

MEDIJI I MEDIJSKA KULTURA

EUROPSKI REALITETI



Akademija
za umjetnost
i kulturu u Osijeku

MEDIJI I MEDIJSKA KULTURA
EUROPSKI REALITETI

Biblioteka

Nakladnik

Akademija za umjetnost i kulturu
Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Sunakladnici

Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zavod za znanstveni i umjetnički rad u Osijeku
Hochschule der Medien Stuttgart
Univerzita Sv Cyrila a Metoda v Trnave, Fakulty masmediálnej komunikácie
Institút društvenih znanosti Ivo Pilar

Za nakladnika

Helena Sablić Tomić

Za sunakladnike

akademkinja Vlasta Piližota, Alexander W. Roos, Ludmila Čábyová, Ivan Rogić

Uredništvo

akademkinja Vlasta Piližota, Ivana Bestvina Bukvić, Miljenko Brekalo, Marina Đukić, Martin Engstler,
Boris Alexander Kühnle, Lucija Ljubić, Burkard Michel, Željko Pavić, Dáša Mendelová, Andrej Brník,
Lars Rinsdorf, Martin Solík, Ján Višňovský, Ivana Žužul

Recenzenti

izv. prof. dr. sc. Dubravka Pekanov Starčević
doc. dr. sc. Anita Dremel
doc. dr. sc. Tatjana Ileš

Tisak

Degel d.o.o., Osijek

©2018 Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati ni na bilo koji drugi način
reproducirati bez nakladnikova pisanog dopuštenja.

Objavlivanje ove knjige financijski je potpomoglo Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske Odlukom
o financijskoj potpori izdavanju znanstvene knjige/visokoškolskog udžbenika u tiskanome i elektroničkome obliku
u 2018. god (Klasa: 402-07/18-01/00575, Ur. broj: 533-03-18-0002)

ISBN 978-953-8181-09-2 (tiskano)

ISBN 978-953-8181-17-7 (e-knjiga)

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek pod brojem 141126029

MEDIJI I MEDIJSKA KULTURA EUROPSKI REALITETI

ZBORNİK RADOVA

3. MEĐUNARODNOG INTERDISCIPLINARNOG ZNANSTVENOG SKUPA

(OSIJEK, 4. I 5. SVIBNJA 2017.)



Akademija za umjetnost i kulturu
Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Osijek, svibanj 2019.

SADRŽAJ

I. Medijska produkcija i novinarstvo

Luka Alebić

U POTRAZI ZA IZGLEDOM POJMA – DIGITALIZIRATI: SEMIOTIČKA
ANALIZA I PRIMIJENJENA VIZUALIZACIJA GRAFIČKOG IDENTITETA
SIMPOZIJA „DIGITIZATION OF HERITAGE LIBRARIAN FUNDS“ _____ 1

Snježana Barić-Šelmić | Tomislav Levak

TEKST PROTIV SLIKE - SEMIOTIČKA ANALIZA POLITIČKIH
SADRŽAJA NA NASLOVNICAMA DNEVNIH NOVINA U HRVATSKOJ _____ 15

Darijo Čerepinko | Joško Gamberozić

INTERNET, SENZACIONALIZAM I LAŽNE VIJESTI:
KAKO PROVJERAVAMO INFORMACIJE _____ 35

Jelena Diklić | Marija Nakić | Dajana Šošić

ANALIZA UTJECAJA IZGLEDA NASLOVNE STRANICE DNEVNIH NOVINA
JUTARNJEG LISTA I SLOBODNE DALMACIJE NA ODABIR ČITATELJA _____ 47

Marina Đukić | Mirta Bijuković Maršić | Veronika Kranjčević

MEDIJSKO ISTRAŽIVANJE KOLUMNISTIKI KNJIŽEVNIKA U JUTARNJEM LISTU _____ 65

Branko Kuna | Amalija Bošnjak

ALTERNACIJE SIGNALNE KOMUNIKACIJE U GOVORENIM MEDIJIMA _____ 89

Vladimir Rismondo

ONTOLOGIJA DIGITALNE SLIKE, RAČUNALNIH IGARA I
VIRTUALNIH STVARNOSTI NA INTERNETU _____ 103

Jana Radošinska | Ján Višňovský | Dáša Mendelová

SLOVAK JOURNALISTIC SPHERE: DEVELOPMENT TENDENCIES
AND INNOVATIONS _____ 123

II. Medijski učinci

Darija Arambašić Ćurić | Miroslav Sikora | Stjepan Siber

UTJECAJ MEDIJSKE ZASTUPLJENOSTI PROBLEMATIKE ORALNOG
ZDRAVLJA NA STANJE ORALNOG ZDRAVLJA U REPUBLICI
HRVATSKOJ U USPOREDBI SA ZEMLJAMA U OKRUŽENJU _____ 139

Marijana Bičvić	
DRUŠTVENE MREŽE I MIGRACIJE: PRIMJER UPOTREBE FACEBOOKA U HRVATSKOJ MIGRACIJI _____	152
Ivo Džinić	
(NE)UVJERLJIVOST POLITIČKOGA GOVORNIŠTVA U HRVATSKOJ I UTJECAJ MEDIJA _____	162
Juraj Jurlina	
KOMORE JEKE NA INTERNETU _____	174
Nataša Krivokapić	
FREE MEDIA AS A PILLAR OF DEMOCRACY _____	183
Ljiljana Pintarić	
MEDIJSKI PRIKAZ MIGRANATA: PERCEPCIJA ZDRAVSTVENE PRIJETNJE ____	193
Adrijana Šuljok	
POSTOJI LI MEDIJATIZACIJA ZNANOSTI U HRVATSKOJ? _____	205
Tatjana Vujović	
INTERNET ADDICTION IN HIGH SCHOOL STUDENTS IN MONTENEGRO ____	222
Doris Vukšić	
ANALIZA PRIKAZA PODUZETNIČKIH PRILOGA U HRVATSKIM TISKANIM MEDIJIMA _____	234

III. Regulacija medija i medijska etika

Mato Arlović	
USTAVNI OKVIR SLOBODE MIŠLJENJA I IZRAŽAVANJA MISLI TE MEDIJSKIH SLOBODA U RH I NJIHOVA ZAŠTITA U PRAKSI USTAVNOG SUDA _____	246
Lidija Dujć	
MEDIJSKO PRAĆENJE HUMANITARNIH AKCIJA – IZMEĐU SENZIBILIZIRANJA JAVNOSTI I KRŠENJA DJEČJIH PRAVA _____	267
Martina Mihordin	
PRESUMPCIJA NEVINOSTI I ZAŠTITA ŽRTVE ETIČKI ASPEKTI I PRISTUP ODNOSIMA S MEDIJIMA _____	280

Nefreteta Zekić Eberhard

UČINKOVITOST SAMOREGULACIJE MEDIJA U KONTEKSTU
PRESUDA USTAVNOG SUDA REPUBLIKE HRVATSKE _____ 299

IV. Financiranje medija i medijski marketing

Ivana Bestvina Bukvić | Boris Stanković

FINANCIJSKA ANALIZA POSLOVANJA INTERNETSKIH
PORTALA U REPUBLICI HRVATSKOJ _____ 316

Marta Borić Cvenić | Manuela Polak

MIŠLJENJA I STAVOVI STUDENTSKE POPULACIJE O
BRENDIRANJU GRADA OSIJEKA PUTEM RAZLIČITIH MEDIJA _____ 329

Maja Haršanji | Ivana Bestvina Bukvić | Marija Šain

ZNAČENJE MULTIKULTURNIH SURADNJI U FINANCIRANJU I
PROVEDBI PROJEKATA – ANALIZA PROGRAMA
KREATIVNA EUROPA (2014. – 2020.) _____ 342

Katarina Horvat

TRENDOVI U RADIJSKOM OGLAŠAVANJU:
PERSPEKTIVA LOKALNOG RADIJA KAO OGLAŠIVAČKE PLATFORME _____ 357

Anita Jeličić | Dalibor Peić

KOMUNICIRANJE BRENDOM _____ 370

Marija Šain | Kristina Bjelić | Nikolina Josić

CROWDFUNDING KAO OBLIK FINANCIRANJA U
KULTURNIM I KREATIVNIM INDUSTRIJAMA _____ 381

V. Mediji i konstrukcija identiteta

Miljenko Brekalo | Anamarija Lukić

HRVATSKI LIST O PITANJU EMANCIPACIJE ŽENA TIJEKOM
1920-IH: STAVOVI I UTJECAJ _____ 396

Igor Jurilj

MEM KAO KOREKTIV NACIONALNOG IDENTITETA:
STRANICA ČAČA SE VRAČA _____ 409

Jasminka Končić	
UMJETNIČKO DJELO I MODNI MAGAZIN – MEDIJSKA DEVIJACIJA IDENTITETA _____	425
Zlatko Kramarić	
NOVI IDENTITET VS. NOVE POLITIKE _____	440
Miomirka Lučić Vladimir Bakrač	
VIRTUALITY AS AN EPIPHENOMENON OF THE CULTURAL IDENTITY CONSTRUCTION IN THE MODERN SOCIETY _____	451
Lucija Ljubić Renata Piškorjanac	
STRIP MAUS ARTA SPIEGELMANA I IMAGOLOŠKO PREPOZNAVANJE DRUGOGA _____	460
Suzana Marjanić	
REKLAMNA REPREZENTACIJA ŽIVOTINJA – NEOTENIJA VS. SANITARNA ZONA GREGORA I JANKA _____	470
Irena Ostrički Gerber	
GLOBALIZACIJSKI PROCESI U JEZIKU MEDIJA _____	482
Željko Pavić	
ANTIKONZUMERIZAM KAO POSLJEDNJA FAZA KONZUMERIZMA _____	495
Ana Penjak	
BITI ILI NE BITI SPORTAŠICA NA FOTOGRAFIJAMA SPORTSKIH NOVOSTI ILI FOTOGRAFIJA KAO PROSTOR (DE)KONSTRUKCIJE IDENTITETA _____	507
Ivana Rašan Marija Slijepčević Sanja Sabo	
MEDIJSKA KONSTRUKCIJA STVARNOSTI I NAMETNUTE ŽIVOTNE VRIJEDNOSTI – KREACIJA UMJETNE SREĆE _____	516
Ivica Šola Marijana Bičvić	
ULOGA MEDIJA U PROCESIMA MIGRACIJE I INTEGRACIJE _____	528
Predrag Živković	
POSTMODERN COLONIZATION OF CONSCIOUSNESS _____	520
Ivana Žužul Damir Janković	
SUBMISSION TO THE UNCANNY. WHY DOES HOUELLEBECQ'S PROSE PROVOKE DISCOMFORT IN THE MEDIA AND PUBLIC SPACE? _____	554

VI. Mediji, kultura i kulturna baština

Borko Baraban | Lidija Getto

CONTEMPORANEITY OF IVŠIĆ'S REFLECTIONS
ON JOURNALISTIC LANGUAGE _____ 567

Alen Biskupović

KAZALIŠNA KRITIKA I KRITIČARI U „STARIM“ I NOVIM MEDIJIMA
SLIČNOSTI I RAZLIKE, FUNKCIJE I POZICIJE, OPSTOJNOST ŽANRA _____ 585

Iva Buljubašić | Irena Jurić

ANALIZA UTJECAJA NEKONVENCIONALNOGA
MARKETINGA U MUZEJIMA _____ 597

Darija Kuharić

MEDIJI: GASTRONOMSKI PASTIŠ _____ 608

Darko Mrkonjić

VELIKI OSJEČKI MOST ILI NEOOTOMANSKI DERNEK – ANALIZA
MEDIJSKIH OBJAVA VEZANIH UZ TURSKE TELEVIZIJSKE SAPUNICE _____ 617

Lana Skender

DIGITALIZIRANA KULturnA BAŠTINA KAO PLATFORMA
ZA ODGOJNO-OBRAZOVNE AKTIVNOSTI U METODICI
POVIJESTI UMJETNOSTI I LIKOVNOJ UMJETNOSTI _____ 636

Sunčana Tuksar

FILM, INTERKULTURALNE VJEŽBE I USVAJANJE VOKABULARA
U NASTAVI ENGLESKOG JEZIKA _____ 648

Marija Završki

MEDIJATIZACIJA KULTURNOG IDENTITETA GRADA OSIJEKA
ANALIZA BLOGA OSKULTURA _____ 661

Maja Haršanji, mag. oec.

Doc. dr. sc. Ivana Bestvina Bukvić

Doc. dr. sc. Marija Šain

Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Prethodno priopćenje

ZNAČENJE MULTIKULTURNIH SURADNJI U FINANCIRANJU I PROVEDBI PROJEKATA – ANALIZA PROGRAMA KREATIVNA EUROPA (2014. – 2020.)

Primaran je cilj programa Europske unije – Kreativna Europa (2014. – 2020.) putem projektnog financiranja poticati razvoj kulturnog i kreativnog sektora, odnosno sadržaja koji će omogućiti kreativnost i inovacije te njegovu ekonomsku održivost. Pritom, razvijenost međunarodnih partnerstava povećava kvalitetu projekta, mogućnosti njegove pozitivne ocjene i u konačnici financiranja. Naime, razvijenost multikulturnih suradnji doprinosi uspješnosti financiranja predloženih projekata budući da programi i fondovi Europske unije preferiraju projekte koji promiču ispunjenje ciljeva Europske unije i odgovaraju na zajedničke potrebe na razini europskih zemalja. Međutim, u okviru tih projekata multikulturnom suradnjom partneri iz različitih zemalja suočavaju se s kulturnim raznolikostima kojima je potrebno upravljati kako bi se maksimizirala učinkovitost provedbe projekta.

Cilj je ovoga rada prikazati prednosti multikulturne suradnje, modele upravljanja kulturnim različitostima te istražiti razvijenost multikulturnih projektnih suradnji subjekata (organizacija, tvrtki i institucija) Republike Hrvatske u provedbi projekata sufinanciranih iz sredstava programa Kreativna Europa. U radu su prikazani rezultati istraživanja multikulturne suradnje partnera na razini europskih zemalja u provedbi projekata financiranih iz sredstava programa Kreativna Europa (2014. – 2020.) u promatranom razdoblju od 2014. do 2017. godine s naglaskom na projekte u kojima su hrvatski subjekti sudionici (nositelji ili partneri). Analizom je utvrđeno da unatoč značajnom broju projektnih suradnji koje ostvaruju subjekti iz Republike Hrvatske, na osnovi kojih je moguće zaključiti da postoji razvijena međunarodna suradnja, iznimno je malo projekata čiji je nositelj partner iz Republike Hrvatske s većim brojem međunarodnih projektnih suradnji.

Ključne riječi: multikulturna suradnja, Kreativna Europa (2014. – 2020.), upravljanje multikulturnim timovima, projektno financiranje

Uvod

Razvoj međunarodnog projektnog partnerstva donosi brojne prednosti, ali i moguće izazove (Chevrier, 2003). Pritom do intenzivnog razvoja međunarodnih partnerskih odnosa dolazi formiranjem programa i fondova putem kojih se financiraju projekti članica i zemalja kandidata Europske unije. Prijavitelji i partneri iz tih se zemalja, u okviru razvoja, prijave te provedbe međunarodnih projekata, suočavaju s izazovima koji proizlaze iz kulturnih razlika, različitih poslovnih i organizacijskih kultura, posebnih metoda rada u pojedinim zemljama kao i različitih radnih stilova drugih organizacija. Također, svim je partnerima važno očuvati nacionalni identitet, a s druge strane stvoriti, prilagoditi, prenijeti i razmijeniti znanja i iskustva kako bi poboljšale gospodarsko, socijalno i kulturno stanje u svojoj zemlji, doprinijele razvoju nacionalne kulture ili unaprijedile kulturne politike. Osim izravnih koristi koje mogu imati organizacije uključene u projekt, koristi od multikulturnih projektnih suradnji s drugim zemljama, razmjenom stečenih znanja i primjenom naučenog iz primjera najboljih praksi, mogu se ostvariti i na nacionalnoj razini budući da takve suradnje mogu podržati i ojačati nacionalne napore za razvoj kulture, poslovanje gospodarskih subjekata, ali i ekonomiju u cjelini.

Neke od dodanih vrijednosti koje se stvaraju na europskoj razini suradnjom projektnih partnera iz različitih europskih zemalja na zajedničkim projektu odnose se na razvijanje europskog načina razmišljanja, povećanje kvalitete partnerskih aktivnosti, stvaranje mreža i kontakata za buduće suradnje te stvaranje zajedničkoga europskog identiteta. Također, suradnjom sa zemljama u regiji može se postići regionalna konkurentna prednost koja podrazumijeva sposobnost regije privući kreativne i inovativne ljude ili pružiti zanimljive kulturne sadržaje. U današnje vrijeme, prema nekim autorima (Huggins, 2003), konkurentnost se sve više mjeri kreativnošću, znanjem i razinom ljudskog kapitala te uvjetima okoline. Važnost i budućnost multikulturnih projektnih suradnji europskih zemalja sve je veća jer ljudi s različitim kulturnim podrijetlom, radeći zajedno, mogu donijeti kreativnost, nove ideje u projektnim suradnjama i nov pristup rješavanju problema (Ochieng, 2009).

Pritom je neočekivano saznanje da o toj temi do sada nije bilo važnijih istraživanja na razini Republike Hrvatske. Kako bi se utvrdile izravne koristi međunarodne suradnje u području kulture, provedeno je istraživanje raširenosti međunarodnih partnerstava u prijavi projekata u kojima sudjeluju hrvatski partneri. Cilj je rada utvrditi u kojoj mjeri prijavitelji i partneri registrirani u Republici Hrvatskoj provode međunarodne projekte u području kulture te utvrditi prisutnost hrvatskih partnera u međunarodnim mrežama širega europskog područja. U radu je, stoga, provedena analiza rezultata odobrenih projekata programa Kreativna Europa (2014. – 2020.) kao najvećem pojedinačnom programu financiranja projekata u kulturi na globalnoj razini.

Polazišna je hipoteza rada da su međunarodne mreže u kojima sudjeluju hrvatski partneri i prijavitelji razvijene na prihvatljivoj razini, odnosno da se najveći broj (više od 50 %) projektnih suradnji Republike Hrvatske ne ostvaruje u suradnji sa susjednim zemljama.

Sljedeća poglavlja opisuju pitanje planiranja i upravljanja multikulturnim suradnjama te prikazuju rezultate provedenoga istraživanja prisutnosti i raširenosti međunarodnih partner-

stava prijavitelja i partnera registriranih u Republici Hrvatskoj u projektima financiranim iz sredstava programa Europske unije – Kreativna Europa (2014. – 2020.).

Planiranje multikulture suradnje

Radovi koji opisuju procese planiranja kvalitetne multikulture suradnje zemalja navode da te suradnje moraju imati unaprijed definiran opseg suradnje, postavljene jasne ciljeve i pravovremeno određene moguće partnere s jasnom ulogom u provedbi projekta. Dakle, potrebno je definirati problem koji se projektom rješava, a koji postoji u većini zemalja iz kojih dolaze projektni partneri, i prema njemu odrediti cilj suradnje (PJR Consulting, 2014). Nadalje, bitno je odrediti kako partneri mogu najviše doprinijeti postizanju zajedničkog cilja, odnosno kako riješiti definirani problem uz pretpostavljanje pozitivnih, ali i negativnih posljedica koje iz takvih suradnji mogu proizići. U okviru toga procesa iznimno je važno strateški i dugoročno razmišljati te kroz razgovore s odabranim partnerima osigurati da zajednički ciljevi partnera budu jasno postavljeni i realni, odnosno ostvarivi („Yes, you can“ projektni konzorcij, n.d) te da svi partneri imaju istu viziju projektnih aktivnosti, plana i metoda postizanja rezultata.

Prema Osuch i suradnicima (2009), što su partneri sličniji, to je bolja prilika za njihovo razumijevanje i komunikaciju, čak i ako dolaze iz različitih zemalja. Stoga, u traženju je partnera važno dobro procijeniti stupanj različitosti jer velike razlike među partnerima mogu ometati razumijevanje. Međutim, istodobno je važno ostaviti dovoljno prostora za provjeru (ili obranu) vlastitih stavova, mišljenja i metoda. Dakle, jednako kao što se imigranti psihološki prilagođavaju različitim aspektima kulture domaćina, tzv. međukulturalna prilagodba (Black i Stephens, 1989; Gregersen i Black, 1990), kada je riječ o multikulturalnim projektima, partneri iz različitih zemalja također se prilagođavaju jedni drugima u okviru novoga projektnog partnerstva.

S obzirom na to da su natječajni za sufinanciranje projekata iz programa Europske unije vrlo detaljni, neki od savjeta za kvalitetno planiranje suradnje zemalja na određenim projektima, odnosno ključni koraci za prijave projekata na fondove, ali i programe Europske unije kao što je i Kreativna Europa (2014. – 2020.), najčešće se odnose na sljedeće (PJR Consulting, 2014):

- detaljno proučavanje uputa za prijavitelje koji su neizostavni dio svih poziva na dostavu projektnih prijedloga. Važni elementi provjere polaze od provjere prihvatljivosti organizacije kao nositelja projekta ili projektnog partnera, prihvatljivosti projektnih aktivnosti, strukture i visine te udjela pojedinih troškova u ukupnom iznosu prihvatljivih troškova i dr. Uz navedeno upute su izvor informacija o proceduri vrjednovanja projektnih prijava, upravljanja projektom i izvještavanja;
- utvrđivanje svih elemenata cjelovite projektne prijave gdje je iznimno bitno već u samom početku utvrditi je li moguće pravovremeno prikupiti cjelovitu propisanu dokumentaciju. Naime, postoje brojni primjeri gdje projekti nisu odobreni uslijed formalnih nedostataka ili nedostatka propisane projektne dokumentacije;

- izradu projektnoga prijedloga pri čemu, među ostalim, treba strukturirati projekt na način da bude usklađen s postavljenim ciljevima i prioritetima programa;
- upućivanje projektna prijave u skladu sa svim pravilima navedenim u uputama za prijavitelje.

Od partnerskih se organizacija zahtijeva umreženost, multidisciplinarni pristup i dinamična organizacija projektnih aktivnosti radi pojednostavljenja i ubravanja internih komunikacija kako bi se postigli brzi prijenosi istaknutih informacija i korisnih znanja. To je neophodno kako bi se maksimalizirala učinkovitost u realizaciji uspješnoga projekta jer prepreke u komunikaciji mogu ometati dinamiku njegove realizacije. Stoga se moraju poduzeti postojani i kreativni naponi kako bi se prevladale te prepreke te osigurao brz prijenos podataka i znanja na razini cijeloga projekta (Sohmen, 2001).

Upravljanje multikulturalnim timovima/projektima

Organizacijska kultura, kao „sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini“ (Žugaj i sur., 2004:18), smatra se jednim od temeljnih čimbenika uspješnosti i razvoja poslovanja organizacije ali i uspješnosti realizacije projekta. S obzirom na to da kultura predstavlja „niz temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe“ (Bahtijarević-Šiber et al., 2008:401), svaka organizacija i projektni tim trebaju razvijati vlastitu kulturu koja će članovima omogućiti prihvaćanje tih vrijednosti, normi i uvjerenja kako bi uspješno poslovali te surađivali s drugim organizacijama. Prema Buble (2006), organizacijska se kultura kao jedan od najvažnijih elemenata organizacije društveno-socijalnog sustava, stječe već samim dolaskom u organizaciju, tj. ona se zasniva na organizacijskoj praksi. Proučavanje i zanimanje za organizacijsku kulturu u novije vrijeme upućuje na potrebe ozbiljnog pristupa tom kompleksnom pojmu s obzirom na sljedeće (Sikavica i sur., 2008):

- povećana globalizacija stavlja organizacijsku kulturu s kulturom društva u izraziti fokus menadžmenta,
- pretpostavka je da organizacijska uspješnost ovisi o vrijednostima i ponašanju njezinih članova,
- spoznaja da jedinstvena i jaka kultura ima važnu ulogu u osiguranju konkurentske prednosti,
- pokazuje se da organizacijska kultura ima važan utjecaj na organizacijsku produktivnost i uspješnost,
- stajalište da menadžment može svjesno upravljati kulturom kako bi postigao organizacijske ciljeve.

Zbog navedenoga, suradnjom različitih partnerskih organizacija na zajedničkom projektu partneri bi trebali razvijati svijest o mogućim kulturnim razlikama te pokušati razvijati i razumjeti međusobne kulturne perspektive.

Multinacionalni (multikulturalni) projekti suočavaju se s mnogim izazovima poput pronalaženja i usklađivanja resursa, upravljanja logistikom u različitim zemljama, definiranja

metodologije istraživanja, kontrole troškova projekta i bavljenja međukulturalnim pitanjima (Gorlenko i Krause, 2006). Ljudi ugrađeni u određeni kulturni kontekst imaju tendenciju dijeljenja određenih svjetonazora (Alderfer, Smith, 1982), uključujući specifične prikaze prikladnih načina suradnje, upravljanja sukobima, prihvaćanja ovlasti ili komuniciranja (Triadinis, 1994). Prema Van der Zee i Van Oudenhoven (2000), u suradnji s drugim kulturama važna je mogućnost promjene strategije budući da uobičajeni i pouzdani načini rada vlastite organizacije ne vrijede uvijek u novom kulturnom okruženju. Organizacijska kultura zapravo je multidimenzionalan koncept jer organizacije se međusobno razlikuju prema određenim obilježjima te ih je moguće razlikovati i analizirati prema dimenzijama danim u sljedećem prikazu. Slika 1. prikazuje primarne odrednice organizacijske kulture tvrtke, ali i projekta koje mogu, ali i ne moraju biti više ili manje razvijene i jednako tomu imati različit stupanj utjecaja na djelovanje tvrtke ili projektnoga tima.

Slika 1. Primarne odrednice organizacijske kulture



Izvor: prilagođeno prema Sikavica i sur. (2008:420)

Sikavica i suradnici (2008) formirali su prikaz primarnih odrednica organizacijske kulture koji uključuje više elemenata koji u projektnom procesu mogu biti u većoj ili manjoj mjeri izraženi, a međusobnom kombinacijom ovisno o intenzitetu pojedinih primarnih odrednica, odnosno prisutnosti ili odsutnosti pojedinih odrednica nastaje organizacijska kultura poslovnih subjekata i projektnih timova. „Očite razlike u organizaciji (...) i poslovnom ponašanju zahtijevaju znanstveno objašnjene i utvrđivanje osnova i uzroka, ali i sistematizaciju, odnosno klasifikaciju svih razlika, koja bi olakšala međukulturalno upoznavanje i razumijevanje“ (Sikavica i sur., 2008:407) te stvorile sinergiju u projektnim suradnjama među različitim kulturama.

Poznavanje kulture i najvažnijih primarnih odrednica jednako je važno za članove organizacije i projektnog tima, ali i za moguće partnere. Pritom je mogućnost prilagođavanja organizacijskoj kulturi međusobnih partnera ključan čimbenik uspješnosti razvoja njihovih suradnji, odnosno uspješnih realizacija zajedničkih projekata. Prema tomu, ako se dobro upoznaju elementi organizacijske kulture pojedinih partnerskih organizacija te se oni uspiju uskladiti s ciljevima projekata, stvaraju se glavni preduvjeti za uspješne organizacijske suradnje, odnosno realizacije projekata.

Današnje su organizacije u uvjetima nestabilne, turbulentne, neizvjesne i kompleksne poslovne okoline u potrazi što većeg broja pojedinaca koji su spremni kreativno djelovati, pri čemu se posebice ističe važnost individualizma, kreativnosti, razvoja karijere i autonomnosti. Prema Certo i Certo (2009) kreativnost se smatra sposobnošću stvaranja originalnih zamisli ili sagledavanja postojećih zamisli na nov, originalan način pri interakciji s okolinom. Nacionalne kulture uvelike određuju kulture organizacija što je značajan čimbenik u konkurentnosti bilo koje organizacije (Denison i Mishra, 1995). S obzirom na to da različite organizacije imaju svoje specifične kulturne posebnosti, koje su i osnova nastanka raznovrsnih oblika organizacijske kulture, one se mogu smatrati i polaznicom u stvaranju partnerskih suradnji koje su danas neophodne kako u ostvarivanju konkurentskih prednosti na globalnom tržištu tako i u realizaciji uspješnih međunarodnih projekata.

Prema Vonsild (1996), elementi poput autoritet-odgovornost, vrijeme, sukobi, rizik, komunikacija, podjela zadataka i ugovori upućuju na područja u kojima se često događaju nesuglasice u multikulturalnim projektima. Uzrok tomu mogu biti različite percepcije onoga što se smatra ispravnim i pogrešnim, odnosno logičnim i nelogičnim. Stoga treba otkriti i rješavati navedene razlike tijekom procesa pokretanja projekta te ih neprekidno ili povremeno uzimati u obzir tijekom provedbe projekta. Ako se to napravi kako treba, uz motivaciju i povjerenje partnera, projekt će voditi k uspjehu.

Uspješnost organizacija u stvaranju međunarodnih partnerstava i mreža očituje se u broju poslovnih suradnji i prijavljenih i provedenih projekata. Pritom se povećanje međunarodnih suradnji, posebice u području kulture i kreativnih industrija, može povezati s članstvima u međunarodnim asocijacijama i udruženjima. Primjer navedenom jest pristupanje Republike Hrvatske Europskoj uniji 2013. godine, nakon čega je značajno povećan broj mogućnosti upućivanja projektnih prijava na natječaje programa i fondova Europske unije za financiranje provedbe projekata. Naime, Europska unija u svojim strateškim dokumentima kao jedan od

temeljnih ciljeva navodi jačanje ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije te solidarnost među državama članicama te poštivanje bogate kulturne i jezične raznolikosti (Europska unija, 2017) koja se postiže promicanjem i provedbom međunarodnih suradnji zemalja članica na različitim poljima: gospodarskim, političkim, kulturnim, športskim i socijalnim. Pritom je u području kulture i kreativnih industrija EU program Kreativna Europa (2014. – 2020.) jedan od financijski najvažnijih programa na globalnoj razini. Taj program promiče i financira projekte iz područja kulture i kreativnih industrija posebice jer te industrije pomažu razvoju tržišta, mogućnosti povećanja proizvodnih i ostalih kapaciteta, samozapošljavanje i zapošljavanje mladih, kros-sektorsku suradnju, umrežavanje, internacionalizaciju pothvata i projekata u kulturi i kreativnim industrijama i dr. (Bestvina, Šain, Haršanji, 2018). Iz navedenih je razloga provedena analiza razine međunarodnih suradnji u odobrenim projektima iz ovog programa s naglaskom na uspješnost subjekata (tvrtki, organizacija i institucija) registriranih u Republici Hrvatskoj.

Metodologija i ograničenja u istraživanju

U okviru istraživanja provedena je analiza razvijenosti multikulturnih suradnji organizacija u Republici Hrvatskoj na provedbu projekata financiranih iz programa Europske unije Kreativna Europa (2014. – 2020.), neovisno o njihovoj organizacijskom obliku (udruge, tvrtke, institucije, pojedinci). Prikupljanje i analiza podataka temeljila se na projektima čija je provedba sufinancirana sredstvima programa Kreativna Europa (2014. – 2020.) koji obuhvaća potprogram Kultura, potprogram Media i međusektorski potprogram. Naglasak je na projektima na kojima su projektne organizacije registrirane u Republici Hrvatskoj sudjelovale kao nositelj projekta ili kao partner.

Izvor su podataka sekundarni podatci objavljeni u okviru popisa i opisa odrednica projekata sufinanciranih iz predmetnog programa, na službenim internetskim stranicama Europske komisije, programa Kreativne Europe: <http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/projects/ce-projects-compendium>.

U radu je analizirano 1776 odobrenih projekata (619 financiranih iz potprograma Kultura, 1145 financiranih iz potprograma Media te 12 financiranih iz međusektorskog potprograma) koji su provedeni ili započeti u razdoblju 2014. – 2017. godine. Izdvajanjem projektnih prijedloga koji zadovoljavaju kriterij sudjelovanja partnera registriranih u Republici Hrvatskoj u provedbi projekata, formirana je baza podataka koja uključuje opise i odrednice 98 projekata (66 projekata potprograma Kultura, 31 projekt potprograma Media te 1 projekt međusektorskog potprograma).

Cilj je analize bio utvrditi raširenost multikulturne suradnje zemalja i utvrditi s kojim zemljama u najvećoj mjeri prijavitelji i projektni partneri iz Republike Hrvatske surađuju u provedbi projekata. U tu svrhu korištene su metode sinteze, generalizacije, analize, apstrakcije, induktivna, deduktivna metoda te statističke metode za potrebe obrade podataka.

Rezultati istraživanja: analiza multikulturne suradnje europskih zemalja u okviru programa Kreativna Europa (2014. – 2020.)

Program Europske unije Kreativna Europa (2014. – 2020.) program koji je primarno usmjeren poticanju projekata u kulturnom i audiovizualnom sektoru pri čemu su formirana dva potprograma – potprogram Kultura i potprogram Media te međusektorski potprogram (Ministarstvo kulture, n. d.). Tim se programom nastoji „ojačati europski kulturni i kreativni sektor te osigurati financiranje 250 000 umjetnika i kulturnih djelatnika, 2 000 kina, 800 filmova i 4 500 prijevoda knjiga tijekom njegova sedmogodišnjeg trajanja“ (Europska komisija, 2017:42). Cilj navedenog programa jest prije svega zaštita, razvoj te promicanje europske kulturne i jezične raznolikosti te promicanje europske kulturne baštine kao i jačanje konkurentnosti europskih kulturnih i kreativnih industrija primjenom digitalnih tehnologija i razvijanjem novih poslovnih modela koji će pomoći kreativcima predstaviti se široj europskoj publici, ali i na globalnoj razini (Hrvatski sabor, Odbor za europske poslove 2018). Osim podupiranja projekata sufinanciranjem aktivnosti, programom se kroz međusektorski potprogram promiču inicijative poput nagrade EU-a za kulturnu baštinu, arhitekturu, književnost i glazbu kao i Europska prijestolnica kulture.

U nastavku autori u okviru Tablice 1. analiziraju intenzitet multikulturne suradnje organizacija registriranih na području Republike Hrvatske i pojedinih europskih zemalja s drugim europskim zemljama na projektima financiranim u okviru programa Kreativna Europa (2014. – 2020.) u četverogodišnjem promatranom razdoblju od 2014. do 2017. godine.

Tablica 1. Ukupan broj odobrenih projekata u razdoblju 2014. – 2017. godine u okviru programa Kreativna Europa (2014. – 2020.) – potprogrami Kultura i Media te prikazanih ukupnosti sudjelovanja odabranih zemalja na projektima

Broj odobrenih projekata iz pojedinog potprograma (nositelji i/ili sudionici)	Potprogram Kultura	Potprogram Media
Hrvatska	66 (10,66 %)	31 (2,71%)
Italija	142 (22,94 %)	93 (8,12 %)
Mađarska	47 (7,59 %)	24 (2,10 %)
Slovenija	91 (14,70 %)	12 (1,05 %)
Rumunjska	37 (5,98 %)	24 (2,10 %)
Bosna i Hercegovina	10 (1,62 %)	9 (0,79 %)
Srbija	55 (8,89 %)	11 (0,96 %)
Ukupan broj	619	1145

Izvor: izrada autora

Od ukupnog broja odobrenih projekata u promatranom razdoblju, a s obzirom na zajedničke projekte suradnje gdje zemlje mogu biti nositelji projekata (koordinatori) ili projektni partner, Republika Hrvatska sudjeluje na 66 projekata u okviru potprograma Kultura te na 31 projektu potprograma Media kao partner ili nositelj projekta. Iz tablice je vidljivo da su

bjekti iz Italije ostvaruju najbolje rezultate budući da su sudionici ili nositelji 22,94 % svih odobrenih projekata u potprogramu Kultura te 8,12 % svih odobrenih projekata u potprogramu Media.

Republika se Hrvatska kao nositelj projekta u potprogramu Media pojavljuje u 12 projekata pri čemu su hrvatski partneri istodobno i jedini sudionici projekta, dok se u 18 (58,0 %) slučajeva javlja kao projektni partner i to u projektima s uključenih tri do 17 projektnih partnera. U okviru potprograma Kultura poslovni se subjekti iz Hrvatske javljaju u 22 slučaja kao nositelji projekta, a u 44 (66,7 %) kao projektni partneri i to u projektima s uključena dva do deset projektnih partnera. Indikativno je da se značajan broj projekata u kojima je Republika Hrvatska nositelj (17 što je 65 % projekata potprograma Kultura) odnosi na projekte književnih prijevoda gdje uvjeti odobrenja projekta ne zahtijevaju partnerstva, već samostalnu prijavu. Istodobno su to i projekti vrlo malih vrijednosti.

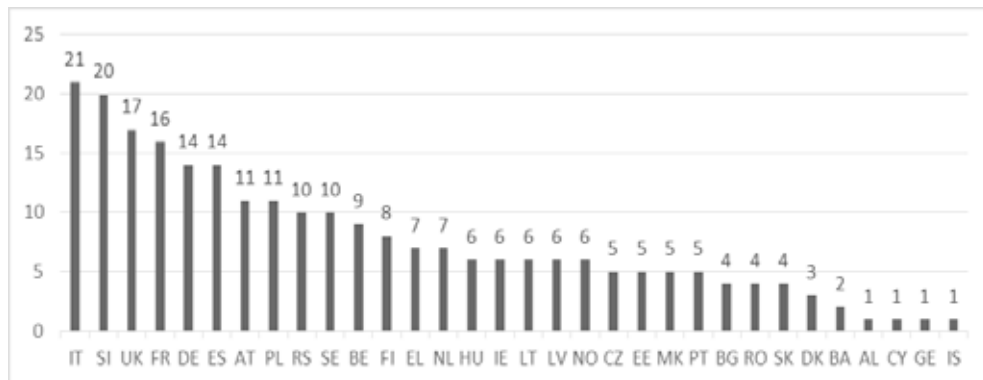
Analizom prikupljenih podataka, od 35 projekata u kojima se Republika Hrvatska pojavljuje kao nositelj, značajan broj od 77,1 % (27 projekata) odnosi se na samostalne projekte (kategorije Književni prijevodi, Festivali i Izgradnja kapaciteta) pri čemu se samo osam projekata u kojima se Republika Hrvatska pojavljuje kao nositelj odnosi na suradničke projekte. U okviru tih projekata nositelji iz Hrvatske ugovarali su partnerstva s organizacijama iz ukupno 11 zemalja od kojih u šest projekata sa susjednim zemljama (Italijom, Slovenijom, Republikom Srbijom). Ostale su zemlje s kojima su dogovorena partnerstva u slučajevima da je organizacija iz Republike Hrvatske nositelj projekta: Estonija, Danska, Rumunjska, Makedonija, Litva, Slovačka, Austrija, Njemačka. Omjer sudjelovanja Hrvatske na odobrenim projektima potprograma Kulture u odnosu na neke europske zemlje iz regije prilično je visok. Više odobrenih projekata, kako je to vidljivo u prethodnom tabličnom prikazu, imaju Italija i Slovenija koje, s obzirom na dulje članstvo u Europskoj uniji, mogu imati veće iskustvo i razvijenija partnerstva na razini Europske unije koji su važni pri prijavi i provedbi EU projekata. Također, organizacija iz Republike Hrvatske nositelj je međunarodnog projekta u kategoriji Međusektorskih potprograma koji se provodi u suradnji s Austrijom, Slovenijom i Njemačkom, a riječ je o projektu vrijednom manje od 200 000 eura.

Početna postavka glasi da su međunarodne mreže u kojima sudjeluju hrvatski partneri i prijavitelji razvijene na prihvatljivoj razini, odnosno da se najviše (više od 50 %) projektnih suradnji Republike Hrvatske ne ostvaruje u suradnji sa susjednim zemljama. Od 312 ukupno uspostavljenih projektnih suradnji (što se odnosi na broj zemalja koje su uključene u provedbu projekata) samo se 59 suradnji odnosi na partnere iz susjednih zemalja, što je 21,8 % svih suradnji, a sve ostale, 78,21 %, odnose se na udaljenije zemlje. Također, osim Italije i Slovenije značajan je broj suradnji u pojedinim potprogramima uspostavljen sa subjektima iz Velike Britanije, Njemačke, Francuske, Španjolske i Rumunjske što je prikazano grafičkim prikazom 1.

Ako se međunarodna suradnja promatra na razini broja projekata, a ne suradnji, vidljivo je da se od ukupnog broja projekata, 78,4 % uz ostale suradnje odnosi i na suradnju s partnerima iz jedne ili više susjednih zemalja, a manji broj, odnosno 21,6%, uspostavljeno je isključivo s udaljenijim, tj. nesusjednim zemljama.

Grafički prikaz 1. daje pregled projektnih suradnji subjekata iz zemalja s kojima partneri iz Hrvatske najčešće surađuju u provedbi projekata u kojima imaju ulogu nositelja ili partnera u okviru projekata odobrenih iz programa Kreativna Europa (2014. – 2020.), potprogram Kultura. U okviru tog potprograma oblici financijskih potpora odnose se na potpore razvoju platformi, suradničkih projekata, književnih prijevoda, umrežavanju i dr.

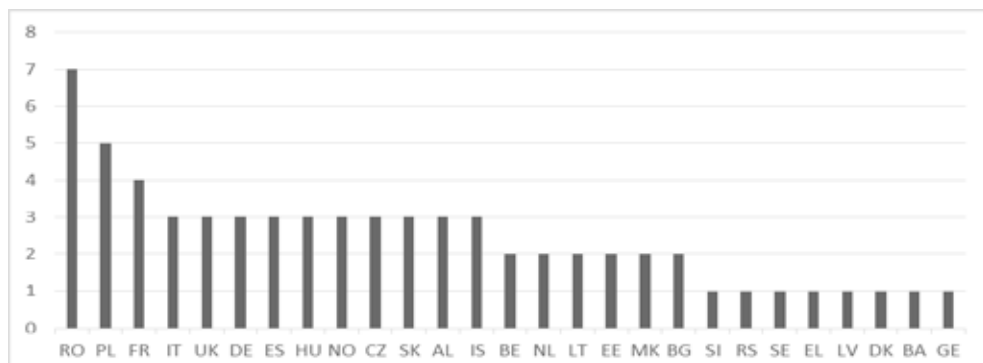
Grafikon 1. Prikaz broja projektnih suradnji uspostavljenih u okviru programa Kreativna Europa (2014. – 2020.), potprogram Kultura



Izvor: izrada autora

Iz prethodnog grafikona vidljivo je kako Republika Hrvatska u okviru potprograma Kultura na najvećem broju odobrenih projekata surađuje s Italijom (21) i Slovenijom (20). Od promatranih zemalja prikazanih tablicom 1. samo Italija ima više odobrenih projekata. Grafikon 2. daje pregled projektnih suradnji subjekata iz zemalja s kojima partneri iz Republike Hrvatske najčešće surađuju u provedbi projekata u kojima imaju ulogu nositelja ili partnera u okviru projekata odobrenih iz programa Kreativna Europa (2014. – 2020.), potprogram Media. U okviru tog potprograma oblici financijskih potpora odnose se na potpore razvoju nezavisnih producenata, potpore distribuciji, potpore festivalima i stručnom usavršavanju, potpore za pristup tržištima te potpore razvoju publike.

Grafikon 2. Zemlje s kojima Republika Hrvatska ima zajedničke projekte i broj projektnih suradnji projekata suradnje u okviru programa Kreativna Europa (2014. – 2020.), potprogram Media



Izvor: izrada autora

Promatrajući prethodni grafikon projektne suradnje Republike Hrvatske s europskim zemljama u okviru potprograma Media, vidljivo je kako organizacije iz Republike Hrvatske u provedbi projekata u najvećoj mjeri surađuju s Rumunjskom i to u provedbi sedam projekata, potom s Poljskom u provedbi pet i Francuskom četiri projekta, a sa susjednim zemljama iz regije (Mađarska, Italija i Slovenija) sudjeluju sa znatno manjim brojem zajedničkih projekata.

Sljedeća tablica daje pregled najčešćih multikulturalnih suradnji pojedinih zemalja s kojima projektni nositelji i partneri iz Republike Hrvatske imaju suradnju na odobrenim projektima u okviru potprograma Kultura (što je utvrđeno prema podacima prikazanim grafikonom 1.), a odnosi se na Italiju, Njemačku, Sloveniju i Ujedinjeno Kraljevstvo.

Tablica 2. Ukupnost broja najčešćih multikulturalnih suradnji odabranih zemalja na odobrenim projektima u okviru potprograma Kultura

	Italija	Slovenija	UK	Francuska	Njemačka
Francuska	58	23	55	-	44
Ujedinjeno Kraljevstvo	55	27	-	54	55
Španjolska	54	22	53	48	32
Njemačka	36	22	55	44	-
Slovenija	23	-	27	23	22
Hrvatska	21	20	17	17	14
Belgija	36	11	35	47	37
Austrija	17	14	24	21	24
Mađarska	13	6	12	15	15
Italija	-	23	55	58	36

Izvor: izrada autora

Tablica 2. prikazuje suradnju pet zemalja iz koje najčešće dolaze partneri hrvatskih projektnih sudionika. Iz prethodne tablice vidljivo je da sve „stare“ države članice Europske unije najčešće sudjeluju na zajedničkim projektima te većina zemalja ostvaruje najvažniji ili gotovo najvažniji broj svojih projektnih suradnji s Velikom Britanijom. Pritom je upitno na koji će se način u budućnosti suradnje zemalja članica Europske unije s Velikom Britanijom razvijati s obzirom na postupak izlaska Velike Britanije iz Europske unije (tzv. Brexit), što će ovisiti i o uvjetima sljedećeg programskog razdoblja 2021. – 2027. godine za koji će biti definirani novi uvjeti provedbe najvažnijeg dijela EU fondova i programa.

Zaključak

Iskorištavanje nacionalnih kapaciteta, razumijevanje koristi i prihvaćanje međunarodne suradnje može voditi postizanju zajedničkih kulturnih, obrazovnih, športskih, gospodarskih i drugih ciljeva, pritom ostvarujući (veće ili manje) pozitivne učinke na kvalitetu života stanovništva svih suradničkih zemalja. Dodatno kulturne razmjene i međukulturno razumijevanje mogu utjecati na regionalne procese kao i na globalne rasprave o kulturnoj politici. Dakle, koristi su međukulturnih suradnji, tj. međunarodnih proje-

kata višestruke, no i izazovi su važni. Izazov upravljanja i sudjelovanja u multikulturalnim projektima jest razumijevanje postojanja kulturnih razlika, procjena njihova mogućeg utjecaja na ishode projekta te izgradnja strukture i organizacije koja promiče kulturnu sinergiju. Pri utvrđivanju ciljeva suradnje partnera iz više zemalja, potrebno je razmotriti ciljeve projektnih aktivnosti na nacionalnoj razini, a potom otkriti koje su neophodne odrednice projektnog tima na međunarodnoj razini potrebne kako bi se ostvarili projektni ciljevi na željenoj razini obuhvata i kvalitete. To znači da treba detaljno odrediti treba li se dani cilj postići prilagodbom rješenja koja su već poznata u drugim zemljama ili poduzimanjem zajedničkih aktivnosti u cilju iznalaženja inovativnih rješenja. Kada je cilj tako definiran, postaje jasno da projekt treba partnere koji svojim angažmanom mogu doprinijeti provedbi projekta i kvaliteti projektnih rezultata.

Kod multikulturalnih projektnih suradnji jednakost partnera znači jednako pravo sudjelovanja u procesu donošenja odluka kao i priznanje da je svaka vrsta doprinosa važna. Zajednička je obveza partnera, osim otvorene i iskrene komunikacije, svakako i briga o međusobnim koristima jer bez njih partnerstvo ne može opstati. Svakako je program Europske unije, Kreativna Europa jedan od modela kojima se potiče međunarodna kulturna suradnja te prihvaćanje razlika i pronalaženja sličnosti i zajedničkih koristi za sve zemlje sudionice. Upravo su stoga i brojna i raširena partnerstva među zemljama iznimno važna za gospodarski i kulturni razvoj svih zemalja Europske unije. U okviru ovog rada upravo je analizirana pozicija Republike Hrvatske s obzirom na razvijenost partnerstva njezinih subjekata (udruga, tvrtki, institucija i pojedinaca) koji su sudionici projekata sufinanciranih iz sredstava programa Kreativna Europa. Pritom je utvrđeno da je, s obzirom na broj partnerstva, sudjelovanje Republike Hrvatske na zadovoljavajućoj razini budući da subjekti iz Republike Hrvatske surađuju s većim brojem europskih zemalja (gdje je zasnovano ukupno 312 partnerskih suradnji sa sudionicima iz 32 zemlje). Međutim, nezadovoljavajućim se može ocijeniti broj projekata u kojima su subjekti iz Republike Hrvatske nositelji budući da je utvrđeno samo osam projekata u kojima je partner iz Republike Hrvatske nositelj, a riječ je o projektima male vrijednosti. U tim su projektima ukupno zasnovana 22 partnerstva sa subjektima iz ukupno 11 različitih zemalja od kojih su tri susjedne. Upravo u tom dijelu potrebni su značajniji pomoci u smislu povećanja broja projektnih prijava u kojima je nositelj subjekt iz Republike Hrvatske, u kojima je riječ o projektima velike vrijednosti te u kojima sudjeluje veći broj partnera iz različitih zemalja, posebice nesusjednih zemalja.

Ograničenja istraživanja: Uočena su određena metodološka ograničenja koja mogu utjecati na mogućnost provjere rezultata dobivenih u okviru ovog istraživanja. Naime, podatci objavljeni na službenoj internetskoj stranici Europske komisije redovito se ažuriraju te je moguće da su, u odnosu na stanje s danom kojim su podatci preuzeti za potrebe ovog istraživanja, unesene naknadne promjene. Navedeno u kratkom roku neće utjecati na zaključke donesene na osnovi preuzetih podataka u okviru ovog istraživanja, već su moguće razlike u rezultatima budućih analiza koje mogu nastati unosom novih podataka. Također, u okviru ovog istraživanja nisu provedene analize strukture i sadržaja projekata, već su podatci anali-

zirani sa stajališta raširenosti multikulturnih suradnji, broja uključenih partnera, geografske pripadnosti i vrijednosti projekta.

Preporuke za buduća istraživanja: S obzirom na navedeno te obuhvat ove teme, potrebno je provesti dubinsko istraživanje stanja razvijenosti multikulturnih suradnji na razini Europske unije. Također, budućim bi istraživanjima trebalo odrediti preduvjete za nastanak uspješnih multikulturnih suradnji partnera različitih zemalja na projektima financiranih sredstvima Europske unije kao i utjecaja međukulturalnih razlika projektnih partnera na ostvarenje projektnih ciljeva.

Literatura

1. Alderfer, Clayton P.; Smith, Ken K., „Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations“, *Administrative Science Quarterly*, br. 27, 1 (1982), str. 35-65.
2. Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Sikavica, Pere; Pološki Vokić, Nada, *Suvremeni menadžment, vještine sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Bestvina, Bukvić, Ivana; Šain, Marija; Haršanji, Maja, „Project financing of cultural and creative industries i Croatia- Analysis of the Creative Europe Programme (2014-2020) results“, *Interdisciplinary Management Research XIV*, 2018, str. 763-781.
4. Black, J. S.; Stephens, G. K., „The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments“, *Journal of Management*, br. 4, 15(1989), str. 529-544.
5. Buble, Marin, *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
6. Certo, Samuel, C.; Certo, Travis, S., *Moderni menadžment*, MATE, Zagreb, 2009.
7. Chevrier, S., Cross-cultural management in multinational project groups, *Journal of World Business*, 38(2003), str. 141-149.
8. Denison, Daniel. R., & Mishra, A. K., „Toward a theory of organizational culture and effectiveness“. *Organizational Science*, 6, 204-223, 1995.
9. Europska komisija, 2017, Creative Europe and Former Programmes Projects Overview, <http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/projects/ce-projects-compendium/>, (1.8.2017.)
10. Europska unija, 2017, „Što je i što čini“, http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publikacije/Europska%20unija%20-%20sto%20je%20i%20sto%20cini.pdf, (1.8.2017.)
11. Gorlenko, Lada; Krause, Sven, „Managing international usability projects: cooperative strategy“, *Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI 2006*, Montréal, Québec, Canada, 2006, str. 159-164.
12. Gregersen, Hal B.; Black, J. Stewart, „A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments“, *Group and Organization Studies*, br. 4, 15(1990), str. 461-485.
13. Hrvatski sabor, Odbor za europske poslove (2018), Stajalište Republike Hrvatske o Prijedlogu uredbe Europskog parlamenta i Vijeća o uspostavi programa Kreativna Europa (2021 – 2027) i stavljanju izvan snage uredbe (EU) br. 1295/2013 COM (2018) 366, <http://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/eu/stajaliste/2018-12/DEU%2018%20042.pdf> (25.9.2018.)
14. Huggins, Robert, „Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking“, *Regional Studies*, br. 1, 37(2003), str. 89-96.

15. Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, n.d., „Program Europske unije- Kreativna Europa“, <https://www.min-kulture.hr/ced/> (6.8.2017.)
16. Ochieng, Edward, „Framework for Managing Multicultural Project Teams“, *Engineering, Construction and Architectural Management*, br. 6, 16(2009), str. 527-543.
17. Osuch, Justyna; Pawlak, Przemysław; Sowińska-Milewska, Daria, 2009, „Transnational cooperation projects- A Guide for project promoters“, https://www.esf.se/Documents/V%C3%A5ra%20program/Socialfonden/Guide%20transnational_cooperation_projects1.pdf (5.8.2017.)
18. Sohmen, Victor, 2001, „Creative Cross-Cultural Project Communication“, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=0EC99DA902136826B788D0B155BEF679?doi=10.1.1.123.3606&rep=rep1&type=pdf>, (5.8.2017.)
19. PJR Consulting, 2014, „Ključni koraci prijave projekta na strukturne fondove“, <http://pjr.hr/kljucni-koraci-prijave-projekta-na-strukturne-fondove/>, (12.8.2017.)
20. Sikavica, Pere; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nada; *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
21. Triandis, Harry C., *Culture and social behavior*, New York: McGraw-Hill, 1994.
22. Van der Zee, KI; Van Oudenhoven, JP, „The multicultural personality questionnaire: A multi-dimensional instrument of multicultural effectiveness“, *European Journal of Personality*, br. 4, 14(2000), str. 291–309.
23. Vonsild, Susan, „Management of multicultural projects: How does culture influence project management?“ International Project Management Association 1996 World Congress: Challenge of the 21st Century – Balancing Team & Task, 1996.
24. Žugaj, Miroslav; Bojanić-Glavica, Benedikt; Brčić, Ružica, 2004, Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik* br. 1 i 2 (17), str. 17-30,.
25. „Yes, you can“ projektni konzorcij, n.d., „*The practical guide on Funding for Culture 2014-2020*“, http://www.bagso.de/fileadmin/Aktuell/Projekte/YesYouCan_-_Guidebook_on_Funding_for_Culture.pdf (7.8.2017.)

THE IMPORTANCE OF MULTICULTURAL CO-OPERATION IN FINANCING AND PROJECT IMPLEMENTATION - ANALYSIS OF THE CREATIVE EUROPE PROGRAM (2014-2020)

Abstract

The European Union, Creative Europe (2014-2020) program has the primary objective of stimulating the development of a cultural and creative sector, ie. content that will enable creativity and innovation and its economic viability through project financing. Here, the development of international partnerships increases the quality of the project, its potential for positive assessment and ultimately funding. The development of multicultural cooperation contributes to the success of the proposed projects financing as the European Union programs and funds favor projects that promote the fulfillment of the European Union objectives and respond to the common needs at the level of European countries. With multicultural cooperation, within these projects, partners from different countries face the cultural diversity they need to be managed in order to maximize the effectiveness of project implementation.

The aim of this paper is to present the advantages of multicultural cooperation, model of cultural diversity management and to explore the development of multicultural project co-operation of entities (organizations, companies, and institutions) of the Republic of Croatia in projects co-financed by the funds of the Creative Europe program. This paper presents the results of the research of multicultural cooperation of partners at European level in the implementation of projects funded by the funds of the Creative Europe program in the period from 2014 to 2017 with emphasis on projects in which Croatian participants are (coordinators or partners). The analysis showed that, despite the significant number of project cooperations realized by entities from the Republic of Croatia, which suggests that there is developed international network, there is a very small number of projects with the coordinator coming from Croatia with a greater number of international project cooperations.

Key words: multicultural cooperation, Creative Europe Programme (2014-2020), management of multicultural teams, project financing.