

ТМ	Г. XXXIV	Бр. 1	Стр. 299-315	Ниш	јануар - март	2010.
----	----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 323.1:316.7]::005

Прегледни чланак

Примљено: 23. 5. 2009.

Душан Мојић

Филозофски факултет

Београд

КЛАСИФИКАЦИЈЕ КУЛТУРА И ЊИХОВ ЗНАЧАЈ ЗА ПРОУЧАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈА*

Резиме

У тексту се разматра утицај најважнијих класификација националних култура на теорију и праксу организације. Критички се преиспитују предности али и недостаци квантитативних приступа у истраживању култура и њиховог свођења на поједине димензије. У раду се посебно приказују културне класификације Хофстедеа (Hofstede), Тромпенара (Trompenaars), Шварца (Schwartz) и Хола (Hall). Основна теза написана јесте да наведене класификације имају велики утицај на савремену теорију и праксу организације и менаџмента и да је, због тога, нужна критичка анализа њихових основних претпоставки. Културни чиниоци никако се не смеју сматрати “свеобјашњавајућим”, али се не сме отићи ни у другу крајност потпуним одрицањем њиховог утицаја на организације.

Кључне речи: национална култура, класификација, организација, менаџмент

УВОД

Дуго времена преовлађујуће уверење у теорији организације било је да постоје универзални принципи организовања који се могу применити независно од контекста (друштвеног и културног) у којем функционишу (Harbisona and Myers 1959). Ово становиште несумњиво је доминантно до шездесетих година XX века, када се све чешће појављују критике овог схватања, па и целокупне дисциплине као “културно

dmojic@f.bg.ac.rs

* Текст је настао као резултат рада на пројекту „Друштвени актери и друштвене промене у Србији 1990-2010”, бр. 149005, који финансира Министарство науке Републике Србије

пристрасне”. Аргументација се проналази у неоспорној чињеници да је готово целокупна област заснована на теоријским и емпиријским проучавањима америчких (САД) истраживача (Мојић 2007:348). Као неминовна последица ове чињенице појављују се оцене о етноцентризму и, чешће, пароксијализму на тај начин засноване дисциплине. Другим речима, указује се на чињеницу да је већина појмова и теорија организације развијена без довољног познавања и уважавања претпоставки и вредности других култура (Boyacigiller and Adler 1991:263). Подсећање да су и “научници из области менаџмента и организације људи” (дакле, припадници одређених култура) заправо указује на чињеницу да њихове несвесне претпоставке, уверења и вредности неминовно утичу на појмове и теорије које развијају (Hofstede 1994).

Ипак, све присутнија интернационализација пословања утицала је на пораст свести о значају културних чинилаца за организациону праксу. Истраживачи из области организације све чешће “посежу” за теоријама и налазима антропологије, социологије и психологије у настојању да осветле несумњиво сложени однос културе и организација. Иако ни међу ауторима из наведених области не постоји сагласност о значењу појма културе (више о томе у: Мојић 2009), теоријски и истраживачки приступи су се умножавали готово геометријском прогресијом. Све присутнији квантитативни приступи довели су временом до становишта о постојању одређених димензија различитих националних култура. Имплицитне претпоставке у основу ових приступа јесу 1. да се културе могу емпиријски проучавати и 2. да је могуће издвојити неколико димензија које омогућавају поређење различитих култура.

Очекивано, ове претпоставке су доживљавале озбиљне критике, али то није омело даљи пораст интересовања за поменути приступ. Додуше, у последње време све су бројнији покушаји комплементарне примене квалитативних и квантитативних метода у проучавању култура, као и упозорења о бројним ограничењима “димензионализације” националних култура. Уз све слабости које са собом носе, класификације националних култура и њихов значај за теорију организације нипошто се не могу нити смеју игнорисати. Због тога је основно настојање овог рада управо да укаже на најутицајније културне класификације и њихове теоријске и практичне последице за целокупну истраживачку област, али и непосредно функционисање организација.

ДИМЕНЗИЈЕ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА

Доминација квантитативне методологије у истраживању култура временом је довела до откривања димензија националне културе и до право процвата емпиријских истраживања. Нарочито је у том погледу утицајно дело Хофстедеа (1980, 2001). Основна предност “раздвајања” културе на њене конститутивне карактеристике јесте у томе што

олакшава поређења разних култура. Међутим, Тајеб (Тауеб 2001) упозорава на опасност да се веома сложени појам националне културе превише поједностави и тиме доведе у питање тачност истраживања. Ослањањем искључиво на неколико културних димензија донекле се занемарује шири контекст култура у којима се спроводи истраживање и те димензије се виде као једине детерминанте културних разлика.

Осланд (Osland) и Бирд (Bird) (2000) називају “димензионализацију” културе “софистицираним стереотипизирањем”, недовољним за разумевање националних култура. Аутори ипак сматрају културне димензије корисним за објашњење понашања у различитим културама. Културни “стереотипи” могу бити од помоћи – под условом да познајемо њихова ограничења. Почетне карактеризације других култура су само “најприближније претпоставке” које морају бити проверене (и промењене) током истраживања.

Ипак, упркос често оправданим приговорима који се упућују овим и сличним истраживањима, “потрага” за димензијама националних култура постала је доминантан истраживачки приступ у интеркултурним студијама организација. Развијено је неколико врло утицајних модела: Хофстедеов, Тромпенаров, Холов, Шварцов, као и низ других мање познатих. Заједничко за већину поменутих приступа је да своје идејне изворе проналазе у доприносу америчких антрополога Клакон (Kluckhohn) и Стродбека (Strodtbeck). Ови истраживачи су понудили први релативно заокружен модел за проучавање димензија културе. Наиме, Клакон и Стродбек су спровели једно од првих систематских упоредних етнографских истраживања вредносних оријентација (Kluckhohn and Strodtbeck 1961). Њихов “оквир за проучавање културних оријентација” (*Cultural Orientation Framework*) резултат је вишегодишње анализе садржаја основних налаза емпиријских истраживања обављених широм света. На развој ове теорије у великој мери је утицала “општа теорија акције” социолога Парсонса и Шилса (Parsons and Shils 1951).

Клакон и Стродбек су издвојили шест основних почетних претпоставки:

1. “Постоји ограничен број заједничких људских проблема за које сви људи у сваком времену морају пронаћи одређена решења.”
2. “Постоји ограничен број могућих алтернатива за решавање ових проблема”.
3. “Све алтернативе су присутне у свим друштвима све време али се неким од њих даје предност у односу на друге.”
4. “Свако друштво има доминантан профил или вредносне оријентације али, додатно, има и бројне варијације или алтернативне профиле.”
5. “У доминантном профилу али и варијацијама постоји хијерархија избора алтернатива.”

6. “У друштвима која пролазе кроз процес промена хијерархија избора алтернатива неће бити јасно дефинисана” (Adler 2001: 19-20).

На основу резултата ове студије аутори су развили теоријски оквир који укључује пет димензија које, према њиховом мишљењу, описују опште (универзалне) вредносне оријентације културе:

1. Схватање људске природе (да ли је човек по природи добар, лош или амбивалентан).
2. Однос човека према природи (надређеност човека над природом, подређеност човека природи или хармонија човека са природом).
3. Природа људске активности (“чинити”, “контролисати” или “бити”).
4. Однос према другим људима (индивидуализам, “коллатералност” – побочно проширене групе, “линеалност” – хијерархијске групе).
5. Временска оријентација (прошлост, садашњост или будућност).
6. Схватање простора (приватни, јавни и комбиновани).

“Оквир за проучавање културних оријентација” Клакон и Стродбека, као што је већ речено, утицао је и на избор димензија већине најважнијих модела разликовања националних култура. Елементи димензије односа према другим људима могу се препознати у Хофстедеовим појмовима (димензијама) индивидуализма и дистанце моћи, као и Тромпенаровом индивидуализму-комунитаризму, постигнућу-аскрипцији и једнакости-хијерархији. Однос према природи повезан је са Тромпенаровом димензијом усмереност ка унутра и усмереност ка споља, а природа људске активности у великој мери се преклапа са значењем димензије секвенцијално-синхронизовано време. Холове просторна и временска димензија имају исти назив као и код Клакон и Стродбека (Maznevski et al. 2002:278).

ХОФСТЕДЕОВО ПРОУЧАВАЊЕ РАЗЛИКА ИЗМЕЂУ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА

Није претерано рећи да се интеркултурна проучавања организација дели на време пре и после појаве књиге холандског истраживача Хофстедеа (1980, 2001). Хваљен и оспораван, овај аутор је несумњиво изазвао огромну пажњу и подстакао развој нових теорија и истраживању у овој области. Хофстеде културу одређује као “колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге” (Hofstede 2001:9). Националне културе аутор разликује на основу четири димензије: *дистанцу моћи, индивидуализам, “мушке” наспрам “женских” вредности, избегавање неизвесности*. Касније је и пета димензија разликовања између националних култура додата –

конфуцијски динамизам, на основу истраживања које је Хофстеде спровео са канадским психологом Бондом (Bond) на простору Далеког Истока. Димензија је убрзо добила назив *дугорочна оријентација* наспрам *краткорочне*. Наведене димензије одражавају основне проблеме са којима се суочава било које друштво али за која се решења разликују од друштва до друштва.

Дистанца моћи означава “степен у којем мање моћни чланови организација и институција у некој земљи прихватају и очекују чињеницу да је моћ неравномерно расподељена” (Hofstede 2001:98). Основни проблем у овом случају јесте ниво неједнакости међу људима који је у основи функционисања сваког конкретног друштва. Неједнакост се у друштву са ниском дистанцом моћи види као “*нужно зло*” које треба минимализовати; у друштву са високом дистанцом моћи неједнакост се сматра основом друштвеног поретка (Hofstede 2001:97).

Избегавање неизвесности представља “степен у којем се припадници неке културе осећају угроженим у нејасним или непознатим ситуацијама” (Hofstede 2001:161). У овом случају основни проблем јесте степен у којем друштво настоји да контролише неизвесност. На исти начин на који људска друштва у великој мери употребљавају технологију, законе и религију како би се борила са неизвесношћу, тако и организације употребљавају технологију, правила и ритуале. Правила су начин на који организације (и друштва у целини) смањују унутрашњу неизвесност узроковану непредвидивошћу понашања својих чланова.

“*Индивидуализам* се односи на друштва у којима су везе међу појединцима лабаве: од свакога се очекује да се брине једино о себи и својој ужој породици. *Колективизам* се односи на друштва у којима су људи од рођења интегрисани у снажне, кохезивне групе које штите људе током целог животног века у замену за неупитну оданост (Hofstede 2001:225).”

Место на којем се сваки појединац налази између ова два пола јесте основни проблем сваког друштва. Ова димензија (индивидуализам – колективизам) несумњиво је највише истраживана у различитим националним културама.

“‘*Мушке*’ вредности односе се на друштва у којима је друштвена подела родних улога јасно изражена: за мушкарце се подразумева да буду агресивни, снажни и усмерени на материјални успех; жене би требало да буду умерене, мање грубе и заинтересоване за квалитет живота. ‘*Женске*’ вредности се односе на друштва у којима се родне улоге преплићу: и мушкарци и жене би требало да буду умерени, брижни према другима и заинтересовани за квалитет живота (Hofstede 2001:297).”

У последње време стижу оправдани приговори родној некоректности таквог избора термина.

Дугорочна наспрам *краткорочне оријентације* односи се на степен у којем култура подстиче своје чланове да прихвате одложено задовољавање својих материјалних, друштвених и емоционалних потреба. Другим речима,

“*дугорочна оријентација* представља оснаживање врлина оријентисаних на будуће награде, конкретно истрајности и штедљивости. Њена супротност, *краткорочна оријентација*, представља подстицање врлина које се односе на прошлост и садашњост, конкретно поштовање традиције, 'чување образа' и испуњавање друштвених обавеза (Hofstede 2001:359).”

Бројне и озбиљне критике су упућиване Хофстедовом моделу. Већ класичне су примедбе да је истраживање спроведено у локалним оквирима само једне компаније – IBM (наравно, уз изузетак предузећа из Југославије као једине социјалистичке земље) и да је, због тога, немогуће занемарити утицај организационе културе ове компаније. Такође се наглашава и да је истраживање замишљено као анализа радних вредности и да закључивање о разликама међу националним културама уопште није било планирано. Други правац критике односи се на одсуство напора аутора да своју теорију развије и из алтернативних културних перспектива. Ову критику Хофстеде је уважио увођењем поменуте пете димензије, првобитно назване *конфуцијски динамизам*, која је, као што је већ речено, настала уважавањем вредности Источне Азије.

На крају, чини се да остаје отворено питање како оценити Хофстедеов допринос у проучавању утицаја на организације. То питање “мучи” већину аутора из ове области. Чињеница од које се не може побећи је да његово истраживање има бројна појмовна и методолошка ограничења. Један од највећих проблема је извођење врло далекосежних закључака о важностима разлика у националним културама како самог Хофстедеа, тако још више аутора који су некритички прихватили његов модел и примењивали га врло неселективно. Ипак, као што је већ речено, утицај који његов рад има у овој области нипошто се не сме игнорисати. Чини се да његов модел може послужити као врло добра полазна основа за нова, појмовно и методолошки боље утемељена интеркултурна истраживања организација. Добар пример за то је пројекат GLOBE (House et al. /Eds./ 2004).

ТРОМПЕНАРОВ “КОНСУЛТАНТСКИ” ДОПРИНОС ПРОУЧАВАЊУ НАЦИОНАЛНИХ КУЛТУРА

Занимљива је чињеница да је и други најутуцајнији модел разликовања националних култура дело аутора из Холандије, Фенса Тромпенара. Његова најпознатија књига је *На таласима културе (Riding the Waves of Culture)*. Прво издање самостално је објавио 1993. године, а друго 1998. у коауторству са Хамден-Тарнером (Hampden-Turner). У

Тромпенаровом схватању видљиви су утицаји бројних аутора: у највећој мери раније помињаних Клакон и Стродбека, те Хофстедеа и Хола (о чијем моделу ће касније бити речи), али и других аутора. Мид (Mead) (1998) овај модел назива “консултантским доприносом” у смислу да је створен првенствено за менаџере и консултанте и да има и своје предности и недостатке.

Свака култура, сматра Тромпенар (попут многих других аутора), разликује се од других карактеристичним решењима за проблеме који се јављају у облику дилема. Ови проблеми могу се сврстати у три општије категорије: однос са другим људима, однос према времену и однос према окружењу. Разликовање националних култура заснива се, према схватању Тромпенара, на седам димензија које представљају поменуте опште проблеме (дилеме) људских друштава. Првих пет димензија спада у прву категорију односа према другим људима и за њихову основу аутор је узео теоријски оквир познатог америчког социолога Парсонса (Parsons and Shils 1951).

1. *Универзализам-партикуларизам*. Да ли људи у организацијама следе уобичајена правила или дају предност “флексибилном” приступу у јединственим ситуацијама? (Trompenaars and Woolliams 2003:31). Универзалистички приступ, поједностављено речено, подразумева став да се добро и исправно могу дефинисати и увек примењивати. У партикуларистичким друштвима већи значај се, пак, придаје обавезама које проистичу из међусобног односа људи и посебним околностима. На пример, уместо претпоставке о једном (једином) исправном начину на који треба поступати, партикуларистички начин размишљања је да пријатељство ствара посебну обавезу и да због тога може имати предност у односу на “апстрактне друштвене норме”.

2. *Индивидуализам-комунитаризам*. Да ли култура подржава појединачна постигнућа и креативност или је нагласак на већој групи која води кохезији и сагласности?

3. *Неутралност-афективност*. Да ли су осећања контролисана или их људи отворено исказују?

4. *Специфичност-дифузност*. Који је степен укључивања у личне односе? Када је “цела” особа укључена у пословни однос постоји стварни и лични контакт, уместо специфичног односа уређеног искључиво уговором. Тромпенар истиче да се у многим земљама дифузним односима не само даје предност, него су и обавезни пре организовања заједничког пословног подухвата.

5. *Постигнуће-приписивање*. Да ли су положај и моћ засновани на успеху самог појединца или су више одређени рођењем, родбинским везама, познавањем “правих” људи и сличним унапред “приписаним” чиниоцима?

6. *Секвенцијалност-синхронизитет*. Да ли се време организује секвенцијално, завршавањем послова сукцесивно или упоредо (синхронизовано), обављањем више активности истовремено? Други аспект

односа према времену тиче се сагледавања прошлости, садашњости и будућности у неком друштву. Илустративна је и занимљива метафора о томе како је “амерички сан француска ноћна мора” (Trompenaars and Hampden-Turner 1998:10). Наиме, у САД се често среће почетак “од нуле”, наглашавање садашњих успеха и планова за будућност, док Французи много полажу на прошлост и релативно су мање усредсређени на садашњост и будућност од Американаца.

7. *Унутрашњи-спољни локус контроле*. Да ли је подстицај унутрашњи порив и осећање или се врши прилагођавање спољним догађајима који су изван контроле појединца. Ова димензија развијена је на основу схватања америчког психолога Ротера (Rotter) који је 1960-их развио скалу за мерење локуса контроле код појединаца, тј. степена у којем људи верују да контролишу сопствене животе (унутрашњи локус контроле) или, пак, сматрају да на њихове животе одлучујући утицај имају спољне снаге изван њиховог непосредног утицаја (спољашњи локус контроле). Као димензију културе, Тромпенар ову меру употребљава да изрази степен у којем људи из појединих друштава верују да могу утицати на своје окружење или га контролисати (такође унутрашња наспрам спољашње контроле) (Brannen et al. 2004:38).

Као и Хофстедеов, и Тромпенаров модел је доживео озбиљне и обухватне критике. Све димензије овог аутора Хофстеде “проналази” код других аутора (Парсонса, те Клакон и Стродбека), што, додуше, Тромпенар јасно наводи у својим радовима. Друга озбиљна примедба је да емпиријски подаци прикупљени истраживањем нису подржали његов модел, тј. да седам димензија представља појмовне категорије у уму истраживача које нису потврдили одговори испитаника. На крају, Хофстеде озбиљно оптужује Тромпенара да, парафразирајући наслов његовог најпознатијег дела, “јаше на таласима комерцијалног (успеха) и прилагођава своју поруку ономе што је мило уху ‘потрошача’” (Hofstede 1996:198).

ШВАРЦОВО ИСТРАЖИВАЊЕ ВРЕДНОСТИ У РАЗЛИЧИТИМ КУЛТУРАМА

Често се у литератури која се бави утицајем националне културе на организације среће допринос израелског психолога Шварца. Понекад се истиче (Lowe 2001:318) да неки аутори чак његовом моделу према утицајности и значају приписују статус својеврсног “наследника” Хофстедеовог схватања. Ово је несумњиво претерана оцена, али је чињеница да је Шварцов допринос најистакнутији када је реч о психологији. Ту се може сврстати и Триандис (Triandis), чије схватање овде неће бити изложено, пошто се он углавном бавио једном димензијом – индивидуализмом/колективизмом.

Могуће је пронаћи и сличности и разлике између Хофстедеовог и Шварцовог модела. Сличност је у томе што су вредности дефинисане

на сличан начин у оба приступа, а разлика се може приписати чињеници да се Шварц није ограничио само на радне вредности. Такође, разлика је и у томе што је Шварц, супротно од Хофстедеа, сматрао да су индивидуални и колективни вредносни системи структурно слични, што може довести до различитих закључака. Поред Хофстедеа, у Шварцовом схватању су приметни и утицаји Клакон и Стродбека и нарочито америчког психолога Рокича (Rokeach 1973) и његовог истраживања вредности (*Rokeach Value Survey*). Он је прилагодио овај упитник у смислу да је променио нагласак са америчких (САД) вредности на вредности које су глобално релевантне, али и померио анализу од индивидуалног ка културном нивоу (Brannen et al. 2004:34).

Након више емпиријских интеркултурних истраживања вредности близу 60.000 наставника основних школа и студената у шездесет три земље света, Шварц је издвојио седам димензија културе које се могу разликовати према три критеријума (тј. проблема која решава свако друштво): *конзервативизам* наспрам *интелектуалне* и *афективне аутономије*, *хијерархија* наспрам *егалитаризма* и *овладавање* (mastery) наспрам *усклађивања* (harmony) у односу на окружење.

И проблем. Прво основно питање са којим се суочава свако друштво је уређивање природе односа између појединца и групе. Постоји обимна литература која сведочи да је решавање овог питања основа кључне културне димензије. Она се често означава као индивидуализам-колективизам (Hofstede 1980, 2001), али се срећу и називи индивидуализам-комунализам, независност-међузависност, аутономија-повезаност и одвојеност-међузависност. Овде су противстављена два главна питања: 1. Чији интереси би требало да имају предност, појединца или групе?; 2. У којој мери су људи аутономни или, пак, “укорењени” у различитим групама?

Једна крајност ове димензије описује културе у којима се појединац посматра као “укорењен” у колективитет и који смисао живота проналази у великој мери кроз друштвене односе, идентификовањем са групом и учествовањем у заједничком начину живота. То би био *конзервативизам*:

“Нагласак у култури на одржавање *statusa quo*, пристојности и ограничавање поступака или намера које би могле да угрозе солидарност групе или устаљени ред (друштвени поредак, поштовање традиције, сигурност породице, мудрост) (Schwartz 1999:27).”

Супротност код ове димензије односи се на културе у којима је особа аутономна, самоуверена јединка која налази смисао у сопственој јединствености и настоји да изрази унутрашње особине (изборе, црте личности, осећања, мотиве) и добија охрабрење и подстицај од стране средине за то. Шварц предлаже назив аутономија и сматра да је могуће разликовати два типа, један који би се односио на идеје и мишљење а други на осећања.

“*Интелектуална аутономија*: Нагласак у култури на пожељност да појединци независно следе сопствене идеје и интелектуална усмерења (радозналост, отвореност, креативност). *Афективна аутономија*: Нагласак у култури на пожељност да појединци независно следе афективно позитивна искуства (задовољство, узбудљив и разноврсан живот) (Schwartz 1999:27).”

II проблем. Друго основно питање са којима се суочавају сва друштва је обезбеђивање одговорног понашања које ће очувати друштвени ред. Људи морају бити “наведени” да уважавају добробит других, да сарађују са њима и да на тај начин одржавају одређене неизбежне друштвене међузависности. Једна крајња могућност решавања овог проблема јесте употреба разлика у моћи, ослањањем на хијерархијске системе приписаних улога како би се омогућило одговорно друштвено понашање. Људи се социјализују и санкционишу како би се повиновали обавезама и правилима које су повезане са њиховим улогама. Тип вредности (димензија) који изражава овај став је *хијерархија*:

“Нагласак у култури на легитимност неједнаке расподеле моћи, улога и средстава (друштвена моћ, ауторитет, понизност, богатство) (Schwartz 1999:27).”

Алтернативна могућност решавања проблема одговорног друштвеног понашања јесте убеђивање чланова друштва да једни друге виде као морално изједначене јединке које деле заједничке интересе као људска бића. Људи се социјализују да би интернализovali добровољну сарадњу са другима и како би осећали бригу за добробит свих. Вредносна димензија која исказује овај избор је *егалитаризам*:

“Нагласак у култури на превазилажење себичних интереса у корист добровољне посвећености унапређивања добробити других (једнакост, социјална правда, слобода, одговорност, поштење) (Schwartz 1999:28).”

III проблем. Треће основно питање које се намеће свим друштвима јесте однос људи према њиховом природном и друштвеном окружењу. Један одговор је овладавање над спољним светом и његова промена, преузимање контроле, прилагођавање према нашој вољи у корист личних или групних интереса. Димензија која представља израз ове оријентације је *овладавање*: “Нагласак у култури на напредовање уз помоћ активног самопотврђивања (амбиција, успех, смелост, компетентност)”. Супростављено решење је прихватање света онаквог какав јесте, настојећи да му се прилагодимо уместо да га променимо или искористимо за своје циљеве. Тип вредности (димензија) који представља овај избор је *усклађивање*:

“Нагласак у култури на складно 'уклапање' у окружење (јединство са природом, заштита околине) (Schwartz 1999:28).”

Шварц сматра да наведени оквир за изучавање вредности може помоћи у разумевању значаја који људи придају раду, друштвеним нормама о раду и радним вредностима. Међутим, разлике у вредностима могу бити од користи и у предвиђању и тумачењу културних разлика у преузимању ризика и иновативном понашању на раду, понашању менаџера према радницима, начину одлучивања и другим организационим процесима.

ХОЛОВ МОДЕЛ РАЗЛИКОВАЊА КУЛТУРА

Последњи модел који ће бити приказан јесте схватање америчког антрополога Хола. Као што је често наглашавао, он се целокупном културом бавио као једним обликом комуникације. Према његовом мишљењу, веома важно је разумевање “вансвесних” аспеката комуникације, пошто

“никада не смемо претпоставити да смо до краја свесни шта саопштавамо неком другом... Култура много више скрива него што открива, и оно што скрива најуспешније, зачудо, скрива баш од сопствених припадника. Године које сам провео проучавајући културу довеле су ме до закључка да се прави задатак не састоји у разумевању туђе културе, већ сопствене. Такође сам убеђен да се страна култура може тек у незнатној мери схватити (Hall 1976b:36–8).”

Поред Хофстедеа и бројних других аутора, Хол такође сматра да су научници у овој области проучавања подложни својеврсној културној пристрасности. Прво, они су под утицајем имплицитних перцепција о својој сопственој култури. Без обзира да ли је то намеравано или несвесно, они посматрају нову културу очима предодређеним од самог рођења да виде ствари на одређени начин. Друго, научници су често учени теоријама, претпоставкама и хипотезама које могу створити препреке између посматрача и културе која се проучава (Hall and Hall 1990:xx).

Суштинска динстинкција између култура је у начину на који се одвија комуникација унутар њих. Разликују се *културе високог* и *културе ниског контекста*.

“Контекст је информација која ‘окружује’ (наводници Д.М.) неки догађај; он је неодвојиво повезан са значењем тог догађаја. Елементи који се комбинују да би произвели конкретно значење – догађаји и контексти – налазе се у различитим размерама у зависности од културе. Културе света могу се поредити на скали од високог до ниског контекста. Високи контекст комуникације или поруке је онај у коме се највећи део информације налази ‘унутар особе’ (наводници Д.М.), док је веома мало у кодираном, експлицитном, пренесеном делу поруке. Ниски контекст комуникације је управо обрнут; то јест, већи део информације је уткан у експлицитни код (Hall 1976a:79).”

“Јапанци, Арапи и људи из области Медитерана, са веома раширеним информационим мрежама између породица, пријатеља, колега и клијената и који се упуштају у веома блиске личне односе су високог контекста. Као последица тога, за највећи део уобичајених међусобних односа у свакодневном животу нити траже, нити очекују, мноштво дубинских, позадинских информација. То је због тога што се они стално обавештавају о свему што има везе са људима који су значајни у њиховим животима. Људи ниског контекста су Американци, Немци, Швајцарци, Скандинавци, као и други Северни Европљани; они држе одвојено своје личне односе, посао и многе друге аспекте свакодневног живота. Сходно томе, сваки пут када ступају и интеракцију са другима потребна су им додатна обавештења. Французи се налазе много више на скали контекста од Немаца или Американаца. Ове разлике могу утицати на буквално сваку ситуацију и сваки однос у којима се могу наћи чланови две тако различите традиције (Hall and Hall 1990:6–7).”

Конкретније, *културе високог контекста* имају следеће карактеристике:

- Међусобни односи људи релативно дуго трају и појединци осећају снажну заинтересованост за друге особе.
- Пошто постоји изражена комуникација уз помоћ “заједничког кода” (контекста), у рутинским ситуацијама је ова комуникација економична, брза и успешна. Културе високог контекста у пуној мери укључују тај контекст у комуникацију. На пример, Јапанци често заобилазе главну тему, подразумевајући да ће интелигентно људско биће успети да “открије” предмет разговора из контекста који саопштавају.
- Људи на позицијама моћи су *лично одговорни* за деловање подређених, што додатно вреднује међусобну лојалност између надређених и подређених.
- Споразуми су често пре усмени него писани. То може значити да је писани уговор само “најбоља претпоставка”, пошто се након потписивања уговора у Јапану могу тражити даље промене. Чак и многи уговори садрже одредбу да се може поново преговарати ако се околности промене.
- “Инсајдери” и “аутсајдери” су јасно одвојени; у аутсајдере спадају, на првом месту, људи који нису припадници породице, клана, организације и, на крају, странци (тј. припадници других култура).
- Културни обрасци су дубоко “укорењени” и споро се мењају.

Насупрот томе, *културе ниског контекста* одликују се следећим особинама:

- Односи међу појединцима су релативно краткотрајни и не вреднује се претерано изражена повезаност са другима.

- Комуникационе поруке морају бити јасне и у процесу комуникације се може мање ослањати на контекст и, на пример, невербалну комуникацију.
- Ауторитет је расподељен кроз цео бирократски механизам и односи личне одговорности се ретко успостављају.
- Споразуми су чешће писани него усмени. *Културе ниског контекста* сматрају уговоре као коначне и правно обавезујуће.
- “Инсајдери” и “аутсајдери” су мање јасно разликују, што подразумева да се странци релативно лакше прилагођавају у таквој култури.
- Културни обрасци се брже мењају (Mead 1998:27–8).

Иако Хол није систематски раздвојио различите земље у складу са својом дистинкцијом, у литератури је наведен низ илустративних примера који показују разлике између наведена два типа култура. У културама ниског контекста као што је холандска, ако неко хоће да изрази своје неслагање једноставно ће рећи “не”. У Јапану, са друге стране, када особа каже “можда”, често је право значење уствари “не”. “Можда” је само начин да се “сачува образ” (*saving face*), што је веома важна вредност источних култура, али ће то “можда” имати касније другачије значење, све зависно од ситуације (Brannen et al. 2004:38).

КУЛТУРНИ КЛАСТЕРИ

Драматичан пораст броја и обухватности интеркултурних квантитативних истраживања и “димензионализација” културе логично је наметнула могућност груписања појединих земаља према одређеним димензијама или моделима у целини. За такве групе земаља (култура) временом је устаљен назив културни кластери. Књига Хеиреа и сарадника (Haige et al. 1966) сматра се првим значајним доприносом у овом погледу. На основу анкетирања 3641 менаџера из четрнаест земаља света изведена су четири кластера: нордијско-европски (Норвешка, Данска, Немачка и Шведска), латино-европски (Француска, Шпанија, Италија и Белгија), англо-амерички (САД и Енглеска) и кластер земаља у развоју (Аргентина, Чиле и Индија), уз Јапан као изузетак који није могао бити сврстан ни у један од поменутих кластера.

Предмет самог истраживања биле су три главне области: 1. вођство, 2. начин на који се види улога менаџера у његовој култури и мотиви које менаџери желе да задовоље на послу и 3. степен у којем сматрају да су то и остварили. Два основна питања на која су аутори настојали да одговоре била су следећа: Да ли су ставови менаџера слични или се, пак, разликују? Ако таквих разлика има, на који начин се поједине земље групишу? Резултати су показали управо оно што је суштина ових кластера: јединице (земље) унутар кластера су међусобно врло сличне и веома различите од јединица (земаља) из других кластера (Haige et al. 1966:11).

Хофстеде је, поред осталог, и у овом погледу дао значајан допринос, пошто је 53 земље и региона укључена у своја истраживања груписао у културне кластере на основу скорова на раније помињаним димензијама. Он је издвојио дванаест таквих кластера:

1. Кореја (Јужна), Перу, Салвадор, Чиле, Португал и Уругвај (овде Кореја представља у историјско/језичком смислу изузетак).
2. (Бивша) Југославија, Турска, земље арапског говорног подручја и Грчка, затим Аргентина, Шпанија и Бразил (Хофстеде сматра да се овде могу разликовати два историјска субкластера).
3. Еквадор, Венецуела, Колумбија и Мексико.
4. Пакистан и Иран, Индонезија, Тајланд и Тајван, Источна и Западна Африка (испреплетена су три или четири субкластера).
5. Гватемала, Панама и Костарика.
6. Малезија, Филипини, Индија, Хонг Конг, Сингапур и Јамајка (све бивше британске или америчке колоније).
7. Данска, Шведска, Холандија, Норвешка и Финска.
8. Аустралија, САД, Канада, Велика Британија, Ирска и Нови Зеланд.
9. Немачка, Швајцарска, Јужна Африка, Италија (два или три субкластера измешана).
10. Аустрија и Израел (аутор напомиње да су државу Израел основали, поред осталих, и бројни Јевреји пореклом из Аустрије).
11. Белгија и Француска.
12. Јапан.

Најисцрпнији и најпотпунији преглед истраживања која су довела до стварања културних кластера извршили су Ронен (Ronen) и Шенкар (Shenkar) средином 1980-их (1985). Они сматрају да сврставање земаља у културе кластере има значајне импликације за менаџере и истраживаче. Менаџери у мултинационалним компанијама могу боље разумети основу сличности и разлика између земаља. Уз ова знања могуће је успешније бирати запослене у другим културама, организовати ефикасније регионалне организационе јединице, као и предвидети последице политика и пракси у другим културним контекстима (Ronen and Kraut 1977:95). Кластери могу помоћи истраживачима дефинисањем степена у којем резултати могу бити уопштавани. Правилно анализирани подаци из једне културе могу се односити и на целокупну групу земаља ако имају заједничку одређену варијаблу у оквиру истог кластера. Кластери такође олакшавају и препознавање варијабли које могу објаснити разлике у радним циљевима и ставовима менаџера – варијабли попут језика, религије или нивоа индустријализације (Ronen, Shenkar 1985:435).

Наравно, аутори су свесни и бројних ограничења овог приступа и критика које су му упућиване. Неки истраживачи су сматрали да су кластер студије у великој мери преувеличавале разлике између земаља

и истицали да разлике пре треба приписати другим чиниоцима. Велико ограничење ових истраживање представља и чињеница да су дуго времена поједине велике области остале неистражене: социјалистичке земље (уз изузетак, до извесне мере, бивше Југославије), затим Африка, док су Блиски и Далеки Исток недовољно анализирани. Такође би требало истаћи и да степен сличности између земаља у оквиру једног кластера није апсолутан него релативан у односу на различитост у односу на друге земље (ван тог кластера) и, због тога, зависи од броја земаља укључених у анализу.

Ипак, уз сва поменута ограничења, Ронен и Шенкар сматрају да се земље ипак могу разврстати у кластере на основу одређених културних димензија. Ове димензије најчешће мере радне циљеве, вредности, потребе и ставове према раду. Анализе су показале да се кластери значајно статистички разликују на основу језика, религије и географског распореда. Резултати емпиријских истраживања указали су на постојање Англо, Германског, Нордијског, Латиноевропског и Латиноамеричког кластера. Кластери који описују земље Далеког Истока и Арапске земље су недовољно јасно одређени и захтевају даља истраживања, као и културе које су класификоване као изузеци који не могу бити сврстани ни у један постојећи кластер (на пример, Израел и Јапан) (Ronen and Shenkar 1985:452).

ЗАКЉУЧАК

“Култура је важна” (*Culture Matters*) наслов је утицајног зборника из 2000. године у редакцији Харисона (Harrison) и Хантингтона (Huntington). То свакако важи када је реч о савременим теоријама и пракси организације и менаџмента. Насупрот вишедеценијском ставу о постојању универзално важећих принципа организовања, данашњи “главни ток” размишљања незамислив је без уважавања друштвеног и културног контекста у којем су организације “утемељене”. Значајну улогу у томе имају и бројне класификације националних култура, тј. њихово разликовање на основу одређених димензија. Издавање културних кластера несумњиво представља плодан пут у објашњењу утицаја културних чинилаца на сличности и разлике организационих структура, система и процеса широм света. Својеврсна “глад” која несмањеном жестином влада овом дисциплином за теоријским и практичним приступима најбоље сведочи о потреби да се разуме утицај културних претпоставки, норми и вредности на организације. Упркос својим тешкоћама и недостацима, културне класификације несумњиво представљају важно средство разумевања поменутог сложеног и вишеслојног односа.

Литература

- Adler, Nancy J. 2001. *International dimensions of organizational behavior* (fourth edition). Cincinnati, OH: South-Western.
- Boyacigiller, Nakiye A. and Nancy J. Adler. 1991. The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review* 16(2):262–90.
- Brannen, Mary Y. et al. 2004. People in global organizations: Culture, personality, and social dynamics. In: *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, edited by Henry W. Lane et al, 22-22. Oxford: Blackwell.
- Haire, Mason et al. 1966. *Managerial thinking: An international study*. New York: Wiley.
- Hall, Edward T. 1976a. *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- . 1976b. *Nemi jezik*. Beograd: BIGZ.
- Hall, Edward T. and Hall, Mildred R. 1990. *Understanding cultural differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
- Harbison, Frederick and Myers, Charles A. 1959. *Management in the industrial world*. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, Lawrence E. and Samuel P. Huntington. (Eds.) 2000. *Culture matters: How values shape human progress*. New York: Basic Books.
- Hofstede, Geert 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede, Geert 1994. Management scientists are human. *Management Science* 40(1):4–13.
- Hofstede, Geert 1996. Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national culture differences. *International journal of intercultural relations* 20(2):189–98.
- Hofstede, Geert 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- House, Robert J. et al. (Eds.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kluckhohn, Florence and Fred Strodtbeck. 1961. *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Lowe, Sid 2001. In the kingdom of the blind, the one-eyed man is king. *International journal of cross cultural management* 1(3):313–32.
- Maznevski, Marta et al. 2002. Cultural dimensions at the individual level of analysis: The cultural orientations framework. *International journal of cross cultural management* 2(3):275–95.
- Mead, Richard 1998. *International management: Cross-cultural dimensions* (second edition). London: Blackwell Business.
- Мојић, Душан 2009. О могућностима и дoметима емпиријских истраживања културе и њиховом значају за проучавање организација. *Социологија* 51(2):205–12.
- Мојић, Душан 2007. Организације и национална култура. *Социологија* 49(4):347–68.
- Osland, Joyce S. and Bird, Allan 2000. Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *Academy of Management Executive* 14(1):65–79.
- Parsons, Talcott and Shils, Edward A. 1951. *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rokeach, Milton 1973. *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Ronen, Simcha and Kraut Allen I. 1977. Similarities among countries based on employee work values and attitudes. *Columbia journal of world business* 12(2):89–96.
- Ronen, Simcha and Oded Shenkar. 1985. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management review* 10(3):435–54.
- Schwartz, Shalom H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: An international review* 48(1):23–47.

- Tayeb, Monir 2001. Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles. *International journal of cross cultural management* 1(1):91–108.
- Trompenaars, Fons 1993. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner. 1998. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, Fons and Peter Woolliams. 2003. *Business across cultures*. Oxford: Capstone.

Dušan Mojić, Beograd

CULTURAL CLASSIFICATIONS AND THEIR IMPORTANCE IN STUDYING ORGANIZATIONS

Summary

The paper deals with the influence of the most important classifications of national cultures on theory and practice of organization. The advantages and deficiencies of quantitative approaches in studying cultures and their reduction on certain dimensions have been critically examined. In the article, cultural classification of Hofstede, Trompenaars, Schwartz and Hall have been presented. Key claim of the paper is that above-mentioned classifications have great influence on contemporary theory and practice of organization and management and, because of this fact, we need critical evaluation of their basic assumptions. Cultural factors should not be considered “all-explaining” but the opposite extreme of complete disregard about their influence on organizations must be also avoided.

Key Words: national culture, classification, organization, management