

ZNAČAJ RAZVOJA VEŠTINA LIDERA I MENADŽERA ZA FUNKCIONISANJE GLOBALNIH PREDUZEĆA

IMPORTANCE OF SKILLS OF GLOBAL LEADERS AND MANAGERS FOR GLOBAL COMPANY FUNCTIONING

Dejan Đurić¹
Dragana Đurić²

Sažetak: *Kulturno razumevanje, odnosno, poznavanje kulturnih različitosti u današnje vreme postaje kritična veština za upravljanje ljudima i poslovnim procesima u globalnim okvirima. Sposobnost rešavanja problema različitosti, izgradnja i vođenje globalnih timova i razvijanje kulturnih različitosti predstavljaju važan deo veština koje se zahtevaju od globalnih lidera i menadžera. U tom smislu, analiza pomenutih veština globalnih lidera i menadžera predstavlja jednu od najvažnijih komponenti savremenih istraživanja u oblasti menadžmenta. Imajući u vidu njihov veliki značaj za funkcionisanje globalnih kompanija, u ovom radu pažnju usmeravamo na najvažnije aspekte razvoja navedenih veština.*

Ključne reči: *lideri, menadžeri, globalna preduzeća, međukulturno okruženje*

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*

1. Osobine globalnih lidera i menadžera

Pod veštinama se podrazumevaju precizne aktivnosti koje traže i učenje i praksu da bi se u potpunosti ispunile. Svaka veština ima najmanje tri osnovne komponente. To su: *individualne osobine* – koje su svojstvene svakom pojedincu ponaosob, zatim *formalno obrazovanje* – koje je rezultat redovnog školovanja ili naknadnog inoviranja znanja, kao i *iskustvo* – koje se stiče vremenom, praktičnim radom.

¹ dr Dejan Đurić, profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

² dr Dragana Đurić, profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace

S obzirom na to da postoji veliki broj različitih veština kojima globalni lideri i menadžeri mogu ovladati, javlja se praktični problem njihove klasifikacije koji je prisutan u mnogim udžbenicima i knjigama iz ove oblasti. U nastavku ovoga rada rada pažnju ćemo usmeriti ka sledećim veštinama:

- Veštini komuniciranja;
- Veštini izgradnje i vođenja globalnih timova i
- Veštini razvijanja kulturnih različitosti.

1.1. Veštine komuniciranja

Komunikacija je jedna od najvažnijih veština globalnog lidera koja u velikoj meri determiniše njegov uspeh. Ako lider nije sposoban da komunicira sa svojim sledbenicima, tada ni najbolja strategija ili plan ništa ne vrede. Dobra komunikacija uključuje razumevanje ljudi i njihovih stilova, razumevanje kulture, dobru informisanost, razmišljanje i stvaranje ispravnih procena, održavanje sastanaka i učestvovanje u njima, obaveštavanje drugih, razumevanje načina prenošenja informacija, slanje neformalnih poruka, slušanje i pozitivan način gledanja na stvari, i dr. Efikasna međukulturna komunikacija je veoma bitna sa stanovišta rada u multikulturnom okruženju, s obzirom da se loša komunikacija najčešće dešava među ljudima iz različitih država ili različitog rasnog porekla. Dakle, kultura je osnova komunikacionog procesa, a komunikacijom se prenosi kultura. Uspešan globalni lider i menadžer svestan je ovih razlika i dovoljno je fleksibilan da prilagodi svoj stil komunikacije stilu koji najbolje odgovara drugoj strani.

Globalni lideri i menadžeri moraju biti dobri komunikatori, zato što imaju veliku odgovornost da osiguraju dobru komunikaciju između pripadnika organizacije. Da bi neko postao dobar lider, potrebno je da permanentno usavršava mnoge oblike komunikacije, kao što su: neverbalna komunikacija, slušanje, savetovanje, govor i prezentaciju, pisanje, itd.

Istaknuta važnost komunikacionog procesa, kao što smo ranije naveli, posebno dolazi do izražaja u međukulturnom okruženju. Sposobnost menadžera i lidera da efikasno komuniciraju i prevazilaze kulturne granice u velikoj meri određuje uspeh internacionalnih poslovnih transakcija. U tom smislu, u nastavku rada analizom nekih elemenata koji su uključeni u proces međukulturne komunikacije, nastojimo da ukažemo na opasnosti koje mogu nastati u posmatranom procesu.

Kulturni faktori prožimaju proces komunikacije, tako da ponašanje ljudi tokom komunikacije u velikoj meri zavisi od kulturne sredine u kojoj su odrasli. Kultura je osnova, tj. temelj komunikacije, a tamo gde postoje razlike u kulturi, postoje razlike i u komunikaciji. Što je veća kulturološka razlika osoba uključenih u proces komunikacije, veća je mogućnost nastanka teškoća pri međusobnom razumevanju.

Stvaranje stereotipa je čest uzrok nerazumevanja u procesu međukulturne komunikacije. Do stvaranja stereotipa dolazi onda kada neka osoba pretpostavlja da svaki član društva ili potkulture ima iste karakteristike i osobine. To je proizvoljan i jednostavan, i često destruktivan način dobijanja informacija o ljudima. Mudar menadžer svestan je opasnosti stvaranja kulturnih stereotipa i on se svakoj osobi obraća kao individui s kojom mora da ostvari jedinstveni odnos.

Jezičke barijere takođe mogu biti izvor loše komunikacije u procesu globalnog poslovanja, a koja nastaje iz nesposobnosti neke osobe da govori lokalnim jezikom, zbog lošeg ili previše bukvalnog prevoda, zbog nemogućnosti govornika da razume značenje jezika tela ili određenih simbola i sl. Čak i među državama u kojima se govori istim jezikom može doći do nerazumevanja, a ovaj problem može postojati i u istoj zemlji u sklopu različitih podgrupa i podkultura.

Postoje mnogi primeri koji govore o propalim poslovnim dogovorima ili neuspelim prodajama zbog grešaka u komunikaciji na globalnom nivou. Tako je npr. slogan Pepsija „Živnite uz Pepsi” (Come alive with Pepsi) koji je bio afirmisan u Nemačkoj doživeo fijasko, nakon čega je kompanija shvatila da bukvalni prevod reči „živnuti” (alive) na nemačkom znači „oživeti, izaći iz groba”. A.U.S. avio kompanija je imala malu potražnju za „rendezvous lounges” (čekaonica za susrete) na svom Boingu 747s. Kasnije su shvatili da „rendezvous” na portugalskom označava sobu koja se iznajmljuje za prostituciju.³

Neverbalna komunikacija je takođe važna veština koju globalni lideri i menadžeri moraju posedovati, s obzirom na to da ljudi često pre poveruju u ono što su videli, nego u ono što su čuli. Otuda i potiče izreka „slika vredi hiljadu reči”. Čak i manje varijacije u jeziku tela, ritam govora i sl. često uzrokuju stvaranje nepoverenja i loše procene situacije između pripadnika različitih naroda. Većina poslovnih ljudi negativno reaguje kada se radi o nečemu za šta veruju da je neprikladan izraz lica, a da pri tom ne razumeju kulturno značenje koje stoji iza toga. Tako npr. većina ljudi na zapadu neće pravilno protumačiti mnoge izraze lica kod Kineza, kao npr. plaženjem jezika izražavaju iznenađenje, razgoračene oči znače ljutnju, a češkanje ušiju ili obraza označava sreću. Graham je u svojoj studiji o međukulturnim pregovorima primetio da je Japancima nelagodno pri susretu sa otvorenim stavom „oči u oči” koji praktikuju Amerikanci. Oni su od detinjstva vaspitavani da ponizno spuštaju glavu, dok je automatski odgovor Amerikanca „gledaj me dok govorim sa tobom”.⁴

Kulturne razlike utiču i na shvatanje udaljenosti tj. prostora koji se smatra teritorijom koju treba štiti.⁵ Stanovnici Južne Amerike, Južne i Istočne Evrope, Indonezije i Arapskih zemalja spadaju u kulture „jakog kontakta”, u kojima ljudi vole da su blizu svojih sagovornika i da se dodiruju prilikom komunikacije. Sa druge strane, stanovnici Severne Amerike, Azije i Severne Evrope su kulture „slabog kontakta” koje imaju „distanciran” stil jezika tela i u kojima ljudi više vole da su na određenoj udaljenosti od svojih sagovornika, kao i da se manje dodiruju. Interesantno je da su kulture „jakog kontakta” uglavnom smeštene u toplijim krajevima, a kulture „slabog kontakta” u hladnijim krajevima. Amerikanci su npr. nacija koja ne voli previše blizak kontakt i automatski zauzimaju položaj koji je na udaljenosti ispružene ruke. Ako stojite na manjoj udaljenosti od navedene, to se automatski smatra narušavanjem privatnog prostora. Međutim, Amerikanci i Kanađani očekuju toplo rukovanje i možda tapšanje po ramenu, ali ne i rukovanje sa obe ruke koje je karakteristično za Špance. Japanci ne vole previše da se dodiruju prilikom razgovora i oni se ne rukuju. Iz tog razloga, susret Japanca i Španca neće biti prijatan ako ne poznaju navike jedni drugih.

Kada razmatramo kulture „jakog” i „slabog” kontakta možemo pronaći vezu između Hofstedeovih kulturalnih varijabli individualizma i kolektivizma i ponašanja ljudi koje je prostorno determinisano. Uopšteno govoreći, ljudi koji pripadaju individualističkim kulturama su distanciraniji, dok oni koji potiču iz kolektivističkih kultura vole da rade i komuniciraju u neposrednoj blizini.

³ Ricks (1983: 89)

⁴ Pfeiffer (1998)

⁵ Sussman, Rosenfeld (1982: 66–74)

U međunarodnoj komunikaciji je često važan i način na koji je nešto rečeno (brzina kojom govorimo, zvuk i modulacija glasa, razni zvukovi, smeh ili zevanje i sl.). Menadžeri koji su svesni razlika u kulturi uče kako da tumače sitne razlike u načinu komunikacije, uključujući i tišinu. Tišina je moćan komunikator. Ona može da bude način da se kaže ne, da kažete da ste uvređeni ili da očekujete još informacija koje su potrebne za donošenje odluke. Postoje brojne varijacije upotrebe tišine za vreme sastanka. Amerikancima je npr. neprijatno ako tišina potraje 10–15 sekundi i oni kažu nešto tek da bi razbili tišinu, dok to, sa druge strane, vredi Kineze jer ih prekida u razmišljanju. Graham, istraživač koji je proučavao međunarodne pregovore, daje primer sa sastanka predstavnika Tojote u njihovom predstavništvu u Kaliforniji sa američkim partnerima. Američki partner je predložio da se otvori nova proizvodna linija u Brazilu i čekao je odgovor od trojice japanskih izvršioaca koji su sedeli oboreni očiju i ruku prekrštenih na stolu. Posle oko 30 sekundi – što je za Amerikance predstavljalo večnost jer su oni navikli da dobiju odgovor za par sekundi – jedan od američkih izvršilaca je nestrpljivo rekao kako sastanak ne vodi nigde i sastanak se završio pat pozicijom. Da je više znao o kulturalnim razlikama u procesu komunikacije, on bi sačekao ili bi ubrzao odgovor kroz neko ljubazno pitanje.⁶

Efikasna komunikacija, a samim tim i saradnja koja prelazi nacionalne granice, veoma često zavise od neformalnog razumevanja među stranama koje je zasnovano na poverenju koje se razvilo između njih. Međutim, značaj poverenja i način na koji se ono razvija i prenosi procesom komunikacije, razlikuju se u različitim društvima. Na primer, u arapskim zemljama poslovne transakcije zasnovane su na dugoročnim odnosima zasnovanim na poverenju, za razliku od formalnih ugovora i odnosa koji su tipični za Sjedinjene Američke Države. Kada postoji poverenje među stranama, postoji i razumevanje. Ovo razumevanje ima brojne koristi u biznisu, uključujući ohrabrivanje obeju strana da pređu preko kulturnih razlika i da umanje problem. To im omogućava da prilagode nepredviđene okolnosti sa manje sukoba nego što bi bio slučaj sa formalnim ugovorima i olakšaju otvorenu komunikaciju pri razmenjivanju ideja i informacija.

U centru kulture arapskog sveta nalaze se prijateljstvo, čast, vera i tradicionalna gostoljubivost.⁷ Porodica, prijatelji i veze su veoma značajni na svim nivoima i imaju prednost nad poslovnim transakcijama. Arapi sklapaju poslove s ljudima, a ne s kompanijama, obavezujući se ljudima, a ne ugovorima. Jedan telefonski poziv pravoj osobi može pomoći savladavanju nepremostivih prepreka. Arapi od prijatelja očekuju lojalnost i podrazumeva se da davanje usluga i uzvraćanje usluga čine sastavni deo poslovnog odnosa.

Pošto je gostoljubivost način života, posetilac mora da pazi da ne odbije ponuđeno osveženje, niti da žuri sa započinjanjem razgovora o poslu. Deo te gostoljubivosti je složen sistem pozdravljanja i dugačak period upoznavanja koje može činiti ceo prvi sastanak. Ljubljenje u obraz je uobičajeno među muškarcima kao i držanje za ruke. Međutim, bilo kakvo javno izražavanje intimnosti između muškarca i žene je strogo zabranjeno po arapskim društvenim normama ponašanja.

Žene imaju malu ili nikakvu ulogu u poslu ili zabavi. Srednji Istok je društvo gde dominiraju muškarci i nepristojno je raspitivati za žene. Takođe, ako se prilikom razgovora zavalite u svoje sedište ili se naslonite na zid, to se smatra nedostatkom poštovanja. Ako u ovom delu sveta nekoj osobi date rok, to će se smatrati nepristojnim gestom kojim se insistira na požurivanju ili postavljanju zahteva.

⁶ Pfeiffer (1998)

⁷ Nydell (1987)

Kod verbalnih interakcija, menadžeri treba da budu svesni različitih obrazaca po kojima Arapi razmišljaju i komuniciraju. Dok ljudi sa zapada npr. praktikuju direktnu i linearnu komunikaciju, Arapi prelaze sa teme na temu: oni počnu sa društvenim temama, malo razgovaraju o biznisu, onda pričaju o opštim stvarima pa se ponovo vrata na biznis, i tako dalje. Nestrpljenje koje u tom slučaju mogu ispoljiti njihovi sagovornici i njihovo insistiranje da se drže teme, mogu stvoriti zabunu i teškoće u komunikaciji sa arapskim svetom.

Na osnovu analize različitih oblika komunikacije i uticaja kulturnih različitosti na ovaj proces, zaključujemo da uspešna komunikacija predstavlja važnu determinantu globalnog liderstva. U tom smislu, globalni lideri i menadžeri moraju biti dobri slušaoci, savetnici, govornici i prezentatori, dobri u pisanju i delikatnoj neverbalnoj komunikaciji i sl. U sklopu globalnog poslovanja, oni se, pre svega, moraju odlikovati dobrim poznavanjem međukulturnog konteksta i pozitivnim odnosom prema ljudima iz različitih kulturnih sredina.

1.2. Veštine izgradnje i vođenja globalnih timova

Termin *globalni menadžerski timovi* podrazumeva skup menadžera iz nekoliko zemalja koji moraju da se oslanjaju na grupnu saradnju, ako žele da svaki menadžer postigne optimalan uspeh i ostvarenje ciljeva.⁸ Globalni timovi se sastoje od menadžera i tehničkog osoblja koji pripadaju različitim kulturama i obavljaju poslovne aktivnosti širom sveta. Sposobnost tima da efikasno radi zajedno je veoma bitna za uspeh globalne kompanije. Tako npr. kompanijom „Whirpool International”, kao zajedničkim ulaganjem Amerike i Holandije, upravlja globalni tim od 6 članova, koji su iz Švedske, Italije, Holandije, Amerike, Belgije i Nemačke.⁹

Da bi ostvarili individualne i zajedničke ciljeve članova tima, globalni tim mora da obezbedi: sredstva za razvoj zajedničke korporativne kulture, razvoj globalne perspektive, koordinaciju i integraciju globalnih organizacija, i da odgovori na zahteve lokalnog tržišta. U cilju zadovoljenja potreba potrošača, globalne kompanije i svetska konkurencija zahtevaju postojanje globalnih timova za razvoj strategije, kako organizacije kao celine, tako i lokalnih jedinica.

Globalni menadžeri sve veću pažnju posvećuju globalnim timovima koji su sposobni da prevaziđu kulturne barijere, i da zajedno rade efikasno i u harmoniji. Tehnička osposobljenost, stručnost članova tima i njihova spremnost da rade zajedno, pomažu globalnoj organizaciji da postigne svoje ciljeve. Formiranje globalnih timova omogućava napredak u komunikaciji sa ljudima širom sveta, koji brzo razmenjuju informacije korišćenjem modernih informacionih tehnologija, čime se povećava efikasnost funkcionisanja preduzeća.

Proces razvijanja efikasnih globalnih timova sastoji se od četiri karakteristične faze.¹⁰ U prvoj fazi, svaki od članova tima dolazi sa svojim očekivanjima, kulturom i vrednostima. U drugoj fazi, članovi tima prolaze kroz period samosvesnosti, tokom kojeg uče da poštuju kulturu drugih članova tima. Treću fazu odlikuje razvijanje poverenja među članovima tima, a u četvrtoj fazi članovi tima počinju da saraduju. Globalne kompanije su shvatile da su globalni timovi bitni za njihov uspeh na svetskom tržištu. To za posledicu ima sve veću potrebu za globalnim liderima koji su sposobni da stvore i vode

⁸ Dyer (1987)

⁹ Reich (1987: 77–88)

¹⁰ Solomon (1998: 15)

globalne timove. Da bi globalni timovi dobro funkcionisali, potrebno je da menadžeri i lideri primenjuju sledeće:

- Ciljevi globalnog tima se pažljivo identifikuju, a onda se prenose članovima;
- Članovi globalnog tima se pažljivo biraju, tako da tim poseduje potrebne veštine u ambijentu u kome svi podržavaju i dopunjuju jedni druge;
- Svaka osoba zna šta treba da radi da bi doprinela efikasnosti tima, što stvara osećaj samobitnosti i međusobne zavisnosti.
- O kulturnim razlikama među članovima tima se slobodno raspravlja, tako da svaki član može da bolje razume kulturu drugog, što doprinosi njihovoj efikasnijoj saradnji;
- Rezultati se mere na način koji omogućava da tim može da prati svoj napredak i da svaki član tima zna koliko je dobro obavio svoj posao. Menadžment takođe sve vreme naglašava svrhu tima i ciljeve, tako da tim stalno ima u vidu svoje ciljeve;
- Postoji specijalno napravljen program obuke koji se koristi u cilju razvijanja međuljudskih i međukulturnih veština;
- Linije komunikacije su jasno naznačene, tako da svako razume kako treba da komunicira sa drugim članovima globalnog tima;
- Globalni lideri i menadžeri se stalno pohvaljuju i nagrađuju za nove ideje i poduhvate.¹¹

Sposobnost razvoja efikasnih globalnih timova je bitna u svetlu sve većeg povećavanja broja stranih filijala, zajedničkih ulaganja i drugih transnacionalnih saveza. Efikasnost globalnih timova i njihova sposobnost da se integrišu sa organizacionim ciljevima zavisi od saradnje koju mogu postići, uprkos problemima koji nastaju iz rada internacionalne grupe. Globalni menadžerski timovi nude veće mogućnosti za takmičenje – razmenjivanjem iskustava, tehnologije i globalnih menadžera i veće mogućnosti za međukulturno razumevanje i izloženost različitim gledištima. Prednost saradnje ogleda se u većoj mogućnosti za globalnom konkurencijom, međukulturnog razumevanja i izloženosti različitim stavovima, dok se nedostaci ogledaju u problemima koji nastaju iz jezičkih razlika, komunikacije i različitih menadžerskih stilova.

Na pitanje kako menadžment može otkriti koliko dobro globalni timovi rade, i koje su to oblasti koje treba poboljšati, Indrei Ratiu iz Interkulturene menadžmentske asocijacije u Parizu, odgovara tako što predlaže sledeće kriterijume procene uspeha ovakvih timova:¹²

- Da li članovi tima rade zajedno sa zajedničkim ciljem? Da li je ovaj cilj iskazan, i da li osećaju da je vredno boriti se za njegovo ostvarenje?
- Da li je tim razvio zajednički jezik ili proceduru i da li njegovi članovi na isti način obavljaju poslove?
- Da li tim pokušava da opiše stvari u okviru granica postojećih kulturnih vrednosti, ograničavajući nivo misterije direktnošću i otvorenošću, bez obzira na kulturno poreklo učesnika?
- Da li članovi prepoznaju uticaj svoje sopstvene kulture na ponašanje pojedinca i grupe?
- Da li se tim zabavlja (u okviru uspešnog globalnog tima, kulturne razlike postaju izvor stalnih iznenađenja, novih otkrića i zabave, a ne iritacije i frustracije)?

¹¹ Hodgetts, Luthans (2003)

¹² Ratiu (1991)

Imajući u vidu izneta zapažanja o potrebi izgradnje globalnih timova zaključujemo da usled interakcije sa spoljašnjom okolinom koja se dešava na svim nivoima globalne kompanije, globalni timski rad postaje veoma bitan element njenog funkcionisanja. Razvoj svetskog tržišta i jačanje konkurencije nameću potrebu kreiranja posmatranih timova koji su sposobni da prevaziđu kulturne barijere i omoguće efikasnije poslovanje globalnih preduzeća. Koncept tima koji uvažava kulturne različitosti dobija, dakle, izuzetan značaj u savremenim uslovima globalizacije poslovanja.

1.3. Veštine razvijanja kulturne različitosti

Sposobnost rešavanja problema različitosti je posebna veština koja se zahteva od današnjih globalnih lidera i menadžera. Svaka kultura ima neke odlike koje mogu doprineti opštem uspehu organizacije. Vrednovanje razlika podrazumeva uvažavanje različitih veština ljudi koji dolaze iz različitih sredina. U tom smislu, menadžer mora da stvori klimu poštovanja svakog radnika posebno, kao i doprinosa koji svaki od njih može dati.

Kritična veština za upravljanje ljudima i procesima u drugim zemljama je kulturno razumevanje, odnosno, poznavanje kulturnih različitosti. Menadžeri i lideri često ozbiljno zanemaruju značaj kulturnih faktora, tako da se mnoge greške koje se prave u globalnim operacijama mogu pripisati nedostatku osećaja za različitu kulturu. Izveštaji kompanija i menadžerske studije jasno pokazuju da je nedostatak kulturnog senzibiliteta jedan od uzroka neuspeha globalnih organizacija.

Kulturna senzibilnost podrazumeva svesnost i iskrenu brigu o kulturi druge individue i zahteva sposobnost razumevanja perspektive ljudi koji žive u drugim društvima.¹³ Globalni lider i menadžer može imati puno koristi od razumevanja prirode, dimenzija i različitosti specifične kulture i načina na koji ona utiče na rad i organizacione procese. Ova kulturna svesnost daje mogućnost menadžerima da razviju odgovarajuće politike i da odrede kako da planiraju, vode i kontrolišu posao u specifičnom okruženju. Ovakav proces prilagođavanja okruženju je neophodan za uspešnu implementaciju strategije.

Kulturne različitosti nastaju iz jedinstvenih skupova zajedničkih vrednosti različitih grupa ljudi. Većina različitosti između kultura potiče iz osnovnih vrednosti sistema koje utiču na to da se ljudi ponašaju različito pod sličnim okolnostima. Vrednosti predstavljaju društvene predstave o tome šta je dobro ili loše, ispravno ili pogrešno (kao što je rasprostranjeno verovanje da je krađa nemoralna i nepoštena), i one određuju kako će pojedinac verovatno odgovoriti na datu situaciju.

Prvi korak ka senzibilnosti za drugu kulturu, zahteva da globalni menadžer i lider mora da razume i tuđu i svoju kulturu. Ova svesnost mu pomaže da se sačuva od prihvatanja ograničenih ili etnocentričkih stavova. Ograničenost se dešava kada npr. Francuz očekuje da oni koji su došli iz drugih zemalja moraju automatski da se uklope u obrazac ponašanja koji vlada u Francuskoj. Etnocentrizam opisuje stav onih koji rade uz pretpostavku da je njihov način obavljanja posla najbolji, bez obzira gde, i pod kojim uslovima se dešava. Pošto prouči svoju i stranu kulturu, sledeći korak menadžera ili lidera prema uspostavljanju međukulturnog odnosa je razvijanje kulturne senzibilnosti. Globalni lideri i menadžeri ne samo da moraju biti svesni kulturnih različitosti i njihovog uticaja na ponašanje ljudi na radnom mestu, već poštovanjem kulturnih osobnosti moraju izgrađivati i razvijati konstruktivne radne odnose na svim svetskim destinacijama.

¹³ Black, Mendenhall (1990: 142)

1.3.1. Kulturne dimenzije projekta GLOBE

Nedavna istraživanja posledica kulturnih dimenzija na funkcionisanje globalnih organizacija, postala su dostupna uz pomoć projekta „GLOBE” (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - Globalno rukovodenje i posledice ponašanja na organizaciju*).¹⁴ Projektantski tim se sastojao od 170 istraživača, koji su sedam godina sakupljali podatke o kulturnim vrednostima, praksi i rukovođenju 18.000 menadžera u 62 države sveta. Ovi menadžeri su poticali iz velikog broja različitih industrija i iz organizacija različitih veličina iz svih delova sveta. Tim je identifikovao devet kulturnih dimenzija koje razlikuju jedno društvo od drugog i koje imaju različite menadžerske implikacije, kao što su: pouzdanost, orijentacija ka budućnosti, orijentacija ka obavljanju posla, orijentacija ka ljudima, razlike među polovima, izbegavanje nesigurnih situacija, udaljenost moći, institucionalni kolektivizam i individualizam i kolektivizam u okviru grupe. U nastavku rada pažnju usmeravamo ka navedenim kulturnim dimenzijama.

Pouzdanost. Ova kulturna dimenzija se odnosi na pitanje: koliko se od ljudi u jednom društvu očekuje da budu snažni, spremni na konfrontaciju i takmičenje, nasuprot ljubaznosti i skromnosti. Na primer, u Austriji i Nemačkoj se izuzetno ceni takmičarski duh. Za razliku od njih, u Švedskoj i Japanu više vole tople i kooperativne odnose i harmoniju, tako da je „GLOBE” tim zaključio da ove države gaje simpatije prema slabima i naglašavaju lojalnost i solidarnost.

Orijentacija ka budućnosti. Ova dimenzija se odnosi na stepen važnosti koje društvo pridaje ponašanju orijentisanom ka budućnosti, kao što su planiranje i investiranje u budućnost. Švajcarska i Singapur pridaju veliku važnost ovoj dimenziji i skloni su tome da se osiguraju za budućnost, donoseći odluke na duži vremenski period. Ovakva perspektiva je suprotna onoj koja postoji u državama kao što su Rusija i Argentina, koje planiraju na kraće staze, i akcenat stavljaju na trenutno zadovoljenje nekih potreba.

Orijentisanost ka izvođenju posla. Dimenzija orijentisanosti ka izvođenju posla meri značaj unapređenja rada i uspeha u društvu i odnosi se na pitanje da li su ljudi ohrabreni da se bore za stalni napredak u poslu. Singapur, Hong Kong i Sjedinjene Države visoko vrednuju ovu dimenziju, što znači da ljudi žele da preduzmu inicijativu i da imaju osećaj poverenja prilikom obavljanja posla. Države poput Rusije i Italije imaju slabe rezultate u ovoj dimenziji. One iznad ove dimenzije stavljaju neke druge prioritete, kao što su tradicija, odanost, porodica i poreklo, a takmičenje povezuju sa porazom.

Orijentisanost ka čoveku. Dimenzija orijentisanosti ka čoveku meri nivo na kojem društvo ohrabruje i nagrađuje pojedince zato što su pošteni, altruistični, velikodušni, brižni i ljubazni, a nju najviše cene države poput Filipina, Irske, Malezije i Egipta, naglašavajući važnost saosećanja i podrške slabih. U posmatranim društvima paternalizam i patronat su važni, a ljudi su obično prijateljski nastrojeni, tolerantni i vrednuju harmoniju, dok npr. Španija, Francuska i bivša Zapadna Nemačka imaju slabe rezultate u ovoj dimenziji. Ljudi u ovim zemljama veću važnost pridaju moći i materijalnim dobrima, kao i samounapređivanju.

Udaljenost moći. Dimenzija udaljenosti moći predstavlja nivo prihvaćenosti nejednake raspodele moći u instituciji od strane društva. Na radnom mestu nejednakost u podeli moći je normalna, ali je mera do koje podređeni prihvata nejednakost moći društveno određena. U državama u kojima ljudi ispoljavaju visok nivo udaljenosti moći (kao što su Malezija, Filipini i Meksiko) zaposleni prihvataju autoritet svojih

¹⁴ Javidan, House (2001: 289–305)

nadređenih jednostavnim poštovanjem formalne pozicije pojedinca u hijerarhiji, i oni retko zaobilaze lanac komande. Ovakav model postoji u centralizovanim strukturama. U državama gde ljudi ispoljavaju nizak osećaj za udaljenost moći (kao u Nemačkoj, Austriji i Izraelu) nadređeni i podređeni gledaju jedni na druge kao na ravnopravne, što kao posledicu ima veću harmoniju i međusobnu saradnju.

Izbegavanje nesigurnih situacija. Izbegavanje nesigurnih situacija, kao jedna od kulturnih dimenzija, odnosi se na meru u kojoj se ljudi u jednom društvu osećaju ugroženim u dvosmislenim situacijama. Zemlje sa visokim stepenom ove dimenzije (poput Japana, Portugala i Grčke) imaju stroge zakone i procedure kojih se njihovi građani moraju pridržavati, kao i izraženi nacionalizam. U poslovnom kontekstu, ove vrednosti rezultiraju u formalnim pravilima i procedurama koje se stvaraju da obezbede veću sigurnost i stabilnost karijere. Menadžeri su skloni donošenju odluka niskog rizika, zaposleni ispoljavaju slabu agresivnost, a doživotno zaposlenje je uobičajena stvar. U zemljama sa niskim stepenom izbegavanja nesigurnosti (kao što su Danska, Velika Britanija i, u manjoj meri SAD) nacionalizam je manje izražen, a protesti i druge slične aktivnosti se tolerišu. Kao posledica toga, aktivnosti kompanija su manje struktuirane i manje formalne, a menadžeri se hrabrije suočavaju s rizikom i neizvesnošću.

Individualizam. Ova dimenzija vrednosti se odnosi na tendenciju ljudi da se jedino brinu o sebi i svojoj bliskoj porodici, zanemarujući potrebe društva. U državama koje cene individualizam (kao što su SAD, Velika Britanija i Australija), demokratija, individualna inicijativa i lična dostignuća se visoko vrednuju. U državama, kao što su Pakistan i Panama, u kojima preovladava kolektivism, odnosno nizak nivo individualnosti, dominira emotivna zavisnost i pripadanje „organizaciji”, kao i snažno verovanje u vrednosti kolektivnog odlučivanja. Ljudi iz ovakvih zemalja, veruju u volju grupe, pre nego pojedinca, a kolektivism preuzima kontrolu nad pojedincima kroz društveni pritisak i strah od ponižavanja. Za razliku od društava koja visoko vrednuju harmoniju, u individualističkim zemljama akcenat se stavlja na samopoštovanje, autonomiju i nezavisnost.

Neke studije su otkrile da učinak pojedinačnog rada u grupi postavlja razlike između individualističkih i kolektivističkih društava. U Sjedinjenim Američkim Državama, kao društvu visoke individualističke kulture, „društveno dangubljenje” je uobičajeno, što znači da ljudi manje rade kada su u grupi nego kada rade sami. U uporednoj studiji o SAD i Narodnoj Republici Kini (koja je izrazito kolektivističko društvo) otkriveno je da Kinezi ne pokazuju toliku količinu društvenog besposličjenja, kao što je to slučaj u Americi. Ovaj rezultat se može pripisati kineskim kulturnim vrednostima, koje podređuju lične interese većim ciljevima, odnosno uspehu kolektiva.¹⁵

Razlike među polovima. Ova kulturna dimenzija ističe razlike između muških i ženskih tradicionalnih kulturnih vrednosti. U tom smislu, „muške vrednosti” se odnose na nivo stepena tradicionalnih vrednosti, kao što su: samopouzdanje, materijalizam i nedostatak brige za druge. Na suprotnoj strani nalazi se „ženske vrednosti” koje se odnose na: brigu za druge, kvalitet života i negovanje odnosa. U društvima u kojima dominiraju „muške vrednosti” (Japan i Austrija, na primer) od žena se uglavnom očekuje da ostanu kod kuće i podižu porodicu, dok u zemljama u kojima to nije slučaj (Švajcarska i Novi Zeland) ima manje konflikta i stresa na radnom mestu i ima više žena na visokim položajima.

Istaknuti rezultati posmatranog istraživanja svakako mogu biti od koristi globalnim liderima i menadžerima koji žele da budu uspešni. Poznavanje kulturnih sličnosti i razlika omogućava

¹⁵ Weldom, Mustari

menadžerima i liderima da usklade ponašanje i razviju veštine koje su im potrebne da rade i donose odluke na način koji je prikladan lokalnim društvenim normama i očekivanjima. Upravljanje radnom snagom iz različitih kulturnih podneblja, odnosno, upravljanje različitostima, zahteva od globalnih lidera i menadžera da razumeju i adekvatno vrednuju kulturne razlike u ciju maksimiziranja potencijala radne snage.

Literatura

- [1] Black J. S., Mendenhall, M., (1990) *Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research*, „Academy of Management Review 15”, str. 142.
- [2] Dyer, W., (1987) *Team Building*, Reading, MA: Addison – Wesley
- [3] Deresky, H., (2003) *International Management – Managing Across Borders and Cultures*, 4th edition, New Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River,
- [4] Certo, S. C., (2000) *Modern Management*, 8th edition, New Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River
- [5] Dessler, G., (1998) *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, New Jersey Prentice Hall, Upper Saddle River
- [6] Erić, D., (2000) *Uvod u menadžment*, Beograd, Čigoja štampa
- [7] Hodgetts, R. M., Luthans, F., (2003) *International Management – Culture, Strategy and Behavior*, Fifth edition, Hill Irwin, McGraw
- [8] Javidan, M., House, R. J., (spring 2001) *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE*, „Organizational Dynamics”
- [9] Nydell, M. K., (1987) *Understanding Arabs*, Yarmouth, ME: Intercultural Press
- [10] Pfeiffer, J., (january 1998) *How Not to Lose Trade Wars by Cultural Gaffes*, „Smithsonian 18”, no. 10
- [11] Ratiu, I., (1991) *International Consulting News, in Managing Cultural Differences*, 3rd ed., ed. P. R. Harris and R. T. Moran, Houston, TX: Gulf Publishing
- [12] Reich, R. B., (1987) *Who is Them?*, „Harvard Business Review”
- [13] Ricks, D. A., (1983) *Big Business Blunders: Mistakes In Multinational Marketing*, Homewood, IL., McGraw-Hill Higher Education
- [14] Solomon, C., (1998) *Building Teams Across Borders*, „Global Workforce”
- [15] Sussman N, M., Rosenfeld, H. M., (1982) *Influence of Culture, Language, and Sex on Conversational Distance*, „Journal of Personality and Social Psychology 42”, str. 66–74
- [16] Yukl, G., (1998) *Leadership in Organizations*, 4th edition, New Jersey, Prentice – Hall International, Inc., Upper Saddle River
- [17] Weldom, E., Mustari, E. L., *Felt Dispensability in Groups of Coactors: The Effects of Shared Responsibility on Cognitive Effort*, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University