnost... To pak iziskuje, ne samo učinkovit diplomatski angažman iza „zatvorenih vrata“, već i kvalitetnu interpersonalnu komunikaciju, nastupe u medijima i sve više angažman na društvenim mrežama.

U kontekstu važnosti uloge i osobnosti diplomata u razvoju javne diplomacije i kvalitetnih odnosa s ciljnim javnostima u zemlji primateljici, Tam (2019) je objavila studiju slučaja vezanu uz javnodiplomatski angažman američkog diplomata Clifforda Harta (poznatog kao „CAH“ u objavama na Facebooku), koji je obnašao dužnost američkog generalnog konzula u Hong Kongu i Macau od 2013. do 2016. Mediji su ga svojedobno opisivali kao „najpoznatijeg američkog predstavnika koji je ikada službovao u Hong Kongu“ i „diplomata o kojem se najviše govori“, a služio se alatima društvenih medija kako bi stupio u interakciju s lokalnim javnostima. Prema nekim tvrdnjama, započeo je novu eru u kojoj će „iDiplomacija predstavljati standard“. Ostavio je dojam „vrlo popularne osobe koja zna kako poslati pozitivnu poruku i dati ljudima do znanja da mu je jako stalo do Hong Konga“. Tam (2019) navodi kako je često komunicirao sa svim političkim opcijama te poslovnim i medijskim organizacijama, aktivno surađivao s nevladinim organizacijama koje promiču društvene ciljeve, obrazovnim ustanovama i stranim veleposlanstvima. Kroz neformalne posjete i aktivnost na društvenim medijima bio je vrlo aktivno uključen u izgradnju odnosa s lokalnim javnostima. Umjesto da samo zagovara američka stajališta, on je izgradio odnose između svoje zemlje i lokalnih ljudi. Prvo, naglašavao je suradnju između SAD-a i Posebnih administrativnih područja, angažirajući se u aktivnostima koje tu suradnju pokazuju. I napokon, lokalnu kulturu i običaje promicao je u američkoj javnosti, a američku kulturu i običaje u lokalnoj javnosti. (Tam, 2019, str. 137-139) Tam zaključuje kako je studija ustanovila da je Hart, kao diplomat, koristio društvene medije da bi potaknuo interakcije, uključujući i sugestije o restoranima koje vrijedi posjetiti i diskusije uživo na Facebooku prije isteka njegova mandata. Angažirao se u *formalnim* (odnosno političkim i gospodarskim interakcijama) i *neformalnim* (odnosno kulturnim i interpersonalnim interakcijama) aktivnostima, ali je pokazivao tendenciju da potiče interakcije o temama vezanim za kulturu, posebice za hranu, koje bi se mogle povezati s hongkonškom reputacijom kao gastronomskog raja (Tam, 2019, str. 140). Dakle, oslanjajući

se na tu studiju, možemo zaključiti kako diplomat najprije mora pokazati potpunu predanost izgradnji i razvijanju odnosa s lokalnim javnostima kako bi stekao kredibilitet. Drugo, u želji da prikupi što više korisnih informacija o zemlji i gradu domaćinu, mora demonstrirati poznavanje lokalne povijesti i aktualnosti novosti, te biti otvoren za učenje. Treće, nastojanjem da iskusi način života domaćih ljudi mora manifestirati *znatiželju* i *empatiju* za probleme lokalnih javnosti.

## 4. Važnost interkulturene inteligencije

Stupajući u interkulturnu komunikaciju, diplomati moraju biti svjesni različitosti svijeta koji nas okružuje i nužnost da se prilagode različitim kulturama i kulturološkim profilima država. Mnogobrojni su znanstvenici pokušali sistematizirati i uspoređivati sličnosti i razlike pojedinih država i naroda, definirajući ih prema pojedinim mjerljivim kategorijama, kako bi njihovo ponašanje, vrijednosti i način komunikacije učinili jasnijim, razumljivijim i predvidljivijim za sve one koji stupaju s njima u komunikaciju, odnose ili suradnju. Međutim, među znanstvenicima se ističe nekoliko imena koja su svojim istraživanjima i teorijskim pristupima udarili temelje razumijevanju različitosti kultura te omogućili sustavniji pogled na ovu stvarnost, kreirajući određene taksonomije. Najčešće se citiraju četiri ključne taksonomije koje su fokusirane na uočavanje sličnosti i razlika između pojedinih kultura, odnosno njihovu usporedbu, što je iznimno važno za razumijevanje interkulturene komunikacije. Prva je ona koju je osmislio Hofstede (1980), a razlikuje pet dimenzija vrijednosti na koje kultura utječe i mijenja ih (individualizam/kolektivizam, izbjegavanje nesigurnosti, udaljenost moći, muževnost/ženstvenost, dugoročna/kratkoročna orijentacija). Druga podjela s četiri orijentacije rezultat je antropološkog rada Kluckhohna i Strodtbecka (1961) (orijentacija ljudske prirode, orijentacija odnosa čovjeka i prirode, vremenska orijentacija, orijentacija aktivnosti, orijentacija odnosa). Hall (1976) je iznio treću taksonomiju, koja razmatra kako visokokontekstualne i niskokontekstualne kulture reagiraju na različite sustave poruka. Četvrti kulturni obrazac je onaj stručnjakinje za interkulturnu komunikaciju Ting-Toomey, čiji rad naglašava ulogu „lica (obrazu)“ i „tvorbe lica“ u interkulturnoj komunikaciji. (usp. Samovar, Porter i McDaniel, 2013, str. 142)

Imajući u vidu te kulturološke razlike među državama i narodima, pa i razlike u komunikaciji, njihovo prevladavanje u uspostavljanju korisnih i učinkovitih odnosa i u diplomaciji predstavlja svojevrsni izazov. On se može naučiti i prevladati. A upravo ta

spособnost prilagodbe drugim kulturama i njihovu načinu komuniciranja te sposobnost stvaranja učinkovitih odnosa naziva se kulturnom inteligencijom. Svaki izlazak izvan naučenih kulturoloških okvira i svaka komunikacija s pripadnikom druge kulture, bilo u vlastitoj zemlji ili inozemstvu, testira razinu naše kulturne inteligencije i stavlja pred nas izazov razumijevanja drugih i drugačijih te izlaska iz komforne zone.

Prema Giordanu (2001, str. 39), procesi interkulturene komunikacije ne podrazumijevaju harmonične procese između pošiljatelja i primatelja zbog raznolikosti jezika, vrijednosnih normi, kulturnih obrazaca i socijalnih prostora. Takvi su nesporazumi dio sociokulturne promjene svakog društvenog sustava. A dodatno opterećenje može biti svojevrsna naviknutost na obrasce ponašanja vlastite kulture i nedovoljno iskustvo interkulturene komunikacije. Aronson, Wilson i Akert (2005, str. 95-107) navode kako se monokulturna komunikacija temelji na sličnostima: sličan jezik, ponašanje i vrijednosti pridonose predviđanju odgovora sugovornika. U njoj, različitost pridonosi nerazumijevanju i neslozi. Međutim, interkulturena komunikacija potpuna je suprotnost tome. Na temelju svojih vrijednosti ne možemo predvidjeti sugovornikov odgovor ili reakciju jer postoje različiti kulturni obrasci, vrijednosti ili jezik.

Pored pojma kulturne inteligencije, u literaturi se spominju različiti termini kad je u pitanju razumijevanje kultura koje nas okružuju i razvijanje sposobnosti prilagodbe, kao što su kulturna kompetencija, globalni mentalitet i globalne kompetencije. Međutim, u novije se vrijeme sve češće koristi pojam kulturne inteligencije, kao posebne vrste inteligencije, koju Thomas i Inkson (2009, str. 188) definiraju kao sposobnost uspostavljanja uspješnih odnosa s ljudima iz različitih kultura, kao složenu kompetenciju koju čine znanje o kulturi, primjena svjesnosti i repertoar međukulturnih vještina. Inače, pojam kulturne inteligencije pripisuje se Chrisu Earlyju, koji je pojam uporabio u znanstvenom članku iz 2002. *Redefining interactions across cultures and organisations: Moving forward with cultural intelligence*, objavljenom u *Psychological Bulletin* br. 91. (str. 271-299), a potom i u su-autorskoj knjizi objavljenoj 2003. pod nazivom *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures* (Stanford University Press).

Thomas i Inkson (2009, str. 29) smatraju da kulturna inteligencija podrazumijeva širinu i umijeće u razumijevanju pojedine kulture, porast znanja o toj kulturi kroz osobnu interakciju s njom, postupnu promjenu vlastitog razmišljanja u smjeru boljeg razumijevanja dotične kulture i unapređenje ponašanja u cilju postizanja većeg umijeća i prikladnosti u interakciji s pripadnicima te kulture. Kao jedan od prvih koraka za stjecanje

kulturne inteligencije navode razumijevanje pojedinih ključnih kulturnih razlika među zemljama i utjecaja tih razlika na ponašanje.

Kulturna se inteligencija sastoji od tri dijela. Prvi je znanje o kulturi i temeljnim načelima interakcije među različitim kulturama. To podrazumijeva razumijevanje kulture, na koji način se kulture međusobno razlikuju i kako kultura utječe na ponašanje. Drugi dio podrazumijeva da osoba s kulturnom inteligencijom mora primjenjivati svjesnost kao vještinu promišljenog i kreativnog usmjeravanja pozornosti na znakove druge kulture kad s njome dođe u dodir, a u skladu sa svojim znanjima i osjećajima. Treći se dio odnosi na vještine koje mora razvijati osoba s kulturnom inteligencijom u međukulturnim odnosima, kroz što postaje dorasla najraznovrsnijim situacijama. Te vještine omogućavaju osobi da iz širokog repertoara ponašanja prikladnih za različite situacije u kojima u dodir dolaze različite kulture napravi odgovarajući izbor. (usp. Thomas i Inkson, 2009, str. 30)

Interkulturalna komunikacija uključuje interakciju ljudi čije su kulturne percepcije i simbolički sustavi dovoljno različiti da mijenjaju komunikacijski čin (Samovar, Porter i McDaniel, 2013, str. 9). Pritom, na percepciju stvarnosti i komuniciranje te stvarnosti, ističu dotični autori (2013, str. 31), vlastita kultura utječe i ima važnu ulogu. Vlastita kultura nas oblikuje, a s druge strane, pristupajući komunikaciji s drugima, moramo biti svjesni vlastitog identiteta. U komunikaciji s drugima moramo znati tko smo i što smo, te imati dovoljno znanja o svijetu oko sebe, kako svoju vlastitu kulturu ne bismo podcjenjivali, ni precjenjivali, već tražili zajedničke poveznice i mostove s drugima.

Na tom tragu razmišljaju Samovar, Porter i McDaniel (2013, str. 348-364), koji tvrde da bismo unaprijedili vlastite interkulturalne kompetencije najprije moramo bolje upoznati sebe i to kroz četiri smjera – upoznajte vlastitu kulturu (jer je svatko od nas proizvod svog kulturnog nasljeđa, a naš kulturni inventar pruža nam vrijedne podatke za razumijevanje naših vjerovanja i stavova, vrijednosti i pretpostavki), upoznajte svoje osobne stavove, upoznajte svoj stil komuniciranja i analizirajte se. Potom sugeriraju da primjenjujemo empatiju (poznata poslovice američkih Indijanaca kaže: „Nećemo suditi ni o kome dok nismo dva mjeseca hodali u njegovim mokasinama“), da vodimo računa o kulturnim razlikama prilikom slušanja, da razvijamo komunikacijsku fleksibilnost, odnosno posjedovanje mogućnosti prilagodbe i oblikovanja komunikacijskog ponašanja kako bi ono odgovaralo okruženju, sugovorniku i vama osobno. Na kraju predlažu da razumijemo interkulturalni sukob budući da svaka kultura drukčije gleda na sukobe i načine njihova rješavanja (npr. u američkom gledištu na raspolaganju su: izbjegavanje,

popuštanje, natjecanje, kompromis i suradnja; za Japance je međuljudski sukob sramotan i bolan jer može narušiti društveni sklad, pa pribjegavaju neizravno i pasivno sukobu), te da učimo o kulturnoj prilagodbi. Samovar, Porter i McDaniel (2013, str. 372) navode kako bismo poboljšali interkulturalnu komunikaciju, moramo najprije upoznati sebe, primjenjivati empatiju, biti svjesni kulturnih razlika u slušanju, poticati povratne reakcije, steći komunikacijsku fleksibilnost, naučiti upravljati interkulturalnim sukobom i znati nešto kulturnoj prilagodbi. Svatko od nas treba posjedovati određenu razinu kulturne inteligencije, a diplomati posebno, jer smo u vrijeme globalizacije usmjereni na međunarodne kontakte i interakcije, bilo poslovne, bilo privatne prirode.

Imajući u vidu tumačenja kultura visokog kulturnog konteksta, moramo biti svjesni kako u interkulturalnoj komunikaciji poznavanje stranog jezika nije naše ključno oružje, kako se često misli. Neverbalna komunikacija počesto igra snažniju ulogu. Samovar, Porter i McDaniel (2013, str. 232) tako navode kako proučavanje neverbalnog ponašanja može dovesti do otkrivanja stavova i vrijednosti pojedine kulture. Naime, tijelo je velik pošiljatelj neverbalnih poruka. Te se poruke prenose putem općenitog izgleda i odjeće, tjelesnih kretnji, izraza lica, pogleda u oči, dodira i parajezika. Dodaju kako kulture na različite načine percipiraju i upotrebljavaju osobni prostor, raspored sjedenja i pukućstva.

Mnogobrojni su problemi koji mogu otežati i usporiti interkulturalnu komunikaciju. Samovar, Porter i McDaniel (2013, str. 372) posebno ističu sljedeće probleme: traženje sličnosti, tjeskoba, želja da se smanji nesigurnost, stereotipi, predrasude, rasizam, zloraba moći, etnocentrizam i kulturni šok. Naime, prirodno smo skloni tražiti one koji su nama slični i s kojima dijelimo slične vrijednosti jer se na taj način osjećamo u komfornoj zoni, ali problem se pojavljuje kad se prilikom susreta s nepoznatima ili drukčijima povlačimo iz interakcije ili osjećamo tjeskobu. Pojava stereotipa, kao konglomerata dojmova, emocija i osjećaja, o pojedinima narodima je sveprisutna, a mogu biti pozitivni i negativni te štetiti uspješnoj interakciji budući da su previše pojednostavljeni i pretjerani te ne održavaju pravu sliku stvarnosti. Kao što smo ranije naveli, predrasude su duboki negativni osjećaji koji se povezuju s određenom skupinom, te uključuju ljutnju, strah, odbojnost i tjeskobu i mogu biti jedna od najvećih prepreka za otvorenost u interkulturalnoj komunikaciji. Rasizam je svojevrsni produžetak stereotipa i predrasuda, a bazira se na vjerovanju u superiornost određene rase, što vodi zlostavljanju drugih na temelju njihove boje kože, vjere, nacionalnosti, podrijetla, spolne orijentacije i sl. Što se tiče moći, ni u jednoj kulturi nije prihvatljiva zloraba moći, u bilo kojem obliku, a u interkulturalnoj komunikaciji

je važno i na koji način pojedina kultura gleda na moć. Etnocentrizam u svojoj srži ima prosudbe o tome što je ispravno, moralno ili racionalno, te je sklon druge promatrati kroz prizmu vlastite kulture, koji jedinu smatra ispravnom (npr. zašto oni to čine, ako mi ne činimo, ili zašto oni to jedu, ako je to kod nas neprihvatljivo jesti). Ljudima se sviđa ono što im je poznato, a ako se nađemo u novoj sredini u kojoj nema nama poznatih znakova i simbola društvenih odnosa, normi, običaja i načina ponašanja, moguće su reakcije poput osjećaja dezorijentiranosti, odbačenosti, nostalgije, neprijateljstva prema novoj okolini, povlačenja i sl. Tu se radi o kulturnom šoku.

Prema Giordanu (2001), svaka komunikacija nekog društva ima dozu etnocentrizma u sebi, slika o sebi uvijek je pozitivna, no ona o drugima stigmatizirana je kao ona „druga“, što znači da smatramo da smo većinom sami u pravu. Etnocentrizam u interkulturalnim odnosima čini stalnu konstantu. Interkulturalni nesporazumi nastaju kada pripadnici dviju različitih kultura stupe u kontakt, a informacije interpretiraju na različite, često suprotne načine. Akteri iz dvaju različitih povijesno određenih prostora ne posjeduju nikakav zajednički smisao shvaćanja i razumijevanja (Giordano, 2001, str. 14).

Prema Samovaru, Porteru i McDanielu (2013, str. 345) u takvim su situacijama uobičajene sljedeće faze: početni optimizam i zanos kulturom zemlje domaćina, kulturni problemi i početak poteškoća, faza oporavka i sve veće razumijevanje nove kulture, odnosno početak prilagodbe te faza prilagodbe i razumijevanje ključnih elemenata nove kulture. Autori također daju savjete za prevladavanje kulturnog šoka: nađite prijatelje među domaćim stanovništvom, učite o kulturi zemlje domaćina, budite strpljivi i sudjelujte u kulturnim aktivnostima.

Sa svakim novim iskustvom, proširenjem vidika i premošćivanjem granica u interkulturalnoj komunikaciji jačamo vlastitu kulturnu inteligenciju i osjećamo se slobodnije u međunarodnoj komunikaciji. Zahtjevnost kulturne inteligencije znači ne podleći utjecajima sredine i općeprihvaćenih mišljenja, odnosno stereotipa, te izbjeći subjektivan pogled na pojedina društva odnosno zajednice. Obično se kaže da smo prema sebi subjektivni, a prema svima drugima objektivni. Postat ćemo bolji komunikatori kad prema sebi budemo objektivni, a prema drugima subjektivni, odnosno kad stvarnost pokušamo promatrati njihovim očima te shvatimo, ne samo kako ih drugi doživljavaju, već kako oni doživljavaju sebe. Pritom empatija igra snažnu ulogu.

Kultura utječe na sve ljudske aktivnosti i odnose, određuje životni stil i ponašanje ljudi, a time i njihove sklonosti u odnosu prema objektu komunikacije. Navike, ukusi, vrijednosti, razina estetike, jezične posebnosti, ponašanje i druge odlike potrošača ili primatelja poruke u različitim zemljama uvjetovani su i definirani kulturom kojoj pripadaju. A te njihove odlike često su potpuno različite od onih naših na koje smo naviknuli i koje smatramo ispravnima, ili kako ih mi doživljavamo na temelju površnog uvida, pa pojedini autori ističu kako upravo naša vlastita kultura obično predstavlja prvu i najveću prepreku za razumijevanje drugih kultura, različitih. Prirodno je da druge kulture čovjek pokušava spoznati kroz sličnosti i razlike s vlastitom, ali to često može biti i pogrešan smjer. Primjerice, teško će Španjolac, koji je odrastao uz borbe bikova i javno smaknuće tih nesretnih životinja, shvatiti da je krava u Indiji sveta životinja. A vrijedi zasigurno i obrnuta situacija.

Kako bi se diplomatska strategija ili strategija međunarodnog marketinga, odnosno odnosa s javnošću uspješno ostvarila, nužno je načiniti analizu kulturnih razlika, odnosno imati sposobnost empatije – uživljanja u navike, običaje, tabue, vjerovanja, očekivanja, predrasude i sl. određenog naroda i zemlje, kako oni ne bi postali zapreka ostvarenju naše komunikacijske strategije, odnosno kako bi se marketinška strategija prilagodila „lokalnom terenu“ (Skoko, 2004, str. 72),

Razumijevanje nacionalnog i kulturološkog profila zemlje pomaže nam kod kreiranja komunikacijskih i diplomatskih strategija, prvenstveno u otkrivanju potencijalnih kulturoloških i nacionalnih razlika između matične zemlje i zemlje domaćina, a koje mogu biti potencijalna prepreka u definiranju i razumijevanju ključnih poruka, kreiranju kampanje i njezina stila, izboru komunikacijskih kanala i sl. Uz kulturološki profil, važni su i ostali segmenti nacionalnog profila zemlje, kao što su političke institucije i njihovo djelovanje, gospodarske institucije i gospodarski odnosi, razvoj infrastrukture, pravne i socijalne strukture, specifičnosti nacionalnih medija, stanje ljudskih prava i sloboda te posebnosti javnog mnijenja zemlje koja predstavlja našu ciljnu javnost. Kao što primjećuje Zaharna (2001, str. 137), profil zemlje daje prikaz onoga što može biti izvedivo u određenoj zemlji, a kulturološki profil govori o tome što može biti djelotvorno u toj zemlji. Zbog svega navedenoga kulturna inteligencija predstavlja jedan od ključnih preduvjeta za učinkovitost suvremenog diplomata u stranom okruženju.



## 5. Zaključak

Živimo u svijetu bez granica, udaljenosti postaju beznačajne i fizički lako dostupne pa ljudi više nego ikada putuju i upoznaju druge kulture i države, ali se i virtualno druže s prijateljima ili poslovnim partnerima iz najudaljenijih dijelova svijeta, te se zabavljaju i posluju iz udobnosti vlastitog doma. Zahvaljujući globalizaciji, odnosno razvoju informacijskih i komunikacijskih tehnologija, jačanjem trgovinskih i svekolikih drugih odnosa, svijet postaje umreženiji, a države međusobno ovisnije i upućenije jedna na drugu. Zbog toga je povećana razina komunikacijskih aktivnosti i odnosa među državama na svim razinama, a međusobna percepcija se izravno odražava na njihove odnose, ali i poziciju na međunarodnoj pozornici. Svjesni smo da među državama i narodima postoje kulturološke razlike, pa smo prisiljeni, više nego ikada ranije, na međusobno upoznavanje i prilagodbu, odnosno jačanje interkulture inteligencije.

S druge strane, uloga države na kakvu smo naviknuli posljednjih desetljeća sve se više mijenja, kao i sustav međunarodnih odnosa. Kako piše Kerim (2015, str. 114) međunarodni odnosi nisu više područje kojim se bavi nekolicina izabranih; prije bi se moglo reći da se tiču najšire publike. Vijesti brzo putuju i ljudi shvaćaju da će ono što se događa u jednom dijelu svijeta vjerojatno imati posljedice koje će se osjetiti i u zemljama koje se nalaze daleko. Nevjerojatna je količina, premda ne nužno i kvaliteta, međunarodnih vijesti koje se prezentiraju u medijima. Bitka koju vode mediji za srca i umove novih konzumenata žestoka je. Ipak, to nije smanjilo utjecaj i važnost koji za odnose među narodima imaju stereotipi, klišeji, predrasude i poluistine. (Kerim, 2015, str. 114)

Kako bi (u vremenu medijske konstrukcije stvarnosti) uspješno odgovorile na sve zahtjevnije globalne izazove, izborile se za političke i gospodarske interese, odnosno učinkovito skrbile o potrebama svojih građana i poduzetnika, države moraju postati, ne samo utjecajni politički i gospodarski, već i komunikacijski subjekti te sustavno graditi vlastiti brend. Ugled postaje najdragocijenija imovina suvremenih država, a njihova meka moć, odnosno snaga karizme i utjecaja u globalnoj javnosti, ključni adut u 21. stoljeću. Sve to utječe i na značajne promjene u načinu funkcioniranja suvremene diplomacije, u kojoj sve više do izražaja dolazi komunikacijska kompetencija diplomata, poznavanje odnosa s javnošću i vještine izgradnje odnosa prema ključnim javnostima u zemlji primateljici. Naime, uz njegovanje ugleda vlastite države i gradnju mostova prema drugima i drukčijima, suvremeni diplomati su primorani upravljati i osobnim imidžom što iziskuje komunikacijske kompetencije, poznavanje strategija i tehnike odnosa s

javnošću te spomenutu interkulturnu inteligenciju. Zapravo možemo zaključiti kako ta znanja i vještine predstavljaju ključna obilježja suvremenih diplomatskih kompetencija. Zbog toga su i suvremeni diplomati primorani na cjeloživotno učenje i usavršavanje, kako bi uspješno zastupali i predstavljali svoju državu u međunarodnim odnosima, te joj priskrbili ugled u zemlji primateljici, odnosno pridonijeli ostvarenju njezinih političkih i gospodarskih ciljeva.

# Literatura

- Aronson, E., Wilson, T. i Akert, R. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Gospodarska misao.
- Berridge, G., Keens-Soper, M. i Otte, T. (2005). *Diplomatska teorija od Machiavellija do Kissingera*. Zagreb: Politička misao.
- Giordano, C. (2001). *Ogledi o interkulturalnoj komunikaciji*. Beograd: Biblioteka 20. Vijek.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. Garden City: Anchor/Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jelisić, J. (2012). *Javna diplomatija – ka evropskom glasu u globalnom dijalogu*. Zagreb/Sarajevo: Synopsis.
- Kelley, J.R. (2009). Between „Take-offs“ and „Crash Landings“, str. 72-85., u: Snow, N. i Taylor, P. (ur.): *Routledge Handbook of Public Diplomacy*. New York/London: Routledge.
- Kerim, S - (2015). *Globalizacija i diplomacija – U potrazi za boljim svijetom*. Velika Gorica: Osini Trade.
- Kluckhohn, R. F. i Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*, Peterson: Evanston.
- L'Etang, Ja. (2006). Public Relations as diplomacy, str. 373-388., u: L'Etang, J. i Pieczka, M. (ur.): *Public relations: Critical debates and contemporary practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Signitzer, B. i Coombs, T. (1992). Public relations and public diplomacy: Conceptual convergences. *Public Relations Review*, 18(2), 137-148.
- Samovar, L., Porter, R. i McDaniel, E. (2013). *Komunikacija između kultura*. Prijevod 6. izdanja, Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Satow, E. (1917). *The Guide to Diplomatic Practice*. University of Michigan Library.
- Skoko, B. (2004). *Hrvatska – identitet, image, promocija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Skoko, B. (2009). *Država kao brend*. Zagreb: Matica hrvatska.
- Skoko, B. (2016). *Kakvi su Hrvati – ogledi o hrvatskom identitetu, imidžu i neiskorištenim potencijalima*. Zagreb: Fokus komunikacije.
- Skoko, B. (2021). *Strateško komuniciranje država – javna diplomacija, brendiranje država i nacija, međunarodni odnosi s javnošću*. Zagreb/Sarajevo: Sinopsis; Zagreb: Plejada; Zagreb: Edward Bernays visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Snow, N. (2015). Public Diplomacy and Public Relations: Will the Twain Ever Meet?, str. 73-90., u: Golan, J. Guy, Yang, Sung-Un i Kinsey, F. Dennis (ur.): *International Public Relations and Public Diplomacy – Communication and Engagement*. New York: Peter Lang Publishing.
- Tam, L. (2019). Interpersonal approaches to relationship building: diplomat as a human agent of public diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 15(2), 134-142.
- Thomas, D. i Inkson, K. (2009). *Cultural Intelligence – Living and Working Globally*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Vukadinović, R. (1994). *Politika i diplomacija*. Zagreb: Otvoreno sveučilište.
- Zaharna, R. (2001). „In-awareness“ approach to international public relations. *Public Relations Review*, 27(2), 135-148.
- Wang, J. (2006). Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited. *Public Relations Review*, 32(2) 91-96.



## Božo Skoko



Prof. dr. sc. Božo Skoko redoviti je profesor na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, gdje vodi kolegije iz odnosa s javnošću, upravljanja brendovima te javne diplomacije. Voditelj je poslijediplomskog specijalističkog sveučilišnog studija *Odnosi s javnošću*, te bivši predstojnik Odsjeka za strateško komuniciranje i Odsjeka za novinarstvo i odnose s javnošću na istom fakultetu. Na Edward Bernays visokoj školi za komunikacijski menadžment predaje *Javnu diplomaciju i odnose s javnošću država*. Područja njegovih znanstvenih istraživanja vezana su uz odnose s javnošću, komuniciranje, medije, upravljanje nacionalnim identitetom i imidžom, brendiranje destinacija, te međunarodne odnose i javnu diplomaciju. Među prvima se u Hrvatskoj počeo znanstveno baviti fenomenom brendiranja država, odnosno upravljanjem hrvatskim identitetom i imidžom. Objavio je sljedeće knjige: *Strateško komuniciranje država* (2021.), *Understanding Croatia* (2018.), *Kakvi su Hrvati* (2016.), *Hrvatski velikani* (2014.), *Hrvatska i susjedi – kako Hrvatsku doživljavaju u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Makedoniji, Sloveniji i Srbiji* (2010.), *Država kao brend* (2009.), *Hrvatska – identitet, image, promocija* (2004.) i *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću* (2006.) te više od pedeset znanstvenih radova u međunarodno priznatim znanstvenim časopisima.