

ne pružaju ni ekonomske osnove. A Europsko vijeće ocjenjuje da svojevremeno povećanje državnih izdataka za razvoj kulturne infrastrukture u nekim nacionalnim politikama nije rezultiralo i odgovarajućim povećanjem sudjelovanja u kulturnom životu. Čini se da su mjere poduzimane u svrhu povećanja kulturne ponude u tom smislu ostale bez očekivanog učinka.

Otuda današnja sklonost za kulturnu politiku usredotočenu na povećanje potražnje. Tome, dakle, nije razlog privredna recesija koja je svakako i sa svoje strane pridonijela redukciji javne financijske pomoći kulturnom sektoru. Situacija se promijenila i zbog spoznaje da se dobro finansirane kulturne institucije nisu brinule za nužno povećanje svoga auditorija. Sada moraju dokazati vitalnost i vrijednost svoga djelovanja, ali ne samo kod zastupnika javnog nego i privatnog sektora koji im mogu pružiti pomoć. Drugim riječima, moraju se poput svih poduzeća boriti za opstanak i razvitak.

Polazeći od te temeljne činjenice pisan je i treći dio izvještaja koji govori o budućim usmjerenjima i izazovima za kulturnu politiku. Njegov autor Vladimir Skok koji je i sam iskusio te nove pritiske u društvenim i gospodarskim prilikama Kanade. Njegov je zaključak da europski postmoderni kulturni život ima homogene značajke: mondijalizacija privrede sve više dominira nacionalnim sustavima, pa promjene u Zapadnoj Europi mogu samo poslužiti kao prethodni uviđaj u ono što i druge čeka.

Većina nacionalnih vlasti još nije spremna učiniti nužan iskorak ka proširenju lepeze kulturnih politika usmjerenih potražnji, osobito na lokalnim i regionalnim razinama, na kojima je kulturni život i najviše ugrožen. Ne pokazuju spremnost za takvu javnu politiku koja bi bila kadra prihvatiti i proširenu definiciju kulture, a još manje da već sada vode računa o posljedicama koje će tehnološke promjene neminovno izazvati u kulturnim praksama. Skica te elektroničke imagerije koju je u završnim djelovima izvještaja Skok nabacio ipak je više naznaka mogućeg nego njegovo sustavno promišljanje.

Matko Meštrović

Božena Jokić

PODUZEĆE U PROMJENI

Alinea, Zagreb 1994, 94 str.

Zamislite na trenutak da kao sociolog sudjelujete u istraživačkom projektu čija je krajnja svrha remodeliranje organizacije radi boljih proizvodnih učinaka. Morate na konkretnom slučaju istražiti kakav je utjecaj kulture na ponašanje radnika i rukovodstva i kako se uočeni kulturni obrasci mogu mijenjati u poželjnom smjeru. Od čega ćete krenuti?

Bilo koji pristup odabrali, odmah postajete svjesni nedostatka domaće literature (sociološke, ekonomske i socijalnopsihološke) koja obrađuje problem organizacijske kulture odnosno kulture poduzeća (corporate culture). Ovo je prva knjiga koja se nudi hrvatskom čitatelju posebice iz tog područja i već stoga je nezaobilazan izvor relevantne građe, dosegnutih teorijskih modela i empirijskih podataka.

Autoričin je cilj bio na prikladan način pokazati značenje kulture poduzeća kao organizacijskog i upravljačkog resursa i mogućnosti mijenjanja kulture poduzeća zbog potreba prilagođavanja turbulentnoj okolini modernih poduzeća. Odatle i potreba za suodnošenjem međunarodnog i domaćeg iskustva, teorijskih modela i organizacijske prakse. Po mojoj procjeni, autorica je, bez obzira na određene manjkavosti knjige, svoj osnovni cilj uspješno izvršila.

No, pođimo redom. Odakle zapravo zanimanje za kulturu poduzeća i ispitivanjem njena utjecaja na proizvodne i upravljačke strane organizacije? Klasična organizacijska teorija (normativistička škola H.Fayol, škola "scientific managementa" F.W.Taylor, strukturalistička škola M.Weber) bavila se isključivo formalnom strukturom organizacije. Pojavom "kontingencijskog pristupa" u organizacijskoj teoriji, koji u obzir uzima ne samo formalnu strukturu i neformalnu organizaciju (utjecaj istraživanja E.Mayoia i "human re-

lations" pristupa) nego i faktore okoline, kao što su tehnologija i tržište, pojavio se i pojam "organizacijske klime".

Ipak, tek nekoliko desetljeća nakon drugog svjetskog rata, osobito nakon istraživanja T.Petersa i suradnika (In Search for Excellence, 1982., i druga djela) postaje jasno da je kultura poduzeća bitna odrednica ukupnog uspjeha poduzeća u tržišnoj utakmici na međunarodnom tržištu. Kako ističe J.Županov u kratkom i instruktivnom Predgovoru ovoj knjizi, kultura nije "nepodijeljeni blagoslov": ona može biti funkcionalna za rad i uspješan poduzeća, ali i kontraproduktivna. Elementarni primjer disfunkcionalnosti kulture predstavlja neformalna norma "ograničavanja proizvodnje", koja je funkcionalna za neformalnu grupu ali disfunkcionalna za poduzeće, jer podriva sustav stimulativnog nagrađivanja. Ovdje disfunkcionalnost proizlazi iz različitih interesa uprave i radnika. No, ona se može javiti a to i jest najčešće slučaj zbog promijenjenih prilika. Kada se situacija promijeni, postojeće norme i obrasci ponašanja postaju upitni, disfunkcionalni.

Polazeći od ciljnoorijentiranog ponašanja menagera modernog poduzeća, autorica promatra kulturu kroz prizmu kulturne promjene, stavljajući naglasak na plansku promjenu zatečene kulture i projektiranje "nove kulture" poduzeća. Taj pristup na svoj način odražava i struktura knjige. Prvi dio knjige posvećen je društvenim i teorijskim ishodištima kulture poduzeća. Među teorijskim izvorima kulture poduzeća autorica osobito ističe nalaze/radove "pokreta međuljudskih odnosa", analitičare "organizacijskog ponašanja" te njemačke autore koji su 80ih godina dojmljivo razvili "organizacijskokulturološki pristup" u istraživanjima njemačkih industrijskih poduzeća (K.Wieck, J.Pfeffer, E.Schein i drugi).

Jedna je od dobrih strana ove knjige upravo uvid u noviju germansku literaturu o proučavanoj temi, jer su dosadašnji prilozi o kulturi poduzeća mahom zasnovani na anglosaksonskim izvorima. Uočljivo je to osobito kod poglavlja o "izgradnji kulture poduzeća" i "managementu promjena", najvrijednijih dionica knjige. Unutarnja izgradnja kulture

poduzeća podrazumijeva prvo svijest o temeljnim ciljevima poduzeća i određeni model kulture. Naime, svaka kultura uključuje temeljna shvaćanja o čovjeku, istini, sebi, prirodi; zatim norme i standarde ponašanja te simbolični sustav (jezik, rituali, odjeća, oblici ponašanja). Poneki su dijelovi tako viđene kulture poduzeća nevidljivi, uglavnom nesvjesni, drugi su djelomice vidljivi, a neki (simboli) su vidljivi i interpretativni.

Od brojnih tipologija kulture poduzeća ovdje je pogodnom za analizu navedena ona T.Deala i A.A.Kennedyja (Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life, 1982.). Oni određuju kulturu tvrtki prema dvjema situacijskim značajkama: prema vremenu nužnom za dobivanje predodžbe o uspjehu zadatka (spori/brzi feedback) te prema visini rizika (mali/veliki) posla. Time se došlo do nekoliko temeljnih kultura poduzeća.

Prvo, kultura "sve ili ništa": poduzeća gdje zaposleni djeluju u situacijama visokog rizika i brzog feedbacka; za poduzete akcije velike su nagrade ali i brza informacija o polučenom ne/uspjehu; svijet individualaca a ne timskih igrača.

Drugo, kultura "kruha i igara". Nju obilježava mali rizik i brzi feedback. Ovdje je moto: "Svijet je pun mogućnosti, samo ih treba iskoristiti!". Cijeni se timski rad, a najčešće se prepričavaju zgode o teškim kupcima. Junakom postaje onaj koji npr.: "Eskimima uspije prodati hladnjak!"

Treće, "analitičkoprojektna kultura". Obilježava je visoki rizik i spori feedback (primjer: proizvođači aviona). Poduzeća za razvoj novih proizvoda troše velika sredstva, a dugo se ne zna jesu li uspješni na tržištu. Pogrešne odluke velika su prijetnja takvim tvrtkama. Zbog značenja hijerarhijskih struktura karijera se gradi polako, u pravilu sa zaštitnicima u hijerarhiji. Junaci su oni koji slijede ustrajno neku veliku ideju, čak i onda kada je rukovodstvo od nje odustalo. Četvrto, "procesna kultura", koju karakterizira mali rizik pojedinih odluka i mali feedback o uspjehu zadatka. Primjer je obrada čeka u banci: sve se koncentriira na proces, zajednički cilj igra podređenu ulogu. Junaci su lju-

di koji besprijeckorno rade i onda kada su okolnosti izrazito loše.

Kulture poduzeća mogu biti slabe ili jake. Loša je strana jakih kultura nedostatak fleksibilnosti kada se promijene uvjeti privređivanja ili ciljevi tvrtke. Zato je autorica s pravom doličnu pažnju posvetila rukovođenju i upravljanju promjenom kulture. Moderni manageri moraju pažljivo usklađivati poslovnu strategiju s tipom vladajuće kulture u poduzeću radi smanjivanja kulturnog rizika za ostvarenje ključnih odluka. Akcijski, imaju nekoliko mogućnosti (Schwartz i Davis, 1981.): ignorirati postojeću kulturu, promijeniti plan implementacije kulture, prilagoditi kulturu strategiji, ili prilagoditi strategiju kulturi (str.39). Bilo koji potez učinili, moraju imati jasnu predodžbu o tijeku kulturne promjene i neophodnim uvjetima pretvaranja "kulture u sjenu" u "dominantnu kulturu" poduzeća (str.40-42).

Drugi dio knjige donosi empirijske podatke o kulturi poduzeća u njemačkim tvrtkama te analizu slučajeva poduzetničke kulture u Hrvatskoj na temelju šest autoričnih "case study" analiza razvoja privatnih poduzeća u Međimurju. Problem je ovog dijela knjige raspoloživi empirijski materijal. Njemački istraživači (J.M.Weiss i A.Wiest, 1991.) su došli do zaključka ispitivanjem 50 predstavnika middle i top managementa da u bivšim istočnonjemačkim poduzećima još nema izrazitije, nove kulture poduzeća. Sličan rezultat dala je i autoričina anketa među direktorima 10-ak velikih zagrebačkih tvrtki uoči "pretvorbe vlasništva" 1990/91. godine. No, za hrvatsku je sredinu ohrabrujuće da vlasnici malih poduzeća njeguju određene elemente "poduzetničke kulture", čemu smjera i razvoj modernih poduzeća u zapadnim zemljama.

Upitno je mogu li se takvi zaključci temeljiti samo na tako malim empirijskim uzorcima i mimo analize drugih, neistraživanih poduzeća, bez obzira što i sam smatram da valjani "case study" kao sociološko oruđe (i oruđe etnološke metode) istraživačima pruža brojne mogućnosti. Ovaj prigovor, međutim, ne pogađa samo autoricu već i

druge istraživače ovog područja organizacijske stvarnosti. Ne smijemo zaboraviti da je u našim prilikama, kada nema gotovo nikakvih opsežnijih empirijskih istraživanja poslovne prakse i kulture poduzeća, i ovaj napor hvale vrijedan. Stoga ova knjiga u cjelini zaslužuje pažnju sociologa te upravljačkih timova u našim poduzećima.

Drago Čengić

Bertrand de Jouvenel

THE ETHICS OF REDISTRIBUTION

Liberty Press, Indianapolis, 1990 /1952/, XVIII + 91 pp.

Jeseni 1949. godine, Corpus Christi College (Cambridge) ugostio je baruna Bertranda de Jouvenela, čija su predavanja ("Socijalistički ideal" i "Državni izdatak") nešto kasnije objavljena u knjizi "Etika preraspodjele". U tom djelu autor se prvenstveno bavi teorijskim pitanjima preraspodjele prihoda i to kroz razmatranje redistribucionizma, agrarnog egalitarizma te socijalizma. Specifikum B. de Jouvenelove studije u prvom je redu naglasak na moralnim aspektima preraspodjele, a ne na njenim ekonomskim uspjesima ili neuspjesima. Općenito govoreći, smisao redistribucionizma temelji se na sljedećim tvrdnjama:

1. posjedovanje nedovoljne kupovne moći (što nije pravedno);
2. posjedovanje prevelike kupovne moći (što isto tako nije pravedno).

Na taj način, jedan od prvih koraka u pravcu egalitarne preraspodjele poduzima se u trenutku kada se prijedlogu za utvrđivanje tzv. "minimalca" ili minimalnog prihoda, koji je u principu svojstven svim razvijenijim društvima, pridoda prijedlog kojim bi se de-