

Универзитет у Београду, Филозофски факултет –  
Одељење за социологију, Београд

DOI 10.5937/kultura1652293M  
УДК 005.73

оригиналан научни рад

# О ПРЕОВЛАЂУЈУЋЕМ СХВАТАЊУ КУЛТУРЕ У ТЕОРИЈИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

---

**Сажетак:** У раду се настоје приказати елементи преовлађујућег схватања културе у теорији организације. Наведено поимање се објашњава самим одликама теорије организације као научне дисциплине и професије, конкретније њеним изразито примењеним карактером. Економска глобализација и интернационализација пословних активности представљали су кључни подстицај развоја дисциплине последњих деценија. Схватање организације као отвореног система увело је појам културе у теорију и истраживања, омогућавајући развијање и конкретних поступака и пракси за стварање ефективнијих и ефикаснијих организација (првенствено економских). Наведени ваннаучни подстицај за развој дисциплине управо је и кључни разлог донекле поједностављеног и недовољно промишљеног схватања и истраживачког операционализовања појма културе у савременој теорији организације.

**Кључне речи:** теорија организације, култура, професија, операционализација

## Увод<sup>1</sup>

Тривијално је али несумњиво тачно истаћи да живимо у „свету организација”. Вотсон (Watson)<sup>2</sup> сматра да су радне

---

1 Текст је настао као резултат рада на пројекту *Изаови нове друштвене интеграције у Србији: концепти и актери* (ев. број 179035), који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

2 Watson, T. J. (2003) *Sociology, Work and Industry*, 4th edition, London: Routledge, str. 75.

---

организације кључне за разумевање начина на који су модерна индустријализована друштва структурисана. Организације имају водећу улогу у савременом свету будући да оне утичу на готово сваки аспект нашег друштвеног живота. Питер Дракер (Peter Drucker) сликовито истиче да „млади људи данас морају да уче о организацијама на начин на који су њихови преци учили да обрађују земљу”.<sup>3</sup>

Реч организација потиче од грчке речи *organon* која означава алат, инструмент, справу, нараву.<sup>4</sup> Иако су организације биле присутне и у древним друштвима и цивилизацијама (Кина, Грчка, Индија), тек у модерним индустријским друштвима појављује се велики број организација чија је сврха оснивања остваривање веома разноврсних циљева. Познати социолог Парсонс (Parsons) с правом је тврдио да је „развој организација кључни механизам помоћу којег је у високо диференцираном друштву могуће ’обавити ствари’ (*to get things done*), тј. постићи циљеве које су изван моћи појединца“.<sup>5</sup>

Због свега поменутог није изненађујући брз развој теорије организације као научне али све више и примењене дисциплине од својих почетака до данашњих дана.<sup>6</sup> Потврда за то може се пронаћи и у снажном академском утемељењу изучавања организације на економским факултетима, факултетима за менаџмент, пословним школама, одељењима за психологију и социологију широм света. Но, можда и најјачи подстицај професионализацији области даје несумњиви практично-примењиви аспект знања о организацијама (укључујући и „консултантски” ангажман истраживача и предавача). Управо се у овој чињеници настоји пронаћи објашњење преовлађујућег схватања појма културе у овој области. С тим у вези су дефинисани и предмет, циљ и хипотезе рада. Предмет рада јесте сагледавање преовлађујућег поимања појма културе у теорији организације као научној и практичној дисциплини. Циљ рада је указати на елементе објашњења поменутог преовлађујућег схватања појма културе. Основна хипотеза је да је управо непосредна практична примењивост знања из ове области кључни разлог доминантног схватања и истраживачке операционализације појма културе у теорији организације.

---

3 Scott, R. W. (2003) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 1.

4 Sikavica, P. (2011) *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga, str. 3.

5 Scott, R. nav. delo, str. 3.

6 Више у: Мојић, Д. (2014) *Organizacije i (post)moderno društvo*, Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta; Čigoja štampa.

---

*Теорија организације као научна и  
практична дисциплина*

Теорија организације или област организационих проучавања (*Organization Studies*) је интердисциплинарна област која се најчешће сматра делом изучавања менаџмента или управљања. Прецизније речено, област организације обухвата две централне фазе процеса менаџмента: организовање и вођење. У овој области се проучавају структурирање рада чланова организације кроз ефикасан дизајн, узроци и облици понашања чланова организације и могућности утицаја на њих. Организација се од самог почетка издвојила у једну препознатљиву целину са својим темама интересовања, методима истраживања и наставно-научним дисциплинама у академским круговима. Њене главне компоненте су следеће:

*Организациона теорија и дизајн.* Овај део организације има за предмет проучавања структуралне, формалне или тзв. „тврде“ елементе организације. Теме истраживања у овој области су подела рада, дистрибуција ауторитета доношења одлука, груписање јединица, број хијерархијских нивоа, распон контроле руководиоца, координација и различити модели организационе структуре.

*Организационо понашање или понашање људи у организацији.* У центру истраживања у овој области је човек. Два основна задатка организационог понашања су објашњење понашања људи у организацијама и откривање начина на који се на њега може утицати. Основне теме истраживања у овој области су перцепције и учење, мотивација, вредности и ставови, вођство, групе и тимови, доношење одлука, сукоби, моћ, организациона култура, комуникација и организационо учење.

*Менаџмент људских ресурса.* Садржај овог дела организације су методе и технике управљања људима у организацијама. Основне теме у овој области представљају планирање људских ресурса, регрутација и селекција људи, њихова обука, тренинг и развој, оцењивање учинка, награђивање, итд.

*Организационе промене и развој.* Ова област организације има за предмет интересовања промене организације. Основни истраживачки задатак ове области јесте процес вођења промене организације. Теме интересовања су узроци који

доведе до промена, садржај организационих промена, као и сам процес промена.<sup>7</sup>

Из наведеног се јасно може закључити да теорија организације има у великој мери нормативни (а тиме и практични) карактер што је, на пример, у великој мери разликује од социологије организације. Занимљиво је, у том погледу, даље анализирати разлике између дисциплина. Социологија се бави првенствено друштвеним актерима (укључујући и појединце) и друштвеним процесима у савременим организацијама. Може се рећи да, на изванредан начин, социолошка истраживања организација на врло упечатљив начин одсликавају дугогодишњу „напетост” између две струје: једне, која у социологији види првенствено хуманистичко-еманципацијску (интелектуалну) и друге, која у њој види утилитарно-прагматичку (стручњачку) делатност.<sup>8</sup> И док у социологији организације та напетост не губи на значају, чини се да је у теорији организације она разрешена у корист друге оријентације, о чему говори и свеprisутан консултантски ангажман већине аутора из ове области на унапређивању ефективности и ефикасности различитих врста организација (поготово пословних).

Наравно, не може се оспорити да је карактеристика индустријског и постиндустријског друштва примена науке у пракси на свим нивоима и у свим сферама, тако да све дисциплине постају и професије<sup>9</sup>, али се, са друге стране, не може оспорити ни тврдња да такви ваннаучни разлози свакако утичу на свеукупни карактер дисциплине (укључујући и схватање и операционализацију темељних појмова). О томе ће бити речи у овом раду.

### *Увођење појма културе у изучавања организација*

Темељни појмови неке научне дисциплине морају се анализирати у оквиру најважнијих теоријских објашњења појава које се проучавају. Иако постоји низ подела<sup>10</sup>, чини се да је најпримеренија класификација теоријских приступа у теорији организације на класичне, неокласичне, модерне и

---

7 Petković, M. i dr. (2013) *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*, deseto izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, str. 7.

8 Milošević, B. (2007) *Sociologija i savremeni svet*, Novi Sad: Filozofski fakultet, str. 23.

9 Županov, J. i Šporer, Ž. (1984) *Profesija sociolog, Revija za sociologiju*, god. 14, br. 1-2, str. 12.

10 Više u: Mojić, D. nav. delo.

постмодерне.<sup>11</sup> Нарочит значај имају модерне теорије организације, које се јављају као одговор на привредне и уопште друштвене изазове на које нису могли одговорити ранији теоријски приступи када је реч о објашњењу функционисања организација.

У тим настојањима модерне теорије тежиле су интеграцији позитивних доприноса класичне и неокласичне теорије организације, те их неки аутори називају и интегративном перспективом.<sup>12</sup> Наведене теорије појављују се од 1960-их година и њихова главна одредница и новина у односу на раније приступе јесте схватање организације као отвореног система. Док је за класичну теорију организација представљала затворен технички систем, за неокласичне приступе организација је првенствено поимана као затворен социјални систем. Модерне теорије, са друге стране, организацију првенствено виде као отворени социо-технички систем, што се сматра великим искораком у односу на ранија схватања.

У схватању организација као социо-техничких система могу се аналитички издвојити технички систем (који обухвата технологију и техничка правила рада) и социјални систем (формални и неформални), али оба граде једну целину и оба су важна за разумевање функционисања организација.<sup>13</sup> Најзад, схватање организације као отвореног система одликује међусобна повезаност активности организација и чинилаца окружења или околине.<sup>14</sup> Реч је о савременој перспективи организације која подразумева да су организационе структуре, системи и процеси у највећој мери управо одређени поменутиим факторима из околине.

Управо је схватање организације као отвореног (социо-техничког) система кључни предуслов „увођења” појма културе из антропологије и социологије. Поготово је социјални систем организације под утицајем ширих социјалних и културних чинилаца из окружења организације. Интерес за проучавање утицаја културе на организације постепено се развијао након Другог светског рата као резултат два тренда развоја: интернационализације пословања, на једној, и интернационализације друштвених наука, на другој страни.

Под утицајем наведених трендова, шездесетих година двадесетог века појављују се прве сумње у раније

---

11 Видети: Sikavica, P. nav. delo; Scott, R. nav. delo.

12 Sikavica, P. nav. delo, str. 152.

13 Bolčić, S. (2003) Svet rada u transformaciji: lekcije iz savremene sociologije rada, Beograd: Plato, str. 305.

14 Sikavica, P. nav. delo, str. 9.

претпостављену универзалну примењивост појмова у теорији и истраживањима и практичних техника повећавања ефективности и ефикасности у непосредној организационој пракси. Већ у самим насловима научних и стручних радова јасно се уочава истицање значаја културних варијабли<sup>15</sup> или се проблематизује питање примењивости америчког знања о менаџменту (*know-how*) у другачијим културним амбијентима.<sup>16</sup>

Временом су објављивани обимни и исцрпни прегледи литературе из ове области који су на систематски начин указивали на развој трендова у теорији и истраживањима. Занимљиве су метафоре којима су аутори наведених приказа стања развоја дисциплине насловљавали своје радове: од „дунгле теорија о компаративном менаџменту“<sup>17</sup>, преко „посматрања слона“ (где оно што се може видети зависи од посматрачевог положаја)<sup>18</sup> и „ноја“ (који забија главу у песак упркос све присутнијем тренду интернационализације корпоративних активности)<sup>19</sup>, па све до „парохијалног диносауруса“ (тј. теорија о организацијама америчких аутора).<sup>20</sup>

Наведени наслови најсликовитије сведоче о критичком тону и оцени стања у овој области. Поготово је критички интониран један од првих и најутицајнијих приказа стања у релативно новој дисциплини. Ауторка је извела закључак да се већина студија заснивала на емпиријским анализама које су врло слабо осмишљене, са недовољно разрађеним теоријским оквирима, неубедљивим подацима и тешко разумљивим закључцима.<sup>21</sup>

---

15 Richman, B. M. (1965) Significance of Cultural Variables, *Academy of Management Journal* Vol. 8, No. 4, pp. 292-308.

16 Negandhi, A. R. and Estafen, B. D. (1965) A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments, *Academy of Management Journal* Vol. 8, No. 4, pp. 309-318.

17 Schollhammer, H. (1969) The Comparative Management Theory Jungle, *Academy of Management Journal* Vol. 12, No. 1, pp. 81-97.

18 Roberts, K. H. (1970) On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-cultural Research Related to Organizations, *Psychological Bulletin* Vol. 74, No. 3, pp. 327-350.

19 Adler, N. J. (1983) Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend, *Academy of Management Review* Vol. 8, No. 2, pp. 226-232.

20 Boyacigiller, N. A. and Adler, N. J. (1991) The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context, *Academy of Management Review* Vol. 16, No. 2, pp. 262-290.

21 Roberts, K. H. nav. delo, str. 347.

---

Наравно да наведено није изненађење, имајући у виду чињеницу да култура спада међу оне појмове који се „опиру“ једнозначном дефинисању, те да има скоро онолико значења културе колико и људи који употребљавају тај израз.<sup>22</sup> Но, са друге стране, остаје несумњиво да култура „представља централни проблем целокупне друштвене науке“.<sup>23</sup> Тим више је важно да се њеном проучавању приступи теоријски и методолошки крајње обазриво.

Почетни несигурни кораци нису довели у питање (с правом) преовлађујуће уверење у теорији организације последњих деценија да културне норме и вредности у великој мери утичу на организације као целине, а поготово на друштвени систем и друштвене односе у њима. Често се питање да ли постоји утицај културе на организације сматра сувишним. Чак и питање у ком погледу и до ког степена су организације културно детерминисане није до краја прецизно. Кључно је следеће питање: „Каква је релативна јачина културних утицаја наспрам других на карактеристике организација“.<sup>24</sup> Но, не доводећи наведено у питање, указаћемо на тешкоће и проблеме у анализи културних утицаја на организације, а касније указати и на неке разлоге појављивања поменутих тешкоћа и проблема.

### *Тешкоће и проблеми у проучавању утицаја културе на организације*

Велики број аутора из области организације указао је на озбиљне теоријске практичне проблеме у спровођењу интеркултурног истраживања.<sup>25</sup> Ипак, полазно епистемолошко питање које се често помиње јесте да ли су компаративна проучавања различитих друштава и култура теоријски уопште и могућа. Наведено становиште је добро изражено у дилеми познатог антрополога Малиновског (Malinowski).

---

22 Ajiferuke, M. and Boddewyn, J. (1970) “Culture” and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, *Academy of Management Journal* Vol. 13, No. 2, p. 154.

23 Malinowski, B. (1939) Review of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal, *American Sociological Review* Vol. 4, No. 4, p. 588.

24 Lammers, C. J. and Hickson, D. J. Are Organizations Culture-Bound? in: *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, eds. Lammers, C. J. and Hickson, D. J. (1979) London: Routledge & Kegan Paul, pp. 402-419.

25 Видети: Child, J. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations, in: *Research in Organizational Behavior*, eds. Cummings, L. L. and Staw, B. M. (1981) Greenwich, CT: JAI Press; Tayeb, M. (2001) Conducting Research across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles, *International Journal of Cross Cultural Management* Vol. 1, No. 1, pp. 91-108.

---

Наиме, ако структуре организација и институција изводе своје значење и функције из културе свог окружења, онда оне могу бити анализирани и објашњавани само у односу на своје конкретно културно окружење. Једини језик који може бити употребљен за анализу социјалне структуре јесте језик њене културе. То значи да се могу вршити само идиографске студије случаја. Номотетска поређења су, по овом виђењу, бесмислена, пошто не постоји метајезик универзалне природе који може изразити све културе. Доведен до крајности, наведени став не би дозвољавао било каква компаративна истраживања и никакве генерализације о друштвеној организацији не би било могуће извести.<sup>26</sup>

Наравно, овај став није прихваћен у раду (као и у целокупној области), но, одбацујући овакво „екстремно“ схватање не би требало заборавити на озбиљне тешкоће на које су (како је већ поменуто) указивали бројни истраживачи. Чајлд (Child) је сумирао основне проблеме већине радова који се баве односом културе и организација:

1. Култура је ретко дефинисана.
2. Границе културних јединица тешко је одредити. Не може се нужно претпоставити да културне границе одговарају националним границама, што је видљиво и на примеру хетерогених вишенационалних држава.
3. Идентификовање варијабли као „културалних“ је проблематично у већини студија пошто нема објашњења њиховог порекла у развоју конкретног друштва.
4. Премало пажње се придаје спецификавању поткомпоненти културе које су значајне за организације и њене чланове, као и питању који су то аспекти организационог понашања укључени у ову претпостављену везу.
5. Сложени проблеми постоје и у мерењу културних особина; ово је делимично и због недостатка јасноће у појмовном дефинисању, а делом и због начина операционализације.<sup>27</sup>

Када је реч о методологији, постоје проблеми језичког и функционалног уједначавања истраживачких инструмената који се примењују у различитим културама, питање еквивалентности узорака, могућности уопштавања истраживачких налаза и других проблема који су прилично добро уочени,

---

26 Inzerilli, G. (1981) Preface: Some Conceptual Issues in the Study of the Relationship between Organizations and Societies, *International Studies of Management & Organization* Vol. 10, No. 4, p. 4.

27 Child, J. nav. delo, str. 307.



али ни приближно нису тако добро решени. Поред наведених, често се у литератури помињу и други практични проблеми са којима се истраживачи сусрећу. Прво питање је обезбеђивање средстава за истраживање, пошто су такви подухвати много скупљи од истраживања у оквиру једне државе. Наравно, овакве студије трају и дуже, што додатно отежава истраживачки процес. Интернационална истраживања све више подразумевају стварање интердисциплинарних тимова истраживача, због све наглашеније међузависности економских, друштвених и психолошких варијабли при анализи утицаја културе на организације. Не треба заборавити ни проблеме са одређивањем узорака који би требало да на најверодостојнији начин представе карактеристике сваког појединачног културног окружења.<sup>28</sup>

Поједини аутори истичу да се у интернационалним студијама разлике у организацији понекад неутемељено приписују културним чиниоцима. Наиме, у таквим студијама се не пружају ни теоријски ни емпиријски докази о томе како култура узрокује такве разлике. Сходно томе, релевантне теорије су ретке, препарадигматске и не пружају довољно прецизно објашњење улоге локалних култура у спровођењу организационих принципа и пракси. Аутори сматрају да би пажњу у будућности требало обратити на три кључна питања: а) да ли је култура значајан објашњавајући чинилац; б) ако јесте, који су то конкретни аспекти културе којима се могу приписати поменуте разлике и ц) на који начин ови културни елементи узрокују разлике.<sup>29</sup>

### *Културне димензије*

Упркос наведеним тешкоћама, појам културе у теорији организације постаје све присутнији. Доминација квантитативне методологије у истраживању култура временом је омогућила издвајање димензија културе што је довело, на једној страни, до све већег броја искуствених проучавања и, на другој страни, до још снажнијих критика такве истраживачке оријентације. Нарочито је, у том погледу, хваљено утицајно али и често оспоравано дело Герта Хофстедеа (Geert Hofstede) *Culture's Consequences*.<sup>30</sup>

---

28 Kraut, A. I. (1975) Some Recent Advances in Cross-National Management Research, *Academy of Management Journal* Vol. 18, No. 3, str. 546.

29 Lachman, R. et al. (1994) Analyzing Cross-National Management and Organization: A Theoretical Framework, *Management Science* Vol. 40, No. 1, p. 40.

30 Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications; Hofstede, G.

Већина аутора уз име овог истраживача везује „димензионализацију“ културе и указује на потоњу честу и некритичку примену овог приступа у интеркултурним студијама.<sup>31</sup> Основна предност рашчлањивања културе на њене конститутивне карактеристике јесте у томе што олакшава поређења разних култура. Међутим, несумњиво постоји опасност да се веома сложени појам 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.

Поједини аутори<sup>32</sup> називају „димензионализацију“ културе „софистицираним стереотипизирањем“, недовољним за разумевање култура. Но, они ипак сматрају културне димензије корисним за објашњење понашања у различитим културама. Културни стереотипи могу бити од помоћи – под условом да познајемо њихова ограничења. Они су вреднији приликом поређења између различитих култура него у разумевању варијација у понашању унутар једне културе. Истраживачи и менаџери у интеркултурном контексту морају да схвате да су почетне карактеризације других култура само „најприближније претпоставке“ које морају променити када стекну више искуства о тим културама.

Ипак, упркос често оправданим приговорима који се упућују овим и сличним истраживањима, поређење култура према различитим димензијама постало је доминантан истраживачки приступ у интеркултурним студијама организација. Развијено је неколико врло утицајних модела: Хофстедеов, Тромпенаров (Trompenaars), модел у оквиру истраживачког пројекта GLOBE, и низ других мање познатих. На примеру прва три модела указаће се на доминантно схватање појма културе у теорији организације и слабостима које оно са собом несумњиво носи.

---

(2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

31 Видети: Tayeb, M. (2001) nav. delo.

32 Osland, J. S. and Bird, A. (2000) Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context, *Academy of Management Executive* Vol. 14, No. 1, pp. 65-79.

---

*Преовлађујуће схватање и истраживачка операционализација појма културе у најутицајнијим моделима проучавања културних разлика*

Нагласак у излагању у овом делу биће на критикама које се (углавном оправдано) упућују поменутим моделима у жељи да се укаже на слабости доминантног поимања и истраживачке примене појма културе у теорији организације и искуственим проучавањима. Може се рећи да постоји већинско слагање да је појава поменуте књиге холандског истраживача Хофстедеа прекретница у проучавању утицаја културе на организације, првенствено због цитираности и великог броја области у којима је модел примењиван и провераван – теорији организације, психологији, антропологији, социологији<sup>33</sup>, али и информационим технологијама, рачуноводству, пословној етици и бројним другим.<sup>34</sup>

Хофстеде културу одређује као „колективно програмирање ума које разликује чланове једне групе или категорије људи од друге”.<sup>35</sup> Средишњи појам Хофстедеовог модела јесу вредности, што је видљиво и из поднаслова његовог кључног дела *Culture's Consequences*: поднаслов првог издања из 1980. године био је *Међународне разлике у радним вредностима*, док је 2001. године промењен у *Поређење вредности, понашања, институција и организација у различитим нацијама*.

Саме културе аутор у оригиналном раду из 1980. године разликује на основу четири димензије: *дистанца моћи*, *индивидуализму*, *мушким наспрам женским вредностима*, *избегавању неизвесности*. Касније је и пета димензија разликовања између култура додата – *конфучијски динамизам*, на основу истраживања које је Хофстеде спровео са канадским психологом Мајклом Бондом (Michael 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.

1. *Дистанца моћи* означава „степен у којем мање моћни чланови организација и институција у некој земљи

---

33 Baskerville, R. F. (2003) Hofstede Never Studied Culture, Accounting, Organizations and Society Vol. 28, No. 1, p. 2.

34 Hofstede, G. (2001) nav. delo, str. 463.

35 Исто, стр. 9.

---

прихватају и очекују чињеницу да је моћ неравномерно расподељена”.<sup>36</sup>

2. *Избегавање неизвесности* представља „степен у којем се припадници неке културе осећају угроженим у нејасним или непознатим ситуацијама”.<sup>37</sup>

3. „*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”.<sup>38</sup>

4. „*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”.<sup>39</sup>

5. *Дугорочна* наспрам *краткорочне оријентације* односи се на степен у којем култура подстиче своје чланове да прихвате одложено задовољавање својих материјалних, друштвених и емоционалних потреба.<sup>40</sup>

Бројне и озбиљне критике су упућиване Хофстеденом моделу. Већ класичне су примедбе да је истраживање спроведено у локалним огранцима само једне компаније – IBM (уз изузетак 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 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 поменутих пете димензије, првобитно назване *конфучијски динамизам*, која је настала уважавањем вредности Источне Азије. Међутим, најозбиљније и најснажније су биле критике методолошких решења аутора.

---

36 Исто, стр. 98.

37 Исто, стр. 161.

38 Исто, стр. 225.

39 Исто, стр. 297.

40 Исто, стр. 359.

---

Поједине ауторке<sup>41</sup> су на примеру дистанце моћи настојале да укажу на арбитрарност начина на који Хофстеде операционализује варијабле. Критикована је и његова замисао димензије избегавања неизвесности, пошто су неки аутори сматрали да није дато убедљиво објашњење зашто су изабране конкретне три ставке из упитника као индикатори поменути димензије.<sup>42</sup> Димензија индивидуализам-колективизам, убедљиво највише истраживана, изазвала је најмање контраверзи и дискусија. Она је скоро обавезан елемент већине утицајних модела културе. Са друге стране, према Смитовом (Smith) мишљењу<sup>43</sup>, димензија мушко-женске вредности несумњиво је изазвала највише критика и неразумевања, док је пета димензија дугорочна-краткорочна оријентација у великој мери игнорисана од стране других истраживача.

Може се рећи да постоји већинско слагање истраживача да, упркос огромном утицају који несумњиво има, ово истраживање има бројна појмовна и методолошка ограничења. Један од највећих проблема је извођење врло далекосежних закључака о важностима разлика у културама како самог Хофстедеа, тако још више аутора који су некритички прихватили и примењивали његов модел. О разлозима за то биће више речи у закључку.

Занимљиво, и други најутичајнији модел разликовања култура дело је аутора из Холандије, Тромпенара. Његова најпознатија књига је *Riding the Waves of Culture* (прво издање<sup>44</sup> самостално објављено 1993. године, а друго<sup>45</sup> 1998. у коауторству). Мид (Mead)<sup>46</sup> овај модел назива „консултантским доприносом“ у смислу да је створен првенствено за менаџере и консултанте и да има и своје предности и недостатке. Аутори<sup>47</sup> наводе да је приступ резултат петнаестогодишњег академског и теренског рада током којег су одржали више

---

41 Roberts, K. H. and Boyacigiller, N. Cross National Organizational Research: The Grasp of the Blind Men, in: *Research in Organizational Behavior* Vol. 6, eds. Cummings, L. L. and Staw, B. M. (1984), Greenwich, CT: JAI Press.

42 Fernandez, D. R. et al. (1997) Hofstede's Country Classification 25 Years Later, *The Journal of Social Psychology* Vol. 137, No. 1, pp. 44-45.

43 Smith, P. B. (2002) Culture's Consequences: Something Old and Something New, *Human Relations* Vol. 55, No. 1, pp. 119-135.

44 Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Economist Books.

45 Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.

46 Mead, R. (1998) *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, second edition, London: Blackwell Business.

47 Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. nav. delo.

---

од хиљаду интеркултурних програма обуке у преко двадесет земаља.

Свака култура, сматра Тромпенар (попут многих других), 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 култура заснива се, према његовом схватању, на седам димензија које представљају поменуте опште проблеме (дилеме) људских друштава.

1. *Универзализам-партикуларизам*. Да ли људи у организацијама следе уобичајена правила или дају предност „флексибилном” приступу у јединственим ситуацијама?<sup>48</sup>
2. *Индивидуализам-комунитаризам*. Да ли култура поддржава 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? Висок степен подразумева дифузност, низак специфичност.
5. *Постигнуће-приписивање*. Да ли су положај и моћ засновани на успеху (постигнућу) самог појединца или су више одређени рођењем, родбинским везама, познавањем тзв. правих људи и сличним унапред приписаним чиниоцима?
6. *Секвенцијалност-синхронизитет*. Да ли се време организује секвенцијално (обављањем једног по једног задатка) или упоредо (синхронизовано), обављањем више активности истовремено? Други аспект односа према времену односи се на сагледавање прошлости, садашњости и будућности у неком друштву.
7. *Унутрашњи-спољни локус контроле*. Подразумева степен у којем људи из појединих друштава верују да могу утицати на своје окружење или га контролисати.

Као и Хофстедев, и Тромпенаров модел је доживео озбиљне и обухватне критике. Сам Хофстеде је сународнику замерио изразиту неоригиналност, проналазећи све димензије код других аутора. Друга озбиљна примедба је да емпиријски подаци прикупљени истраживањем нису подржали

---

<sup>48</sup> Trompenaars, F. and Woolliams, P. (2003) *Business across Cultures*, Oxford: Capstone, p. 31.

његов модел, тј. да седам димензија представља појмовне категорије у уму истраживача које нису потврдили одговори испитаника. На крају, Хофстеде, парафразирајући наслов његовог најпознатијег дела, озбиљно оптужује Тромпенара да „јаше на таласима комерцијалног (успеха) и прилагођава своју поруку ономе што је мило уху 'потрошача'... Резултат је *fast food* приступ интеркултурној различитости и комуникацији”.<sup>49</sup>

На крају, трећи и последњи модел који ће бити приказан - „Глобални програм ефикасности вођства и организационог понашања” (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE*), несумњиво спада међу највеће и најутицајније интеркултурне програме истраживања организација последњих деценија. На челу са једним од најпознатијих истраживача из области менаџмента и организације, Робертом Хаусом (Robertom House) са Универзитета Пенсилванија, од свог почетка 1993. године до данас постао је један од најзначајнијих истраживачких пројеката целокупне области. Уз учешће више од 170 истраживача из 62 земље света анализиран је међусобни однос социјеталне (националне) културе, организационе културе и вођства.

Културу, према наведеним ауторима, представљају „заједнички мотиви, вредности, уверења, идентитети и интерпретације или значења значајних догађаја који проистичу из заједничких искустава чланова колектива који се преносе генерацијама”.<sup>50</sup> На основу обимног прегледа литературе издвојено је девет димензија социјеталне културе: дистанца моћи, избегавање неизвесности, хумана оријентација, институционални колективизам, унутаргрупни колективизам, агресивност, родна једнакост, оријентација на будућност и оријентација на постигнуће.<sup>51</sup>

Готово од самог почетка пројекат GLOBE је изазвао велику пажњу научне и стручне јавности. Амбициозност замисли и потенцијалне огромне истраживачке и практичне последице заинтригирале су бројне истраживаче из ове области. Два најважнија правца критике су теоријски и методолошки. Критикујући избор девет димензија (шта сматра

---

49 Hofstede, G. (1996) Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars' "Model" of National Culture Differences, *International Journal of Intercultural Relations* Vol. 20, No. 2, p. 198.

50 House, R. J. and Javidan, M. Overview of GLOBE, in: *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, eds. House, R. J. et al. (2004), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p. 15.

51 Javidan, M. et al. A Nontechnical Summary of globe Findings, in: *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, eds. House, R. J. et al. (2004), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p 30.

---

претераним и непотребним), Хофстеде главни приговор упућује на дизајн инструмената истраживања – упитника. Наиме, он сматра да ставке из упитника нису на адекватан начин мериле оно што су истраживачи замислили и планирали. Хофстеде сматра да су питања била исувише апстрактна да би их испитаници могли у потпуности разумети и дати одговарајуће информације. Он чак говори о имплицитним и експлицитним претпоставкама истраживача као „идеологији”, која нема много додирних тачака са стварношћу. Најзад, Хофстеде ауторе оптужује и за културну пристрасност (утемељеност истраживања првенствено на претпоставкама и вредностима културе САД).<sup>52</sup>

Друга утицајна критика долази од стране Џорџа Грена (George Graen).<sup>53</sup> На почетку, аутор се пита да ли је број од 300 менаџера из неколико организација довољно добар и репрезентативан узорак за, на пример, кинеско друштво са 1,3 милијарди (тада – примедба Д. М.) становника и многобројним етничким и религијским заједницама (и њиховим поткултурама). Он доводи у питање и основу за класификацију појединих култура у кластере. Када је реч о инструментима истраживања, аутор истиче да не успевају да обухвате сву сложеност предмета истраживања. У принципу, Грен целокупни приступ, слично Хофстедеу, сматра културно пристрасним. Његова оцена је да пројекат *Globe* у суштини нуди налазе који су засновани на великом броју изолованих, међусобно неусаглашених, културно пристрасних анкета.<sup>54</sup> У практичном смислу, сматра Грен, аутори програма *Globe* изводе неоправдано далекосежне закључке и импликације из својих (теоријско и методолошки неадекватних) истраживања.

### Закључак

Појам културе био је (и остао) један од темељних појмова друштвених наука у целини, али уједно и појам који се на веома различите начине схвата у различитим дисциплинама. У раду се настојало показати да у теорији организације доминира углавном поједностављено и недовољно промишљено разумевање и истраживачко операционализовање

---

52 Hofstede, G. (2006) What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds, *Journal of International Business Studies* Vol. 37, No. 6, p. 886.

53 Graen, G. B. (2006) In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership, *Academy of Management Perspectives* Vol. 20, No. 4, pp. 95-101.

54 Graen, G. nav. delo, str. 100.



овог важног појма. Упркос бројним критикама и указивањима на теоријске и методолошке проблеме у проучавању утицаја културе на организације, некритичко преузимање и проширивање домена оваквих објашњења сваким даном постаје све присутније.

Разлози за то могу се, према нашем мишљењу, пронаћи у изразито примењивом карактеру знања теорије организације и поготово могућностима консултантског ангажмана истраживача у мултинационалним компанијама (MNC). Последњих деценија MNC обављају близу две трећине светске трговине, представљају главне актере када је реч о увођењу и ширењу нових технологија и најактивније чиниоце трансакција на међународним финансијским тржиштима. Имајући наведено у виду несумњиво се можемо сложити са утицајним истраживачима глобализације који сматрају да „мултинационалне компаније представљају стожере савремене економије”.<sup>55</sup>

У овом драматично убрзаном повећању броја и обима пословних операција MNC последњих деценија на глобалном нивоу један од кључних изазова представља културна хетерогеност са којом са оне суочавају. Под наведеним се мисли како на пословање са организацијама из различитих култура, али и на суочавање са „унутрашњом” културном разноврсношћу, оличеном у мултикултурном карактеру запослених, како у централи, тако још више у испоставама MNC.

Занимљиво је да неки аутори<sup>56</sup>, анализирајући могуће стратегије MNC у суочавању са изазовима које доноси културна разноликост, заговарају ангажовање „културних функционалних специјалиста”. Њихов задатак би био да осигурају да све одлуке и активности MNC буду сагласне са културним одликама земље у којој се спроводе пословне активности. То, наравно, не значи да сви други менаџери и запослени не треба да развију сопствено разумевање културних чинилаца и узму их у обзир приликом суочавања са културно разноликим саставом запослених у MNC или организацији са којом се пословно сарађује. Ипак, значај и сложеност овог питања превазилази домен само генералних или функционалних менаџера. Медокс (Maddox) заступа став да одлуке и обраци понашања свих менаџера морају бити надгледани од стране поменутих културних функционалних специјалиста,

---

55 Held, D. et al. (1999) *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Cambridge: Polity Press, p. 282.

56 Maddox, R. C. (1993) *Cross-Cultural Problems in International Business: The Role of the Cultural Integration Function*, Westport, CT: Quorum Books, p. 39.

управо као што правни функционални специјалисти надгледају правне аспекте њихових одлука и поступака. Као што MNC не би основала и водила страну филијалу без одговарајућих савета о правним аспектима локалног друштва, исто важи и за културни аспект, који такође у великој мери утиче на његово пословање.

У сличном духу поједини аутори<sup>57</sup> јасно указују на најважнија практична питања са којима се, у том погледу, суочава теорија организације:

1. На који начин се може управљати мултикултурним организацијама?
2. На који начин би требало организације из једне културе да се прилагоде културном окружењу и запосленима из друге културе?
3. Како „домаћа” култура може на најбољи начин усвојити организационе поступке „спољне” компаније?
4. Које су то организационе праксе које су успешно примењиве из једне у другу културу?

Имајући у виду све наведено не чуди „експлозија” теоријских и емпиријских истраживања о утицају културе на (поготово мултинационалне) организације. Опојни зов консултантског ангажмана често је примамљивији од темељног појмовног промишљања и истраживачке операционализације у оваквим и сличним подухватима. Ко ће најбоље обучити раније поменуте „културне функционалне специјалисте“ него истраживачи из теорије организације?! Логично је да ће они у стварању програма „културног прилагођавања” посегнути за кључним појмом – појмом културе, не удубљујући се превише у тешкоће и проблеме које смо раније помињали у раду.

Наравно, није мали број теоријски и методолошки добро осмишљених и утемељених истраживања но, таква су, сва је прилика, у великој мањини. Но, да поновимо, овакво стање никако не би требало да буде разлог да у потпуности одбацимо квантитативна и квалитативна проучавања културних утицаја на организације. Схватање организација као отвореног система, прихватање утицаја културних норми и вредности на организационе структуре, системе и процесе, разликовање култура на основу појединих димензија (које, опет, различито утичу на организације) постали су својеврсни стандарди којих се никако не треба одрећи у теорији

---

57 Redding, S. G. (1994) Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed? *Organization Studies* Vol. 15, No. 3, pp. 323-359.

организације. Остаје само да истраживачи такве стандарде достигну и када је реч о дефинисању и истраживачкој операционализацији појма културе и утицаја који она има на функционисање савремених организација.

ЛИТЕРАТУРА:

Adler, N. J. (1983) Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend, *Academy of Management Review* Vol. 8, No. 2, pp. 226-232.

Ajiferuke, M. and Boddewyn, J. (1970) "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies, *Academy of Management Journal* Vol. 13, No. 2, pp. 153-163.

Baskerville, R. F. (2003) Hofstede Never Studied Culture, *Accounting, Organizations and Society* Vol. 28, No. 1, pp. 1-14.

Bolčić, S. (2003) *Svet rada u transformaciji: lekcije iz savremene sociologije rada*, Beograd: Plato.

Boyacigiller, N. A. and Adler, N. J. (1991) The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context, *Academy of Management Review* Vol. 16, No. 2, pp. 262-290.

Child, J. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations, in: *Research in Organizational Behavior* Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.) (1981), Greenwich, CT: JAI Press.

Fernandez, D. R. et al. (1997) Hofstede's Country Classification 25 Years Later, *The Journal of Social Psychology* Vol. 137, No. 1, pp. 43-54.

Graen, G. B. (2006) In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project *Globe*: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership, *Academy of Management Perspectives* Vol. 20, No. 4, pp. 95-101.

Held, D. et al. (1999) *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Cambridge: Polity Press.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1996) Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars' "Model" of National Culture Differences, *International Journal of Intercultural Relations* Vol. 20, No. 2, pp. 189-198.

Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (2006) What Did *Globe* Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds, *Journal of International Business Studies* Vol. 37, No. 6, pp. 882-896.

House, R. J. and Javidan, M. Overview of *Globe*, in: *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, eds. House, R. J. et al. (2004) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Inzerilli, G. (1981) Preface: Some Conceptual Issues in the Study of the Relationship between Organizations and Societies, *International Studies of Management & Organization* Vol. 10, No. 4, pp. 3-14.

Javidan, M. et al. A Nontechnical Summary of GLOBE Findings, in: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, eds. House, R. J. et al. (2004) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kraut, A. I. (1975) Some Recent Advances in Cross-National Management Research, *Academy of Management Journal* Vol. 18, No. 3, pp. 538-549.

Lachman, R. et al. (1994) Analyzing Cross-National Management and Organization: A Theoretical Framework, *Management Science* Vol. 40, No. 1, pp. 40-55.

Lammers, C. J. and Hickson, D. J. Are Organizations Culture-Bound? in: Lammers C. J. and Hickson D. J. (Eds.) (1979) *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul, pp. 402-419.

Maddox, R. C. (1993) *Cross-Cultural Problems in International Business: The Role of the Cultural Integration Function*, Westport, CT: Quorum Books.

Malinowski, B. (1939) Review of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal, *American Sociological Review* Vol. 4, No. 4, pp. 588-592.

Mead, R. (1998) *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, second edition, London: Blackwell Business.

Milošević, B. (2007) *Sociologija i savremeni svet*, Novi Sad: Filozofski fakultet.

Mojić, D. (2014) *Organizacije i (post)moderno društvo*, Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta; Čigoja štampa.

Negandhi, A. R. and Estafen, B. D. (1965) A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments, *Academy of Management Journal* Vol. 8, No. 4, pp. 309-318.

Osland, J. S. and Bird, A. (2000) Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context, *Academy of Management Executive* Vol. 14, No. 1, pp. 65-79.

Petković, M. i dr. (2013) *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*, deseto izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.

Redding, S. G. (1994) Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed? *Organization Studies* Vol. 15, No. 3, pp. 323-359.

- Richman, B. M. (1965) Significance of Cultural Variables, *Academy of Management Journal* Vol. 8, No. 4, pp. 292-308.
- Roberts, K. H. (1970) On Looking at an Elephant: An Evaluation of Cross-cultural Research Related to Organizations, *Psychological Bulletin* Vol. 74, No. 3, pp. 327-350.
- Roberts, K. H. and Boyacigiller, N. Cross National Organizational Research: The Grasp of the Blind Men, in: *Research in Organizational Behavior* Vol. 6, Cummings, L. L. and Staw B. M. (Eds.) (1984) Greenwich, CT: JAI Press.
- Schollhammer, H. (1969) The Comparative Management Theory Jungle, *Academy of Management Journal* Vol. 12, No. 1, pp. 81-97.
- Scott, R. W. (2003) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sikavica, P. (2011) *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
- Smith, P. B. (2002) Culture's Consequences: Something Old and Something New, *Human Relations* Vol. 55, No. 1, pp. 119-135.
- Tayeb, M. (1994) Organizations and National Culture: Methodology Considered, *Organization Studies* Vol. 15, No. 3, pp. 429-446.
- Tayeb, M. (2001) Conducting Research across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles, *International Journal of Cross Cultural Management* Vol. 1, No. 1, pp. 91-108.
- Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, London: Economist Books.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, F. and Woolliams, P. (2003) *Business across Cultures*, Oxford: Capstone.
- Watson, T. J. (2003) *Sociology, Work and Industry*, 4th edition, London: Routledge.
- Županov, J. i Šporer, Ž. (1984) Profesija sociolog, *Revija za sociologiju* God. 14, Br. 1-2, str. 11-46.

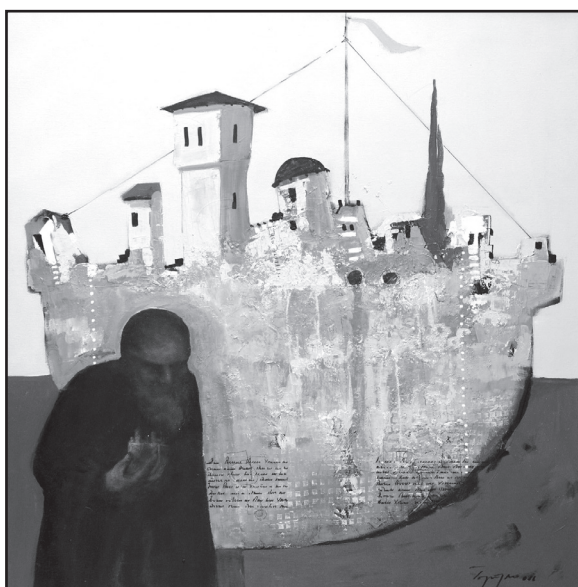
Dušan Mojić  
University of Belgrade, Faculty of Philosophy –  
Department of Sociology, Belgrade

ON THE PREVAILING COMPREHENSION OF CULTURE  
IN THE ORGANIZATION THEORY

Abstract

Elements of the prevailing comprehension of culture in the organization theory have been presented in the paper. This conception has been explained by the features of the organization theory itself - as a scientific discipline and a profession, and more accurately by its dominantly applied character. Economic globalization and internationalization of business operations had been key motives for the development of this discipline over the last decades. The perception of organization as an open system has introduced the concept of culture in theory and in research, enabling the development of actions and practices for creating more effective and efficient organizations (mainly economic). The non-scientific impetus for the development of this discipline has also been the main reason for somewhat simplified and insufficiently deliberated comprehension and research operationalization of the notion of culture in contemporary organization theory.

**Key words:** *organization theory, culture, profession, operationalization*



Драган Бартула, *Принос*,  
акрил на платну, 100x90 цм, 2016.