

Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika

RANKA JEKNIĆ
Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu
e-mail: ranka.jeknic@st.htnet.hr

UDK 316.7
329:316.7
Stručni rad
Primljeno: 1. rujna 2006.

Polazeći od definiranja kulture kao načina života te prikaza modela "nacionalne kulture" Geerta Hofstede, tekst se usredotočuje na individualizam i kolektivism kao dimenzije modela "nacionalne kulture" Geerta Hofstede. Tri Hofstedeove istraživačke hipoteze se posebno razmatraju i dovode u pitanje. Osim toga, u tekstu se prikazuju i neki od rezultata prikupljenih u razdoblju od 1997. do 2002. u sklopu projekta "Školski kurikulum i obilježja hrvatske nacionalne kulture", a koji predstavlja jedinstven primjer primjene Hofstedeova modela "nacionalne kulture" kod nas.

Ključne riječi: KULTURA, INDIVIDUALISTIČKE I KOLEKTIVISTIČKE KULTURE, GLOBALIZACIJA, KULTURNA DIMENZIJA INDIVIDUALIZAM-KOLEKTIVIZAM, MODEL "NACIONALNE KULTURE" GEERTA HOFSTEDEA

1. Uvod

Određivanjem i dovođenjem u vezu pojmova iz naslova rada, postavljaju nam se neka osnovna pitanja. Prvo pitanje je kako uopće definirati kulturu, odnosno kako definirati kulturu u kontekstu globalizacije, potom što terminološki i konceptualno podrazumijevamo pod pojmom individualističkih i kolektivističkih kultura, i konačno što nam to globalizacija kao ekonomski, politički i kulturni proces nudi kao nešto kvalitativno novo¹ u definiranju i razumijevanju nekih kultura kao individualističkih, odnosno kolektivističkih. Odgovori na ta pitanja odgovaraju u osnovnoj temi ovoga rada.² Kad pitanje individualizma i kolektivism smjestimo u politički i ekonomski kontekst globalizacije, nalazimo da je unutar zapadne kulture neoliberalizam dominantna i vladajuća doktrina u vrijeme globalizacije, a njegove vrijednosti i njegov obrazac možemo staviti pod pojam individualizma. Kolektivism i solidarnost se s negativnim prizvukom pripisuju socijalističkim sistemima i ideologiji komunizma. Isti-

¹ Treba naglasiti da nećemo ulaziti u povijesni pregled korijena individualizma i kolektivism jer bi nas on u ovom radu odveo predaleko, od starih grčkih filozofa, pojave privatnog vlasništva i Engleske u 17. i 18. st., Tocqueillove "Demokracije u Americi", koja pojam individualizma smješta u kontekst autonomije i neovisnosti pojedinca o društvu, ili grupi, do kolektivism koji težište stavlja na grupu i zajednicu, kolektivism kao oblika društvenog uređenja i autora kao što su J. J. Rousseau i Karl Marx itd. Gotovo da nema značajnijeg autora iz područja društvenih znanosti koji se na neki način nije bavio individualizmom i kolektivismom, i gotovo da nema predmeta što ga proučava sociologija, a da nije povezan s ovim pojmovima.

² Kolektivismom i individualizmom kao dimenzijama kulture, bavili su se socijalni psiholozi, međukulturalni psiholozi, antropolozi, sociolozi, i to kako na razinama ličnosti, tako i na razini organizacije i na razini kulture i društva (npr. Michael Bond, Harry Triandis, Shalom Schwartz, Kluckhohn i Strodtbeck itd.). Za ovaj tekst su ključni individualizam i kolektivism kao dimenzije modela "nacionalne kulture" Geerta Hofstede. Hofstede je nizozemski profesor organizacijske antropologije i internacionalnog menadžmenta, psiholog i istraživač koji je od osamdesetih godina 20. stoljeća, kad je proveo veliko istraživanje radnih vrijednosti do današnjih dana, jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja (njegovi biografski podaci mogu se iščitati s web stranice, dostupne na URL: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>).

canje pak kolektivismu kao društvene vrijednosti i obrasca unutar zapadne kulture u vrijeme globalizacije nalazimo kod pristaša radikalizma, kao jednog od stajališta prema globalizaciji.³ Nadalje, dimenziju individualizma i kolektivismu smatramo jednom od najvažnijih pri razumijevanju razlika među kulturama, osobito između zapadnih i istočnoazijskih kultura. Nerijetko se čuje podatak po kojem većina svjetskog stanovništva, po nekim procjenama čak 70% svjetskog stanovništva, zapravo živi u kolektivističkim kulturama, iz čega se može zaključiti kako je individualizam karakteristika isključivo zapadnjačkog gledanja na svijet (Triandis, 1999). Tako se priča o kolektivističkim i individualističkim kulturama može smjestiti u kontekst poznatih razlika između "kolektivističkog Istoka" i "individualističkog Zapada". Individualističke kulture naglašavaju "ja" identitet i osnovna društvena jedinica im je pojedinac dok kolektivističke kulture naglašavaju "mi" identitet i osnovna društvena jedinica im je obitelj. U tome nalazimo temeljnu razliku u društvenim strukturama Istočnih i Zapadnih društava, Istočnih i Zapadnih kultura, razliku između npr. Azijskog Pacifika i SAD-a, ili Kanade.

Prvo pitanje koje nam se postavlja je kako uopće definirati kulturu? Pedesetih godina prošlog stoljeća Kroeber i Kluckhohn su vođeni takvim pitanjem sakupili 257 definicija koje određuju pojam kulture (Kale, 1988). Kako bi izbjegli različita definiranja tog pojma, referirat ćemo se na autore koji unose više jasnoće u razumijevanje značenja moderne kulture.

2. Kultura kao način života i model "nacionalne kulture" Geerta Hofstede

Prema Katunariću, možemo razlikovati tri temeljna značenja moderne kulture, ili "tri lica kulture" koja proizlaze iz opće dinamike zapadne civilizacije: prosvjetiteljsko, nacionalno i interkulturalno (Katunarić, 1996).⁴ Interkulturalno značenje kulture nastaje sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a odnosi se na relativno nov način viđenja sličnosti i razlika među kulturama naglašavajući jednakovrijednost različitih kultura i njihov dijalog (Katunarić, 1996). Pritom se kultura uglavnom određuje kao način života ljudi, što je nalik na staro antropološko određenje kulture kakvo nalazimo kod Tylorova definiranja kulture kao "složene cjeline koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnosti, moral, zakon, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao kao član društva"⁵ (Kale, 1988:23). Danas je pak definiranje kulture kao načina života oslobođeno tradicionalnoga antropološkog eurocentričnog i evolucionističkog pogleda na tzv. "primitivne kulture". Definiranje kulture kao načina života ljudi nalazimo i kod Raymonda Williamsa koji nudi "četiri različita značenja kulture: kao pojedinačna duhovna navika; kao stanje intelektualnog napretka društva u cijelosti; kao umjetnosti; kao cjelokupni način života skupine ljudi" (Eagleton, 2002:47). Ralph Linton konstatira da "kultura jednog društva jest način života njegovih pripadnika; zbirka ideja i navika koje oni uče, dijele i prenose iz pokoljenja u pokoljenje" (Haralambos, 1994:17). Njemu se pridružuje i Kluckhohn po kojemu je kultura "nacrt za življenje koga se pridržavaju članovi nekog određenog društva" (Haralambos, 1994:17).

³ Prema R. Kalanju možemo razlikovati tri tipološki izdiferencirana stajališta o globalizaciji, a to su neoliberalno, reformističko i radikalno (Kalanj, 2001).

⁴ Prosvjetiteljsko značenje pod pojmom kulture podrazumijeva umjetnosti i druge manifestacije ljudskih intelektualnih dostignuća, kulturnu baštinu, naobrazbu, filozofiju, znanost, "fine manire u ponašanju", "kultiviranost", biti "kulturalan, znači biti civiliziran", a takvo shvaćanje kulture je "elitističko i ekskluzivno" (Katunarić, 1996:837). Drugo značenje je nacionalno. Rastom nacionalnih pokreta u Europi dolazi do ideje nacionalne kulture, koju u socioantropološkom smislu čine "vjerovanja, običaji, jezik, povijesno pamćenje, identitet i uopće način života određene skupine ljudi: naroda, društvenih klasa, profesija, dobrih skupina itd" (Katunarić, 1996:843). Kultura tako postaje znakom raspoznavanja i razlikovanja pojedinih naroda, a njezin čuvar je nacija-država (Katunarić, 1996).

⁵ Eagleton primjećuje da je u Tylorovoj sintagmi "sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek stekao kao član društva" kulturalno i društveno postalo isto (Eagleton, 2002:46).

Promjene značenja kulture su, prema Katunariću, u posljednjih stotinjak godina (p)odredene mijenama povijesnih sustava, od kolonijalnih carstava, preko nacionalnih sustava do multinacionalnog biznisa (Katunarić, 2004). A osebnost kulture dvadeset i prvog stoljeća svakako je globalizacija, kao ekonomski, politički i kulturni proces, kao okolnost i kao kontekst u kojem se kultura danas razvija. Multinacionalnom biznisu ne odgovaraju stare “ideje i prakse rasizma i kolonijalizma, a više ni nacionalizma” (Katunarić, 2004:30). Upravo to danas kulturi daje bitan pečat. Globalizacija, razvoj globalne kompeticije, širenje tržišta, kooperacije, internacionalne suradnje i susretanje različitih kultura, pridali su veliku važnost razumijevanju i jednakom vrednovanju različitih kultura, interkulturalizmu i međukulturalnoj komunikaciji, jer je tako moguće povezati tradiciju i kulturu i osigurati ekonomsku učinkovitost. Nerijetko se zato upravo danas, a ne u nekom drugom razdoblju, učestalije postavljaju pitanja o radnim vrijednostima određenih kultura, o tome kako su uređene organizacije, je li pojedina kultura kolektivistička ili individualistička, ili kako na najučinkovitiji mogući način spojiti biznis i tradiciju nekog društva itd. Na tragu takvih pitanja i određenja kulture kao načina života, kulture kojoj su bitna obilježja da je zajednička članovima određenog društva i da je naučena procesom socijalizacije, nalazimo i Geerta Hofstede, utjecajnog istraživača multikulturalizma. Njegov model “nacionalne kulture” predstavlja “izraz interesa multinacionalnih korporacija u eri globalizacije za uklanjanjem kulturnih prepreka poslovanju, koje su uspostavili modeli značenja kulture u sklopu carstava i nacija-država, preferirajući oštre distinkcije i fundamentalnu neusporedivost kultura” (Katunarić, 2004:25). Sam model je nastao dok je Hofstede provodio veliko empirijsko istraživanje pod radnim naslovom “Hermes” koje je uključivalo oko 116.000 upitnika o vrijednostima i stavovima vezanim za rad i radno mjesto⁶, podijeljenih IBM-ovim zaposlenicima u pedesetak zemalja, tri regije i kroz dva različita vremenska razdoblja (tijekom 1968. i tijekom 1972. god). Hofstede kulturu definira kao “mentalni softver”⁷ koji “programira ponašanje članova zajednice u raznim fazama formiranja ličnosti” (Katunarić, 2004:27). To kolektivno mentalno programiranje koje naziva kulturom, zajedničko je za pojedince i skupine unutar društva, i razlikuje se od “mentalnog softvera” drugog društva, a čine ga dimenzije⁸: hijerarhijska distanca (odnos prema moći; razina do koje društvo prihvaća nejednakosti među ljudima), individualizam i kolektivizam (razina do koje ljudi u društvu radije djeluju kao individuumi, nego li kao članovi grupa), ženstvenost i muževnost (razina koja objašnjava jesu li u društvu poželjnije vrijednosti “muškosti” ili “ženstvenosti”), te anksioznost (ili kontrola neizvjesnosti, kao razina anksioznosti), a njima je s vremenom Hofstede dodao i petu, pod nazivom “konfučijanski dinamizam” (dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja).

Hofstedeovo je istraživanje bogata baza podataka sakupljenih na uzorku od približno 116.000 ispitanika, međutim, statistička analiza ne provodi se na razini pojedinaca, nego na

⁶ Predmet istraživanja su vrijednosti vezane za rad i radno mjesto da bi se dobio uvid u: percepciju organizacijskog načina upravljanja (prisutnost ili odsutnost savjetovanja i dogovaranja nadređenih s podređenima unutar organizacije); potom percepciju organizacijske klime (npr. različiti osjećaji koji se pojavljuju na radnom mjestu ili stres uzrokovan radnim mjestom i poslom koji se obavlja); vrijednosti u terminima “poželjenog” (npr. različite reakcije koje mogu izazvati tvrdnje poput: “Kompeticija među zaposlenicima češće učini više negativnog nego pozitivnog”) i vrijednosti u terminima “željenoga” (različiti individualni željeni aspekti rada i onoga što vezujemo uz rad, kao npr. plaća, kooperacija, sigurnost itd) (Hofstede, 1983:48–49).

⁷ Izraz “mentalni softver”, suvremenija je inačica klasičnoga antropološkog pojma “kulturnog obrasca”, što ga je preuzeo od Ruth Benedict, i pojma “nacionalnog karaktera”, što ga je preuzeo od Margaret Mead (Katunarić, 2004; Mijatović, Žužul, 2004).

⁸ Opis Hofstedeovih dimenzija (hijerarhijska distanca, muževnost i ženstvenost, anksioznost i konfučijanski dinamizam) može se iščitati iz *Tablice 1*, a indeksne vrijednosti za sve dimenzije i sve zemlje iz uzorka iz *Tablice 2* u prilogu rada.

razini zemalja. Nakon analitičke obrade podataka izvršena je korekcija uzorka iz kojeg su izbačene zemlje za koje nije sakupljen minimum od 50 ispitanika, pa ukupan broj analiziranih slučajeva u istraživanju 40 zemalja i tri regije: Arapsko govorno područje, Istočna Afrika i Zapadna Afrika (Hofstede, 1983:46-48). Podaci koji su dobiveni za svaku zemlju, prema četiri dimenzije, grupirani su pomoću klaster analize kojom su pridružene pojedine zemlje u grupe na temelju njihove sličnosti. Zemlje su tako grupirane u 13 klastera⁹, među kojima pronalazimo neke geografske i ponegdje povijesne veze unutar pojedinih klastera. Upravo tu nalazimo opravdanje za Hofstedeov zaključak da se kulture više razlikuju regionalno negoli nacionalno (Katunarić, 2004).

3. Individualizam i kolektivizam kao dimenzije kulture

Dimenzija individualizma i kolektivizma razina je do koje ljudi u društvu radije djeluju kao individuumi, nego li kao članovi grupa, odnosno razinu povezanosti, na način da individualizam predstavlja slabu povezanost između pojedinaca pri čemu se svatko brine za sebe i neposrednu okolinu, a kolektivizam predstavlja integriranost u grupu i prednost grupnih ciljeva pred individualnim (Hofstede, 1983). Anketna pitanja koja mjere ovu dimenziju Hofstede je postavio na način da se "individualizam¹⁰ iskazuje kao stalno i pretežno isticanje "ja", što u mnogim reakcijama (a) pojedinci slijede vlastite procjene i ne povode se za mišljenjem ili odlukama drugih, (b) što pojedinac namiruje samo svoje potrebe i ne vodi računa o drugima, (c) što na kraju posjeduje stanovito samopoštovanje koje u određenim situacijama može izgubiti, (d) te se može osjećati krivim, prevarenim, izdanim i sl." (Mijatović, Žužul, 2004:54). Kolektivizam¹¹ se iskazuje kao prihvaćanje raznih "mi" što nosi sa sobom "(a) iskazivanje odgovornosti za to "mi", prijateljstva i kolegijalne odnose, (b) iznad svega drugoga, interesi i potrebe grupe su prije osobnih interesa i potreba, (c) a osjećaj obveze i časnog postupanja prema kolektivu iskazuje se kao "čisti obraz" ili suprotno od toga, kao stid i gubitak "čistog obraza" (d) (Mijatović, Žužul, 2004:54).

Dimenziju kolektivizma i individualizma, Hofstede je doveo u vezu s nekim klasičnim dihotomijama u sociološkim teorijama: s dihotomijom Tonnies: Gemeinschaft (zajednica;

⁹ Rezultat Hofstedeove klaster analize je 13 klastera nacionalnih kultura prema četiri dimenzije; primjerice Danska, Švedska, Norveška i Finska nalaze u istom klasteru (ubrajaju se u zemlje s niskom razinom anksioznosti, u njima dominiraju obilježja ženstvenosti, a u istoj skupini se nalaze i po niskoj hijerarhijskoj distanci i visokoj razini individualizma), nadalje, Belgija i Francuska također čine jedan klaster (zajednička im je visoka hijerarhijska distanca, individualizam, te visoka razina anksioznosti, dok se razlikuju po obilježjima muževnosti (Belgija) i ženstvenosti (Francuska), a Japan se najviše razlikuje od svih ostalih zemalja tako da sam čini jedan klaster (prvi je u pogledu obilježja muževnosti, visoke razine anksioznosti, negdje po sredini indeksnih bodova mjerenih za kolektivizam i umjereno visoku hijerarhijsku distancu) (Hofstede, 1983:69).

¹⁰ Sistem tvrdnji koje je Hofstede primijenio kao one koje dobro mjere dimenziju individualizma odnose se na količinu slobodnog vremena koje preostaje nakon radnog dana za osobni i obiteljski razvoj, slobodu da se usvoje individualni pristupi poslu, i izazov koji će stvoriti sam posao kako bi se postiglo osobno samoispunjenje. Hofstedeovo istraživanje među zemlje izrazitog individualizma (iznad 66 indeksnih bodova) svrstalo je SAD, koji prednjači među zemljama visokog individualizma, iza kojih slijede Australija, Velika Britanija, Kanada, Nizozemska, Novi Zeland, Italija, Belgija, Danska, Francuska i Švedska itd.

¹¹ Sistem tvrdnji koje je Hofstede primijenio kao one koje dobro mjere dimenziju kolektivizma, odnose se na mogućnosti daljnjeg školovanja zaposlenika u korist organizacije, dobre radne fizičke uvijete i potpuno korištenje znanja, vještina i sposobnosti na poslu. Među zemlje najnižeg individualizma (s manje od 33 indeksna boda), odnosno kolektivizma, Hofstedeovo istraživanje je svrstalo: Gvatemalu, Ekvador, Panamu, Venezuelu, Kolumbiju, Pakistan, Indoneziju, Kostariku, Peru, Tajvan, Koreju, Singapur, Hong Kong itd. ... Ukratko kulture koje su prema Hofstedeu kolektivističke uglavnom možemo smjestiti u područje Centralne i Južne Amerike, te istočne Azije.

čvrsta solidarnost, povjerenje i prisnost njezinih pripadnika koja se zasniva na emocionalnim vezama, srodstvu i prijateljstvu) s niskim individualizmom, odnosno kolektivizmom, a Gesellschaft (društvo; interesi, individualni ciljevi, razum iznad osjećaja) s visokim individualizmom; s Etzionijevom "moralnom uključenosti" versus "kalkulativnoj uključenosti", te s Mertonovom dihotomijom lokalnog i kozmopolitskog mentaliteta, a sve dakako na razini društva, ne individualnoj razini (Hofstede, 1983:62). Nazaobilazan je tu i utjecaj Durkheimove sociologije i njegove "mehaničke solidarnosti" koja počiva na kolektivnoj svijesti, i "organske solidarnosti" koja nastaje na osnovi individualne diferencijacije zbog sve veće podjele rada u društvu.

Razlikujući kulture prema nekim osobinama, upuštamo se opasno područje koje može završiti različitim predodžbama o "tipičnim" obilježjima kulture, stereotipiziranjem, generaliziranjem i, kao najgore, rangiranjem ili rasi(jal)izmom (Katunarić, 2004). Vođen upravo suprotnom idejom, Hofstede ni po čemu međusobno ne rangira kulture te govori o "prosječnim tendencijama" u kulturi, čime je ublažio predodžbu o tipičnim obilježjima kulture naglašavajući da u svakoj kulturi postoje značajne razlike i varijacije (Katunarić, 2004). Iako se Hofstedeovi rezultati odnose ponajprije na stavove o radnom mjestu, sam model omogućuje i analizu obitelji i društvenih veza uopće pa ćemo u nastavku sumirati neke šire teorijske konotacije Hofstedeova modela individualizma i kolektivizma.¹²

Prema Hofstedeu,¹³ u kolektivističkim kulturama ljudi su od rođenja socijalizacijom integrirani u proširene obitelji kao primjer čvrstih, kohezivnih grupa koje ih štite i čuvaju, a za uzvrat im je pojedinac cijeloga života neupitno odan. Identitet je utemeljen u socijalnom sistemu, naglašene kolektivističke orijentacije (jaka povezanost s kolektivom, a on može biti obitelj, klan, organizacija ili čitava kultura), ili kraće naglašenog osjećaja "Mi", koji je unutar grupe izvor identiteta, ali i protekcije, lojalnosti, srodstva i ovisničkih veza. U pogledu radnih vrijednosti¹⁴ naglasak je na pripadnosti organizaciji i idealu članstva, a uključenost individua u organizaciju ponajprije je moralna, nalik na obiteljske veze, pa individuum osjeća i emocionalnu ovisnost i vezanost za organizaciju. U organizaciji vlada harmonija, konflikti su minimalizirani, a sistem nagrađivanja uključuje cijelu organizaciju. One pojedince koji odstupaju od normi smatra se lošima ili slabog karaktera, a ponašanje je regulirano u preko osjećaja srama i gubljenjem "čistog obraza". Zapošljavanje se obavlja unutar obitelji, i to reducira rizik u poslovanju. Nadalje, odnos između podređenih i nadređenih je definiran u moralnim dimenzijama, srodstvo i veze su bitnije od zadataka, a menadžment znači upravljanje grupom. Proces donošenja odluka zasniva se na grupnom konsenzusu, dakle, na vjerovanju u grupno odlučivanje i zajednička rješenja. Privatni život je podređen grupi, prijateljstva su unaprijed određena stabilnim društvenim vezama i srodstvom, a mišljenje je determinirano grupnom pripadnošću, zakonima i pravima grupe. Radnici su odani¹⁵ radnom kolektivu goto-

¹² Treba naglasiti da pojmovi individualizma i kolektivizma u Hofstedeovu modelu nemaju političko značenje i ne odnose se na državnu politiku niti impliciraju takve zaključke.

¹³ Konotacije dimenzije kolektivizma i individualizma priložene su u *Tablici 3* na kraju rada.

¹⁴ Do istih zaključaka u pogledu radnih vrijednosti došli su i neki drugi znanstvenici (Bond i Smith, Earley i Gibson, Hui, Triandis, Schwartz, Gefland itd.) pa ih možemo smatrati svojevrsnom potvrdom Hofstedeovih nalaza da je u da je u kolektivističkim kulturama odnos između poslodavca i posloprimca prisniji i prednost se daje odnosima među ljudima; osobito se cijeni konformizam, kooperacija, norme grupe i grupna harmonija, a nagrađuje se čitava grupa kako bi svi članovi grupe bili podjednako nagrađeni; zaposlenici su motivirani socijalno orijentiranim postignućima i trude se ispuniti očekivanja grupe i signifikantnih drugih; zbog lojalnosti organizaciji, razvijenom povjerenju i vezanosti za organizaciju, zaposlenik očekuje da ga organizacija štiti, a sigurnost posla je zajamčena na dulji vremenski period (Parkes i sur., 2001:6).

¹⁵ Kao kolektivističke sposobnosti ističu se: timski rad, lojalnost, integritet i prilagodljivost, a kao kolektivističke radne vrijednosti navode se jasno definirani radni zadaci i obveze, socijalno priznavanje i status, mogućnost rada u timu i prilika da se radi nešto korisno za društvo (Boone i sur., 2003:5).

vo cijeloga života, što je u očitoj suprotnosti s individualističkim kulturama koje karakterizira velika mobilnost radnika. Vrijednosni standardi razlikuju se unutar grupe, i izvan grupe, pa Hofstede govori o partikularizmu.

Prema Hofstedeu, u individualističkim kulturama veze među pojedincima su jako slabe i svatko se brine o sebi ili o sebi i svojoj nuklearnoj obitelji. Identitet je utemeljen u individualumu, naglašene individualističke orijentacije, ili orijentacije prema sebi, dakle, naglašenog "Ja". U pogledu radnih vrijednosti,¹⁶ naglasak je na individualnim i osobnim karakteristikama, individualnoj inicijativi i postignuću, te idealu vodstva i upravljanja, a individua je emocionalno neovisna o organizaciji ili instituciji. Uključenost individuuma u organizaciju ponajprije je kalkulativna, odnosno radni se odnosi gledaju kroz prizmu poslovnog ugovora. Radni zadaci su iznad veza i srodstva, a odluke o zaposlenju ovise o znanjima, vještinama i pravilima.¹⁷ U organizaciji nije toliko bitna harmonija koliko mogućnost da svatko govori ono što misli, a kršenje pravila u organizaciji rezultat će osjećajem krivnje. Menadžment u individualističkim kulturama je menadžment ili upravljanje pojedincima. Proces donošenja odluka je individualan, dakle vjeruje se u individualno odlučivanje i privatna rješenja. Sistem nagrađivanja u organizaciji primjenjuje se na pojedinca koji je to zaslužio. Vrijednosni standardi ne razlikuju se između grupa, oni se odnose na sve, pa možemo govoriti o univerzalizmu.

Prema Hofstedeovu modelu, na dimenziji individualizma i kolektivismu Japan se smjestio negdje u sredini indeksnih bodova (46 indeksnih bodova). Komparirajući Japan s drugim zemljama na ovoj dimenziji,¹⁸ Hofstede zaključuje da su se sve Zapadne zemlje na dimenziji individualizma smjestile iznad Japana, a da su sve zemlje tzv. Trećeg svijeta kolektivističkije od Japana (Hofstede i Soeters, 2002). Jedno od objašnjenja te dimenzije Hofstede i Soeters nalaze u tradicionalnoj strukturi obitelji u različitim društvima.¹⁹ Japanska tradicionalna obiteljska struktura pozicionirana je negdje između nuklearne i proširene obitelji, i tu Hofstede i Soeters pronalaze razloge zašto i japanska kultura na toj Hofstedeovoj skali nije ni izrazito individualistička, ni izrazito kolektivistička (Hofstede i Soeters, 2002).

Jedan od temeljnih prigovora koji se mogu uputiti Hofstedeovim dimenzijama individualizma i kolektivismu je njihovo definiranje kao dva suprotna pola bipolarnog kontinuuma, što vodi do njihove u empirijskom smislu, neispravne primjene: individualizam tako prednost

¹⁶ Do istih zaključaka u pogledu radnih vrijednosti došli su i neki drugi znanstvenici (Bond i Smith, Earley i Gibson, Hui, Triandis, Schwartz, Gefland itd) pa ih možemo smatrati svojevrsnom potvrdom Hofstedeovih nalaza da je u individualističkim kulturama odnos između poslodavca i posloprimca kalkulativan i da se prednost daje obvezama i zadacima, a ne odnosima među ljudima; osobito se vrednuje i cijeni kompetitivnost, a zaposlenici su motivirani individualnim uspjesima za koje trebaju biti nagrađeni (Parkes i sur., 2001:5).

¹⁷ Kao individualističke sposobnosti ističu se: samostalan rad, inicijativa, afirmacija, odlučnost, upornost i kritičko razmišljanje, a kao individualističke radne vrijednosti: samostalno radno mjesto, mogućnost da se slijede vlastite ideje, izazovni radni zadaci, dovoljno slobodnog vremena za bavljenje slobodnim aktivnostima i mogućnost da se dobro uskladi zaposlenje s obitelji (Boone i sur., 2003:5).

¹⁸ Uspoređujući Nizozemsko i Japansko društvo, autori nalaze da je Japan pretežno kolektivistički, što dijelom obrazlaže povjerenjem i obvezama prema obitelji. Japan je baziran na instituciji obitelji i kao vodeći princip društva ne može se navesti pojedinac koji zahtijeva svoja individualna prava, nego služenje obitelji kao cjelini, za razliku od Nizozemske u kojoj su ljudi fokusirani na nuklearnu obitelj i čuvaju svoju privatnost (Hofstede i Soeters, 2002).

¹⁹ U većini Zapadnih zemalja ljudi tradicionalno žive u nuklearnim obiteljima koju tvore otac, majka i njihova djeca; u Japanu je pak, tradicionalna linearna obitelj koju tvore djed, baka, najstariji sin i njegova supruga te njihova djeca, a u većini zemalja tzv. Trećeg svijeta, uključujući i Kinu, tradicionalna je proširena obitelj, ili čak i obiteljski klan koji čine djedovi i bake, oženjeni sinovi, neudane kćeri i dosta djece, ili neka druga varijacija koja uključuje suživot dosta ljudi i generacija (Hofstede i Soeters, 2002). Upravo je ta razlika u obiteljskoj strukturi i kulturi, prema Hofstedeu, ključna u diferencijaciji između Japana i Kine (Hofstede i Soeters, 2002).

daje pojedincu i naglašava autonomiju pojedinca, a kolektivizam daje prednost grupi i naglašava konformizam (Takano i Osaka, 1999). Umjesto na taj način, individualizam i kolektivizam bi trebalo tretirati kao dva odvojena koncepta, pri čemu se jaki individualizam i jaki kolektivizam mogu uspoređivati, jednako kao i slabi individualizam i slabi kolektivizam (Takano i Osaka, 1999). Zbog tih je razloga i Triandis predložio da isti budu tretirani kao multidimenzionalni konstrukti, predlažući četiri atributa²⁰ kao ortogonalne varijable pri istraživanju individualizma i kolektivizma. Prema Triandisu, individualizam i kolektivizam ne isključuju jedan drugoga, jednostavno su više ili manje naglašeni, što ovisi i o situaciji (McSweeney, 2002). Odnosno, ne pojavljuju se samo usporedno, kao paralelne varijable, nego je riječ o ortogonalnim varijablama, koje se ukrštavaju (Katunarić, 2004). Nadalje, kad se već kultura opiše kao kolektivistička, prema Takani i Osaki nejasno je, znači li to visoki rezultat na faktoru "obiteljskog integriteta", ili znači nizak rezultat na faktoru "separacija od grupe" (Takano i Osaka, 1999.). Takano i Osaka uspoređuju Japan i SAD prema dimenziji kolektivizam i individualizam i nalaze da od petnaest studija i istraživanja koje su analizirali, samo jedna, i to Hofstedeova, podupire uvriježeno mišljenje da je Japan kolektivističnije društvo od SAD-a. Od preostalih četrnaest, njih devet nije pronašlo neke jasne razlike između ta dva društva, dok je pet studija pokazalo da je Japan individualističkiji, što je u potpunoj suprotnosti s Hofstedeovim rezultatima (Takano i Osaka, 1999:316). Isti autori glavne primjedbe Hofstedeu nalaze u interpretaciji dobivenih faktora, te u ekologijskoj korelaciji koju je primijenio. Kod interpretacije dobivenih faktora, Hofstede je na faktoru individualizma dobio visok postotak (-0.69) uz pitanje: "Koliko Vam je bitno imati dobre fizičke radne uvjete (dobra ventilacija i rasvjeta)?" iako je, prema istim autorima, pri interpretaciji teško dovesti u vezu kolektivizam i dobru ventilaciju ili rasvjetu (Takano i Osaka, 1999:319). Oni predlažu da Hofstede svoj faktor individualizma nazove "osobnom satisfakcijom radnim mjestom ili slično, jer zapravo sadržajno više odgovara takvom određenju" (Takano i Osaka, 1999:319). Druga primjedba koju mu upućuju tiče se ekologijske korelacije koju je primijenio. Korelacijsku matricu je formirao na bazi središnjih vrijednosti za svako pitanje za svaku zemlju i to podvrgnuo faktorskoj analizi, što daje podatke drukčije od onih koje bi dobili kad bi faktorsku analizu napravili na cjelokupnoj bazi dobivenih podataka (Takano i Osaka, 1999).

Na način sličan Hofstedeu, kulture je proučavao Triandis, koji razlikuje individualističke kulture (Zapadne kulture koje naglasak stavljaju na osobne attribute) i kolektivističke kulture (Istočne kulture koje naglašavaju odnose i veze među ljudima, uloge, obveze i dužnosti) (Triandis, 1999). Prema Triandisu, kolektivizam i individualizam trebaju biti konceptualizirani kao višesložni konstrukti, a kad želimo definirati te pojmove, moramo se suočiti s nekoliko atributa koji čine taj konstrukt i analizirati ih pomoću niza aspekata, kao što su distanca od grupe, hedonizam i kompeticija za individualizam, te obiteljska integracija i socijalnost za kolektivizam, a bitno je naglasiti da se mogu i preklapati tako da pojedinac može tendirati pojedinim aspektima individualizma i kolektivizma istodobno (Triandis, 1999). Istraživanja

²⁰ 1) definiranje sebe; kolektivisti definiraju sebe u relaciji prema drugima, na način sličan kao u obitelji; individualisti pak definiraju sebe neovisno o grupi; kao osnovnu jedinicu analize društvenog ponašanja individualisti uzimaju individuum, a kolektivisti uzimaju grupu; individualisti su zainteresirani za osobni uspjeh, a kolektivisti za uspjeh grupe. 2) struktura ciljeva; za kolektiviste, individualni ciljevi su kompatibilni intergrupnim ciljevima, a kad nisu, onda se daje prednost intergrupnim ciljevima; za individualiste ciljevi se najčešće ne mogu poistovjetiti s unutargrupnim, prednost se daje osobnim ciljevima. 3) naglasak na normama i/ili stavovima; determinante socijalnog ponašanja među kolektivistima su a) norme i obaveze i uloge, te b) stavovi i osobne potrebe; dok su među individualistima primarno stavovi, osobne potrebe, prava itd. i 4) naglasak na uspostavljanju odnosa između pojedinaca i racionalnosti; kolektivisti gaje bezuvjetnu povezanost, a individualisti racionalnost. Povezanost se odnosi na naglašavanje odnosa među pojedincima i uzimanju u obzir potreba drugih, a racionalnost naglašava osobnu cost benefit analizu. Individualisti naglašavaju profit dok kolektivisti uzimaju u obzir potrebe drugih i lojalnost koja se pojavljuje unutar grupe (Triandis, 1999:128 i 129).

koja je proveo pokazala su da postoji više vrsta individualizma i kolektivism: npr. većina Istočno azijskih kultura su kolektivističke, ali unutar njih postoji mnogo razlika unutar specifičnih vrsta kolektivism tih kultura (Triandis, 1999). Unutar dviju dimenzija na osnovi kojih se kulture mogu razlikovati Triandis nadalje razlikuje i dvije poddimenzije, točnije vertikalnu i horizontalnu dimenziju²¹ prema kojima se kulture kreću (Triandis, 1999). Horizontalni individualizam karakterističan je za Skandinavske zemlje; vertikalni individualizam za SAD; horizontalni kolektivism je tipičan za izraelski kibuc, a vertikalni kolektivism za tradicionalne kulture kao što su ruralna Kina ili Indija (Triandis, 1999).

Prema Hofstedeovu modelu provedena su brojna istraživanja koja su ispitivala dimenziju individualizma i kolektivism, na razini organizacije i na "nacionalnoj" razini. Neka od njih potvrđila su Hofstedeove rezultate za zemlje u kojima je provedeno istraživanje,²² neka od njih osporavaju Hofstedeove rezultate,²³ ali veliki je i broj istraživanja koja su provedena na osnovi Hofstedeova modela u zemljama koje nisu bile obuhvaćene njegovim istraživanjem.²⁴

4. Tri Hofstedeove istraživačke hipoteze

Tri su Hofstedeove istraživačke hipoteze osobito zanimljive za analizu. Prva hipoteza je visoka negativna korelacija između dimenzije hijerarhijske distance i dimenzije individualizma. Kod obrade rezultata Hofstede se naime koristio multivarijantnim statističkim metodama,²⁵ a faktorska analiza koju je primijenio na 32 anketna pitanja, na uzorku od 40 zemalja i 3 regije, dala je tri faktora koja zajedno objašnjavaju 49,0% ukupne varijance: jedan faktor kombinira visoku hijerarhijsku distancu s niskim individualizmom, drugi faktor odgovara dimenziji kontrole neizvjesnosti i treći faktor odgovara dimenziji muževnosti (Hofstede, 1983: 50). Dimenzije hijerarhijske distance i individualizma su visoko negativno korelirane ($r = -0.67$, među 40 zemalja), što pojednostavnjeno znači da je porast hijerarhijske distance, povezan s padom individualizma i obratno. Kombinacija niske hijerarhijske distance i niskog in-

²¹ Vertikalne kulture, prema Triandisu, prihvaćaju hijerarhiju kao normalnu jer se ljudi ionako razlikuju među sobom, hijerarhija je prirodna, i logičnim se drži da oni na vrhu hijerarhije imaju više moći i privilegija od onih koji se nalaze na dnu hijerarhijske ljestvice (Triandis, 1999). Horizontalne kulture pak prihvaćaju jednakost među ljudima kao normalnu jer su ljudi zapravo slični jedni drugima i ako se bilo kakvi resursi trebaju dijeliti, to onda treba učiniti jednako (Triandis, 1999).

²² Parkes i sur., proveli su istraživanje na uzorku od ($N = 581$) ispitanika iz dvije "nacionalne kulture": Australije koja je u Hofstedeovu istraživanju po individualizmu odmah nakon SAD-a, dakle izrazito individualistička, i Jugoistočne Azije koja je po istom istraživanju izrazito kolektivistička, te iz dviju vrsta organizacija (bolnice i menadžerski konzalting). Rezultati su potvrdili da su azijske organizacije kolektivističkije od australskih, nadalje, da su bolnice kolektivističkije od onih koji se bave konzaltingom, te da su kolektivisti odaniji organizaciji i da imaju dulje namještenje negoli individualisti u Aziji, u usporedbi s australskim organizacijama (Parkes i sur., 2001).

²³ Kao oštre kritičare možemo spomenuti Takana i Osaku, autore studije o kojoj je već bilo govora u radu.

²⁴ Kao primjer, navodimo istraživanje koje je provedeno na studentskoj populaciji sveučilišta u Južnoj Africi, pri čemu je jezik definiran kao jedan od pouzdanih kriterija pripadnosti kulturi, a jedan od rezultata jest da su afrički studenti, statistički gledano, znatno više definirali sebe u kontekstu kolektivističke dimenzije, negoli studenti koji su se koristili engleskim jezikom (Eaton, Louw, 2000). Kao primjer navodimo i Rusiju gdje su istraživači primijenili Hofstedeov model na uzorku od $N=250$ ispitanika, kako bi dobili empirijske pokazatelje dimenzija ruske "nacionalne kulture" (Naumov i Puffer, 2000). Na dimenziji individualizma i kolektivism utvrdili su 41 indeksni bod, što je Rusiju smjestilo u skupinu zemalja s Iranom (41 indeksni bod) i Jamajkom (39 bodova), a u skupinu europskih zemalja Mediterana, točnije blizu Španjolske (51 bod) i Grčke (35 bodova) (Naumov i Puffer, 2000:713).

²⁵ Koje se baziraju na faktorskoj analizi glavnih komponenti, s osnovnom idejom da se pomoću manjeg broja faktora objasni velik broj početnih varijabli i povezanosti među njima.

dividualizma ne pojavljuje se, osim možda u slučaju Kostarike (indeks hijerarhijske distance 35, a indeks individualizma 15), ali se zato kombinacija visoke hijerarhijske distance i visokog individualizma pojavljuje u Francuskoj, Belgiji, Italiji, te Španjolskoj i Južnoj Africi.

Druga hipoteza je visoka pozitivna korelacija između ekonomskog razvoja zemlje i individualizma kao sustava vrijednosti. Naime, Hofstede postavlja hipotezu da su individualističke kulture ekonomski naprednije od kolektivističkih i pronalazi empirijski dokaz za takvu tvrdnju u podatku po kojem je u njegovu istraživanju na 40 zemalja i tri regije, korelacija između indeksa individualizma i ekonomskog bogatstva zemlje ($r = 0.82$), što upućuje na visoku pozitivnu korelaciju, odnosno povezanost ekonomskog razvoja zemlje i sustava vrijednosti kao što je individualizam (Hofstede, 1983:58). Prema Hofstedeu, bogatije zemlje dakle, tendiraju individualizmu, a siromašnije kolektivizmu, odnosno individualističke kulture zapravo imaju visok GNP per capita.²⁶ Bitno je naglasiti da je na dimenziji kolektivizma i individualizma, Japan kao jedan od zemalja s najvišim GNP per capita, smješten negdje po sredini kontinuuma, dakle kao zemlja koja je i individualistička i kolektivistička, a da su upravo među kolektivističkim zemljama smješteni i tzv "azijski tigrovi", točnije Singapur i Hong Kong, koje se ubrajaju među zemlje s najvišim GNP per capita. Razvojni uspjeh Japana, Kine i "azijskih tigrova", ne ulazeći u krizu tih ekonomija od 1997., upravo možemo uzeti za primjere koji ne potvrđuju Hofstedeovu hipotezu, a uzimamo ih kao primjer razvoja koji je moguć uz očuvanje kulturnih i nacionalnih posebnosti (Castells, 2000). Oblici ekonomske organizacije ukorijenjeni su u kulture i institucije, a slijedom toga postoje i temeljne razlike u organizaciji istočnoazijskih poduzeća kad ih usporedimo s "tradicionalnim anglosaksonskim modelom ugrađenim u vlasnička prava, individualizam i odvajanje države i poduzeća" (Castells, 2000: 205). Castells je napravio i tipologiju poslovnih mreža Istočne Azije, razlikujući tri osnovna tipa poduzeća, odnosno japansko, korejsko i kinesko poduzeće (Castells, 2000). Budući da među njima, dakako, postoje razlike, spomenut ćemo samo neke osobine tih poduzeća. U Japanu se npr. bezrezervno računa na predanost radnika napretku njihove organizacije; menadžment je uključen na razini radionice; a do konsenzusa se dolazi kroz različite procedure, od organizacije rada do pjevanja himne organizacije na početku radnog dana (Castells, 2000: 207). U Koreji npr. sve tvrtke u mreži nadzire središnje holding poduzeće koje posjeduje pojedinac i njegova obitelj, a članovi obitelji, regionalni znalci i bliski prijatelji imenuju se na visoka upravljačka mjesta (Castells, 2000:208). Značajna osobina kineskih poduzeća jest da su tvrtke obiteljsko vlasništvo, poduzetništvo je zasnovano na obitelji, a prevladavajuća vrijednost tiče se obitelji, a ne tvrtke (Castells, 2000:210). Povezujući tri kulturna područja s tri tipa poslovnih mreža istočnoazijskih gospodarskih organizacija, Castells iznosi zanimljiv opis logike njihovih poslovnih mreža: "unutar mreže japanske tvrtke imaju logiku zajednice, korejske tvrtke imaju patrimonijalnu logiku, a tajvanske patrilinarnu" (Castells, 2000:211). Kulture Istočne Azije imaju i sličnosti i razlika, ali osobito važno za razumijevanje tih kultura u kontekstu dimenzije individualizma i kolektivizma jest to da je njihova osnovna društvena jedinica obitelj, a ne pojedinac, te da kulturni kolektivizam kao ni kulturna i institucionalna obilježja istočnoazijskih poduzeća nisu spriječila njihov povijesni rast u samo tridesetak godina (Castells, 2000).

Francis Fukuyama je u djelu pod naslovom "Povjerenje, društvene vrline i stvaranje blagostanja", proučavajući pitanje sociokulturne determiniranosti ekonomske učinkovitosti pridao novi faktor, a to je povjerenje među pojedincima. Njegova je osnovna teza da su ekonomski najučinkovitije one države u kojima među pojedincima postoji najveće povjerenje. To su ponajprije Japan i Njemačka, pa tek onda SAD, a Italija, Francuska, Kina i Koreja su

²⁶ Prema Svjetskoj banci među zemlje s najvišim GNP per capita u 2001. nalazimo: Švicarsku, Norvešku, Japan, Dansku, SAD, Singapur, Austriju, Švedsku, Belgiju, Finsku, Hong Kong itd. (World Bank, 2003).

države s malim stupnjem povjerenja (Fukuyama, 2000). Prema Fukuyami upravo rang povjerenja objašnjava zašto je društveni proizvod prve skupine razmjerno veći od proizvoda druge skupine.²⁷ No, Koreja je ipak svrstana u drugu skupinu, a prema statistici korejski društveni proizvod i stopa rasta proizvodnje jedne su od najvećih u posljednjem desetljeću. Isto nalazimo i kod Hofstedeja u pogledu Japana, Hong Konga i Singapura. Naime, pitanje je može li se ekonomski uspjeh ili bogatstvo zemlje povezati s jednom dimenzijom kulture, kao što je dimenzija individualizma i kolektivizma? Hofstede je pokušao odgovoriti na to pitanje, ali držimo da je hipoteza koja mjeri razvijenost zemlje preko GNP per capita u neskladu s ekonomskom statistikom koja Japan, Hong Kong i Singapur stavlja među najbogatije zemlje mjereno preko GNP per capita, a među zemlje koje nisu individualističke. Konačno, on i ne postavlja pitanje zašto je neko društvo u ekonomskom smislu bogatije, samo zaključuje o visokoj pozitivnoj korelaciji. Čak i ako prihvatimo GNP per capita kao kriterij, (iako je riječ o mnogo kompleksnijem pitanju) za mjerenje razvijenosti zemlje njegova hipoteza je u neskladu s ekonomskom statistikom. Kad bismo na istraživačkoj razini statističke vjerojatnosti proveli istraživanje koje bi ekonomski uspjeh ili bogatstvo zemlje povezalo s dimenzijom individualizma i kolektivizma, onda bi to trebalo mjeriti preko čitavog seta sociokulturnih varijabli ("sociokulturni kapital"), a zahtijevalo bi to i složenu analizu društveno-povijesnih, političkih i kulturnih okolnosti, kao sociokulturnih determinanti ekonomskog uspjeha određene zemlje, a takvu analizu Hofstede je hipotezom i zaključkom da individualističke kulture zapravo imaju visok GNP per capita, u najmanju ruku, zapostavio.

Nadalje, istraživanje koje je Hofstede ponovio 1972. godine, zabilježilo je porast na dimenziji individualizma u svim zemljama osim u Pakistanu, pa iz toga Hofstede izvodi i treći zaključak da porast u razini individualizma prati porast ekonomskog blagostanja zemlje, odnosno da je kod kolektivističkih zemalja koje su postale bogatije uočio kretanje promjena u smjeru jačanja individualizma (Hofstede, 1983:70). Do istog zaključka dolazi i Triandis, koji zaključuje: što su zemlje bogatije, njihova populacija postaje individualističkija, ali naglašava da takva promjena traje nekoliko generacija (Triandis, 2004:91). Hofstede je ovakvom hipotezama zanemario "promjenjivost i proturječja u kulturnom obrascu", koja se ne događaju u socijalnom vakuumu, te bismo ovdje mogli primijeniti iste primjedbe kao i kod druge hipoteze (Katunarić, 2004:25). Da bi se ovakva hipoteza istražila, potrebno je provesti složenu analizu društveno-povijesnih, političkih i kulturnih okolnosti i determinanti ekonomskog uspjeha određene zemlje, a Hofstedeova analiza kretanja promjena "prosječnih tendencija" u smjeru kolektivizma ili individualizma, na osnovu dva provedena istraživanja nije dovoljna da bi navedenu hipotezu prihvatili. Osim toga, potrebno je povezati dimenziju individualizma, s dimenzijom hijerarhijske distance i prisjetiti se da individualizam može imati više oblika, jednako kao što povećanje dohotka per capita nije jedini kriterij ekonomskog razvoja, kao ni bogatstva zemlje. Ekonomski razvoj, osim povećanja dohotka per capita, podrazumijeva i rješavanje društvenih problema kao što su smanjenje apsolutnog i relativnog siromaštva, smanjenje prevelikih društveno-ekonomskih nejednakosti, mjerenih Ginijevim koeficijentom, te poboljšanje kvalitete života uopće. Uz takvo definiranje ekonomskog razvoja možemo izdvojiti in-

²⁷ Analizirajući odnos povjerenja i učinkovitosti, Fukuyama analizira broj malih i velikih poduzeća, te tvrdi da države s malim povjerenjem karakterizira veliki broj malih, obiteljskih poduzeća s obiteljskom hijerarhijom s jedne, i veliki broj iznimno velikih poduzeća nastalih državnim intervencijom s druge strane, dok države s visokim stupnjem povjerenja karakterizira velik broj koncerna, kartela, holdinga, odnosno poduzeća koja su nastala spontanim integriranjem prvotno malih, obiteljskih firmi. Broj takvih poduzeća, prema Fukuyami, govori o društvenom povjerenju koje se ne zasniva samo na obiteljskoj, plemenskoj ili nacionalnoj osnovi, nego i na općenitom povjerenju među ljudima, koje se ne zasniva na krvi ili ideologiji; kao primjer društava s visokim stupnjem povjerenja Fukuyama navodi Japan i Njemačku, gdje se radnici osjećaju udomaćeni u udomaćeni u proizvodnom procesu, a uspjeh firme je i njihov osobni uspjeh (Fukuyama, 2000).

dividualističke zemlje s niskom razinom hijerarhijske distance, primjerice Švedsku, Norvešku, Nizozemsku itd., kao zemlje koje se bore s problemom siromaštva, koje minimaliziraju ekonomske nejednakosti i pružaju jednakost prava za sve, dajući potporu najuspješnijima, ali i potporu svima ostalima, što bismo ukratko mogli nazvati u socijalnom, ali i u ekonomskom smislu najbogatijim društvima (Katunarić, 2004).

5. Primjena Hofstedeova modela kod nas

Prema Hofstedeovu modelu i postupku naši su znanstvenici²⁸ proveli empirijsko istraživanje čiji su rezultati nastali krajem 1998. god., na uzorku od 3.970 učenika srednjih škola, 2.011 njihovih roditelja i 371 profesora koji su radili u 42 anketirane srednje škole u dvadeset i šest gradova Republike Hrvatske (Mijatović, Žužul, 2004). Velikom empirijskom istraživanju predmet su bila različita shvaćanja kulture i brojna pitanja povezana s poimanjem kulture i identiteta, a osvrnut ćemo se na neke rezultate navedenog istraživanja koji procjenjuju jesmo li više skloni individualizmu i/ili kolektivizmu kao dimenziji "nacionalne kulture". Prema navedenom modelu (više od 66 indeksnih bodova zemlje izrazitog individualizma, a manje od 33 indeksnog boda zemlje izrazitog kolektivizma),²⁹ istraživanje je smjestilo hrvatske srednjoškolce po indeksu individualizma (51,8) među zemlje kao što je Austrija (55), Indija (47,5), Španjolska (50,8), Izrael (54) i sl.; individualizam njihovih roditelja je manji, odnosno kod njih je viša razina kolektivizma (52,8); uzorak profesora je najniže razine individualizma (55,6), a zajednička razina individualizma koja je uprosječena za sve tri grupe je 52,4 indeksna boda³⁰ (Mijatović, Žužul, 2004:54).

Ukupan broj pitanja koja mjere dimenziju individualizam i/ili kolektivizam iznosio je 27 pitanja i svako je pitanje nudilo prihvaćanje individualističkog ili kolektivističkog stajališta, a kako bismo ilustrirali razlike među ispitivanim srednjoškolcima, njihovim roditeljima i profesorima, navest ćemo za primjer tvrdnju: "Privatni interesi trebaju biti ispred društvenih!"³¹ Prilog određenju dimenzionalnih značajki kulturnog identiteta srednjoškolske mladeži u Hrvatskoj (Mijatović, Žužul, 2004:55). Odgovori srednjoškolaca su sljedeći: 6,5% njih uopće se ne slaže s tvrdnjom; 18,8% uglavnom se ne slaže; 28,2% uglavnom se slaže; 18% u potpunosti se slaže. Prema tim podacima, 25,3% je srednjoškolaca sklono kolektivizmu, 46,2% individualizmu, a veliki postotak, ukupno 28,5% učenika nije dalo jasne odgovore na tu tvrdnju (njih 27,8% je izjavilo da ne znaju, ili nisu razmišljali o tome, dok je 0,7% učenika odbilo dati bilo kakav odgovor). Odgovori roditelja ispitivanih srednjoškolaca su sljedeći: 49,8% roditelja smatra da društveni interesi trebaju biti iznad privatnih, dakle skloni su kolektivizmu, dok je njih 37,3% sklono individualizmu, a otprilike 10% nije sigurno. Nadalje, 59,1% profesora je sklono kolektivizmu, 31% individualizmu, dok ih je približno 10% onih koji nisu sigurni. Dakle, profesori se najviše priklanjaju kolektivizmu, roditelji nešto manje, ali i oni zastupaju

²⁸ Pod tematskim blokom interkulturalnih stavova hrvatskih srednjoškolaca, proveden je niz znanstvenoistraživačkih projekata unutar kojih izdvajamo projekt "Školski kurikulum i obilježja hrvatske nacionalne kulture", odnosno empirijsko istraživanje koje je provedeno 1998.; voditelj projekta bio je V. Previšić, a istraživači na projektu: V. Domović, Z. Godler, N. Hrvatić, S. Jagić, Đ. Jureša-Persoglio, V. Katunarić, A. Mijatović, E. Piršl, K. Posavec, G. Uzelac, D. Vican, V. Zidarić, A. Zimberi, A. Žužul, i T. Bunjevac koji je proveo statističku obradu (Mijatović, Žužul, 2004:49).

²⁹ Treba voditi računa o tome da su rezultati zemalja s kojima se u ovom dijelu rada uspoređujemo dobiveni na uzorku zaposlenih osoba pa bi prikladnije bilo uspoređivanje s rezultatima roditelja negoli srednjoškolaca (Mijatović, Žužul, 2004:55).

³⁰ Raspored zemalja prema odnosu dimenzija individualizma – kolektivizma i hijerarhijske distance koji uključuje i Hrvatsku priložen je na kraju rada u *Slici 1*.

³¹ Svi rezultati istraživanja preuzeti iz: Mijatović, Žužul: Prilog određenju dimenzionalnih značajki kulturnog identiteta srednjoškolske mladeži u Hrvatskoj, 2004:55.

kolektivističku orijentaciju, za razliku od srednjoškolaca koji se više priklanjaju individualizmu, uz napomenu da otprilike 27,8% učenika odgovorilo na tu tvrdnju. Druga tvrdnja koju ćemo spomenuti jest: "Jednakost treba biti važnija od slobode.", koja dobro mjeri izbor kolektivističke orijentacije (Mijatović, Žužul, 2004:55). I tu su učenici pokazali priklanjaje individualističkoj orijentaciji, budući da je njih otprilike 47,5% navelo da je sloboda važnija od jednakosti, iako ih je 22,8% prihvatilo tvrdnju, ali ponovno je, kao i kod prethodno spomenute tvrdnje, veliki postotak učenika koji se nisu mogli opredijeliti (približno 28,5%). Čak 69,6% profesora smatra da je sloboda važnija od socijalne jednakosti, a postotak je sličan i kod roditelja, iz čega je vidljivo priklanjaje individualističkom stajalištu. Ta je dimenzija mjerena preko 27 pitanja, a istraživači napominju da su se kod pitanja koja su nudila individualističko stajalište, ispitanici opredjeljivali za tu opciju, a istom logikom kod pitanja koja su nudila kolektivističko stajalište opredjeljivali za kolektivizam (Mijatović, Žužul, 2004:57).

Zanimljivo je dobivene podatke usporediti s rezultatima istraživanja pod naslovom "Vrijednosni sustav mladih i društvene promjene u Hrvatskoj",³² koje je realizirano krajem devedesetih godina 20. stoljeća. Istražujući vrijednosti i vrijednosne orijentacije hrvatske mlade populacije, između ostalih, istraživači su primijenili ljestvice individualizma i kolektivizma. Individualizam su definirali kao pogled ili nazor na život i svijet koji naglašava ulogu i prioritet pojedinca naspram zajednice i društva,³³ a kolektivizam kao orijentaciju koja naglašava vrijednost kolektivnih interesa i potreba koje su superponirane individualnim³⁴ (Ilišin, Radin, 2002:54). Frekvencijska analiza odgovora, uspoređena s istom iz 1986. godine, pokazala je da mladi danas više zastupaju individualističku vrijednosnu orijentaciju, a manje kolektivističku, odnosno da je kolektivizam danas značajno niži negoli je bio 1986. godine, a individualizam znatno viši (Ilišin, Radin, 2002:54).

Jedan od najvećih promašaja Hofstedeova istraživanja jest uzorak ispitivanih radnika u Kragujevcu, na osnovi kojeg je iznio zaključke o obilježjima "nacionalne kulture" bivše Jugoslavije (Katunarić, 2004). Bivša Jugoslavija se prema tim podacima ubrajala u zemlje visoke hijerarhijske distance (76 indeksnih bodova); u skupinu zemalja visoke anksioznosti (88 indeksnih bodova); u skupinu zemalja izrazitog kolektivizma (27 indeksnih bodova), te u skupinu zemalja gdje su izraženija ženska obilježja i vrijednosti (21 indeksni bod). Sumirajući rezultate istraživanja koje je kod nas provedeno na temelju Hofstedeova modela, naglasit ćemo da je ono Hrvatsku smjestilo među zemlje srednje vrijednosti hijerarhijske distance, pri čemu su uočene znatne razlike između učenika (indeks 49,4) i roditelja (indeks 51,4), dok je hijerarhijska distanca profesora (indeks 50) smještena između njih (Mijatović, Žužul, 2004:52). Na dimenziji kontrole neizvjesnosti, sve tri grupe ispitanika (69,8 indeksnih bodova) pozicionirale su se u grupu zemalja s umjerenom anksioznošću (Mijatović, Žužul, 2004: 61). Prema

³² Knjigu "Mladi uoči trećeg milenija" potpisuju istraživači Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu, a nastala je kao izvještaj spomenutoga empirijskog istraživanja. Predmet samog istraživanja jesu vrijednosni sustavi i neki oblici ponašanja mladih u kontekstu velikih društvenih promjena u tranzicijskoj Hrvatskoj, a više od polovine varijabli upotrijebljenih u upitniku istovjetno je onima koje su primijenjene u istraživanju mladih Hrvatske 1986. god., pod naslovom "Položaj, svijest i ponašanje mlade generacije Hrvatske", tako da se rezultati dobiveni u ispitivanjima 1986. i 1999. godine mogu uspoređivati (Ilišin, Radin, 2002).

³³ Mjerili su ga nizom tvrdnji poput: "U zemljama gdje svatko gleda svoj posao živi se bolje i slobodnije"; "Individualna i privatna inicijativa uvijek omogućava bolje rezultate od kolektivnoga zajedničkog rada"; "Čovječanstvo napreduje na osnovi rada i požrtvornosti izuzetnih pojedinaca, a ne narodnih masa" (Ilišin, Radin, 2002:54).

³⁴ Mjerili su ga tvrdnjama poput: "Pojedinaac postiže bolje rezultate ako radi i uči u suradnji s grupom prijatelja i kolega"; "Bez obzira na to kakav posao radiš, najvažnije je da nisi sam i da se dobro slažeš i surađuješ s ljudima oko sebe"; "Pojedinaac mora, ako je to potrebno, žrtvovati osobne interese za dobrobit kolektiva" (Ilišin, Radin, 2002:54).

rezultatima za sve tri grupe ispitanika (73 indeksna boda) na dimenziji muževnosti i ženstvenosti, Hrvatska pripada skupini zemalja gdje su izraženija muška obilježja i vrijednosti. Usporedbom Hofstedeovih obilježja “nacionalne kulture” bivše Jugoslavije s podacima do kojih su došli naši znanstvenici, možemo zaključiti da se niti jedna dimenzija ne poklapa s Hofstedeovom, uz napomenu da je te podatke zbog različitih vremenskih razdoblja kad su sakupljeni i procesa promjene, potom različitih društveno-povijesnih okolnosti, a konačno i metodološke korektnosti, doista teško uopće uspoređivati.

Treba, međutim, naglasiti da promjene u smjeru jačanja individualizma koje je pokazalo istraživanje “Vrijednosni sustav mladih i društvene promjene u Hrvatskoj”, te veće priklanjanje srednjoškolaca individualizmu, za razliku od roditelja srednjoškolaca i njihovih profesora, koji se više priklanjaju kolektivizmu, što je pokazalo istraživanje na temelju Hofstedeova modela, treba analizirati u cjelokupnom društveno-povijesnom kontekstu unutar kojega su se te promjene događale. Pritom mislimo na ratno i poslijeratno razdoblje, te tranziciju, koja nije značila samo napuštanje starog sistema, nego i izgradnju novoga političkog, ekonomskog i ideološkog. Sve te promjene, koje je pratio neujednačen društveni i politički razvoj, siromaštvo, velike ekonomske nejednakosti itd., utjecale su i na vrijednosne hijerarhije i orijentacije mladih, koji su u tom razdoblju prolazili kroz proces socijalizacije (Ilišin, Radin, 2002:120).

6. Umjesto zaključka

Umjesto zaključka navest ćemo neke temeljne primjedbe koje se mogu uputiti metodologiji Hofstedeova modela, jer se, onoliko koliko se odnose na model, odnose i na dimenziju individualizma i kolektivizma. Potom ćemo istaknuti njegove vrijednosti i na kraju sumirati neke od teza koje smo spominjali u radu, a tiču se dimenzije individualizma i kolektivizma.

Prva se primjedba odnosi na istraživački uzorak.³⁵ Ako se sjetimo prvoga dijela rada, u njemu je bilo govora o tome da je neke zemlje izbacio iz uzorka jer broj ispitivanih radnika nije dosegao ni svega $N=50$. Dakako, sam broj ispitanika ne implicira kvalitetu konstruiranog uzorka, ali veličina uzorka ipak ovisi o varijabilitetu pojave koju mjerimo, te o apsolutnoj veličini populacije o kojoj želimo zaključivati, a navedeni broj ispitanika ni u kojem slučaju nije dovoljan kako bi bio reprezentativan niti valjan za zaključivanje na razini “nacionalne kulture”.³⁶ Primjerice, prvo ispitivanje u Pakistanu provedeno je na uzorku od $N = 37$, a drugo na uzorku od $N = 70$ IBM-ovih ispitanika, Hong Kong i Singapore su ispitivani jednom, i to na uzorku od $N = 88$, odnosno $N = 58$ ispitanika itd. (McSweeney, 2002). Druga bitna primjedba koja se upućuje Hofstedeovu istraživanju odnosi se na uzimanje radnike koje su anketirani u IBM-ovim tvrtkama kao presjeke njihovih “nacionalnih kultura” (Katunarić, 2004.). Ispitivani radnici pripadali su istom poduzeću, a time je uzorak situacijski određen i prigodan za komparaciju dobivenih dimenzija na razini te organizacije, ali već ne i na razini radnih vrijednosti “nacionalnih” kultura³⁷ (McSweeney, 2002). Nadalje, Hofstedeovo zaključivanje o “prosječnim tendencijama” u nacionalnoj kulturi na osnovi analize, u statističkim okvirima, od samo nekoliko anketnih upitnika, prema prof. McSweeneyju je krajnje diskuta-

³⁵ Da bi istraživanje bilo valjano, pouzdano i reprezentativno, prvi znanstveni uvjet koji treba zadovoljiti jest valjana konstrukcija uzorka, a čini se da Hofstede ipak to nije zadovoljio; primjer primjene Hofstedeova modela, koja je vodila računa o pravilnoj konstrukciji uzorka daju naši znanstvenici.

³⁶ McSweeney cinično komentira da bi mogao provesti istraživanje na uzorku od 40 (zemalja) \times 50 (ispitanika po zemlji) \times 2 (kruga ispitivanja) = $4,000$ ispitanika i da bi dobio jednako pouzdane podatke (McSweeney, 2002:6).

³⁷ Uzorak isključuje umirovljenike, nezaposlene, tražitelje zaposlenja, samouposlene, studente, tzv. “plave ovratnike” i različite druge kategorije koje bi trebale biti uključene, ako želimo reprezentativno istraživanje radnih vrijednosti (McSweeney, 2002).

bilno. Isti autor, kojeg smo već spominjali kao oštrog kritičara Hofstedeova istraživanja, duhovito je predložio da se za ispitivanje “prosječne tendencije kulture” u SAD-u uzme kao uzorak, “New York City Young Marxist Club”, koji bi prema Hofstedeovu modelu svakako bio “prosječan” i dao jednake rezultate kao ispitivanje na uzorku “Keep America White Cheer Leaders in Smoky Hill” u Kansasu, u SAD-u (McSweeney, 2002:13). Podrugljiva opaska ipak dobro ilustrira koliko je neprihvatljivo na osnovi jako malenog broja sakupljenih odgovora unutar jedne organizacije³⁸ zaključivati o prosječnim tendencijama čitavih “nacionalnih kultura” i stavlja u pitanje kredibilnost čitavog istraživanja. Spomenut ćemo još i da su “da su neka ponovna ispitivanja na istim mjestima katkad davala drukčije rezultate” ali je to prešućivano (Katunarić, 2004:32). Katunarić upozorava i na “problem odnosa između empirijskih varijacija i tipičnosti u Hofstedeovu modelu, budući da on zanemaruje promjenjivost i proturječja u kulturnom obrascu” (Katunarić, 2004:25).

Usprkos brojnim kritičkim primjedbama Hofstedeu koje mogu stati pod nazivnik metodologije, od osamdesetih godina do današnjih dana, njegov model se koristi³⁹ u različitim područjima istraživanja, od međukulturalne i socijalne psihologije, do multikulturalnog menadžmenta (Katunarić, 2004). Dimenzije su pritom svojevrsni okvir za razvijanje različitih hipoteza u multikulturalnim organizacijskim studijama, od različitih načina strukturiranja organizacija i motivacija zaposlenika, do pitanja i problema s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar različitih društava (Hofstede, 1983:46). Prema Katunariću, njegov model “se može smatrati eksplorativnim ili orijentacijskim okvirom za daljnja istraživanja i na taj način, longitudinalno, višekratno i u dužim vremenskim razmacima, utvrđivati postoje li trajne ili ponavljajuće crte ponašanja u određenoj sredini” (Katunarić, 2004:34), a veličinu i vrijednost Hofstedeovog modela treba tražiti u “afirmaciji kulturnog relativizma u ime jednakosti” (Katunarić, 2004:27). Model jednako vrednuje i uspoređuje različite kulture na koje primjenjuje nekoliko dimenzija, a dobiveni rezultati ne postavljaju granice među kulturama.⁴⁰

U pogledu dimenzije individualizma i kolektivismu, već smo naglasili da je jedan od temeljnih prigovora njihovo definiranje kao dva suprotna pola bipolarnog kontinuuma, što vodi do njihove empirijski neispravne primjene, te da bi umjesto toga te dimenzije trebalo tretirati kao višedimenzionalne konstrukte. Nadalje, smatramo da jedna organizacija ne može biti dovoljna za zaključivanje o cjelokupnoj kulturi, te da izraženi kolektizam ili individualizam pri mjerenju radnih vrijednosti, ne znači da se isti rezultati mogu očekivati, generalizirati ili

³⁸ Prema istom autoru, ako pravu sliku “prosječnih tendencija” nacionalne kulture možemo dobiti ispitujući zaposlenike jedne organizacije, onda bi s jednakom vjerojatnošću do istih “prosječnih tendencija” došli ispitujući i neku drugu organizaciju unutar te kulture, odnosno ispitujući neki klub, udruženje ili stranku (McSweeney, 2002).

³⁹ Kad se njegovo ime ukuca na web tražilici google.com, ona će izlistati više od 17 tisuća stranica, a u današnje vrijeme i to je jedan od pokazatelja popularnosti. Međutim, popularne informacije na internetu pojednostavljeni su stereotipni primjeri kako naučiti nešto o kulturi koju se ne poznaje u samo nekoliko minuta. Tako je moguće samo “jednim klikom” pomoću Hofstedeovih rezultata opisati različite kulture svijeta i pritom dobiti korisne informacije o tome kakvo se ponašanje smatra poželjnim kod poslovnog pregovaranja, kako se pritom odjenuti itd. Internet stranice koje se mogu pogledati: <http://geert-hofstede.com>; <http://www.cyborlink.com>; www.secure-mailer.net; www.international-business-careers.com; www.workabroad.monster.com/articles/hkculture itd. Dakako, Hofstedeove dimenzije ne treba tumačiti u tom svjetlu. Društvena i kulturna stvarnost umnogome je kompleksnija od “poslovnih etiketa” koje se na takvim stranicama dijele, ali za nas je bitna relevantnost njegovih modela u svijetu društvenih znanosti, npr. prema publikaciji o citiranosti na području društvenih znanosti, Social Science Citation Index, njegovo djelo do 1993. godine citirano 1 036 puta, što zasigurno govori o relevantnosti Hofstedeova modela u svijetu društvenih znanosti (Katunarić, 2004:31).

⁴⁰ Hofstedeovi nalazi uklanjaju rasne, nacionalne ili političke granice među kulturama (Katunarić, 2004:32).

implicirati u pogledu drugih vrijednosti, ili dimenzija.⁴¹ Kolektivism i individualizam mogu se mjeriti na više razina: na razini individualnih vrijednosti, obitelji, prijateljstava i društvenosti, organizacije, na nacionalnoj ili državnoj razini, na široj regionalnoj razini itd., a statistički značajne razlike unutar “nacionalne kulture” mogu se naći i na razini spolova, generacija, socijalnih klasa, obrazovanja, na razini urbanog i ruralnog stanovništva itd. (Mijatović, Žužul, 2004:46).

Hofstedeu zamjeramo istraživačke hipoteze o kojem je već ranije bilo riječi jer je pojednostavnio složeno pitanje sociokulturnih determinanti ekonomskog razvoja i bogatstva. Još od Weberove “Protestantske etike i duha kapitalizma” to je složeno pitanje koje se već dugo postavlja i istražuje. Kad bi se na istraživačkom nivou statističke vjerojatnosti, provelo jedno takvo istraživanje, koje bi empirijski povezalo kulturnu dimenziju individualizma i kolektivism s ekonomskim razvojem zemlje, onda bi to trebalo mjeriti preko složenog seta sociokulturnih varijabli koje bi obuhvaćale ono što nazivamo “sociokulturnim kapitalom”, a zahtijevalo bi to i složenu analizu društveno-povijesnih, političkih i kulturnih okolnosti, kao sociokulturnih determinanti koje uvjetuju ekonomski uspjeh određene zemlje, što je Hofstede zaključkom da individualističke kulture imaju visok GDP per capita, u najmanju ruku zapostavio. Konačno, kultura može u nekakvom statističkom prosjeku gledano imati tendenciju, ili više naginjati jednoj od tih dimenzija, ali nijedna kultura nije samo individualistička, ili samo kolektivistička, a istraživačkim i statističkim metodama možemo zaključiti, uz veću ili manju vjerojatnost, da smo utvrdili određene tendencije te kulture koja je u svakom društvu iznimno složena i heterogena i mijenja se, a okolnosti i same promjene treba smjestiti u širi društveno-povijesni okvir, jer se sve to ne događa u tzv. socijalnom vakuumu.

Na koncu, iako Hofstedeovi pojmovi individualizma i kolektivism nemaju političko značenje i ne odnose se na državnu politiku niti impliciraju takve zaključke, kad pitanje individualizma i kolektivism smjestimo u politički i ekonomski kontekst globalizacije, nalazimo da je unutar zapadne kulture dominantan neoliberalni obrazac individualizma, a da se kolektivism i solidarnost s negativnim prizvukom pripisuju socijalističkim i komunističkim sistemima. Postkomunistička društva su ih napustila ili se trude napustiti, ali takvim promjenama treba vremena. U tom kontekstu upravo tranzicijske potrage za individualizmom, koji će zamijeniti kolektivism, treba gledati i rezultate o kretanju promjena u smjeru jačanja individualizma kod mladih u Hrvatskoj. Zaključno, individualizam ne bi trebao isključivati kolektivism, i obratno. Njihov odnos ponavljamo nije isključiv, i ne spada u alternativna rješenja ili-ili, a dok kao društvo tragamo za “pravom mjerom” u odnosu individualizma i kolektivism, odgovor na pitanje, jesmo li više skloni individualizmu ili kolektivizmu, ostavljamo otvorenim.

⁴¹ Pojedinaac koji pri mjerenju radnih vrijednosti pokazuje visok stupanj kolektivism ne mora se osjećati niti ponašati kao kolektivist na nekoj drugoj mjerenoj razini; nadalje, različite sociokulturne grupe unutar društva mogu imati različite tipove kolektivism i mogu se, ovisno o situaciji i socijalnim relacijama, pokazivati kao kolektivističke i individualističke.

7. Prilozi

Tabela 1. Dimenzije modela “nacionalne kulture” Geerta Hofstede

DIMENZIJA	RAZINA	OPIS SUBDIMENZIJA	ZEMLJE
HIJERARHIJSKA DISTANCA	Visoka razina	velika potreba za ovisnošću, prihvaćanje nejednakosti, potreba hijerarhijskog odnosa u ustroju moći, izvršna superiornost, privilegije za dužnosnike i promjene putem revolucionarnih postupaka;	Malazija, Panama, Gvatemala, Filipini, Meksiko, Indonezija, Ekvador, Indija itd, a od regija tu spadaju Arapske zemlje i Zapadna Afrika
	Niska razina	mala potreba za ovisnošću, minimalne nejednakosti, formalni i konvencionalni hijerarhijski odnosi, osobna superiorna sposobnost, jednaka prava za sve i prihvaćanje postupaka evolucije, tj. postupnih, odmjerenih i kontinuiranih promjena	Austrija, Izrael, Danska, Novi Zeland, Irska, Švedska, Norveška, Finska, Švicarska itd
MUŽEVNOST I ŽENSTVENOST	Ženstv.	kvaliteta života, pomagati drugima, povodjenje za većinom, “radi se da bi se živjelo, “malo i sporo je lijepo”, simpatija za nepredvidljivo i intuicija umjesto činjenica"	Švedska, Norveška, Nizozemska, Danska, Kostarika, Finska, Chile, Portugal itd.
	Mužev.	ambicioznost, izvrsnost, isticanje, tendencija polariziranju, “živi se zbog rada”, “veliko je lijepo”, uspjeh je zadivljujući, i odlučnost i činjeničnost"	Japan, Švicarska, Venezuela, Austrija, Italija Irska, Kolumbija, Njemačka i Velika Britanija;
ANKSIOZNOST	Visoka razina	učestala anksioznost, veliki stres, unutrašnji nagon za marljivim radom, pokazivanje emocija, stalna potreba za suglasjem, sukobi se smatraju opasnim, izbjegavanje pogrešaka i neuspjeha, izbjegavanje neizvjesnosti, te naglašena potreba za propisima i zakonima	Grčka, Gvatemala, Urugvaj, Portugal, Belgija, Salvador, Japan, Španjolska, Turska, Argentina, Chile, Kostarika itd.
	Niska razina	opuštenost i rijetke stresne situacije, opuštenu rad koji nije vrijednost za sebe, prikrivanje emocija, sukobi i nadmetanja su dio života, mirenje sa suprotnostima, spremnost na rizike i gubitke, nije potrebno sve propisivati i zakonima regulirati	Singapur, Jamajka, Danska, Švedska, Hong Kong, Irska, Velika Britanija itd;
KONFUČIJANSKI DINAMIZAM	Visoka razina	vrijednosti okrenute budućnosti, dugoročna životna usmjerenja	Kina, Tajvan, Japan, Južna Koreja, Brazil, Indija;
	Niska razina	vrijednosti orijentirane na sadašnjost i prošlost, kratkoročna životna usmjerenja	

Izvor: modificirano prema Mijatović, Žužul (2004), Katunarić (2004) i Hofstede (1983)

Tabela 2. Indeksne vrijednosti i položaji 50 zemalja i 3 regije na četiri kulturalne dimenzije

Zemlja	Kratice	Hijerarhijska distanca		Kontrola neizvjesnosti		Individualizam		Muževnost	
		Indeks	Položaj	Indeks	Položaj	Indeks	Položaj	Indeks	Položaj
Argentina	Arg	49	18–19	86	36–41	46	28–29	56	30–31
Australija	Aul	36	13	51	17	90	49	61	35
Austrija	Aut	11	1	70	26–27	55	33	79	49
Belgija	Bel	65	33	94	45–46	75	43	54	29
Brazil	Bra	69	39	76	29–30	38	25	49	25
Kanada	Can	39	15	48	12–13	80	46–47	52	28
Chile	Chl	63	29–30	86	36–41	23	15	28	8
Kolumbija	Col	67	36	80	31	13	5	64	39–40
Kostarika*	Cos	35	10–12	86	36–41	15	8	21	5–6
Danska	Den	18	3	23	3	74	42	16	4
Ekvador*	Eqv	78	43–44	67	24	8	2	63	37–38
Finska	Fin	33	8	59	20–21	63	34	26	7
Francuska	Fra	68	37–38	86	36–41	71	40–41	43	17–18
Njemačka	Ger	35	10–12	65	23	67	36	66	41–42
Vel. Britan.	Gbr	35	10–12	35	6–7	89	48	66	41–42
Grčka	Gre	60	26–27	112	50	35	22	57	32–33
Gvatemala*	Gua	95	48–49	101	48	6	1	37	11
Hong Kong	Hok	68	37–38	29	4–5	25	16	57	32–33
Indonezija	Ido	78	43–44	48	12–13	14	6–7	46	22
Indija	Ind	77	42	40	9	48	30	56	30–31
Iran	Ira	58	24–25	59	20–21	41	27	43	17–18
Irska	Ire	28	5	35	6–7	70	39	68	43–44
Izrael	Isr	13	2	81	32	54	32	47	23
Italija	Ita	50	20	75	28	76	44	70	46–47
Jamajka*	Jam	45	17	13	2	39	26	68	43–44
Japan	Jap	54	21	92	44	46	28–29	95	50
Koreja*	Kor	60	26–27	85	34–35	18	11	39	13
Malazija*	Mal	104	50	36	8	26	17	50	26–27
Meksiko	Mex	81	45–46	82	33	30	20	69	45
Nizozemska	Net	38	14	53	18	80	46–47	14	3
Norveška	Nor	31	6–7	50	16	69	38	8	2
Novi Zeland	Nzl	22	4	49	14–15	79	45	58	34
Pakistan	Pak	55	22	70	26–27	14	6–7	50	26–27
Panama*	Pan	95	48–49	86	36–41	11	3	44	19
Peru	Per	64	31–32	87	42	16	9	42	15–16

Zemlja	Kratica	Hijerarhijska distanca		Kontrola neizvjesnosti		Individualizam		Muževnost	
		Indeks	Položaj	Indeks	Položaj	Indeks	Položaj	Indeks	Položaj
Filipini	Phi	94	47	44	10	32	21	64	39-40
Portugal	Por	63	29-30	104	49	27	18-19	31	9
Južna Afrika	Saf	49	18-19	49	14-15	65	35	63	37-38
Salvador*	Sal	66	34-35	94	45-46	19	12	40	14
Singapore	Sin	74	40	8	1	20	13-14	48	24
Španjolska	Spa	57	23	86	36-41	51	31	42	15-16
Švedska	Swe	31	6-7	29	4-5	71	40-41	5	1
Švicarska	Swi	34	9	58	19	68	37	70	46-47
Tajvan	Tai	58	24-25	69	25	17	10	45	20-21
Tajland	Tha	64	31-32	64	22	20	13-14	34	10
Turska	Tur	66	34-35	85	34-35	37	24	45	20-21
Urugvaj*	Uru	61	28	100	47	36	23	38	12
SAD	Usa	40	16	46	11	91	50	62	36
Venezuela	Ven	81	45-46	76	29-30	12	4	73	48
Ex Jugosl.	Jug	76	41	88	43	27	18-19	21	5-6
Regije*									
Ist. Afrika	Eaf	64	31-32	52	17-18	27	18-19	41	14-15
Zap. Afrika	Waf	77	42	54	18-19	20	13-14	46	22
Arapske z.	Ara	80	44-45	68	24-25	38	25	53	28-29

* podaci koji su dodani kasnije

Izvor: Hofstede, Geert (1983) National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations, 52 str.

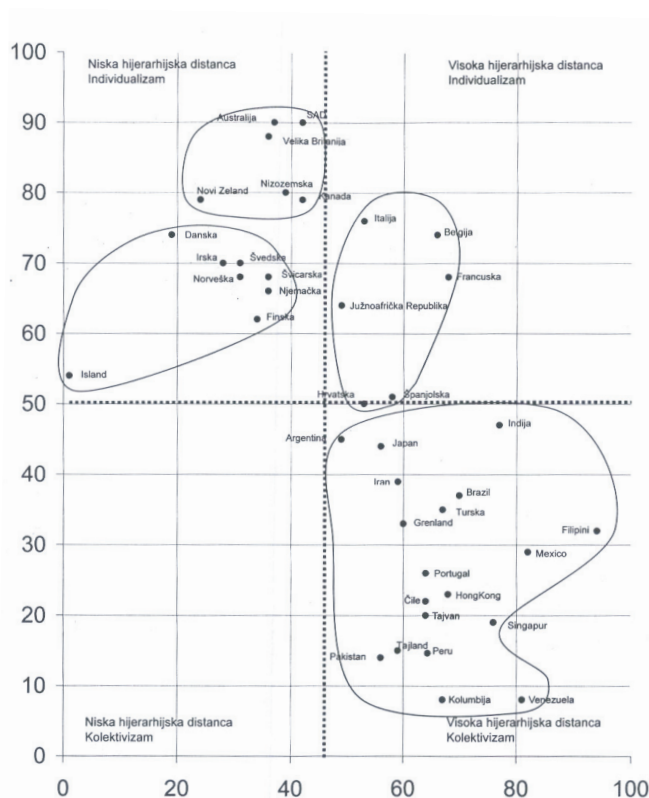
Tabela 3. Konotacije Hofstedeovih dimenzija “individualizam – kolektivizam”

Niski individualizam	Visoki individualizam
U društvu, ljudi se rađaju i žive u proširenim obiteljima i unutar njih su povezani, a ona ih štiti u zamjenu za lojalnost	U društvu, svatko treba brinuti o sebi i svojoj nuklearnoj obitelji
Naglašeno “mi”	Naglašeno “ja”
Kolektivistička orijentacija, orijentacija prema zajednici ili kolektivu (1)	Individualistička orijentacija, orijentacija prema sebi (1)
Identitet je utemeljen u socijalnom sistemu	Identitet je utemeljen u individui
Emocionalna ovisnost individue o organizacijama i institucijama	Emocionalna neovisnost individue o organizacijama i institucijama
Naglasak je na pripadnosti organizaciji, ideal članstva i pripadnosti	Naglasak je na individualnoj inicijativi i postignuću, ideal vodstva i upravljanja
Privatni život je obuzet organizacijom i obitelji kojima se pripada, osobna mišljenja su unaprijed određena	Svatko ima pravo na privatni život i mišljenje
Ekspertiza, red, obveze, sigurnost-osigurani su u obitelji	Autonomija, raznolikost, užitak, individualna ekonomska sigurnost
Prijateljstva su unaprijed određena stabilnim društvenim vezama i srodstvom, potreba za poštovanjem unutar srodstva	Potreba za posebnim prijateljstvima
Vjerovanje u grupno odlučivanje i zajednička rješenja	Vjerovanje u individualno odlučivanje i privatna rješenja
Vrijednosni standardi razlikuju se unutar grupe i izvan grupe, partikularizam (1)	Vrijednosni standardi se trebaju odnositi na sve, univerzalizam (1)
"Jen" filozofija (2)	Filozofija osobnosti (2)
Gemeinschaft, socijalni poredak utemeljen na zajednici ili kolektivu (3)	Gesellschaft, socijalni poredak utemeljen na društvu (3)
Uključenost individua u organizacije je prvenstveno moralna (4)	Uključenost individua u organizacije je primarno kalkulativna (4)

(1) Parsons and Shils (1951); (2) Hsu (1971); (3) Tonnies (1887); (4) Etzioni (1975)

Izvor: Hofstede, Geert (1983) *National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations*, 62 str.

Slika 1. Raspored zemalja prema odnosu dimenzija individualizma-kolektivismu i hijerarhijske distance



Izvor: A. Mijatović, A. Žužul (2004), Prilog određenju dimenzionalnih značajki kulturnog identiteta srednjoškolske mladeži u Hrvatskoj, u "Pedagoškijska istraživanja", 1(1):56.

LITERATURA

Castells, Manuel (2000) **Uspon umreženog društva**. Zagreb: Golden marketing.

Eagleton, Terry (2002) **Ideja kulture**. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

Eaton, L., Louw, J. (2000) Culture and Self in South Africa: Individualism – Collectivism Predictions. **Journal of Social Psychology**, 140(2). URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=3067809&db=aph> (12. 7. 2004).

Fukuyama, Francis (2000) **Povjerenje, društvene vrline i stvaranje blagostanja**, Zagreb: Mozaik knjiga.

Haralambos, M. i Heald, R. (1994) **Uvod u sociologiju**, Zagreb: Nakladni zavod Globus Hofstede, Geert (1983) National Cultures in Four Dimensions. A Research – based Theory of Cultural Differences among Nations. **International Studies of Management & Organization**, 13(1/2). URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=5815410&db=buh> (4. 6. 2004).

Hofstede, Geert and Soeters, Joseph (2002) Consensus Societies with Their Own Character: National Cultures in Japan and the Netherlands. **Comparative Sociology**, 1(1). URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=6541671&db=aph> (4. 6. 2004).

- Ilišin, V. i Radin, F. (ur.) (2002) **Mladi uoči trećeg milenija**, Zagreb: Institut za društvena istraživanja: Državni zavod za zaštitu obitelji, materinstva i mladeži.
- Kalanj, Rade (2001) Tri stajališta o globalizaciji, u: Meštrović, M. (ur.) **Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj**. Zagreb: Ekonomski institut.
- Kale, Eduard (1982) **Uvod u znanost o kulturi**. Zagreb: Školska knjiga.
- Katunarić, Vjeran (1996) Tri lica kulture. **Društvena istraživanja**, god. 5, br. 5-6, 831-858.
- Katunarić, Vjeran (2004) Od distance prema srodnosti: model "nacionalne kulture" Geerta Hofstede. **Pedagogijska istraživanja**, 1(1):25-39.
- McSweeney, Brendan (2002) Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis, **Human Relations**, 55(1):81-118. URL: <http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc> (12. 7. 2004).
- Mijatović, Antun i Žužul, Ante (2004) Prilog određenju dimenzionalnih značajki kulturnog identiteta srednjoškolske mladeži u Hrvatskoj. **Pedagogijska istraživanja**, 1(1):41-65.
- Naumov, A. I., Puffer, S. M. (2000) Measuring Russian Culture using Hofstede's dimensions. **Applied Psychology: An International Review**, 49(4):709-718. URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=3734469&db=aph> (12. 7. 2004).
- Parkes, L. P., Bochner, S., Schneider, S. K. (2001) Person-Organisation Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism. **Applied Psychology: An International Review**, 50(1). URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=4335519&db=aph> (12. 7. 2004).
- Takano, Yohtaro and Osaka, Eiko (1999) An unsupported common view: Comparing Japan and the U.S. on individualism/collectivism. **Asian Journal of Social Psychology**, 2(3):311-341. URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=4369861&db=aph> (13. 7. 2004).
- Triandis, Harry C. (1999) Cross-cultural psychology. **Asian Journal of Social Psychology**, 2(1):127-143. URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=4369841&db=ap> (13. 7. 2004).
- Triandis, Harry C. (2004) The many dimensions of culture. **Academy of Management Executive**, 18(1). URL: <http://search.epnet.com/direct.asp?an=12689599&db=buh> (13. 7. 2004).
- World Bank, **2003 World Development Indicators**, URL: <http://www.worldbank.org/data/wdi2003/tables/table1-1.pdf> (1. 9. 2004).

INDIVIDUALIST AND COLLECTIVIST CULTURES IN THE CONTEX OF GLOBALIZATION

RANKA JEKNIĆ

Faculty of Law, University of Split

Starting from defining culture as "the way of living", and presenting Geert Hofstede's model of the "national culture", this paper outlines individualism and collectivism as cultural dimensions in Geert Hofstede's model of "national culture". Three Hofstede's empirical hypotheses have been analysed and questioned. Beside that, the paper presents some of the empirical results obtained during 1998-2002 within the project "School curriculum and characteristics of Croatian national culture", as unique example of using Geert Hofstede's model of "national culture" in Croatia.

Key words: CULTURE, INDIVIDUALIST AND COLLECTIVIST CULTURES, GLOBALIZATION, CULTURAL INDIVIDUALISM-COLLECTIVISM DIMENSIONS, GEERT HOFSTED'S MODEL OF "NATIONAL CULTURE".