

Миленко Бодин

Факултет безбедности, Универзитет у Београду

КУЛТУРА И ОРГАНИЗАЦИЈА

Сажетак

У раду се разматра повезаност дубљих својстава културе са приступом организованом деловању. Нарочито се по духовним својствима организационим потенцијалима види значај трансфера особина националне културе на пословну културу. Разрада пословне културе у свету глобализованог пословања условљава два приступа, онај који тежи обједињавању и онај који тежи одржању различитости пословних култура. У раду се зато разматрају конвергентни и дивергентни концепти пословне културе.

Кључне речи: национална култура, пословна култура, конвергентно, дивергентно.

Зашто мислимо да су националне културе најважнији извор изучавања феномена културе уопште? Можда зато што нам се чини да смисао културе врхуни у појму национална култура, добија специфичну тежину филозофског (онтолошког, антрополошког, друштвеног, историјског...) идентитета – могућности динамичког само-препознавања у различитим оквирима и ситуацијама. Дакле, тамо где се стиче у највећој мери потенцијал разумевања и истраживања феномена културе јесте национална култура.

Не случајно, јер она представља средишњи ниво рефлексije културног феномена. Она је налик синергијској тачки уливања људских културних снага од партикуларних (појединачних и групних) преко општих (тековина светске баштине и цивилизацијских обода културе) која треба да сведочи вредност и уопште смисленост људског живота.

Националном културом се зато, конкретизује и дејствено обухвата у различитим животним облицима егзистенцијални захтев људског бића за препознавањем као односом према сопственом бићу, и припадању као односу према сопственом животу. Модер-

није речено тиме се омогућава динамика идентитета и разлике која је сте у основи тзв. културне размене.

Метода културног искуства (уколико науци о култури обезбедимо и методологију) омогућава да спознамо културу на филозофски начин као и да разумемо у ком смислу се и културологија назива науком као преносивим учењем.

Културне науке су познати појам настао на прелазу 19. у 20. век, у доба кризе (празнине) западне секуларизоване филозофије и науке. За тај појам се везује пре свега име Макса Вебера.

Међутим, појам културе у оваквој категорији наука не рефлектује појам организационе културе, филозофију културе или менаџмента. Разумевање културног искуства односно потреба за њим, није последица лутања или изгубљености у потрошачком (индустријском) западном свету већ проживљавање проблематичног стања људскости у њему.

Културно искуство има везе са античким појмом катарзе јер чини унутрашњи доживљај света „преживљеним“ и стављеним у искуство које се може употпунити као знање, како теоријско тако и практично.

Главни носиоци катарзичног искуства, антички хероји, имали су харизму која је многе конзументе културног трансфера, водила ка катарзи и само-спознаји.

Катарза је повезана са харизмом као својством изузетности која се преноси са посебне личности на оне „обичне“. Преносом изузетности догађања које покреће харизматична личност, и друге личности проживљавајући дубинско очишћење од терета своје уобичајености (катарзу), постају у одређеној мери носиоци харизме. Ту треба потражити смисао посвећености који се у преносу на „секуларни“ план пословања препознаје као професија.

1. КОНСКВЕНЦЕ ПО ПОСЛОВНУ КУЛТУРУ

Богатство културних садржаја у националном културном наслеђу условљава и перцепцију водства уопште а онда и у организационој култури.

Та веза је одувек имала и практичан план. Како се наслеђују породичне вредности тако је било и препознавање личних особина као стечених кућним васпитањем. Тиме се дефинисао и однос према ауторитету (као однос према старијем), однос према слабијем као и однос према раду и обавезама.

Харизма и вођство су теме којима се научна заједница у данашње време мора бавити. У свету препуном криза и проблема, људи

се лако и брзо окрећу личностима које им делују као харизматичне, изузетне и способне. Не постоји проблем у тој људској потреби за лидерством и јаким вођом, али постоји проблем у избору лидера.¹

Модерно доба обележила је појава, али на одређени начин и доминација медија у обликовању идеја и мишљења људи. Некада је харизму било много теже представити и промовисати широј јавности, посебно уколико ту харизму појединац, потенцијални вођа, није ни поседовао.

Данас харизма може да буде маркетиншки производ, да буде креирана посредством медија, или синтетисана за потребе извођења одређених кампањских активности.

Оно што је међутим, стварни учинак водства јесу последице по начин сагледавања културолошких карактеристика харизме. Да ли су они позитивни или негативни. Да ли она ограничава улогу моћи или не; да ли она подстиче осећање извесности или ризика; да ли јача индивидуални или колективни дух и коначно да ли је реч форсирању мачо културе у пословању?

У овим питањима о преносу харизме из дубљих културних корења у облике пословног лидерства стаје и питање о односу националне и организационе културе. Овде разматрамо тај однос као рефлексију узора националне културе као институционализованог облика харизматичности у лидерство и стварања нових, организационих решења. Реч је о креативном процесу, оригиналном а не копирајућем.

Претпоставка научне употребљивости ове везе је дакле, у филозофском освешћивању и открићу карактеристика те релације.

Уколико откријемо недостатке у организационој култури морамо се упитати да ли су повезани са националном културом или са групном, можда појединачном?

Разлика између менаџера који организује и управља пословима и људима и лидера јесте у томе што сваки лидер јесте уједно и менаџер али сваки менаџер није уједно и лидер. Менаџер примењује знање и труди се да стандарди пословања буду што виши како би и пословање било успешније.

Лидер се пре свега познаје по томе што има визију циља и усмеравања пута доласка до њега. Поред тога он знање и циљ не ставља у контекст стандарда већ открића и подухвата који подразумевају пренос харизме на сараднике који постају део подухвата. Отуд је опет пренета у стандард за менаџере метода управљања помоћу циљева (*Menagement by Objectives*).²

1 О овоме видети више у Зоран Даниловић, Од Харизме до лидерства, Међународна филозофска школа Felix Romuliana, зборник радова Зајечар, 2016.

2 О овоме у: Odiorne G. S. *MBO: A system for managerial leadership for the 80s*, Fearon Pitman

Такође, је везано уз водство као облик рефлексивне лидерства, разматрана стандардизација тзв. стилова менаџмента. Тако се разликују ауторитативни, демократски или либерални стил а може их бити и више. Овде није пре свега реч о својствима личности као што би био случај са менаџером-лидером већ о стандардизованим дакле, пожељним облицима стила менаџмента унутар одређене организационе културе.

Стилови се стога могу и мењати или смењивати по потреби стратегије развоја пословања. То је поготову важно у околностима различитих промена у пословању од унутрашњих потреба до потреба прилагођавања међународном контексту. Није реч само о управљању променама, што је само по себи важно, у питању је укрштање различитих стандарда пословања па и стилова менаџмента као аспеката сличности и разлике организационих култура.

Повезаност националне и организационе културе нарочито се види кроз сусрет са мултинационалним компанијама које доносе стандарде из искуства промена како организационе тако и националне културе. Теорије које се баве проучавањем утицаја културе на организациону ефикасност у мултинационалном окружењу могу се груписати од дивергентних до конвергентних.

2. КОНВЕРГЕНТНИ ПРИСТУП

Конвергентни приступ имплицира да у процесу индустријализације долази до значајних промена у веровањима и понашању припадника националних култура. Слободно тржиште и капитализам доводе до промене у културним вредностима.

Ова претпоставка указује на то да под утицајем индустријализације и економског развоја, систем вредности менаџера различитих култура постаје сличан у великој мери. Сматра се да ће глобализација ујединити не само институционални контекст различитих земаља, већ ће такође довести до конвергенције националних култура.

На пример, традиционално колективистичке земље у развоју ће у том процесу усвојити вредности индивидуализма. Дакле, културна конвергенција вођена снажним технолошким развојем омогућава мултинационалним компанијама да примењују релативно идентичне менаџмент праксе свуда у свету. Бројни су докази ефеката конгруенције у интернационалном бизнису и менаџмент пракси, нарочито у стратешком планирању.

Могу се пронаћи значајни трендови конвергенције у интернационалном менаџменту између култура. На основу тога могуће је

замислити и тврдњу о постојању универзалних културних модела у пословању. Ти модели би били «најбоље праксе» које треба следи-ти јер могу повећати способности организација и обезбедити им значајну конкурентску предност.

Овакав поглед манифестује универзалистичку орјентацију која захтева јединствен приступ различитим околностима и земља-ма и може се повезати са доминацијом америчке менаџмент теор-ије која наводи на веровање да су менаџмент праксе универзалне и да се могу применити било где.

3. ДИВЕРГЕНТНИ ПРИСТУП

Са друге стране теоретичари који заговарају дивергентни приступ сматрају да су организације ефективније и конкурент-није када су организационе праксе конзистентне са вредностима специфичне националне културе (Bums and Stalker, 1961; Earley, 1994; Powell, 1992; Sullivan, Rothwell, i McLean, 1995). Дакле, упр-кос глобалној и регионалној интеграцији националних економија, сматра се да културне разлике остају снажне. Менаџери још увек препознају потребу прилагођавања менаџмент пракси локалним условима.

Овај став заступају заступници перспективе дивергентне кул-туре (Holden, 2001) који сматрају да разлике у културама узрокују разлике у организационом понашању, односно мотивацији, кому-никацији, конфликтима, орјентацији према послу, дефинисању циљева, оцењивање перформанси и награђивању, доношењу од-лука и стилу менаџмента. (Rollinson & Broadfield, 2002). Дакле културне вредности имају пресудан утицај на понашање везано за посао, запослених, као и менаџера (Schuler et al., 2001)» .

Између перспектива дивергентне и конвергентне културе који представљају екстреме могу се сместити теоретичари који сматрају да организациона култура може да утиче, али не може да елими-нише вредности националне културе, односно они који заступају конвергентни приступ који се може дефинисати као комбинација организационих и националних културних вредности.

Многе компаније покушавају да пронађу оптимум између перспективе конвергентне и перспективе дивергентне културе, од-носно између глобализације и локализације.

Дакле, при доношењу одлуке о имплементацији система за процену друштвених и људских ресурса у српским установама и предузећима можемо бирати између три алтернативе: одустати од примене модела (ре)структуирања ресурса, јер су вредности на

којима се он базира у великој мери инкомпатибилне са вредностима српске националне културе и чекати да национална култура постане слична западним културама са чијим је вредностима одређени менаџмент модел компатибилан а у складу са приступом конвергенције.³

Друга могућност је дизајнирање модела који ће бити потпуно усклађен са српском националном културом у складу са перспективом дивергенције. И трећа алтернатива, развијање модела за процењивање и обликовање друштвених и људских ресурса који ће бити довољно прилагођен српској националној култури да не изазива отпор, а ипак задржати своје основне карактеристике. Трећи се сматра добрим избором за транзиционе економије, па самим тим и за предузећа у Србији. Дакле, без обзира на приступ можемо закључити да култура има снажан утицај на структурирање ресурса.

По Шејну⁴, први ниво културе представља понашање које произилази из усвојеног концепта понашања, које је лако уочити, али тешко дешифровати и интерпретирати. Следећи ниво су вредности које дају основу за објашњавање начина на који организација функционише. Па ипак, још увек не знамо ништа о правој суштини културе, каква је она заправо, јер вредности су само манифестација, а не суштина културе. Оно што заиста креира вредности у организацији и што представља основу парадигме сваке организације јесу базичне претпоставке које су, практично, невидљиве. Мисли се на владајући поглед на свет, когнитивну мапу, хипотезе о реалности, а који се у решавању проблема испољавају као коректни и валидни. Реч је о предрасудама које се усвајају током дужег временског периода.

Најчешћа класификација садржаја организационе културе јесте подела на когнитивне и симболичке елементе.

4. КОГНИТИВНИ ЕЛЕМЕНТИ

Когнитивни елементи су нетранспарентни, и то су оне заједничке категорије које креирају заједничко мишљење и понашање људи у организацији, и чине да ситуације, ствари или појаве у организацији имају исто значење за све или већину њених чланова. У когнитивне елементе спадају: веровања, вредности, очекивања,

3 О томе више у: Богићевић Миликић Б., Јанићијевић Н., „Cultural Divergence and Performance Evaluation Systems: a Comparative Study of Three Serbian Companies”, *Economic Annals*, Volume LIV, No. 180, January-March 2009.

4 Један од најутицајнијих радова овог аутора на ову тему је и: Schein, E.H., „*Organizational Culture and Leadership*”, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985.

претпоставке, етика, осећања, значења, неформална правила, начин мишљења, поглед на свет. Когнитивне елементе организационе културе није увек лако открити, а поготово мењати јер су их запослени у великој мери прихватили као саставни део своје личности и често их нису уопште ни свесни.

Вредности су уопштеног карактера и срећемо их у писаним формама (изјаве о мисији, визији, циљевима предузећа) представљају онај део интерпретативне шеме који говори чему треба да се тежи, и како се треба понашати.

Веровања су конкретнијег карактера, обично се преносе усмено и представљају потврђене вредности у пракси пренете у подсвест појединца, као реално стање ствари које олакшава разумевање ствари и догађаја у окружењу. Веровање је она когнитивна компонента организационе културе која говори како свет функционише и које узрочно - последичне везе постоје између ствари и појава у реалном свету.

Базичне претпоставке чине најдубљу компоненту когнитивног садржаја културе, а знање и искуство које представљају је много апстрактније, те имају и већи утицај на мишљење и понашање запослених, у свом објашњавању како функционише реалност.

Када се базичне претпоставке међусобно подржавају, и повежу се у јединствену целину, тада долази до настанка културних парадигми које представљају огледало јаке организационе културе и чине њено право језгро. Њих је тешко идентификовати и објаснити и често се везују за разлог постојања организације.

5. СИМБОЛИЧКИ САДРЖАЈ

Симболички садржај организационе културе представља испољавање когнитивних елемената кроз, пре свега, њима условљено понашање запослених.

Они су видљиви део организационе културе и ту спадају устаљени облици понашања и опхођења, специфичност језика тј. жаргон организације, логотип организације, изглед званичне документације, ентеријер и екстеријер пословног простора, начин облачења запослених, анегдоте и приче које круже организацијом, прославе и церемоније, и сл. Дакле, готово све у организацији је симбол њене културе «од улазне капије неког предузећа, преко понашања портира, изгледа докумената, просторија, начина опхођења међу колегама и према трећим лицима па до формално декларисаних и истицаних политика, циљева и стратегија предузећа». Симболички садржај

организационе културе не само да манифестује когнитивне елементе организационе културе већ их и потврђује, а може да утиче и на њихово креирање. Како се неки симболички садржаји релативно лако мењају, њихова промена може да буде индикација запосленима да менаџмент жели да унесе одређене промене и у организационој култури.

Жаргон организације се састоји од специфичних речи, израза, метафора и скраћеница, и често указује на начин на који се одређене ствари и ситуације разумеју у организацији. Терминологија коју усваја и користи менаџер може представљати сигнал за запослене да предстоји увођење промена у организацији. Упечатљив је пример менаџера једне компаније који у циљу стварања агресивне организационе културе користе војну терминологију попут «герила маркетинга», «агресивног наступа» и «одбрамбених стратегија».

Анегдоте и приче које се могу чути у организацији често у себи носе поруку у виду неке важне вредности, претпоставке које постоје у организационој култури предузећа. Оне обављају функцију утврђивања вредности и њиховог преношења на пријемчив начин члановима организације који их још нису упознали или посетиоцима. У причама и анегдотама илустровани су формални и неформални кодекси понашања, важеће вредности као и последице које следе када се они евентуално не поштују.

Идеална прилика за манифестацију, чак параду, потврду или пак промоцију званичних културних вредности и норми јесу прославе и церемоније попут испраћаја чланова организације у пензију, прославе годишњица постојања организације, прославе добрих пословних резултата, додељивање награда.

Међутим, о правом културном концепту много верније сведочи свакодневно понашање запослених, пре свега менаџмента при вредновању и награђивању запослених за пословне резултате, кажњавању грешака, решавању конфликтних ситуација, али и реакције запослених. Посебан значај, наравно, има понашање менаџера.

ЗАКЉУЧАК

Култура је најзначајнији друштвени ресурс⁵ под условом да културне образце можемо да препознамо, анализирамо у њиховој практичној равни и да на њих делујемо. Стављајући их у погон или утичући на њихову измену. У оба случаја треба водити рачуна да није реч о социјалном инжињерингу и да национални културни идентитет представља регулативну, филозофску идеју, којом образ-

5 О концепту друштвених ресурса опширно сам писао у књизи *Људски и друштвени ре-*

це чинимо живим па и променљивим али тако што се национална култура не сузбија или деструира већ оживотворује и у разноврсној примени – унапређује.

Јер, стратешки њен значај јесте у томе што њу можемо да понудимо за културну (духовну) размену народима око нас и онима које још не знамо. Отворени а не затворени у самољубље. Јер наш дух оптимизма, наша култура и наш начин живота није готова ствар већ, она која се стално изображава али и искушава у сложености данашњег света.

ЛИТЕРАТУРА

- Бодин, Миленко, Људски и друштвени ресурси, ЦДИ, Београд, 2016.
- Богићевић, Миликић Б., Јанићијевић Н., „Cultural Divergence and Performance Evaluation Systems: a Comparative Study of Three Serbian Companies”, *Economic Annals*, Volume LIV, No. 180, January-March 2009.
- Даниловић, Зоран, Од Харизме до лидерства, Међународна филозофска школа Felix Romuliana, (зборник радова) Зајечар, 2016.
- Odiorne, G. S. *MBO: A system for menagerial leadership for the 80s*, Fearon Pitman
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985.

Milenko Bodin

CULTURE AND ORGANIZATION

Resume

The paper analyzes the means of transmitting deeper, so-called spiritual properties of social heritage, which form traditional and finally, cultural values. As a concept which integrates cultural values with the culture of organization, the influence of national culture on business culture is analyzed. This establishes the link between national and business culture, which enables the development of both, provided that the philosophical and scientific analysis reach a so-called feedback relation.

A particularly important problem out of the connection between national culture, organization and business culture in the domain of issues regarding global business relations. Does the influence

сурси, 2016. (прим. аут.)

of multi-national business organizations (companies) lead to the unification of business cultures or not? Is there a need for a certain convergence of cultures in order to establish better business results, or is the expected success more likely under preservation of divergent cultures?

Within this context, we consider characteristic positions of proponents of the convergent and divergent approaches. We point to a possible hybrid concept, which is particularly applicable in countries in transition, like Serbia. It would comprehend an attempt to apply compatible elements of national and multi-national standards.

Keywords: national culture, business culture, convergent, divergent.