

## O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija<sup>1</sup>

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

Hofstede G. 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York (etc.): McGraw-Hill.

Rasprave o pojmu kulture nesumnjivo predstavljaju jednu od najvažnijih tema većine društvenih nauka. Pojedini autori pojam kulture smatraju »kamenom-temeljcem društvenih nauka u celini« (Chase, 1948: 59, prema Kroeber, Kluckhohn 1983: 3). Malinowski smatra da kultura »predstavlja centralni problem celokupne društvene nauke« (Malinowski, 1939: 588). Kroeber ističe da je najznačajnije dostignuće antropologije u prvoj polovini XX veka upravo proširenje i pojašnjenje ovog pojma, ali konstatuje da antropolozi nisu uspeli da odrede sažetu, nedvosmislenu, obuhvatnu i jedinstvenu definiciju kulture (Kroeber, 1952: 23, prema Weiss, 1973: 1379). »Mnogostrukost značenja koja je pojam kulture poprimao tokom svog razvoja onemogućava konstruisanje jedinstvene definicije« (Spasić, 2004: 11), ali se u mnoštvu tipologija značenja kulture ipak kao najtemeljnije i najoperativnije izdvaja razgraničenje između kulture u humanističkom i kulture u antropološkom smislu.

Uprkos navedenom nesaglasju, pojam kulture (u antropološkom smislu – kao »celokupnog načina života jednog naroda ili grupe«) svojevremeno je (od 1970-ih godina) veoma brzo (često i nekritički) prihvaćen u teoriji i istraživanjima iz oblasti organizacije i menadžmenta. Razlozi za to su, pored naučnih, izrazito praktične prirode: ubrzani proces ekonomske globalizacije i širenja multinacionalnih kompanija nametao je potrebu analize kulturnih činilaca kao mogućih prepreka (ili pak podsticaja) uspešnom poslovanju. Inače, navedena oblast oduvek je bila pod presudnim uticajem istraživača iz SAD i svojevremeno ocenjivana kao etnocentrična ili, češće, parohijalna po svom karakteru. Drugim rečima, pojmovi, teorije i istraživanja iz oblasti organizacije razvijani su najčešće bez dovoljno svesti o značaji i posebnosti vrednosti i normi drugih (neameričkih) kultura.

Sve do šezdesetih godina XX veka prevladavao je stav da postoje univerzalni principi menadžmenta i organizacije, primenjivi nezavisno od navedenih kulturnih posebnosti. Harbison i Myers su svojevremeno, nakon proučavanja organizacija iz 23 zemlje, zaključili da »stvaranje organizacija ima svoju logiku... koja počiva na razvoju

---

<sup>1</sup> Tekst je nastao kao rezultat rada na projektu „Društveni akteri i društvene promene u Srbiji 1990-2010“, br. 149005, koji finansira Ministarstvo nauke Republike Srbije.

menadžmenta... i... da postoji generalna logika razvoja menadžmenta koja ima svoju primenljivost kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju savremenog sveta« (Harbison, Myers, 1959: 117, prema Negandhi, Estafen, 1965: 309). Ipak, već od kraja 1960-ih navedeno shvatanje se sve više osporava i ukazuje se na važnost kulturnih karakteristika sredine u kojima organizacije deluju.

Ključni podsticaj u razvoju proučavanja kulturnih uticaja na organizacije predstavljala su dela holandskog autora Geerta Hofstede, *Culture's Consequences* (2001, prvo izdanje 1980. godine) i *Cultures and Organizations* (1997, prvo izdanje 1991). Prva knjiga pruža iscrpan pregled autorovih ideja (uključujući i detaljan opis metodologije), dok je drugo delo namenjeno prvenstveno »praktičarima« (poslovnim osobama) i manje zahtevnim čitaocima. Istraživanja na kojima se zasnivaju zaključci sprovedena su u periodu od 1967. do 1973. godine na uzorku koji je obuhvatao više od 116 000 ispitanika u četrdeset nacionalnih ogranaka multinacionalne kompanije IBM. Pored toga, ovim istraživanjem su obuhvaćeni i zaposleni iz jednog preduzeća bivše Jugoslavije (sa sedištem u Sloveniji i poslovnim jedinicama u Hrvatskoj i Srbiji). Reč je o preduzeću *Intertrade* koje je bilo zastupnik kompanije IBM za SFRJ i u kojem je anketiranje sprovedeno 1971. godine. Proučavanja koja su usledila naknadno dovela su do uvećanje baze podataka koja je konačno uključivala 53 zemlje ili regiona sveta.

Zahvaljujući velikom broju ispitanika obuhvaćenih istraživanjem i dalekosežnosti izvedenih zaključaka, autor je vrlo brzo izazvao ogromnu pažnju i podstakao razvoj novih teorija i istraživanja u ovoj oblasti. Hofstede je najcitiraniji holandski autor i deveti među svim evropskim autorima u *Social Science Citation Index* (Bing, 2004: 80). Njegov model razlikovanja kultura najviše je navođen u psihologiji i teoriji organizacije i menadžmenta, a najmanje u antropologiji i sociologiji (Baskerville, 2003: 2). Spisak disciplina u kojima je njegov pristup primenjivan uključuje i istoriju, socijalnu antropologiju, sociologiju prava, informacione tehnologije, računovodstvo, poslovnu etiku i mnoge druge (Hofstede, 2001: 463).

Osnovni pojam – pojam kulture autor određuje kao »kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge« (Hofstede, 1997: 4). Izraz kultura se obično vezuje za društva (nacionalne države) ali se, prema Hofstedeovom mišljenju, može odnositi i na bilo koji ljudski kolektivitet ili kategoriju: organizaciju, profesiju, starosnu grupu, porodicu i druge. Autor smatra da ključni sadržaj kulture čine vrednosti, što je vidljivo i iz podnaslova njegovog ključnog dela *Culture's Consequences: vrednoslov prvog izdanja iz 1980. godine* glasio je *Međunarodne razlike u radnim vrednostima*, dok je 2001. godine promenjen u *Poređenje vrednosti, ponašanja, institucija i organizacijama u različitim nacijama*. »Glavne kulturne razlike počivaju u vrednostima. Sistematske razlike postoje kada je reč o vrednostima povezanim sa moći i nejednakostima, odnosima između pojedinca i grupe, društvenim ulogama koje se očekuju od muškaraca i žena, načinima suočavanja sa životnim neizvesnostima te odnosom prema prošlosti, sadašnjosti i budućnosti« (Hofstede, 1997: 236).

Prvenstveni interes autora predstavlja analiza kulturnih razlika između različitih nacija (nacionalnih država) ili, njegovim rečima, razlika među nacionalnim kulturama. »Kulturna kategorija kojoj je ova knjiga u najvećoj meri posvećena jeste nacionalna država« (Hofstede, 1997: 236). Pojedini autori su ukazivali na problem poistovećivanja kulture i nacionalne kulture, opravdano navodeći primer kulturno heterogenih država. Zbog toga su

neki istraživači predložili izraz socijalna kultura, čime bi ovi prigovori izgubili na značaju [videti istraživački program GLOBE u House et al. (Eds.), 2004].

Nacionalne kulture autor u prvom izdanju knjige *Culture's Consequences* iz 1980. godine razlikuje na osnovu četiri dimenzije (dobijene faktorskom analizom): distancu moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam/kolektivizam te »muške« naspram »ženskih« vrednosti. Na osnovu kasnijih istraživanja koje je Hofstede sproveo sa kanadskim psihologom Bondom na prostoru Dalekog Istoka u model je dodata i peta dimenzija – dugoročna orijentacija naspram kratkoročne (prvobitna nazvana konfučijski dinamizam).

Navedene dimenzije odražavaju osnovne probleme sa kojima se suočava neko društvo:

1. Distanca moći označava »stepen u kojem manje moćni članovi organizacija i institucija u nekoj zemlji prihvataju i očekuju činjenicu da je moć neravnomerno raspodeljena« (Hofstede, 2001: 98).
2. Izbegavanje neizvesnosti predstavlja »stepen u kojem se pripadnici neke kulture osećaju ugroženim u nejasnim ili nepoznatim situacijama« (Hofstede, 2001: 161).
3. »Individualizam se odnosi na društva u kojima su veze među pojedincima 'labave': od svakoga se očekuje da se brine jedino o sebi i svojoj užoj porodici. Kolektivizam se odnosi na društva u kojima su ljudi od rođenja integrisani u snažne, kohezivne grupe koje štite ljude tokom celog životnog veka u zamenu za neupitnu odanost« (Hofstede, 2001: 225).
4. »'Muške' vrednosti odnose se na društva u kojima je društvena podela rodnih uloga jasno izražena: za muškarce se podrazumeva da budu agresivni, snažni i usmereni na materijalni uspeh; žene bi trebalo da budu umerene, manje grube i zainteresovane za kvalitet života. 'Ženske' vrednosti se odnose na društva u kojima se rodne uloge prepliću: i muškarci i žene bi trebalo da budu umereni, brižni prema drugima i zainteresovani za kvalitet života« (Hofstede, 2001: 297).
5. Dugoročna naspram kratkoročne orijentacije odnosi se na stepen u kojem kultura podstiče svoje članove da prihvate odloženo zadovoljavanje svojih materijalnih, društvenih i emocionalnih potreba (Hofstede, 2001: 359).

Na osnovu skorova na pojedinim dimenzijama autor svrstava kulture u dvanaest različitih kulturnih klastera:

1. Koreja (Južna), Peru, Salvador, Čile, Portugal i Urugvaj.
2. (Bivša) Jugoslavija, Turska, zemlje arapskog govornog područja i Grčka, zatim Argentina, Španija i Brazil.
3. Ekvador, Venecuela, Kolumbija i Meksiko.
4. Pakistan i Iran, Indonezija, Tajland i Tajvan, Istočna i Zapadna Afrika.
5. Gvatemala, Panama i Kostarika.
6. Malezija, Filipini, Indija, Hong Kong, Singapur i Jamajka.
7. Danska, Švedska, Holandija, Norveška i Finska.
8. Australija, SAD, Kanada, Velika Britanija, Irska i Novi Zeland.
9. Nemačka, Švajcarska, Južna Afrika, Italija.
10. Austrija i Izrael.

11. Belgija i Francuska.

12. Japan (Hofstede, 2001: 62-63).

Navedene razlike među nacionalnim kulturama utiču, smatra Hofstede, ne samo na strukture i procese u organizacijama i institucijama nego i na model privrednog razvoja, pa i na ukupne društvene odnose. »Kulturno programiranje počinje u okruženju u kojem deca odrastaju – porodici. Nastavlja se u školi, a ono što se dešava tamo može se razumeti jedino ako znamo šta se događa pre i posle škole. Ovaj proces se produžava i na radnom mestu. Ponašanje radnika je produžetak ponašanja naučenog u školi i porodici. Menadžersko ponašanje je nastavak školskih i porodičnih iskustava, ali je i pod uticajem ponašanja podređenih. Politika i odnosi između građana i vlasti su produžetak odnosa u porodici, u školi, na radnom mestu, koji svi zajedno utiču na druge oblasti života. Religijska ubeđenja, sekularne ideologije i naučne teorije su 'produžeci' mentalnog softvera koji se iskazuje u porodici, školi, na poslu, u političkoj sferi i one osnažuju preovlađujuće obrasce mišljenja, osećanja i delanja u drugim oblastima« (Hofstede, 1997: 235-236).

Hofstedeov model nacionalnih kulturnih razlika doživljavao je neumereno veličanje i žestoko osporavanje. Osnovna zamerka jeste da je istraživanje sprovedeno u nacionalnim ograncima samo jedne kompanije – IBM (naravno, uz pomenuti izuzetak preduzeća iz Jugoslavije kao jedine socijalističke zemlje) i da su karakteristike organizacione kulture ove kompanije neiminovno uticale na rezultate. Kritikovan je i izbor konkretnih dimenzija ali i celokupni metodološki pristup. Čest je slučaj da se, kritikujući Hofstedeov pristup, posredno dovodi u pitanje i mogućnost empirijskog istraživanja nacionalnih kultura (videti McSweeney, 2002).

Ukazivanje na teorijske i metodološke teškoće proučavanja kulturnih razlika je veoma često (Evan, 1975; Child, 1981; Steers et al., 1992; Redding, 1994; Tayeb, 1994). Osnovno epistemološko pitanje jeste da li su komparativna proučavanja različitih kultura teorijski uopšte i moguća («dilema Malinowskog»). Ako su značenja i funkcije strukture organizacija presudno određene kulturom, onda se te organizacije mogu analizirati i objašnjavati samo u odnosu na svoje konkretno kulturno okruženje i to isključivo uz pomoć jezika te kulture. To znači da su moguće samo idiografske studije slučaja (pojedinih kultura), a da su nomotetska poređenja bespredmetna pošto ne postoji univerzalni metajezik koji može izraziti sve kulture.

Child je sumirao osnovne probleme većine radova koji se bave odnosom kulture i organizacija u različitim zemljama ili regionima:

- Kultura se retko definiše.
- Granice kulturnih jedinica teško je odrediti.
- U većini istraživanja nema jasnog ukazivanja na poreklo kulturnih varijabli u razvoju konkretnog društva.
- Nedovoljno pažnje se pridaje analizi konkretnog sadržaja kulture.
- Nedovoljna jasnoća u pojmovnom određenju i operacionalizaciji kulture dovode do problema u merenju kulturnih osobina (Child, 1981: 307).

Pored navedenih, postoje i metodološki problemi jezičkog i funkcionalnog ujednačavanja istraživačkih instrumenata koji se primenjuju u različitim kulturama, pitanje ekvivalentnosti uzoraka, mogućnosti uopštavanja istraživačkih nalaza i drugih problema koji su prilično dobro uočeni ali ni približno nisu tako dobro rešeni (Kraut, 1975: 546). Brojni

istraživači su predlagali različita rešenja: jasno određivanje kulturnog i geografskog domena teorija i istraživanja, navođenje nacionalnih i kulturnih karakteristika uzoraka u istraživanju, što češće analiziranje neameričkih organizacija i kulturnih okruženja, stvaranje istraživačkih timova koji su što više multinacionalni i multikulturni (Boyacigiller, Adler, 1991: 279).

Primena kvantitativne metodologije u istraživanju kultura vremenom je dovela do „otkrivanja“ dimenzija nacionalne kulture što je omogućilo, s jedne strane, pravi procvat empirijskih istraživanja ali, sa druge strane, i do još snažnijih kritika takve istraživačke orijentacije. Većina autora uz Hofstedeovo ime vezuje »dimenzionalizaciju« kulture i ukazuje na potonju čestu i nekritičku primenu ovog pristupa u interkulturalnim studijama (videti Tayeb, 2001). Kao osnovna prednost »razdvajanja« kulture na njene konstitutivne karakteristike – dimenzije ističe se lakše poređenje raznih kultura. Međutim, Tayeb upozorava na opasnost da se veoma složeni pojam (nacionalne) kulture previše pojednostavi. Oslanjanjem isključivo na nekoliko kulturnih dimenzija donekle se zanemaruje širi kontekst kultura u kojima se sprovodi istraživanje i te dimenzije se vide kao jedine determinante kulturnih razlika.

Osland i Bird (2000) nazivaju »dimenzionalizaciju« kulture »sofisticiranim stereotipiziranjem« nedovoljnim za razumevanje ovog složenog pojma. Autori ipak smatraju kulturne dimenzije korisnim za objašnjenje ponašanja u različitim kulturama. Kulturni stereotipi mogu biti od pomoći – pod uslovom da poznamo njihova ograničenja. Oni su vredniji prilikom poređenja između različitih kultura nego u razumevanju varijacija u ponašanju unutar jedne kulture. Istraživači moraju da shvate da su početne karakterizacije drugih kultura samo »najpribližnije pretpostavke« koje moraju promeniti kada steknu više iskustva o tim kulturama.

Ipak, uprkos često opravdanim prigovorima koji se upućuju ovim, »potraga« za dimenzijama nacionalnih kultura postala je dominantan istraživački pristup u interkulturalnim studijama organizacija. Pored Hofstedeovog, razvijeno je još nekoliko vrlo uticajnih modela: Trompenaarsov (Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998), Hallov (Hall, 1976a; Hall, 1976b; Hall E. T., Hall M. R., 1990), Schwartzov (Schwartz S. H. 1999), kao i niz drugih manje poznatih. Zajedničko za većinu pomenutih pristupa je da svoje idejne izvore pronalaze u doprinosu američkih antropologa F. Kluckhohn i F. L. Strodtbecka. Ovi istraživači su ponudili prvi relativno zaokružen model za proučavanje dimenzija kulture.

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

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

- »Postoji ograničen broj zajedničkih ljudskih problema za koje svi ljudi u svakom vremenu moraju pronaći određena rešenja.«
- »Postoji ograničen broj mogućih alternativa za rešavanje ovih problema.«

- »Sve alternative su prisutne u svim društvima sve vreme ali se nekima od njih daje prednost u odnosu na druge.«
- »Svako društvo ima dominantan profil ili vrednosne orijentacije ali, dodatno, ima i brojne varijacije ili alternativne profile.«
- »U dominantnom profilu ali i varijacijama postoji hijerarhija izbora alternativa.«
- »U društvima koja prolaze kroz proces promena hijerarhija izbora alternativa neće biti jasno definisana« (Adler, 2001: 19-20).

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

- Shvatanje ljudske prirode (da li je čovek po prirodi dobar, loš ili ambivalentan).
- Odnos čoveka prema prirodi (nadređenost čoveka prirodi, podređenost čoveka prirodi ili sklad čoveka sa prirodom).
- Priroda ljudske aktivnosti (»činiti«, »kontrolisati« ili »biti«).
- Odnos prema drugim ljudima (individualizam, »kolateralnost – bočno proširene grupe«, »linealnost – hijerarhijske grupe«).
- Vremenska orijentacija (prošlost, sadašnjost ili budućnost).
- Shvatanje prostora (privatni, javni i kombinovani).

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

Uprkos svim ranije pomenutim teškoćama i nedostacima empirijskih proučavanja kulture, čini se da »Okvir za proučavanje kulturnih orijentacija« Kluckhohn i Strodtbecka predstavlja plodnu osnovu za takve istraživačke poduhvate. Različite kulture nesumnjivo se suočavaju sa sličnim problemima i daju različite odgovore na njih. Umesto da u potpunosti odbacimo mogućnost interkulturnih empirijskih istraživanja, plodonosniji pristup podrazumevao bi kritičko vrednovanje i usavršavanje postojećih metodoloških rešenja, uz komplementarnu primenu kvantitativne i kvalitativne metodologije. U ovom radu Hofstedeovo stanovište je analizirano kao najistaknutiji predstavnik kvantitativne istraživačke orijentacije u proučavanju kultura i možda na najbolji način odslikava sve prednosti i mane tzv. „dimenzionalizacije“ kultura. No, bez takve uporedne analize nije moguće ni uočavanje kulturno-univerzalnih i kulturno-specifičnih sadržaja različitih kultura i njihovog značaja za proučavanje organizacija. Uz jasnu svest o ograničenjima i dometima kulturnih dimenzija i tipologija, navedena istraživačka orijentacija je nesumnjivo dragocena za analizu kulturnih uticaja na organizacione procese.

## Literatura

- Adler N. J. 2001. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Cincinnati, OH: South-Western.
- Baskerville R. F. 2003. Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 1-14.
- Bing J. W. 2004. Hofstede's Consequences: The Impact of His Work on Consulting and Business Practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp. 80-87.
- Boyacigiller N. A., Adler N. J. 1991. The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 262-290.
- Chase S. 1948. *The Proper Study of Mankind*. New York: Harper and Brothers.
- Child J. 1981. Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organizations. In: L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Evan W. M. 1975. Measuring the Impact of Culture on Organizations. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 5, No. 1, pp. 91-113.
- Hall E. T. 1976a. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hall E. T. 1976b. *Nemi jezik*. Beograd: BIGZ.
- Hall E. T., Hall M. R. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
- Harbison F., Meyers C. A. 1959. *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hofstede G. 1997. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York (etc.): McGraw-Hill.
- House R. J. et al. (Eds.). 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. 1961. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kraut A. I. 1975. Some Recent Advances in Cross-National Management Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 3, September, pp. 538-549.
- Kroeber A. L. 1952. *The Nature of Culture*. Chicago: Chicago University Press.
- Kroeber A. L., Kluckhohn C. 1983 (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- Malinowski B. 1939. Review of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal. *American Sociological Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 588-592.
- McSweeney B. 2002. Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, pp. 89-118.
- Negandhi A. R., Estafen B. D. 1965. A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4, December, pp. 309-318.
- Osland J. S., Bird A. 2000. Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, pp. 65-79.

- Parsons, T. and Shils, E. A. 1951. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Redding S. G. 1994. Comparative Management Theory: Jungle, Zoo or Fossil Bed? *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 323-359.
- Schwartz S. H. 1999. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work.. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 1, pp. 23-47.
- Spasić I. 2004. Kultura. U: A. Molnar (ur.). *Pojmovnik civilnog društva III. Kulturno-etičke pretpostavke civilnog društva*. Beograd: Grupa 484.
- Steers R. M., Bischoff S. J., Higgins L. H. 1992. Cross-Cultural Management Research: The Fish and the Fisherman. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 1, No. 4, December, pp. 321-330.
- Tayeb M. 1994. Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 429-446.
- Tayeb M. 2001. Conducting Research across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 91-108.
- Trompenaars F. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Weiss G. 1973. A Scientific Concept of Culture. *American Anthropologist*, Vol. 75, No. 5, pp. 1376-1413.