



## INTERKULTURNI IZAZOVI U UPRAVLJANJU GLOBALNIM PROJEKTNIM TIMOVIMA

### INTERCULTURAL CHALLENGES IN GLOBAL PROJECT MANAGEMENT

Maja Gulan, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

#### Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – *Problematika rada usmerena je na interkulturene izazove sa kojima se projektni menadžeri susreću pri upravljanju globalnim projektnim timovima. Pokazano je koji su to izazovi, u kojoj meri je važno poznavanje drugih kultura i na koje načine se mogu prevazići problemi koji se često javljaju. Cilj empirijskog istraživanja jeste da se vidi kako odabrani članovi srpskih i američkih globalnih timova doživljavaju i prevazilaze interkulturalne komunikacione probleme i kako oni utiču na performanse globalnog tima.*

**Ključne reči:** *Interkulturalnost, komunikacija, globalni projektni timovi*

**Abstract** – *This work reflects on the intercultural challenges that project managers face in managing global project teams. It shows what those challenges are, how important it is to know other cultures and how to overcome the problems that often occur. The aim of the empirical research is to see how selected members of Serbian and American global teams experience and overcome intercultural communication problems and how they affect the performance of the global team.*

**Keywords:** *Interculturality, Communication, Global project teams*

#### 1. UVOD

Projektni menadžment kao specijalizovana disciplina opšteg menadžmenta usmerena je na upravljanje raznovrsnim poduhvatima i projektima kako bi se poboljšala njihova efikasnost i realizacija. Složenosti realizacije savremenih projekata, pored mnogobrojnih faza, posebno doprinosi veliki broj učesnika i preduzeća u realizaciji projekata.

Moderni razvoj menadžmenta se može posmatrati i kroz definisanje novih specijalizovanih upravljačkih disciplina u koje se ubraja i interkulturni menadžment (engl. Intercultural Management). Uspešni poslovni sistemi već uveliko u toku realizacije svih aktivnosti na projektima uvažavaju faktor kulture, odnosno poštuju različitosti na koje nailaze u toku poslovne saradnje.

Ključna okosnica ovog rada će upravo i biti interkulturni izazovi sa kojima se projektni menadžeri susreću pri upravljanju globalnim projektnim timovima.

#### NAPOMENA:

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Bojan Lalić.**

Globalizacijom i širenjem multinacionalnih kompanija počeli su se razvijati globalni timovi koji su svojim nastankom doneli mnoge izazove projektnim menadžmerima. Kako upravljati takvim projektima? Kako uspešno komunicirati i održavati sastanke? Kako se izboriti sa svim interkulturnim izazovima? Kako odabrati prave ljude za određenu poziciju u svom timu? Ovu su samo neka od pitanja koja se postavljaju u situacijama gde projektni menadžer upravlja ljudima unutar jednog globalnog tima. Ovaj master rad će pokušati da prikaže šta su to globalni timovi, koje sve menadžerske veštine treba da poseduje projektni menadžer u vođenju ljudi i kako na najbolji način rešavati probleme koji će se dešavati u hodu zbog velikih kulturoloških razlika među članovima istog tima. Empirijski deo rada će, kroz opsežnu anketu, analizirati stavove zaposlenih u globalnim timovima i sa kojim interkulturnim problemima su se susretali pri radu.

Istraživanje će obuhvatiti zaposlene sa prebivalištem u Republici Srbiji i Sjedinjenim Američkim Državama.

Cilj ovog rada je na što bolji način povezati teoretski deo posmatranog područja s analiziranom praksom, te doći do zaključka kako što bolje i efikasnije upravljati globalnim timom. Osim vođenja takvih timova važno je shvatiti kako globalni timovi u današnje vreme funkcionišu i kakve su sve kvalifikacije potrebne kako bi neko bio uspešan menadžer, ali i član takvog tima.

#### 2. KULTURA

##### 2.1. Pojam kulture

Reč kultura potiče iz latinskog jezika, od glagola colere koji u prevodu znači gajiti, negovati, oplemenjivati. Definicija i značenja kulture ima dosta u literaturi, a taj pojam se koristi u mnogim naukama: antropologiji, filozofiji, sociologiji, umetnosti, ali i u ekonomiji ili poljoprivredi. Definicija kulture u najpotpunijem obliku glasi da je ona sastavni deo celokupnog društvenog i individualnog života ljudi, kao i skup svih ljudskih tekovina od značaja, kako materijalnih, tako i duhovnih, bez kojih ne bi moglo postojati ljudsko društvo ni u najjednostavnijim oblicima svoje organizacije [1].

##### 2.2. Kulturne dimenzije

U toku šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka teoretičari Edvard Hal i Hert Hofstede su razvili paradigme za identifikacije kultura. Centralni motiv je bio identifikacija mogućih univerzalnih kategorija kulture koje obuhvataju različite društvene zajednice i nacije. Kultura ima šest univerzalnih dimenzija preko kojih se objašnjavaju načini ponašanja ljudi i zašto se ponašaju po određenim pravilima [2]:

- Distanca moći,
- Izbegavanje nesigurnosti,
- Kolektivizam naspram individualizma,
- Pol (maskulinitet/feminitet),
- Dugoročna naspram kratkoročne orijentacije,
- Indulgencija (opraštanje, tolerancija).

Kulturne dimenzije su aspekti kulture koji se mogu izmeriti, a zatim i uporediti sa drugim kulturama međusobno. One predstavljaju ključne načine rešavanja različitih problema sa kojima se određena kultura suočava. Osim toga, ove dimenzije uspešno pokazuju da i pored toliko različitih individua, grupa ili naroda ipak postoji određeni šablon koji u teoriji može poslužiti kao osnova za uzajamno razumevanje različitih ljudskih percepcija.

Razlike među nacionalnim kulturama utiču ne samo na strukture i procese u organizacijama i institucijama nego i na model privrednog razvoja, pa i na ukupne društvene odnose.

Tako je utvrđeno da se svaka kultura sastoji od određenih promenljivih koje utiču na ponašanje njenih članova, a mogu se svrstati u nekoliko kategorija: sredstvo, udruženja, obrazovanje, ekonomija, politika, religija, zdravlje i rekreacija [3].

### 3. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Poslovna komunikacija je svesni, organizovani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljaoca prema primaocu. Poslovna komunikacija se temelji na informacijama, pri čemu same informacije nisu sinonim za podatke. Podaci su sirove činjenice i brojke o određenim kontekstima i značenjima, a informacije predstavljaju podatke u odgovarajućem smislenom obliku. Da bi informacije bile korisne za poslovno komuniciranje one trebaju biti: misaono koncipirane, tačne, korisne, potpune, važne i blagovremene [4].

Pored poznavanja kulture date zemlje sa kojom se posluje, neophodno je poznavati i sam proces komuniciranja – verbalni i neverbalni. Dobra priprema najpre za neverbalnu komunikaciju, kasnije olakšava i verbalnu u toku poslovnih pregovora.

Uspešna komunikacija je sposobnost jasnog i razumljivog iznošenja činjenica, informacija i razmišljanja. Značaj poruke nije u tome šta je stvarno rečeno, niti je u tome šta se stvarno mislilo, nego na kakav je odaziv naišlo. Prilikom poslovanja van matične zemlje kao poslovni jezik uglavnom se koristi engleski, ali to ne umanjuje značaj poznavanja drugih jezika, mada i ovde treba naglasiti da je bitnije poznavanje kulture nego jezika. Novo doba zahteva poznavanje pregovaračkih veština, tehnika i strategija sa pripadnicima različitih naroda.

Takođe, da bi se to postiglo, neophodna je i temeljna priprema, ocena onoga što druga strana želi, kao i prepoznavanje i razumevanje druge kulture.

Menadžeri su neraskidivo povezani i uključeni u obavljanje svoje misije sa poslovnim komuniciranjem. To se najbolje vidi kroz njihove različite uloge i funkcije menadžera kao što su: organizator, kontrolor, racionalizator, inovator, motivator, učitelj i učenik, ocenjivač, lider (vođa) i donosilac odluka.

### 4. INTERKULTURNI MENADŽMENT

Razvitak menadžmenta kao posebne naučne discipline tokom sedamdesetih godina prošlog veka uslovio je da se njemu više ne prilazi samo kao procesu koji se sastoji iz planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole procesa, već i da se sagleda jedna nova dimenzija menadžmenta koja u obzir uzima i veliki uticaj nacionalne kulture na sistem upravljanja [1].

Interkulturni menadžment podrazumeva kulturna nametanja, mešanja, prihvatanja i međusobnog očuvanja vrednosti različitih civilizacija, a sve u cilju globalizacije poslovanja. U savremenoj teoriji menadžmenta često se govori o ovoj grani, a međunarodno upravljanje kao prevod pojma interkulturni menadžment može se vezati za međunarodna politička zbivanja koje obeležavaju devedesete godine XX veka. Novo doba je doba promena i izazova u kojem uspevaju samo najodlučniji i najuspešniji. Era u kojoj živimo unapređuje komunikaciju, a rascepi između različitih kultura se smanjuju. U uslovima globalizacije su postavljena nova pravila u procesu poslovanja, a najbitnija podrazumevaju:

- Visok stepen poslovne komunikacije;
- Razvijen integritet pojedinaca u procesu poslovanja;
- Usklađivanje poslovnih standarda.

Značaj i učestalost multikulturalnih radnih timova ili timova sastavljenih od ljudi iz različitih kultura neprestano raste. Timovi sastavljeni od kulturno raznolikih članova susreću se na svim nivoima multinacionalnih organizacija, od najvišeg rukovodstva do malih projektnih grupa. Internacionalizacija biznisa rezultirala je stvaranjem multikulturalnih timova, i to je „najosnovnija reorganizacija otkako je multidivizijska korporacija postala standard 1950-ih“ [5]. Različite karakteristike navedene u literaturi su rasa, pol, nacionalnost, etnička pripadnost, kultura, zanimanje i geografsko poreklo.

Za multinacionalne organizacije efikasnost interkulturnih i međuljudskih procesa u multikulturalnim radnim timovima postala je ključno pitanje. Multikulturalni timovi koji deluju kroz vreme ili čak i daljinu predodređeni su da imaju poteškoća. Oni mogu biti efikasniji i manje efikasni od monokulturnih timova, u zavisnosti od uspešne primene odgovarajućih mera za izgradnju tima i razvoja vođstva u timu. Najčešći izazovi multikulturalnih timova su kulturni imperijalizam, razmišljanje usmereno na lokaciju, razlike u kulturnim, jezičkim, komunikacijskim sposobnostima i sl.

### 5. UPRAVLJANJE GLOBALNIM PROJEKTIMA

#### 5.1. Pojam globalizacije

„Globalizacija se u najširem smislu te reči odnosi na ekspanziju globalnih veza i obuhvata više velikih procesa“ [6]. Kao proces, ona istovremeno utiče i na poslovnu i radnu okolinu, a to uključuje koordinaciju globalnih projekata na međusobno povezan način. Globalni projekti se mogu definisati kao projekti u kojima virtualni timovi saraduju na ograničen vremenski period prema određenom cilju koji treba postići u roku, u okviru definisanog budžeta i prema traženim specifikacijama.

Članovi takvih timova su geografski irazdvojeni, ali okupljeni kroz vreme i prostor pomoću informaciono-komunikacionih tehnologija [7].

## 5.2. Pojam globalnih timova

Osvrnuvši se kroz istoriju, dugo vremena je bilo nezamislivo da se radni timovi ne nalaze na jednom mestu. Elektronska pošta, slanje istovremenih porukama, video-konferencije uživo, sve je to bilo u domenu naučno-fantastike. Međutim, danas su više nego ikad korporacije proširile svoje domete, što je povećalo potrebu da timovi rade u međunarodnim razmerama.

Da bi se lakše nosile sa izazovima, multinacionalne kompanije koriste globalne virtualne timove, radi ostvarenja konkurentne prednosti. „Globalni timovi su oni koji se služe računarskom tehnologijom za povezivanje fizički udaljenih članova, a radi postizanja istog cilja” [8]. Ovakvi timovi imaju različite prednosti, ali i nedostatke. Pozitivno je što budući članovi dolaze iz raznih zemalja i imaju različite tačke gledišta i znanja, te mogu stvarati kreativne ideje i unikatna rešenja. Međutim, kada se poredi sa tradicionalnim timovima, globalni se suočavaju sa daleko većim brojem izazova. Postoji više preduslova koje je potrebno ispuniti da bi globalni timovi mogli funkcionisati i obavljati svoje zadatke uspešno, ali najvažniji je svakako pravi odabir ljudi i potrebna tehnologija.

## 5.3. Multikulturalni projektni menadžment

Većina organizacija je počela da gradi multikulturalnu organizacionu kulturu kako bi opstala u konkurentnoj ekonomiji i bila igrač na globalnom tržištu. Definicija multikulturalne organizacione kulture može se definisati kao ona u kome se svi zaposleni osećaju slobodnim da budu to što jesu. To je u svojoj suštini sloboda utemeljena na osnovnom poštovanju svih ljudi. Zato zaposleni i treba da učestvuju u treninzima za povećanje njihove međuljudske osetljivosti i multikulturalne pismenosti, jer je izuzetno važno stvoriti poštovanje za sve ljude.

Istinska multikulturalna organizacija mora da ceni, poštuje i prepozna sve zaposlene, bez obzira na njihovu rasu, pol, klasu, etničku pripadnost, starost, seksualne sklonosti, fizičke sposobnost ili religiju. Međutim, izgradnja procesa multikulturalnog upravljanja projektima je teška, a organizacije neprekidno pokušavaju da razviju multikulturalni proces upravljanja projektima i povećaju stopu uspešnosti projekata, što je suštinski element za postizanje organizacionih ciljeva i strategije. U ovom odeljku autor će objasniti način razvoja multikulturalnog procesa upravljanja projektima, koji se sastoji od sedam koraka [9]:

1. Proceniti nivo multikulturalne kompetencije u organizaciji;
2. Proceniti nivo multikulturalne kompetentnosti menadžera projekata;
3. Dizajnirati organizacionu kulturnu mapu;
4. Proceniti postojeći proces upravljanja projektima;
5. Napraviti plan poboljšanja;
6. Razviti proces upravljanja multikulturalnim projektima;
7. Pratiti postupak upravljanja multikulturalnim projektima.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 6.1. Metodologija istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja je bio da se bolje razume kako ljudi različitih demografskih karakteristika doživljavaju i prevazilaze interkulturalne komunikacione probleme i kako odabrani članovi srpskih i američkih globalnih timova doživljavaju veštinu interkulturalne komunikacije i njen uticaj na performanse globalnog tima.

Tom prilikom je primenjena metoda ankete - uobičajena metodologija u istraživanju interkulturalne komunikacije - da bi se upoznale karakteristike veće populacije i postavila pitanja ispitanicima koja verno predstavljaju odraz njihovih uverenja, stavova i ponašanja. Anketa je bila anonimna, kako bi se ispitanici motivisali da daju iskrene odgovore. Metodologija anketnog istraživanja je uključivala identifikovanje interesna grupa u okviru stanovništva, odabir učesnika istraživanja, određivanje metode za prikupljanje informacija, konstruisanje anketnih pitanja i prikupljanje i analiza prikupljenih informacija.

Pri odabiru ispitanika vodilo se računa da demografska pozadina istih bude što različitija, kako bi se dobili verodostojniji podaci i obuhvatila šira populacija. Pol ispitanika je u Srbiji izjednačen, dok u SAD-u prevladuje muški pol ispitanika. Što se tiče godina, u Srbiji je naglasak bio na zaposlenima mladim od 25, i iz grupe 25-30 godina, pošto se oni i inače najčešće nalaze u globalnim timovima, ali se autor ipak trudio da izabere ispitanike iz svih starosnih struktura. U SAD-u većina ispitanika ima 31-40 godina ili više od 41. Kada je obrazovanje u pitanju, najveći deo ispitanika u obe države ima završene osnovne ili master studije, mada se i ovde mislilo o diverzitetu, pa oko 10% ispitanika u obe ankete ima završeno srednjoškolsko obrazovanje, i manji broj njih doktorske studije ili drugo.

U Srbiji preko 53% ispitanika ima manje od 3 godine iskustva sa radom u globalnim timovima dok ostali ispitanici imaju 3-5 ili više od 5 godina. U SAD-u je slučaj obrnut, pa tako skoro 77% ispitanika ima više od 5 godina iskustva u takvim timovima. Ovi podaci ne iznenađuju, jer kada se sagleda starosna struktura ispitanika, može se lako primetiti da su ispitanici u SAD-u uglavnom u starosnoj dobi 31-40 ili 41-50, dok su u Srbiji većina manje od 25 ili 25-30 godina.

### 6.2. Rezultati istraživanja

U ovom potpoglavlju će biti prikazani rezultati ankete sprovedene u okviru istraživanja sa bivšim i sadašnjim članovima globalnih timova iz Republike Srbije i Sjedinjenih Američkih Država.

U obe zemlje su se ispitanici složili da uspostavljanje dobrog radnog odnosa sa ljudima iz drugih zemalja nije teško i da im nije neprijatno da saraduju sa ljudima iz različitih zemalja. U prilog tome govori činjenica da je većina izjavila kako aktivno sluša druge ljude u njihovom timu i da se na isti način trude da vode dijalog, nevezano za poreklo saradnika, što zasigurno u velikoj meri olakšava komunikaciju. Takođe, ispitanici su pokazali zavidan nivo prihvatanja razlika u stilovima komunikacije i interakcije tokom rada sa ljudima iz različitih zemalja (u oba slučaja preko 84%), kao i da se razmena informacija u timu ne smanjuje ako su u njemu prisutni ljudi iz

različitih zemalja. To se može videti i iz tvrdnje ispitanika da efikasnost komunikacije u većini slučajeva ne opada kada ljudi iz različitih zemalja rade zajedno.

Pozitivno je i to što se u svojim timovima trude da uključe svakog člana u proces odlučivanja donošenja odluka bez ikakve veze sa nacionalnim poreklom tog člana (84% u Srbiji i 72% u SAD-u je reklo da je to istina).

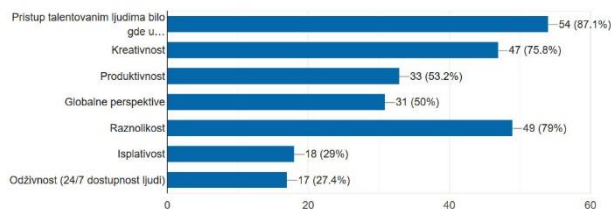
Ispitanici su svesni činjenice da efikasan i fleksibilan rad sa drugim ljudima podrazumeva razumevanje njihovih različitih uverenja i stavova. U Srbiji se u odnosu na SAD pokazalo da je u malo većoj meri prisutna pažnja na kulturne i norme ponašanja drugih (85%, u odnosu na 60%). Ali u obe ankete se pokazalo da su ispitanici itekako svesni da je sagledavanje ljudi iz njihove kulturne perspektive korisno kada se radi u multikulturalnom globalnom timu.

Sa druge strane, na pitanje koje su najveće prednosti od globalnih timova, većina ispitanika je zaokružila veliki broj odgovora, što ukazuje na mnogostruke benefite koje ovakvi timovi pružaju.

Gotovo svi odgovori su zaokruženi u više od 50% slučajeva u obe ankete, a među najčešćim se ističu: pristup talentovanim ljudima bilo gde u..., kreativnost, produktivnost, globalne perspektive, raznolikost, isplativost i održivost (24/7 dostupnost ljudi).

26. Šta mislite, koje su najveće prednosti od globalnih timova? (Molim označite sve što odgovara)

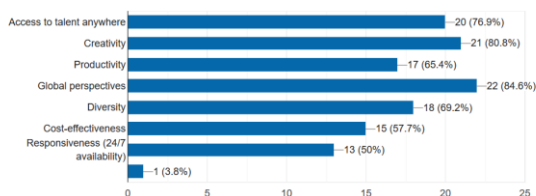
63 responses



Slika 1. Najveće prednosti globalnih timova u Srbiji

26. What do you think are the greatest benefits of having global teams? (Please check all that apply)

26 responses



Slika 2. Najveće prednosti globalnih timova u SAD-u

## 5. ZAKLJUČAK

Razumevanje sopstvene i prihvatanje drugih kultura pomaže u smanjenju nivoa interkulturalnih tenzija i konflikata pri upravljanju globalnim projektima. Tako se utiče na svest ljudi i njihov način ophođenja i komuniciranja sa drugima, ali se u isto vreme i poboljšavaju poslovni rezultati u kompaniji.

Nije lak zadatak upravljati globalnim timom i zato menadžeri u procesu selekcije novih članova se trude da odaberu ljude za koje se smatra da imaju pogodan karakter potreban timu, kako bi se članovi međusobno nadopunjavali i samim tim bili što uspešniji. Kulturne prepreke dobrim projektnim menadžerima neće predstavljati kamen spoticanja jer su oni svesni kako se mora održavati otvorena komunikacija sa svim članovima tima, i onda nacionalne kulture, različite veroispovedi i drugačije karakteristike neće biti problem.

## 6. LITERATURA

- [1] Zakić, K., Milutinović, O.: Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerantnosti u međunarodnom poslovanju. Anali poslovne ekonomije. (2013).
- [2] Dragin, A.: Dimenzije nacionalnih kultura i specifičnosti pojedinih naroda na tržištu posebnih oblika turizma. Prirodno-matematički fakultet: Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. (2015).
- [3] Isern, G.: Intercultural Project Management for IT: Issues and Challenges. Journal of Intercultural Management, Vol.7, No.3. (2015).
- [4] Martić Kuran, L., Jelić, P.: Poslovno komuniciranje. Sveučilište "Marko Marulić". Knin. (2014).
- [5] Matveev, A.: The perception of intercultural communication competence by American and Russian managers with experience on multicultural teams. Faculty of the College of Communication of Ohio University. (2002).
- [6] Nart, S., Yıldırım, Y., Yaprak, B., Sarihan, A.: The Relationship of Diversity Management and Servant Leadership with Organizational Identification and Creativity in Multinational Enterprises. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. (2019).
- [7] DeSanctis, G., Poole, M. S.: Transitions in Teamwork in New Organizational Forms. Advances in Group Processes. (1997).
- [8] Robbins, S. P., Judge, T.A.: Organizacijsko ponašanje. Mate, Zagreb. (2010).
- [9] Ozguler, I.: Increase the project's success rate through developing multi-cultural project management process. 29th World Congress International Project Management Association (IPMA) 2015, IPMA WC 2015. (2015).

## Kratka biografija:



**Maja Gulan** rođena je u Zrenjaninu 1995. god. Diplomirala je na Fakultetu tehničkih nauka, smer Računarstvo i automatika. Master akademske studije upisala je na istom fakultetu na Departmanu za Industrijsko inženjerstvo i Inženjerski menadžment u okviru studijske grupe Projektni menadžment. kontakt:majica.gulan@gmail.com