

ORGANIZACIJE I NACIONALNA KULTURA*

Organizations and National Culture

ABSTRACT *The paper deals with the most important contributions in studying cultural influences on organizations. The interest of social scientists in this topic began in the 1960s, based on the belief that it was necessary to overcome the dominant parochialism of US researchers in organizational theory and practice. Increasing internationalization of business activities, especially in the 1970s, imposed the need for large-scale studies and for finding practical solutions to the completely new problems encountered by multicultural organizations whose number was constantly rising. In spite of numerous and serious difficulties in every cross-cultural organizational study, several decades of development in this field have produced important theoretical and empirical contributions, enabling further advances in this scientific and practical discipline.*

KEY WORDS *organizations, national culture, cross-cultural organizational behavior*

APSTRAKT *U radu se analiziraju najvažniji doprinosi u proučavanju kulturnih uticaja na organizacije. Početak interesovanja naučnika iz oblasti društvenih nauka za ovu temu vezuje se za 60-te godine XX veka kada prevladava svest o nužnosti prevazilaženja izražene parohijalnosti američkih (SAD) istraživača organizacione teorije i prakse. Sve veća internacionalizacija poslovnih aktivnosti, naročito ubrzana sedamdesetih godina XX veka, nametala je potrebu obimnijih istraživanja i pronalaženja praktičnih rešenja potpuno novih problema koji su se pojavili u sve brojnijim multikulturnim organizacijama. Uprkos brojnim i ozbiljnim teškoćama sa kojima se suočava svako kros-kulturno istraživanje organizacija, višedecenijski razvoj u ovoj oblasti doneo je značajne teorijske i empirijske doprinose i omogućio dalji napredak ove naučne i praktične discipline.*

KLJUČNE REČI *organizacije, nacionalna kultura, kros-kulturno organizaciono ponašanje*

* Tekst je nastao kao rezultat rada na projektu „Društveni akteri i društvene promene u Srbiji 1990-2010”, br. 149005, koji finansira Ministarstvo nauke Republike Srbije.

Uvod

Malo je definitivnih i konačnih iskaza koji se mogu bez rezerve prihvatiti u savremenoj teoriji organizacije. Ipak, jedno od takvih »opšteprihvaćenih« mesta je nesumnjivo slaganje da su u velikoj meri dosadašnju celokupnu oblast »otkrili« i razvili autori iz Sjedinjenih Američkih Država. Navedena činjenica neminovno je dovela do etnocentričnosti ideja i koncepata kako u teoriji i istraživanjima, tako i u konsultantskoj praksi. Po antropolozima, etnocentizam je »sadržan u stavu koji načine ponašanja, verovanja, shvatanja sveta i znanja drugih procenjuje sa pozicija vrednosti sopstvene kulturne tradicije« (Fabijeti i dr., 2002: 20-21). Pojedini autori (Glaser, 1971) to argumentuju primećujući razlike među pojedinim oblastima izučavanja u okviru društvenih nauka, ističući da su kros-nacionalna istraživanja bila ređa u teoriji organizacije nego u ostalim disciplinama.

Naravno, ovde se ne zastupa stav da se radi isključivo (pa čak ni prevashodno) o svesnom nametanju rešenja koja su se pokazala upotrebljivim u sopstvenoj (američkoj) kulturi. Naime, sledeći stav Geerta Hofstedeja da su i »naučnici iz oblasti menadžmenta i organizacije ljudi« (dakle, pripadnici određenih kultura) (Hofstede, 1994), očekivano je da njihove nesvesne pretpostavke, uverenja i vrednosti neminovno utiču na formulisanje teorijskih pojmova i izbor praktičnih rešenja za probleme organizacija uopšte. Uticaj kulture na organizaciono ponašanje funkcioniše na dubokom, podsvesnom nivou. Kao posledicu toga imamo neistražene obrasce mišljenja koji izgledaju tako »prirodni« da ih većina teoretičara socijalnog ponašanja uopšte ne uzima u razmatranje. Shodno tome, mnogi aspekti organizacionih teorija »proizvedenih« u jednoj kulturi mogu biti neodgovarajući u drugim kulturama (Triandis, 1983: 139).

Prema drugim autorima (Boyacigiller, Adler, 1991: 263), reč je prvenstveno o svojevrsnom parohijalizmu (pre nego etnocentризmu) američke nauke o organizacijama. Naime, ističe se da glavni problem nije u tome da američki autori smatraju svoje teorije superiornijim od drugih, već je reč o tome što su oni razvili svoje teorije bez dovoljno svesti o neameričkim kontekstima, modelima, istraživanjima i vrednostima.

Crozier (1964) je svojevremeno primetio da su istraživači često previdali kulturne razlike, za razliku od praktičara (menadžera): »Intuitivno... ljudi su oduvek pretpostavljali da se birokratske strukture i obrasci delovanja razlikuju u različitim zemljama... Ljudi od prakse to znaju i nikada ne propuštaju da uzmu u obzir, ali savremeni naučnici iz oblasti društvenih nauka... nisu bili zainteresovani za takva poređenja« (Crozier, 1964: 210, prema Adler et al., 1986: 297).

Kao potvrda navedene ocene često se navode reči Takeo Fujisawe, jednog od osnivača Honda Motor Company, kako su »praksa japanskog i američkog

menadžmenta u 95 procenata iste, i kako se razlikuju u svim važnim pitanjima«. Shodno tome, iako se čini da menadžeri i zaposleni u različitim oblastima sveta obavljaju identične poslove na istovetan način, pažljivije proučavanje često pokazuje male ali značajne razlike u stavovima i ponašanju između njih. Uočavanje ovih razlika omogućava nam da bolje predvidimo buduće ponašanje u različitim kulturama, imajući na umu kako sazajne (naučne), tako i praktične (menadžment) ciljeve.

Počeci interesovanja za komparativna proučavanja organizacija

Interes za proučavanje uticaja kulture na organizacije postepeno se razvijao u Severnoj Americi i Zapadnoj Evropi nakon Drugog svetskog rata kao rezultat dva trenda razvoja: internacionalizacije poslovanja, na jednoj, i internacionalizacije društvenih nauka, na drugoj strani. Kao ilustracija prvog trenda može se navesti podatak da je od 1948. do 1972. godine ukupan izvoz porastao sa 51 na 415 milijardi dolara (Adler, 2001), dok je poslednjih decenija taj rast višestruko ubrzan. U pogledu internacionalizacije društvenih nauka misli se prvenstveno na sociologiju, psihologiju i političke nauke, koje su (podsticanjem međunarodnih istraživačkih programa) znatno doprinele boljem razumevanju proučavanja uticaja kulture na organizacije. Ipak, najveći deo ovih početnih istraživanja svodio se na »proveru« američkih (ili zapadnih) teorija u drugim kulturama, teorija koje su u svojoj osnovi (svesno ili nesvesno) imale pretpostavku univerzalnosti.

Šezdesetih godina XX veka pojavljuju se prve sumnje u univerzalnu primenljivost svih pojmova i tehnika tako zamišljene i zasnovane discipline i kod američkih autora. Već u samim naslovima naučnih i stručnih radova jasno se uočava isticanje značaja kulturnih varijabli (Richman, 1965) ili se problematizuje pitanje primenljivosti američkog znanja o menadžmentu (*know-how*) u drugačijim kulturnim ambijentima (Negandhi, Estafen, 1965). Prvi naučni i stručni radovi su u naslovu sadržavali izraze kao što su komparativni menadžment ili komparativni pristup (Schollhammer, 1969; Boddewyn, 1965). Doduše, uverljivo svedočanstvo o tek početnim i nesigurnim počecima izučavanja navedene oblasti predstavlja i činjenica da Schollhammer pomenuti rad naslovljava »'Džungla' teorija o komparativnom menadžmentu« (*The Comparative Management Theory 'Jungle'*).

Navedena ocena ne čini se preteranom ako imamo na umu da se radilo o fazi uvođenja i elaboracije novog koncepta u nauku. Naime, ako prihvatimo stav Reichersa i Schneidera [Schneider (ed.), 1990]] da svaki teorijski koncept u društvenim naukama ima tri najvažnije faze razvoja (faza uvođenja i elaboracije, faza kritičke analize i ocene i faza konsolidacije i prilagođavanja koncepta), početni nesigurni i često pogrešni koraci u proučavanju uticaja kulture na organizaciju i

menadžment logična su posledica postepenog uvođenja i razrade novih ideja i pristupa.

Počeci komparativnog izučavanja menadžmenta i organizacija vezuju se za različite autore. Ipak, najčešće se u tom kontekstu pominje rad Harbisona i Myersa iz 1959. godine *Management in the Industrial World* (Harbison, Myers, 1959). U središtu njihovog interesovanja bile su razlike u shvatanjima o vodstvu (od autoritativnih ka participativnim) u zemljama na različitim nivoima industrijalizacije. Navedenu studiju Roberts označava kao »formalni početak istraživanja iz oblasti komparativnog menadžmenta« (Roberts, 1973: 137). Takođe se ukazuje i na inovativno i uticajno kros-nacionalno istraživanje McClellanda o motivaciji iz 1961. godine (McClelland, 1961). Drugi autori, pak, ističu kako je pomenuti rad McClellanda »dotakao problem«, ali kao prvi suštinski korak u ovoj oblasti ocenjuju studiju *Managerial Thinking: An International Study* (Haire et al., 1966). Doduše, ova ocena se vezuje za kros-nacionalna istraživanja menadžera (a ne organizacija u celini), ali se početni doprinosi u ovoj oblasti upravo i bave problemima menadžmenta i menadžera.

Navedena studija zasniva se na anketiranju 3641 menadžera iz četrnaest zemalja sveta i predstavlja nezaobilaznu osnovu za dalja istraživanja u ovoj oblasti. Autori su, na osnovu rezultata istraživanja, izdvojili četiri klastera zemalja: nordijsko-evropski (Norveška, Danska, Nemačka i Švedska), latino-evropski (Francuska, Španija, Italija i Belgija), anglo-američki (SAD i Engleska) i klaster zemalja u razvoju (Argentina, Čile i Indija). Japan je predstavljao izuzetak koji nije pripadao nijednom od navedenih klastera. Upravo je navedena tipologija (izdvajanje kulturnih klastera) jedan od najvrednijih doprinosa ove studije i preteča kasnijih kros-kulturnih istraživanja.

Pojedini autori (Hofstede, 1983) početak interesovanja kulturnih uticaja na organizacije i menadžment vezuju za sedamdesete godine dvadesetog veka. Prema Hofstedeu, preovlađujuće uverenje 1950-ih i 1960-ih bilo je (bar u Evropi i u SAD) da su principi menadžmenta univerzalno primenljivi. Drugim rečima, smatralo se da postoje jasna načela menadžmenta koja su važila nezavisno od nacionalnih posebnosti. Na primer, Harbison i Myers ističu u pomenutoj knjizi, nakon proučavanja praksi menadžmenta u 23 zemlje, da »stvaranje organizacija ima svoju logiku... koja počiva na razvoju menadžmenta... i... da postoji generalna logika razvoja menadžmenta koja ima svoju primenljivost kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju savremenog sveta« (Harbison, Myers, 1969: 117, prema Negandhi, Estafen, 1965: 309).

Ovakvo univerzalno važenje jasnih menadžerskih načela i principa vodilo bi sve većoj sličnosti društava (naravno, i njihovih kultura). Ovaj način mišljenja bio je poznat pod imenom »hipoteza konvergencije«. Ipak, 1970-ih uverenje o neizbežnoj konvergenciji menadžment praksi, smatra Hofstede, počelo je da jenjava i svest o

važnosti uticaja nacionalnih kultura na organizacije postaje sve snažnija (Hofstede, 1983: 75). Ipak, imajuću u vidu prethodno analizirane studije, čini se opravdanijim vezati početke proučavanja uticaja kulture na organizacije za period šezdesetih godina dvadesetog veka, dok u sedamdesetim možemo primetiti već preovlađujuću svest o tome da ozbiljne analize u ovoj oblasti sebi ne mogu »dopustiti« da ne uvažavaju važnost kulturnog faktora. Slično ističu i drugi autori (Aguinis, Henle, 2003), povezujući 1960-te sa pojavom istraživanja iz oblasti kros-kulturnog organizacionog ponašanja, prvenstveno upućujući na već pomenuto prvo veliko kros-nacionalno istraživanje menadžera (Haire et al., 1966), kao i na prvi »talas« iz niza višegodišnjih Hofstedeovih istraživanja vrednosti u IBM-u iz 1968, koja će rezultirati svakako najuticajnijom studijom iz celokupne oblasti (Hofstede, 1980; 2001).

Na kraju ovog dela ostaje da se razmotre i terminološke nejasnoće pri određivanju ove oblasti proučavanja. Naslovi radova najbolje svedoče o svojevrsnoj jezičkoj »zbrci« u ovom pogledu. Najčešće se, na početku, u naslovima radova pominju izrazi »komparativni« i »kros-nacionalni« menadžment. Govori se i o »kros-kulturnom proučavanju organizacija kao sistematskoj analizi ponašanja i iskustava članova organizacija iz različitih kultura« (Bhagat, McQuaid, 1982: 653). Vremenom se sve više usvaja pojam »kros-kulturni« menadžment i organizaciono ponašanje, ali se često upotrebljava i prefiks »međunarodni/međunarodno«. Zanimljivo je da i najuticajniji autori iz ove oblasti (poput Nancy Adler) ne prave jasnu razliku između područja menadžmenta i organizacije (konkretnije organizacionog ponašanja):

»Kros-kulturni menadžment je studija *ponašanja* (kurziv D. M.) ljudi u organizacijama u različitim kulturama i nacijama sveta. Ova disciplina se usmerava na opisivanje organizacionog ponašanja unutar zemalja i kultura, na poređenje organizacionog ponašanja između zemalja i kultura, i, možda i najvažnije, na interakciju ljudi iz različitih zemalja koji rade u istoj organizaciji ili unutar istog radnog okruženja« (Adler, 1983b: 226).

Slično autorka piše i na drugom mestu, navodeći i konkretne teme izučavanja ove discipline (a pri tom međusobno poistovećujući »komparativni« i »kros-kulturni« menadžment): »Oblast komparativnog i kros-kulturnog menadžmenta proučava pet centralnih pitanja. Prvo, da li se organizaciono ponašanje razlikuje u zavisnosti od kulture? Drugo, koliki deo uočene razlike može da se pripíše kulturnim determinantama? Treće, da li se razlike u organizacionom ponašanju širom sveta povećavaju, smanjuju ili, pak, ostaju iste? Četvrto, kako se može na najbolji način upravljati organizacijama u kulturama koje se razlikuju od sopstvene? Peto, na koji način organizacije mogu da upravljaju kulturnom raznolikošću, uključujući i upotrebu pomenute raznolikosti kao resursa organizacije?« (Adler et al., 1986: 297).

Drugi autori (Nath, 1988: 1) ističu da komparativni menadžment, u najširem smislu, prvenstveno proučava sličnosti i razlike između poslovnih i menadžment sistema iz različitih konteksta. Ipak, u navedenom tekstu autor prihvata užu, ali, kako i sam ističe, često upotrebljavanu definiciju komparativnog menadžmenta kao proučavanja organizacija iz različitih zemalja i kultura. Drugim rečima, komparativni i kros-kulturni menadžment su sinonimi (kao i kod Adler). Takođe bi trebalo istaći poistovećivanje zemalja i kultura, inače često kritikovano i ocenjivano kao neopravdano pojednostavljivanje, koje zanemaruje pitanje unutrašnje kulturne heterogenosti nacionalnih država (više reči o tome će biti kasnije u tekstu).

S obzirom na navedenu terminološku konfuziju, čini se da bi bilo najbolje dovesti u vezu nacionalnu kulturu (tj. kulturni činilac) i pojedine funkcije menadžmenta. Izraz kros-kulturni menadžment bi bio širi po obimu (obuhvatajući uticaj nacionalne kulture na sve faze procesa menadžmenta – planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu), i sadržao bi užu pojam kros-kulturnog organizacionog ponašanja (usmeren na analizu kulturnih uticaja na samo dve centralne funkcije procesa menadžmenta – organizovanje i vođenje).

Vremenom su objavljivani obimni i iscrpni pregledi literature iz ove oblasti koji su na sistematski način ukazivali na razvoj trendova u teoriji i istraživanjima. Zanimljive su metafore kojima su autori navedenih prikaza stanja razvoja discipline naslovljavali svoje radove: od pomenute »džungle teorija o komparativnom menadžmentu« (Schollhammer, 1969), preko »posmatranja slona« (gde ono što se može videti zavisi od posmatračevog položaja) (Roberts, 1970) i »noja« (koji zabija glavu u pesak uprkos sve prisutnijem trendu internacionalizacije korporativnih aktivnosti) (Adler, 1983b), pa sve do »parohijalnog dinosaurus« (tj. pomenutih teorija o organizacijama američkih autora) (Boyacigiller, Adler, 1991).

Navedeni naslovi najslikovitije svedoče o kritičkom tonu i oceni stanja u ovoj oblasti. Pogotovo je kritički intoniran jedan od prvih i najuticajnijih prikaza stanja u relativno novoj disciplini (Roberts, 1970). Ocenjujući stanje kao konfuzno i problematično, Roberts navodi Bassov komentar o američkoj nauci o organizacijama u kome on ističe da u ovoj oblasti postoje dve grupe istraživača: prva, zainteresovana za ljude ali bez organizacija i druga, koju interesuju organizacije, ali ovaj put bez ljudi. Nakon analize 526 radova koji su pripadali oblasti kros-kulturnih bihevioralnih studija relevantnih za organizacije (objavljenih između 1962. i 1969. godine), autorka je izvela prilično negativan zaključak: većina studija se zasnivala na empirijskim analizama koje su vrlo slabo osmišljene, oslanjale su se na nedovoljno razrađene teorijski okvire, podaci su često bili »slabi« a zaključci teško razumljivi. Organizacije se se retko sagledavale kao deo okruženja, iako se upravo međuodnosi organizacija i okruženja predstavljali najvažniji praktični razlog za sprovođenje kros-kulturnog istraživanja (Roberts, 1970: 347).

U sličnom tonu ista autorka piše i nešto kasnije (Roberts, 1973). Ona ističe kako je bila i još uvek je pesimista u pogledu mogućnosti za značajnije teorijske ili praktične napretke u oblasti kros-nacionalnih istraživanja organizacija. Njeno mišljenje je da svi izgledi jasno govore protiv mogućnosti da se pojave dobro zasnovani, multidisciplinarni, multinacionalni istraživački naponi koji bi bili u stanju da prevaziđu brojne konceptualne, metodološke i vrednosne teškoće koje karakterišu ovu oblast. Međutim, oni koji se bore protiv navedenih izgleda, smatra autorka, »zaslužuju svaku pohvalu«.

Kultura kao objašnjavajući činilac u komparativnom proučavanju organizacija

Poznati autori iz oblasti organizacije, Lammers i Hickson (1979), u zaključku knjige čiji su bili urednici, na vrlo slikovit način opisuju suštinu proučavanja međudnosa kulture i organizacija. Pitanje da li su organizacije uslovljene kulturom (*culture-bound*) smatraju čisto retoričkim. Po njima, svako ko ima imalo znanja o organizacijama izvan sopstvene zemlje odgovoriće na ovo pitanje pozitivno. Čak i pitanje u kom pogledu i do kog stepena su organizacije kulturno ograničene nije do kraja precizno. Ključno pitanje, u ovom pogledu, smatraju ovi autori, jeste sledeće: »Kakva je relativna jačina kulturnih uticaja naspram drugih na karakteristike organizacija?« (Lammers, Hickson, 1979: 402).

Kulturni obrasci u nekom socijalnom okruženju mogu uticati na organizacije uglavnom na tri načina. Prvo, politički ili pravni akteri mogu (i stvarno to čine) propisati ili zabraniti određene procedure i mere. Na taj način je organizacioni život oblikovan na jedan ili drugi način kulturnim normama ili ulogama utemeljenim u zakonskim propisima, vladinim uredbama i slično. Dodatno, vrednosti imaju uticaja zbog toga što se pomenuti akteri od kojih organizacije zavise zalažu za te i takve vrednosti. Preovlađujuće vrednosti određuju standarde prema kojima snabdevači, kupci i drugi ocenjuju uspeh organizacije. Shodno tome, svaka organizacija mora voditi računa o tome u kojoj su meri njene norme ili uloge u skladu sa vrednostima njenih »značajnih javnih aktera«.

Drugo, pri stvaranju neke organizacije njeni osnivači »ugrađuju« svoje pretpostavke i izbore o tome šta bi ta organizacija trebalo da bude. Zbog toga, kultura može imati uticaj na strukturu organizacije u meri u kojoj oni koji oblikuju organizacioni »život« imaju već prethodnu zamisao organizacije. Dalje, sve organizacije su u nekom pogledu podložne reorganizaciji. Osnovna činjenica života organizacije je dobro iskazana u stavu Parsonsa i Etzionija da one predstavljaju »socijalne jedinice smišljeno konstruisane i *rekonstruisane* radi postizanja

specifičnih ciljeva«. Takva rekonstrukcija organizacionih obrazaca nesumnjivo ima kulturni »pečat«.

Treće, organizacije odslikavaju spoljnu kulturu (kulture) kao rezultat načina na koji se članovi organizacija ponašaju različito (ili čak suprotno) od zvanično propisanog obrasca. Kako vladajuća elita, tako i ostali članovi organizacije obavljaju svoje uloge i ponašaju se u odnosu na »druge« na način koji proizlazi iz vrednosti, normi i uloga »uvezenih« van organizacije. Ono što sociolozi nazivaju »neformalnom organizacijom« u velikoj meri predstavlja uobičajene načine delovanja i međudnosa naučene pre dolaska u organizaciju (kod kuće, u zajednici, školama, vršnjačkim grupama itd). Ti uvreženi postupci mogu se uočiti u delu života organizacije koji nije formalno uređen (propisan). Ali, »neformalna organizacija« često sadrži i oblike »kontra-organizacije«, koji mogu nositi pečat socijetalne potkulture ili potkultura (npr. taktike radničkog otpora neposrednom nadzoru mogu biti deo njihove »klasne kulture«).

Ukratko, kultura ili potkulture u jednom društvu mogu imati potencijalni uticaj na organizacione oblike i procese: 1. zbog toga što akteri iz okruženja postavljaju kulturna ograničenja za organizaciju; 2. zbog toga što vladajuće elite u organizaciji dizajniraju i redizajniraju život organizacije na osnovu kulturno datih modela organizovanja i 3. zato što se i sami članovi nezvanično organizuju i »kontra-organizuju« na načine koji su izvedeni iz njihovih potkultura (Lammers, Hickson, 1979: 403).

Naravno, ovaj rad nema nameru da sva komparativna (kros-nacionalna ili kros-kulturna) izučavanja menadžmenta i organizacija »proglasi« kulturalnim (tj. da u kulturnim činiocima kao nezavisnoj varijabli traži objašnjenje za potencijalne razlike među organizacijama iz različitih zemalja). Objašnjenja razlika (i sličnosti) u komparativnom menadžmentu i organizaciji su različita, kulturalna su samo jedna od njih. Naime, često se govori o četiri tipa objašnjenja pomenutih razlika i sličnosti: kulturalna (najbrojnija), ekonomska, psihološka i sociološka (Ajiferuke, Boddewyn, 1970: 153).

Pojedini autori (Earley, Singh, 1995: 337-338) na prilično ubedljiv način pokazuju opravdanost proučavanja kulturnih uticaja u internacionalnim studijama organizacija. Naime, oni ne zagovaraju pristup po kome bi se sva ovakva izučavanja (u internacionalnom okruženju) usmerila isključivo na kulturne vrednosti, već predlažu razumevanje zasnovano na različitim shvatanjima nacija i kultura, uključujući ekonomske, pravne, kulturne i političke sisteme. Ključ za sprovođenje uspešnog internacionalnog i interkulturalnog istraživanja menadžmenta jeste u razumevanju konteksta u kojem preduzeća i pojedinci funkcionišu i deluju. Međutim, u osnovi pravnog sistema jednog društva (na primer) jeste njegova kultura. Dakle, istraživač ne bi trebalo niti da se u potpunosti osloni samo na jedan, niti da u potpunosti ignoriše bilo koji drugi aspekt neke zemlje.

Prema pojedinim autorima (Evan, 1975), oblast teorije organizacije dugo vremena nije uspevala da se »uhvati u koštac« s kulturnom komponentom okruženja u kojima su organizacije »ukorenjene« (*embedded*). To nije iznenađenje pošto su od samog početka postojale snažne kako pojmovne, tako i metodološke prepreke koje su morale biti prevaziđene. Naime, pojam kulture, uprkos svojoj višeznačnosti, često upotrebljavaju kako laici tako i naučnici iz oblasti društvenih nauka u pokušaju da objasne ponašanje ljudi. Da su takva objašnjenja često bila zasnovana prosto na utiscima i stereotipima činjenica je koja nije sprečavala ni jedne ni druge da se koriste ovim pojmom. Dva primera na najbolji način ilustruju ovu tvrdnju.

Jedan američki menadžer, intervjuisan u studiji Harbisona i Myersa u neimenovanoj stranoj zemlji, rekao je: »Mi prosto ne možemo da pronađemo način da navedemo lokalne ljude da preuzmu bilo kakvu odgovornost. Oni ne žele da donose odluke sve dok im ne kažete koje odluke da donesu. Ne vole da dobiju prekor ako bilo šta krene pogrešno. Uvek žele da budu u situaciji da prebace krivicu na nekog drugog ako situacija postane složena. Mislim da postoji neka kulturna osobina u ovim ljudima koja ih navodi da izbegavaju odgovornost. Uvek će nam biti potrebni Amerikanci ovde na ključnim pozicijama, pošto ovdašnji ljudi prosto nemaju 'ono nešto' (*what it takes*) da bi bili dobri menadžeri« (Harbison, Meyers, 1959: 388) (prema Evan, 1975: 91-92).

U studiji Croziera o dve francuske organizacije, on ističe da Francuzi imaju strah od zavisnosti i izbegavaju odnose licem u lice: »Odnosi zavisnosti 'licem u lice' teško se podnose u francuskom kulturnom okruženju, pošto Francuzi imaju veoma ambivalentno shvatanje pojma vlasti. Dok, s jedne strane, ne mogu da podnesu svemoćnu vlast, sa druge strane osećaju da je ona neophodna za uspeh bilo koje zajedničke aktivnosti« (Crozier, 1970: 57, prema Evan, 1975: 92).

Imajući u vidu pomenute teškoće i »popularne predstave« važnosti kulturnih činilaca, potrebno je vrlo oprezno pristupiti analizi ovog problema. U tome od velike koristi može biti Childovo razlikovanje snage uticaja kulture na pojedine organizacione procese. Naime, prema njegovom shvatanju, kulturni uticaji biće najjači na procese u organizaciji koji se tiču autoriteta, stila (vođstva), ponašanja, participacije i stavova, a slabiji na formalnu strukturu i strategiju organizacije (Child, 1981: 347-348).

Sličnu argumentaciju iznose i drugi autori (videti Smircich, 1983). Naime, u ovoj oblasti »prepoznaju« se dve celine: prva, fokusirana na makro-nivo i koja proučava odnos između kulture i organizacione strukture, i druga, usmerena na mikro-nivo i koja se bavi sličnostima i razlikama u stavovima menadžera (*ali i svih članova organizacije* – primedba D. M.) iz različitih kultura.

Određenje pojma kulture i njegov značaj za proučavanje organizacija

Nisu retka mišljenja naučnika koja pojam kulture smatraju »kamenom-temeljcem društvenih nauka u celini« (Chase, 1948: 59, prema Kroeber, Kluckhohn 1983: 3). Prema Malinowskom, kultura »predstavlja centralni problem celokupne društvene nauke« (Malinowski, 1939: 588). Čuveni autor Kroeber čak ističe da je najznačajnije dostignuće antropologije u prvoj polovini XX veka upravo proširenje i pojašnjenje pojma kulture (Kroeber, 1952: 139, prema Weiss, 1973: 1379). Ipak, slično većini drugih pojmova iz ove oblasti, često se pominje ocena da kultura spada među one termine koji se »opiru« jednoznačnom definisanju, te da ima skoro onoliko značenja kulture koliko i ljudi koji upotrebljavaju taj izraz (Ajiferuke, Boddewyn, 1970: 154). Tome u prilog ide i Kroeberova ocena da (antropolozi) »nisu uspjeli da odrede sažetu, nedosmislenu, obuhvatnu i jedinstvenu definiciju kulture« (Kroeber, 1952: 23, prema Weiss, 1973: 1379).

Pojam kulture, kao što je već posredno pomenuto, prvi su počeli izučavati antropolozi. Početni pokušaj određenja kulture vezuje se za ime antropologa Tylora: »Kultura ili civilizacija... je takva složena celina koja obuhvata znanje, verovanje, umetnost, pravo, moral, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovek stekao kao član društva« (E. B. Tylor, *Primitive Culture*, prema Golubović, 1973: 71). Vremenom su antropolozi (ali i sociolozi, pa i drugi autori iz oblasti društvenih nauka) razvili veliki broj definicija ovog pojma. U svojoj monografiji *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Kroeber i Kluckhohn [1983 (prvi put objavljeno 1952)] citiraju ni manje ni više nego 164 definicije kulture, klasifikujući ih u kategorije poput deskriptivnih, istorijskih, normativnih, psiholoških, strukturalnih i genetičkih. Nakon ovog iscrpnog pregleda, autori daju i sopstveno određenje pojma kulture: »Kultura se sastoji od obrazaca ponašanja, eksplicitnih i implicitnih, stečenih i prenošenih pomoću simbola, predstavljajući osobeno postignuće ljudskih grupa, uključujući njihovo otelotvorenje u artefaktima; suštinsko jezgro kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. istorijski izvedenih i odabраниh) ideja i posebno sa njima povezanih vrednosti; kulturni sistemi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima delanja, i, sa druge strane, preduslovom daljeg delanja« (Kroeber, Kluckhohn, 1983: 357).

Uticajna je i multidisciplinarna definicija kulture antropologa Kroebera i sociologa Parsonsa, prema kojoj kultura predstavlja »preneseni i stvoreni sadržaj i obrasce vrednosti, ideja i drugih simbolično-značenjskih sistema kao činilaca oblikovanja ljudskog ponašanja, kao i artefakta kao proizvoda tog ponašanja« (Kroeber, Parsons, 1958: 583). Potrebno je navesti i definiciju poznatog antropologa Geertza, koji smatra da pojam kulture »označava istorijski prenošen obrazac značenja otelovljenih u simbolima, sistem nasleđenih pojmova izraženih simboličkim formama uz pomoć kojih ljudi prenose, čuvaju i razvijaju svoje znanje

o životu i stavove prema njemu« (Gerc, 1998: 122). Uticajno je takođe i određenje antropologa Herskovitsa koji kulturu vidi kao »deo okruženja koji je stvorio čovek« (Herskovits, 1955, prema Triandis, 1996: 408).

Holandski istraživač koji je nesumnjivo najviše doprineo razvoju proučavanja kulturnih uticaja na organizacije, Geert Hofstede, vidi kulturu kao »kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge« (Hofstede, 2001: 9). Hofstede smatra da kultura u odnosu na ljudski kolektivitet predstavlja isto ono što je ličnost za pojedinca. Kultura određuje jedinstvenost ljudske grupe na isti način na koji ličnost određuje jedinstvenost pojedinca. Izraz kultura se obično vezuje za društva (operacionalizovana kao nacionalne države ili etničke ili regionalne grupe unutar nacionalnih država ili uključujući više njih). U osnovi, termin se može primeniti na bilo koji ljudski kolektivitet ili kategoriju, smatra Hofstede: organizaciju, profesiju, starosnu grupu, čitav rod ili porodicu. U ovom radu će se pojmovi kulture i nacionalne kulture upotrebljavati kao sinonimi (osim ako nije naglašeno da je u pitanju organizaciona kultura, profesionalna kultura i slično).

Pojedini autori su (opravdano) ukazivali na terminološki problem pri poistovećivanju kulture i nacionalne kulture, pominjući društva (nacionalne države) koja su kulturno heterogena. Često se navodi primer SAD i različitih etničkih (kulturnih) grupa – Afroamerikanaca, Azijaca, Hispanaca uz, naravno, preovlađujuće belo stanovništvo (doduše, i samo prilično etnički heterogeno). Zbog toga su se neki istraživači odlučili za izraz socijalna kultura, čime bi ovi prigovori izgubili na značaju [videti uticajni istraživački program GLOBE u House et al. (eds.), 2004]. Inače, prema određenju usaglašenom između više od 170 istraživača iz 62 kulture sveta u ovom projektu, kulturu predstavljaju »zajednički motivi, vrednosti, verovanja, identiteti i tumačenja ili značenja značajnih događaja koji su posledica (rezultat) zajedničkih iskustava članova kolektiviteta i koje se prenose generacijama« [House et al. (eds.), 2004: 15].

Ipak, u teoriji i istraživanju je pojam nacionalne kulture postao mnogo rašireniji, tako da će ovaj termin biti prihvaćen i u ovom radu. Problem kulturne heterogenosti pojedinih društava rešava se u istraživanju određivanjem uzorka koji odražava tu različitost na odgovarajući način i svest o nužnosti takvog istraživačkog nacrtu postala je već uobičajena među najvećim brojem istraživača ovog problema.

Imajući u vidu sadašnju razvijenost oblasti istraživanja uticaja kulture na organizacije, gotovo je zapanjujuće koliko autora uopšte ne definiše osnovni pojam nacionalne kulture. Najčešće se usvaja Hofstedeovo shvatanje »o kolektivnom programiranju uma« koje ostavlja utisak »modernosti«, ali, čini se ipak nedovoljnim. Zbog toga je u ovom radu usvojeno određenje koje »pod nacionalnom kulturom podrazumeva skup pretpostavki, verovanja i vrednosti koje dele pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuju njihovo razumevanje sveta, kao i

ponašanje u njemu« (Janićijević, 2002: 16). Navedene pretpostavke, vrednosti i norme su u najvećem podsvesnog karaktera i određuju zamisao ljudske prirode, odnos prema prirodi, kao i odnose između ljudi.

Teškoće i problemi u kros-kulturnom proučavanju organizacija

Veliki broj autora iz oblasti organizacije i menadžmenta ukazao je na ozbiljne teškoće (kako teorijske, tako i praktične) u sprovođenju kros-kulturnog istraživanja (Evan, 1975; Child, 1981; Steers et al., 1992, Redding, 1994; Tayeb, 1994). Složenost tih problema i spor napredak u njihovom rešavanju doveo je čak do »ekstremnog« stanovišta da više uopšte ne bi trebalo upotrebljavati izraz »kultura« u vezi sa kros-nacionalnim proučavanjima organizacijama (Kraut, 1975). U suštini, navedeno shvatanje zagovara »napuštanje« kulture zbog teškoća u njenom izučavanju. To podrazumeva teorijsku poziciju koja pretpostavlja ili 1) da društva nemaju »kulturni aspekt« (što se teško može prihvatiti), ili 2) da kultura nema uticaja na organizacione varijable, ili 3) da različiti kulturni sistemi imaju isti uticaj na ove varijable. Child se ne slaže s ovim stanovištem (reklo bi se sasvim opravdano), zalažući se za produbljeniju analizu uticaja kulturnih činilaca na kros-nacionalne organizacione razlike (Child, 1981: 307-308).

Pojedini autori ističu da se u kros-nacionalnim studijama razlike u organizaciji i menadžmentu ponekad neutemeljeno pripisuju kulturnim činiocima. Naime, u takvim studijama se ne pružaju ni teorijski ni empirijski dokazi o tome kako kultura uzrokuje takve razlike. Shodno tome, relevantne teorije su retke, preparadigmatske i ne pružaju dovoljno precizno objašnjenje uloge domaćih (lokalnih) kultura koje mogu imati u prenošenju menadžment i organizacionih principa i praksi. Autori smatraju da bi pažnju u budućnosti trebalo obratiti na tri ključna pitanja: a) da li je kultura značajan objašnjavajući činilac; b) ako jeste, koji su to konkretni aspekti kulture kojima se mogu pripisati pomenute razlike i c) na koji način ovi kulturni elementi uzrokuju razlike (Lachman et al, 1994: 40).

Praktično (metodološki posmatrano), postoje problemi jezičkog i funkcionalnog ujednačavanja istraživačkih instrumenata koji se primenjuju u različitim kulturama, pitanje ekvivalentnosti uzoraka, mogućnosti uopštavanja istraživačkih nalaza i drugih problema koji su prilično dobro uočeni ali ni približno nisu tako dobro rešeni. Pored navedenih, često se u literaturi pominju i drugi praktični problemi s kojima se istraživači susreću prilikom kros-nacionalnih istraživanja. Prvo pitanje je obezbeđivanje novčanih sredstava, pošto su takvi poduhvati mnogo skuplji od istraživanja u okviru jedne države. Naravno, ovakve studije traju i duže, što dodatno otežava istraživački proces. Kros-nacionalna istraživanja sve više podrazumevaju stvaranje interdisciplinarnih timova istraživača,

zbog sve naglašenije međuzavisnosti ekonomskih, društvenih i psiholoških varijabli pri analizi uticaja nacionalne kulture na organizacije. Ne treba zaboraviti ni probleme s određivanjem uzoraka koji bi trebalo da na najverodostojniji način predstave karakteristike svakog pojedinačnog kulturnog okruženja (Kraut, 1975: 546).

Tabela 1. Rezime pitanja, problema i predloga za njihovo rešenje

PITANJA	PROBLEMI	PREDLOZI
DEFINISANJE	1. Odsustvo zajedničkog određenja	1. Upotreba najčešće navodjenih definicija
UZORKOVANJE	1. Sprovođenje istraživanja u samo dve kulture 2. Česta upotreba prigodnih uzoraka 3. Nereprezentativnost uzoraka 4. »Galtonov problem« ¹	1. Prihvatanje »dvokulturnih« uzoraka kao pilot-studija 2. Biti fleksibilan i težiti efikasnosti u pristupu subjektima 3. Upotreba odgovarajućih uzoraka 4. Izbegavanje krutog sprovođenja plana istraživanja
IZRADA INSTRUMENTATA I MERENJE	1. Neekvivalentnost varijabli 2. Prevod reči i značenja 3. Neekvivalentnost skala za merenje	1. Upotreba lokalizovanih etskih (univerzalnih) pojmova 2. Dvostruko prevođenje (<i>back-translations</i>) 3. Prihvatanje lokalnih normi kao referentnih
PRIKUPLJANJE PODATAKA	1. Neekvivalentnost odgovora ispitanika 2. Pristrasnost 3. Transverzalni naspram longitudinalnih podataka	1. Upotrebljavati istovetne postupke pri anketiranju 2. Prethodno testiranje upitnika uz savete lokalnih istraživača 3. Upotreba longitudinalnih podataka gde god je moguće
ANALIZA TUMAČENJE PODATAKA	1. Kvalitativni naspram kvantitativnih podataka 2. Dvovarijantna naspram multivarijantne analize 3. »Ekološka greška« ²	1. Komplementarna upotreba oba metoda 2. Upotreba multivarijantne analize gde god je moguće 3. Oprezno pristupati pitanju eksterne validnosti

Izvor: prilagođeno prema Lim, Firkola, 2000: 134

¹ »Galtonov problem« dobio je ime po Francisu Galtonu, jednom od najuticajnijih autora perioda »predistorije statistike« (Cvejić, 1998: 265). U najkraćem, Galtonov problem je prvobitno podrazumevao dovodenje u pitanje izvođenja zaključaka iz kros-kulturnih podataka zbog statističke pojave poznate pod nazivom autokorelacija. Vremenom je ovaj problem prepoznat kao opštemetodološki i odnosio se na problem validnosti statističkih procena kada subjekti u uzorku nisu međusobno statistički nezavisni.

² »Ekološka greška« veoma je česta u tumačenju statističkih podataka i podrazumeva da se svim pojedinačnim članovima neke grupe pripisuju karakteristike grupe u celini (zasnovane na agregiranim statističkim podacima). Stereotipi su jedan od oblika »ekološke greške«.

Brojni autori su predlagali različita rešenja za navedene probleme. Ovde su, u najkraćem, izdvojene neke preporuke za istraživače: jasno određivanje kulturnog i geografskog domena teorija i istraživanja, navođenje nacionalnih i kulturnih karakteristika istraživačkih uzoraka, što češće analiziranje neameričkih organizacija i kulturnih okruženja, stvaranje istraživačkih timova koji su što više multinacionalni i multikulturalni (Boyacigiller, Adler, 1991: 279).

U tabeli 1 dat je sumaran prikaz konkretnih problema i mogućih predloga za njihovo rešavanje.

Najvažniji doprinosi u proučavanju uticaja nacionalne kulture na organizacije

Sve veća internacionalizacija poslovnih aktivnosti, naročito ubrzana sedamdesetih godina XX veka, nametala je potrebu odgovora na navedeni izazov u istraživanju i pronalaženje rešenja potpuno novih problema koji su se pojavili u praksi. Glavni ekonomski indikatori internacionalizacije (uključujući strane direktne investicije, međunarodnu prodaju i profite ostvarene u inostranstvu) iskazivali su tada (a danas još više) neprekidni rast. Povećanje multinacionalnog poslovanja podrazumeva i sve veću multikulturalnost unutar samih organizacija, tj. sve češću interakciju između zaposlenih i menadžera iz različitih kultura. Povećani multikulturalizam neminovno zahteva i nove strategije za organizacije (Adler, 1983b: 226).

Pojedini autori (Redding, 1994) prave razliku u pogledu ključnih momenata praktičnih i teorijsko-epistemoloških interesovanja u ovoj disciplini. Tako, najvažnija praktična pitanja su sledeća:

Na koji način se može upravljati multikulturalnim organizacijama?

Na koji način bi trebalo organizacije iz jedne kulture da se prilagode kulturnom okruženju i zaposlenima iz druge kulture?

Kako »domaća« kultura može na najbolji način usvojiti organizacione postupke »spoljne« kompanije?

Koje su to organizacione prakse koje su uspešno primenljive iz jedne u drugu kulturu?

Kod teorijsko-epistemološke strane istraživanja ključna su sledeća pitanja:

Etnocentrizam i naivni pozitivizam u metodologiji proučavanja.

Složenost višestruke i uzajamne uzročnosti.

Izražena kontingentna priroda najvažnijih zapadnih teorija organizacionog ponašanja.

Odsustvo nomotetskog ujedinjavanja snažno zasnovanog na iskustvenim podacima.

Neodgovarajuća epistemološka strogost u određivanju valjanih jedinica analize u uporednim istraživanjima.

Prema pojedinim autorima (Søderberg, Holden, 2002: 104), Nancy Adler i Geert Hofstede su autori koji su pružili najpotpunije odgovore na navedene izazove i čiji radovi imaju najveći uticaj u oblasti kros-kulturnog menadžmenta. Oboje su dali pionirski doprinos svojim tekstovima: Adler proučavanjem uticaja kulture na različite organizacione funkcije, a Hofstede poznatom studijom o radnim vrednostima u pedeset zemalja i tri regiona sveta. Takođe se ističe i Trompenaarova analiza uticaja kulture na poslovanje u četrdesetak država, ali se napominje da je u pitanju studija koja je izrazito praktično orijentisana. Ovde će detaljnije biti analizirane studije Nancy Adler.

Imajući u vidu već pomenutu sve veću internacionalizaciju »korporativnog sveta«, Adler je pokušala da ustanovi šta se u tom pogledu dešavalo u najuticajnijim američkim časopisima iz menadžmenta u periodu od 1971. do 1980. godine i da li je navedena činjenica »praćena« porastom naučnih i stručnih radova koji proučavaju kulturne uticaje na organizacije (Adler, 1983b). Njen zaključak je bio da se korporativna aktivnost internacionalizovala znatno brže nego objavljivanje radova iz oblasti kros-kulturnog menadžmenta u pomenutim časopisima. Najveći deo članaka fokusiran je na analizu područja SAD i ne osvrće se na pitanje kulture uopšte. Unutar kategorije radova iz oblasti internacionalnog organizacionog ponašanja koji uključuju pojam kulture, većina su studije jedne strane zemlje ili studije koje porede organizacione prakse u dve zemlje. U manjini su tekstovi koji se bave interakcijom ljudi iz različitih kultura unutar jednog organizacionog okvira. U okviru pomenute decenije (1971-1980) pokazalo se da postoji trend bilo povećanja ukupnog učešća članaka iz oblasti kros-kulturnog menadžmenta bilo relativnog povećanja jednokulturnih, komparativnih ili interkulturnih radova (Adler, 1983b: 231).

U drugom radu Adler je izdvojila šest različitih pristupa istraživanju u oblasti kros-kulturnog menadžmenta (Adler, 1983a). Ovi pristupi se razlikuju kako prema teorijskim, tako i prema praktičnim pitanjima menadžmenta kojima se bave, svojim pretpostavkama o univerzalnosti (univerzalnoj primenljivosti), načinu na koji se odnose prema sličnostima i razlikama te metodološkim problemima sa kojima se moraju suočiti.

Pokazalo se da su se ranije pomenuti nepovoljni trendovi (»kašnjenje« istraživanja za poslovnom praksom) nastavili i osamdesetih godina 20. veka. Ovo je empirijski potvrđeno u više pregleda literature (prema Boyacigiller, Adler, 1991), a naročito ubedljivo prikazano na primeru druge polovine navedene decenije. U iscrpnoj analizi objavljenih radova iz navedenog perioda Nancy Adler i Susan Bartholomew su došle do zaključka da su se pojavila tri osnovna trenda. Prvo, desio

se zaokret u pogledu vrste objavljenih radova, i to od stranih nacionalnih ili komparativno međunarodnih ka većem broju istraživanja o međunarodnoj (kros-kulturnoj) interakciji unutar organizacija. Drugo, velik broj istraživača uočio je važnost razmatranja kulture i njen značaj za oblast kros-kulturnog organizacionog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima. Treće, iako se ukupan broj ovih radova nije povećao u dve decenije koje su prethodile ovom istraživanju, pokazalo se da je zajednica naučnika/stručnjaka (*najčešće konsultanata* – prim. D. M.) preuzela ubedljiv primat u pogledu objavljivanja ove vrste članaka u odnosu na zajednice naučnika ili stručnjaka posmatrano pojedinačno (Adler, Bartholomew, 1992).

Rezultati ove studije pokazuju da je upravo interakcija akademske i stručne zajednice onaj činilac koji podstiče razvoj relevantnih istraživanja u ovoj oblasti. Sama akademska zajednica ostala je prvenstveno posvećena studijama jedne kulture ili komparativnim istraživanjima, što je svakako nedovoljno u današnjem kompetitivnom svetu transnacionalnih organizacija. Sa druge strane, zajednica stručnjaka, iako svesnija od akademske navedenih promena u okruženju, i dalje nema dovoljno rigorozne pojmovne i analitičke okvire potrebne za razumevanje tih novih uticaja na organizaciono ponašanje. Dakle, čini se da već pomenuta interakcija akademske i stručne zajednice stvara sinergiju u sveukupnom pristupu koja prevazilazi osnovna ograničenja dostignuća obe od ovih zajednica pojedinačno (Adler, Bartholomew, 1992: 566).

Današnje stanje u teoriji i istraživanjima

Uprkos nesumnjivom napretku u ovoj oblasti, pojedini autori ističu da i dalje postoji izrazita dominacija strukturalističko-funkcionalističke orijentacije, čije »rodno mesto« predstavlja zapadna kultura (Lowe, 2002: 22-23). Ta paradigma, prema ovom stanovištu, još uvek izaziva prevlast američkog logičkog empirizma, kvantitativnog parohijalizma, kao i rutinske »proizvodnje znanja« u naučnim i stručnim časopisima umesto šireg razumevanja problema kros-kulturnih istraživanja. Kao rezultat navedenog stanja, definisanje osnovnih pojmova, uključujući i određenje samog pojma kulture, čini se jasno kulturno-određeno potkulturom »strogog« naučnog pozitivizma.

Uprkos višedecenijskom razvoju, smatra se da istraživanja iz oblasti kros-kulturnog proučavanja organizacije i menadžmenta još uvek predstavljaju složen zadatak (Lim, Firkola, 2000: 135). Više je razloga za to, a najčešće se kao najvažniji ističu teorijski i metodološki. Osnovni predmet interesovanja istraživanja u ovoj oblasti odnosi se na pitanje kulturnih uticaja na organizaciono ponašanje i rezultate. Konkretno, može li se dokazati da kulturni činiooci utiču na ljudsko ponašanje u organizacijama? Drugim rečima, može li se smatrati da su performanse organizacije

posledica kulturnih elemenata? U suštini, postavlja se pitanje da li postoji prihvatljiva teorija koja bi mogla objasniti odnos između kulture, ponašanja ljudi u organizacijama i organizacionih rezultata? Nažalost, dosadašnja istraživanja pokazuju da ne postoji takva opšta teorija. U pogledu metodologije, nema sumnje da je tokom decenija učinjen značajan napredak. Sve veći je broj studija koje uključuju organizacije iz više od dve kulture, sve više pažnje se poklanja ekvivalenciji uzoraka, sami istraživački timovi su multikulturalniji dok su analize podataka sve naprednije. Ipak, mnogi značajni problemi su ostali. Prigodni uzorak je još uvek najčešće metodološko rešenje, neekivalentnost varijabli i istraživačkih instrumenata ostaje kao važan problem, kao i pitanje odgovarajućeg prevoda tih instrumenata na jezike različitih kultura. Ne bi trebalo zaboraviti na još uvek prisutnu kulturnu pristrasnost kako samih istraživača, tako i ispitanika, što sve utiče na objektivnost i tačnost rezultata istraživanja.

Na sličan način i drugi autori ocenjuju stanje u disciplini kros-kulturnog proučavanja organizacija (Aycan, 2000). Za prevazilaženje takve situacije preporučuje se prihvatanje multidisciplinarne i interakcionističke perspektive u budućim istraživanjima, kako bi se na pravi način sagledala složena okolina u kojoj organizacije funkcionišu. Izazov za naredne studije nije samo u tome da se otkriju kulturne odlike koje su važne za različite procese, nego takođe da se istraži u kojoj meri i na koje načine kultura (naspram drugih kontekstualnih činilaca) utiče na pojedinačno i grupno ponašanje u organizacijama. Za ostvarenje tog složenog zadatka potrebno je razviti inovativne metodologije koje omogućavaju dubinsko razumevanje kultura i organizacija.

Ipak, iako se većina autora slaže sa navedenim kritičkim ocenama stanja discipline, postoje i brojne okolnosti koje organizaciju istraživanja i sam istraživački proces u ovoj oblasti nesumnjivo čine lakšim i relevantnijim. Internet danas omogućava trenutni pristup velikom broju podataka nezavisno od vremena ili mesta, kao i brzu međusobnu komunikaciju prostorno »raspršenih« timova istraživača, pa čak i samo anketiranje ispitanika *on-line*. Procesi internacionalizacije i globalizacije dovode do sve veće internacionalizacije stručnih udruženja čije konferencije i radionice uključuju učesnike iz različitih zemalja, institucija i disciplina.

Navedeni razvoj pružio je brojne mogućnosti ali i izazove zajednici istraživača koja proučava kulturne uticaje na organizacije. U novije vreme započeti su brojni kros-regionalni, kros-nacionalni, kros-institucionalni i, pojedinim slučajevima, kros-disciplinarni istraživački programi. Projekat *Best Practices in International Human Resources Management* uključuje podatke iz većeg broja zemalja a inicirala ga je Mary Ann von Glinow kasnih 80-ih godina XX veka. *CRANET (Cranfield Project)* je započet 1990. godine i podrazumeva redovno prikupljanje podataka o politikama i praksama upravljanja ljudskim resursima u organizacijama iz 36 država. Projekat *GLOBE* pod vodstvom Roberta Housa (koji

uključuje istraživače iz 62 kulture) već je pominjan u radu. Istraživački program *Language and Culture* započela je Anne-Will Harzing sa timom od 32 istraživača iz različitih država, proučavajući moguće uticaje jezičkih karakteristika upitnika na odgovore ispitanika.

Zaključak

Primeri navedeni u tekstu pokazuju internacionalizaciju proučavanja pitanja kao što su upravljanje ljudskim resursima, vođstvo i uspešnost organizacija koja su značajna za same organizacije, njihove zaposlene i menadžere, ali i istraživače u oblasti organizacije. Pomenuti projekti svedoče da je u logističkom smislu postalo lakše za istraživače da stupe u vezu i deluju zajedno. Imajući u vidu sve veći značaj koji akademske institucije pridaju međunarodnoj saradnji i ugledu, sve pristupačnije cene avionskog i telekomunikacijskog saobraćaja, kao i politički inicirano stvaranje fondova za multinacionalne, multidisciplinarne i multiinstitucionalne projekte, motivacija istraživača iz akademskih institucija za stvaranje partnerstava i učešće u multinacionalnim projektima je danas znatno veća nego ranije i, čini se, u budućnosti će nastaviti da raste (Sackmann, Phillips, 2004: 381-382).

Pojedini uticajni autori (Aguinis, Henle, 2003) smatraju da je suviše danas baviti se pitanjem da li kultura utiče na organizaciono ponašanje, pošto je potvrđan odgovor ubedljivo dala većina istraživanja iz ove oblasti. Veći izazov predstavlja pitanje da li postoji, uprkos uočenim razlikama uzrokovanim uticajem kulture, univerzalno primenljivo znanje u okviru discipline koje bi bilo nezavisno od kulturnih uticaja. Navedeni autori upravo taj problem smatraju ključnim izazovom za sadašnjost i budućnost kros-kulturnog organizacionog ponašanja. U potrazi za odgovorom na navedeno pitanje Aguinis i Henle prihvataju razvojnu perspektivu i identifikaciju univerzalno primenljivog znanja usmeravaju na prošlost, sadašnjost i budućnost discipline. Radi ostvarenja pomenutog cilja sprovedli su obimnu analizu sadržaja najuticajnijih udžbenika i pregleda literature u poslednjih dvadeset godina, a u fokusu su bile sledeće teme: 1. nacionalne vrednosti; 2. organizacione promene i razvoj; 3. organizaciona kultura; 4. radni timovi; 5. sukobi i pregovaranje; 6. vođstvo; 7. motivacija i 8. odlučivanje. Već na početku autori su došli do zaključka da su neke teme, npr. motivacija, bile mnogo zastupljenije u odnosu na organizacione promene i razvoj. Redosled izlaganja kreće se od makro- prema mikro-nivou analize, tj. od nacionalnog (nacionalne vrednosti), ka organizacionom (organizacione promene i razvoj, organizaciona kultura), grupnom (radni timovi, sukobi i pregovaranje, vođstvo) i pojedinačnom (motivacija, odlučivanje) nivou analize.

Aguinis i Henle ocenjuju da se rane faze razvoj kros-kulturnog organizacionog ponašanja odlikuju velikim entuzijazmom i optimizmom, ali da danas provejava izvestan skepticizam kod nekih autora koji smatraju da nije napravljen značajan pomak i da su teorijski modeli nedovoljno razvijeni, pa čak i da sam pojam kulture možda i nije tako pogodna objašnjavajuća varijabla za organizaciono ponašanje. Ipak, nasuprot tome, autori smatraju da su svojim radom ipak pokazali da je učinjen primetan napredak u pogledu uočavanja univerzalnih principa organizacionog ponašanja u svim oblastima koje su oni analizirali. Kao primere oni navode činjenicu da postoji značajna empirijska podrška za tvrdnje da postoji univerzalna primenljivost individualizma-kolektivizma kao nacionalne vrednosti, univerzalna potreba da se poklapaju kontekstualne (tj. organizacione i socijetalne) vrednosti sa vrednostima organizacionog razvoja kako bi se izbegli neuspesi u planiranoj promeni, univerzalna primenljivost paradigme transformacionog/ transakcionog vođstva, kao i univerzalna prisutnost nekih motivatora u organizacijama, kao što su npr. motiv postignuća i zanimljiv rad (Aguinis, Henle, 2003: 400-401). Na osnovu navedenog, autori smatraju da stečena saznanja predstavljaju dobru osnovu za izvođenje važnih teorijskih zaključaka ali i korisno »uputstvo« za organizacionu praksu i promene, te zaključuju da je opravdano njihovo vrlo optimističko gledanje na stanje u proučavanju kros-kulturnog organizacionog ponašanja.

Literatura

- Adler N. J. 1983a. A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, Fall, pp. 29-47.
- Adler N. J. 1983b. Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend. *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, pp. 226-232.
- Adler N. J. 2001. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Cincinnati, OH: South-Western.
- Adler N. J., Bartholomew S. 1992. Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 551-559.
- Adler N. J., Doktor R., Redding G. S. 1986. From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. *Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 295-328.
- Aguinis H., Henle C. A. 2003. The Search for Universals in Cross-Cultural Organizational Behavior. In Greenberg J. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, Second Edition, Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ajiferuke M., Boddewyn J. 1970. "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 153-163.
- Aycan Z. 2000. Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: Contributions, Past Developments, and Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 31, No. 1, pp. 110-128.
- Bhagat R. S., McQuaid S. J. 1982. Role of Subjective Culture in Organizations: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 67, No. 5, pp. 653-685.
- Boddewyn J. 1965. The Comparative Approach to the Study of Business Administration. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, December, pp. 261-267.
- Boyacigiller N. A., Adler N. J. 1991. The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 262-290.
- Chase S. 1948. *The Proper Study of Mankind*. New York: Harper and Brothers.
- Child J. 1981. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations. In: L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Crozier M. 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier M. 1970. The Cultural Determinants of Organizational Behavior. In A. R. Negandhi (Ed.), *Environmental Settings in Organizational Functioning*, Kent, OH: Comparative Administration Research Institute, Kent State University.
- Cvejić S. 1998. Konvergencija sociološke i statističke metodologije: Mogućnost unapređenja empirijskog istraživanja u sociologiji. *Sociologija*, God. 40, br. 2.
- Earley P. C., Singh H. 1995. International and Intercultural Management Research: What's Next? *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 327-340.
- Evan W. M. 1975. Measuring the Impact of Culture on Organizations. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 5, No. 1, Spring, pp. 91-113.
- Fabijeti U., Maligeti R., Matero V. 2002. *Uvod u antropologiju: od lokalnog do globalnog*. Beograd: Clío.
- Farmer R. N., Richman B. M. 1964. A Model for Research in Comparative Management. *California Management Review*, Vol. 7, No. 2, Winter, pp. 55-68.
- Gerc K. 1998. *Tumačenje kultura 1*. Zemun: Biblioteka XX vek; Beograd: Čigoja štampa.
- Glaser W. A. 1971. Cross-National Comparisons of the Factory. *Journal of Comparative Administration*, Vol. 3, No. 1, pp. 83-117.
- Golubović Z. 1973. *Čovek i njegov svet u antropološkoj perspektivi*. Beograd: Prosveta.
- Haire et al. 1966. *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Wiley.
- Harbison F., Meyers C. A. 1959. *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill.
- Herskovits M. 1955. *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.

- Hickson D. J. et al. 1974. The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison. *Sociology*, Vol. 8, No. 1, pp. 59-80.
- Hofstede G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede G. 1994. Management Scientists are Human. *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 4-13.
- Hofstede G. 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, Fall, pp. 75-89.
- House R. J., Wright N. S., Aditya R. N. 1997. Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. In P. C. Earley, M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- House R. J. et al. (eds.). 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Janićijević N. 2002. Globalizacija i nacionalne kulture zemalja u tranziciji: konvergencija ili divergencija? *Poslovna politika*, God. 31, br. 7-8.
- Kraut A. I. 1975. Some Recent Advances in Cross-National Management Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, September, pp. 538-549.
- Kroeber A. L. 1952. *The Nature of Culture*. Chicago: Chicago University Press.
- Kroeber A. L., Kluckhohn C. 1983 (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- Kroeber A. L., Parsons T. 1958. The Concepts of Culture and of Social System. *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 5, October, 582-583.
- Lachman R., Nedd A., Hinings B. 1994. Analyzing Cross-National Management and Organization: A Theoretical Framework. *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 40-55.
- Lammers C. J., Hickson D. J. 1979. Are Organizations Culture-Bound? In C. J. Lammers, D. J. Hickson (Eds.), *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Lim L., Firkola P. 2000. Methodological Issues in Cross-Cultural Management Research: Problems, Solutions, and Proposals. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 133-154.
- Lowe S. 2002. The Cultural Shadows of Cross Cultural Research: Images of Culture. *Culture and Organization*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-34.
- Malinowski B. 1939. Review of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal. *American Sociological Review*. Vol. 4, No. 4, pp. 588-592.
- McClelland D. 1961. *The Achieving Society*. Philadelphia, PA: Van Nostrand.

- Nath R. 1988. Comparative Management. In R. Nath (Ed.). *Comparative Management: A Regional View*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Negandhi A. R., Estafen B. D. 1965. A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, December, pp. 309-318.
- Redding S. G. 1994. Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed? *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 323-359.
- Richman B. M. 1965. Significance of Cultural Variables. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, December, 292-308.
- Roberts K. H. 1970. On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-cultural Research Related to Organizations. *Psychological Bulletin*, Vol. 74, No.3, pp. 327-350.
- Roberts K. H. 1973. Symposium Overview. *Industrial Relations*, Vol. 12, No. 2, May, pp. 137-143.
- Sackmann S. A., Phillips M. E. 2004. Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 370-390.
- Schollhammer H. 1969. The Comparative Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 81-97.
- Schneider B. (Ed.). 1990. *Organizational Culture and Climate*, San Francisco: Jossey Bass.
- Smircich L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, September, pp. 339-358.
- Söderberg A.-M., Holden N. 2002. Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 103-121.
- Steers R. M., Bischoff S. J., Higgins L. H. 1992. Cross-Cultural Management Research: The Fish and the Fisherman. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 1, No. 4, December, pp. 321-330.
- Tayeb M. 1994. Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 429-446.
- Triandis H. C. 1983. Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 12, No. 4, Winter, pp. 139-169.
- Triandis H. C. 1996. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, Vol. 51, No. 4, pp. 407-415.
- Tylor E. B. 1924. (1871) *Primitive Culture*. Gloucester: Smith.
- Weiss G. 1973. A Scientific Concept of Culture. *American Anthropologist*, Vol. 75, No. 5, pp. 1376-1413.