

DOI:

COBISS:

Pregledni rad (naučni)

## **DOPRINOS INTERKULTURNOG MENADŽMENTA RAZVIJANJU TOLERANTNOSTI U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU**

### **CONTRIBUTION OF INTERCULTURAL MANAGEMENT TO DEVELOPING TOLERANCE IN INTERNATIONAL BUSINESS**

---

Katarina Zakić<sup>51</sup>

Megatrend univerzitet, Fakultet za poslovne studije

Olivera Milutinović<sup>52</sup>

Megatrend univerzitet, Fakultet za poslovne studije

#### **Sažetak**

Od davnina su ljudi iz različitih krajeva sveta i sa različitih kontinenata trgovali. Njihov obim poslovanja zavisio je ponajviše od vremenskih uslova i bezbednosti puta. Vremena su se polako menjala, a sa njima su se stvarali i različiti uslovi poslovanja. Period svetske ekonomije nakon II svetskog rata je obeležen velikim ekonomskim usponima većine država. S obzirom na to da je došlo do stvaranja multinacionalnih (transnacionalnih) kompanija, došlo je do višestrukog povećanja prisustva kompanija iz različitih zemalja na teritoriji jedne države, kao i do povećanja broja kompanija u kojima rade ljudi iz svih krajeva sveta. Usled nedostatka informacija o tome kako druge nacije i kulture privređuju, javila se potreba za stvaranjem nove naučne discipline koja bi na odgovarajući način ukazala na to kako različite kulture posluju, a samim tim i utvrdila mogućnosti za optimalno poslovanje u uslovima sveopšte globalizacije. Interkulturalni menadžment je nastao upravo sa idejom da se stvore uslovi za poštovanje različitosti uz uspešnu saradnju među narodima. Svrha ovog rada je da pokaže uolikoj meri je ova naučna disciplina doprinela boljem razumevanju među narodima, kao i da pokaže da se uz shvatanje važnosti nacionalnih specifičnosti u oblasti poslovanja, podiže i nivo tolerantnosti među različitim narodima. Metodologija ovog rada se zasniva na istraživanjima Hofštejda (Hofstede), Švarca (Schwartz) i GLOBE projekta. Iako je glavna svrha interkulturalnog menadžmenta u trenutku njegovog nastanka bila da se bolje upoznaju druge nacije

---

<sup>51</sup> Bulevar umetnosti 29,11070 Novi Beograd, Republika Srbija; Telefon: ++ 381 11 20 92 151; Fax: ++ 381 11 20 92 128; E-mail: kzacic@megatrend.edu.rs

<sup>52</sup> Bulevar umetnosti 29,11070 Novi Beograd, Republika Srbija; Telefon: ++ 381 11 20 92 133; Fax: ++ 381 11 20 92 128; E-mail: omilutinovic@megatrend.edu.rs

kako bi se povećao obim poslovanja, on je doveo do ostvarenja mnogo šireg cilja, a to je shvatanje potrebe da su svi narodi različiti i da se njihove kulturne specifičnosti moraju uvažavati ne samo sa stanovišta biznisa, već i kroz svakodnevni život.

**Ključne reči:** međunarodno poslovanje, interkulturalni menadžment, tolerantnost.

**JEL:** Z10

## Summary

Since the beginning of time people from different parts of the world and from different continents were trading. Their volume of trading depended mostly on weather and safety conditions of the route. In time, circumstances of life started slowly to change and with them also the ways of doing business. After World War II, the world's economy was marked by economic success of most of the countries. Considering that it was a period of establishing multinational (transnational) companies, in a single country there has been increased presence of companies from different countries, as well as multiplied number of companies in which people from all over the world worked. Because of so many unknown facts about the ways of how other nations were doing business, there was a need for finding a new scientific discipline, which would properly explain how specific cultures operate and, by doing that, find the possibilities for optimal working in the globalized world. Intercultural management was founded with the idea of forming conditions for respecting diversities in business but with successful cooperation between nations. The main goal of this paper is to show the extent of which this scientific discipline contributed to better understanding between nations, as well as to explain that this kind of understanding in the field of business also raises the level of tolerance between people in every day life. Methodology of this paper is based on research contributions of Hofstede, Schwartz and GLOBE project. Although the main purpose of intercultural management in the moment of its founding was better understanding of other nations in order to improve the volume of business, it also contributed to fulfilling even higher goal and that is the need for understanding that all nations are different and how their differences must be respected not only from the point of business, but also in every day living.

**Keywords:** international business, intercultural management, tolerance.

## 1 Uvod

U vremenu koje je obeleženo tolikom količinom promena, inovacija, napretka tehnologije, telokomunikacionih sredstava, usloznavanjem i ubrzavanjem procesa poslovanja, prosečan kupac ne uspeva ni da se snađe. Sa tolikim brojem informacija koje dolaze iz svih krajeva sveta, on ne stiže da razmišlja odakle u njegovoj zemlji proizvod iz Vijetnama, Tajlanda ili recimo Argentine, a on živi u Evropi. Kupci vole da koriste različite proizvode i kupuju ih ne razmišljajući o tome kako su ti proizvodi došli do njih, kako su sklopljeni ugovori da se prodaju u njihovoj zemlji, a sasvim sigurno ne razmišljaju o tome sa kakvim specifičnostima (kulturalnim) su se susreli poslovni ljudi iz njihove matične zemlje da bi se sa nekim drugim stranim poslovnim

ljudima dogovorili. Neko će reći da oni o tome i ne treba da razmišljaju, ako već žele samo da kupuju. No da li je to u stvari tako?

Potrebno je naglasiti da je globalizovani svet prepun stvari i dostignuća koja do samo pre neku godinu nisu bila moguća, i to je svakako uspeh modernog doba. Sa druge strane situacije koje su vekovima poznate, a nisu dobre, poput kulturnih konflikata, i dalje postoje i nažalost ne pokazuju tendenciju smirivanja. Stoga i ne čudi što je broj naučnih radova, knjiga i članaka koji se bave rešavanjem sukoba ljudskog bivstvovanja, na izrazito visokom nivou.

Upravo iz svega navedenog proizilazi i argument da je dobro da se razvila jedna naučna disciplina u oblasti ekonomije, preciznije menadžmenta, koja nam može pomoći da razumemo druge narode i nacije, a samim tim i smanjimo nivo potencijalnih kulturnih konflikata uz povećanje nivoa tolerantnosti.

Interkulturalni (kroskulturalni ili komparativni, već u zavisnosti od toga kako se prevodi) menadžment kao relativno mlada naučna disciplina, ima pre svega zadatak da pospeši rezultate u oblasti poslovanja na organizacionom nivou kompanija. Naime, multinacionalne kompanije imaju uglavnom vrlo diversifikovanu nacionalnu strukturu zaposlenih, koja može doneti velike probleme kompaniji, ukoliko se zaposleni ne razumeju jer ne dolaze iz istog podneblja, a načini komuniciranja, oslovljavanja i obraćanja su im potpuno različiti.

Na narednom nivou ova disciplina ima za cilj da pripremi poslovne ljude za specifičnosti u procesu pregovaranja sa ljudima iz drugih kultura i podneblja. Da bi se to sve ostvarilo neophodno je kombinovati znanja iz oblasti kulture (istorija, tradicija, običaji, religije) sa znanjem iz oblasti ekonomije (privredni sistemi zemlje, način rada organizacija, sistem privrednog zakonodavstva, upravljanje ljudskim resursima), politike (političko uređenje zemlje i način rada Vlade), pa i sociologije (osnovne društvene norme, raslojavanje društva, potrebe i motivisanost stanovništva).

Dakle, višedimenzionalnost i slojevitost ove discipline omogućavaju razumevanje o sistemu rada kod drugih naroda i nacija, dovodeći pri tome do veće informisanosti o kulturama drugih naroda i stvarajući veću tolerantnost u međunarodnom poslovanju.

## **2 Definisane osnovnih pojmova**

Za razumevanje pojma poslovne kulture, a s tim u vezi i naučne discipline koja se njome bavi, a to je interkulturalni menadžment, neophodno je prethodno definisati pojam kulture.

Reč kultura potiče od latinskog glagola *colere* koji u prevodu znači gajiti, oplemenjivati ili negovati. Definicija i značenja kulture ima dosta, a reč se upotrebljava kako u antropologiji, sociologiji, filozofiji, umetnosti, tako i u oblastima ekonomije i poljoprivrede.

Pojam kulture su među prvima izučavali antropolozi. Tako antropolog Edvard Tajlor (Edward Tylor) navodi sledeće: „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” (Mojić, 2007, str. 356).

Definicija kulture koju su dali autori Kroeber i Kluckhohn (Kroeber i Kluckhohn) u svojoj monografiji *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, kaže: „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 odabranih) ideja i posebno sa njima povezanih vrednosti; kulturni sistemi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima delanja, i sa druge strane, preduslovom daljeg delanja”(Mojić, 2007, str. 356-357).

Prema antropologu Klifordu Gercu (Clifford Geertz) kultura označava istorijski prenesen obrazac značenja utemeljen u simbolima, sistemu nasleđenih koncepcija izraženih u simboličkim oblicima, pomoću kojih ljudi komuniciraju, obnavljaju i razvijaju svoje znanje o životu i stavove naspram njega (Mesić, 2007, str. 161-162).

Sociolog Ralf Linton (Ralph Linton) smatra da: „Kultura jednog društva jeste način života njegovih pripadnika; zbirka ideja i navika što ih uče, dele i prenose iz naraštaja u naraštaj” (Haralambos&Holborn, 2002, str. 883).

„Kultura je obrazac ponašanja koji se prenosi na članove grupe od strane prethodne generacije te iste grupe.”, stoji u jednom od razmatranja sociologa Stjuarta Hala (Stuart Hall) (El Kahal, 2001, 125).

Holandski sociolog Girt Hofštejd (Geert Hofstede) navodi da je: „kultura kolektivno programiranje uma koje članove jedne grupe razlikuje od drugih” (Hofstede, 2001, str.3).

Razvitak menadžmenta kao naučne discipline tokom sedamdesetih godina XX veka uslovio je da se menadžmentu više ne prilazi samo kao procesu koji se sastoji iz planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole (Jovanović, 2009, str. 6), već i da se sagleda nova dimenzija menadžmenta koja će u obzir uzeti i uticaj nacionalne kulture na sistem menadžmenta.

Prema Nensi Adler (Nancy Adler), jednom od vodećih autora u oblasti organizacionog ponašanja: „Kros-kulturni menadžment je studija ponašanja 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” (Mojić, 2007, str. 351).

Autori Mića Jovanović i Ana Langović Milićević smatraju da je: „Interkulturni menadžment proces nametanja, mešanja, prihvatanja i uzajamnog očuvanja kulturnih vrednosti između različitih civilizacija, a u cilju globalizacije poslovanja” (Jovanović, Langović-Milićević, 2006, str.23).

### **3 Savremena interkulturalna istraživanja**

Istraživanja na temu razlika među nacijama po pitanju razlike u sistemu školovanja, ekonomija ili politika, a nastala kao posledica razlika u kulturnim vrednostima, počela su da se sprovedu početkom pedesetih godina XX veka pa nadalje (Hofstede, 2011,5-

7). Naravno, svrha njihovih istraživanja nije bila da se postignu bolji ekonomski rezultati kompanija, što je osnovna intencija interkulturalnog menadžmenta, već da se uvidi kako razlike u kulturi utiču na recimo, rezultate tokom školovanja ili sam sistem školovanja, ili na primer na organizovanje sistema zdravstvene zaštite.

Nastojanja da se istraživanja u oblasti kulturnih specifičnosti prenesu na polje menadžmenta, počela su intenzivno nakon Hofštedjovih istraživanja, a još veću praktičnu upotrebu doživela su sa pojavom GLOBE projekta. Ta istraživanja su pomogla privrednicima, pre svega, koji nisu imali dodirnih tačaka sa ovom problematikom da se bolje upoznaju sa specifičnostima poslovanja u drugim regionima i da im se što bolje prilagode.

Upravo iz tog razloga dat je hronološki prikaz nekih od savremenijih istraživanja u oblasti interkulturalnog menadžmenta, koji će pokazati kako se tokom vremena razvijala metodologija u ovoj modernoj disciplini, i kako su njena dostignuća uticala na razvijanje interkulturalne tolerantnosti u međunarodnom poslovanju.

### 3.1 Hofštedjove dimenzije nacionalne kulture

Istraživanje koje je dovelo do proboja teorije o interkulturalnim razlikama vezuje se za osamdesete godine i Hofštedja. Nakon njega i početne obuhvatne teorije, koja govori o tome da se mogu napraviti distinkcije među narodima na osnovu kulturnih dimenzija i to primeniti na kompanije, dolazi ceo niz novih istraživača koji dokazuju ili opovrgavaju njegova istraživanja. Hofštedjovo istraživanje je nastalo kao posledica saradnje sa IBM kompanijom, da bi se ono kasnije još više proširilo i uobličilo, i obuhvatilo preko 70 zemalja.

Hofštedjova istraživanja razlika u nacionalnim kulturama se ogledaju u sledećih pet kulturnih dimenzija (dato prema Hofstede, 2011, str.1-26):

1. *Indeks distance moći* - označava do kog stepena su ljudi u društvu spremni da prihvate nejednakost između njih samih. Može se reći da on sagledava i do kog nivoa manje moćni članovi organizacije ili institucije (poput porodice), prihvataju i očekuju da se moć unutar grupe distribuira neravnomerno. Pri tome, ova distanca moći se pre definiše sa stanovišta onih koji su manje moćni, nego sa stanovišta onih koji poseduju moć.

Neke od osnovnih karakteristika društava sa visokom distancom moći su da: stariji imaju moć nad mlađim članovima društva, roditelji uče decu poslušnosti, egzistira autokratska vlada, ljudi su skloniji korupciji i znatno je izraženija neravnomerna distribucija dohotka nego kod društava sa manjom distancom moći.

Društva sa niskom distancom moći ne insistiraju na tolikom prikazivanju moći, kako u svakodnevnom životu tako i u politici, roditelji tretiraju decu kao sebi jednake, i relativno je ujednačena distribucija dohotka.

2. *Individualnost/kolektizam* – govori o tome do kog stepena se ljudi udružuju u grupe, tj. nastupaju individualno.

Na strani individualizma postoje društva u okviru kojih su veze između pojedinaca slabe tj. očekuje se od svakoga da se stara sam o sebi i svojoj najbližoj

porodici, lično mišljenje svakog pojedinca je veoma bitno, važno je pravo na privatnost i zadaci preovlađuju u odnosu na personalne odnose.

Na strani kolektivizma nalaze se društva u kojima se ljudi od rođenja udružuju i okupljaju oko jake, kohezivne grupe, često proširene porodice (sa tetkama, ujacima, bakama i dekama) koja ih štiti u zamenu za apsolutnu lojalnost. Ovdje odnosi preovlađuju u odnosu na zadatke, a harmonija u grupi se mora po svaku cenu održavati.

3. *Muškost/ženskost* – objašnjava kakva je podela uloga među polovima.

U zemljama u kojima preovlađuju muške karakteristike, postoje maksimalne razlike između polova u pogledu emocionalnih i socijalnih uloga koje imaju, posao ima prednost u odnosu na porodicu, majke se bave decom i njihovim potrebama, a žene malo učestvuju u političkom životu zemlje.

Ženska društva imaju ujednačeniju ulogu polova u svakodnevnom i političkom životu, i uspostavlja se bolji balans između posla i porodice nego što je to slučaj sa muškim društvima.

4. *Indeks izbegavanja neizvesnosti* – pokazuje do kog stepena članovi određenog društva izbegavaju neizvesnost, tj. opisuje toleranciju društva prema neizvesnosti. Indeks pokazuje do kog nivoa se pripadnici jedne kulture osećaju nesigurno ili sigurno u neizvesnim situacijama.

Pod neizvesnim situacijama se podrazumevaju nove, iznenadne situacije koje su drugačije od normalnih, uobičajenih. Kulture koje prihvataju neizvesnost su tolerantnije prema drugim kulturama koje imaju drugačija mišljenja od njihovih, i nastoje da imaju što je moguće manje pravila. Takođe, postoji laganiji tempo života, sa manjim nivoom stresa i manjom anksioznošću među članovima društva.

Ljudi koji žive u kulturama koje žele da izbegnu neizvesnost čine to poštujući striktno zakon, pravila kao i bezbedonosne mere, a na filozofskom i religioznom nivou veruju u jednu apsolutnu istinu.

5. *Dugoročnost/kratkoročnost* – koliko su članovi društva okrenuti ka dugoročnim ciljevima i motivima, ili se više oslanjaju na kratkoročne. Ova peta dimenzija je ustanovljena tokom istraživanja među studentima iz 23 različite zemlje, a osmislili su je kineski studenti.

Štedljivost, ekonomičnost, istrajnost i trpeljivost su odlike dugoročne orijentisanosti i ove karakteristike su kulture okrenule ka budućnosti.

Za razliku od njih kratkoročno orijentisane kulture, koje su više okrenute ka prošlosti, imaju sledeće karakteristike: poštovanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza kao i zaštita nečije ličnosti (njegovog imena). I dobre i loše karakteristike ove dimenzije se mogu naći u Konfučijevim učenjima.

### 3.2 Švarcov model kulturno vrednosne orijentacije

Šalom Švarc (Shalom Schwartz) je svoju teoriju kulturno vrednosne orijentacije, dao kao kritiku na dotadašnja istraživanja u oblasti kulturnih dimenzija, a pogotovo se

osvrnuo na Hofštejdova istraživanja. i njegovo istraživanje je veoma obimno poput Hofštejdovog, i obuhvata 73 zemlje, na osnovu čega je formulisan model koji ima sedam kulturno vrednosnih orijentacija, koje nakon toga formiraju tri kulturne dimenzije. (Schwartz, 2006, str. 137-182) Na osnovu dobijenih rezultata napravljena je mapa 76 nacionalnih kultura koje su nakon toga grupisane u 7 transnacionalnih kulturnih klastera: Zapadnoevropljani, Englesko govorno područje, Grupa pod uticajem Konfučijanstva, Afrika i Srednji Istok, Južna Azija, Latinska Amerika, Istočna Evropa.

Sam Švarc kulturu definiše kao bogat sklop mišljenja, verovanja, praksi, simbola, normi i vrednosti koje preovlađuju među ljudima u jednom društvu. (Schwartz, 2006, str.138) Po njemu su vrednosti koje oni dele najvažniji deo kulture, jer one pokazuje uvaženo mišljenje šta je u jednom društvu dobro i poželjno, tj. kulturne ideale. Ove vrednosti (tj. ideali) se preslikavaju na institucionalne okvire društva poput politike, normi i obrazaca ponašanja u svakodnevnom životu. Tako na primer u društvu koje promovise kulturne vrednosti poput ambicije i uspeha, one se mogu ogledati u veoma konkurentnom ekonomskom sistemu, konfrontacionom pravnom sistemu i sistemu vaspitanja dece koji presira decu da uspeju.

Prema Švarcu postoje tri ključna pitanja sa kojima se društvo suočava, i na osnovu odgovora na ta pitanja mogu se definisati tri osnovne dimenzije kulture:

1. Prvo pitanje se odnosi na prirodu odnosa ili granica između osobe i grupe: Do kog nivoa su ljudi autonomni versus ukorenjeni, usađeni u njihovim grupama? Odgovor na ovo pitanje daje nam prvu dimenziju kulture koju je Švarc nazvao *autonomija/ukorenjenost* (autonomy/embeddedness). Autonomne kulture odlikuje autonomija i zagarantovana sloboda pojedinaca. Postoje dve vrste autonomne kulture:

- intelektualna autonomija – ohrabruje ljude da slede svoje ideje i intelektualne sposobnosti nezavisno od drugih ljudi, a vrednosti koje se cene u ovakvom društvu su otvorenost, radoznalost i kreativnost.
- afektivna autonomija – ohrabruje osobe da afektivno slede pozitivna iskustva u svom životu, a vrednosti koje oni cene su uživanje, uzbuđljiv i raznolik život.

Ukorenjene kulture su one u kojima ljudi teže stalnosti unutar društva, bez promena i menjanja grupne dinamike, a vrednosti koje se cene su: socijalni red, poštovanje tradicije, sigurnost, pokornost i pamet.

2. Drugo pitanje tj. problem na koje društvo mora da odgovori jeste: stepen do koga ljudi moraju da se ponašaju u skladu sa utvrđenim normama, kako bi se omogućio opstanak društva? Ovo pitanje u stvari treba da naznači ljudima da moraju zajedno da rade kako bi društvo zajednički napredovalo, tj. da se ne bi potpuno uništilo. Stoga Švarc smatra da postoji kulturna dimenzija koju je nazvao *jednakost/hijerarhija* (egalitarianism/hierarchy). Pod jednakošću on podrazumeva situaciju kada u jednom društvu ljudi prepoznaju jedni druge kao sebi ravne, koji dele osnovne (bazične) interese kao ljudska bića. Osnovne vrednosti u ovakvim kulturama su: jednakost, socijalna pravda, odgovornost, pomoć i poštenje. Nasuprot njemu

nalazi se hijerarhija koja se zasniva na hijerarhijskoj podeli uloga u društvu kako bi se osiguralo odgovorno, produktivno ponašanje. U takvim društvima prihvatljiva je neravnomerna podela moći, uloga i resursa. Vrednosti koje su na ceni su: socijalna moć, autoritet, poniznost i bogatstvo.

3. Treće pitanje glasi: Na koji način ljudi regulišu svoje odnose unutar prirode i društva? Kao odgovor na ovo pitanje formuliše se treća Švarcova dimenzija koju je on nazvao *harmonija/nadmoć* (harmony/mastery). Harmonija podrazumeva da se ljudi uklapaju u postojeće društvo kakvo ono jeste, bez pokušaja da se ono menja, eksploatiše ili usmerava. Mir, jednakost u svetu, jedinstvo i zaštita prirode, osnovne su poželjne vrednosti u ovakvim kulturama. Nadmoć se ogleda u potpuno suprotnim vrednostima koje su inače odlika harmonije, te su vođenje, usmeravanje, promena prirodnog i socijalnog okruženja kako bi se ostvarili interesi grupe ili lični ciljevi osnovni postulati ove dimenzije. Ambicija, uspeh i kompetentnost su karakteristike koje su najvažnije u ovakvim društvima.

Osnovne odlike sedam kulturnih klastera (grupa) na osnovu Švarcove teorije su:

1. Zapadna Evropa – njenu kulturu uglavnom odlikuje intelektualna autonomija, jednakost i harmonija, i to više nego u bilo kojoj drugoj grupi. To je takođe grupa u kojoj su hijerarhija i ukorenjenost mali. Profil zemalja koje se nalaze u ovom regionu odgovara grupi zemalja u kojima je veoma važna demokratija, blagostanje države i gde je briga za životnu okolinu na izrazito visokom nivou.

2. Englesko govorno područje – odlikuje visok stepen afektivne autonomije i nadmoći, mali stepen harmonije i ukorenjenosti u odnosu na ostale grupe. Srednji nivo vrednosti beleže intelektualna autonomija, hijerarhija i jednakost.

3. Konfučijanski orijentisano područje – pokazuje veliku orijentisanost ka pragmatičnom i preduzetničkom razmišljanju. U njemu je visok nivo hijerarhije i nadmoći, i mali nivo jednakosti i harmonije.

4. Afrika i Srednji Istok – predstavljaju vrlo diversifikovani region u kome preovlađuje visok stepen ukorenjenosti, i nizak stepen afektivne i intelektualne autonomije.

5. Južna Azija – visok stepen hijerarhije i ukorenjenosti, i nizak stepen autonomije i jednakosti osnovne su karakteristike ovog regiona.

6. Istočna Evropa – ima manju ukorenjenost i hijerarhiju nego zemlje u Africi, Aziji ili Srednjem Istoku, ali su joj takođe te vrednosti veće nego u Zapadnoj Evropi ili Americi. U ovom regionu imamo dva podklastera: Baltički i Istočno-centralni klaster naspram Balkanskog i više istočnih država.

7. Latinska Amerika – ima skoro sve vrednosti na nivou svetskog proseka. Ona ima visoke vrednosti za hijerarhiju i ukorenjenost, i nešto niže vrednosti za intelektualnu autonomiju.

### **3.3 Globe projekat**

GLOBE projekat je istraživanje novijeg datuma. GLOBE projekat (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*) tj. "Globalni projekat efikasnosti



liderstva i organizacionih promena" je istraživačka studija koja je pored već napred objašnjene Hofštedjove studije u poslednje vreme (1993 - 1997. godine), dala vredne rezultate iz oblasti kulture, tj. organizacione kulture i vođstva. Svrha sprovođenja ovog istraživanja je bila da se naprave relacije između osobina vođa, nacionalnih kultura<sup>53</sup> i organizacionih kultura. Istraživanje je sprovedeno u kompanijama na nivou srednjeg nivoa menadžmenta i to u sledećim privrednim oblastima: prehrambena industrija, telekomunikacije i finansijske usluge. Učesnici ovog projekta formulisali su devet dimenzija na osnovu kojih je moguće izdiferencirati razlike u nacionalnim kulturama<sup>54</sup>:

- *Distanca moći*: stepen u kojem članovi organizacije ili društva očekuju i prihvataju činjenicu da je moć nejednako raspodeljena.
- *Izbegavanje neizvesnosti*: stepen u kojem društvo, organizacija ili grupa nastoje da izbegnu nepredvidljivost budućih događanja oslanjanjem na društvene norme, rituale i procedure.
- *Humana orijentacija*: stepen u kojem kolektiv ohrabruje i nagrađuje pojedince za poštenje, altruizam, prijateljstvo, velikodušnost, brižnost i pažljivost prema drugima.
- *Institucionalni kolektivism*: stepen u kojem organizacione i društvene institucionalne prakse ohrabruju i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa i kolektivno delovanje.
- *Unutargrupni kolektivism*: stepen do kojeg pojedinci iskazuju ponos, odanost i zajedništvo u svojim organizacijama ili porodicama.
- *Agresivnost*: stepen u kojem su pojedinci skloni sukobima i suparništvu u svojim odnosima sa drugima.
- *Rodna jednakost*: stepen u kojem kolektiv teži smanjivanju rodne nejednakosti.
- *Orijentacija na budućnost*: stepen do kojeg se pojedinci odlučuju za ponašanja usmerena na budućnost poput odlaganja zadovoljstva, planiranja i ulaganja u budućnost.
- *Orijentacija na postignuće*: stepen u kojem kolektiv ohrabruje ili nagrađuje članove grupe za poboljšanje učinka i ukupni uspeh.

---

<sup>53</sup> Napomena: U istraživanju se koristi izraz socijalne kulture kako bi se više skrenula pažnja na to da se pod terminom nacionalna kultura podrazumeva homogena struktura unutar jedne nacije, a poznato je da je sa procesom globalizacije došlo do mešanja naroda i nacija, i da današnje kulturne zajednice nisu homogene. Međutim, za potrebe ovog rada koristiće se termin nacionalna kultura jer je u oblasti interkulturalnog menadžmenta ovo šire prihvaćen termin.

<sup>54</sup> Prikaz i definisanje indeksa je dato prema: Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges, Peter Dorfman (2002), "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE", *Journal of World Business* 37, 3-10; Mojić Dušan: „Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE”, *Ekonomski horizonti* 13 /2, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu 2011, 75

Svaka od ovih devet dimenzija ima dva oblika: *stvarne* odlike kulture (Culture As Is) i *poželjne* odlike kulture (Culture Should Be). Na osnovu upitnika i odgovora ispitanika meri se jaz između ove dve varijable i na odgovarajući način tumače rezultati, već u zavisnosti od toga da li se stvarne i poželjne vrednosti poklapaju ili ne. Na osnovu ovog istraživanja napravljeno je deset kulturnih klastera:

- *Anglo klaster* - Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak belog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD,
- *Latinska Evropa* - Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje,
- *Nordijska Evropa* - Finska, Švedska, Danska,
- *Germanška Evropa* - Austrija, Švajcarska - nemačko govorno područje, Holandija, Nemačka – bivša Istočna, Nemačka – bivša Zapadna,
- *Istočna Evropa* - Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija,
- *Latinska Amerika* - Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina,
- *Subsaharska Afrika* - Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija,
- *Bliski Istok* - Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt,
- *Južna Azija* - Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran,
- *Konfučijska Azija* - Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan.

Takođe ovo istraživanje daje i rezultate kakav je stil vođenja (liderstva) prevladajući u jednoj zemlji, pri čemu ti stilovi mogu:

- harizmatički/vrednosno orijentisan stil vođenja se vezuje za vođe koje svojim ponašanjem i stavovima motivišu zaposlene na dobre rezultate;
- timski orijentisan stil vođenja označava situaciju kada su članovi tima dobro povezani i zajedno uspešno ostvaruju zacrtane ciljeve;
- participativni stil vođenja praktikuje uključivanje podređenih u proces donošenja odluka;
- humanistički stil vođenja podrazumeva brižnog vođu koji vodi računa o svojim zaposlenima i njihovim potrebama;
- zaštitnički orijentisan prema samom vođi stil vođenja - kao što mu i sam naziv govori najviše u obzir uzima potrebe samog vođe;
- autonomni stil vođenja se javlja u situaciji kada vođa ima specifične načine komuniciranja sa podređenima, ali se ne može izjednačiti sa autokratskim stilom vođenja.

Na osnovu GLOBE projekta mogu se dovesti u vezu pojedine zemlje sa njihovim kulturnim karakteristikama, organizacionim karakteristikama i osobinama vođa tj. menadžera koji tamo rade. Istraživanje je više nego interesantno, i omogućava kako naučnicima tako i poslovnim ljudima da se bolje upoznaju sa saradnicima iz zemalja u

kojima rade, a pogotovo je korisno kada se posluje sa ljudima iz zemlje u kojoj se nikada do tada nije poslovalo, pa se mogu na odgovarajući način pripremiti za pregovaranje.

#### **4 Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju**

Interkulturalni procesi koliko god da su potrebni, jer se u današnjem globalnom okruženju ne može poslovati ukoliko se ne razumeju druge kulture i načini ponašanja, u isto vreme su i neminovni s obzirom na to da se ne mogu zaustaviti. Hteli mi to ili ne, u svakoj državi su prisutne inostrane kompanije koje zapošljavaju ljude različitih nacionalnosti, i time stvaraju okruženje u kome je neophodno prihvatiti te ljude i u isto vreme ih razumeti, kako bi kompanija mogla da funkcioniše. Stoga je neophodno shvatiti da interkulturalni menadžment kao nova naučna disciplina može itekako doprineti shvatanju različitosti drugih ljudi i doprineti njihovom boljem razumevanju.

U literaturi iz oblasti menadžmenta ili marketinga, puno je primera kakvi sve nesporazumi mogu nastati ukoliko se ne vodi računa o specifičnostima pojedinih kultura. Tako na primer, u Japanu je sistem pregovaranja takav da se na prvom sastanku poslovni partneri prvo upoznaju, a tek na nekom od narednih polako dogovaraju o poslu. Menadžer koji ne poznaje ovakav sistem pregovaranja, verovatno bi mogao pomisliti nakon prvog sastanka da posao nije sklopljen i da su pregovori gotovi. (Jovanović, 2004, str. 246) Ili, recimo, bela boja u Evropi označava čistotu, nevinost - a u azijskim zemljama je simbol smrti, tako da kada se plasira određeni proizvod na određeno tržište treba voditi računa i o izboru boje. Većina azijskih naroda ima kult čuvanja tuđeg obraza (Kina – mianzi), tako da se sa sagovornikom sa kojim se sklapa posao ili obavlja već dogovoreni, mora voditi računa o tome da se sagovornik ne uvredi ili unizi, jer onda dogovor otpada. Potrebno je dakle voditi računa o njihovim kulturnim karakteristikama, što se naročito videlo iz prethodnih interkulturalnih istraživanja, kako bi se došlo do željenih rezultata.

S obzirom na to da globalizacija dovodi neminovno i do interkulturalnih sukoba, u javnosti se javlja potreba za proučavanjem i razumevanjem kako sopstvene, tako i tuđe kulture. U današnjem svetu, tolerancija je izuzetno potrebna, možda više nego ikada. Zemlje u kojima živi veliki broj nacija, poput SAD i EU, su pokazale da je razumevanje različitosti ključ uspeha za modernu državu, odnosno zajednicu. Da li bi Amerika bila ista onakva zemlja kakvu danas poznajemo, da u njoj ne živi toliki broj pripadnika raznih naroda, rasa i religija koji se u velikoj meri razlikuju od dominantnih anglosaksonaca, poput: Italijana, Jevreja, Hispanoamerikanaca, Afroamerikanaca, Japanaca i Kineza? Svi ti narodi zajedno su stvorili državu koja je danas jedina globalna supersila i pokazali da se i pored svih sukoba koji neminovno postoje unutar takve multinacionalne države, može postići tolerancija i prihvatanje drugih i drugačijih. Istorija sukoba među različitim rasama i nacijama u ovoj državi je prilično duga i nije samo njena specifičnost, već je karakteristika manje više svake moderne države koja postoji. Ali, jedan od osnovnih zadataka svake države bi morao da bude da stvori takve pravne okvire i norme koji će olakšati procese prilagođavanja

i uključivanja građana drugih nacionalnosti od većinske u život i rad te države. Bilo bi logično pretpostaviti da je to pravo omogućeno svima kroz Ustave i zakone različitih država, ali je nažalost situacija u praksi često drugačija. Stoga se i javljaju različiti konflikti, koji za posledicu imaju jačanje rasne i nacionalne netrpeljivosti. Verovatno u idealnom svetu nikada i nigde ne bi postojali ni sukobi ni ratovi u kojima bi kultura bila jedan od razloga za razmimoilaženje i konflikt, ali pošto ih nažalost i dalje ima, neophodno ih je objasniti i uvideti u kakvoj su vezi sa interkulturalnim menadžmentom.

Reč konflikt ima latinsko poreklo (*conflictus*) i označava: sukob, sudar, borbu, svađu, spor... Savremena teorija dala je veliki broj radova i definicija na temu konflikata. Prema jednoj od njih, a koju je dao Bolding (*Boulding*), američki sociolog i ekonomista - autor *Opšte teorije konflikata*, "konflikt se može odrediti kao stanje nadmetanja u kome su strane svesne nespojivosti potencijala budućih pozicija i u kojem svaka strana želi da zauzme poziciju koja je nespojiva sa željama druge strane." (*Boulding*, 1965, str.5) "Konflikt je socijalno stanje u kojem učestvuju najmanje dve strane (pojedinci, grupe, države) koje imaju: sasvim različite polazne tačke, na prvi pogled nepomirljive, i teže različitim ciljevima koje može ostvariti samo jedna od stranaka i/ili koje upotrebljavaju sasvim različita sredstva za ostvarivanje određenog cilja." navodi Ulrike C. Vasmut (*Ulrike C. Wasmuth*). (*Gugel*, 2006)

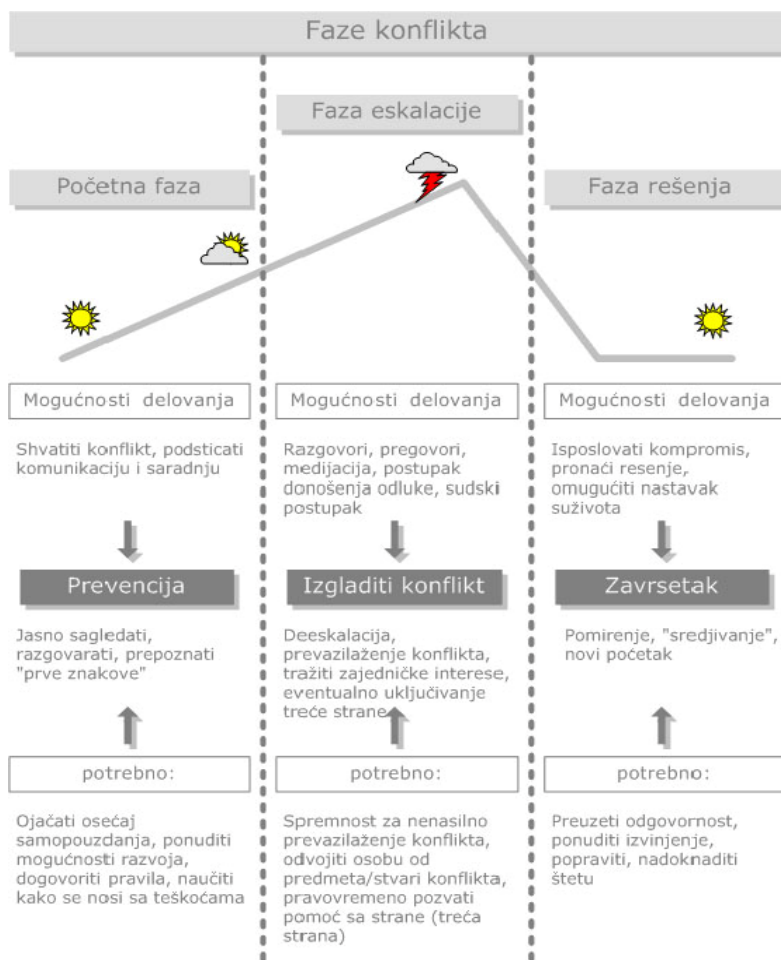
Posmatrajući globalne promene koje se upravo dešavaju, pojedinac ne može a da ne zaključi da će biti potrebno puno vremena da se svet navikne na činjenicu da se promene dešavaju iz minuta u minut, i da život onakav kakav ga on zna od pre dvadeset ili trideset godina više ne postoji. Konflikti koji se tom prilikom javljaju zahtevaju od ljudi visok nivo svesti o tome šta njihovo negativno razrešenje nosi sa sobom. U literaturi postoji puno tekstova, rasprava i zaključaka na temu kako se ovi problemi mogu rešavati. Počecemo od teorije, a zatim videti kako teorija i praksa funkcionišu u ovom slučaju, i kako se mogu primeniti u interkulturalnom menadžmentu. Kada govorimo o tome kako nastaju konflikti, koja je njihova dinamika i kako ih možemo rešiti, onda govorimo o samim fazama konflikta (*slika br. 1*). Prema Ginteru Gugelu (*Günther Gugel*)<sup>55</sup>, imamo tri osnovne faze razvitka konflikta: prva je početna faza, potom sledi faza eskalacije, i na kraju faza razrešenja. U prvoj fazi postoje prema pomenutom autoru latentni ili manifestni konflikti, koji ne moraju imati sami po sebi negativno dejstvo, da bi u fazi eskalacije došlo do njihovog zaoštavanja. Tokom naredne faze rešavaju se konflikti i nastoji se naći neki kompromis, nešto što će omogućiti prevazilaženje konflikta. Konflikti u oblasti kulture se ne mogu na brz i jednostavan način rešiti, i usled toga su naučnici pokušali da daju svoje viđenje njihovog premošćivanja, kako bi se sveukupno oni smanjili, a nakon toga i poboljšali rezultati poslovanja. Prema Andrei Vilijams (*Andrea Williams*) postoje tri moguća načina rešenja kulturnih konflikata, koja se itekako primenjuju na savremenim treninzima i kursevima iz oblasti međunarodnog poslovanja i interkulturalnog menadžmenta (*Williams*, 1994):

---

<sup>55</sup> ibidem

1. *Interesovanje za kulturnu dimenziju problema* – svaka od strana u sukobu mora da shvati da konflikt u sebi nosi kulturnu dimenziju. Takođe, mora postojati volja kod obe strane u sukobu da se reše svi nivoi određenog konflikta, uključujući i onaj koji se tiče kulture. Da bi se konflikt rešio na odgovarajući način, prema mišljenju ove autorke proces rešavanja konflikta mora proći kroz četiri faze. U prvoj fazi je potrebno da suprotstavljene strane jedna drugoj kažu šta im konkretno smeta u ponašanju druge strane. Tokom druge faze, suprotstavljene strane treba da uče kulturne osobenosti onog drugog. U trećoj fazi, svaka od strana govori drugoj kako bi ta ista situacija bila rešena u okviru njihove kulture i do kakvog bi se rešenja došlo. Krajnja, četvrta faza se odlikuje rešenjem kulturnog konflikta.

**SLIKA 1. FAZE KONFLIKTA**



Izvor: Ginter Gugel, Institut za pedagogiju mira Tübingen, [www.dadalos.org](http://www.dadalos.org)

2. *Učenje o drugim kulturama* – ljudi mogu da izbegnu interkulturalne konflikte ako uče o kulturama drugih ljudi sa kojima dolaze u dodir, odnosno sa kojima saraduju. Do ovakvih saznanja se može doći putem raznih vidova obuke koje se odnose na kulture drugih naroda, čitanjem knjiga na temu drugih kultura i učenjem iz svog prethodnog iskustva. Jedan od važnijih načina da se prihvate druge kulture, jeste poznavanje i proučavanje sopstvene kulture. Razvijanjem kulturne svesnosti putem prihvatanja tuđih kulturnih navika i običaja, postiže se razbijanje kulturnih stereotipa koje imamo o drugim narodima i njihovim kulturama.

3. *Modifikovanje organizacione strukture unutar kompanije u kojoj postoje kulturni konflikti* – često organizaciona struktura neke kompanije prati kulturne vrednosti samo jedne (vladajuće, ili dominantne) kulture i time uzrokuje nezadovoljstvo pripadnika ostalih kultura. U takvim situacijama je neophodno da se promeni organizaciona struktura na način koji će više uvažavati vrednosti pripadnika drugih kulturnih zajednica.

Sledeći primer koji daje Andrea Vilijsams u već pomenutom radu najbolje govori o kakvoj vrsti problema je reč i kako se uspešno rešavaju kulturni problemi. Povodom proslave 200-te godišnjice od dolaska ruskih trgovaca krznom na Aljasku, grad Kenai (Kenai) na Aljasci je organizovao proslavu. (Williams, 1994) Međutim, lokalno indijansko pleme koje je na toj teritoriji živelo preko hiljadu godina, je bilo uvredeno povodom ove proslave, jer je po njima to označavalo, da nije bilo civilizacije na tim prostorima gde su oni živeli, dok nisu došli Rusi. Da bi se ovaj konflikt rešio, povod proslave je donekle promenjen. Umesto jednog dana proslave odlučeno je da se proslava protegne na celu godinu i da bude posvećena upoznavanju kulture lokalnih indijanskih plemena. Do kraja ove manifestacije otvoren je kulturni centar koji je služio upoznavanju indijanske kulture i običaja. Dakle, iako je povod za proslavu bio upoznavanje ruske kulture i njenih dostignuća, ovaj događaj je pomogao lokalnom stanovništvu Aljaske da bolje upozna svoju prošlost, kao i prve stanovnike te teritorije i njihovu kulturu.

Dakle, može se reći da poznavanje toga šta su kulturni konflikti, kako nastaju i kako se prevazilaze itekako može doći do poboljšanja razumevanja među poslovnim saradnicima iz različitih zemalja koji rade u istim kompanijama, kao i do boljeg sklapanja poslova.

Sva inicijalna istraživanja koja su sprovedena u svrhe razumevanja drugih kultura, i koja su nastala kao pomoć u boljem razumevanju sistema poslovanja drugih zemalja (poput u radu objašnjenih istraživanja Hofštejda, Švarca i GLOBE projekta) doprinela su da se u savremenom globalizovanom svetu shvati značaj tuđe kulture, tradicije i istorije i da joj se u savremenom poslovanju da mnogo veći značaj nego što je to ranije bio slučaj.

## **5 Zaključak**

"Razumejući bolje sebe, bolje ćemo razumeti i druge ljude", sentenca je koju često čujemo u svakodnevnom govoru, a na koju možda i premalo obraćamo pažnju. Razumevanje sopstvene kulture i ujedno prihvatanje drugih, svakako može najviše

pomoći u smanjenju interkulturalnih tenzija u međunarodnom poslovanju. Time se svakako utiče na svest ljudi i način njihovog ophođenja i komuniciranja, ali se poboljšavaju i sami poslovni rezultati.

Može se prema tome zaključiti da je rad brojnih antropologa, sociologa, kulturologa, ali na kraju i stručnjaka u oblasti menadžmenta doprineo stvaranju i širenju teorije i discipline koja je veoma uticala na savremeno poslovanje.

Kroz sam rad prikazani su radovi Švarca, Hofštejda i GLOBE projekta, kao važna ali svakako ne i jedina istraživanja u ovoj oblasti. Ona su pokazala kako se u različitim vremenskim intervalima pristupalo predmetnoj problematici i kako su istraživanja evoluirala. Sva tri su međutim imala zajednički imenitelj, a to je da su shvatila da kultura svakako utiče na poslovanje ljudi i da joj se mora ozbiljno pristupiti.

Takođe, u samom radu je ukazano na značaj shvatanja kulturnih konflikata koji se mogu pojaviti u kompaniji kao i konkretni predlozi za njihovo rešavanje, kako bi se smanjio nivo nerazumevanja među zaposlenima. Time se dodatno tumači razlog postojanja interkulturalnog menadžmenta, jer i dalje u nauci postoje sumnje u način nastanka ove discipline i njenu korisnost. Smatramo da će ovaj i ostali radovi u ovoj oblasti doprineti boljem razumevanju i značaju interkulturalnog menadžmenta, a takođe i pomoći u smanjenju kulturne netolerantnosti u međunarodnom poslovanju.

## 6 Literatura

- Boulding K. (1965). *Conflict and Defence, A General Theory*. New York: Harper Torchbooks.
- El Kahal S. (2001). *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press.
- Gugel G., Institut za pedagogiju mira Tübingen, [www.dadalos.org](http://www.dadalos.org), preuzeto 2006
- Haralambos M. & Holborn M. (2002). *Sociologija*. Zagreb: Golden marketing.
- Hofstede G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, The Berkley Electronic Press, preuzeto 20.05.2013. str. 1-26.
- House R., Javidan M., Hanges P., Dorfman P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe, *Journal of World Business* 37, str. 3-10.
- Jovanović M. (2004). *Interkulturalni menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Jovanović M. (2009). *Uvod u biznis*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Jovanović M., Langović Milićević A. (2006). *Interkulturalni izazovi globalizacije*. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Mesić M. (2007). *Pojam kulture u raspravama o multukulturalizmu*, Nova Croatica, Zagreb, vol.1 num.1, str. 159-184.
- Mojić D. (2007). *Organizacije i nacionalna kultura*, Sociologija, Vol. XLIX, N°4, str. 347-368

Zakić K. & Milutinović O., Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju, *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 162-177

---

Mojić D. (2011). *Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE*", *Ekonomski horizonti* 13 /2, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, str. 71-87.

Swartz S. S. (2006). *A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications*, *Comparative Sociology*, Volume 5, issue 2-3, Koninklijke Brill NV, Leiden, str.137-182.

Williams A. (1994). Resolving Conflict in a Multicultural Environment, *MCS Conciliation Quarterly*, str. 2-6.



