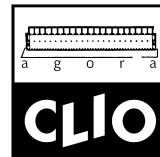


Dejvid K. Tomas i Ker Inkson

KULTURNA INTELIGENCIJA

Živeti i raditi globalno

Prevela s engleskog
Nela Britvić



Beograd, 2011.

Za Tili,

čija se podrška i naklonost jedino mogu objasniti time što smatra da je opsesivno kompulzivno ponašanje na izvestan način privlačno.

Dejv

Za Nan

Čija mi je ljubav uvek podrška, i povremeno me nadahnjuje u pisanju i u svemu što radim.

Ker

Sadržaj

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

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

Zaključak:

Osnovni elementi kulturne inteligencije 188

Prilog 1:

Test s dvadeset izjava 193

Prilog 2:

Gde dobiti podatke o zemlji 197

Bibliografija 203

Indeks 211

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

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

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

sve više međusobno zavisna, pa da bismo s tim mogli da se uskladi-
mo, moramo naučiti da razmišljamo globalno – moramo da razvijemo
kulturnu inteligenciju!

U ovoj knjizi se govori o tome kako da postanemo uspešniji u po-
slovanju s ljudima iz različitih kulturnih okvira. Govori se o sticanju
veština ljudi globalnog sveta, koje su važne za život u XXI veku i dalje.
Ona je namenjena ljudima koji putuju po svetu i upoznaju nove kultu-
re, ali i svima onima koji se s drugim kulturama susreću u sopstvenoj
sredini. U knjizi se govori o sticanju *kulturne inteligencije* neophodne
ne samo da bismo bez teškoća i neprijatnosti opstali u ovom novom
multikulturnom okruženju nego i da bismo se u tom okruženju usme-
rili ka ostvarivanju sopstvenih ciljeva sa samopouzdanjem neophod-
nim za uspeh.

Ova knjiga se, kao i njeno prethodno izdanje, razlikuje od mnogih
drugih knjiga o kros-kulturnim veštinama ili o životu i radu u drugim
zemljama, s kojima ste do sada mogli da se susretnete.

Pre svega, knjiga se ne odnosi samo na jednu zemlju. Ovde ne iz-
lažemo opsežan spisak vežbi i obrazaca ponašanja koje bi trebalo pri-
meniti u nekoj određenoj zemlji. Naša prevashodna namera je da vam
pomognemo da razmišljate i postojite na način koji je prilagodljiv sva-
koj zemlji i kulturi.

Pored toga, ova knjiga se zasniva na godinama pomnog naučnog
istraživanja. Ipak, ona nije naučno štivo, a mi smo se trudili da najva-
žnije ideje predstavimo što razumljivije. Radi lakšeg učenja, svako po-
glavlje smo potkrepili primerima ponašanja ljudi iz različitih kultura
u različitim kulturnim okvirima.

Konačno, ne kažemo da će vam ova knjiga rešiti sve probleme u
međuljudskim odnosima na poslu ili u svakodnevnom životu. Među-
tim, iskreno verujemo da ćete čitanjem i primenom ideja koje su ovde
izložene biti na dobrom putu da steknete neophodnu veštinu savremene-
nog doba – kulturnu inteligenciju.

Kulturna inteligencija nadovezuje se na pojmove koji su vam vero-
vatno već poznati, a to su: koeficijent inteligencije (IQ) i emocionalna
inteligencija (EQ), ideja da je važno kako upravljamo svojim emoci-
jama. Kulturna inteligencija (CQ) podrazumeva sposobnost uspešne
interakcije u različitim kulturama.

Sâm pojam je lako razumeti, ali je potrebno vreme i napor da se dostigne visok nivo kulturne inteligencije. Sticanje kulturne inteligencije je, u suštini, učenje kroz primenu koje, pored unapređivanja umešnosti snalaženja u različitim kulturama, ima i više drugih korisnih posledica. Pored toga, drugačije kulture su očaravajuće i učenje o njima može biti veoma zabavno. Ova knjiga je pravo mesto da se započne jedna takva avantura.

U prva tri poglavlja izložena je osnovna ideja kulturne inteligencije. U prvom poglavlju pokazujemo kako se pomanjkanje kulturne inteligencije može veoma loše odraziti na interakcije među različitim kulturama; bavimo se nedostacima postojećih pristupa bavljenju kros-kulturnim pitanjima i izdvajamo sticanje kulturne inteligencije kao mnogo plodonosniji pristup. U naredna dva poglavlja obrađuju se načela i praksa kulturne inteligencije. Drugo poglavlje nam pomaže da *razumemo* šta su kulturne razlike i na koji način one oblikuju različita ponašanja ljudi. Treće poglavlje nam pomaže da *odbacimo sopstvene pretpostavke* o tome kako neko „treba“ da se ponaša, vežbamo *svesnost* – jednu vrstu osetljivosti za ponašanje oblikovano kulturom – i razvijemo *veštine* primenljive u kros-kulturnim situacijama. Poruka ovih poglavlja je da je razumevanje kulture težak, ali ne i nezvodljiv zadatak, kao i da možemo uspešno da delujemo u različitim kulturnim okvirima ako naučimo osnovna načela, usvojimo svestan pristup i pokažemo spremnost da delujemo kao osoba prilagodljiva različitim kulturama. Pored toga, ovo bi za vas moglo biti izuzetno vredno iskustvo.

U sledeća četiri poglavlja osnovni elementi kulturne inteligencije primenjuju se na određeni broj uobičajenih „problema“ u interpersonalnim odnosima unutar multikulturalnog konteksta. Primenom navedenih načela možete biti uspešniji u donošenju odluka (poglavljje 4); u komunikaciji, pregovaranju i rešavanju sukoba u različitim kulturama (poglavljje 5); u vođenju i motivisanju osoba različitog kulturnog porekla (poglavljje 6); u kreiranju, upravljanju i pospešivanju rada multikulturnih grupa i timova (poglavljje 7). Kroz osmo poglavljje saznaćete kako se razumevanje različitih kultura, svesnost i neophodne veštine mogu naučiti i razviti putem formalnog obrazovanja, svakodnevnog iskustva i putovanja u različite zemlje. Na kraju, za one koji

podrobnije žele da izučavaju kulturnu inteligenciju, naveli smo bibliografiju najvažnijih izvora.

Ker je Škotlanđanin koji živi i radi na Novom Zelandu. Dejev je državljanin Novog Zelanda, ali je rođen i obrazovao se u Sjedinjenim Američkim Državama, a sada živi i radi u Kanadi. Kako mi pišemo i podučavamo o raznovrsnosti kulture, stalno se podsećamo i na lične kulturne okvire. Obojica imamo obimno međunarodno iskustvo, a zajedno smo živeli i radili u deset različitih zemalja, i znamo da ti okviri utiču na naše razmišljanje i pisanje. Iako smo se veoma trudili da u tom pogledu budemo objektivni, bilo bi nam drago da nam se jave čitaoci koji smatraju da smo propustili ili doneli pogrešan zaključak o nečemu što je sa njihovog kulturnog stanovišta sasvim očigledno.

Nastojali smo da ovom knjigom pomognemo čitaocima da razumeju i prihvate kulturne razlike, da cene predivnu različitost ljudskih bića širom sveta i da ljudima gde god bili pomognemo da budu upućeniji, pažljiviji i veštiji u interakciji s drugima. Najiskrenije verujemo da razvijanjem kulturne inteligencije svi zajedno možemo doprineti da celokupno okruženje bude uspešnije i srećnije.

Dejev Tomas
Vankuver

Ker Inkson
Okland

Izjave zahvalnosti

Ostvarenju ovog drugog izdanja doprineo je veliki broj pojedinaca, organizacija i okruženja. Zahvalni smo Stivu Pjersantiju u Beret-Keleru što se usudio da objavi prvo izdanje naše knjige i što nas je ubedio da napišemo i drugo. Zahvaljujući saradnji sa Dživanom Sivasubramaniamom, glavnim urednikom, i s izuzetnim službenicima izdavačke kuće Beret-Keler, ceo ovaj poduhvat predstavljao je pravo zadovoljstvo. Zahvaljujemo i Riku Volsonu, Dajani Platner i svima u BK što su se trudili i priredili naše knjige na najbolji mogući način. Upućujemo zahvalnost i Dejvidu Petiju i njegovim kolegama u Buk Metersu za sav napor koji su uložili da bi naše knjige izgledale lepo i bile lake za čitanje, i Majku Moletu, koji je radio na izdanju obe knjige, a ovaj put kao priređivač. Zahvalni smo, takođe, Kristoferu Morisu, Džozefu Vebu i Danijeli Skot za korisnu recenziju prvog izdanja i naših ideja za reviziju. Zahvaljujemo i Peteru Heslinu za odgovor na komentare studenata kojima je preporučio prvo izdanje. Za sve greške i propuste krivci smo isključivo nas dvojica.

Pozitivni komentari čitalaca i kolega na prvo izdanje knjige, podstakli su nas da napišemo drugu knjigu. Mnoge ideje u ovoj knjizi proizašle su ili su se iskristalisale u mnogobrojnim razgovorima koje je Dejv imao sa članovima International Organization Network (ION)*. Zahvalni smo Ričardu Breslinu što nam je dao veliki broj primera kros-kulturne interakcije, koje smo prilagodili za upotrebu u ovoj knjizi, i

* Mreža međunarodnih organizacija – *Prim. prev.*

Andreu Pekertiju za savete koji se tiču kulture. Juan Liao je pregledao kineske primere i pomogao nam u istraživačkom radu. Hvala, Eko!

Naš rad na ovoj knjizi odigravao se uporedo s radom Projekta o kulturnoj inteligenciji, koji razvija metod za procenu kulturne inteligencije. Pod Dejvovom upravom ovaj međunarodni konzorcijum obavlja posao koji nadahnjuje i karakteriše ovu knjigu. Članovi Projekta o kulturnoj inteligenciji su Kevin O, Zejnep Ajkan, Ričard Breslin, Žan-Lik Sarden, Bjern Ekelund, Efrat Elron, Mila Lazarova, Marta Maznevski, Andre Pekerti, Stiven Pelmans, Elizabet Revlin i Ginter Štal.

Ovo izdanje zasniva se na podacima koji su proistekli kako iz našeg naučnog rada tako i iz brojnih kros-kulturnih susreta koji su nam probudili svest o kulturi. Stoga zahvaljujemo svima koji su pomogli da naučimo i molimo za izvinjenje one koje smo tokom rada uvredili zbog ličnog pomanjkanja kulturne inteligencije.

Živeti i raditi u globalnom selu

1

HAJDE DA O TOME MIRNO PORAZGOVARAMO

Bob Veber spušta slušalicu i skače na noge. Besan izleće iz kancelarije i traži Džoanu Park, sekretaricu korejskog porekla. Upravo mu se požalio klijent iz Pensilvanije pošto mu naznačenog dana nije poslat ugovor za crnogoričnu drvenu građu. Ovaj razgovor, koji se samo nadovezuje na trenutno nestabilan položaj na kanadskoj berzi, čini ga krajnje razdražljivim. Dok korača hodnikom prema trpezariji za zaposlene, počinje da se smiruje. Zna da ovu situaciju sa službenicom mora pažljivo da reši.

Stiže do trpezarije i proviruje na vrata.

„Je li Džoana tu?“ Vidi je kako za stolom ruča s nekoliko svojih kolega. I dalje je nervozan, ali obuzdava glas.

„Oh, vidim da si tu. Tražio sam onaj ugovor za Zot industriju koji sam te zamolio da otkučaš. Jesi li zaboravila?“

Razgovor u trpezariji prestaje. Svima je neprijatno. Džoana ustaje od stola.

„Oh, gospodine Veber. Molim vas izvinite. Odmah ću to uraditi!“

„Ne, u redu je. Možeš i posle ručka. Ali moramo danas da ga pošaljemo.“ I izlazi.

Džoana prevrće očima. Utučena je. Ostali se znalački zgledaju.

Nekoliko minuta kasnije Bob sedi za svojim radnim stolom i vrlo usredsređeno razgovara telefonom. Džoana užurbano ulazi i (obema rukama, što je svojstveno korejskoj kulturi) stavlja ugovor u Todov pregradak za dokumenta.

Potom se okreće i isto tako užurbano izlazi i odsečno, ali tiho, zatvara vrata za sobom.

Bob završava razgovor, ustaje od stola i kreće za Džoanom u hodnik. Više nije ljut. Uostalom, Džoana nikada ranije nije napravila takvu grešku. Sada je zabrinut za nju.

„Džoana, možeš li da dođeš na minut.“

Džoana poslušno ulazi i staje pred Boba oborene glave, ne gledajući ga u oči.

„Da li postoji neki problem? Ako je tako, o tome moramo da porazgovaramo.“

Džoana ne odgovara.

„Ima li to neke veze s onim što si zaboravila da otkucaš ugovor?“

Džoana potvrdno klima glavom. I dalje ne gleda u njega.

On zauzima utešiteljski, prijateljski stav. „Oh! Pa to nije ništa strašno. Sad je rešeno. Jednostavno, zaboravi na to. Ali ubuduće mi svakako reci ako nešto nije u redu, pa ćemo o tome razgovarati. Dogovoreno?“

Džoana ponovo klima glavom.

Narednih nedelja Džoana uzima nekoliko dana bolovanja, a posle tri nedelje daje otkaz.

Postupci i reakcije Boba Vebera i Džoane Park na njega upućuju na značajne razlike u pogledu pristupa rešavanju problema na poslu. Kao i većina Amerikanaca, Bob smatra da se sukobi najbolje rešavaju ako se o njima iskreno i otvoreno porazgovara, te sagleda gde su razilaženja. Nasuprot tome, Džoanin kulturni okvir govori joj da više nikada neće moći da povрати ugled koji je uživala pre nego što je bila prekorena pred svojim kolegama istog položaja. To što je Bob u svojoj kancelariji ponovo suočava s njenom greškom samo dodatno ugrožava njen neukaljan obraz. I Bob i Džoana se u ovoj situaciji ponašaju kao da su u potpunosti okruženi ljudima iz vlastite kulture.

Usled toga, i Bob i Džoana ugrožavaju ono što najviše vrednuju: uprkos dobrim namerama, Bob nije uspeo da izglati situaciju zbog administrativne greške ni da se ponaša kao brižan šef. A Džoana je napustila posao u dobroj organizaciji, kojim je, u načelu, bila vrlo zadovoljna. Da su oboje bili spremni i sposobni da se bar delimično prilagode običajima onog drugog, i da su uložili više napora da onom drugom pomognu da razume njihove vlastite običaje i navike, Bob bi možda i bio sposoban da stvori uspešno i prijateljsko okruženje na poslu, a Džoana bi možda i naučila neke nove načine kako da se uklopi u svoju novu kulturu.

Na primer, Bob je mogao da porazgovara s drugim rukovodiocima koji u svom timu imaju Korejce i da, sledstveno tome, delimično prilagodi svoj stil rukovođenja i ponašanje u komunikaciji. Sa svoje strane, Džoana je mogla da sagleda svoja osećanja i da saopšti Bobu kako je njegov postupak uticao na nju.

Priča o Bobu Veberu i Džoani Park je karakteristična i iznova se ponavlja u mnogobrojnim prilikama kada se obični ljudi u različitim delovima sveta, a koji rade u svojoj zemlji ili u inostranstvu, uhvate u koštac s problemom uspostavljanja odnosa s pripadnicima kultura u kojima su pristupi i ponašanje drugačiji.

Razmotrimo sledeće primere:

- Britanska kompanija koja pokušava da vodi posao u svojoj podružnici u Japanu suočava se s neobjašnjivim problemima u pogledu zalaganja i ima velike nesuglasice s japanskim službenicima. Čini se da to nije u skladu s uobičajenom pristojnošću Japanaca i njihovom sklonošću ka timskom radu. Kasnije se ispostavlja da zaposleni ne shvataju ozbiljno britanskog rukovodioca poslova u Japanu, jer je u pitanju žena.
- Dva američka rukovodioca sastaju se s direktorima i inženjerima velike kineske kompanije koja se bavi elektronikom, kako bi im predstavili ideju o zajedničkom ulaganju. Posle nekoliko susreta primećuju da na sastanke stalno dolaze drugi inženjeri i da njihova pitanja postaju sve više tehničke prirode, toliko da Amerikanci teško mogu da im odgovore a da ne odaju poslovne tajne. Amerikanci smatraju da ovaj pokušaj dobijanja tehnoloških informacija nema smisla. Zar Kinezi ne poznaju poslovnu etiku? Kako uopšte mogu mirno da spavaju? Kasnije saznaju da je ovo uobičajeno i da se smatra dobrim poslovnim ponašanjem među Kinezima, koji često veruju da zapadnjake jedino zanima da iskoriste njihovu jeftinu radnu snagu.
- U Maleziji, jedna starija žena muči se da istovari nameštaj iz kola i da ga unese u kuću. Nameštaj je težak i ona pod teretom posrće. Na ulici je mnogo ljudi, ali niko ne pomišlja da ponudi pomoć. Jedan mladi američki par, koji je u prolazu, uočava situaciju, pritrčava i počinje da pomaže starijoj ženi. Lokalno stanovništvo na

ulici izgleda iznenađeno i zbunjeno videvši da Amerikanci pomažu nekome koga čak i ne poznaju.

- Kanadski rukovodilac suočava se s poteškoćama jer su njegovih pet ključnih podređenih Kanađanin francuskog porekla, Indijac, Amerikanac italijanskog porekla, Kinez i Iračanin. Kako da se opihodi prema svima na isti način? Kako da pronađe stil upravljanja koji će svima odgovarati? Kako da vodi sastanke?
- Holandski par, inženjer i učiteljica, koji su se prijavili za dvogodišnji volonterski rad u Šri Lanki za pomoć privrednom razvoju, provode jedno večer u poseti šrilančanskom paru, koji su upoznali preko zajedničkog prijatelja. Žele da osete „duh“ ljudi iz Šri Lanke. Njihovi domaćini su ljubazni i gostoljubivi, ali su mnogo suzdržaniji nego što je holandski par navikao. Gosti se ne osećaju prijatno i primećuju da im je teško da uspostave razgovor. Kasnije ih obuzima panika zbog neveštosti u komunikaciji s ljudima iz Šri Lanke.¹

U pričama su izloženi primeri iz stvarnog života ljudi iz različitih krajeva sveta, suočenih s problemima koji su posledica razlike među kulturama. Da li se pronalazite u nekoj od ovih situacija? Pitate li se kako da radite s ljudima iz drugih zemalja, kultura ili etničkih grupa? Jeste li bili u prilikama, kao ljudi iz navedenih primera, koje su vas zbunjivale i činile da se osećate nelagodno, jer ste osetili nesklad u odnosima s ljudima s kojima ste u kontaktu? Ako je tako, niste jedini; vi samo pokušavate da živite i radite u multikulturnom svetu.

Globalno selo

Iako na svetu ima sedam milijardi ljudi iz bezbroj različitih kultura, živimo u selu u kome se događaji koji se odigravaju na udaljenosti

¹ Vinjete prilagođene iz Cushner, K. & Brislin, R.W. (1966), *Intercultural interactions: A practical guide*, Tausend Ouks, CA, Sage.

od šesnaest hiljada kilometara čine toliko blizu kao da se odigravaju u susednoj ulici. Svaki put kad čitamo novine, gledamo televiziju ili kad kupujemo neki proizvod u prodavnici, mi se nalazimo u globalnom selu. Možemo posmatrati borbe na Bliskom istoku kao da smo tamo, jesti tropsko voće, a biti okruženi snegom, ili u lokalnom tržišnom centru sresti ljude iz najudaljenijih nepoznatih krajeva. Uzbudljivi primeri globalizacije, koji slede, poznati su gotovo svakome.

GLOBALNI SVET DOLAZI U SJEDINJENE AMERIČKE DRŽAVE

Svest Amerikanaca da žive u sve globalnijem svetu snažno su podstakla dva događaja, za koje bi se moglo ispostaviti da su dve najveće krize prve dekade novog milenijuma.

Jedanaestog septembra 2001. godine svet je stigao u Ameriku na jedan nov i zastrašujući način. Mladići, koji su oteetim avionima udarili u dva čuvena američka tornja Svetskog trgovinskog centra i u Pentagon, bili su stanovnici globalnog sela. Funkcionisali su u svetu duboko svesnom razlika – imati naspram nemati, hrišćani naspram muslimana – i s daleko manjim brojem granica. Amerika teroristima nije bila daleka vizija već zlo koje svake noći isijava iz televizora u njihove domove, mesto koje za cenu avionske karte mogu lično da posete. Lako su se uvukli u najmoćniju naciju na svetu i primili njen jezik, susedi su ih prihvatili i pohađali su časove letenja kod prijateljskog domaćeg stanovništva, uvek spremnog da pomogne. Velika je verovatnoća da su uveče gledali američku televiziju, poklanjajući posebnu pažnju redovnim izveštajima o bliskoistočnoj krizi.

Vest o napadima je gotovo trenutno obišla ceo svet. Ljudi u Kaliforniji preneraženo su u jutarnjem programu posmatrali nesvakidašnje slike užasa. Evropljani su prekidali kupovinu i okupljali se ispred televizijskih ekrana postavljenih u izloge prodavnica s tehničkom robom. Australijanci su usred noći telefonirali jedni drugima i govorili: „Uključi televizor!“ Milijarda ljudi širom sveta gledala je kako se pred njihovim očima ruše kule bliznakinje.

Posle 11. septembra ljudi su teško uspevali da shvate: Ko su bile te osobe koje su svet uvukle u krizu? Odakle su? Kakva su im bila uverenja? Šta je to što je u sve složenijem uzročno-posledičnom kaleidoskopu globalne politike i ekonomije Amerika uradila da izazove tako žestoku mržnju terorista i njihovih sledbenika?

U oktobru 2008. ljudi su, ponovo užasnuti, posmatrali kako finansijski glib pod nazivom *hipotekarni krediti bez garancije* brzo prodire u njihove živote. Neke od najvećih i očigledno najjačih finansijskih ustanova od-

jednom su prestale da rade, paralisane dugovima od nekoliko milijardi dolara. Kreditni tokovi – pokretačka snaga poslova – bili su zamrznuti, berze su propadale, a oživela su sećanja na užase velike depresije iz 1930. godine. Predsednik Sjedinjenih Američkih Država brzo je okupio najviše savetnike da sastave spasonosni paket mera, i u roku od nekoliko dana najavljeno je 700 milijardi dolara iz državne kase za „sanaciju“ banaka u krizi – što je de fakto suprotno visoko vrednovanim kapitalističkim načelima države o slobodnom tržištu.

Međutim, uprkos intervenciji, deonice su na berzi i dalje beležile pad, i to ne samo u Sjedinjenim Američkim Državama nego i u celom svetu. Banke je, u mnogim zemljama, morala da otkupi država. Činilo se da su se „otrovne hipoteke“, koje su pokrenule problem, na kraju pretvorile u različite oblike „izvedenog“ duga i tako se izvozile po svetu. Pored toga, ispostavilo se da kultura labavih bankovnih pravila i podsticaja velikih i neodrživih kredita nije bila samo američki problem već i problem mnogih drugih industrijalizovanih zemalja. I tek pošto su se svi svetski lideri okupili na sastanku zemalja G7 i G20 (sastanci vodećih industrijalizovanih zemalja) i razvili *globalna* rešenja za globalni problem, kriza je počela da jenjava i svetska tržišta su počela da se stabilizuju. Krajem 2008. sve zemlje, a ne samo Amerika, suočile su se sa sumornom privrednom sutrašnjicom.

Nakon oba ova događaja ljudi su govorili: „Svet više nikada neće biti isti.“ Možda je pre trebalo da kažu: „Svet se već neko vreme veoma ubrzano menja. Ovi događaji su omogućili da to i primetimo.“

Ti događaji se mogu razumeti samo ako se posmatraju globalno. Ovde nisu u pitanju samo Njujork ili Amerika, Bliski istok i njegov odnos s Amerikom ili finansijske prilike u razvijenom svetu. Ovde su uključene ekonomske, političke, pravne i kulturne sile koje premašuju međunarodne granice, stvaraju međunarodne probleme i zahtevaju međunarodna rešenja. To svi primećujemo i, sviđalo nam se ili ne, svi smo deo toga. Mi smo stanovnici globalnog sveta. I od toga niko ne može da pobjegne.