

Dušan Mojić¹
Univerzitet u Beogradu,
Filozofski fakultet

SAVREMENA INTERKULTURNA ISTRAŽIVANJA ORGANIZACIJA: PROJEKAT GLOBE

Rezime: Glavni cilj rada je analiza ključnih teorijskih i empirijskih nalaza uticajnog savremenog interkulturalnog istraživanja organizacija – „Globalnog programa efikasnosti vođstva i organizacionog ponašanja“ (GLOBE). Navedeno je ostvareno metodom analize sadržaja najvažnijih tekstova nastalih kao rezultat sprovedenih empirijskih studija. Osnovni cilj ovog istraživačkog programa bila je analiza uticaja socijetalne kulture na vođstvo i organizacionu kulturu. Socijetalne kulture se razlikuju na osnovu devet kulturnih dimenzija. Na osnovu skorova na tim dimenzijama, kulture su razvrstane u deset kulturnih klastera. Otkriveno je šest globalnih faktora vođstva, od kojih su neki univerzalno uspešni, drugi univerzalno neuspešni, dok su ostali kulturno varijabilni (uspešni u jednim, a neuspešni u drugim kulturama). Ključni zaključak rada je da uprkos nekim ograničenjima ovog istraživačkog poduhvata, GLOBE ima veliki teorijski, empirijski i praktični značaj.

Ključne reči: organizacije, interkulturene studije, GLOBE, kulturni klasteri, vođstvo

CONTEMPORARY INTERCULTURAL STUDIES OF ORGANIZATION: THE GLOBE PROJECT

Abstract: The main goal of the paper has been an analysis of the key theoretical and empirical findings of the influential contemporary intercultural study of organizations – “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE). The above-mentioned has been accomplished by the method of content analysis of the most important papers that resulted from the empirical studies. The main goal of this research program was the analysis of the societal culture’s impact on leadership and organizational culture. Societal cultures have been differentiated along nine cultural dimensions. Based on the

¹ dmojic@f.bg.ac.rs

scores on these dimensions, cultures have been classified into ten cultural clusters. Six global leadership factors have been revealed, some of them found to be universally successful, some universally unsuccessful, and the rest of them culture-bound (successful in some, unsuccessful in other cultures). The key conclusion of the paper has been that, in spite of some limitations of this research endeavor, GLOBE has considerable theoretical, empirical and practical relevance.

Key words: organizations, intercultural studies, GLOBE, cultural clusters, leadership

JEL Classification: M12, M14

UVOD

Ekonomska globalizacija poslednjih decenija nesumnjivo je teoriji menadžmenta i organizacije nametnula izazov izučavanja kulturnih razlika i njihovih uticaja na organizacione strukture, sisteme i procese. Takva istraživanja naročito su važna za poslovanje multinacionalnih (MNC) kompanija, koje se, s pravom, proglašavaju stožerima savremene svetske ekonomije (Held et al., 1999). Među najveće i najuticajnije interkulture programe istraživanja organizacija poslednjih decenija svakako se može svrstati i „Globalni program efikasnosti vođstva i organizacionog ponašanja“ (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE*).

Na čelu sa jednim od najpoznatijih istraživača iz oblasti menadžmenta i organizacije, Robertom Houseom sa Univerziteta Pennsylvania, od svog početka 1993. godine do danas ovaj program postao je, uz već klasičnu studiju Geerta Hofstede (1980; 2001), jedan od najznačajnijih istraživačkih projekata celokupne oblasti interkulturenog menadžmenta i organizacije. Uz učešće više od 170 istraživača iz 62 zemlje sveta, u više faza i uz komplementarnu upotrebu kvantitativne i kvalitativne metodologije, analiziran je međusobni odnos socijalne (nacionalne) kulture, organizacione kulture i vođstva.

Iskustveni nalazi ovog programa istraživanja zasnivaju se na odgovorima 17.300 menadžera srednjeg nivoa iz 951 organizacije iz tri privredne grane: prehrambene industrije, telekomunikacija i finansijskih usluga. Menadžeri srednjeg nivoa su izabrani kao uzorak zbog svog „dvostrukog“ iskustva koje imaju – i kao vođe i kao podređeni u organizacijama (što im nesumnjivo pruža najbolju mogućnost uvida u organizacione strukture i procese). Izbor tri pomenute privredne grane je izvršen na osnovu logične pretpostavke da postoje u gotovo svim privredama sveta. Sam terenski deo istraživanja završen je tokom 1997. godine. U okviru projekta su objavljena dva obimna zbornika radova [House et al. (Eds.)

2004; Chhokar, Brodbeck & House (Eds.) 2007], kao i veliki broj radova u naučnim i stručnim časopisima.

Glavni ciljevi projekta GLOBE sadržani su u pokušaju da se ponude odgovori na šest osnovnih pitanja (House 2007, p. 31):

1. Da li postoje osobine i oblici ponašanja vođa, kao i organizacione prakse koje su opšteprihvaćene i efikasne u svim kulturama?
2. Ima li osobina i ponašanja vođa, te organizacionih praksi, koji su prihvaćeni i uspešni samo u nekim kulturama, tj. kulturno su specifični?
3. Na koji način karakteristike socijalnih i organizacionih kultura utiču na to da li će konkretna ponašanja vođa biti prihvaćena i uspešna?
4. Kako osobine socijalnih i organizacionih kultura utiču na određene organizacione prakse?
5. Na koji način karakteristike socijalnih kultura utiču na ekonomsko, fizičko i psihičko blagostanje pripadnika tih društava?
6. Kakav je odnos između socijalnih kulturnih varijabli i međunarodne ekonomske kompetitivnosti proučavanih društava?

1. POJMOVNO-TEORIJSKI OKVIR

Teorijski okvir za ovaj istraživački program nastao je integracijom implicitne teorije vođstva (Lord & Maher 1991), „vrednosne“ teorije kulture (Hofstede 1980; Triandis 1995), implicitne teorije motivacije (McClelland 1985) i strukturalno-kontingentne teorije organizacione forme i efikasnosti (Donaldson 1993; Hickson et al. 1974). Centralna teorijska pretpostavka integrisane teorije je da osobine i tvorevine koje razlikuju neku kulturu od drugih mogu predvideti organizacione prakse i osobine i ponašanja vođe koja su najčešća i najefikasnija u toj kulturi. Integrisana teorija sastoji se od sledećih pretpostavki:

1. Socijalne kulturne vrednosti i prakse utiču na ponašanje vođe.
2. Vođstvo utiče na organizacionu formu, kulturu i prakse.
3. Socijalne kulturne vrednosti i postupci utiču na organizacionu kulturu i prakse.
4. Organizaciona kultura i prakse utiču na ponašanje vođe.
5. Socijalna kultura, organizaciona kultura i organizacione prakse utiču na proces prihvatanja implicitnih teorija vođstva.

6. Strategijske organizacione kontingencije (okolina organizacije, veličina i tehnologija) utiču na organizacionu formu, kulturu i prakse.
7. Strategijske organizacione kontingencije utiču na osobine i ponašanje vođe.
8. Odnos između strategijskih organizacionih kontingencija i organizacione forme, kulture i praksi biće određen kulturnim snagama.
9. Prihvaćenost vođe je funkcija međusobnog odnosa „kulturno uslovljenih implicitnih teorija vođstva“ (*Culturally endorsed implicit Leadership Theories - CLTs*) i osobina i ponašanja vođe.
10. Efikasnost vođe je funkcija međusobnog odnosa strategijskih organizacionih kontingencija i osobina i ponašanja vođe.
11. Prihvaćenost vođe od strane podređenih olakšava efikasnost vođe.
12. Efikasnost vođe vremenom povećava prihvaćenost vođe.
13. Socijetalne kulturne prakse povezane su sa ekonomskom kompetitivnošću nacija.
14. Socijetalne kulturne prakse povezane su sa fizičkim i psihičkim blagostanjem pripadnika tih kultura.

Ukratko rečeno, specifične vrednosti i prakse svake kulture, te organizacione kontingencije (okolina organizacije, veličina i tehnologija), određuju osobine i ponašanja vođe koja se najčešće smatraju prihvatljivim i verovatno uspešnim. Takođe, određene karakteristike kulturnih praksi predviđaju ekonomsku kompetitivnost nacija i fizičko i psihološko blagostanje njihovih članova (House & Javidan 2004, pp. 17-19).

Kada je reč o osnovnim pojmovima istraživanja, vođstvo je u istraživačkom projektu GLOBE definisano kao „sposobnost pojedinca da utiče na druge, da ih motiviše i da im omogući da doprinesu efikasnosti i uspehu organizacije čiji su članovi“. Kulturu, pak, predstavljaju „zajednički motivi, vrednosti, uverenja, identiteti i interpretacije ili značenja važnih događaja koji proističu iz zajedničkih iskustava članova kolektiva koji se prenose generacijama (House & Javidan 2004, pp. 15).

Ono što je relativna novost u ovom tipu istraživanja jeste nastojanje da se empirijski otkriju stvarne (*Culture “As Is”*), ali i „poželjne“ (*Culture “Should Be”*) karakteristike socijetalnih i organizacionih kultura. Drugim rečima, težilo se uočavanju kulturnih praksi i vrednosti na nivou društava, ali i pojedinih organizacija. Već na prvi pogled, ovaj pristup se umnogome razlikuje od Hofstedeovog, koji smatra da su u osnovi nacionalne kulture vrednosti dok suštinu organizacionih kultura čine prakse (Hofstede 2001; 2006).

Kada je reč o pomenutim osnovnim pojmovima istraživanja, zanimljiv je izbor termina socijalna kultura. Kao što je poznato, pojam nacionalne kulture je nesumnjivo znatno prisutniji i u teoriji i u istraživanjima, ali se on sve više dovodi u pitanje opravdanim ukazivanjem na postojanje većeg broja nacionalnih država koje su izrazito etnički i kulturno heterogene. Zbog toga je sve češća upotreba pojma socijalna kultura, kako bi se na verodostojniji način izrazila pomenuta heterogenost. Ipak, u ovom radu će se podrazumevati da oba termina imaju isto značenje, pošto termin socijalna kultura nije ni približno prihvaćen kao pojam nacionalna kultura. Međutim, pošto autori ovog projekta govore o socijalnoj kulturi, u radu će taj termin biti logično i češće pominjan.

Tabela 1. Određenja dimenzija nacionalnih kultura i karakterističnih stavki

Definicija kulturne dimenzije	Specifična stavka iz upitnika
<i>Distanca moći</i> : Stepen u kojem članovi organizacije ili društva očekuju i prihvataju činjenicu da je moć nejednako raspodeljena.	Podređeni (bi trebalo da) slušaju svoje vođe bez pogovora.
<i>Izbegavanje neizvesnosti</i> : Stepen u kojem društvo, organizacija ili grupa nastoje da izbegnu nepredvidljivost budućih događanja oslanjanjem na društvene norme, rituale i procedure.	Većina ljudi (bi trebalo da) vodi predvidljive živote sa malo neočekivanih događaja.
<i>Humana orijentacija</i> : Stepen u kojem kolektiv ohrabruje i nagrađuje pojedince za poštenje, altruizam, prijateljstvo, velikodušnost, brižnost i pažljivost prema drugima.	Ljudi su (bi trebalo da budu), u principu, veoma tolerantni na greške.
<i>Institucionalni kolektivism</i> : Stepen u kojem organizacione i društvene institucionalne prakse ohrabruju i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa i kolektivno delovanje.	Vođe (bi trebalo da) podstiču odanost grupi, čak i nauštrb pojedinačnih ciljeva.
<i>Unutargrupni kolektivism</i> : Stepen do kojeg pojedinci iskazuju ponos, odanost i zajedništvo u svojim organizacijama ili porodicama.	Zaposleni (bi trebalo da) osećaju snažnu lojalnost prema svojoj organizaciji.
<i>Agresivnost</i> : Stepen u kojem su pojedinci skloni sukobima i suparništvu u svojim odnosima sa drugima.	Ljudi su (bi trebalo da budu) najčešće skloni dominaciji u svojim odnosima sa drugima.
<i>Rodna jednakost</i> : Stepen u kojem kolektiv teži smanjivanju rodne nejednakosti.	Dečaci se (bi trebalo da se) više nego devojke podstiču da dostignu bolje obrazovanje (obrnuto bodovanje).
<i>Orijentacija na budućnost</i> : Stepen do kojeg se pojedinci odlučuju za ponašanja usmerena na budućnost poput odlaganja zadovoljstva, planiranja i ulaganja u budućnost.	Ljudi (bi trebalo da) više žive za sadašnjost nego za budućnost (obrnuto bodovanje).
<i>Orijentacija na postignuće</i> : Stepen u kojem kolektiv ohrabruje ili nagrađuje članove grupe za poboljšanje učinka i ukupni uspeh.	Učenici (bi trebalo da) se podstiču da teže neprestanom poboljšanju uspeha.

Izvor: Javidan, House & Dorfman 2004, p. 30

Na osnovu obimnog pregleda literature iz oblasti interkulturnog menadžmenta i organizacije izdvojeno je devet dimenzija socijalne kulture. Šest dimenzija inspirisano je modelom Geerta Hofstede (1980; 2001). Orijentacija na budućnost je povezana sa orijentacijom na prošlost, sadašnjost ili budućnost Kluckhohn i Strodtbecka (1961); orijentacija na postignuće odgovara potrebi za postignućem (*Need for achievement*) (McClelland 1961); humana orijentacija je povezana sa dimenzijom shvatanja ljudske prirode (da li je čovek po prirodi dobar, loš ili ambivalentan) (Kluckhohn & Strodtbeck 1961), Putnamovim (1993) radom o civilnom društvu i McClellandovim (McClelland 1961) određenjem potrebe za pripadanjem (*Need for affiliation*).

U tabeli 1 izdvojeno je pomenutih devet dimenzija socijalnih ili nacionalnih kultura koje su bile predmet analize (uz karakteristične stavke iz upitnika za svaku od dimenzija).

2. NAJVAŽNIJI REZULTATI PROJEKTA GLOBE

2.1. Kulturni klasteri

Nesumnjivo jedan od najvažnijih rezultata projekta GLOBE jeste svrstavanje istraživanih kultura u različite klaster. U ovom istraživanju izdvojeno je deset takvih kulturnih klastera (Gupta et al. 2002, p. 13):

1. *Anglo klaster* (Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak belog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD).
2. *Latinska Evropa* (Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje).
3. *Nordijska Evropa* (Finska, Švedska, Danska).
4. *Germanska Evropa* (Austrija, Švajcarska, Holandija, Nemačka – bivša Istočna, Nemačka – bivša Zapadna).
5. *Istočna Evropa* (Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija).
6. *Latinska Amerika* (Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina).
7. *Subsaharska Afrika* (Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija).

8. *Bliski Istok* (Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt).
9. *Južna Azija* (Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran).
10. *Konfučijska Azija* (Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan).

Autori projekta GLOBE utvrdili su postojanje značajnih razlika između zapadnih (Nordijska Evropa, Germanska Evropa, Latinska Evropa, Anglo klaster i Latinska Amerika) i istočnih klastera (Istočna Evropa, Konfučijska Azija, Južna Azija, Bliski Istok i Subsaharska Afrika) (Gupta & Hanges 2004, p. 200). Zapadni klasteri odlikuju se manjim skorovima na dimenzijama unutargrupnog kolektivismu, humane orijentacije i distance moći, ali izraženijim kod izbegavanja neizvesnosti i orijentacije na budućnost. Za razliku od istočnih, pripadnici zapadnih klastera ističu vrednosti rodne jednakosti, ali imaju niže rezultate kada je reč o vrednostima izbegavanja neizvesnosti, orijentacije na budućnost, distance moći i agresivnosti. Ovo su, smatraju autori, karakteristike tipične za industrijska (strukturisana i „predvidljiva“) društva. Osnovu ove predvidljivosti čini racionalnost, a ne autoritet (kao na Istoku). Ispitanici iz istočnih klastera vide svoje kulture kao humano orijentisane i naklonjene unutargrupnom kolektivismu dok vrednosti rodne jednakosti smatraju manje važnim. U ovim kulturama i prakse i vrednosti distance moći su izraženije. Kada je reč o dimenzijama izbegavanja neizvesnosti i orijentacije na budućnost, skorovi su niži u pogledu praksi (stvarno stanje), ali viši u pogledu vrednosti (poželjno stanje) nego kod zapadnih klastera.

Pored uočavanja kulturnih klastera, dobijeni su i zanimljivi nalazi o pojedinačnim kulturama (tabela 2):

- Kultura SAD spada među one sa najizraženijom dimenzijom agresivnosti i orijentacijom na postignuće. Prema svim drugim dimenzijama nalazi se u sredini.
- Španija je među najviše rangiranim kulturama po agresivnosti i distanci moći, i među najniže rangiranim kada je reč o humanoj orijentaciji.
- Rusija je među najniže rangiranim zemljama u pogledu orijentacije na budućnost, izbegavanja neizvesnosti i orijentacije na postignuće. Spada među najviše rangirane po distanci moći.
- Italija je među najniže rangiranim kulturama na dimenzijama orijentacije na budućnost, institucionalnog kolektivismu i orijentacije na postignuće.
- Nemačka spada među najviše rangirane zemlje po agresivnosti i izbegavanju neizvesnosti. Sa druge strane, spada među najniže rangirane po humanoj orijentaciji.

Tabela 2. Vrednosti dimenzija pojedinih socijalnih kultura

Kulturna Dimenzija	Kulture visokih skorova		Kulture srednjih skorova		Kulture niskih skorova	
<i>Orijentacija na postignuće</i>	Singapur	4,90	Švedska	3,72	Rusija	2,88
	Hong Kong	4,80	Izrael	3,85	Argentina	3,08
	Novi Zeland	4,72	Španija	4,01	Grčka	3,20
	Tajvan	4,56	Engleska	4,08	Venecuela	3,32
<i>Agresivnost</i>	SAD	4,49	Japan	4,22	Italija	3,58
	Nemačka (bivša Ist.)	4,73	Egipat	3,91	Švedska	3,38
	Austrija	4,62	Irska	3,92	Novi Zeland	3,42
	Grčka	4,58	Filipini	4,01	Švajcarska	3,47
	SAD	4,55	Ekvador	4,09	Japan	3,59
	Španija	4,42	Francuska	4,13	Kuvajt	3,63
<i>Orijentacija na budućnost</i>	Singapur	5,01	Slovenija	3,59	Rusija	2,88
	Švajcarska	4,73	Egipat	3,86	Argentina	3,08
	Holandija	4,61	Irska	3,98	Poljska	3,11
	Kanada (engl. gov. pod.)	4,44	Australija	4,09	Italija	3,25
	Danska	4,44	Indija	4,19	Kuvajt	3,26
<i>Humana orijentacija</i>	Filipini	5,12	Hong Kong	3,90	Nemačka (bivša Zap.)	3,18
	Irska	4,96	Švedska	4,10	Španija	3,32
	Malezija	4,87	Tajvan	4,11	Francuska	3,40
	Egipat	4,73	SAD	4,17	Singapur	3,49
<i>Institucionalni kolektivizam</i>	Indonezija	4,69	Novi Zeland	4,32	Brazil	3,66
	Švedska	5,22	Hong Kong	4,13	Grčka	3,25
	Južna Koreja	5,20	SAD	4,20	Madarska	3,53
	Japan	5,19	Egipat	4,50	Nemačka (bivša Ist.)	3,56
	Singapur	4,90	Poljska	4,53	Argentina	3,66
	Danska	4,80	Indonezija	4,54	Italija	3,68
	Iran	6,03	Japan	4,63	Danska	3,53
<i>Unutargrupni kolektivizam</i>	Indija	5,92	Izrael	4,70	Švedska	3,66
	Maroko	5,87	Katar	4,71	Novi Zeland	3,67
	Kina	5,80	Austrija	4,85	Holandija	3,70
	Egipat	5,64	Italija	4,94	Finska	4,07
	Madarska	4,08	Italija	3,24	Južna Koreja	2,50
<i>Rodna jednakost</i>	Poljska	4,02	Brazil	3,31	Egipat	2,81
	Slovenija	3,96	Argentina	3,49	Maroko	2,84
	Danska	3,93	Holandija	3,50	Indija	2,90
	Švedska	3,84	Venecuela	3,62	Kina	3,05
	Maroko	5,80	Engleska	5,15	Danska	3,89
	Argentina	5,64	Francuska	5,28	Holandija	4,11
	Tajland	5,63	Brazil	5,33	J. Afrika (crno stanovn.)	4,11
	Španija	5,52	Italija	5,43	Izrael	4,73
<i>Izbegavanje neizvesnosti</i>	Rusija	5,52	Portugal	5,44	Kostarika	4,74
	Švajcarska	5,37	Izrael	4,01	Rusija	2,88
	Švedska	5,32	SAD	4,15	Madarska	3,12
	Nemačka (bivša Zap.)	5,22	Meksiko	4,18	Bolivija	3,35
	Danska	5,22	Kuvajt	4,21	Grčka	3,39
	Austrija	5,16	Irska	4,30	Venecuela	3,44

Izvor: Prilagođeno prema Javidan & House 2001

- Švedska je među najviše rangiranim kulturama kada je reč o izbegavanju neizvesnosti i institucionalnom kolektivizmu i, donekle, rodnoj jednakosti. Spada među najniže rangirane zemlje po dimenzijama institucionalnog i unutargrupnog kolektivizma. Kada je reč o humanoj orijentaciji i orijentaciji na postignuće, nalazi se u sredini skale (Javidan & House 2001, p. 302).

2.2. Kultura i vodstvo u projektu GLOBE

Vodstvo spada među nesumnjivo najčešće istraživane organizacione procese, kako u stranoj, tako i u domaćoj teoriji organizacije i menadžmenta (Bass 1997; Stojanović Aleksić, Šapić & Erić 2010). U literaturi se često ističe da razlike i sličnosti između različitih kultura predstavljaju rezultat implicitnih pretpostavki o poželjnim karakteristikama vođa. Prema postavkama implicitne teorije vodstva, pojedinci nose skup uverenja o vrsti ličnih osobina, veština i ponašanja vođe koje doprinose ili onemogućavaju uspešno vodstvo. Ovi sistemi uverenja, u literaturi označavani kao prototipi, kognitivne kategorije, mentalni modeli i sheme, pretpostavka je, utiču na stepen u kojem pojedinac prihvata druge osobe kao vođe. U projektu GLOBE je važnost implicitnih teorija vodstva proširena i na kulturni nivo analize, uz argumentaciju da će struktura i sadržaj ovih sistema uverenja biti zajednički za većinu pripadnika jedne kulture. Na taj način se došlo do „Kulturno uslovljenih implicitnih teorija vodstva“ (*Culturally endorsed implicit Leadership Theory – CLT*).

Sam upitnik o vodstvu je imao 112 stavki (opisa osobina i ponašanja vođe), koje su ocenjivane na skali od 1 („Ovo ponašanje ili osobina značajno onemogućava osobu da bude uspešan lider“) do 7 („Ovo ponašanje ili osobina značajno doprinosi osobi da bude uspešan lider“). Uočena je ukupno 21 dimenzija vodstva koje su sačinjavale šest globalnih faktora vodstva ili CLT profila: Timski orijentisano vodstvo, Harizmatsko/Vrednosno zasnovano vodstvo, Autonomno vodstvo, „Humano“ orijentisano vodstvo, Participativno vodstvo i „Sebično“ (*Self-Protective*) vodstvo (Leung 2007, p. XV) (tabela 3).

1. *Harizmatsko/Vrednosno zasnovano vodstvo* – označava sposobnost inspirisanja, motivisanja i uticanja na uspešnost podređenih na osnovu sistema snažno prihvaćenih osnovnih vrednosti. Ovaj tip vodstva smatra se univerzalno uspešnim. Najviši skor je zabeležen kod Anglo klastera (6,05), najniži kod bliskoistočnog (5,35).
2. *Timski orijentisano vodstvo* – odnosi se na uspešno stvaranje tima i sprovođenje zajedničkog cilja među njegovim članovima. Timski orijentisano vodstvo takođe u najvećem broju kultura važi kao

efikasno. Najveći rezultat je zabeležen u latinoameričkom klasteru (5,96), a najniži u bliskoistočnom (5,47).

Tabela 3. CLT skorovi kulturnih klastera

Kulturni klaster	CLT dimenzije					
	Harizmatско/ Vrednosno zasnovano	Timski orijentisano	Participativno	„Humano“ orijentisano	Autonomno	„Sebično“
<i>Istočna Evropa</i>	Srednji	Srednji	Nizak	Srednji	Visok	Visok
<i>Latinska Amerika</i>	Visok	Visok	Srednji	Srednji	Nizak	Srednji/Visok
<i>Latinska Evropa</i>	Srednji/Visok	Srednji	Srednji	Nizak	Nizak	Srednji
<i>Konfučijska Azija</i>	Srednji	Srednji/Visok	Nizak	Srednji/Visok	Srednji	Visok
<i>Nordijska Evropa</i>	Visok	Srednji	Visok	Nizak	Srednji	Nizak
<i>Anglo klaster</i>	Visok	Srednji	Visok	Visok	Srednji	Nizak
<i>Subsaharska Afrika</i>	Srednji	Srednji	Srednji	Visok	Nizak	Srednji
<i>Južna Azija</i>	Visok	Srednji/Visok	Nizak	Visok	Srednji	Visok
<i>Germanska Evropa</i>	Visok	Nizak/Srednji	Visok	Srednji	Visok	Nizak
<i>Bliski Istok</i>	Nizak	Nizak	Nizak	Srednji	Srednji	Visok

Izvor: Javidan et al., 2006, p. 74

3. *Participativno vođstvo* – odražava stepen u kojem vođe uključuju podređene u proces donošenja i sprovođenja odluka. Participativno vođstvo univerzalno se smatra uspešnim, mada postoje značajne razlike između zemalja i klastera (najviši skor kod klastera Germanske Evrope – 5,86; najniži kod klastera Bliskog Istoka – 4,97).
4. *„Humano“ orijentisano vođstvo* – označava podržavajuće i „brižno“ ponašanje vođe. Ovaj obrazac vođstva je uglavnom neutralan u pojedinim kulturama dok u drugim umereno doprinosi uspešnom vođstvu. Najviši rezultat je dobijen u klasteru Južne Azije (5,38), a najniži u klasteru Nordijske Evrope (4,42).

5. *Autonomno vođstvo* – reč je o novoj dimenziji vođstva koja se nije prethodno pojavljivala u literaturi i odnosi se na nezavisno i, uslovno rečeno, „ekscentrično“ (ali ne i autokratsko) vođstvo. Autonomno vođstvo se u nekim kulturama vidi kao prepreka uspehu dok se u drugim shvata kao delimično uspešno (najviši skor ima klaster Istočne Evrope – 4,20, najniži klaster Latinske Amerike – 3,51).
6. „*Sebično*“ vođstvo – takođe „novodefinisani“ obrazac ponašanja vode, prvenstveno je usmeren na obezbeđivanje sigurnosti i položaja pojedinca (menadžera) i univerzalno se smatra neuspešnim. Najviši rezultat beleži u klasteru Južne Azije (3,83) a najniži u klasteru Nordijske Evrope (2,72) (Javidan et al. 2006, p. 72).

3. ISTRAŽIVAČKE I PRAKTIČNE IMPLIKACIJE

Obiman interkulturni istraživački poduhvat kao što je GLOBE nesumnjivo nudi veliki broj zanimljivih i podsticajnih zaključaka, ali otvara i niz pitanja za dalja istraživanja i poslovnu praksu preduzeća. Sveprisutna globalizacija neminovno znači i poslovnu saradnju organizacija iz različitih kultura, ali i nameće sve veće unutrašnje interkulturene izazove multinacionalnim kompanijama. Samo ozbiljno i temeljno osmišljena i sprovedena interkulturalna proučavanja organizacija mogu pružiti korisne i relevantne uvide u prirodu složenog uticaja kulturnih faktora na strukture, sisteme i procese u organizacijama. Ipak, pre iznošenja konkretnih implikacija ovog istraživačkog programa, nužno je ukazati i na neka njegova ograničenja.

Jasno je da postoji nedoumica o tome da li 300 ispitanika (prosečan broj ispitanika u jednoj zemlji u okviru projekta GLOBE) može da ponudi pouzdane uvide u karakteristike jedne kulture (pogotovo kada u svom okrilju sadrži raznorodne etničke, religijske i druge zajednice). Drugo ograničenje istraživanja je činjenica da su ispitanici bili samo menadžeri srednjeg nivoa, čime je ostala neistražena percepcija najviših rukovodilaca preduzeća, ali i „običnih“ zaposlenih. Treće, i sami autori uključeni u projekat (Koopman et al. 1999, p. 518) smatraju potencijalnim ograničenjem činjenicu da su organizacije u uzorku bile iz samo tri privredne grane (prehrambena industrija, telekomunikacije i finansijske usluge).

U „odbranu“ projekta GLOBE može se navesti nekoliko činjenica. Tačno je da 300 ispitanika verovatno nije dovoljno da omogući potpuno pouzdane rezultate o praksama i vrednostima neke kulture, ali je i to bolje nego ništa. Činjenica da sam projekat traje više od jedne i po decenije podseća na teškoće (ali i nemerljive dobitke) sa kojima se susreću ovako ambiciozno zamišljeni istraživački poduhvati. Probleme kulturne heterogenosti pojedinih zemalja autori su nastojali da

prevaziđu uključivanjem potkultura (primeri: Južna Afrika – poduzorak belog i crnog stanovništva, Nemačka – bivša Istočna, Nemačka – bivša Zapadna, Švajcarska – francusko govorno područje). Kada je reč o izboru samo menadžera srednjeg nivoa, već je izneta argumentacija o tome da oni jedini u organizacijama imaju iskustva i kao nadređeni i kao podređeni, što nesumnjivo daje prednost u razumevanju organizacionih procesa. Izbor samo tri privredne grane nesumnjivo je nedovoljan, ali pošto su organizacije u svim društvima birane iz ove tri grane, obezbeđena je uporedivost i pouzdanost iskustvene evidencije.

Uz sva pomenuta ograničenja ovog istraživanja, izvesno je da se može izdvojiti niz praktičnih implikacija za dalja istraživanja i poslovnu praksu. Ovde će, logično, biti formulisane samo neke od njih.

Prvo, vrednost interkulturnih istraživanja još jednom je snažno potvrđena. Analizirane su kulturne prakse (*Culture "As Is"*) i kulturne vrednosti (*Culture "Should Be"*) u 61 društvu sveta u devet dimenzija. GLOBE je retko koga iz oblasti interkulturnog menadžmenta i organizacije ostavio ravnodušnim. Reagovanja idu od žestokih osporavanja i kritika pojedinih teorijskih i metodoloških rešenja, pa do obimnog navođenja i upućivanja na ovaj istraživački program. Bez obzira na to da li je reč o kritikama ili pohvalama, važno je da rasprave dovode do boljih rešenja u celokupnoj oblasti. Nakon uticajnog Hofstedeovog istraživanja i impulsa koje je ono donelo razvoju discipline, problemi interkulturnog menadžmenta i organizacije ponovo dobijaju snažan „zamajac“ ovim projektom.

Drugo, analitički pristup koji podrazumeva svrstavanje kultura u klustere (Haire et al. 1966; Hofstede 1980; 2001; Ronen & Shenkar 1985) nesumnjivo se još jednom pokazao kao plodonosan i podsticajan. Uočavanje međusobne srodnosti određenog broja kultura značajno olakšava interkulturna istraživanja, ali i pruža brojna olakšanja za konkretnu poslovnu praksu. Naročito su veliki dobici ovih rezultata za multinacionalne kompanije. Osmišljavanje programa interkulturne orijentacije (prvenstveno menadžera) time je znatno olakšano. Naravno, otkrivanje profila pojedinih nacionalnih kultura ostaje neizostavno, pošto klasteri ipak podrazumevaju uopštavanja koja mogu ponekad prikriti ili zanemariti razlike nekada veoma bitne za organizacione procese.

Treće, otkriće da postoje kulturno univerzalno prihvatljivi (ili neprihvatljivi) obrasci ponašanja vođe donekle je iznenađujuće, ali očigledno veoma korisno. Ta činjenica neminovno olakšava proces vođstva u organizacijama. S druge strane, nalaz da su pojedini stilovi vođstva kulturno-specifični takođe je dragoceno, jer podseća na dugo vremena preovlađujuće uverenje u teoriji organizacije da nema „jednog najboljeg“ stila vođstva. U suštini, to je, naravno, i tačno pošto nacionalna kultura predstavlja samo jedan od mnogobrojnih činilaca koji utiču na ovaj složeni proces koji uključuje karakteristike vođe, podređenih i situacije.

Četvrto, projekat GLOBE nudi i značajne podsticaje za formulisanje hipoteza o našoj nacionalnoj kulturi i njenom uticaju na organizacije u Srbiji. Srpska nacionalna kultura se pominje u dva najuticajnije modela razlikovanja nacionalnih kultura – Hofstedeovom i Trompenaarsovom, tako da bi primena GLOBE metodologije, bez sumnje, pružila dragocene uvide i mogućnosti poređenja različitih dimenzija pomenutih modela. Uz logičnu pretpostavku da se naša nacionalna kultura preliminarno mogla svrstati u klaster Istočne Evrope, ipak ostaje otvoreno pitanje o tome da li bi rezultati bili slični, pogotovo kada je reč o niskim rezultatima na dimenzijama izbegavanja neizvesnosti i institucionalnog kolektivismu. Ove i slične dileme mogu (i moraju) da se rešavaju samo što češćim i intenzivnijim uključivanjem naših istraživača u ovaj i slične interkulturene poduhvate.

Literatura:

1. Bass, B. M. 1997, "Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries"? *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2, pp. 130-139.
2. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. and House R. J. (Eds.) 2007, *Culture and leadership across the World: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ; London.
3. Donaldson, L. 1993, *Anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.
4. Gupta, V., Hanges, P. J. and Dorfman, P. 2002, "Cultural clusters: methodology and findings", *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 11-15.
5. Gupta, V. and Hanges, P. J. 2004, "regional and climate clustering of societal cultures", In: R. J. House et al. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
6. Haire, M., Ghiselli, E. E. and Porter, L. W. 1966, *Managerial thinking: an international study*, Wiley, New York.
7. Held, D. et al. 1999, *Global transformations: politics, economics, and culture*, Polity Press, Cambridge.
8. 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.
9. Hofstede, G. 1980, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, SAGE Publications, Beverly Hills, CA.

10. Hofstede, G. 2001, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
11. House, R. J. et al. (Eds.) 2004, *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
12. House, R. J. and Javidan, M. 2004, "Overview of GLOBE", In: House R. J. et al. (Eds.) *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
13. Javidan, M. and House, R. J. 2001, "Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 289-305.
14. Javidan, M. et al. 2006, "In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 67-90.
15. Javidan, M., House, R. J. and Dorfman, P. W. 2004. "A nontechnical summary of GLOBE findings", In: House, R. J. et al. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
16. Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. 1961, *Variations in value orientations*, Row, Peterson, Evanston, IL.
17. Koopman, P. L. et al. 1999, "National culture and leadership profiles in europe: some results from the GLOBE study", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 4, pp. 503-520.
18. Leung, K. 2007, "Foreword", In: Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. and House R. J. (Eds.), *Culture and leadership across the World: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ; London.
19. Lord, R. and Maher, K. J. 1991, *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*, Unwin-Everyman, Boston, MA.
20. McClelland, D. C. 1961, *The achieving society*, Van Nostrand, Philadelphia, PA.
21. McClelland, D. C. 1985, *Human motivation*, Scott, Foresman, Glenview, IL.
22. Putnam, R. D. 1993, *Making democracy work*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
23. Robbins, S. P. and Coulter, M. 2005, *Menadžment*, Beograd: Data status.

24. Ronen, S. and Shenkar, O. 1985, "Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 435-454.
25. Stojanović Aleksić, V., Šapić, S. i Erić, J. 2010, „Efektivnost liderskih stilova“, *Ekonomski horizonti*, Vol. 12, No. 1, pp. 79-88.
26. Triandis, H. C., 1995, *Individualism and collectivism*, Westview Press, Boulder, CO.

Članak je primljen: 03. 06. 2011. godine

Članak je prihvaćen za objavljivanje: 10. 07. 2011. godine

