

KONCEPTI RAZLIČITOSTI U MULTIKULTURALNIM TVRTKAMA

CONCEPTS OF DIVERSITY IN MULTICULTURAL COMPANIES

datum prijave: 31.8.
datum prihvaćanja: 27.11.

UDK 008:061:323.1
Pregledni rad

Pred. Ivana Vrhovski, prof.soc., Irena Medvešek, prof.

Veleučilište VERN'

Potpuna adresa: Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, RH
Telefon: 01 4881 838 Fax: 01 4881830 E-mail: ivana.vrhovski@vern.hr; irena.medvesek@vern.hr

SAŽETAK-Ovaj rad analizira prožimanje multikulturalizma i ideje različitosti u tvrtkama, koristeći dva teorijska modela koji prikazuju utjecaj kulturnih različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost. Prvi model, interakcijski model Thomasa Coxa polazi od ideje da različitost ljudi, različitost njihovih interesa i kultura iz kojih dolaze, oblikuje i način njihova razmišljanja, rada i ponašanja. Interakcija različitosti na individualnom, grupnom i organizacijskom nivou, donosi mogućnost povećanja uspješnosti na sve tri navedene razine. Drugi model Davida Thomasa i Robin Ely, zagovara upravljanje različitostima unutar tvrtke kao odgovor na zahtjeve multikulturalnog globalnog tržišta. Uspoređujući gore navedene modele s uobičajenim shvaćanjima multikulturalizma, dolazimo do zaključka da multinacionalna i multikulturalna tvrtka možda može postići ono što suvremeno multikulturalno društvo još uvijek ne uspijeva - uspjeti upravo zahvaljujući svojoj različitosti.

Ključne riječi: različitost, multikulturalizam, tvrtke

ABSTRACT -This paper analyses the permeation of multiculturalism and concept of diversity in companies, by utilising two theoretical models which show the impact of cultural diversity on the individual's career and organizational success. The first, interactional model, devised by Taylor Cox, uses the idea that human diversity, diversity of their interests, and cultures of their original also shape their way of thinking, working and behavior. Diversity in interaction on the individual, group and organizational level, increases the achievement of the individual, group or the company as a whole. The second model by David Thomas and Robin Ely, advocates managing the diversity as an answer to demands of today's multicultural global market. By comparing the above models with the conventional perception of multiculturalism, it can be concluded that a multinational and multicultural company is likely to achieve what the contemporary multicultural society still cannot: succeed due to diversity.

Key words: diversity, multikulturalism, companies

1. UVOD

Suvremena multikulturalna društva nisu historijski izuzeci, a današnjica pokazuje da suvremene multinacionalne kompanije sa svojom multikulturalnom zaposleničkom strukturom ne samo da nisu izuzeci već pod utjecajem globalnih procesa postaju čak pravilom. Globalizacija kao da uvjetuje, ali i rezultira situacijama i paradigmama s prefiksom „multi“ - to je situacija koja karakterizira naše moderno vrijeme i suvremena društva u kojima živimo.

Problematika različitosti svakako nije ekskluzivna za moderni zapadni svijet, no zemlje liberalne demokracije koje su ideju poštivanja različitosti ugradile u temelje svojih konstitucija, a svoju sposobnost integracije različitosti učinile jednim od temelja svoje legitimnosti, „problematiku različitosti dovele su do dramatike“ (Mesić, 2006:36).

Sve inflatorniji pojam identiteta pokriva i naslijeđena i izabrana obilježja koja ljude svrstavaju u posebne grupe, bilo da ih važnima percipiraju sami članovi grupe ili njihovo okruženje. Prihvaćanje razlika traži promjene u legislativi, ali njihovo poštovanje pretpostavlja promjene u stavovima i mišljenjima ljudi (Mesić, 2006:37).

Prema Mesiću, kulturnu identitetnu različitost (multikulturalnost) suvremenih društava moguće je sistematizirati u tri tipa grupnih formacija (Mesić, 2006:53):

1. Kulturno derivirane, tj. etnokulturne različitosti (indigeni narodi, nacionalne manjine, etničke grupe, useljenici)

2. Različitosti temeljene na spolnom ili rodnom identitetu (žene, homoseksualci, lezbijke)

3. Različitosti temeljene na posebnim fizičkim obilježjima (invalidi, stariji)

Dok je za predmet ovog rada važno zadržati pozornost na sve tri razine poimanja različitosti, većina teoretičara multikulturalizma zadržava se na etnokulturnim različitostima, smatrajući upravo njih problematikom multikulturalizma, dok ostale dvije svrstavaju u šire poimanje društvenog pluralizma.

S ideološko-normativnog gledišta, prema Christine Inglis moguće je razlikovati tri idealno-tipska pristupa toj činjenici (Mesić, 2006:38):

1. Politike utemeljene na modelu asimilacije koji se temelji na ideji potpune inkorporacije pojedinačnih članova manjina u društvo i državu, na način da „odbace svoju imigracijsku prtljagu“ i istovremeno se adaptiraju postojećim vladajućim kulturnim obrascima.

2. Diferencijalističke politike koje nastoje izbjeći društvene napetosti i sukobe segregacijom

nepoželjnih manjina željeći tako kontakte s njima svesti na najmanju moguću mjeru i ograničiti oblike participacije članova etničkih manjina u središnjem društvu.

3. Politike temeljene na multikulturalističkoj ideologiji koje priznaju legitimnost kulturne i socijalne distinktivnosti etničkih manjima smatrajući da se pojedinci i kulturno različite grupe mogu potpuno inkorporirati u društvo bez gubljenja svoje posebnosti.

Mesičeva sistematizacija kulturne identitetne različitosti i ideološko-normativno poimanje multikulturalnih politika kod Christine Inglis čini nam se sjajnom teorijskom podlogom za komparaciju s dva modela poimanja korporativnog multikulturalizma koje nude Taylor Cox i D. Thomas i R. Ely - interakcijski model utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost tvrtke u kojoj je zaposlen i model nove paradigme koja na različitost gleda kao na poslovnu perspektivu.

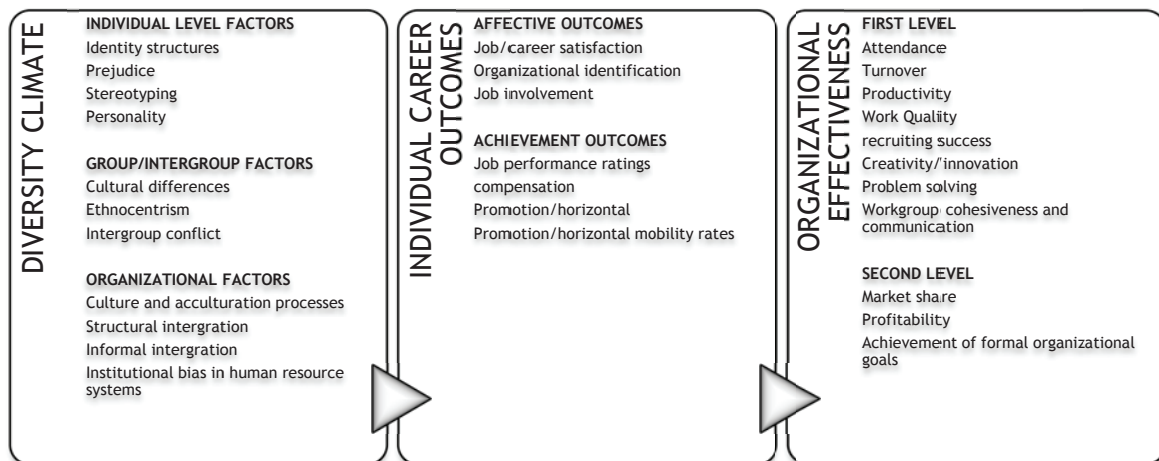
pojedina i okruženja u kojem oni djeluju (Cox, 1993:8).

Logika Coxovog interakcijskog modela temelji se na interakciji triju ključnih područja: interakciji različitosti, individualnih postignuća u karijeri i organizacijskoj uspješnosti (vidi sliku 2.1.). Pripadnost grupi on promatra na tri razine: individualnoj, grupnoj i organizacijskoj, gdje sve tri razine uvjetuju neku vrstu različitosti prema spolu, dobi i sl. Različitost pripadnosti na tim nivoima, prema Coxu može utjecati na individualne i organizacijske rezultate; na individualne rezultate bilo kao tzv. *affective outcomes* (zadovoljstvoposlom i karijerom, identifikacija s organizacijom) ili *achievement outcomes* (mjerenje radne uspješnosti, kompenzacije, napredovanja, horizontalne fluktuacije i sl.), a na organizacijsku uspješnost kroz produktivnost, kvalitetu rada, uspješnost selekcijskog procesa, grupnu koheziju i komunikaciju itd. (Cox, 1993:9-10).

2. INTERAKCIJSKI MODEL UTJECAJA RAZLIČITOSTI NA KARIJERU POJEDINCA I ORGANIZACIJSKU USPJEŠNOST

U svojoj knjizi „*Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice*“, Taylor Cox iznosi konceptualni model kojim prikazuje utjecaj različitosti unutar organizacije (Cox, 1993:6). Razvijajući ovaj model, Cox nije koristio samo klasična područja razlikovanja (rasu, dob, spol, nacionalnost), nego i druge kategorije poput radnog mjesta, vrijednosnog sustava i sl. Istovremeno, ovaj model ne promatra grupni identitet na tradicionalan način, već mnogo sofisticiranije. Npr. prema fizičkim karakteristikama, možemo dijeliti ljude prema boji kože, ali ta kategorizacija ignorira činjenicu kako se pojedinac identificira s kulturom unutar neke grupe. Njegov model pretpostavlja da se utjecaj različitosti unutar jedne organizacije stvara kroz interakcije

Sl. 1. Interakcijski model utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost



Izvor: Loden, M., Rosner, J.B., *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (homewood:Business One Irwin, 1991.), 7.

Kako zapravo različitost utječe na organizacijsku uspješnost? Cox smatra da će se pojedinac više truditi ispuniti organizacijske ciljeve ako osjeća da ga organizacija cijeni i poštuje. Direktni efekt koji različitost može imati u organizaciji, prema Coxu je najvidljiviji u načinima na koje se pristupa rješavanju problema, poimanju i izražavanju kreativnosti i komunikaciji - to su kritična područja gdje različitost može najviše doći do izražaja i biti korištena u konstruktivnom ili destruktivnom smjeru. Coxova polazišna ideja jest da različitost ljudi, njihovih interesa i kultura iz kojih dolaze, automatizmom oblikuje i način njihova razmišljanja, rada i ponašanja. Na primjeru rješavanja problema ili iznalaženja kreativnih rješenja, upravo ta različitost stajališta može doprinijeti širini pogleda na stvari. Različitost pojedinaca i grupa donosi različita mišljenja, stajališta i različitost pogleda na istu stvar, daje veću količinu kritičke analize mogućih alternativa, te je stoga za organizaciju važno da razumije i poštuje međusobnu različitost svojih članova. U suprotnom slučaju, ako članovi organizacije nisu skloni razumijevanju i poštivanju drugog i drugačijeg - potencijalno konfliktna situacija je neizbježna (Cox, 1993:35-39).

Nekoliko faktora različitosti koje navodi Cox - struktura identiteta, predrasude, stereotipi, etnocentrizam i neformalna integracija, mogu nam pomoći da prepoznamo područja u kojima tvrtka može biti deficitarna i kako ta područja mogu utjecati na uspješnost jedne tvrtke u cjelini.

2.1. STRUKTURE IDENTITETA

„Grupni identitet je osjećaj pripadnosti pojedinca nekoj grupi ljudi s kojom on/ona dijeli neke zajedničke karakteristike. Takvi identiteti ključni su pri objašnjavanju utjecaja kulturnih različitosti na ponašanje u organizaciji.“ (Cox, 1993:43) Važno je naglasiti da se društvena grupa ne mora uvijek i nužno razumijevati kao esencijalni/prirodni entitet, nego radije u određenom relacijskom smislu naspram drugih, što ujedno znači da ljudi u suvremenim društvima imaju višestruke grupne identitete. Biti pripadnikom određene grupe, može značiti da netko unaprijed o nama stvara zaključke upravo na temelju činjenice da smo pripadnik te određene grupe. Predrasude i stereotipi obično se temelje na pripadnosti određenom fenotipu¹. Grupe s određenim kulturnim identitetom imaju dvije komponente: profil kulturnog identiteta s kojim se pojedinac kao pripadnik te kulturne grupe identificira, i snaga identiteta koja se odnosi na vrijednost koju pojedinac daje tom određenom grupnom identitetu (Cox, 1993:48).

¹Grupni identitet temeljen na fenotipu odnosi se na razlike koje su vidljive i prema kojima ljude možemo svrstati u određenu grupu (npr. spol, rasa i sl.)

2.2. PREDRASUDE I DISKRIMINACIJA

Cox definira predrasude kao „pristranost u stavovima i tendenciju preranog zaključivanja o nekom ili nečemu na temelju nekih karakteristika...i obično se odnosi na negativne stavove naspram određene grupe i njezinih članova.“ Diskriminaciju, s druge strane, opisuje kao „pristranost koju netko može imati prema pojedincu, a koja se temelji upravo na činjenici da taj isti pojedinac pripada nekom grupnom identitetu.“ Koliko god se ti koncepti razlikovali, oni su međusobno snažno povezani (Cox, 1993:64).

Nizozemski znanstvenik Ijzendoorn kroz svoja istraživanja došao je do zaključka da su neki određeni tipovi ličnosti skloniji predrasadama i diskriminaciji onih koji su drugačiji od njih samih. Npr. osobe koje pripadaju autoritarnom tipu ličnosti manje su tolerantne spram članova manjinskih grupa od drugih ljudi. To Cox naziva *intrapersonalnim izvorom* predrasuda. Međutim za ovaj rad relevantnije je Coxovo poimanje *interpersonalnih izvora* predrasuda, koje on dijeli na (1) uočene fizičke atrakcije, (2) komunikacijske vještine i (3) naslijeđene učinke iz prijašnjih međusobnih odnosa. Opisujući različita istraživanja fizičke atrakcije i komunikacijskih vještina, Cox smatra da ona snažno utječu na stvaranje slike o drugome. Fizički privlačne ljude generalno se smatra pozitivnijima i ljudi se s njima druže radije nego s onima koje smatraju neatraktivnima. Istovremeno, vezano za komunikacijske vještine, anglofona skupina može smatrati inferiornim nekoga tko ne govori engleski jezik uopće ili ga govori loše, pa je moguće da će minimizirati ili pokušati potpuno izbjegavati kontakt s takvom osobom. Povijesno naslijeđe također može biti izvorom predrasuda, i to na mikro i makro razini. Mikro razina se odnosi na iskustva koja su temeljena na našem identitetu, a koja su dio naših osobnih povijesti i doživljaja koji su utjecali na kreiranje naših stavova prema drugima. Tako kreirani stavovi ispravljivi su kroz opetovano ponavljanje pozitivnih iskustava koja imaju mogućnost na neki način minimizirati ili potpuno promijeniti ranije stečena negativna ponašanja u pozitivna. Makro razina odnosi se na signifikantne povijesne događaje u kojima pojedinac možda nije sam niti sudjelovao, ali su ona obilježila njegov grupni identitet i grupu čiji je član (Cox, 1993:65-70).

Istražujući razlike u poimanju vodstva prema varijabli spola, Cox navodi primjere percepcije menadžera i njihova stila vođenja, ovisno o tome radi li se o ženi ili muškarcu. Npr. ako menadžer ima autoritaran stil vođenja, drugi će njega i njegov stil vođenja percipirati kao pozitivan, no ukoliko je menadžer žena i autoritarno vodi ljude, njezin će stil biti percipiran negativno. Cox ističe da bi „članovi jedne organizacije trebali biti educirani u tom smjeru kako bi postali osjetljiviji na prikrivene diskriminacije. Reakcije na takva ponašanja moraju biti promatrane i sankcionirane, a naše i tuđe

ponašanje mora funkcionirati bez duplih standarda.“ (Cox, 1993:75-81).

2.3. STEREOTIPI

Stvaranje stereotipa je proces tijekom kojeg neke pripisujemo određene karakteristike isključivo na temelju njegove pripadnosti određenoj grupi o kojoj imamo nekakvo svoje unaprijed izgrađeno mišljenje. Dok je kod predrasuda naglasak na stavovima i emocionalnim reakcijama, kod stereotipa je naglasak stavljen na proces kategorizacije grupnih identiteta i pretpostavljene značajke tih kategorija (Cox, 1993:88). Pojednostavljeno, „stereotipi su fiksirane i iskrivljene generalizacije stvorene o nekoj grupi i svim njezinim članovima koji toj grupi pripadaju“ (Loden i Rosener, 1991:58).

Dok nam u stvarnom životu generalizacije zapravo pomažu da pojednostavnimo svijet koji nas okružuje, stereotipi nisu oblik generalizacija koje to čine. Stereotipi su iskrivljena i netočna poimanja ukorijenjena u našim pogrešnim pretpostavkama i krivim analizama. Kako bismo izbjegli zamci stereotipiziranja drugih i poštovali različitost, važno je naučiti temeljiti svoja uvjerenja na pouzdanim informacijama i istinitim podacima, te truditi se razumjeti da smo svi različiti. Ono što je druga zamka stereotipiziranja jest činjenica da stereotipi nisu samo potvrda nečije različitosti nego su istovremeno i vrijednosni sud, koji je u glavnini slučajeva - negativan. Velik je izazov za organizaciju da to prepozna, minimizira i članove organizacije nauči te negativne vrijednosne sudove pretvoriti u pozitivne, ili barem u neutralne.

Različite pozicije moći i borba za moć unutar organizacije mogu biti izvorom stereotipiziranja. Postavljanje žene na čelnu poziciju tvrtke zasigurno neće izbjeći stereotipizaciji. O organizacijskoj klimi i kulturi ovisit će samo razina te stereotipizacije. „Niz različitih mitova i stereotipa koje donosimo sa sobom na svoje radno mjesto, razlog su naših krivih interpretacija i obezvrjeđivanja nekih primarnih i sekundarnih razlika kada se s njima susretnemo. Kao rezultat, možemo se naći u situaciji da nam je jednostavno nemoguće uspostaviti kvalitetan poslovni odnos s ljudima koji matično pripadaju nekom identitetu“. (Loden i Rosener, 1991:24)

2.4. ETNOCENTRIZAM

„Etnocentrizam je tendencija da gledamo članove svoje grupe kao na centar svemira, procjenjujemo članove drugih društvenih grupa iz perspektive grupe kojoj pripadamo, i smatramo svoja, te uvjerenja, ponašanja i vrijednosni sustav grupe kojoj pripadamo, boljim i pozitivnijim od onih koje imaju članovi drugih društvenih grupa.“ (Cox, 1993:130)

Jednostavnije rečeno, etnocentrizam je predrasuda koju članovi neke grupe imaju prema članovima druge grupe. Stoga je presudno da

organizacija prepozna etnocentrizam unutar sebe i ovlada njime jer mu nema mjesta u multikulturalnom okružju poslovnog svijeta današnjice.

2.5. NEFORMALNA INTEGRACIJA

Neformalne grupe igraju vrlo važnu ulogu u životu svake organizacije. One istovremeno utječu i na uspjeh organizacije i na uspješne karijere zaposlenika. Jasno je da inicijative zaposlenika ovise o njihovoj predanosti poslu i tvrtki u kojoj rade, stoga neformalne grupe mogu imati snažan utjecaj na te procese. Neformalne grupe uglavnom se stvaraju ne temelju istog jezika, porijekla, interesa, primijećene društvene sličnosti i etnocentrizma. Te društvene mreže krucijalne su za komunikaciju u organizaciji. Ne začuđuje činjenica da ljudi vole biti sa sebi sličnima, pogotovo u situacijama van formalnog konteksta i formalnih odnosa.

Ako tvrtka uspije postići tu razinu organizacijske kulture koja se temelji na prihvaćanju različitosti čak i okviru neformalnih poslovnih odnosa jedne organizacije, put do zdravog multikulturalnog poslovnog okružja u kojem se različitost poštuje i cijeni - na dohvat je ruke.

3. MODEL RAZLIČITOSTI KAO POSLOVNE PERSPEKTIVE

Mogli bismo se priupitati zašto bi se tvrtke trebale brinuti oko ideje različitosti? Većina menadžera i onako će tvrditi da je diskriminacija loša, i zakonski, a i moralno gledano. Međutim, sve više menadžera ide dalje od te tvrdnje, smatrajući da različitost zaposlenika može povećati cjelokupnu uspješnost jedne organizacije, podižući moral zaposlenika i osjećaj pripadnosti kompaniji, a istovremeno donoseći mogućnost prodiranja na nova tržišta i osvajanja novih grupa potrošača. Ukratko, različitost, tvrdi Thomas, dobra je za posao! (Thomas i Ely, 1996:122). Međutim, put do tog ideala dug je i nije jednostavan. Da bi se dostigao taj ideal - multikulturalna tvrtka koja zapravo uživa u svojim internim različitostima, zahtijeva fundamentalne promjene u stavovima i ponašanjima samog vodstva organizacije.

Spominjući različitost na radnom mjestu, većina ljudi pod tim pojmom smatra brojčanu zastupljenost zaposlenika neke druge rase, druge nacionalnosti, drugog spola ili druge klase. Drugim riječima, regrutiranje i zapošljavanje većeg broja ljudi iz tradicionalno manje zastupljenih (ili čak nezastupljenih) grupnih identiteta.

Obično organizacije odabiru jedan od dva moguća puta u procesu upravljanja različitostima. Ili u ime jednakosti i pravednosti potiču (ali i očekuju) žene i pripadnike drugih rasa da se jednostavno „izmiješaju“ i uklope, ili ih zaposle na takvom radnom mjestu koje zahtijeva isključivo kontakte s klijentima istog grupnog identiteta kojem pripadaju

i oni sami. „Poznavanje svojih“ - argument je za takve korake, ali ne samo nedostatan nego i pogrešan. Upravo iz tog razloga Thomas i Ely predlažu organizacijama da krenu korak dalje i prihvate benefit različitosti perspektiva i pristupa poslu koje donose članovi različitih grupnih identiteta.

Istraživanja na kojima se temelje njihovi zaključci provedena su ranih 1990-ih godina. Predmet njihovih istraživanja bio je koncept različitosti u okvirima upravljanja tvrtkom. Ključne teme kojima su se bavili bile su: kako tvrtke uspješno postižu i zadržavaju rasne i spolne razlike na izvršnim razinama i razini srednjeg menadžmenta; kakav utjecaj različitost ima na poslovnu praksu, procese i izvršenje zadataka; te kakav je utjecaj vodstva tvrtke na određenje pojma različitosti - da li će taj pojam biti za tvrtku bitan ili nebitan, pozitivan ili negativan, te kako će se taj odabir odraziti na poslovanje tvrtke.

Različitost na radnom mjestu u modernom se svijetu prihvaća uglavnom s mnogo dobre volje. Utjecaj različitosti na organizacijsku učinkovitost je velika, ali može biti dvojako razumijevana. Za to su odgovorne dvije poznate paradigme o različitosti, ali jedna nova paradigma ukazuje da zna i može adresirati ovaj problem.

3.1. PARADIGMA TEMELJENA NA DISKRIMINACIJI I PRAVEDNOSTI

Prva paradigma o kojoj govore Thomas i Ely je tzv. *discrimination-and-fairness* paradigma koja se temelji na priznanju da je diskriminacija krivi put jer podrazumijeva da tvrtka mjeri svoj rast prema tome koliko dobro ostvaruje svoje ciljeve pri zapošljavanju i retenciji kvalitetnih zaposlenika. Ta paradigma zapravo idealizira asimilaciju i vrstu konformizma slijepog na razlike u spolu i boji kože.

Menadžeri koji na ovaj način gledaju na različitost, obično se fokusiraju na pojmove poput: jednake mogućnosti, pravedni tretman i ono što bismo kolokvijalno mogli nazvati „ponašanjem po PS-u“. Takve tvrtke često organiziraju dodatne edukacije i razvojne programe za žene ili pripadnike drugih rasa, a ostale educiraju kroz treninge poštivanja različitosti. No, skrivanje iza nužnosti popunjavanja kvota zaposlenika koji dolaze iz tradicionalno minoriziranih društvenih grupa samo dodatno diversificira zaposlenike (Thomas i Ely, 1996:126). Slijedeći tu paradigmu, tvrtka se fokusira isključivo na dostizanje, u demografskom smislu - „ispravne krvne slike“.

Istraživanja koja su provodili Thomas i Ely, pokazuju da takve tvrtke imaju nekoliko karakteristika: (1) vode ih ljudi koji propagiraju jednako tretiranje svih zaposlenika i koji koriste svoj autoritet u komuniciranju takvih stavova na niže razine, (2) visoko su birokratizirane s jasnim centrom donošenja odluka o praćenju i nagrađivanju pojedinačnog učinka, i (3) imaju utvrđene, jasno vidljive organizacijske kulture u kojima su

vrijednosti poput pravednosti široko rasprostranjene i duboko ukorijenjene, a pravila ponašanja su nedvojbeno i jasna (Thomas i Ely, 1996:127). Takve tvrtke zapravo su slijepo na postojeće razlike i tu sljepoću često prikrivaju parolama egalitarizma. Teško je u takvoj situaciji vjerovati da će vodstvo tvrtke imati potrebu istraživati kako razlike među zaposlenicima mogu generirati potencijal raznolikosti djelotvornih načina rada, vođenja, sagledavanja tržišta, upravljanja ljudima i konačno, učenja. Naglašavanje politike jednakosti, dapače, kod zaposlenika može rezultirati pritiskom jer ih se time uvjerava da različitost nije bitna. U tom smislu, svako „iskakanje“ u načinu promišljanja poslovanja, može se smatrati povredom pravila asimilacije nametnutog od tvrtke same. Takva paradigma, njegujući ideje asimilacije i konformizma, zapravo će potkopati mogućnost organizacije da uči i unaprjeđuje svoju strategiju, procese i praksu.

3.2. PARADIGMA TEMELJENA NA DOSTUPNOSTI I LEGITIMNOSTI

Druga paradigma, koju Thomas naziva *access-and-legitimacy* paradigmom, temelji se na prihvaćanju različitosti, pa čak se usuđujemo reći - na njezinom glorificiranju. Pod njom funkcioniraju organizacije koje traže pristup sve različitijoj klijenteli, usklađujući njihove demografske karakteristike s targetiranim skupinama potrošača (Thomas i Ely, 1996:121-122). Međutim, ta paradigma zaposlenicima koji pripadaju „različitim“ grupnim identitetima ostavlja osjećaj marginaliziranosti, ili čak iskorištenosti.

Osnovna logika vodstva tvrtke koja koristi ovu paradigmu bit će - uskladimo demografske karakteristike naših zaposlenika s demografskim karakteristikama određenog tržišnog segmenta. Dakle, zaposlimo Azijata kao *key account managera* za „kosooke klijente“, postavimo deklariranog homoseksualca da upravlja target grupom homoseksualnih potrošača itd.

Tvrtke koje funkcioniraju prema ovoj paradigmi svjesne su da egzistiraju u sve većem multikulturalnom okruženju gdje nove etničke skupine brzo dobivaju potrošačku moć. Svjesne su da im je potrebna, demografski gledano, „šarenija“ struktura zaposlenika koja će im pomoći pri ulasku na ta segmentirana tržišta. Takve tvrtke žele multilingvalne zaposlenike kako bi bolje i lakše komunicirale sa svojom multinacionalnom klijentelom. Osnovno pravilo ove paradigme je: multikulturalizam unutar tvrtke omogućit će nam ulazak na multikulturalno tržište! „Diversity isn't just fair; it makes business sense.“ (Thomas i Ely, 1996:132).

Temeljna karakteristika ovakvih tvrtki je da one uvijek posluju u multikulturalnim okruženjima u kojima je različitost sveprisutna, i kod klijenata, potrošača, zaposlenika. Za jednu tvrtku to može biti prilika, ali i prijetnja. U potrazi za nišama na

tržištu, organizacije koje posluju u okviru ove paradigme akcentiraju ulogu kulturnih razlika unutar kompanije, no istovremeno nedostatna analiza tih razlika može dovesti do nemogućnosti uočavanja kako one utječu na njihovo poslovanje i posao koji ljudi unutar te tvrtke obavljaju.

3.3. STVARANJE NOVE PARADIGME: RAZLIČITOST KAO POSLOVNA PERSPEKTIVA

U tvrtkama s kvalitetnim menadžmentom i osviještenim vodstvom, treća paradigma pokazuje koliko je educiranost o toj tematici važna. Osviještenost i učenje kroz praksu organizaciju čini djelotvornijom u ispunjavanju njezine misije ukoliko se zaposlenike ohrabruje da komuniciraju svoje razlike kroz nove ideje i kreativnost. Kako bi neka tvrtka mogla bezbolno prijeći na novu paradigmu, Thomas i Ely navode osam preduvjeta (Thomas i Ely, 1996:140-142):

1. Vodstvo tvrtke mora razumjeti različitost svojih zaposlenika te različitost njihovih perspektiva i pristupa poslu, te zaista cijeniti vrijednost različitih mišljenja i prosudbi.

2. Vodstvo tvrtke mora prepoznati mogućnost za učenjem i izazove koje izražavanje iz različitih perspektiva može značiti za tvrtku.

3. Organizacijska kultura mora postaviti visoke standarde izvršavanja zadataka za sve.

4. Organizacijska kultura mora stimulirati osobni razvoj.

5. Organizacijska kultura mora poticati otvorenost (pogotovo u komunikaciji).

6. Organizacijska kultura mora davati zaposlenicima osjećaj vrijednosti.

7. Organizacija mora imati dobro artikuliranu i jasno razumljivu misiju.

8. Organizacija mora imati relativno egalitarnu, ne-birokratsku strukturu.

Ukratko, lideri organizacija koje njeguju treću paradigmu su proaktivni u želji za „učenjem iz različitosti“; ohrabruju ljude da eksplicitno koriste svoja kulturna iskustva na radnom mjestu; bore se protiv svih oblika dominacije i subordinacije (uključujući i one generirane funkcijama unutar tvrtke); i čine sve kako bi prepoznali moguće tenzije koje bi potencijalno mogle nastati i kako bi ih riješili što je moguće bezbolnije.

Tvrtke za koje je tipična ova paradigma, zamjećuju da zaposlenici često donose odluke i izvjesne odabire koristeći svoje kulturno naslijeđe, zbog pripadnosti određenom grupnom kulturnom identitetu (Thomas i Ely, 1996:137). Takve kompanije sposobne su razviti jedan novi pogled na različitost koji im omogućava inkorporirati

perspektive zaposlenika u temelj poslovanja tvrtke i unaprijediti ga promišljanjem primarnih zadaća i redefiniranjem tržišta, proizvoda, strategija, misije, poslovne prakse, pa čak i organizacijske kulture. Te kompanije koriste tzv. *learning-and effectiveness* paradigmu kako bi upravljale različitostima od koje se sastoje, i na taj način iz nje polučiti prave benefite.

Ako se prva paradigma temeljena na diskriminaciji i pravednosti koristi idejom asimilacije u kojoj je cilj postići demografski reprezentativnu strukturu zaposlenika čiji se članovi međusobno odnose jednako jedni prema drugima, tada se druga paradigma temeljena na dostupnosti i legitimnosti može promatrati kao sraštena uz potpuno suprotan koncept - diferencijaciju kojoj je cilj rasporediti ljude na ona radna mjesta koja korespondiraju s njihovim demografskim karakteristikama. Treća paradigma o kojoj govore Thomas i Ely kontrastna je u odnosu na obje navedene - temelji se na sveobuhvatnoj ideji integracije. „Asimilacija ide predaleko u provođenju jednakosti, diferencijacija joj je potpuno opozitna, a novi model zasjenjuje oba.“ (Thomas i Ely, 1996:139). Novi model promovira jednake mogućnost za sve (kao i prva paradigma), odaje priznanje kulturnim različitostima među ljudima i priznaje njihovu vrijednost (poput druge paradigme), no ono što ona donosi novo - upravlja različitostima na način da internalizira razlike, iz njih uči i zbog toga raste i razvija se. „Mi smo svi u istom timu, zajedno s našim razlikama, a ne usprkos njima!“ (Thomas i Ely, 1996:139).

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kao što je rečeno u uvodu ovog rada, karakterističnost suvremenih društva i zemalja liberalne demokracije su društveni fenomeni s prefiksom „multi“ - multikulturalno, multinacionalno i sl. Današnjica pokazuje da suvremene multinacionalne tvrtke sa svojom multikulturalnom zaposleničkom strukturom ne samo da nisu izuzeci već pod utjecajem globalnih procesa postaju čak pravilom. Međutim, osnovno je pitanje kako i na koji način te tvrtke upravljaju različitostima koju posjeduju i čine li to na način koji će rezultirati organizacijskom uspješnošću i poboljšanjem poslovanja ili ne? Na to pitanje pokušali smo odgovoriti konzultirajući dva teorijska modela - interakcijski model utjecaja različitosti na pojedinca i organizaciju Taylora Coxa i model nove paradigme Davida Thomasa i Robin Ely koji različitost poimaju kao poslovnu perspektivu.

TABLICA 1: USPOREDBA MODELA KORPORATIVNOG MULTIKULURALIZMA I MULTIKULTURALIZMA U SUVREMENOM DRUŠTVU

D.A. THOMAS & R.J. ELY (1996.):		CHRISTINE INGLIS (2003.)	
VRSTA PARADIGME:	ZNAČAJKE:	VRSTA POLITIKE:	ZNAČAJKE:
PARADIGMA TEMELJENA NA DISKRIMINACIJI I PRAVEDNOSTI	Egalitarizam Asimilacija Konformizam Demografski reprezentativna struktura zaposlenika	POLITIKE TEMELJENE NA MODELU ASIMILACIJE	Potpuna inkorporacija članova manjine u društvo Od došljaka se očekuje „odbacivanje imigracijske prtljage“ Došljak se adaptira na vladajuće kulturne obrasce
PARADIGMA TEMELJENA NA DOSTUPNOSTI I LEGITIMNOSTI	Diferencijacija ljudi, a ne posla Diferencijacija koja korespondira s demografskim karakteristikama	DIFERENCIJALISTIČKE POLITIKE	Izbjegavanje društvenih napetosti i sukoba Segregacija nepoželjnih manjina Minimiziranje kontakata s manjinama Ograničavanje participacije članova manjina u društvu
NOVA PARADIGMA POVEZIVANJA RAZLIČITOSTI S POSLOVNO M IZVRŠNOŠĆU	Egalitarizam i diferencijacija Internalizacija razlika Poštovanje razlika kao nešto iz čega se uči	POLITIKE TEMELJENE NA MULTIKULTURALIZMU KAO IDEOLOGIJI	Priznavanje legitimnosti kulturne i socijalne distinktivnosti etničkih manjina Pojedinci i kulturno različite grupe mogu se potpuno inkorporirati u društvo bez gubljenja svoje posebnosti

Izvor: samostalno istraživanje autorica

Klasična sistematizacija tri tipa kulturnih identitetnih različitosti na etnokulturne, one temeljene na spolnom ili rodnom identitetu, te one temeljene na posebnim fizičkim obilježjima, prema našem mišljenju, u suglasju su s Coxovom idejom interakcijskog modela utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost. Međutim, ako se prisjetimo Coxovog razmišljanja o organizacijskoj klimi koja priznaje i poštuje različitost, koju on osobno temelji na ideji da postoje individualni, grupni i organizacijski faktori u okvirima kojih egzistira ideja različitosti, tada postaje jasno da se većina klasičnih multikulturalista ne bi složila sa nama. Čak pretpostavljamo da bi klasičan multikulturalist tvrdio da se naše paralele temelje na ideji društvenog pluralizma, a ne multikulturalizma. No, moderan poslovni svijet i vokabular moderne multinacionalne tvrtke očiti je primjer suživota u multikulturalnoj atmosferi, a ne samo društveno pluralističkoj.

O multikulturalizmu se govori u demografsko-deskriptivnom, ideološko-normativnom i programsko-političkom smislu, a njegova je upotreba i deskriptivna, i analitička, i normativna (Mesić, 2006:69). Izučavajući drugi model poimanja različitosti u tvrtkama - Thomasov model trojne paradigme, i komparirajući ga s razlikovanjem triju idealno-tipskih pristupa ideološko-normativnom gledištu na multikulturalizam Christine Inglis, ne možemo negirati očitu podudarnost (vidi tablicu 4.1.). Pitanje je samo temelje li Thomas i Ely svoje ideje na idejama Christine Inglis ili obrnuto²?

²Prema popisu literature koju koristi Milan Mesić u svojoj knjizi „Multikulturalizam - društveni i teorijski izazovi“ objavljenoj 2006. godine, autor konzultira rad Christine Inglis „Multiculturalism: New Policy Responses to Diversity“ iz 2003. godine, a rad D.A. Thomasa i R.J. Elyja „Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity“ objavljen je u Harvard Business Reviewu još 1996.

Korporativni multikulturalizam priznavanje je empirijske stvarnosti - kulturne pluralnosti suvremenog društva. Jedno društvo multikulturalno je ako osim većinske kulture uključuje i jednu ili više manjinskih, kulturno različitih zajednica ili grupa. No, priznavanjem svoje multikulturalnosti, suvremena bi demokratska društva trebala odbaciti duboko usađenu predstavu o nacionalnoj državi kao kulturno homogenoj zajednici, ili barem zajednici koja u procesu modernizacije teži takvom cilju kao svome idealu (Mesić, 2006:69). Multinacionalna/multikulturalna tvrtka ima mogućnost činiti to na mnogo jednostavniji način, pod mnogo jednostavnijim uvjetima. Pitanje koje se nameće: kako je moguće da je multikulturalnost unutar tvrtke „izvedljivija“ nego multikulturalnost u suvremenom društvu? Kako je moguće da korporativni multikulturalizam kao ideja opstaje, a u društvu izaziva konflikte?

Multikulturalno društvo ne može biti stabilno i dugotrajno bez razvijanja zdravog razuma o pripadanju istoj zajednici. Kako je multikulturalno društvo diverzno, osjećaj pripadanja ne može biti etnički ili temeljen na zajedničkoj kulturi, etničkim ili drugim obilježjima, nego politički po naravi, odnosno temeljen na zajedničkoj privrženosti političkoj zajednici. (Mesić, 2006:115). Upravo ova Mesićeva ideja čini se vrlo primjenjivom u kontekstu multinacionalne tvrtke i koristit ćemo ju kao kvalitetan konačan zaključak ovog rada - takva tvrtka koja slijedi različitost kao poslovnu perspektivu, i koja razumije trodimenzionalno poimanje različitosti kao preduvjet individualne i organizacijske uspješnosti, počiva na ideji snažne organizacijske kulture koja ujedinjuje različitost svojih članova i stvara privrženost samoj tvrtki. Samo takvo poimanje korporativnog multikulturalizma može povećati cjelokupnu uspješnost jedne organizacije, podižući moral zaposlenika i osjećaj pripadnosti kompaniji, a

istovremeno donoseći mogućnost prodiranja na nova tržišta i osvajanja novih grupa potrošača.

LITERATURA

1. Cox, Jr., T. (1993) *Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers Inc.
2. Loden, M., Rosener, J.B., (1991) *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood: Business One Irwin
3. Mesić, M. (2006) *Multikulturalizam - društveni i teorijski izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
4. Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996) *Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity*, Harvard Business Review, September-October 1996, str. 121-155