



## Multikulturalizam u funkciji unapređenja konkurentnosti organizacija globalne orijentacije

Igor Mladenović, Ivana Cvetković

**Rezime:** Globalni poslovni ambijent i internacionalizacija poslovanja nameću menadžmentu organizacija neminovno suočavanje sa brojnim heterogenostima i sa potrebom prevazilaženja geografskih, političkih, kulturoloških i drugih barijera. Razlike u nacionalnim kulturama privlače posebnu pažnju s obzirom na to da one vrše dominantan uticaj na ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji. Cilj ovog rada je da ukaže na potrebu usvajanja multikulturalizma u organizacijama internacionalnog karaktera, kao i na važnost uspešnog upravljanja kulturološkim razlikama kao značajnim potencijalom za sticanje održive konkurentne prednosti.

**Ključne reči:** nacionalna kultura, organizaciono ponašanje, upravljanje kulturološkim razlikama, multikulturalizam

### UVOD

Intenziviranje procesa globalizacije u smislu da globalizacija zahvata sve segmente društvenog i poslovnog života, doprinelo je prevazilaženju pitanja - da li se treba uključiti u globalizacione tokove? Moderni poslovni sistemi teže razvijanju poslovnih aktivnosti sa internacionalnom perspektivom, nastojeći da pronađu što bolji modus integrisanja u globalne poslovne tokove. Proces globalizacije nudi savremenim organizacijama brojne mogućnosti i šanse u vidu širenja tržišta, pristupačnosti jeftinijim materijalnim resursima i radnoj snazi, dostupnosti tehnološkog i menadžerskog know-how-a. Uspešno korišćenje prednosti koje proces globalizacije nosi sa sobom podrazumeva internacionalizaciju poslovanja i prevazilaženje geografskih, političkih i kulturoloških granica. Upuštajući se u globalno poslovanje, organizacije formiraju svoje filijale u različitim delovima sveta upošljavajući na taj način pripadnike različitih nacionalnosti i kultura.

Nov način poslovanja prilagođen globalnom biznisu zahteva drugačiju praksu menadžera. Od njih se zahtevaju nova znanja i veštine, posebno one koje podrazumevaju uvažavanje i razumevanje kulturoloških sličnosti i, posebno, razlika između onih zemalja u kojima organizacija posluje. Pred menadžerima internacionalne orijentacije postavljaju se zahtevi brzog reagovanja sa ciljem korišćenja šansi koje druge zemlje nude i izbegavanja opasnosti koje prete u globalnoj areni. Internacionalni menadžeri treba da uvažavaju razlike u kulturi kod pripadnika različitih nacija. Takođe, važno je identifikovati uticaj kulturoloških različitosti na ponašanje članova organizacije. Multikulturološka orijentacija menadžera i organizacija kojima oni upravljaju predstavlja značajno obeležje savremenog menadžmenta i jedan od značajnih izvora sticanja i održavanja konkurentne prednosti organizacije. Multikulturalizam poslovnog sistema ne treba posmatrati kao prepreku uspešnom poslovanju, već treba pronaći načine da se postojeća heterogenost kanališe i podredi zajedničkim interesima i ciljevima organizacije kao celine.

### 1. ORGANIZACIONO PONAŠANJE U INTERNACIONALNOM POSLOVNOM AMBIJENTU

U uslovima internacionalizacije poslovnih aktivnosti pojačana je potreba za pronalaženjem praktičnih rešenja potpuno novih problema koji su

se pojavili u sve brojnijim multikulturološkim organizacijama. Menadžeri u ovakvim organizacijama se svakodnevno susreću sa dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost menadžment prakse u lokalnim jedinicama, a istovremeno očuvati jedinstveni sistem menadžmenta i snažnu korporativnu kulturu (Janićević N., 2003, str. 46). Podršku internacionalnom menadžmentu u rešavanju problema koje sa sobom nosi multikulturološka sredina pruža oblast inter-kulturološkog organizacionog ponašanja koja značajnu pažnju poklanja nacionalnoj kulturi kao važnoj determinanti ponašanja ljudi u organizacijama.

Interesovanje za nacionalnu kulturu kao dominantnu uzročnu varijablu organizacionog ponašanja naročito je poraslo 80-ih i 90-ih godina XX veka. Tada je menadžment organizacija koje su se kretale u pravcu internacionalizacije svojih poslovnih aktivnosti počeo da se sukobljava sa kulturološkom distancom i ograničenom mogućnošću primene domaće poslovne prakse u različitim kulturološkim ambijentima. Istraživanja u oblasti inter-kulturološkog organizacionog ponašanja imaju za cilj da utvrde kauzalne odnose između određenih dimenzija nacionalne kulture i karakteristika organizacionog ponašanja.

Do sada je realizovan značajan broj istraživanja u kojima se razmatra uticaj nacionalnih kultura na organizaciono ponašanje. U većini takvih analiza prihvaćen je koncept Geerta Hofstedeja koji je u svojim studijama, sprovedenim u 72 različite zemlje, identifikovao pet ključnih dimenzija nacionalnih kultura po kojima se one međusobno razlikuju. Reč je o sledećim dimenzijama (Simić I., 2006):

- *Distanca moći* – predstavlja dimenziju nacionalne kulture koja tretira problem socijalne nejednakosti i odražava odnos prema autoritetu. U kulturama sa visokom distancom moći, karakterističan je odnos prema autoritetu sa izraženim strahopoštovanjem, a nejednaka distribucija moći prihvaćena je od strane manje moćnih članova kao prirodno stanje stvari. Nasuprot tome, u društvima sa niskom distancom moći ustaljen je stav da moć treba da bude ujednačena među članovima društva, pa se nejednaka distribucija moći smatra nepoželjnom.
- *Individualizam-kolektivizam* – podrazumeva dimenziju nacionalne kulture koja odražava odnos pojedinca i kolektiva. U sredinama sa izraženim stepenom kolektivizma postoji čvršća socijalna struktura, gde pojedinac očekuje od zajednice da se brine o njemu i njegovoj užoj porodici, a

zauzvrat on toj zajednici iskazuje punu lojalnost. Suprotno, individualizam podrazumeva labavu socijalnu strukturu, gde je svaki pojedinac u potpunosti odgovoran za svoju sudbinu.

- *Maskulinizam-feminizam* – ova dimenzija podrazumeva diferenciranje nacionalnih kultura prema dominantnosti socijalnih implikacija muškog i ženskog pola. Nacionalne kulture u kojima dominiraju socijalne implikacije muškog pola karakterišu se većom agresivnošću, željom za postignućem i sticanjem materijalnih dobara. Dominantnim socijalnim implikacijama ženskog pola odlikuju se nacionalne kulture u kojima se pažnja posvećuje međuljudskim odnosima, kvalitetu života, uravnoteženosti i harmoniji.
- *Izbegavanje neizvesnosti* – predstavlja dimenziju nacionalne kulture koja izražava način reagovanja na neizvesnost, promene i konflikte. Kulture sa izraženim stepenom izbegavanja neizvesnosti, nove i nepoznate situacije posmatraju kao preteče i nastoje da ih izbegnu. Suprotno, u kulturama gde ova dimenzija nije izražena, ne ispoljava se strah i nelagodnost u nepoznatim situacijama i postoji veća spremnost za preuzimanje rizika i sprovođenje inovacija.
- *Kratkoročna-dugoročna orijentacija* – izražava sklonost društva da pripisuje značaj vrednostima koje su naklonjene prošlosti, odnosno vrednostima koje streme ka budućnosti. Kratkoročna orijentacija svojstvena je društvima koja vrednuju trenutnu sigurnost i stabilnost, ispunjavanje društvenih obaveza, poštuju tradiciju. Ova društva su prvenstveno okrenuta prošlosti i sadašnjosti. Nacionalna kultura, koju karakteriše dugoročna orijentacija, insistira na vrednostima okrenutim ka budućnosti, pa se u tom smislu favorizuju upornost i istrajnost, štednja, društveni status.

U prilog činjenici da se razlike u nacionalnim kulturama u značajnoj meri odražavaju na razlike u ponašanju pojedinaca u organizacijama, govore neke ključne karakteristike nacionalne kulture koje se mogu uočiti u brojnim njenim definicijama u referentnoj literaturi (Merchant, 2002):

- Kultura je prihvaćena od strane svih, ili skoro svih pripadnika jedne socijalne grupe;
- Kultura se prenosi sa generacije na generaciju tokom dužeg vremenskog perioda;
- Kultura oblikuje ponašanje i odnos pojedinaca prema okruženju.

Dakle, kultura je kolektivni fenomen, kojim se promoviraju određene vrednosti, najčešće duboko ukorenjene i sporo promenljive tokom vremena. Sistem vrednosti koji je plod određene kulture snažno utiče na definisanje zakona, uspostavljanje institucija, oblikovanja normi ponašanja u određenom društvu. Konkretno, svaki pojedinac pod uticajem kulture društva kome pripada, donosi sa sobom, u svoje radno okruženje određeni sistem vrednosti i određena očekivanja.

Za uspešno usmeravanje organizacionog ponašanja i postizanje željene organizacione efikasnosti u organizacijama internacionalne orijentacije, potrebno je da menadžment bude svestan kulturoloških razlika, da ih uvažava i da oceni njihov uticaj na ponašanje zaposlenih. Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama između ostalog podrazumeva i prilagođavanje načina motivisanja i nagrađivanja, načina komuniciranja i pregovaranja, načina rešavanja konflikata i sl. karakteristikama određenog kulturološkog ambijenta. Tako se na primer, način motivisanja zaposlenih bitno razlikuje u zavisnosti od toga da li oni pripadaju kulturi u kojoj dominira kolektivism ili individualizam. Opšti je stav da je relativno teže postići motivisanost članova u izrazito individualističkim kulturama. Naime, kulture sa dominantnim vrednostima kolektivism poseban značaj pridaju saradnji, međuzavisnosti i grupnim ciljevima. U kolektivističkim kulturama se smatra da je za uspeh važno da postoji izražen osećaj pripadnosti grupi i visoki stepen lojalnosti. U skladu sa tim, postignuti rezultati su najvećim delom zasluga rada cele grupe, pa pojedinac ne može prisvojiti nagradu samo za sebe. U takvim okolnostima važno je da u motivacionom sistemu bude naglašen princip jednakosti. Kulture u kojima dominira individualizam potenciraju važnost sagledavanja dostignuća pojedinaca. Stav je da iza svakog uspeha stoje individualni napori i zalaganja. Individualističke kulture vrednuju konkurenciju, individualne rezultate i ciljeve. U skladu sa tim, sistem motivisanja zaposlenih koji bi bio prilagođen kulturi individualizma treba da sadrži mehanizme kojima će se identifikovati i adekvatno nagraditi individualni doprinosi.

Navedeni primer predstavlja jednu od mnogih kazujalnih veza između dimenzija nacionalne kulture i karakteristika organizacionog ponašanja. Zbog toga usmeravanje organizacionog ponašanja u poslovnim sistemima internacionalne orijentacije treba da se zasniva na dobrom poznavanju nacionalne kulture kao dominantnom faktoru ponašanja. Nedovoljna svest o uticaju kulturoloških faktora u kontaktu sa ljudima iz drugih kultura uslovljava ozbiljna nerazumevanja,

neslaganja i konfliktne situacije. To, praktično, znači da se upravljanje ponašanjem ljudi (individualnim i grupnim) u internacionalnom poslovnim ambijentu, u dobroj meri svodi na upravljanje kulturološkim razlikama geografski disperziranih i kulturno izmešanih organizacija (Simić I., 2006, str. 388).

## 2. KORISTI USPEŠNOG UPRAVLJANJA KULTUROLOŠKIM RAZLIKAMA

Intenziviranje multinacionalnog poslovanja podrazumeva sve veći multikulturalizam unutar samih organizacija, tj. sve češću interakciju između zaposlenih i menadžera iz različitih kultura. Sve su prisutniji stavovi u referentnoj literaturi koji sugerišu značaj uvažavanja kulturoloških razlika sa ciljem povećanja organizacione efikasnosti i jačanja njene konkurentne prednosti. Adekvatno upravljanje kulturološkim razlikama nesumnjivo vodi organizaciju ka višem nivou poslovnih performansi i jačanju njene konkurentnosti. Benefiti uspešnog upravljanja kulturološkim razlikama u organizacijama internacionalne orijentacije mogu se između ostalog identifikovati na sledećim područjima (Cox H.T., Blake S., 1991, str. 45):

- smanjenja nepotrebnih troškova fluktuacije zaposlenih i izostajanja sa posla,
- privlačenja i zadržavanja talenata,
- odnosa sa potrošačima,
- kreativnosti i inovativnosti,
- donošenja odluka i rešavanja problema i
- organizacione fleksibilnosti.

(1) Visok nivo troškova fluktuacije zaposlenih i izostajanja sa posla vezuje se, između ostalog, za nezadovoljstvo poslom, prvenstveno zbog nemogućnosti napredovanja u karijeri i neprilagođenosti radnog vremena. Zapaža se značajno viša stopa fluktuacije i odsustvovanja sa posla kod zaposlenih ženskog pola, kao i kod zaposlenih koji pripadaju rasnoj ili etničkoj manjini. Uvođenjem fleksibilnog radnog vremena i pružanjem šanse svim zaposlenima da iskažu potencijal i srazmerno svom doprinosu napreduju u karijeri, organizacija može u značajnoj meri da utiče na smanjenje stope fluktuacije i izostajanja sa posla.

(2) Pojedinci u organizaciji sa visokim nivoom kompetencija i velikim potencijalom za doprinos uspešnom ostvarenju ciljeva organizacije, predstavljaju talente koji sve više postaju kritičan faktor budućeg rasta i razvoja organizacije. Konkurencija među organizacijama, kada je u pitanju privlačenje i zadržavanje talenata, postaje intenzivnija imajući pre svega u vidu

rastuću svest u organizacijama o ulozi i značaju talenata uz istovremenu činjenicu da se poslednjih decenija beleži deficit talenata na tržištu radne snage. U takvim okolnostima organizacije nastoje da stvore imidž dobrog poslodavca. Uspešnim upravljanjem kulturološkim razlikama, prepoznavanjem i pružanjem šansi odličnim pojedincima iz različitih demografskih grupa i kulturoloških miljea, organizacija stvara pozitivan publicitet i afirmiše se kao dobro mesto za rad.

(3) Pored toga što se kulturološke razlike odražavaju na ponašanje zaposlenih u organizaciji, one takođe imaju snažan uticaj na ponašanje i očekivanja potrošača. Na sličan način kao što politika multikulturalizma pozitivno utiče na privlačenje i zadržavanje talentovanih pojedinaca, ona takođe doprinosi privlačenju potrošača i stvaranju pozitivnih odnosa sa javnošću. Stanje kulturološke diversifikovanosti unutar organizacije treba iskoristiti za pridobijanje potrošača. Ilustrativan je primer kompanije Avon koja je postojeću multikulturalnost unutar svog sistema stavila u funkciju povećanja profitabilnosti pojedinih lokalnih tržišta koja su do tada beležila nepovoljne finansijske rezultate. U kompaniji su izvršene kadrovske promene tako što su više menadžerske pozicije i znatno veći autoritet povereni zaposlenima koji pripadaju istoj kulturi, kao i većina potencijalnih potrošača na konkretnom tržištu. Zahvaljujući činjenicu da su ljudi uvek spremni da više poverenja ukažu nekome ko pripada njihovoj kulturi, problematična tržišta su nakon pomenutih kadrovske promena, za relativno kratko vreme unapređena u grupu najprofitabilnijih tržišta (Cox H.T., Blake S., 1991, str. 49).

(4) Izvesna praktična iskustva potvrđuju pozitivnu korelaciju između heterogenosti radnih grupa i timova i stepena njihove kreativnosti i inovativnosti. Suočavanje različitih gledišta i stavova pripadnika različitih kulturoloških grupa rezultira pronalaženjem praktičnih i kreativnih rešenja. Zbog toga se u mnogim organizacijama internacionalne orijentacije svesno pribegava kreiranju kulturološki heterogenih grupa kako bi se ostvario veći nivo inovativnosti i kreativnosti. Međutim za realizovanje benefita u vidu povećanja inovativnosti po osnovu kulturološke heterogenosti članova tima, važno je da postoji razvijena svest i informisanost o drugačijim stanovištima i kulturološkim obrascima, kao i razumevanje i tolerancija u odnosu na takvu heterogenost.

(5) Kulturološki heterogene organizacije imaju širu i bogatiju bazu iskustva za pristupanje određenim

problemima. U tom smislu adekvatnim upravljanjem kulturološkim razlikama stvaraju se uslovi za unapređenje procesa rešavanja problema i donošenja odluka. Vrednovanje kulturoloških različitosti omogućava kreiranje originalnih pristupa rešavanju problema i jačanje potencijala pojedinaca da doprenesu kreiranju vrednosti. Takođe, kulturološka heterogenost organizacije doprinosi smanjenju rizika pojave efekta "grupnog mišljenja" koji, između ostalog, nastaje kao posledica preteranog nastojanja da se očuva kohezija grupe. Kulturna diverzifikovanost grupe značajno umanjuje mogućnost stvaranja "preterane" grupne kohezije. Naravno, članovi grupe moraju da dele izvesne zajedničke vrednosti i norme kojima se usklađuju i usmeravaju njihove aktivnosti na putu ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Okolnost da u organizaciji postoje pripadnici različitih kulturoloških grupa može da doprinese kvalitetu odlučivanja izraženijom kritičkom analizom i preispitivanjem odluka. Verovatnoća da se donese ispravna odluka povećava se tako što se razmatra veći broj alternativnih rešenja kroz detaljnije preispitivanje pretpostavki i posledica ponuđenih mogućih scenarija.

(6) Tolerancija kulturoloških različitosti i uvažavanje stavova koji se plasiraju iz različitih kulturoloških miljea izvesno vodi ka većoj otvorenosti i spremnosti organizacije da prihvati nove ideje i menja se u skladu sa njima. Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama utiče na usvajanje ne previše rigidne poslovne politike i procedura i na primenu manje standardizovanih operativnih metoda. U konačnom, ukoliko su organizacije uspešne u prevazilaženju otpora prema promenama na kompleksnom području prihvatanja multikulturalizma, to će stvoriti odličnu poziciju za uspešno suočavanje sa otporom prema promenama drugih vrsta.

Za uspešno upravljanje kulturološkim razlikama i za razumevanje uticaja nacionalnih kultura na ponašanje članova u organizacijama internacionalne orijentacije, potrebni su određeni kvaliteti i sposobnosti menadžmenta. Od menadžera internacionalne orijentacije očekuje se, između ostalog, dobra informisanost i poznavanje obeležja drugih kultura, tolerancija i uvažavanje drugačijih kulturnih vrednosti kao i razvijena sposobnost komuniciranja. Za uspešno komuniciranje sa pripadnicima drugih kultura nije presudno samo poznavanje jezika već je od značaja i dobro poznavanje ostalih kulturoloških obeležja i dimenzija.

### 3. ORGANIZACIONE PROMENE U PRAVCU STVARANJA MULTIKULTUROLOŠKOG SISTEMA

Multikulturološke organizacije predstavljaju poslovne sisteme u kojima se vrednuju i uvažavaju kulturološke razlike i na taj način uspostavlja ambijent, gde u punoj meri mogu doći do izražaja svi benefiti koje multikulturalizam nosi sa sobom. U multikulturološkim organizacijama svi članovi i grupe koje pripadaju različitim kulturološkim miljeima imaju punu podršku da napreduju i pruže doprinos realizovanju ciljeva organizacije. Promovisanjem jednakosti, ravnopravnosti i potpunog uključivanja pojedinaca i grupa iz različitih kultura obezbeđuju se svim članovima organizacije jednake mogućnosti napredovanja i učestvovanja u procesu odlučivanja. Kulturološka heterogenost postaje integrativni deo i osobenost svakodnevne poslovne prakse. Neke od specifičnosti multikulturoloških organizacija su sledeće (Cox H.T., Blake S., 1991, str.52):

- pluralizam: pripadnici svih kultura zastupljenih u organizaciji međusobno uvažavaju i poštuju jedni druge i uče jedni od drugih,
- puna strukturna integracija svih kulturoloških grupa, tako da su sve ravnopravno zastupljene na svim organizacionim nivoima,
- potpuna integrisanost pripadnika manjinskih kultura u neformalnim mrežama organizacije,
- odsustvo predrasuda i diskriminacije,
- jednak tretman pripadnika manjinskih i većinske kulturne grupe sa stanovišta mogućnosti da doprinesu ciljevima organizacije kao i sa stanovišta mogućnosti napredovanja u karijeri,
- minimiziranje konflikata unutar organizacije zasnovanih na rasnoj, polnoj, nacionalnoj ili nekoj drugoj razlici u identitetu članova organizacije.

U cilju prevazilaženja stadijuma tzv. "monokulturalizma" koji podrazumeva potpunu dominaciju vrednosti i stavova jedne kulture, potrebno je da organizacija realizuje proces odgovarajuće transformacije. Stav značajnog broja autora je da bi promene na putu ka uspostavljanju multikulturološkog poslovnog sistema mogle da se grupišu u dva ključna segmenta i to:

- promene na području organizacione strukture i
- promene na području organizacionog ponašanja.

1) Strukturne promene su orijentisane ka formalnoj strukturi, kojom se usmeravaju i kontrolišu poslovni procesi u organizaciji. Predmet promena na području organizacione strukture jesu poslovna politika, proce-

dure i praksa koje mogu da podrže, ali i da predstavljaju prepreku ostvarivanju ciljeva multikulturalizma.

U kontekstu strukturnih promena posebnu pažnju treba posvetiti tzv. strukturnoj integraciji (Cox H.T., Blake S., 1991, str.52), koja podrazumeva angažovanje pripadnika "manjinskih" kulturnih grupa na ključnim pozicijama, vertikalno i horizontalno kroz organizacionu strukturu. Strukturna integracija doprinosi redukovanju predrasuda i stereotipa vezanih za pripadnike nedominantnih kultura i to prvenstveno kroz njihovo uključivanje u procese odlučivanja i kroz sticanje strukturne moći. Proces strukturne integracije obično je praćen odgovarajućim programima regrutovanja, unapređenja i zadržavanja zaposlenih. Navedeni programi mogu da sadrže praksu savetodavstva i mentorstva, regrutovanja kadrova iz novih baza talenata i programe usmeravanja razvoja karijere.

Pored strukturne integracije, strukturne promene u pravcu uspostavljanja multikulturalizma treba da budu usmerene na izvesne formalne procedure koje predstavljaju barijeru uključivanju, napredovanju i efektivnosti pripadnika različitih kultura. Poseban značaj imaju procedure kojima se obezbeđuje fleksibilnost rada i radnog vremena. Takođe, važnu ulogu imaju i programi podrške zaposlenima usmereni ka zadovoljavanju njihovih posebnih potreba sa ciljem unapređenja kvaliteta uslova rada.

2) Promena organizacionog ponašanja podrazumeva usmeravanje ponašanja članova organizacije, kako između pojedinaca, tako i između grupa, u pravcu usvajanja vrednosti multikulturalizma. Česte su situacije da članovi grupe koja pripada dominantnoj kulturi u organizaciji, svojim ponašanjem vrše negativan uticaj (ponekad i nenamerno), na pripadnike subkultura (manjinskih kultura). Takvo negativno ponašanje najčešće se manifestuje kroz neravnomernu distribuciju informacija, nepravedno delegiranje zadataka, isključivanje iz neformalnih grupa.

Jedan od najboljih načina realizovanja promena organizacionog ponašanja u pravcu uspostavljanja multikulturalizma, podrazumeva sprovođenje odgovarajućih programa edukacije i treninga zaposlenih. Dobro osmišljenim programima mogu se postići pozitivni efekti u vidu smanjenja diskriminacije i neopravdanih privilegija, obezbeđivanja mogućnosti izjašnjavanja za one čije se mišljenje u prošlosti nije uvažavalo, zamene mitova i stereotipa o pojedincima i grupama, činjenicama. Formiranje multikulturoloških timova takođe može da bude pozitivan primer usmeravanja ponašanja u pravcu multikulturoloških vrednosti. U takvim timovima razvijaju se veštine upravljanja kulturoloških i drugim društvenim razli-

kama. Usavršenost ovih veština utiče na određivanje zadataka i podelu uloga u timu, na karakter odnosa između članova tima i na metode i procedure koje će se koristiti u ostvarivanju zajedničkog cilja.

U okviru promena u pravcu multiukturalizma koje se odnose na područje organizacionog ponašanja, posebnu pažnju treba usmeriti na promene organizacione kulture kao najznačajnije i najdelikantije varijable ponašanja u organizaciji. Promene organizacione kulture tiču se promena osnovnih stavova, vrednosti, verovanja i ideologija kojima se oblikuje percepcija organizacije, kako u odnosu na internu sredinu tako i u odnosu na eksterno okruženje. Organizacionu kulturu u značajnoj meri čine neformalne norme, ili tzv. mentalni modeli (Holvino, Fredman, Merill-Sands, 2003, str. 252), koji mogu da podržavaju ili osporavaju kulturološku različitost u okviru organizacije. Mentalni modeli predstavljaju duboko ukorenjene stavove i verovanja koja determinišu način ponašanja kao i način na koji se okruženje posmatra. Zbog toga ih je vrlo teško promeniti.

Promena organizacione kulture sa ciljem podsticanja uvažavanja kulturoloških različitosti je jedno od najkompleksnijih područja promena na putu ka usvajanju multikulturalizma. Organizaciona kultura ne može da se ograniči na zvanični sistem vrednosti promovisan od strane menadžmenta. Ona je pod snažnim uticajem mnogo šireg socijalnog konteksta. Cilj promene kulture je uspostavljanje tzv. pluralističke kulture, koju karakteriše tolerancija različitosti u ponašanju i stilovima rada i, iznad toga, podsticanje i ohrabriranje različitosti u stavovima i načinu razmišljanja.

Praktična iskustva ukazuju da je jedan od najboljih načina menjanja organizacione kulture identifikovanje neformalnih stavova, verovanja i prakse koji daju obeležja organizacionoj kulturi. Zatim, analiziranje uticaja neformalne kulture posebno sa aspekta odnosa između heterogenih grupa zaposlenih. Konačno, potrebno je pristupiti uvođenju malih eksperimenata osmišljenih tako da doprinesu promeni svakodnevnog načina funkcionisanja organizacije.

Preispitivanje organizacione kulture predstavlja dobar način da se razumeju i, po potrebi, izmene stavovi i norme koji dominiraju u organizaciji. Jedan od ciljeva je identifikovanje ključnih elemenata i karakteristika organizacione kulture koje imaju dominantan

uticaj na tretman i pružanje prilika članovima različitih grupa. Predmet preispitivanja organizacione kulture, između ostalog, treba da bude način prihvatanja i socijalizacije novih članova, analiza odgovornosti za kritične događaje u istoriji organizacije, analiza simbola, običaja, verovanja i vrednosti, kao i istraživanje njihovog uticaja na organizacionu klimu i poslovne performanse.

Uspešno realizovanje promena u cilju stvaranja multikulturološke organizacije zahteva pristup koji podjednako tretira oba segmenta promena: organizacionu strukturu i organizaciono ponašanje. Postignute promene i rezultati međusobno su uslovljeni. U tom smislu važno je osmisliti pravu kombinaciju mera koje treba sprovesti kako bi se maksimizirali ukupni efekti promena.

## ZAKLJUČAK

Nacionalna kultura predstavlja značajnu determinantu ponašanja pojedinaca i grupa u organizacijama. Menadžeri u organizacijama globalne orijentacije suočavaju se sa poslovnim ambijentom koji se odlikuje multikulturalizmom. Zbog toga uspešno usmeravanje organizacionog ponašanja u multikulturološkim sredinama u dobroj meri zavisi od menadžerskog poznavanja obeležja različitih kultura i načina na koji nacionalna kultura oblikuje ponašanje pojedinaca i grupa u radnoj sredini.

Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama prvenstveno ima za pretpostvku poznavanje drugih kultura i tolerisanje, uvažavanje i poštovanje njihovih specifičnosti. Cilj upravljanja kulturološkim razlikama je da se postojeća heterogenost u organizaciji pretvori u njenu snagu i potencijal za sticanje konkurentске prednosti. Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama u organizacijama globalne orijentacije obezbeđuje koristi posebno na području troškova, kvaliteta ljudskog kapitala, kreativnosti i inovacija, rešavanja problema i fleksibilnosti i prilagođavanja promenama.

Transformisanje organizacije u multikulturološki poslovni sistem zahteva realizovanje odgovarajućih organizacionih promena. Promene, koje se prvenstveno tiču organizacione strukture i organizacionog ponašanja treba da doprinesu integrisanju kulturološke heterogenosti u svakodnevnu poslovnu praksu.

## Reference:

---

1. Adler N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company, USA
2. Cox H.T., Blake S. (1991), „Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness“, *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp. 45-56.
3. Deresky H. (2006) *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey
4. Francesco A. M., Gold B. A. (2005), *International Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Inc.
5. Harris, Ph. R., Moran, T. R. and Moran, V. S. (2004), *Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies For the Twenty-First Century*, Elsevier Butterworth – Heinemann, USA
6. Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications
7. Holvino E., Fredman B., Merrill-Sands D. (2003), „Creating and Sustaining Diversity and Inclusion In Organizations: Strategies and Approaches“, In: *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, (Eds. Stockdale M.S. and Crosby F. J.), Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 245-276.
8. Jančićević N. (2003), *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća*, Ekonomski anali br.156, januar 2003. - mart, str. 45-66.
9. Merchant E.J. (2002), „Communicating Across Borders“, *Informing Science*, Jun 2002., pp. 1031-1041.
10. Simić I. (2006), „Internacionalno organizaciono ponašanje kao podrška internacionalnom menadžmentu“, *Ekonomске teme*, br. 1-2, str. 385-391.

## Summary:

---

### Multiculturalism in Function of Improvement of Competitiveness of Organizations with Global Orientation

Igor Mladenović, Ivana Cvetković

Global business environment and business internationalization impose to organizations' managements the need to face numerous inevitable heterogeneities and overcome geographic, political, cultural, and other barriers. The differences in national cultures demand special attention considering the fact that they have a dominant influence on the behavior of individuals and groups within an

organization. The purpose of this work is to indicate the necessity of adopting multiculturalism in the organizations of international character, as well as to perceive the significance of successful managing of cultural differences as essential potential for acquiring competitive advantage.

**Key words:** national culture, organizational behavior, managing of cultural differences, multiculturalism

#### Kontakt:

Igor Mladenović

Ekonomski fakultet u Nišu

e-mail:igor.mladenovic@eknfak.ni.ac.rs