

**POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

**LIDERSTVO I PREGOVARANJE U BIZNISU GLOBALNOG
OKRUŽENJA**

Master rad

Mentor: prof. dr Branislav Mašić

Kandidat:
Marina Jakovljević
br.ind. 400151/2009

Beograd, 2011.

**“Lider je najuspešniji kada ljudi
jedva znaju da postoji.**

**Kada je posao završen, a njegov cilj
ostvaren, ljudi će
osećati da su to postigli sami.”**

Lao Tzu (VI vek pre nove ere)
Kineski filozof i osnivač Taoizma



SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	3
UVOD	5
Predmet i polazišta istraživanja	5
Značaj i aktuelnost istraživanja	6
Ciljevi istraživanja.....	7
Hipoteze istraživanja	7
Metode istraživanja.....	8
Struktura rada	8
I BIZNIS GLOBALNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA	10
1.1. Razvoj globalnog tržišta i korporativna globalizacija	10
1.2. Značajne svetske biznis tendencije	11
1.3. Transnacionalne i multinacionalne kompanije	13
1.3.1. Transnacionalne kompanije	14
1.3.2. Multinacionalne kompanije	15
II LIDERSTVO U BIZNISU GLOBALNOG OKRUŽENJA	18
2.1. Pojam lidera	18
2.2. Osobine lidera (veštine i sposobnosti).....	21
2.2.1. Bihejvioristički pristup	23
2.2.1.1. Autokratski stil	24
2.2.2.2. Demokratski stil vođstva	25
2.2.1.3. Laissez faire stil	25
2.2.1.4. Studije univerziteta Ohajo I Mičigen	26
2.2.2. Kontigentni pristup	27
2.3. Novija istraživanja liderstva	28
2.4. Proces liderstva.....	30
2.5. Supstituti rukovođenja.....	32
2.6. Upravljanje i organizacije poslovanja preduzeća u uslovima globalizacije	33
2.7. Karakteristike lidera i menadžera globalnog preduzeća.....	34
2.8. Odlučivanje u globalnom kontekstu	35
2.9. Varijacije u evropskom rukovodećem ponašanju.....	38
III POSLOVNO PREGOVARANJE.....	40
3.1. Pojam pregovaranja	40
3.2. Proces pregovaranja.....	41
3.3. Pravila pregovaranja	43
3.4. Stilovi pregovarača	44
3.5. Strategije i načela pregovarača	44
IV KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA. 46	
4.1. Pojam međunarodnog poslovnog pregovaranja	46
4.2. Uloga kulture u međunarodnom poslovnom pregovaranju	46
4.2.1. Nacionalne karakteristike	49
4.2.1.1. Autoritet (Power Distance).....	51
4.2.1.2. Individualizam vs kolektivizam.....	52
4.2.1.3 Muškost-ženstvenost (Masculinity-Femininity).....	52

4.2.1.4. Izbegavanje neizvesnosti	53
4.2.1.5 Dugoročna vs kratkoročna orijentacija.....	53
4.2.2. Organizaciona (korporativna) kultura	53
4.2.2.1. Hofstedov model organizacione kulture.....	56
4.2.2.2. Ličnost pregovarača.....	58
4.3. Primeri stilova pregovaranja u nekim zemljama	59
4.3.1. Kanada	59
4.3.2. Australija	59
4.3.3. Sjedinjene američke države	60
4.3.4. Francuska.....	61
ZAKLJUČAK	62
LITERATURA	67
Web strane naučnih radova:	70

UVOD

Predmet i polazišta istraživanja

Širi predmet istraživanja jeste fenomen globalnog biznisa, sa svim svojim specifičnostima i karakteristikama. Uži predmet istraživanja ovog projektnog rada jeste liderstvo, kao i međunarodno pregovaranje stavljeno u kontekst globalnog konkurentskog okruženja. U skladu sa širim i užim predmetom istraživanja, predstavljaju se i polazišta istraživanja (globalizacija, svetske biznis tendencije, transnacionalne i multinacionalne korporacije, liderstvo u globalnom kontekstu, međunarodno pregovaranje, kao i empirijski deo rada: odnosno primeri stilova pregovaranja u pojedinim zemljama).

Kraj dvadesetog i početak dvadeset prvog veka ostaće zapamćen kao period vrlo intenzivnih i temeljnih promena u svetskoj privredi koje radikalno menjaju ambijent u kome posluju nacionalne privrede, stvarajući sve jači pritisak na njihovo funkcionisanje. Jedan od osnovnih oblika u kojem se te promene manifestuju jeste globalizacija.

Globalizacija se ogleda u transformaciji svetskog tržišta, od skupa nacionalnih ka jedinstvenom tržištu na kome privredni subjekti iz različitih zemalja konkurišu jedni drugima uz minimalne barijere. Svet se danas nalazi u središtu revolucije koja je zasnovana na globalizaciji ukusa, proizvodnje, tržišta rada i finansijskih tržišta. Globalizacija je važna zato što povećava efikasnost, neizbežna je jer nju zahteva međunarodna konkurencija, loša jer sa sobom nosi brojne posledice.

Bitna karakteristika globalizacije je i u činjenici da u ovom procesu učestvuju sve zemlje sveta, bez obzira na to da li to žele ili ne. Svaka zemlja u proces globalizacije unosi sopstvene specifičnosti, prednosti i nedostatke.

Pregovaranje je proces u kome dve ili više strana pokušavaju da sklope sporazum koji će im doneti uzajamnu korist. Međutim, kada se proces obavlja na internacionalnom nivou, treba izbeći etnocentrično gledanje na svet svaka strana ima svoja verovanja, vrednosti, socijalne pretpostavke, načine percipiranja, obrade informacija. Prenosjenje procesa pregovaranja u kros kulturni kontekst zahteva dosta truda i učenja radi upoznavanja preferencija drugog tima. Samo će obostrano zadovoljstvo sklopljenim poslom dovesti do dugoročne saradnje.¹

Pod uticajem globalizacije, bitno se menja poslovno okruženje, kako na nacionalnim nivoima, tako i na međunarodnom nivou. Pregovaranje dolazi do izražaja. Uspešno pregovaračko ponašanje i veština sve više zavisi od poznavanja teoretskih pristupa i najbolje pregovaračke prakse. Izloženost različitim poslovnim situacijama u pregovaračkim procesima utiče na sigurnost i značajno doprinosi akumuliranju iskustva. Proces učenja na nivou pojedinca dopunjuje se organizacionim poslovnim rešenjima. Pregovaranje treba posmatrati kao jedan od značajnijih poslovnih procesa koji stvara dodatnu vrednost preduzeću, ali i poslovnim partnerima, kupcima i ostalim stakeholderima preduzeća.²

¹ Krasulja N. (2003), *Poslovno pregovaranje*, /Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta/, br. 8(32), str. 35-41.

² Đorđević B. (2005), *Strategijski pristupi u poslovnom pregovaranju*, /Poslovna politika/, br. 34(9), str. 39-41.

Kraj dvadesetog i početak dvadeset prvog veka ostaće zapamćen kao period vrlo intenzivnih i temeljnih promena u svetskoj privredi koje radikalno menjaju ambijent u kome posluju nacionalne privrede, stvarajući sve jači pritisak na njihovo funkcionisanje. Jedan od osnovnih oblika u kojem se te promene manifestuju jeste globalizacija.

Većina autora iz oblasti menadžmenta je saglasna da liderstvo (vođenje ili predvođenje) ima za pretpostavku odnose između ljudi, korišćenje uticaja jednih na druge, a sve u svrhu postizanja nekih ciljeva³. Iz toga proizilazi i definicija liderstva kao sposobnosti uticaja pojedinaca na druge ljude, kako bi se realizovali njihovi ciljevi. Za razliku od administrativnog rukovođenja čije su glavne odlike naredbe, uputstva i dokumenta, liderstvo karakteriše neposredna okrenutost ljudima.

Da bi se razvijale i napredovale u današnjem konkurentskom okruženju, organizacije se moraju nositi sa nekoliko glavnih izazova. Prvo, one moraju stvarati vrednost. Tradicionalno, koncept vrednosti smatrao se funkcijom odeljenja finansija ili računovodstva, dok savremeno, pristup vođenju ljudskih resursa, kao i pristup liderstvu, od temeljen važnosti su za stvaranje dugoročne vrednosti preduzeća i na kraju, njegovog opstanka.⁴

Značaj i aktuelnost istraživanja

Činjenica je da je globalizacija važna i neizbežna - važna je zato što povećava efikasnost, a neizbežna je zato što nju zahteva međunarodna konkurencija. U suštini, sve što se dešava u svetu danas, predstavlja globalizaciju tržišta i ekonomije. Globalizacija svetske ekonomije stvara više prilika, ali i više prijetnji kako za postojeće tako i za potencijalne učesnike u grani. Globalizacija u suštini predstavlja proces koji donosi više prilika i prijetnji u globalnom okruženju na nivou planete i obuhvata sve promene u odnosima između država, privrednih subjekata. Opasnosti koje sobom donosi globalizacija su i nepredvidivi tokovi kapitala, špekulativni napadi na pojedine nacionalne valute, finansijske krize i nepredvidiva prebacivanja proizvodnje i zaposlenosti iz jedne zemlje u drugu. Sve ovo povećava ekonomsku i socijalnu ranjivost mnogih zemalja, i to naročito onih koje su male i koje su u razvoju.

Korporativno upravljanje predstavlja zajednički izraz za skup propisa i različitih dozvoljenih pristupa privrednih društava, koja im omogućavaju unapređenje poslovanja, privlačenje finansijskih sredstava i najboljih kadrova. Korporativno upravljanje u suštini, označava način na koji se upravlja preduzećem i njegovim strukturama, poslovnim politikama, kulturom i načinom na koji se uspostavljaju odnosi sa svim licima koja su od značaja za razvoj preduzeća.⁵ Uticaj lidera na performanse kompanije je lako uočljiv, bez obzira na to da li je taj uticaj pozitivan ili negativan. Brojne svetske i pojedine domaće kompanije imaju dobre lidere koji su samomotivisani, poseduju samopoštovanje, moralni integritet, originalnost i kreativnost, te izrazite kognitivne sposobnosti. Pored toga dobro upravljaju vremenom, stresom, konfliktima, postavljaju ciljeve, sposobni su da delegiraju

³ Petković M. (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, s

⁴ Noe, Hollenback, Wright, Gerhart (2000), *Menadžment ljudskih potencijala, postizanje konkurentске prednosti*, Mate, Zagreb, str. 7.

⁵ Anđelić, M, Rodić, S., Šeška, L. (2004), *Uvod u korporativno upravljanje*, Beogradska berza, Beograd 2004.

zadatke, artikuliraju svoju viziju i samostalno donose odluke. Ali koliko njih zaista nikada nije imalo sukob interesa, nije prekoračilo rok, bilo nelojalno organizaciji, ili generalno donelo neku poslovnu odluku koja je nanela štetu preduzeću?

Nacionalne karakteristike se sastoje od verovanja, pretpostavki, vrednosti i normi koje deli većina pripadnika jedne države ili kulturološke grupe. Članovi iz različitih nacionalnih kultura će se različito ponašati u pregovorima, pod uticajem razilaženja u polaznim pretpostavkama, vrednostima, normama, kao i karakteristikama ponašanja. Izuzetno je važno shvatiti kulturološke razlike, naime Kulture se razlikuju, ljudi podložni uticaju nacionalnih kultura različito se ponašaju u organizaciji. Brojni su primeri za to.

Ono što je važno jeste da budemo spremni. Poznata kineska poslovice glasi: „Upoznaj dobro sebe i svog neprijatelja i pobeđićеш u svim bitkama.” Takođe, važno je da spoznamo kulturne razlike, zato što u različitim kulturama postoje različite vrednosti i norme. Moramo izbegavati da budemo etnocentrični - nismo primenjivati vrednosti sopstvene nacionalne kulture na druge niti komentarisati razlike u negativnom kontekstu. Takođe, moramo biti fleksibilni, odnosno pokušati da izbegnemo konflikte – dobar ishod u poslovnim pregovorima je da se postigne win-win rezultat, što znači da su obe strane prihvatile određene ustupke i došle do ishoda koji je za obe strane poželjan.

Zbog svega navedenog, istraživanje je izuzetno značajno i aktuelno.

Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja ovog projektnog zadatka je sagledavanje karakteristika međunarodnog poslovnog pregovaranja, odnosno utvrđivanje postojanja zakonitosti i pravila koja važe za multikulturalna pregovaranja, sa ciljem povećanja fonda naučnog saznanja. Takođe, naučni cilj istraživanja ovog projektnog zadatka je sagledavanje karakteristika i specifičnosti liderstva u globalnom kontekstu.

Društveni cilj istraživanja predstavlja primenu dobijenih rezultata na rešavanje problema pregovaranja u kojima su zastupljene različite nacionalne kulture.

Hipoteze istraživanja

U našem ispitivanju sadržano je niz pretpostavki, po svom značaju izdvaja se nekoliko:

H1: U globalnom kontekstu, liderstvo se po svojim karakteristikama i specifičnostima razlikuje u odnosu na liderstvo u nacionalnom ambijentu i kontekstu.

H2: Povoljniji rezultati pregovaranja mogu se postići ukoliko se poseduju odgovarajuća znanja, veštine kao i lične karakteristike potrebne za pregovaranje.

H3: Nacionalna kultura je važan faktor koji opredeljuje i individualne vrednosti i ponašanje pojedinaca, ali i vrednosti organizacione kulture i ponašanje celokupnih organizacija, te stoga ima značajan uticaj na (međunarodno) poslovno pregovaranje.

Metode istraživanja

U skladu sa problemom istraživanja, ciljevima i postavljenim hipotezama, istraživanje će se sastojati samo od teorijskog dela. Teorijski deo istraživanja obuhvatiće širok pregled relevantne literature, kako knjiga tako i članaka. Deo materijala biće prikupljen i putem globalne Internet mreže, uz pomoć raznih pretraživača i korišćenjem dostupnih bibliotečkih elektronskih servisa određenih akademskih institucija koje se bave ovom problematikom.

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost⁶ (osnovne analitičke i sistetičke, opštenaučne i metode i tehnike prikupljanja podataka).

U ovom pristupnom radu teorijskoj analizi će biti dodate i spoznaje iz domaće i međunarodne naučne literature, odnosno saznanja naučnika i drugih autora koji su istraživali problematiku kojom se bavi i ovaj pristupni rad, odnosno istraživanja su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem različitih naučnih metoda.

Za izradu rada koristiće se osnovne i opštenaučne metode (analitičke i sistetičke, induktivne i deduktivne metode, definicije, klasifikacije). Koristiće se metode istraživanja prirodnih i društvenih pojava i procesa (komparativni, istorijski, psihološki, studija slučaja), kao i pojedine empirijske istraživačke tehnike. Konceptualizacija i operacionalizacija. Faze metodološkog postupka korišćene u izradi rada su (istraživačko pitanje, teorija, podaci i upotreba podataka).

Podaci će se prikupljati korišćenjem operativnih metoda prikupljanja podataka: studija slučaja (posmatranje makro slučajeva) i analiza dokumenata.

Struktura rada

Rad se sastoji iz četiri poglavlja. Nakon uvodnog dela, prvo poglavlje se bavi ekonomskom globalizacijom i biznisom u globalnom kontekstu. U potrazi za novim tržištima prodaje i nabavke, koja će obezbediti povećanje fleksibilnosti, organizacije su počele da šire svoje poslovanje izvan granica svoje zemlje na bazi svojih komparativnih prednosti koje na tržištu, prerastaju u konkurentne prednosti. To znači da se organizacije u međunarodnoj razmeni više ne ponašaju kao pasivni subjekti koji se prilagođavaju datim i zatečenim prirodnim, tradicionalnim, institucionalnim i sl. uslovima, nego kao aktivni učesnici, koji svojim odlukama stvaraju svoju konkurentnu poziciju na tržištu

Drugo poglavlje se bavi liderstvom u kontekstu globalnog okruženja. Globalizacija ima kao posledicu i stvaranje širom sveta ogromnog broja preduzeća male i srednje veličine koja mogu da prodru na široko tržište. U ovakvim uslovima brze i lake međunarodne pokretljivosti preduzeća, obrazovana, stručna i iskusna radna snaga je glavna prednost koju može da ima jedna nacionalna ekonomija. Radnom snagom i celokupnom organizacijom treba adekvatno rukovoditi. Do izražaja dolaze sposobnosti i znanja globalnih lidera.

⁶ Pešić M., Bazić J. (2004), *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11.

U okviru trećeg poglavlja analiziraju se pojam, proces, pravila, stilovi i strategije pregovaranja. Kao svaku veštinu, tako i veštinu pregovora moramo naučiti i nadograđivati. Pregovaračka veština je sposobnost određivanja realnih ciljeva (prilagodljivost u vezi sa nekima od njih), nalaženja velikog broja mogućih opcija, temeljne pripreme, interaktivno samopouzdanje, što znači biti sposoban slušati i postavljati pitanja, sposobnost određivanja jasnih prioriteta. Dobri pregovarači nisu rođeni, već su tome naučeni. Svaki pregovori su svet za sebe i potrebno ih je izvesti na svoj način, zato jedna formula za uspeh ne postoji. Postoje, pak, misaone metode, koncepti, modeli i pristupi, koji nam put do uspeha značajno olakšavaju. U praksi nailazimo na upotrebu više pregovaračkih tehnika i strategija koje se međusobno prepliću.

Četvrto poglavlje se bavi specifičnostima međunarodnog pregovaranja, sa konkretnim primerima. Pregovarati sa stranim partnerom je specifičan oblik sklapanja poslova. Prva specifičnost ovih pregovora je direktan kontakt učesnika u poslu sa različitim zakonima, valutama i institucionalnim okvirima u jednoj zemlji. Takođe, treba biti dobro informisan o društvenim pokretima, revolucijama, a sa druge strane i o klimatskim uslovima, elementarnim nepogodama i sl. budući da se čitav kompleks faktora odražava na uspeh pregovora. Druga specifičnost pregovora sa strancima leži u činjenici da se pregovara sa ljudima iz različitih zemalja. Sa druge strane pregovaračkog stola sede predstavnici koji potiču iz različitih kulturnih, jezičkih, geografskih i klimatskih oblasti, društava sa različitim stepenom razvijenosti infrastrukture i kao takvim – vrlo složenim sklopovima ličnosti.

Na kraju rada nalaze se zaključna razmatranja i spisak referentne literature.

I BIZNIS GLOBALNOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

1.1. Razvoj globalnog tržišta i korporativna globalizacija

Ekonomska globalizacija označava pre svega stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta, po principu - čitav svet jedno tržište - gde je potrebno utvrditi jasna pravila u cilju podsticanja zdrave poslovne konkurencije i pospešivanja ekonomskog razvoja. Naspram ove postavke antiglobalisti tvrde da velike transnacionalne kompanije koriste svoju ekonomsku nadmoć da bi onemogućile nastanak konkurencije, koja bi mogla da im preuzme tržište.⁷

Sa ekonomskog aspekta globalizacija ima direktan uticaj na globalističke i globalizovane privrede preko stranih direktnih investicija, tako što transnacionalnim kompanijama kroz ulaganje omogućava pristup novim tržištima a lokalnim i nacionalnim kompanijama obezbeđuje preko potreban finansijski kapital. U najvećem broju slučajeva, brza globalizacija svetske privrede donosi zemljama veliku dobrobit, ali ona takođe predstavlja dodatni izazov u siromašnim zemljama koje nisu u stanju da osete prednosti globalizacije, kao što predstavlja izazov za SAD i druge razvijene zemlje koje se suočavaju sa rastućom konkurencijom iz nerazvijenih zemalja, naročito iz Kine.

Globalni razvoj i uslove privređivanja svetske privrede u najvećoj meri diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije odnosno korporacije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom, ekonomskom i političkom scenom.⁸ Termin koji se koristi za pojavu sve veće prisutnosti multinacionalnih korporacija u svim sferama društvenog života jeste korporativna globalizacija. Tako ove korporacije postaju najvidljivija manifestacija globalizacije. Globalizacija je proces koji prvenstveno pokreću multinacionalne odnosno transnacionalne korporacije. Dakle, uticaj na domaće ekonomske (i druge) odnose se pomera sa domaćih organa države prema preduzećima koja su u stranom vlasništvu. Ovo je osnaženo u protekloj deceniji, jer se u gotovo svim državama na svetu domaće vlade "udvaraju" transnacionalnim korporacijama radi privlačenja na ulaganja u proizvodnju. Veliko i brzo širenje transnacionalnih korporacija po svetu učinilo ih je najvećim simbolom globalizacije.

Restrukturiranje multinacionalnih kompanija i velike promene u svetskoj privredi poslednjih godina dovele su do stvaranja globalnih korporacija. Za razliku od multinacionalnih korporacija čije se osnovne funkcije (marketing, istraživanje i razvoj, finansije, prodaja...) vode iz sedišta u matičnoj zemlji, u globalnim korporacijama ove funkcije su izmeštene i vođene sa mesta u kojima su ljudi najstručniji, a troškovi najniži. Pored nastajanja izvornih novih globalnih kompanija, mnoge multinacionalne korporacije su evoluirale u globalne (npr. General Motors, Royal Dutch, Siemens AG, Nestle SA...)

⁷ Vojnović B, Kutin M, Stanić R. (2006), "Globalizacija - ekonomski, politički i kulturni proces", /Ekonomске teme/, br. 44(1-2), str. 157-165

⁸ Vojnović B, Kutin M, Stanić R. (2006), "Globalizacija - ekonomski, politički i kulturni proces", /Ekonomске teme/, br. 44(1-2), str. 157-165.

1.2. Značajne svetske biznis tendencije

Ekonomska globalizacija označava pre svega stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta, po principu - čitav svet jedno tržište - gde je potrebno utvrditi jasna pravila u cilju podsticanja zdrave poslovne konkurencije i pospešivanja ekonomskog razvoja. Naspram ove postavke antiglobalisti tvrde da velike transnacionalne kompanije koriste svoju ekonomsku nadmoć da bi onemogućile nastanak konkurencije, koja bi mogla da im preuzme tržište.⁹

Sa ekonomskog aspekta globalizacija ima direktan uticaj na globalističke i globalizovane privrede preko stranih direktnih investicija, tako što transnacionalnim kompanijama kroz ulaganje omogućava pristup novim tržištima a lokalnim i nacionalnim kompanijama obezbeđuje preko potreban finansijski kapital.

U najvećem broju slučajeva, brza globalizacija svetske privrede donosi zemljama veliku dobrobit, ali ona takođe predstavlja dodatni izazov u siromašnim zemljama koje nisu u stanju da osele prednosti globalizacije, kao što predstavlja izazov za SAD i druge razvijene zemlje koje se suočavaju sa rastućom konkurencijom iz nerazvijenih zemalja, naročito iz Kine.¹⁰

Globalizaciju karakteriše sve veća međuzavisnost nacionalnih ekonomija sa svetskom privredom. Zemlje u svetu su povezane u multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih, i političkih veza. U meri u kojoj te veze postaju značajnije i kompleksnije pojedine nacionalne ekonomije osećaju sve više pozitivne i negativne efekte opštih kretanja u svetskoj privredi. Sve države su u poziciji da traže neki balans ekonomske samostalnosti i stepena uključenosti u međunarodnu ekonomiju. Teško je naći u svakoj situaciji neki reciprocitet, posebno kada se radi o zemljama u razvoju. Sve je veći broj ekonomskih problema koje ne može nacionalna ekonomija uspešno izolovano da rešava. Uloga nacionalne države u eri globalizacije mora bitno da se razlikuje od njene uloge u eri merkantilizma.¹¹

Ocenjuje se da izloženost međunarodnoj konkurenciji ima za posledicu povećanje produktivnosti rada u nacionalnoj ekonomiji. Kada se to desi u jednoj ili par grana koje su u većoj meri izložene procesima globalizacije to nosi sa sobom i određene opasnosti. Ta opasnost je stvaranje opštih standarda produktivnosti kojih se u određenom vremenskom periodu moraju pridržavati i ostale grane u nacionalnoj ekonomiji. Zato je pogrešno reći unapred da se globalizacija ne odnosi na granu ili grane u kojima naše preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Pojedini autori smatraju da mnoga globalna tržišta ne nastaju sama po sebi već su smišljeno stvarana planskim marketing naporom. Kao primer navodi bezalkoholna osvežavajuća pića. Uspešna globalna preduzeća su otkrila da potrebe bitnih segmenata mogu da se zadovolje globalnim prisustvom na odabranim proizvod - tržištima. Uspešne globalne strategije se zasnivaju na obavljanju globalne funkcije ili opsluživanja globalne potrebe. Svaka grana koja u ovome uspe je ozbiljan kandidat za globalizaciju.

⁹ Vojnović B, Kutin M, Stanić R. (2006), Globalizacija - ekonomski, politički i kulturni proces. Ekonomske teme. 44(1-2):157-165

¹⁰ Dominick Salvatore (2007), *International Economics*, ninth edition, John Wiley and Sons inc, str. 9.

¹¹ Milisavljević M. (1998), *Proces globalizacije svetske privrede*. Marketing, 29(4):167-173.

Globalizacija proizvoda i grane utiče na sniženje troškova istraživanja i razvoja, inženjeringa, dizajna, proizvodnih troškova od investicija do proizvodnje i marketinga, posebno distribucije i promocije. Pritisak da se stvaraju globalni proizvodi se povećava sa povećanjem zahteva za kapitalnim investicijama potrebnim za uvođenje novih proizvoda u proizvodni program. Globalna ekonomija dobija na značaju kada tržišta pojedinih zemalja nisu dovoljno velika da omoguće stvaranje preduzeća optimalnih veličina. Veličina preduzeća omogućava da se obezbedi tržišno učešće na većem broju nacionalnih tržišta kombinujući veći stepen standardizacije proizvoda sa koncentracijom određenih aktivnosti u lancu vrednosti. Podsticaji za globalizaciju preduzeća ne dolaze samo od ekonomije veličine već i od ekonomije širine odnosno od širenja aktivnosti - ide se na više linija proizvoda i više poslova. Visoki troškovi razvoja proizvoda relativno prema veličini nacionalnog tržišta su stimulans za globalizaciju preduzeća i grane. U brojnim slučajevima je bolje ići samo na par globalnih proizvoda nego na mnoštvo proizvoda namenjenih uskom nacionalnom tržištu.

Tehnologija je jedan od glavnih podsticaja globalizacije. Nije teško uočiti da se svet kreće ka konkurenciji u globalnim tehnologijama. Tehnologija je "proizvod" koji po stvaranju dosta brzo postaje pribavljiv svuda. Nema ozbiljnih barijera za korišćenje novih tehnologija u dobrom broju zemalja.

Povećanje međunarodne trgovine, inostranih direktnih investicija (IDI) i smanjenje barijera za kretanje roba i usluga kao i faktora proizvodnje preko nacionalnih granica otvara prostor za globalnu konkurenciju. Konkurenciju možemo definisati kao stepen u kome jedna nacija može, u uslovima slobodnog i fer tržišta, da proizvodi robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, a istovremeno da se održava ili povećava realni dohodak njenih građana. Konkurencija se može i drugačije definisati, ali kada se radi o globalnoj privredi biti konkurentan na globalnom tržištu znači ostvariti tim poslovnim aktivnostima veći životni standard ili kako se sada kaže veći kvalitet života svojih građana. Produktivnost i stopa rasta produktivnosti su efektivno merilo konkurentnosti. Zato sve vlade pojedinih država treba da stimuliraju one grane i preduzeća koja mogu da ostvare visoku produktivnost i steknu konkurentnu prednost na globalnom tržištu.

Sve veći broj zemalja, odnosno njihova preduzeća se pojavljuju na globalnom tržištu. Preduzeća se orijentišu na globalno poslovanje kada je optimalni obim poslovanja potreban da se koristi ekonomija veličine i efekti iskustva neraspoloživ na nacionalnom tržištu. Globalna grana je ona u kojoj je konkurentna pozicija preduzeća u jednoj zemlji pod uticajem njegove pozicije u drugim zemljama i obrnuto. Globalna strategija je ona koja omogućava preduzeću koje posluje u globalnoj grani da ostvari globalnu konkurentnu prednost integrišući aktivnosti preduzeća u celom svetu da se ovlada povezanošću među

Globalni razvoj i uslove privređivanja svetske privrede u najvećoj meri diktiraju ujedinjene svetske multinacionalne kompanije odnosno korporacije, jer one danas dominiraju svetskom privrednom, ekonomskom i političkom scenom.¹² Multinacionalne (Transnacionalne) kompanije formiraju se na bazi kapitala jedne zemlje u većem broju država, a definisane su u skladu sa opštom definicijom koju su prihvatile Ujedinjene Nacije sredinom sedamdesetih godina po kojoj su transnacionalne korporacije one koje kontrolišu proizvodnju ili uslužne delatnosti u više zemalja van zemlje u kojoj se nalazi njihovo matično sedište. Ovakve kompanije nisu uvek ujedinjena preduzeća, niti su uvek u

¹² Vojnović B, Kutin M, Stanić R. (2006), *Globalizacija - ekonomski, politički i kulturni proces*. Ekonomske teme, 44(1-2):157-165

privatnom vlasništvu; one mogu biti takođe preduzeća na kooperativnoj osnovi ili u državnom vlasništvu.

Termin koji se koristi za pojavu sve veće prisutnosti multinacionalnih korporacija u svim sferama društvenog života jeste korporativna globalizacija. Tako ove korporacije postaju najvidljivija manifestacija globalizacije. Deo istraživača smatra da je korporativna globalizacija ustvari pozitivna pojava koja će dovesti do boljeg standarda života na primer preko investicija i slično, dok drugi smatraju da je u pitanju prikrivena težnja korporacija da što više utiču na živote ljudi odnosno potrošača. Protivnici širenja moći, odnosno uticaja korporacija koriste kao glavni argument činjenicu da korporacija po svojoj strukturi i funkcionisanju nije demokratska i kao takva ne bi trebalo da ima značajnu ulogu u društvenom životu.

Globalizacija je proces koji prvenstveno pokreću multinacionalne odnosno transnacionalne korporacije. Dakle, uticaj na domaće ekonomske (i druge) odnose se pomera sa domaćih organa države prema preduzećima koja su u stranom vlasništvu. Ovo je osnaženo u protekloj deceniji, jer se u gotovo svim državama na svetu domaće vlade "udvaraju" transnacionalnim korporacijama radi privlačenja na ulaganja u proizvodnju. Veliko i brzo širenje transnacionalnih korporacija po svetu učinilo ih je najvećim simbolom globalizacije.

Restrukturiranje multinacionalnih kompanija i velike promene u svetskoj privredi poslednjih godina dovele su do stvaranja globalnih korporacija. Za razliku od multinacionalnih korporacija čije se osnovne funkcije (marketing, istraživanje i razvoj, finansije, prodaja...) vode iz sedišta u matičnoj zemlji, u globalnim korporacijama ove funkcije su izmeštene i vođene sa mesta u kojima su ljudi najstručniji, a troškovi najniži. Pored nastajanja izvornih novih globalnih kompanija, mnoge multinacionalne korporacije su evoluirale u globalne (npr. General Motors, Royal Dutch, Siemens AG, Nestle SA...)

1.3. Transnacionalne i multinacionalne kompanije

Brojni su razlozi nastanka i privredne ekspanzije multinacionalnih kompanija. To je pre svega, nastojanje da se privredne aktivnosti lociraju na ona područja koja raspolazu potrebnim privrednim resursima. U istu ravan treba staviti i nastojanje da se iskoristi povoljan uticaj koji sva niža cena stručne i kompetentne radne snage ima na finalni proizvod. Tome svakako treba dodati i razvijenost infrastrukture na određenom području, odnosno njenu srazmerno nižu cenu u odnosu na dostignut cenovni nivo u državama u okruženju. Najzad, od posebnog uticaja na nastanak multinacionalnih kompanija, imala je i okolnost nivoa fiskalnog zahvatanja na teritoriji određene države, koji područje te države može učiniti privredno atraktivnijim, u odnosu na druga područja. Na osnovu ovih naznaka, može se zaključiti da je nastanak i razvoj multinacionalnih preduzeća u neposrednoj vezi sa direktnim stranim investicijama (Foreign Direct Investment – FDI), te da predstavlja spoljašnji vid njihovog manifestovanja.¹³

¹³ Kostić D, (2006), *Međunarodno poslovanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 156.

1.3.1. Transnacionalne kompanije

U drugoj polovini XIX veka monopoli su toliko narasli da je već 1890. u SAD donet i prvi antimonopolski zakon tzv. Sherman Anti-Trust-Asc. Po ovom zakonu smatra se da u proizvodnji postoji monopol ukoliko 4 firme kontrolišu preko 50% određene proizvodnje. Svrha ovog zakona bila je da se stimuliše konkurencija, obaraju cene i otklanjanju sve druge slabosti monopola. Privatna inicijativa snažno razvija proizvodnju, a stvaranjem velikih proizvodnih jedinica sa planskom i naučnom organizacijom rada i porastom specijalizacije, proizvodnja i u kapitalizmu sve više postaje društvena, pa samim tim, jača međuzavisnost svih samostalnih jedinki u privredi. Pri tome je koncentracija i centralizacija kapitala nužan i zakonit proces. Koncentracija je postala sve produktivnija i ekonomičnija, a najviše je razvijena u industriji čelika, energetici, saobraćaju, mašinskoj industriji, elektrici i hemijskoj industriji. Ukupnjavanje privrede u kapitalizmu počinje od određenih sporazuma o cenama, tržištu, proizvodnji, preko potpune integracije i koncentracije, a najveći oblik udruživanja dosežu transnacionalne i multinacionalne kompanije.

Transnacionalne kompanije formiraju se na bazi kapitala jedne zemlje u većem broju država, a definisane su u skladu sa opštom definicijom koju su prihvatile Ujedinjene Nacije sredinom sedamdesetih godina po kojoj su transnacionalne korporacije one koje kontrolišu proizvodnju ili uslužne delatnosti u više zemalja van zemlje u kojoj se nalazi njihovo matično sedište. Ovakve kompanije nisu uvek ujedinjena preduzeća, niti su uvek u privatnom vlasništvu; one mogu biti takođe preduzeća na kooperativnoj osnovi ili u državnom vlasništvu.

U poslovnom svetu velike internacionalne firme nazivaju se multinacionalnim korporacijama (MNCs) koje više do 25% prihoda od prodaje ostvaruju na međunarodnom tržištu. Prema nivou uključenosti u internacionalne poslove organizacije se dele na domaće, internacionalne, multinacionalne i transnacionalne.

Domaće organizacije rade unutar jedne zemlje. Istina, one povremeno izvođe određene internacionalne operacije, ali su pre svega usmerene na domaće tržište i zadovoljavanje njegovih potreba.

Internationalne organizacije su primarno bazirane na jednu zemlju, ali kontinuelno ostvaruju određene međunarodne transakcije, kao što je nabavka ili prodaja proizvoda u drugim zemljama. One su dakle, nešto više uključene u internacionalnu arenu od domaćih organizacija, ali nisu uključene koliko su to druge dve organizacije (multinacionalne i transnacionalne). Najšire su uključene multiacionalne i transnacionalne organizacije.

Transnacionalna kompanija upravlja globalnim investicijama i obavlja svetske menadžment dužnosti. Ona može zadržati pravnu bazu u jednoj zemlji, ali njene primarne operacije mogu da budu stacionirane bilo gde u svetu. Transnacionalna organizacija ne mora da posluje pod menadžmentom matične zemlje i ne mora da postoji poseban kadar koji kontrolišu svetske aktivnosti. Takođe, tehnologija i ljudi imaju protok među operacijama sa širokom integracijom roba i usluga. Međutim, neke velike kompanije sa transnacionalnim karakteristikama takodje zadržavaju snažni nacionalni identitet sa svojim filijalama u inostranstvu.

Trgovinske kompanije često se šire kroz izvoz ili strane alijanse. Mnoge trgovinske kompanije investiraju u operacije u inostranstvu i postaju multinacionalne kompanije kada preuzmu menadžment dužnost za inostrane aktivnosti. Kako rastu, one postaju sve više multinacionalne sa globalnim interesima..

Međutim, ne postaju sve trgovinske kompanije multinacionalne, a mnoge multinacionalne kompanije nemaju aspiracije da postanu transnacionalne korporacije. Samo mali broj internacionalnih kompanija razvijaju transnacionalne karakteristike. Mnoge multinacionalne firme nikada ne konkurišu kao integrisane transnacionalne korporacije zato što posluju u osnovi u multilokalnim aktivnostima. Mnoge kompanije su sasvim zadovoljne limitiranom internacionalnom složenošću, a mnoge su ograničene karakteristikama svoje industrije. Zbog toga internacionalni menadžeri imaju različite uloge, u zavisnosti od prirode i konfiguracije njihovih preduzeća.

1.3.2. Multinacionalne kompanije

Multinacionalna preduzeća, kompanije, korporacije, predstavljaju jedan od organizacionih oblika preko koga se uspostavljaju odnosi međunarodne razmene dobara i usluga. Paralelno sa razvojem globalnog tržišta i pozicioniranja uticaja pojedinih kompanija na tom tržištu, razvijala se praksa objedinjavanja svih faza proizvodnje i plasmana dobara i usluga na međunarodnom planu. Tradicionalni nacionalni okviri postali su ograničavajući faktor za privredni rast jednog broja preduzeća. To je naročito došlo do izražaja u drugoj polovini XX veka, tako da se može s pravom zaključiti da multinacionalne kompanije daju karakterno obeležje međunarodnoj razmeni dobara i usluga u tom periodu.¹⁴

Multinacionalne organizacije tj. Multinacionalne korporacije (MNC) su kompanije koje svoje poslove obavljaju u više zemalja. Tipično je da multinacionalne korporacije više od 25% prihoda od prodaje dobijaju iz drugih zemalja, dakle, iz inostranstva. Prihodi velikih kompanija upoređuju se sa prihodima tj. Društvenim proizvodom pojedinih zemalja. Tako na primer, prihod General Motors-a može da se uporedi sa DBP Finske, prihod General Electric-a sa DBP Izraela, Toyote sa Hong-Kongom itd. U inostranstvu velike multinacionalne korporacije ostvaruju značajne prihode, profit i imovinu.

Osnovne karakteristike multinacionalnih preduzeća su:

- ✓ Da posluju kao široko integrisan poslovni sistem čiji delovi (afilacije) međusobno tesno sarađuju kada je u pitanju kapital, tehnologija ili ljudi;
- ✓ Da posluju najčešće kao centralizvani sistem koji obezbeđuje održanje integracije i maksimiziranje profita za celinu;
- ✓ Da posluju u okviru globalne perspektive u kojoj je ceo svet jedno tržište za prodaju roba, lokacija proizvodnje i nabavku proizvodnih resursa.

¹⁴ Kostić D, (2006), *Međunarodno poslovanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 154.

Multinacionalna ili transnacionalna preduzeća odnosno kompanije po svojim svojstvima ispunjavaju uslove koji se zahtevaju i od drugih preduzeća. To su status pravnog lica, u skladu sa propisima države na kojoj se osnivaju, odnosno gde organizuju privredne delatnosti, zatim posebnost imovine kojom se obavlja privredna delatnost, i najzad profit, odnosno dobit kao osnovni poslovni motiv u obavljanju privredne delatnosti. Međutim, multinacionalne kompanije poseduju i određene specifičnosti u odnosu na druga preduzeća. Naime, ona se uvek pojavljuju u formi povezanih preduzeća, odnosno društava. To konkretno znači da se uspostavlja forma uzajamne povezanosti više privrednih subjekata (na statusnim ili ugovornim osnovama), na osnovu koje je zavisno preduzeće u položaju organizacione, poslovne i ekonomske podređenosti prema matičnom preduzeću. Ta podređenost se ispoljava u faktičkoj mogućnosti matičnog preduzeća da donosi osnovne privredne i poslovne odluke putem kojih neposredno utiče na poslovnu politiku zavisnog preduzeća.

Ono što multinacionalna preduzeća čini posebnim u odnosu na druga preduzeća, koja subjekte međunarodnog poslovanja jeste specifičan unutrašnji poslovni odnos koji se ispoljava u koordiniranom vođenju poslovne politike od strane matičnog preduzeća i obaveze zavisnog preduzeća da sledi tu politiku. Specifičnost poslovanja multinacionalnih preduzeća ogleda se u poslovnoj filozofiji traženja ovih preduzeća nalaze u domenu donošenja i realizacije poslovnih odluka, nego na statusno organizacionom aspektu.

Menadžeri u multinacionalnim korporacijama susreću se sa drugim problemima od onih sa kojima se susreću menadžeri u domaćim korporacijama. Oni deluju u pravcu različitih nacionalnih suvereniteta, ekonomskih uslova, u sredinama sa različitim sistemima vrednosti, zahtevima i potrebama, na velikim geografskim distancama, sa infrastrukturu i populacionom strukturom. S obzirom da određene varijable generišu značajne razlike u odkruženju u kome posluju multinacionalne korporacije, to su one prinuđene da modifikuju svoj stil delovanja i da ga prilagode eksternim ograničenjima i specifičnostima.

Michael Porter je razvio pojam konkurentske prednosti nacija¹⁵. Ovaj koncept konkurentske prednosti bazira na stavu da kompanije imaju prednost kroz inovacije, koje mogu da budu radikalne ili kao mala inkrementalna poboljšanja.

Michael Porter je identifikovao četiri nacionalna atributa koji određuju nacionalne prednosti: uslovi faktora i pozicija jedne nacije u komponentama proizvodnje, kao što je znanje radne snage i nivo razvijenosti infrastrukture, uslovi tražnje, strategija, struktura i rivalitet firme i povezane i podržavajuće grane.

Uslovi faktora imaju najjače dejstvo na konkurentski uspeh, odnosno prednost, ukoliko su specifični, zahtevaju stalne i značajne investicije i povezani sa potrebama industrije. Zahtevi konstantno pritiskaju kompanije da zadrže ponuđeni standard i da stalno inoviraju kako bi se uspešno odgovorilo željama kupaca. Poznato je da su uspešne italijanske multinacionalne kompanije usmerene na manje ili po veličini srednje organizacije, najčešće privatne (proizvodnja nameštaja, odeće, obuće i sl.), koje su se prilagodile na promene na tržištu u modi, cenama, asortimanu, kvalitetu i sl. S druge strane, strategija nemačkih firmi bazira se na stavu da treba biti uspešan u industrijama koje zahtevaju pre svega tehnička, odnosno inženjerska znanja (mašine, alati, hemija, optika). Rivalstvo je od

¹⁵ Stefanović Ž. (1999), *Menadžment*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, str. 91.

posebnog značaja jer nagoni kompanije da stalno poboljšavaju svoj rad i unose potrebne inovacije, što pozitivno utiče na nacionalnu ekonomiju, njenu konkurentnost i napredak.

Samo mali broj aktera na savremenoj međunarodnoj sceni izazivaju jače pohvale ili osude od multinacionalnih korporacija. Najžustriji branioci tvrde da multinacionalne korporacije obezbeđuju šanse za globalni ekonomski napredak i za zaposlenost, da one formiraju racionalni i efikasni način da se ostvari najveći mogući kvantitet i da se najviše moguće smanji trošak internacionalne proizvodnje, i pružaju šansu da se prevaziđu parohijska nacionalna savezništva koja uspostavljaju države. S druge strane, kritičari smatraju da su multinacionalne korporacije agensi ekonomskog imperijalizma i političke kontrole, da žele da ostvare maksimalan profit bez obzira na posledice koje to može da ima na zaštitu čovekove sredine ili na ljude, i da se one nalaze pod kontrolom elitističkih menadžera i tehnokrata koji žele da povećaju sopstvenu moć i uticaj.

Bez obzira na tačnost tvrdnji i napada protiv multinacionalnih kompanija, veliki uticaj multinacionalnih kompanija na svetsku ekonomiju garantuje važnost njihovih uloga u međunarodnim odnosima. Multinacionalne korporacije su važne ne samo zbog svoje veličine, već i zbog globalnog prisustva. Teško da postoji neka zemlja koja nije domaćin nekoj multinacionalnoj korporaciji ili nekoj njenoj filijali. U nekim slučajevima, multinacionalnim korporacijama je dozvoljena puna kontrola nad njihovim filijalama u zemljama domaćina, dok u drugim zemlje domaćini zahtevaju određeni stepen kontrole u skladu sa ekonomskim interesima ili čak od strane vlade.

Kontrola koju multinacionalne korporacije imaju nad mnogim naprednim tehnologijama i sirovinama takođe je vredna pomena. IBM, General Electric, ITT, Daimler-Benz svi dosta primenjuju napredna tehnička dostignuća, a takozvana korporacija Sedam Sestara za naftu i naftnu industriju dominira tim poljem u zapadnom industrijalizovanom svetu. Dominacija multinacionalnih korporacija u ovim i drugim sektorima koja je toliko presudna za industrijalizovana društva navela je neke kritičare da optuže multinacionalne korporacije za osvajanje potpune kontrole nad ekonomskim blagostanjem industrijalizovanog zapadnog sveta, kao i sveta u razvoju. Ovu optužbu žustro poriču portparoli multinacionalnih korporacija.¹⁶

¹⁶ Stefanović Ž. (1999), *Menadžment*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, str. 93.

II LIDERSTVO U BIZNISU GLOBALNOG OKRUŽENJA

2.1. Pojam lidera

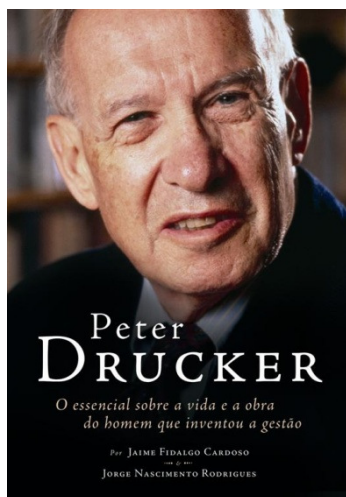
Lideri (leaders) u organizacijama su osobe koje utiču na ponašanje drugih (sledbenika), osobe koje poseduju sposobnost uticanja na ponašanje svojih saradnika. U pravilu, to su menadžeri.¹⁷

Lideri vrše sledeće uloge¹⁸:

- Izazivaju proces.
- Inspirišu željenom vizijom.
- Omogućavaju drugima da deluju.
- Modelišu put.
- „Ohrabruju srce”.

Dugi niz godina, podsticani su stereotipi o liderima kao osobama “većim od samoga života”, stereotipi koji ojačavaju osećaj da je istinsko liderstvo nešto što je izvan domašaja većine običnih smrtnika. Često sui ponašanja samih organizacija dodatno osnaživala takve pretpostavke, budući da se uglavnom oslanjale na model razvoja liderstva zasnovan na “prirodnoj selekciji”, koji podrazumeva da će leaderski talenti uvek naći svoj put ka vrhu i da će biti primećeni.¹⁹ Danas, dilemma da li se liderstvo može naučiti više ne postoji, zato što mnogi autori odbacuju verovanja u prirodnu selekciju kao efektivan model i zagovaraju jedan mnogo optimističniji pogled na razvoj liderstva – pogled koji podrazumeva mogućnosti intervencija i od strane pojedinca i od strane organizacije, utičući pritom na kvalitet i na obim svog liderstva.

Slika br. 1 Peter Drucker



¹⁷ Jančićević N., (2006), *Organizaciono ponašanje*, poslovni slučaj „Da li može cilj da opravda sredstvo lidera”, Ekonomski fakultet u Beogradu,

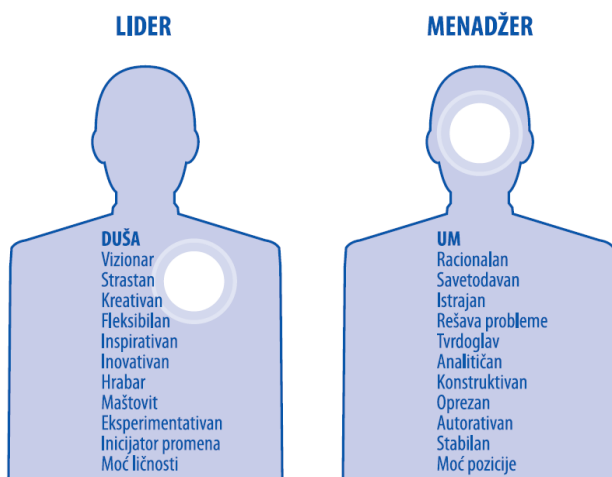
¹⁸ Mašić B., i drugi, (2008), *Menadžment, principi, koncepti i proces*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 114.

¹⁹ Fimon Milinković D, Bazić M, (2009), *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija i Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 51.

Draker (Peter Drucker) ističe da liderske sposobnosti, „koje čine određena struktura, stil, veštine i interesi”, iako veoma bitne, jesu potreban ali, istovremeno ne i dovoljan (pred)uslov njihove efikasnosti. Prema Drakeru, lideri imaju sledeće karakteristike:

- Oni ne počinju pitanjem: „Šta ja želim”? Oni počinju pitanjem: „Šta treba uraditi?”
- Zatim oni pitaju: „Šta mogu i šta trebam uraditi da se napravi razlika?”
- Oni permanentno pitaju: „Šta su organizaciona misija i ciljevi? Šta konstituiše performanse i rezultate u ovoj organizaciji?”
- Oni su veoma tolerantni zbog različitosti ljudi i ne smatraju da oni trebaju biti njihova kopija. Njima se retko dešava da pitaju: „Ličim li ili ne ličim ovoj osobi?”
- Oni se ne boje snage svojih kolega. Oni ih glorifikuju.
- Na jedan ili drugi način, oni se potčinjavaju „testu ogledala” - to je zato da budu sigurni da ličnost koju vide ujutru u ogledalu da je ličnost koju su oni želeli da bude: poštovana i sa poverenjem.

Slika br. 2 Lider vs. Menadžer



Postoji mišljenje da ima onoliko definicija vođstva koliko ima ljudi koji su se bavili ovim problemom. Prema Stoneru i Freemanu²⁰ “Vođstvo je proces izdavanja direktiva i uticanja na aktivnosti članova grupe“. Ova definicija vođstva ima nekoliko elemenata²¹:

1. Vođenje postoji ako postoje podređeni koji slede vođu (prihvatanje autoriteta).
2. Vođenje podrazumeva raspodelu moći (nejednak autoritet).
3. Pored izdavanja direktiva i na drugi način se utiče na aktivnosti članova grupe (neformalni autoritet)

Kada je reč o pojmovnom određenju liderstva, posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:

- liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije,

²⁰ Stoner, J. and Freeman, E. (1989): *Management, 4-th ed.*, Prentice Hall, New Jersey, str. 459.

²¹ Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., (2009), *Menadžment i strategija*, četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, str. 197.

- liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji,
- liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije,
- liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja,
- liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.

Jedna od najjednostavnijih i najpotpunijih definicija vođstva ga opisuje kao „spособnost da se utiče na grupu kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi“, a suština vođstva je u uticaju koji lider ima i koristi kako bi sledbenike, odnosno članove organizacije uputio na ostvarivanje relevantnih ciljeva organizacije. Sledbenici lideru daju slobodu da i za njih definiše stvarnost (interpretira realnost) odnosno da tumači značenje pojava i događaja iz okruženja i da na osnovu toga diktira akcije vezane za evidentirane pojave, pristajući pritom dobrovoljno na odnos zavisnosti.

Liderstvo nije isto što i upravljanje iako se dovodi u vezu i važno je za menadžment. U većini organizacija postoji previše upravljanja a premalo liderstva. Uspešan menadžer je dobar planer, organizovan upravnik ali ne znači da ima motivacione sposobnosti lidera. Uspešni lideri su sposobni da stimulišu raspoloženje i privrženost i bez menadžerskih sposobnosti. Lideri postoje svude, u sportu, politici, kulturi i biznisu... Efikasno vođenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, komunikatori i animatori, da bi znali da rade sa ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Moraju da budu dobri vizionari i prognozeri.

Svaki menadžer nema liderske sposobnosti, odnosno činjenica je da posao menadžera zahteva sposobnost vođstva, ali i to da menadžeri ne moraju biti i vođe.²² Lideri su preokupirani vizijom, namerama, ljudima i efektivnoću preduzeća. Menadžeri su priokupirani efikasnošću – kako da se postojeći zadatak što bolje obavi. Zadatak lidera je da održava grupu dok ih vodi u ispravnom smeru. Uticaj na sledbenike je suština liderstva.²³

Lideri znaju da motivišu ljude tako da oni u svom poslu pružaju više nego što se to uobičajeno očekuje. Oni podižu svest zaposlenih o novim proizvodima i uslugama i inspirišu ih da se uzdignu iznad individualnih interesa i rade u korist svojih sektora (službi, odeljenja) i organizacija. Lideri su često nepredvidivi jer kreiraju atmosferu i lansiraju vizionarske ideje koje prosto „nose“ njihove saradnike i podstiču ih na vrhunska pregalaštva. Sve to je vezano za emocije i uverenja da je realizovanje vizionarskih ideja moguće i da će doneti više blagodeti njima i njihovim organizacijama.

Dakle, vođstvo je proces koji uključuje vođu i sve zaposlene kojima treba omogućiti da učestvuju u kreiranju ciljeva i da shvate da su značajni u njihovom ostvarivanju, iz čega

²² Petković M., (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2008, str. 23.

²³ Janićijević N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 82.

proističe da vođstvo nije individualna već kolektivna aktivnost, koja je vođena zajedničkom idejom ili vizijom.²⁴

2.2. Osobine lidera (veštine i sposobnosti)

Svaki menadžer nema leaderske sposobnosti, odnosno činjenica je da posao menadžera zahteva sposobnost vođstva, ali i to da menadžeri ne moraju biti i vođe.²⁵ Lideri su preokupirani vizijom, namerama, ljudima i efektivnoću preduzeća. Menadžeri su priokupirani efikasnošću – kako da se postojeći zadatak što bolje obavi. Zadatak lidera je da održava grupu dok ih vodi u ispravnom smeru. Uticaj na sledbenike je suština liderstva.²⁶

Lideri znaju da motivišu ljude tako da oni u svom poslu pružaju više nego što se to uobičajeno očekuje. Oni podižu svest zaposlenih o novim proizvodima i uslugama i inspirišu ih da se uzdignu iznad individualnih interesa i rade u korist svojih sektora (službi, odeljenja) i organizacija. Lideri su često nepredvidivi jer kreiraju atmosferu i lansiraju vizionarske ideje koje prosto „nose“ njihove saradnike i podstiču ih na vrhunska pregalaštva. Sve to je vezano za emocije i uverenja da je realizovanje vizionarskih ideja moguće i da će doneti više blagodeti njima i njihovim organizacijama.

Dakle, rukovođenje je proces koji uključuje vođu i sve zaposlene kojima treba omogućiti da učestvuju u kreiranju ciljeva i da shvate da su značajni u njihovom ostvarivanju, iz čega proističe da rukovođenje nije individualna već kolektivna aktivnost, koja je vođena zajedničkom idejom ili vizijom.²⁷

Svaka grupa ljudi koja se bavi nekom delatnošću ima na svom čelu osobu koja je u stanju da tom grupom rukovodi. Ova sposobnost se sastoji od najmanje četiri komponente:²⁸

1. sposobnosti da se efikasno koristi položaj na odgovoran način,
2. sposobnosti za uviđanje različitih motivacionih snaga kod ljudi u različito vreme i u različitim situacijama,
3. sposobnosti da inspirišu za rad i
4. sposobnosti da na poslu razviju motivišuću klimu.

1. Prva komponenta rukovođenja je moć.
2. Druga komponenta rukovođenja je fundamentalno razumevanje ljudske prirode.
3. Treća komponenta rukovođenja je retka sposobnost da inspiriše zaposlene, da u poslu maksimalno uložie sve svoje mogućnosti.
4. Četvrta komponenta rukovođenja je stil vođe ili rukovodioca i klima koju on uspostavljanja u radnoj sredini.

Skoro svaka od funkcija koje se obavljaju u jednoj organizaciji mogu se maksimalno poboljšati po pitanju onih koji ih obavljaju i po pitanju ukupne produktivnosti preduzeća,

²⁴ Petković M., (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 21.

²⁵ Ibid., str. 23.

²⁶ Janićijević N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 82.

²⁷ Ibid., str. 23.

²⁸ Zečević M., Rilke B., (2003), *Menadžment*, European University, Beograd, str. 95.

ukoliko menadžeri ispune očekivanja svojih zaposlenih koja se tiču novca, statusa, moći ili zadovoljstva obavljenim poslom.

Moć je komponenta rukovođenja – to je sposobnost prikupljanja ljudskih, informacionih ili materijalnih resursa da se nešto uradi. Postoje različite vrste moći, uključujući moć koja je propisana položajem osobe u organizaciji i moć koja je rezultat ličnih atributa. Fidlerov model najmanje željenog saradnika je bio prvi pristup nepredvidjenosti u razumevanju rukovođenja. Ovaj model tvrdi da efektivnost zavisi od dva faktora: ličnog stila lidera i stepena pogodnosti situacije.

Prema teoriji situacionog rukovođenja, ponašanje efektivnog lidera zavisi od usklađenosti između ponašanja lidera i situacione nepredvidjenosti u spremnosti podređenih.

Model povezanosti ciljeva razmatra kako četiri aspekta rukovodećeg ponašanja utiču na satisfakciju i motivaciju podređenih. Četiri rukovodeća ponašanja su ona koje daje podršku, direktivno, participativno i rukovođenje orijentisano ka realizaciji.

Tabela 1 Osobine lidera

Osobine koje imaju lideri	Opis
Motivacija	Visoka želja za uspehom, ambicija, inicijativa, energija
Čast i moralni integritet	Pouzdanost i poverenje
Samopoštovanje	Verovanje u sopstvene vrednosti
Kognitivne sposobnosti	Sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija
Kreativnost	Originalnost
Želja za vođstvom	Volja da se postane lider
Fleksibilnost	Sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situaciji

Pristup osobina lidera, tokom vremena je evoluirao u pristup veština i sposobnosti (Bennis), a koji kao osnovne veštine lidera vidi:

1. Upravljanje značenjem (Lider je lider zato što interpretira realnost koja okružuje njega i njegove sledbenike, što i jeste osnovna funkcija lidera.)
2. Upravljanje pažnjom (Lideri moraju privući pažnju svojih sledbenika, kao preduslov za upravljanje značenjem, odnosno interpretiranje realnosti za svoje sledbenike.)
3. Upravljanje poverenjem (Lideri moraju biti pouzdani kako bi sledbenici imali poverenja u njega).
4. Upravljanje sobom (Lideri moraju da poseduju jasnu sliku o sebi i svojim sposobnostima).

Doduše, najčešće se za opis veština i sposobnosti menadžera koristi pristup Whetena i Camerona, koji su identifikovali 10 veština lidera:²⁹

²⁹ Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project (GLOBE)
<http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/>

1. Verbalna komunikacija
2. Upravljanje vremenom i stresom
3. Donošenje individualnih odluka
4. Prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema
5. Motivisanje i uticanje na druge
6. Delegiranje
7. Postavljanje ciljeva i artikulacija vizije
8. Samosvest
9. Izgradnja tima
10. Upravljanje konfliktima

Lider je lice spremno da preuzme rizik upravljanja preduzećem koji se temelji na inovacijama i permanentnom razvoju.³⁰

Anri Fajol³¹, je definišući menadžment kao predviđanje, planiranje, komandovanje, koordiniranje i kontrolu u procesu dostizanja kompanijskih ciljeva, utvrdio šest ključnih preduzetničkih (liderskih) aktivnosti: tehničke aktivnosti (proizvodnja), komercijalne aktivnosti (kupoprodaja), finasijske aktivnosti (kapital), obezbeđenje (čuvanje imovine), računovodstvene aktivnosti (finansijske informacije), menadžerske aktivnosti (planiranje i organizovanje). Fajlo smatra da je prvih pet aktivnosti međuzavisno i da su egzekutivnog karaktera. Planiranje i organizovanje treba da bude potpuno nezavisno od prethodnih pet aktivnosti.³²

Lider i njegovi sledbenici su ključni za uspeh preduzetničkog poduhvata³³, tako da su karakteristike koje bi lider trebao imati: predanost i uprnost, sposobnost vođenja drugih, pshednutost prlikom, tolerancija na rizik, psremnost na rad u nesigurnomokruženju, kreativnost, prilagodljivost i smapouzdanost, motivacija za izvrsnošću.

2.2.1. Bihejvioristički pristup

S obzirom na to da je izuzetno teško bilo izolovati osobine koje poseduju isključivo lideri, tokom vremena se pristupilo i izučavanju ponašanja lidera, odnosno analitičari su pokušali uočiti da li u ponašanju lidera postoje određene specifičnosti. Ideja je da se, ukoliko se mogu identifikovati ponašanja specifična za lidere, onda se ljudi mogu treningom i obukom, podučiti tim osobinama i postati lideri. Međutim, najveći doprinos ovog prilaza bio je identifikacija stilova vođstva. Naime, identifikovana su tri stila vođstva:

- Autokratski stil koji karakteriše otsustvo bilo kakvog učestvovanja sledbenika, odnosno lider sam donosi odluke te i preuzima posledice.

³⁰ Perunović Z., (2006), *Preduzetništvo*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 131.

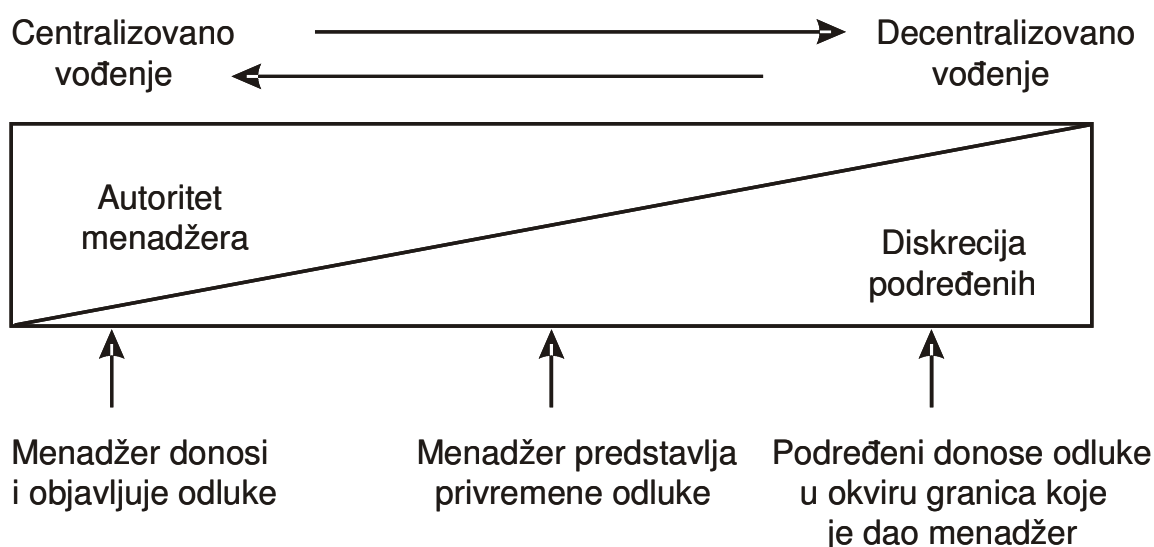
³¹ Generalni industrijski menadžment 1916 godine

³² Božinov Jovanović M., (2003), *Interkulturni Menadžment*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.

³³ Elementi poslovnog poduhvata su poslovna prilika, resursi i preduzetni, odnosno preduzetnički tim. Poslovna prilika predstavlja tržišno proverenu poslovnu ideju – ideju koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja i koja se može realizovati u uspešan poslovni poduhvat. Novac nije glavni resurs u poslovnom poduhvatu, zato što novac nije teško naći ukoliko postoji dora poslovna prilika koju vodi jak preduzetnik, odnosno jak preduzetnički tim.

- Demokratski stil koji podrazumeva da lider dopušta određeni stepen autonomije u donošenju odluka (s tim što je njegovo mišljenje presudno).
- Laissez faire stil podrazumeva prepuštanje zaposlenima inicijativu u procesu donošenja odluka.

Slika br. 3 Autoritet menadžera i diskrecija podređenih



Dakle, rezultati istraživanja bihevijerističkih teorija liderstva dali su osnov za zaključak da se ponašanje menadžera zasnovano na korišćenju njihovog autoriteta može, ukupno posmatrano, kategorizovati na sledeće tipove (stileve) liderstva (vođstva): autokratski, demokratski i liberalni.³⁴

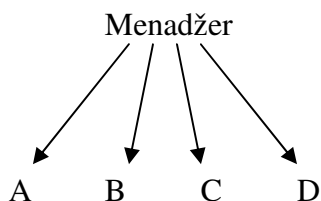
2.2.1.1. Autokratski stil

Primena autokratskog stila vođenja omogućuje *lideru (vođi) potpunu vlast koju on, obično, neograničeno koristi*. Lider samostalno deluje u hitnim slučajevima. Samo on ima određena saznanja i čvrsto je ustoličen na svojoj poziciji. Menadžer postavlja ciljeve i definiše i analizira problem. Sam donosi odluku i određuje kako treba izvršiti ciljeve. Saradnici su ovisni o lideru i retko se od njih traži da daju mišljenje.

Radnu situaciju karakterišu : jaka disciplina, snažna kontrola, posebno kontrola troškova. Ovaj stil vođenja pogodan je za primenu kod niske kvalifikacijske strukture saradnika. Ukoliko se autokratsko vođenje ekstremno ili prečesto koristi, može rezultirati slabom komunikacijom, krutošću delovanja, sporom adaptacijom na promenjive uslove u razvoju preduzeća. Autokratski stil koristi se za *rutinske zadatke*.

³⁴ Janićijević N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 98.

Slika br. 4 Autokratski stil vođstva



A,B,C,D – podređeni izvršioци,
saradnici

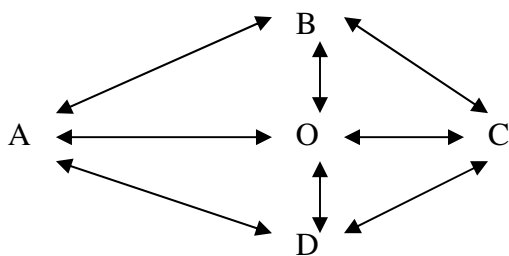
2.2.2.2. Demokratski stil vođstva

Kod primene ovog stila **lider (vođa) ima ograničenu vlast i autoritet**. Tim može odbiti njegov autoritet i može ga nadgledati. Ima ograničenu moć davanja sankcija. Saradnici očekuju da kontrolišu neke metode koje koriste vođe. Ovaj stil vođenja pokazaće se *efikasnim kod tzv. “srednje klase”*, a to su doktori, naučnici, inženjeri i dr.

Radnu situaciju karakteriše “kišobran” ciljeva koji se razumeju i uključuju podelu odgovornosti za njihovo ostvarenje. Ponekad uključuje stvarne i potencijalne rizike.

Radni tim vrši analizu problema, utvrđuje alternativna rešenja i donosi konačnu odluku. Demokratski stil vođenja *omogućava timski rad u realizaciji ciljeva*. Prečesto korišćenje ovog stila može rezultirati *gubitkom sposobnosti individualne inicijative, a takođe može rezultirati sporim donošenjem odluka*. Koristi se za rešavanje *teških i kreativnih zadataka*.

Slika br. 5 Demokrataski stil vođstva



A,B,C,D – članovi tima,
saradnici

2.2.1.3. Laissez faire stil

Karakteristika ovog stila vođenja je da lider nema vlast da prisiljava saradnike na akciju. Mandat se određuje prema zadovoljstvu grupe. Vođa ne može davati sankcije saradnicima i ne poseduje neka specifična saznanja u odnosu na znanje saradnika.

Saradnici imaju više vlasti od vođe, ne vole naređivanje i pružice otpor onom što ne prihvataju. Sami biraju ciljeve i metode rada i labavo su organizirani.

Radnu situaciju otežava stanje koje nema jasno izražene svrhe osim one što odabere pojedinac. *Nema strukture vođenja.*

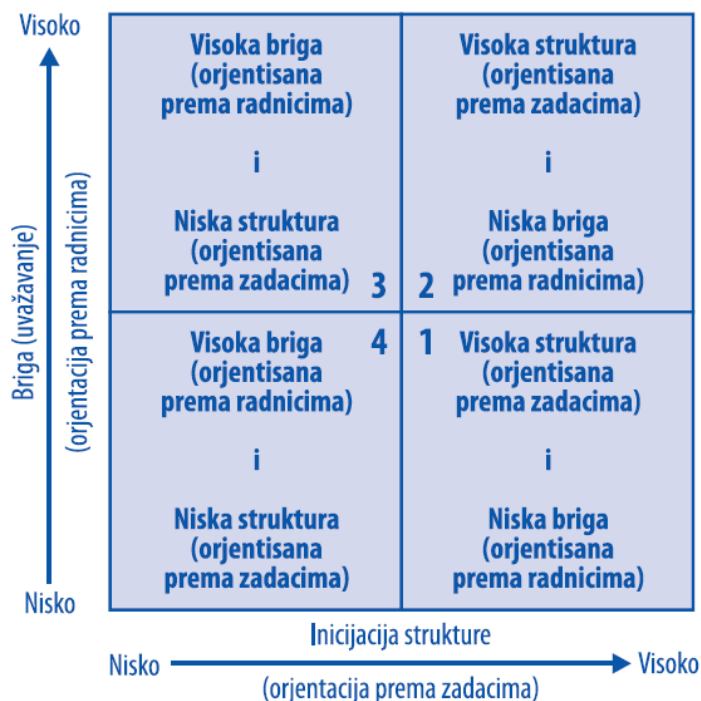
Slika br. 6 Laissez faire stil



2.2.1.4. Studije univerziteta Ohajo I Mičigen

Prema studiji vršeni na Univerzitetu Ohajo, identifikovane su dve osnovne dimenzije razlikovanja stilova vođstva: iniciranje strukture (lider vrši podelu rada i dodeljuje zadatke zaposlenima radi ostvarenja ciljeva organizacije, odnosno ciljeve organizacije ostvaruje kreiranjem adekvatne strukture) ili razmatranje (okrenuti ljudima i odnosima sa njima). Najbolje performanse ostvaruju lideri koji imaju visoko iniciranje i strukture, ali i razmatranje.

Slika br. 7 Studije univerziteta Ohajo I Mičigen



Različita istraživanja, različitih teoretičara imala su različite pristupe klasifikaciji stilova vođstva, ali ni jedan stil vođstva nije dovoljno efikasan u svim svim situacijama, što je dovelo do kontingentnog pristupa vođstvu koji podrazumeva prilagodljivost stila vođstva nastaloj situaciji, u zavisnosti od profila lidera, profila sledbenika, organizacione strukture preduzeća, karakteristike radnih zadataka itd. Među konrigentnim stilovima pristupa

liderstvu najzanimljiviji je Friedlerov (efikasnost stila lidera zavisi od kvaliteta odnosa lider-pratilac, strukture zadatka i pozicije moći).

2.2.2. Kontigentni pristup

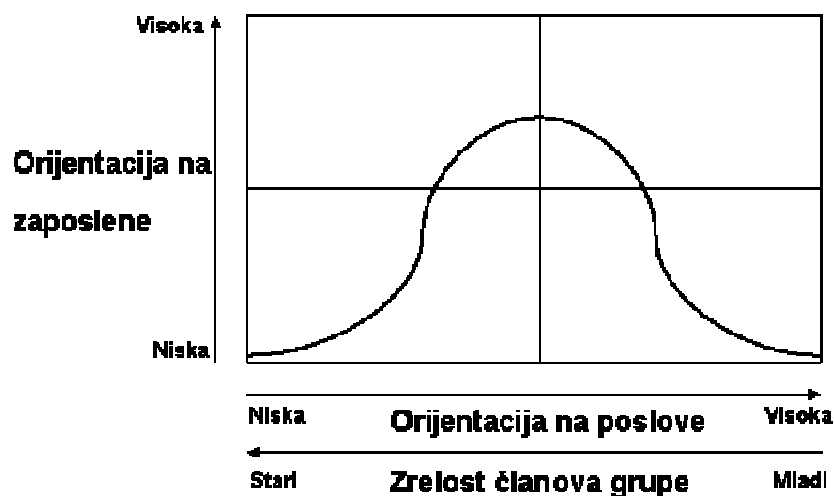
Kontigentni pristup identifikuje različite faktore koji utiču na stil vođenja koji je od ovih faktora najvažniji stil vođenja koji će biti najefektniji za date okolnosti

Najpoznatiji modeli su:

- Hersey-Blanchard-ov model
- Fiedler-ov model

Kada je u pitanju Hersey-Blanchard-ov model osnovna situaciona varijabla je starost podređenih (iskustvo, želja za rezultatima, spremnost da se prihvati odgovornost), a vođenje je dinamično i fleksibilno (uspešan menadžer menja svoj stil vođenja u zavisnosti od starosti podređenih).

Slika br. 8 Hersey-Blanchard-ov model



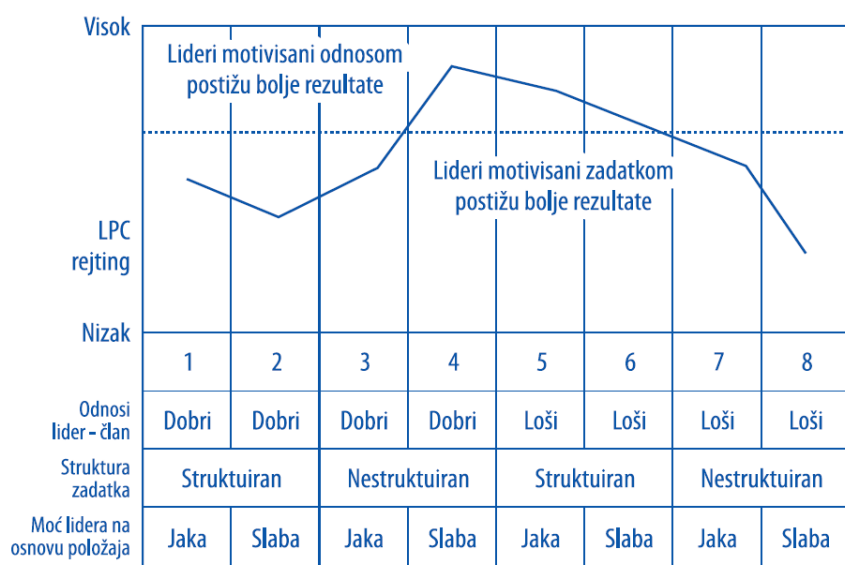
Faze razvoja stila vođenja su:

- Ulazak podređenih u organizaciju (orijentacija na posao)
- Podređeni još uvek uče (dominantan je autoritativan stil)
- Rastu sposobnosti i motivacija podređenih (smanjuje se direktivni stil, povećava diskrecija)
- Podređeni postaju svesni svojih mogućnosti (nestaje potreba za direktivnim rukovođenjem)

Kada je u pitanju Fiedler-ov model, specifičnosti su sledeće: Menadžeri nemaju fleksibilnost u pogledu stila vođenja, a stil vođenja određuje se prema LPC modelu (least preferred co-worker): stepen satisfakcije najmanje poželjnim kolegom.³⁵

Na osnovu situacije bira se lider sa “nepromenljivim” stilom vođenja. Na primer: jako dobar odnos ili jako loš odnos, strukturiran posao, jak položaj sugerise izbor menadžera koji ima autoritativni stil vođenja ili dobar odnos, nestrukturiran posao, slab položaj sugerise izbor menadžera koji ima stil vođenja koji stimuliše diskreciju podređenih.

Slika br. 9 Fiedlerova LPC teorija



2.3. Novija istraživanja liderstva

Novi koncepti liderstva su:

- Harizmatско Rukovođenje,
- Transformaciono Rukovođenje i
- Timsko Rukovođenje.

³⁵ Đuričin D., Janošević S., Kalićanin Đ.,(2009), *Menadžment i strategija*, četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, str. 200.

Slika br. 10 Harizmatično Rukovođenje

Lične karakteristike	Ponašanje	Uticaji na sledbenike
Dominant Želi da utiče Samopouzdanje Jake vrednosti	Model skupa jakih uloga Pokazivanje sposobnosti Artikulacija ciljeva Komunikacija visokih očekivanja Iskazivanje samopouzdanja Pobuđivanje motiva	Poverenje u ideologiju lidera Verovanje u sličnost sledbenika Neosporno prihvatanje Naklonjenost prema lideru Poslušnost Identifikacija sa liderom Emocionalno učešće Težnja ka visokim ciljevima Povećanje poverenja

Novija istraživanja liderstva akcenat stavljaju na „3E” (Empowering, Encouraging, Enabling), odnosno na Delegiranje dela moći na članove organizacije (Empowering), Ohrabrivanje članova organizacije (Encouraging) i Omogućavanje članovima organizacije da postignu svoj puni potencijal (Enabling).

Prema Jim Collins-u i „Good to great“ postoji pet nivoa u razvoju menadžera:

1. Veoma sposoban pojedinac koji zahvaljujući svom talentu, veštinama i radnim navikama ima značajnu ulogu u uspehu svoje organizacije.
2. Koristan član tima koji veoma dobro sarađuje sa ostalim članovima tima i obezbeđuje pravovremeno ispunjenje ciljeva tima.
3. Kompletan menadžer je vešt u organizovanju ljudi i resursa u cilju obezbeđenja efikasnog i efektivnog poslovanja organizacije.
4. Efektivan lider postavlja visoke standarde sledbenicima, odlično motiviše ljude ka ostvarenju ciljeva organizacije koje je on sam formulisao, ali brine o tome šta će se nakon njegovog odlaska desiti sa organizacijom.
5. Direktor petog nivoa, pak transformiše organizaciju u vrhunsku instituciju, analizira uspehe i neuspehe organizacije, tražeći razloge neuspeha u sebi, preuzimajući punu odgovornost i brine o tome šta će se nakon njegovog odlaska desiti sa organizacijom.

U novije vreme posebna pažnja se posvećuje teorijama o transakcionom, transformacionom i harizmatiskom vođstvu (u smislu vođinog uticaja na sledbenike), potom vizionarskom vođstvu, osamostaljivanju (koncept prenošenja odgovornosti donošenja odluka sa menadžera na zaposlene) i timskom vođstvu (koncept zasluženog

autoriteta i poveranja između menadžmenta i zaposlenih), što predstavlja moderniji pristup proučavanju vođstva.³⁶

Postoji i određeni broj autora koji smatraju da je značaj vođstva u velikoj meri precenjen i da vođe uglavnom imaju zanemarljivu ulogu (Kerr i Jermier, Teorija zamena za rukovođenje). Teorija pravi razliku između dve zamena, koje čine ponašanje vođe nepotrebnim i neutralizatorom. Zamene podrazumevaju karakteristike sledbenika, zadatka ili organizacije koja osigurava da će podređeni razumeti i biti motivisan da ispuni zadatak, te da će biti zadovoljni svojim poslovima. Dok neutralizatori predstavljaju bilo koje osobine zadatka ili organizacije koje vođu sprečavaju da deluju na određeni način, ili ponišavaju uticaj njegovih postupaka.

Bez obzira na to koje osobine i veštine poseduju, koji stil vođstva koriste, postoji li za njima uopšte potreba ili ne, činjenica je da lideri postoje, vrše određenu funkciju u poslovnim organizacijama i imaju određeni uticaj na efekte poslovanja organizacija. Zbog toga je izuzetno značajno da se lideri rukovode opštim moralnim principima u donošenju poslovnih odluka, komunikaciji sa podređenima, u odnosu sa shareholderima i stakeholderima, odnosu sa društvenim zajednicama, u samoj organizaciji rada kao i sprovođenju svih poslovnih aktivnosti kako bi poslovanje organizacije bilo u skladu sa društvenim očekivanjima. Međutim, ne treba zanemariti činjenicu da nemaju svi lideri jak moralni integritet, već su pojedinci, zarobljeni između ličnog i opšteg morala, sa jedne strane a ako se sa druge strane nađu manje moralne aktivnosti koje nameće kolektivni subjekt, i ako te aktivnosti generišu moć i novac, u donošenju poslovnih odluka ne odlučuju se svi lideri ma koliko dobre osobine i veštine posedovali, te imali dobar stil rukovođenja, za savest i moral.

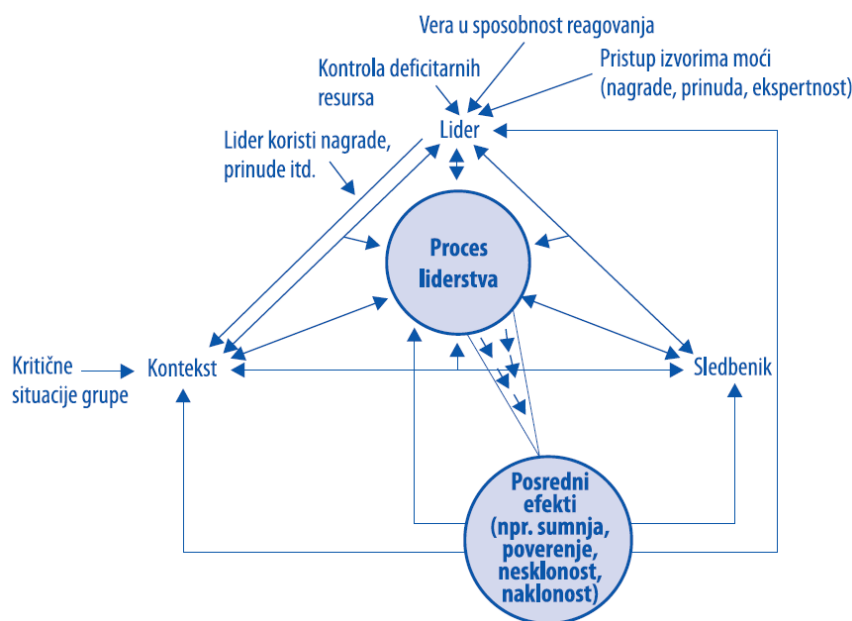
2.4. Proces liderstva

Najveći broj istraživača proces liderstva definiše kao proces vršenja relevantnih (liderskih) poslova. Pri tome se naglašava da je proces liderstva izuzetno složen proces i da proces liderstva podrazumeva vršenje brojnih i raznovrsnih aktivnosti.³⁷

³⁶ Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project (GLOBE) <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/> (datum pristupa 2. avgust 2010.)

³⁷ Mašić B., i drugi, (2008.), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 120.

Slika br. 11 Proces liderstva



Prema Kauzesu i Posneru, uspešan proces liderstva (treba da) ima pet postupaka i deset relevantnih aktivnosti, i to³⁸:

1. IZAZIVANJE PROCESA

- Traženje mogućih izlaza izazovnih mogućnosti za promenu, rast, inovaciju i poboljšanje;
- Eksperimentisanje, rizikovanje i učenje na greškama;

2. INSPIRISANJE ZAJEDNIČKOM VIZIJOM

- Inspirisanje zajedničkom vizijom;
- Vizionarsko predviđanje nastajanja moguće budućnosti;
- Angažovanje drugih u zajedničkoj viziji apelovanjem na njihove vrednosti, interese, nade i snove;

3. OSPOSOBLJAVANJE DRUGIH DA DELUJU

- Izgradnja kolaboracije putem promocije zajedničkih ciljeva i izgradnjom poverenja;
- Opunomoćavanje ljudi, davanje mogućnosti izbora, razvijanje sposobnosti, uvođenje kritičkog određivanja ciljeva i nuđenje vidljive pomoći.

4. MODELISANJE PUTA

- Davanje primera putem ponašanja na način koji je konzistentan sa podeljenom vizijom;
- Ostvarivanje malih pobeda koje promovišu konzistentan progres i izgradnja poverenja;

5. OHRABRIVANJE („SRCA”)

- Prepoznavanje individualnih doprinosa uspehu u svakom projektu;

³⁸ Mašić B., i drugi, (2008), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 91.

- Redovno proslavljanje ostvarenja tima.

Prema Džonu Koteru, proces liderstva podrazumeva:

1. RAZVIJANJE SVESTI O HITNOSTI PROMENE

- Ispitivanje tržišnih i konkurentskih realnosti;
- Identifikovanje i razmatranje kriza, potencijalnih kriza ili najznačajnijih mogućnosti;

2. STVARANJE VODEĆE KOALICIJE

- Okupljanje grupe koja poseduje dovoljno moći da vodi promenu;
- Usmeravanje grupe da radi kao tim;

3. OBLIKOVANJE VIZIJE I STRATEGIJE

- Kreiranje vizije koja pomaže u usmeravanju promene;
- Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije;

4. KOMUNICIRANJE VIZIJE PROMENE

- Korišćenje svih sredstava koja omogućavaju stalno komuniciranje nove vizije i strategija;
- Uspostavljanje vodeće koalicije koja ima ulogu modela ponašanja koje se očekuje od zaposlenih;

5. OPUNOMOĆIVANJE (ZAPOSLENIH) ZA ŠIROKU AKCIJU

- Uklanjanje prepreka;
- Menjanje sistema ili struktura koje ugrožavaju viziju promene;
- Podsticanje rizika putem netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija;

6. OSTVARIVANJE KRATKOROČNIH USPEHA („POBEDA”)

- Planiranje koje omogućava poboljšavanje ponašanja ili „pobeda” (uspeha);
- Kreiranje pobeda (uspeha);
- Transparentno priznavanje i nagrađivanje ljudi koji su ostvarili uspeh;

7. KONSOLIDOVANJE OSTVARENIH NAPREDAKA I (PRO)IZVOĐENJE DALJIH PROMENA

- Korišćenje povećanog kredibiliteta za menjanje svih sistema, struktura i politika koje se međusobno ne uklapaju, odnosno koje se ne uklapaju u viziju transformacije;
- Angažovanje, promovisanje i razvijanje ljudi koji su sposobni da realizuju viziju promene;

8. UGRADIVANJE NOVIH PRISTUPA U KULTURU

- Kreiranje boljih performansi ponašanjem orijentisanim na potrošače, potpunije i kvalitetnije liderstvo i uspešniji menadžment;
- Artikulisanje veza između novih ponašanja i uspeha organizacije;
- Razvijanje mehanizama za obezbeđivanje uspešnosti i razvoja liderstva.

2.5. Supstituti rukovođenja

Supstituti rukovođenja su organizacione i individualne karakteristike, i karakteristike zadataka koje imaju tendenciju da nadvladaju leadersku sposobnost da utiče na satisfakciju i učinak podređenih. Oni čine rukovodeće ponašanje nepotrebnim i suvišnim. U razmatranju rukovođenja postoje i neki novi pristupi. Transformaciono rukovođenje je proces uticanja na stavove i pretpostavke organizacionih članova i izgradnja privrženosti organizacionoj misiji i ciljevima. Sledbeništvo se podstiče u mnogim organizacijama kao način vršenja

uticaja na individualnu odgovornost i nezavisnost. Samo-upravni timovi postaju sve češća pojava u raznolikim organizacijama sa visokim učinkom. Ovaj model se zasniva na modelu sposobnosti kod svih članova tima. Rukovođenje takođe utiče i na uspešno sprovođenje programa menadžmenta kvaliteta.

2.6. Upravljanje i organizacije poslovanja preduzeća u uslovima globalizacije

Rukovođenje je bazični princip upravljanja savremenom organizacijom. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera, čija moć proističe iz unapređenja znanja. Rukovođenje ima značenje samo u organizacionom kontekstu i samo u smislu rukovođenja u okviru sistema nejednakosti. Odnosi rukovodilac i podređeni pomažu da se definiše rukovodeće ponašanje, a kultura u svakom pojedinom društvu utiče na prirodu ovih odnosa. Međutim, dve uloge rukovođenja su zajednike za sva društva. Prva je harizmatična uloga ili sposobnost pružanja vizije i inspiracije. Ovo je naglašeno konceptima transformacionog rukovođenja. Druga je instrumentalna uloga ili sposobnost izrade efektivnih organizacionih procesa, kontrolnih aktivnosti i zadovoljavanje organizacionih ciljeva. Ovo opisuje funkcionalna očekivanja nekoga koji se nalazi u rukovodećoj ulozi. Međutim, svako društvo određuje relativan značaj svake uloge, a samim tim i šta čini dobrog lidera.

Kraj 1970-ih i početak 1980-ih godina karakterističan je i po tome što dolazi do promene u načinu na koji se međunarodno poslovanje posmatra. Naime, sve do tada izučavanje međunarodnog poslovanja se mahom zasnivalo na istraživanjima u oblasti međunarodne ekonomije i međunarodnih institucija. Od ovog perioda dolazi do određene promene perspektiva iz kojih se međunarodno poslovanje sagledava, tako da sve veći značaj dobijaju pitanja upravljanja i organizacije poslovanja preduzeća u uslovima globalizacije, odnosno pitanja koja spadaju u domen menadžmenta ili, kako se neretko navodi, administrativne perspektive međunarodnog poslovanja. U okviru administrativne perspektive, a u domenu menadžmenta i liderstva u globalnom poslovanju, dodatno su se, kao važne, afirmisale sledeće teme:

1. Koji različiti stilovi menadžmenta globalnih kompanija sve postoje i na koji način oni treba da budu klasifikovani?
2. Kakvi se rezultati postižu primenom ovih različitih stilova i da li su se neki već potvrdili u praksi kao bolji od drugih?
3. Zašto postoji potreba za različitim stilovima menadžmenta i zašto uspešne kompanije već nisu uspele da dođu do jednog »ispravnog« stila?
4. Da li svi stilovi menadžmenta dodaju vrednost biznisu na koji se odnose i na koji način?
5. Šta opredeljuje stil koji preduzeće primenjuje? Da li različita poslovna okruženja zahtevaju različite stilove?

2.7. Karakteristike lidera i menadžera globalnog preduzeća

Jedan od eminentnih autora i istraživača u oblasti poslovanja globalnih preduzeća svakako je i Hauard Perlmutter, koji je svojim radom "The Tortuous Evolution of Multinational Corporation" na jedinstven način napravio sponu između radova svojih prethodnika (Chandler, 1962; Stapford, Wells, 1972, Franko, 1976, Egelhoff, 1982 i 1988) i postulata na kojima je kasnije razvijana procesna škola menadžmenta (Perlmutter, 1969). Osim navedenog, Perlmutterov rad značajan je i zbog toga što je po prvi put moguće uočiti evoluciju multinacionalnog ka globalnom preduzeću. Perlmutterova tipologija zasnovana je na stavovima menadžera u pogledu upravljanja kompanijom. Po njemu, ti stavovi mogu biti etnocentrični, policentrični ili geocentrični.

- Etnocentrični pristup u upravljanju se zasniva na stavovima da je za kompaniju najbolje ako se u inostrane departmane preslikaju domaći standardi u poslovanju, primene principi poslovne politike i kriterijumi merenja performansi iz centrale i da se u nepromenjenom obliku koriste u svim delovima organizacije MNK. U popunjavanju menadžerskih pozicija prednost se daje menadžerima iz matične zemlje. Kandidati za menadžerske pozicije se regrutuju u zemlji u kojoj se nalazi centrala kompanije, a potom sele u inostranstvo, kako bi preuzeli novo radno mesto i tamo poslovali. Ovakav pristup može biti i posledica nedovoljno kvalitetnih kandidata na lokalnom tržištu, ali i toga da centrala želi jednoobraznost u poslovanju, u skladu sa principima njenog rada.

- Policentrični pristup u upravljanju zasniva se na stavovima da je za kompaniju najbolje da se u što je većoj meri moguće prilagodi lokalnom tržištu. Polazi se od stava da se standardi i kriterijumi uspešnosti razlikuju od zemlje do zemlje i da moraju biti prilagođeni lokalnim uslovima. U popunjavanju menadžerskih pozicija prednost se daje kandidatima iz zemlje domaćina. U formulisanju pojedinih politika najveći značaj imaju lokalna kultura i poslovni običaji i preduzeće pokazuje spremnost da se prilagodi uslovima koji vladaju na lokalnom tržištu rada.

- Geocentrični pristup u upravljanju pretpostavlja da superiornost nije podređena nacionalnosti. U skladu s političkim i pravnim ograničenjima, menadžment nastoji da postavi »pravog čoveka na pravo mesto«, bez obzira na njegovu nacionalnu pripadnost. Krajnji cilj kome se teži je da kompanija u celini, kao i njeni delovi, usvoji globalnu optiku. Poreklo kandidata nije bitno u procesu regrutacije, već njegove veštine i sposobnosti. Kandidati mogu biti regrutovani iz neke treće zemlje, odnosno nezavisno od matične zemlje kompanije i zemlje domaćina.

Značaj ove klasifikacije ogleda se u tome što je izvršena na osnovu značaja koji kulturni uticaj ima na izbor stila upravljanja (Melewar, Osborne, 2003: 26). Na osnovu navedenih stilova menadžmenta Perlmutter je zaključio da će se multinacionalne kompanije u budućnosti razvijati prema globalnom ili geocentričnom pristupu u poslovanju, organizovane kao mreže preduzeća koje seku nacionalne granice i imaju heterogen menadžment.

2.8. Odlučivanje u globalnom kontekstu

Odlučivanje ili donošenje odluka je sastavni i svakodnevni posao lidera. Odlučivanje je aktivnost koja se pojavljuje u svim fazama, donosno aktivnostima procesa menadžmenta multinacionalnih korporacija. Odluke nisu rezultat jednokratnog čina, već su proizvod procesa odlučivanja. Najčešće se proces svod na identifikovanje problema i donošenje odluke koja je unapred ocenjena. Odlučivanje podrazumeva rešavanje različitih problema koji se javljaju u upravljanju, a problemi ne predstavljaju samo i isključivo opasnost, već i mogućnost za multinacionalnu korporaciju.

Proces donošenja i sprovođenja odluka u internacionalnim bizis operacijama podrazumeva primenu daleko složenijih procedura. Proces uključuje: postavljanje ciljeva, sakupljanje informacija, izveštavanje i tumačenje podataka, formulaciju opcija, planiranje i programiranje, odlučivanje, izražavanje politike i primenu politike, nadgledanje i procenu, modifikaciju odluka, čuvanje i korišćenje podataka.

Multinacionalne korporacije imaju jasno definisan cilj – profit. Tako je prva faza u procesu odlučivanja u multinacionalnim kompanijama, postavljanje ciljeva jasno definisana. Međutim, od ove faze, nadalje, proces odlučivanja u multinacionalnim korporacijama je u svakom pogledu specifičan.

Danas se u internacionalnom menadžmentu procesu odlučivanja obraća velika pažnja. Multinacionalne korporacije upravljaju operacijama svojih inostranih filijala ili zajedničkim ulaganjima kroz centralizovano ili decentralizovano odlučivanje. Kada se radi o centralizovanom odlučivanju, većina važnih odluka se donosi na vrhu. Ako je decentralizovano odlučivanje na snazi, odluke se prenose na operativno osoblje. Odlučivanje može pomoći filijali da adekvatno reaguje na ekonomske i političke zahteve zemlje. Ponekad su ove odluke izrazito ekonomskog karaktera i mogu se koncentrisati na stvari poput zarade na uloženo u inostranim operacijama. U drugim slučajevima, odluke su rezultat kulturnih razlika.

Menadžment multinacionalnih korporacija suočen je sa donošenjem kompleksnih odluka o različitim internacionalnim aktivnostima svojih kompanija. Nakon izglaganja opcija u svojim kompanijama u različitim zemljama odnosno regionima u kojima posluju, donosioci odluka u multinacionalnim korporacijama određuju kako da izmere i predvide faktore koji su van njihove kontrole, a mogu značajno da utiču na tok sprovođenja odluka, poput politike zemlje domaćina, procena rasta tržišta, struktura kapitala, zakon o radnoj snazi i drugi faktori.

Nakon što se donese odluka o primeni poslovne strategije, rukovodstvo je objašnjava vlasnicima, akcionarima i drugim učesnicima, nižim nivoima menadžera, radnicima, vladi zemlje domaćina. Naravno, može biti i određenih prepreka u donošenju odluka.

U zavisnosti od nekoliko ključnih faktora, determiniše se sistem odlučivanja u jednoj multinacionalnoj multinacionalnoj korporaciji kao centralizovan, odnosno decentralizovan. Reč je o sledećim faktorima:

- Veličina kompanije (luka veće organizacije imaju veću potrebu za koordinacijom i integracijom operacija. Da bi se obezbedilo efektivno upravljanje svim filijalama, Multinacionalne korporacije centralizuju vlast za neke kritične odluke).

- Važnost inostrane ooperacije (što je važnija inostrana operacija, to će je Multinacionalne korporacije neposrednije kontrolisati).
- Savršenost tehnologije (što je tehnologija savršenija, veći je stepen centralizacije u odlučivanju).
- Značaj marke, patenata i slično (ukoliko se u Multinacionalnim korporacijama mnogo značaja pridaje imenu marke, patentnim pravima i slično, odlučivanje će verovatno biti centralizovano).
- Diversifikacija proizvoda i usluga (što je veća diversifikacija proizvoda i usluga, proces odlučivanja će biti decentralizovaniji usled nedoistatka resursa).

Postoji veliki broj aktivnosti koje treba da se obave na planu globalizacije poslovanja multinacionalnih kompanija i uspostavljanja međuzavisnosti u odnosu sa okruženjem. U okviru toga, najveći značaj imaju aktivnosti u vezi sa upravljanjem tržišnim razvojem. Za efikasno upravljanje tržišnim razvojem preduzeća akcenat je naravno, na kvalitetnim marketinškim i komercijalnim aktivnostima, ali pre toga, akcenat mora biti na aktivnostima identifikovanja, definisanja i rešavanja svih problema uspešnog uključivanja, opstanka i jačanja pozicije u velikom broju različitih tržišnih situacija. Naime, izuzetno je važno donositi kvalitetne racionalne odluke o tržišnom razvoju korporacije, zato što od kvaliteta odluke zavisi šta će multinacionalno preduzeće postići u tržišnom domenu.

Odluke povezane sa upravljanjem predstavljaju strž strategijskog upravljanja. U današnjim, veoma dinamičnim uslovima koji vladaju na finansijskom tržištu, pitanju odlučivanja pridaje se sve veći značaj, zbog toga što sama odluka direktno utiče na uspešnost poslovanja korporacije u svim značajnim aspektima.

Strateške odluke korporacije donose se kako bi se proces poslovanja fokusirao na postavljanje ciljeva. Za definisanje ciljnih veličina neophodne su informacije, a samo identifikovanje ciljeva je proces obrade informacija koje multinacionalnoj korporaciji stoje na raspolaganju. Strateške odluke koje donosi top menadžment zahtevaju najširinu informacionu podršku iz svih sfera poslovne aktivnosti, te je za taj nivo odlučivanja neophodna veća informaciona podrška u odnosu na druge. Strateški ciljevi korporacije su od krucijalnog značaja, jer oni treba da joj omoguće opstanak na tržištu, a potom i dugoročni rast i razvoj. U uskoj vezi s tim su efikasnost i efektivnost korporacije, kao i profitabilnost i produktivnost kao ciljne funkcije.

Kontrola obuhvata vrednovanje rezultata u odnosu na plan ili ciljeve kao i odluku o akcijama koje treba preduzeti. Na mnogo načina funkcija kontrole je konceptualno i praktički slična odlučivanja. Kao i odlučivanje, pristupi koje koriste multinacionalne korporacije u kontrolisanju svojih operacije su već dugo oblast interesovanja. Funkcije kontrole koju multinacionalne korporacije koriste mogu se kvalifikovati u dva tipa, odnosno na direktne i indirektne kontrole, s tim što direktne kontrole obuhvataju upotrebu licem-u-lice ili lične sastanke u cilju upravljanja operacijama. Indirektne kontrole koriste izveštaje i druge pismene forme komunikacije radi kontrolisanja operacija. Indirektne kontrole su posebno važne u internacionalnom menadžmentu zbog ogromnog troška povezanog sa direktnim metodama.

Internacionalni menadžeri mogu upotrebiti mnogo različitih pristupa kontroli. Ove pristupe diktira filozofija kontrole Multinacionalnih korporacija, ekonomsko okruženje u kojem inostrana jedinica odnosno filijala operiše kao i potrebe i želje menadžera koji rade u ovim

filijalama. Na osnovu ovih parametra, multinacionalna korporacija će strukturirati procese kontrole, kako bi bili što više efikasni i efektivni.

Top menadžeri velikih multinacionalnih preduzeća, sa diverzifikovanim proizvodnim programima, modernim tehnologijama i proizvodima, u širenju svojih poslova, nastoje da se opredele za jednu od četiri bazne orijentacije, ili filozofije koje su od posebnog uticaja na karakter i posledice internacionalnih aranžmana. Moguće orijentacije su:

- ✓ Etnocentrična,
- ✓ Policentrična,
- ✓ Regiocentrična,
- ✓ Geocentrična.

U etnocentričnoj orijentaciji menadžment multinacionalnih preduzeća pridržava se stava da njegovi zaposleni članovi u zemlji matici mogu shodno svojim potrebama da rade bilo gde u delovima preduzeća, koji su locirani u različitim zemljama. Ova orijentacija koristi se najčešće kada preduzeće započinje proces internacionalizacije svojih poslova, jer članovi preduzeća najbolje poznaju strategiju i politiku razvoja preduzeća, mogućnosti i potrebe preduzeća. Ova orijentacija koristi se najčešće kada preduzeće započinje proces internacionalizacije svojih poslova, jer članovi preduzeća najbolje poznaju strategiju i politiku razvoja preduzeća, mogućnosti i potrebe preduzeća.

U policentričnoj orijentaciji menadžment multinacionalnog preduzeća opredeljuje se za stav da delovi preduzeća locirani u drugim nacionalnim ekonomijama treba da se oslone na lokalne kadrove.

U regiocentričnoj orijentaciji menadžment multinacionalnog preduzeća polazi od stava da su regionalne karakteristike i uslovi takvi da je za preduzeće bolje da se osloni na pojedince iz same regije, jer oni mogu najuspešnije da pomognu u rešavanju mogućih problema.

U geocentričnoj orijentaciji menadžment multinacionalnog preduzeća polazi od stava da je globalno razmišljanje potrebno menadžmentu celine i menadžmentu delova, kako bi se preduzeće uspešno prilagodilo datim uslovima.

Vremenom su ponuđeni izvesni modeli internacionalnih strategija koji mogu da budu od koristi multinacionalnim preduzećima i njihovim delovima – afilijacijama koje rade u različitim zemljama i ekonomskim uslovima. To je prilaz White i Poyner, Porter, Prahalad i Doz i Barlett Choshal.³⁹

White i Poynter model subsidiarne strategije zasniva se na tri strategijske dimenzije:

- ✓ Području proizvoda: stepenu slobode u primeni politike proizvoda;
- ✓ Tržišnom području: geografskom širenju tržišta, od lokalnog ka globalnom;
- ✓ Području dodatne vrednosti: rangui metoda koji mogu da omoguće dodatnu vrednost kroz istraživanje i razvoj, proizvodnju i marketing, to su rangovi od suženih ka širim mogućnostima.

³⁹ Stefanović Ž., (1999), *Menadžment*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, str. 92.

Pri donošenju odluka o formiranju određene afilijacije u inostranstvu, uzimajući u obzir četiri navedene stratezijske dimenzije, menadžmentu stoji na raspolaganju pet stratezijskih mogućnosti:

- ✓ Replika minijatura,
- ✓ Marketing satelit,
- ✓ Racionalizovani proizvođač,
- ✓ Specijalni proizvod,
- ✓ Nezavisni strateg.

U strategiji replike u malom proizvodi afilijacije nekog multinacionalnog preduzeća vezani su za lokalno tržište. U slučaju povećanja područja dodatne vrednosti najčešće se koriste tri moguće opcije: adapter prodaje proizvode u njihovoj originalnoj formi, adapter menja proizvod za potrebe lokalnih zateva, inovator eventualno razvija nove proizvode koji treba da odgovore lokalnim povoljnostima.

U strategiji marketing satelita afilijacija nije proizvođač, ali je uvoznik i prodavac pojedinih proizvoda multinacionalnog preduzeća ili svih proizvoda matičnog preduzeća. Strategija je karakteristična za lokalna tržišta i suženo područje dodatnih vrednosti.

U strategiji racionalizovanog proizvođača afilijacija proizvodi suženi rang finalnih proizvoda, ili pak, pojedine komponente proizvoda za globalnu ili mrežu različitih zemalja.

U strategiji specijalista afilijacija proizvodi, razvija i prodaje ekskluzivni proizvod, za globalna ili lokalna, odnosno regionalna tržišta.

U poziciji nezavisnog stratega afilijacija ima visok nivo samostalnosti oblasti proizvodnje, istraživanja i tržišta. Otuda ima apsolutnu slobodu u organizovanju i razvoju pojedinih poslova, formulisanju i implementaciji sopstvenih strategija.

2.9. Varijacije u evropskom rukovodećem ponašanju

Zemlje u Evropi su značajno napredovale ka konsolidovanju Evropske unije, ali je još uvek ostalo mnogo nerešenih pitanja poput poteškoća u upravljanju multikulturnim organizacijama u regionu. Iako ujedinjavanje komercijalnih regulativa i zakona o radu u Evropskoj Uniji dominira vladinim i kompanijskim aktivnostima, na akutne aktivnosti vodećih kompanija, u ovom komplikovanom okruženju nije obraćena velika pažnja. Postavlja se pitanje da li će se iz ekonomske unije pojaviti zajednički evropski pristup rukovođenju ili će rukovođenje ostati kulturno vezano za svaku zemlju.

Mnogi konflikti u Zapadnoj Evropi su uveličani uključivanjem preduzeća iz Centralne i Istočne Evrope. Iako nije formalno definisana kao region, Centralna Evropa obuhvata Češku republiku, Poljsku, Slovačku, Mađarsku, Sloveniju i Baltičke države, Estoniju, Litvaniju i Letoniju. Istočna Evropa obuhvata Zajednicu nezavisnih država (CIS), Rumuniju, Bugarsku, Albaniju i bivšu Jugoslaviju. Očigledno, region obuhvata nekoliko spornih teritorija, a neke definicije uključuju i pogranične države Belorusiju i Ukrajinu...

Bukvalno sve ove zemlje treba da upravljaju trgovinskim odnosima sa parterima u Zapadnoj Evropi, Aziji i Severnoj Americi, koji se rapidno šire. One predstavljaju 29 različitih kultura, a broj stanovnika konkuriše broju u Severnoj Americi ili Zapadnoj Evropi. Zemlje Centralne i istočne Evrope imaju zajedničko iskustvo izranjanja iz komunizma, ali malo njih ima komparativnu istoriju. Svaka zemlja ima svoje izrazite etničke korene, jezik i kulturu, a često se i regioni unutar zemalja međusobno razlikuju.

Iako su zapadni rukovodioci otkrili da su ljudi u ovim zemljama željni da usvolje nove metode, radnici nisu u stanju da jednostavno odbace stare modele ponašanja.

III POSLOVNO PREGOVARANJE

3.1. Pojam pregovaranja

Pregovaranje je svakodnevna, ali ne i obična ljudska aktivnost. Pregovaranje je centralni, najsloženiji, ali i najzanimljiviji deo trijade ponašanja koju svakodnevno svako od nas upražnjava. Stručnjaci zastupaju stav da svakodnevno vršimo aktivnosti prezentacije, pregovaranja i prodaje - kod kuće, sa supružnikom, decom, na poslu, sa kolegama, šefom, prijateljima. Da li to radimo dobro, zavisi od naših pregovaračkih sposobnosti i svesnosti da, zapravo, učestvujemo u pregovorima.

Najopasnije je ulaziti u pregovore, a ne biti toga svestan. Ili pregovarati, a ne znati kontrolisati situaciju. Stručnjaci ističu da uopšte povoljnije rezultate pregovora postižu ljudi koji imaju znanje, veštine i posebne kvalitete za pregovaranje, koji imaju plan pregovora i zauzimaju principijelu pregovaračku poziciju. S druge strane, meki i neutralni, nepripremljeni pregovarači u pravilu postižu slabiji kvalitet pregovora, a kao i uvek neznanje i nesposobnost se skupo plaćaju.

Pregovaranje, o kojem se čini da svi sve znaju, može se uvek iznova proučavati na neki novi način. Uz to, potencijalne koristi od pregovora su tako velike da je šteta pregovore koristiti kao sredstvo nadmudrivanja, obmane, ucene, površnog i jednostranog gledanja na životne situacije. Šanse koje pregovori pružaju su velike, a rizici od promašaja tu odmah pored nas. U pregovorima, novostečeno znanje isplaćuje se već sutra.

Pregovaranje je veoma važan proces komuniciranja čiji rezultati treba da doprinesu povećanju efikasnosti poslovno – proizvodnih sistema. Svaki pregovor je upotreba komunikacione veštine da bi se rešio dogovor ili eventualni sukob pregovaračkih strana, radi postizanja zajedničkih zadovoljavajućih rezultata. Svako želi da učestvuje u donošenju odluka koje će uticati na njega. Sve manje ljudi je spremno da prihvati neku odluku koju je neko drugi u ime njegovo doneo.

Pregovaranje možemo shvatiti kao proces u kom učesnici međusobno deluju sa svrhom postizanja određenih ciljeva, koji se u većini slučajeva mogu realizovati samo kroz zajednički sporazum. Stupanje zainteresovanih strana u kontakt, ostvarivanje komunikacije među njima, jeste prvi korak ka ostvarenju uspešne poslovne saradnje. Pretpostavlja se da je već od prvog kontakta interes obe strane da ostvare stabilnu poslovnu saradnju, bez obzira na to da li je u pitanju jednokratni posao, prodor na strano tržište ili strategija dugoročne poslovne saradnje. Bez obzira o kojoj se od dijametralno različitih strategija koje su razvili Roger Fisher i William Ury – „win-lose“ i „win-win“ 2 radi, metod kojim se odvija strategija je - pregovaranje. U slučaju strategije „win-win“ („svi dobijaju“), pregovarači kooperativno traže zadovoljavajuće rešenje za obe strane, što predstavlja svojevrsan izazov.

Pregovaranje je proces koji uključuje najmanje dve strane koje imaju za cilj da postignu dogovor koji je prihvatljiv za obe strane. Ako posmatramo pregovaranje kao deo poslovnog procesa, onda ga možemo posmatrati kao:⁴⁰

⁴⁰ Avakumović Č, Janjić D, Avakumović J. (2009), "Pregovaranje kao proces povećanja efikasnosti poslovno-proizvodnog sistema", /IMK-14 - Istraživanje i razvoj/, br. 15(1-2), str. 151-154.

- Pregovarače, tj. najmanje dve strane koje učestvuju u samom procesu sa svojim temama, razlikama o pregovaračkoj temi, eventualnim konfliktima.
- Proces strukturisane komunikacije u kojoj strane diskutuju o mogućim rešenjima.
- Rezultat koji se želi postići pregovorima, a koji je prihvatljiv obema stranama (moguće je rezultat pregovora i nesaglasnost o temi pregovora).

3.2. Proces pregovaranja

Proces pregovaranja je sistematski način kako se realizuje pregovaranje. Pregovaranje je proces, gde pregovarači, bez obzira na lične sposobnosti i veštine, se upuštaju u određene međusobno povezane pregovaračke aktivnosti kako bi postigli planirane ciljeve. Znači, proces pregovaranja je sistematizovani metod kojim se obavljaju pregovaračke aktivnosti.

Proces pregovaranja je deo poslovno-proizvodnog procesa poslovno-proizvodnih sistema (PPS-a) koji se sastoji od više faza. U našem radu predložili smo sledećih šest faza pregovaranja i to:

- Uspostavljanje i održavanje unutrašnjeg sklada postupaka i pratećih procesa,
- Usvajanje uputstava i prihvatanje ponuđenih saveta,
- Konkretno promene,
- Sistem, odnosno proces pregovaranja,
- Donošenje sprovođenje zaključaka i
- Kontrola i revizija završnih pregovora.

Pregovori stvaraju i pozitivne i negativne emocije. Pozitivne emocije nastaju zbog prihvaćenosti od strane drugog tima, zbog napredovanja pregovora u našu korist i zbog zadovoljstva ostvarenim rezultatom. Negativne emocije nastaju zbog neprihvaćenosti drugog tima, zbog lošeg razvoja događaja i nepovoljnih rezultata. U procesu pregovaranja, veoma često nastaju konflikti.

Uspostavljanje i održavanje unutrašnjeg sklada postupaka i pratećih procesa je od izuzetnog značaja za uspeh pregovaranja. Znači, važno je pribavljanje, selekcionisanje, analiza i odabir bitnih podataka i informacija. Potrebno je ranije utvrditi korake i smernice kako bi pregovaranje bilo uspešnije. Podaci u pregovaračkom procesu moraju biti jasni, tačni, precizni, aktuelni i u pravom momentu iskorišćeni i na pravi način precizirani, kako bi pobudili pažnju učesnika pregovora. Za svako pregovaranje treba ranije indentifikovati i utvrditi ključne odluke, koje pojedini nivoi menadžmenta učesnika pregovaranja moraju odobriti ili tokom pregovaranja usvojiti.

Potrebno je utvrditi pre pregovaranja koji menadžeri su ovlašćeni za donošenje i usvajanje pojedinih vrsta odluka i u kojoj meri i na osnovu kojih merila i načela će se doneti ključne odluke.

Druga faza sastoji se od davanja uputstva i saveta. Nije dovoljno ukazati učesnicima pregovaranja na minimalne prihvatljive ishode koje treba postići u pregovorima, već im

treba dati precizna uputstva i utvrditi merila uspešnosti. Pregovarači moraju biti upoznati sa ključnim interesima koje treba ostvariti.

Potrebno je imati utvrđene kriterijume na osnovu kojih će pregovarači moći da vrednuju moguća rešenja ili stanja kada treba izaći iz pregovor kao i najbolje alternative.

Treća faza su konkretne pripreme. Danas se koriste ranije usvojene standardne metode za pregovaranja koja predviđaju pripremu pregovarača. Priprema se zasniva na upotrebi savremenih softverskih i hardverskih rešenja, interneta, baze podataka i drugih alata koji sadrže kompletne materijale i uslove za odabir pregovaračkog tima, izbor alternativnih rešenja, utvrđivanje osnovnih pravila procesa i definisanje odluka o upravljanju predviđenim elementima pregovaračkog procesa.

Četvrta faza je pregovaranje. Pregovaranje je svojevrsna borba mišljenja uz izvođenje dokaza, prezentaciju činjenica, računa, pozivanja na radne ugovore i druga dokumenta ili na opšte priznata i usvojena pravila i norme. Čak i kad pregovarači pregovaraju, moguće je poboljšati način vođenja pregovora. Pregovarači mogu u toku pregovaračkog procesa uz sebe imati savetnike koji objašnjavaju standardne uslove ugovora i savetuju kada od njih odstupati ili kako se ponašati u određenim, često i neprijatnim okolnostima koje se mogu dogoditi tokom pregovaranja.

Peta faza se odnosi na donošenje i sprovođenje zaključaka. Završetak pregovora je kruna svih napora u realizaciji posla koji se želi ostvariti⁴¹. Da bi se ostvario planirani efekat na kraju pregovora, potrebno je sve vreme pregovora imati u vidu ciljeve pregovora. U toku pregovora neprestano argumentaciju usmerivati ka podizanju naših krajnjih ciljeva. Te ciljeve smo postigli ukoliko na kraju razgovora postignemo sledeće učinke⁴²:

- ostvarivanje osnovnog ili u nepovoljnijem slučaju prihvatljivog alternativnog cilja, zbog koga su i bili pregovori;
- obezbeđenje povoljne atmosfere, koja će postaći stvaranju pozitivnog utiska za kasniju lakšu i uspešniju komunikaciju u poslovima za koje postoje realni izgledi;
- podcetakmo pregovarača na praktične akcije saglasno odogovorima postignutim pri pregovorima;
- ostavimo povoljan utisak i otvorenu opciju za druge oblike saradnje, nezavisno od uspešnosti tekućih pregovora
- davanje jasnog, tematski zaokruženog, upečatljivog rezimea obavljenih pregovora sa zaključcima razumljivim svim učesnicima pregovora, kako se isti kasnije ne bi različito tumačili.

Šesta faza se odnosi na donošenje i usvajanje principa, kako izvršiti kontrolu realizacije donesenih odluka i na koji način se može izvršiti revizije završenih pregovora. Za ove potrebe mogu se propisati standardni obrasci u koje se upisuju komentari o tome šta je i na koji način dovelo do uspešnog pregovaranja ili šta ga je ugrožavalo.

⁴¹ Čkvarić, V. (2007), Poslovna komunikologija, Viša tehnička škola, Čačak, str. 83.

⁴² Micić, P. (1990), Kako voditi poslovne razgovore, N.Beograd, str. 98.

Pojedini autori⁴³, navode da se sve vrste pregovaranja sastoje se od nekoliko osnovnih faza: faze pripreme, faze formalnih pregovora, faze pogađanja i traženja rešenja i faze zaključivanja posla i realizacije.

Svaki proces pregovaranja mora da ima veoma razrađenu pripremnu fazu. Često dobra priprema utiče na ceo tok, pa čak i ishod pregovora. Sama priprema će se kasnije odraziti na sve ostale faze toka pregovora, pa bi se moglo reći da faza pripreme podrazumeva pripremu i za fazu uoči pregovaranja, fazu tokom pregovaranja, kao i fazu analize nakon samih pregovora. U okviru pripreme za proces pregovaranja potrebno je obraditi konkretne zadatke, kao što je planiranje inicijalnog kontakta, planiranje formalnog sastanka, formiranje dobrog tima sa jasnim nadležnostima i zadacima u toku pregovora. Od značaja su informacije o tome da li je ranije bilo pregovora sa poslovnim partnerom, kakvi su bili ishodi i kakva se iskustva iz toga mogu uočiti, kao i sva moguća i dostupna dokumentacija. Može se doći i do zaključka o sadašnjoj snazi i poziciji suprotnog pregovarača u odnosu na onu koju je imao u prvobitnim pregovorima.

Neke kulture neguju timski rad, druge su orijentisane na individualističko odlučivanje generalnog direktora. Neka društva neguju timski pristup, druga su strogo hijerarhijski, socijalno i strukturno podeljena. Čak i unutar jedne zajednice sličnih kultura, kao što je Evropska Unija, pstje značajne razlike.

3.3. Pravila pregovaranja

Postoji niz strategija i pravila pregovaranja i trikova u toku pregovora koji se mogu iskoristi u dostizanju ciljeva pregovora. Tokom pregovora neophodno je imati treba da imate inicijativu i kontrolu nad pregovorima, zato pregovaranje treba da bude tako struktuirano da unapred znate koja je sledeća faza u koju ulazite.

Tokom pregovora, nije dovoljno samo predstaviti svoju poziciju. Cilj je da ubedite pregovarača suprotne strane da radite u njegovom interesu. Štaviše, razlike u pozicijama često rezultiraju konfliktnim situacijama. Uspešan pregovarač je ona osoba koja je sposobna da svesno iskoristi strategiju pregovaranja, kao i taktike koje joj stoje na raspolaganju u cilju dostizanja uspešne i efikasne ubeđivačke snage za rešavanje konflikta. Neophodno je znati kada da se otvoritmo i započnemo pregovore, a kada da sačekamo drugu stranu da to učini umesto nas. Od najveće važnosti je priprema, da se upoznamo sa okruženjem i pozadinom situacije, kada da krenetmo dalje u pregovorima, da prihvatmo ponuđeno, a kad da ostanemo “naoružani”, kako da iskoristimo prednost i kako da spasimo i preokrenemo situaciju u kojoj nismo u prednosti, te kada da prekinemo i ostavimo mogućnost nastavka.

Ukratko, pravila na koja treba obratiti pažnju pri samom procesu pregovaranja su:

- potrebno je jasno definisati pitanje odnosno temu pregovora,
- sačuvati svoje adute što je duže moguće,
- slušati, posmatrati i odrediti poziciju druge strane,
- pregovore započeti od onog što se želi i težiti ka onom što se realno može postići,
- odrediti minimum do koga u pregovorima može se ići,

⁴³ Rumencić, N. (2008), Poslovni pregovori sa stranim partnerima, Građevinska knjiga, Beograd, str. 54.

- kada tenzije porastu, prekinuti pregovore i ostaviti mogućnost nastavka,
- treba ostaviti mogućnost nastavaka pregovora i pokazati spremnost za dogovor.

Jedna od najvažnijih odlika i najjačih oružja dobrih pregovarača je da umeju da slušaju svoje sagovornike. Ukoliko se drugoj strani da prilika govori, druga strana će reći sve što je neophodno da se zna. Neophodno je voditi računa da sagovornik uvek govori više (idealno je da mi govoritimo 30%, a sagovornik 70%). Takođe, sagovornik se nikada ne treba prekidati, već ga moramo aktivno slušati.

3.4. Stilovi pregovarača

Stilovi pregovarača mogu biti: slušalac, stvaralac, aktivista, mislilac. Karakteristike pregovaračkih stilova moguće je opisati sa više kriterijuma, od kojih su najzastupljenija dva kriterijuma:⁴⁴

- Orjentisanost na ljude ili zadatak, i
- Prema načinu uspostavljanja komunikacije sa drugima (lako ili teško).

Slušaoци su osobe koje su orjentisane na ljude i veoma cene odnose sa ljudima. Za njih je pregovaranje, koje gradi poverenje i međusobno razumevanje, mnogo više od posla. U pregovorima su posvećeni rezultatu koji će biti dobar za obe strane. Ne vole preduzimanje rizika i vole sigurnost u poslu. Stvaraoci su fleksibilni, kreativni i otvoreni za promene. Lako uspostavljaju komunikacije sa drugima i nisu usmereni na detalje. Vole da budu precizni, da pričaju pred publikom, ponekad i ne razumeju temu pregovora, a mogu odluku doneti naprečac. Ako bi mogli usporiti i smanjiti nivo svog entuzijazma, stvaraoci mogu mnogo bolje komunicirati sa drugima.

Aktivisti su praktični, sigurni u sebe, takmičarski raspoloženi i kompetentni. Odlično rešavaju probleme i na sebe preuzimaju najveći rizik i odgovornost. Ne obaziru se mnogo na potrebe drugih pregovarača, nestrpiljivi su i loši su slušaoци. Ako pregovarate sa aktivistom brzo pređite na stvar, budite usmereni na rezultat i nemojte mnogo detaljizirati, jer aktiviste interesuje samo biznis, odnosno povećanje efikasnosti njegovog PPS-a.

Misliloци teško uspostavljaju komunikaciju sa drugima, i misle da su mudri. Imaju veliku potrebu za činjenicama i delatnostima i neće promeniti mišljenje ukoliko nisu izanalizirali svaku stvar do detalja. Oni traže fer i ekonomično rešenje za obe strane i to rade sporo, jer teže perfekciji i ne vole da preduzimaju rizike. Mislioce motiviše tačnost, logika i podaci. Da bi uvažili vaš predlog u toku pregovora sledite njihov korak po korak i pokušajte ih ubediti u svoje gledište.

3.5. Strategije i načela pregovarača

Neophodno je razmotriti neke od reprezentativnih taktika i strategija koje se susreću u međunarodnom poslovnom pregovaranju i koje mogu biti instruktivne za poslovne ljude u funkciji pregovarača.⁴⁵

⁴⁴ Avakumović Č, Janjić D, Avakumović J. (2009), "Pregovaranje kao proces povećanja efikasnosti poslovno-proizvodnog sistema", /IMK-14 - Istraživanje i razvoj/, br. 15(1-2), str. 151-154.

Strategije pregovaranja su tvrdo pregovaranje, meko pregovaranje, pozicijsko pregovaranje, fiktivno pregovaranje i principijelno pregovaranje. Principijelno pregovaranje daje najbolje rezultate, zato štopodrazumeva kvalitetan sporazum s obostranim pokrićem potreba, racionalni utrošak vremena, energije i sredstava, dobre međuljudske odnose i najšira rešenja.

Načela Win/Win i Give/Get su najpoznatija načela u pregovaranju.⁴⁶

Načelo win-win podrazumeva da je prema objektivnim kriterijumima kvalitetan onaj sporazum koji zadovoljava interese obe strane. Kvalitetni pregovori završavaju obostranim osećajem pobeđe. Princip win-win označava filozofiju uspešnih pregovora, odnosno dvostrukih pobednika.

Kada je u pitanju načelo give-get, važnost ovog temeljnog načela pregovora dobar kvalitet proizilazi iz stava pregovarača prema pregovaračkom slučaju. Na primer: dajem da bih dobio, dajem da bih kasnije dobio više ili važnije, uzimam jer sam dao.

⁴⁵ Acin-Sigulinski S. (2003), "Međunarodno poslovno pregovaranje - iz arsenala taktika", /Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici/, br. 10, str. 277-282.

⁴⁶ Acin-Sigulinski S. (2000), "Pregovori - međunarodna u utakmica za dobar posao", /Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici/, br. 5, str. 405-414..

IV KARAKTERISTIKE MEĐUNARODNOG POSLOVNOG PREGOVARANJA

4.1. Pojam međunarodnog poslovnog pregovaranja

U sve prisutnijem trendu globalizacije tržišta i poslovanja, u kombinaciji sa odgovarajućim reformskim procesima širom sveta, drastično se promenilo poslovno orkuženje. Jedno od vrlo važnih pitanja u svemu tome je rešavanje konfiguracije ljudskih resursa koji su iz različitih kultura i geografske udaljenosti, posbno u globalnim poslovnim organizacijama.

U svakoj kulturi postoji sistem vrednosti, simbola, rituala i ponašanja koji su evoluirali tokom vremena. Te zajedničke vrednosti u velikoj meri određuju stavove zaposlenih, kao i njihove reakcije.

Istraživanja pokazuju da postoji sedam dimenzija koje čine suštinu kulture organizacije. Svaka karakteristika postoji u intezitetu od niskog do visokog. Ocenjivanje organizacija za svaku od ovih dimenzija daje strukturni uvid u kulturu organizacije. U mnogim kulturama, jedna od ovih dimenzija ima dominantnu ulogu, i u velikoj meri određuje na koji će način zaposleni obavljati svoj posao.

Slika br. 12 Dimenzije organizacione kulture



Izvor: Management by Robbins & Coulter, 7/e, Pearson Education

Izvor: Robbins&Coulter, Management 7/e, Pearson Education

4.2. Uloga kulture u međunarodnom poslovnom pregovaranju

Univerzalne potrebe vrše veliki pritisak na globalizaciju. Univerzalne potrebe postoje kada su ukus i potrebe potrošača u vezi sa određenim proizvodom iste, u različitim zemljama.

Proizvodi za kojima postoji univerzalna potreba ne zahtevaju posebno prilagođavanje lokalnim tržištima.

Pitanja kulture predstavljaju najneuhvatljiviji aspekt međunarodnog poslovanja. Živimo u dobu u kome su moderna komunikaciona i transportna sredstva od sveta napravile "globalno selo", i veoma je lako smetnuti s uma kako duboke i suštinske razlike među nacijama mogu biti. Činjenica da ljudi širom sveta piju Koka-kolu, nose teksas i voze Tojotu ne dokazuje da postajemo isti. Svaka zemlja je jedinstvena zbog tradicije u istoriji, kulturi, jeziku, socijalnim uslovima, rasi i verosiposvesti. Sve te razlike otežavaju međunarodno poslovanje, i predstavljaju važan činilac uspeha.

Menadžeri koji zanemaruju kulturološke razlike nisu u sjajnoj poziciji na globalnom tržištu. Budući da svaka kultura ima sopstvene norme, običaje i očekivanja u ponašanju, uspeh na međunarodnom tržištu u velikoj meri zavisi od sposobnosti da se razumeju i prihvate međukulturološke razlike.

U savremenom poslovanju, pregovaranje ima jako bitnu ulogu. Dobar i uspešan pregovarač u velikoj meri doprinosi ukupnom rezultatu poslovanja. Neke od zajedničkih karakteristika dobrih pregovarača su objektivne veštine, smirenost, strpljenje i odlično poznavanje 'druge strane' sa kojom će se pregovarati. U međunarodnim uslovima, dobar pregovarač mora da poseduje odlično znanje o istoriji zemlje u koju ide na pregovore. Podrazumeva se da se neće upuštati u kritiku zemlje domaćina, političke strukture i državnog uređenja i tome slično. Od presudnog je značaja da razume da kulturna dimenzija ima važnu ulogu u pregovorima.

Karakteristike efikasnog pregovarača predstavljene su u tabeli koja sledi.

Tabela 2 Karakteristike efikasnog pregovarača

Tehničke karakteristike	Socijalne veštine
Dostignuća	Lojalnost
Stručnost	Položaj
Poznavanje prava	Lične osobine
Opšte obrazovanje	Ljubaznost
Odlično znanje jezika	Socijalni status

Izvor: - Robert T. Moran; William G: Dynamics of Successful International Business Negotiations

Proces pregovaranja je sličan širom sveta, uprkos očiglednim razlikama među vrednostima, stavovima, kulturi i tome sl. različitih nacija.⁴⁷

Prilikom međunarodnih pregovora, koji uključuju pregovarače iz bar dve različite kulture, treba obratiti pažnju na sledećih pet ključnih pitanja:⁴⁸

- učesnici i situacija
- stilovi donošenja odluka

⁴⁷ Gulliver P. H. (1979), Disputes and Negotiations - A cross cultural perspective, New York : Academic Press.

⁴⁸ Fisher Glen (1982), International Negotiation: A Cross Cultural perspective, Intercultural Press

- nacionalnost
- nerazumevanje kao posledica kulturoloških razlika
- tumače i prevodioce

Ključni segmenti pripreme za pregovaranje, i samog pregovaranja su sledeći:

- Osnovni koncept pregovaračkog procesa - pod velikim je uticajem kulturnih dimenzija pregovarača;
- Izbor pregovarača - brojni su kriterijumi za izbor; položaj, znanje i stručnost se podrazumevaju. U nekim zemljama socijalni status igra važnu ulogu (npr. u Indiji), dok u nekim zemljama treba voditi računa o polu pregovarača (npr. u Arapskim zemljama žene nisu poželjne u pregovaračkom timu);
- Uloga pojedinca u procesu pregovaranja - u izboru pregovarača veliki uticaj ima tradicija određene države - u SAD su u pregovaračkim timovima individualci, u Kini i Japanu dobri „timski igrači”.
- Poznavanje jezika na kome se pregovori vode - potrebno je da za pregovarača bude izabrana osoba koja jezik poznaje i govori jako dobro;
- Neverbalno ponašanje - ima veoma značajnu ulogu, jer su razlike među kulturama u ovom domenu izuzetno velike;
- Vreme - za uspešne pregovore je često strpljenje ključni faktor;
- Proces razmišljanja i način donošenja odluka

Verovatno najteži segment za pregovarače je područje neverbalne komunikacije.

Slika br. 13 Razlike između kultura, neverbalna komunikacija



Procenjuje se⁴⁹ da u komunikaciji samo 35% pripada verbalnom, dok je preostalih 65% neverbalno komuniciranje. Zbog toga je u međunarodnim interakcijama neophodno o tome voditi računa, i biti svestan da su u neverbalnim gestovima potencijalno sakrivene neke važne poruke.

⁴⁹ Burgoon, J. K. (1983), *Nonverbal violations of expectations*, In J. Wiemann & R. Harrison (Eds.), *Nonverbal interaction: Vol. 11. Sage annual reviews of communication*, pp. 11-77, Beverly Hills, CA: Sage.

Svaka kultura ima veoma bogatu neverbalnu komunikaciju, koja uključuje položaj tela, izraze lica, gestove rukama i pokrete. Kao i kod verbalne komunikacije, nema univerzalnog značenja pokreta u svim društvima. Uz to, budući da većina tih signala nije ni poslata ni primljena na svesnom nivou, teško je pojasniti njihovo tačno značenje bez detaljnog razmatranja kulturoloških i kontekstualnih faktora. Zato bi lista gestova i njihovog značenja bila beskorisna, ukoliko je ne prati specifični kontekst u kome su gestovi i pokreti primećeni.

Često je način izlaganja, ton, dinamika, visina glasa, pauze, vreme potrebno za odgovor i tome slično veoma značajno za procenu osobe, njenog raspoloženja i namera.

Jedan od važnih faktora je i poznavanje i poštovanje tzv. 'ličnog prostora'. Većina kultura ima neke ukorenjene preporučene udaljenosti za različite nivoe komunikacije. Narušavanje ličnog prostora osobe može dovesti do neugodnosti, nervoze, nerazumevanja, čak i uvrede. Nepoznavanje značaja koji lični prostor ima u određenoj kulturi može ozbiljno da naruši komunikaciju.

Značajne razlike među kulturama postoje i u domenu dodirivanja sagovornika tokom razgovora, kao i fokusiranja pogleda.

Još jedna od bitnih razlika proističe iz odnosa prema vremenu. Odnos prema vremenu se često tumači kao poruka koju prenosi odnos prema tačnosti, dužini vremena koja se nekome posveti, kao i vreme čekanja. Dok neke kulture mnogo pažnje posvećuju tačnosti, preciznim rasporedima i predviđenom završetku u određenom roku, u drugim kulturama se vreme posmatra mnogo fleksibilnije.

Fizička pojava i predmeti su važan činilac neverbalne komunikacije. Veoma su važni garderoba, frizura, okruženje. Osobe mogu da utiču na svoju pojavu, manipulišući njom u cilju ostavljanja željenog utiska. U većini poslovnih okruženja, cilj je da se ostavi utisak formalnosti i poslovnosti. No, nivo formalnosti i poslovnosti je različit među različitim kulturama.

Faktori koji se smatraju najvažnijim s aspekta uticaja na međunarodne poslovne pregovore⁵⁰ su sledeći:

- nacionalne karakteristike
- organizaciona kultura
- individualna ličnost

4.2.1. Nacionalne karakteristike

Nacionalne karakteristike su nesumnjivo najbolje dokumentovan faktor interkulturalnih pregovora, čijim su se značajem bavile mnoge studije. Nacionalne karakteristike se sastoje od verovanja, pretpostavki, vrednosti i normi koje deli većina pripadnika jedne države ili kulturološke grupe. Članovi iz različitih nacionalnih kultura će se najverovatnije različito

⁵⁰ Kale SH & Barnes JW (1992), "Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions", /Journal of International Business Studies/, Vol. 23, pp. 101-132.

ponašati u pregovorima, pod uticajem razilaženja u polaznim pretpostavkama, vrednostima, normama, kao i karakteristikama ponašanja.

Mnoge studije se baziraju na Hofstedovom (Hofstede, 1980) modelu nacionalne kulture. Taj model je inicijalno razvijen u smislu razlike u vrednostima i verovanjima u pogledu radnih ciljeva. Hofstedov model ističe četvorodimenzionalni okvir - izbegavanje neizvesnosti, individualizam, autoritet, i muškosti. Ove četiri dimenzije pokazuju značajan odnos sa važnim demografskim, geografskim, ekonomskim i političkim nacionalnim indikatorima.

Tabela 3 Hofstedov model nacionalne kulture⁵¹

Država	Autoritet	Izbegavanje neizvesnosti	Individualizam	Masculinity kulture	Konfučijska dinamika
Arapski svet	80	68	38	52	
Argentina	49	86	46	56	
Australija	36	51	90	61	31
Austrija	11	70	55	79	
Belgija	65	94	75	54	
Brazil	69	76	38	49	65
Kanada	39	48	80	52	23
Čile	63	86	23	28	
Kolumbija	67	80	13	64	
Kostarika	35	86	15	21	
Danska	18	23	74	16	
Istočna Afrika	64	52	27	41	25
Ekvador	78	67	8	63	
Salvador	66	94	19	40	
Finska	33	59	63	26	
Francuska	68	86	71	43	
Nemačka	35	65	67	66	31
Velika Britanija	35	35	89	66	25
Grčka	60	112	35	57	
Gvatemala	95	101	6	37	
Hong Kong	68	29	25	57	96
Indija	77	40	48	56	61
Indonezija	78	48	14	46	
Iran	58	59	41	43	
Irska	28	35	70	68	
Izrael	13	81	54	47	
Italija	50	75	76	70	
Jamajka	45	13	39	68	
Japan	54	92	46	95	80
Južna Koreja	60	85	18	39	75

⁵¹ Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage.

Malezija	104	36	26	50	
Meksiko	81	82	30	69	
Holandija	38	53	80	14	44
Novi Zeland	22	49	79	58	30
Norveška	31	50	69	8	
Pakistan	55	70	14	50	0
Panama	95	86	11	44	
Peru	64	87	16	42	
Filipini	94	44	32	64	19
Portugalija	63	104	27	31	
Rusija	90	70	42	37	
Singapur	74	8	20	48	48
Južna Afrika	49	49	65	63	
Španija	57	86	51	42	
Švedska	31	29	71	5	33
Švajcarska	34	58	68	70	
Tajvan	58	69	17	45	87
Tajland	64	64	20	34	56
Turska	66	85	37	45	
SAD	40	46	91	62	29
Urugvaj	61	100	36	38	
Venecuela	81	76	12	73	
Zapadna Afrika	77	54	20	46	16

4.2.1.1. Autoritet (Power Distance)

Autoritet odražava stepen u kome se u određenoj kulturi veruje da bi moć trebalo da bude distribuirana (ravnomerno ili neravnomerano) i kako bi odluke vlasti trebalo da se posmatraju (kao izazov ili da se prihvataju). Drugim rečima, pripadnici kultura sa višim rezultatom u autoritetu se prijatnije osećaju među osobama koje su različitog statusa od njih samih, u odnosu na pripadnike sa niskim koeficijentom autoriteta.

Faktori koju su od značaja za ovu dimenziju su:

- Klima, izražena geografskom širinom. Kulture u umerenim i hladnim klimatskim uslovima uglavnom imaju nizak rezultat autoriteta, dok kulture u tropskom klimatskom pojasu imaju visoku vrednost;
- Stanovništvo - generalno, što je kultura brojnija, to je vrednost autoriteta veća;
- Što je bogatstvo unutar kulture neravnomernije distribuirano, viša je vrednost autoriteta.

Najočigledniji efekti ovog kriterijuma su porodični odnosi, odnosi između učenika i nastavnika, mladih i starih, funkcionisanja u organizovanom sistemu.

4.2.1.2. Individualizam vs kolektivizam

Ovaj kriterijum izražava stepen u kome se pojedinac oslanja na sebe sâmog, ili grupu. Važni faktori za predviđanje su:

- Ekonomski razvoj - što su kulture bogatije, izraženija je težnja ka individualizmu;
- Klima - kulture u hladnom klimatskom pojavu su mahom individualizovane, dok su kulture u toplijim klimatskim uslovima dominantno kolektivističke; (Hofstedovo istraživanje je pokazalo izražen obrnuto proporcionalan odnos između stava prema autoritetu i indeksa individualizma - kulture koje imaju visoku vrednost odnosa prema autoritetu su pretežno kolektivističke, dok su kulture sa niskim indeksom autoriteta dominantno individualizovane)

Efekti: Kolektivističke kulture su orjentisane na grupe, i pokazuju veliku psihološku distancu u odnosu na one koji nisu članovi grupe, i od članova grupe se očekuje nesumnjiva lojalnost grupi. U konfliktnim situacijama, pripadnici kolektivističkih kultura će najverovatnije koristiti izbegavanje, posrednike i druge ne-lične tehnike. Nasuprot njima, osobe u individualističkim kulturama ne osećaju psihološku udaljenost od osoba koje nisu članovi grupe. Oni vrednuju samoizražavanje, razgovor vide kao metod rešavanja problema, i najverovatnije će koristiti direktne tehnike suočavanja u slučaju međuljudskih problema.

4.2.1.3 Muškost-ženstvenost (Masculinity-Femininity)

Pokazuje da li je u određenoj kulturi više cenjeno ponašanje koje vodi ka uspehu, upornosti, sticanju bogatstva ili briga za ostale, socijalna zaštita i kvalitet života. Ova dimenzija je oštro kritikovana samo zbog njenog imena. Ona se u osnovi odnosi na rodnu ulogu u kulturi. Prema Hofstedu, ljudi u kulturama sa visokim masculinity indeksom veruju u ambiciju i uspeh, i podržavaju dominantno ponašanje muškaraca. U tim kulturama postoje veoma jasna očekivanja od uloge muškaraca i žena. Kulture sa niskim indeksom manje polažu na spoljašnji uspeh, a više u kvalitet života i pomoć drugima. Feminine kulture daju prioritet kvalitetu u odnosu na pok, i nemaju jasno određene uloge za svaki pol.

Ključni faktor za determinaciju je klima. Masculine kulture su pretežno locirane u toplom klimatskom pojasu oko ekvatora, a feminine u hladnom klimatskom pojasu, udaljene od ekvatora.

Pripadnici kultura sa visokom vrednošću ovog indeksa veruju da muškarac treba da bude uspešan, a žena brižna. Polne uloge su jasno razgraničene, i polna nejednakost je izražena.

4.2.1.4. Izbegavanje neizvesnosti

Ovaj kriterijum se odnosi na stepen nelagodnosti koju pripadnici kulture osećaju u neizvesnim situacijama, i pokušavaju da ih izbegnu dodatnim struktuiranjem. Viša vrednost ovog indeksa pokazuje nižu toleranciju na neizvesnost. Te kulture teže da izbegnu neizvesnost, žele sigurnost i teže formulaciji formalnih pravila, i mogu da pokažu izraženu anksioznost u neizvesnim situacijama. Kulture sa niskim vrednostima ovog indeksa imaju visoku toleranciju na neizvesnost, veruju u prihvatanje i ohrabrivanje obeshrabrenih, spremni su na preuzimanje rizika i isprobavanje novih stvari. Ukratko, kulture sa niskim vrednostima indeksa izbegavanja neizvesnosti se osećaju mnogo prijatnije u nepoznatom.

Ne postoje precizni determinišući faktori. Generalno, visok indeks izbegavanja nesigurnosti je uglavnom vezan za kulture koje su u postupku modernizacije, i imaju visoku stopu promena. Nasuprot njima, kulture sa niskim vrednostima indeksa su najčešće dostigle određeni nivo modernizacije, i imaju stabilnost ili predvidivost u promenama.

Efekti: Kulture sa visokim indeksom izbegavanja neizvesnosti imaju čitav sistem pravila za kontrolu društvenog ponašanja. Kulture sa niskim indeksom imaju daleko manje pravila za kontrolu.

4.2.1.5 Dugoročna vs kratkoročna orijentacija

Dilema između dugoročne i kratkoročne orijentacije je takođe poznata i kao Konfučijanska dinamika.⁵² Ova dimenzija je nastala naknadno, u pokušaju da se objasni brz ekonomski razvoj mnogih država Azije. Ova dimenzija se odnosi na selektivnu primenu određenih etičkih pravila koja se nalaze u Konfučijevim učenjima. Učenja čija je primena dovela do ekonomskog razvoja su štedljivost, čuvarenost, osećaj stida i poštovanje hijerarhije.

Akcentat je na ravnoteži između kratkoročnog zadovoljstva i rezultata sa dugoročnim mogućnostima i rezultatima. U dugoročno orijentisanim kulturama, pripadnici su osetljiviji na društvene odnose i vrednosti, i vrednuju sigurnost i stabilnost. U skladu sa tim, organizacije pri izboru kandidata teže da se on uklapa u organizaciju, po ličnim karakteristikama i poreklu, i spremne su da žrtvuju početnu nedovoljnu stručnost za dugoročnu posvećenost organizaciji, i intenzivno ulažu u obuku zaposlenih. Kratkoročno orijentisane kulture preferiraju brze rezultate, i zapošljavaju kandidate koji su im potrebni odmah, jer nema garancije da će se sredstva uložena u obuku zadržati u kompaniji.

4.2.2. Organizaciona (korporativna) kultura

Uz nacionalnu kulturu, organizaciona kultura igra važnu ulogu uticajem na međukulturalne pregovore, kao i neverbalni komunikacioni modeli pregovarača. Organizaciona kultura obuhvata vrednosti i efekte koje dele osobe unutar organizacije kako bi razumeli njeno funkcionisanje, i služi kao vodič za norme ponašanja. Ona predstavlja vrednosti, norme i verovanja članova organizacije.

⁵² Hofstede G., & Bond, M. H. (1988). "Confucius & economic growth: New trends in culture's consequences", /Organizational Dynamics/, Vol. 16 (4), pp. 4-21.

Organizacija je široko grupisanje ljudi na osnovu bezličnih kriterijuma radi ostvarenja određenih ciljeva.⁵³

„Organizaciona kultura je implicitna svest neke organizacije, koja s jedne strane proizlazi iz ponašanja članova organizacije, i sama utiče na način ponašanja članova organizacije kao kolektivno programiranje”. U ovoj definiciji korporativna ili organizaciona kultura se posmatra kao grupna svest, koja je istovremeno i rezultat ponašanja članova organizacije, ali i povratno utiče na to ponašanje.

„Kultura firme je celokupnost normi, stavova i temeljnih uverenja u nekom preduzeću, koju dele mnogi, a po mogućnosti svi članovi preduzeća i koje su prihvaćene kao obavezujuće, te ako je moguće i deo unutrašnjeg života preduzeća”.⁵⁴

Definicije korporativne (organizacione) kulture obuhvataju uglavnom sledeće elemente⁵⁵:

- sadržaj (vrednosti, norme, temeljna ubeđenja, simboli),
- karakter (socijalni karakter: kultura je obeležje grupe, rezultat zajedničkog iskustva, interakcije članova grupe),
- način nastanka (proces: kultura nastaje tokom vremena zajedničkog iskustva grupe, interakcija),
- uticaj na ponašanje članova organizacije (programirano ponašanje, implicitna svest).

Korporativna kultura ima najviše **zajedničkih elemenata sa sledećim pojmovima**⁵⁶:

- Filozofija preduzeća polazi, kao i kultura, od temeljnih premisa i vrednosti, koje opredeljuju odnos nekog preduzeća prema svrsi i smislu preduzetničkog delovanja i poželjan pravac razvoja (orijentaciju) u odnosu na okruženje, odnosno čoveka i društvo. Filozofija daje odgovore o razlozima preduzetničkog delovanja i legitimizuje svrhu preduzeća, dok kultura nastaje kao mentalni rezultat kolektivnog delovanja tokom vremena i kao takva ima evolutivni karakter, filozofija preduzeća nastaje deklarativno i ima objavljeni karakter.
- Etika preduzeća se, takođe, utemeljuje na vrednostima i normama, po čemu je slična kulturi. Međutim, dok se kultura bavi shvatanjima i ponašanjima koje prouzrokuje postojanje određenih vrednosti i normi, etika se usmerava samo na njihov sadržaj i ima za cilj obavezivanje članova preduzeća da taj sadržaj izražavaju kroz radno ponašanje. Predmet etike izražava se kroz sudove o „dobrom” i „lošem”, dok kultura postavlja pitanja uzroka nekih pojava i njihove implikacije na ponašanje članova organizacije.
- Identitet preduzeća (Corporate Identity) predstavlja mnoštvo mehanizama pomoću kojih preduzeće stvara unutrašnju predstavu o sebi i prezentira je prema svom okruženju. Njegova funkcija je da, pomoću odgovarajuće pojavne slike, bolje ostvari ciljeve i strategiju preduzeća, u čemu je potrebno jedinstveno ponašanje. Koncept korporativne kulture je dublji od pojavne predstave jer utemeljuje zajedničko ponašanje u vrednostima i normama i predstavlja izraz shvatanja i ponašanja članova preduzeća. Najvažnija razlika između ova dva pojma je u tome što je identitet preduzeća (Corporate

⁵³ Gidens E. (2006), *Sociologija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 76.

⁵⁴ Floether E. (1991), *Zehn Schritte zur Marktgerechten Firmenkultur*, Gabler, Wiesbaden, str. 25

⁵⁵ Pržulj Ž. (2000), *Kultura i preduzetništvo*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2000, str. 10.

⁵⁶ Ibidem, str. 11.

Identity) primarno usmeren prema spoljašnjem svetu u formi pojavne slike preduzeća (organizacije), dok je kultura orijentisana na unutrašnji svet organizacije i usmerena na oblikovanje stvarnosti kroz socijalne odnose. Kultura tako može biti sastavni deo identiteta.

- Organizaciona klima odražava subjektivno shvatanje i kognitivnu preradu stimulansa u radnom okruženju. Organizaciona klima proizlazi iz individualnog shvatanja organizacione stvarnosti od strane njenih članova. Pod klimom se podrazumeva rezultat interakcije između individue i organizacije. Za razliku od klime, koja se zasniva na individualnom doživljaju organizacije kao radnog okruženja, kultura je orijentisana na organizaciju kao grupu i ima socijalnu i tradicionalnu dimenziju (grupno shvatanje stvarnosti), pa se predstavlja kao kolektivni um ili kolektivno programiranje.

Negovanjem kulturnih sadržaja, kulture pojedinih preduzeća postaju tradicija. Kulturna tradicija jednog preduzeća oličena je u sistemu vrednosti, zatim u normama ponašanja, standardima, jeziku i tehnologiji. Filozofija preduzeća odražava ciljeve, vrednosti, ubeđenja, ideje i ideale. Filozofiju preduzeća oblikuje uzorna ličnost. U početku to je osnivač preduzeća, pojedinac ili grupa pojedinaca koji imaju kapital, ideje i sposobnost da vode preduzeće.

Norme ponašanja govore o načinu komuniciranja sa eksternom i internom sredinom, i njima se rukovodi svaki pojedinac u organizaciji, kao u internim tako i u eksternim odnosima.

Standardi govore o tome kako se obavljaju poslovi. Standardi su dakle, opšteprihvaćeni načini na koji svaki pojedinac u okviru određene funkcije ili sektora rada obavlja dodeljeni zadatak.

Organizaciona kultura, je stoga stečeno znanje i iskustvo, koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Karakteristike organizacione kulture su:⁵⁷

Mnoga istraživanja pokazuju da organizaciono ponašanje postaje sve sličnije širom sveta, i smatraju da organizacione kulture imaju homogenizirajući uticaj na međunarodne kulture u smislu ublažavanja razlika među njima. Uprkos sve većoj sličnosti među organizacionim funkcionisanjima, ipak njihovi članovi zadržavaju deo kulturološke jedinstvenosti.

Ključna prednost jake organizacione kulture je to što ojačava internu integraciju i koordinaciju. To je generalno rezultat činjenice da snažne organizacione kulture jačaju posvećenost, identitet, solidarnost i homogenost. Ipak, potencijalna opasnost snažnih organizacionih kultura leži u njihovoj rigidnosti i tendenciji da odolevaju promenama. U tome leži potencijalna opasnost da razlike među organizacionim kulturama mogu uzrokovati konfliktna ponašanja, koja mogu dovesti do pogrešnog razumevanja i sličnih problema u pregovorima.

⁵⁷ Petković M, (2005), *Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa*, drugo izdanje, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 55

4.2.2.1. Hofstedov model organizacione kulture⁵⁸

Ovaj model razlikuje šest osnovnih organizacionih struktura koji diferencira organizacije prema njihovim upravljačkim orijentacijama:

1) **proces vs. rezultati** - ova dimenzija sučeljava organizacioni interes za sredstva, sa interesom za rezultatima. Ove orijentacije odražavaju pristup zadacima i aktivnosti. Kulture koje su fokusirane na procese naglašavaju nizak rizik i ponavljanje poznatih modela, što su karakteristike mehanističkih organizacija. Ti tipovi organizacija su fokusirani na striktnu podelu zadataka da bi se ostvario najviši moguć nivo efikasnosti. Rezultno orijentisane kulture preuzimaju rizike i iznalaze nove metode. One su više fokusirane na izvršenje osnovnog zadatka, dozvoljavajuću varijacije u organizaciji podzadataka. U domenu pregovora, potencijalni problem koji se može javiti pri susretu procesno i rezultno orijentisanog pregovarača je taj da će rezultno orijentisan pregovarač, s jedne strane, biti više okupiran kratkoročnim, merljivim rezultatima. S druge strane, procesno orijentisan pregovarač će biti više zainteresovan za metod i proces pregovaranja. Zato je važno da pregovarači budu senzitivni i svesni kulturološkog uticaja koje organizacija ima na svoje članove.

2) **zaposleni vs. posao** - ova dimenzija se odnosi na lični ili bezlični doživljaj radnog mesta, sučeljavajući brigu za zaposlene sa brigom da se posao završi. Kulture okrenute ka zaposlenima smatraju pojedincima vrednom 'imovinom', i podrazumevaju širu zainteresovanost za njihovu dobrobit. Pripadnici tih kultura se trude da izbegnu direktno neslaganje ili kritikovanje drugog. Kulture orijentisane na poslove uglavnom zaposlene posmatraju više kao delove proizvodnje, a više ih zanima obavljen zadatak. Te kulture su prvenstveno zainteresovane za to kako zaposleni obavlja posao, i izvršava zadatke. Neslaganja su uglavnom potisnuta, ali ne i razrešena. U pregovorima, različite orijentacije po osnovu ove dimenzije mogu dovesti do konflikta kako u metodama komunikacije, tako i u različitim očekivanjima od procesa pregovaranja. Na primer, pripadnik kulture okrenute ka zaposlenom može da posveti više vremena upoznavanju i razvijanju odnosa sa drugom stranom, dok orijentisani pa posao odmah prelaze na ciljeve pregovora. Takođe, kada pregovarači dolaze iz kulture koja je okrenuta ka zaposlenom, trude se da ublaže granicu između nadređenih i podređenih. Nasuprot njima, pripadnici kultura okrenutih poslu zadržavaju tu granicu jasnom. Kao posledica razlika u ovoj dimenziji može doći do konflikta zbog suprotnih stilova u komunikaciji nadređeni-podređeni, i nerazumevanja nepostavljanja jasne granice između privatnog i poslovnog života.

3) **pogodan (parochial) vs. stručan (professional)** - ova dimenzija analizira organizacije koje se razlikuju prema tome da li zaposleni imaju identitet organizacije, ili vrste posla. Pogodni pristup upravljanju ističe saglasnost i timski duh. Kontrola u ovom tipu kultura se uspostavlja na sistemima shvatanja i verovanja članova, stvarajući prilično jak osećaj pripadnosti i zajednički osećaj dužnosti. Pripadnici ovih kultura se snažno identifikuju sa njihovim kompanijama, kao osnovi za njihovo zaposlenje i čak socijalni status. Oni često kompanijske norme proširuju i na privatne živote. U stručno orijentisanim kulturama, pripadnici se više identifikuju sa svojim veštinama i radnim mestom, nego kompanijom. Oni generalno privatni život smatraju ličnim, zadržavajuću pravila

⁵⁸ Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill.

kompanije unutar njenih granica. Pripadnici stručnih kultura se ravnaju prvenstveno po profesionalnim standardima, zakonima i normama - više nego kompanijskim. Pregovarači iz pogodnih kultura će uglavnom težiti kolektivnom odlučivanju, dok su pregovarači iz stručno orijentisanih kultura manje timski orijentisani, više će insistirati na nezavisnom, autonomnom odlučivanju i pristupu pregovorima.

4) **otvoreni vs. zatvoreni sistem** - ova dimenzija počiva na komunikacionoj klimi. U otvorenim sistemima, članovi komuniciraju lako, i interno i eksterno, trudeći se da novozaposlene brzo aklimatizuju i uključe u društvenu organizaciju. U zatvorenim sistemima, komunikacija je ograničena, i postoji veći stepen poverljivosti i isključivanja nekih pripadnika - prvenstveno pridošlica. Zatvoreni sistem generalno karakteriše visok stepen formalnosti i striktno poštovanje linija autoriteta. U pregovorima, ova dimenzija igra značajnu ulogu u odnosu i izgradnji poverenja, usvajanju taktika i strategija, kao i u shvatanju pregovarača. Otvoreni sistemi se trude da izgrade i održe visokokvalitetne spoljne odnose. Zatvoreni sistemi, s druge strane, teže da stvore okruženje podozrivosti i nepoverenja. To često dovodi do negativnih efekata pregovaranja, i nezadovoljavajućih ishoda pregovora.

5) **ležeran (slobodan) vs. čvrsto kontrolisan** - ova dimenzija klasifikuje organizacije na osnovu stepena njihove interne struktuiranosti, formalnosti i upravljačke kontrole. Na jednom kraju, ležerna kontrola omogućava pripadnicima veći stepen autonomije i kontrole nad svojim poslom. Na drugom kraju, kulture sa čvrstom kontrolom forsiraju strukturisanije i formalnije upravljačke stilove. Od pripadnika tih organizacija se očekuje da poštuju stroge standarde, procedure i propisane norme ponašanja. Razlike po ovoj dimenziji uslovljavaju velike probleme među pregovaračkim stranama. Modeli komunikacije često postanu strogo ograničeni i formalni, negujući negativne stavove, podozrivost i neslaganje među grupama različite organizacije kontrole. Pripadnici kultura sa ležernijom kontrolom su generalno fleksibilniji, i lakše se odriču potpune kontrole u procesu pregovaranja. Nasuprot njima, pregovarači iz kultura sa čvrstom kontrolom teže pristaju na kompromis i odricanje kontrole. Takvo odsustvo fleksibilnosti često dovodi do ozbiljnih problema tokom pregovaračkog procesa, koji dovode do nepovoljnih rezultata pregovora.

6) **normativni vs. pragmatični** - ova dimenzija pravi razliku među organizacijama fokusiranim na pravilima, i organizacijama fokusiranim na klijente. Opisuje preovlađujući način, bilo fleksibilan ili strog, postupanja sa okruženjem i spoljnim klijentima. Normativne kulture su prvenstveno okupirane poštovanjem moralnih i proceduralnih normi, i kao rezultat se javlja rigidnost u njihovom poštovanju pravila i procedura. U suštini ih više zanima kako će se stvari odraditi, nego samim rezultatima. Pragmatične kulture su okrenute rezultatima. One su kompetitivnije, tržišno orijentisane i više ih zanimaju rezultati od normativnih kultura. U domenu pregovaranja, pragmatični pregovarači će više pažnje polagati na stepen dogovora u pregovorima, i težiće da odmah pređu na tu fazu pregovora, bez gubljenja vremena na sporedne aktivnosti. Normativni pregovarači će se više baviti praćenjem svih faza pregovora.

Kada pregovarači dolaze iz organizacionih kultura koje se razlikuju u ovim dimenzijama, njihove metode i postupci u komunikaciji, postizanju cilja, strukturama moći, i očekivanjima se takođe razlikuju. Te razlike mogu imati potencijalno negativne efekte na proces pregovaranja, posebno kada dovedu do konfliktnog ponašanja i shvatanja.

4.2.2.2. Ličnost pregovarača

Uticaj ličnosti pregovarača na proces pregovaranja, uticaj na pregovore i rezultat pregovora je istražen sa nekoliko spekata. Dva modela su najcitiranija u većini istraživačke literature: Majers-Brigs Indikator tipova (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI) i 'Velika petorka'⁵⁹ (Big five).

Majers-Brigs Indikator tipova je psihometrijski upitnik, sastavljen tako da izmeri psihološke postavke i način na koji ljudi doživljavaju svet i donose odluke. Ove postavke su nastale na osnovu tipološke teorije Karla Gustava Junga, objavljene 1921. godine. Tokom drugog svetskog rata, Ketrin Kuk Brigs i njena ćerka Izabel Brigs Majers su počele da kreiraju upitnik, verujući da će poznavanje psiholoških karakteristika pomoći ženama da odaberu radno mesto i radno vreme koje će im omogućiti da se osećaju najprijatnije i postižu najbolje rezultate. Početni upitnik koji su sastavile je prerastao u MBTI, prvi put objavljen 1962. godine. Smatra se najpoznatijim i najpouzdanijim alatom za procenu ličnosti, koji prevazilazi pouzdanost drugih psiholoških instrumenata.

MBTI opisuje razlike u načinima na koje ljudi doživljavaju svet, donose odluke, i komuniciraju sa drugima. On razlikuje šesnaest različitih modela prioriteta i postupaka, koje mogu da se sistematizuju u okviru četiri grupe:

- 1) ekstrovertnost - introvertnost
- 2) razum - intuicija
- 3) razmišljanje - osećanje
- 4) opažanje - zaključivanje

"Velika petorka" je naziv koji se u savremenoj psihologiji koristi da opiše pet faktora ili dimenzija ličnosti koje naučno definišu osobu. Začeci ovog pristupa datiraju iz 50-ih godina prošlog veka, ali nažalost nisu dokumentovani adekvatno. 1990. je J.M. Digman unapredio svoj model sa pet faktora ličnosti, a Goldman ga je primenio na više nivoa organizacije. Utvrđeno je da je tih pet ključnih faktora sadrži gotovo sve poznate osobine, i da predstavljaju osnovnu strukturu svih ličnosti. Tih pet faktora su:

- 1) Otvorenost
- 2) Savesnost
- 3) Ekstrovertnost
- 4) Slaganje
- 5) Emotivna stabilnost (Neurotičnost)

Uticaj ovih tipova ličnosti na pregovore je neizbežan, ma koliko se pregovarači trudili da potisnu svoje osobine, one će ipak imati uticaja na sadržaj i stil pregovaranja. Ličnosti pregovarača nesumnjivo imaju uticaj na način na koji oni obrađuju informacije i donose odluke.

⁵⁹ Costa, P.T., Jr. & McCrae, R.R. (1992) "Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)", /manual/, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

4.3. Primeri stilova pregovaranja u nekim zemljama

4.3.1. Kanada

U Kanadi, pregovori često počinju neformalnim sastancima. Saradnja sa Kanađanima je obično prijatna, budući da su ljubazni domaćini koji pokazuju interesovanje za ostale države, i zato su veoma popularni. Poslovni pregovori se obično održavaju tokom poslovnih ručkova koji traju kratko (1-1,5 sat), sa lakšom hranom i često bez alkohola.⁶⁰

Tolerancija, smirenost i racionalnost su osobine koje ceni većina Kanađana. Tradicionalne uloge polova se brzo menjaju, ali još uvek postoji borba žena za jednakost u prihodima i rukovodećim pozicijama. Pregovarači iz drugih zemalja treba da računaju s tim da, iako pregovori počinju u neformalnom tonu, teku i završavaju se formalno.

Kanadska kultura i zakon zahtevaju da osobe čuvaju sve fizičke i/ili elektronske dokaze o svim dogovorima i transakcijama koje je obavila bilo koja strana. To podrazumeva da nijedan pregovor, ili njegov rezultat, neće biti konačan dok se ne formalizuje. Još jedna bitna karakteristika je da Kanađani nemaju problem da kažu 'ne'. Osoba koja ide na pregovore u Kanadu mora da poznaje sve procedure i protokole poslovnog procesa koji je predmet pregovora.

Odluke se ne požuruju, i poželjno je neko vreme za razmišljanje, ali ne treba smetnuti s uma da praktični Kanađani bilo kog porekla ne vole da traće vreme.

4.3.2. Australija

Tipični Australijanac proces pregovaranja obično počinje uvodnim ćaskanjem. Uspostavljanje kontakta je važan segment australijske poslovne kulture. Važno je da govorite jednostavno, i očekujete da će sve što kažete biti shvaćeno bukvalno. Zauzvrat, tumačite sve što vam je Australijanac rekao u istom direktnom značenju. Često Australijanci pokazuju poverenje osobama koje dožive jednakim sebi; taj stav će se brzo promeniti, samo ukoliko im se da razlog da postanu sumnjičavi.

Australijanci često imaju otpor prema autoritetima i ljudima koji misle da su bolji od ostalih. Važno je da sve vreme ostanete skromni; potrudite se da ne skrećete razgovor na vaše obrazovanje, profesionalno iskustvo, poslovni uspeh i postignute uspehe.

Australijancima se generalno ne sviđaju pregovori i agresivne tehnike prodaje. Budući da cene direktnost, prezentacije bilo koje vrste treba da budu direktne, i ukazuju na pozitivne i negativne strane.

Skromnost, opuštenost i dašak nonšalantnosti su karakteristični stavovi u Australijskoj poslovnoj kulturi.

U konačnom, Australijanci daleko više cene profit od ostalih rezultata, pa je važno da tokom pregovora istaknete ekonomske koristi poslovanja. Rokovi izvršenja i rezultati su

⁶⁰Morrison, Terri, Wayne A. Conaway (2006), *Kiss, Bow, or Shake Hands*, Business & Economics, str. 18.

osnovni izvor nervoze kod Australijanaca, i često asu slaba tačka tokom pregovora. Kao ni Kanađani, ni Australijanci nemaju problema da nešto odbiju. Tehnike prinude i opanjkavanje drugih poslovnih partnera su izuzetno nepoželjni, i Australijanci na takve pokušaje gledaju sa gađenjem. Što se tiče ravnopravnosti polova, Australijanke se još uvek bore za rukovodeće pozicije. Na radnom mestu, muškarci ne tretiraju žene kao sebi ravne baš uvek. To treba imati na umu tokom pregovora.

Australijanci povremeno posao doživljavaju „nužnim zlom“. Iz tog razloga mogu da budu nespremni na saradnju tokom pregovora.

4.3.3. Sjedinjene američke države

Ova kultura ohrabruje i ističe inicijativu i uspeh pojedinca. Koncept 'Vreme je novac' je u SAD poslovnoj kulturi veoma ozbiljno shvaćen. Poslovni ljudi odluke donose brzo i odlučno. Cene informacije koje su svrsishodne i kratke. U SAD-u novac je ključni motiv, i sredstvo koje će pobediti mnoge druge argumente. Status, protokol i nacionalni ponos imaju manje uloge. Slično tome, ljubaznost i formalnosti koje su veoma bitne u drugim kulturama, u SAD ne igraju nikakvu ulogu.

Amerikanci su često spremni na prihvatanje rizika i nepoštovanje pravila, što često rezultira njihovom težnjom da otmu najveće parče posla, svih 100%, ako je moguće- Ne dopadaju im se periodi tišine tokom pregovora i razgovora, generalno. Može se dogoditi da nastave da pričaju samo da bi izbegli tišinu. Generalno, ljudi iz SAD ne oklevaju da kažu ne. Poslovni ljudi su direktni i neće oklevati da se sa vama ne slože. Taj stil komunikacije često dovede u neprijatan položaj ljude koji nisu naviknuti na kontakte sa Amerikancima, ili direktnu komunikaciju uopšteno.

Upornost je još jedna osobina koju ćete često sretati u kontaktima sa američkim poslovnim ljudima; preovlađuje uverenje da rešenje uvek postoji. Štaviše, izložiće sve mogućnosti kada pregovori dospeju u ćorsokak.

Anksioznost je čest pratilac rokova i rezultata. Radna etika je izražena, i izgleda kao da Amerikanci život organizuju oko posla.

Doslednost je uobičajena među poslovnim ljudima: kada postignete dogovor, retko promene mišljenje. Amerikanci se trude da gledaju u budućnost. Stoga, inovacija često odnese prevagu nad tradicijom.

SAD imaju tendenciju da budu etnocentrična kultura, pa su prilično zatvoreni za informacije 'spolja'. Razmišljanje je uglavnom analitično, koncepti se usvajaju brzo, i poželjna su 'univerzalna' pravila.

Postoje pravila za praktično sve, i na svakom nivou postoje stručnjaci. Budite svesni da su SAD najparničnija zemlja na svetu - njihovi advokati specijaliziraju praktično svaku oblast privrede i svaki segment društva.

4.3.4. Francuska

Kao i Kanadani, i Francuzi daju prednost pregovorima u vidu neformalnih poslovnih razgovora u restoranu, gde uz ukusnu hranu unapređuju dobre poslovne odnose. Ipak, danas sve više Francuza sve manje praktikuje duge i teške poslovne ručkove zbog vremena i zdravlja. Tamno poslovno odelo i kravata su za muškarce obavezni. To pokazuje nivo formalnosti. Dani uoči praznika i periodi odmora nisu poželjno vreme za poslovne sastanke i pregovore. Najvažnije karakteristike poslovnog ponašanja Francuza su učtivost i određeni nivo formalnosti. Zakazano vreme sastanaka i hijerarhijske pozicije moraju da se poštuju, a odgovor na prepisku ili komunikaciju se očekuje odmah. Vekovima su Francuzi bili ponosni na svoju kulturu, lepotu svog jezika i razna dostignuća. Materijalna dobra, kao što su stanovi, novi uređaji ili automobili, su postala oličenje višeg životnog standarda. Takvi pokloni bi mogli da unaprede proces pregovaranja.

ZAKLJUČAK

Globalizacija predstavlja evidentnu pojavu, koja u svojoj suštini rezultuje objedinjavanjem Sveta. Granice između država sve više nestaju, a geografska udaljenost je sve manja prepreka za nesmetano funkcionisanje tržišta.

Globalizacija je u centru reformi privrede i društva. Glavni stubovi (radikalne strategije) reformi su: stabilizacija/liberalizacija/privatizacija, a oni, naravno, nisu programi rasta. Stabilizacija se odnosi na sistem, liberalizacija na tržište, a privatizacija na prestrukturiranje privrede, kojoj su potrebne (nove) investicije, pri čemu dolazi i do gubljenja posla. Bez neophodnih infrastrukturnih institucija u zemljama u tranziciji, privatizacija vodi ogoljevanju imovine više nego svetsko kreiranje. Suprotno, privatizacija uz istovremeno regulisanje, korporativno restrukturiranje i energično korporativno upravljanje, vodi visokom rastu.

Brojni autori smatraju da globalizacija sobom nosi i dobre i loše strane. Sa jedne strane, ona može da poveže nacionalne privrede, proširi tržište i omogući pristup savremenoj tehnologiji u proizvodnji, distribuciji, komunikacijama i obradi podataka. Sa druge strane, ona povećava ranjivost ekonomski slabijih i ubrzava zahteve za prilagođavanjem i modernizacijom privrede i usluga. Usled globalizacije, pojedina preduzeća mogu da stvore, u određenim nivoima, globalni svetski monopolski položaj.⁶¹ Možda bi ipak zbog svega izloženog i svih kontradiktornosti, bilo uputno zaključiti da je »Globalizacija kao neizbežni društveni proces sama po sebi nije ni pozitivna ni negativna, već njeni pozitivni ili negativni efekti zavisiće od toga kako se ovaj proces oblikuje i usmerava«. (dokazana prva hipoteza).

Ključne neravnoteže u svetskoj privredi danas su ogromni spoljnotrgovinski i budžetski deficit u SAD, usporeni rast i visoka nezaposlenost u Evropi, decenijska stagnacija privrednog rasta u Japanu, ozbiljan udar Kine na konkurentnost svih zemalja u svetskoj privredi, opasnost finansijskih i ekonomskih kriza u zemljama u razvoju, svetsko siromaštvo, ekološki problemi i terorizam.

Međutim, globalizacija ima kao posledicu i stvaranje širom sveta ogromnog broja preduzeća male i srednje veličine koja mogu da prodru na široko tržište. U ovakvim uslovima brze i lake međunarodne pokretljivosti preduzeća, obrazovana, stručna i iskusna radna snaga je glavna prednost koju može da ima jedna nacionalna ekonomija.

Globalizaciju moramo posmatrati kao multidimenzionalni fenomen koji će usloviti promene u svim oblastima društva. Globalizacija je dugoročna zakonita ekonomska tendencija kojoj se ne treba suprotstavljati jer savremenom društvu jesu imanentni procesi ekonomskog povezivanja, internacionalizma i integracije na svetskom nivou.

Pod uticajem globalizacije došlo je do povećanja stepena međuzavisnosti između ekonomija i društva intenziviranjem prekograničnih tokova informacija ideja i tehnologija, dobara, usluga, kapitala, finansija i ljudi. Sem toga ubrzani procesi ekonomske integracije - kao vodeći pokretač i jedan od pojava lica globalizacije, vode ka umrežavanju svetskih

⁶¹ To je slučaj, recimo, sa Majkrosoftom i njegovim računarskim programima, ali dominantnost ove firme na globalnom planu je zasnovana na snažnoj lokalnoj koncentraciji tog preduzeća u Sijetlu

tržišta i ekonomija, uslovljavajući potrebu za usaglašavanjem nacionalnih politika u mnogobrojnim domenima.⁶²

Internacionalizacija biznisa predstavlja jednu od najvažnijih odlika druge polovine prethodnog veka, s tim što se tokom vremena ritam dodatno ubrzavao, imajući u vidu činjenicu da je posle Drugog svetskog rata većina zemalja bila u ekonomskoj depresiji, te sa jako malim apetitima prema internacionalnom biznisu. Doduše, kasniji događaji su stvorili klimu za promene koje su stimulisale rast biznisa izvan državnih granica, došlo je do formiranja Ujedinjenih Nacija, 1945. godine i iniciranja kao i stvaranja GATT-a, 1948. godine. Došlo je do razvoja televizije kao izbornog medija koji je podstakao saznanje gledalaca o načinu na koji ljudi žive u drugim zemljama, a stvorio je i preduslove za masovno oglašavanje.

Na kraju veka, ekonomska klima je bila takva da je gledala blagonaklono na rast biznisa van granica nacionalnih država, a skoro sve zemlje su bile otvorene za biznis.⁶³

Ekonomska globalizacija označava pre svega stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta, po principu - čitav svet jedno tržište - gde je potrebno utvrditi jasna pravila u cilju podsticanja zdrave poslovne konkurencije i pospešivanja ekonomskog razvoja. Naspram ove postavke antiglobalisti tvrde da velike transnacionalne kompanije koriste svoju ekonomsku nadmoć da bi onemogućile nastanak konkurencije, koja bi mogla da im preuzme tržište.⁶⁴

Sa ekonomskog aspekta globalizacija ima direktan uticaj na globalističke i globalizovane privrede preko stranih direktnih investicija, tako što transnacionalnim kompanijama kroz ulaganje omogućava pristup novim tržištima a lokalnim i nacionalnim kompanijama obezbeđuje preko potreban finansijski kapital.

Globalizaciju karakteriše sve veća međuzavisnost nacionalnih ekonomija sa svetskom privredom. Zemlje u svetu su povezane u multidimenzionalnu mrežu ekonomskih, socijalnih, i političkih veza. U meri u kojoj te veze postaju značajnije i kompleksnije pojedine nacionalne ekonomije osećaju sve više pozitivne i negativne efekte opštih kretanja u svetskoj privredi. Sve države su u poziciji da traže neki balans ekonomske samostalnosti i stepena uključenosti u međunarodnu ekonomiju. Teško je naši u svakoj situaciji neki reciprocitet, posebno kada se radi o zemljama u razvoju. Sve je veći broj ekonomskih problema koje ne može nacionalna ekonomija uspešno izolovano da rešava. Uloga nacionalne države u eri globalizacije mora bitno da se razlikuje od njene uloge u eri merkantilizma.⁶⁵

Savremeno globalno poslovno okruženje je izuzetno dinamično i u stalnom i nezaustavljivom je usponu. Takvo okruženje afirmiše novi vid poslovanja i upravljanja odnosno biznisa i menadžmenta koji s osnovom možemo nazvati internacionalnim biznisom i menadžmentom.

⁶² Petrović-Randelović M, Arandelović Z. (2007), "Globalizacija i zaštita životne sredine", /Ekonomske teme/, br. 45(2), str. 121-129.

⁶³ Zečević M, *Američi i Japanski biznis*, European University, Beograd, 2007., str. 1.

⁶⁴ Vojnović B, Kutin M, Stanić R. Globalizacija - ekonomski, politički i kulturni proces. Ekonomske teme. 2006; 44(1-2):157-165

⁶⁵ Milisavljević M. (1998), Proces globalizacije svetske privrede. Marketing, 29(4):167-173.

Porast u internacionalnom poslovanju je stvorio potrebu za internacionalnim menadžmentom, te otud i potreba za njegovim predstavljanjem u ovom radu. Internacionalni menadžment se može definisati kao studija i analiza procesa menadžmenta u različitom okruženju, u kome preduzeća ostvaruju različite rezultate.

Ukupni poslovni uspeh konkretnog preduzeća mora biti izraz sveukupne ekonomske efikasnosti preduzeća, što ustvari znači da mora da izražava ukupnu alokativnu sposobnost preduzeća kako kroz sposobnost za izbor i nabavku input-a, odnosno efikasno reorganizovanje proizvodnje tako i izbor i realizaciju proizvoda i usluga kao outputa preduzeća. Svi ekonomski efekti koji se pojavno manifestuju na inputima i na outputima konkretnog preduzeća izražavaju njegovu ukupnu ekonomsku efikasnost.⁶⁶

Po Levitt-u globalno tržište je ono tržište na kome potrošači imaju iste potrebe i preference svugde u svetu, a termin globalni se ne odnosi samo na tržišta i koristi se da ukaže na potencijalno globalni dijapazon svih poslovnih operacija jedne organizacije i njenu sposobnost da konkuriše na globalnoj osnovi.

Čitajući organizacionu literaturu o rukovođenju (vođstvu, liderstvu) veoma brzo se izgubimo u lavirintu zato što postoje beskrajne definicije, bezbroj članaka i polemika. Što se tiče proučavanja rukovođenja, izgleda da se sve više i više proučava, a saznaje sve manje i manje.⁶⁷ Postoji mišljenje da ima onoliko definicija vođstva koliko ima ljudi koji su se bavili ovim problemom. Prema Stoneru i Freemanu⁶⁸ "Rukovođenje je proces izdavanja direktiva i uticanja na aktivnosti članova grupe". Ova definicija vođstva ima nekoliko elemenata⁶⁹:

- Vođenje postoji ako postoje podređeni koji slede vođu (prihvatanje autoriteta).
- Vođenje podrazumeva raspodelu moći (nejednak autoritet).
- Pored izdavanja direktiva i na drugi način se utiče na aktivnosti članova grupe (neformalni autoritet)

Kada je reč o pojmovnom određenju liderstva, posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:

- Rukovođenje je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije,
- Rukovođenje je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji,
- Rukovođenje je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije,
- Rukovođenje je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja,

⁶⁶ Nikolić M., Malenović N., Pokrajčić D., Paunović B. (2005), *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet u Beogradu

⁶⁷ Zečević M, (2008), *International Management*, European University, Belgrade, str. 219.

⁶⁸ Stoner, J. and Freeman, E. (1989), *Management*, 4-th ed., Prentice Hall, New Jersey, str. 459.

⁶⁹ Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., (2009), *Menadžment i strategija*, četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, str. 197.

- Rukovođenje je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija.

Jedna od najjednostavnijih i najpotpunijih definicija vođstva ga opisuje kao „sposobnost da se utiče na grupu kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi“, a suština vođstva je u uticaju koji lider ima i koristi kako bi sledbenike, odnosno članove organizacije uputio na ostvarivanje relevantnih ciljeva organizacije. Sledbenici lideru daju slobodu da i za njih definiše stvarnost (interpretira realnost) odnosno da tumači značenje pojava i događaja iz okruženja i da na osnovu toga diktira akcije vezane za evidentirane pojave, pristajući pritom dobrovoljno na odnos zavisnosti.

Rukovođenje nije isto što i upravljanje iako se dovodi u vezu i važno je za menadžment. U većini organizacija postoji previše upravljanja a premalo liderstva. Uspešan menadžer je dobar planer, organizovan upravnik ali ne znači da ima motivacione sposobnosti lidera. Uspešni lideri su sposobni da stimulišu raspoloženje i privrženost i bez menadžerskih sposobnosti. Lideri postoje svude, u sportu, politici, kulturi i biznisu... Efikasno vođenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, komunikatori i animatori, da bi znali da rade sa ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Moraju da budu dobri vizionari i prognozeri.

Za lidere se obično kaže da za razliku od menadžera koji „rade stvari na pravi način“, „rade prave stvari“. Osnovne karakteristike lidera su: komunikativnost, inovativnost, inicijativnost, kreativnost, vizionarstvo, fleksibilnost, podsticanje promena, odlučnost, vođenje vlastitim primerom i sl. Svi menadžeri nisu uvek i lideri. Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima, oni stvaraju ideje. Za njih je karakterističan novi pristup u rešavanju problema. Lideri su skloni velikim opasnostima i visokom riziku. Lider se od drugih vođa razlikuje u percepciji vrednosti, stilu menadžmenta i vlastitim prioritetima.

Uspešan vođa budućnosti, u svetu koji se brzo menja, moraće da radi sa jasno definisanim ciljevima i svrhom, moraće da bude uzor i u javnosti i unutar organizacije. Menadžer budućnosti mora da bude i odličan „žongler“, koji će balansirati ljudima i njihovim različitostima, šireći pri tome unutrašnju sigurnost i ravnotežu, ne praveći kompromise prilikom donošenja strateških odluka. Rukovodstvo je najodgovornije za realizovanje ciljeva koji vode ka poslovnoj izvrsnosti i svetskoj klasi usluga. Izvršno rukovodstvo mora da bude organizovano u rukovodeće timove. Vreme snažnih pojedinaca, koji rukovode sa mnoštvom aktivnosti, je prošlost. Njihovo mesto su zauzele rukovodeće ekipe – timovi rukovodilaca. Ličnost pojedinca, kao izvor moći, još je početkom 1970-ih zamenila organizacija kao izvor moći. Savremena organizacije zasniva se na formiranju timova unutar klasične organizacione strukture preko kojih se unosi dinamika u organizaciju. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera. Jedan lider nije dovoljan.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je postavljena hipoteza, „U globalnom kontekstu, liderstvo se po svojim karakteristikama i specifičnostima razlikuje u odnosu na liderstvo u nacionalnom ambijentu i kontekstu“, i dokazana.

Pregovaranje je način da se razreše konflikti i razlike kroz direktnu komunikaciju. Pregovaranje je strukturisan proces komunikacije kroz koji strane prevazilaze svoje razlike i konflikte pokušavajući da postignu sporazum koji je rešenje prihvatljivo za sve. Mnogi ljudi potcjenjuju uticaj pregovaračkih stilova na pregovaranje. Korišćenjem istog

pregovaračkog stila neće se uvek postići isti rezultati. Prosto rečeno, pristup koji vrijedi u jednoj situaciji, može uzrokovati blokadu pregovora u drugoj. Svako je različit i shodno tome, različito pregovara. Zlatno pravilo pregovaranja je da uspješan pregovarač prilagođava svoj pristup pregovaračkom stilu svog oponenta i njegovim potrebama.

Treba imati na umu da su efikasni pregovarači oni koji su u stanju da efikasno rešavaju probleme, ali i da pomognu drugoj strani da dođe do kvalitetnog rešenja prihvatljivog za sve na koje će ono uticati. Važno biti načisto sa tim koja je željena, koja realna i na kraju, koja je rezervna i konačna pozicija. To će nam pomoći da se na najbolji mogući način borimo za naše interese.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je postavljena hipoteza, „Povoljniji rezultati pregovaranja mogu se postići ukoliko se poseduju odgovarajuća znanja, veštine kao i lične karakteristike potrebne za pregovaranje“, dokazana.

U međunarodnim uslovima, dobar pregovarač mora da poseduje odlično znanje o istoriji zemlje u koju ide na pregovore. Podrazumeva se da se neće upuštati u kritiku zemlje domaćina, političke strukture i državnog uređenja i tome slično. Od presudnog je značaja da razume da kulturna dimenzija ima važnu ulogu u pregovorima. Kada se radi o međunarodnim pregovorima, treba obratiti pažnju na učesnike i njihovu nacionalnost, stilove donošenja odluka, rizik od pogrešnog razumevanja usled kulturoloških razlika, i pogodan izbor tumača i prevodilaca. Članovi iz različitih nacionalnih kultura će se najverovatnije različito ponašati u pregovorima, pod uticajem razilaženja u polaznim pretpostavkama, vrednostima, normama, kao i karakteristikama ponašanja.

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da je postavljena hipoteza, „Nacionalna kultura je važan faktor koji opredeljuje i individualne vrednosti i ponašanje pojedinaca, ali i vrednosti organizacione kulture i ponašanje celokupnih organizacija, te stoga ima značajan uticaj na (međunarodno) poslovno pregovaranje.“ dokazana.

LITERATURA

1. Acin, Đ. (2006), *Izazovi siromaštva u globalnoj ekonomiji*, Ekonomske teme, br. 44(1-2)
2. Acin-Sigulinski, S. (2003), *Međunarodno poslovno pregovaranje - iz arsenala taktika*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br. 10
3. Acin-Sigulinski, S. (2000), *Pregovori - međunarodna u utakmica za dobar posao*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br. 5, str. 405-414.
4. Anđelić, M. Rodić, S. Šeška, L. (2004), *Uvod u korporativno upravljanje*, Beogradska berza, Beograd
5. Asrani R. (2008), *Cultural Diversity & Negotiations—A Global Perspective*, N. R. Institute of Business Management, Ahmedabad, India
6. Avakumović, Č. Janjić, D, Avakumović, J. (2009), *Pregovaranje kao proces povećanja efikasnosti poslovno-proizvodnog sistema*, IMK-14 - Istraživanje i razvoj/, br. 15(1-2)
7. Begović, B. Živković, B. Bukvić, R. i Mijatović, B. Hriber, D. (2003), *Unapređenje korporativnog upravljanja*, Centar za liberalno demokratske studije, Beograd
8. Bilbilovska, G. Plavšić S, Andonov Z. (2003), *Svetski tokovi globalizacije uslov brzog sopstvenog razvoja*, Ekonomske teme, br. 41(2)
9. Bjelić, P. (2002), *Svetska trgovinska organizacija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
10. Bogićević, B, (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
11. Boljević, A. (2000), *Uloga konflikata u realizaciji strategije preduzeća*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br.5
12. Boljević, A. (2007), *Značaj upravljanja kvalitetom u savremeno menadžmentu*, Majska konferencija o stratejskom menadžmentu, 31 maj - 2 jun 2007/, Jagodina, Srbija, zbornik radova
13. Brankov, J. Đokić, N. (2009), *Inovacije u savremenom poslovnom ambijentu*, Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, br. 21
14. Brkić, L (2005), *Globalno poslovanje i transfer tehnologije*, Ekonomski anali, br. 50(164)
15. Dragišić, D. Ilić, B. Pavlović, M. i Medojević, B. (2005), *Osnovi ekonomije – izabrani tekstovi*, Ekonomski fakultet, Beograd.
16. Đoković, E. Šećibović, R (2004), *Ekonomska geografija sveta – priručnik*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
17. Đorđević, B. (2005), *Strategijski pristupi u poslovnom pregovaranju*, Poslovna politika, br. 34(9)
18. Đuričin, D. Janošević, S. Kaličanin, Đ. (2009), *Menadžment i strategija*, četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
19. Fimon Milinković, D. Bazić, M. (2009), *Komunikacione veštine i efektivno liderstvo*, Beogradska bankarska akademija i Institut ekonomskih nauka, Beograd
20. Floether, E. (1991) *Zehn Schritte zur Marktgerechten Firmenkultur*, Gabler, Wiesbaden
21. Floudas DA, Rojas LF. (2000), *Neka razmišljanja o NAFTA i trgovinskoj integraciji na američkom kontinentu*, Međunarodni problemi, br. 52(4)

22. Gidens, E. (2003), *Svet koji nam izmiče: prvo predavanje, Globalizacija - Mit ili stvarnost*, Sociološka hrestomatija, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
23. Gidens, E. (2006), *Sociologija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
24. Gidens, E. (2007), *Odbegli svet*, Stubovi kulture, Beograd
25. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project (GLOBE) <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/>
26. Grandov, Z. (2000), *Spoljnotrgovisnko poslovanje*, Beograd
27. Grinberg, Dž. Baron, R. (1988), *Ponašanje u organizacijama, razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Zelnid, Beograd
28. Gulliver P. H. (1979), *Disputes and Negotiations - A cross cultural perspective*, New York : Academic Press.
29. Hafner, PJ. (2004), *Sociološki aspekt svetskih megatrendova u svetu rada*, Ekonomske teme, br. 42(3)
30. Harrington J. (1991), *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality*, New York; Montréal; McGraw-Hill
31. Haton V., Gidens E. (2009), *Na ivici - živeti sa globalnim kapitalizmom*, Izdavačka kuća Plato, Beograd
32. Hofstede G., & Bond, M. H. (1988). *Confucius & economic growth: New trends in culture's consequences*, /Organizational Dynamics/, Vol. 16 (4), pp. 4-21.
33. Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage.
34. Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, London
35. Ivancevich, J. Konopaske, R. Matteson M., (1997), *Organizational Behaviour and Management*, Boston: Mc Graw Hill, Irwin,
36. Jakobson, D. Callaghan, B. (1996), *Industrial Economic and Organization, A European Perspective*, The McGraw-Hil, London
37. Jakšić, M. (2005), *Osnovi makroekonomije*, Prvo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd
38. Jančetović, M. и Đurić Z. (2005), *Strategijski i operativni menadžment*, Beogradska poslovna škola“, Beograd, 2005
39. Janićijević, N, Petković, M, Milkić, B, (2005), *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomski fakultet, Beograd
40. Janićijević, N. (2007), *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet u Beogradu
41. Joseph, S. (2002), *Globalization and Its Discontents*, Allen Lane an imprint Peninguin Books
42. Kale SH i Barnes JW (1992), *Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions*, Journal of International Business Studies, Vol. 23,
43. Knežević, G. (2008), *Ekonomsko-finansijska analiza*, Univerzitet Singidunum, Beograd
44. Kostić, D. (2006), *Međunarodno poslovanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
45. Kostić, Ž. Milojević, M. (2001), *Ekonomika preduzeća*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd
46. Kovačević, R. (2000), *Oblici i mehanizmi stranih ulaganja*, Strana ulaganja – poslovno – analitički pristup, Univerzitet „B. Karić“, Beograd
47. Krasulja, N. (2003), *Poslovno pregovaranje*, Management - časopis za teoriju i praksu menadžmenta/, br. 8(32)

48. Kresoja, M, Mirković, M, Milisavljević, S. (2008), "Globalizacija kao faktor razvoja kvaliteta", /Menadžment totalnim kvalitetom & izvrsnost/, br. 36(4), str. 115-118.
49. Lufthans, F. (2005), *Organizational Behaviour*, Boston, Mc Graw Hill
50. Ljubojević, Č. (2002), Marketing usluga, Stylos Art, Novi Sad
51. Mašić, B. i drugi, (2008), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
52. Micić, P. (1990), Kako voditi poslovne razgovore, NIO Poslovna politika, Beograd
53. Milićević, V. (2001), *Strategijsko poslovno planiranje, menadžment pristup*, četvrto izdanje, Beograd
54. Milićević, V. (2003), *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet - Centar za izdavačku delatnost, Beograd
55. Milisavljević, M. (1998), *Proces globalizacije svetske privrede*, Marketing, br. 29(4)
56. Miljević, I. M, *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007. pogledati četvrti deo - Metode naučnog rada i istraživanja
57. Mokler, R, (1968), *Management Cointrol Models*, Holt, New York
58. Morrison, T. Wayne A. C. (2006), *Kiss, Bow, or Shake Hands*, Business & Economics
59. Nikolić, M, Malenović, N, Pokrajčić, D, Paunović, B. (2005), *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
60. Noe, H. Wright, G. (2000), *Menadžment ljudskih potencijala, postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb
61. Northouse, P. (2008), *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status
62. Paunović, B. (2009), *Ekonomika preduzeća: preduzeće, okruženje i ulaganja*, Ekonomski fakultet Beograd
63. Pearce, J.A. and Robinson, R. (1997), /Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)/, 6th edition, Irwin, Chicago
64. Pešić, M. Bazić, J. (2004), Sociologija, Univerzitet Singidunum, Beograd
65. Petković, M. (2005), *Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa, drugo izdanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
66. Petković, M. (2008), *Organizaciono ponašanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
67. Petković, M. Janićijević, N. i Bogićević Milikić, B. (2006), *Organizacija*, CID Ekonomski fakultet u Beogradu
68. Petković, V. (2001), *Sociologija rada*, Ekonomski fakultet, Beograd
69. Petrović-Ranđelović, M. Arandelović, Z. (2007), *Globalizacija i zaštita životne sredine*, Ekonomske teme, br. 45(2)
70. Pokrajčić, D. (2009), *Ekonomika preduzeća: principi i ciljevi*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
71. Porter, M. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press New York
72. Prekajac, Z. (1997), *Globalizacija, svetska trgovinska organizacija i nove oblasti*, Subotica
73. Pržulj Ž. (2000), *Kultura i preduzetništvo*, Zadužbina Andrejević, Beograd
74. Radosavljević, Ž. (2008), *Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu (od preduzetništva do maestralnosti i dalje...)*, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting, Beograd
75. Radović, M. *Liderske sposobnosti žena i njihov položaj u poslovnom svetu*. Teme. 2005

76. Rajšić, L. (2006), *Ekonomska globalizacija i ljudsko usavršavanje*, Ekonomske teme, br. 44(1-2)
77. Ranko, O. *Kadrovski menadžment*, Fakultet organizacionih nauka Beograd, Beograd 2005.
78. Rumenčić, N. (2008), *Poslovni pregovori sa stranim partnerima*, Građevinska knjiga, Beograd
79. Savić, Lj. (2000), *Ekonomika industrije*, Ekonomski fakultet, Beograd
80. Stefanović, V. (2006), *Globofilisti i globofobisti - antiglobalistički globalni pogled na globalizaciju*, Ekonomske teme, br. 44(1-2), str. 203-209.
81. Stefanović Z. (2008), *Globalizacija - teorijska shvatanja, uticaji i institucionalni odgovor privrede*, Facta universitatis - series: Economics and Organization, br. 5
82. Stoner, J. and Freeman, E. (1989): *Management*, 4-th ed., Prentice Hall, New Jersey.
83. Tadić, T. (2006), *Debata o globalizaciji - globalisti*, Panoeconomicus, br. 53(2), str.179-190.
84. Ušnjar, G. i Zimanji, V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica
85. Veselinović, P. (2003), *Globalizacija - surova tržišna utakmica*”, /Ekonomske teme/, br. 41(2), str. 55-60.
86. Vojnović, B. Kutin, M, Stanić. R. (2006), *Globalizacija - ekonomski, politički i kulturni proces*, Ekonomske teme, br. 44(1-2)
87. Vratuša – Žunjić, V. (2001), Tumačenja globalizacije i interesi društvenih aktera, zbornik Globalizacija tranzicije, Institut društvenih nauka, Beograd
88. Vujić, D. (2003), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Beograd
89. Vuletić, V. (2001), Savremene teorije globalizacije, zbornik Globalizacija tranzicije, Institut društvenih nauka, Beograd
90. Wagner, M. (2006), *Putokaz za moja prava u zaštiti od nasilja u porodici*, Autonomni ženski centar Beograd
91. Yan, M. (2006), *Cross-cultural Negotiation: The Nonverbal Component*, National Sun Yat-sen University, Tajvan
92. Zjalić, M. (2003), Kulturno-tehnološke determinante razvoja i kvalitet života i rada, Međunarodni problemi, br. 55(3-4)

Različiti referentni naučni časopisi iz oblasti ekonomije i organizacije, web strane, dnevna, nedeljna i mesečna štampa domaća i strana

Web strane naučnih radova:

- Srpski citatni indeks <http://scindeks.nb.rs/>
- Social Science Research Network <http://www.ssrn.com/>