

ПОЗНАВАЊЕ КУЛТУРНИХ РАЗЛИЧИТОСТИ КАО ВЕШТИНА ГЛОБАЛНОГ УПРАВЉАЊА ЉУДИМА И ПОСЛОВНИМ ПРОЦЕСИМА

Д. Ђурић¹, Драгана Ђурић²

Резиме: Културно разумевање и познавање културних различитости у данашње време постаје критична вештина за управљање људима и пословним процесима у глобалним оквирима. Способност решавања проблема различитости, изградња и вођење глобалних тимова и развијање културних различитости представљају важан део вештина које се захтевају од глобалних лидера и менаџера. У том смислу, анализа поменутих вештина глобалних лидера и менаџера представља једну од најважнијих компоненти савремених истраживања у области менаџмента. Имајући у виду њихов велики значај за функционисање глобалних компанија, у овом раду пажњу усмеравамо ка најважнијим аспектима развоја наведених вештина.

Кључне речи: лидери, менаџери, глобална предузећа, међукултурно окружење.

Увод

Анализа вештина глобалних лидера и менаџера представља једну од најважнијих компоненти савремених истраживања у области менаџмента. Развој глобалног лидерства и менаџмента подразумева не само развијање теорија и ширење ових активности у глобалним компанијама, већ и развој вештина глобалних лидера и менаџера као њихових носиоца.

Под вештинама се подразумевају прецизне активности које траже и учење и праксу да би се у потпуности испуниле. Свака вештина је састављена од најмање три основне компоненте. То су: *индивидуалне особине* - које су

¹ Др Дејан Ђурић, доцент, Висока пословна школа струковних студија Нови Сад

² др Драгана Ђурић, Висока пословна школа струковних студија Блаце.
djdragana@ikomline.net

својствене сваком појединцу понаособ, затим *формално образовање* - које је резултат редовног школовања или накнадног иновирања знања, као и *искуство* - које се стиче временом, путем практичног рада.

Концепт развоја глобалног лидерства и менаџмента обухвата, дакле, компоненту знања, односно познавање одређених теоријских поставки, као и искуство и квалитативне промене на индивидуалном нивоу у смислу унапређења и овладавања потребним вештинама. У том смислу развој вештина глобалних лидера и менаџера и дистрибуција њихових активности кроз глобално предузеће значајно доприносе бољем одлучивању, комуницирању и успешнијем реаговању на изазове глобалног окружења.

У наставку овога рада, пажњу ћемо усмерити, пре свега, ка оним вештинама глобалних лидера и менаџера које се тичу развијања културних различитости и развијања културних профила.

Вештине развијања културних различитости

Способност решавања проблема различитости је посебна вештина која се захтева од данашњих глобалних лидера и менаџера. Свака култура има неке одлике које могу допринети општем успеху компаније. Вредновање разлика подразумева уважавање различитих вештина људи који долазе из различитих средина. У том смислу, менаџер мора да створи климу поштовања сваког радника посебно, као и доприноса који сваки од њих може дати.

Критична вештина за управљање људима и процесима у другим земљама је културно разумевање, односно, познавање културних различитости. Менаџери и лидери често озбиљно занемарују значај културних фактора, тако да се многе грешке које се праве у глобалним операцијама могу приписати недостатку осећаја за културу. Извештаји компанија и менаџерске студије јасно показују да је недостатак културног сензибилитета један од узрока неуспеха глобалних организација.

Културна сензибилност подразумева свесност и искрену бригу о култури друге индивидуе и захтева способност разумевања перспективе људи који живе у другим друштвима (14, стр. 142). Глобални лидер и менаџер може имати пуно користи од разумевања природе, димензија и различитости специфичне културе и начина на који она утиче на рад и организационе процесе. Ова културна свесност даје могућност менаџерима да развију одговарајуће политике и да одреде како да планирају, воде и контролишу посао у специфичном окружењу. Овакав процес прилагођавања окружењу је неопходан за успешну имплементацију стратегије.

Културне различитости настају из јединствених скупова заједничких вредности различитих група људи. Већина различитости између култура потиче из основних вредности система које утичу на то да се људи понашају различито под сличним околностима. Вредности представљају друштвене представе о томе шта је добро или лоше, исправно или погрешно (као што је распрострањено веровање да је крађа неморална и непоштена), и оне одређују како ће појединац вероватно одговорити на дату ситуацију.

Први корак ка сензибилности за другу културу, захтева да глобални менаџер и лидер мора да разуме и туђу и своју културу. Ова свесност му помаже да се сачува од прихватања ограничених или етноцентричких ставова. Ограниченост се дешава када нпр. Француз очекује да они који су дошли из других земаља морају аутоматски да се уклопе у образац понашања који влада у Француској. Етноцентризам описује став оних који раде уз претпоставку да је њихов начин обављања посла најбољи, без обзира где, и под којим условима се дешава. Пошто проучи своју и страну културу, следећи корак менаџера или лидера према успостављању међукултурног односа је развијање културне сензибилности. Глобални лидери и менаџери не само да морају бити свесни културних различитости и њиховог утицаја на понашање људи на радном месту, већ поштовањем културних особености морају изграђивати и развијати конструктивне радне односе на свим светским дестинацијама.

Културне димензије пројекта GLOBE

Истраживања последица културних димензија на функционисање глобалних организација постала су доступна уз помоћ пројекта “ **GLOBE**” (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - *Глобално руковођење и последице понашања на организацију*) (7, стр. 289-305). Пројектантски тим се састојао од 170 истраживача, који су седам година сакупљали податке о културним вредностима, пракси и руководењу 18.000 менаџера у 62 државе света. Ови менаџери су потицали из великог броја различитих индустрија и из организација различитих величина из свих делова света. Тим је идентификовао девет културних димензија које разликују једно друштво од другог и које имају различите менаџерске импликације, као што су: поузданост, оријентација ка будућности, оријентација ка обављању посла, оријентација ка људима, разлике међу половима, избегавање несигурних ситуација, удаљеност моћи, институционални колективизам и индивидуализам и колективизам у оквиру групе. У наставку рада пажњу усмеравамо ка наведеним културним димензијама.

Поузданост. Ова културна димензија се односи на питање: колико се од људи у једном друштву очекује да буду снажни, спремни на конфротацију и такмичење, насупрот љубазности и скромности. На пример, у Аустрији и Немачкој се изузетно цени такмичарски дух. За разлику од њих, у Шведској и Јапану више воле топле и кооперативне односе и хармонију, тако да је “ГЛОБЕ” тим закључио да ове државе гаје симпатије према слабима и наглашавају лојалност и солидарност.

Оријентација ка будућности. Ова димензија се односи на степен важности које друштво придаје понашању оријентисаном ка будућности, као што су планирање и инвестирање у будућност. Швајцарска и Сингапур придају велику важност овој димензији и склони су томе да се осигурају за будућност, доносећи одлуке на дужи временски период. Оваква перспектива је супротна оној која постоји у државама као што су Русија и Аргентина, које планирају на краће стазе, и акценат стављају на тренутно задовољење неких потреба.

Оријентисаност ка извођењу посла. Димензија оријентисаности ка извођењу посла мери значај унапређења рада и успеха у друштву и односи се на питање да ли су људи охрабрени да се боре за стални напредак у послу. Сингапур, Хонг Конг и Сједињене Државе високо вреднују ову димензију, што значи да људи желе да предузму иницијативу и да имају осећај поверења приликом обављања посла. Државе попут Русије и Италије имају слабе резултате у овој димензији. Оне изнад ове димензије стављају неке друге приоритете, као што су традиција, оданост, породица и порекло, а такмичење повезују са поразом.

Оријентисаност ка човеку. Димензија оријентисаности ка човеку мери ниво на којем друштво охрабрује и награђује појединце зато што су поштени, алтруистични, великодушни, брижни и љубазни, а њу највише цене државе попут Филипина, Ирске, Малезије и Египта, наглашавајући важност саосећања и подршке слабих. У посматраним друштвима патернализам и патронат су важни, а људи су обично пријатељски настројени, толерантни и вреднују хармонију, док нпр. Шпанија, Француска и бивша Западна Немачка имају слабе резултате у овој димензији. Људи у овим земљама већу важност придају моћи и материјалним добрима, као и самоунапређивању.

Удаљеност моћи. Димензија удаљености моћи представља ниво прихваћености неједнаке расподеле моћи у институцији од стране друштва. На радном месту неједнакост у подели моћи је нормална, али је мера до које подређени прихвата неједнакост моћи друштвено одређена. У државама у којима људи испољавају висок ниво удаљености моћи (као што су Малезија, Филипини и Мексико) запослени прихватају ауторитет својих надређених

једноставним поштовањем формалне позиције појединца у хијерархији, и они ретко заобилазе ланац команде. Овакав модел постоји у централизованим структурама. У државама где људи испољавају низак осећај за удаљеност моћи (као у Немачкој, Аустрији и Израелу) надређени и подређени гледају једни на друге као на равноправне, што као последицу има већу хармонију и међусобну сарадњу.

Избегавање несигурних ситуација. Избегавање несигурних ситуација, као једна од културних димензија, односи се на меру у којој се људи у једном друштву осећају угроженим од стране двосмислених ситуација. Земље са високим степеном ове димензије (попут Јапана, Португала и Грчке) имају строге законе и процедуре којих се њихови грађани морају придржавати, као и изражени национализам. У пословном контексту, ове вредности резултирају у формалним правилима и процедурама које се стварају да обезбеде већу сигурност и стабилност каријере. Менаџери су склони доношењу одлука ниског ризика, запослени испољавају слабу агресивност, а доживотно запослење је уобичајена ствар. У земљама са ниским степеном избегавања несигурности (као што су Данска, Велика Британија и, у мањој мери, САД) национализам је мање изражен, а протести и друге сличне активности се толеришу. Као последица тога, активности компанија су мање структуриране и мање формалне, а менаџери се храбрије суочавају са ризиком и неизвесношћу.

Индивидуализам. Ова димензија вредности се односи на тенденцију људи да се једино брину о себи и својој блиској породици, занемарујући потребе друштва. У државама које цене индивидуализам (као што су САД, Велика Британија и Аустралија), демократија, индивидуална иницијатива и лична достигнућа се високо вреднују. У државама, као што су Пакистан и Панама, у којима преовладава колективизам, односно низак ниво индивидуалности, доминира емотивна зависност и припадање “организацији”, као и снажно веровање у вредности колективног одлучивања. Људи из оваквих земаља, верују у вољу групе, пре него појединца, а колективизам преузима контролу над појединцима кроз друштвени притисак и страх од понижавања. За разлику од друштава која високо вреднују хармонију, у индивидуалистичким земљама акценат се ставља на самопоштовање, аутономију и независност.

Неке студије су откриле да учинак појединачног рада у групи поставља разлике између индивидуалистичких и колективистичких друштава. У Сједињеним Америчким Државама, као друштву високе индивидуалистичке културе, “друштвено дангубљење” је уобичајено, што значи да људи мање раде када су у групи него када раде сами. У упоредној студији о САД и Народној Републици Кини (која је изразито колективистичко друштво)

откривено је да Кинези не показују толику количину друштвеног бесполочења, као што је то случај у Америци. Овај резултат се може приписати кинеским културним вредностима, које подређују личне интересе већим циљевима, односно успеху колектива (15, стр. 124-136).

Разлике меду половима. Ова културна димензија истиче разлике између мушких и женских традиционалних културних вредности. У том смислу, “мушке вредности” се односе на ниво степена традиционалних вредности, као што су: самопоуздање, материјализам и недостак бриге за друге. На супротној страни налази се “женске вредности” које се односе на: бригу за друге, квалитет живота и неговање односа. У друштвима у којима доминирају “мушке вредности” (Јапан и Аустрија, на пример) од жена се углавном очекује да остану код куће и подижу породицу, док у земљама у којима то није случај (Швајцарска и Нови Зеланд) има мање конфликта и стреса на радном месту и има више жена на високим положајима.

Истакнути резултати посматраног истраживања свакако могу бити од користи глобалним лидерима и менаџерима који желе да буду успешани. Познавање културних сличности и разлика омогућава менаџерима и лидерима да ускладе понашање и развију вештине које су им потребне да раде и доносе одлуке на начин који је прикладан локалним друштвеним нормама и очекивањима. Управљање радном снагом из различитих културних поднебља, односно, управљање различитостима, захтева од глобалних лидера и менаџера да разумеју и адекватно вреднују културне разлике у циљу максимизирања потенцијала радне снаге.

Вештине развијања културних профила

Глобални менаџери и лидери могу да прикупе значајне информације о културним разликама из одређених истраживања, личних посматрања и разговора са људима. Из ових извора, менаџери и лидери могу развити *културне профиле* различитих земаља, односно, могу направити слику радног окружења и људских ставова. Дакле, менаџери могу користити ове профиле да наслуте драстичне разлике у нивоу мотивације, комуникације, етике, лојалности и индивидуалне и групне продуктивности, са којима се могу сусрести у датој земљи.

Резултати једне студије, коју су направили Харис и Моран, илустровани су следећим приказом који даје профил америчке културе, односно, основу за поређење са другим културама и предлаже могуће разлике у понашању на радном месту (6).

Поглед на Американце

Оријентисаност на циљеве и постигнућа. Американци мисле да могу постићи скоро све ако имају довољно времена, новца и технологије.

Високо организована и институционализована свест. Американци више воле друштво које је снажно институционално, сигурно, уредно и добро одржавано.

Љубав према слободи и самопоуздање. Американци су дизали револуције и водили ратове да би очували свој концепт демократије, тако да их превише контроле или инфериорност вређа, посебно ако долазе од стране владе или страних сила. Они верују у идеал да су све особе једнаке. Иако не успевају да у потпуности живе са тим идеалом, они се кроз закон боре за промоцију једнаких могућности, и сукобљавају се са сопственим расизмом и предрасудама. Они такође цене самосталне особе које су способне да се издигну из сиромаштва, и које мисле да могу да контролишу и стварају своју будућност. Контрола своје судбине је популарно изражена кроз реченицу “ради своје ствари”. Американци верују да, у већини случајева, уз одлучност и иницијативу, особа може остварити све што је зацртала, и на тај начин може испунити свој лични људски потенцијал.

Ефикасан и пословно оријентисан. Американци поседују снажну радну етику, иако су новије генерације научиле да конструктивно уживају у свом слободном времену. Свесни су времена и значаја ефикасног обављања послова. Они користе технолошке системе и увек траже лакши, ефикаснији и бољи начин за остваривање својих задатака.

Пријатељски и неформални. Американци одбијају традиционалне привилегије племства и класа, али поштују оне који имају утицај и моћ. Они су неформални по питању опхођења и облачења, и одржавају извесну физичку и психичку дистанцу са другима.

Такмичарски и агресивни. И у игри, и у послу, американци желе да буду успешни и да победе. Ово делимично има утемљење у њиховој историји и наслеђу, јер су морали да савладавају дивљиину и непријатељске елементе у свом окружењу.

Вредности у транзицији. Традиционални Американац вреднује лојалност породици, поштује бригу о старијима, брак и породицу, патриотизам, стицање материјалних добара, отвореност и сл.

Великодушност. Иако Американци наглашавају материјалне вредности, они су нација која воли да дели. Они имају програме за помоћ странцима, избеглицама, и веома су спремни да помогну својим комшијама у невољи. Они теже да буду алтуристи, и неки би рекли да су као људи наивни.

Креирање дескриптивних културних профила људи из других земаља није нимало лак задатак, поготово у ситуацији када они који то чине нису живели и радили са тим људима. Медути, менаџери и лидери могу започети тај посао коришћењем доступне литературе и истраживањем на компаративној основи. У наставку рада приказаћемо генерализоване културне профиле одређених држава који су засновани на синтези истраживања. Ови профили илуструју начин на који се креира синтеза информација и стиче осећај за особине једне нације, из чега се могу извући одговори на питање: како да менаџери и лидери успешно раде у одређеном друштву.

Јапан

У Јапану се много пажње посвећује прагматизму, “мушким вредностима” (индекс 95), избегавању несигурности (92) и принципу удаљености моћи (54).¹ У исто време, пуно важности се у овој земљи придаје лојалности, привржености и водењу подређених, тако да се као резултат добија мешавина ауторитатизма и хуманизма на радном месту, што је слично породичном систему. Јапанаци се снажно идентификују са колективом и тиме траже коопрацију у оквиру своје радне групе, док је степен индивидуализма на ниском нивоу (index 46). Акцент је на менаџменту партиципације, решавању проблема концезусом и пажљивом и дуготрајном доношењу одлука. Отворено изражавање својих ставова или отворени сукоби се не охрабрују и јако је важно избећи срамоту која може настати неиспуњавањем својих дужности. Ови елементи радне културе имају за резултат посвећеност послу, колективну одговорност и високи ниво продуктивности запослених.

Ако овај културни профил проширимо тј. повежемо са специфичним понашањем на радном месту, можемо направити поређење са уобичајеним америчким понашањем. Већина елемената културног понашања припадника две посматране нације су међусобно супростављена, што доводи до честих неразумевања или конфликта на радном месту између Американаца и Јапанца. На пример, већина ставова и понашања Јапанца потиче из високог нивоа колективизма у поређењу са високим нивом индивидуализма, који је

¹ Најзначајније истраживање утицаја националних култура на пословање и организацију компанија извршио је белгијски аутор Geert Hofstede са групом својих сарадника у периоду од 1967. до 1973. године у 40 земаља. Четири основне димензије националне културе (дистанца моћи, избегавање неизвесности, индивидуализам – колективизам и “мушке“ версус “женске“ вредности) вреднују се помоћу “индексних поена“ на скали од 0 до 100. Подаци о индексним предностима преузети су из: Hofstede G., *Culture,s Consequences*, Sage, London, 1980., стр. 315.

убичајен за Американце (индекс 91). Осим тога, строги друштвени ред Јапанаца резултира у привржености организацијској хијерархији, поштовању надређених и лојалности фирми. Овај однос се разликује од типичног америчког односа према организацији и обавезама, који је базиран на аутономности и једнакости. Као додатак томе, амерички бизнисмени који су отворени и често отворено износе своје ставове, вређају индиректност и осећајност Јапанаца за које је стрпљење основна вредност. Такав културни склоп јапанских држављана узрокује избегавање јавног изношења свог мишљења, што, са друге стране, јако фрустрира припаднике америчке нације. Као резултат тога, јапански бизнисмени мисле да америчка организација нема духовни квалитет и не постоји лојалност запослених, и сматрају американце самопоузданим, отвореним и егоистичним. Њихови сарадници из Америке стичу утисак да бизнисмени из Јапана имају мало искуства и да су тајанствени, арогантни и опрезни (9, стр. 21-38).

Турбулентни услови пословања на глобалном тржишту, у савременим условима могу довести и до значајних промена културног понашања појединаца, о чему сведочи и случај запослених у Јапану. Иако је дуги низ година акценат био на групи, дугогодишње опадање јапанске економије је изгледа узроковало одређено културно реструктуирање појединаца. Фокусирање на групу, доживотно запослење и пензија, уступили су место такмичарском пословном окружењу, у којем више није загарантована пословна сигурност, а плата се добија на основу учинка. Ово је довело до тога да јапански грађани препознају потребу за личном одговорношћу на послу и у свом животу. Корпоративни Јапан се “измешта” из културе консензуса и размишљања у оквиру групе и схвата потребу за “ером личне одговорности” као начином за ревитализацијом своје позиције на глобалном тржишту (12, стр. 29-31).

Немачка

У Немачкој постоји велики број културних различитости, јер је Немачка држава која се граничи са неколико нација. У основи, Немци високо вреднују културну димензију индивидуализма (index 67), иако њихово понашање изгледа мање индивидуалистичко од америчког (91). Они постижу добре резултате у избегавању несигурности (индекс 65), имају висок степен заступљености “мушких вредности” (66) и имају релативно малу потребу за удаљеношћу моћи (35). Ове културне норме одражавају склоност Немаца да врше детаљне процене пословних договора пре него што им се посвете.

Хришћанство у великој мери детерминише већину вредности немачке културе (преко 96 процената Немаца су католици или протестанти). Можда је

ово разлог што Немци воле правила и ред у свом животу и зашто постоји јасно јавно очекивање о поштовању ствари које су прихватљиве и неприхватљиве у друштву, с обзиром да свуда постоје јасни знаци онога што је дозвољено или забрањено. Немци су веома строги када је у питању коришћење њиховог времена, свеједно да ли се ради о послу или слободном времену. Доношење одлука није тако централизовано као што би се могло очекивати, али у организацији постоји строга подела на одељења са централизованим и финалним ауторитетом на нивоу одељења. Немци су конзервативни, цене приватност, љубазност и формалност, обично приликом обраћања користе презимена и титуле, осим ако им особе којима се обраћају нису блиске. Приликом преговора, Немци желе детаљније информације, пре и за време дискусије, која може дуго трајати. Факторима, као што су глас и контрола говора, даје се велика пажња.

Јужна Кореја

Корејанци високо вреднују колективизам и прагматизам, “мушке вредности” су мање изражене, умерени су по питању удаљености моћи и прилично високо рангирају избегавање несигурности. Иако су прилично под утицајем америчке културе, Корејанци и даље пуно полажу на традиционално Конфучијево учење о духовности и колективизму. Кореја и њени становници пролазе кроз велике промене, али поштовање породице, формалности, класе и положаја остаје снажно. Корејанци су прилично агресивни, вредни, пријатељски настројени и гостољубиви. У већини случајева они не вреднују превише партиципативни менаџмент. Породица и лични односи су важни, а посао се заснива на части и поверењу. Иако су достигнућа и такмичење битни за Корејанца, водећа снага у односима је очување друштвене и пословне репутације, тако да преовлађује систем похвала, а искрена критика је ретка.

Наша земља

Слика југословенске националне културе, која је била резултат Хофстедеовог истраживања током седамдесетих година 20. века и која пружа основу за поређење евентуалних промена у односу на садашње стање, указала је на следеће националне културне димензије:

- висока дистанца моћи (77 индексних “поена”),
- висок степен избегавања неизвесности (88),
- низак индивидуализам (27) и
- слабо изражене “мушке вредности“ (22).

Национална култура бивше Југославија се према познатом Хофстедевом истраживању одликовала високом дистанцом моћи, високим избегавањем неизвесности, ниским индивидуализмом и слабо израженим “мушким” вредностима. Посматрано истраживање је потврдило да се наша национална култура у посматраном периоду сврставала у кластер латиноамеричких земаља (Венецуела, Колумбија, Чиле и Мексико).

Основна карактеристика наше националне културе у том периоду је, дакле, везана за висок степен дистанце моћи у коме чланови културне заједнице прихватају чињеницу да је моћ у друштвеној заједници неједнако дистрибуирана. Висока дистанца моћи говори о ауторитаризму, односно о високој спремности чланова заједнице да прихватају ауторитете и да развијају ауторитарну свест. Изражена ауторитарност и висока дистанца моћи у организационој култури имплицирале су висок степен централизације одлучивања, што је искључивало значајније делегирање ауторитета, а од подређених се очекивало да буду апсолутно послушни и лојални својим лидерима.

Социјална структура у којој појединци очекују од заједнице да води рачуна о њима, а они јој за узврат пружају пуну лојалност, је још једна од особина југословенског културног профила која је утврђена посматраним истраживањем. Низак ниво индивидуализма југословенских грађана сведочи о присуству јаких тенденција припадања групи, уз истовремено избегавање става да је свако индивидуално одговоран за сопствену судбину.

Хофстедово истраживање димензија југословенске културе је истакло и низак ниво присуства тзв. “мушких” вредности које подразумевају оријентацију на резултате, стицање материјалних добара и присуство агресивности. Наша национална култура је, према посматраном истраживању, означена као “женска”, односно култура у којој преовладава нижа оријентација на резултат и стицање материјалних добара, а виша усмереност на социјалну повезаност, квалитет живота и слободно време. По овој димензији наша национална култура је је нпр. веома различита од јапанске културе која је врло “мушка”.

Нека новија истраживања културних димензија наше земље су такође потврдила висок степен присуства фактора ауторитарности, али ипак у нешто мањој мери у односу на ранији период. Тако нпр. аутор Б. Кузмановић (7, стр. 294) наводи да су 1997. године око 53% испитаника показали високу склоност ка ауторитарности, сложивши се са тврдњом да “је без вође сваки народ као без главе”, али се знатно мањи проценат испитаника (око 24%) сложио са исказом “треба слушати и следити своје вође и када нам није јасно зашто се нешто захтева, јер они сигурно знају шта треба да се ради”. Такви

результати су показали да наши грађани још увек приписују велики значај лидерима, али да нису више били спремни да исказују апсолутну послушност и безусловно поверење.

Истраживајући димензије националне културе код менаџера и запослених у предузећима у Србији након ратних дешавања и осталих драматичних политичких и економских потреса, аутор Душан Ц. Мојић (10, стр. 105-106) дошао је до неких изненађујућих резултата, везаних за особине домаћих менаџера. Као што је већ истакнуто, Хофстедеово истраживање је показало да се национална култура бивше Југославије одликовала високом дистанцом моћи, високим избегавањем неизвесности, slabим индивидуализмом и доминантним присуством “женских” вредности. Хипотеза аутора је била да ће менаџери исказати оријентацију која је више у складу са захтевима тржишне привреде: мању дистанцу моћи, виши ниво индивидуализма и прихватање бар неких “мушких” вредности у оквиру још увек претежно “женске” оријентације. Међутим, потпуно супротно таквим очекивањима, менаџери у Србији су показали већу дистанцу моћи, веће избегавање неизвесности и јачи колективизам него остали запослени у домаћим предузећима. Дистанца моћи је била (83) за менаџере, а (68) за остале запослене, што значи да се повећала за менаџере у односу на Хофстедеову студију (76), али се смањила за “неменаџере”. У погледу избегавања неизвесности, скор за менаџере (93) је такође већи него раније (88), али је код осталих запослених значајно мањи (62). Једино је четврта димензија следила очекивани образац: присуство “мушких” вредности у преваходно “женској” култури било је израженије међу менаџерима него међу “неменаџерима”, што не значи да је престала доминација “женских” вредности, већ је једина разлика у томе што се показало да је менаџерска подкултура мање “женска”.

Посматрано истраживање је потврдило чињеницу да је колективизам још увек доминантан међу запосленима у Србији и да менаџери исказују још снажнију колективистичку оријентацију него “неменаџери”. Уопште, ови резултати потврђују Хофстедеове налазе о нашој националној култури као изразито колективистичкој, заснованој на доминацији “женских” вредности.

На бази свега реченог о културним варијаблама и на основу поменутих ставова и истраживања, можемо да истакнемо следеће заједничке карактеристике домаћих менаџера и лидера:

- склоност ка ауторитаризму услед велике дистанце моћи као једног од основних обележја националне културе.

- отпори према променама, избегавање ризика и неизвесности. У том погледу домаћи менаџери и лидери су често интерни и спори у одлучивању.
- самоувереност, самопоуздање и вера у сопствене могућности.
- недостатак систематских знања из области менаџмента и неспремност ка иновирању знања.

Закључак

Способност решавања проблема различитости је посебна вештина која се захтева од данашњих глобалних лидера и менаџера. Свака култура има неке одлике које могу допринети општем успеху компаније. Вредновање културних разлика подразумева уважавање различитих вештина људи који долазе из различитих средина.

Менаџери и лидери често озбиљно занемарују значај културних фактора, тако да се многе грешке које се праве у глобалним операцијама могу приписати недостатку осећаја за културу. Извештаји компанија и менаџерске студије јасно показују да је недостатак културног сензибилитета један од узрока неуспеха глобалних организација. У том смислу, способност решавања проблема различитости, изградња и вођење глобалних тимова и развијање културних различитости представљају веома важан део вештина које се захтевају од глобалних лидера и менаџера и неопходну претпоставку успешног управљања глобалним компанијама.

Литература

1. Dessler G. Management: Leading People and Organizations in the 21st Century, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
2. Deresky H., International Management – Managing Across Borders and Cultures, 4th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
3. Certo S.C., Modern Management, 8th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
4. Ерић Д., Увод у менаџмент, Чигоја штампа, Београд, 2000.
5. Hodgetts R.M. and Fred Luthans, “International Management – Culture, Strategy and Behavior”, Fifth edition, McGraw – Hill Irwin, 2003.
6. Harris P.R., and Moran R. T., Managing Cultural Differences 5th ed., Gulf Publishing Company, Houston, TX., 2000.

7. Кузмановић, Б., “Степен и циници ауторитарности“, У: С. Михаковић (уредник), Између оспоравања и подршке: Јавно мњење о легитимитету треће Југославије, Институт друштвених наука, Београд, 1997..
8. Javidan M. and House R.J., Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE, Organizational Dynamics, Spring 2001.
9. Linowes R.G., The Japanese Manager,s Traumatic Entray in the United States: Understanding the American-Japanese Cultural Divide, Academy of Management Review, 1993.
10. Мојић Ц.Д., Улога вођства у организационом понашању, Магистарска теза, Економски факултет Београд, Београд, 2001.
11. Molnar A., Osnovna prava čoveka i raspad Jugoslavije, Novi Sad, VISIO MUNDI Academic Press, 1994.
12. Ono Y., and Spindle W., Japan,s Long Decline Makes One Thing Rise – Individualism, Wall Street Journal, Dec. 29, 2000.
13. Ratiu I., International Consulting News, in Managing Cultural Differences, 3rd ed., ed. P.R. Harris and R.T. Moran (Houston, TX: Gulf Publishing), 1991.
14. Solomon C., Building Teams Across Borders, Global Workforce, November, 1998.
15. Stewart Black J., and Mendenhall M., “Cross-Cultural Traning Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research,” Academy of Management Review 15, no. 1, 1990.
16. Weldom E., and Mustari E.L., Felt Dispensability in Groups of Coactors: The Effects of Shared Responsibility on Cognitive Effort, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
17. Yukl G. “Leadership in Organizations“, 4th edition, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

Примљено: 18.12.2009.

Одобрено: 29.09.2010.

UDC: 65.011.1.511:316.722

**KNOWLEDGE OF CULTURAL DIVERSITY AS A SKILL
FOR GLOBAL MANAGEMENT OF PEOPLE
AND BUSINESS PROCESSES**

Dejan Đurić¹, Ph.D., Dragana Đurić², Ph.D.

¹ Higher School of Professional Business Studies Novi Sad, Serbia

² Higher School of Professional Business Studies, Blace, Serbia

Abstract

Cultural understanding and knowledge about cultural diversity are becoming crucial skills in managing people and business processes within the global framework. The capacity to solve the problem of diversity, to create and lead global teams and to develop cultural diversity present a significant part of the skills required from global leaders and managers. In this sense, analysis of the previously mentioned skills in global leaders and managers presents one of the most important components of modern research in the field of management. Having in mind their great importance for global company functioning, we emphasize the most important aspects of developing these skills in this paper.

Key words: leaders, managers, global enterprises, intercultural environment.

Author's Address:

Dr Dejan Đurić
Visoka škola strukovnih studija
V. Perića Valtera 4
21000 Novi Sad
Srbija