

DUŠAN MOJIĆ

ORGANIZACIJE
(POST)MODERNO
DRUŠTVO



Čigaja
STAMPA

ORGANIZACIJE I (POST)MODERNO DRUŠTVO

Autor

Dušan Mojić

Izdavači

Čigoja štampa

Institut za sociološka istraživanja

Filozofskog fakulteta u Beogradu

Za izdavača

Žarko Čigoja

Prof. dr Dušan Mojić

Recenzenti

Prof. dr Marija Babović

Doc. dr Dalibor Petrović

Priprema i štampa

Čigoja
Š T A M P A

Tiraž:

500

Izdavanje knjige je finansijski pomoglo

Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

Studija je rezultat rada na projektu „Izazovi nove društvene integracije u Srbiji: koncepti i akteri”, evidencioni broj 179035, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

ORGANIZACIJE I (POST)MODERNO DRUŠTVO

Dušan Mojić

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	9
I DEO: O POJMU ORGANIZACIJA I ZNAČAJU NJIHOVOG SOCIOLOŠKOG PROUČAVANJA	11
ZNAČAJ PROUČAVANJA ORGANIZACIJA	13
POJAM ORGANIZACIJE	17
PREDMET, DOMEN I METOD SOCIOLOGIJE ORGANIZACIJE	19
Teorija organizacije i sociologija organizacije	19
Predmet i domen sociologije organizacije	20
Metodi sociologije organizacije	22
Sociologija organizacije u domaćoj sociologiji	23
NAJVAŽNIJI TEORIJSKI PRISTUPI U SOCIOLOGIJI ORGANIZACIJE	27
Zasnivanje sociologije organizacije kao naučne discipline	27
Klasični teorijski pristupi u sociologiji organizacije	29
<i>Taylorovo „naučno upravljanje“</i>	29
<i>Fayolova teorija upravljanja</i>	31
<i>Weberovo shvatanje birokratije</i>	33
Neoklasični teorijski pristupi u sociologiji organizacije	35
Moderni teorijski pristupi u sociologiji organizacije	36
Postmoderni teorijski pristupi u sociologiji organizacije	38
II DEO: ORGANIZACIJE I OKOLINA	41
POJAM OKOLINE ORGANIZACIJE	43
INSTITUCIJE KAO DRUŠTVENA I KULTURNA OKOLINA ORGANIZACIJE	45
DRUŠTVENA OKOLINA ORGANIZACIJE	47
KULTURNA OKOLINA ORGANIZACIJE	49
Značaj kulturne okoline za organizacije	49
Određenje pojma kulture i njegovog značaja za proučavanje organizacija	51
Klasifikacije kultura	52
<i>Kulturne dimenzije</i>	52
<i>Hofstedeovo proučavanje razlika između kultura</i>	54
<i>Trompenaarsov doprinos proučavanju kultura</i>	58
<i>Schwartzovo istraživanje vrednosti u različitim kulturama</i>	61
<i>Hallov model razlikovanja kultura</i>	63
Kulturni klasteri	65
Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE <i>Teorijsko-metodološke osnove projekta GLOBE</i>	68

<i>Najvažniji rezultati projekta GLOBE</i>	71
Kulturni klasteri	71
Kultura i vođstvo u projektu GLOBE	76
<i>Kritike projekta GLOBE</i>	78
III DEO: ORGANIZACIONE STRUKTURE, SISTEMI I PROCESI . .	81
ORGANIZACIONA STRUKTURA	83
Formalna struktura organizacije	83
Neformalna struktura organizacije	85
ORGANIZACIONA KULTURA	87
Pojam organizacione kulture	87
Određenja organizacione kulture	89
Značaj organizacione kulture	93
Sadržaj kulture organizacije	95
Tipologije organizacionih kultura	96
VOĐSTVO U ORGANIZACIJAMA	101
Određenje pojma vođstva	101
Teorije ličnih osobina vođa	103
Stilovi vođstva	104
Kontingentni (situacioni) modeli vođstva	107
Savremeni pristupi vođstvu	111
MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE U ORGANIZACIJAMA	115
Pojam motivacije i motivacije za rad	115
Najvažnije teorije motivacije	117
<i>Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa</i>	118
<i>ERG teorija Clytona Alderfera</i>	120
<i>Motivaciono-higijenska teorija Fredericka Herzberga</i>	122
<i>McClellandova teorija postignuća</i>	124
<i>Teorija postavljanja ciljeva Lockea i Lathama</i>	126
<i>Adamsova teorija jednakosti</i>	128
<i>Vroomova teorija očekivanja</i>	129
Sistem nagrađivanja u organizacijama	131
PARTICIPACIJA U ORGANIZACIJAMA	135
Idejni izvori teorije i prakse participacije u organizacijama	135
Određenje pojma participacije u organizacijama	139
Vrste participacije u organizacijama	140
<i>Obavezna participacija</i>	141
<i>Neformalna participacija</i>	141
<i>Formalna participacija</i>	143
Razvoj participacije u organizacijama: svetska iskustva	145
Iskustvo radničkog samoupravljanja u SFRJ	147
ORGANIZACIONE PROMENE	151
Pojam organizacionih promena	151

Pristupi u proučavanju organizacionih promena	152
Klasifikacije organizacionih promena	156
UMESTO ZAKLJUČKA	161
LITERATURA	165

PREDGOVOR

Knjiga koja je pred čitaocima pisana je prvenstveno kao literatura za studente sociologije (i drugih studijskih grupa) na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu koji pohađaju kurseve iz Osnova sociologije organizacije i Osnova sociologije rada na osnovnim studijama sociologije, te Komparativne sociologije organizacije na master studijama sociologije, ali je namenjena i istraživačima i „praktičarima“ koje zanimaju društveni odnosi i procesi u organizacijama. Samim tim, jasna je težnja da knjiga na određeni način ima i udžbenički ali i problemski karakter (koliko je moguće pomiriti navedena dva pristupa) u analizi najvažnijih organizacionih struktura, sistema i procesa. Naravno, izbor istraživačkih pitanja određen je i dugogodišnjim autorovim bavljenjem pojedinim temama (vodstvo u organizacijama, uticaj kulture na organizacije), što nesumnjivo narušava uobičajenu tematsku „ravnotežu“ u sličnim studijama.

Budući da je sociologija organizacije sve više primenjena sociološka disciplina (kao uostalom i druge discipline koje se bave izučavanjem organizacija) nije preterano očekivanje da će i stručnjaci/praktičari iz samih organizacija u knjizi pronaći korisne ideje i podsticaje za rešavanje praktičnih društvenih problema u funkcionisanju svojih organizacija. U skladu sa tim je i nada da će naše sociološkinje i sociolozi koji pohađaju pomenute i druge kurseve (pogotovo sa modula Ekonomske sociologije) biti sve češće među pomenutim praktičarima u našim organizacijama u nastojanju da poboljšaju njihovu efektivnost i efikasnost, ali nikako ne na uštrb zadovoljavanja ljudskih potreba njihovih članova.

Dalje, nužno je (mada možda i nepotrebno) napomenuti da je izučavanje organizacija interdisciplinarno po svom karakteru i da ova studija nesumnjivo to potvrđuje. Naime, iako pisana iz sociološke perspektive (u smislu da prvenstveno proučava društvene aktere i društvene odnose u organizacijama) ona „baca svetlo“ i na psihološke, socio-psihološke, ekonomske, političke i druge procese u savremenim organizacijama. Kada se pominju društveni akteri misli se na pojedince i grupe u organizacijama, ali i organizacije kao celine (koje stupaju u interakciju sa svojim okruženjem, uključujući, naravno, prvenstveno druge organizacije). Upravo su to i najčešći nivoi analize organizacija i aktera u njima – pojedinačni, grupni i organizacijski. Naravno da je ovakva podela krajnje uslovna (iako veoma česta u radovima iz oblasti teorije organizacije) i da je analitička po svom karakteru, a da je interakcija svih pomenutih aktera deo neposrednog funkcionisanja većine savremenih organizacija.

Najzad, jedan od najsnažnijih podsticaja za pisanje ove knjige jeste trenutno stanje u oblasti sociologije organizacije kod nas. Naime, za razliku od perioda

1960ih, 1970ih i 1980ih, koje odlikuje mnoštvo teorijskih i empirijskih radova iz ove oblasti (što je čini jednom od najdinamičnijih i najrazvijenijih oblasti u jugoslovenskoj sociologiji tada), danas su slični pokušaji retki izuzeci, uprkos turbulentnim promenama u okolini naših organizacija (prvenstveno društveno-kulturnoj) poslednjih decenija, a koje nesumnjivo predstavljaju istraživački izazov. Naime, budući da je preovlađujuće uverenje u savremenoj teoriji organizacije da su organizacije otvoreni sistemi koje neprestano razmenjuju materiju, energiju i informacije sa svojom okolinom, sagledavanje uticaja procesa iz okoline na organizacije (i obrnuto) dalo bi dragocena saznanja i svakako omogućilo rešavanje brojnih problema u njihovom funkcionisanju. Autorova je nada da će ova studija biti bar skroman podsticaj za preduzimanje takvih istraživačkih poduhvata.

I DEO

**O POJMU ORGANIZACIJA I ZNAČAJU NJIHOVOG
SOCIOLOŠKOG PROUČAVANJA**

ZNAČAJ PROUČAVANJA ORGANIZACIJA

Da su sociološka proučavanja organizacija izuzetno važna iz teorijskih, empirijskih, ali i praktičnih razloga, nije potrebno posebno pokazivati. Naime, teško da se možemo ne složiti sa ocenom poznatog švedskog sociologa Ahrnea da su organizacije najuočljivija osobina „socijalnog pejzaža“ modernih društava (Ahrne, 1990: 28, navedeno prema Bolčić, 2003: 76). Watson (2003: 75) smatra da su radne organizacije ključne za razumevanje načina na koji su moderna industrijalizovana društva strukturisana. Organizacije imaju vodeću ulogu u savremenom svetu budući da one utiču na gotovo svaki aspekt našeg društvenog života. Peter Drucker slikovito ističe da „mladi ljudi danas moraju da uče o organizacijama na način na koji su njihovi preci učili da obrađuju zemlju“ (navedeno prema Scott, 2003: 1).

Često se ističe da su današnja društva – društva organizacija (Scott, 2003: 3) i to predstavlja njihovu istaknutu ako ne i dominantnu odrednicu. U sličnom duhu piše i Pfeffer, takođe s pravom podsećajući da živimo u „svetu organizacija“ (Pfeffer, 1997: 3). Babović ističe da „moderna kapitalistička, industrijska epoha donosi dve važne institucionalne tekovine (sa stanovišta proučavanja rada): *formalne radne organizacije* u kojima se rad pretežno odvija i *tržište rada* koje podrazumeva relativno slobodno susretanje ponude i tražnje za radnom snagom“ (Babović, 2011: 151). Naravno, najveći deo pomenutog rada koji se traži i nudi na tržištu rada obavlja se upravo u radnim organizacijama.

Iako su organizacije bile prisutne i u drevnim društvima i civilizacijama (Kina, Grčka, Indija), tek u modernim industrijskim društvima pojavljuje se veliki broj organizacija čija je svrha osnivanja ostvarivanje veoma raznovrsnih ciljeva. Dok je u drevnim društvima najčešći cilj bila organizacija vojnih poduhvata (kasnije stajace vojske), državne uprave i prikupljanja poreza, u modernim društvima pojavljuju se organizacije čiji je cilj istraživanje (istraživačke organizacije), socijalizacija i obrazovanje dece i odraslih (škole, univerziteti), resocijalizacija (ustanove za psihički obolele i zatvori), proizvodnja i prodaja robe (industrijske, veleprodajne i maloprodajne organizacije), pružanje usluga (organizacije koje se bave raznovrsnim uslugama, od pranja veša i popravki obuće pa sve do pružanja zdravstvenih usluga i usluga finansijskog savetovanja), zaštita lične i finansijske sigurnosti (policijske službe, organizacije za osiguranje, banke i druge finansijske organizacije), očuvanje kulturnih tekovina (muzeji, umetničke galerije, biblioteke, u širem smislu i univerziteti), komunikacija (radio i televizijske stanice, telefonske kompanije, društvene mreže), organizacije za rekreaciju i bavljenje sportom (amaterski i profesionalni sportski klubovi)... Čak i ovakvo letimično nabrojanje različitih vrsta organizacija potvrđuje Parsonsovu tvrdnju da je „razvoj organizacija ključni mehanizam pomoću kojeg je u visoko diferenciranom društvu moguće

'obaviti stvari' (*'to get things done'*), tj. postići ciljeve koje su izvan moći pojedinca" (Scott, 2003: 3).

Zanimljivo je i stanovište Marcha i Simona o tome zašto su organizacije značajne u savremenom društvu. „Površan odgovor na ovo pitanje glasio bi da su organizacije značajne zato što ljudi u njima provode veliki deo svoga vremena... Ova sveprisutnost organizacija ne predstavlja jedini ili glavni razlog za bavljenje njima kao pojavom. Poslenici u oblasti društvenih nauka, kao što je poznato, zainteresovani su za objašnjavanje čovekovog ponašanja... Mnogi smatraju da formalne organizacije predstavljaju najvažniji deo sredine u kojoj čovek živi. Štaviše, sasvim je normalno očekivati da organizacije imaju još veći uticaj na ponašanje ljudi no što smo do sada naveli, ako samo pogledamo količinu vremena koju oni provode u njima. I, kada bismo hteli da istaknemo samo jedan jedini distinktivni kvalitet, odnosno karakteristiku procesa uticaja koji vrše organizacije, ili koji se na ljude u njima vrši, a nasuprot mnogim drugim procesima uticaja u savremenom društvu – mogli bismo da kažemo da je to specifičnost kod prvih, nasuprot rasplinitosti kod drugih procesa uticaja“ (Merč, Sajmon, 1972: 6).

Radne organizacije predstavljaju najbrojnije ali i najznačajnije organizacije u kojima se odigravaju najbitniji procesi u sferi rada ovih društava. Ne zaboravljajući da podseti na znatan ideo rada koji se ostvaruje van radnih organizacija (kućni rad, dobrovoljni rad i slično), Bolčić ističe da „'umeštanje' rada u radne organizacije jeste jedno od suštinskih obeležja moderne epohe. Za današnje ljude raditi prevashodno znači biti u nekoj radnoj organizaciji“ (Bolčić, 2003: 77).

No, upravo je sveprisutnost organizacija u današnjim društvima jedan od najvažnijih razloga njihove kritike. Navedene kritike dolaze iz različitih naučnih disciplina. Tako antropolog Whyte, definišući socijalni karakter savremenog čoveka, govori o „čoveku organizacije“ koji se prilagodio zahtevima koje mu društvo postavlja, pronalazeći okrilje u okviru različitih organizacija i time izbegavajući rizik koji donosi individualizam u takvom „svetu organizacija“. „Čovek organizacije', kao idealni model modernog čoveka (kao socijalni karakter koji je najfunkcionalniji u savremenom društvu) sve više funkcioniše i sam kao organizacija: efikasnost, tačnost, uklapanje u mehanizam, sposobnost saradnje – to su idealne karakteristike koje se najviše traže na 'tržištu ličnosti'“ (Pešić-Golubović, 1967: 17). Whyte čak smatra da se može govoriti i o „obogotvoravanju“ organizacija u savremenom svetu, u kojem se često zaboravlja da je organizacije stvorio čovek i da je čovek u stanju i da ih izmeni (Vajt, 1967: 40).

No, uprkos utemeljenosti i opravdanosti takvih kritika (ili možda upravo zahvaljujući njima), sociologija se bavi društvenim akterima (uključujući i pojedince) i društvenim procesima u savremenim organizacijama. Može se reći da, na izvestan način, sociološka istraživanja organizacija na vrlo upečatljiv način odslikavaju dugogodišnju „napetost“ između dve struje: jedne, koja u sociologiji

vidi prvenstveno humanističko-emancipacijsku (intelektualnu) i druge, koja u njoj vidi utilitarno-pragmatičku (stručnjačku) delatnost (Milošević, 2007: 23). No, u nastojanju da se institucionalizuje i profesionalizuje u savremenim društvima, sociologija je sve više usmerena na rešavanje i praktičnih društvenih problema funkcionisanja organizacija, naravno ne zanemarujući ni pomenutu humanističko-emancipatorsku ulogu.

Pomenuta napetost prisutna je u sociologiji od njenih početaka. Naime, kao što se ističe, „sociologija se razvija iz univerzalističkog tipa obrazovanja. Međutim, pitanje je u kojoj mjeri sociologija ostaje samo akademska disciplina, a koliko razvija svoju jasno prepoznatljivu ekspertizu. Upravo je karakteristika industrijskog i postindustrijskog društva primjena znanosti u praksi na svim razinama i u svim sferama, tako da sve discipline postaju i profesije“ (Županov, Šporer, 1984: 12). Razvijajući svoju praktičnu ili stručnjačku delatnost sociologija dodatno ojačava kao profesija, pogotovo kada je reč o njenom monopolu na stručnu ekspertizu i stepenu prepoznatljivosti profesije u javnosti. Naime, s pravom se ističe da brzi napredak tehnologije i savremenih načina organizacije rada zahteva da se „ljudskom faktoru“ u organizacijama pristupi na naučni način, smatrajući taj pristup upravo okosnicom onog što čini sadržaj moderne analitički orijentisane sociologije. Cvjetičanin (1989) smatra da brojni problemi u organizacijama spadaju u delokrug delatnosti sociologa i navodi konkretne poslove koje oni mogu obavljati: planiranje radne snage, proučavanje socijalnih aspekata organizacije rada, planiranje obrazovanja zaposlenih, rukovođenje, marketing, planiranje i izvođenje organizacionih promena i druge. Razmatrajući svojevremeno stanje u našoj sociologiji, Županov i Šporer (Županov, Šporer, 1984: 24) su izneli stav da je primena sociološke ekspertize na praktične društvene probleme nesumnjivo najvažnija stvar za profesionalizaciju sociologije. Upravo je sociologija organizacije jedna od najprikladnijih i najpozvanijih socioloških disciplina koja može dati dragocen doprinos u tom pogledu.

POJAM ORGANIZACIJE

Reč organizacija potiče od grčke reči *organon* koja označava alat, instrument, spravu, napravu (Sikavica, 2011: 3). Mogu se razlikovati dva osnovna značenja organizacije: organizacija kao društvena celina (stanje) i organizacija kao proces. Prema prvom, organizacija je „društvena celina uspostavljena kao institucionalno uređeno mnoštvo ljudi i sredstava čija je delatnost primarno oblikovana tako da vodi ostvarivanju izvesnih specifičnih (ekonomskih, političkih, kulturnih...) ciljeva, odnosno stvaranju 'ishoda' (dobara, usluga) potrebnih drugim akterima (pojedincima, drugim organizacijama, institucijama)“. Organizacija se određuje i kao proces ili „skup aktivnosti kojima se povezuje, usmerava i koordinira zajedničko delovanje ljudi unutar izvesne društvene celine, čime ona biva 'organizovana“, ali i kao „društvena celina ljudi i sredstava povezanih radnim ulogama, sa 'radnim pogonom' kao bitnim podsistemom (radne) organizacije“ (Bolčić, 2007: 380).

Prema Weberu, „*organizacijom* treba nazivati trajno delanje određene vrste *sa nekim ciljem*, a *organizovanom grupom* skupinu sa upravnim aparatom koji trajno dela sa nekim ciljem“ (Weber, 1976, I tom: 36). U Weberovom određenju možemo prepoznati dva pomenuta shvatanja organizacije (kao društvene celine/stanja i kao procesa).

Većina autora se uglavnom bavi *formalnim* organizacijama, koje se prema Barnardu mogu definisati kao oblik saradnje među ljudima koja je svesna, namerna i svrhovita (Barnard, 1938: 4). Prema Aldrichu (1979), organizacije su ciljno usmereni, društveno konstruisani sistemi ljudske aktivnosti sa jasnim i održivim granicama. Parsons i Smelser (1956: 63) organizaciju definišu kao „društveni sistem orijentisan na dosezanje relativno specifičnog cilja, koji doprinosi glavnoj funkciji složenijeg sistema, obično društva“. March i Simon smatraju da su organizacije celine koje podrazumevaju interakciju ljudi, celine sa delovima koji predstavljaju određenu vrstu centralnog sistema koordinacije. Izražena specifičnost strukture i koordinacije unutar organizacija – u suprotnosti sa difuznim i promenljivim odnosima među organizacijama i „neorganizovanim“ pojedincima – određuje pojedinačnu organizaciju kao socijalnu jedinicu koja se po značenju može smatrati uporedivom sa pojedinačnim organizmom u biologiji (March, Simon, 1958: 4). Sociolozi Blau i Scott ističu da je određujuća karakteristika (formalnih) organizacija formalno uspostavljanje radi jasne namene postizanja određenih ciljeva (Blau, Scott, 1962: 5). Najzad, Etzioni organizacije smatra društvenim jedinicama (ili oblicima ljudskog grupisanja) koje se svesno oblikuju i preoblikuju radi ostvarivanja specifičnih ciljeva (Etzioni, 1964: 3). Prema Scottu, navedena određenja mogu se svrstati u shvatanja organizacija kao racionalnih sistema. Njegovo određenje je da se, prema perspektivi racionalnih sistema, organizacije mogu definisati kao

„kolektiviteti usmereni na dostizanje relativno specifičnih ciljeva i koji imaju formalizovane društvene strukture“ (Scott, 2003: 27).

Druga dva osnovna poimanja organizacija podrazumevaju perspektivu organizacija kao prirodnih i perspektivu organizacija kao otvorenih sistema. Pomenuta tri shvatanja ili perspektive organizacija nalaze se i u podnoslavu Scottove knjige iz 2003. godine (*Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*). Prema poimanju organizacija kao prirodnog sistema organizacije predstavljaju više od pukog sredstva za postizanje specifičnih ciljeva i svojevrsnu „bihejvioralnu arenu“ u kojoj članovi organizacija, pored organizacionih, slede i sopstvene ciljeve koji mogu biti različiti (pa čak i suprotni) formalno propisanim ciljevima organizacije. Prema ovoj perspektivi „organizacije su kolektiviteti čiji članovi slede višestruke interese, pojedinačne i zajedničke, ali koji održavaju organizaciju kao važan resurs. Neformalna struktura odnosa koja se razvija između članova je uticajnija u usmeravanju ponašanja članova organizacije nego formalna struktura“ (Scott, 2003: 28).

Najzad, shvatanje organizacije kao otvorenog sistema odlikuje međusobna povezanost aktivnosti organizacija i činilaca okruženja ili okoline (Sikavica, 2011: 9). Reč je o savremenoj perspektivi organizacije koja podrazumeva da su organizacione strukture, sistemi i procesi u najvećoj meri upravo određeni pomenutim faktorima iz okoline. Prema Scottu (2003: 29), organizacije kao otvoreni sistemi predstavljaju „skupove nezavisnih tokova i aktivnosti koje povezuju promenljive koalicije članova organizacija ukorenjenih u šira materijalno-resursna i institucionalna okruženja“.

Naravno, u literaturi se može pronaći niz drugih određenja pojma organizacije (videti Bolčić, 2003, Sikavica, 2011, Ranković, 1986, Scott, 2003, Pfeffer, 1997 i druga), ali su na ovom mestu izdvojena samo ona koja predstavljaju najuticajnije obrasce definisanja društvene prirode savremenih organizacija.

PREDMET, DOMEN I METOD SOCIOLOGIJE ORGANIZACIJE

Teorija organizacije i sociologija organizacije

Odnos sociologije organizacije i teorije organizacije ili šire oblasti organizacionih proučavanja (*Organization Studies*) nesumnjivo u velikoj meri određuje i mesto i saznanje domene sociologije organizacije. Može se reći da je u literaturi preovlađujući stav o „uronjenosti” sociologije organizacije u širu disciplinu organizacionih proučavanja (Scott, 2003), ali i o njenom značajnom doprinosu pomenutoj široj oblasti naučnog izučavanja organizacija. Takođe, postoji većinska saglasnost o postojanju obostranih uticaja i teškoćama jasnog razgraničenja pomenutih oblasti. Ipak, navedena interdisciplinarnost prema Scottu predstavlja nesumnjivu prednost, nikako nedostatak ili slabost oblasti.

Da bi se razumeo odnos pomenute dve discipline potrebno je ukazati i na mesto teorije organizacije u široj disciplini menadžmenta. „Organizacija je centralno područje menadžmenta koje obuhvata dve bazične aktivnosti menadžment procesa: organizovanje i vođenje. Ova oblast menadžmenta sa vremenom izdvojila u posebnu i prepoznatljivu naučnu oblast, koja ima svoju strukturu, metodologiju istraživanja i ciljeve. Organizacija kao široka naučna oblast obuhvata četiri osnovna područja: (1) Organizacionu teoriju i dizajn (2) Organizaciono ponašanje ili ponašanje ljudi u organizaciji, (3) Menadžment ljudskih resursa i (4) Organizacione promene i razvoj“ (Petković i dr., 2013: 3).

Oblast organizacije obuhvata dve centralne faze procesa menadžmenta: organizovanje i vođenje. U ovoj oblasti se proučavaju strukturiranje rada članova organizacije kroz efikasan dizajn, uzroci i oblici ponašanja članova organizacije i mogućnosti uticaja na njih. Organizacija se od samog početka izdvojila iz menadžmenta u jednu prepoznatljivu celinu sa svojim temama interesovanja, metodima istraživanja i nastavno naučnim disciplinama u akademskim krugovima. Njene glavne komponente su sledeće:

Organizaciona teorija i dizajn. Ovaj deo organizacije ima za predmet proučavanja strukturalne, formalne ili tzv. „tvrde“ elemente organizacije. Teme istraživanja u ovoj oblasti su: podela rada, distribucija autoriteta donošenja odluka, grupisanje jedinica, broj hijerarhijskih nivoa, raspon kontrole rukovodilaca, koordinacija i različiti modeli organizacione strukture.

Organizaciono ponašanje ili ponašanje ljudi u organizaciji. U centru istraživanja u ovoj oblasti je čovek. Dva osnovna zadatka organizacionog ponašanja su objašnjenje ponašanja ljudi u organizacijama i otkrivanje načina na koji se na njega može uticati. Osnovne teme istraživanja u ovoj oblasti su: percepcije i učenje,

motivacija, vrednosti i stavovi, vođstvo, grupe i timovi, donošenje odluka, sukobi, moć, organizaciona kultura, komunikacija i organizaciono učenje.

Menadžment ljudskih resursa. Sadržaj ovog dela organizacije su metode i tehnike upravljanja ljudima u organizacijama. Osnovne teme u ovoj oblasti predstavljaju planiranje ljudskih resursa, regrutacija i selekcija ljudi, njihova obuka, trening i razvoj, ocenjivanje učinka, nagrađivanje, itd.

Organizacione promene i razvoj. Ova oblast organizacije ima za predmet interesovanja promene organizacije. Osnovni istraživački zadatak ove oblasti jeste proces vođenja promene organizacije. Teme interesovanja su uzroci koji dovode do promena, sadržaj organizacionih promena, kao i sam proces promena (Petković i dr., 2013: 6-7).

Autori iz oblasti teorije organizacije ukazuju na doprinos drugih naučnih disciplina, uključujući, naravno, i sociologiju. Kao poseban doprinos sociologije široj oblasti organizacionih izučavanja navode se sledeći pojmovi i procesi: grupna dinamika, moć, sukobi, komunikacija, intergrupna dinamika, birokratija, organizacione promene (Petković i dr., 2013: 9). Prema našem mišljenju, tu bi trebalo dodati i pojam kulture koji je „pozajmljen“ iz antropologije, ali je nesumnjivo i jedan od temeljnih pojmova koji se izučavaju i u sociologiji (o čemu će biti reči i u nastavku izlaganja).

Predmet i domen sociologije organizacije

Sociologija organizacije, kao i svaka nauka ili naučna disciplina određena je predmetom, domenom, metodima i pojmovno-teorijskim aparatom. Tri određujuće karakteristike sociologije organizacije u tom pogledu su sledeće:

1. Empirijska analiza (nasuprot „normativnoj“).
2. Organizacije se shvata kao celina za sebe (više od skupa svojih članova/delova).
3. Nastojanje da se vrši uopštavanje (Scott, 2004).

Sociologija organizacije se u sve tri pomenute odlike razlikuje od teorije organizacije, ali je najveća razlika prema prvoj karakteristici (što je vidljivo i iz prethodnog dela izlaganja o teoriji organizacije, koja kao disciplina ima u velikoj meri normativni karakter). Sa druge strane, važno je odrediti mesto sociologije organizacije u odnosu na ostale sociološke discipline. Najčešće se sociologija organizacije smatra delom sociologije rada (Milošević, 2004: 5). U tom pogledu, sociologija organizacije u velikoj meri se oslanja na industrijsku sociologiju (kao deo sociologije rada i jednu od njenih najrazvijenijih poddisciplina). Nisu retka ni drugačija shvatanja u stranoj i našoj sociologiji. Tako Smelser (1963) industrijsku

sociologiju (a time i sociologiju organizacije) smatra delom ekonomske sociologije. Cvejić (2011: 17) ističe da se sociologija organizacije može smatrati poddisciplinom ekonomske sociologije. Ipak, prvo shvatanje je mnogo raširenije i sociologija organizacije se najčešće i shvata kao deo sociologije rada. S pravom se ističe da je „moderna sociologija rada danas najviše razvijena kao sociologija radnih organizacija“ (Bolčić, 2003: 76).

Sociologija organizacije je prirodom svog predmeta nužno interdisciplinarna oblast. Psihologija organizacije, antropologija organizacije, teorija organizacije, ekonomija i druge istraživačke i praktične oblasti samo su neke koje se bave analizom organizacionih struktura, sistema i procesa. Naravno, sociologija organizacije je prvenstveno usredsređena na društvene odnose i društvene aktore. Pomenuta interdisciplinarnost prepoznata je u programu Istraživačkog odbora Sociologije organizacije Međunarodnog sociološkog udruženja – ISA (*International Sociological Association*). Naime, između ostalih ciljeva, navodi se i težnja „da se povežu teorijska i empirijska istraživanja iz sociologije organizacije sa srodnim specijalističkim oblastima ili disciplinama poput ekonomije, industrijskih odnosa, organizacionog ponašanja i teorije menadžmenta“ (Research Committee on Sociology of Organization, 2014).

Imajući u vidu prethodno izlaganje, sociologija organizacije se može odrediti kao posebna sociološka disciplina koja proučava društvene aktore i društvene procese kako u procesu organizovanja, tako i u organizacijama kao društvenim celinama. Tri su osnovna nivoa analize u sociologiji organizacije:

1. Pojedinaac u svojoj specifičnoj ulozi kao član organizacije na određenom položaju u organizaciji.
2. Struktura društvenih odnosa među pojedincima u različitim grupama unutar organizacije.
3. Sistem međusobno povezanih elemenata koji karakteriše organizaciju kao celinu (Blau, 1983: 113).

Kao što je već rečeno, sociologija organizacije sve više postaje i praktično primenjiva i primenjena sociološka disciplina. Imajući u vidu tu činjenicu sociološkinje i sociolozi moraju imati na umu dve dimenzije ili moguća praktična ishoda takvog angažovanja:

1. Poboljšanje ljudske produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada.
2. Poboljšanje kvaliteta radnog života u organizacijama (Bahtijarević-Šiber, 1986: 32).

Navedeni ciljevi ne moraju uvek i nužno biti suprotstavljeni. Naravno, ne treba posebno obrazlagati da je najčešće ostvarenje prvog cilja prvenstveno u interesu vlasnika (poslodavaca) radnih organizacija i da može (ali i ne mora) uticati na poboljšanje položaja ostalih zaposlenih (radnika). Kada je reč o drugom cilju, on

nesumnjivo ima opšteljudski (civilizacijski) karakter i podrazumeva tzv. humanizaciju radnog mesta ili nastojanje da se što potpunije zadovolje potrebe ljudi u procesu rada.

Naravno, da bi takva uloga sociologa bila šire prepoznata i podržana potrebno je prihvatiti (i prevazići) i neke jednostranosti i nedostatnosti znatnog broja socioloških analiza. Kada je reč sociologiji organizacije, to bi, između ostalog, značilo i temeljnije analiziranje uticaja kulturnih činilaca na strukture, sisteme i procese u radnim organizacijama. Naime, često se ističe da najveći broj dosadašnjih istraživanja i rasprava najčešće izdvaja tehnologiju kao sveopštu determinantu osobina samog rada, karakteristika aktera rada, organizacije rada i celovitih „socijalnih sistema“ koji oblikuju radnu delatnost (Bolčić, 2003: 285). Pored toga, detaljno su analizirani i globalni društveni sistem (i u okviru njega posebno važan sistem svojinskih odnosa), dok se kultura kao treća važna determinanta rada u sociologiji rada i sociologiji organizacije ipak znatno ređe istraživala. No, o tome će više reći biti u izlaganju o odnosu organizacija i okruženja.

Metodi sociologije organizacije

Prema autorima iz ove oblasti organizacija kao naučna disciplina koristi se metodama istraživanja društvenih nauka u celini (Petković i dr., 2013: 9). Slično važi i za sociologiju organizacije, uz napomenu da je u metodološkom pogledu ona „upućena“ jednako i na sociologiju uopšte i sociologiju rada čiji je deo. Imajući u vidu raširena shvatanja da je sociologija rada (a time i sociologija organizacije) nastala „iz eksperimenta“ (Babović, 2011), jasno je da osobena istraživačka praksa u velikoj meri određuje i ukupan karakter discipline (više o tome u Bolčić, 2003).

Kada govorimo o podeli istraživačkih pristupa u sociologiji organizacije, najosnovnija podela je na kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja (Swanson, 2005: 6). Kada je reč o konkretnim tehnikama prikupljanja podataka najčešće se pominje posmatranje (kao i posmatranje sa učestvovanjem), anketiranje i intervju. Za analizu formalnih organizacija važna je i analiza sadržaja (statuta, pravilnika, odluka organizacija). Naravno, analiza sadržaja pomenutih dokumenata ne može nam dati potpuni uvid u neformalnu strukturu i neformalne procese organizacije, ali može pružiti početna saznanja o formalnim strukturama i sistemima u organizacijama.

Iako je pomenuto da se smatra da je sociologija organizacije nastala iz eksperimenta, naravno da je potrebno podsetiti na ograničene mogućnosti primene eksperimentalne metode uopšte u društvenim naukama, pa tako i u ovoj posebnoj sociologiji (Bolčić, 2003: 33). No, to ne znači da nije bilo veoma uspešnih pokušaja eksperimentalnih proučavanja organizacija, pogotovo kada je reč o „eksperimentima u demokratizaciji radnih odnosa“ u procesu uvođenja tzv. autonomnih radnih grupa.

Sve veći značaj u teoriji organizacije ali i sociologiji organizacije imaju i studije slučaja pojedinih organizacija (šire o tome u Ellinger, Watkins, Marsick, 2005). Imajući u vidu složenost i međusobno dejstvo determinanti organizacija studije slučaja pružaju mnogo neposrednije i dublje uvide u društvenu stvarnost savremenih organizacija. Naravno, naličje primene ovog metoda je ograničena mogućnost uopštavanja na druge organizacije i organizacije u drugim društvima i kulturama.

„Pomirenje“ ranije navedenih ciljeva u sociološkim proučavanjima organizacija (poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada u organizacijama, ali i poboljšanje kvaliteta radnog života pripadnika organizacija) upućuje na primenu tzv. akcionog pristupa u kojem cilj nije samo opisati i objasniti neku pojavu u procesu rada, nego podstaći uključivanje zaposlenih u proces istraživanja, te inicirati procese promena u kojima će zaposleni imati aktivnu ulogu i koji će dovesti do uvažavanja njihovih ljudskih potreba. Lewin se smatra autorom koji je skovao pomenuti izraz i ukazao na njegov značaj u društvenim naukama. Akciono istraživanje predstavlja sredstvo ili način za rešavanje društvenih problema (u ovom slučaju u organizacijama) kroz proces kako sticanja znanja o društvenim odnosima u organizacijama, tako i njihovog menjanja (Yorks, 2005). Istraživači (sociolozi) u ovakvom istraživanju imaju ulogu medijatora koji unose šira i pouzdanija naučna znanja, pomažu u sistematičnijoj analizi činjenica i podstiču komunikaciju među ključnim akterima (Bolčić, 2003: 30-31).

Najzad, pogotovo od 1960ih godina 20. veka u teoriji organizacije i srodnim disciplinama veliki značaj imaju i uporedna proučavanja organizacija kako unutar jednog društva i kulture, tako i iz različitih društava i kultura. Navedeni pravac istraživanja ima svoje uporište u shvatanju organizacija kao otvorenog sistema na koji odlučujuće utiču determinante ili činioци iz okruženja (pogotovo društveni i kulturni). Imajući u vidu internacionalizaciju poslovanja (Gidens, 2007), značaj uporednog metoda u sociologiji i dinamičan razvoj interkulturnih istraživanja organizacija, može se reći da je navedeni metod jedan od najzastupljenijih u savremenim sociološkim proučavanjima organizacija.

Sociologija organizacije u domaćoj sociologiji

Istraživanja iz oblasti sociologije organizacije u našoj sociologiji poslednjih decenija predstavljaju redak izuzetak. Naravno, imajući u vidu težak položaj nauke u Srbiji uopšte tokom poslednje dve decenije „razorenog društva“ (a pogotovo društvenih nauka, samim tim i sociologije), pomenuta činjenica ne bi trebalo da predstavlja posebno iznenađenje. Ipak, dva razloga mogu se navesti u prilog ove začuđenosti: prvo, relativno razvijena istraživačka tradicija iz oblasti sociologije organizacije u vreme SFRJ koja je, nažalost, u najvećoj meri prekinuta i, drugo,

nesumnjivo značajne promene društvenih odnosa u našim organizacijama koje su u najvećoj meri suštinski određene dramatičnim sistemskim promenama u društvu Srbije. Takve promene su izvesno zanimljive za naučna istraživanja, a saznanja o prirodi tih promena mogu imati i veliki praktični značaj. Ipak, uprkos navedenim činjenicama, upadljivo je odsustvo teorijskih i, pogotovo, empirijskih socioloških istraživanja iz ove oblasti sociologije.

Sociološka istraživanja organizacija u periodu SFRJ bila su veoma brojna i ozbiljno teorijski i metodološki utemeljena. Nije retko ni mišljenje da je upravo sociologija organizacije predstavljala jednu od najrazvijenijih socioloških disciplina u pomenutom periodu (Obradović, 1976: 23). Doduše, najveći deo ovih istraživanja sprovedli su sociolozi iz Slovenije i Hrvatske, ali su i sociolozi iz ostalih sredina (uključujući i Srbiju) davali značajne doprinose u ovoj oblasti. Kao što je poznato, većina tih istraživanja se odnosila na proučavanje teorije i prakse samoupravljanja u jugoslovenskim radnim organizacijama.

Tri grupe problema su najčešće istraživane:

1. Problemi povezani sa participacijom u procesu donošenja odluka.
2. Distribucija moći i odgovornosti.
3. Efekti participacije i distribucije moći na različite sociološke i socio-psihološke varijable (Obradović, 1976: 24).

Čini se da je opravdano izdvojiti dve knjige kao posebno značajne u oblasti sociologije organizacije iz tog perioda. Prva je *Psihologija i sociologija organizacije* (urednik Josip Obradović) iz 1982. godine, a druga knjiga Josipa Županova *Sociologija i samoupravljanje* (prvo izdanje objavljeno 1977, a drugo dopunjeno izdanje 1987. godine). Prvo delo je svojim obuhvatom i raznolikošću tema (donošenje odluka, uticaj u radnim organizacijama, vrednosti i motivacija, odnos organizacije i okoline i druge) dugo pružalo (i još uvek omogućava) dobro polaznu osnovu za dalja istraživanja organizacija.

Knjiga *Sociologija i samoupravljanje*, sa druge strane, utemeljenošću i osmišljenošću kritike jugoslovenske samoupravne stvarnosti u organizacijama (pored ostalog), daje zaista dragocene uvide u tadašnje organizacione procese. Radi ilustracije, ovde će biti pomenuto samo Županovljevo poređenje struktura moći u američkim i jugoslovenskim industrijskim organizacijama. Naime, „idealni utjecaj ('ono što bi trebalo da bude') u američkim organizacijama nešto je manje oligarhijski od stvarnog utjecaja – ali je ipak oligarhijski. Naprotiv, idealni je utjecaj u Jugoslaviji demokratski ili poliarhijski, dok je stvarni utjecaj oligarhijski“ (Županov, 1987: 208). Autor se pita kako je moguće objasniti taj veliki raskorak između ideala i stvarnosti u jugoslovenskoj radnoj organizaciji.

To pitanje dovodi nas do jednog od zajedničkih imenitelja navedenih dvaju knjiga. Naime, u objašnjenje pomenutih procesa se, u skladu sa preovlađujućim shvatanjem organizacija kao otvorenih sistema, uvodi okolina organizacija, a posebna pažnja se pridaje kulturnim činiocima u okviru te okoline. Naime, Rihtman-

Auguštin (1982) i Novosel (1982) pišu o predindustrijskoj kulturi i mentalitetu kao značajnim preprekama industrijalizacije i povećanja efikasnosti radnih organizacija u SFRJ. Županov, pak, u prvom delu knjige pod naslovom „Tradicionalizam, industrijalizam, socijalizam“ ukazuje na egalitarizam kao dominantnu vrednost jugoslovenskog društva, nazivajući ga „sindromom“ čije su glavne komponente 1) perspektiva „ograničenog dobra“, 2) „redistributivna etika“, 3) norma egalitarne raspodele, 4) „opsesija o privatniku“, 5) antiprofesionalizam, 6) „intelektualna uravnilovka“ i 7) antiintelektualizam. Naravno, kulturni činioci nisu jedini koji utiču na strukture, sisteme i procese u organizacijama, ali njihovo zanemarivanje onemogućava potpunije razumevanje prirode društvenih odnosa u organizacijama i toga su pomenuti autori bili svesni.

Zanimljivo je da su sociolozi iz SFRJ učestvovali u brojnim komparativnim ili interkulturnim istraživanjima organizacija. Najpoznatije takvo istraživanje svakako je vodio holandski autor Geert Hofstede (Hofstede, 1980; 2001) (više o ovom istraživanju u Mojić, 2009a; 2007). Uporednom analizom kulturnih vrednosti i njihovim uticajem na strukture, sisteme i procese u organizacijama bave se i studije Trompenaarsa (1993), te Voicha i saradnika (1995). Vredi istaći, između ostalih, i *IDE (Industrial Democracy in Europe)* studiju o participaciji u radnim organizacijama (IDE, 1981; Heller et al., 1998), te uporedno istraživanje procesa donošenja odluka u organizacijama tri zemlje (naravno, od kojih je jedna Jugoslavija) (Heller et al., 1988).

Čini se da je sve pomenuto potvrdilo ocenu Obradovića da je sociologija organizacije u vreme SFRJ zaista bila jedna od najrazvijenijih posebnih sociologija. Kada je reč, pak, o savremenim društveno-sistemskim promenama u Srbiji kao podsticaju za analizu bitnih promena društvenih svojstava organizacija kod nas, može se opravdano tvrditi da navedeni razlozi nisu doveli do značajnijeg interesovanja sociologa za osvetljavanje društvenih procesa u njima. Naravno, potrebno je istaći i brojne i ozbiljne prepreke i ograničenja koja se nalaze na tom putu. Sredstva za istraživanja su još uvek nedovoljna, literatura često nedostupna, mada su pomaci u pomenuta dva aspekta u odnosu na period 1990ih ogromni. Možda i najveći praktični problem za sprovođenje istraživačkih poduhvata predstavlja zatvaranje ekonomskih elita (a time i organizacija) za istraživanja. Naravno, reč je o trendu koji je dobro poznat u razvijenim zapadnim zemljama i koji će sve više biti ograničavajući činilac u sociološkim studijama organizacionih struktura, sistema i procesa. Najzad, postoje i „unutrašnje“ prepreke (oličene u nekim vrednostima preovlađujuće profesionalne sociološke potkulture). Ovde se prvenstveno misli na ranije pomenutu još uvek snažno prisutnu „napetost“ između dve struje u našoj sociologiji – „humanističko-emancipacijske“ i „utilitarno-pragmatičke“ (Milošević, 2007). Odričući ponekad *a priori* sociologiji organizacije (i drugim posebnim sociologijama) praktični karakter, sami ograničavamo istraživački „manevarski prostor“ i gubimo retke prilike da steknemo dragocene

empirijske uvide u prirodu društvenih odnosa u našim savremenim organizacijama, kloneći se toga da naša istraživanja imaju praktično primenjiv ili, daleko bilo, „konsultantski“ prizvuk.

Ipak, i pored navedenih teškoća, poslednjih godina zapaženi su značajni teorijski doprinosi (Miladinović, 2007; Milošević, 2004; 2013; Bolčić, 2003; Babović, 1998; 1999). Sprovedena su iskustvena istraživanja motivacije (Milošević, 2004; Kačavenda, 2002), vođstva (Mojić, 2003), participacije (Vratuša, 2006), organizacije i rasprostranjenosti socijalnih preduzeća (Cvejić, Babović, Vuković, 2009) i drugih aspekata organizacija. Sa druge strane, čini se vidljivim nedostatak studija o promeni organizacija, strukturi, organizacionoj kulturi, nagrađivanju. Takođe, iz donekle razumljivih i opravdanih razloga („netransparentnost“ političkih procesa), proučavanje organizacije naših političkih partija gotovo da, koliko je autoru poznato, nije ni pokušavano. Provera „gvozdenog zakona oligarhije“ Roberta Michelsa (1911) (u našim uslovima možda pre „gvozdenog zakona autokratije“) ostaje još uvek uzaludna nada naših sociologa.

Najzad, aktuelne teme sociologije organizacija kao što su društveno odgovorno poslovanje, diskriminacija u organizacijama (pogotovo rodna), mobing, seksualno uznemiravanje, uzbunjivanje (*whistle-blowing*), gotovo da se i ne pominju u našim stručnim knjigama i časopisima. Osim toga, savremena finansijska i ekonomska kriza ponovljeno je ukazala na važnost analize položaja menadžera u savremenim korporacijama, tj. konkretnije pitanja korporativnog upravljanja i tzv. agencijskog problema, koji zaokupljaju pažnju istraživača još od 30ih godina dvadesetog veka (Berle, Means, 1932). Sve su to teme koje bi sociolog organizacije trebalo da proučava, pošto navedeni problemi imaju nesumnjivi teorijski, empirijski i praktični značaj.

NAJVAŽNIJI TEORIJSKI PRISTUPI U SOCIOLOGIJI ORGANIZACIJE

Zasnivanje sociologije organizacije kao naučne discipline

Jedan od neosporno najutjecajnijih autora iz oblasti organizacije James March slikovito objašnjava da proučavanje organizacija „ima istoriju, ali nema pedigree“ [March (Ed.), 1965: ix]. Naime, pedigree bi (u navedenom smislu) podrazumevao niz uzročno povezanih događaja u vremenu; istorija bi se (opet u navedenom smislu) sastojala od prostog vremenskog redosleda događaja. Naime, prema Marchu, gotovo da nema filozofa, istoričara (počev od Aristotela) koji se nije bavio pitanjem organizacija, pošto su različiti istorijski oblici organizacija (crkva, vojska, država) morali biti osmišljavani i vođeni. No, sa druge strane, autor ističe kako se u teorijama savremenih autora retko pominju ove klasične ideje i pristupi.

Adler (2009: 3) smatra da se proučavanje organizacija u velikoj meri institucionalizovalo na sociološkim departmanima i poslovnim školama, ali da se u tom procesu institucionalizacije zaboravilo na preteče ili osnivače discipline. Jeffrey Alexander (1987) i Arthur Stinchcombe (1982) su sa pravom isticali da društvene nauke bivaju uvek dodatno i ponovo obogaćivane čitanjem svojih klasika. U skladu sa preporukom pomenutih autora Adler je i uredio zbornik u kojem se detaljno analiziraju doprinosi različitih „klasičnih“ autora iz oblasti društvenih nauka teoriji organizacije i sociologiji organizacije [Adler (Ed.), 2009)].

Ako se zadržimo u okvirima sociologije, može se reći da je od klasika sociološke misli (Marx, Durkheim, Weber) samo Weber pretežno prepoznat kao autor koji je dao neposredan doprinos konstituisanju i razvoju sociologije organizacije svojom analizom birokratskog tipa racionalne vlasti i birokratske organizacije. No, postoje utemeljena nastojanja da se ukaže i na Marxovu analizu kapitalističkih preduzeća (u okviru njegovih širih razmatranja kapitalističkog načina proizvodnje i kapitalističkog društva u celini), te Durkheimove elemente analize organizacionih kultura [(videti šire u Korczinsky M., Hodson R., Edwards P. (Eds.), 2006].

Jedan od najpoznatijih sociologa organizacije Richard Scott ističe da je teško sa sigurnošću odrediti tačan period nastanka ove posebne sociologije, ali smatra da sve do kasnih 1940ih godina organizacije nisu postojale kao izdvojeno područje socioloških proučavanja. Scott ističe da se mogu prepoznati neke preteče ove discipline, ali da se u svim tim shvatanjima može pronaći neki značajan nedostatak koji onemogućava njihovo proglašavanje istinskim začetnicima socioloških analiza organizacija. Tako on navodi iskustvena proučavanja, na primer, kriminologa koji su

istraživali zatvore (Clemmer, 1940), politikologa koji su izučavali strukture političkih stranaka (Gosnell, 1937) i industrijskih sociologa koji su istraživali fabrike i sindikate (Whyte, 1946). No, reč je o istraživačima i istraživačkim pokušajima koji su retko nastojali da izvode uopštavanja iz nalaza o specifičnim organizacionim oblicima koje su proučavali. To su bila, kako slikovito ističe Scott, istraživanja o zatvorima, političkim partijama, fabrikama ili sindikatima, ali ne i o organizacijama. Na sličan način su i u srodnim disciplinama (političke nauke, na primer) autori proučavali funkcionisanje zakonodavnih tela ili javnih agencija, dok su, sa druge strane, ekonomisti razvili svoje teorije preduzeća, ali ponovo bez težnji da izvode generalizacije izvan ovih specifičnih oblika (Scott, 2003: 9).

Pomenuti autor sistematsko proučavanje organizacija u okviru sociologije kao naučne discipline vezuje za prevod Weberovih radova na engleski jezik (Weber 1946; 1947) i, u manjoj meri, Michelsovih dela (Michels, 1949). Nakon toga slede značajni sociološki doprinosi analizi funkcionisanja organizacija (iako naravno nisu svi navedeni autori bili sociolozi) (Merton et al., 1952; Selznick, 1949; Gouldner, 1954; Blau, 1955; March, Simon, 1958; Etzioni, 1961; Blau, Scott, 1962 i brojni drugi). Prema Scottu, sociolozi su tada po prvi put preduzeli razvijanje i iskustveno proveravanje uopštavanja koja se odnose na strukturu i funkcionisanje organizacija (kao celina za sebe koje predstavljaju više od prostog skupa svojih sastavnih elemenata) (Scott, 2003: 10). Nakon toga sledi niz teorijskih perspektiva o kojima će biti više reči na narednim stranicama.

Uvažavajući navedeno shvatanje jednog od najčuvenijih sociologa organizacije današnjice ipak smatramo da se Hotornski eksperimenti Mayo i saradnika mogu smatrati začetkom relativno sistematskih i celovitih socioloških teorijskih objašnjenja društvenih procesa u organizacijama. Iako psiholog po osnovnom obrazovanju, Mayo je nakon niza iskustvenih analiza naposljetku ponudio sociološko objašnjenje (pogotovo neformalne strukture i neformalnih odnosa u organizacijama), ispunjavajući prethodno pomenuta tri uslova koji se smatraju neophodnim za konstituisanje ove posebne sociologije (Scott, 2004) (empirijska analiza, shvatanje organizacije celine za sebe i težnja za uopštavanjem). No, razvoj koji je usledio ni izblizu nije bio tako buran i obećavajući kao pomenuti početak. Većina teorija nastala je u periodu 1960ih i 1970ih godina i ima čak i mišljenja da je sociologija organizacija (a i teorija organizacije u celini) neka vrsta „živog muzeja 1970ih“ (Davis, 2010: 691). No, ipak se može reći da je pomenuta ocena preterana i da se u ovoj oblasti razvija sve veći broj teorija koje objašnjavaju društvenu prirodu savremenih (modernih i postmodernih) organizacija.

Čini se da je najprimerenija podela pomenutih teorijskih pristupa u sociologiji organizacije na klasične, neoklasične, moderne i postmoderne (videti Sikavica, 2011, Scott, 2003). Uticajne su i klasifikacija teorija organizacije Burrella i Morgana (Burrell, Morgan, 1979), te ranija klasifikacija Richarda Scotta (Scott, 1986) (više o obe podele videti u Babović, 1998). No, mi smo se u ovom radu odlučili za prvu

podelu koja na najobuhvatniji način odslikava pogotovo noviji razvoj discipline (moderni i postmoderni pristupi).

Klasični teorijski pristupi u sociologiji organizacije

U klasičnim teorijskim pristupima (pored drugih manje značajnih) prvenstveno se ističu shvatanja Taylora („naučno upravljanje“), Fayola (administrativna „škola“) i Webera (birokratska teorija organizacije) (oni se mogu smatrati neposrednim pretečama sociologije organizacije). Zanimljivo je da su prva dva autora inženjeri sa ogromnim neposrednim praktičnim iskustvom upravljanja pogonom (organizacijom), dok je treći (Weber) svestrano i interdisciplinarno obrazovani naučnik i jedan od klasika sociologije. Klasične studije organizacije nastale su krajem devetnaestog i početkom 20. veka u uslovima burnog razvoja velikih, složenih organizacija u kojima su se zapošljavale velike grupe ljudi čiji je rad trebalo organizovati i koordinirati. Tada su se javili i prvi problemi organizacije rada koji su zaokupljali pažnju pojedinaca u nastojanju da objasne suštinu problema i načine njihovog rešavanja. Osnovni problemi organizacije toga vremena vezani su za povećanje produktivnosti rada, racionalno korišćenje resursa, radnu disciplinu i odgovornost (Petković i dr., 2013: 15-16).

Taylorovo „naučno upravljanje“

Frederick Winslow Taylor bio je inženjer koji je tokom svog radnog veka prošao sve hijerarhijske nivoe u proizvodnoj organizaciji (čeličani) u SAD. Naime, Taylor je došao u mašinsku radionicu čeličane Midvale Steel Company 1878. godine pošto je radio kao učenik u privredi, tehničar i mašinista (Tejlor, 1967: 191). Nakon toga je 1898. godine angažovan od strane Bethlehem Iron Company da bi unapredio način rada. Sam Taylor poziva se na svoje društveno poreklo (nije bio sin radnika) koje mu je olakšalo uvođenje gotovo revolucionarnih izmena u načinu organizacije rada. „Prvo, zahvaljujući tome što nije bio dete radnika, vlasnici kompanije verovali su da su mu interesi kompanije pri srcu više nego ostalim radnicima i zbog toga su više verovali njegovoj reči no reči njemu potčinjenih mašinista... Drugo, da je pisac poticao iz radničke porodice i da je živio tamo gde i radnici, oni bi vršili takav socijalni pritisak na njega da ne bi mogao da izdrži borbu s njima. Nazivali bi ga 'izdajnikom' i drugim pogrdnim imenima“ (Tejlor, 1967: 193). Iako inženjer, autor pokazuje razumevanje neformalnih odnosa u organizaciji (bar u ovom pogledu), iako je njegov pristup kasnije kritikovan upravo zbog nerazumevanja i neuvažavanja „ljudske strane rada“ i čoveka kao društvenog bića.

Njegovo uverenje bilo je da bi glavni cilj upravljanja trebalo da bude da se istovremeno obezbedi maksimalni prosperitet i poslodavcu i svakom zaposlenom.

Da bi se to ostvarilo bilo je potrebno ukloniti tzv. „prirodnu lenjost“ i „sistematsko zabušavanje“ kao prepreke efikasnom radu i visokoj produktivnosti, što je bilo moguće oslanjanjem na znanja prirodnih i tehničkih nauka, te nauka o čoveku (psihofiziologija rada). Konkretnije, Taylor je sprovodio niz „studija vremena i pokreta“ radi sistematske racionalizacije procesa rada (i to na osnovu načina rada „najboljeg radnika“ (Bolčić, 2003: 163). To je bilo praćeno značajnim usavršavanjem sredstava za rad, po čemu je Taylor takođe postao poznat.

Pretpostavke tako zamišljene „naučne organizacije rada“ su bile sledeće:

1. Radni proces mora biti nezavisan od znanja i veština radnika – kontrolu mora preuzeti uprava.
2. Odvojenost osmišljavanja i planiranja rada (isključiva nadležnost uprave) od izvršenja (precizno sprovođenje naloga uprave od strane radnika).
3. Oslanjanje na naučne postupke u donošenju normi i pravila rada – smanjenje arbitrarnosti odluka i uvećanje njihovog autoriteta i legitimnosti, veća prihvatljivost za radnike i smanjenje sukoba u procesu rada između uprave i radnika.
4. Uspostavljanje „naučno“ zasnovanog sistema nagrađivanja za „rad po zadatku“, dnevno utvrđivanje zadataka po nalogu uprave, primerene kazne i nagrade i nastojanje da se uspostave odnosi saradnje (Bolčić, 2003: 164).

No, praktične posledice „naučnog upravljanja“ ili „tejlorizma“ su bile znatno drugačije:

- Razlaganje složenih zadataka u najjednostavnije radne postupke (operacije).
- Standardizacija i rutinizacija rada i „mehaničko“ povezivanje i obavljanje zadataka.
- Uvođenje specijalizovane obuke za radne zadatke (kraće, uže, praktično i uglavnom u okviru radne organizacije) umesto celovitog obrazovanja za zanimanja i profesije.
- Razvoj tehnologija koje omogućavaju rutinizaciju i mehanizaciju, intenzivniji i masovni rad.
- Formalizacija rada uz pisana uputstva (povećavanje „papirnatoг rada“ i drugih oblika neproaktivnog rada).
- Promena socijalne strukture zaposlenih.

Na osnovu navedenog su nastale brojne i ozbiljne kritike „tejlorizma“: tzv. „razmravljeni rad“ (Fridman, 1959) kao zamoran, monoton, neprimeren i štetan za zdravlje ljudi, zanemarivanje individualnosti i osobenosti ljudi u procesu rada, sputavanje stvaralaštva i inicijativnosti „običnih radnika“, neiskorišćenost radnih sposobnosti velike većine članova radnih organizacija (izvršilaca), smanjenje i potpuno ukidanje komunikacije ljudi u procesu rada, a time i onemogućavanje

neformalnih ljudskih odnosa, solidarnosti i saradnje i slično (Bolčić, 2003: 165). U suštini, kritika i prigovora je bilo toliko od strane kako radnika tako i poslodavaca da je Taylor bio prinuđen da svoj pristup brani pred komisijom Senata SAD (Babović, 2011: 152). No, sa druge strane, „tejlorizam“ je ostvario znatan uticaj na praksu organizacije rada kako u kapitalističkim privredama, tako i u vodećoj zemlji socijalizma – Sovjetskom Savezu. Naime, prema rečima Tofflera, Lenjin se gorljivo zalagao da se Taylorovi metodi primene u socijalističkoj proizvodnji (Toffler, 1983: 66). No, neke od najozbiljnijih kritika i autora i samog „naučnog upravljanja“ dolaze upravo iz neomarksističkih krugova. Naime, Braverman (1983: 76), ističući da je Taylor bio izraziti primer manično-kompulsivne ličnosti, tvrdi da on u organizacije nije ulazio kao predstavnik nauke, već kao predstavnik uprave zamaskiran plaštom nauke.

No, uprkos kritikama, vremenom se u kapitalizmu pojavio „fordizam“ kao ekstremni vid (ili kao logičan nastavak) „tejlorizma“ (više o tome videti u Walker, 1968). Naime, osnivač fabrike automobila Ford – Henry Ford – smatra se utemeljivačem dominantnog oblika masovne proizvodnje (i njemu odgovarajućeg tipa organizacije rada) u kapitalizmu – „fordizma“ (Babović, 2011: 153). Na načelima „naučnog upravljanja“ i birokratske organizacije, te uz dodatak lančanog rada i pokretne trake, razvio se ovaj novi pristup organizaciji koji je doveo do ranije neslućene produktivnosti u radu, ali i dodatnih ljudskih problema u proizvodnim organizacijama, nagoveštavajući time i nove pristupe – neoklasične ili humanističke pristupe u organizaciji rada.

Fayolova teorija upravljanja

Evropska „tradicija“ u izučavanju organizacija zasigurno počinje sa francuskim inženjerom Henri Fayolom i njegovim delom *Opšti i industrijski menadžment (Administration Industrielle et Générale)* objavljenim 1916. godine u Parizu. Zanimljivo je da je pomenuta knjiga u SAD prevedena tek 1949. godine pod nazivom *General and Industrial Management*, ali je u Beogradu objavljena već 1920. godine, samo četiri godine nakon francuskog originala.

Nakon višegodišnjeg rada kao rudarski inženjer Fayol je postao generalni direktor rudnika i na tom mestu proveo dvadeset veoma uspešnih godina. Na osnovu ogromnog praktičnog iskustva i uvida u funkcionisanje organizacije napisao je pomenutu knjigu u želji da ukaže na potrebu za školovanjem posebne vrste stručnjaka koji će obavljati administrativnu (menadžersku) funkciju (Matić, 2006: 10).

Prema Fayolu, „svi radovi koji postoje u preduzeću mogu se podeliti u ovih šest grupa:

1. Radovi tehnički (proizvodnja, fabrikacija, prerada – transformacija);

2. Radovi trgovački (kupovina, prodaja, razmena);
3. Radovi finansijski (istraživanje i jemstvo kapitala);
4. Radovi bezbednosti (imovine i lične);
5. Računovodstvo (inventari, bilansi, cene koštanja, statistika itd);
6. Radovi administrativni (predračuni, organizacija, porudžbine, uzajamne veze i kontrola)“ (Fajol, 2006: 23).

Da bi se navedeni zadaci uspešno obavljali potrebno je uspešno administrirati ili „upravljati radove u racionalne pravce, a nikako vladati, i administracija označava način upravljanja, upućivanja poslova, a nikako način vladanja i gospodarenja poslova“ (Fajol, 2006: 27). Ključne odlike dobrog administratora su taktičnost u radu, iskustvo i osećaj za meru. Konkretnije, administrirati znači „predvideti, organizovati, komandovati (naređivati i zapovedati, koordinirati, uvesti skladan uzajamni red) i kontrolisati“ (Fajol, 2006: 27). Upravo od Fayola potiče i danas važeća podela uloga menadžera na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu u organizacijama, što ukazuje na aktuelnost njegove teorije upravljanja i u današnjim uslovima.

U procesu administriranja ili upravljanja u organizaciji Fayol je izdvojio četrnaest principa ili načela koji odlikuju uspešne organizacije:

1. „Podela rada;
2. Autoritet;
3. Disciplina;
4. Jedinstvo zapovedanja;
5. Jedinstvo u upravljanju;
6. Subordinacija pojedinačnih interesa opštim interesima;
7. Nagrađivanje;
8. Centralizacija;
9. Hijerarhija;
10. Naredba i red;
11. Pravičnost;
12. Stabilnost osoblja;
13. Inicijativa;
14. Udruživanje, ujedinjavanje i izjednačavanje osoblja“ (Fajol, 2006: 47-48).

Poslednji princip Fayol izvorno naziva *Esprit de Corps* („Duh tela ili organizacije“), čime predstavlja preteču shvatanja o razvijanju kulture organizacije (razvijanjem zajedničkih normi i vrednosti), koja odlučujuće doprinosi njenoj uspešnosti. Navedeni princip samo je jedan od još uvek aktuelnih načela u analizi

upravljanja organizacijom, što Fayola čini jednim od najvažnijih utemeljivača teorije menadžmenta.

Weberovo shvatanje birokratije

Analiza birokratskih organizacija Maxa Webera smatra se jednim od kamenjatemeljaca kako sociologije organizacije, tako i teorije organizacije u celini. Prema Giddensu, Weber je prvi ponudio sistematsko tumačenje uspona modernih organizacija. On birokratizaciju velikih organizacija smatra, uz razvoj nauke i savremene tehnologije, delom sveopštog procesa racionalizacije, tj. organizacije društvenog i ekonomskog života prema principima efikasnosti, a na osnovu tehničkih znanja (Giddens, 2007: 15). Generalno, Weberova analiza birokratije mora se razumeti u okviru šireg društvenog konteksta razvoja kapitalizma, sistema dominacije i vlasti i uopšte društvene organizacije (Lounsbury, Carberry, 2005: 503). Struktura i društvena stvarnost modernih ekonomskih organizacija i sistema upravljanja (uključujući i birokratiju) nastala je iz specifičnih istorijskih procesa koji se odnose ne samo na tržišta, trgovinu i tehnologiju, nego i političke i pravne strukture, kao i društveno-kulturno ukorenjene ideje i institucije.

Pod birokratijom Weber podrazumeva najracionalniji oblik društvene organizacije koji sistematski usklađuje rad velikog broja pojedinaca u najrazličitijim oblastima (privreda, državna uprava, vojska, itd). Kao što je racionalna vlast nadmoćnija u odnosu na ostale vrste legitimne vlasti (tradicionalnu i harizmatiku), tako je i birokratska organizacija (kao skup određenih organizacionih principa) uspešnija u ostvarivanju ciljeva od drugih oblika organizacija. Zajedno sa uspostavljanjem racionalnog pravnog poretka i racionalne vlasti uopšte birokratija se pojavljuje kao najrazvijeniji izraz bezlične vladavine zakona i prožima gotovo sve strane društvenog života. Naravno, Weber pod tim podrazumeva idealnotipski model birokratije, a ne na prosečna svojstva konkretnih birokratskih struktura (Đurić, 1964: 156).

Glavne odlike modernih birokratskih organizacija su sledeće:

1. „Postoji princip strogo određenih *kompetencija* raznih organa koje su generalno regulisane pravilima: zakonima ili upravnim aktima...
2. Postoji princip *hijerarhije u službi* i prolaženja kroz sve instance, tj. strogo regulisani sistem nadređenosti i podređenosti organa vlasti gde viši vrše nadzor nad nižima...
3. Moderno vođenje poslova u službi počiva na pisanim dokumentima (aktima)...
4. Službena delatnost... normalno pretpostavlja temeljnu stručnu obuku...

5. ... službena delatnost zahteva čitavu radnu snagu činovnika, bez obzira na okolnost što njegovo obavezno radno vreme u birou može da bude strogo ograničeno...
6. Činovnici obavljaju svoju službu u skladu sa opštim pravilima“ (Weber, 1976, II tom: 58-60).

Birokratska organizacija podrazumeva izraženu društvenu podelu rada u kojoj svaki član zauzima određen položaj i ima tačno utvrđena prava i obaveze (to je njegova službena dužnost koja je strogo odvojena od privatnih poslova). Navedeni položaji se nalaze u hijerarhijskom odnosu u kojem nameštenici na višim položajima nadgledaju rad onih na nižim položajima (uključujući i pravo postavljanja, unapređenja i otpuštanja). Osnov za zauzimanje pomenutih položaja jesu stručne kvalifikacije koje se stiču dugogodišnjim školovanjem. Delatnost organizacije propisana je formalnim opštim pravilima (pisanim dokumentima) – statutom, pravilnicima, odlukama i drugim aktima (Đurić, 1964: 157).

Navedeni principi, prema Weberu, omogućavaju tehničku nadmoć nad drugim oblicima organizacije, omogućavajući „preciznost, brzinu, nedvosmislenost, poznavanje akata, kontinuitet, diskreciju, jedinstvenost, strogu podređenost, smanjenje trvenja, uštede u materijalnim i ličnim troškovima“ (Weber, 1976, II tom: 72). Velika moderna kapitalistička preduzeća predstavljaju uzor stroge birokratske organizacije, pošto se njihovi poslovi zasnivaju na sve većoj preciznosti, postojanosti i ponajviše na brzini operacija.

Naravno, imajući u vidu Marxovo shvatanje birokratije, a i njeno savremeno poimanje u svakodnevnom životu kao neefikasne, spore i nezainteresovane državne uprave, jasno je da je Weberovo shvatanje u potpunosti drugačije (pretežno pozitivno), iako ni on nije bez kritika ovog tipa organizacije i pogotovo njegovog dejstva na društveni razvoj u celini (Bolčić, 2003: 136). Giddens, pak, (2007: 350) smatra da se Weberovo shvatanje nalazi između dva pomenuta poimanja birokratije u savremenim društvima.

Imajući u vidu značaj i sveprisutnost Weberovog shvatanja organizacije razumljive su i brojne kritike koje su upućivane njegovoj analizi birokratije (više u Bolčić, 2003: 137). Osnovna kritika (da je Weber pažnju posvetio samo formalnim aspektima funkcionisanja organizacija), prema Đuriću (1964: 160), preterana je, budući da je on ipak uviđao odstupanja od formalnih zahteva i prisutnost unutrašnjih suprotnosti birokratskih struktura. No, neformalni aspekt funkcionisanja birokratske organizacije mnogo snažnije je istakao Peter Blau (1963), dok je Robert Merton (1957) ukazivao na disfunkcije birokratije koje mogu dovesti do štetnih posledica za njeno uspešno funkcionisanje. Ipak, uprkos kritikama, Weberova analiza birokratskog tipa organizacije ostaje jedan od najuticajnijih teorijskih pristupa u sociologiji organizacije.

Neoklasični teorijski pristupi u sociologiji organizacije

Neoklasična teorija organizacije javlja se kao teorijski odgovor na ograničenja i slabosti klasične teorije organizacije (Sikavica, 2011: 143). Naime, reč je o usredsređenosti klasičnih pristupa na produktivnost, efikasnost i učinak, a zanemarivanju ljudske strane rada i ljudskih potreba. Tome je nesumnjivo doprinela i činjenica da su autori klasične „struje“ (osim Webera) inženjeri – Taylor i Fayol. Neoklasične teorije često se zbog naglaska na proučavanje ljudi u organizacijama nazivaju i humanističkim teorijama i u njihovom stvaranju su prvenstveno učestvovali psiholozi i sociolozi. Upravo ove teorije se smatraju i pravim početkom razvoja sociologije organizacije kao naučne discipline.

Ključni autor u razvoju neoklasičnih pristupa uopšte a pogotovo kada je reč o teoriji međuljudskih odnosa je psiholog Elton Mayo, koji je sa Roethlisbergerom i saradnicima 1927. godine započeo niz istraživanja u pogonu Hawthorne u Western Electric Company u SAD. Početno su istraživačka nastojanja bila da se analizira uticaj fizičkih uslova rada na produktivnost, ali su kasniji eksperimenti (više u Bolčić, 2003; Miller, Form, 1966) ukazali na dotad zapostavljenu ljudsku stranu rada i važnost neformalnih odnosa za uspeh organizacije. Postepeno se uočavalo da su posledice ranijeg zanemarivanja ljudske strane rada bili slaba motivacija, škart, fluktuacija, apatija i, najzad, sukobi u organizacijama. Pokazalo se da je posvećivanje pažnje ljudskoj strani rada i članovima organizacije kao društvenim bićima dovelo do povećanog radnog morala, osećaja grupne pripadnosti i kontrole nad radom.

Praktične posledice Hotornskih istraživanja predstavljaju saznanja da se odnos zaposlenih prema radu može izmeniti odgovarajućom organizacijom rada (omogućavanjem uslova za grupnu koheziju, uključivanjem zaposlenih u organizaciju, povećanjem odgovornosti, itd). Iako psiholog po osnovnom univerzitetskom obrazovanju, Mayo je vremenom pribegao sociološkom objašnjenju rezultata svojih istraživanja, ukazujući i na nužnost menjanja globalnih društvenih odnosa. Naime, analizirajući šire procese društvene promene, ukazivalo se na posledice razaranja porodice kao ključne proizvodne jedinice u predindustrijskim društvima, što je dovelo do bezosećajnosti, obezličanih odnosa i istog takvog odnosa prema zaposlenima u organizacijama. No, za razliku od velikog uticaja ideja o nužnosti razvijanja humanijih odnosa unutar organizacija, Mayoovi stavovi o potrebi izmene globalnog društva nisu imali veći odjek (Bolčić, 2003: 173).

Miller i Form (1966: 97-98) na sažet način izlažu ključna saznanja „škole međuljudskih odnosa“:

1. Socijalni svet odraslog čoveka centriran je oko radne aktivnosti.
2. Rad je grupna aktivnost.

3. Na radnikove stavove i efikasnost deluju socijalne potrebe unutar i izvan preduzeća.
4. Potrebe za priznanjem, sigurnošću i osećanjem pripadnosti važnije su kao determinante morala i produktivnosti radnika nego fizički uslovi radne okoline.
5. Žalbe radnika ne predstavljaju nužno objektivni prikaz činjenica: najčešće je žalba simptom poremećaja u statusu pojedinca.
6. Neformalne grupe unutar preduzeća imaju jak društveni uticaj na radne navike i stavove radnika.
7. Saradnja u grupi ne nastaje slučajno. Treba je planirati i razvijati. Ukoliko se ostvari grupna saradnja, odnosi u preduzeću mogu dostići takvu koheziju da se suprotstave razornim promenama u društvu.
8. Promene u društvu dovode do neprestanog razaranja socijalne organizacije pogona i industrije.

Uprkos svom ogromnom uticaju na sociologiju organizacije, teoriju organizacije, pa i društvene nauke u celini, Hotornska istraživanja a i neoklasični pristupi u celini doživeli su brojne i ozbiljne kritike. Prvenstveno se ukazivalo da su ova shvatanja usmerena gotovo isključivo na probleme rada pojedinaca i malih grupa, kao i da teže uspostavljanju saradnje zaposlenih i uprave gotovo isključivo radi veće produktivnosti i profita (imajući u vidu prvenstveno interes vlasnika i menadžera) (Bolčić, 2003: 174). Navedene slabosti u određenoj meri prevazilaze moderni teorijski pristupi u sociologiji organizacije.

Moderni teorijski pristupi u sociologiji organizacije

Moderne teorije organizacije javljaju se kao odgovor na privredne i uopšte društvene izazove na koje nisu mogli odgovoriti raniji teorijski pristupi kada je reč o objašnjenju funkcionisanja organizacija. U tim nastojanjima moderne teorije težile su integraciji pozitivnih doprinosa klasične i neoklasične teorije organizacije, te ih neki autori nazivaju i integrativnom perspektivom (Sikavica, 2011: 152). Navedene teorije pojavljuju se od 1960ih godina i njihova glavna odrednica i novina u odnosu na ranije pristupe jeste shvatanje organizacije kao otvorenog sistema. Dok je za klasičnu teoriju organizacija bila zatvoren tehnički sistem, za neoklasične pristupe organizacija je prvenstveno poimana kao zatvoren socijalni sistem. Moderne teorije, sa druge strane, organizaciju prvenstveno vide kao otvoreni sociotehnički sistem, što se smatra velikim iskorakom u odnosu na ranija shvatanja (Sikavica, 2011: 152). U shvatanju organizacija kao socio-tehničkih sistema mogu se analitički izdvojiti tehnički sistem (koji obuhvata tehnologiju i tehnička pravila rada) i socijalni sistem

(formalni i neformalni), ali oba grade jednu celinu i oba su važna za razumevanje funkcionisanja organizacija (Bolčić, 2003: 305).

U mnoštvu modernih teorijskih pristupa naročito se izdvajaju sistemski (ili strukturalno-funkcionalni) pristup i kontingentni ili situacioni pristup organizaciji. Prema sistemskom pristupu organizacije su otvoreni sistemi koji se nalaze u neprestanoj interakciji sa okolinom. Osnova ovog shvatanja jeste opšta teorija sistema (Ludwiga von Bertalanffyja), a za njenu primenu u objašnjenju prirode i funkcionisanja organizacija najzaslužniji su socijalni psiholozi Katz i Kahn. Pre ideja otvorenog sistema autori iz ove oblasti su se usredsređivali na aktere (radnici, radne grupe, menadžeri) i procese (motivacija, kohezija, kontrola) u organizacijama. Znatno manje pažnje je posvećivano okruženju u kojem je organizacija delovala. Čak i ako se okolina i njen uticaj na organizacije primećivao, on se smatrao negativnim ili, slikovito rečeno, „izvorom nevolja“ za funkcionisanje organizacije (Scott, 2004: 5). Sistemska teorija pretpostavlja da su delovi organizacije međusobno neprestano u interakciji, ali istovremeno i u interakciji sa okolinom. Upravo u prenaplašavanju uticaja okoline na organizacije i čestom zanemarivanju povratnog uticaja organizacija na okolinu leži uporište najčešćih kritika sistemskih pristupa.

Kontingenti ili situacioni teorijski pristupi se smatraju najraširenijim i najuticajnijim među modernim teorijama organizacije, pa i u teoriji organizacije u celini (Grinth, 2005: 133). Navedena shvatanja zasnivaju se na prilagođavanju organizacije svakoj konkretnoj situaciji, koju odlikuje delovanje više različitih činilaca (Sikavica, 2011: 157). Suština ovog pristupa je da ne postoji „jedan najbolji način organizovanja“, nego da različitim situacijama odgovaraju različite vrste organizacije. „Stepen u kojem neka organizacija osigura 'dobro podudaranje' između situacionih karakteristika i strukturalnih odlika određuje nivo uspešnosti organizacije“ (Grinth, 2005: 133). To znači da uspešno rešavanje problema organizacije zavisi od sposobnosti menadžmenta da prepozna ključne varijable organizacije u svakoj konkretnoj situaciji. Upravo pomenuta činjenica možda i najbolje objašnjava „popularnost“ ovih teorija – zainteresovanost menadžera ili praktičara u organizacijama da se priklone pristupima koji dodatno osnažuju i učvršćuju njihovu ulogu, značaj i moć u organizacijama.

Kao ključni kontingentni ili situacioni činioци navode se najčešće okolina, tehnologija, veličina i strategija organizacije. Shodno tome, najčešće su bili istraživani uticaji upravo pomenutih činilaca na strukture, sisteme i procese u organizacijama (više u Sikavica, 2011: 159-160). Kontingentni ili situacioni pristupi su predstavljali iskorak u sociologiji organizacije od sistemskih teorija u kojima se zagovarao stav o determinističkom (jednosmernom) uticaju okruženja na organizacije. Ipak, kritike koje su upućivane ukazivale su upravo na činjenicu da je još uvek okolina odlučujući faktor koji određuje prirodu organizacije, dovodeći u

pitanje mogućnost da menadžeri u potpunosti percipiraju ključne situacije činioce i njima prilagode strukturu organizacije.

Postmoderni teorijski pristupi u sociologiji organizacije

Postmoderne teorije organizacije nastoje objasniti funkcionisanje organizacija u uslovima turbulentnih promena u okolini organizacija – prvenstveno burnog razvoja informacionih tehnologija, telekomunikacija i globalizacije. Promena je ključni proces u postmodernim organizacijama koje su sve više decentralizovane, fleksibilne i inovativne (Sikavica, 2011: 162). Nasuprot modernim velikim organizacijama, postmoderne organizacije sve više podrazumevaju umrežavanje manjih organizacionih oblika (Clegg, 1990: 181). Prema poznatom sociologu Manuelu Castellsu (2000: 200), upravo su „mreže temeljni materijal od kojega se organizacije stvaraju i od kojih će se u budućnosti stvarati“.

U velikom broju postmodernih teorijskih pristupa najčešće se ističu teorija „resursne zavisnosti“, teorija transakcionih troškova, populaciono-ekološka teorija i neoinstitucionalna teorija. Teorija „resursne zavisnosti“ Jeffrey Pfeffer (više u Babović 1998; 1999) prihvata poimanje organizacije kao otvorenog sistema, ali istovremeno kritikujući prevashodno racionalističko shvatanje organizacije. Naime, ovaj autor se prevashodno usredsređuje na analizu interesa, sukoba, moći i politike u organizacijama, što je gotovo potpuno zanemareno u racionalističkom poimanju organizacija (Babović, 1999: 18). U toj analizi on proučava i simbole, ceremonije i rituale u organizacijama u procesu oblikovanja organizacione kulture (sistema značenja, normi i vrednosti). Ključni pojam u njegovom pristupu je „resursna zavisnost“, koja je jedna od ključnih determinanti izgradnje odnosa moći i politike organizacije. Naime, Pfeffer shvata organizacije gotovo kao političke arene u kojima se odnosi moći uspostavljaju na odnosima međuzavisnosti. Ta međuzavisnost temelji se na činjenici da određeni akteri u organizacijama kontrolišu resurse potrebne drugim akterima (Babović, 1999: 21).

Teorija transakcionih troškova smatra se najznačajnijim uplivom ekonomije u teoriju organizacije i pristupom koji je na izvestan način najbliži sociolozima kada je reč o ekonomskim objašnjenjima funkcionisanja organizacija (Colignon, 2007: 183). Začetnikom ovog pristupa smatra se Oliver Williamson (1975, 1981), koji svoje shvatanje naziva ekonomija troškova transakcije, iako se često njegov doprinos povezuje i sa neoinstitucionalnim teorijama (Cvejić, 2011: 65). U središtu teorije transakcionih troškova je upravljanje troškovima svih transakcija, kako unutar tako i van organizacije (tj. u odnosima organizacije sa okolinom), a sa ciljem smanjivanja transakcionih troškova (Sikavica, 2011: 168). Transakcioni troškovi se pojavljuju u vezi sa nastojanjima da se obezbedi izvesnost ekonomske akcije koja je ugrožena nepotpunim informacijama o tržištu, troškovima i akterima ili ograničenim

saznajnim sposobnostima ljudi (ili, prema Williamsonu, ograničenom racionalnošću) (Cvejić, 2011: 66). Organizacija je jedan od mehanizama upravljanja transakcionim troškovima, i to takav vid mehanizma koji nastoji da pomiri različite interese putem razvijanja kontrolnih sistema čiji je cilj da obeshrabre oportunističko ponašanje (Scott, 2004: 6).

Pristup populacione ekologije ili prirodne selekcije zasniva se na uverenju da je opstanak organizacija u privredi i društvu jednako neizvestan kao i opstanak vrsta u prirodi. Shodno tome, u borbi za opstanak pobeđuju sposobnije i prilagodljivije organizacije, tj. organizacije koje su sposobnije da sprovedu promene i prilagođavaju svoje strukture, sisteme i procese (Sikavica, 2011: 169). Kao glavni predstavnici ovog pristupa najčešće se ističu Hannan i Freeman (1977) i Aldrich (1979). Nasuprot pristupima koji objašnjavaju organizacionu promenu kroz prilagođavanje pojedinačnih organizacija, pomenuti autori ističu proces selekcije između populacije organizacija (koje se bave sličnim poslovnim delatnostima) (Colignon, 2007: 183). Promene organizacionih oblika tako se dešavaju ne kao posledica prilagođavanja postojećih organizacija uslovima okruženja nego zamenom pojedinih organizacija drugima.

Najzad, neoinstitucionalni pristup poslednjih decenija postaje sve uticajniji kako u ekonomiji, tako i u ekonomskoj sociologiji i sociologiji organizacije. Nova institucionalna ekonomija odbacuje stav neoklasične ekonomske misli da ekonomski akteri imaju savršene informacije i neograničenu racionalnost i da su samim tim transakcije neposredne i bez troškova (Cvejić, 2011: 66). Naprotiv, ljudi u težnji da smanje rizik ekonomske akcije i troškova transakcije stvaraju formalne i neformalne institucije koje zadaju „pravila igre“ u kojima se razvijaju različiti oblici organizacije. Upravo zbog uticaja pomenutih institucija pojavljuje se tzv. institucionalni izomorfizam ili pojava da organizacione strukture nisu oblikovane zbog različitih kontingentnih ili situacionih činilaca nego zbog preovlađujućih uverenja okoline koji su oblici legitimni, efikasni i racionalni (Sikavica, 2011: 170). Najvažniji predstavnici neoinstitucionalnog pristupa su Meyer i Rowan (1977), DiMaggio i Powell (1983), North (2003) i Scott (2001). Upravo je institucionalni pristup najšira osnova razmatranja odnosa organizacija i okoline (oličene prvenstveno u institucijama – društvenim i kulturnim, formalnim i neformalnim) u narednom delu.

II DEO

ORGANIZACIJE I OKOLINA

POJAM OKOLINE ORGANIZACIJE

Uticaj okoline organizacija na organizacione strukture, sisteme i procese sve do 1960ih godina u velikoj meri je zanemaren u teorijskim i iskustvenim razmatranjima. No, poimanje organizacije kao otvorenog sistema koji je u velikoj meri pod uticajem procesa iz okruženja od tog perioda postaje nesumnjivo dominantno u teoriji i sociologiji organizacije. Kao što slikovito i tačno ističe Bolčić, „moderno je, ali i primereno, poimati radne organizacije kao otvorene sistema“ (Bolčić, 2003: 90).

U najjednostavnijem smislu okolina sistema sastoji se od onih elemenata i interakcija između elemenata van granica sistema koji utiču na sistem i na koji sistem utiče. Pojedini autori ipak govore o relevantnoj okolini organizacije, koju čini sve ono što utiče na aktere u organizaciji i sve ono na šta utiču akteri organizacije (Rus, 1975: 21).

Ipak, kao što je rečeno, u praksi su teorije organizacije bile sklone da ignorišu ili minimiziraju ulogu okruženja. Većina modela organizacija su dugo vremena bili modeli zatvorenih sistema; to jest, struktura i ponašanje organizacije su bili određeni u potpunosti snagama koje deluju unutar njegovih granica. „Postoje tri vrste procesa u organizacijama: oni koji se odvijaju u potpunosti unutar organizacija, oni koji se odvijaju uzajamno između organizacije i okruženja, i oni koji se odvijaju unutar samog okruženja“ (De Greene, 1977: 120). Naglasak u ovom delu izlaganja je na procesima koji se odvijaju između organizacije i okruženja, te na procesima koji se odvijaju u okviru samog okruženja (a posredno utiču na prve dve vrste procesa).

Najopštija podela okoline ili sredine organizacija je na opštu (generalnu) i specifičnu. Opšta okolina uključuje različite komponente koje posredno utiču na organizaciju – stvaranjem opšte klime i ambijenta u kojem ona funkcioniše. Sa druge strane, specifična okolina obuhvata samo one komponente koje neposrednim interakcijama sa organizacijom ispoljavaju svoj uticaj i specifični su za svaku od njih (Petković i dr., 2013: 106).

Kada je reč o opštoj okolini više je različitih tipologija, ali je najprihvaćenija (i najrelevantnija za sociološko proučavanje organizacija) jedna od najranijih, a koju su razradili Emery i Trist (1965), a dodatno razvio Emery (1967). Prema ovom shvatanju razlikuju se četiri tipa okoline, zavisno od stepena strukturiranosti.

1. Prvi tip je takozvana slučajna okolina (*placid random environment*), koja se vezuje za period liberalnog ili tržišnog kapitalizma. Tržište je bilo potpuno nekontrolisano i neregulisano, okolina potpuno nepredvidiva, a preduslov uspeha organizacija bilo je brzo reagovanje na iznenadne promene.
2. Drugi tip okoline je delimično strukturisana (*placid clustered environment*), koju odlikuje postojanje poslovnih aglomeracija koje zauzimaju dominantan

položaj u nekim oblastima poslovanja. Ponašanje tih aglomeracija je u većoj ili manjoj meri predvidljivo, što omogućava ostalim akterima na tržištu bar kratkoročno planiranje.

3. Treći tip okoline je visokostrukturisana (*disturbed reactive environment*), koja nastaje daljim razvojem industrijskog kapitalizma i prevladavanjem velikih poslovnih kooperacija koje su međusobno podelile tržište (Rus, 1975: 25). Kompetitivni odnosi između pomenutih organizacija izražavaju se na tržištu u neprestanoj težnji ka međusobnom kočenju i eliminaciji (otud naziv *disturbed reactive*).
4. Najzad, četvrti tip okoline naziva se turbulentna ili uzburkana okolina (*turbulent environment*) i dominantna je u periodu nakon Drugog svetskog rata. Okruženje je sve više regulisano činocima koji su u velikoj meri izvan uticaja pojedinih organizacija. Četiri su činioaca koji odlučujuće utiču na pojavu uzburkane okoline: 1. veličina i složenost organizacija koje dovode do velikog broja i stepena promena; 2. sve veća međuzavisnost privrednih i drugih podsistema društva; 3. sve veća zavisnost organizacija od nauke i razvojnih istraživanja, što značajno povećava količinu promena i zavisnost organizacije od okoline; i 4. brz razvoj sredstava komunikacije pomoću kojih se znatno skraćuje vreme reagovanja organizacije.

Prema najvećem broju autora u opštu okolinu spadaju ekonomska, tehnološka, društvena, kulturna, pravna i politička okolina (Sikavica, 2011: 282). Budući da je tema ovog rada sociološka analiza organizacija naglasak će biti na odnosu organizacija i društvene i kulturne okoline. Navedena analiza će biti zasnovana na neoinstitucionalnom pristupu, koji u centru pažnje ima upravo formalne i neformalne društvene i kulturne institucije.

INSTITUCIJE KAO DRUŠTVENA I KULTURNA OKOLINA ORGANIZACIJE

Kada je reč o uticaju pojedinih aspekata okruženja na organizacije, kultura (kao sistem normi i vrednosti) i društveni sistem (uključujući i svojinske odnose) su u velikoj meri zapostavljeni u odnosu na ostale aspekte okoline (Inzerilli, 1981: 3). Kao što je već rečeno, pomenuti aspekti okoline biće analizirani u skladu sa neoinstitucionalnim pristupom, konkretnije će u centru pažnje biti društvene i kulturne institucije (kako formalne, tako i neformalne). U prilog ovoj istraživačkoj strategiji ide i stanovište prema kojem se tzv. kulturna perspektiva smatra svojevrsnim produžetkom i nadogradnjom, ali i integralnim delom neoinstitucionalizma (Sikavica, 2011: 171).

Prema Douglasu Northu, dobitniku Nobelove nagrade za ekonomiju, „institucije su pravila ponašanja u određenom društvu ili, formalnije rečeno, ograničenja koja je čovjek iznašao kako bi oblikovao ljudske interakcije. Stoga one strukturiraju poticaje u ljudskoj razmjeni bilo da je riječ o političkim, socijalnim ili ekonomskim oblicima. Institucionalna promjena oblikuje način razvoja društava tijekom vremena, te je stoga ključna za razumijevanje povijesne promjene“ (North, 2003: 13). Konkretnije, institucije smanjuju nesigurnost dajući strukturu svakodnevnom životu, tj. definišući i ograničavajući mogućnost izbora. Te institucije su prevashodno društvene i kulturne, kako formalne, tako i neformalne.

Za Northa je (a i za temu ovog dela izlaganja) veoma važno razlikovanje institucija i organizacija, a interakcija između institucija i organizacija u centru njegovog interesovanja. Naime, poput institucija, i organizacije daju strukturu ljudskim interakcijama. Osnovni stav je da institucionalni okvir bitno utiče na to koje će organizacije zaživeti i opstati, na koji će se način razvijati, te i same povratno uticati na način razvoja institucionalnog okvira (North, 2003: 15). Pomenuti institucionalni okvir, slikovito rečeno, predstavlja „pravila igre“ u kojima su ključni akteri upravo organizacije.

Takva „pravila igre“ smanjuju nivo nesigurnosti uspostavljanjem stabilne strukture ljudske interakcije. No, stabilnost institucija ne znači i njihovu nepromenljivost. Naprotiv, i društvene i kulturne institucije (formalne i neformalne) se menjaju, naročito u dužem vremenskom periodu (pogotovo kada je reč o kulturnim obrascima). „Institucionalna je promjena zamršen proces jer marginalne promjene mogu biti posljedice promjene pravila, neformalnih ograničenja i efikasnosti primjene. Pored toga, institucije se obično mijenjaju narastanjem a ne na diskontinuiran način. Zašto se mijenjaju upravo tako, te zašto čak i diskontinuirane promjene (kao što su revolucije i osvajanja) nisu nikada u potpunosti

diskontinuirane, posljedica je duboko ukorijenjenih neformalnih ograničenja u društvima. Premda se formalna pravila ponekad mijenjaju vrlo naglo, što je nerijetko rezultat političkih ili sudskih odluka, neformalna ograničenja ukorijenjena u običajima, tradicijama, kodeksima ponašanja u mnogo su manjoj mjeri podložna promjenama. Takva kulturološka ograničenja ne samo da povezuju prošlost sa sadašnjošću i budućnošću nego su i ključ za objašnjenje smjera povijesne promjene“ (North, 2003: 17).

Ovome u prilog ide i stav jednog od najpoznatijih sociologa današnjice, Manuela Castellsa, koja smatra da se kulture u osnovi „iskazuju“ („očituju“) kroz svoju ukorenjenost u institucijama i organizacijama. Pod organizacijama Castells podrazumeva specifične sisteme sredstava usmerenih na dostizanje specifičnih ciljeva, a pod institucijama organizacije sa autoritetom potrebnim za obavljanje posebnih zadataka u ime društva kao celine. Prema ovom stanovištu organizacijska logika ukorenjena je upravo u preovlađujućim kulturnim obrascima (Castells, 2000: 184), zbog čega će i u našem izlaganju najveća pažnja biti posvećena upravo kulturnoj okolini organizacija.

DRUŠTVENA OKOLINA ORGANIZACIJE

Jedna od najvećih slabosti teorije organizacije svakako je često neodgovarajuće ili jednostrano shvatanje društvene okoline organizacije. Naime, najčešće se ističe da se pod društvenom okolinom podrazumeva sistem vrednosti koji postoji u nekom društvu (Sikavica, 2011: 293). Time se iz analize u potpunosti ispuštaju društveni odnosi u globalnom društvu i sistem svojinskih odnosa kao njihov važan aspekt i jedna od ključnih determinanti sfere rada (a time i radnih organizacija) (Bolčić, 2003: 286). Sa druge strane, takvo određenje društvene okoline neminovno se preklapa sa određenjem kulture u kojem se takođe pominje sistem vrednosti kao važan element (Sikavica, 2011: 300).

Upravo zbog takvih nejasnoća potrebno je definisati pojmove društvenog sistema i svojinskih odnosa i ukazati na njihov uticaj na strukture, sisteme i procese u organizacijama. „Globalni društveni sistem se prepoznaje kao celina institucija i ustaljenih 'obrazaca' delanja kojima se osigurava uređenost i 'regularnost' odnosa među ljudima u datom društvu“ (Bolčić, 2003: 286). Jedan od bitnih podstistema društvenog sistema jeste podsistem svojinskih prava i obaveza, koji takođe u velikoj meri utiče na organizacione strukture, sisteme i procese. Svojinski odnosi su prvenstveno društveni odnosi kojima se u velikoj meri oblikuju uloge, položaji, odnosi moći i ukupni odnosi među ljudima u radu i u vezi sa radom (Bolčić, 2003: 288-289).

Jedan od osnovnih trendova u razvoju društava nakon Drugog svetskog rata bila je i rastuća međuzavisnost između organizacija i šireg društvenog sistema, kako i kapitalističkim tako i u socijalističkim zemljama. No, iako su određeni principi organizacije rada primenjivani i u organizacijama u socijalizmu (primer Lenjinovog oduševljenja tejlorizmom koje pominje Toffler), u centru analize teorije organizacije bila su uglavnom kapitalistička preduzeća i uopšte organizacije u kapitalizmu. Poslednjih decenija, procesima postsocijalističke transformacije, bivše socijalističke zemlje se vraćaju i svetski kapitalistički sistem (Wallerstein, 1990), što podrazumeva funkcionisanje najvećeg broja ekonomskih organizacija na sličnim principima i u sličnim vlasničkim aranžmanima. Naravno, društvena okolina organizacija razlikuje se od položaja konkretnog društva u pomenutom svetskom kapitalističkom sistemu (centar, poluperiferija, periferija).

Kapitalizam je način organizovanja privrednog života koji se odlikuje sledećim karakteristikama: privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju; profit kao ključni podsticaj; slobodno nadmetanje u nastojanju da se obezbede jeftine sirovine i radna snaga te prodaju roba i usluge na tržištu i neprestana ekspanzija i investiranje radi akumulacije kapitala (Giddens, Sutton, 2013: 838). Kapitalizam se

pokazao kao najdinamičniji društveno-ekonomski sistem u istoriji koji je uspeo da preživi brojne krize, istovremeno menjajući svoje pojavne oblike.

Od kraja 19. i početka 20. veka može se reći da su kapitalističke privrede i društva u celini pod sve većim uticajem velikih organizacija (pogotovo ekonomskih, a u okviru njih jednog tipa – korporacija). U tom periodu razlikuju se tri opšte faze ili tipa poslovnih korporacija, a time i tri tipa korporativnog kapitalizma (Giddens, Sutton, 2013: 838). Prvi tip, karakterističan za kraj 19. i početak 20. veka, bio je tzv. porodični kapitalizam u kojem su velike kompanije bile vođene od strane pojedinačnih preduzetnika ili članova jedne porodice, a zatim prepuštane naslednicima. Naredni tip (faza) bio je menadžerski kapitalizam, u kojem su odlučujuću ulogu i uticaj zadobili menadžeri, a kontrola nad kompanijom odvojena od vlasništva (Berle, Means, 1932). Najzad, prema brojnim autorima, treća i aktuelna faza u razvoju kapitalizma jeste institucionalni kapitalizam. Pojam se odnosi na relativno ustaljene mreže poslovnog upravljanja koje se odnose ne samo na donošenje odluka u pojedinim korporacijama nego i na razvijanje korporativne moći (a time i moći ekonomskih elita) izvan njih. Drugim rečima, institucionalni kapitalizam podrazumeva praksu da korporacije poseduju akcije drugih firmi, što u suštini znači ukršteno vlasništvo i članstvo u upravnim odborima od strane viših korporativnih menadžera. Naravno, razvojem ekonomske globalizacije mnoge od tih kompanija su multinacionalne (MNC) ili transnacionalne (TNC) kompanije, što znači da svoje poslovne delatnosti obavljaju u više država. Pojava, rasprostranjenost i uticaj ovih kompanija u svetskim okvirima jedan je od najjačih praktičnih podsticaja za analizu uloge kulturne okoline na funkcionisanje organizacija.

KULTURNA OKOLINA ORGANIZACIJE

Značaj kulturne okoline za organizacije

Kada je reč o objašnjavanju pojava, procesa i promena u sferi rada (a time i radnih organizacija) dugo vremena su dominirala objašnjenja koja su ukazivala na odlike globalnih društvenih sistema (posebno podsystema svojinskih odnosa) i karakteristike tehnologije, dok se kulturalna uslovljenost rada veoma retko isticala (Bolčić, 2003: 297). No, od šezdesetih godina 20. veka i dominacije poimanja organizacija kao otvorenog sistema sve veći je broj teorijskih i empirijskih izučavanja uticaja kulturnog okruženja na strukture, sisteme i procese u organizacijama (više u Mojić, 2010). Danas je oblast interkulturnog proučavanja organizacija nesumnjivo jedna od najdinamičnijih oblasti teorije organizacije.

Poznati autori iz oblasti organizacije, Lammers i Hickson (1979) na vrlo slikovit način opisuju suštinu proučavanja međuodnosa kulture i organizacija. Pitanje da li su organizacije uslovljene kulturom (*culture-bound*) smatraju čisto retoričkim. Po njima, svako ko ima imalo znanja o organizacijama izvan sopstvene zemlje odgovoriće na ovo pitanje pozitivno. Čak i pitanje u kom pogledu i do kog stepena su organizacije kulturno ograničene nije do kraja precizno. Ključno pitanje, u ovom pogledu, smatraju ovi autori, jeste sledeće: „Kakva je relativna jačina kulturnih uticaja naspram drugih na karakteristike organizacija?“ (Lammers, Hickson, 1979: 402).

Kulturni obrasci mogu uticati na organizacije uglavnom na tri načina. Prvo, politički ili pravni akteri mogu (i stvarno to čine) propisati ili zabraniti određene procedure i mere. Na taj način je organizacioni život oblikovan na jedan ili drugi način kulturnim normama ili ulogama utemeljenim u zakonskim propisima, vladinim uredbama i slično. Dodatno, vrednosti imaju uticaja zbog toga što se pomenuti akteri od kojih organizacije zavise zalažu za te i takve vrednosti. Preovlađujuće vrednosti određuju standarde prema kojima snabdevači, kupci i drugi ocenjuju uspeh organizacije. Shodno tome, svaka organizacija mora voditi računa o tome u kojoj su meri njene norme ili uloge u skladu sa vrednostima njenih „značajnih javnih aktera“.

Drugo, pri stvaranju neke organizacije njeni osnivači »ugrađuju« svoje pretpostavke i izbore o tome šta bi ta organizacija trebalo da bude. Zbog toga, kultura može imati uticaj na strukturu organizacije u meri u kojoj oni koji oblikuju organizacioni „život“ imaju već prethodnu zamisao organizacije. Dalje, sve organizacije su u nekom pogledu podložne reorganizaciji. Osnovna činjenica života organizacije je dobro iskazana u stavu Parsonsa i Etzionija da one predstavljaju

„socijalne jedinice smišljeno konstruisane i *rekonstruisane* radi postizanja specifičnih ciljeva“. Takva rekonstrukcija organizacionih obrazaca nesumnjivo ima kulturni „pečat“.

Treće, organizacije odslikavaju spoljnu kulturu (kulture) kao rezultat načina na koji se članovi organizacija ponašaju različito (ili čak suprotno) od zvanično propisanog obrasca. Kako vladajuća elita, tako i ostali članovi organizacije obavljaju svoje uloge i ponašaju se u odnosu na „druge“ na način koji proizlazi iz vrednosti, normi i uloga „uvezenih“ van organizacije. Ono što sociolozi nazivaju „neformalnom organizacijom“ u velikoj meri predstavlja uobičajene načine delovanja i međuodnosa naučene pre dolaska u organizaciju (kod kuće, u zajednici, školama, vršnjačkim grupama itd). Ti uvreženi postupci mogu se uočiti u delu života organizacije koji nije formalno uređen (propisan). Ali, „neformalna organizacija“ često sadrži i oblike „kontra-organizacije“, koji mogu nositi pečat socijetalne potkulture ili potkultura (npr. taktike radničkog otpora neposrednom nadzoru mogu biti deo njihove „klasne kulture“).

Ukratko, kultura ili potkulture u jednom društvu mogu imati potencijalni uticaj na organizacione oblike i procese: 1. zbog toga što akteri iz okruženja postavljaju kulturna ograničenja za organizaciju; 2. zbog toga što vladajuće elite u organizaciji dizajniraju i redizajniraju život organizacije na osnovu kulturno datih modela organizovanja i 3. zato što se i sami članovi nezvanično organizuju i „kontra-organizuju“ na načine koji su izvedeni iz njihovih potkultura (Lammers, Hickson, 1979: 403).

Pojedini autori (Earley, Singh, 1995: 337-338) na prilično ubedljiv način pokazuju opravdanost proučavanja kulturnih uticaja u internacionalnim studijama organizacija. Naime, oni ne zagovaraju pristup po kome bi se sva ovakva izučavanja (u internacionalnom okruženju) usmerila isključivo na kulturne vrednosti, već predlažu razumevanje zasnovano na različitim shvatanjima nacija i kultura, uključujući ekonomske, pravne, kulturne i političke sisteme. Ključ za sprovođenje uspešnog internacionalnog i interkulturnog istraživanja menadžmenta jeste u razumevanju konteksta u kojem preduzeća i pojedinci funkcionišu i deluju. Međutim, u osnovi pravnog sistema jednog društva (na primer) jeste njegova kultura. Dakle, istraživač ne bi trebalo niti da se u potpunosti osloni samo na jedan, niti da u potpunosti ignoriše bilo koji drugi aspekt neke zemlje.

Imajući u vidu pomenute teškoće i „popularne predstave“ važnosti kulturnih činilaca, potrebno je vrlo oprezno pristupiti analizi ovog problema. U tome od velike koristi može biti Childovo razlikovanje snage uticaja kulture na pojedine organizacione procese. Naime, prema njegovom shvatanju, kulturni uticaji biće najjači na procese u organizaciji koji se tiču autoriteta, stila (vođstva), ponašanja, participacije i stavova, a slabiji na formalnu strukturu i strategiju organizacije (Child, 1981: 347-348).

Određenje pojma kulture i njegovog značaja za proučavanje organizacija

Prema Malinowskom, kultura „predstavlja centralni problem celokupne društvene nauke“ (Malinowski, 1939: 588). Kroeber čak ističe da je najznačajnije dostignuće antropologije u prvoj polovini dvadesetog veka upravo proširenje i pojašnjenje pojma kulture (Kroeber, 1952: 139). Ipak, slično većini drugih pojmova iz ove oblasti, često se pominje ocena da kultura spada među one termine koji se „opiru“ jednoznačnom definisanju, te da ima skoro onoliko značenja kulture koliko i ljudi koji upotrebljavaju taj izraz (Ajiferuke, Boddewyn, 1970: 154). Tome u prilog ide i Kroeberova ocena da antropolozi „nisu uspeli da odrede sažetu, nedvosmislenu, obuhvatnu i jedinstvenu definiciju kulture“ (Kroeber, 1952: 23).

Pojam kulture, kao što je pomenuto, prvi su počeli izučavati antropolozi. Početni pokušaj određenja kulture vezuje se za ime antropologa Tylora: „Kultura ili civilizacija... je takva složena celina koja obuhvata znanje, verovanje, umetnost, pravo, moral, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovek stekao kao član društva“ (prema Golubović, 1973: 71). Vremenom su antropolozi (ali i sociolozi, pa i drugi autori iz oblasti društvenih nauka) razvili veliki broj definicija ovog pojma. U svojoj monografiji *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Kroeber i Kluckhohn [1983 (prvi put objavljeno 1952)] citiraju čak 164 definicije kulture, klasifikujući ih u kategorije poput deskriptivnih, istorijskih, normativnih, psiholoških, strukturalnih i genetičkih. Nakon ovog iscrpnog pregleda, autori daju i sopstveno određenje pojma kulture: „Kultura se sastoji od obrazaca ponašanja, eksplicitnih i implicitnih, stečenih i prenošenih pomoću simbola, predstavljajući osobeno postignuće ljudskih grupa, uključujući njihovo otelotvorenje u artefaktima; suštinsko jezgro kulture sastoji se od tradicionalnih (tj. istorijski izvedenih i odabranih) ideja i posebno sa njima povezanih vrednosti; kulturni sistemi mogu se, s jedne strane, smatrati proizvodima delanja, i, sa druge strane, preduslovom daljeg delanja“ (Kroeber, Kluckhohn, 1983: 357).

Uticajna je i multidisciplinarna definicija kulture antropologa Kroebera i sociologa Parsonsa, prema kojoj kultura predstavlja „preneseni i stvoreni sadržaj i obrasce vrednosti, ideja i drugih simbolično-značenjskih sistema kao činilaca oblikovanja ljudskog ponašanja, kao i artefakta kao proizvoda tog ponašanja“ (Kroeber, Parsons, 1958: 583). Potrebno je navesti i definiciju poznatog antropologa Geertza, koji smatra da pojam kulture „označava istorijski prenošen obrazac značenja otelovljenih u simbolima, sistem nasleđenih pojmova izraženih simboličkim formama uz pomoć kojih ljudi prenose, čuvaju i razvijaju svoje znanje o životu i stavove prema njemu“ (Gerc, 1998: 122). Uticajno je takođe i određenje antropologa Herskovitsa koji kulturu vidi kao „deo okruženja koji je stvorio čovek“ (Herskovits, 1955, prema Triandis, 1996: 408).

Holandski istraživač koji je nesumnjivo najviše doprineo razvoju proučavanja kulturnih uticaja na organizacije, Geert Hofstede, vidi kulturu kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge“ (Hofstede, 2001: 9). Hofstede smatra da kultura u odnosu na ljudski kolektivitet predstavlja isto ono što je ličnost za pojedinca. Kultura određuje jedinstvenost ljudske grupe na isti način na koji ličnost određuje jedinstvenost pojedinca. Izraz kultura se obično vezuje za društva ali se u osnovi može primeniti na bilo koji ljudski kolektivitet ili kategoriju, smatra Hofstede: organizaciju, profesiju, starosnu grupu, čitav rod ili porodicu.

Pojedini autori su (opravdano) ukazivali na terminološki problem pri poistovećivanju kulture i nacionalne kulture, pominjući društva (nacionalne države) koja su kulturno heterogena. Često se navodi primer SAD i različitih etničkih (kulturnih) grupa – Afroamerikanaca, Azijaca, Latinoamerikanaca uz, naravno, preovlađujuće belo stanovništvo (doduše, i samo prilično etnički heterogeno). Zbog toga su se neki istraživači odlučili za izraz socijetalna kultura, čime bi ovi prigovori izgubili na značaju [videti uticajni istraživački program GLOBE u House et al. (Eds.), 2004)]. Inače, prema određenju usaglašenom između više od 170 istraživača iz 62 kulture sveta u ovom projektu, kulturu predstavljaju „zajednički motivi, vrednosti, verovanja, identiteti i tumačenja ili značenja značajnih događaja koji su posledica (rezultat) zajedničkih iskustava članova kolektiviteta i koje se prenose generacijama“ [House et al. (Eds.), 2004: 15].

Klasifikacije kultura

Kulturne dimenzije

Uprkos često opravdanim prigovorima, traganje za dimenzijama kultura postalo je dominantan istraživački pristup u interkulturnim studijama organizacija. Razvijeno je nekoliko vrlo uticajnih modela: Hofstedeov, Trompenaarsov, Hallov, Schwartzov, kao i niz drugih manje poznatih. Zajedničko za većinu pomenutih pristupa je da svoje idejne izvore pronalaze u doprinosu američkih antropologa F. Kluckhohn i F. L. Strodtbecka. Nakon većeg broja sporadičnih i nesistematičnih pokušaja stvaranja teorijskog okvira od strane raznih autora, ovi istraživači su ponudili prvi relativno zaokružen model za proučavanje dimenzija kulture.

Naime, Kluckhohn i Strodtbeck su sproveli jedno od prvih sistematskih uporednih etnografskih istraživanja vrednosnih orijentacija (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961). Njihov „Okvir za proučavanje kulturnih orijentacija“ (*Cultural Orientation Framework*) rezultat je višegodišnje analize sadržaja osnovnih nalaza empirijskih istraživanja obavljenih širom sveta. Na razvoj ove teorije u velikoj meri je uticala opšta teorija akcije sociologa T. Parsonsa i E. Shilsa (Parsons, Shils, 1951).

Kluckhohn i Strodtbeck su, na osnovu pomenute analize, izdvojili šest osnovnih početnih pretpostavki:

1. Postoji ograničen broj zajedničkih ljudskih problema za koje svi ljudi u svakom vremenu moraju pronaći određena rešenja.
2. Postoji ograničen broj mogućih alternativa za rešavanje ovih problema.
3. Sve alternative su prisutne u svim društvima sve vreme ali se nekima od njih daje prednost u odnosu na druge.
4. Svako društvo ima dominantan profil ili vrednosne orijentacije ali, dodatno, ima i brojne varijacije ili alternativne profile.
5. U dominantnom profilu ali i varijacijama postoji hijerarhija izbora alternativa.
6. U društvima koja prolaze kroz proces promena hijerarhija izbora alternativa neće biti jasno definisana (Adler, 2001: 19-20).

Na osnovu rezultata ove studije autori su razvili teorijski okvir koji uključuje pet dimenzija koje, prema njihovom mišljenju, opisuju opšte (univerzalne) vrednosne orijentacije kulture:

1. Shvatanje ljudske prirode (da li je čovek po prirodi dobar, loš ili ambivalentan).
2. Odnos čoveka prema prirodi (nadređenost čoveka nad prirodom, podređenost čoveka prirodi ili harmonija čoveka sa prirodom).
3. Priroda ljudske aktivnosti („činiti“, „kontrolisati“ ili „biti“).
4. Odnos prema drugim ljudima (individualizam, „kolateralnost“ – pobočno proširene grupe, „linealnost“ – hijerarhijske grupe).
5. Vremenska orijentacija (prošlost, sadašnjost ili budućnost).
6. Shvatanje prostora (privatni, javni i kombinovani).

Adler smatra da pomenutih šest kulturnih dimenzija odgovara na osnovna pitanja (probleme) na koje odgovore kolektivno daju različita društva: Ko sam? Na koji način vidim svet oko sebe? Kakav je moj odnos sa drugim ljudima? Šta činim? Na koji način se odnosim prema vremenu i prostoru? (Adler, 2001: 20).

„Okvir za proučavanje kulturnih orijentacija“ Kluckhohn i Strodtbecka, kao što je već rečeno, uticao je i na izbor dimenzija većine najvažnijih modela razlikovanja nacionalnih kultura. Elementi dimenzije odnosa prema drugim ljudima mogu se prepoznati u Hofstedeovim pojmovima (dimenzijama) individualizma i distance moći, kao i Trompenaarsovom individualizmu-komunitarizmu, postignuću-askripciji i jednakosti-hijerarhiji. Odnos prema prirodi povezan je sa Trompenaarsovom dimenzijom usmerenost ka unutra i usmerenost ka spolja, a priroda ljudske aktivnosti u velikoj meri se preklapa sa značenjem dimenzije sekvencijalno-sinhronizovano vreme. Hallove prostorna i vremenska dimenzija imaju isti naziv kao i kod Kluckhohn i Strodtbecka (Maznevski et al., 2002: 278).

Hofstedeovo proučavanje razlika između kultura

Nije preterano reći da se interkulturalna proučavanja organizacija dela na vreme pre i posle pojave knjige holandskog istraživača Geerta Hofstede *Culture's Consequences* (1980; 2001). Hvaljen i osporavan, ovaj autor je nesumnjivo izazvao ogromnu pažnju i podstakao razvoj novih teorija i istraživanju u ovoj oblasti. Hofstede je najcitiraniji holandski autor i deveti među svim evropskim autorima u *Social Science Citation Index* (Bing, 2004: 80). Vremenom je njegov uticaj postao tako sveprisutan a njegov rad razvijen u tako velikom broju oblasti da su čak i oni autori koji se nisu slagali sa njegovom teorijom morali bar da priznaju taj nesumnjivi uticaj. Bez obzira na sve, jasno je da je njegov model najznačajniji i najrepresentativniji primer interkulturalnog kvantitativnog istraživanja i neka vrsta standarda koji ostali moraju stalno imati na umu. Čak je i autor uslovno rečeno verovatno najuticajnijeg „konkurentskog“ modela Fons Trompenaars istakao kako je Hofstede „napravio najveći doprinos u oblasti i zaslužan je za 'otvaranje očiju' za značaj ove teme“ (Trompenaars, Hampden-Turner, 1998: x-xi).

Hofstedeov model je najcitiraniji u psihologiji i disciplinama iz oblasti organizacije i menadžmenta, a najmanje citiran u antropologiji i sociologiji (Baskerville, 2003: 2). Spisak disciplina u kojima je njegov pristup navođen je impresivan, a prema rečima samog autora u velikoj meri i iznenađujući: istorija, socijalna antropologija, socijalna geografija, sociologija prava, informacione tehnologije, računovodstvo, poslovna etika i brojne druge (Hofstede, 2001: 463). U jednom preglednom radu (Søndergaard, 1994) uočena su četiri različita načina koji se primenjuje ovaj model:

1. Prosto pominjanje bez daljih pojašnjenja. Sam Hofstede ovakav pristup naziva „nabacivanjem imena“ (*name-dropping*) i žestoko kritikuje.
2. Temeljna analiza i/ili kritika.
3. Replikacije i proširenja istraživanja na druge zemlje.
4. Upotreba modela kao paradigme.

Geert Hofstede, kao što je već ranije pomenuto, kulturu određuje kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge“ (Hofstede, 2001: 9). Središnji pojam Hofstedeovog modela jesu vrednosti, što je vidljivo i iz podnaslova njegovog ključnog dela *Culture's Consequences*: podnaslov prvog izdanja iz 1980. godine bio je *Međunarodne razlike u radnim vrednostima*, dok je 2001. godine promenjen u *Poređenje vrednosti, ponašanja, institucija i organizacijama u različitim nacijama*.

Same nacionalne kulture autor u originalnom radu iz 1980. godine razlikuje na osnovu četiri dimenzije: *distancu moći*, *individualizam*, „muške“ *naspram* „ženskih“ *vrednosti*, *izbegavanje neizvesnosti*. Kasnije je i peta dimenzija razlikovanja između nacionalnih kultura dodata – *konfućijski dinamizam*, na osnovu

istraživanja koje je Hofstede sproveo sa kanadskim psihologom Bandom na prostoru Dalekog Istoka. Dimenzija je ubrzo dobila naziv *dugoročna orijentacija* naspram *kratkoročne*. Navedene dimenzije odražavaju osnovne probleme sa kojima se suočava bilo koje društvo, ali za koja se rešenja, prirodno, razlikuju od društva do društva.

Distanca moći označava „stepen u kojem manje moćni članovi organizacija i institucija u nekoj zemlji prihvataju i očekuju činjenicu da je moć neravnomerno raspodeljena“ (Hofstede, 2001: 98). Osnovni problem u ovom slučaju jeste nivo nejednakosti među ljudima, koji je u osnovi funkcionisanja svakog konkretnog društva. Sam izraz *distanca moći* Hofstede je preuzeo od holandskog socijalnog psihologa Muldera koji je 1960-ih sproveo eksperimente istražujući interpersonalnu dinamiku moći. Indeks distance moći (*Power Distance Index – PDI*) odnosi se na potrebu za zavisnošću ili nezavisnošću u društvu. Nejednakost se u društvu sa niskom distancom moći vidi kao „nužno zlo“ koje treba minimalizovati; u društvu sa visokom distancom moći nejednakost se smatra osnovom društvenog poretka. I zemlje sa niskom i zemlje sa visokom distancom moći imaju hijerarhije, ali u prvim se one smatraju „prigodnim aranžmanom“. U drugim je hijerarhija egzistencijalna: nadređeni se smatraju superiornim osobama (Hofstede, 2001: 97).

Izbegavanje neizvesnosti predstavlja „stepen u kojem se pripadnici neke kulture osećaju ugroženim u nejasnim ili nepoznatim situacijama“ (Hofstede, 2001: 161). Nestrukturisane situacije su nove, nepoznate, iznenađujuće i neuobičajene. U ovom slučaju osnovni problem jeste stepen u kojem društvo nastoji da kontroliše neizvesnost. Pojam potiče iz dela *A Behavioral Theory of the Firm* (Cyert, March, 1963). Na isti način na koji ljudska društva u velikoj meri upotrebljavaju tehnologiju, zakone i religiju kako bi se borila sa neizvesnošću, tako i organizacije upotrebljavaju tehnologiju, pravila i rituale. Pravila su način na koji organizacije (i društva u celini) smanjuju unutrašnju neizvesnost uzrokovanu nepredvidivošću ponašanja svojih članova.

„*Individualizam* se odnosi na društva u kojima su veze među pojedincima labave: od svakoga se očekuje da se brine jedino o sebi i svojoj užoj porodici. *Kolektivizam* se odnosi na društva u kojima su ljudi od rođenja integrisani u snažne, kohezivne grupe koje štite ljude tokom celog životnog veka u zamenu za neupitnu odanost“ (Hofstede, 2001: 225). Mesto na kojem se svaki pojedinac nalazi između ova dva pola jeste osnovni problem svakog društva. Poreklo ove dimenzije Hofstede pronalazi u već klasičnom sociološkom razlikovanju pojmova zajednica (*Gemeinschaft*) i društvo (*Gesellschaft*) Ferdinanda Töeniesa, pri čemu bi se zajednica odlikovala niskim, a društvo izraženim individualizmom. Ova dimenzija (individualizam – kolektivizam) nesumnjivo je najviše istraživana u različitim nacionalnim kulturama.

„*Muške*‘ vrednosti odnose se na društva u kojima je društvena podela rodnih uloga jasno izražena: za muškarce se podrazumeva da budu agresivni, snažni i usmereni na materijalni uspeh; žene bi trebalo da budu umerene, manje grube i zainteresovane za kvalitet života. *Ženske*‘ vrednosti se odnose na društva u kojima se rodne uloge prepliću: i muškarci i žene bi trebalo da budu umereni, brižni prema drugima i zainteresovani za kvalitet života“ (Hofstede, 2001: 297). Objašnjavajući zašto se odlučio upravo za ove izraze Hofstede ističe kako se oni odnose na dominantne rodne obrasce u većini tradicionalnih i modernih društava: obrasce muške agresivnosti i ženske brižnosti. Naravno, ovo ne znači da se muškarci uvek ponašaju više „maskulinistički“ nego žene i obrnuto, nego da postoji statistička pravilnost koji potvrđuje pomenute obrasce. U poslednje vreme stižu opravdani prigovori rodnoj nekorektnosti takvog izbora termina.

Dugoročna naspram *kratkoročne orijentacije* odnosi se na stepen u kojem kultura podstiče svoje članove da prihvate odloženo zadovoljavanje svojih materijalnih, društvenih i emocionalnih potreba. Drugim rečima, „*dugoročna orijentacija* predstavlja osnaživanje vrlina orijentisanih na buduće nagrade, konkretno istrajnosti i štedljivosti. Njena suprotnost, *kratkoročna orijentacija*, predstavlja podsticanje vrlina koje se odnose na prošlost i sadašnjost, konkretno poštovanje tradicije, 'čuvanje obraza' i ispunjavanje društvenih obaveza“ (Hofstede, 2001: 359).

Brojne i ozbiljne kritike su upućivane Hofstedeovom modelu. Već klasične su primedbe da je istraživanje sprovedeno u lokalnim ograncima samo jedne kompanije – IBM (naravno, uz izuzetak Jugoslavije kao jedine socijalističke zemlje) i da je, zbog toga, nemoguće zanemariti uticaj organizacione kulture ove kompanije. Takođe se naglašava i da je istraživanje zamišljeno kao analiza radnih vrednosti i da zaključivanje o razlikama među nacionalnim kulturama uopšte nije bilo planirano. Drugi pravac kritike odnosi se na odsustvo napora autora da svoju teorije razvije i iz alternativnih kulturnih perspektiva. Ovu kritiku Hofstede je uvažio uvođenjem pomenute pete dimenzije prvobitno nazvane *konfučijfski dinamizam* koja je, kao što je već rečeno, nastala uvažavanjem vrednosti Istočne Azije. Međutim, najozbiljnije i najsnažnije su bile kritike metodoloških rešenja autora.

Roberts i Boyacigiller (1984) su na primeru distance moći nastojale da ukažu na arbitrarnost načina na koji on operacionalizuje varijable. Kritikovana je i Hofstedeova zamisao dimenzije izbegavanje neizvesnosti, pošto su neki autori smatrali da nije dato ubedljivo objašnjenje zašto su izabrane konkretne tri stavke iz upitnika kao indikatori izbegavanja neizvesnosti (Fernandez et al. 1997: 44-45). Dimenzija individualizam-kolektivizam, ubedljivo najviše istraživana, čini se, izaziva najmanje konverzi i diskusija. Ona je gotovo obavezan element većine uticajnih modela nacionalne kulture (Trompenaars, Schwartz i drugi). Sa druge strane, prema Smithovom mišljenju (2002), dimenzija „muško-ženske“ vrednosti nesumnjivo je izazvala najviše kritika i nerazumevanja, dok je peta dimenzija

dugoročna-kratkoročna orijentacija u velikoj meri ignorisana od strane drugih istraživača.

Poslednjih godina se svojom oštrinom (i citiranošću od strane istomišljenika) izdvaja kritika McSweeneya (2002a). Pored odricanja gotovo svake vrednosti ovom modelu, autor, u suštini, dovodi u pitanje i mogućnost istraživanja nacionalnih kultura. Prema njegovom mišljenju, Hofstede nacionalnu kulturu posmatra kao implicitnu, kao „jezgro“ šire kulture, kao sistematski uzročnu, teritorijalno jedinstvenu i zajedničku za sve njene članove. McSweeney sve ove pretpostavke odbacuje kao netačne ili nedovoljno utemeljene.

Kada je reč o Hofstedeovom pristupu, McSweeney najveću pažnju pridaje metodološkim problemima. On ističe da se broj od 117 000 upitnika koji Hofstede navodi kao jedan od argumenata u prilog svom modelu odnosi na oba „talasa“ anketiranja: prvi 1968-1969 i drugi 1971-1973. Dalje, nisu svi upitnici analizirani – mada je istraživanje sprovedeno u 66 zemalja, samo su podaci iz 40 zemalja bili korišćeni za zaključke o razlikama među nacionalnim kulturama. U samo šest zemalja (Belgija, Francuska, Velika Britanija, Nemačka, Japan i Švedska) broj ispitanika je bio veći od 1000 u oba anketiranja. U petnaest zemalja (Čile, Kolumbija, Grčka, Hong Kong, Iran, Irska, Izrael, Novi Zeland, Pakistan, Peru, Filipini, Singapur, Tajvan, Tajland i Turska) taj broj je bio manji od 200. Prvo anketiranje u Pakistanu je uključivalo 37 zaposlenih u IBM, a drugo njih 70. U Hong Kongu i Singapuru upitnike je popunilo redom 88, 71 i 59 ispitanika. Sve pomenuto navodi autora na zaključak da „mi možda razmišljamo o nacionalnim kulturama, možda i verujemo u njihovo postojanje, ali Hofstede nije pokazao da nacionalna kultura predstavlja način na koji mislimo“ (McSweeney, 2002a: 112). Ova kritika izazvala je oštru reakciju Hofstede (2002) i odgovor McSweeney (2002b), a polemika je svojom žustrinom izašla iz dobrih običaja akademske rasprave.

Sam Hofstede prepoznaje pet glavnih pravaca kritike njegovog shvatanja:

1. Anketiranje nije pogodna tehnika za merenje kulturnih razlika. (Njegov odgovor: To ne bi trebalo da bude jedina tehnika).
2. Nacije nisu najbolje jedinice za proučavanje kultura. (Njegov odgovor: Tačno, ali one su najčešće jedina vrsta jedinice dostupna za poređenje, a to je bolje nego ništa).
3. Proučavanje lokalnih ogrankova jedne (multinacionalne) kompanije ne može obezbediti podatke o nacionalnoj kulturi u celini. (Njegov odgovor: Ono što je bilo mereno jesu razlike između nacionalnih kultura. Bilo koji skup funkcionalno ekvivalentnih uzoraka stanovništva različitih država može obezbediti informacije o takvim razlikama. U IBM istraživanju neuobičajeno veliki broj zemalja bio je uključen sa neuobičajeno podudarnim uzorcima. Skorovi zemalja dobijeni istraživanjem imaju visoku korelaciju sa različitim

vrstama drugih podataka, uključujući i podatke iz reprezentativnih uzoraka celokupnog stanovništva raznih država).

4. Podaci iz IBM istraživanja su zastareli. (Njegov odgovor: Pretpostavka je da pronađene dimenzije imaju „vekovne korene“; samo podaci koji su ostali stabilni tokom dve uzastopne ankete su prihvaćeni i potvrđeni različitim tipovima spoljnih merenja; skorašnja ponovljena istraživanja pokazala su da nije bilo smanjenja validnosti).
5. Četiri ili pet dimenzija nije dovoljno. (Njegov odgovor: Dodatne dimenzije bi trebalo da budu pojmovno i statistički nezavisne u odnosu na pet definisanih dimenzija i potvrđene značajnim korelacijama sa pojmovno povezanim spoljnim merama i svi su, smatra autor, pozvani da to pokušaju) (Hofstede, 2001: 73).

Na kraju, čini se da ostaje otvoreno pitanje kako oceniti Hofstedeov doprinos u proučavanju uticaja kulture na organizacije. To pitanje ostaje u velikoj meri otvoreno za većinu autora iz ove oblasti. Činjenica od koje se ne može pobeći je da njegovo istraživanje ima brojna pojmovna i metodološka ograničenja. Jedan od najvećih problema je izvođenje vrlo dalekosežnih zaključaka o važnostima razlika u nacionalnim kulturama kako samog Hofstede, tako još više autora koji su nekritički prihvatili njegov model i primenjivali ga vrlo neselektivno. Ipak, kao što je već rečeno, uticaj koji njegov rad ima u ovoj oblasti nipošto se ne sme ignorisati. Čini se da njegov model može poslužiti kao vrlo dobra polazna osnova za nova, pojmovno i metodološki bolje utemeljena interkulturalna istraživanja organizacija. Dobar primer za to je projekat GLOBE, o kojem će više reči biti na narednim stranicama [House et al. (Eds.), 2004].

Trompenaarsov doprinos proučavanju kultura

Zanimljiva je činjenica da je i drugi najuticajniji model razlikovanja nacionalnih kultura delo autora iz Holandije, Fonsa Trompenaarsa. To navodi neke autore na zaključak da „u oblasti multikulturalizma Holandani imaju neku vrstu intelektualnog monopola. Geert Hofstede se generalno prepoznaje kao mislilac koji je prvi omogućio korisne uvide u složenu dinamiku multikulturalizma. Vođa druge generacije promišljanja o ovoj temi je drugi Holandani, Fons Trompenaars“ (Bickerstaffe, 2002: 31).

Njegova najpoznatija knjiga je *Riding the Waves of Culture* (prvo izdanje samostalno objavljeno 1993. godine, a drugo 1998. u koautorstvu sa Hampden-Turnerom). Istraživanje za potrebe prvog izdanja je sprovedeno na preko 15 000 ispitanika, a do drugog izdanja baza je narasla na preko 30 000 popunjenih upitnika. U Trompenaarsovom shvatanju vidljivi su uticaji brojnih autora: u najvećoj meri

ranije pominjanih Kluckhohnove i Strodbecka, te Hofstede i Halla (o čijem modelu će kasnije biti reči), ali i drugih autora.

Mead (1998) ovaj model naziva „konsultantskim doprinosom“ u smislu da je stvoren prvenstveno za menadžere i konsultante i da, shodno tome, ima i svoje prednosti i nedostatke. Autori (Trompenaars, Hampden-Turner, 1998) navode da je pristup rezultat petnaestogodišnjeg akademskog i terenskog rada, tokom kojeg su održali više od 1 000 interkulturnih programa obuke u preko dvadeset zemalja. Ipak, bez obzira na navedeno naglašenu praktičnu usmerenost, uticajnost se ne može poreći ovom modelu i zbog toga će biti izložene njegove osnovne karakteristike.

Svaka kultura, smatra Trompenaars (poput mnogih drugih autora), razlikuje se od drugih karakterističnim rešenjima za probleme koji se javljaju u obliku dilema. Ovi problemi mogu se svrstati u tri opštije kategorije: odnos sa drugim ljudima, odnos prema vremenu i odnos prema okruženju. Razlikovanje nacionalnih kultura zasniva se, prema shvatanju Trompenaarsa, na sedam dimenzija koje predstavljaju pomenute opšte probleme (dileme) ljudskih društava. Prvih pet dimenzija spada u prvu kategoriju odnosa prema drugim ljudima i za njihovu osnovu autor je uzeo teorijski okvir poznatog američkog sociologa Parsonsa (Parsons, Shils, 1951).

1. Univerzalizam-partikularizam. Da li ljudi u organizacijama slede uobičajena pravila ili daju prednost „fleksibilnom“ pristupu u jedinstvenim situacijama? (Trompenaars, Woolliams, 2003: 31). Univerzalistički pristup, pojednostavljeno rečeno, podrazumeva stav da se dobro i ispravno mogu definisati i uvek primenjivati. U partikularističkim društvima veći značaj se, pak, pridaje obavezama koje proističu iz međusobnog odnosa ljudi i posebnim okolnostima. Na primer, umesto pretpostavke o jednom (jedinom) ispravnom načinu na koji treba postupati, partikularistički način razmišljanja je da prijateljstvo stvara posebnu obavezu i da zbog toga može imati prednost u odnosu na „apstraktne društvene norme“.
2. Individualizam-komunitarizam. Da li kultura podržava pojedinačna postignuća i kreativnost ili je naglasak na većoj grupi koja vodi koheziji i saglasnosti?
3. Neutralnost-afektivnost. Da li su osećanja kontrolisana ili ih ljudi otvoreno iskazuju?
4. Specifičnost-difuznost. Koji je stepen uključivanja u lične odnose? Visok stepen podrazumeva difuzne (difuznost) a nizak specifične lične odnose (specifičnost). Kada je osoba lično u potpunosti uključena u poslovni odnos postoji stvarni i lični kontakt, umesto specifičnog odnosa uređenog isključivo ugovorom. Trompenaars ističe da se u mnogim zemljama difuznim odnosima ne samo daje prednost, nego su i obavezni pre organizovanja zajedničkog poslovnog poduhvata.

5. Postignuće-pripisivanje. Da li su položaj i moć zasnovani na uspehu (postignuću) samog pojedinca ili su više određeni rođenjem, rodbinskim vezama, poznavanjem „pravih“ ljudi i sličnim unapred „pripisanim“ činiocima?
6. Sekvencijalnost-sinhronicitet. Da li se vreme organizuje sekvencijalno, radeći jedan po jedan posao, ili uporedo (sinhronizovano), obavljajući više aktivnosti istovremeno? Drugi aspekt odnosa prema vremenu tiče se sagledavanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti u nekom društvu. Ilustrativna je i zanimljiva metafora o tome kako je „američki san francuska noćna mora“ (Trompenaars, Hampden-Turner, 1998: 10). Naime, u SAD se često sreće početak „od nule“, naglašavanje sadašnjih uspeha i planova za budućnost, dok Francuzi mnogo polažu na prošlost i relativno su manje usredsređeni na sadašnjost i budućnost od Amerikanaca.
7. Unutrašnji-spoljni lokus kontrole. Da li je podsticaj unutrašnji poriv i osećanje ili se vrši prilagođavanje spoljnim događajima koji su izvan kontrole pojedinca? Ova dimenzija razvijena je na osnovu shvatanja američkog psihologa Rottera koji je 1960-ih razvio skalu za merenje lokusa kontrole kod pojedinaca, tj. stepena u kojem ljudi veruju da kontrolišu sopstvene živote (unutrašnji lokus kontrole) ili, pak, smatraju da na njihove živote odlučujući uticaj imaju spoljne snage izvan njihovog neposrednog uticaja (spoljašnji lokus kontrole). Kao dimenziju kulture, Trompenaars ovu meru upotrebljava da izrazi stepen u kojem ljudi iz pojedinih društava veruju da mogu uticati na svoje okruženje ili ga kontrolisati (takođe unutrašnja naspram spoljašnje kontrole) (Brannen et al., 2004: 38).

Kao i Hofstedeov, i Trompenaarsov model je doživeo ozbiljne i obuhvatne kritike. Sam Hofstede ne samo da nije uzvratio komplimentima sunarodniku (navedenim ranije u tekstu), nego mu je zamerio i izrazitu neoriginalnost. Sve dimenzije Hofstede pronalazi kod drugih autora (Parsonsa, te Kluckhohn i Strodtbecka), što, doduše, Trompenaars jasno navodi u svojim radovima. Druga ozbiljna primedba je da empirijski podaci prikupljeni istraživanjem nisu podržali njegov model, tj. da sedam dimenzija predstavlja pojmovne kategorije u umu istraživača koje nisu potvrdili odgovori ispitanika. Na kraju, Hofstede ozbiljno optužuje Trompenaarsa da, parafrazirajući naslov njegovog najpoznatijeg dela, jaše na talasima komercijalnog (uspeha) i prilagođava svoju poruku onome što je milo uhu 'potrošača'... Rezultat je '*fast food*' pristup interkulturalnoj različitosti i komunikaciji (Hofstede, 1996: 198).

Nasuprot neuobičajeno oštrom napadu, odgovor Hampden-Turnera i Trompenaarsa bio je da oni ne „osećaju potrebu da se izvinjavaju zbog svog uspeha“ (Hampden-Turner, Trompenaars, 1997: 149) i ističu nekoliko ključnih razlika između njihovog i Hofstedeovog pristupa. Ukratko, za razliku od Hofstede, oni

smatraju da kulturne kategorije (dimenzije) nisu međusobno isključujuće, te da se ne mogu izraziti u matematičkim i statističkim izrazima. Takođe ne priznaju Hofstedeu prednost na „njegovom“ empirijskom terenu, ujedno uzvraćajući osporavanjem originalnosti njegovih dimenzija.

Schwartzovo istraživanje vrednosti u različitim kulturama

Često se u literaturi koja se bavi uticajem nacionalne kulture na organizacije sreće doprinos izraelskog psihologa Shaloma Schwartza. Ponekad se ističe (Lowe, 2001: 318) da neki autori čak njegovom modelu pripisuju status svojevrsnog „naslednika“ Hofstedeovog shvatanja, prema uticajnosti i značaju. Ovo je nesumnjivo preterana ocena, ali je činjenica da je Schwartzov doprinos iz oblasti psihologije, posmatrano užedisciplinarno, najistaknutiji. Tu se može svrstati i Harry Triandis čije shvatanje ovde neće biti izloženo, pošto se on uglavnom bavio jednom dimenzijom – individualizmom/kolektivizmom.

Moguće je pronaći i sličnosti i razlike između Hofstedeovog i Schwartzovog modela. Sličnost je u tome što su vrednosti definisane na sličan način u oba pristupa, a razlika se može pripisati činjenici da se Schwartz nije ograničio samo na radne vrednosti. Takođe, razlika je i u tome što je Schwartz, suprotno od Hofstede, smatrao da su individualni i kolektivni vrednosni sistemi strukturno slični, što može dovesti do različitih zaključaka. Pored Hofstede, u Schwartzovom shvatanju su primetni i uticaji Kluckhohn i Strodtbecka i naročito američkog psihologa Rokeacha (Rokeach, 1973) i njegovog istraživanja vrednosti (*Rokeach Value Survey*). On je prilagodio ovaj upitnik u smislu da je promenio naglasak sa američkih (SAD) vrednosti na vrednosti koje su globalno relevantne, ali i pomerio analizu od individualnog ka kulturnom (socijalnom) nivou (Brannen et al., 2004: 34).

Nakon više empirijskih interkulturnih istraživanja blizu 60 000 nastavnika osnovnih škola i studenata u šezdeset tri zemlje sveta, Schwartz je izdvojio sedam dimenzija kulture koje se mogu razlikovati prema tri kriterijuma (tj. problema koja rešava svako društvo): *konzervativizam* naspram *intelektualne* i *afektivne autonomije*, *hijerarhija* naspram *egalitarizma* i *ovladavanje (mastery)* naspram *uskladjivanja (harmony)* u odnosu na okruženje.

Prvi problem. Prvo osnovno pitanje sa kojim se suočava svako društvo je uređivanje prirode odnosa između pojedinca i grupe. Postoji obimna literatura koja svedoči da je rešavanje ovog pitanja osnova ključne kulturne dimenzije. Ona se često označava kao individualizam-kolektivizam (Hofstede 1980; 2001), ali se sreću i nazivi individualizam-komunalizam, nezavisnost-međuzavisnost, autonomija-povezanost i odvojenost-međuzavisnost. Ovde su protivstavljena dva glavna pitanja: 1) Čiji interesi bi trebalo da imaju prednost, pojedinca ili grupe? 2) U kojoj meri su ljudi autonomni ili, pak, „ukorenjeni“ u različitim grupama?

Jedna krajnost ove dimenzije opisuje kulture u kojima se pojedinac posmatra kao „ukorenjen“ u kolektivitet i koji smisao života pronalazi u velikoj meri kroz društvene odnose, identifikovanjem sa grupom i učestvovanjem u zajedničkom načinu života. To bi bio *konzervativizam*: „Kulturni naglasak na održavanje *statusa quo*, pristojnosti i ograničavanje postupaka ili namera koje bi mogle da ugroze solidarnost grupe ili ustaljeni red (društveni poredak, poštovanje tradicije, sigurnost porodice, mudrost)“ (Schwartz, 1999: 27).

Suprotnost kod ove dimenzije odnosi se na kulture u kojima je osoba autonomna, samouverena jedinka, koja nalazi smisao u sopstvenoj jedinstvenosti i nastoji da izrazi unutrašnje osobine (izbore, crte ličnosti, osećanja, motive) i ima ohrabrenje i podsticaj od strane sredine za to. Schwartz predlaže naziv autonomija i smatra da je moguće razlikovati dva tipa, jedan koji bi se odnosio na ideje i mišljenje, a drugi na osećanja. „*Intelektualna autonomija*: Kulturno naglašavanje težnji da pojedinci nezavisno slede sopstvene ideje i intelektualna usmerenja (radoznalost, otvorenost, kreativnost). *Afektivna autonomija*: Kulturno naglašavanje težnji da pojedinci nezavisno slede afektivno pozitivna iskustva (zadovoljstvo, uzbudljiv i raznovrsan život)“ (Schwartz, 1999: 27).

Drugi problem. Drugo osnovno pitanje sa kojima se suočavaju sva društva je obezbeđivanje odgovornog ponašanja koje će očuvati društveni red. Ljudi moraju biti „navedeni“ da uvažavaju dobrobit drugih, da sarađuju sa njima i da na taj način održavaju određene neizbežne društvene međuzavisnosti. Jedna krajnja mogućnost rešavanja ovog problema jeste upotreba razlika u moći, oslanjanjem na hijerarhijske sisteme pripisanih uloga, kako bi se omogućilo odgovorno društveno ponašanje. Ljudi se socijalizuju i sankcionišu da bi se povinovali obavezama i pravilima koje su povezane sa njihovim ulogama. Tip vrednosti (dimenzija) koji izražava ovaj stav je *hijerarhija*: „Kulturno naglašavanje legitimnosti nejednake raspodele moći, uloga i sredstava (društvena moć, autoritet, bogatstvo)“ (Schwartz, 1999: 27).

Alternativna mogućnost rešavanja problema odgovornog društvenog ponašanja jeste ubeđivanje članova društva da jedni druge vide kao moralno izjednačene jedinke koje dele zajedničke interese kao ljudska bića. Ljudi se socijalizuju da bi internalizovali dobrovoljnu saradnju sa drugima i kako bi osećali brigu za dobrobit svih. Vrednosna dimenzija iskazuje ovaj izbor je *egalitarizam*: „Kulturno naglašavanje prevazilaženja sebičnih interesa u korist dobrovoljne posvećenosti unapređivanja dobrobiti drugih (jednakost, socijalna pravda, sloboda, odgovornost, poštenje)“ (Schwartz, 1999: 28).

Treći problem. Treće osnovno pitanje koje se nameće svim društvima jeste odnos ljudi prema njihovom prirodnom i društvenom okruženju. Jedan odgovor je ovladavanje nad spoljnim svetom i njegova promena, preuzimanje kontrole, prilagođavanje prema našoj volji u korist ličnih ili grupnih interesa. Dimenzija koja predstavlja izraz ove orijentacije je *ovladavanje*: „Kulturno naglašavanje

napredovanja uz pomoć aktivnog samopotvrđivanja (ambicija, uspeh, smelost, kompetentnost)“. Suprotstavljeno rešenje je prihvatanje sveta onakvog kakav jeste, nastojeći da mu se prilagodimo pre nego da ga promenimo ili iskoristimo za svoje ciljeve. Tip vrednosti (dimenzija) koji predstavlja ovaj izbor je *usklađivanje*: „Kulturno naglašavanje skladnog 'uklapanja' u okruženje (jedinstvo sa prirodom, zaštita okoline)“ (Schwartz, 1999: 28).

Schwartz smatra da navedeni okvir za izučavanje vrednosti može pomoći u razumevanju značaja koji ljudi pridaju radu, društvenim normama o radu i radnim vrednostima. Međutim, razlike u vrednostima mogu biti od koristi i u predviđanju i tumačenju kulturnih razlika u preuzimanju rizika i inovativnom ponašanju na radu, ponašanju menadžera prema radnicima, načinu odlučivanja i drugim organizacionim procesima.

Hallov model razlikovanja kultura

Poslednji model koji će biti prikazan jeste shvatanje američkog antropologa Edwarda Halla. Kao što je i sam često naglašavao, on se celokupnom kulturom bavio kao jednim oblikom komunikacije. Prema njegovom mišljenju, veoma važno je razumevanje podsvesnih aspekata komunikacije, pošto „nikada ne smemo pretpostaviti da smo do kraja svesni šta saopštavamo nekom drugom... Kultura mnogo više skriva nego što otkriva, i ono što skriva najuspešnije, začudo, skriva baš od sopstvenih pripadnika. Godine koje sam proveo proučavajući kulturu dovele su me do zaključka da se pravi zadatak ne sastoji u razumevanju tuđe kulture, već sopstvene. Takođe sam ubeđen da se strana kultura može tek u neznatnoj meri shvatiti“ (Hall, 1976b: 36-38).

Pored Hofstedeja i brojnih drugih autora, Hall takođe smatra su naučnici u ovoj oblasti proučavanja podložni svojevrstnoj kulturnoj pristrasnosti. Prvo, oni su pod uticajem implicitnih percepcija o svojoj sopstvenoj kulturi. Bez obzira da li je to nameravano ili nesvesno, oni posmatraju novu kulturu očima predodređenim od samog rođenja da vide stvari na određeni način. Drugo, naučnici su često učeni teorijama, pretpostavkama i hipotezama koje mogu stvoriti prepreke između posmatrača i kulture koja se proučava (Hall, Hall, 1990: xx).

Suštinska razlika između kultura je u načinu na koji se odvija komunikacija unutar njih. Razlikuju se *kulture visokog* i *kulture niskog konteksta*. „Kontekst je informacija koja 'okružuje' (navodnici D. M.) neki događaj; on je neodvojivo povezan sa značenjem tog događaja. Elementi koji se kombinuju da bi proizveli konkretno značenje – događaji i konteksti – nalaze se u različitim razmerama u zavisnosti od kulture. Kulture sveta mogu se porediti na skali od visokog do niskog konteksta. Visoki kontekst komunikacije ili poruke je onaj u kome se najveći deo informacije nalazi 'unutar osobe' (navodnici D. M.), dok je veoma malo u kodiranom, eksplicitnom, prenesenom delu poruke. Niski kontekst komunikacije je

upravo obrnut; to jest, veći deo informacije je utkan u eksplicitni kod“ (Hall, 1976a: 79).

„Japanci, Arapi i ljudi iz oblasti Mediterana, sa veoma raširenim informacionim mrežama između porodica, prijatelja, kolega i klijenata i koji se upuštaju u veoma bliske lične odnose su visokog konteksta. Kao posledica toga, za najveći deo uobičajenih međusobnih odnosa u svakodnevnom životu niti traže, niti očekuju, mnoštvo dubinskih, pozadinskih informacija. To je zbog toga što se oni stalno obaveštavaju o svemu što ima veze sa ljudima koji su značajni u njihovim životima. Ljudi niskog konteksta su Amerikanci, Nemci, Švajcarci, Skandinavci, kao i drugi Severni Evropljani; oni drže odvojeno svoje lične odnose, posao i mnoge druge aspekte svakodnevnog života. Shodno tome, svaki put kada stupaju i interakciju sa drugima potrebna su im dodatna obaveštenja. Francuzi se nalaze mnogo više na skali konteksta od Nemaca ili Amerikanaca. Ove razlike mogu uticati na bukvalno svaku situaciju i svaki odnos u kojima se mogu naći članovi dve tako različite tradicije“ (Hall, Hall, 1990: 6-7).

Konkretnije, *kulture visokog konteksta* imaju sledeće karakteristike:

- Međusobni odnosi ljudi relativno dugo traju i pojedinci osećaju snažnu zainteresovanost za druge osobe.
- Pošto postoji izražena komunikacija uz pomoć „zajedničkog koda“ (konteksta), u rutinskim situacijama je ova komunikacija ekonomična, brza i uspešna. Kulture visokog konteksta u punoj meri uključuju taj kontekst u komunikaciju. Na primer, Japanci često zaobilaze glavnu temu, podrazumevajući da će inteligentno ljudsko biće uspeti da »otkrije« predmet razgovora iz konteksta koji saopštavaju.
- Ljudi na pozicijama moći su lično odgovorni za delovanje podređenih, što dodatno vrednuje međusobno lojalnost između nadređenih i podređenih.
- Sporazumi su često pre usmeni nego pisani. To može značiti da je pisani ugovor samo „najbolja pretpostavka“, pošto se nakon potpisivanja ugovora u Japanu mogu tražiti dalje promene. Čak i mnogi ugovori sadrže odredbu da se može ponovo pregovarati ako se okolnosti promene.
- „Insajderi“ i „autsajderi“ su jasno odvojeni; u autsajdere spadaju, na prvom mestu, ljudi koji nisu pripadnici porodice, klana, organizacije i, na kraju, stranci (tj. pripadnici drugih kultura).
- Kulturni obrasci su duboko ukorenjeni i sporo se menjaju.

Nasuprot tome, *kulture niskog konteksta* odlikuju se sledećim osobinama:

- Odnosi među pojedincima su relativno kratkotrajni i ne vrednuje se preterano izražena povezanost sa drugima.

- Komunikacione poruke moraju biti jasne i u procesu komunikacije se može manje oslanjati na kontekst i, na primer, neverbalnu komunikaciju.
- Autoritet je raspodeljen kroz celu organizaciju i odnosi lične odgovornosti se retko uspostavljaju.
- Sporazumi su češće pisani nego usmeni. Kulture niskog konteksta smatraju ugovore kao konačne i pravno obavezujuće.
- „Insajderi“ i „autsajderi“ su manje jasno razlikuju, što podrazumeva da se stranci relativno lakše prilagođavaju u takvoj kulturi.
- Kulturni obrasci se brže menjaju (Mead, Andrews, 2009: 33-34).

Iako Hall nije sistematski razdvojio različite zemlje u skladu sa svojom distinkcijom, u literaturi je naveden niz ilustrativnih primera koji pokazuju razlike između navedena dva tipa kultura. U kulturama niskog konteksta kao što je holandska, ako neko hoće da izrazi svoje neslaganje jednostavno će reći „ne“. U Japanu, sa druge strane, kada osoba kaže „možda“, često je pravo značenje ustvari „ne“. „Možda“ je samo način da se „sačuva obraz“ (*save face*), što je veoma važna vrednost istočnih kultura, ali će to „možda“ imati kasnije drugačije značenje, sve zavisno od situacije (Brannen et al., 2004: 38).

Kulturni klasteri

Dramatičan porast broja i obuhvatnosti interkulturnih kvantitativnih istraživanja i „dimenzionalizacija“ kulture logično je nametnula mogućnost grupisanja pojedinih zemalja prema određenim dimenzijama ili modelima u celini. Za takve grupe zemalja (kultura) vremenom je ustaljen naziv kulturni klasteri. Istraživanje objavljeno u studiji *Managerial Thinking: An International Study* (Haire et al., 1966) smatra se prvim značajnim doprinosom u ovom pogledu. Na osnovu anketiranja 3641 menadžera iz četrnaest zemalja sveta izdvojena su četiri klastera: nordijsko-evropski (Norveška, Danska, Nemačka i Švedska), latino-evropski (Francuska, Španija, Italija i Belgija), anglo-američki (SAD i Engleska) i klaster zemalja u razvoju (Argentina, Čile i Indija), uz Japan kao izuzetak koji nije mogao biti svrstan ni u jedan od pomenutih klastera.

Predmet samog istraživanja bile su tri glavne oblasti: vođstvo, način na koji se vidi uloga menadžera u njegovoj kulturi i motivi koje menadžeri žele da zadovolje na poslu, kao i stepen u kojem smatraju da su to i ostvarili. Dva osnovna pitanja na koja su autori nastojali da odgovore bila su sledeća: Da li su stavovi menadžera slični ili se, pak, razlikuju? Ako takvih razlika ima, na koji način se pojedine zemlje grupišu? Rezultati su pokazali upravo ono što je suština ovih klastera: jedinice (zemlje) unutar klastera su međusobno vrlo slične i veoma različite od jedinica (zemalja) iz drugih klastera (Haire et al., 1966: 11).

Geert Hofstede je, pored ostalog, i u ovom pogledu dao značajan doprinos, pošto je 53 zemlje i regiona uključena u svoja istraživanja grupisao u kulturne klasterne na osnovu skorova na ranije pominjanim dimenzijama. On je izdvojio dvanaest takvih klastera:

1. Koreja (Južna), Peru, Salvador, Čile, Portugal i Urugvaj (ovde Koreja predstavlja u istorijsko/jezičkom smislu izuzetak).
2. (Bivša) Jugoslavija, Turska, zemlje arapskog govornog područja i Grčka, zatim Argentina, Španija i Brazil (Hofstede smatra da se ovde mogu razlikovati dva istorijska subklastera).
3. Ekvador, Venecuela, Kolumbija i Meksiko.
4. Pakistan i Iran, Indonezija, Tajland i Tajvan, Istočna i Zapadna Afrika (isprepletena su tri ili četiri subklastera).
5. Gvatemala, Panama i Kostarika.
6. Malezija, Filipini, Indija, Hong Kong, Singapur i Jamajka (sve bivše britanske ili američke kolonije).
7. Danska, Švedska, Holandija, Norveška i Finska.
8. Australija, SAD, Kanada, Velika Britanija, Irska i Novi Zeland.
9. Nemačka, Švajcarska, Južna Afrika, Italija (dva ili tri subklastera izmešana).
10. Austrija i Izrael (autor napominje da su državu Izrael osnovali, pored ostalih, i brojni Jevreji poreklom iz Austrije).
11. Belgija i Francuska.
12. Japan.

Sam Hofstede priznaje da je ovakva podela pomalo i arbitrarna, ali da je prvenstveno zasnovana na rezultatima istraživanja. Neki od klastera, doduše, predstavljaju jasne istorijske i/ili jezičke kulturne celine, dok su ostali kombinacija različitih kulturnih područja, a našli su se zajedno, smatra autor, zahvaljujući sličnim modelima ekonomskog razvoja i/ili političkim sistemima (Hofstede, 2001: 62-63).

Najiscrpniji i najpotpuniji pregled istraživanja koja su dovela do stvaranja kulturnih klastera izvršili su Ronen i Shenkar sredinom 1980-ih (Ronen, Shenkar, 1986). Oni smatraju da svrstavanje zemalja u kulturne klasterne ima značajne implikacije za menadžere i istraživače. Menadžeri u multinacionalnim kompanijama mogu bolje razumeti osnovu sličnosti i razlika između zemalja. Uz ova znanja moguće je uspešnije postavljati zaposlene u drugim kulturama, organizovati kompatibilnije regionalne organizacione jedinice, kao i predvideti posledice politika i praksi u drugim kulturnim kontekstima (Ronen, Kraut, 1977: 95). Klasteri mogu pomoći istraživačima definisanjem stepena u kojem rezultati mogu biti generalizovani na druge zemlje. Pravilno analizirani podaci iz jedne kulture mogu se odnositi i na celokupnu grupu zemalja ako imaju zajedničku određenu varijablu u

okviru istog klastera. Klasteri takođe olakšavaju i prepoznavanje varijabli koje mogu objasniti razlike u radnim ciljevima i stavovima menadžera – varijabli poput jezika, religije ili nivoa industrijalizacije (Ronen, Shenkar, 1986: 435).

Naravno, autori su svesni i brojnih ograničenja ovog pristupa i kritika koje su mu upućivane. Neki istraživači su smatrali da su klaster studije u velikoj meri preuveličavale razlike između zemalja i isticali da razlike pre treba pripisati drugim činiocima. Veliko ograničenje ovih istraživanje predstavlja i činjenica da su dugo vremena pojedine velike oblasti ostale neistražene: socijalističke zemlje (uz izuzetak, do izvesne mere, bivše Jugoslavije), zatim Afrika, dok su Bliski i Daleki Istok nedovoljno analizirani. Takođe bi trebalo istaći i da stepen sličnosti između zemalja u okviru jednog klastera nije apsolutan nego relativan u odnosu na različitost u odnosu na druge zemlje (van tog klastera) i, zbog toga, zavisi od broja zemalja uključenih u analizu.

Ipak, uz sva pomenuta ograničenja, Ronen i Shenkar smatraju da se zemlje ipak mogu razvrstati u klastere na osnovu određenih kulturnih dimenzija. Ove dimenzije najčešće mere radne ciljeve, vrednosti, potrebe i stavove prema radu. Analize su pokazale da se klasteri značajno statistički razlikuju na osnovu jezika, religije i geografskog rasporeda. Rezultati empirijskih istraživanja snažno su podržali postojanje Anglo klastera, Germanskog, Nordijskog, Latinoevropskog i Latinoameričkog klastera. Klasteri koji opisuju zemlje dalekog Istoka i Arapske zemlje su nedovoljno jasno određeni i zahtevaju dalja istraživanja, kao i kulture koje su klasifikovane kao izuzeci koji ne mogu biti svrstani ni u jedan postojeći klaster (na primer, Izrael i Japan) (Ronen, Shenkar, 1986: 452).

Na kraju, važno je na ovom mestu istaći i već pominjani istraživački projekat GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), najobuhvatniju i najuticajniju interkulturnu studiju organizacionih procesa poslednjih godina. Pošto će najvažniji rezultati biti kasnije u radu detaljnije prikazani, ovde će biti samo pomenuti kulturni klasteri do kojih se došlo u ovom istraživanju. Autori (Gupta, Hanges, Dorfman, 2002; Gupta, Hanges, 2004) smatraju da su istraživači isticali tri glavna činioca grupisanja zemalja u klastere: a) prostornu bliskost, b) masovne migracije i socijalni kapital etničkih grupa i c) religijsku i jezičku sličnost. Pored navedenog, klasteri zemalja se izdvajaju i na osnovu socijalnih i psiholoških varijabli poput stavova, vrednosti i radnih ciljeva. Empirijske studije takođe često ističu i druge faktore kulturnog razlikovanja: stepen modernizacije, ekonomski razvoj (tj. udeo uslužnog sektora u ukupnoj privredi, društveni proizvod po stanovniku) i društveno-politički razvoj (tj. nivo zdravstvene zaštite i socijalne sigurnosti). Detaljnom analizom ranijih studija autori zaključuju da se kao relevantni činioci izdvajanja kulturnih klastera mogu navesti religija/jezik, geografska bliskost, zajedničko etničko poreklo, te stavovi i vrednosti povezani sa radom.

Ukratko, na osnovu empirijskog istraživanja preko sedamnaest hiljada srednjih menadžera iz 61 zemlje sveta izdvojeno je deset klastera:

1. Anglo klaster (Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak belog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD).
2. Latinska Evropa (Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje).
3. Nordijska Evropa (Finska, Švedska, Danska).
4. Germanska Evropa (Austrija, Švajcarska, Holandija, Nemačka – bivša Istočna, nemačka – bivša Zapadna).
5. Istočna Evropa (Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija).
6. Latinska Amerika (Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina).
7. Subsaharska Afrika (Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija).
8. Arapski klaster (Bliski Istok) (Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt).
9. Južna Azija (Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran).
10. Konfućijska Azija (Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan) (Gupta, Hanges, Dorfman, 2002: 13).

Poput Ronena i Shenkara, i autori iz GLOBE istraživačkog programa ističu važnost kulturnih klastera kako za istraživanja tako i za neposrednu poslovnu praksu. Klasteri predstavljaju dobar način za sažimanje interkulturnih sličnosti i razlika, a time i dobru osnovu za razvoj teorija. Oni su i dobar vodič za izbor uzorka u interkulturnom istraživanju, tj. obezbeđivanje odgovarajuće kulturne varijabilnosti. Takođe je uz pomoć klastera moguće ispitati mogućnost uopštavanja empirijskih nalaza iz jedne kulture na druge. Sa menadžerske tačke gledišta, kulturni klasteri mogu pomoći multinacionalnim kompanijama da se prošire u zemlje sa sličnim kulturnim karakteristikama i time smanje mogućnost neuspeha ili, pak, da pomognu u predviđanju i rešavanju problema koji mogu nastati u interakciji pripadnika različitih kultura unutar same organizacije.

Savremena interkulturna istraživanja organizacija: projekat GLOBE

Teorijsko-metodološke osnove projekta GLOBE

„Globalni program efikasnosti vođstva i organizacionog ponašanja“ (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – GLOBE) nesumnjivo spada među najveće i najuticajnije interkulturne programe istraživanja organizacija

poslednjih decenija. Na čelu sa jednim od najpoznatijih istraživača iz oblasti menadžmenta i organizacije, Robertom Houseom sa Univerziteta Pennsylvania, od svog početka 1993. godine do danas postao je, uz već klasičnu studiju Geerta Hofstedeja, jedan od najznačajnijih istraživačkih projekata celokupne oblasti interkulturnog menadžmenta i organizacije. Uz učešće više od 170 istraživača iz 62 zemlje sveta, u više faza i uz komplementarnu upotrebu kvantitativne i kvalitativne metodologije, analiziran je međusobni odnos socijetalne (nacionalne) kulture, organizacione kulture i vođstva.

Kada je reč o pomenutim osnovnim pojmovima istraživanja, zanimljiv je izbor termina socijetalna kultura. Kao što je poznato, pojam nacionalne kulture je nesumnjivo znatno prisutniji i u teoriji i u istraživanjima, ali se on sve više dovodi u pitanje opravdanim ukazivanjem na postojanje većeg broja nacionalnih država koje su izraženo etnički i kulturno heterogene. Zbog toga je sve češća upotreba pojma socijetalne kulture, koji bi na verodostojniji način odrazio pomenutu heterogenost. Ipak, u ovom radu će se podrazumevati da oba termina imaju isto značenje, pošto termin socijetalna kultura nije prihvaćen ni izblizu kao pojam nacionalne kulture. Ipak, pošto autori ovog projekta govore o socijetalnoj kulturi, u izlaganju će taj termin biti logično i češće pominjan.

Rezultati se zasnivaju na odgovorima 17 300 menadžera srednjeg nivoa 951 organizacije iz tri privredne grane: prehrambene industrije, telekomunikacija i finansijskih usluga. Menadžeri srednjeg nivoa su izabrani kao uzorak zbog svog dvostrukog iskustva koje imaju – i kao vođe i kao podređeni u organizacijama (što im nesumnjivo pruža najbolju mogućnost uvida u organizacione strukture i procese). Izbor tri pomenute privredne grane je izvršen na osnovu logične pretpostavke da postoje u svim privredama sveta. Sam terenski deo istraživanja završen je tokom 1997. godine. U okviru projekta su objavljena dva obimna zbornika radova [House et al. (Eds.), 2004; Chhokar, Brodbeck, House (Eds.), 2007], kao i veliki broj radova u naučnim i stručnim časopisima.

Glavni ciljevi projekta GLOBE sadržani su u pokušaju da se ponude odgovori na šest osnovnih pitanja (House, 2007: xxxi):

1. Da li postoje osobine i ponašanja vođa, kao i organizacione prakse koje su opšteprihvaćene i efikasne u svim kulturama?
2. Ima li osobina i ponašanja vođa, te organizacionih praksi, koji su prihvaćeni i uspešni samo u nekim kulturama, tj. kulturno su specifični?
3. Na koji način karakteristike socijetalnih i organizacionih kultura utiču na to da li će konkretna ponašanja vođa biti prihvaćena i uspešna?
4. Kako osobine socijetalnih i organizacionih kultura utiču na određene organizacione prakse?

5. Na koji način karakteristike socijalnih kultura utiču na ekonomsko, fizičko i psihičko blagostanje pripadnika tih društava?
6. Kakav je odnos između socijalnih kulturnih varijabli i međunarodne ekonomske kompetitivnosti proučavanih društava?

Teorijski okvir za ovaj istraživački program nastao je integracijom implicitne teorije vođstva (Lord, Maher, 1991), „vrednosne“ teorije kulture (Hofstede, 1980; Triandis, 1995), implicitne teorije motivacije (McClelland, 1985) i strukturalno-kontingentne teorije organizacione forme i efikasnosti (Donaldson, 1993; Hickson et al., 1974). Centralna teorijska pretpostavka integrisane teorije je da osobine i tvorevine koje razlikuju neku kulturu od drugih mogu predvideti organizacione prakse i osobine i ponašanja vođe koja su najčešća i najefikasnija u toj kulturi.

Kada je reč o osnovnim pojmovima istraživanja, vođstvo je u istraživačkom projektu GLOBE definisano kao „sposobnost pojedinca da utiče na druge, da ih motiviše i da im omoguću da doprinesu efikasnosti i uspehu organizacija čiji su članovi“. Kulturu, pak, predstavljaju „zajednički motivi, vrednosti, uverenja, identiteti i interpretacije ili značenja značajnih događaja koji proističu iz zajedničkih iskustava članova kolektiva koji se prenose generacijama“ (House, Javidan, 2004: 15).

Na osnovu obimnog pregleda literature iz oblasti interkulturnog menadžmenta i organizacije izdvojeno je devet dimenzija socijalne kulture: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, humana orijentacija, institucionalni kolektivizam, unutargrupni kolektivizam, agresivnost, rodna jednakost, orijentacija na budućnost i orijentacija na postignuće (Javidan, House, Dorfman, 2004: 30). Šest dimenzija inspirisano je poznatim modelom Geerta Hofstede (1980; 2001). Orijetacija na budućnost je povezana sa orijentacijom na prošlost, sadašnjost ili budućnost Kluckhohn i Strodbecka (1961); orijentacija na postignuće odgovara potrebi za postignućem (*Need for Achievement*) (McClelland, 1961); humana orijentacija je povezana sa dimenzijom shvatanja ljudske prirode (da li je čovek po prirodi dobar, loš ili ambivalentan) (Kluckhohn, Strodbeck, 1961), Putnamovim (1993) radom o civilnom društvu i McClellandovim (McClelland, 1961) određenjem potrebe za pripadanjem (*Need for Affiliation*).

Ono što je relativna novost u ovom tipu istraživanja jeste nastojanje da se empirijski otkriju stvarne (*Culture “As Is”*), ali i „poželjne“ (*Culture “Should Be”*) karakteristike nacionalnih i organizacionih kultura. Drugim rečima, težilo se uočavanju kulturnih praksi i vrednosti na nivou društava, ali i pojedinih organizacija. Već na prvi pogled, ovaj pristup se umnogome razlikuje od Hofstedeovog, koji smatra da su u osnovi nacionalne kulture vrednosti, dok suštinu organizacionih kultura čine prakse (Hofstede, 2001; 2006). Autori su imali suprotan pristup, što je dovelo do zanimljivih iskustvenih uvida.

Najvažniji rezultati projekta GLOBE

Kulturni klasteri

Nesumnjivo jedan od najvažnijih rezultata projekta GLOBE jeste svrstavanje istraživanih kultura u različite klasterne. Konkretnije, u ovom istraživanju izdvojeno je deset takvih kulturnih klastera (Gupta, Hanges, Dorfman, 2002: 13):

1. **Anglo klaster (Engleska, Australija, Južna Afrika – poduzorak belog stanovništva, Kanada, Novi Zeland, Irska i SAD).** Ovaj klaster zasniva se prvenstveno na etničkoj i jezičkoj sličnosti stanovništva pomenutih zemalja, kao i viševjekovnim emigracijskim obrascima iz oblasti današnje Severne Evrope (Gupta, Hanges, 2004: 183). Ovaj kulturni klaster pominju i Ronen i Shenkar u svojoj uticajnoj studiji (1985). Autori ističu da sedam zemalja iz ovog klastera ima tri važne zajedničke karakteristike: 1) jezik je predominantno engleski; 2) sve su bile u nekom trenutku članice Britanske Imperije; 3) sve imaju razvijene ekonomije (Ashkanasy, Trevor-Roberts, Earnshaw, 2002: 28). Naravno, već na prvi pogled jasno je da izuzetak predstavlja poduzorak belog stanovništva u Južnoj Africi. Ipak, iako je period aparthejda završen još 1990-ih, opštepoznata je činjenica da je južnoafričko društvo još uvek u velikoj meri podeljeno, a da je belo stanovništvo bilo (i još uvek je) pod odlučujućim uticajem upravo ostalih anglo kultura. Ovaj klaster uključuje najjaču svetsku supersilu (SAD) i već dva veka dominira svetskom trgovinom i politikom. Kada je reč o privredi, u ovim zemljama nalaze se centrale najvećeg broja multinacionalnih kompanija. U najkraćem, kulture u ovom klasteru su prvenstveno orijentisane na postignuće i karakterišu se muškom dominacijom, mada su vrednosti usmerene ka smanjenju takve nejednakosti. Izraženo su individualističke, iako postoji želja za većom pripadnošću i posvećenošću porodicama. Najefikasniji stil vođstva je harizmatički/vrednosno zasnovani. Uspešan vođa mora biti vizionar koji inspiriše sledbenike, podstiče timski rad i omogućava participaciju zaposlenih.
2. **Latinska Evropa (Izrael, Italija, Portugal, Španija, Francuska, Švajcarska – francusko govorno područje).** Ovaj klaster sastoji se od oblasti koja su bila pod uticajem Romanske kulture. Uvrštavanje Izraela pokazuje da se osnova ovakvog svrstavanja kultura ne može svesti isključivo na uticaj katoličanstva (iako je on neosporno jak). Bliskost kulturnih praksi i vrednosti Izraela sa latinevropskim kulturama autori objašnjavaju istorijskim postojanjem brojne jevrejske zajednice u Španiji (Sefardi) koja je, uprkos emigraciji u zemlje Istočne Evrope, zadržala svoje društvene i poslovne veze u Latinskoj Evropi. Kulturne prakse ovog klastera pokazuju visoku distancu moći i relativno izraženi unutargrupni kolektivism. Sa druge strane, rodna jednakost i orijentacija na budućnost su slabo izraženi. Kada je reč o

vrednostima, priželjkuje se dramatično smanjenje distance moći i povećanje orijentacije na postignuće, humane orijentacije, orijentacije na budućnost i rodne jednakosti. Harizmatско/vizionarsko, timski orijentisano i participativno vođstvo se smatraju najefikasnijim ponašanjima u latinevropskim zemljama (Jesuo, 2002: 88). Uz izuzetak Izraela i francuskog govornog područja Švajcarske, ovaj klaster je konzistentan sa nalazima Ronena i Shenkara (1985).

3. **Nordijska Evropa (Finska, Švedska, Danska).** Ovaj kulturni klaster povezan je istorijski sa pojmom Skandinavije (Skandinavskog poluostrva), ali je to značenje vremenom prošireno tako da, pored Švedske i Norveške koje se geografski nalaze na poluostrvu, obuhvata i Island, Dansku i Finsku. Izraz „nordijske zemlje“ potiče od francuskog *Pays Nordiques* i prvobitno se odnosio na severne zemlje uopšte. Kasnije se izraz nordijski ustalio da označi isključivo pet pomenutih skandinavskih zemalja, uključujući njihov model države blagostanja, zajedničku istoriju, kulturu, religiju i slične jezike (Gupta, Hanges, 2004: 185). Kulturne prakse odlikuju se snažnim izbegavanjem neizvesnosti, orijentacijom na budućnost, institucionalnim kolektivizmom i rodnom jednakošću, te slabim unutargrupnim kolektivizmom, distancom moći i agresivnošću. Smiley (1999) ističe da su pripadnici nordijskih kultura skromni, tačni, poštteni i domišljati i da najviše vrednuju sigurnost, jedinstvo i saradnju. Ovaj klaster takođe je u skladu sa podelom Ronena i Shenkara (1985).
4. **Germanska Evropa (Austrija, Švajcarska, Holandija, Nemačka – bivša Istočna, Nemačka – bivša Zapadna).** Ovaj klaster veoma je sličan prethodnom, Nordijskom klasteru. Uključuje zemlje čije se stanovništvo služi nemačkim jezikom (izuzetak je Holandija, ali holandski jezik takođe spada u germanske jezike). Ipak, autori smatraju da jezik nije primarna osnova ovog klastera, nego, u širem smislu, germanska kultura (Gupta, Hanges, 2004: 185). Kada je reč o ovom klasteru, zanimljiv je slučaj bivše Istočne Nemačke. Naime, iako je kao državna tvorevina bila više od četiri decenije pod komunističkom vlašću, autori smatraju da su kulturni činoci „dugog trajanja“ uticali na održanje tradicionalnih germanskih vrednosti poput reda, privrženosti zajednici i integriteta. Kulture ovog klastera odlikuju se izraženom orijentacijom na postignuće, izbegavanjem neizvesnosti, orijentacijom na budućnost i agresivnošću, te slabom humanom orijentacijom, institucionalnim i unutargrupnim kolektivizmom. Ovaj klaster može se, uz izuzetak Švajcarske, pronaći i kod Ronena i Shenkara (1985).
5. **Istočna Evropa (Mađarska, Rusija, Kazahstan, Albanija, Poljska, Grčka, Slovenija, Gruzija).** Kao najvažniji činilac u objašnjenju ovog klastera navodi se uticaj Sovjetskog Saveza kao najmoćnije zemlje socijalističkog bloka (naravno, izuzetak je Grčka). Ipak, stvaranje kulturnih karakteristika je

dugotrajan proces, zbog čega se mora obratiti pažnja na druge društveno-istorijske uticaje. Pomenute zemlje odlikuju su raznorodnim jezičkim, etničkim, religioznim tradicijama i ekonomskim prilikama (Bakacsi et al., 2002: 70). Hofstede (2001) je ukazivao i na viševjekovni uticaj vizantijske kulture i civilizacije na kulture pojedinih istočnoevropskih zemalja. Na taj način (pripadnošću istom kulturnom krugu – vizantijskom) on je, na primer, objašnjavao podršku Grčke i Rusije Srbiji tokom sukoba 1990-ih na prostoru bivše Jugoslavije. Ono što je možda i najzanimljivije jeste izuzetna sličnost ovog klastera sa Latinoevropskim i Latinoameričkim klasterom, što je u skladu sa Hofstedeovim nalazima (Hofstede 2001). Kulturne prakse ovog klastera odlikuju se izraženom rodnom jednakošću i unutargrupnim kolektivizmom, te slabom orijentacijom na postignuće, izbegavanjem neizvesnosti i orijentacijom na budućnost. Ipak, i sami autori koji su analizirali ovaj klaster (Bakacsi et al., 2002) priznaju da su neki rezultati, u najmanju ruku, prilično neočekivani. Pre svega, izdvajaju se veoma slabo izbegavanje neizvesnosti, kao i institucionalni kolektivizam. Autori nude tumačenje po kojem su ljudi u ovim društvima sa burnim istorijskim razvojem (smenjivanje brojnih imperija), razvili sopstvene obrasce ponašanja za prilagođavanje takvim prilikama, koji najčešće nisu u skladu sa percepcijom sveukupnih društvenih događanja. U ranijim istraživanjima ovaj klaster nije pominjan.

6. **Latinska Amerika (Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina).** Katoličanstvo nesumnjivo ima dominantan uticaj na društva Srednje i Južne Amerike, dok su zbog kolonijalnih osvajanja španski i portugalski jezik najrasprostranjeniji. Ranija istraživanja (Osland, De Franco, Osland, 1999) ukazala su na tri ključne vrednosti latinoameričkih kultura: personalizam, partikularizam i paternalizam. Personalizam se odnosi na izraz *simpatica* ili osećaj povezanosti koji podrazumeva i izbegavanje vređanje ličnog dostojanstva drugih. Partikularizam se, pak, odnosi na legitimno korišćenje ličnim vezama. Drugim rečima, opšta pravila i principi ponašanja su uvek podložna reinterpetaciji na osnovu konkretnih ili specifičnih činjenica ili prilika (na primer, prijateljstva ili rodbinskih veza). Najzad, paternalizam se dovodi u vezu sa snažnim uticajem Katoličke crkve i proširene patrijarhalne porodice. Poverenje u svakoga ko nije član porodice ili blizak prijatelj je veoma nisko (Gupta, Hanges, 2004: 186). Istraživanje u okviru projekta GLOBE je otkrilo snažan unutargrupni kolektivizam, te niske skorove na dimenzijama orijentacije na postignuće, izbegavanja neizvesnosti, orijentacije na budućnost i institucionalnog kolektivizma (Gupta, Hanges, 2004: 199). Ovaj klaster sreće se i u ranijim istraživanjima. Ipak, autori u ovaj klaster uključuju i Brazil, za

razliku od Ronena i Shenkara (1985), koji ga posmatraju kao nezavisnu kulturu.

7. **Subsaharska Afrika (Namibija, Zambija, Zimbabve, Južna Afrika – poduzorak crnog stanovništva, Nigerija).** Za razliku od izražene homogenizacije društava Severne Afrike, zemlje Srednje i Južne Afrike su ostale međusobno veoma različite u pogledu etničke (pa i plemenske) pripadnosti, religije, jezika i običaja. Istorijski, još od uvođenja ropstva sredinom XVII veka, kulturni obrazac ovog regiona Afrike je određen gaženjem osnovnih ljudskih prava i nepoverenjem koje je ono proizvelo. Karakteristični životno-filozofski pogled na svet je poznat kao *Ubuntu* i koji označava humanost koji pojedinci i grupe iskazuju jedni prema drugima. Ovaj pojam je najbolje opisan u izrazu *umntu ngumntu ngabanye* („čovjek je čovek zbog drugih“), što ukazuje na to da su odnosi sa drugima u osnovi identiteta pojedinca. Shodno tom temeljnom pojmu ljudske međuzavisnosti, Subsaharski kulturni klaster se karakteriše normama recipročnosti, potiskivanja sopstvenih interesa i zajedništva (Mangaliso, 2001). Istraživanje u okviru projekta GLOBE je potvrdilo ranije nalaze, pošto se pokazalo da je najizraženija kulturna praksa humana orijentacija, dok kod svih ostalih dimenzija kulture ovog klastera beleže srednje skorove. Inače, ranija empirijska istraživanja (i inače veoma retka) nisu dovela do izdvajanja ovog klastera.
8. **Bliski Istok (Katar, Maroko, Turska, Egipat, Kuvajt).** Najznačajniju osnovu ovog kulturnog klastera (autori ga ponekad zovu i Arapskim) čine uticaji drevnih bliskoistočnih civilizacija na prostoru današnje Severne Afrike i Zapadne Azije (Gupta, Hanges, 2004: 186). Kasnija arapska osvajanja i dugotrajnost Osmanskog carstva su imali najznačajnije političke posledice, dok je Islam svojim moralnim i zakonskim načelima (Kuran i Šerijat) odlučujuće uticao na razvoj kulturnih obrazaca. Ovaj klaster je konzistentan sa Arapskim klasterom Ronena i Shenkara (1985), iako je samo jedna kultura iz programa GLOBE (Kuvajt) bila uključena i kod pomenutih autora. Razlika je u tome što su autori iz GLOBE studije uključili i Tursku zbog svojih snažnih istorijskih i kulturnih veza sa ostalim društvima Bliskog Istoka. Rezultati istraživanja su pokazali nisko izbegavanje neizvesnosti, orijentaciju na budućnost i rodnu jednakost, a izraženi unutargrupni kolektivism. Porodica (pretežno njeni muški članovi) pruža osnovu osiguranja od nepredvidljivosti budućih događanja. Taj unutargrupni kolektivism (porodični, prijateljski ili čak i regionalni) podrazumeva snažne međusobne odnose između njihovih članova i odanost grupi. Moćniji pojedinci rešavaju različite probleme ostalih članova grupe, od zapošljavanja i lakšeg pristupa lečenju, pa sve do organizovanja svadbenih proslava. Izuzetne vode u ovom

klasteru su pojedinci koji su sposobni da pokrenu promenu, ali uz očuvanje grupne solidarnosti (Kabasakal, Bodur, 2002: 53).

9. **Južna Azija (Indija, Indonezija, Filipini, Malezija, Tajland, Iran).** Autori smatraju da je specifična kulturna odlika ovog klastera, od vremena drevne Persije pa do modernih Filipina, relativno mirna i interaktivna koegzistencija različitosti (pogotovo religijskih) u dužim vremenskim periodima. Hinduizam, Islam, Budizam i Hrišćanstvo se snažno prožimaju na ovim prostorima. Uprkos jačini i raznorodnosti spoljnih činilaca, često se ističe da su ova društva bila veoma uspešna u asimilaciji spoljnih i modernih uticaja izvornim kulturama (Gupta, Hanges, 2004: 189). U principu, socijetalne kulture u ovom klasteru se karakterišu izraženom grupnom orijentacijom, muškom dominacijom i hijerarhijom. Ideal dobronamernog patrijarhalnog vođe koji deluje u ime porodice izgleda da je oblikovao način razmišljanja u organizacijama kultura Južne Azije. U odnosu na druge klaster u okviru GLOBE istraživanja, ovaj klaster odlikuju izraženiji unutargrupni kolektivizam i humana orijentacija.
 10. **Konfučijska Azija (Tajvan, Singapur, Hong Kong, Južna Koreja, Kina, Japan).** Ovaj klaster određen je snažnim istorijskim uticajem Kine i, šire, vrednosti konfučijanizma. Japan je, mada geografski izolovan, imao bogatu kulturnu interakciju sa Kinom. Iako Hofstede (2001) smatra da se Japan po svojim kulturnim karakteristikama razlikuje od ostalih konfučijskih kultura Istočne Azije, Lowe (1998: 328) ističe da sva konfučijska društva (uključujući i japansko) imaju strukturnu sličnost u oslanjanju na mreže koje se zasnivaju na poverenju. Lowe smatra da se navedena sličnost može pouzdano pripisati zajedničkim kulturnim uticajima. Konfučijske norme i vrednosti ističu važnost učenja kroz hijerarhijske institucije, ustrojene prema porodičnom modelu i načelima marljivosti, samoudržavanja i odlaganja zadovoljstva. Pomenuti porodični model uključuje strogog ali saosećajnog oca, odanu decu koja se nikada u potpunosti ne mogu odužiti roditeljima i pretke koji se poštuju i obožavaju (Gupta, Hanges, 2004: 189). GLOBE istraživanje pokazalo je izraženu orijentaciju na postignuće, te institucionalni i unutargrupni kolektivizam. Ciljevi su kolektivni i usmereni na porodicu, a nagrade za ostvarivanje tako definisanih kolektivnih ciljeva značajne.
- Zanimljivo je da su autori projekta GLOBE utvrdili postojanje značajnih razlika između Zapadnih (Nordijska Evropa, Germanska Evropa, Latinska Evropa, Anglo klaster i Latinska Amerika) i Istočnih klastera (Istočna Evropa, Konfučijska Azija, Južna Azija, Bliski Istok i Subsaharska Afrika) (Gupta, Hanges, 2004: 199-200). Zapadni klasteri odlikuju se manjim skorovima na dimenzijama unutargrupnog kolektivizma, humane orijentacije i distance moći, ali izraženijim kod izbegavanja neizvesnosti i orijentacije na budućnost. Za razliku od Istočnih, pripadnici Zapadnih klastera ističu vrednosti rodne jednakosti, ali imaju niže rezultate kada je reč o

vrednostima izbegavanja neizvesnosti, orijentacije na budućnost, distance moći i agresivnosti. Ovo su, smatraju autori, karakteristike tipične za industrijska (strukturisana i „predvidljiva“) društva. Osnovu ove predvidljivosti čini racionalnost, a ne autoritet (kao na Istoku). Ispitanici iz Istočnih klastera vide svoje kulture kao humano orijentisane i naklonjene unutargrupnom kolektivizmu, dok vrednosti rodne jednakosti smatraju manje važnim. U ovim kulturama i prakse i vrednosti distance moći su izraženije. Kada je reč o dimenzijama izbegavanja neizvesnosti i orijentacije na budućnost, skorovi su niži u pogledu praksi (stvarno stanje), ali viši u pogledu vrednosti (poželjno stanje) nego kod Zapadnih klastera.

Pored uočavanja kulturnih klastera, dobijeni su i zanimljivi nalazi o pojedinačnim kulturama:

- Kultura SAD spada među one sa najizraženijom dimenzijom agresivnosti i orijentacijom na postignuće. Prema svim drugim dimenzijama nalazi se u sredini.
- Španija je među najviše rangiranim kulturama po agresivnosti i distanci moći, i među najniže rangiranim kada je reč o humanoj orijentaciji.
- Rusija je među najniže rangiranim zemljama u pogledu orijentacije na budućnost, izbegavanju neizvesnosti i orijentacije na postignuće. Spada među najviše rangirane po distanci moći.
- Italija je među najniže rangiranim kulturama na dimenzijama orijentacije na budućnost, institucionalnog kolektivizma i orijentacije na postignuće.
- Nemačka spada među najviše rangirane zemlje na agresivnosti i izbegavanju neizvesnosti. Sa druge strane, spada među najniže rangirane na humanoj orijentaciji.
- Švedska je među najviše rangiranim kulturama kada je reč o izbegavanju neizvesnosti i institucionalnom kolektivizmu, donekle i rodnoj jednakosti. Spada među najniže rangirane zemlje po dimenzijama institucionalnog i unutargrupnog kolektivizma. Kada je reč o humanoj orijentaciji i orijentaciji na postignuće nalazi se u sredini skale (Javidan, House, 2001: 302).

Kultura i vođstvo u projektu GLOBE

Kada je reč o vođstvu u organizacijama, u literaturi se često ističe da razlike i sličnosti između različitih kultura predstavljaju rezultat implicitnih pretpostavki o poželjnim karakteristikama vođa. Prema postavkama implicitne teorije vođstva, pojedinci nose skup uverenja o vrsti ličnih osobina, veština i ponašanja vođe koje doprinose ili onemogućavaju uspešno vođstvo. Ovi sistemi uverenja, u literaturi označavani kao prototipi, kognitivne kategorije, mentalni modeli i sheme, pretpostavka je, utiču na stepen u kojem pojedinac prihvata druge osobe kao vođe. U projektu GLOBE je važnost implicitnih teorija vođstva proširena i na kulturni nivo

analize, uz argumentaciju da će struktura i sadržaj ovih sistema uverenja biti zajednički za većinu pripadnika jedne kulture. Na taj način se došlo do „kulturno uslovljenih implicitnih teorija vođstva“ (*Culturally endorsed implicit Leadership Theory – CLT*).

Sam upitnik o vođstvu je imao 112 stavki (opisa osobina i ponašanja vođe), koje su ocenjivane na skali od 1 („Ovo ponašanje ili osobina značajno onemogućava osobu da bude uspešan lider“) do 7 („Ovo ponašanje ili osobina značajno doprinosi osobi da bude uspešan lider“). Uočena je ukupno 21 dimenzija vođstva koje su sačinjavale šest globalnih faktora vođstva ili CLT profila: timski orijentisano vođstvo, harizmatско/vrednosno zasnovano vođstvo, autonomno vođstvo, „humano“ orijentisano vođstvo, participativno vođstvo i „sebično“ (*Self-Protective*) vođstvo (Leung, 2007: XV):

1. **Harizmatско/Vrednosno zasnovano vođstvo.** Označava sposobnost inspirisanja, motivisanja i uticanja na uspešnost podređenih na osnovu sistema snažno prihvaćenih osnovnih vrednosti. Ovaj tip vođstva smatra se univerzalno uspešnim. Najviši skor je zabeležen kod Anglo klastera (6,05), najniži kod Bliskoistočnog (5,35).
2. **Timski orijentisano vođstvo.** Odnosi se na uspešno stvaranje tima i sprovođenje zajedničkog cilja među njegovim članovima. Timski orijentisano vođstvo takođe opštekulturno važi kao efikasno. Najveći rezultat je zabeležen u Latinoameričkom klasteru (5,96), a najniži u Bliskoistočnom (5,47).
3. **Participativno vođstvo.** Odražava stepen u kojem vođe uključuju podređene u proces donošenja i sprovođenja odluka. Participativno vođstvo univerzalno se smatra uspešnim, mada postoje značajne razlike između zemalja i klastera (najviši skor kod klastera Germanske Evrope – 5,86; najniži kod klastera Bliskog Istoka – 4,97).
4. **„Humano“ orijentisano vođstvo.** Označava podržavajuće i „brižno“ ponašanje vođe. Ovaj obrazac vođstva je uglavnom neutralan u pojedinim kulturama, dok u drugim umereno doprinosi uspešnom vođstvu. Najviši rezultat je dobijen u klasteru Južne Azije (5,38), a najniži u klasteru Nordijske Evrope (4,42).
5. **Autonomno vođstvo.** Reč je o novoj dimenziji vođstva koja se nije prethodno pojavljivala u literaturi i odnosi se na nezavisno i, uslovno rečeno, „ekscentrično“ (ali ne i autokratsko) vođstvo. Autonomno vođstvo se u nekim kulturama vidi kao prepreka uspehu, dok se u drugim shvata kao delimično uspešno (najviši skor ima klaster Istočne Evrope – 4,20, najniži klaster Latinske Amerike – 3,51).
6. **„Sebično“ vođstvo.** Takođe je reč o novouvedenom obrascu ponašanja vođe koji je prvenstveno usmeren na obezbeđivanje sigurnosti i položaja pojedinca (menadžera) i univerzalno se smatra neuspešnim. Najviši rezultat beleži u

klasteru Južne Azije (3,83) a najniži u klasteru Nordijske Evrope (2,72) (Javidan et al., 2006a: 72-73).

Kritike projekta GLOBE

Gotovo od samog početka projekat GLOBE je izazvao ogromnu i nepodeljenu pažnju naučne i stručne javnosti. Ambicioznost zamisli i potencijalne ogromne istraživačke i praktične posledice zaintrigirale su brojne istraživače iz ove oblasti. Logično, dva najvažnija pravca kritike su teorijski i metodološki. Kritikujući izbor čak devet dimenzija (šta smatra preteranim i nepotrebnim), Geert Hofstede glavni prigovor upućuje na dizajn instrumenata istraživanja – upitnika. Naime, on smatra da stavke iz upitnika nisu na adekvatan način merile ono što su istraživači zamislili i planirali. Hofstede smatra da su pitanja bila isuviše apstraktna da bi ih ispitanici mogli u potpunosti razumeti i dati odgovarajuće informacije. On čak govori o implicitnim i eksplicitnim pretpostavkama istraživača kao „ideologiji“, koja nema mnogo dodirnih tačaka sa stvarnošću (Hofstede, 2006: 886). Kada je reč o načinu merenja kulturnih praksi (*Culture “As Is”*), autor smatra da on u sebi sadrži implicitnu pretpostavku o postojanju prethodnih interkulturnih iskustava ispitanika. Reč je, smatra Hofstede, o naivnoj pretpostavci, pošto pored pomenutog iskustva podrazumeva i neobično otvoren um da bi se pravila iole verodostojna poređenja sopstvene i drugih kultura. Pored toga, Hofstede autore optužuje i za kulturnu pristrasnost (utemeljenost istraživanja prvenstveno na pretpostavkama i vrednostima kulture SAD) (Hofstede, 2006).

Naravno, u istom broju časopisa *Journal of International Business Studies* usledio je odgovor GLOBE autora (Javidan et al., 2006b). Kada je reč o poređenju sopstvenog društva od strane ispitanika sa drugim društvima, autori ističu da to nikada nisu ni zahtevali; ono što je traženo od ispitanika jeste da opišu kakva su njihova društva i kakva bi, prema njihovom mišljenju, trebala da budu. Drugim rečima, nije bilo zahteva za poređenjem sa drugima. Da li je neki iskaz previše apstraktan ili ne da bi bio razumljiv, stvar je procene, smatraju autori. Hofstede ne daje nijedan kriterijum za takvu procenu. Logika GLOBE istraživača je bila da ispitanici budu, antropološkim rečnikom, „informanti“ o njihovim društvima. Jasno je da su takva pitanja nužno na višem nivou apstrakcije nego, na primer, Hofstedeovo pitanje ispitanicima da li očekuju da će sledećih pet godina raditi u istom preduzeću. Ali, pitanje nije beskorisno ili pogrešno ako je apstraktnije. Najzad, ističu autori, karakteristika vrednosti i jeste njihova širina i nespecifičnost.

Druga uticajna kritika dolazi od strane Georgea Graena (2006), koji upućuje ozbiljne teorijske, metodološke i praktične primedbe. Na početku, autor se pita da li je broj od 300 menadžera iz nekoliko organizacija dovoljno dobar i reprezentativan uzorak za, na primer, kinesko društvo sa 1,3 milijardi (*tada – primedba D.M.*) stanovnika i mnogobrojnim etničkim i religijskim zajednicama (i njihovim

potkulturama). Autor dovodi u pitanje i osnovu za klasifikaciju pojedinih kultura u klasteru. Naime, kada je reč o Anglo klasteru, autor smatra da kultura SAD nema puno dodirnih tačaka sa ostalim kulturama u ovom klasteru. Iako prihvata da sve zemlje ovog klastera imaju zajednički skup principa koji su u osnovi njihovih pravnih sistema, smatra da su razlike u poslovnim kulturama zanemarene. Slično navedenom, Graen smatra problematičnim i svrstavanje japanske kulture u Konfučijfski klaster, ocenjujući je bitno različitom, pogotovo u odnosu na kulture Južne Koreje i Kine.

Kada je reč o instrumentima istraživanja, autor ističe da ne uspeavaju da obuhvate svu složenost predmeta istraživanja. Način na koji je dizajniran upitnik o vođstvu smatra neodgovarajućim, pošto ispitanicima nisu ponuđeni opisi svih teorijski relevantnih pristupa vođstvu poput, na primer, transformacionog ili modela razmene između vođe i članstva (*Leader-Member Exchange – LMX*) (čiji je autor upravo George Graen).

U principu, autor celokupni pristup, slično Hofstedeu, smatra kulturno pristrasnim (Graen, 2006: 98). Njegova ocena je da projekat GLOBE u suštini nudi nalaze koji su zasnovani na velikom broju izolovanih, međusobno neusaglašenih, kulturno pristrasnih anketa (Graen, 2006: 100). U praktičnom smislu, smatra Graen, autori programa GLOBE izvede neopravdano dalekosežne zaključke i implikacije iz svojih (teorijsko i metodološki neadekvatnih) istraživanja.

Odgovarajući na kritike, istraživači projekta GLOBE ukazali su na transparentnost procesa osmišljavanja instrumenata i istinsku interkulturalnost u njihovom stvaranju, podsećajući na već pominjano učešće više od 170 autora iz 62 kulture sveta (House et al., 2006: 102). Kada je reč o skalama za merenje kulturnih praksi i vrednosti, pažljivo je analizirana njihova prethodna pouzdanost i adekvatnost. Jedna polovina ispitanika iz svake organizacije je popunila upitnik za organizacionu, druga polovina za socijetalnu kulturu. Ovo je omogućilo prikupljanje nezavisnih procena organizacionih i socijetalnih kultura (House et al., 2006: 110). Pored anketiranja, sproveden je i niz kvalitativnih istraživanja poput analize medija, pojedinačnih intervju a i fokus grupa, analize arhivske građe i drugih. Kada je reč o stavkama iz upitnika za vođstvo, one su formulisane na taj način da odraze raznolikost osobina, veština, sposobnosti i ličnih crta vođa. Sve to, smatraju autori, govori u prilog teorijsko-metodološkoj snazi i utemeljenosti projekta GLOBE.

III DEO

ORGANIZZAZIONE STRUKTURE, SISTEMI I PROCESI

ORGANIZACIONA STRUKTURA

Formalna struktura organizacije

Glavni interes ranih teoretičara organizacije odnosio se pretežno na formulisanje principa menadžmenta čija bi primena dovela do stvaranja efikasnog modela organizacione strukture. Oni su definisali ove osnovne principe smatrajući ih univerzalnim i nezavisnim od konteksta organizacije, ne baveći se pri tome detaljnije razlikama ili različitostima uslova.

Vremenom nastaje obimna literatura o organizacionom dizajnu, koja nudi nove zamisli za stvaranje modela efikasne i efektivne organizacije. Takođe se pojavljuju i brojna određenja organizacionog dizajna, čija je zajednička osobina da organizacioni dizajn objašnjavaju kao proces u kojem se obavlja skup menadžerskih aktivnosti na kreiranju organizacije. To uključuje stvaranje modela organizacione strukture i definisanje sistema, procesa i politika, koji taj model treba da podrže (planiranje i kontrola, donošenje odluka, informisanje, komuniciranje, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih i sl). „Organizacioni dizajn se često poistovećuje sa organizacionom strukturom, što je pogrešno. Organizaciona struktura je rezultat procesa dizajna, ali nije jedini. Pored modela organizacione strukture, dizajn ili dizajniranje uključuje set menadžerskih ili konsultantskih aktivnosti na kreiranju organizacionog ambijenta za funkcionisanje modela organizacione strukture, tako da se postigne željena efikasnost. Dizajn, pored modela organizacione strukture, uključuje kreiranje još i pratećih sistema i procesa. Prema tome, dizajn organizacije je aktivnost ili proces, a organizaciona struktura je proizvod toga procesa“ (Petković i dr., 2013: 33-34).

Najvažniji pojmovi i kategorije organizacionog dizajna su: a) diferencijacija i integracija organizacije, b) faktori (uslovi) organizacione strukture, c) parametri strukture i d) organizaciona struktura (kreiranje organizacione šeme) (Petković i dr., 2013: 37). Dizajniranje organizacione strukture je proces njenog oblikovanja, odnosno formiranja. Dizajniranje strukture ili proces organizovanja je upravljačka aktivnost iz koje proističe odluka o definisanju elemenata u strukturi, određivanju zadataka koje će obavljati i načinu na koji će ovi elementi biti povezani u jednu celinu (Petković, 2003: 262).

Organizaciona struktura je stabilni model interakcija pojedinaca i grupa u organizaciji. Ona definiše kako su radni zadaci i uloge formalno podeljeni, grupisani i koordinisani. U osmišljavanju organizacione strukture nužno je voditi računa o šest ključnih procesa u organizaciji: podeli ili specijalizovanosti rada, departmentalizaciji, lancu naređivanja, rasponu kontrole, centralizaciji/

decentralizaciji i formalizaciji (Robbins, Judge, Campbell, 2010: 429). Formalna struktura organizacije je predstavljena organizacionom šemom ili organigramom.

Vremenom je razvijen veliki broj modela organizacione strukture. Burns i Stalker (1966) razlikuju dva osnovna modela strukture organizacije: mehanistički i organski. Mehanistički model odlikuje se hijerarhijskim lancem naređivanja i vertikalnom komunikacijom kroz jasno definisane kanale. Zadaci su jasno određeni i dodeljeni. Nasuprot tome, organski model podrazumeva labaviju strukturu i „difuznije“ pravce komunikacije i odlučivanja u kojima se od članova organizacije na svim nivoima očekuje znatan doprinos dostizanju ciljeva organizacije (Giddens, Sutton, 2013: 829).

Jedna od najuticajnijih tipologija u teoriji organizacije polazi od parametra departmentalizacije i razlikuje tri osnovna modela strukture:

1. Funkcionalni model. Ovaj model je rezultat funkcionalnog grupisanja poslova u organizaciji prema sličnosti (stvaranje funkcionalnih jedinica).
2. Divizionalni model. On nastaje kao posledica grupisanja poslova na osnovu izabranog tržišnog kriterijuma i podrazumeva model strukture u kojem je organizacija podeljena na divizije kao relativno nezavisne i samostalne jedinice.
3. Matrični model. Ovaj model je izveden na osnovu prethodna dva na taj način što se od funkcionalnih specijalista formiraju matrični timovi za specifične zadatke koji su vezani za poslovanje divizija.

Tipologija koju je razvio Henry Mintzberg jedna je od najrasprostranjenijih i najuticajnijih. Ovaj autor smatra da su organizacije sastavljene od pet osnovnih elemenata ili dominantnih grupa pojedinaca koji obavljaju određene poslove:

1. Strateški vrh (rukovodioci najvišeg nivoa odgovorni za funkcionisanje celokupne organizacije);
2. Operativna sfera ili jezgro (radnici koji obavljaju osnovnu delatnost organizacije);
3. Srednja upravna linija ili operativna uprava (menadžeri srednjeg nivoa koji predstavljaju vezu između vrha i operativne sfere);
4. Tehnostruktura (stručnjaci zaduženi za standardizaciju aktivnosti – računovođe, programeri, kontrolori);
5. Osoblje ili službe organizacijske podrške (zaposleni zaduženi za pravne, finansijske, istraživačke, konsultantske i slične poslove) (Petković i dr., 2013: 43).

Oblikovanje formalne strukture organizacije određeno je sledećim činiocima: dominantnim obrascem primarne koordinacije, ključnim elementom strukture organizacije, načinima unutrašnjeg strukturisanja organizacije i osobinama

okruženja organizacije (Bolčić, 2003: 129). Zavisno od uticaja i međusobnog uticaja pomenutih faktora Mintzberg razlikuje pet modela strukture:

Tabela 1. Mintzbergovih pet modela organizacione strukture

MODEL	OPIS	DOMINATNA GRUPA	PRIMER
Jednostavna struktura	Jednostavna, neformalna, autoritet skoncentrisan u jednom pojedincu	Strateški vrh	Malo, preduzetničko poslovanje
Mašinska birokratija	Veoma složena, zvanično okruženje sa jasnim linijama autoriteta	Tehnostruktura	Državne institucije
Profesionalna birokratija	Složene, autoritet za donošenje odluka leži kod malog broja profesionalaca	Operativna sfera	Univerziteti
Divizionalni model	Velike, formalne organizacije sa brojnim zasebnim divizijama	Srednja upravna linija	Multiproduktna poslovanja kao što je General Motors
Adhokratija	Jednostavna, neformalna sa decentralizovanim autoritetom	Osoblje za podršku	Kompanija za razvoj softvera

Izvor: prilagođeno prema Grinberg, Baron, 1998: 547

Neformalna struktura organizacije

Svaka formalna organizacija nastoji da mobiliše ljudske i tehničke resurse kao sredstva za ostvarenje svojih ciljeva. Međutim, pojedinci unutar sistema pružaju otpor pomenutom nastojanju da budu tretirani kao sredstva i u tim nastojanjima razvijaju neformalnu strukturu organizacije. Ova neformalna struktura odražava spontana nastojanja pojedinaca i grupa unutar organizacija da kontrolišu uslove svoje egzistencije u organizacijama. Upravo je pažnja sociologa pri proučavanju organizacija prvenstveno usmerena ka pomenutim neformalnim odnosima i strukturama (Selznick, 1966: 251). Sociolozi na formalnu strukturu organizacije često gledaju i kao posebno okruženje unutar kojeg i u saodnosu sa kojim nastaje neformalna struktura.

Za razliku od formalne strukture koja je vidljiva, neformalna struktura je manje i teže primetna i prepoznatljiva. Upravo je otkrivanje neformalne strukture jedan od najvažnijih doprinosa veoma uticajne teorije međuljudskih odnosa (zasnovane u najvećoj meri i na rezultatima poznatih Hotornskih istraživanja). Neformalne grupe čine osnovni element neformalne strukture organizacije, ali u nju spadaju i posebni načini povezivanja članova tih grupa u vidu neformalne mreže komunikacije, neformalne hijerarhije sa svojim neformalnim liderima i drugo (Bolčić, 2003: 87-88). Neformalna struktura organizacije prikazuje se sociogramom. Neformalni odnosi i neformalne grupe mogu se pojaviti na svim nivoima organizacije, ali i između članova različitih organizacija (pogotovo kada je reč o

upravljačkim strukturama). Takve neformalne veze često podrazumevaju članstvo i u drugim organizacijama (različita udruženja i klubovi za rekreaciju) (Giddens, Sutton, 2013: 827).

Neformalna struktura je veoma važan deo funkcionisanja formalnog sistema odlučivanja i kontrole. Naime, neformalna struktura je važna kao sredstvo (neformalne) komunikacije i ubeđivanja u organizaciji. Sa druge strane, ona neizbežno „iskrivljuje“ ili pomera formalnu raspodelu moći u organizacijama u odnosu na zamišljenu od strane upravljačkih slojeva. „Analiza velikog uzorka postojeće literature iz menadžmenta vodi nas zaključku da mnogi menadžeri dijagnostikuju neformalno ponašanje kao 'loše'. Zasnivajući svoje delovanje na logici formalne organizacije oni nastoje da ga neutrališu putem direktivnog vođstva, pojačanom kontrolom ili pseudo programima međuljudskih odnosa... Zaposleni reaguju na te akcije menadžera povećanjem i jačanjem neformalne organizacije. Jasno je da je na delu kružni proces. Zagovornici formalne organizacije nastoje da umanje neformalnu organizaciju. U očima zaposlenih, ovo ponašanje povećava potrebu za jačanjem i odbranom neformalne organizacije“ (Argyris, 1970: 231-232).

Nakon Hotornskih istraživanja Peter Blau (1963) sproveo je verovatno najuticajnije proučavanje neformalnih odnosa i neformalne strukture u okviru jednog državnog organa u SAD nadležnog za utvrđivanje kršenja poreskih propisa. Službenici koji bi imali teškoće u obavljanju radnih zadataka trebalo je da se obrate neposrednim rukovodiocima pošto im je bilo zabranjeno da se konsultuju sa kolegama na istom položaju. Ipak, izbegavajući da ih smatraju nesposobnim, oni su kršili procedure i međusobno se konsultovali, izgrađujući na taj način neformalne odnose i neformalne grupe koje su bile u suprotnosti sa formalno propisanim poretком u organizaciji. Zahvaljujući tome grupa je na mnogo uspešniji način rešavala probleme koji su pred nju postavljeni (Giddens, Sutton, 2013: 825).

Kakav je uticaj neformalne strukture na uspešnost organizacija? Neformalni odnosi i neformalna struktura mogu doprineti uspehu u postizanju ciljeva organizacije, ali mogu i u velikoj meri otežati pa čak i oneomogućiti njihovo dostizanje (Blau, Scott: 1963: 94). Za one koji obavljaju rutinske i monotone radne zadatke neformalna komunikacija i neformalni odnosi mogu omogućiti prijatniju radnu sredinu a time verovatno doprineti većoj produktivnosti. Kada je reč o upravljačkim strukturama neformalne veze često mogu imati pozitivan uticaj na organizaciju u celini. No, sa druge strane, pojedinci iz uprave neretko mogu slediti svoje ciljeve i interese umesto i nasuprot ciljevima organizacije.

ORGANIZACIONA KULTURA

Pojam organizacione kulture

Može se reći da postoji većinska saglasnost istraživača da je organizaciona kultura, pored vođstva, najviše proučavana tema u oblasti teorije, ali i prakse organizacije i menadžmenta poslednjih decenija (Alvesson, 2002, Buchanan, Huczynski, 2010, Janićijević, 2013). Razlog za to je sve prisutnije uverenje da je kulturna dimenzija centralna u svim aspektima organizacionog života. Kulturne vrednosti, prema mišljenju većeg broja autora, nalaze se u osnovi brojnih procesa koji se odvijaju u savremenim organizacijama (Trice, Beyer, 1993: xiii) i igraju ključnu ulogu u postizanju organizacionih ciljeva (Marcoulides, Heck, 1993: 229). Shodno tome, organizaciona kultura se smatra najmoćnijim sredstvom za razumevanje ponašanja ljudi u organizacijama (Janićijević, 2013: 1).

Pojam kulture u teoriji organizacije i menadžmenta „uveden“ je iz antropologije, ali je u njegovom razvoju primetan i znatan doprinos i autora iz oblasti sociologije i socijalne psihologije (Ouchi, Wilkins, 1985: 460). Pored nesumnjivih prednosti ovakve multidisciplinarnosti postoje i njeni jasni nedostaci. Naime, pošto ni u ovim disciplinama ne postoji saglasnost o suštini pojma kulture, pojmovna raznolikost je ista, ako ne i veća u oblasti organizacije. Dok, s jedne strane, pojedini autori smatraju da je kultura nešto što organizacije *imaju* (kultura se shvata kao jedna od varijabli u organizaciji), postoje i mišljenja da je kultura nešto što organizacija *jeste* (shvatanje kulture kao metafore organizacije) (Smirchich, 1983: 347). Naravno, postoje i autori (čini se u manjini), koji pojam kulture smatraju nepodesnim za analizu organizacionih procesa (Willmott, 1997; 2000).

Pojedini autori (Trice, Beyer, 1993) smatraju da sve od tridesetih godina dvadesetog veka postoji nevelik, ali ipak stalan pravac istraživanja organizacija iz kulturne perspektive, prvenstveno među sociolozima i antropolozima. Pored toga, ističu se posebno doprinosi Jacquesa (1951), koji već u samom naslovu svoje knjige izričito pominje kulturu preduzeća, Fayola (2006 – izvorni rad objavljen 1917. godine), koji u svojim poznatih četrnaest principa upravljanja preduzećem ubraja i princip duha firme (*l'esprit de corps*) i drugih autora. Ipak, uz takve sporadične pokušaje, ključnu prekretnicu u sistematskoj analizi pojma i značaja organizacione kulture predstavlja članak Andrew Pettigrewa *On Styding Organizational Cultures* iz 1979. godine. Nakon ovog veoma uticajnog rada usledio je ogromni „talas“ naučnih i stručnih radova posvećenju ovoj temi, različitih prema svojim ciljevima i krajnjim dometima. Pored nezanemarljivog broja utemeljenih i rigoroznih naučnih istraživanja primetan je i veliki udeo popularnih shvatanja organizacione kulture

kojom se, prema mišljenju tih autora, može relativno jednostavno upravljati a samim tim i ostvariti uspeh u postizanju ciljeva organizacije.

Nekoliko je ključnih izvora interesovanja za pojam organizacione kulture (Janićijević, 1997):

1. Uspeh japanskih preduzeća, tj. japanskog menadžmenta. Veliki uspesi japanske privrede na svetskom tržištu nametnuli su pitanje izvora njene konkurentske prednosti. Najčešće se, u tom pogledu, ukazivalo na specifičan japanski model menadžmenta koji ishodi iz organizacione kulture japanskih preduzeća (doživotno zapošljavanje, grupno odlučivanje i važnost timova, snažna posvećenost zaposlenih i slično) (Ouchi, 1981; Pascale, Athos, 1981). Dalje analize su koren i ovog modela menadžmenta i organizacione kulture pronašle u odlikama japanske nacionalne kulture, o čemu će biti više reči biti u kasnijem toku izlaganja.
2. Razlike između nacionalnih kultura. Nasuprot ranijim stavovima o univerzalnosti menadžment „filozofija“ (najčešće američkih ili, šire posmatrano, zapadnih), od šezdesetih godina dvadesetog veka sve više se ističe značaj kulturnih razlika i njihovog uticaja na istraživanja i praksu organizacija (Richman, 1965; Negandhi, Estafen, 1965; Boddewyn, 1965; Schollhammer, 1969). Navedene kulturne vrednosti pojedinci (nesvesno) „unose“ u organizacije koje, pak, imaju sopstvenu kulturu. Organizaciona kultura je, pored ostalih činilaca, nesumnjivo i pod uticajem nacionalne kulture, a ova složena interakcija navedenih činilaca ostaje neprestani izvor interesovanja autora.
3. Spajanja, pripajanja i preuzimanja preduzeća. Navedeni procesi podrazumevaju interakciju pojedinaca i grupa iz različitih organizacija u okviru novostvorenog organizacionog oblika. Suprotstavljene vrednosti, norme i pravila ponašanja mogu otežati ili potpuno onemogućiti uspešnost funkcionisanja „nove“ organizacije, bez obzira na to kako je ona nastala. Problematično može biti preuzimanje zbog relativno sporog procesa menjanja neuspešnih kulturnih pretpostavki i uverenja, ali i sudar kultura kod spajanja dve kompanije, kada ne postoji tako jasna slika o potencijalno uspešnijoj organizacionoj kulturi, što dovodi do napetosti i mogućih sukoba. Sve ovo predstavlja značajan podsticaj za još temeljnije i obimnije analize ovog pojma.
4. Poslovna praksa odličnih preduzeća (*Excellent practices*). Početkom osamdesetih godina XX veka sve brojnija su bila istraživanja poslovne prakse uspešnih kompanija (Peters, Waterman, 1982; Deal, Kennedy, 1982). Većina studija je isticala da se „tajna uspeha“ ovih preduzeća nalazi u njihovoj snažnoj organizacionoj kulturi. Iako su navedene pretpostavke kasnijim istraživanjima dovedene u pitanje (Alvesson, 2002: 1), ostao je interes za vezu

organizacione kulture i uspeha kompanija. Pogotovo je u poslednje vreme prisutno shvatanje organizacione kulture kao važnog izvora konkurentске prednosti preduzeća, a time i njegovog potencijalnog uspeha.

5. Organizaciona transformacija. Proces organizacione transformacije predmet je znatnog interesovanja istraživača i menadžera. Jedan od najvažnijih aspekata organizacione transformacije je promena kulture organizacije, a ponekad se čak ističe da je to osnovni i neophodni deo ovog šireg procesa. Promene organizacija ostaju jedna od retkih konstanti sve nesigurnijeg i kompetitivnijeg poslovnog okruženja, čime se produžava interes za probleme promena kulture organizacija kao njihovog važnog aspekta.

U poslednje vreme se ukazuje i na neke druge izvore interesovanja za organizacionu kulturu poput procesa globalizacije, razvoja savremene tehnologije, rasta značaja organizacionog znanja i učenja i druge (Janićijević, 2013: 6).

Odredenja organizacione kulture

Brojna su određenja organizacione kulture. Ovde će biti pomenuta samo neka koja na izvestan način predstavljaju šire pravce u teoriji i istraživanjima. Edgar Schein, socijalni psiholog i nesumnjivo jedan od najvećih autoriteta u proučavanju organizacione kulture, ovaj pojam definiše u odnosu na vođstvo. Kultura je, s jedne strane, dinamična pojava koja se stalno stvara našim interakcijama sa drugima i oblikuje ponašanjem vođa, ali i skup struktura, rutina, pravila i normi koje vode i ograničavaju ponašanje. Bližim posmatranjem kultura na nivou organizacija i grupa unutar njih može se jasno videti kako se kultura stvara, „ukorenjuje“, razvija i kako se njom upravlja i, u isto vreme, kako kultura ograničava, stabilizuje i obezbeđuje strukturu i značenje članovima grupe. Ovi dinamički procesi stvaranja kulture i upravljanja njom su suština vođstva i navode nas da shvatimo da su vođstvo i kultura „dve strane istog novčića“ (Schein, 2004: 1).

Kulture nastaju u osnovi iz tri izvora (kada je reč o članovima organizacije): 1) verovanja, vrednosti i pretpostavki osnivača organizacija; 2) stečenih (naučenih) iskustava članova tokom razvoja organizacije; i 3) novih uverenja, vrednosti i pretpostavki unesenih od strane novih članova i lidera. Iako svaki od ovih mehanizama igra važnu ulogu, za početke kulture je daleko najvažniji uticaj osnivača. Osnivači ne samo da biraju osnovnu misiju i kontekst u kojem će nova grupa delovati nego i biraju članove grupe i usmeravaju rešenja koja grupa usvaja u nameri da se izbori sa izazovima okruženja i integriše različite delove organizacije. Organizacije se ne oblikuju slučajno ili spontano; one su ciljno usmerene, imaju specifičnu svrhu i stvorene su zbog toga što jedan ili više pojedinaca smatra da koordinisana i usmerena akcija većeg broja ljudi može postići nešto što pojedinačno delovanje nije u stanju (Schein, 2004: 225-226).

Kultura „počinje“ sa vođama koji nameću svoje sopstvene vrednosti i pretpostavke grupi. Ako je ta grupa uspešna i osnovne pretpostavke se uzimaju kao date, onda imamo kulturu koja će za naredne generacije članova definisati koja vrsta vođstva je prihvatljiva. U tom periodu kultura definiše vođstvo. Ali, kako grupa ulazi u teškoće prilagođavanja zbog promena okoline u meri u kojoj neke od pretpostavki više ne važe, vođstvo još jednom „stupa na scenu“. Vođstvo je sada sposobnost da se iskorači izvan kulture koju je stvorio vođa i da se započnu evolutivni procesi promene koji su više adaptivni. Ova sposobnost da se shvate ograničenja sopstvene kulture i da se kultura adaptivno razvije je suštinski izazov vođstva (Schein, 2004: 2).

„Kultura grupe može se definisati kao obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki naučenih od strane grupe u procesu rešavanja problema spoljašnje adaptacije i unutrašnje integracije, koji se pokazao dovoljno uspešnim da bi bio smatran važećim i zbog toga se prenosi novim članovima kao ispravan način shvatanja, razmišljanja i osećanja u odnosu na ove probleme“ (Schein, 2004: 17).

Nasuprot ovoj grupi shvatanja (predstavljenoj kroz analizu stanovišta Edgara Scheina) i koja ističe presudni značaj vođe na stvaranje i promene kulture organizacije, nalaze se stanovišta koja ukazuju na više različitih činilaca koji uravnoteženije utiču na ovaj proces. „Ipak, ne bi bilo dobro precenjivati ulogu lidera u oblikovanju kulture organizacije. Mada formalni lider može koristiti moć da nametne kulturni sadržaj koji koincidira sa njegovim sopstvenim stavovima i vrednostima, ta mogućnost ipak ima određene limite. Oni su, pre svega, u uspešnosti funkcionisanja rešenja koja lider nameće. Ako ta rešenja nisu uspešna u rešavanju problema i ako ne mogu uspostaviti takve emocionalne, političke ili funkcionalne odnose koje će prihvatati većina članova grupe ili organizacije tada ona neće formirati sadržaj kulture a lider će izgubiti svoju poziciju, mada može ostati formalni rukovodilac. Dakle, uspešan je samo onaj lider koji nameće samo ono što oni koje vodi hoće i mogu prihvatiti“ (Janićijević, 1994: 94).

Kao ključni elementi određenja organizacione kulture prema ovom shvatanju ističu se:

1. *Sadržaj*. Organizacionu kulturu čine elementi kognitivnih struktura članova organizacije (pretpostavke, verovanja, vrednosti) i simbolički elementi (jezik, materijalni simboli, obrasci ponašanja i drugo).
2. *Socijalni karakter*. Jedna od ključnih karakteristika kulture je da je to društvena kategorija (postoji samo u okviru socijalnih grupa poput nacija, društvenih slojeva i klasa, organizacija, profesija).
3. *Efekti*. Najvažnije posledica kulture organizacije je uticaj koji ona ima na svest i ponašanja članova organizacije. Zbog toga što usvajaju najvažnije pretpostavke, vrednosti i norme neke organizacione kulture zaposleni na

sličan način razumeju i tumače pojave u organizacijama i izvan njih značajne za njihovu svakodnevnu interakciju.

4. *Način nastanka.* Kultura organizacije nastaje u procesu komunikacije i interakcije između zaposlenih u procesu rada. Rešavanje različitih svakodnevnih problema funkcionisanja organizacije dovodi do stvaranja zajedničkih normi, uverenja i vrednosti među članovima organizacija.

Treće određenje organizacione kulture koje će biti analizirano predstavljeno je zbog svoje jasne izdvojenosti u odnosu na glavne tokove u teoriji i istraživanjima. Po analogiji sa svojom definicijom nacionalne kulture, Hofstede kulturu organizacije određuje kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne organizacije od drugih“ (Hofstede, 1998: 2). Ipak, tu prestaje gotovo svaka sličnost između ova dva tipa kultura. Naime, za razliku od nacionalnih kultura čiji su središnji pojam vrednosti, Hofstede kao ključnu kategoriju sadržaja organizacionih kultura izdvaja prakse (oblike ponašanja u organizacijama), smatrajući navedene dve vrste kulture suštinski različitim (Hofstede, 1997: 182). Čini se da, imajući u vidu dosadašnji tok izlaganja, nije potrebno posebno naglašavati da se navedeno razlikovanje teško može prihvatiti i argumentovano braniti.

Uvažavajući navedene napomene, organizaciona kultura se određuje kao „sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji im pomaže da odrede značenja sveta koji ih okružuje i kako da se u njemu ponašaju“ Janićijević (2013: 35).

Trice i Beyer, na osnovu obimnog pregleda literature, navode sledeće karakteristike organizacionih kultura o kojima, prema njihovom mišljenju, postoji bar delimično slaganje:

1. *Kolektivni karakter.* Kulture ne nastaju delovanjem izolovanih pojedinaca, one nastaju u procesu interakcije. Pojedinci mogu iznaći sopstvene načine suočavanja sa osnovnim životnim nesigurnostima, ali dok ovi posebni načini ne budu kolektivno prihvaćeni i „praktikovani“ oni nisu deo kulture. Kulture su „najmanji zajednički sadržitelj“ saglasja njenih članova. Osobe koje ne prihvataju preovlađujuća uverenja, vrednosti i norme i ne ponašaju se u skladu sa njima bivaju kažnjene ili čak isključene iz zajednice. Pripadanje kulturi uključuje verovanje da drugi veruju i rade isto što i mi – bar u većem delu svojih društvenih interakcija.
2. *Emocionalna ispunjenost.* Pošto kulture pomažu da se izborimo sa različitim strahovima i nesigurnostima, njihov sadržaj i oblici su ispunjeni emocijama i značenjima. Kao što s pravom ističe Kluckhohn, u određenoj meri celokupna kultura je gigantski pokušaj da se maskira fundamentalna egzistencijalna nesigurnost svih ljudi, nastojanje da se budućnosti dâ simulakrum sigurnosti čineći aktivnosti ponavljajućim, unapred poznatim, ili, drugim rečima,

„napraviti budućnost predvidljivom prilagođavajući je prošlosti“ (Kluckhohn, 1942: 66). Kada se kulturna uverenja, vrednosti i norme dovode u pitanje, reakcije većine članova organizacije su najčešće veoma emotivne i prevazilaze granice racionalnog razumevanja.

3. *Istorijska utemeljenost.* Kulture se ne mogu razdvojiti od svoje prošlosti i ne nastaju, slikovito rečeno, „preko noći“. Da bi se kultura razvila nužno je da ljudi provedu neko vreme u interakciji i dele međusobno zajedničke nesigurnosti i načine na koje se one prevazilaze. Tako, svaka kultura će se zasnivati na jedinstvenoj istoriji određene grupe ljudi koji se „hvataju u koštac“ sa jedinstvenim skupom fizičkih, društvenih, političkih i ekonomskih prilika. Od trenutka kada pojedinci u grupi počnu da dele određeni skup ideja i kulturnih praksi, ove ideje i prakse počinju da „žive sopstveni život“.
4. *Inherentna simboličnost.* Stav da su kulture simbolične podrazumeva isticanje ekspresivnog pre nego tehničkog ili praktičnog aspekta ljudskog ponašanja. Simbolizam igra veoma važnu ulogu u kulturnoj komunikaciji i izražavanju, pošto često reči i pokreti imaju i preneseno ili skriveno značenje. Neki teoretičari organizacije se zbog toga pre usmeravaju na izučavanje simbolizma u organizacijama nego na istraživanje šireg pojma kulture.
5. *Dinamičnost.* Iako kulture omogućavaju kontinuitet i opstaju tokom generacija, one nisu statične i neprestano se menjaju. Nekoliko je razloga za to. Čak i u veoma tradicionalnim kulturama postoji ispoljavanje individualnosti u okviru obrasca očekivanog ponašanja. Pošto se veliki deo kulture prihvata na nesvesnom nivou, članovi nemaju predstavu o tome šta bi bilo „odgovarajuće“ uverenje ili ponašanje u svakom konkretnom događaju ili pojavi. Dalje, činjenica da je kulturna komunikacija često simboličkog karaktera čini je inherentno nepreciznom. Ono što članovi „dobijaju“ od svojih kultura je znatno češće niz „naznaka“ nego konkretnih poruka; oni moraju često da tumače ova „opšta uputstva“ kako bi dobili osnovno značenje. Takođe, organizacije primaju nove članove sa svojim prethodnim kulturnim uverenjima koja neminovno utiču na postojeću kulturu i menjaju je.
6. *Inherentna protivrečnost.* Kulture nisu monolitan skup ideja nego najčešće uključuju različite nejasnoće i paradokse. Što su složenije okolnosti sa kojima se ljudska grupa suočava, verovatnije će biti više protivrečnosti u kulturi. Pošto moderne organizacije funkcionišu u nesigurnim i promenljivim okruženjima, istraživači su otkrili da su kulturni elementi u njima raznorodni, ispunjeni višestrukim značenjima, protivrečnim ceremonijama, pričama i metaforama. Neke od ovih protivrečnosti nesumnjivo nastaju zbog ostataka prošlosti i nesavršenog procesa prenošenja kulturnih obrazaca, dok su druge posledica postojanja uticaja različitih potkultura u organizacijama i različitih

nejasnoća i iskustava koja su povezane sa procesom rada (Trice, Beyer, 1993: 5-8).

Značaj organizacione kulture

Nesumnjiv je značaj organizacione kulture za funkcionisanje organizacije u celini. Istraživači prakse uspešnih kompanija uticali su vremenom na širenje uverenja da snažna organizaciona kultura odlučujuće doprinosi uspehu. Prema ovom shvatanju, postojanje takve kulture organizacije (iskazane u dobro integrisanom skupu određenih vrednosti, uverenja i obrazaca ponašanja) vodi ka većoj produktivnosti i potpunijem ostvarivanju ciljeva (Marcoulides, Heck, 1993: 229). Deal i Kennedy (1982: 5) istakli su svojevremeno da je „snažna kultura gotovo uvek bila pokretačka snaga iza dugoročnog uspeha u američkoj privredi“. Naime, autori smatraju da je „bez izuzetka, postojanje dominantne i koherentne kulture suštinska odlika odličnih kompanija. Štaviše, u meri u kojoj je kultura snažnija i više tržišno usmerena biće manja potreba za donošenjem razrađenih politika, organizacionih šema i detaljnih pravila i procedura. U ovim kompanijama ljudi od vrha pa sve do najnižih nivoa znaju šta bi trebalo da rade u većini situacija zbog brojnih vrednosti koje predstavljaju kristalno jasno uputstvo za njihovo ponašanje“ (Deal, Kennedy, 1982: 75-76). Ovo stanovište ponekad se naziva i „hipoteza snažne kulture“ (Dennison, 1984).

Uticaj kulture najviše je proučavan u sledećim aspektima funkcionisanja organizacija:

1. *Donošenje strateških odluka.* Jasno je da postoji odlučujući uticaj osnovnih pretpostavki i uverenja članova na sve odluke koje se donose u organizaciji (a prevashodno strateške). Kultura utiče na razumevanje ključnih činilaca u okruženju organizacije i značenja koja se pridaju njihovom stvarnom i mogućem delovanju, ali i uslovljava interne procese donošenja strateških odluka. Pored navedenog, organizaciona kultura je važna i za proces sprovođenja (prihvatanja) strategije unutar organizacije, pošto njena neusklađenost sa preovlađujućim kulturnim vrednostima i verovanjima u organizaciji vodi verovatnom neuspehu.
2. *Prilagođavanje promenama u okolini.* Pretpostavka je da uspeh organizacija zavisi i od kulture koja ističe fleksibilnost i otvorenost prema promenama u okolini (u skladu sa preovlađujućim poimanjem organizacije kao otvorenog sistema). Negativni uticaj kulture na sposobnost prilagođavanja može postojati kod snažne kulture koja ne samo zaustavlja promene unutar organizacije nego i onemogućava vođstvo da prepozna potrebu za promenom. Stare kulturne pretpostavke i uverenja koje nisu usklađene sa promenama u

okolini organizacija mogu dovesti do toga da se prevede promene npr. u tehnologiji, zahtevima kupaca (korisnika) ili delovanju konkurenata u grani.

3. *Procesi koordinacije u organizaciji.* Nesumnjivo je da snažna i jedinstvena organizaciona kultura olakšava i ubrzava koordinaciju zaposlenih. Postojanje stabilnog i konzistentnog sistema pretpostavki i verovanja služi kao dobra osnova predvidljivosti u ponašanju članova organizacije. Često se ističe da organizaciona kultura može biti dobra zamena za formalne oblike koordinacije (planova ili pisanih procedura) u nekim prilikama. Štaviše, u organizacijama sa složenom i varijabilnom tehnologijom kultura može biti gotovo jedini mehanizam koordinacije. Zajednički kulturni elementi poput jezika (žargona), obrazaca mišljenja i osećanja, aktivnosti (npr. rituala) integrišu članove, stvarajući osećaj solidarnosti i zajedničkog cilja (Saffold, 1988: 552). Ipak, moguć je i negativan uticaj kulture na koordinaciju u organizacijama, npr. u situacijama postojanja više potkultura (sa različitim pretpostavkama, vrednostima i normama).
4. *Kontrola ponašanja članova organizacije.* Reč je o osobenom vidu kontrole pomoću isticanja (pa i nametanja) kulturnih vrednosti, uverenja i normi članovima organizacije. Usvajanjem tih vrednosti od strane većine zaposlenih kontrola postaje jednostavnija i često se smatra da je organizaciona kultura jači mehanizam kontrole od formalnih pravila ili neposrednog nadzora od strane nadređenih. Naime, formalna pravila ponašanja i direktna kontrola izazivaju otpor i nezadovoljstvo zbog percepcije ugrožavanje slobode dok je prihvatanje („internalizovanje“) određenih vrednosti oblik nevidljive kontrole ponašanja koji ima dugotrajniji i snažniji uticaj. Kultura reguliše ponašanje implicitno i zato na uspešniji način. Ona može kontrolisati perceptivne i emocionalne procese koji su izvan domašaja uobičajenih kontrolnih sistema, pomaže u socijalizaciji novih članova i olakšava uklanjanje onih članova koji se ne uklapaju (Saffold, 1988: 552).
5. *Smanjivanje sukoba u organizaciji.* Čest izvor sukoba u organizacijama jesu različiti i neusklađeni načini na koje različiti pojedinci ili grupe zaposlenih sagledavaju značajne pojave i događaje unutar organizacije i van nje. Gotovo se može reći da su neminovni sukobi u zajedničkom radu osoba koje imaju različite pretpostavke, verovanja i vrednosti. Snažna kultura onemogućava takve situacije i sprečava pojavu nepotrebnih sukoba.
6. *Podsticanje motivacije zaposlenih.* Organizaciona kultura, privlačnošću svojih pretpostavki, vrednosti i normi predstavlja jedan od najvažnijih izvor poistovećivanja članova sa organizacijom i zadovoljavanja njihovih potreba pripadanja. Većina najuticajnijih teorija motivacije pokazuje da novac nije jedini, pa čak najčešće ni najvažniji izvor zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih. Motivacija zavisi i od toga da li članovi organizacije u radu

pronalaze određeno značenje i smisao (npr. potreba samoaktualizacije Maslowa), a kulturne vrednosti su važne jer pružaju upravo zadovoljavanje tih potreba u procesu rada (Janićijević, 1997: 42-46).

Iz pomenutih primera može se osnovano zaključiti da su mnogo više proučavani pozitivni nego negativni uticaji kulture na funkcionisanje preduzeća, ali se ta praksa sve više menja. U poslednje vreme raste svest među istraživačima ali i menadžerima da često upravo snažna organizaciona kultura dovodi do problema i propasti organizacija. Saffold (1988: 546) upozorava da uprkos „zavodljivosti“ i jednostavnosti „modela snažne kulture“ mora biti razvijeno složenije i sofisticiranije razumevanje veze između kulture i rezultata organizacije, koje će uvažavati svest o pomenutim negativnim uticajima kulture.

Sadržaj kulture organizacije

Sadržaj organizacione kulture se u literaturi klasifikuje na više načina, ali je najčešća podela na kognitivnu i simboličku komponentu. U kognitivne elemente organizacione kulture svrstavaju se verovanja, vrednosti, očekivanja, pretpostavke, moral, osećanja, značenja, neformalna pravila, način mišljenja, pogled na svet. Među simboličke elemente spadaju jezik, žargon, priče, mitovi, legende, heroji, rituali, logotip i drugo. Osnova podele navedenih dvaju kategorija jeste odnos prema značenjima kao osnovi kulture. Kognitivni elementi omogućavaju da situacije, stvari i pojave imaju isto ili slično značenje za sve (ili bar većinu) članova organizacije. Oni podrazumevaju sve one kategorije koje stvaraju zajedničko mišljenje i ponašanje ljudi u organizacijama. Simbolički elementi kulture predstavljaju kategorije koje „nose“ ili iskazuju ta zajednička značenja i nastaju kao posledica pomenutog zajedničkog mišljenja i ponašanja.

„Osnovni kognitivni elementi organizacione kulture su: pretpostavke, vrednosti, verovanja i norme ponašanja. Osnovne pretpostavke predstavljaju najdublju komponentu kognitivnog sadržaja kulture i prevashodno imaju deskriptivnu funkciju. One sistematizuju i uopštavaju osnovna ljudska saznanja i iskustvo ljudi o tome kako svet oko njih funkcioniše i kakva je priroda stvari koje ih okružuju. Tu funkciju, delimično, imaju i verovanja. Međutim, u poređenju sa verovanjima, pretpostavke su mnogo dublje, a znanje i iskustvo koje sistematizuju su mnogo opštijeg i apstraktnijeg karaktera, te imaju i veći značaj i veći uticaj na mišljenje i ponašanje ljudi. Osnovne pretpostavke su dugotrajnim životnim iskustvom potisnute u podsvest“ (Janićijević, 2008: 305). Tokom vremena se u delovanju organizacije kao uspešne izdvoje određene vrednosti koje se, zbog toga, potiskuju u podsvest i preobražavaju u verovanja. Verovanja su kognitivni elementi organizacione kulture koji ukazuju na to kako svet funkcioniše i koje uzročno-posledične veze postoje između događaja, stvari i pojava u stvarnom svetu.

Verovanja, vrednosti i norme ponašanja imaju preskriptivnu ulogu u sadržaju organizacione kulture pošto ukazuju ljudima na to čemu bi trebalo da teže i kakvi su obrasci prihvatljivog ponašanja. Razlika među njima je u stepenu manifestnosti i opštosti. Dok su verovanja podsvesnog karaktera (prikrivena) i najopštija po svom sadržaju, vrednosti, a pogotovo norme su prepoznatljivije i mogu se dovesti u vezu sa konkretnim pojavama i događajima u organizacijama.

Simbolički sadržaj organizacione kulture predstavljaju svi materijalni i nematerijalni objekti i pojave koji su nastali kao proizvod zajedničkih pretpostavki, vrednosti i verovanja članova organizacije. Jezik predstavlja najznačajniji simbol kulture u kojoj se razvija pošto nije samo njen proizvod, nego i sam deluje povratno na kulturu. Jezik izražava znanja i iskustvo pripadnika kulture i sadrži njena specifična značenja. Kao u nacionalnim kulturama, i u organizacijama se razvija jezik kojim članovi te organizacije izražavaju znanja i verovanja do kojih su došli zajedničkim iskustvom i koji iskazuje značenja koja stvarima, događajima i pojavama pridaju članovi organizacije. Sastavni deo jezika u svakoj kulturi čine i metafore, priče i mitovi. Bihevioristički simboli predstavljaju različite obrasce, modele i ustaljene načine ponašanja članova organizacije a među najvažnije se ubrajaju različiti rituali i ceremonije. Materijalni simboli čine najvidljiviji deo organizacione kulture i obuhvataju sve one materijalne objekte koji, osim upotrebne vrednosti i osnovne namene, imaju za cilj da predstave određena uverenja i vrednosti članova organizacije ili ih bar prikažu na takav način okruženju ih dele. U poređenju sa semantičkim i biheviorističkim simbolima, kod materijalnih simbola je mnogo više naglašena upravo ta poslednja uloga predstavljanja kulturnog sadržaja spoljnom svetu. Materijalni simboli su veoma brojni i raznovrsni, ali se najčešće izdvajaju spoljni izgled zgrada, unutrašnji prostor i nameštaj, način oblačenja, logotip.

Tipologije organizacionih kultura

Čini se da u teoriji organizacije, u poređenju sa npr. brojnim klasifikacijama stilova vođstva ili razrađenih teorija o različitim tipovima motivacije, postoji znatno manji broj klasifikacija organizacionih kultura. Srazmerno su retki autori koji su pokušali da pretoče ogromno mnoštvo teorijskih i empirijskih istraživanja u pomenute klasifikacije koje su važne jer, kao što se ističe, predstavljaju jedan od načina za brže upoznavanje i lakše razumevanje kulture organizacije. Poznavanje tipologija organizacione kulture omogućava brzu i relativno jednostavnu ocenu konkretne organizacione kulture. Ipak, klasifikovanje kultura ima i jasnih nedostataka. Naime, glavna prednost tipova organizacione kulture predstavlja upravo i osnovnu slabost, pošto prikazuju organizacionu kulturu mnogo jednostavnijom nego što ona u stvari jeste. U realnosti organizacionog funkcionisanja nijedna kultura nije u potpunosti identična određenom modelu ili tipu

a svrstavanje konkretnih kultura u određene tipove zasniva se na osnovu preovlađujućih osobina ili karakteristika. Istraživači i praktičari (menadžeri) moraju imati na umu ovu činjenicu.

Tabela 2. Primeri tipologija organizacionih kultura

Tipovi organizacionih kultura	Preovlađujuće karakteristike	Autori
Tip A	Hijerarhijska kontrola, izražena specijalizacija, kratkotrajno zapošljavanje, pojedinačna odgovornost, pojedinačno odlučivanje	Ouchi, Jaeger, 1978; Ouchi, 1981
Tip J	Grupna (klan) kontrola, niska specijalizacija, doživotno zapošljavanje, kolektivna odgovornost, kolektivno odlučivanje	
Tip Z	Grupna kontrola, umerena specijalizacija, dugoročno zapošljavanje, pojedinačna odgovornost, konsenzualno odlučivanje	
„Procesna“	Nizak rizik, „čuvaj svoja leđa“ mentalitet, čvrsta hijerarhija	Deal, Kennedy, 1982
„Mačo“	Visok rizik, brza povratna informacija, fluktuirajuća struktura	
„Težak rad – dobra zabava“	Umereno nizak rizik, dinamičnost, fleksibilna struktura	
„Kladiti se na svoju kompaniju“	Veoma visok rizik, spora povratna informacija, precizna hijerarhija	
„Paranoidna“	Strah, nepoverenje, sumnjičavost	Kets de Vries, Miller, 1984
„Izbegavajuća“	Nedostatak samopouzdanja, nemoć, neaktivnost	
Harizmatika	Drama, moć, uspeh	
Birokratska	Kompulsivnost, detaljnost, depersonalizacija, rigidnost	
„Šizoidna“	Politiziranost, socijalna izolacija	Quinn, McGrath, 1985
Racionalna (tržište)	Efikasnost, kompetentnost, odlučnost, inicijativa	
Ideološka (adhokratijska)	Harizma vođe, preuzimanje rizika, inventivnost, kreativnost	
Konsenzus (klan)	Održanje kohezije, participacija, konsenzus, socijalna pravda	
Hijerarhijska (hijerarhija)	Pravila i procedure, izbegavanje rizika, racionalnost	Trompenaars, Hampden-Turner, 1998.
Porodica	Orijentacija na pojedince (ali kao šire celine – organizacije), hijerarhija (zasnovana na bliskosti), paternalizam, moć	
„Ajfelov toranj“	Orijentacija na uloge, hijerarhija (zasnovana na pravilima i procedurama), racionalnost	
„Vođeni projektil“	Orijentacija na zadatke, stručnost, prilagodljivost	
„Inkubator“	Orijentacija na lične ciljeve, kreativnost, jednakost	

Izvor: prilagođeno prema Trice, Beyer, 1993; Janićijević, 1997; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998.

U tabeli 2 su prikazane neke od tipologija organizacionih kultura. Ipak, najveći uticaj i primenu u istraživanjima i poslovnoj praksi ima klasifikacija koju je prvi ponudio Harrison (1972; 1987), a detaljno razradio i usavršio Handy (1993; 1996). Harrison, inače, u prvobitnom tekstu iz 1972. govori o organizacionim ideologijama, da bi u kasnijem radu (1987) usvojio već uveliko rašireni pojam kulture. Četiri su osnovne vrste ideologija (kultura), smatra ovaj autor i one podrazumevaju prevashodnu orijentaciju na: 1) moć, 2) uloge, 3) zadatak i 4) ljude. Handy je dodatno razradio ovu klasifikaciju prema kojoj postoje sledeći tipovi organizacione kulture: kultura moći, kultura uloga, kultura zadatka i kultura podrške. Svakom od navedenih tipova on je radi slikovitosti i lakšeg razumevanja „dodelio“ odgovarajući simbol i božanstvo iz perioda antičke Grčke.

Kultura moći je predstavljena paukovom mrežom sa centrom iz kojeg sve počinje u ovom tipu kulture. Simbol je Zevs – vrhovni i svemoćni bog grčke mitologije. „Ova kultura zavisi od centralnog izvora moći (*vođe* – prim. D. M.), sa pravcima moći i uticaja koji kreću od ove centralne figure. Ovi pravci su povezani funkcionalnim vezama ali su krugovi moći centri aktivnosti i uticaja“ (Handy, 1993: 184). Dve su moguće krajnosti kod ovih kultura: s jedne strane, organizacija poput porodice na čelu sa svemogućim ocem koji brine o članovima u zamenu za bespogovornu poslušnost i, sa druge strane, diktatura vođe zasnovana na strahu. Izvor moći vođe je kontrola različitih resursa – novac, informacije i drugo, ali često jedini izvor te moći može biti harizma. Prednosti ovog tipa organizacione kulture jesu brzina reagovanja i fleksibilnost, a nedostaci isključiva zavisnost od vođe (a s tim u vezi i problem njegovog nasleđivanja).

Simboli kulture uloga su grčki hram i Apolon kao bog razuma (reda i pravila, kao što Handy podseća). „Grafički simbol ove kulture je grčki hram, jer snaga i lepota grčkih hramova potiče iz njihovih stubova. Stubovi predstavljaju određene delove poslovanja i sektore u organizaciji ovog tipa“ (Handy, 1996: 24). Osnove ove kulture su logika i racionalnost iskazane u pravilima i procedurama a pretežni izvor moći položaj u hijerarhiji organizacije. Ovaj tip podrazumeva impersonalnost (uloga ili opis posla je važniji od pojedinaca koji tu ulogu obavljaju), ali ipak nudi svojevrsnu predvidljivost i sigurnost članovima organizacija. Prednost ovakvih kultura je pouzdanost i efikasnost, ali samo u uslovima stabilne okoline. „Ali grčki hramovi su nesigurni kada se zemlja trese“ (Handy, 1993: 186). Kao nedostaci se često navode nefleksibilnost i odsustvo inicijative. Zbog toga kultura uloga kasno prepoznaje potrebu za promenom, a ako tu potrebu čak i uoči pravovremeno, sporo je sprovodi.

Kultura zadatka (Harrisonov izraz – kultura postignuća) predstavljena je kod Handyja mrežom. Atina, boginja rata iz grčke mitologije, zaštitnica Odiseja (koji je uspešno rešavao različite probleme) simbolizuje ovu kulturu. Osnov moći je stručnost, mada nisu bez značaja ni moć položaja i lična moć. Kultura zadatka je izuzetno prilagodljiva, pošto se različite grupe i projektni timovi osnovani za

posebne namene lako menjaju ili raspuštaju. Mrežne organizacije deluju brzo pošto u principu imaju u svim okviru svu potrebnu moć odlučivanja. Pripadnici ove kulture imaju izraženu samostalnost u radu, povratnu informaciju o rezultatima, dobre odnose sa drugima zasnovane na uzajamnom poštovanju (prevashodno zbog sposobnosti i stručnosti) (Handy, 1993: 188). Nedostaci su nemogućnost korišćenja ekonomije obima i teškoće kontrole zaposlenih (tj. preveliko oslanjanje na sposobnosti ljudi).

Poslednji tip kulture Handy naziva kultura ličnosti mada je uvreženiji Harrisonov izraz kultura podrške. Grafički simbol ove kulture je skup pojedinačnih zvezda koje su neobavezno povezane, a najslikovitiji predstavnik Dionis, bog uživanja, vina i zadovoljstva iz grčke mitologije. „Kultura podrške počiva na pretpostavci da organizacije postoji samo zato da bi svojim članovima omogućila da ostvare svoje individualne ciljeve i interese. Fokus je na pojedincu i na njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao celine zanemareni“ (Janićijević, 2008: 315). Logično je što su takve kulture veoma retke u preduzećima i mogu se sresti pretežno na univerzitetima i u istraživačkim institucijama. „Profesionalci nerado primaju naređenja, popunjavaju formulare ili prave kompromise u odnosu na svoje planove. Svaki profesor voli suvereno da vlada u svojoj učionici, kao što je svaki lekar bog u svojoj ordinaciji“ (Handy, 1996: 35).

VOĐSTVO U ORGANIZACIJAMA

Određenje pojma vođstva

Pored organizacione kulture, vođstvo ili liderstvo je nesumnjivo najviše proučavan pojam u teoriji organizacije i empirijskim istraživanjima. Dvadeseti vek je doneo ogromno interesovanje za teoriju i praksu vođstva u preduzećima, ali i u drugim organizacijama, što je vremenom dovelo do razvoja veoma velikog broja pristupa. Nakon iscrpnog pregleda literature u ovoj oblasti, Ralph Stogdill je svojevremeno došao do zaključka da „postoji gotovo onoliko definicija vođstva koliko i osoba koje su pokušale da definišu taj pojam“ (Stogdill, 1974: 259).

Nekoliko definicija vođstva ipak će biti izdvojeno iz pomenutog mnoštva određenja. Robbins (2001: 314) određuje vođstvo kao „sposobnost uticanja na grupu radi ostvarivanja ciljeva“. Prema drugoj definiciji, „vođstvo predstavlja proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije“ (Grinberg, Baron, 1998: 454). Slično prethodnim određenjima, ističe se i da se „vođstvo definiše kao proces društvenog uticanja u kome vođa traži dobrovoljno učestvovanje podređenih u nastojanju da se dostignu organizacioni ciljevi“ (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 472). Pored navedenih, važno je istaći još jednu definiciju, prema kojoj je „vođstvo sposobnost pojedinca da utiče na druge, da ih motiviše i da im omogući da doprinesu efikasnosti i uspehu organizacija čiji su članovi“ (Dorfman, House, 2004: 56). Značaj ovog određenja je u tome što je jedno od retkih koje je rezultat slaganja velikog broja istraživača iz ove oblasti (okupljenih oko već pominjanog višegodišnjeg istraživačkog programa GLOBE).

Zajedničko za sva ova određenja jeste da je reč o procesu u kojem vođa utiče na podređene (članove organizacije) da bi se ostvarili ciljevi organizacije (Mojić, 2000). Vođa postavlja ciljeve, ali i nastoji da pridobije članove za svoju viziju stanja kojem bi organizacija trebalo da teži. U tom procesu on/ona inspirišu i motivišu sledbenike, pružajući ne samo svoju viziju ciljeva već i načina na koji se ti ciljevi mogu ostvariti. Uspešan vođa mora znati ne samo šta je dobro za organizaciju nego i kako to ostvariti (Janićević, 2008: 179).

Razlikovanje menadžera i lidera predstavlja jedno od ključnih „mesta“ novije literature iz ove oblasti. Prema shvatanju Abrahama Zaleznika (1977), menadžeri i lideri se suštinski razlikuju u svojim pogledima na svet. Menadžeri pregovaraju i prave kompromise, s jedne strane, i upotrebljavaju nagrade i kazne, kao i ostale oblike prinude, s druge strane. Da bi naveli ljude da prihvate rešenja problema, menadžeri moraju neprestano da koordiniraju i balansiraju. Tamo gde menadžeri

deluju u pravcu ograničavanja mogućnosti, lideri čine upravo suprotno, razvijajući nove pristupe dugotrajnim problemima i otvarajući nove mogućnosti (Zaleznik, 1977: 72). Razlika je prosto u tome što menadžer brine kako će stvari biti urađene, dok lider razmišlja o značenju koje će događaji i odluke imati za članove organizacije.

Slično Zalezniku, tezu o suštinskom razlikovanju lidera i menadžera prihvatili su i drugi uticajni autori iz oblasti menadžmenta i organizacije. Tako, Warren Bennis sažeto ističe da su lideri ljudi koji rade prave stvari, a menadžeri ljudi koji stvari rade na pravi način. Na osnovu proučavanja grupe uspešnih američkih lidera Bennis je izdvojio četiri njihove zajedničke sposobnosti: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje poverenjem i upravljanje sobom (Bennis, 1991).

Sigurno jedan od najuticajnijih istraživača iz ove oblasti John Kotter prihvata navedeno razlikovanje liderstva i menadžmenta, ali prevashodno ističe da se radi o dva odvojena, ali komplementarna sistema akcije. Svaki od njih ima svoju sopstvenu ulogu i karakteristične aktivnosti i oba su neophodna za uspeh u sve složenijem poslovnom okruženju. Pravi izazov je u kombinovanju snažnog liderstva i snažnog menadžmenta i „upotrebi“ svakog od njih kao protivteže onom drugom (Kotter, 1990: 103). Menadžment se u prvom redu suočava sa složenošću. Njegovi postupci i procedure su, u velikoj meri, odgovor na jedan od najznačajnijih razvoja u dvadesetom veku: pojavljivanje velikih organizacija. Bez dobrog menadžmenta, složena preduzeća postaju haotična na način koji ugrožava samo njihovo postojanje. Dobar menadžment unosi određeni stepen reda i postojanosti kod ključnih dimenzija kao što su kvalitet i profitabilnost proizvoda. Liderstvo se, nasuprot tome, suočava sa promenom. Deo razloga zašto je ono postalo tako važno poslednjih godina leži i u činjenici da je poslovni svet postao kompetitivniji i nestalniji. Velike promene su sve neophodnije za preživljavanje i uspešno takmičenje u ovom novom okruženju. Više promena uvek zahteva i više liderstva (Kotter, 1990: 104).

Nasuprot navedenim stanovištima, pojedini autori smatraju da su izrazi lider i menadžer istog značenja i odnose se na ljude koji zauzimaju položaj na kojem bi trebalo da pokažu liderske veštine. Tako uticajni Henry Mintzberg smatra da razlikovanje liderstva od menadžmenta sve više postaje pitanje svojevrstne mode, s tim što se liderstvu (neopravdano) pridaje znatno veća važnost. Menadžeri se vide kao ljudi koji rešavaju rutinske probleme, dok lideri otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne prepoznaju, pri čemu se rešavanje problema shvata kao znatno jednostavniji kognitivni proces nego njegovo otkrivanje.

Mintzberg se ne slaže sa ovakvim mišljenjima i smatra da rukovodioci moraju da vode, jednako kao što vođe moraju da rukovode. Liderstvo u preduzećima ne postoji van konteksta i okvira menadžmenta. Menadžment bez liderstva je zanat u najoperativnijem smislu te reči, zanat bez majstorske veštine koja je posledica učenja, vežbe i umetničkih vrednosti. Takav zanat je osuđen na propast. Prema

njegovom mišljenju, shvatanje liderstva van konteksta menadžmenta znači sterilno, svedeno i ogoljeno shvatanje i menadžmenta i liderstva (Mintzberg, 2004: 6, navedeno prema Aleksić, 2007: 47).

Teorije ličnih osobina vođa

Početak istraživanja vođstva u organizacijama praćen je uverenjem da se uspešne vođe rađaju. Drugim rečima, za određene ljude se smatralo da poseduju urođene lične osobine koje su ih činile uspešnim vođama. Istraživači su najčešće proučavali tri grupe osobina: fizički izgled (visina, stas, starost), sposobnosti (inteligencija, retoričke sposobnosti, obaveštenost, znanje) i osobine ličnosti (spremnost na promene, introvertnost-ekstravertnost, dominantnost, sposobnost prilagođavanja, samopouzdanje, kontrola emocija i slično) (Bryman, 1986: 18-19).

Pristupu ličnih osobina bile su upućene brojne i ozbiljne kritike. Prvo, ne postoji suštinsko slaganje o tome koje su najvažnije osobine. Drugo, čak i da je moguće postići konsenzus oko najvažnijih osobina, određenje uspešnog vođe ipak ostaje pitanje subjektivne procene. Ponekad se kritički naglašava da „pedeset godina proučavanja nije uspeo da iznedri nijednu ličnu osobinu ili skup kvaliteta pomoću kojih se mogu razlikovati vođe i 'ne-vođe'“ (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 101).

Nekoliko decenija nakon „početnog zanosa i razočaranja“ desio se svojevrsan povratak ovog pristupa. Pregled literature početkom 1990-ih godina nagovestio je da su, prema određenim osobinama, uspešne vođe ipak različite od drugih ljudi (Kirkpatrick, Locke, 1991). Stogdill, koji je prvobitno odbacio teoriju ličnih osobina, naknadno je promenio svoje stanovište i suprotstavljao se pretpostavci da je vođstvo potpuno situaciono i time lišeno svakog ličnog uticaja (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998: 338-339).

Rezultati proučavanja ukazali su na određeni skup osobina koje doprinose uspehu vođa u organizacijama. Vođe ne moraju da budu intelektualni geniji ili sveznajući proroci da bi uspeali, ali moraju posedovati „nešto posebno“ što nemaju svi ostali (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 104). U to „nešto posebno“ mogu se ubrojati sledeće osobine: 1. Energija (postignuće, ambicija, energija, istrajnost, inicijativnost); 2. Motivacija za vođstvo (lična vs. društvena); 3. Poštenje i integritet; 4. Samopouzdanje (uključujući emocionalnu stabilnost); 5. Kognitivna sposobnost; 6. Poznavanje posla i 7. Ostale osobine (harizma, kreativnost, originalnost, fleksibilnost) (Kirkpatrick, Locke, 1991: 49). Ipak, jasno je da ukazivanje na važnost ličnih osobina vođa ne znači i povratak prvobitnom pristupu ovom problemu. Posedovanje određenih ličnih osobina povećava izvesnost da će vođa biti uspešan, ali ne predstavlja „garanciju“ njegovog uspeha, pošto relativni značaj različitih osobina ipak zavisi od prirode situacije u kojoj se odvija vođstvo.

Stilovi vodstva

Krajem četrdesetih godina dvadesetog veka u proučavanju vodstva u organizacijama naglasak se sa razmatranja ličnih osobina vođa pomera ka njihovom stilu ili ponašanju. Stil vodstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između menadžera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji menadžer usmerava ponašanje podređenih. Stil vođenja izražava prirodu odnosa u procesu upravljanja preduzećem ili prirodu interakcije između vođe i sledbenika.

Najčešće se ističu sledeći kriterijumi za razlikovanje stilova vodstva:

- Pristup menadžera motivisanju podređenih (da li se koristi prinuda ili podsticaj);
- Način na koji menadžer (vođa) donosi odluke;
- Izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene;
- Sposobnost menadžera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama (fleksibilnost) (Petković, 2003: 28).

Uobičajeno je razlikovanje klasičnih i novijih (savremenih) pristupa. Najpoznatija klasična istraživanja vodstva u organizacijama su Iowa studije, Studije vodstva Univerziteta Ohio i Michigan studije o vodstvu. Prva proučavanja stilova vodstva potiču iz tzv. „Iowa dečijih studija“ (*Iowa Childhood Studies*) (Lewin, Lippit, White, 1939). U ovom pristupu eksperimentalno su stvarane različite socijalne „klime“ u organizacijama koje su odražavale tri obrasca vođenog ponašanja: autokratsko, demokratsko i liberalno (Bryman, 1986: 36).

Autokratske vođe su odluke donosili sami, nametali metode rada, ograničavali znanje članova organizacije o ciljevima i najčešće primenjivali kažnjavanje kao sredstvo podsticanja. Demokratske vođe su uključivali grupu u odlučivanje i prepuštali joj odluku o načinima rada, konačne ciljeve jasno isticali, a podatke o učinku koristili kao osnovu daljeg učenja i usavršavanja. Liberalne (*laissez-faire*) vođe u principu su davali grupi potpunu slobodu, obezbeđivali neophodne resurse, samo odgovarajući na pitanja i izbegavajući davanje povratnih informacija (Bartol, Martin, 1994: 412).

Rezultati istraživanja su pokazali da je autokratsko vodstvo, iako uz relativno visoku produktivnost, stvaralo agresivnost, neprijateljstvo i veću zavisnost od vođe. Nasuprot tome, demokratske vođe su imale veću radnu motivaciju i bolje međusobne odnose članova. Takođe, u autokratskim uslovima je bilo prisutno mnogo prikrivenog, ali i otvorenog nezadovoljstva (oličeno u napuštanju grupe tokom „autokratskog“ perioda), te neskrivene naklonosti ka demokratskim vođama. U liberalnim (*laissez-faire*) uslovima obavljano je manje zadataka uz rad znatno slabijeg kvaliteta, izraženu dezorganizaciju i nedisciplinu u pojedinim situacijama (Bryman, 1986: 37).

Studije vođstva Univerziteta Ohio (*The Ohio State Leadership Studies*) predstavljaju prve interdisciplinarnе studije psihologa, sociologa i ekonomista. Rezultat ovog istraživačkog programa je tzv. *dvo faktorska teorija vođstva*. Dve osnovne dimenzije su Iniciranje strukture (*Initiating Structure – S*) (naglasak na postizanje ciljeva uz pomoć usmeravanja grupnih aktivnosti) i Uvažavanje (*Consideration – C*) (stvaranje odnosa uzajamnog poverenja). Istraživači su zaključili da su ove dve dimenzije ponašanja međusobno nezavisne.

Michigan studije o vođstvu sprovedene su u istom periodu kao i Ohio studije. Najveća pažnja u ovom istraživanju bila je posvećena proučavanju odnosa između ponašanja vođa, grupnih procesa i mera grupnog postignuća (Yukl, 1994: 59). Iako u metodološkom pristupu i rezultatima ove studije imaju sličnosti sa Ohio studijama, razlika je u tome što su, za razliku od Ohio studija gde su dimenzije smatrane nezavisnim aspektima ponašanja, Michigan istraživači otkrili da su dve dimenzije bile različiti stilovi vođstva koje se nalaze na dva kraja kontinuum. Ovaj kontinuum se proteže od vođstva orijentisanog na proizvodnju na jednom kraju do vođstva orijentisanog na zaposlene na drugom (Rollinson, Edwards, Broadfield, 1998: 341).

Rezultati Ohio studija predstavljaju osnovu jednog od najpoznatijih modela stilova vođstva – „Menadžerske mreže“. Robert Blake i Jane Mouton razvili su matricu formiranu međusobnim presecanjem dvaju dimenzija ponašanja vođa. Na horizontalnoj osi se nalazi „Briga za proizvodnju“ (*Concern for Production*) a na vertikalnoj „Briga za ljude“ (*Concern for People*) (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 478). Vrednosti dvaju dimenzija mogu biti bilo gde između tačaka 1 i 9, ali su autori izdvojili pet karakterističnih pozicija na mreži koje predstavljaju pet stilova vođstva:

(1,1) Osiromašeni menadžment: Niska zainteresovanost i za ljude i za proizvodnju podrazumeva ulaganje minimalnog napora da bi se ostvario zadati posao i zadržalo članstvo u organizaciji.

(1,9) Klupski menadžment: Niska zainteresovanost za proizvodnju i visoka briga za zaposlene vode ka izgradnji odnosa poverenja i međusobnog poštovanja, ali i zapostavljanja ostvarivanja osnovnih ciljeva organizacije.

(9,1) Menadžment zadatka: Efikasnost u proizvodnim procesima proizlazi iz činjenice da su u potpunosti zanemarene potrebe i motivi zaposlenih.

(5,5) Menadžment na pola puta: Odlikuje ga uravnotežavanje brige za proizvodnju i brige za zaposlene i najbliže je stvarnom ponašanju većine menadžera.

(9,9) Timski menadžment: Radno dostignuće dolazi od strane posvećenih ljudi; međuzavisnost kroz „zajedničko dobro“ u ciljevima organizacije vodi ka odnosima poverenja i poštovanja (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 479).

U praksi se „Menadžerska mreža“ pokazala kao dobro sredstvo za testiranje stila vođstva menadžera i posledica primene određenog stila. Važno je da menadžeri

obrate pažnju na zadovoljstvo zaposlenih, a ne samo na nivo produktivnosti. Uspesah menadžer mora pokazivati podjednaku brigu i za ljude i za proizvodnju ako teži ostvarivanju visoke produktivnosti i kvaliteta. Ipak, pošto ne postoji empirijska potvrda da je timski menadžment ili 9,9 stil najefikasniji u svim situacijama, očigledno je da nijedan ekstrem na mreži ne vodi uspehu na dugi rok (Petković i dr., 2013: 325).

Dok je „Menadžerska mreža“ nastala pod uticajem Ohio istraživača, ideja o „Sistemu 4 menadžmenta“ Rensisa Likerta predstavlja sistematsko razvijanje ideja i istraživanja proisteklih iz Michigan studija vodstva. Likert razlikuje četiri vrste sistema menadžmenta (Likert, 1961):

Sistem 1 – „Eksplotativno-autoritativan“ (*Exploitative-Authoritative*). Menadžment nema poverenja u zaposlene i retko ih uključuje u odlučivanje. Zaposleni se podstiču na rad pretežno uz pomoć kažnjavanja. Ograničena interakcija između menadžmenta i zaposlenih praćena je strahom i nepoverenjem. Mada je proces kontrole izrazito koncentrisan na nivou vrha menadžmenta, obično se razvija neformalna organizacija kao suprotnost ciljevima formalne organizacije.

Sistem 2 – „Dobronamerno-autoritativan“ (*Benevolent-Authoritative*). Menadžment ima delimično poverenje u zaposlene. Većina odluka i postavljenih ciljeva određuje se na vrhu organizacije, ali se brojne odluke donose na nižim nivoima u skladu sa predviđenim procedurama. Primenuju se i nagrađivanje i kažnjavanje kao načini motivacije. Iako je kontrolni proces još uvek koncentrisan na vrhu organizacije, određena kontrola je delegirana na srednje i niže nivoe. Neformalna organizacija se obično razvija, ali ne protivreći nužno formalnim ciljevima organizacije.

Sistem 3 – „Konsultativan“ (*Consultative*). Menadžment ima veliko, ali ne i potpuno poverenje u zaposlene. Opšti ciljevi se utvrđuju na vrhu, ali su zaposleni u mogućnosti da donose specifičnije odluke na nižim nivoima. Komunikacija teče i niz hijerarhiju i uz hijerarhiju. Kao sredstva motivacije se primenuju povremeno kažnjavanje, nagrađivanje, ali i uključivanje radnika u odlučivanje. Značajan deo kontrolnog procesa delegiran je na niže nivoe. Neformalna organizacija se može razviti, ali ona može ili podržati ciljeve organizacije ili im samo delimično protivreći.

Sistem 4 – „Participativan“ (*Participative-Group*). Menadžment ima potpuno poverenje u zaposlene. Odluke se donose na svim nivoima organizacije, ali uz dobru koordinaciju i integraciju. Komunikacija je ne samo vertikalna (u oba smera), nego i horizontalna. Radnici su motivisani učešćem i uključivanjem u određivanje materijalnih nagrada, definisanje ciljeva, poboljšanje metoda rada i ocenjivanje napredovanja ka postavljenim ciljevima. Odgovornost za proces kontrole je raspoređena kroz organizaciju uz puno uključivanje jedinica na nižim nivoima.

Neformalna i formalna organizacija su često identične, tako da sve socijalne „snage“ teže postizanju organizacionih ciljeva.

Likertova implicitna (a često i eksplicitna) pretpostavka jeste da je najbolji i najproduktivniji stil ponašanja vođe u preduzećima orijentisan na zaposlene ili participativni. Pa ipak, ni ta pretpostavka, niti ostale ranije pomenute teorije vođstvu nisu bile nedvosmisleno podržane naučnim istraživanjima. Studije tokom nekoliko poslednjih decenija nesumnjivo su podržale tvrdnju da ne postoji jedan „najbolji“ stil vođstva. Glavni razlog za to je činjenica da je vođstvo u osnovi situaciono ili kontingentno. Shvatanja o jednom, normativnom stilu vođstva ne uzimaju u obzir kulturne razlike, posebno običaje i tradiciju, kao ni stepen obrazovanja, standard života ili industrijsku kulturu (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 114-117).

Kontingentni (situacioni) modeli vođstva

Situacioni modeli vođstva nastaju kao odgovor na neuspeh teorija ličnih osobina i teorija stilova vođstva da dosledno predvide uspešnost vođa. Uviđanje činjenice da vođstvo uključuje više od ličnih osobina ili ponašanja navelo je istraživače da se okrenu ka proučavanju uticaja situacionih činilaca na efikasnost vođa. Kontingentne (situacione) teorije vođstva polaze od stanovišta da je uspešno vođstvo zavisno od specifičnih varijabli u svakoj situaciji. Kontingentne teorije vođstva uključuju Fiedlerov kontingentni model, teoriju put-cilj, Vrum-Yetton-Jago normativni model i Hersey-Blanchardov model situacionog vođstva (Bové et al., 1993: 480).

Fred Fiedler je prvi razvio kontingentni model u proučavanju stilova vođstva. Osnovu ovog pristupa predstavlja skor vođa na skali poznatoj kao „najmanje poželjan saradnik“ (*Least Preferred Co-worker – LPC*). Skala omogućava istraživaču da razlikuje vođe sa visokim LPC rejtingom (u principu orijentisane na zadatke) i vođe sa niskim LPC rejtingom (usmereni na izgradnju boljih međuljudskih odnosa). U razmatranju konkretnih okolnosti koje mogu uticati na odnos između LPC rejtinga i učinka, Fiedler se usredsređuje na stepen u kome je situacija pogodna za vođu. Situaciona pogodnost je uzeta da bi se uključila tri faktora koji zajedno određuju kako kontekst u kome vođa deluje olakšava njegovu/njenu sposobnost da utiče na grupu (Bryman, 1986: 127-128). Ove tri komponente situacije su:

- *Odnos vođa-članovi*, koji odražavaju stepen do koga vođa ima podršku i poverenje radne grupe. Ova dimenzija je najvažnija komponenta situacione kontrole. Dobri odnosi između vođe i članova kazuju da se vođa može osloniti na grupu, te da se sa sigurnošću može očekivati da će radna grupa nastojati da ispuni vođine ciljeve i zadatke.

- *Struktura zadatka*, povezana sa obimom strukture sadržanim unutar zadataka koje izvršava radna grupa. Pošto strukturisani zadaci imaju smernice za način na koji bi posao trebalo da bude urađen, vođa poseduje više kontrole i uticaja nad zaposlenima koji izvršavaju takve zadatke. Ova dimenzija je druga najvažnija komponenta situacione kontrole.
- *Poziciona moć*, koja se odnosi na stepen u kome vođa ima formalnu moć da nagrađuje, kažnjava ili na drugi način obezbeđuje počinovanje od strane zaposlenih (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 481).

Osnovni nalazi Fiedlerovog kontingentnog modela govore da vođe usmerene na zadatak imaju generalno bolji učinak u veoma pogodnim situacijama, tj. u uslovima u kome su njihova moć, kontrola i uticaj veoma visoki (ili, obrnuto, kada je situacija nepogodna i gde imaju slabu moć, kontrolu i uticaj). Vođe usmerene na međusobne odnose pokazuju najbolji učinak u situacijama u kojima imaju umerenu moć, kontrolu i uticaj (Fiedler, 1989). Fiedler veruje da menadžeri ne mogu lako promeniti svoju LPC orijentaciju ili stil vođstva. Zbog toga, on ističe da vođe moraju da razumeju svoj stil vođstva i da analiziraju stepen pogodnosti ili situacione kontrole. Ako podudaranje između njih nije dobro, vođa mora ili da vrši izmene (tj. poveća strukturu zadatka), ili da pronade kompatibilniju situaciju za vođstvo. Fiedler naziva ovaj pristup „uređenjem posla da bi odgovarao menadžeru“ (Bartol, Martin, 1994: 419).

Teorija vođstva „put-cilj“ (*Path-Goal Theory of Leadership*) nastoji da objasni kako ponašanje vođe može pozitivno uticati na motivaciju i zadovoljstvo poslom od strane podređenih. Ova teorija se prvenstveno povezuje sa radom Roberta Housea i Terencea Mitchella i njihovih saradnika. Ime „put-cilj“ teorija je dobila zato što se usredsređuje na to kako vođe utiču na način na koji podređeni sagledavaju radne ciljeve i moguće puteve za postizanje kako radnih ciljeva (učinka), tako i ličnih ciljeva (intrinzičnih i ekstrinzičnih nagrada) (Bartol, Martin, 1994: 425).

Dve grupe situacionih varijabli smatraju se kontingentnim faktorima: a) lične karakteristike podređenih i b) pritisci i zahtevi okruženja sa kojima podređeni moraju izaći na kraj kako bi izvršili radne ciljeve i zadovoljili svoje potrebe (House, Mitchell, 1991). Za uticanje na percepcije podređenih o ciljevima i načinima njihovog postizanja, teorija „put-cilj“ razlikuje četiri glavna načina ponašanja vođe koji mogu biti primenjeni:

- *Direktivno ponašanje vođe* uključuje upoznavanje podređenih sa onim što se očekuje od njih, pružanje saveta o načinima rada, utvrđivanje merila za ocenjivanje rada i osnove za nagrađivanje. Ovakvo ponašanje slično je orijentaciji na zadatke.

- *Podržavajuće ponašanje* podrazumeva pokazivanje brige za položaj i potrebe podređenih, te prijateljski i pristupačan stav. Ovo ponašanje slično je orijentaciji na međusobne odnose ili uvažavanju.
- *Participativno ponašanje* vođe se odlikuje konsultovanjem sa podređenima, ohrabriranjem njihovih predloga i pažljivim razmatranjem njihovih ideja prilikom donošenja odluka.
- *Ponašanje orijentisano ka postignućima* uključuje postavljanje izazovnih ciljeva, očekivanje da podređeni pružaju najveći mogući učinak i iskazivanje visokog nivoa poverenja u podređene (Bartol, Martin, 1994: 425-426).

Vroom-Yettonov normativni model poznat je i kao normativni model odlučivanja ili normativni model vodstva i prevashodno se bavi uticajem situacionih faktora na stepen participacije zaposlenih u donošenju odluka (Vroom, Yetton, 1973). Kasnije su ovaj unapredili Vroom i Jago. U određivanju najefikasnijeg stila menadžeri slede „stablo odlučivanja“ koje ih vodi kroz niz pitanja (situacija) ka odluci koja treba da bude doneta. Pitanja u ovim „stablama odlučivanja“ proučavaju četiri vrste situacionih faktora koji utiču na odluku: „kvalitet“ odluke, prihvaćenost odluke, brigu za razvoj zaposlenih i brigu za vreme.

Model pretpostavlja da bilo koje od pet ponašanja može biti izvodljivo u određenoj situaciji:

- *Autokratski stil I (AI):* Menadžer rešava problem ili donosi odluku sam, oslanjajući se na raspoložive činjenice koje ima u tom trenutku.
- *Autokratski stil II (AII):* Menadžer obezbeđuje neophodne informacije od podređenih i onda sam odlučuje o rešenju problema. On može, ali i ne mora da kaže podređenima o situaciji sa kojom se suočava. Od podređenih menadžer traži samo relevantne činjenice, a ne njihov savet ili preporuku.
- *Konsultativni stil I (CI):* Menadžer saopštava problem pojedinačno podređenima koji su značajni za tu situaciju, dobijajući od njih ideje i predloge. Konačna odluka je, međutim, samo njegova.
- *Konsultativni stil II (CII):* Menadžer objašnjava problem podređenima kao grupi, kolektivno obezbeđujući njihove ideje i predloge. Nakon toga donosi odluku koja može, ali ne mora, odražavati uticaj podređenih.
- *Grupni stil II (GII):* Menadžer razmatra problem sa podređenima kao grupom. Njegov cilj je da pomogne grupi da postigne saglasnost oko odluke. Idejama menadžera se ne daje veći značaj nego idejama ostalih (Robbins, 1998: 363).

Model je u vreme kada se pojavio (početkom 1970-ih godina) predstavljao veliki doprinos u razvoju teorije vodstva i pokazao se kao veoma korisno analitičko sredstvo u menadžerskoj praksi (Petković i dr., 2013: 332). Ipak, dva glavna pravca kritike su isticala, s jedne strane, varijable koje su izostavljene (na primer, stres,

inteligencija i iskustvo vođe i podređenih) i, sa druge strane, izuzetnu složenost modela koja je uticala na njegovu mnogo manju praktičnu primenljivost (Robbins, 2001: 326).

Hersey-Blanchardov model situacionog vođstva vremenom je dobio snažnu podršku u menadžerskoj praksi, iako nije gotovo uopšte podržan empirijskim nalazima. Ovo je utoliko veće iznenađenje ako se ima u vidu široka popularnost teorije situacionog vođstva među menadžerima ljudskih resursa i vođama programa obuke, kao i njeno često navođenje u udžbenicima (Bryman, 1986: 147). Naglasak u situacionom vođstvu stavlja se na sledbenike i njihovu zrelost, tj. odnos između vođa i sledbenika se ističe kao ključna varijabla u situaciji vođstva. Zrelost se odnosi na spremnost neke osobe da obavi određeni zadatak. Glavne komponente zrelosti su *spособnost i volja*. *Spособnost* čine znanje, iskustvo i veština koje pojedinac ili grupa unose u određeni zadatak ili aktivnost. *Volja* predstavlja stepen u kome pojedinac ili grupa imaju pouzdanost, posvećenost i motivisanost da obave specifični zadatak (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 193-195).

Autori su kontinuum zrelosti sledbenika podelili na četiri nivoa: niska zrelost, niska do umerena, umerena do visoka i visoka zrelost. Četiri stila vođstva odgovaraju navedenim nivoima zrelosti:

- *Pričajući stil (Telling)* se primenjuje u situacijama niske zrelosti kada su sledbenici nedovoljno sposobni i nevoljni ili nesigurni da preuzmu odgovornost. Ovaj stil podrazumeva pružanje detaljnih uputstava podređenima o tome šta i kako raditi.
- *Prodajni stil (Selling)* se primenjuje kod niske do umerene zrelosti, kada sledbenici nisu u mogućnosti da preuzmu odgovornost, ali imaju volju ili određeni nivo samopouzdanja. Ovaj stil takođe uključuje davanje detaljnih uputstava, ali uvažava i volju i entuzijazam pojedinaca.
- *Participativni stil (Participating)* odgovara umerenoj do visoke zrelosti, kada su sledbenici sposobni da preuzmu odgovornost, ali nisu previše voljni ili su, pak, previše nesigurni. U ovoj situaciji će biti efikasan participativni stil praćen dvosmernom komunikacijom i saradnjom.
- *Delegirajući stil (Delegating)* se primenjuje kod visoke zrelosti, kada su sledbenici sposobni i voljni ili imaju dovoljno samopouzdanja da preuzmu odgovornost. Na tom nivou potrebno im je malo podrške ili usmeravanja te delegirajući stil ima najbolje izgleda na uspeh (Bartol, Martin, 1994: 423-424).

Savremeni pristupi vođstvu

Zajedno sa teorijom o transformacionom/transakcionom vođstvu, pristup harizmatiskog vođstva ubedljivo je najprisutniji u teoriji i istraživanjima o vođstvu sve od sredine sedamdesetih godina. U stvari, pitanje sličnosti ili razlike između teorija o transformacionom vođstvu i teorija o harizmatiskom vođstvu takođe je predmet znatnog interesovanja istraživača. Neki teoretičari minimiziraju razlike između transformacionog i harizmatiskog vođstva. Danas je gotovo uobičajeno da se u mnogim knjigama i člancima ova dva pristupa smatraju istovetnim.

Navedena pretpostavka je bila osporena od strane drugih autora, koji shvataju transformaciono i harizmatisko vođstvo kao odvojene procese koji se delimično preklapaju. Bass smatra da je harizma nužna komponenta transformacionog vođstva, ali ističe da vođa može biti harizmatiski, a da istovremeno ne bude transformacioni. Sa druge strane, nekoliko autora smatra da vođa može da bude transformacioni, a da u isto vreme ne bude harizmatiski. Ponekad se čak ukazuje na mogućnost da navedena dva tipa vođstva mogu biti nespojiva (Shamir, 1999).

Teorija transformacionog vođstva početno je razvijena, u najvećoj meri, iz deskriptivnog istraživanja o političkim vođama (Burns, 1978). Transformacione vođe teže da podignu nivo svesti sledbenika apelovanjem na „više“ ideale i moralne vrednosti kao što su sloboda, pravda, jednakost, mir i slično, a ne na „niže“ emocije poput straha, pohlepe, ljubomore ili mržnje. Prema shvatanju Burnsa, transformaciono vođstvo moguće je sprovesti od strane svakog u organizaciji i na bilo kom nivou. Nasuprot transformacionog vođstva stoji transakciono vođstvo, kod kojeg se sledbenici motivišu apelovanjem na njihove sopstvene interese (Yukl, Van Fleet, 1992: 175-176).

Oslanjajući se na navedeni teorijski doprinos, Bass (1990) je razvio teoriju za opisivanje transformacionih procesa u organizacijama, kao i za razlikovanje transformacionog, harizmatiskog i transakcionog vođstva. On je definisao transformaciono vođstvo prevashodno ističući uticaj na sledbenike. Vođa menja podređene pomažući im da postanu svesni značaja i vrednosti ishoda zadataka aktiviranjem njihovih potreba višeg nivoa i navodeći ih da prevaziđu sopstveni interes radi dobrobiti cele organizacije. Zbog ovog uticaja zaposleni osećaju poverenje i poštovanje prema vođi i motivisani su da urade i više od prvobitnog očekivanja (Yukl, Van Fleet, 1992: 176). Bass smatra da se transformaciono i harizmatisko vođstvo razlikuju. Harizma je neophodan element transformacionog vođstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa. Takođe, transformacione vođe nastoje da osnaže sledbenike, dok mnoge harizmatске vođe nastoje da svoje sledbenike održe slabim i zavisnim, i da obezbede ličnu lojalnost, a ne privrženost ideji (Milisavljević, 1999: 96).

Istraživači Tichy i Devanna su, na osnovu intervju sa dvanaest generalnih menadžera velikih kompanija, zaključili da postoji sedam zajedničkih karakteristika koje razlikuju transformacione vođe od transakcionih menadžera:

- *Sebe prepoznaju kao agente promene*, transformišući organizaciju za koju su preuzeli odgovornost.
- *Reč je o hrabrim individualcima* koji rizik ipak preuzimaju obazrivo.
- *Veruju u ljude* tako što rade na osamostaljivanju ostalih.
- *Oni su vrednosno orijentisani* i ponašaju se dosledno u skladu sa tim sistemom vrednosti.
- *Svi su doživotni „učenici“*, spremni da greške prihvate kao prilike za učenje.
- *Svi imaju sposobnost suočavanja sa složenošću i nesigurnošću*, sagledavanjem problema u promenljivom svetu.
- *Ove vođe su vizionari* i u stanju su da svoje snove približe i svojim sledbenicima na razumljiv način (Tichy, Devanna, 1986).

Pojam harizmatškog vođstva u organizacijama zasniva se na shvatanju Maxa Webera o tri tipa racionalnog autoriteta. Može se izdvojiti pet ključnih momenata Weberovog shvatanja harizme bitnih za proučavanje vođstva u organizacijama: 1) osoba sa izuzetnom nadarenošću, 2) kriza, 3) radikalno rešenje krize, 4) sledbenici koje je privukla izuzetna osoba zbog verovanja da su „kroz nju“ povezani sa posebnim moćima i 5) potvrđivanje nadarenosti osobe putem ponovljenih iskustava uspeha (Trice, Beyer, 1986).

Saglasnost među istraživačima o uticajima harizmatškog vođstva na ponašanje sledbenika u organizacijama postoji kada je reč o sledećim tačkama: 1) izražena privrženost i poverenje u vođu, 2) dobrovoljno „potčinjavanje“, 3) povećan učinak i motivacija, 4) veća grupna kohezija (u smislu zajedničkih uverenja i redih sukoba) i 5) osećaj osamostaljivanja. Oko ove poslednje dimenzije, međutim, postoji izvesno neslaganje. Naime, neki autori vide osamostaljivanje kao univerzalan rezultat svih oblika harizmatškog vođstva, dok drugi vezuju osamostaljivanje za samo jedan oblik – tzv. socijalizovanog harizmatškog vođu (Conger, Kanungo, 1988: 328).

Pored teorija o transformacionom/transakcionom i harizmatškom vođstvu, među savremenim pristupima se posebno ističe svojim značajem i uticajem teorija razmene lider – član (*Leader-Member Exchange – LMX*) Georgea Graena. Ovaj pristup zasniva se na shvatanju vođstva ili liderstva kao procesa u čijem se centru nalaze interakcije između lidera i sledbenika (Northouse, 2008: 103). Većina ostalih modela vođstva ima u osnovi uverenje da se lider prema svim podređenima odnosi na isti način, tj. kao prema grupi (kolektivno), primenjujući „prosečan“ stil vođstva. Nasuprot tome, Graen smatra da lideri razvijaju jedinstvene odnose sa svakim od

članova organizacije koji su mu podređeni. Ovakva vrsta veze naziva se vertikalnom dvočlanom vezom (*Vertical Dyad Linkage – VDL*), što je bio i prvobitni naziv modela.

Stvaranje navedenih vertikalnih dvočlanih veza je spontan proces koji nastaje iz težnje lidera da delegira autoritet i podeli radne uloge. Kao rezultat ovog procesa nastaju dva osnovna tipa veza ili odnosa:

1. Veze zasnovane na dogovorenim proširenim ulogama koje podrazumevaju određene odgovornosti (dodatne uloge), koje su nazvali unutrašnjom grupom (*in-group*) – bliski saradnici;
2. Veze zasnovane na formalnim radnim ulogama (definisane uloge), tj. spoljašnja grupa (*out-group*) – ostali članovi (Northouse, 2008: 104).

U okviru organizacione jedinice, podređeni postaju članovi unutrašnje ili spoljašnje grupe na osnovu toga koliko je dobra njihova saradnja sa liderom i koliko su spremni da rade za organizaciju izvan svojih neposredno definisanih uloga. Reč je o procesu razmene u kojem podređeni preuzimaju odgovornost za aktivnosti koje nisu formalno deo njihovih zaduženja, dok lider, zauzvrat, čini više za ove podređene. Podređeni koji nisu zainteresovani za prihvatanje novih i različitih radnih zadataka postaju deo spoljašnje grupe. Istraživanja su pokazala da članovima unutrašnje grupe vođa daje više informacija, uticaja i poverenja nego članovima spoljašnje grupe. Kada je reč o praktičnoj relevantnosti ovog pristupa, veći broj istraživanja pokazao je da primena teorije LMX pozitivno utiče na rezultate organizacije, tj. konkretno na radni učinak, posvećenost zaposlenih, atmosferu na radu, inovativnost, proceduralnu i distributivnu pravdu, napredovanje i druge organizacione varijable.

MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE U ORGANIZACIJAMA

Pojam motivacije i motivacije za rad

Motivacija predstavlja jednu od najstarijih, centralnih, najviše proučavanih ali i najsloženijih oblasti u psihologiji i društvenim naukama u celini (Evans, 1978; Furnham, 2005; Pajević, 2006). Razlozi za to su kako teorijske, tako i praktične prirode. Kada je reč o prvim, motivacija predstavlja područje istraživanja gde se sučeljavaju različita teorijska shvatanja o prirodi čoveka i proučavanje motivacije pruža mogućnost iskustvene potvrde navedenih teorija. Posmatrano na praktičnom nivou, motivacija pruža mogućnost da se objasni i predvidi ponašanje ljudi, te da se na njega utiče.

Motivaciono ponašanje izaziva neka potreba i usmereno je ka određenom cilju kojim se ta potreba može zadovoljiti. Tri su glavne vrste podsticaja za motivaciono ponašanje: unutrašnja stanja organizma (narušavanje fiziološke ravnoteže), pojave u socijalnoj i fizičkoj sredini (ljudi, socijalne situacije, prirodne pojave) i promene u samoj ličnosti (sposobnostima, stavovima, mislima i osećanjima). Motivi predstavljaju organske i psihološke činioce koji pokreću na aktivnost, usmeravaju je i održavaju radi dostizanja cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba (Pajević, 2006: 231).

Kao i kod drugih organizacionih procesa, brojna su određenja i pojma motivacije. Na ovom mestu će biti izdvojeno samo nekoliko takvih određenja. Sam izraz „motivacija“ ima poreklo u latinskoj reči *movere* (pomeriti), a pojam se odnosi na „one psihološke procese koji uzrokuju pojavu, pravac i opstajanje dobrovoljnih aktivnosti koje su ciljno usmerene“ (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 181). „Motivacija je proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti neka potreba“ (Pajević, 2006: 231). Takođe, motivacija se shvata i kao „skup procesa koji se povezuju sa intenzitetom, usmerenošću i istrajnošću napora pojedinaca koji se ulažu u postizanje cilja“ (Robbins, 2001: 155).

Za razliku od motivacije uopšte gde pomenuti napor može biti usmeren ka bilo kom cilju, kod motivacije za rad je naglasak na ciljevima organizacije i motivisanosti pojedinaca (članova organizacije) da ostvare upravo te ciljeve. „Radna motivacija je psihološki proces koji određuje način na koji se lični naponi i resursi usmeravaju ka aktivnostima povezanim sa procesom rada, uključujući i pravac, intenzitet i istrajnost tih aktivnosti“ (Kanfer, Chen, Pritchard, 2008: 5). Postoje dve važne razlike između proučavanja motivacije uopšte i radne motivacije. Prvo, motivacija za rad se prvenstveno odnosi na uzroke i posledice organizovanog rada na kognitivne procese, stavove, emocije i ponašanja pojedinca. Drugo, radna

motivacija povezana je sa upotrebom organizaciono relevantnih ishoda kao primarnih sredstava izbora aspekata ponašanja koji će biti proučavani (tj. šta će biti odgovarajuće jedinice analize).

Motivacija je u psihologiji, teoriji organizacije i menadžmenta, ali i sociologiji rada i sociologiji organizacije jedna od najvažnijih tema (Robbins, Coulter, 2005; Silverthorne, 2005; Kanfer, Chen, Pritchard, 2008). To je razumljivo, pošto organizacije svoje ciljeve postižu ostvarivanjem radnog učinka njenih članova. Motivacija je jedan od tri najvažnija činioca tog radnog učinka, pored sposobnosti i šansi. Zaposleni sposobnosti stiču procesom obrazovanja i obukom na radnom mestu, dok im priliku da ostvare učinak omogućava organizaciona struktura. Ipak, iako članovi organizacije mogu biti osposobljeni za ostvarivanje radnog učinka i sama organizacija im pruži priliku za to, to ne mora biti dovoljno ako oni nisu motivisani.

Produktivnost rada neposredno zavisi od stepena motivisanosti zaposlenih. Ranije prikazane definicije motivacije jasno pokazuju da su tri dimenzije ovog procesa najvažnije za razumevanje njenog uticaja na radni učinak: pravac, intenzitet i postojanost. Motivacija u organizacijama mora imati određeni pravac da se ne bi dešavalo da motivisanost zaposlenih bude usmerena ka manje važnim aspektima funkcionisanja umesto ka suštinskim ciljevima organizacije. Intenzitet motivacije odnosi se na ukupnost napora koji se ulažu u jedinici vremena. Ako je taj intenzitet veći to znači da zaposleni ulažu više napora u ostvarivanju svojih zadataka i radni učinak će biti veći. Postojanost motivacije predstavlja vreme u kojem se ulaže određeni nivo napora u određenom pravcu. Tako pojedini članovi organizacije mogu biti izraženo motivisani ali u kraćem roku, dok drugi mogu slabije motivisani ali u dužem vremenskom periodu.

Prema shvatanju Roberta Becka, teorije motivacije za rad ne razlikuju se bitno od opštih motivacionih teorija, pošto se i jedne i druge oslanjaju na različita shvatanja o ljudskoj prirodi:

1. Čovek kao racionalno-ekonomsko biće. Prema ovoj pretpostavci, ljudi su motivisani isključivo ekonomskim razlozima i u stanju su da racionalno ekonomski odlučuju. Ključni činioci motivisanja radnika su plate i nagrade i smatra se da se ljudi mogu relativno lako „kontrolisati“ novčanim podsticajima.
2. Čovek kao socijalno biće. Poznata Hawthorne studija pokazala je da fizički uslovi rada (osvetljenje) znatno manje utiču na proizvodnju od društvenih činilaca poput zadovoljstva poslom i međuljudskih odnosa.
3. Čovek kao samoaktualizujuće biće. Prema ovom shvatanju motivisanost potiče iz čovekove potrebe da ostvari svoje mogućnosti kroz rad.
4. Čovek kao složeno biće. Ovaj pristup uzima u obzir različite motive, emocije, iskustva i sposobnosti ljudi, kao i njihovu promenljivost tokom vremena.

Novi motivi i veštine, uspesi i neuspesi utiču na stav prema poslu i učinak. Zbog toga ne može postojati jedinstvena strategija postupanja ne samo prema svim radnicima, nego i prema istom radniku u različitim vremenskim periodima (Beck, 2003: 390-391).

Pre analize najvažnijih teorija motivacije zanimljivo je pomenuti pristup koji, na izvestan način, predstavlja vezu između pomenutih shvatanja o ljudskoj prirodi i konkretnih „motivacionih praksi“ u organizacijama. Reč je o Teoriji X i Teoriji Y poznatog autora Douglasa McGregora, koje su suštinski zasnovane na teoriji hijerarhije potreba Abrahama Maslowa (i koje su Maslowa učinile poznatim u teoriji i praksi organizacije i menadžmenta). Osnovne pretpostavke dva navedena pristupa motivaciji su sledeće:

Teorija X: Ljudi po prirodi ne vole da rade. Zbog toga je nužno da postoji pretnja kažnjavanjem kako bi se radilo naporno, ali i čvrsta kontrola. Prosečna osoba više voli da bude usmeravana (vođena) i nije raspoložena za preuzimanje bilo kakve odgovornosti, nego je prvenstveno zainteresovana za ispunjavanje potreba za sigurnošću.

Teorija Y: Prirodno je da ljudi ulažu napor u procesu rada. Kontrola i kažnjavanje nisu jedini načini podsticanja ljudi za rad. Osoba će se sama usmeravati ako je posvećena ciljevima organizacije i ako je rad izvor zadovoljstva. Prosečna osoba će preuzeti odgovornost pod odgovarajućim uslovima. Zaposleni vole da se koriste svojom maštom i stvaralaštvom u donošenju odluka kojima se rešavaju problemi (Kermally, 2005: 37-38).

Na osnovu McGregorovog razlikovanja Teorije X i Teorije Y, Josip Županov izdvaja tri osnovna pristupa radnoj motivaciji: pristup „klasične škole“, pristup „škole međuljudskih odnosa“ i savremeni model „mobilizacije ljudskih resursa“. Naime, uz McGregorov „konvencionalni pristup“ prema Teoriji X (Županov ga naziva „tradicionalnim“), izdvojeni su (iz Teorije Y) preostala dva (Bolčić, 2003: 206).

Najvažnije teorije motivacije

Kada je reč o podeli različitih teorija motivacije najčešće se ističu dve osnovne grupe: sadržinske ili teorije potreba i procesne teorije. Kod prvih je naglasak na pitanju *šta* je to što motiviše pojedinca (*sadržaj*), dok druge prvenstveno zanima *kako* motivacija dovodi do nekog ponašanja (*proces*) (Silverthorne, 2005: 98). Među sadržinske teorije se najčešće ubrajaju pristupi Abrahama Maslowa, Clytona Alderfera, Fredericka Herzberga i Davida McClellanda, a u procesne teorije shvatanja Edwina Lockeja i Garrya Lathama, Johna Stacey Adamsa i Victora Vrooma (Mojčić, 2009b).

Teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslowa

Iako je od svog nastanka smatrana kontraverznom i empirijski nepotvrđenom, teorija hijerarhija potreba Abrahama Maslowa nesumnjivo je najuticajnija i najrasprostranjenija teorija motivacije uopšte, ali i u oblasti poslovnog upravljanja. Prvobitna namera autora je bila da razvije opštu teoriju motivacije i sam Maslow je tek pred kraj svoje karijere postao zainteresovan za takvu vrstu primene svoje teorije (Miner, 2002: 134).

Maslow razlikuje pet osnovnih kategorija potreba. „Postoji najmanje pet grupa ciljeva koje možemo zvati osnovnim potrebama. To su, ukratko, fiziološke, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe uvažavanja i potrebe za samoaktualizacijom... Ove osnovne potrebe su povezane međusobno i hijerarhijski uređene prema važnosti. To znači da će najvažniji cilj zaokupiti svest i različite sposobnosti organizma. Manje važne potrebe se zanemaruju, čak zaboravljaju ili negiraju. Međutim, kada se potreba zadovolji u dovoljnoj meri sledeća potreba prema važnosti ('viša') se pojavljuje, gospodareći svesnim životom i služeći kao središte za organizaciju ponašanja, pošto zadovoljene potrebe više nisu aktivni motivatori“ (Maslow, 1943: 394-395).

Pored pet osnovnih kategorija potreba, Maslow ponekad ističe u svojim radovima i kognitivne (želja za znanjem, intelektualna radoznalost) i estetske potrebe. Ipak, suštinu teorije hijerarhije potreba čini pet ranije pomenutih kategorija i one će biti detaljnije prikazane:

1. Fiziološke potrebe. U ovu grupu spadaju potreba za hranom, vodom, seksom, spavanjem i druge. Neke od navedenih imaju somatsku osnovu (glad, žeđ, seksualna želja) za razliku od, na primer, spavanja.
2. Potrebe za sigurnošću. To su oslobađanje od straha, opasnosti, strepnje, sigurnost od haosa, potreba za strukturom, redom.
3. Potrebe za pripadanjem i ljubavlju. Ovde spadaju potreba za prijateljima, (bračnim) partnerima, decom, roditeljima, potreba za pripadnošću grupi.
4. Potrebe uvažavanja i poštovanja. Ove potrebe se mogu podeliti u dve opšte kategorije. Prva je pretežno unutrašnja po karakteru i obuhvata osećanja poput snage, postignuća, ispunjenosti, samopouzdanja, nezavisnosti i slobode. Druga kategorija ovih potreba ima izvor u spoljašnjim činiocima i odnosi se na ugled, pažnju, osećaj važnosti i priznatosti. U oba slučaja zadovoljenje navedenih potreba ima za ishod osećaj samopouzdanje i ispunjenost, dok njihovo nezadovoljenje stvara osećaje inferiornosti i bespomoćnosti (Miner, 2002: 135).
5. Potrebe za samoaktualizacijom. Odnose se na želje da se mogućnosti osobe ostvare u potpunosti, ili, rečima samog Maslowa, „da postane sve više i više ono što jeste, sve ono što je sposobna da postane“ (Maslow, 1943: 382). Pošto

je autor svestan postojanja značajnih individualnih razlika, podrazumeva se da samoaktualizacija jedne osobe može biti veoma različita od samoaktualizacije drugih pojedinaca (Miner, 2002: 135).

Ovih pet kategorija Maslow je delio u dve još opštije grupe: potrebe nižeg (*lower-order needs*) i potrebe višeg reda (*higher-order needs*). Fiziološke i potrebe za sigurnošću svrstavao je u potrebe nižeg reda, a potrebe za pripadanjem i ljubavlju, potrebe uvažavanja i poštovanja i potrebe za samoaktualizacijom u potrebe višeg reda (Robbins, 2001: 157).

Kada je reč o međusobnom odnosu između navedenih kategorija potreba, Maslow zagovara sledeće stanovište: „Ljudske potrebe su međusobno uređene na osnovu hijerarhije prema snazi (*prepotency*). Drugim rečima, pojavljivanje jedne potrebe obično počiva na prethodnom zadovoljavanju druge, snažnije potrebe. Čovek je većito 'biće koje želi' (*navodnici D. M.*). Nijedna potreba ili poriv ne mogu se posmatrati izolovano ili pojedinačno; svaka od njih je povezana sa stanjem zadovoljenja ili nezadovoljenja drugih potreba ili poriva“ (Maslow, 1943: 370).

Hijerarhijski odnos među navedenim potrebama podrazumeva da postoji redosled njihovog zadovoljavanja. „Ove fiziološke potrebe su nesumnjivo moćnije od svih drugih potreba. To, u stvari, znači da će ljudsko biće, kome u velikoj meri sve nedostaje, najverovatnije najviše biti motivisano fiziološkim potrebama, a ne nekim drugim. Osoba kojoj nedostaje hrana, sigurnost, ljubav i poštovanje najverovatnije će osećati glad za hranom jače nego za bilo čim drugim“ (Maslow, 1982: 93). Dakle, fiziološke potrebe se prve zadovoljavaju i sve dok se one ne zadovolje u određenoj meri ne dolazi do prelaska na zadovoljavanje sledeće kategorije (potrebe za sigurnošću) i dalje sve do vrha hijerarhije. Autor taj proces naziva progresija kroz satisfakciju (*satisfaction-progression*).

Maslow naglašava da nije reč o zadovoljavanju neke kategorije potreba u potpunosti i smatra da se može primetiti opadanje nivoa zadovoljenosti potreba kako se ide ka višim nivoima. „Na primer, ako mogu da arbitrarno navedem brojke radi ilustracije rekao bih da je prosečan građanin zadovoljio možda 85% svojih fizioloških potreba, 70% potreba za sigurnošću, 50% potreba za ljubavlju, 40% potreba uvažavanja i 10% potreba za samoaktualizacijom“ (Maslow, 1943: 388-389).

Od svih pojmova iz svog modela, Maslow je najviše pažnje posvetio samoaktualizaciji ili potrebama rasta. Godinama je razvijao ovaj pojam, često pomerajući svoja razmišljanja ka filozofskim pravcima mišljenja – fenomenologiji i egzistencijalizmu, ponekad gotovo poistovećujući samoaktualizaciju sa religijskim preobraćanjem (Miner, 2002: 137). Prema njegovom mišljenju, samoaktualizacija se u potpunosti razlikuje od ostalih kategorija potreba, pošto zadovoljavanje te potrebe čini potrebu još izraženijom i njen motivacioni efekat raste sa zadovoljavanjem a ne obrnuto (Bolčić, 2003: 206).

Prema mišljenju Johna Minera (Miner, 2002), nema sumnje da je rad u kojem je Maslow prvi put izložio svoju teoriju motivacije (Maslow, 1943) jedan od najuticajnijih u oblasti organizacionog ponašanja. Razlog je u tome što ovaj model pruža mogućnost menadžerima da, kontrolišući radne uslove, podstaknu određene motivacione obrasce. Kada su loše i neredovne zarade u preduzeću teorija predviđa da će se zaposleni usredsrediti upravo na te potrebe i promene nivoa motivacije mogu se postići isključivo intervencijom u toj oblasti. Poboljšavanjem navedenih uslova rada u središte pažnje dolazi ponašanje nadređenih (potrebe uvažavanje i poštovanja). Najzad, sa još značajnijim poboljšanjem uslova priroda samog posla (potreba za samoaktualizacijom) se pojavljuje kao najvažniji činilac motivacije.

Ipak, nasuprot već pomenute ogromne uticajnosti teorije hijerarhije potreba nalazi se potpuno odsustvo njene iskustvene potvrde i brojne kritike unutrašnje konzistentnosti ovog teorijskog sistema. Takođe se ističe kako je Maslow vrlo malo učinio na planu operacionalizovanja glavnih varijabli svog modela. Kada je reč o empirijskim proverama teorije, Maslow je samo u jednom istraživanju analizirao potrebu za samoaktualizacijom. Naime, od ukupno tri hiljade ispitanika (studenata) kod samo jednog se moglo nedvosmisleno potvrditi da je imao izraženu pomenutu kategoriju potreba (Miner, 2002: 140). Takođe, ističe se i da stroga hijerarhičnost zadovoljavanja potreba nije potvrđena u praksi, pošto su ljudi ponekad posvećeni višim potrebama iako potrebe nižeg reda nisu zadovoljene u pretpostavljenoj meri.

ERG teorija Clytona Alderfera

Ovaj model predstavlja jednu od modifikacija teorije hijerarhije potreba Abrahama Maslowa, nastalih u pokušaju da se obezbedi pouzdanija empirijska podrška teoriji motivacije. Alderfer (1972) smatra da postoje tri grupe osnovnih potreba:

1. Egzistencijalne potrebe (*E – Existence*);
2. Potrebe povezivanja (*R – Relatedness*);
3. Potrebe razvoja (*G – Growth*).

Alderfer je sveo pet kategorija iz modela Abrahama Maslowa na tri opštije kategorije. Egzistencijalne potrebe tako uključuju fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti Maslowa, potrebe povezivanja Maslowljeve potrebe pripadanja i ljubavi te uvažavanja od drugih, dok bi potrebe razvoja uključivale samouvažavanje i samoaktualizaciju. ERG teorija se najčešće i analizira u odnosu na teoriju hijerarhije potreba.

Prema rečima samog Alderfera, postoje četiri osnovna aspekta u kojima se njegova teorija razlikuje od teorije hijerarhije potreba Maslowa. „Ove razlike odnose se na 1) način na koji su kategorije potreba određene, 2) prisustvo ili odsustvo pretpostavke o strogoj hijerarhiji, 3) način na koji frustracija zbog nezadovoljenja

potreba višeg reda utiče na želje nižeg reda i 4) problem odnosa stalnih želja prema zadovoljstvu“ (Alderfer, 1972: 24).

Izvorni oblik Alderferovog pristupa ima sedam osnovnih pretpostavki od kojih su neke u skladu sa Maslowljevim modelom dok se druge značajno razlikuju:

1. Ukoliko su egzistencijalne potrebe manje zadovoljene više će biti željene (sledi Maslowa).
2. Što su manje zadovoljenje potrebe povezivanja biće snažnija želja za egzistencijalnim potrebama (suprotno Maslowu).
3. Želja za zadovoljavanjem potreba povezanosti biće izraženija ukoliko su potpuni zadovoljene egzistencijalne potrebe (kao kod Maslowa).
4. Što su manje zadovoljene potrebe povezivanja više će biti željene (sledi Maslowa).
5. Što su manje potrebe razvoja zadovoljene potrebe povezivanja će biti željenije (suprotno pretpostavkama Maslowa).
6. Ukoliko su potrebe povezanosti zadovoljene više će se želiti potrebe razvoja (kao u Maslowljevoj teoriji).
7. Što su više potrebe razvoja zadovoljene više će biti željene (sledi Maslowa) (Miner, 2002: 142).

Pored navedenih sličnosti i razlika koje se odnose na kategorije potreba, postoje i opštije konceptijske razlike između ERG teorije i teorije hijerarhijske potreba. Naime, Alderfer zagovara stav da se istovremeno može težiti zadovoljavanju više od jedne potrebe i da se, ako je onemogućeno zadovoljavanje potrebe višeg nivoa, povećava težnja da se zadovolje niže potrebe. Dalje, za razliku od pretpostavke veoma krute hijerarhičnosti zadovoljavanja potreba kod Maslowa, Alderfer smatra da u stvarnosti nije neophodno prethodno zadovoljavanje potreba nižeg reda pošto osoba, na primer, može biti posvećena svom razvoju iako egzistencijalne potrebe i potrebe povezivanja nisu zadovoljene ili, drugim rečima, sve tri kategorije potreba mogu delovati istovremeno.

Prihvatajući neke elemente Maslowljevog principa progresije kroz satisfakciju Alderfer uvodi i drugo načelo – regresija kroz frustraciju (*frustration-regression*). Naime, pretpostavka ERG teorije je da ukoliko potreba višeg reda ne može biti zadovoljena to dovodi do vraćanja (regresije) na potrebe nižeg reda i to u još izraženijoj meri. Nemogućnost zadovoljenja potrebe za socijalnom interakcijom može, na primer, povećati želju za većom zaradom i boljim fizičkim uslovima rada. Dakle, frustracija u pokušaju da se zadovolji potreba višeg nivoa može voditi regresiji ka potrebi nižeg nivoa (Robbins, 2001: 161).

Prednosti ERG teorije u odnosu na model hijerarhijske potreba svakako je njegova manja rigidnost. Iako je privukla manje pažnje u odnosu na potonji pristup teorija predstavlja njegovu logičnu modifikaciju. Model ima i značajne praktične

implikacije za motivisanje ljudi u organizacijama. Naime, iako ljudi imaju slične potrebe ipak je njihova važnost za pojedince različita i upravo je neophodno uočiti tu važnost koji pojedini članovi organizacija pridaju pojedinim kategorijama potreba. Na taj način se može pružiti prilika svima da, ako zbog svog položaja u organizacionoj strukturi ne mogu zadovoljiti potrebe razvoja budu motivisani dodatnim naglašavanjem potreba povezivanja (Janićijević, 2008: 116).

Robbins (2001) ističe da su osnovne pretpostavke ovog pristupa više u skladu sa našim saznanjima o individualnim razlikama između ljudi nego ideje Abrahama Maslowa. Naime, činioци poput obrazovanja, porodičnog porekla i kulture mogu uticati na različito vrednovanje pojedinih kategorija potreba. Opšta Robbinsova ocena je da ERG teorija predstavlja napredniji vid teorije hijerarhije potreba. Ipak, ostaje upozorenje nekih autora (Furnham, 2005: 289) da ovaj model ostaje u velikoj meri neproverljiv, a samim tim i empirijski nedovoljno potvrđen.

Motivaciono-higijenska teorija Fredericka Herzberga

Pristup Fredericka Herzberga poznat je i pod nazivom teorija dva faktora i, poput ERG teorije, nalazi svoje izvore u Maslowljevom pristupu (Francesco, Gold, 1998: 90). Sam autor je svoj model nazivao motivaciono-higijenskim (Miner, 2005a: 61). Osnovna novina ovog pristupa je u shvatanju zadovoljstva i nezadovoljstva u procesu rada. Naime, pre pojave ove teorije zadovoljstvo i nezadovoljstvo su smatrani krajnjim tačkama jednog kontinuuma. Herzberg smatra da je reč o dve odvojene ravni (dimenzije) u kojima se kreće odnos ljudi prema radu:

1. Nezadovoljstvo ili odsustvo nezadovoljstva (higijenski faktori).
2. Zadovoljstvo ili odsustvo zadovoljstva (motivacioni faktori).

„Faktori povezani sa stvaranjem zadovoljstva (i motivacije) su odvojeni i različiti od faktora koji vode nezadovoljstvu poslom. Pošto se moraju razmotriti odvojeni faktori, zavisno od toga da li se ispituje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom, to znači da navedena dva osećanja nisu suprotnost jedno drugom. Suprotnost zadovoljstvu poslom nije nezadovoljstvo nego pre odsustvo zadovoljstva; i slično, suprotnost nezadovoljstvu poslom nije zadovoljstvo nego odsustvo nezadovoljstva“ (Herzberg, 1968: 56).

Početnu osnovu za stvaranje teorije predstavljala je iscrpna analiza radova o stavovima prema radu i zadovoljstvu zaposlenih (Herzberg et al., 1957). Iskustveno utemeljenje (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959) zasnovano je na rezultatima istraživanja stavova 203 računovođe i inženjera u SAD sredinom 20. veka [Nicholson et al. (Eds.), 1995: 338]. Analiza rezultata navedenog istraživanja navela je Herzberga i njegove saradnike na pomenuti zaključak o postojanju dve dimenzije stavova prema radu. Higijenski faktori (poznati i pod nazivom ekstrinzični ili kontekstualni) nisu povezani sa samim poslom nego se odnose na politiku i praksu

preduzeća, odnose sa nadređenima i ostalim zaposlenim, fizičke uslove rada, sigurnost posla, zarade, sistem nagrađivanja i slično. Ovo su činioci nezadovoljstva zaposlenih: ako su odsutni, radnici su nezadovoljni, a ukoliko su prisutni javlja se „neutralno stanje“ ili odsustvo nezadovoljstva. Motivacioni faktori (intrinzični ili sadržinski) obuhvataju „unutrašnje“ aspekte samog posla – postignuće, priznanje, zanimljivost, odgovornost, napredovanje i razvoj. Postojanje ovih činilaca povezano je sa zadovoljstvom (motivisanošću) zaposlenih i obrnuto, ako oni ne postoje nema ni motivacije (Francesco, Gold, 1998: 90).

Na osnovu svoje teorije Herzberg je formulisao konkretne predloge za unapređenje motivacije u preduzećima. Reč je o uticajnom i široko prihvaćenom pojmu obogaćivanja posla (*Job Enrichment*). Naime, iako je većina kompanija sredinom pedesetih godina dvadesetog veka nastojala da motiviše zaposlene sistemima nagrađivanja i usavršavanjem veština menadžera koje se odnose na aspekte ljudskih odnosa, Herzberg i saradnici su predložili promenu načina na koji se obavlja sam rad. Ponekad se ističe da je najveći doprinos ove teorije u tome što postavlja pitanje koje su to osobine koje je potrebno „ugraditi u posao“ kako bi se povećao njegov motivacioni potencijal [Nicholson et al. (Eds.), 1995: 339].

Suštinu procesa obogaćivanja posla čini prvenstveno oslanjanje na motivacione faktore koji stvaraju zadovoljstvo ili motivisanost zaposlenih (Miner, 2005a: 65). Ulaganje u higijenske faktore je takođe važno, ali samo do određenog nivoa. Iznad toga je važno usredsrediti se na intrinzične aspekte samog posla. „Posao mora biti restrukturisan kako bi se povećao maksimum sposobnosti radnika da postigne ciljeve smisleno povezanim sa obavljanjem posla... Pojedinaac mora imati određeni stepen kontrole nad načinom na koji se posao obavlja kako bi se ostvario osećaj postignuća i lični razvoj“ (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959: 132).

Iako se ne može osporiti ključni uticaj Herzbergovog modela na procedure redizajna radnih mesta, ipak se njegovo samoprolašavanje za „osnivača pristupa obogaćivanja posla“ smatra preteranim. Naime, smatra se da je ova procedura prvi put primenjena 1940-ih godina u kompaniji IBM, a narednih godina je zadobila veliku popularnost i široku primenu uticaj među istraživačima i menadžerima.

Naravno, kao i druge teorije motivacije i ova je bila ozbiljno kritikovana. Najčešće su bile primedbe da je u teoriji motivacija shvatala isuviše uprošćeno. Empirijske provere nisu potvrdile pretpostavku da su faktori nezadovoljstva i faktori nezadovoljstva (motivacije) dve potpuno odvojene dimenzije. Zarade, međuljudski odnosi, sigurnost zaposlenja mogu biti ne samo higijenski faktori nego i motivatori. Dalje, empirijski rezultati su potvrdili utemeljenost osnovnih pretpostavki modela kada je reč o stručnjacima i uticajem prakse obogaćivanja posla na njihovu motivisanost, ali ne i kada je reč o proizvodnim radnicima kod kojih je primećen niži nivo zadovoljstva i motivacije. Dakle, teorija ne bi imala značaj za radnu motivaciju

uopšte nego bi se prvenstveno odnosila na visoko obrazovane stručnjake koji obavljaju izazovne i složene poslove. Ipak, i pored navedenih kritičkih primedbi, ostaje činjenica da je, najviše zbog svoje jednostavnosti i privlačnosti osnovnog pristupa, motivaciono-higijenska teorija Fredericka Herzberga ostvarila ogroman uticaj na teoriju i praksu organizacije.

McClellandova teorija postignuća

Teorija motivacije Davida McClellanda smatra se jednim od prvih internacionalnih istraživanja značajnih za oblast organizacije i menadžmenta (McClelland, 1961). Za uobličavanje i razvoj ove teorije zasluge imaju i McClellandovi saradnici, John Atkinson i drugi (Miner, 2005a: 47). Prema ovom pristupu mogu se razlikovati tri osnovne vrste ljudskih potreba:

1. Potrebe za postignućem (*Need for Achievement*);
2. Potrebe za moći (*Need for Power*);
3. Potrebe za pripadanjem (*Need for Affiliation*).

Potrebe za postignućem podrazumevaju težnju za isticanjem u odnosu na zadate standarde, postizanje uspeha u oblasti kojom se osoba bavi i slično. Težnja da se bude uspešan je, manje-više, odlika većine ljudi. Kod motiva postignuća sama težnja da se bude uspešan je „pokretačka snaga“ po sebi, pre nego nagrada nakon ostvarenog cilja. Osobe sa izraženom potrebom za postignućem se razlikuju od drugih željom da stvari urade na bolji način. Takvi pojedinci traže situacije u kojoj mogu zadobiti ličnu odgovornost za rešavanje problema, žele jasan pokazatelj sopstvene uspešnosti i umereno izazovne ciljeve. Oni nisu kockari i ne vole slučajne uspehe nego ličnu odgovornost za uspeh ili neuspeh (Robbins, 2001: 162).

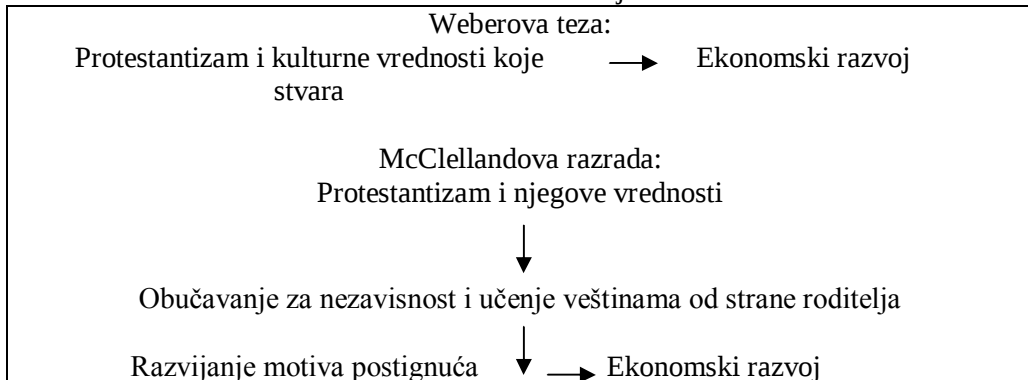
Potrebe za moći se odnose na težnje da se drugi ljudi navedu na ponašanje koje inače ne bi praktikovali. Osobe sa izraženom potrebom za moći više žele da utiču na druge ljude i da ih kontrolišu nego što teže samom postignuću i izuzetnosti.

Potrebe za pripadanjem podrazumevaju želju pojedinaca da budu voljeni i prihvaćeni od strane drugih ljudi. Ovakve osobe teže ka stvaranju prijateljskih odnosa, biraju situacije u kojima preovladava saradnja, a ne nadmetanje i priželjkiju odnose u kojima vlada međusobno razumevanje.

Navedena tipologija potreba u najvećoj meri se zasniva na rezultatima McClellandove analize sadržaja školskih udžbenika iz 41 zemlje sveta (McClelland, 1961). Jedan od osnovnih zaključaka navedene studije bio je da potreba za postignućem nije urođena nego stečena procesom učenja i socijalizacije. McClelland je smatrao da se ova potreba može dodatno planski razvijati ne samo kod dece tokom vaspitanja, nego je moguće i njeno jačanje kod odraslih ljudi. Motiv postignuća je prvenstveno povezivao sa preduzetničkim ponašanjem, ali i šire sa nivoom ekonomskog razvoja neke zemlje.

Poznatu pretpostavku Maxa Webera o uticaju vrednosti protestantizma na razvoj kapitalizma (Weber, 1989), McClelland je dodatno razvio:

Prikaz 1: McClellandova razrada Weberove teze o uticaju protestantizma na ekonomski razvoj



Izvor: Miner, 2005a: 49

Teorija postignuća imala je veliki uticaj na poslovnu praksu preduzeća. Jedan od važnih zaključaka je da se motivaciji zaposlenih sa izraženim potrebama postignuća mora posvetiti naročita pažnja. Naime, reč je o veoma posvećenim i vrednim pojedincima koji su često u stanju da obave zadatke koje drugi ne mogu, ali koje motivišu samo poslovi koje odlikuje izražena samostalnost, odgovornost i izazovnost. Veoma im je stalo da dobiju brzu i potpunu povratnu informaciju o rezultatima svoga rada kako bi mogli proceniti sopstvenu uspešnost. Najprikladnije nagrade za takve zaposlene predstavljaju novi i izazovniji zadaci, veća samostalnost u radu, mogućnost stručnog usavršavanja i slično (Janićijević, 2008: 121).

Iako potrebe za moći i potrebe za pripadanjem nisu istraživane u toj meri kao potreba za postignućem, ipak se došlo do zaključka da su one, na primer, blisko povezane sa menadžerskim uspehom. Naime, najbolji menadžeri najčešće imaju izražene potrebe za moći i slabije prisutne potrebe za pripadanjem (Robbins, Coulter, 2005: 397).

Doprinos McClellandove teorije motivacije je prvenstveno u isticanju značaja kategorija potreba koje nisu bile dovoljno proučavane u ostalim sadržinskim teorijama motivacije: potreba za postignućem i potreba za moći. Osvetljavanje prirode ovih potreba u velikoj meri je olakšalo razumevanje motivacionih procesa u organizacijama. Pored toga, osnovne pretpostavke modela dobile su u naknadnim empirijskim proverama uglavnom umerenu podršku (Miner, 2005b: 44).

Teorija postavljanja ciljeva Locke i Lathama

Teoriju postavljanja ciljeva Edwina Locke i Gary Lathama pojedini autori smatraju najdominantnijom u oblasti proučavanja radne motivacije, ilustrujući tu tvrdnju činjenicom da je za trideset godina objavljeno više od hiljadu tekstova o njenim osnovnim pretpostavkama (Mitchell, Daniels, 2003: 231). Pošto ne postoje sistematski uporedni podaci o uticajnosti i citiranosti ostalih teorija motivacije tvrdnju je potrebno prihvatiti sa rezervom, ali se ne može osporiti izražena „prisutnost“ pristupa u oblasti motivacije u organizacijama od svog postanka sve do današnjih dana.

Teorija postavljanja ciljeva je razvijena induktivno tokom četvrt veka na osnovu niza obimnih laboratorijskih i terenskih istraživanja u različitim okruženjima i uz upotrebu raznovrsnih zadataka. Locke i Latham su prvi put sistematski predstavili svoj pristup kao zaokruženu teoriju 1990. godine (Locke, Latham, 1990), dok ideja postavljanja ciljeva kao praktične tehnike motivacije potiče iz ranijeg perioda (Latham, Pinder, 2005: 496).

Osnovna pretpostavka teorije se zasniva na ideji da je veći deo ponašanja ljudi posledica svesno izabranih ciljeva i namera. Locke i Latham smatraju da postoji dovoljno dokaza da složeni i konkretni ciljevi dovode do veće uspešnosti nego jednostavni ili neodređeni ciljevi tipa „uradi najbolje što možeš“. Pored navedenog, potrebno je još nekoliko drugih činilaca za uspeh motivisanja pomoću postavljanja ciljeva. Prvo, kako bi postavljanje ciljeva imalo uticaja na uspeh nužna je povratna informacija koja omogućava ljudima da mere svoj napredak u postizanju ciljeva. Drugo, neophodna je posvećenost ciljevima kako bi oni imali motivacioni učinak. Najzad, važni su i znanje i sposobnost; postavljanje konkretnih i složenih ciljeva, omogućavanje povratne informacije i podsticanje posvećenosti neće imati za posledicu povećani učinak ako osoba ne poseduje potrebne veštine i sposobnosti da obave zadatak (Mitchell, Daniels, 2003: 232).

Ciljevi utiču na učinak pomoću četiri mehanizma:

1. Ciljevi imaju funkciju usmeravanja; oni pomeraju pažnju i napore od aktivnosti koje nisu važne ka aktivnostima koje su značajne za ostvarivanje ciljeva.
2. Ciljevi podstiču ulaganje dodatne energije, pošto visoko postavljeni ciljevi vode većim naporima nego oni manje ambiciozno postavljeni.
3. Istrajnost u obavljanju zadataka je takođe pod uticajem postavljenih ciljeva. Kada se zaposlenima omogući kontrola nad vremenom teži ciljevi produžavaju radni napor.
4. Ciljevi posredno utiču na otkrivanje, pobuđivanje i upotrebu znanja i strategija važnih za zadatke (Locke, Latham 2002: 706-707).

Praktična primena teorije postavljanja ciljeva u organizacijama podrazumeva tri ključna procesa koji moraju biti sprovedeni na sistematski način:

1. Postavljanje ciljeva. Istraživački rezultati pokazuju da ciljevi moraju biti konkretni i zahtevni, ali i ostvarljivi upornim radom. Jasnost i razumljivost ciljeva se može postići njihovim kvantitativnim iskazivanjem. Najzad, imajući u vidu individualne razlike u sposobnostima i vještinama, nekada je potrebno postaviti različite ciljeve pred zaposlene koji obavljaju isti posao.
2. Podsticanje posvećenosti ciljevima. Posvećenost je važna zbog toga što su zaposleni više motivisani u dostizanju ciljeva koji se vide kao razumni, ostvarljivi i pravedni. Posvećenost ciljevima može se povećati upotrebom neke od sledećih tehnika:
 - Pružanjem objašnjenja zbog čega organizacija primenjuje program postavljanja ciljeva.
 - Predstavljanjem organizacionih ciljeva i objašnjenjem zbog čega i na koji način lični ciljevi zaposlenih podržavaju te ciljeve.
 - Ustanovljavanjem sopstvenih ciljeva i planova delovanja zaposlenih. Trebalo bi ih podstaći da postave izazovne, ali ne i nemoguće ciljeve.
 - Uvežbavanjem menadžera da podržavaju participaciju podređenih u postavljanju ciljeva. Istraživanja su pokazala da su zaposleni spremnije prihvatili ciljeve i radili posvećenije ukoliko su i sami učestvovali u donošenju tih ciljeva (Grinberg, Baron, 1998: 124).
 - Podrškom zaposlenima i izbegavanjem upotrebe ciljeva kao pretnje.
 - Postavljanjem ciljeva koji su zaista u nadležnosti zaposlenih i obezbeđivanjem neophodnih resursa.
 - Obezbeđivanjem nagrada za postizanje ciljeva.
3. Omogućavanje podrške i povratne informacije. Ova faza zahteva obezbeđivanje svih neophodnih elemenata i resursa za uspešno obavljanje posla, uključujući i sposobnosti zaposlenih i relevantne informacije. Ponekad je za teže zadatke potrebno dodatno usavršavanje (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 227-228).

Opšta ocena teorije postavljanja ciljeva u istraživanjima i praksi je generalno veoma pozitivna (Miner, 2005a: 180). Empirijska podrška osnovnim pretpostavkama je veoma ubedljiva a praktična primena u organizacijama je bila (i još uvek je) veoma rasprostranjena. Ipak, pojedina istraživanja, uključujući i rezultate dobijene kvalitativnom metodologijom (videti Miner, 2005b: 123), pokazuju da pod određenim uslovima postavljanje ciljeva može biti disfunkcionalno, pretvarajući se u neku vrstu opsesnutosti koja može pomutiti ljudsko rasuđivanje. Ta činjenica navodi na pomisao da postoji i nesvesni aspekt motivacionog procesa koji

je u teoriji nesumnjivo zapostavljen. Ustvari, činjenica da je proces postavljanja ciljeva kao sredstvo motivacije zasnovan na pretpostavci isključivo racionalnog prosuđivanja ljudi (što naprosto nije tačno) predstavlja i najozbiljniju i najutemeljeniju primedbu ovoj teoriji.

Adamsova teorija jednakosti

Teorija jednakosti (pravičnosti) Johna Stacey Adamsa izazvala je znatan interes među istraživačima koji su se bavili proučavanjem motivacije, učinka ili sistema nagrađivanja u organizacijama. Teorija se u velikoj mjeri oslanja na ranije doprinose brojnih autora iz oblasti socijalne psihologije i sociologije, a naročito na teoriju kognitivne disonancije Leona Festingera i pojam distributivne pravde Georgea Homansa (Miner, 2005a: 134).

Osnovna pretpostavka ove teorije je da na motivaciju i ponašanje ljudi u organizacijama utiče percepcija pravednosti nagrađivanja u odnosu na ulaganje. Ljudi neprestano prave poređenja odnosa (racija) svojih ulaganja i ishoda sa ulaganjima i ishodima referentnih osoba i kada smatraju da postoji nejednakost (nepravičnost) motivisani su da tu situaciju promene (Mitchell, Daniels, 2003: 242). Adams ističe (1965: 280) da ishodi predstavljaju nagrade poput plate ili položaja koje zaposleni dobija za obavljanje zadatka. Ulaganje obuhvata ne samo napor koji osoba ulaže u procesu rada nego i lične karakteristike kao što su pol, starost, obrazovanje, veštine, sposobnosti i slično.

Nejednakost, kada se percipira, vodi ka nezadovoljstvu ili u vidu ljutnje (kod potplaćenosti) ili krivice (kod preplaćenosti). Stvara se napetost koja je u skladu sa procenjenim nivoom nejednakosti i koja služi kao motivacioni podsticaj za njeno smanjenje i potpuno uklanjanje. Prema ovom modelu, zaposleni imaju na raspolaganju šest mogućnosti za razrešenje pomenute napetosti:

1. Promena ulaganja (na primer, smanjenje uloženog napora).
2. Promena ishoda (zaposleni koji su plaćeni po komadu mogu povećati broj proizvedenih jedinica ali slabijeg kvaliteta).
3. „Iskrivljavanje“ samopercepcije („Mislio sam da radim umerenim tempom, ali sada shvatam da radim mnogo napornije nego svi ostali“).
4. „Iskrivljavanje“ načina na koji se vide drugi („Njegov/njen posao nije tako privlačan kao što sam ranije mislio“).
5. Izbor druge referentne osobe („Možda ne zarađujem kao moj zet, ali sam mnogo uspješniji nego moj otac kada je bio mojih godina“).
6. Napuštanje posla (Robbins, 2001: 169-170).

Empirijske provere osnovnih pretpostavki teorije jednakosti ukazuju na moguće aspekte praktične primene u organizacijama. Prvi i najopštiji doprinos

teorije je u tome što nudi relativno jednostavan model za objašnjenje i predviđanje odnosa pojedinaca prema nagrađivanju. Iako je istraživačka pažnja bila usmerena prvenstveno na odnos prema zaradama, model se može primeniti i na druge vrste nagrada poput napredovanja, podrške nadređenih i statusa. Drugo, opis modela poređenja koji pojedinac upotrebljava u oceni odnosa ulaganja i ishoda važan je za određivanje prihvatljivog nivoa nagrada. Na primer, uočavanje referentnih osoba prema kojima zaposleni vrši poređenje trebalo bi da ukaže na to koga uključiti u anketu o zaradama kao jedan od mehanizama određivanja nivoa plata. Dalje, model može ukazati na mogućnosti zamene jedne vrste nagrada drugom. Najzad, istraživanja pokazuju da je postizanje ravnoteže između ulaganja i ishoda važno pravilo odlučivanja, ali da mogu postojati i druga alternativna načela donošenja odluka u organizacijama, koja mogu biti u suprotnosti sa principom pravične raspodele (Goodman, Friedman, 1971: 285-286).

Teorija jednakosti je u velikoj meri podržana istraživanjima sprovedenim u različitim okruženjima. Na primer, jasno je pokazano da ishodi koji se ocenjuju kao nepravični mogu dovesti do slabog učinka, povećanog apsentizma i napuštanja organizacije, kao i slabije posvećenosti. Međutim, kao relativni nedostatak modela može se smatrati nalaz da efekti pozitivne nejednakosti (situacije u kojima je osoba preplaćena u odnosu na referentne osobe) nisu tako snažni kao kod negativne nejednakosti (kada je osoba potplaćena) (Mitchell, Daniels, 2003: 243). Takođe, ponekad se ističe da neka ključna mesta teorije ostaju nejasna. Na primer, ostaje pitanje kako zaposleni definišu i mere ulaganja i ishode? Na koji način biraju referentne osobe? Uprkos ovim nejasnoćama, teorija ima impresivnu empirijsku podršku i predstavlja važan uvid u motivaciju zaposlenog (Robbins, Coulter, 2005: 404-405).

Vroomova teorija očekivanja

Teorija očekivanja se, u svojim raznim oblicima, često ističe kao najpoznatija procesna teorija motivacije (Pajević, 2006: 254), ali i kao verovatno najšire prihvaćena savremena teorija motivacije uopšte (Robbins, Coulter, 2005: 405; Pearson, Tang Yin Hui, 2001: 308). Najveći doprinos razvoju ovog modela dali su Victor Vroom (1964), te Lyman Porter i Edward Lawler (1968), pored drugih, manje uticajnih (šire o tome u Miner, 2005a).

Vroomova osnovna ideja je da ljudi neprestano donose racionalne odluke o tome da li da ulažu napor na osnovu svojih percepcija o tome da li će taj napor voditi ciljevima ili ishodima koji oni smatraju vrednim. Rečima samog autora, „snaga sklonosti da se deluje na određeni način zavisi od snage očekivanja da će nakon tog delovanja uslediti određena posledica (ili ishod) i od vrednosti ili privlačnosti te posledice (ili ishoda) za aktera“ (Vroom, 1964). Teorija se ponekad naziva i VIE teorija, prema početnim slovima njena tri ključna pojma (proces): valenca (V –

Valence), instrumentalnost (*I – Instrumentality*) i očekivanje (*E – Expectancy*) (Mitchell, Daniels, 2003: 228).

Očekivanje predstavlja centralni pojam ove teorije i predstavlja procenu verovatnoće pojedinca da će određeni nivo napora voditi odgovarajućem uspehu (povećanju učinka) ili ishodu (*outcome*) prvog reda.

Instrumentalnost se odnosi na očekivanje da će bolji učinak dovesti do nagrada (ishoda drugog reda) ili da će rezultati prvog reda dovesti do rezultata drugog reda (novčani bonusi ili napredovanje).

Valenca predstavlja vrednost koju pojedinac pridaje nagradama ili ishodima drugog reda.

Vroom zagovara stav da pojedinci subjektivno kombinuju ova tri procesa „zbrajajući“ ishode kako bi odredili stepen u kojem bi trebalo da ulažu određeni nivo napora i taj proces naziva motivacionom snagom. Dakle, motivacija zaposlenih je rezultanta očekivanja da će uloženi napor dovesti do povećanja učinka (ishod prvog reda), instrumentalnosti tih rezultata ili verovatnoće da će oni dovesti do nagrada (ishoda drugog reda) i valence, tj. vrednovanja tih nagrada.

Model Portera i Lawlera predstavlja nastavak proučavanja Vrooma i u velikoj meri se oslanja na njegov doprinos. Njihov model nastoji da ukaže na izvor valenci i očekivanja ljudi i da poveže napor sa učinkom i zadovoljstvom poslom (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 218), kao i da podseti na važnost mogućnosti (znanja, sposobnosti i veština) zaposlenih da obave zadatak (Pajević, 2006: 257). Naime, sam napor nije dovoljan za postizanje učinka i zato je njihov međusobni odnos, smatraju autori, „posredovan“ ne samo osobinama i mogućnostima, nego i načinom na koji zaposleni vide svoje uloge u organizaciji.

Većina radova koji, uslovno rečeno, „pripadaju“ teoriji očekivanja retko pominje mogućnosti praktične primene teorijskih načela u organizacijama. Izuzetak u tom pogledu predstavlja ranije pominjana knjiga Portera i Lawlera (1968) gde se jasno navode četiri principa na kojima bi trebalo da se zasniva sistem nagrađivanja u organizaciji:

1. Kompanije bi trebalo da prikupljaju sistematske informacije o tome šta zaposleni žele od svog posla (vrednosti nagrada ili valence) i percepcijama verovatnoće dobijanja nagrada u odnosu na uložene napore. Ovi podaci bi mogli biti osnova za osmišljavanje sistema nagrađivanja.
2. Neophodno je uveriti se da zaposleni jasno razumeju svoje uloge u procesu rada kako njihovi napori ne bi bili pogrešno usmereni i time uzaludni.
3. Kompanije bi trebalo da u percepcijama zaposlenih jasno povežu učinak sa nagradama i izbegnu povećanje zarada na osnovu uvećanih troškova života, „linearni“ porast plata svih zaposlenih i „tajne“ podsticajne mere nagrađivanja koje bi onemogućile ocenjivanje njihove relativne vrednosti.

4. Veoma je važno neprekidno praćenje i merenje stavova zaposlenih (Miner, 2005a: 106).

Ocena krajnjih dometa i primenljivosti teorije očekivanja su veoma protivrečne. Dok pojedini autori ovu teoriju smatraju ne samo najviše prihvaćenom, kao što je već rečeno, nego i najrazumljivijom teorijom motivacije (Robbins, Coulter, 2005), drugi, ne negirajući početno interesovanje za empirijsku proveru njenih najvažnijih postavki, smatraju njen današnji uticaj znatno manjim (Mitchell, Daniels, 2003: 229). Ipak, većina autora se slaže da su empirijske provere modela uglavnom bile uspešne, dok je njegova praktična upotrebljivost приметно slabija (Miner, 2005a: 111).

Najčešće je kritikovana, kao i kod teorije postavljanja ciljeva, pretpostavka o gotovo isključivo racionalnoj osnovi ljudske motivacije za rad. Proces vrednovanja i procena verovatnoće određenih ishoda isuviše su složeni da bi se mogao prihvatiti stav da svi zaposleni uspevaju da na taj način „utemelje“ svoje ponašanje u procesu rada (Bolčić, 2003: 217). Često su i prigovori na složenost modela, kao i na upitnu metodološku pouzdanost mera za procenu očekivanja, instrumentalnosti i valence (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999: 220).

Sistem nagrađivanja u organizacijama

Sistem nagrađivanja ili kompenzacije u organizacijama predstavlja deo šire oblasti upravljanja ljudskim resursima (ULJR) (*Human Resource Management – HRM*) kao područja nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji (Petković i dr., 2013: 427). Oblast upravljanja ljudskim resursima obično uključuje sledeće grupe poslova: planiranje radne snage, regrutacija i selekcija ljudi, edukacija i trening, ocenjivanje učinaka i kompenzacija (nagrađivanje), razvoj karijere. Prema širem određenju (Bogićević Milikić, 2011: 8-9), upravljanje ljudskim resursima obuhvata veći broj aktivnosti koje se odnose na različite aspekte zaposlenosti u organizaciji:

- Analiza poslova
- Planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima
- Regrutovanje kandidata za upražnjena radna mesta
- Selekcija kandidata
- Obuka zaposlenih
- Razvoj zaposlenih
- Ocena performansi zaposlenih
- Nagrađivanje zaposlenih

- Radni odnosi
- Zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih
- Upravljanje procesom napuštanja organizacije.

Nagrađivanje zaposlenih predstavlja, ako ne najznačajniji, a onda svakako najuočljiviji element sistema upravljanja ljudskim resursima. Razlog je u tome što sistem kompenzacije ima najveću važnost kako za zaposlene na koje se odnosi tako i za menadžere koji ga primenjuju. Reč je o tome da sistem nagrađivanja propisuje iznose materijalnih nagrada za zaposlene koje predstavljaju veoma važan (često i najvažniji) motivacioni činilac za rad u preduzeću. Iz perspektive menadžera, pak, sistem kompenzacije je pojedinačno najmoćnije sredstvo za uticanje na ponašanje zaposlenih.

Osmišljavanje sistema nagrađivanja je složen proces koji mora da zadovolji istovremeno više ciljeva u organizaciji:

- Motivisanje zaposlenih radi ulaganja većih napora i ostvarivanja boljih rezultata.
- Usmeravanje ponašanje zaposlenih u skladu sa ostvarivanjem ciljeva organizacije.
- Održavanje konkurentnosti preduzeća na tržištu rada, tj. sposobnosti privlačenja i zadržavanja najboljih i najposposobnijih.
- Poštovanja budžetskog ograničenja kada je reč o troškovima rada.
- Uvažavanje zakona i drugih propisa u sferi rada i radnih odnosa (kolektivni ugovori i slično).

„Sistem nagrađivanja ili kompenzacije, u najširem smislu, obuhvata sve nagrade koje organizacija dodeljuje zaposlenima za njihov rad. Te nagrade ili davanja mogu biti i materijalne i nematerijalne prirode. Zaposleni u preduzeću ne dobijaju samo platu. Oni dobijaju i priznanja, pohvale, poštovanje, status, mogućnost stručnog usavršavanja itd. i te se nagrade, mada manje vidljive i teže merljive, moraju uzeti kada se sistem nagrađivanja dizajnira i kada se ocenjuje motivacija zaposlenih. Jedino ako se ima u vidu celokupnost materijalnih i nematerijalnih dobitaka koje zaposleni u organizacijama imaju, može se razumeti zašto su neki od njih veoma zadovoljni svojim poslom i pored niskih plata, dok su drugi nezadovoljni i pored vrlo visokih materijalnih nagrada“ (Janićijević, 2008: 465-466).

Sistem nagrađivanja u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Naime, između zaposlenog i poslodavca postoji odnos za razmenu: zaposleni nudi specifično ponašanje potrebno organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve u zamenu za novac, dobra i/ili usluge. U širem smislu, sistem nagrađivanja može obuhvatiti i sistem za

ocenu performansi zaposlenih, pošto ocene, pored razvojne svrhe, mogu imati (a najčešće i imaju) važnu ulogu u određivanju plata, povišica i raznih vrsta stimulacija.

„Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i stratezijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kojem rade“ (Bogićević Milikić, 2011: 275).

Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada: materijalne i nematerijalne. Materijalne nagrade se odnose na sistem zarada. Pored materijalnih, postoje i nematerijalne nagrade, poput poštovanja, obavljanja izazovnog posla, statusa, mogućnosti za lični razvoj i slično. Reč je o psihološkim nagradama koje zaposleni mogu ostvarivati na radnom mestu. Sistem zarada obuhvata sve materijalne nagrade koje poslodavac daje zaposlenima u zamenu za uloženi rad i obuhvata dva oblika zarada: direktne i indirektne.

PARTICIPACIJA U ORGANIZACIJAMA

Proučavanje ove teme ima već dugu tradiciju u društvenim naukama. Ipak, uprkos brojnim i obuhvatnim istraživačkim poduhvatima, participacija u radnim organizacijama još uvek nema jasno određen status kao predmet naučnog istraživanja. To, doduše, i nije preveliko iznenađenje imajući u vidu njen multidisciplinarni karakter i moguće različite vrste pristrasnosti i subjektivnosti: ideološku, političku i menadžersku; zatim kulturnu različitost i raznorodne istorijske kontekste (Bar-Haim, 2002: 1). No, u sociologiji organizacije participacija ima istaknuto mesto kao istraživačka oblast koja ima svoje praktične posledice po uspešno funkcionisanje organizacija.

Idejni izvori teorije i prakse participacije u organizacijama

Najčešće se navode tri vrste argumentacije u korist participacije u organizacijama. Prva je humanistička, tj. smatra se da doprinoseći ličnom razvoju i zadovoljstvu poslom pojedinaca, participacija povećava ljudsko dostojanstvo. Druga argumentacija (podela moći) ističe da će participacija preraspodeliti društvenu moć, zaštititi interese zaposlenih, ojačati sindikate i proširiti „tekovine“ političke demokratije i na radna mesta. Treći argument je da participacija povećava efikasnost organizacije.

Od navedenih argumentacija, većini istraživača je najvažnija humanistička. Smatra se da participacija omogućava zaposlenima da zadovolje potrebe poput kreativnosti, želje za postignućem i društvenog odobravanja. Ona dalje doprinosi osećanju kompetentnosti i samoaktualizacije. Često za zaposlene mogućnost da utiču na to kako će obavljati svoj posao može biti podjednako važna kao i to koliko su plaćeni. Kao što se nekad ističe, „radnik ne trebalo da 'ostavi' glavu na fabričkom ulazu ili vratima kancelarije“ (Heller et al., 1998: 8). Takođe se i naglašava kako je participacija neophodan preduslov ljudskog psihičkog i društvenog razvoja. Na primer, iskustvo participacije u organizacijama može voditi većoj participaciji u zajednici uopšte.

Zagovornici argumenta o podeli moći kao ključnoj vrednosti participacije smatraju kako su tradicionalni autokratski odnosi inherentno nepravedni i nekonzistentni sa vrednostima demokratskog društva. Mada je industrijska demokratija ili radnička kontrola tradicionalno bila cilj mladih levoorijentisanih ljudi gotovo svih ubeđenja oni su se međusobno razlikovali po tome kako su videli mogućnost da se to ostvari. Razbijenih iluzija zbog sovjetskog socijalizma, mnogi levičari vrednovali su slobodu zaposlenih pojedinaca da usmeravaju sopstveni rad. Nasuprot tome, tradicionalni komunisti se odbacivali kontrolu zaposlenih na nivou

pogona, poput brojnih starijih socijalista od kojih su najpoznatiji Sidney i Beatrice Webb. Radnička kontrola za ove socijaliste značila je javno vlasništvo i centralizovanu kontrolu nad ekonomijom. Uz radničko samoupravljanje, plašili su se oni, zaposleni u svakoj organizaciji mogli bi dati prednost svojim uskim interesima pre nego interesima radničke klase u celini.

Sindikalne vođe se danas u velikoj meri razlikuju u stavovima prema participaciji. Neki je smatraju „oruđem“ menadžmenta, smišljenim za sticanje odanosti zaposlenih i slabljenje uticaja sindikata. Argumentacija o prednosti podele moći bila je veoma prisutna 60ih i 70ih godina 20. veka. Prema nekim istraživačima, radnici uključeni u talas protesta i štrajkova 1968. godine nisu tražili samo veće nadnice nego su protestovali protiv loših radnih uslova i samovolje menadžera. Zahtevali su pravo učešća u upravljanju ako ne i neki oblik radničke kontrole.

U poslednje vreme se rasprava usredsređuje na posledice participacije po organizacije. Radnička participacija u odlučivanju često se prepoznaje kao izuzetno važna u obezbeđivanju i unapređivanju zadovoljstva zaposlenih ali i njihove produktivnosti u organizacijama (Singh et al., 2007: 280). Argumenti su usmereni više na efikasnost organizacije nego na humanizaciju ili pravednost na radnom mestu. Ovo okretanje ka umerenijim ciljevima desilo se zbog tri razloga. Prvo, iskustvo stvarne participacije u različitim kontekstima pokazalo je da ona ima brojne prednosti ali je malo verovatno da može promeniti celokupno društvo ili napraviti „raj“ od radnog mesta. Drugo, dugoročne ekonomske recesije u Evropi zahtevale su da se veća pažnja posveti produktivnosti nego socijalnoj pravdi. Najzad, političko „klatno“ se često pomera udesno, utičući da sindikati izgube moć u mnogim zemljama (Heller et al., 1998: 9).

Brojni argumenti se navode u prilog stava da participacija ima pozitivan uticaj na efikasnost organizacije:

1. Participacija može za posledicu imati bolje odluke. Zaposleni često imaju informacije koje nedostaju menadžerima. Dalje, participacija omogućava pojavljivanje različitih stavova i time smanjuje opasnost od „grupnog mišljenja“.
2. Zaposleni će radije primeniti odluke u čijem su donošenju i sami učestvovali nego one koje su im prosto nametnute „odozgo“. Ne samo da oni znaju bolje šta se od njih očekuje, nego će ih i učešće u odlučivanju obavezati.
3. Psihološka istraživanja su pokazala da se često motivacija povećava postavljanjem ciljeva tokom participativnog donošenja odluka.
4. Participacija može poboljšati komunikaciju i saradnju; zaposleni međusobno mogu koordinisati aktivnosti drugih i time uštedeti vreme menadžmentu. Dalje, rasprostriranjem (širenjem) iskustva rešavanja problema od strane zaposlenih, participacija može olakšati proces organizacionog učenja. Na taj način participacija doprinosi tzv. dinamičkoj efikasnosti.

5. Podređeni koji učestvuju u odlučivanju mogu nadgledati sami sebe, olakšavajući posao menadžera i nadzornika.
6. Zajednička participacija zaposlenih i menadžera u rešavanju problema može poboljšati odnose zaposlenih i menadžera u celini.
7. Na ličnom nivou, zaposleni mogu naučiti nove veštine uz pomoć participacije; liderske mogućnosti se mogu lako prepoznati i razviti.

Ukratko, iz ugla same organizacije, participacija može promeniti a) način na koji zaposleni vide svoja radna mesta, b) način na koji obavljaju svoje poslove i c) način na koji se oni i njihovi sindikati odnose prema svojim poslodavcima.

Mnogi od navedenih argumenata se preklapaju. Participacija omogućava ono što se ponekad naziva „glasom“ („Voice“). „Glas“ je ključ za podelu moći. Iz humanističke perspektive „glas“ povećava lično poštovanje; iz organizacione perspektive on smanjuje osećaj nemoći, doprinosi motivaciji i identifikaciji i tako smanjuje potrebu zaposlenog da iskazuje svoju moć kroz borbu sa menadžmentom i smanjivanje proizvodnje. Na taj način se može smanjiti i napuštanje organizacije i odsustvovanje sa posla. Ipak, potrebno je naglasiti da pretpostavljene prednosti participacije ne vode uvek nužno ka uspehu organizacije (Heller et al., 1998: 10).

Više autora je navodilo različite teorije, vrednosne orijentacije ili ideologije kao izvore participacije u organizacijama. Dachler i Wilpert (1978) ističu četiri ključne teorijske orijentacije kao idejne izvore participacije: demokratska, socijalistička, ljudski rast i razvoj i produktivnost ili efikasnost. U demokratskoj i socijalističkoj teoriji participacija se posmatra kao fenomen koji je pod uticajem društva u celini, njegovih institucija i organizacija, te pojedinaca u njemu, ali koji i sam povratno utiče na sve njih. Orijentacija na ljudski rast i razvoj i produktivnost i efikasnost usredsređuju se na individualna i unutarorganizacijska pitanja, ograničavajući svoje shvatanje participacije na postupak ili aktivnost menadžmenta ili organizacije u celini na rešavanju pojedinih problema (Dachler, Wilpert, 1978: 3). U ovom radu će detaljnije biti razmotrena demokratska i socijalistička teorija kao idejni izvori pojma participacije u organizacijama.

Istorijski, participativna demokratija funkcionisala je kao društvena vrednost po sebi. Zato ona služi kao ideal ili moralni standard na osnovu kojeg se može oceniti način donošenja odluke u nekom društvu. Predstavnička demokratija kao društvena vrednost je, međutim, tradicionalno bila u sukobu sa vekovnim promišljanjima o vlasti i odlučivanju u društvu kao obliku autokratije i elitizma. Jedna linija demokratske teorije zagovara društvo u kojem članovi učestvuju u svakom aspektu kolektivnog života. Argumenti za samoodređenje „običnih“ građana zasnivali su se na verovanju da velike mogućnosti ljudi predstavljaju dobru osnovu za mudro i efikasno društveno odlučivanje. Ovi potencijali ljudi se posmatraju kao inherentna kolektivna mudrost i inteligencija članova društva, ali i kao njihova spremnost da budu odgovorni, zainteresovani za društvene probleme, obavešteni,

racionalni i spremni za saradnju. Iako se priznaje činjenica da ovaj potencijal nije ni izbliza savršen, tradicionalna demokratska teorija ističe da se demokratski proces ne samo koristi inherentnim mogućnostima učesnika, nego ih tokom vremena i dalje razvija, dajući demokratskom procesu podsticaj i smer za poboljšavanje odluka. Pretpostavka da demokratski proces može obrazovati članove društva i podsticati njihov razvoj podrazumeva njegovu obaveznost i funkcionisanje u svim društvenim, ekonomskim i političkim organizacijama. Zbog toga je participativna demokratija na političkom nivou nedovoljna za opstanak demokratskog sistema.

Drugi istraživači su doveli u pitanje neke od navedenih tradicionalnih pretpostavki koje su u osnovi demokratske teorije. Oslanjajući se na novija istraživanja društvenih nauka, oni su istakli da su ljudi često apatični, neinformisani, iracionalni, podložni uticajima grupe i sredstvima masovnog informisanja, tako da stabilnost i efektivnost društvenog sistema može biti u velikoj meri umanjena upravo neposrednom i raširenom participacijom.

Neslaganja među teoretičarima demokratije o održivosti demokratskih sistema u svetlu različitih pretpostavki o ljudima i kontekstu u kojima demokratski sistemi funkcionišu odrazila su se i na rasprave o karakteristikama participativnih sistema. Tradicionalna demokratska teorija zagovara široku i neposrednu participaciju svih članova određenog društvenog sistema. Kritičari ovog modela pak daju prednost manje intenzivnim i ograničenijim participativnim shemama koje obično uključuju vođstvo neke elitne podgrupe koja donosi društvene odluke pod kontrolom određene „izborne baze“. To podrazumeva i ustanovljavanje institucionalnih sredstava za obezbeđivanje posrednog, predstavničkog oblika participacije.

Društveni ishodi očekivani od strane zagovornika participacije u okviru demokratske tradicije su delimično u funkciji pomenutih vrednosti. Potpunije približavanje vrednosnom ili moralnom standardu slobodnog i istinski demokratskog društva se vidi kao posledica obrazovnih i razvojnih uticaja na pojedince koji neposredno učestvuju u odlučivanju u svim značajnim institucionalnim okruženjima, uključujući i radne organizacije u kojima se provodi veliki deo ljudskog života, omogućavajući priliku za sve bolju artikulaciju i poimanje sopstvenih interesa. Drugi teoretičari demokratije očekuju slične individualne ishode, ali ističu i stabilnost i efikasnost društvenih institucija kao prvenstvene društvene posledice participacije (Dachler, Wilpert, 1978: 4-5).

Obimna i raznorodna literatura o socijalizmu u velikoj meri se bavila i pitanjima participacije. Socijalizam pridaje radu i procesu proizvodnje centralnu ulogu u objašnjenju ljudske ličnosti i društvenih procesa. Visok nivo specijalizacije i podele rada vidi se kao nužan preduslov kapitalističkog načina proizvodnje a rezultat je bespomoćnost i apatija proizvođača. Rad u kapitalističkoj privredi predstavlja samo robu. Ljudi su otuđeni od proizvoda svoga rada tako da i sami radnici postaju roba. Dakle, osnovni problem leži u ekonomskom sistemu kapitalizma i njemu

inherentnim društvenim i proizvodnim odnosima koji onemogućavaju razvoj ljudskih mogućnosti. Kasnije su teoretičari socijalizma proširili navedenu argumentaciju i na državno-monopolistički, sovjetski tip socijalizma.

Centralna pretpostavka socijalističke teorije jeste potencijal ljudi da postanu ekonomski slobodni učestvujući aktivno i stvaralački u procesu proizvodnje i, na kraju, imaju kontrolu nad njim. Ističe se da participacija obezbeđuje progresivno povećavanje kontrole proizvodnog procesa od strane članova radničke klase, ali takođe i obrazovanje i razvoj koji su neophodni kako bi radnici mogli da obavljaju zadatke koji su imala menadžeri kao predstavnici kapitala.

Kontekstualne varijable koje utiču na vreme i obuhvatnost društvenih promena takođe su ozbiljno razmatrane u socijalističkoj literaturi. Pojedini autori su opisivali uslove i vrednosne okvire u kapitalizmu kao prepreke revolucionarnoj socijalističkoj promeni u zapadnim industrijalizovanim nacijama. Ove kontekstualne prepreke, ističe se, daju još veći značaj potrebi razvijanja klasne svesti i uverenja kroz radničku participaciju u donošenju odluka u organizacijama.

Pariska komuna se često uzima kao osnovni model za socijalističke participativne sisteme, a samoupravljanje kroz radničke savete kao prvi korak ka razvrstavanju odnosa nadnica-rad, kako bi radnici bili u mogućnosti da utiču na svoju sudbinu i promenu trenutne hijerarhije vrednosti. Društveni ishodi u socijalističkom gledanju na participaciju uključuju revolucionarnu promenu u celokupnom društvenom sistemu i stvaranje proletrske kulture. Takva kultura bi se odlikovala kooperativnim, egalitarnim proizvodnim procesima i društvenim sistemom koji omogućava razvoj ljudske ličnosti i u kojoj proizvodnja predstavlja nešto više od pukog sredstva na prosto preživljavanje. Ipak, imajući u vidu centralističke tendencije u praksi socijalističkih partija i država više puta je isticano pitanje održivosti i ograničenja ovih pretpostavljenih društvenih ishoda (Dachler, Wilpert, 1978: 7).

Određenje pojma participacije u organizacijama

„Participacija je izraz vrlo širokog značenja i koristi se kao oznaka za mnoštvo oblika učešća zaposlenih u aktivnostima koje neposredno ili posredno utiču na upravljanje radnom organizacijom ili društvom u celini. Moglo bi se reći da je ovo izraz čije je osnovno značenje vrednosno neutralno i deskriptivno. Ipak, participacija (učešće) podrazumeva odnose nejednakosti, hijerarhijsku raspodelu ovlašćenja gde jedni upravljaju, a drugi učestvuju u upravljanju. Ona je, stoga, ograničeno pravo onih kojima je i moć bitno ograničena“ (Bolčić, 2003: 252). Za razliku od toga, samoupravljanje se često određuje kao najrazvijenija forma participacije ili tzv. puna participacija. Ipak, takođe se ističe da samoupravljanje nije prosto najrazvijeniji oblik participacije radnika, već i kvalitativno novi princip

regulacije rada koji karakteriše odsustvo bilo kog oblika prevlasti u odlučivanju i neprinudno uspostavljanje zajedničkih interesa svih koji učestvuju u radu. „Samoupravljanje podrazumeva ravnomernu raspodelu moći, odnosno odsustvo hijerarhije među onima koji učestvuju u procesu odlučivanja o radu i raspodeli rezultata rada“ (Bolčić, 2003: 253). Više će reći o samoupravljanju biti kasnije u tekstu, prilikom analize normativnog i stvarnog u jugoslovenskom modelu.

Kada je reč o participaciji u procesu odlučivanja u jednom preduzeću, Supek je isticao da je potrebno voditi računa o sledećim momentima:

- Fazi odlučivanja (priprema, donošenje odluke, sprovođenje).
- Nivou organizacije (radno mesto, radionica, preduzeće, industrijski sektor, privreda);
- Području proizvodnih odnosa (opšta pitanja, socijalna pitanja, organizaciono-tehnička pitanja, ekonomska pitanja itd.);
- Stepenu legalizacije (kolektivni ugovori, zakoni, ustav) (Supek, 1982: 6-7).

Određenja participacije su veoma brojna. Neki autori insistiraju na tome da participacija mora biti grupni proces koji uključuje grupe zaposlenih i njihove nadređene; drugi ističu proces delegiranja u kojem je pojedinačnom zaposlenom data veća sloboda da samostalno odlučuje. Pojedini autori svode pojam participacije na formalne institucije poput radničkih saveta; druge definicije ističu „neformalnu participaciju“, svakodnevne odnose između nadređenih i podređenih koji ovim drugim (podređenim) dozvoljavaju značajan uticaj na donošenje radnih odluka. Najzad, moguće je razlikovati i one autore koji ističu značaj participacije kao procesa i druge koji naglašavaju participaciju kao rezultat (Heller et al., 1998: 15).

Jedna od uticajnijih definicija ističe kako je „participacija sveukupnost oblika, neposrednih (ličnih) ili posrednih (preko predstavnika ili institucija) i intenziteta, od minimalne do značajne, uz pomoć kojih pojedinci, grupe, kolektivi obezbeđuju svoje interese ili doprinose procesu izbora kroz samopostavljene izbore među mogućim akcijama tokom procesa odlučivanja“ (Heller et al., 1998: 42). Ipak, u ovom radu je prihvaćeno najšire shvatanje participacije kao „procesa koji omogućava zaposlenima da imaju određeni uticaj na svoj rad i uslove pod kojima rade“ (Heller et al., 1998: 15).

Vrste participacije u organizacijama

Najčešće se analitički razlikuju tri vrste participacije: obavezna, neformalna i formalna.

Obavezna participacija

Obavezna participacija je potrebna da bi zadatak bio obavljen i uslovljena je tehnologijom i organizacijom rada. Što je rad složeniji, važnije je imati voljnu i posvećenu participaciju zaposlenih. Skorašnje tehnološke i ekonomske promene povećale su stepen obavezne participacije. Tradicionalna manufakturna proizvodnja tekstila zahtevala je veoma mali stepen participacije i menadžment je donosio ključne radne odluke. Novi proizvodni sistemi učinili su nužnom međusobnu koordinaciju zaposlenih. U nekim situacijama odluke se moraju doneti tako brzo i toliko informacija mora biti obrađeno da bi bilo opasno ne dozvoliti široku rasprostranjenost moći odlučivanja. Organizacije mogu biti zamišljene tako da ili zahtevaju participaciju ili je čine potpuno nepotrebnom, nezavisno od tehničkih zahteva odluka koje se donose. Tradicionalni „tejloristički“ sistem proizvodnje i njegova neposredna kontrola ponašanja radnika bio je svesno osmišljen na taj način da participaciju učini nepotrebnom ili čak nemogućom. Slično, dizajn računarski vođenih proizvodnih sistema u Velikoj Britaniji zadržava kontrolu računara isključivo u rukama menadžera i inženjera; suprotno, nemački sistemi dozvoljavaju omogućavaju neposrednim izvršiocima da i sami vrše programiranje. U prvom slučaju je uvođenje računara u proizvodnju smanjilo radničku moć a u drugom je povećalo. Između dve navedene krajnosti u kojima je participacija ili ključna ili, pak, veoma otežana, nalaze se situacije u kojima organizacije imaju značajnu mogućnost izbora u tom pogledu. Godinama je tehnologija proizvodnje automobila smatrana „nepodesnom“ za bilo kakvu participaciju zaposlenih, ali se kasnije pokazalo da je visok nivo participacije moguć čak i u ovoj industriji. Drugim rečima, tehnologija nije jedini odlučujući činilac.

Neformalna participacija

Neformalna participacija se razlikuje od formalne u tome što ne uključuje nikakve eksplicitne mehanizme. Likert (1961) ističe kako participativni menadžer ima potpuno poverenje u zaposlene. Donošenje odluka je široko raspoređeno kroz organizaciju, ali i dobro integrisano. Komunikacija je ne samo vertikalna (u oba smera), već i horizontalna. Radnici su motivisani učešćem i uključivanjem u određivanje materijalnih nagrada, definisanje ciljeva, poboljšanje metoda rada i ocenjivanje napredovanja ka postavljenim ciljevima. Postoji široka prijateljska interakcija između menadžmenta i zaposlenih, praćena visokim nivoom poverenja. Odgovornost za proces kontrole je raspršena širom organizacije uz puno uključivanje jedinica na nižim nivoima. Neformalna i formalna organizacija su često identične. Na taj način, sve socijalne snage podržavaju napore ka postizanju proklamovanih organizacionih ciljeva (više o tome videti i u Mojić, 2003). Pri proučavanju neformalne participacije često se izdvajaju dva pristupa. Prvi pristup

posmatra participaciju kao proces odlučivanja i zainteresovan je za način na koji se odluke donose. Prema drugom stanovištu, participacija se vidi kao rezultanta, stepen u kojem su zaposleni u mogućnosti da utiču na donošenje odluka (ili češće, stepen u kojem oni smatraju da mogu uticati na taj proces). Ovaj drugi pristup se ponekad naziva i *de facto* participacija, dok se stepen u kojem je učešće zaposlenih u odlučivanju obavezno zakonom ili sporazumom sa sindikatima (pa i kolektivnim pregovaranjem) naziva *de jure* participacija.

U teoriji se stepen neformalne participacije u nekoj situaciji posmatra u odnosu na tri dimenzije:

- Da li odluke uključuju pojedince ili grupe podređenih.
- Da li odluke formalno donosi nadređeni, da li se donose zajednički ili ih donose podređeni.
- Stepn stvarne moći ili sposobnosti uticaja podređenih.

Tabela 3. Oblici odlučivanja

Ko donosi odluku	Koga uključuje odlučivanje	
	Pojedinca	Grupu
Nadređeni	„Usmeravanje“ pojedinca	„Usmeravanje“ grupe
Odluka se donosi zajednički	Konsultacija	Zajednička rasprava
Podređeni	Delegiranje	Grupno odlučivanje

Izvor: Heller et al., 1998: 17.

Tabela 4. Kombinovanje procesa i uticaja

Proces	Uticaj podređenih	
	Nizak	Visok
Usmeravanje	Nadređeni donosi odluku uopšte ne uvažavajući mišljenje podređenih	Nadređeni donosi odluke za koje misli da su prihvatljive za podređene – »sluša bazu«
Konsultovanje	Nadređeni se sastaje sa podređenima, traži saglasnost ali ne prihvata lako neslaganje	Nadređeni vodi sastanak ali ne nameće svoje stavove
Delegiranje	Podređeni je formalno slobodan da donose odluku koju god hoće, ali iz prethodnog iskustva zna da će biti kažnjen ako „odstupi“ od stavova nadređenog	Podređeni su u potpunosti slobodni da donesu svoju odluku

Izvor: Heller et al., 1998: 17.

Prve dve dimenzije uključuju proces i mogu sačinjavati matricu (tabela 3). Treća dimenzija se odnosi na uticaj a njihova kombinacija se može videti u tabeli 4. Nadređeni koji nemaju formalne sastanke sa svojim podređenim mogu u stvarnosti dozvoliti više uticaja nego nadređeni koji održavaju često sastanke sa podređenima na kojima ih „suptilno“ ubeđuju da donesu odluku koju je nadređeni hteo od samog početka.

Jedna od prednosti formalne participacije jeste i u tome što može podstaći i ohrabriti neformalnu participaciju. Takođe, veća je verovatnoća da će formalna participacija biti uspešna ako se uvodi u atmosferi neformalne participacije. Nažalost, menadžeri često primenjuju i „manipulativnu“ participaciju prividno sledeći „prave“ korake participacije, ali suštinski ne dozvoljavajući bilo kakav stvarni uticaj podređenima (Heller et al., 1998: 18).

Formalna participacija

Oblici formalne participacije mogu se razlikovati prema četiri dimenzije (tabela 5). Prema svakoj dimenziji je naveden kontinuum alternativa, od slabe ka snažnoj participaciji zaposlenih. Sami primeri su navedeni više kao ilustracija, uz brojne druge koji mogu biti izdvojeni. Dalje, svaki konkretan oblik participacije ima svoje „mesto“ unutar svake dimenzije. Na primer, krugovi kvaliteta funkcionišu na nivou pogona, uključuju proizvodne metode i ne podrazumevaju obavezno učešće zaposlenih u vlasništvu nad preduzećem.

Nivo organizacije. Ovde je verovatno najvažnije razlikovanje neposredne i predstavničke (posredne) participacije. Neposredna participacija uključuje pojedinačne zaposlene i uključuje oblike poput krugova kvaliteta i radnih timova. Posredna participacija podrazumeva izbor predstavnika zaposlenih (često i od strane sindikata). Ovaj oblik participacije je karakterističan za više nivoe – nivo fabrike ili preduzeća u celini. Neposrednu participaciju češće inicira menadžment, dok predstavničku participaciju uglavnom podstiču sindikati ili je zasnovana na zakonu.

Stepen kontrole. Konsultovanje znači da menadžeri uvažavaju predloge zaposlenih i ponekad traži od njih ideje; ipak, nadređeni zadržavaju pravo da sami donesu konačnu odluku. Zajedničko odlučivanje podrazumeva saglasnost obe strane. Samoupravljanje, bar u teoriji, podrazumeva da zaposleni u potpunosti samostalno odlučuju.

„Oblast“ participacije. Participacija se može odnositi na različite oblasti. Participacija u pogledu organizacije rada i proizvodnje se tipično dešava na nižim nivoima organizacije, dok se investicione odluke, logično, donose na višim nivoima. Često se razlikuje i participacija u donošenju interesnih odluka i participacija u odlučivanju o tehničkim pitanjima. Kao što i sam naziv kaže, interesno odlučivanje se odnosi na pojedince i njihovu dobrobit – zaradu, moguće otpuštanje, usavršavanje

i druge beneficije, dok se tehničke odluke odnose na efikasnost organizacije – na primer, proizvodne metode. Naravno, smislena participacija u donošenju tehničkih odluka zavisi od posedovanja odgovarajućeg znanja i obaveštenosti, što ne mora biti slučaj kod participacije u interesnom odlučivanju.

Vlasništvo. Učešće u vlasništvu nad preduzećem se ponekad naziva ekonomska ili finansijska participacija. Zaposleni mogu imati vlasništvo nad delom ili celokupnom radnom organizacijom.

Tabela 5. Glavne dimenzije participacije

Dimenzije	Primeri
<i>Nivo organizacije</i>	
Pojedinac	„Obogaćivanje“ posla
Mala grupa	Autonomne radne grupe
Pogon	Krugovi kvaliteta
Fabrika	Nemački radnički saveti
Preduzeće	Radnici-direktori
<i>Stepen kontrole</i>	
Zajedničko konsultovanje	Francuski radnički saveti
Zajedničko odlučivanje	Saodlučivanje u nemačkoj industriji železa i čelika
Samoupravljanje	Jugoslavija (1980ih); proizvođačke kooperative; poluautonomne radne grupe
<i>„Oblast“ participacije</i>	
Zarade	Kolektivno pregovaranje u većini zemalja
Različita pitanja zaposlenosti (npr. višak zaposlenih i usavršavanje)	Kolektivno pregovaranje u SAD; radnički saveti u Nemačkoj
Dodatne beneficije	Francuski radnički saveti u pogledu medicinskih usluga
Proizvodni metodi	Krugovi kvaliteta, poluautonomne radne grupe
Izbor menadžera	Jugoslovenski radnički saveti
Ključne investicione odluke	Nadzorni odbor u okviru saodlučivanja u Nemačkoj
<i>Vlasništvo</i>	
Bez vlasništva zaposlenih	„Tipično“ preduzeće
Delimično vlasništvo	Planovi posedovanja akcija preduzeća od strane zaposlenih
Potpuno vlasništvo zaposlenih	Proizvođačke kooperative

Izvor: Heller et al., 1998: 19.

Razvoj participacije u organizacijama: svetska iskustva

Često se u istorijskom razvoju teorije i prakse participacije u organizacijama razlikuju dva osnovna perioda (Miladinović, 2003: 264). Prvi je period od nastanka radničkog pokreta do Drugog svetskog rata. To je vreme naizmeničnog jačanja i opadanja revolucionarnog raspoloženja i povremenog isticanja zahteva za uvođenjem participacije, kao i samih (doduše kratkotrajnih) pokušaja ostvarivanja participacije. Drugi period počinje nakon Drugog svetskog rata kada participacija stiče puno pravo „građanstva“ i postaje društvena praksa koja doživljava ostvarenje u sve većem broju zemalja uz mnoštvo najrazličitijih oblika uključivanja radnika u upravljanje i odlučivanje na radnom mestu.

U prvoj „generaciji“, Evropa je bila glavna „arena“ participativnih programa. Iskustva tri zemlje sa posrednom predstavničkom participacijom su imala jedinstven uticaj na brojne druge države: zajedničko konsultovanje u Velikoj Britaniji, saodlučivanje u Nemačkoj i samoupravljanje u bivšoj Jugoslaviji. Tu se mogu dodati i skandinavski model radničke participacije i, uslovno, kolektivno pregovaranje u SAD kao moguća varijanta predstavničke radničke participacije (Bar-Haim, 2002: 57).

U praksi je participacija uvedena zbog mnoštva različitih razloga. Na primer, ističe se da je saodlučivanje u Nemačkoj uvedeno nakon rata zahvaljujući donekle i povoljnom „sklopu“ različitih interesa: britanske okupacione snage su nastojale da ograniče moć industrijalaca, menadžeri su se nadali da će participacija zaštititi njihove pogone od savezničkog uplitanja, dok su katolički liberali participaciju smatrali konzistentnom sa papskim enciklikama. Mada su se sindikati 1952. godine protivili zakonu koji bi uspostavio saodlučivanje na nivou celokupne države, vremenom su ipak uspeali da ostvare najveći uticaj na ovaj proces.

U Velikoj Britaniji je sredinom 1970-ih laburistička vlada ponudila sindikatima „industrijsku demokratiju“ delimično i u zamenu za pristanak na novu politiku u odnosu na zarade. Slično je i u velikom delu ostatka Evrope participacija shvaćena kao ključni element „korporativizma“. U SAD je participacija često ključni deo „pogodbe“ u kojoj kompanije obezbeđuju saradnju sindikata u smanjenju troškova proizvodnje kako bi se izborile sa ozbiljnim konkurentskim izazovima. Preduzeća u kojima ne postoje sindikati često nude participaciju kao neku vrstu zamene za sindikalno predstavljanje. Slične strategije prihvataju i brojne britanske firme.

Ipak, možda bi ovde kao suprotan slučaj (najmanje opterećen političkim kontekstom) trebalo izdvojiti nastanak poznatog „programa industrijske demokratije“ u Norveškoj. Rodonačelnik ovog novog pristupa na polju organizacije rada bio je Einar Thorsrud sa saradnicima od kojih su najistaknutiji bili Eric Trist i Fred Emery. Četiri osnovna polja interesovanja su bila u centru ovih istraživanja:

zadovoljstvo u radu, produktivnost, radni uslovi i, na kraju, participacija ili demokratija u radu (Petrović, 2000: 379). Prethodno je teorijska i praktična saradnja Trista i Emeryja dovela do razvijanja pristupa socio-tehničkog sistema. Godine 1962. Thorsrud ih je pozvao da se priključe projektu na Tehničkom univerzitetu u Oslu, koji je razvijen kao zajedničko nastojanje radnika i menadžera da se prevaziđu slabosti sindikalnih pokušaja u ostvarivanju radničke kontrole. Emery i Thorsrud su pokazali da su radnici-direktori imali mali uticaj na smanjenje otuđenja u pogonu i da je bilo potrebno uvesti i neposrednu participaciju. Rezultati njihovih eksperimenata u participativnoj reorganizaciji rada su kasnije primenjivani u Švedskoj, ali i u drugim evropskim zemljama, naročito u preduzećima koja su uvodile napredne tehnologije i neprekidan proizvodni proces.

Imajući u vidu raznolikost razloga uvođenja participacije, razumljivo je da su različiti akteri imali i različita očekivanja o tome kako će participacija funkcionisati i kakvi će biti njeni rezultati. Ipak, često razlozi uvođenja participacije nemaju mnogo veze sa time kako ona zaista deluje u praksi. Uprkos početnim političkim i ideološkim razlozima razvoja participacije u Nemačkoj, ona je u stvarnosti imala značajan uticaj na uspeh nemačke ekonomije. Nasuprot tome, brojne veoma pažljivo osmišljene participativne strukture koje su uvedene iz najboljih pobuda nikada nisu zaživele. To pokazuje da zaista početni razlozi za uvođenje participacije mogu imati veoma malo veze sa kasnijim uspehom (Heller et al., 1998: 14).

Procesom stvaranja i širenja Evropske unije prirodno je da je i pitanje radničke participacije došlo na „dnevni red“. Ovaj problem je izazivao priličan broj nesuglasica između poslodavaca i sindikata, kao i među zemljama članicama. Veliki broj inicijativa koje zagovaraju participaciju zaposlenih je razmatran od 1970ih godina ali one nisu i zvanično usvojene od strane Evropske komisije. Ipak, 1994. godine je donešena Direktiva o evropskim radnim savetima, a uspostavljanje 550 takvih tela do leta 1999. godine svedoči o napretku u oblasti participacije zaposlenih na nivou EU.

Zanimljivo je da sve do ranih 1990ih gotovo da nije bilo većih uporednih istraživanja o rasprostranjenosti neposrednih i posrednih oblika participacije u radnim organizacijama evropskih zemalja. Jedino takvo istraživanje o posrednoj participaciji bilo je sprovedeno 1987. i 1988. godine u 12 evropskih zemalja i nastojalo je da utvrdi stavove menadžera i predstavnika zaposlenih koji su bili uključeni u uvođenje nove tehnologije. Intervjuisano je 7326 osoba iz 2807 kompanija. Podaci su pokazali da je izražena participacija bila veoma retka ali se, sa druge strane, pokazalo da je tamo gde je ona postojala predstavljala posebno uspešno sredstvo za rešavanje problema nastalih tehnološkim promenama.

Najobimnija studija neposredne participacije sprovedena je u deset zemalja Evropske Unije 1996. godine (*EPOC – Employee direct Participation in Organisational Change*). Istraživanje je obuhvatilo 5800 menadžera i drugih

zaposlenih (Gill, Krieger, 2000: 111). Cilj je bio da se istraži stepen participacije u četiri oblasti: kolektivno pregovaranje, neposredna participacija, posredna (predstavnička) i finansijska participacija. Često se ističe da one zajedno čine četiri „stuba“ evropskog modela participacije. Tradicionalni evropski model odlikovao se snažnim sindikatima, širokim obuhvatom kolektivnog pregovaranja, isticanjem prava zaposlenih, tripartitnom regulacijom i nekim od oblika predstavljanja zaposlenih na nivou preduzeća (radnički saveti i/ili sindikati). Novi evropski model participacije se zasniva na fleksibilnosti, inovaciji, informacionim tehnologijama, sigurnosti zaposlenja, doživotnom učenju, stalnom obrazovanju i usavršavanju. Neposredna participacija se, prema ovom modelu, sve više dovodi u vezu sa sa pojmom „osnaživanja“ pojedinačnih zaposlenih, posredna participacija sa „partnerstvom“ i poverenjem između menadžera i radnika.

Rezultati *EPOC* studije su pokazali da je obuhvat neposredne participacije veoma širok, ali da ona ostaje uglavnom samo „na površini“. Veoma mali broj radnih organizacija iskazuje karakteristike skandinavskog modela sa izraženim delegiranjem odlučivanja u grupnom radu i veoma obučenom i uvežbanom radnom snagom. Uprkos rasprostranjenoj raspravi o „krizi i nedostatku legitimnosti“ predstavničke participacije, istraživanje je pokazalo da više dve trećine organizacija iz uzorka ima slične sisteme. Podaci svedoče i o snažnom prisustvu sindikata u Evropskoj Uniji i to u vreme kada opada članstvo u sindikatima u brojnim zemljama. Ipak, pokazalo se da u brojnim preduzećima predstavnici zaposlenih nemaju dovoljno uticaja na pitanja koja su najvažnija za radničke interese.

Iskustvo radničkog samoupravljanja u SFRJ

Samoupravljanje se često određuje kao najrazvijenija forma participacije ili tzv. puna participacija, ali i kvalitativno novi princip organizacije rada koji karakteriše odsustvo bilo kog oblika prevlasti u odlučivanju. Reč je o, bar na zamišljenoj ravni, nezapamćenom demokratskom i uopšte civilizacijskom napretku u procesu ostvarivanja potpunog uticaja zaposlenih na sve aspekte njihovog radnog života. Teorijski, „samoupravljanje otvara mogućnosti za zadovoljavanje čovekovih humanih i materijalnih potreba, za razvoj humanijeg i materijalno bogatijeg društva“ (Bolčić, 2003: 257).

Ipak, samoupravljanje je zasnovano na demokratskim idealima koje mnogi istraživači smatraju nedostižnim u modernim organizacijama, tako da je nužno poređenje ideala i stvarnosti. Bertsch i Obradović (1979: 328) smatraju da u praksi ovog modela nije postignut cilj da se ravnomerno raspodeli uticaj na sve nivoe organizacije. Ipak, oni ističu da se ne sme zaboraviti da je pre uvođenja samoupravljanja moć bila isključivo koncentrisana u rukama direktora (postavljenim po nalogu partije). Poređenje participacije jugoslovenskih proizvodnih radnika sa

njihovim američkim kolegama pokazuje da uspesi samoupravljanja, ma koliko skromni bili, ipak izgledaju impresivno. Podatak da je od neposrednih proizvođača poteklo 20,5% svih usvojenih predloga na nivou preduzeća predstavlja nesumnjiv napredak, iako oni čine preko dve trećine ukupne radne snage. Mada su stručnjaci i direktori dominirali skupovima na kojima su donošene odluke, ostali sektori radnih organizacija nisu bili isključeni.

Radnici i uopšte zaposleni na nižim nivoima radnih organizacija su učestvovali u odlučivanju kada su to smatrali svojim interesom i kada su se »kretali« u okviru svojih kompetencija, ostavljajući tehnička i slična pitanja direktorima. Radničko uključivanje i uticaj u onim pitanjima koja smatraju značajnim i razumljivim mogu predstavljati dovoljno visok nivo participacije da bi se postigli glavni ciljevi samoupravljanja. Činjenica je i da su se nezadovoljstvo i otuđenje radnika koji su bili uključeni u odlučivanje značajno smanjilo, što bi takođe za nekoga moglo da znači da je samoupravljanje u osnovi uspešno. Na kraju, zaključuju Bertsch i Obradović, jasno je da radnici imaju manje uticaja od direktora, ali da to ne znači da model ne funkcioniše.

Generalno, ocene o efektima jugoslovenskog samoupravnog sistema 1960-ih i 1970-ih godina bile su najčešće veoma pozitivne i to na osnovu brojnih empirijskih studija. Warner (1975) ističe da je samoupravni sistem jedan ideološki i organizacioni eksperiment izrazite i trajne originalnosti. To je, isticao je autor, u to vreme bila najkorisnija poznata društvena laboratorija. Verovatno najpoznatije uporedno proučavanje participacije u zapadnim i jugoslovenskim preduzećima bio je projekat Industrijska demokratija u Evropi (*Industrial Democracy in Europe – IDE*) 1970-ih godina. Rezultati su pokazali da se „Jugoslavija izdvajala gotovo u potpunosti konzistentnim rezultatima i sa veoma visokim skorovima u svim glavnim varijablama iz teorijskog okvira“ (IDE, 1981, navedeno prema Stanojević, 2003: 291).

Ipak, Bajt (1988) iznosi ocenu o nepovoljnim ekonomskim posledicama samoupravljanja u Jugoslaviji 1960-1980. godine u poređenju sa državama sličnih karakteristika (navedeno prema Bolčić, 2003: 257). Suštinski ostaje najbitniji prigovor praksi jugoslovenskog samoupravljanja da nije ostvaren najvažniji cilj – ravnomerna raspodela moći i uticaja u radnim organizacijama. Naime, brojna istraživanja su pokazala da je distribucija uticaja najčešće bila oligarhijska, retko poliarhijska, a skoro nikad demokratska (navedeno prema Kuzmanović, 1982: 269).

Josip Županov (1983) istakao je svojevremeno da je raskorak između onog „što jeste“ i onoga „što bi trebalo da bude“ bio veći u slučaju jugoslovenskog samoupravnog sistema nego u nizu savremenih društava. Da bi to potkrepio, autor navodi podatke iz uporedne analize strukture moći u američkim i jugoslovenskim industrijskim organizacijama. „No, između jugoslavenskih i američkih podataka zapažaju se i neke interesantne razlike. Idealni utjecaj ima negativan nagib u

proučavanim američkim organizacijama (premda je nagib manje negativan od nagiba 'stvarne' distribucije), a u proučavanim jugoslavenskim organizacijama idealna distribucija ima pozitivan nagib... Grupe neposrednih rukovodilaca koje su proučavane u Jugoslaviji izjašnjavaju se isto kao i radnici za 'idealnu' distribuciju koja je 'pozitivnija' od 'stvarne'. Američki podaci ne daju takvu sliku“ (navedeno prema Županov, 1982: 26). Dakle, idealni uticaj u američkim organizacijama je nešto manje oligarhijski od stvarnog uticaja – ali je ipak oligarhijski. Nasuprot tome, idealni uticaj u Jugoslaviji je demokratski ili poliarhijski, dok je stvarni uticaj oligarhijski, navodi autor.

Prema Bolčičevom mišljenju, „neverica u realističnost i racionalnost samoupravljanja globalne inovacije u socijalnoj organizaciji društva bila je od početka veoma raširena i na Istoku i na Zapadu, među ljudima od nauke, među političarima i među običnim građanima. Za mnoge je to bio prosto 'jugoslovenski eksperiment'. Ima različitih objašnjenja uzorka i ciljeva te inovacije, kao što ima i različitih objašnjenja uzroka raskoraka između 'projekta' i 'realizacije' samoupravljanja. Vidljiva su dva prilaza u analizi tog raskoraka: jedan pravac dolazi do izražaja u shvatanjima gde se 'raskorak' objašnjava okolnostima koje su bile izvan 'projekta'; drugi pravac analize stavlja naglasak na sam 'projekat' i posebno na njegovu 'operacionalizaciju“ (Bolčić, 2003: 260).

Više je autora koji su isticali različite aspekte nerazvijenosti Jugoslavije kao ključnu prepreku u sprovođenju u praksu samoupravnog modela. Zanimljivo je razmišljanje nekih autora (Novosel, 1982) koji su ukazivali na predindustrijski mentalitet koji je preovladavao među radnicima u Jugoslaviji i koji je bio nespojiv sa samoupravljanjem. Glavne osobine ovog predindustrijskog načina razmišljanja su sledeće: stav prema proizvodnji kao nečem statičnom, potcenjivanje ideje i intelektualnog rada, prevlast socijalnog nad radnim prostorom, raspodela mesta (radnih uloga) pomoću socijalnih kriterijuma, pritisak prema konformizmu, slaba sposobnost dijagnoze želja i potreba konzumenata, nedisciplinovani individualizam i autokratski model rukovođenja. Sve te crte predindustrijskog mentaliteta bile su u sukobu sa potrebama modernizacije rada i sa zahtevima samoupravljanja.

Takve (predindustrijske) kulture su zasnovane na implicitnoj i podsvesnoj pretpostavci o ograničenom dobru (Foster, 1965). Pod pretpostavkom o ograničenom dobru Foster podrazumeva da članovi seljačkih zajednica sagledavaju svoju društvenu, ekonomsku i prirodnu okolinu, tj. njihovo celokupno okruženje, kao celinu u kojoj sve poželjne stvari u životu poput zemlje, bogatstva, zdravlja, prijateljstva, ljubavi, časti, statusa, ugleda, moći, uticaja i sigurnosti, postoje u ograničenim „količinama“ i nikad ih nema dovoljno. No, ne samo da je količina tih „dobrih stvari“ uvek ograničena, već član takvih zajednica ne vidi neposrednog načina da tu količinu poveća. Iz toga sledi da pojedinac ili porodica može popraviti svoju poziciju jedino na račun drugih (Foster, 1965: 296-297).

Županov vrlo lepo i slikovito ilustruje ovakvo shvatanje u našoj kulturi poznatom narodnom izrekom: „Dok jednom ne smrkne, drugome na svane.“ Po njemu je pretpostavka o ograničenom dobru glavna kognitivna komponenta egalitarnog sindroma u jugoslovenskoj nacionalnoj kulturi (Županov, 1987: 48). Često se ističe i srodnost socijalističkih i duboko ukorenjenih tradicionalističkih obrazaca (Lazić, 2003; Lazić, Cvejić, 2007), koja je u velikoj meri olakšala učvršćivanje novog poretka u relativno kratkom vremenskom periodu. Tradicionalna kolektivistička orijentacija je našla svoj korelat u isticanju prioriteta klase ali i otvorenog ideološkog obezvređivanja individualizma kao „buržoaskog“ principa.

Bezuslovno patrijarhalno prihvatanje autoriteta predstavljalo je osnovu usvajanja izričito hijerarhijski organizovane nomenklature, uz neupitnu ulogu vođe, doživljavanog kao „oca nacije“. U isto vreme, specifično seosko-plemensko demokratsko nasleđe dodatno je podstaklo neprijateljstvo prema razlikovanju nadređenih u odnosu na podređene, posebno onih koji su na posredan način predstavljali hijerarhiju (drugim rečima, što je udaljeniji ili viši nečiji položaj u hijerarhiji utoliko je i manje problematičan; jedini autoritet koji se ne dovodi u pitanje jeste autoritet vođe na samom vrhu piramide). Patrijarhalna zaštita članova zajednice stvorila je matricu koja je lako prihvatila komunistički ideal jednakosti, uz socijalne funkcije države koje su daleko prevazilazile njene ekonomske mogućnosti. Zatvorenost i nepoverenje prema okruženju, bitni elementi ruralne svesti, nastavili su se i u državi koja je bila „u okruženju“ – „večnog“ neprijatelja sa zapada i ne manje opasnog protivnika sa istoka. Sopstveni položaj se u toj situaciji posmatrao superiornim: nadmoć nad zapadom se zasnivala na „istorijski savršenijem“ tipu društva (socijalizam kao „viša faza“ istorijskog razvoja), a nad istokom zahvaljujući prisustvu zapadnih elemenata (standard života stanovništva, otvorenost zemlje, modernost u kulturi, itd.) (Lazić, 2003: 204-205).

Na kraju ovog dela rada može se izreći i jedna smela ocena jugoslovenskog samoupravnog modela. Naime, čini se da je on bio značajan deo pomenute svesti o svojevrsnoj posebnosti i nadmoći celokupnog društvenog sistema SFRJ. Tu bi se moglo pomenuti i prenaplašavanje uloge partizanskog pokreta u Drugom svetskom ratu u konačnoj pobedi savezničkih sila, glorifikovanje otpora Staljinu u sukobu 1948-1953. godine, preuzimanje skoro isključivih zasluga za razvoj Pokreta nesvrstanih i slično. Kada je reč o samoupravljanju, forma je odnela pobedu nad suštinom i jedna nesumnjivo napredna ideja doživela je krah zajedno sa državnom zajednicom u kojoj je nastala.

ORGANIZACIONE PROMENE

Pojam organizacionih promena

Stav da većina društava poslednjih decenija prolazi kroz sve brže i sve temeljnije promene danas se retko dovodi u pitanje. Sve češće se za 21. vek govori da je to vek promena (Petković i dr., 2013: 505). Kao što ističe Bolčić, „na delu je niz suštinskih transformacija temeljnih obrazaca u načinu življenja ljudi, posebno obrazaca rada i proizvodnje, obrazaca ljudskih interakcija, komunikacija, pa i obrazaca društvene regulacije“ (Bolčić, 2003: 323). S pravom se ističe da je stopa promena u društvu a, shodno tome, i u većini organizacija u neprestanom porastu (Kreitner, Kinicki, Buelens, 1999). Jedan od najpoznatijih sociologa današnjice, Manuel Castells, ističe da je temeljni cilj organizacionih promena poslednjih decenija bio savladati nesigurnost koju je uzrokovao brzi tempo promena u ekonomskoj, institucionalnoj i tehnološkoj okolini organizacija (Castells, 2000: 186). Fraza o tome kako je „promena naša jedina konstanta“, ma koliko trivijalno zvučala, ipak verno predstavlja preovlađujući način razmišljanja u oblasti organizacije i menadžmenta (DiBella, 1996: 352).

Proučavanje promena i razvoja predstavlja jednu od tzv. „velikih“ tema u društvenim, ali i prirodnim naukama. U brojnim disciplinama razvijeni su teorijski okviri ali i obimna empirijska istraživanja o nastanku, razvoju, promenama, opadanju i nestajanju ljudskih i prirodnih sistema. Kada je reč o teorijama u oblasti promena i razvoja u organizaciji i menadžmentu, one se suočavaju sa dvostrukim izazovom: zahtevima za zadovoljavanjem akademskih istraživačkih standarda, ali i za neposrednom praktičnom relevantnošću. Relativna mladost discipline, kompleksnost interdisciplinarnosti pristupa unutar nje i primetna fragmentarnost samo su dodatno otežali suočavanje sa navedenim izazovima i doveli svojevremeno do ocene da dobar deo teorija i istraživanja, u najmanju ruku, ne uvažava u dovoljnoj meri važnost konteksta u kojima organizacije funkcionišu, njihove istorije, kao ni procesa unutar njih prilikom analize organizacionih promena i razvoja (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001: 697).

Ipak, poslednjih decenija ova oblast beleži znatan napredak. Sve više autora ukazuje na nerazdvojivost konteksta i promene, potrebu da teorije promene i razvoja objasne kontinuitet organizacija i vreme kao neizostavan činilac u istraživanju navedenih procesa. Rees (2008: 87) smatra da je očigledno da se poslednjih godina literatura o organizacionim promenama i razvoju naglo uvećava, predstavljajući izraz široko rasprostranjenog i usvojenog uverenja da je uspešno vođenje navedenih procesa neraskidivo povezano sa uspehom organizacija. Sve to je, smatra navedeni

autor, stvorilo svojevrsnu „glad“ za teorijama, modelima, programima obuke i, konačno, odgovorima na pitanje kako na najbolji mogući način upravljati procesima organizacione promene i razvoja u različitim okruženjima.

Naravno, organizacione promene i razvoj kao oblast izučavanja su daleko od zrelosti kada je reč o razumevanju dinamike i uticaja vremena, procesa, diskontinuiteta i konteksta. Posebno je prilikom traganja za opštim obrascima promena u složenom, dinamičnom i „međunarodno svesnom“ okruženju nužna još veća usredsređenost na vremenski i prostorni kontekst. Generalizacije se veoma teško održavaju tokom vremena, a još teže u različitim institucionalnim i kulturnim sredinama (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001: 697).

Pored navedenog, postoje i druge nejasnoće kada je reč o ključnim pitanjima poput ciljeva organizacionih promena i razvoja, moći i kontrole nad intervencijama, etičkog aspekta organizacionih promena, mogućnosti primene ovih teorija i praksi u različitim nacionalnim kulturama, uloge unutrašnjih i spoljnih „agenata promene“ i drugim. Složenost ove discipline ukazuje na nesumnjivu potrebu za multidisciplinarnošću. Iako organizacione promene i razvoj predstavljaju deo šire oblasti organizacije i menadžmenta, nikako se ne smeju ispustiti iz vida ni doprinosi psihologije, sociologije, antropologije i drugih disciplina. Teorije, pojmovi i istraživanja iz oblasti organizacionih promena i razvoja predstavljaju, na neki način, integrativni mehanizam brojnih ideja i pristupa iz različitih akademskih oblasti. Na primer, znatan deo pojmova i istraživanja zasniva se prvenstveno na psihološkoj perspektivi, ukazujući na važnost individualnih varijabli poput ličnosti, stavova ili osećanja. Drugi pravac istraživanja prvenstveno se usredsređuje na vezu između širih društvenih promena i razvoja i promena unutar organizacija. Poslednjih godina sve uticajniji je pristup koji analizira kulturne uticaje na procese promena i razvoja organizacija. Iako navedena raznolikost može predstavljati teškoću za praktičare (menadžere i konsultante organizacija, koji traže konkretna rešenja za vođenje procesa organizacione promene), ona može biti shvaćena i kao bogatstvo discipline koja nastoji (i uspeva) da uključi veći broj perspektiva i nivoa analize (Rees, 2008: 87-88).

Pristupi u proučavanju organizacionih promena

U višedecenijskim nastojanjima da se što temeljnije istraže karakteristike i najvažniji pojavi oblici promena u organizacijama, ali i omoguće praktična saznanja za uvođenje planskih promena u organizacije, nastala je disciplina Upravljanje organizacionim promenama (*Organizational Change Management*), koja predstavlja naučnoistraživačku, nastavnu i praktičnu oblast ili disciplinu menadžmenta i teorije organizacije. „Upravljanje organizacionim promenama sadrži saznanja o uzrocima, sadržaju i procesu promena organizacije“ (Janićević, 2007:

1). Već sam naziv discipline govori o težnji za njenom praktičnom primenljivošću u organizacijama, što i jeste jedna od bitnih odrednica menadžmenta i organizacije. Sa druge strane, u sociologiji organizacije ni izblizu u toj meri nije razvijeno proučavanje promena organizacija. Zbog toga će na ovom mestu biti prikazani glavni teorijski pravci kada je reč o upravljanju organizacionim promenama, a zatim i neke od klasifikacija promena organizacija.

Kada je reč o izučavanju promena u organizacijama, prva i dugo vremena jedina, zaokružena i relativno homogena teorijska perspektiva bila je perspektiva Organizacionog razvoja (*Organizational Development – OD*). Kasnije se razvijaju i drugi pristupi analizi promena u organizaciji, koji ne uključuju samo promene razvojnog nego i transformacionog karaktera, a pomenuta disciplina (Upravljanje organizacionim promenama) obuhvata sve navedene pristupe od kojih Organizacioni razvoj predstavlja još uvek najrazvijeniju, ali ipak samo jednu od brojnih perspektiva i programa.

Vremenom se u oblasti Upravljanja organizacionim promenama izdvojilo dvanaest glavnih teorija koje predstavljaju osnovne jedinice ove naučno-istraživačke oblasti:

1. Organizacioni razvoj (*Organizational Development*)
2. Strateške promene organizacije ili organizaciona transformacija
3. Teorija institucionalnih promena
4. Propadanje (*Decline*), smanjivanje (*Downsizing*), zaokret (*Turnaround*) organizacije
5. Životni ciklus organizacije (*Organizational Life Cycles*)
6. Promene kroz improvizaciju
7. Promene u uslovima neizvesnosti
8. Logički inkrementalizam
9. Teorija populacione ekologije (*Population Ecology*)
10. Upravljanje ukupnim kvalitetom (*Total Quality Management – TQM*)
11. Reinženjering poslovnih procesa (*Business Process Reengineering – BPR*)
12. Organizaciono učenje i upravljanje znanjem (Janićijević, 2007: 5-6).

Navedene teorije organizacionih promena često se grupišu u pet osnovnih perspektiva, od kojih svaka nudi alternativno objašnjenje procesa organizacione dinamike:

- *Perspektiva organizacionog razvoja*
Organizacioni razvoj
- *Perspektiva organizacione transformacije*
Strateške promene

Teorija institucionalnih promena

Propadanje (*Decline*), smanjivanje (*Downsizing*), zaokret (*Turnaround*) organizacije

Životni ciklus organizacije (*Organizational Life Cycles*)

- *Perspektiva organizacione adaptacije*

Promene kroz improvizaciju

Promene u uslovima neizvesnosti

Logički inkrementalizam

Teorija populacione ekologije (*Population Ecology*)

- *Procesna perspektiva*

Upravljanje ukupnim kvalitetom (*Total Quality Management – TQM*)

Reinženjering poslovnih procesa (*Business Process Reengineering – BPR*)

- *Perspektiva organizacionog učenja*

Organizaciono učenje i upravljanje znanjem (Janićijević, 2007: 6-7).

Budući da je Organizacioni razvoj vremenski najdugotrajnija i najuticajnija perspektiva, logično je da je u literaturi i najzastupljenija. Organizacioni razvoj je razvijen praktično istovremeno u SAD i Velikoj Britaniji 40ih godina dvadesetog veka u društvenim naukama kao odgovor na različite društvene probleme poput pitanja položaja manjinskih etničkih grupa, integracije ratnih veterana i potreba industrije da poveća produktivnost u posleratnom periodu. U svom najširem značenju OD je dugoročni planirani napor koji je zasnovan na znanjima i teorijama nauka o ponašanju u nastojanju da se postignu promene u organizacijama (Aguinis, Henle, 2003: 384).

Nastanak OD vezuje se za rad Kurta Lewina koji je razvio pristup grupne dinamike. Grupna dinamika izučava načine na koje se grupe razvijaju, tj. kako se ljudi ponašaju u njima i stupaju u međusobnu interakciju. Lewin je osnovao Istraživački centar za grupnu dinamiku 1945. godine unutar kojeg su nastale T-grupe ili trening osetljivosti u kojem su učesnici u nestrukturisanjoj grupi učili iz međusobnih interakcija i razvoja dinamike grupe. Laboratorijski trening u okviru T-grupa postao je jedan od osnovnih OD pristupa i procesa.

Narednih decenija istraživači iz oblasti različitih nauka o ponašanju (Argyris, Beckhard, Bennis, Blake, McGregor, Schein, Shepart, Tannenbaum i drugi) razvili su pojmove i pristupe koji su zajedno predstavljali oblast Organizacionog razvoja. Naime, navedeni autori su definisali domen, svrhu i „filozofiju“ OD, metodologiju sprovođenja OD intervencija, te konkretne pristupe poput akcionog istraživanja, povratnog informisanja o anketiranju i drugih. Krajem 60ih i tokom 70ih godina XX veka pristupi Organizacionog razvoja sve više se sagledavaju kao praktično rešenje problema efikasnosti organizacija, pogotovo u SAD i Velikoj Britaniji. Analize su

pokazale da su navedeni programi bili uspešni u velikoj većini kompanija (Armstrong, 2006: 339). Naime, primena OD intervencija najčešće je dovodila do povećanog pojedinačnog i grupnog učinka te uspešnijeg ostvarivanja ciljeva organizacije. Zahvaljujući tim uspesima, ovaj pristup doživeo je praktičnu primenu u gotovo svim privrednim granama širom SAD (Fagenson-Eland, Ensher, Burke, 2004: 433).

U nastojanju da omogući uspešnu promenu, u okviru Organizacionog razvoja razvijen je veći broj pristupa (često nazivanih i strategija intervencije ili prosto intervencija):

- Povratna informacija o rezultatima upitnika (*Survey research and feedback*). Kao što samo ime govori, ovaj pristup podrazumeva oslanjanje na anketno prikupljanje podataka od članova zaposlenih u nastojanju da se otkriju njihovi stavovi o načinu funkcionisanja organizacije. Rezultati istraživanja se saopštavaju menadžmentu organizacije, a zatim i radnim grupama za tumačenje i analizu. Članovi ovih grupa učestvuju u raspravama o podacima koji su dobijeni istraživanjem, uočavanju problema i razvijanju akcionih planova kako bi se oni prevazišli.
- T-grupe ili trening osetljivosti (*T-groups* ili *Sensitivity training*) uključuju male, nestrukturisane grupe ljudi koji se sreću licem u lice bez unapred određenog plana ili rasporeda aktivnosti. Cilj je da se trening usmeri prvenstveno na proces umesto na sadržaj, tj. na osećajnu umesto na informativnu vrednost komunikacije. Uz nadzor i podršku trenera ili konsultanata, pažnja grupe se usmerava na obrasce ponašanja učesnika. Ciljevi su najčešće povećanje osetljivosti članova (učesnika) za svoje emotivne reakcije, ali i reakcije drugih, razvijanje sposobnosti njihovog uočavanja, te fleksibilnosti i uspešnosti ponašanja.
- Izgradnja tima (*Teambuilding*) predstavlja proces uočavanja obrazaca ljudske interakcije unutar radne grupe. Osnovna težnja je da se poboljša ukupni učinak organizacije pomoću poboljšanja uspešnosti timova. Pažnja je usmerena na radne procedure i interpersonalne odnose, a naročito na ulogu vođe u odnosu na ostale članove grupe.
- „Mrežni trening“ (*Grid training*) je dalje razvijanje pristupa Menadžerske mreže (*Managerial Grid*) koji su otkrili Blake i Mouton. Cilj ove strategije jeste da se promene usmere ka postizanju 9,9 orijentacije (maksimalna briga i za proizvodnju i za ljude) na Mreži.

Aguinis i Henle (2003: 384-385) među intervencije organizacionog razvoja ubrajaju i:

1. Obogaćenje posla (*Job enrichment*) – tj. redizajniranje posla radi omogućavanja veće kontrole zaposlenih nad svojim zadacima.

2. Proširivanje posla (*Job enlargement*) – redizajniranje posla da bi se obezbedila veća raznolikost radnih zadataka.
3. Upravljanje putem ciljeva (*Management by Objectives – MBO*) – postavljanje ciljeva radi poboljšanja pojedinačnog i organizacionog učinka.

Generalno, u OD je razvijen veliki broj različitih intervencija, kao i više načina na koji se te intervencije klasifikuju. Na osnovu kombinovanja dve najpoznatije klasifikacije u literaturi, sve intervencije organizacionog razvoja se mogu podeliti u četiri grupe:

1. *Intervencije izgradnje timova i intergrupne intervencije.* Obuhvataju promene u međuljudskim procesima na grupnom i intergrupnom nivou.
2. *Intervencije u ljudskim resursima.* Odnose se na promene u sistemima upravljanja ljudskim resursima.
3. *Tehnostrukturalne intervencije.* Podrazumevaju promene formalnih komponenti organizacije.
4. *Sistemske intervencije.* Obuhvataju promene u međuljudskim procesima na nivou organizacije (Janićević, 2007: 43-44).

Pored navedenih pristupa ili strategija intervencija, ponekad se ukazuje i na neke od tehnika organizacionog razvoja:

- *Analiza uloga (Role analysis)* – sistematsko razjašnjenje uloga i njihova raspodela među članovima grupe.
- *Planiranje života i karijere (Life and career planning)* – članovi organizacije se ohrabruju da razvijaju i izražavaju lične ciljeve, zajedno sa strategijama integracije ovih ciljeva sa ciljevima organizacije.
- *Kvalitet radnog života (Quality of Work Life – QWL)* povezuje kvalitet radnog života sa planiranjem karijere i razvija filozofiju poboljšanja »klime« u kojoj se posao obavlja.
- *Savetovanje (Counseling)* pomaže članovima organizacije da bolje shvate svoje odnose sa saradnicima u procesu rada i da, pomoću njega, budu uspešniji u postizanju svojih ciljeva (Mullins, 2004: 890).

Klasifikacije organizacionih promena

Andrew Pettigrew smatra da, ako želimo da analiziramo organizacione promene, moramo da odgovorimo na sledeća osnovna pitanja:

1. Zašto se organizacija menja, odnosno koji su uzroci i ciljevi promena?
2. Šta se u organizaciji menja, odnosno koji je sadržaj promena?

3. Kako se organizacija menja, odnosno kako izgleda proces promena [Pettigrew (Ed.), 1987]?

Dakle, na osnovu pomenutog, osnovne dimenzije organizacione promene, a ujedno i kriterijumi za njihovo klasifikovanje bili bi: 1. uzrok ili cilj promena; 2. sadržaj promena i 3. proces promena. Pored ovih, u literaturi se pominju i drugi kriterijumi poput stila vođenja promena, stepena determinisanosti, vremena promena itd.

Tabela 6. Klasifikacija promena prema cilju (uzroku)

Kriterijum	Organizaciona adaptacija (eksterni motor)	Organizacioni razvoj (interni motor)
<i>Svrha promena</i>	Prilagođavanje okruženju	Razvoj (inoviranje) kompetencija
<i>Cilj promena</i>	Poboljšanje performansi	Razvoj kompetencija
<i>Izvor promena</i>	Okruženje	Organizacija, menadžment
<i>Motor promena</i>	Eksterni: promene u okruženju	Interni: kreativnost, postignuće
<i>Uloga menadžmenta</i>	Pasivna, mala diskrecija	Aktivna, velika diskrecija

Izvor: Janićijević, 2007: 16

Na osnovu kriterijuma cilja (ili uzroka) razlikuju se dve osnovne vrste organizacionih promena: organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj (tabela 6). Kod prvih je cilj prilagođavanje organizacije promenama u okruženju, dok je cilj razvojnih promena podsticanje promene iznutra (pomoću ideja i inicijativa ljudi iz same organizacije).

Tabela 7. Klasifikacija promena prema sadržaju

	Formalne, tvrde (<i>hard</i>) komponente	Neformalne, meke (<i>soft</i>) komponente
<i>Statičke varijable: sistemi i strukture</i>	DIZAJN: Organizaciona struktura, sistemi	PONAŠANJE: Kultura, neformalne grupe, struktura moći
<i>Dinamičke varijable: procesi</i>	POSLOVNI PROCESI	INTERPERSONALNI PROCESI: Grupni procesi, vođstvo, konflikti, politički procesi, komunikacija

Izvor: Janićijević, 2007: 21

Sadržaj organizacionih promena predstavlja drugi kriterijum klasifikovanja (šta se u organizaciji menja). Ovde se ističu dva „potkriterijuma“ razlikovanja aspekata organizacija. Prema jednom od njih, organizacija se može „podeliti“ na formalne ili tvrde (*hard*) komponente i neformalne ili meke (*soft*) komponente. Drugi „potkriterijum“ podrazumeva razlikovanje statičkih i dinamičkih komponenti organizacije. Ukrštanjem navedenih elemenata dobijamo četiri osnovna elementa

organizacije koji čine mogući objekt (sadržaj) organizacionih promena (tabela 7): 1. dizajn organizacije (struktura, sistemi), 2. poslovni procesi, 3. ponašanje (kulture, neformalne grupe, struktura moći) i 4. interpersonalni procesi (grupni procesi, vođstvo, sukobi, politički procesi, komunikacija). Ipak, kada je reč o poslednja dva elementa (ponašanje i interpersonalni procesi), uobičajeno je njihovo sagledavanje kao celine (organizaciono ponašanje) pošto se odigravaju u neformalnom aspektu organizacije u kojem je veoma teško (verovatno i nemoguće) razlikovati njihove pojedine pojavne oblike (Janićijević, 2002: 23).

Tabela 8. Klasifikacija promena prema karakteru procesa

	Kontinualne	Diskontinualne
<i>Dubina</i>	Inkrementalne, I reda	Radikalne, II reda
<i>Širina</i>	Parcijalne	Sveobuhvatne
<i>Brzina, intenzitet</i>	Evolutivne	Revolutivne

Izvor: Janićijević, 2007: 20

Kada je reč o karakteru procesa promena (načina na koji se organizacija menja), u literaturi se navode tri „potkriterijuma“: dubina, širina i brzina promena. Kombinacijom navedenih „potkriterijuma“ (međusobno sličnog dejstva) dobijamo dva osnovna tipa promena: kontinualne i diskontinualne promene (tabela 8). Kontinualne promene su inkrementalne odnosno plitke promene, parcijalne ili uske i evolutivne ili spore promene. Drugim rečima, reč je o procesu promene kroz dugi niz manjih, užih, uslovno rečeno, „prilagođavanja“, koja se odvijaju u dužem vremenskom periodu. Diskontinualne promene su, pak, radikalne, sveobuhvatne, intenzivne promene u kraćem vremenskom periodu (Petković i dr., 2013: 512).

Tabela 9. Klasifikacija promena prema stilu vođenja

Kriterijum	Direktivne	Participativne
<i>Pravac promena</i>	Odozgo na dole (<i>Top down</i>)	Odozdo na gore (<i>Bottom up</i>)
<i>Uloga lidera</i>	Vizionar i planer	Mentor, motivator i facilitator
<i>Uloga zaposlenih</i>	Izvršioci	Kreatori i izvršioci
<i>Sadržaj</i>	Statički i formalni: struktura, sistemi, poslovni procesi	Dinamički i neformalni: kultura i interpersonalni procesi
<i>Fokus</i>	Zadatak	Ljudi
<i>Uloga konsultanta</i>	Ekspert	„Facilitator“

Izvor: Janićijević, 2007: 26

Pored navedenih osnovnih klasifikacija organizacionih promena postoje još neke koje se ređe navode u literaturi. Na primer, promene se mogu razlikovati i prema stepenu determinisanosti (određenosti) na spontane i planirane, prema vremenskom periodu u kojem se dešavaju na anticipativne i reaktivne, prema nivou

na kojem se dešavaju na promene na nivou pojedinca, grupe, organizacije i grupe organizacija. Ipak, za raspravu o uticajima kulture na proces vođenja organizacionih promena posebno je važna klasifikacija prema stilu vođenja. Dva osnovna stila ili pristupa u vođenju promena organizacije su direktivni i participativni (tabela 9).

Osnovni kriterijum razlikovanja ovih vrsta promena je stepen uključenosti zaposlenih u njihovom sprovođenju (Janićijević, 2007: 26). Direktivni stil vođenja promena podrazumeva pristup odozgo na dole i najčešći je kada se menjaju formalni aspekti organizacije poput struktura, sistema i poslovnih procesa. Prednost ovog pristupa je brzina u sprovođenju promena, a ključni nedostatak vrlo verovatan jak otpor i ozbiljni problemi u organizaciji. Direktivni stil pogodan je u situacijama koje karakteriše nedostatak vremena, snažna i duboka kriza i izraženo neprijateljstvo okruženja (što se najčešće dešava u isto vreme). Participativni stil vođenja promena podrazumeva pristup odozdo na gore i, kao što mu i sam naziv govori, mnogo značajniju ulogu zaposlenih u sprovođenju, ali i u samom planiranju promena. Ovaj pristup je primeren promenama neformalnih aspekata organizacije (kultura i interpersonalni odnosi).

UMESTO ZAKLJUČKA

Iako se sociologija organizacije danas nesumnjivo ne ubraja među najrazvijenije sociološke discipline kao što je to, prema Obradoviću (1976: 23), bilo 1960ih i 1970ih godina u našoj sociologiji, studija koje je pred čitaocima ukazala je (nadamo se) na njen značaj i mogućnosti budućeg razvoja, kako u okviru sociologije rada i sociologije, tako i u okviru šire oblasti organizacionih proučavanja. Zaključna razmatranja će u tom pogledu biti „organizovana“ po ugledu na način izlaganja u studiji, u tri dela – pojam, značaj i teorijski pristupi u izučavanju organizacija; organizacije i okruženje; i, najzad, organizacione strukture, sistemi i procesi.

Društvena stvarnost savremenih organizacija (a time i pojedinaca i grupa kao ključnih aktera u okviru njih) sve je složenija i zanimljivija za naučno proučavanje, ali su i problemi koji se pojavljuju u njima izazovniji za praktično rešavanje, sve u težnji da se dostignu ciljevi organizacije, uz istovremeno zadovoljavanje ljudskih potreba njenih članova. Sve je veći broj organizacija čiji smo članovi tokom našeg života i sve su izraženiji sukobi uloga koje preuzimamo u tim organizacijama. No, uprkos virtuelnim organizacijama, „organizacijama bez granica“, „ravnim organizacijama“ i drugim sličnim „postmodernim“ organizacionim oblicima, radne organizacije još uvek ostaju dominantne u našim životima (a one su pretežno hijerarhijski uređene i još uvek uglavnom birokratske po svom karakteru). Kada je reč o stepenu razvijenosti teorijskih pristupa, u prvom delu je ukazano na shvatanje (Davis, 2010: 691) da su sociologija organizacije i teorija organizacije u tom pogledu „zaustavljene u vremenu“ ili neka vrsta „živog muzeja 1970ih“. Navedena ocena je delimično opravdana, budući da novije teorije nisu uspele da na pravi način objasne dramatične promene u funkcionisanju modernih i postmodernih organizacija poslednjih decenija. No, sa druge strane, bogatstvo i raznolikost teorijskih pristupa svedoči o brojnim i utemeljenim nastojanjima da se prevaziđe pomenuta slabost discipline. U ovoj knjizi su, naravno, prikazana samo neka od tih nastojanja. U našoj sociologiji organizacije upravo je primetan nedostatak iscrpnijih prikaza teorija koje objašnjavaju organizacione strukture, sisteme i procese i to je nesumnjivo oblast u kojoj disciplina može i mora napredovati i „profilisati“ se u odnosu na ostale srodne oblasti i teoriju organizacije u celini.

Kada je reč o međusobnom odnosu organizacija i okoline savremena teorijska i iskustvena istraživanja pružila su niz zanimljivih i podsticajnih uvida. Pogotovo su društvena i kulturna okolina organizacije (ili, drugim rečima, formalne i neformalne institucije) u centru pažnje istraživača i praktičara/menadžera poslednjih decenija (naspram relativne zapostavljenosti u periodu pre toga). Jedan od najvažnijih procesa u društvenoj okolini poslednjih decenija predstavlja reintegracija bivših socijalističkih društava (uključujući, naravno, i naše) u svetski kapitalistički sistem.

Uticaji iz društvene okoline na organizacije upravo u najvećoj meri zavise od položaja konkretnog društva u pomenutom sistemu odnosa (centar, poluperiferija, periferija), ali su nesumnjivo „posredovani“ prvenstveno kulturnom okolinom (normama i vrednostima u okviru tog društva). Shodno tome, uporedna ili interkulturalna proučavanja organizacija danas predstavljaju jednu od najrazvijenijih i najizazovnijih oblasti u okviru discipline. Naravno, za takvim istraživanjima postoji sve veća potražnja, pogotovo od strane multinacionalnih kompanija u njihovom neprestanom nastojanju da osmisle strategije suočavanja sa multikulturnim sastavom svoje radne snage, ali i uticajem kulturnih sličnosti i razlika na odnose sa drugim organizacijama. U takvim istraživačkim nastojanjima, shodno velikoj „potražnji“, ima nesumnjivo površnosti, stereotipa i jednostranosti, ali bilo bi pogrešno odbaciti celokupnu oblast istraživanja zbog pomenutih slabosti. Kada je reč o našoj sociologiji organizacije, potrebno je uključivanje u što više takvih uporednih ili interkulturnih istraživačkih poduhvata, što bi nesumnjivo ojačalo položaj celokupne discipline i pospešilo njeno uključivanje u savremene tokove.

U analizi organizacionih struktura, sistema i procesa, „klasične“ teme poput strukture (formalne i neformalne), kulture, vođstva, motivacije, promena i dalje izazivaju veliku pažnju istraživača ali i menadžera u organizacijama. Osmišljavanje ili dizajn odgovarajuće (formalne) strukture organizacije još uvek ostaje najmoćnije menadžersko „oruđe“ usmeravanja organizacije ka postizanju njenih ciljeva. No, proučavanja kulture i vođstva preuzimaju primat kada je reč pomenutim aspektima organizacija, pogotovo u teoriji organizacije. Teorija organizacije i kod nas dominira u tom pogledu, dok su istraživanja organizacionih struktura, sistema i procesa u sociologiji organizacije zaista redak izuzetak. U tom pogledu naša disciplina možda i ponajviše zaostaje za svetskim trendovima i smanjenje tog zaostatka nužan je preduslov snažnije institucionalizacije i utemeljenja sociologije organizacije, kako na matičnim sociološkim odeljenjima, tako i na poslovnim školama i fakultetima. Posebno izazovno u našim uslovima bilo bi, čini se, poređenje funkcionisanja organizacionih struktura, sistema i procesa u javnom i privatnom sektoru, imajući u vidu razlike koje u tom pogledu nesumnjivo postoje.

Najzad, potrebno je pomenuti da u knjizi nisu analizirani savremeni problemi organizacija poput diskriminacije (pogotovo rodne), mobinga ili zlostavljanja na radu, seksualnog uznemiravanja, pravednosti, uzbunjivanja i sličnih pitanja, pošto svako od njih nesumnjivo zasluđuje zasebnu studiju. Pogotovo je rodna diskriminacija važna oblast izučavanja u sociologiji organizacije, imajući u vidu rašireno shvatanje (pogotovo u feminističkim pristupima) da se rodna nejednakost u društvu u velikoj meri iskazuje i reprodukuje u većini organizacija. Sve navedene teme jedva da su „dodirnite“ u našim istraživanjima, iako se može opravdano pretpostaviti da još uvek dominantno tradicionalno-patrijarhalna kulturna okolina kod nas odlučujuće doprinosi stvaranju i održavanju rodnog poretka u organizacijama.

Najzad, potrebno je osvrnuti se i na objektivne razloge za relativno zaostajanje sociologije organizacije u odnosu na ranije stanje u teorijskim i iskustvenim proučavanjima. Verovatno najveći problem (pored nedostatka sredstava) za sprovođenje istraživačkih poduhvata predstavlja sve veće „zatvaranje“ ekonomskih elita (a time i organizacija) za empirijska istraživanja. Naravno, reč je o trendu koji je dobro poznat i u razvijenim zemljama i njihovim društvenim naukama, trendu koji će sve više biti ograničavajući činilac u sociološkim studijama organizacionih struktura, sistema i procesa. No, na nama je da osmišljavamo inovativne istraživačke pristupe u nastojanjima da što bolje razumemo i objasnimo društvene odnose u savremenim organizacijama, omogućavajući time njihovu bolju efikasnost (uspešnost u ostvarivanju ciljeva), ali i što potpunije zadovoljavanje ljudskih potreba njihovih članova.

LITERATURA

- Adams J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz L. (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2. New York: Academic Press, pp. 267-300.
- Adler N. J. 2001. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth edition. Cincinnati, OH: South-Western.
- Adler P. S. (Ed.) 2009. *Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*. Oxford: Oxford University Press.
- Adler P. S. 2009. Introduction: A Social Science Which Forgets its Founders is Lost. In: Adler P. S (Ed.) *Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*. Oxford: Oxford University Press. pp. 3-19.
- Aguinis H., Henle C. A. 2003. The Search for Universals in Cross-Cultural Organizational Behavior. In: Greenberg J. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. Second edition. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 373-411.
- Ahrne G. 1990. *Agency and Organization*. London: Sage.
- Ajiferuke M., Boddewyn J. 1970. "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 153-163.
- Alderfer C. 1972. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: The Free Press.
- Aldrich H. E. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aleksić A. 2007. Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja. *Sociologija*, God. 49, Br. 2, str. 145-160.
- Alexander J. C. 1987. The Centrality of the Classics. In: Giddens A., Turner J. (Eds.) *Social Theory Today*. Stanford: Stanford University Press, pp. 11-57.
- Alvesson M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
- Argyris C. 1970. *Personality and Organization*. New York: Harper Torchbook.
- Armstrong M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth edition. London: Kogan Page Limited.
- Ashkanasy N. M., Trevor-Roberts E., Earnshaw L. 2002. The Anglo Cluster: Legacy of the British Empire. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 28-39.
- Babović M. 1998. *Interesi i odnosi moći u delovanju radne organizacije: stanovište Jeffrey Pfeffer*. Magistarski rad. Beograd: Filozofski fakultet.
- Babović M. 1999. „Politički model“ radne organizacije – stanovište Džefrija Fefera. *Sociologija*, God. 41, Br. 1, str. 17-46.
- Babović M. 2011. Sociološko proučavanje sfere rada. U: Tomanović S. (Urednica) *Sociologija: za III razred srednjih stručnih škola i IV razred gimnazije*. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 144-158.

- Bahtijarević-Šiber F. 1986. *Motivacija i raspodjela*. Zagreb: Zadružna štampa.
- Bajt A. 1988. *Samoupravni oblik društvene svojine*. Zagreb: Globus.
- Bakacsi G. et al. 2002. Eastern European Cluster: Tradition and Transition. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 69-80.
- Bar-Haim A. 2002. *Participation Programs in Work Organizations: Past, Present, and Scenarios for the Future*. Westport, CT: Quorum Books.
- Barnard C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bartol K. M., Martin D. C. 1994. *Management*. Second edition. New York: McGraw-Hill.
- Baskerville R. F. 2003. Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-14.
- Bass B. M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. Third edition, New York: The Free Press.
- Beck R. C. 2003. *Motivacija: teorija i načela*. Zagreb: Naklada Slap.
- Bennis W. 1991. Managing the Dream. *The Antioch Review*, Vol. 49, No. 1, pp. 22-28.
- Berle A. A., Means G. C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York; Chicago: Commerce Clearing House.
- Bertsch G. K., Obradović J. 1979. Participation and Influence in Yugoslav Self-Management. *Industrial Relations*. Vol. 18, No. 3, pp. 322-329.
- Bickerstaffe G. 2002. Culture Club: An Interview with Fons Trompenaars. *Business Strategy Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 31-35.
- Bing J. W. 2004. Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp. 80-87.
- Blau P. M. 1955. *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: Chicago University Press.
- Blau P. M. 1963. *The Dynamics of Bureacracy*. Chicago: Chicago University Press.
- Blau P. M. 1983. *On the Nature of Organizations*. Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Blau P. M., Scott W. R. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco; Stanford: Chandler; Stanford University Press.
- Blau P. M., Scott R. W. 1963. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Boddewyn J. 1965. The Comparative Approach to the Study of Business Administration. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 261-267.
- Bogićević Milikić B. 2011. *Menadžment ljudskih resursa*. Šesto izmenjeno izdanje. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Bolčić S. 2003. *Svet rada u transformaciji: lekcije iz savremene sociologije rada*. Beograd: Plato.
- Bolčić S. 2007. Organizacija. U: Mimica A., Bogdanović Marija (priredili) *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike.
- Bovée C. L. et al. 1993. *Management*. New York: McGraw-Hill.

- Brannen M. Y. et al. 2004. People in Global Organizations: Culture, Personality, and Social Dynamics. In: Lane H. W. et al. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Oxford: Blackwell, pp. 26-54.
- Braverman H. 1983. *Rad i monopolistički kapital: degradacija rada u dvadesetom stoljeću*. Zagreb: Globus.
- Bryman A. 1986. *Leadership and Organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Buchanan D. A., Huczynski A. A. 2010. *Organizational Behaviour*. Seventh Edition. Harlow: Pearson Education.
- Burns J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns T., Stalker G. M. 1966. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burrell G., Morgan G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Castells M. 2000. *Uspon umreženog društva*. Zagreb: Golden marketing.
- Chhokar J. S., Brodbeck F. C., House R. J. (Eds.) 2007. *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Child J. 1981. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations. In: Cummings L. L., Staw B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 303-356.
- Clegg S. R. 1990. *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.
- Clemmer D. 1940. *The Prison Community*. Boston: Christopher.
- Colignon R. A. 2007. The Sociology of Organization. In: Bryant C. D., Peck D. L. 21st *Century Sociology: A Reference Handbook*. Thousand Oaks: Sage, pp. 179-187.
- Conger J. A., Kanungo R. N. 1988. *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cvejić S. 2011. *Društvena određenost ekonomskih pojava*. Beograd: Čigoja štampa; Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta.
- Cvejić S., Babović M., Vuković O. 2009. *Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji*. Beograd: Program Ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) Srbija.
- Cvijetičanin V. 1989. Sociolog u radnoj organizaciji. *Revija za sociologiju*, God. 20, Br. 1-2.
- Cyert R. M., March J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dachler P. H., Wilpert B. 1978. Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 1-39.
- Davis G. F. 2010. Do Theories of Organization Progress? *Organizational Research Methods*, Vol. 13, No. 4, pp. 690-709.

- De Greene K. B. 1977. Organizational Best Fit: Survival, Change, and Adaptation. In: Burack E. H., Negandhi A. R. *Organization Design: Theoretical Perspectives and Empirical Findings*. Kent, OH: Kent State University, pp. 117-133.
- Deal T. E., Kennedy A. A. 1982. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dennison D. 1984. Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, pp. 5-22.
- DiBella A. J. 1996. Culture and Planned Change in an International Organization: A Multi-Level Predicament. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 4, No. 4, pp. 352-372.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- Donaldson L. 1993. *Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dorfman P. W., House R. J. 2004. Cultural Influences on Organizational Leadership. In: House R. J. et al. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 51-73.
- Đurić M. 1964. *Sociologija Maxa Webera*. Zagreb: Matica hrvatska.
- Earley P. C., Singh H. 1995. International and Intercultural Management Research: What's Next? *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 327-340.
- Ellinger A. D., Watkins K. E., Marsick V. J. 2005. Case Study Research Methods. In: R. A. Swanson, E. F. Holton III (Eds.) *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, pp. 327-350.
- Emery F. E. 1967. The Next Thirty Years: Concepts, Methods and Anticipations. *Human Relations*, Vol. 20, No. 3, 199-237.
- Emery F. E., Trist E. L. 1965. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, Vol. 18, No. 1, pp. 21-32.
- Etzioni A. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Etzioni A. 1964. *Modern Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Evans F. 1978. *Motivacija*. Beograd: Nolit.
- Fagenson-Eland E., Ensher E. A., Burke W. 2004. Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 4, pp. 432-464.
- Fajol A. 1920. *Administracija i organizacija industriskih i drugih tehničkih preduzeća*. Beograd: Ministarstvo trgovine i industrije.
- Fayol H. 1916. *Administration Industrielle et Générale*. Paris: H. Dunod et E. Pina.
- Fayol H. 2006. *Opšti i industrijski menadžment*. Novi Sad: Adižes.
- 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.

- Fiedler F. E. 1989. The Contingency Model – New Directions for Leadership Utilization. In: Matteson M. T., Ivancevich J. M. (Eds.) *Management and Organizational Behavior Classics*. Fourth edition. Homewood, IL: BPI/IRWIN, pp. 333-344.
- Foster G. M. 1965. Peasant Society and the Image of Limited Good. *American Anthropologist*, Vol. 67, No. 2, pp. 293-315.
- Francesco A. M., Gold B. A. 1998. *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Fridman Ž. 1959. *Kuda ide ljudski rad*. Beograd: Rad.
- Furnham A. 2005. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. Hove: Psychology Press.
- Gerc K. 1998. *Tumačenje kultura 1*. Zemun: Biblioteka XX vek; Beograd: Čigoja štampa.
- Giddens A., Sutton P. W. 2013. *Sociology*. Seventh Edition. Cambridge: Polity Press.
- Gidens E. 2007. *Sociologija*. Četvrto izdanje. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Gill C., Krieger H. 2000. Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 6, No. 1, pp. 109-132.
- Golubović Z. 1973. *Čovek i njegov svet u antropološkoj perspektivi*. Beograd: Prosveta.
- Goodman P. S., Friedman A. 1971. An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 271-288
- Gosnell H. F. 1937. *Machine Politics: Chicago Model*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gouldner A. W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press
- 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.
- Grinberg Dž., Baron R. A. 1998. *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid.
- Grinth K. 2005. *The Sociology of Work: Introduction*. 3rd Edition. Cambridge: Polity Press.
- Gupta V., Hanges P. J. 2004. Regional and Climate Clustering of Societal Cultures. In: House R. J. et al. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 178-218.
- Gupta V., Hanges P. J., Dorfman P. 2002. Cultural Clusters: Methodology and Findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 11-15.
- Haire M., Ghiselli E. E., Porter L. W. 1966. *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Wiley.
- Hall E. T. 1976a. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hall E. T. 1976b. *Nemi jezik*. Beograd: BIGZ.
- Hall E. T., Hall M. R. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.

- Hampden-Turner C., Trompenaars F. 1997. Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21, No. 1, pp. 149-159.
- Handy C. 1993. *Understanding Organizations*. Fourth edition. London: Penguin Books.
- Handy C. 1996. *Bogovi menadžmenta*. Beograd: Želnid.
- Hannan M. T., Freeman J. H. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964.
- Harrison R. 1972. Understanding Your Organizations' Character. *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 119-128.
- Harrison R. 1987. Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees? *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 2, pp. 5-20.
- Heller F. et al. 1988. *Decisions in Organizations: A Three-Country Comparative Study*. London: SAGE Publications.
- Heller F. et al. 1998. *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Seventh edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Herskovits M. 1955. *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.
- Herzberg F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 53-62.
- Herzberg F. et al. 1957. *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg F., Mausner B. Snyderman B. S. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hickson D. J. et al. 1974. The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison. *Sociology*, Vol. 8, No. 1, pp. 59-80.
- 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. 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York (etc.): McGraw-Hill.
- Hofstede G. 1998. Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 1-12.
- Hofstede G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede G. 2002. Dimensions Do Not Exist: A Reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, Vol. 55, No. 11, pp. 1355-1361.
- 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. 2007. Preface. In: Chhokar J. S., Brodbeck F. C., House R. J. (Eds.) *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. xxxi-xxxiii.
- House R. J. et al. (Eds.) 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- House R. J. et al. 2006. A Failure of Scholarship: Response to George Graen's Critique of GLOBE. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 20, No. 4, pp. 102-114.
- House R. J., Javidan M. 2004. Overview of GLOBE. In: House R. J. et al. (Eds.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 9-28.
- House R. J., Mitchell T. R. 1991. Path-Goal Theory of Leadership. In: Staw B. M. (Ed.) *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing Company, pp. 305-357.
- IDE 1981. *Industrial Democracy in Europe*. Oxford: Clarendon Press.
- 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.
- Jacques, E. 1951. *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. London: Tavistock.
- Janićijević N. 1994. *Korporativna transformacija: promene organizacione kulture, moći i strukture*. Beograd: TIMIT.
- Janićijević N. 1997. *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*. Novi Sad: ULIXES; Beograd: Ekonomski fakultet.
- Janićijević N. 2002. *Organizacione promene i razvoj*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Janićijević N. 2007. *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Janićijević N. 2008. *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.
- Janićijević N. 2013. *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Javidan M. et al. 2006a. In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 67-90.
- Javidan M., et al. 2006b. Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 897-914.
- Javidan M., House R. J. 2001. Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 289-305.
- Javidan M., House R. J., Dorfman P. W. 2004. A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In: House R. J. et al. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 29-48.
- Jesuino J. C. 2002. Latin Europe Cluster: From South to North. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 81-89.

- Kabasakal H., Bodur M. 2002. Arabic Cluster: A Bridge between East and West. *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 1, pp. 40-54.
- Kačavenda M. 2002. Sociološke osobenosti radne motivacije u regionu 90-ih: novosadski uzorak. *Sociološki pregled*, God. 36, Br. 1-2, str. 219-226.
- Kanfer R., Chen G., Pritchard R. D. 2008. The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change. In: Kanfer R., Chen G., Pritchard R. D. (Eds.) *Work Motivation: Past, Present and Future*. New York; London: Routledge, pp. 1-16.
- Kermally S. 2005. *Gurus on People Management*. London: Thorogood.
- Kets de Vries M. F. R., Miller D. 1984. *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick S. A., Locke E. A. 1991. Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp. 48-60.
- Kluckhohn C. 1942. Myths and Rituals: A General Theory. *Harvard Theological Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 45-79.
- Kluckhohn F., Strodtbeck F. 1961. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Korczinsky M., Hodson R., Edwards P. (Eds.) *Social Theory at Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter J. P. 1990. What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 103-111.
- Kreitner R., Kinicki A., Buelens M. 1999. *Organizational Behaviour*. First European edition, Berkshire: McGraw-Hill.
- Kroeber A. L. 1952. *The Nature of Culture*. Chicago: Chicago University Press.
- Kroeber A. L., Kluckhohn C. 1983 (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- Kroeber A. L., Parsons T. 1958. The Concepts of Culture and of Social System. *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 5, pp. 582-583.
- Kuzmanović B. 1982. Vrednosna usmerenost i spremnost za angažovanje u samoupravljanju preduzeća. U: Obradović J. (Ured.) *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga, str. 269-280.
- Lammers C. J., Hickson D. J. 1979. Are Organizations Culture-Bound? In: Lammers C. J., Hickson D. J. (Eds.) *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul, pp. 402-419.
- Latham G. P., Pinder C. C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56, pp. 485-516.
- Lazić M. 2003. Serbia: A Part of Both the East and the West? *Sociologija*, Vol. 45, No. 3, pp. 193-216.
- Lazić M., Cvejić S. 2007. Class and Values in Postsocialist Transformation in Serbia. *International Journal of Sociology*, Vol. 37, No. 3, pp. 54-74.

- Lewin K., Lippitt R., White R. K. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'. *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, No. 2, pp. 271-299.
- Likert R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke E. A., Latham G. P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke E. A., Latham G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705-717.
- Lord R., Maher K. J. 1991. *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Boston, MA: Unwin-Everyman.
- Lounsbury M., Carberry E. J. 2005. From King to Court Jester? Weber's Fall from Grace in Organizational Theory. *Organization Studies*. Vol. 26, No. 4, pp. 501-525.
- Lowe S. 1998. Culture and Network Institutions in Hong Kong: A Hierarchy of Perspectives. A Response to Wilkinson: "Culture, Institutions and Business in East Asia". *Organization Studies*, Vol. 19, No. 2, pp. 321-343.
- Lowe S. 2001. In the Kingdom of the Blind, the One-eyed Man is King. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 1, No. 3, pp. 313-332.
- Malinowski B. 1939. Review of Six Esseys on Culture by Albert Blumenthal. *American Sociological Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 588-592.
- Mangaliso M. P. 2001. Building Competitive Advantage from *Ubuntu*: Management Lessons from South Africa. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 3, pp. 23-33.
- March J. G. (Ed.) 1965. *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- March J. G., Simon H. 1958. *Organizations*. New York: Wiley
- Marcoulides G. A., Heck R. H. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, pp. 209-225.
- Maslow A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 370-396.
- Maslow A. H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Matić B. 2006. Predgovor novom izdanju. U: Fajol A. *Opšti i industrijski menadžment*. Novi Sad: Adižes.
- Maznevski M. et al. 2002. Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 2, No. 3, pp. 275-295.
- McClelland D. C. 1961. *The Achieving Society*. Philadelphia, PA: Van Nostrand.
- McClelland D. C. 1985. *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McSweeney B. 2002a. Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, pp. 89-118.
- McSweeney B. 2002b. The Essentials of Scholarship: A Reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, Vol. 55, No. 11, pp. 1363-1372.

- Mead R. 1998. *International Management: Cross-Cultural Dimensions*. Second edition. London: Blackwell Business.
- Mead R., Andrews T. G. 2009. *International Management: Culture and Beyond*. Fourth edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Merč Dž. Dž., Sajmon H. E. 1972. *Teorija o organizacijama*. Beograd: BIGZ.
- Merton R. K. et al. 1952. *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press.
- Merton R. K. 1957. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press.
- Meyer J. W., Rowan B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Michels R. 1911. *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Leipzig: W. Klinkhardt.
- Michels, Robert 1949. *Political Parties*. Glencoe, IL: Free Press.
- Miladinović S. 2003. *Uvod u sociologiju organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Miladinović S. 2007. *Osnovi sociologije organizacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Milisavljević M. 1999. *Liderstvo u preduzećima*. Beograd: Čigoja štampa.
- Miller D. C., Form V. H. 1966. *Industrijska sociologija*. Zagreb: „Panorama“.
- Milošević B. 2004. *Umeće rada: prilozi sociologiji rada*. Novi Sad: Prometej.
- Milošević B. 2007. *Sociologija i savremeni svet*. Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Milošević B. 2013. *Organizacija rada u globalnoj tranziciji: prilozi sociologiji organizacije*. Beograd: „Filip Višnjić“, Prosveta.
- Miner J. B. 2002. *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Miner J. B. 2005a. *Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY; London: M.E. Sharpe.
- Miner J. B. 2005b. *Organizational Behavior IV. From Theory to Practice*. Armonk, NY; London: M.E. Sharpe.
- Mintzberg H. 1983. *Structures in Five*. London (etc.): Prentice-Hall International.
- Mintzberg H. 2004. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mitchell T. R., Daniels D. 2003. Motivation. In: Weiner I. B. (Ed.) *Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, pp. 225-254.
- Mojić D. 2000. Theories of Organizational Leadership. *Sociologija*, Vol. 42, No. 3, pp. 349-376.
- Mojić D. 2003. *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta.
- Mojić D. 2009a. O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija. *Sociologija*, God. 51, Br. 2, str. 205-212.

- Mojić D. 2009b. Uticaj kulture na motivaciju u radnim organizacijama. *Godišnjak za sociologiju*, God. 5, Br. 5. str. 39-52.
- Mojić D. 2010. *Kultura i organizacije: uticaj kulturnih pretpostavki, verovanja i vrednosti na organizacione strukture, sisteme i procese*. Beograd: Čigoja štampa: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta.
- Mullins L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. Seventh edition. Harlow; New York: Prentice Hall/Financial Times.
- Negandhi A. R., 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.
- Nicholson N., Schuler R., Van de Ven A. (Eds.). 1995. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Cambridge, MA; Oxford: Blackwell Business.
- North D. C. 2003. *Institucije, institucionalna promjena i ekonomska uspješnost*. Zagreb: Masmedia.
- Northouse, P. G. 2008. *Liderstvo: teorija i praksa*. Četvrto izdanje. Beograd: Data status.
- Novosel P. 1982. Reforma, samoupravljanje i socijalna psihologija predindustrijskog mentaliteta. U: Obradović J. (Ured.) *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga, str. 430-440.
- Obradović J. (Ured.) 1982. *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga.
- Obradović J. 1976. Sociology of Organization in Yugoslavia. *Acta Sociologica*, Vol. 19, No. 1, pp. 23-35.
- Osland J. S., De Franco S., Osland A. 1999. Organizational Implications of Latin American Culture: Lessons for the Expatriate Manager. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 2, pp. 219-234.
- Ouchi W. G. 1981. *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi W. G., Jaeger A. M. 1978. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 305-314.
- Ouchi W. G., Wilkins A. L. 1985. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, pp. 457-483.
- Pajević D. 2006. *Psihologija rada*. Beograd: Liber.
- Parsons T., Smelser N. J. 1956. *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Parsons T., Shils, E. A. 1951. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pascale R. T., Athos A. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York: Simon Schuster.
- Pearson C. A. L., Tang Yin Hui L. 2001. A Cross-Cultural Test of Vroom's Expectancy Motivation Framework: An Australian and a Malaysian Company in the Beauty Care Industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 4, No. 3-4, pp. 307-327.

- Pešić-Golubović Z. 1967. Antropološka analiza strukture savremenog društva u delu Vilijama H. Vajta Mlađeg. U: Vajt V. H. *Čovek organizacije*. Beograd: Prosveta, str. 7-22.
- Peters T. J., Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Petković M. 2003. *Organizaciono ponašanje: sa menadžmentom ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. 2013. *Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*. Deseto izdanje. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- Petrović D. 2000. Društveni činioci demokratizacije rukovođenja u savremenim radnim organizacijama. *Sociologija*, Vol. 42, No. 3, str. 377-396.
- Pettigrew A. M. 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 570-581.
- Pettigrew A. M. (Ed.) 1987. *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew A. M., Woodman R. W., Cameron K. S. 2001. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 697-713.
- Pfeffer J. 1997. *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Porter L. W., Lawler E. E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Putnam R. D. 1993. *Making Democracy Work*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Quinn R. E., McGrath M. R. 1985. The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In: Frost et al. P. J. (Eds.) *Organizational Culture*. New York: Praeger, pp. 315-334.
- Ranković M. 1986. *Promene i razvitak društvenih organizacija: teorijske i analitičke projekcije u savremenoj sociologiji organizacije*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta.
- Rees C. J. 2008. Organisational Change and Development: Perspectives on Theory and Practice. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 87-89.
- Research Committee on Sociology of Organization 2014. <http://www.isa-sociology.org/rc17.htm>. (stranica posećena 14. marta 2014. godine).
- Richman B. M. 1965. Significance of Cultural Variables. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 292-308.
- Rihtman-Auguštin D. 1982. Kulturno-društveni okvir za istraživanje vrednota u ponašanju preduzeća. U: Obradović J. (Ured.) *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga, str. 415-429.
- Robbins S. P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; London: Prentice-Hall International.
- Robbins S. P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; London: Prentice-Hall International.

- Robbins S. P., Coulter M. 2005. *Menadžment*. Beograd: Data status.
- Robbins S. P., Judge T. A., Campbell T. T. 2010. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Roberts K. H., Boyacigiller N. 1984. Cross National Organizational Research: The Grasp of the Blind Men. In: Cummings L. L., Staw B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 455-488.
- Rokeach M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rollinson D., Edwards D., Broadfield A. 1998. *Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow: Addison-Wesley.
- Ronen S., Kraut A. I. 1977. Similarities among Countries Based on Employee Work Values and Attitudes. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 12, No. 2, pp. 89-96.
- Ronen S., Shenkar O. 1985. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 435-454.
- Rus V. 1975. Radna organizacija kao otvoren sistem. U: Obradović J., Rus V., Županov J. (Urednici) *Proizvodne organizacije i samoupravljanje II*. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 11-54.
- Saffold G. S. 1988. Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558.
- Schein E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schollhammer H. 1969. The Comparative Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 1, pp. 81-97.
- Schwartz S. H. 1999. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work.. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 23-47.
- Scott R. W. 1986. The Sociology of Organizations. In: Himmelstrand U. (Ed.) *Sociology from Crisis to Science?* London: Sage, pp. 38-58.
- Scott R. W. 2001. *Institutions and Organizations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott R. W. 2003. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. 5th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Scott R. W. 2004. Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol. 30, pp. 1-21.
- Selznick P. 1948. Foundations of the Theory of Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 25-35.
- Selznick P. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Selznick P. 1966. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations*. New York: Harper & Row.
- Shamir B. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 285-305.

- Sikavica P. 2011. *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Silverthorne C. P. 2005. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York and London: New York University Press.
- Simon S. 1945/1957. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Singh P., Bartkiw T. J., Suster Z. 2007. The Yugoslav Experience with Workers' Council: A Reexamination. *Labor Studies Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 280-297.
- Smelser N. 1963. *The Sociology of Economic Life*. New York: Prentice-Hall.
- Smiley X. 1999. Happy Family? The Nordic Countries Survey. *The Economist*, January 23.
- Smircich L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, pp. 339-358.
- Smith P. B. 2002. Culture's Consequences: Something Old and Something New. *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, pp. 119-135.
- Søndergaard M. 1994. Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 447-456.
- Stanojević M. 2003. Workers' Power in Transition Economies: The Cases of Serbia and Slovenia. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 9, No. 3, pp. 283-301.
- Stinchcombe A. 1982. Should Sociologists Forget Their Mothers and Fathers? *American Sociologist*, Vol. 17, No. 1, pp. 2-11.
- Stogdill R. M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.
- Supek R. 1982. Participacija i industrijska demokracija. U: Obradović J. (Ured.) *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga, str. 5-24.
- Swanson R. A. 2005. The Challenge of Research in Organizations. In: Swanson R. A, Holton E. F. III (Eds.) *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, pp. 3-10.
- Tejlor F. V. 1967. *Naučno upravljanje*. Beograd: Izdavačko preduzeće „Rad“.
- Tichy N. M., Devanna M. A. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tofler A. 1983. *Treći talas. Tom I*. Beograd: Jugoslavija; Prosveta.
- Triandis H. C. 1996. The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, Vol. 51, No. 4, pp. 407-415.
- Triandis, H. C. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trice H. M., Beyer J. M. 1986. Charisma and its Routinization in Two Social Movement Organizations. In: Staw B. M., Cummings L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 113-164.
- Trice H., Beyer J. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Trompenaars F. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books.

- Trompenaars F., Hampden-Turner C. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars F., Woolliams P. 2003. *Business across Cultures*. Oxford: Capstone.
- Vajt V. H. 1967. *Čovek organizacije*. Beograd: Prosveta.
- Veber M. 1976. *Privreda i društvo. Tom drugi*. Beograd: Prosveta.
- Veber M. 1976. *Privreda i društvo. Tom prvi*. Beograd: Prosveta.
- Voich Dan Jr. et al. 1995. *Comparative Empirical Analysis of Cultural Values and Perceptions of Political Economy Issues*. Westport, CT: Praeger.
- Vratuša V. 2006. Stav prema učešću u odlučivanju na radnom mestu odraslog stanovništva Srbije krajem XX i početkom XXI veka. U: Tomanović S. (Ured.) *Društvo u previranju*. Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta, str. 179-218.
- Vroom V. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vroom V. H., Yetton P. W. 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walker C. R. 1968. *Moderna tehnologija i civilizacija: uvod u ljudske probleme u doba strojeva*. Zagreb: Naprijed.
- Wallerstein I. 1990. *Kapitalizam – istorijski sistem*. Titograd: CID.
- Warner M. 1975. Whither Yugoslav Self-Management? *Industrial Relations Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 65-72.
- Watson T. J. 2003. *Sociology, Work and Industry*. 4th edition. London: Routledge.
- Weber M. 1946. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Hans H. Gerth H. H., Mills C. W. New York: Oxford University Press.
- Weber M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Henderson, A. H., Parsons T. (Eds.). Glencoe, IL: Free Press.
- Weber M. 1989. *Protestantska etika i duh kapitalizma*. Sarajevo: „Veselin Masleša“; Svjetlost.
- Whyte W. F. (Ed.) 1946. *Industry and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Williamson O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson O. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, pp. 548-577.
- Willmott R. 1997. Structure, Culture and Agency: Rejecting the Current Orthodoxy of Organisation Theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 27, No. 1, pp. 93-123.
- Willmott R. 2000. The Place of Culture in Organization Theory: Introducing the Morphogenetic Approach. *Organization*, Vol. 7, No. 1, pp. 95-128.
- Yorks L. 2005. Action Research Methods. In: R. A Swanson, E. F. Holton III (Eds.) *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, pp. 375-398.

- Yukl G. A. 1994. *Leadership in Organizations*. Third edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl G., Van Fleet D. D. 1992. Theory and Research on Leadership in Organizations. In: Dunnette M. D., Hough L. M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 147-197.
- Zaleznik A. 1977. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 3, pp. 67-78.
- Županov J. 1982. Samoupravna radna organizacija – ideal i stvarnost u svjetlosti jedne organizacijske teorije. U: Obradović J. (Ured.) *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Školska knjiga, str. 25-34.
- Županov J. 1983. *Marginalije o društvenoj krizi*. Zagreb: Globus.
- Županov J. 1987. *Sociologija i samoupravljanje*. Zagreb: Školska knjiga.
- Županov J., Šporer Ž. 1984. Profesija sociolog. *Revija za sociologiju*, God. 14, Br. 1-2, str. 11-46.