



UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIONO UČENJE I UPRAVLJANJE ZNANJEM

Nebojša Janićijević

Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ jnebojsa@eunet.rs

UDK
005.94
Originalni
naučni rad

Apstrakt: U radu se istražuje uticaj nacionalne kulture na preferencije organizacija u pogledu izbora oblika organizacionog znanja i karaktera procesa organizacionog učenja. Razvijaju se hipoteze o uticaju vrednosti individualizma – kolektivismu i „muških“ – „ženskih“ vrednosti u nacionalnoj kulturi na preferencije u pogledu izbora između eksplicitnog i implicitnog znanja u organizaciji, kao i na preferencije u pogledu izbora između četiri vrste organizacionog učenja: socijalizacije, internalizacije, eksternalizacije i kombinacije. Takođe, razvijaju se hipoteze o uticaju individualizma – kolektivismu i „muških“ – „ženskih“ vrednosti na transfer znanja između organizacija u različitim nacionalnim kulturama.

Primitljeno:
27.03.2013.
Prihvaćeno:
04.07.2013.

Glavne reči: nacionalna kultura, organizaciono učenje, upravljanje znanjem

1. Uvod

Poslednjih godina sve prisutnija tema istraživanja u interkulturalnom (cross-cultural) menadžmentu jeste uticaj koji nacionalna kultura ima na organizaciono učenje i upravljanje znanjem. Ova se tema nametnula iz dva razloga. Prvo, koncept organizacionog učenja i upravljanja znanjem postaje sve značajnija tema u menadžmentu. Tome svakako doprinosi činjenica da je upravljanje znanjem proglašeno jedinim izvorom održive konkurentne prednosti u savremenim postindustrijskim društvima i društvima zasnovanim na znanju (Hammel, Prahalad, 1984). U praksi, ulaganja u znanje, informacije i, uopšte, u nematerijalnu aktivu, postaje značajnije od ulaganja u materijalnu aktivu (Reinhardt et al., 2003). S druge strane, proces globalizacije doveo je do toga da se biznis sve češće odvija u multikulturalnom kontekstu. Usled toga su i znanja o različitostima između nacionalnih kultura sve važnija za uspešno vođenje organizacija (Hofstede, 2002). Interakcija ta dva procesa kao rezultantu daje

veoma intenzivno interesovanje za procese kreiranja i upotrebe znanja u multikulturnom kontekstu. Posebno su za popularnost ove teme istraživanja „krive“ multinacionalne kompanije i alijanse kao oblik interorganizacionog povezivanja (Lervik, 2008; Muthusamy, White, 2005). Uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem prvo je uočen u multinacionalnim kompanijama, prilikom pokušaja da se znanje koje postoji u matici multinacionalne kompanije iskoristi u filijalama te kompanije. Tada se uočilo da na taj proces deluju mnogi faktori koji mogu da ga podstaknu ili da mu budu barijera, a među njima je svakako jedan od najznačajnijih – razlika između nacionalnih kultura kreatora i korisnika organizacionog znanja. Slični problemi su se pojavili i u alijansama. Osim na transfer znanja, uočeno je da nacionalna kultura svojim vrednostima utiče i na preferencije u pogledu vrste i oblika organizacionog znanja, kao i karaktera procesa organizacionog učenja. Otkriveno je, naime, da se u različitim kulturama različito pristupa samom procesu stvaranja i korišćenja organizacionog znanja. Dakle, do danas su se, prilikom istraživanja uticaja nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem, izdiferencirale dve velike teme: 1. uticaj nacionalne kulture na oblik organizacionog znanja i proces organizacionog učenja; 2. uticaj nacionalne kulture na transfer znanja: kreiranje, difuziju, apsorpciju i korišćenje znanja u inter- kulturnom kontekstu.

Cilj ovog rada jeste da razvije hipoteze o kauzalnom odnosu različitih dimenzija nacionalne kulture, s jedne i oblika i vrsta organizacionog učenja i znanja, s druge strane. Rad je eksplorativnog karaktera i rezultira generisanjem hipoteza pogodnih za dalju empirijsku proveru. Rad se zasniva na nekim ranijim idejama (Bhagat, McDevitt, McDevitt, 2009) o uticaju nekih Hofštedovih dimenzija nacionalne kulture (Hofstede, 2001) na oblike i procese kreiranja organizacionog znanja (Nonaka, Toyama, Byosiere, 2003; Nonaka, 1991). U radu se te ideje razvijaju, produbljuju i artikulišu tako da se kreiraju hipoteze o relacijama određenih karakteristika nacionalnih kultura i određenih oblika i procesa kreiranja organizacionog znanja. Rad je strukturiran na sledeći način. Prvo će biti predstavljene dimenzije nacionalnih kultura onako kako ih je Hofšted identifikovao (Hofstede, 1980, 2001). Zatim će biti definisano organizaciono učenje i znanje i predstavljeni oblici toga znanja i procesa njegovog kreiranja, onako kako ih je identifikovao Nonaka (Nonaka, Toyama, Byosiere, 2003; Nonaka, 1991). Najzad, u poslednjem delu rada biće razvijene hipoteze o slaganju određenih dimenzija nacionalne kulture sa određenim vrstama organizacionog znanja i procesa organizacionog učenja. Takođe, biće analiziran i uticaj dimenzija nacionalne kulture na transfer znanja u multikulturnom kontekstu i razvijene odgovarajuće hipoteze.

2. Dimenzije nacionalne kulture

Nacionalnu kulturu razumemo kao „... mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život“ (Hofstede, 2001, 25). Operacionalizacija njenog uticaja na organizaciono učenje i znanje zahteva da identifikujemo komponente sadržaja nacionalne kulture koje ih razlikuju jedne od drugih. Te komponente su dimenzije nacionalnih kultura koje su najčešće i bile predmet istraživanja autora u oblasti interkulturnog menadžmenta. Dimenzije nacionalnih kultura su zapravo osnovne pretpostavke i vrednosti koje čine njen sadržaj, koje određuju specifičan karakter nacionalne kulture i koji je razlikuju od ostalih nacionalnih kultura. Okvir za istraživanje i razumevanje dimenzija nacionalnih kultura, kao i njihovu prvu klasifikaciju, dali su Klukhon i Strodbek (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961). Prema njihovom mišljenju, osnovne pretpostavke i vrednosti koje predstavljaju dimenzije nacionalnih kultura su zapravo odgovori na fundamentalna pitanja sa kojima se svaka društvena zajednica suočava. Postoji, naime, ograničen broj osnovnih pitanja koja svaka društvena zajednica ako želi da opstane i funkcioniše kao socijalna grupa, mora da reši. Recimo, svaka društvena grupa na neki način mora da reši pitanje moći i uticaja, odnosno njihove raspodele u grupi. Takođe, svaka društvena grupa mora da reši pitanje odnosa pojedinca i grupe. To su fundamentalna pitanja relevantna za sve društvene grupe u svakom vremenskom periodu, bez čijeg rešavanja grupa ne može da opstane kao zajednica. Drugim rečima, sve socijalne zajednice u svetu se u svakom vremenu suočavaju sa ograničenim setom sličnih ili istih pitanja i problema koje moraju rešiti. Na drugoj strani, postoji i ograničen broj alternativa rešavanja tih problema. Tako se, na primer, pitanje raspodele moći može rešiti na dva osnovna načina: hijerarhijski i egalitarno. Prvi način podrazumeva nejednaku, a drugi način uravnoteženu raspodelu moći u društvu. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva kome pripada rešava se na dva fundamentalna načina: individualizmom ili kolektivizmom. Prvi način podrazumeva prevlast interesa pojedinca nad kolektivnim interesom, a drugi način je obratan. Svi alternativni načini rešavanja osnovnih problema sa kojima se društva suočavaju su konstantno prisutni u svim društvima. Međutim, u svakom društvu se u određenom vremenu neke alternative preferiraju u odnosu na druge, odnosno nekim alternativama se daje prednost u odnosu na druge. Preferirane alternative u pogledu načina rešavanja osnovnih pitanja sa kojima se društvene zajednice suočavaju postaju dimenzije nacionalnih kultura tih zajednica. One kreiraju osnovu nacionalne kulture jednog društva i čine diferencija specifična u odnosu na kulture drugih društava.

Više autora je identifikovalo osnovne dimenzije nacionalnih kultura (Schwartz, 1992; Trompenaars, 1993; Hall, Hall, 1990; Javidan et al., 2006). Među njima, najpoznatije dimenzije nacionalnih kultura identifikovao je Gert

Hofšted u svom čuvenom istraživanju (Hofstede, 1980, 2001). Te dimenzije su i najviše korišćene za istraživanje uticaja nacionalne kulture na menadžment, moguće i zbog toga što ih je Hofšted kvantifikovao. Iz opisa tih dimenzija najbolje se vidi da je njihova suština – rešavanje osnovnih pitanja društva. Hofšted je identifikovao i opisao četiri osnovne dimenzije, na osnovu kojih je moguće razlikovati nacionalne kulture u svetu. Ove dimenzije su po karakteru dvopolne, tako da se svaka nacionalna kultura po svakoj dimenziji može pozicionirati na kontinuumu između dva ekstrema te dimenzije. Hofšted je, zahvaljujući svojoj metodologiji, uspeo da kvantifikuje poziciju svake nacionalne kulture po svakoj od dimenzija. On je svakoj nacionalnoj kulturi odredio indeks koji joj određuje poziciju na svakoj od kulturnih dimenzija.

Dimenzije nacionalne kulture predstavljaju osnovne vrednosti i pretpostavke koje dele članovi jedne nacionalne zajednice o ključnim pitanjima sa kojima je svako društvo suočeno. Problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu društvo rešava usvajanjem pretpostavki o distanci moći. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva rešava se lociranjem nacionalne kulture na određenu poziciju na kontinuumu između dva ekstrema: individualizam - kolektivizam. Socijalne implikacije muškog i ženskog pola nalaze svoj odraz u dimenziji nacionalne kulture nazvanoj „muške vrednosti“ – „ženske vrednosti“ (masculinity–femininity). Dakle, svaka nacionalna kultura se pozicionira po ovoj dimenziji kao kultura sa pretežno „muškim“ ili „ženskim“ vrednostima. Najzad, način reagovanja na neizvesnost, promene, razlike i konflikte u društvu je određen stepenom izbegavanja neizvesnosti kao dimenzijom nacionalne kulture.

Distanca moći pokazuje stepen u kojem društvo prihvata činjenicu da je moć u institucijama i organizacijama raspoređena nejednako (Hofstede, 2002, 2001). Drugim rečima, distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju da je normalno i očekivano da moć bude neravnomerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i grupe, kao i oni koji uopšte nemaju moć. Distanca moći pokazuje kako je društvo rešilo problem distribucije moći i uticaja, a rešenja se mogu kretati između egalitarnosti (niska distanca moći) i visoke autoritarnosti (visoka distanca moći). Distanca moći pokazuje stavove ne samo onih moćnih, već i onih koji je nemaju i koji su prinuđeni na poslušnost. Visoka distanca moći indicira da i jedni i drugi smatraju da je nejednaka distribucija moći u društvu, kao i u organizacijama, sasvim normalno i prirodno stanje koje niti bi trebalo, niti se može menjati. Nejednakost distribucije moći u društvu se smatra jedinim mogućim i prirodnim stanjem stvari i preduslovom za funkcionisanje društva i njegovih organizacija. U društvima sa visokom distancom moći preovladava autoritarna svest, pa je i stepen autoritarizma vrlo visok.

Izbegavanje neizvesnosti indicira stepen ugroženosti koji osećaju članovi društva u neizvesnim, nejasnim ili promenljivim okolnostima. Izbegavanje

neizvesnosti jeste način na koji je društvo rešilo fundamentalni problem odnosa prema promenama, nepoznatom i neizvesnosti. Dva su moguća ekstremna odgovora. U nekim društvima se promene, neizvesnost i nepoznato tretiraju kao pretnja, oni se izbegavaju kad god je to moguće. U drugim društvima se ide u susret promenama, neizvesnosti i nepoznatom i oni se koriste kao šansa. U nacionalnim kulturama sa niskim izbegavanjem neizvesnosti, nivo tolerancije ljudi prema neizvesnosti, promenama i riziku je relativno visok. Različitosti se prihvataju a radoznalost ljudi i njihova spremnost na isprobavanje novog je relativno visoka. U nacionalnim kulturama sa visokim izbegavanjem neizvesnosti ljudi ne preferiraju promene, novosti, različitosti, rizik i neizvesnost. U takvim kulturama ljudi cene stabilnost, uredenost, poredak, poznatost, ponavljanje, jednostavnost. Usled toga se preferira formalizacija, standardizacija, kao i hijerarhija, koje u društvu treba da obezbede stabilnost i uredenost.

Individualizam - kolektivizam daje odgovor na fundamentalan problem koji svako društvo mora da reši: odnos pojedinca i kolektiva. Osnovna razlika između individualizma i kolektivizma sastoji se u lociranju odgovornosti za sopstvenu sudbinu. Individualizam podrazumeva da je svaki pojedinac odgovoran za sebe i svoju najbližu porodicu. Kolektivizam, nasuprot tome, podrazumeva da je za sudbinu svakog pojedinca odgovoran kolektiv kojem pripada, bilo da je taj kolektiv porodica, preduzeće ili društvo u celini. U kolektivizmu pojedinci veruju da imaju pravo da očekuju da se kolektiv brine za njih. Zauzvrat oni kolektivu i njegovom lideru duguju potpunu lojalnost. U individualizmu pojedinac veruje da je samo on odgovoran za sopstvenu sudbinu i da kolektiv nema obavezu prema njemu. U individualističkim kulturama, identitet je baziran na pojedincu, dok je u kolektivističkim kulturama baziran na socijalnom sistemu, odnosno kolektivu. Individualizam podrazumeva „labavu“ društvenu strukturu, u kojoj svako brine za sebe, pa ni socijalne veze nisu u tolikoj meri čvrste, a porodica je najčešće vrlo uska, primarna. U kolektivizmu postoji čvrsta socijalna struktura u kojoj su socijalni odnosi vrlo intenzivni i u kojoj se od pojedinca očekuje da vodi brigu ne samo o sebi, već i o članovima kolektiva kojem pripada. Porodica u ovakvim kulturama je najčešće proširena.

„Muške – ženske“ vrednosti dimenzija nacionalne kulture pokazuje odnos društva prema činjenju i postojanju. U kulturama u kojima preovlađuju vrednosti, kao što su: akcija, činjenje, postignuće, rezultati, odlučnost i agresivnost. Kako se ove vrednosti uglavnom percipiraju kao „muške“, otuda su i nacionalne kulture u kojima one dominiraju – „muške“ nacionalne kulture. To su „činiti“ kulture u kojima se nečija vrednost dokazuje rezultatom i činjenjem. Najčešće se nečija vrednost ocenjuje na osnovu sposobnosti zarađivanja novca i materijalnog blagostanja. Briga za druge ljude nije u centru pažnje pripadnika ove kulture. „Ženske“ nacionalne kulture su one u kojima dominiraju vrednosti kao što su: međuljudski odnosi, kvalitet života, balans i harmonija. Kako se ove vrednosti uglavnom pripisuju ženama, to su i nacionalne kulture u kojima

dominiraju ove vrednosti – „ženske“ nacionalne kulture. To su „biti“ kulture u kojima se vrednost ljudi dokazuje samim postojanjem i ulogom u socijalnoj mreži. U ovim kulturama preferira se uspostavljanje dobrih veza i odnosa sa prirodnim i socijalnim okruženjem.

3. Organizaciono učenje i upravljanje znanjem

Organizaciono učenje i upravljanje znanjem su srodni, povezani, mada ne i identični koncepti (Child, 2005). Oba koncepta se odnose na isti proces, ali je pristup tom procesu unekoliko različit. U tom smislu su ova dva koncepta dve slike istog procesa ili dve strane istog novčića. U fokusu oba koncepta je proces sticanja, širenja i korišćenja organizacionog znanja. Međutim, dok koncept organizacionog učenja, ima bihevioristički i deskriptivan pristup tom procesu, dotle koncept upravljanja znanjem ima menadžerski i preskriptivni karakter. Organizaciono učenje je usmereno na otkrivanje, analizu i opis procesa, putem koga nastaje i putem koga se koristi organizaciono znanje. Tom procesu se pristupa kao spontanom. Posebno se velika pažnja posvećuje biheviorističkim aspektima procesa: motivima, akcijama, interakcijama članova organizacije kao učesnika u tom procesu. Upravljanje znanjem je usmereno na propisivanje ili modeliranje procesa kreiranja, širenja i korišćenja znanja u organizaciji. Posebno se velika pažnja posvećuje upravljačkim akcijama koje treba da omoguće, potpomognu i ubrzaju kreiranje, širenje i korišćenje znanja u organizaciji. Tom procesu se pristupa kao planskom, svesno vođenom, procesu. Analiza uticaja nacionalne kulture se odnosi, kako na proces organizacionog učenja, tako i na upravljanje znanjem, te će ova dva termina biti korišćena simultano.

Rezultat organizacionog učenja i upravljanja znanjem jesu promene u kognitivnim strukturama i promene u ponašanju članova organizacije koje obezbeđuju povećanje sposobnosti organizacije prilikom prilagođavanja njenom okruženju (McGill, Slocum, 1994). To znači da proces organizacionog učenja ima dve osnovne komponente: kognitivnu i bihevioralnu. Naime, proces učenja podrazumeva promene u mentalnim šemama članova organizacije i u njihovim akcijama i ponašanjima. Učenjem ljudi ne menjaju samo sopstveno znanje i razumevanje svog mesta i uloge u organizaciji, već i svoje ponašanje. Sama promena kognitivnih struktura, koja pretpostavlja promenu svesti članova organizacije, nije dovoljna da zaključimo da je došlo do organizacionog učenja. Da bi nastale neke (pozitivne) posledice po organizaciju, neophodno je da ta promena svesti ljudi izazove i promenu njihovog ponašanja.

Slična dihotomija postoji i kada je reč o prirodi procesa organizacionog učenja i upravljanja znanjem (Easterby-Smith, Araujo, 1999). Jedna grupa autora naglašava njegovu tehničku stranu: procesiranje informacija. Ovi autori u organizacionom učenju vide, pre svega, proces prikupljanja, prerade,

memorisanja, širenja i korišćenja informacija. Drugi autori naglašavaju, međutim, socijalni karakter procesa organizacionog učenja. Za razliku od individualnog, organizaciono učenje uvek podrazumeva neku vrstu socijalne interakcije članova organizacije. No, baš zbog te interakcije, organizaciono učenje može da stvara znanje koje nema nijedan pojedinačan član organizacije.

Svrha organizacionog učenja i upravljanja znanjem jeste to što se, putem tog procesa, proširuje repertoar potencijalnih ponašanja članova organizacije kao pojedinaca, ali i organizacije kao kolektiva (Child, 2005). Time organizacija razvija sposobnosti koje do tada nije imala, posebno one koje joj omogućuju da ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Budući da je vrlo često preduslov učenja novih ponašanja prethodno odučavanje od postojećeg ponašanja, nekad se, zapravo, ne dodaju novi, već se menjaju postojeći oblici ponašanja u organizaciji. Ovaj pogled na organizaciono učenje je blizak perspektivi organizacionih rutina (Starbuck, Hedberg, 2003). Naime, organizaciono učenje se može posmatrati i kao proces razvoja i primene novih pravila i rutina u organizaciji. Sticanjem novih znanja, odnosno učenjem, se unapređuje repertoar rutina kojima organizacija raspolaže i kojima može da odgovori na promene u okruženju.

Pregled relevantnih istraživanja pokazuje da proces organizacionog učenja i upravljanja znanjem ima tri osnovne faze: pribavljanje, širenje i primena znanja (Zheng, Yang, McLean, 2010). Pribavljanje znanja može biti iz internih i eksternih izvora (Pawlowsky, Forslin, Reinhardt, 2003). Interni izvori znanja su sami zaposleni ili članovi organizacije i ta vrsta njihovog znanja može biti postojeća ili nova. Članovi organizacije raspolažu individualnim znanjima i ona mogu postati izvor organizacionog znanja ali samo onda kada se prepoznaju, identifikuju, artikulišu, sistematizuju, formalizuju i prošire kroz organizaciju. Barijera aktiviranju postojećeg individualnog znanja, kao organizacionog, je nesposobnost organizacije i njenog menadžmenta da prepoznaju a još manje da artikulišu i prošire dato individualno znanje kroz organizaciju. Novo znanje članova organizacije se odnosi na njihove kreacije, ideje, inovacije koje zaposleni stvaraju u procesima ili proizvodima. Barijera koja se postavlja pri aktiviranju ovog izvora organizacionog znanja je često u nedovoljnoj motivaciji zaposlenih da inoviraju, usled lošeg sistema nagrađivanja, stila vođstva ili kulture organizacije. Eksterni izvori znanja su vrlo raznovrsni i obuhvataju, kako edukativni sistem, tako i tržište, konkurenciju, medije itd. Vrlo važan faktor aktiviranja eksternih izvora znanja jeste apsorpcioni kapacitet organizacije, odnosno njena sposobnost da otkrije, prihvati i primeni znanja koja dolaze izvan same organizacije (Volberda, Foss, Lyles, 2010). Druga faza procesa organizacionog učenja i upravljanja znanjem jeste stabilizacija i difuzija znanja. Stabilizacija znanja se vrši kroz procese sistematizacije, formalizacije, institucionalizacije znanja i njegovog memorisanja. Tokom tog procesa znanje može biti uvećano jer se, kombinacijom i integracijom postojećeg znanja, može dobiti novo znanje (Freiling, Fichtner, 2010). Difuzija je veoma važan proces za

organizaciono učenje i upravljanje znanjem, budući da organizaciono znanje postaje relevantno samo ako je dostupno svim članovima organizacije ili njenoj većini. Znanje se transformiše od individualnog u organizaciono, i to upravo artikulacijom i difuzijom. Poslednja faza u procesu organizacionog učenja i upravljanja znanjem jeste primena znanja u cilju unapređenja procesa i proizvoda organizacije. Bez primene, organizaciono znanje nema mnogo smisla. Primena ili korišćenje organizacionog znanja se manifestuje u izmenjenim i unapređenim ponašanjima članova organizacije, njihovim odlukama, akcijama ili interakcijama. Posledica tih promena bi trebalo da bude podizanje nivoa sposobnosti organizacije da odgovori zahtevima iz okruženja i unapređenje njene konkurentске prednosti.

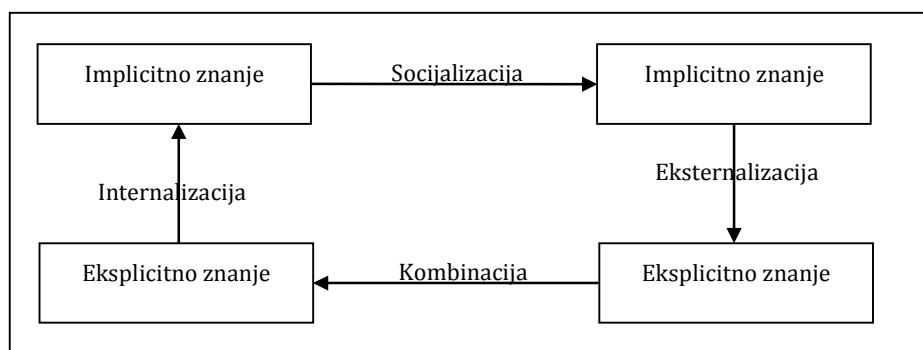
Dva osnovna oblika znanja su objektivno, otvoreno, opipljivo ili eksplicitno znanje i subjektivno, skriveno, implicitno i neopipljivo znanje. Eksplicitno znanje je ono koje je izraženo formalnim i sistematskim jezikom i može se koristiti u obliku podataka, naučnih formula, specifikacija, priručnika i sl. Eksplicitno znanje je nezavisno od konteksta i zato može lako biti transferisano, memorisano i transformisano. Implicitno znanje je duboko personalizovano i teško ga je formalizovati. Kao što i Polanji kaže: „Mi možemo da znamo više nego što možemo da kažemo“ (Nonaka, 1991). Razlika je upravo u implicitnom znanju koje sadrži intuiciju, nagađanja, ideje i znanja koja ne umemo da izrazimo, ali umemo da primenimo. Zato je ovo znanje duboko usađeno u naše aktivnosti, rutine, ideje i vrednosti. Implicitno znanje uvek zavisi od konteksta u kome je nastalo i teško se transferiše i memoriše. Skriveno znanje sadrži i kognitivne i tehničke elemente. Tehnički elementi implicitnog znanja uključuju neformalne i neuhvatljive veštine zanata. Kognitivni elementi implicitnog znanja obuhvataju mentalne modele koji su specifični za pojedinca i koji mu obezbeđuju određeno razumevanje sveta. Iz tih modela zatim proizilazi i veština koja čini tehnički deo implicitnog znanja. Artikulacija implicitnog znanja je zapravo ključan način kreiranja novog znanja u organizaciji.

Prema mišljenju Nonake, proces organizacionog učenja je zapravo proces pretvaranja individualnog u organizaciono znanje. U osnovi toga procesa nalazi se konverzija dva osnovna oblika ljudskog znanja, eksplicitnog i implicitnog, jednog u drugi (Nonaka, 1991). Budući da postoje dve vrste znanja u organizacijama, konverzijom jedne vrste u drugu može se izdvojiti četiri oblika stvaranja tog znanja: socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija and internalizacija.

Prvi oblik stvaranja organizacionog znanja jeste socijalizacija koja podrazumeva proces konverzije implicitnog u implicitno znanje. Tokom ovog procesa prenosi se implicitno, skriveno ili subjektivno znanje sa jednog na drugog člana organizacije. Tipičan primer jeste prenošenje znanja sa majstora na šegrtu, tokom njihovog zajedničkog rada. Vrlo često majstor i ne objašnjava svome šegrtu šta radi, znanje mu ne prenosi eksplicitno, ali šegrt u procesu

socijalne interakcije, opservacije i imitacije upija znanje svoga majstora. Svaka deoba iskustava u procesu socijalne interakcije je zapravo proces prenošenja implicitnog znanja sa jednog pojedinca na drugog. Zato je primer socijalizacije i situacija u kojoj u procesu rešavanja određenih problema menadžment preduzeća diskutuje sa menadžerima prodaje o situaciji na tržištu. Socijalizacija kao oblik organizacionog učenja podrazumeva vrlo bliske i intenzivne interakcije između ljudi u organizacijama.

Slika 1. Oblici organizacionog znanja



Izvor: adaptirano prema Nonaka I., Toyama R., Byosiere P. (2003)

A Theory of Knowledge Creation. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child, I. Nonaka, eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford: Oxford University Press.

Eksternalizacija predstavlja konverziju implicitnog, subjektivnog u objektivno, eksplicitno znanje. Na ovaj način se znanje koje je bilo samo u glavama i rukama nekih ljudi pretvara u opšte dobro organizacije. Dakle, implicitno znanje se, kroz proces eksternalizacije, artikuliše, odnosno od internog postaje eksterno. To nije uvek lak proces, jer nema garancija da će neki majstor ili profesionalac koji raspolaže velikim implicitnim znanjem imati volje i sposobnosti da ga artikuliše i uobliči u eksplicitno znanje. Artikulacija zahteva drugačije sposobnosti od onih koje su potrebne za sticanje znanja, pa zato često vrhunski fudbaler postane loš trener, a dobar istraživač – loš profesor. Efikasna sredstva za artikulaciju implicitnog znanja su modeli, metafore i analogije. Proces eksternalizacije znanja dešava se kada, na primer, grupa iskusnih industrijskih dizajnera, u dijalogu i korišćenjem modela, metafora i analogija, napiše uputstvo ili pravila uspešnog industrijskog dizajna.

Kombinacija je oblik konverzije individualnog znanja u organizaciono znanje u kome se elementi eksplicitnog, objektivnog znanja integrišu u celine koje su razvijenije, sistematičnije i složenije od svojih delova. Rekonfiguracijom postojećeg znanja, njegovim kombinovanjem, sortiranjem, kategorizovanjem i sistematizovanjem, može se stvoriti novo znanje. Kada se strategijski plan

kompanije operacionalizuje donošenjem operativnih planova pojedinih divizija ili sektora, vrši se jedan oblik kombinovanja eksplicitnog znanja. Takođe, kada profesor napiše udžbenik, on vrši kombinaciju postojećih znanja i tako kreira novo znanje. Nakon procesa kombinovanja, eksplicitno znanje, po pravilu, postaje raširenije i dostupnije zaposlenima, jasnije i sistematičnije i praktičnije za upotrebu.

Internalizacija je oblik konverzije znanja u kome se eksplicitno znanje pretvara u implicitno, i to tako što zaposleni i menadžeri u svom svakodnevnom radu primenjuju elemente eksplicitno formulisanih znanja. Osnovni oblik internalizacije je „učenje kroz delovanje“. Praktičnom primenom eksplicitnog znanja, zaposleni i menadžeri ga usvajaju kao svoje i ugrađuju u sopstvene mentalne šeme i rutine. Tako ovo znanje postepeno postaje deo implicitnog znanja zaposlenih i prelazi u njihovu podsvest. Mora se naglasiti da se internalizacija može vršiti ne samo primenom eksplicitnog znanja u realnoj situaciji na radnom mestu već i eksperimentisanjem i vežbanjem zaposlenih. Trening i obuka zaposlenih mogu da budu kontekst u kome se usvajaju eksplicitna znanja i zatim pretvaraju u implicitna. U tom procesu ono se obogaćuje i širi i tako nastaje novo implicitno znanje koje se zatim ponovo artikuliše u eksplicitno i tako se krug konverzije znanja i organizacionog učenja zatvara.

4. Uticaj nacionalne kulture na preferencije u izboru vrste organizacionog znanja i učenja

Osnovna pretpostavka ovog rada jeste da nacionalna kultura svojim pretpostavkama i vrednostima utiče na preferencije organizacija u izboru između oblika organizacionog znanja i procesa organizacionog učenja. Dakle, dimenzije nacionalnih kultura mogu da utiču na to da organizacije u njenom okviru preferiraju jedan od dva oblika organizacionog znanja, eksplicitno ili implicitno. Isto tako, nacionalna kultura utiče na preferencije organizacija u pogledu izbora pogodnih oblika organizacionog učenja: socijalizacija, eksternalizacija, kombinacija, internalizacija. Rad polazi od osnovnih ideja Bagat i njegovih saradnika i dalje ih razvija i artikuliše (Bhagat, McDevitt, McDevitt, 2009). Prema Bagatu i saradnicima, dimenzije nacionalne kulture koje utiču na preferencije u izboru vrste organizacionog znanja su: individualizam - kolektivizam i „muške“ – „ženske“ vrednosti (Bhagat, McDevitt, McDevitt, 2009).

Individualizam podrazumeva labavu socijalnu strukturu i niži stepen socijalnih interakcija. Ljudi visoko cene nezavisnost, samostalnost i smatraju se odgovornim za sopstveno blagostanje. Individualni identitet se izvodi iz ličnih osobina, vrednosti i kompetencija, a ne iz kolektivnog identiteta. Odnos prema kolektivu je racionalan, transakcioni i kalkulativan, te se ljudi smatraju

nezavisnim od kolektiva kome pripadaju. Vrednuje se individualni rezultat, postignuće i racionalnost, a informacije na osnovu kojih se donose odluke su uglavnom nezavisne od konteksta. U individualističkim kulturama društvo se vidi kao okvir za slobodnu razmenu ideja, znanja, emocija i dobara između slobodnih pojedinaca. Zato ljudi u individualističkim kulturama preferiraju kreiranje i korišćenje informacija koje su oslobođene konteksta, formalizovane i javne, te se kao takve slobodno mogu razmenjivati sa drugim pojedincima kojima su potrebne. Iz svih ovih razloga, u individualističkim kulturama ljudi preferiraju eksplicitne oblike znanja. Implicitno znanje podrazumeva suviše bliske odnose i intenzivne interakcije između pojedinaca što ne odgovara individualističkim vrednostima. Eksplicitno znanje je pogodan oblik znanja za individualizovano kreiranje, razmenu i korišćenje znanja jer ne uključuje obavezu deljenja zajedničkih emocija, vrednosti, ideja u kolektivu. U individualističkim kulturama se preferiraju oni oblici organizacionog učenja koji uključuju eksplicitno znanje: eksternalizaciju i kombinaciju. Kombinacijom se postojeća eksplicitna znanja kombinuju u novo eksplicitno znanje, dok eksternalizacija podrazumeva da se postojeće implicitno znanje pretvara u eksplicitno znanje. Kombinacija i eksternalizacija, su preferirani oblik, ne samo kreiranja, već i difuzije i apsorpcije organizacionog znanja. Dakle, u organizacijama u individualističkim kulturama dominantan oblik organizacionog znanja je eksplicitno znanje, a dominantan oblik kreiranja, difuzije i apsorpcije organizacionog znanja je kombinacija i eksternalizacija.

U kolektivističkim kulturama odnosi među pripadnicima socijalnih grupa, kao što su organizacije, su daleko bliži i intenzivniji nego u individualističkim kulturama. Ljudi svoj identitet pronalaze u kolektivu kome pripadaju i prema njemu osećaju visoku lojalnost. Zauzvrat, ljudi očekuju da će od svoje socijalne grupe imati podršku i zaštitu kada im bude potrebna. Odnos pojedinaca prema kolektivu je emocionalan, a ne racionalan. Vrednuje se grupna harmonija, konsensualno odlučivanje, timski rad. U takvoj kulturi, ljudi preferiraju kreiranje i korišćenje organizacionog znanja koje uključuje visoku međusobnu povezanost i intenzitet interakcija među članovima organizacije, što je upravo implicitno znanje. U kolektivističkim kulturama je vrlo važan identitet socijalne grupe koji se stvara kreiranjem njene specifične kulture. Taj identitet čini određeni kontekst u kome znanje jedino može da se kreira i koristi. Zato organizaciono znanje u kolektivističkim kulturama mora biti određeno kontekstom. Svojom zavisnošću od konteksta, implicitno znanje naglašava upravo važnost kolektivnog identiteta, toliko važnog u kolektivističkim kulturama. To ga onda čini pogodnim i preferiranim oblikom znanja u organizacijama koje funkcionišu u okvirima kolektivističkih kultura.

Organizacije u kolektivističkim kulturama preferiraju oblike organizacionog učenja koje uključuju konverziju u implicitno znanje: socijalizaciju i internalizaciju. Implicitno znanje se nalazi u rutinama, praksama, načinu rada i

ostalim organizaciono-specifičnim kompetencijama. Stoga nije čudno da pripadnici kolektivističkih kultura preferiraju ovu vrstu znanja, budući da se rutine, prakse i način rada razvijaju u kolektivu i kao posledica socijalnih interakcija u njemu. Socijalizacijom se implicitno znanje prenosi sa jednog na drugog člana kolektiva upravo kroz bliske međuljudske odnose koji često podrazumevaju i emocionalnu komponentu. Implicitno znanje, koje se kroz socijalizaciju prenosi sa jednog člana kolektiva na drugog, nosi u sebi kolektivni identitet kao važan deo konteksta. Zato se kroz socijalizaciju zapravo učvršćuje kolektivni duh i jača svest o pripadnosti socijalnoj grupi. Tako je socijalizacija najpogodniji oblik stvaranja organizacionog znanja. Internalizacija podrazumeva da se eksplicitno znanje internalizuje, odnosno da mu se da određeno kontekstualno značenje. Kroz proces internalizacije organizaciono znanje prestaje da bude nezavisno od konteksta i kao takvo vlasništvo bilo koje grupe i pojedinca. Kroz spajanja kontekstualnih elemenata i znanja, što se dešava u procesu internalizacije, znanje postaje imovina određene, specifične socijalne grupe. Ono tako postaje deo kolektivnog identiteta i time jača koheziju socijalne grupe i njen identitet. Zato je i ovaj oblik učenja prihvatljiv za pripadnike kolektivističkih kultura. Dakle, u kolektivističkim kulturama se preferira implicitno znanje, kao i socijalizacija i kombinacija kao oblici kreiranja, difuzije i apsorpcije organizacionog znanja.

Na osnovu opisanog uticaja individualizma-kolektivizma kao dimenzije nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja i organizacionog učenja, možemo postaviti sledeće dve hipoteze:

H₁: U individualističkim kulturama preferirani oblik organizacionog znanja je eksplicitno znanje, a preferirani oblici organizacionog učenja su eksternalizacija i kombinacija.

H₂: U kolektivističkim kulturama preferirani oblik organizacionog znanja je implicitno znanje, a preferirane vrste organizacionog učenja su socijalizacija i internalizacija.

„Muške“ vrednosti u nacionalnoj kulturi podrazumevaju odlučnost, agresivnost, brzinu, snagu i efikasnost. Visoko se vrednuje činjenje, uspeh, uticaj, kontrola, postignuće i sticanje materijalnih dobara. U organizacijama koje pripadaju „muškim“ kulturama, ljudi su orijentisani na zadatke i preferiraju da ih ostvaruju kroz radnu ili formalnu, u odnosu na socijalnu, odnosno neformalnu komponentu organizacije. Stoga u nacionalnim kulturama sa „muškim“ vrednostima ljudi preferiraju eksplicitno znanje. Ova vrsta znanja je formalizovana i nije ograničena kontekstom te je pogodna za korišćenje u radnoj, odnosno formalnoj komponenti organizacije. Budući da su ciljno orijentisani, pripadnici „muških“ kultura visoko cene znanje koje im može pomoći da ostvare svoje zadatke u radnoj komponenti organizacije. Oni nisu preterano zainteresovani za socijalnu komponentu organizacije, te zbog toga ne

vrednuju visoko kontekstualno ograničeno znanje kakvo je implicitno. Takođe, „muške“ kulture favorizuju oblike organizacionog učenja koji uključuju konverziju eksplicitnog znanja: eksternalizaciju i kombinaciju.

Nasuprot „muškim“ kulturama, u nacionalnim kulturama sa „ženskim“ vrednostima, visoko su vrednovani međuljudski odnosi, harmonija, balans. U takvim kulturama se uspeh meri prihvatanjem od strane kolektiva i dobrih odnosa sa drugim ljudima, pre nego materijalnog blagostanja. Pripadnici „ženskih“ kultura u organizacijama su usmereni na održavanje balansa privatnog života i karijere, harmonije u kolektivu, zadovoljstva članova organizacije. Oni su orijentisani na ljude umesto na zadatke. Stoga, ljudi u organizacijama u „ženskim“ kulturama, svoje ciljeve i zadatke nastoje da ostvare delovanjem kroz socijalnu i neformalnu komponentu organizacije. Upravo zato u kulturama sa „ženskim“ vrednostima, članovi organizacije će preferirati implicitno znanje. Ovo znanje je duboko usađeno u kontekst i ne može se koristiti bez uključivanja u socijalnu grupu i prihvatanja njenih vrednosti. To upravo odgovara „ženskim“ kulturama u kojima ljudi uspeh mere na osnovu kriterijuma koji su kontekstualno predeterminisani. Takođe, u „ženskim“ kulturama, članovi organizacije preferiraju oblike organizacionog učenja koji uključuju konverziju implicitnog znanja: socijalizaciju i internalizaciju. Socializacija kao oblik organizacionog učenja podrazumeva izgradnju bliskih odnosa među članovima kolektiva, što u skladu sa nastojanjem ljudi u „ženskim“ kulturama u da se postigne harmonije unutar kolektiva. Internalizacija, sa druge strane, odgovara „ženskim“ kulturama jer se kroz taj proces kreira znanje kao osnova harmoničnih odnosa u kolektivu.

Na osnovu opisanog uticaja „muške“ – „ženske“ dimenzije nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja i organizacionog učenja, možemo postaviti dve hipoteze:

H₃: U kulturama sa „muškim“ vrednostima preferirani oblik organizacionog znanja je eksplicitno znanje, a preferirane vrste organizacionog učenja su eksternalizacija i kombinacija,

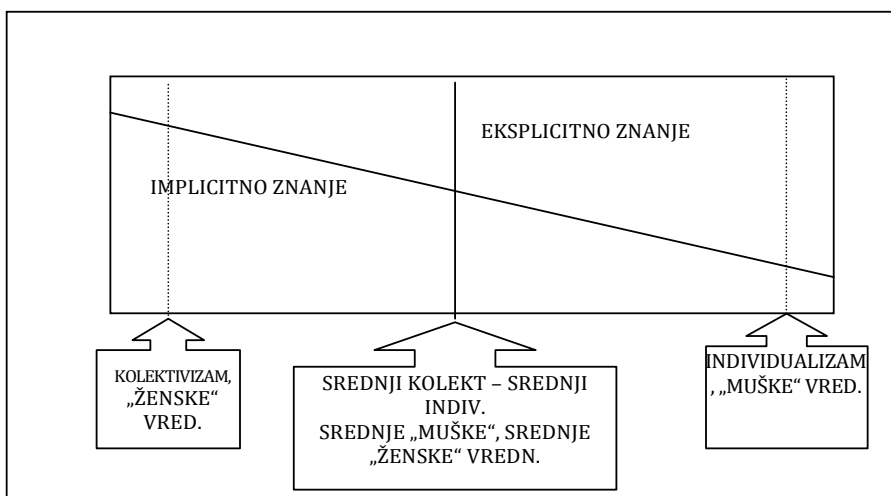
H₄: U kulturama sa „ženskim“ vrednostima preferirani oblik organizacionog znanja je implicitno znanje, a preferirane vrste organizacionog učenja su socijalizacija i internalizacija.

Prethodno formulisane hipoteze o uticaju dimenzija nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja, možemo predstaviti na slici 2.

Iz opisa uticaja individualizma–kolektivizma i „muških“, odnosno „ženskih“ vrednosti na oblike organizacionog znanja koji su predstavljeni na gornjoj slici, može se zaključiti da će eksplicitno znanje biti preferirani oblik organizacionog znanja u kulturama sa visokim stepenom individualizma i prisustvom „muških“ vrednosti. Takođe, jasno je da će implicitno znanje biti

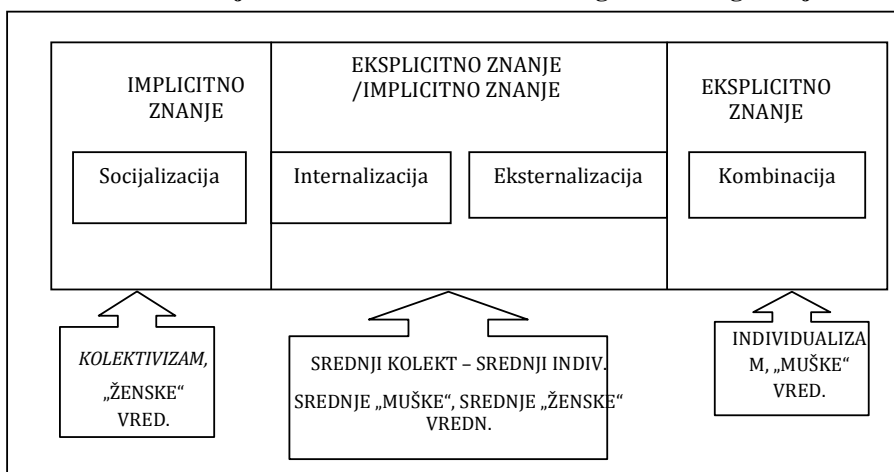
preferirani oblik organizacionog znanja u kulturama sa visokim stepenom kolektivismu i prisustvom „ženskih“ vrednosti. Najzad, u kulturama sa srednjim nivoom individualizma ili kolektivismu i „muških“, odnosno „ženskih“ vrednosti, kao i u kulturama koje kombinuju individualizam sa „ženskim“ vrednostima i kolektivismu sa „muškim“ vrednostima, podjednako su preferirani eksplicitno i implicitno znanje.

Slika 2. Uticaj nacionalne kulture na oblike organizacionog znanja



Na osnovu prethodno iznetih hipoteza o odnosu nacionalne kulture i oblika organizacionog učenja možemo konstruisati sledeću sliku:

Slika 3. Uticaj nacionalne kulture na vrste organizacionog učenja



Iz opisa uticaja individualizma–kolektivizma i „muških“ – „ženskih“ vrednosti na vrste organizacionog učenja koji su predstavljeni na gornjoj slici, može se zaključiti da će socijalizacija biti preferirani oblik organizacionog učenja u kulturama sa visokim kolektivizmom i prisustvom „ženskih“ vrednosti. Takođe, možemo zaključiti da će kombinacija biti preferirani oblik organizacionog učenja u kulturama sa visokim individualizmom i prisustvom „muških“ vrednosti. Najzad, u kulturama sa srednjim nivoom individualizma i kolektivizma, odnosno „muških“ – „ženskih“ vrednosti, kao i u kulturama koje kombinuju individualizam i „ženske“ vrednosti, kao i kolektivizam i „muške“ vrednosti, preferirani oblici organizacionog učenja su internalizacija i eksternalizacija.

5. Uticaj nacionalne kulture na transfer znanja između organizacija

Istraživanja transfera znanja, druge velike teme vezane za uticaj nacionalne kulture na organizaciono učenje i upravljanje znanjem, inicirane su problemima multinacionalnih kompanija i poslovnih alijansi (Lervik, 2008; Muthusamy, White, 2005). Unutar multinacionalnih kompanija se uvek, u određenom obimu, vrši transfer organizacionog znanja, i to najčešće u pravcu od matice ka filijalama u različitim zemljama. Budući da su filijale multinacionalne kompanije po definiciji u drugim zemljama i drugačijim kulturama od matične, postavlja se pitanje: „Da li razlike između nacionalne kulture iz koje potiče znanje i nacionalne kulture u kojoj se ono prihvata i koristi može da ometa ili podstiče transfer toga znanja?“. Filijale multinacionalnih kompanija su često „između čekića i nakovnja“. Matica vrši pritisak da se u filijalama primenjuju metode i prakse poslovanja kreirane u matici i nametnute kao standard za čitavu kompaniju, dok s druge strane, filijale trpe pritisak lokalnog konteksta koji im nalaže da primenjuju metode i prakse uobičajene u lokalnom kulturnom i institucionalnom kontekstu. Stoga se multinacionalnim kompanijama uvek postavlja pitanje: „U kojoj meri nametati prakse poslovanja nastale kao produkt organizacionog znanja matice i transferisanog ka filijalama u obliku standarda, a u kojoj meri dopustiti filijalama da svoje prakse zasnivaju na lokalnom znanju kreiranom u lokalnom kontekstu?“. Naravno, na transfer znanja utiču i brojni drugi faktori, kao što su institucionalni, tehnološki, tradicionalni (Lervik, 2008). Međutim, nacionalna kultura se izdvojila kao posebno važan faktor, kako samog transfera, tako i sposobnosti organizacije primaoca da prihvati i iskoristi znanje. Na drugoj strani su poslovne alijanse, interorganizacioni oblik povezivanja više samostalnih kompanija, u kojima se takođe vrlo često vrši transfer znanja. Zapravo, nekada je i jedini ili najvažniji razlog za formiranje alijansi upravo organizaciono učenje i transfer znanja. Svi problemi kreiranja i korišćenja znanja u interkulturnom kontekstu postoje i u alijansama, kao i u multinacionalnim kompanijama, samo su još komplikovaniji, budući da se radi o samostalnim kompanijama.

Mada se istraživanja uticaja nacionalne kulture na transfer znanja mogu podeliti u četiri perspektive, ovde ćemo se fokusirati samo na onu perspektivu koja tretira nacionalnu kulturu izvora znanja i primaoca znanja kao spoljne faktore koji utiču na motivaciju i sposobnost ili kapacitet davanja i prihvatanja znanja (Lervik, 2008; Almeida, Grant, Phene, 2002). Prema ovoj perspektivi, nacionalna kultura povećava šanse za uspešan transfer znanja onda kada se dimenzije kulture davaoca i primaoca znanja poklapaju. Uzrok tome leži u činjenici da znanje nikada nije oslobođeno značenja, već uvek sadrži i vrednosne orijentacije. Svaka informacija koja se transferiše iz jedne organizacije i zemlje u drugu organizaciju i zemlju ima i vrednosnu konotaciju. Kada se te vrednosne konotacije objektivnih informacija poklapaju ili su kompatibilne, davanje i primanje znanja su efikasniji. Kada se te vrednosne konotacije međusobno razlikuju, transfer znanja je komplikovaniji i manje efikasan.

Gradeći argumente na već razvijenim hipotezama o uticaju individualizma–kolektivizma i „muških“ – „ženskih“ vrednosti na preferencije u pogledu oblika organizacionog znanja i organizacionog učenja, možemo dalje razvijati hipoteze o uticaju tih dimenzija nacionalne kulture na transfer znanja. Možemo pretpostaviti da će transfer znanja biti olakšan ukoliko se nacionalne kulture davaoca znanja i primaoca znanja poklapaju u ove dve dimenzije nacionalne kulture. Ukoliko su obe kulture individualističke i „muške“, obe organizacije, davalac i primalac znanja, će preferirati eksplicitan oblik znanja kao i eksternalizaciju i kombinaciju kao oblike organizacionog učenja. U tom slučaju organizacija kreator i davalac znanja nastoji da transferiše to znanje u onom obliku u kome ga je i kreirala i za koji smatra da je najefikasniji oblik – eksplicitno znanje. Ona to znanje nastoji da transferiše u organizaciju primaoca znanja na način koji je toj organizaciji kulturno prihvatljiv, i to kroz kombinaciju i eksternalizaciju. Dakle, organizacija će to znanje oblikovati kroz modele, formule, pisane studije, patente, uputstva, standarde i druge oblike formalizovanog znanja. Takvo oblikovano znanje, organizacije u individualističkoj i „muškoj“ kulturi će pokušati da prenesu drugim organizacijama takođe kroz formalizovane metode. Ukoliko je i druga organizacija u individualističkoj kulturi i „muškoj“ kulturi, ona će preferirati da znanje od organizacije primaoca dobije upravo u eksplicitnom obliku i to kroz kombinaciju i eksternalizaciju. Usled poklapanja preferencija davaoca i primaoca znanja u pogledu oblika znanja i vrste organizacionog učenja, transfer znanja između organizacija koje se nalaze u individualističkim i „muškim“ kulturama, će biti efikasan. Stoga možemo formulisati hipotezu:

H₅: Kada se obe organizacije, davalac i primalac znanja, nalaze u individualističkoj i „muškoj“ kulturi, transfer znanja će biti olakšan i vršiće se dominantno kroz transfer eksplicitnog znanja putem procesa eksternalizacije i kombinacije.

Slična je situacija i kada je reč o organizacijama koje su u kolektivističkoj i „ženskoj“ nacionalnoj kulturi. Organizacija koja je davalac znanja u tom slučaju preferira implicitan oblik znanja. Ona kreira znanje u implicitnom obliku i sledstveno tome, samo takvo znanje može i prenositi. Implicitan oblik znanja podrazumeva da se ono razvija i nalazi u praksama i rutinama, u organizacionoj kulturi, tradiciji, „kako mi to radimo ovde“ sindromu. Malo tog znanja je formalizovano i javno objavljeno. Organizacije koje su davaoci znanja, onda preferiraju socijalizaciju i internalizaciju kao oblik organizacionog učenja, odnosno transfera znanja. Organizacija koja je davalac znanja nastoji da ga u implicitnom obliku transferiše, i to kroz intenzivne kontakte, saradnju, diskusije i međusobno razumevanje. Organizacije primaoci znanja, koje se takođe nalaze u kolektivističkim i „ženskim“ kulturama, takođe preferiraju prihvatanje znanja u implicitnom obliku. Menadžeri i zaposleni tih organizacija smatraju da je implicitno znanje najvažnije, te su najviše zainteresovani da takvo znanje apsorbuju i iskoriste. U ovakvim organizacijama, preferirani oblik učenja jeste socijalizacija i internalizacija. Znanja se najefikasnije apsorbuju kroz: saradnju, rad na zajedničkim projektima, uspostavljanje odnosa poverenja i svakodnevne kontakte. Budući da im organizacije kreatori i davaoci znanja koji takođe dolaze iz kolektivističke i „ženske“ kulture upravo pružaju znanje u implicitnom obliku i kroz socijalizaciju i internalizaciju, organizacije primaoci će biti veoma efikasne prilikom apsorpcije znanja. Dakle, kada su obe organizacije u kolektivističkim i „ženskim“ kulturama, transfer znanja će biti efikasan. Na osnovu iznetog, možemo formulisati sledeću hipotezu:

H₆: Kada se obe organizacije, davalac i primalac znanja, nalaze u kolektivističkoj i „ženskoj“ kulturi, transfer znanja će biti olakšan i vršiće se dominantno kroz transfer implicitnog znanja putem procesa socijalizacije i internalizacije.

Transfer znanja je otežan i neefikasan kada su organizacije davaoci i organizacije primaoci znanja u različitim nacionalnim kulturama. Kada je organizacija kreator i davalac znanja iz individualističke i „muške“, a organizacija primalac iz kolektivističke i „ženske“ kulture, mogu se predvideti problemi u transferu znanja. Organizacija, kreator i davalac znanja, će znanje kreirati i nastojati da transferiše u obliku eksplicitnog znanja. Nasuprot tome, organizacija koja je primalac će više vrednovati implicitno znanje i preferirati da znanje apsorbuje u tom obliku. Organizacija koja je davalac znanja će nastojati da znanje transferiše kroz artikulaciju i kombinaciju, dok će organizacija koja je primalac znanja želeći da to znanje prihvati kroz procese socijalizacije i internalizacije. Ovo će nesumnjivo izazvati probleme, nerazumevanja i zastoje u transferu, kao i u apsorpciji znanja. Isti je slučaj, samo obratan, kada je organizacija koja kreira i transferiše znanje iz kolektivističke i „ženske“ kulture, dok je organizacija koja apsorbuje znanje iz „muške“ i individualističke kulture. U tom slučaju organizacija koja kreira

znanje to uglavnom čini u implicitnom obliku i takvo znanje nastoji da transferiše, dok organizacije koje prihvataju i apsorbuju znanje očekuju eksplicitna znanja. Organizacije koje su davaoci znanja transferišu znanje kroz socijalizaciju i internalizaciju, dok organizacije koje su primaoci preferiraju znanja proistekla iz eksternalizacije i kombinacije kao metoda organizacionog učenja. Dakle, i u slučaju kada je organizacija davalac znanja iz kolektivističke i „ženske“ kulture, a organizacija primalac iz individualističke i „muške“ kulture, opet će transfer znanja biti neefikasan. Na osnovu iznetog, možemo formulisati sledeću hipotezu:

H₇: Kada se jedna organizacija nalazi u individualističkoj i „muškoj“ kulturi a druga organizacija u kolektivističkoj i „ženskoj“ kulturi, transfer znanja će biti otežan jer se preferencije organizacija učesnika u transferu znanja u pogledu oblika znanja i procesa organizacionog učenja razlikuju.

Opisane situacije procesu transfera znanja mogu biti sažete kao u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Uticaj individualizma–kolektivismu i „muških“ – „ženskih“ vrednosti u nacionalnoj kulturi na transfer organizacionog znanja

Kultura organizacije davaoca znanja Kultura organizacije primaoca znanja	Individualizam, „muške“ vrednosti	Kolektivismu, „ženske“ vrednosti
Individualizam, „muške“ vrednosti	Kreiranje, davanje i apsorpcija eksplicitnog znanja kroz artikulaciju i kombinaciju	Kreiranje i davanje implicitnog znanja kroz socijalizaciju i internalizaciju / apsorpcija eksplicitnog znanja kroz artikulaciju i kombinaciju
Kolektivismu, „ženske“ vrednosti	Kreiranje i davanje eksplicitnog znanja kroz artikulaciju i kombinaciju / apsorpcija implicitnog znanja kroz socijalizaciju i internalizaciju	Kreiranje, davanje i apsorpcija implicitnog znanja kroz socijalizaciju i internalizaciju

Zaključci i implikacije za buduća istraživanja

Nacionalna kultura predstavlja jedan od najznačajnijih faktora koji utiču na preferencije organizacija u pogledu izbora oblika organizacionog znanja i načina njegovog stvaranja. Ona je takođe i veoma bitan faktor koji determiniše verovatnoću uspeha transfera znanja između organizacija u multikulturalnom kontekstu. To znači da će organizacije unutar različitih nacionalnih kultura

preferirati različite oblike organizacionog znanja, kao i različite procese organizacionog učenja. Ukoliko se njihove preferencije u pogledu vrste organizacionog znanja i karaktera procesa organizacionog učenja pokapaju, transfer znanja između njih će biti olakšan i imaće veće šanse za uspeh. Ukoliko se pak njihove preferencije u pogledu vrste organizacionog znanja i karaktera procesa organizacionog učenja razlikuju, transfer znanja između njih će nailaziti na barijere i imaće manje šanse za uspeh. Dimenzije nacionalne kulture koje su posebno relevantne za organizaciono učenje i znanje su individualizam – kolektivizam kao i „muške – „ženske“ vrednosti. Ove dimenzije opredeljuju preferencije organizacija u pogledu izbora između „eksplicitnog“ i „implicitnog“ znanja kao dominantnog oblika organizacionog znanja. Ove dimenzije, takođe, determinišu preferencije organizacija pri izboru vrste organizacionog učenja između eksternalizacije i kombinacije, s jedne strane i socijalizacije i internalizacije, s druge strane. Istraživanja su pokazala da je razumno pretpostaviti da individualizam i „muške“ vrednosti u nacionalnoj kulturi impliciraju preferencije u korist eksplicitnog znanja kao i eksternalizacije i kombinacije kao oblika organizacionog učenja. Kolektivizam i „ženske“ vrednosti u nacionalnoj kulturi impliciraju preferencije organizacije prema implicitnom znanju, kao i socijalizacije i internalizacije kao oblika organizacionog učenja. Transfer znanja između organizacija unutar nacionalnih kultura sa individualističkim i „muškim“ vrednostima, kao i između organizacija unutar nacionalnih kultura sa kolektivističkim i „ženskim“ vrednostima, biće olakšan i efikasan. Transfer znanja između organizacije unutar individualističke i „muške“ nacionalne kulture sa jedne i organizacije unutar kolektivističke i „ženske“ nacionalne kulture, biće otežan i neefikasan.

Hipoteze razvijene u ovome radu imaju značajne implikacije kako u teoriji tako i u praksi. Teorijske implikacije rada se odnose na potrebu daljeg empirijskog istraživanja kako bi se potvrdile ili odbacile navedene hipoteze o odnosu nacionalne kulture i organizacionog učenja i znanja. Dalje, neophodno je istražiti i ulogu ostalih dimenzija nacionalnih kultura u oblikovanju preferencija u pogledu organizacionog učenja i znanja. To se odnosi kako na ostale dve dimenzije koje je identifikovao Hofstede (2000), distance moći i izbegavanja neizvesnosti, tako i na kulturne dimenzije koje su identifikovali ostali autori (Schwartz, 1992; Trompenaars, 1994; Hall, Hall, 1990). Takođe, ovo istraživanje pokazuje da je vredno napora istražiti i uticaj nacionalne kulture na druge oblike organizacionog učenja i znanja (Argyris, Schon, 1978).

Praktične implikacije ovog rada su dvojake. Prvo, one se odnose na potrebu da menadžeri prilagode politike i prakse organizacionog učenja nacionalnoj kulturi u okviru koje se nalaze. Drugo, potrebno je da menadžeri sa više pažnje i senzitivnosti pridu transferu znanja onda kada se ono obavlja između organizacija koje funkcionišu u sasvim različitim nacionalnim kulturama.

Ograničenja ovog rada su značajna. Prvo i najveće ograničenje jeste njegov eksplorativni karakter. Ovaj rad je artikulacija i konceptualizacija kauzalnih relacija između dimenzija nacionalnih kultura i oblika organizacionog znanja i učenja. Izostanak empirijske provere hipoteza razvijenih u ovom radu onemogućava uopštavanja važnih zaključaka do koji smo u radu došli. Takođe, ograničenje rada se nalazi i u tome što se istražuje uticaj samo dve dimenzije nacionalne kulture u jednoj od više klasifikacija tih dimenzija dok se ostale klasifikacije i dimenzije nacionalnih kultura koje oni prepoznaju, zanemaruju. Takođe, istraživanje je obuhvatilo samo jednu klasifikaciju oblika organizacionog učenja i znanja dok je ostale klasifikacije prisutne u literaturi zanemarilo (Nevis, Di Bella, Gould, 1995). Na kraju, ograničenje rada jeste i izostavljanje iz analize mogućeg moderirajućeg efekta koji na relaciju između nacionalne kulture i organizacionog učenja imaju faktori poput institucionalnog konteksta (Lervik, 2008).

Literatura

- Almeida, P., Grant R. , Phene A. (2002) Knowledge Acquisition Through Alliances: Opportunities And Challenge. In M. Gannon, K. Newman, eds. *The Blackwell Handbook of Cross Cultural Management*. Oxford, UK: Blackwell, 67 – 76.
- Argyris C., Schon D. (1978) *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Bhagat, R.S., McDevitt, A.S., McDevitt, I. (2009) Cultural Variations in the Creation, Diffusion and Transfer of Organizational Knowledge. In: R. Bhagat, R.M. Steers, eds. *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 174 – 193.
- Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practices*. Oxford: Blackwell.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L. (1999) Organizational Learning: Current Debates and Opportunities. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, L. Araujo, eds. *Organizational Learning and the Learning Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Freiling, J. , Fichtner, H. (2010) Organizational Culture as The Glue Between People And Organization: A Competence-Based View on Learning and Competence Building. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24 (2): 152-172.
- Hall, E. T., Hall, M. R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
- Hamel, G. , Prahalad, C. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (2002) Images of Europe: Past, Present and Future. In: M. Warner and P. Joynt, eds. *Managing Across Cultures*. London: Thomson, 89 – 103.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Javidan, M., Dorfman, P. W., de Luque, M. S., House, R. J. (2006) In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1): 67-90.
- Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Lervik, J. (2008) Knowledge Management And Knowledge Transfer in Multinational Transfers: Cultural And Institutional Perspectives. In: P. Smith, M. Peterson, D. Thomas, eds. *The Handbook of Cross Cultural Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 301 – 317.
- McGill, M., Slocum, J. (1994) *The Smarter Organization*. New York: John Wiley&Sons.
- Muthusamy, S.K., White M.A. (2005) Learning and Knowledge Transfer in Strategic Alliances: A Social Exchange View. *Organization Studies*, 26 (3):415-441.
- Nevis, E., Di Bella, A., Gould J. (1995) Understanding organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2).
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, P. (2003) A Theory of Knowledge Creation. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child , I. Nonaka I., eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 491-518.
- Nonaka I. (1991). The Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, November–December.
- Pawlovsky P., Forslin J., Reinhardt R. (2003) Practices and Tools of Organizational Learning. In: M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka, eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 775–793.
- Reinhardt R., Boremann M., Pawlovsky P., Schneider U. (2003) Intellectual Capital and Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child, I. Nonaka I., eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 794–823.
- Schwartz, S.H. (1992) Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In: M.P. Zanna, ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 1 -65.
- Starbuck, W., Hedberg, B. (2003) How organizations learn from success and failure. In: M. Dierkes, A.A. Berthoin, J. Child and I. Nonaka I., eds. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*, Oxford, UK: Oxford University Press, 327–351.
- Trompenaars, F. (1994) *Riding Waves Of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.
- Volberda, H.W., Foss N.J., Lyles M.A. (2010) Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21 (4): 931 – 951.
- Zheng W., Yang B., McLean G.N. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63: 763–771.

THE IMPACT OF NATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: The paper studies the influence of national culture on organizations' preferences regarding selection amongst forms of organizational knowledge and character of organizational learning processes. Hypotheses are developed on the influences that the national cultures' values, such as individualism–collectivism and masculinity–femininity, have on preferences regarding the selection between explicit and tacit knowledge in an organization, as well as the influences on preferences regarding the selection among four types of organizational learning: socialization, internalization, externalization, or combination. Hypotheses are also developed on influences that individualism–collectivism and masculinity–femininity have on knowledge transfer between organizations from different national cultures.

Key Words: National Culture, Organizational Learning, Knowledge Management