

Mr. sc. Ranka Jeknić, asistentica
Pravnog fakulteta Sveučilišta u Splitu

KULTURE I ORGANIZACIJE: ORGANIZACIJSKE KULTURE GEERTA HOFSTEDEA

UDK: 130.2 Hofstede, G.
Pregledni znanstveni rad
Primljeno: Studeni, 2010.

U radu se prvo prikazuju neki rezultati međukulturalnih IBM-ovih istraživanja, odnosno modela „nacionalne kulture“ Geerta Hofstede i dimenzija vrijednosti, te međuorganizacijskog IRIC istraživanja o organizacijskim kulturama i dimenzijama organizacijskih praksi. Potom se analizira utjecaj „nacionalne“ na organizacijsku kulturu, te izvode zaključci o primjeni Hofstedeovih istraživačkih nalaza u kontekstu upravljanja kulturnom raznolikošću među organizacijama i organizacijskim kulturama, te kulturnom raznolikošću unutar organizacija i organizacijskim subkulturama.

Ključne riječi: *Geert Hofstede, kultura, „nacionalne kulture“, organizacijske kulture*

1. UVOD

Geert Hofstede je nizozemski profesor emeritus organizacijske antropologije i internacionalnog managementa, psiholog, znanstvenik i istraživač, koji je od 80-tih godina 20 st. jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja, a njegov model „nacionalne kulture“¹ jedan je od najpoznatijih istraživačkih modela kulture. O relevantnosti njegova modela u svijetu društvenih znanosti, kao i popularnosti njegove primjene najbolje govori podatak po kojem je prema bazi podataka o znanstvenim radovima i citatnoj bazi podataka „Web of Science“, Hofstedeova knjiga „Culture’s Consequences“ u razdoblju od 1980. do 2009. godine citirana 5, 236 puta². Pri tom treba naglasiti

¹ Pojam „nacionalne kulture“ o kojem je ovdje riječ, nema sličnosti s pojmom nacionalne kulture 19. st. U Hofstedeovoj sintagmi, „nacionalna kultura“ je jedinica analize, a zapravo je određuje teritorij države, ali ne u smislu „simboličke kulture nacije-jezik, i druge herderovske emanacije *duha naroda*“ (Katunarić, 2007., 165). Pod pojmom „nacionalne kulture“ misli se „na društvene obrasce ponašanja: od ponašanja u obitelji do ponašanja na javnim mjestima, u radnoj organizaciji ili na način na koji se oblikuju ideje o drugim nacijama i kulturama“ (Katunarić, 2007., 165). A izraz „mentalni softver“, predstavlja suvremeniju inačicu ranije opisanih klasičnih antropoloških termina „kulturni obrazac“, kojeg je preuzeo od Ruth Benedict, i „nacionalni karakter“, kojeg je preuzeo od Margaret Mead. Nezaobilazan je i utjecaj sociologa Alexa Inkelesa i psihologa Daniela Levinsona, koji su u zajedničkoj studiji o stavovima objavljenoj 1954. godine, kao probleme zajedničke svim društvima naveli sljedeće: prvo, „odnos prema autoritetu“, drugo, „konceptija sebe, a posebno odnos individue prema društvu“, kao dimenziju „individualizma i kolektivizma“ i „muževnosti i ženstvenosti“, i treći su „načini kako se upravlja sukobima, uključujući i kontrolu agresije i ekspresiju osjećaja“ (Hofstede, Hofstede, 2005., 22).

² Prema kriteriju pretraživanja citiranog autora (Hofstede, G.) i citiranog djela („Cultures

da su dvije velike teme ili područja kojima se Hofstede bavi. Prve su dimenzije vrijednosti „nacionalnih kultura“, a druga tema su kulture u organizacijama, odnosno percepcija organizacijskih praksi, te organizacijske subkulture.

Hofstede kulturu³ definira kao *kolektivno programiranje uma*, ili kao *software uma*, pri čemu se sintagma „mentalno programiranje“ ne interpretira doslovno da su ljudi programirani na isti način kao računala, već je to teorijski konstrukt ili sintagma kojom Hofstede naglašava da „svaki pojedinac posjeduje ili nosi sa sobom određenu količinu ili sumu *mentalnog programa* koja je relativno stabilna tijekom određenog razdoblja i vodi osobu da se ponaša na više ili manje sličan način u sličnim situacijama” (Hofstede, 2001., 2). Drugim riječima, svaki pojedinac posjeduje određene obrasce mišljenja, osjećanja, i potencijalnog djelovanja koje je naučio tijekom života, a veliki dio tih obrazaca, vrijednosti i normi, naučen je i prihvaćen u ranom djetinjstvu, kada pojedinac prolazi razdoblje primarne socijalizacije u obitelji i školi učeći obrasce svoje kulture ili kulturu svoga društva, te se asimilira. Koristeći analogiju s računalom, odnosno načinom kako su računala programirana, Hofstede je takve obrasce mišljenja, osjećanja i djelovanja, odnosno kulturu definirao kao „mentalni softver” koji „programira ponašanje članova zajednice u raznim fazama formiranja ličnosti“ (Katunarić, 2007., 170). Nadalje, čovjekovo ponašanje je prema Hofstedeu samo djelomično determinirano njenim ili njegovim „mentalnim programom”, odnosno pojedinci imaju osnovnu sposobnost odstupanja od tih programa i reagiranja na načine koji mogu biti potpuno novi, inovativni, kreativni, ali i destruktivni (Hofstede, Hofstede, 2005.). U tom smislu, „mentalni software“ samo ukazuje na reakcije koje su vjerojatne i razumljive, a njegovi izvori su u socijalnom okolišu, odnosno društvu unutar kojeg odrastamo i živimo, od obitelji, susjedstva, škole, grupama vršnjaka, pa sve do organizacije u kojoj radimo, a uobičajeni termin za takav „mentalni software“ je kultura (Hofstede, Hofstede, 2005.). Dakle, Hofstedeova operativna definicija kulture je „kolektivno programiranje uma koje razlikuje jednu grupu ili kategoriju ljudi od druge“ iz koje izvodimo sljedeće zaključke kao važna i određujuća obilježja kulture: prvo, „kolektivna je, a ne individualna“; drugo,

consequences“), za razdoblje od 1980. do 2009. godine, ukupan broj iznosi 5, 236 citata, a od toga je, prema znanstvenom području kojem pripada rad u kojem je citirana navedena knjiga, najčešća citiranost u području menadžmenta (ukupno 1.580 citata), poslovanja (1.453), socijalne psihologije (917), primjenjene psihologije (573), multidisciplinarnih psihologije (425), društvenih znanosti, interdisciplinarno (294), sociologije (264), komunikacije (245) itd. („Web of Science“, datum posjete, 24. ožujka, 2009.; uz „username“ i „password“ dostupno na URL://http://proxy.knjiznice.ffzg.hrproxy/nph-proxy.cgi/000101A/http://newisiknowledge.com).

³ Kroeber, A. i Kluckhohn, C. su u tekstu „Kultura. Kritički pregled koncepta i definicija” (1952.) izveli pregled do tada poznatih definicija i koncepta kulture, te su sakupili 163 definicije kulture i po sličnosti ih reducirali na jedanaest bitnih konceptualnih formulacija poimanja kulture: 1) „cjelokupan način života nekog naroda“; 2) „društveno nasljeđe što ga pojedincu prenosi grupa kojoj pripada“; 3) „način mišljenja, osjećanja, vjerovanja“; 4) „apstrakcija izvedena iz ponašanja“; 5) „teorije socijalnih antropologa o načinu na koji se uistinu ponaša neka grupa osoba“; 6) „kolektivna čuvaonica znanja“; 7) „niz standardnih orijentacija glede trenutnih problema“; 8) „usvojeno ponašanje“; 9) „mehanizam normativne regulacije ponašanja“; 10) „niz tehnika prilagodbe kako okolini tako i ostalim ljudima“ i 11) „povijesni talog, mapa, sito, matrica“ (Crespi, 2006., 9; Kalanj, 2006., 200).

„zajednička je većini, a ne svim ljudima“, odnosno, zajednička je za pojedince, skupine i grupe unutar društva, te se razlikuje se od „mentalnog softvera“ druge grupe ili društva, treće, naučena je procesom socijalizacije u društvu, četvrto, „ne može se direktno opaziti, već se manifestira u ponašanjima“ i peto, njezinu jezgru ili središte tvore vrijednosti (Hofstede, 2007., 16).

Time smo se dotaknuli autorovog razlikovanja *vrijednosti, rituala, heroja i simbola* kao različitih manifestacija kulture na različitim razinama analize, pri čemu ih Hofstede grafički prikazuje kao cjelinu od četiri koncentrična kruga u čijem središtu ili prvom krugu se nalaze vrijednosti, iza kojih slijedi područje prakse, odnosno rituali, pa heroji i u četvrtom krugu, simboli (Hofstede, 2001., 11). Krenut ćemo od objašnjenja simbola, kao „riječi, gesta, slika ili objekata koji nose posebno značenje samo za one koji su dijelom iste kulture“, pri čemu se novi simboli lako razvijaju, a stari tada nestaju, a osim toga Hofstede naglašava kako toj manifestaciji kulture pripadaju razni oblici od riječi u jeziku, do statusnih simbola (Hofstede, Hofstede, 2005., 7). Nadalje, simboli jedne grupe se često prenose i „kopiraju“ u drugim grupama, pa ih je zbog toga Hofstede prikazao kao krajnji sloj, odnosno četvrti krug kulture. Treći sloj kulture tvore heroji, odnosno osobe, „žive ili mrtve, stvarne ili imaginarne, koje posjeduju karakteristike koje su visoko cijenjene u kulturi i služe kao modeli ponašanja“ (Hofstede, Hofstede, 2005., 7). Drugi krug tvore rituali kao „kolektivne aktivnosti“, poput načina kako odajemo poštovanje drugima, kao i društvene i religijske manifestacije⁴ (Hofstede, Hofstede, 2005., 8). Prema Hofstedeu, navedene manifestacije kulture, odnosno rituali, heroji i simboli zajedno su u području prakse i utoliko su vidljivi i izvanjskim promatračima, a njihovo kulturno značenje je nevidljivo i leži jedino u načinu kako se te prakse interpretiraju od strane onih koji su unutar njih (Hofstede, Hofstede, 2005.). Jezgru kulture prema Hofstedeu, čine vrijednosti. Vrijednosti su vjerovanja o dobrom i poželjnom, a bave se „zlim versus dobrim, prijavim versus čistim, opasnim i sigurnim, zabranjenim i dozvoljenim, poštenim i nepoštenim, moralnim i nemoralnim, ružnim i lijepim“ itd. (Hofstede, Hofstede, 2005., 8). Inspiriran Kluckhohnovim sociološkim određenjem vrijednosti kao koncepcije „eksplicitne ili implicitne, svojstvene pojedincu ili karakteristične za grupu, nečeg poželjnog što utječe na selekciju prikladnih načina, sredstava i ciljeva akcije“, i Rokeachevim psihološkim određenjem vrijednosti „kao trajnim vjerovanjem da je specifičan način ponašanja ili egzistencije društveno ili osobno poželjniji u odnosu na suprotni ili obrnuti način ponašanja ili egzistencije“, Hofstede vrijednosti određuje kao „općenitije tendencije preferiranja određenih stanja stvari u odnosu na ostale“, pri čemu je termin „vrijednosti“ rezervirao za „mentalne programe“ koji su relativno nespecifični, dakle općenitiji su, a stavovi i vjerovanja su manje općeniti, odnosno specifičniji su „mentalni programi“ (Hofstede, 2001., 5; Hofstede, 1998.a, 17). Vrijednosti su dakle, prvo, dio kulture kao „mentalnog programiranja“, a time su i vrijednosti koje se razlikuju između nacija komponente

⁴ Osim navedenih, prema Hofstedeu čak i poslovni i politički sastanci mogu imati niz ritualnih ceremonija kao što je poticanje grupne kohezije ili izdvajanje vođa, a rituali uključuju i diskurs, odnosno način na koji se jezik koristi u tekstu, ili u dnevnim interakcijama (Hofstede, Hofstede, 2005.).

njihovih „nacionalnih kultura“ i drugo, one su atributi i individua i kolektiva, jer kultura pretpostavlja kolektivnost (Hofstede, 1998.a). Svako mjerenje vrijednosti pojedinaca pokazat će manje ili više varijacija unutar nacija kao jedinica analize, jednako kao što će se distribucije tih vrijednosti razlikovati od kulture do kulture s obzirom da ono što Hofstede uspoređuje jesu središnje tendencije tih distribucija vrijednosti, a pri tom je nacionalnost ispitanika samo jedan od izvora tih razlika (Hofstede, 1998.a, 20).

Drugi pojam kojeg ćemo definirati jesu **organizacijske kulture**. Ne postoji općeprihvaćena definicija organizacijske kulture⁵, ali prema Hofstedeu, među autorima koji se bave ovim konceptom od 1980-tih godina, postoji suglasje oko sljedećih postavki organizacijske kulture: prvo, ona je „holistička“ i odnosi se na cjelinu, a to je puno više od sume njenih dijelova; drugo, ona je „povijesno determinirana“ i reflektira povijest organizacije; treće, „u vezi je s predmetom izučavanja antropologa“ poput rituala i simbola; četvrto, „socijalno je konstruirana“, odnosno stvorena je i čuvana od strane grupe ljudi koji zajednički tvore organizaciju; peto, ona je „meka“ varijabla organizacije, iako u svom djelovanju može biti i „tvrda“⁶, i šesto, „teško se mijenja“⁷, iako se autori ne slažu oko procjene „koliko teško“ (Hofstede, Hofstede, 2005., 282). Na tragu ranijeg određenja kulture, Hofstede će i organizacijske kulture definirati kao „kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne organizacije od članova druge organizacije“ iz čega slijedi da je organizacijska kultura „karakteristika organizacije, a ne individua, iako se manifestira i mjeri pomoću verbalnih i neverbalnih ponašanja pojedinaca“ koji tvore tu organizaciju, odnosno zajednička je, uči se i stječe radom i socijalizacijom koja se razvija u određenoj organizaciji i razlikuje se od kulture neke druge organizacije (Hofstede, 1998.b, 479; Hofstede, Hofstede, 2005., 283). Pri tom dakako, „nacionalne“ i organizacijske kulture treba razlikovati jer iako su obje „kulture“, one nisu identični fenomeni i Hofstede ih određuje kao dva različita tipa kulture prema različitim vrijednostima i praksama, pri čemu su za nacionalnu kulturu ključne vrijednosti, dok su za organizacijsku

⁵ Prema Bahtijarević-Šiber, neki autori poput Koontza & Weinricha (1990.) smatraju da su organizacijske kulture „opći model ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koji su zajedničke članovima neke organizacije“, odnosno da se radi o „sistemu ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika u posebnoj makrokulturi“, što je određenje Harrisa & Morana (1981.), a možemo izdvojiti i određenje Mainiera & Trombleya (1989.) po kojem „organizacijsku kulturu čine zajedničke vrijednosti, uvjerenja i pretpostavke koje usmjeravaju – često nesvjesno – ponašanje članova organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1992., 28). Prema širem određenju Scholza (1987.), „kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja“, pri čemu je u ovom određenju bitno „naglašavanje interakcije i recipročnog djelovanja organizacije i njene kulture, te pojedinca i njegovog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 1992., 28).

⁶ Organizacijska kultura predstavlja tzv. „meku“ („soft“) varijablu organizacije, iako u svom djelovanju može biti i „tvrda“ („hard“) o čemu govori teza Petersa i Watermana „soft is hard“, odnosno zaključak po kojem je „kultura najmekši, ali istovremeno i najtvrdi materijal iz koga su *satkane* kompanije“ (Peters i Waterman, u: Bahtijarević-Šiber, 1992, 29).

⁷ Organizacijske kulture su relativno trajne i stabilne, ali prema Bahtijarević-Šiber, one mogu biti i disfunkcionalne, odnosno neuspješne organizacije imaju „jaku, ali disfunkcijsku kulturu“, te je nužno dodati da organizacijska kultura može biti izvor kako snage, tako i slabosti organizacije, a „njeno mijenjanje je često osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja“ (Bahtijarević-Šiber, 1992., 29).

ključne prakse, odnosno rituali, heroji i simboli. Drugim riječima, nacionalne kulture su prema Hofstedeu, dio mentalnog softvera kojeg usvajamo tijekom prvih desetak godina života, socijalizacijom tijekom djetinjstva i mladosti u obitelji i školi, kada usvajamo i razvijamo većinu naših bazičnih vrijednosti, dok se organizacijska kultura usvaja kada su te vrijednosti već formirane i kada postanemo dijelom radne organizacije kao mladi (ili ne tako mladi) odrasli, pri čemu se na radnom mjestu socijaliziramo prema praksi organizacije čiji smo dio (Hofstede, Hofstede, 2005.). Razlikama u vrijednostima tipičnima za nacionalnu kulturu Hofstede se bavio u IBM⁸-ovoj studiji koja je rezultirala identifikacijom četiri dimenzije „nacionalnih kultura“, a koje su zapravo dimenzije vrijednosti jer su rezultat ispitivanja vrijednosti zaposlenika IBM-a, dok se razlikama u praksama tipičnima za organizacijske kulture Hofstede bavio u međuorganizacijskom istraživanju IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation).

2. MEĐUKULTURALNA IBM-OVA ISTRAŽIVANJA

Model „nacionalne kulture“ Geerta Hofstede nastao je 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 mjesto, podijeljenih IBM-ovim zaposlenicima u pedeset zemalja i tri regije (koje obuhvaćaju nekoliko zemalja), na dvadeset jezika, kroz dva različita vremenska razdoblja, odnosno dva anketna kruga istraživanja (1967. - 1969. i 1971. - 1973.) (Hofstede, 2001.). Riječ je o velikoj bazi podataka sakupljenih na uzorku od oko 116.000 ispitanika, međutim, oni nisu jedinica analize, odnosno Hofstede ne provodi statističku analizu na razini pojedinaca, nego na 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 iznosi četrdeset zemalja i tri regije: Arapsko govorno područje, Istočna Afrika i Zapadna Afrika⁹ (Hofstede, 1983., 46-48).

Prema Hofstedeu, „nacionalna kultura“ određenog društva, zajednička je za pojedince i skupine unutar tog društva, i razlikuje se od „mentalnog softvera“ nekog drugog društva, a čine je dimenzije: **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 individue, 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, izbjegavanje nesigurnosti), a njima je s vremenom Hofstede dodao i petu, pod nazivom **konfučijanski dinamizam** (dugoročna i kratkoročna životna usmjerenja). Naime, tijekom 80-tih godina Bond je proveo anketu kojom

⁸ IBM (International Business Machines) Corporation je u to vrijeme bila jedna od najvećih multinacionalnih svjetskih organizacija za proizvodnju elektroničke opreme.

⁹ Kasnijim dodavanjem replicirajućih istraživanja i Hofstedeovih procjena, ukupni broj analiziranih zemalja do 2005. godine iznosit će sedamdeset i jednu zemlju i tri regije (Hofstede, Hofstede, 2005.).

su se testirale kineske vrijednosti¹⁰ i to je dovelo do stvaranja pete dimenzije, koju je Bond prvotno nazvao konfučijanski dinamizam, ali je Hofstede kasnije preimenovao u dimenziju kratkoročne i dugoročne orijentacije.

Navedene dimenzije svojevrni su okvir za razvijanje različitih hipoteza u multikulturalnim organizacijskim studijama, i to s obzirom na različite načine strukturiranja organizacija, različite motivacije zaposlenika unutar organizacije, te različita pitanja i probleme s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar raznih društava (Hofstede, 1983., 46). Predmet analiziranih varijabli u upitniku jesu vrijednosti vezane za rad i radno mjesto, s ciljem da se dobije uvid u: (1) percepciju organizacijskog načina upravljanja, kao što je prisutnost ili odsutnost savjetovanja i dogovaranja nadređenih sa podređenima unutar organizacije; (2) percepciju organizacijske klime¹¹, kao npr. različiti osjećaji koji se javljaju na radnom mjestu, ili stres uzrokovan radnim mjestom i poslom koji se obavlja; (3) vrijednosti u terminima „poželjnog“, kao npr. različite reakcije koje mogu izazvati tvrdnje poput: „kompeticija među zaposlenicima češće učini više negativnog nego pozitivnog“; (4) vrijednosti u terminima „željenog“, kao različiti individualni željeni aspekti rada i onog što vezujemo uz rad, kao što je plaća, kooperacija, sigurnost itd (Hofstede, 1983., 48-49). U nastavku ćemo izdvojiti samo neke konotacije ovih dimenzija¹² u pogledu vrijednosti vezanih za rad i radno mjesto, ili kraće, radnih vrijednosti.

U kulturama niske hijerarhijske distance¹³ preferiraju se pragmatični odnosi među podređenima i nadređenima, pri čemu se kao idealan šef vidi sposobni

¹⁰ Bond i suradnici su taj upitnik nazvali „Chinese Value Survey“ (CVS) i on se sastojao od 40 pitanja među kojima je konstruirana posebna baterija pitanja kojima su se mjerile do tada neispitivane kineske vrijednosti. Upitnik je proveden na uzorku od sto studenata (50 muškaraca i 50 žena) u 23 zemlje svijeta (Hofstede, Bond, 1988., 15). Obrada tih rezultata rezultirala je potvrđivanjem postojanja Hofstedeovih dimenzija kulture, s tim da su među dvadesetak zemalja, tri dimenzije bile istovjetne IBM-ovim dimenzijama, a četvrta, „izbjegavanje nesigurnosti“ se nije pokazala relevantnom i nije potvrđena u CVS-u prema kojem se četvrta dimenzija odnosila na vrijednosti prema sadašnjosti i vrijednosti okrenute budućnosti (Hofstede, Bond, 1988.).

¹¹ Koncept organizacijske klime je prethodio istraživanjima organizacijske kulture i datira od 1960-tih i 1970-tih godina, a Hofstede izdvaja određenje Litwina i Stringera iz 1968. po kojem se „pojam organizacijske klime odnosi na niz mjerljivih svojstava radnog okruženja, percipiranih direktno ili indirektno od strane ljudi koji žive i rade u tom okruženju, i za koje se pretpostavlja da utječu na njihovu motivaciju i ponašanje“, a kao koncept omogućava „korisno povezivanje teorija individualne motivacije i ponašanja s jedne strane, i organizacijskih teorija s druge strane“ ili drugim riječima, riječ je o percepciji i doživljavanju svojstava radnog okruženja čime se „povezuje individualna i organizacijska razina“ (Litwin i Stringer, u: Hofstede, 1998.b, 485).

¹² Sve konotacije dimenzija u pogledu vrijednosti vezanih za rad i radno mjesto navode se prema dvije knjige Geerta Hofstede: „Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations“ (2001) i „Cultures and Organizations: Software of the Mind“ (2005.).

¹³ Pri mjerenju „hijerarhijske distance“ u međunarodnom VSM 94 upitniku (VALUES SURVEY MODULE 1994) Hofstede koristi četiri pitanja pomoću kojih je konstruirao indeks za svaku zemlju, a ona se odnose na procjenu o tome koliko je važno „imati dobre radne odnose sa svojim šefom“, „da se pri donošenju odluka Vaš nadređeni konzultira s Vama“, „koliko često se podređeni boje izraziti neslaganje s njihovim nadređenima“ i stupanj slaganja s tvrdnjom „organizacijske strukture u kojoj podređeni imaju dva šefa treba izbjegavati pod svaku cijenu“. Upitnik je autorski zaštitio Geert Hofstede, ali dozvoljava njegovu upotrebu u svrhu istraživanja, a dostupan je na URL://<http://stuvwww.uvt.nl/~csmeets/~1st-VSM.html> (listopad, 2008.).

demokrat koji će se konzultirati sa svojim podređenim zaposlenicima pri donošenju nekih važnih odluka za organizaciju. Manja je razlika u plaćama između onih na vrhu i onih na dnu organizacije, manja je potreba za nadzornim osobljem, preferira se decentralizacija, dok se u pogledu radnih vrijednosti u kulturama visoke hijerarhijske distance¹⁴ preferiraju emocionalni odnosi među podređenima i nadređenima, a idealan šef je poput „dobrog oca“, dobronamjerni autokrat od kojeg podređeni očekuju da im kaže što im je činiti. Prihvaćaju se velike razlike u plaćama, veća je potreba za nadzornim osobljem i preferira se centralizacija. U pogledu radnih vrijednosti kolektivističkih kultura¹⁵ naglasak je na pripadnosti organizaciji i idealu članstva, a uključenost individue u organizaciju je prvenstveno moralna, nalik na obiteljske veze, pa individua osijeća i emocionalnu vezanost za organizaciju. Zapošljavanje se obavlja unutar obitelji i to reducira rizik u poslovanju, a zapošljavanje i unapređenje u organizaciji ovise i o grupi zaposlenih za razliku od individualističkih kultura gdje će se zapošljavanje i unapređenje bazirati na vještinama i pravilima. Nadalje, odnos između podređenih i nadređenih je definiran u moralnim dimenzijama, srodstvo i veze su bitnije od zadataka, a management znači upravljanje grupom. Proces donošenja odluka zasniva se na grupnom koncenzusu, a radnici su odani radnom kolektivu gotovo cijeloga života, što je u suprotnosti s individualističkim kulturama¹⁶ koje karakterizira velika mobilnost radnika i u kojima je naglasak na individualnoj inicijativi i postignuću, uključenost individue u organizaciju je prvenstveno kalkulativna, radni odnosi se gledaju kroz prizmu poslovnog ugovora, management je upravljanje pojedincima, a proces donošenja odluka je individualan. U pogledu radnih vrijednosti, u ženstvenim kulturama¹⁷ preferira se više slobodnog vremena, radije nego li veća zarada, „radi se da bi se živjelo“, poslovne karijere su dostupne i jednom i drugom spolu, među profesionalcima veći je udio zaposlenih žena, posao se humanizira učestalijim kontaktima i dobrom kooperacijom, preferiraju se manje organizacije, a eventualni konflikti u organizacijama rješavaju se obećanjima i pregovorima,

¹⁴ Među zemlje koje imaju nisku razinu hijerarhijske distance (ispod 33 indeksna boda) Hofstedeovo istraživanje smjestilo je Austriju, Izrael, Dansku, Novi Zeland, Irsku, Švedsku, Norvešku i Finsku, a zemlje koje imaju visoku razinu hijerarhijske distance (iznad 66 indeksnih bodova) su Malezija, Gvatemala, Panama, Filipini, Meksiko, Venezuela, Ekvador, Indonezija, Indija, Singapur, Brazil, Francuska itd (Hofstede, Hofstede, 2005.).

¹⁵ Pri mjerenju „individualizma i kolektivism“ u VSM 94 upitniku Hofstede koristi četiri pitanja, a ona se odnose na procjenu o tome koliko je važno imati „dovoljno vremena za svoj osobni ili obiteljski život“, „dobre fizičke uvjete za rad (dobra ventilacije i rasvjeta, adekvatan radni prostor itd.)“, „sigurnost zaposlenja“ i „element raznolikosti i avanture u poslu“ (prema VSM 94).

¹⁶ Među kolektivističke zemlje (ispod 33 indeksna boda) Hofstedeovo istraživanje je svrstalo Gvatemalu, Ekvador, Panamu, Venezuelu, Kolumbiju, Pakistan, Indoneziju, Kostariku, Peru, Tajvan, Koreju, Singapur, Hong Kong itd., a među zemlje izrazitog individualizma (iznad 66 indeksnih bodova) istraživanje je svrstalo SAD, iza kojih slijede Australija, Velika Britanija, Kanada, Nizozemska, Novi Zeland, Italija, Belgija, Danska, Francuska, Švedska itd. (Hofstede, Hofstede, 2005.).

¹⁷ Pri mjerenju „muževnosti i ženstvenosti“ u VSM 94 upitniku Hofstede koristi četiri pitanja, a ona se odnose na procjenu o tome koliko je važno „raditi s ljudima koji dobro surađuju jedni s drugima“, „imati priliku za napredovanje na višu razinu radnog mjesta“, i stupanj slaganja s tvrdnjama „većini ljudi se može vjerovati“ i „kada ljudi ne uspiju u životu često je to njihova pogreška“ (prema VSM 94).

dok se u muževnim kulturama¹⁸ radije preferira veća zarada, „živi se da bi se radilo“, poslovne karijere su obvezne za muškarce, a za žene su stvar odabira, manji je udio zaposlenih žena među profesionalcima, te se upravlja odlučnošću i agresijom za razliku od ženstvenih kultura u kojima se upravlja intuicijom i konsenzusom. U kulturama niske razine izbjegavanja nesigurnosti¹⁹ preferira se rad na kraći vremenski period i češće se mijenjaju zaposlenici u organizacijama, a vrijednost „mukotrpnog rada“ i nije neka vrijednost po sebi jer naporno raditi treba kada je to potrebno, dok je prava vrijednost opušteno raditi. U ovim kulturama sukobi i nadmetanja se tretiraju kao sastavni dio života i „fair play“ i mogu biti konstruktivni, a motivacija se postiže postignućem kao priznanjem i pripadanjem. Osim toga preferira se što je moguće manje pravila i propisa, odnosno pravila ne treba biti više nego što je potrebno, a nejasne situacije i mogućnost nereda se toleriraju, dok se u kulturama visoke razine anksioznosti²⁰ preferira rad na duži vremenski period, pa će i organizacije manje mijenjati zaposlenike. Pri tom je „mukotrpan rad“ vrijednost, odnosno kao da postoji neka emocionalna potreba za napornim radom i to je vrijednost po sebi. Sukobi i nadmetanja se smatraju opasnim i treba ih izbjegavati, a motivacija se postiže sigurnošću kao najvećim postignućem i pripadanjem, te je naglasak na što većem broju pravila (čak i u situacijama kada ta pravila nisu djelotvorna). U kulturama kratkoročne orijentacije²¹ naglasak je na vrijednostima slobode, prava, postignuća i samostalnosti, te je bitna i vrijednost slobodnog vremena. Osobna lojalnost organizaciji varira o potrebama, a jednako kao što su i u društvu poželjne društvene i ekonomske nejednakosti, i u organizacijama su manageri i radnici u psihološkom smislu poput dvaju tabora, dok u kulturama dugoročne orijentacije²² nisu poželjne društvene i ekonomske

¹⁸ Među zemlje izrazite muževnosti (iznad 66 indeksnih bodova) Hofstedeovo istraživanje svrstalo je na prvom mjestu Japan, koji prednjači među zemljama visoke muževnosti, iza kojeg slijede Austrija, Venezuela, Italija, Švicarska, Meksiko, Irska, Jamajka, Velika Britanija i Njemačka, dok je među zemlje izrazite ženstvenosti (ispod 33 indeksna boda) Hofstedeovo istraživanje svrstalo Švedsku, Norvešku, Nizozemsku i Dansku, iza kojih slijede Kostarika, Finska, Chile, Portugal i Tajland (Hofstede, Hofstede, 2005.).

¹⁹ Pri mjerenju „izbjegavanja nesigurnosti“ u *VSM 94* upitniku Hofstede koristi četiri pitanja, a ona se odnose na procjenu o tome „koliko često se osjećate napeti ili nervozni na poslu“, i stupanj slaganja s tvrdnjama „netko može biti dobar menadžer i bez da ima precizne odgovore na sva pitanja oko posla koja mu mogu postaviti podređeni“, „tržišno natjecanje među zaposlenicima uglavnom učini više zla nego li dobra“ i „pravila tvrtke ili organizacije ne smiju se kršiti čak ni kada zaposlenik misli da je njihovo kršenje u najboljem interesu organizacije“ (prema *VSM 94*).

²⁰ Među zemlje niske razine anksioznosti (ispod 33 indeksna boda) spadaju: Singapur i Jamajka s najmanjim brojem indeksnih bodova, nakon kojih slijede Danska, Švedska i Hong Kong, te Irska i Velika Britanija s 35 indeksnih bodova, a zemlje koje imaju visoku razinu anksioznosti (iznad 66 indeksnih bodova) su Grčka, Portugal, Gvatemala i Urugvaj, koje prednjače sa indeksnim vrijednostima preko 100 bodova, nakon kojih slijede Belgija, Salvador, Japan, Peru, Španjolska, Argentina, Panama itd. (Hofstede, Hofstede, 2005.).

²¹ Pri mjerenju „kratkoročne i dugoročne orijentacije“ u *VSM 94* upitniku Hofstede koristi četiri pitanja, a ona se odnose na procjenu o tome koliko je ispitanicima u privatnom životu važna „osobna čvrstoća i stabilnost“, „štedljivost“, „ustrajnost“ i „poštovanje tradicije“ (prema *VSM 94*).

²² Među zemlje koje imaju „kratkoročnu orijentaciju“ (ispod 33 indeksna boda) Hofstedeovo istraživanje smjestilo je Pakistan, Češku, Nigeriju, Španjolsku, Filipine, Kanadu, Zimbabve, Veliku Britaniju, SAD, Portugal, Novi Zeland, Njemačku, Australiju, Austriju, Poljsku itd., a zemlje koje imaju izrazitu „dugoročnu orijentaciju“ (poviše 66 indeksnih bodova) su Kina, Hong Kong, Tajvan, Japan,

nejednakosti, pa tako i manageri i radnici dijele iste aspiracije. Naglasak je na vrijednostima učenja, poštenja, prilagođavanja, odgovornosti i samodiscipline, a nije bitno slobodno vrijeme. Lojalnost organizaciji je posebna vrijednost što odgovara i većoj zastupljenosti i ulaganjima u cjeloživotne poslovne mreže.

Prema Hofstedeu, među svim dimenzijama nacionalne kulture, na naše mišljenje ili percepciju o organizacijama, najviše utječu hijerarhijska distanca i izbjegavanje nesigurnosti. Naime, organiziranje uvijek zahtijeva odgovore na pitanja o tome „tko posjeduje moć odlučivanja“ i „koja će se pravila i procedure poštovati kako bi se postigli željeni ciljevi u organizaciji“, pa će prema Hofstedeu, odgovor na prvo pitanje biti pod utjecajem kulturalne dimenzije hijerarhijske distance, dok je odgovor na drugo pitanje pod utjecajem izbjegavanja nesigurnosti, a preostale dimenzije kulture (individualizam-kolektivizam i muževnost-ženstvenost), više utječu na naše mišljenje o ljudima u organizaciji nego li na mišljenje o samoj organizaciji (Hofstede, Hofstede, 2005., 242). Nadalje, planiranje i kontrola procesa ili nadzor u organizacijama aspekti su organizacije koji su prema Hofstedeu, pod snažnim utjecajem kulture, te odgovaraju ranije spomenutim dimenzijama, odnosno planiranju je cilj reducirati neizvjesnosti i nesigurnosti, a kontrola je oblik moći, pa upravo kroz ova dva aspekta organizacija autor vidi razna variranja prema kulturalnim normama hijerarhijske distance i izbjegavanja nesigurnosti (Hofstede, Hofstede, 2005.). Izdvojiti ćemo i neke od načina kako hijerarhijska distanca i izbjegavanje nesigurnosti²³ mogu utjecati na planiranje i kontrolu procesa u organizacijama: u kulturi više hijerarhijske distance preferirat će se osobno planiranje i kontrola više nego li neosobni sistemi, odnosno što je osoba više na hijerarhijskoj ljestvici, manje su formalni procesi planiranja i kontrole; niža hijerarhijska distanca znači niži stupanj centralizacije odlučivanja i pružanje više povjerenja podređenima; viša razina izbjegavanja nesigurnosti zahtijeva detaljnije planiranje i očekuje više kratkoročnih efekata, implicira prepuštanje planiranja stručnjacima itd. (Hofstede, Hofstede, 2005., 256). Osim toga, Hofstede se bavi i odnosom između teorija iz područja upravljanja ili

Vijetnam i Južna Koreja, a nakon njih (do 50 indeksnih bodova) nalaze se Brazil, Indija, Tajland i Mađarska (Hofstede, Hofstede, 2005.).

²³ Utjecaj hijerarhijske distance i izbjegavanja nesigurnosti na organizacijske strukture Hofstede uspoređuje s Mintzbergovim razlikovanjem pet osnovnih dijelova svake organizacijske strukture („operativna jezgra, strateški vrh, srednji nivo, tehnostuktura i osoblje podrške“), pet mehanizama za koordiniranje aktivnosti („uzajamno prilagođavanje, nadgledanje, standardizacija radnog procesa, standardizacija rezultata i standardizacija vještina“) i pet modela organizacijskih konfiguracija („jednostavna struktura, mehanička birokracija, profesionalna birokracija, divizionarna struktura i adhokratska struktura“), te zaključuje o pet tipova organizacijskih struktura koje odgovaraju različitim dimenzijama hijerarhijske distance i izbjegavanja neizvjesnosti (Hofstede, Hofstede, 2005., 252-253). To su sljedeći modeli organizacijskih struktura: visoka hijerarhijska distanca, a niska razina izbjegavanja nesigurnosti („jednostavna struktura, nadgledanje, strateški vrh, primjer: Kina“); visoka razina hijerarhijske distance, ali i visoka razina izbjegavanja nesigurnosti („potpuna birokracija, standardizacija radnog procesa, tehnostuktura, primjer: Francuska“); niska razina hijerarhijske distance, a visoka razina izbjegavanja nesigurnosti („profesionalna birokracija, standardizacija vještina, operativna jezgra, primjer: Njemačka“); niska razina hijerarhijske distance i niska razina izbjegavanja nesigurnosti („adhokratska struktura, uzajamno prilagođavanje, osoblje podrške, primjer: Velika Britanija“) i u samoj sredini nalazi se peti model („divizionarna struktura, standardizacija rezultata, srednji nivo, primjer: SAD“) (Hofstede, Hofstede, 2005., 255).

manadžementa, i kulture, odnosno međukulturalnim menadžmentom²⁴, a njegovi zaključci mogu se sumirati na sljedeći način: prvo, i zaposlenici u organizacijama, i menadžeri su pripadnici svojih „nacionalnih kultura“ u kojima su socijalizirani i utoliko njihove ideje i vrijednosti odražavaju i njihove „nacionalne kulture“ i drugo, isto vrijedi i za teoretičare iz područja upravljanja, odnosno i oni su također, kao i zaposlenici i manageri pripadnici svojih „nacionalnih kultura“, pa utoliko i njihove ideje „odražavaju ograničenja njihovog okruženja“ (Hofstede, 1993., 82). Iz toga Hofstede dalje zaključuje kako su i teorije iz upravljanja pod utjecajem onih kultura u kojima su nastale, odnosno imaju ograničenu vrijednost kada se pokušaju primijeniti u drugu kulturu, od one u kojoj su nastale, a to se ne odnosi samo na teorije već i prakse upravljanja, odnosno i teorije i prakse iz područja upravljanja koje su potrebne za razumijevanje managementa u jednoj kulturi, mogu znatno odstupati od onoga što se smatra poželjnim u nekoj drugoj kulturi (Hofstede, 1993.). Kao ilustraciju „kulturnog ograničenja teorija o upravljanju“ Hofstede navodi jedan praktičan primjer koji se odnosi na razlikovanje onog što se smatra bitnim primjerice u SAD-a i u drugim dijelovima svijeta, odnosno Hofstede zaključuje kako američke teorije iz područja menadžmenta sadržavaju neke postavke koje se ne moraju nužno odnositi i na druga područja, a to su tri takve postavke: „naglasak na slobodnom tržištu, pojedincu i fokusiranje na menadžere, a ne na radnike“ (Hofstede, 1993., 81). Osim tih „kulturnih ograničenja teorija o upravljanju“, u kontekstu upravljanja možemo sažeti i sljedećih nekoliko Hofstedeovih zaključaka: prvo, „razlike u kulturnim vrijednostima, više nego li materijalni i strukturalni uvjeti, ključne su determinante ljudskih organizacija i ponašanja, i utoliko i ekonomskog razvoja“, ili kraće, kultura je prema Hofstedeu, ključna za razumijevanje razlika u organizacijama, upravljanju, poslovanju i ekonomskom razvoju; drugo, ne postoji nešto što bismo nazvali univerzalnom teorijom upravljanja, niti univerzalno primjenjivi principi upravljanja, pa su i u kontekstu teorija iz područja upravljanja potrebne teorije koje će se znati nositi s kulturnim razlikama i kulturnim ograničenjima teorija o upravljanju; treće, ukoliko se prihvati ključna uloga koju Hofstede pripisuje kulturnim vrijednostima, a u cilju povećanja efikasnosti organizacije i maksimalizacije profita, potrebno je usklađivati prakse upravljanja sa vrijednostima kulture u kojoj se upravljanje odvija i to će dovesti do veće efikasnosti upravljanja, a u biznisu konačno i do efikasnijih rezultata poslovanja; četvrto, to usklađivanje prakse upravljanja sa vrijednostima „nacionalnih kultura“ moguće je prema Hofstedeovom modelu, odnosno usklađivanjem prakse upravljanja s rezultatima Hofstedeovih pet dimenzija „nacionalnih kultura“ iako Hofstede, treba spomenuti, naglašava kako „svaka zemlja ili regija ima jedinstvene karakteristike koje nijedan model

²⁴ Prema Adler, izučavanje međukulturalnog menadžementa kreće se u okviru sljedećih pitanja: „Prvo, da li se organizacijsko ponašanje razlikuje u zavisnosti od kulture? Drugo, koliki se dio uočenih razlika može pripisati kulturnim determinantama? Treće, da li se razlike u organizacijskom ponašanju širom svijeta povećavaju, smanjuju ili pak, ostaju iste? Četvrto, kako se može na najbolji način upravljati organizacijama u kulturama koje se razlikuju od vlastitih? Peto, na koji način organizacije mogu upravljati kulturnom raznolikošću, uključujući i upotrebu spomenute raznolikosti kao resursa organizacije“ (Adler, u: Mojić, 2007., 351).

ne može obuhvatiti“ i peto, dimenzije kulture kojima se prema Hofstedeu može pripisati važna uloga u tom kontekstu ekonomskog razvoja su „individualizam i kolektivizam“ i „dugoročna i kratkoročna orijentacija“ (Hofstede i sur., 1991., 165; Hofstede, 1993.; Hofstede, 1999.).

3. MEĐUORGANIZACIJSKO ISTRAŽIVANJE IRIC

Međuorganizacijsko istraživanje IRIC je prema ranije opisanom modelu kulture istraživanje vodio i proveo Geert Hofstede tijekom 1985. i 1986. godine i to u dvadeset različitih organizacija²⁵ Danske i Nizozemske, a zanimljivo je da su ranijim modelom „nacionalne kulture“, Danska i Nizozemska smještene u istom klasteru kojeg na temelju sličnosti prema četiri dimenzije kulture, odnosno niske razine hijerarhijske distance, visoke razine individualizma, izrazitih obilježja ženstvenosti i niske razine izbjegavanja nesigurnosti tvore Danska, Švedska, Norveška, Nizozemska i Finska (Hofstede, 1983., 69). Ipak, u IRIC studiji se dvadeset proučavanih organizacija malo razlikovalo prema kulturnim vrijednostima njihovih članova, s obzirom da su organizacije većinom bile nizozemske i nekoliko danskih, već su se više razlikovale prema njihovim praksama, što je u istraživanju ispitivano pomoću šezdeset i jednog pitanja i tvrdnje koje su mjerile percepciju zaposlenika o praksi organizacije u kojoj rade (Hofstede i sur., 1990.; Hofstede, Hofstede, 2005.). Tu pronalazimo i opravdanje za Hofstedeov zaključak po kojem su „zajedničke percepcije dnevnih praksi“, a ne „zajedničke vrijednosti“, jezgra organizacijskih kultura (Hofstede, Hofstede, 2005., 286).

Istraživanje je provedeno korištenjem kvantitativnih i kvalitativnih metoda istraživanja, odnosno metodom intervjuja i metodom ankete (Hofstede, 1983.; Hofstede, Hofstede, 2005.). Metodom otvorenog i ekstenzivnog intervjuja koji je trajao gotovo tri sata, Hofstede je obuhvatio po devet ispitanika u svakoj jedinici, odnosno u svih dvadeset jedinica intervjuirano je ukupno 180 ispitanika, i tim je intervjuima prikupio podatke koji su mu omogućili cjelovitu kvalitativnu sliku organizacijskih jedinica kao cjelina, kao i konstruiranje varijabli koje je kasnije uključio u kvantitativnu metodu ankete (Hofstede, 1998.b). Intervju je vođen oko pitanja o organizacijskim simbolima (poput pitanja „o izrazima i terminima koji imaju neko posebno značenje i razumljivi su samo insiderima“), organizacijskim herojima (poput pitanja „o tome koga smatraju posebno značajnom osobom za organizaciju“ ili „kakav tip ljudi će brže izgraditi karijeru u organizaciji“), organizacijskim ritualima (poput pitanja o tome „kakvi se događaji slave u organizaciji“ i „kako se zaposlenici ponašaju na zajedničkim sastancima“) i organizacijskim vrijednostima (poput pitanja o tome „što bi bila najveća pogreška

²⁵ Istraživanjem je obuhvaćeno šest privatnih tvrtki za proizvodnju elektronike, kemikalija i potrošačke robe, pet jedinica iz privatnih poduzeća za usluge (banke, promet, trgovina), četiri jedinice iz javnih institucija (telekomunikacija, policija), tri sjedišta ili marketinške jedinice, te dvije jedinice za istraživanje i razvoj, a veličina jedinica varirala je od 60 do 2.500 osoba (Hofstede, 1998.b, 482; Hofstede, Hofstede, 2005., 288).

koju bi zaposlenik mogao uraditi u organizaciji“ (Hofstede, 1998.b, 482; Hofstede, Hofstede, 2005., 288). Potom je provedena metoda ankete i to na slučajnom uzorku iz svake od dvadeset organizacijskih jedinica, odnosno u ovoj fazi istraživanja važnu ulogu odigrao je taj broj dvadeset jer je osim broja radnih jedinica na kojima se provodilo istraživanje, upravo pomoću tog broja od dvadeset ispitanika konstruiran uzorak za svaku jedinicu (Hofstede, 1998.b). Drugim riječima, istraživački uzorak za svaku od dvadeset organizacijskih jedinica u uzorku tvori oko dvadeset menagera, oko dvadeset stručnjaka na nemanagerskim pozicijama, dvadeset zaposlenika na nestručnim pozicijama u organizaciji, odnosno ukupno 1.295 ispitanika koji su odgovorili na 131 pitanje²⁶ (Hofstede, 1998.b, 482). Ipak, oni nisu jedinica analize, odnosno Hofstede ne provodi statističku analizu na razini pojedinaca²⁷ već na razini ranije prikazanih profesionalnih grupa ispitanika, odnosno aritmetičkih sredina koje je izračunao za sve tri profesionalne grupe ispitanika u dvadeset organizacijskih jedinica (Hofstede, 1998., 482).

Istraživački projekt IRIC rezultirao je razlikovanjem *šest dimenzija* organizacijskih kultura, odnosno *organizacijskih praksi*: 1) orijentacija na proces i orijentacija na rezultate, 2) orijentacija na zaposlene i orijentacija na posao, 3) parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika, 4) otvoreni i zatvoreni sistem, 5) blaga kontrola i čvrsta kontrola i 6) normativni tip i pragmatičan tip (Hofstede, 1998.b; Hofstede i sur., 1990., 303; Hofstede, Hofstede, 2005.). Prva dimenzija odnosi se na razliku između orijentiranosti na proces i orijentiranosti na rezultate, a pokazuje da u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na proces, zaposlenici izbjegavaju rizike i ulažu samo ograničene napore u obavljanje svog posla i svaki im je dan sličan, dok im je u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na rezultate ugodno u nepoznatim i neizvjesnim situacijama i ulažu maksimalan trud u obavljanje posla, a svaki radni dan im je novi izazov (Hofstede, 1998.b; Hofstede, Hofstede, 2005., 293). Druga dimenzija odnosi se na razliku između orijentacije na zaposlene i orijentacije na posao, a pokazuje da u organizacijskim kulturama koje

²⁶ Zanimljivo je da su pitanja u upitniku uključivala i 32 pitanja o vrijednostima iz IBM-ovog upitnika, te oko 100 novih pitanja među kojima i ona koja su se pokazala važnima u ranije provedenim intervjuima i na kojima se potvrdila najveća razlika među organizacijskim jedinicama, te oko 54 novih pitanja o „percepciji dnevnih praksi koje su nedostajale IBM-ovom istraživanju“ (Hofstede, 1998.b, 482; Hofstede, Hofstede, 2005., 289).

²⁷ O tome koliko je važan odabir odgovarajuće razine analize (a možemo razlikovati pankulturalnu razinu, analizu unutar kulture, ekološkijsku i individualnu) može se iščitati u radu Hofstede, Bonda i Luka pod naslovom „Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis“ u kojem su autori analizirali iste podatke prikupljene u različitim organizacijama Danske i Nizozemske, ali na individualnoj razini. Faktorskom analizom provedenom na individualnoj razini od ukupno 1.295 ispitanika dobili su dvanaest dimenzija potpuno drugačijih od onih kada se podaci analiziraju na razini organizacije. Od tih dvanaest dimenzija, šest se odnosi na individualne vrijednosti (nazvali su ih „osobna potreba za uspjehom, potreba za podržavajućim odnosima, muževnost, radoholičarstvo, alijenacija i autoritarnost“), a drugih šest na individualne percepcije praksi (koje su nazvali: „profesionalnost, distanca od uprave, povjerenje u kolege, potreba za redom, neprijateljstvo i integracija“) (Hofstede, Bond, Luk, 1993., 499). Te su dimenzije povezane s različitim sociodemografskim osobinama ispitanika i time su autori, osim važnosti odabira odgovarajuće razine analize, potvrdili i da su pitanja o vrijednostima više povezana s individualnom razinom, a pitanja o praksama s ekološkijskom razinom analize (Hofstede, Bond, Luk, 1993.).

su orijentirane na zaposlene, zaposlenici osjećaju da su njihovi osobni problemi uzeti u obzir, te da organizacija preuzima odgovornost i štiti zaposlenike, a bitne odluke se donose u grupama ili odborima, dok u organizacijskim kulturama koje su orijentirane na posao zaposlenici doživljavaju organizaciju kao zainteresiranu jedino za posao koji obavljaju (a ne njihovo osobno ili obiteljsko blagostanje), te bitne odluke donose individualci, a ne ranije navedeni odbori ili grupe zaposlenika (Hofstede, 1998.b; Hofstede, Hofstede, 2005., 294). Treća dimenzija odnosi se na parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika, odnosno razlikuje organizacije u kojima identitet zaposlenika proizlazi iz organizacije (parohijalni) i organizacije u kojima se zaposlenici identificiraju s vrstom posla kojeg obavljaju (profesionalni) (Hofstede, Hofstede, 2005., 294). U organizacijskim kulturama koje su „parohijalne“ zaposlenici smatraju da norme organizacije kojoj pripadaju vrijede i za njihovo ponašanje kod kuće, jednako kao i na poslu, te da pri zapošljavanju organizacija mora provjeriti i njihovu socijalnu i obiteljsku pozadinu jednako kao i vještine i sposobnost za obavljanje posla, te ne gledaju daleko u budućnost, dok su s druge strane organizacijske kulture koje su „profesionalne“ i čiji zaposlenici smatraju da je njihov osobni život njihova privatnost, a da ih je organizacija zaposlila isključivo na temelju znanja i vještina potrebnih za obavljanje posla i pri tom gledaju daleko u budućnost (Hofstede, 1998.b; Hofstede, Hofstede, 2005., 294-295). Četvrta dimenzija odnosi se na razliku između otvorenih i zatvorenih sistema, a pokazuje da su zaposlenici organizacijskih kultura koje su otvorene, otvoreni i prema novozaposlenima i prema vani, te bi se u takvim organizacijama skoro svatko mogao uklopiti, a novim je zaposlenicima potrebno svega nekoliko dana da se u organizaciji „osjećaju kao kod kuće“, dok se u zatvorenom sustavu i organizacija i njeni zaposlenici osjećaju kao zatvoreni i tajnoviti, čak i prema iznutra, odnosno samo vrlo posebni ljudi uklapaju se u organizaciju, a novim je djelatnicima potrebno i više od godinu dana da se u organizaciji „osjećaju kao kod kuće“ (Hofstede, 1998.b; Hofstede, Hofstede, 2005., 295). Peta dimenzija razlikuje blagu i čvrstu kontrolu, odnosno zaposlenici u organizacijama „blage kontrole“ smatraju da ne trebaju paziti na troškove, vrijeme sastanka se doživljava kao fleksibilno, a vicevi o organizaciji i samom poslu su vrlo česti, dok zaposlenici organizacija „čvrste kontrole“ paze na troškove, sastanci su točni i precizni, a rijetki su i vicevi o organizaciji i samom poslu (Hofstede, 1998.b; Hofstede, Hofstede, 2005., 295). Šesta dimenzija razlikuje pragmatičan i normativni tip organizacijskih praksi, odnosno pragmatičan tip je orijentiran na tržište, a normativne organizacije shvaćaju svoju zadaću prema vanjskom svijetu kao implementaciju nepovredivih pravila, ili drugim riječima, kod normativnih jedinica naglasak je na poštivanju organizacijskih procedura koje su važnije od rezultata, dok je u pragmatičnih naglasak na potrebama klijenata, rezultati su važniji od pravilnosti procedure, i prevladavaju više „pragmatični, nego li dogmatični stavovi“ (Hofstede, 1998.b; Hofstede, Hofstede, 2005., 295). Prema Hofstedeu, među navedenim dimenzijama organizacijske kulture, prva, treća i četvrta dimenzija su do određene mjere povezane s vrijednostima, dok ostale dimenzije nisu u toj mjeri povezane s vrijednostima. To su dimenzije orijentacije na proces i orijentacije na rezultate,

zatim parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika, te otvoreni i zatvoreni sistem, u kojima se mogu prepoznati i neke bazične vrijednosti mjerene IBM-ovom studijom. Primjerice, ključni indikatori za prvu dimenziju bile su varijable koje su mjerile „ugodnost u nepoznatim situacijama“, te tvrdnje poput „svaki dan nosi nove izazove“ koje prepoznajemo kao tvrdnje kojima je Hofstede u IBM-ovoj studiji mjerio razinu izbjegavanja nesigurnosti kao dimenziju nacionalne kulture (Hofstede i sur., 1990., 303).

Osim kulturne raznolikosti između organizacija, postoji i kulturna raznolikost unutar organizacija ili drugim riječima, različiti dijelovi organizacija mogu imati i različite subkulture. Hofstede je *organizacijske subkulture* empirijski testirao provodeći istraživanje tijekom 1988. u velikoj danskoj osiguravajućoj tvrtki s 3.400 zaposlenih (od kojih se istraživanju odazvalo njih 2.590), gdje su na temelju anketnog istraživanja mjereni odgovori zaposlenika na 120 pitanja od kojih se 50 pitanja odnosilo na stavove²⁸, 29 je pitanja o vrijednostima, 31 pitanje u vezi organizacijske kulture, odnosno percepcije organizacijskih praksi²⁹ i 10 sociodemografskih pitanja (Hofstede, 1998.b; Hofstede, 1998.c). Osim usporedbe dobivenih rezultata s ranije provedenim međuorganizacijskim istraživanjem, tim je istraživanjem potvrđeno postojanje triju različitih organizacijskih subkultura: profesionalnoj (823 ispitanika od kojih je većina visoko obrazovanih, a riječ je o top menadžmentu, menadžerima itd.), administrativnoj (614 ispitanika, većinom žene, a riječ je o zaposlenicima u upravnim i proizvodnim odjelima) i subkultura orijentiranosti prema klijentima (971 ispitanik, subkultura je utvrđena kod procjenitelja šteta i zaposlenika koji se bave prodajom osiguranja

²⁸ Ovim istraživanjem testirano je i „do koje mjere percepcije organizacijskih praksi odražavaju stavove, i mogu li stavovi i percepcije praksi biti tretirani kao neovisni konstrukti?“ (Hofstede, 1998.b, 484). Empirijske dokaze o odnosima između izmjerenih stavova, vrijednosti i percepcije praksi koji su obuhvaćeni ovim upitnikom, Hofstede je prikupio provođenjem faktorske analize na svih 120 pitanja u upitniku i ukupno 2.590 ispitanika i zaključio o postojanju sedam faktora: 1) stavovi i prakse povezane s komunikacijom i kooperacijom, 2) stavovi o sadržaju rada, 3) vrijednosti o radnom kontekstu, 4) rodne teme, 5) stavovi o šefu, 6) stavovi o radnom pritisku i 7) vrijednosti o sadržaju rada (Hofstede, 1998.b, 489-490). Prema Hofstedeu, analiza je pokazala da se pitanja o stavovima i ona o vrijednostima smještaju na različitim faktorima, odnosno za stavove su bitni faktori o stavovima i praksama povezanim s komunikacijom i kooperacijom, o sadržaju rada, o šefu i o radnom pritisku, a za vrijednosti su bitni faktori o vrijednostima radnog konteksta, rodne teme, te o sadržaju rada, što potvrđuje da su stavovi i vrijednosti različiti konstrukti (Hofstede, 1998.b, 490). Nadalje, percepcija organizacijskih praksi nije se izdiferencirala faktorskom analizom, i nije se pokazala povezanom sa stavovima, čak ni kada su u pitanju stavovi o šefu ili radnom pritisku, što je prema Hofstedeu, pokazatelj da organizacijske kulture sadrže mnoge elemente prema kojima su pojedinci kao članovi tih organizacija neutralni, ili drugim riječima, prakse predstavljaju „način na koji se radi“ u toj organizaciji, ali to „nije niti dobro niti loše u svijesti zaposlenika i managera“ (Hofstede, 1998.b, 491). Analiza je pokazala da je u mnogim aspektima „ono što je dobro za organizaciju“ i „ono što je dobro za njene članove“ odvojeno, te da okolnosti i akcije managementa mogu utjecati na organizacijsku kulturu bez utjecanja na stavove zaposlenika, kao i da okolnosti i akcije managementa mogu utjecati na stavove zaposlenika bez mijenjanja organizacijske kulture, s iznimkom u području komunikacije i kooperacije gdje se može utjecati i na kulturu i na stavove (Hofstede, 1998.b, 491).

²⁹ Riječ je o 18 (6 x 3) ključnih pitanja o organizacijskim praksama relevantnih za šest dimenzija organizacijskih kultura utvrđenih ranijim međuorganizacijskim IRIC projektom, te još 13 novih pitanja koja su se pokazala bitnima za ovu tvrtku nakon provođenja intervjua s 24 zaposlenika (Hofstede, 1998.c, 6).

na terenu i pripadaju različitim podružnicama organizacije, a zajedničko im je da se nalaze izvan i daleko od sjedišta tvrtke i imaju stalan i neposredan kontakt s klijentima) (Hofstede, 1998.c, 8). Tri organizacijske subkulture³⁰ postigle su različite rezultate na šest dimenzija organizacijskih praksi, a njihovi rezultati su sljedeći: na prvoj dimenziji (orijentacije na proces i orijentacije na rezultate) subkultura orijentiranosti prema klijentima više je orijentirana prema rezultatima, administrativna subkultura je više orijentirana prema procesu, a profesionalna se nalazi negdje između tih dviju orijentacija; na drugoj dimenziji (orijentacija na zaposlene i orijentacija na posao) sve su se tri subkulture pokazale kao orijentirane prema zaposlenima, ali s napomenom da među njima ipak postoje razlike, jer se subkultura orijentiranosti prema klijentima pokazala najviše, a profesionalna subkultura najmanje orijentirana prema zaposlenima; na trećoj dimenziji (parohijalni i profesionalni identitet zaposlenika) sve su se tri subkulture pokazale kao parohijalne, ali među njima profesionalna subkultura se pokazala najmanje parohijalnom; na četvrtoj dimenziji (otvoreni i zatvoreni sistem) sve su se tri subkulture pokazale kao otvorene, ali među njima subkultura orijentiranosti prema klijentima pokazala se najmanje otvorena, što je iznenađujuće s obzirom da tu subkulturu tvore zaposlenici koji bi trebali biti najotvoreniji prema okolini organizacije s kojom su u svakodnevnoj interakciji; na petoj dimenziji (blage i čvrste kontrole) sve su tri subkulture vrlo blage kontrole, a među njima subkultura orijentiranosti prema klijentima čak i ekstremno blage kontrole; na šestoj dimenziji (normativni i pragmatičan tip) sve su se tri subkulture pokazale kao pragmatične, a među njima se profesionalna subkultura pokazala najpragmatičnijom (a ne subkultura orijentiranosti prema klijentima za koju je Hofstede predviđao da bi se trebala pokazati takvom s obzirom na orijentiranost tržištu) (Hofstede, 1998.c, 8-9).

³⁰ Prema Hofstedeu, postojanje tih triju različitih organizacijskih subkultura može se povezati s razlikovanjem tri idealno-tipske organizacijske kulture G. R. Jonesa: proizvodnom, birokratskom i profesionalnom: 1) proizvodna kultura nastaje kada je proizvodni proces rutina, a rad standardiziran, što je u Hofstedeovom primjeru bio slučaj kod administrativne subkulture osiguravajućeg društva kojoj je „organizacijska kultura orijentirana na proces, visoko parohijalna, i najnormativnija od ostale tri subkulture“, dok se u pogledu ostalih dimenzija pokazala blage kontrole i neformalnih radnih odnosa; 2) birokratska kultura, nastaje kada izvršavanje zadataka uključuje i nerutinske elemente, a u ovom primjeru to se odnosi na subkulturu orijentiranu prema klijentima kojoj je organizacijska kultura orijentirana na rezultate, blage kontrole, neformalnih radnih odnosa i manje otvorena od ostalih subkultura i 3) profesionalna kultura, nastaje kada su zadaci vrlo nerutinski i teški, a rad obavlja vješto i specijalizirano osoblje što je u ovom primjeru bila profesionalna subkultura kojoj je organizacijska kultura više orijentirana na posao nego li na rezultate, što je očekivano s obzirom da većina njih nije izložena takmičenju na tržištu poput zaposlenika u prodaji osiguranja na terenu, manje orijentirana na zaposlene i čvršće kontrole od ostalih subkultura, te pragmatična (Hofstede, 1998.c, 8-9).

4. UMJESTO ZAKLJUČKA

Iz ranije navedenih podataka o organizacijskim subkulturama danske osiguravajuće tvrtke, kao i intervju provedenih s njenim zaposlenicima, Hofstede je uočio neke probleme i konflikte unutar navedene organizacije, odnosno njenih subkultura, ali tadašnja uprava nije pokazala interes za Hofstedeove savjete. Naime, Hofstede je navedenu upravu upozorio na mogućnost eventualnih konflikata među subkulturama, a posebno na dva problema: prvo je nerazumijevanje uprave i top menadžementa ili profesionalne subkulture kada je riječ o radu procjenitelja šteta i prodavačima osiguranja na terenu ili subkulture orijentiranosti prema klijentima, što je velik problem s obzirom na činjenicu da su upravo ti zaposlenici najvažniji u takvom tipu organizacije koja se bavi osiguranjem jer bez njih i njihovog rada i prodaje na terenu nema ni poslovanja, a drugo je nerazumijevanje i stereotipi uprave i top menadžementa kada je riječ o radu žena u toj organizaciji, jer je profesionalna subkultura te organizacije promicala stereotipe o ženama kao nemobilnim zaposlenicama kojima odgovaraju rutinski i manje zahtjevni poslovi i koje u toj osiguravajućoj tvrtci imaju mjesto isključivo unutar administrativne subkulture³¹ (Hofstede, 1998.c). Upravo to stereotipizirano ponašanje uprave prema ženama, kao i nerazumijavanje i konflikt uprave s prodavačima osiguranja u podružnicama ubrzo su doveli do velike poslovne krize koja je potom rezultirala promjenom cijele uprave i top menadžementa (Hofstede, 1998.c). Dakako, ovakvi, ali i slični problemi unutar organizacija nisu rijetkost, a Hofstedeov primjer dobro ilustrira koliko je bitno istraživati kulturnu raznolikost unutar organizacija, odnosno organizacijske kulture i organizacijske subkulture kao kompleksne i multidimenzionalne koncepte, te koliko bi za upravu velikih organizacija trebalo biti važno pritom koristiti znanstvene istraživačke metode i modele kojima se takvi problemi i konflikti u organizacijama mogu istražiti i smanjiti, te kojima se može upravljati kulturnom raznolikošću i implikacijama „nacionalnih“ kultura na organizacijske, i uklanjati kulturne prepreke poslovanju, kako unutar organizacija, tako i između njih, te u različitim sociokulturnim sredinama.

Ne treba pritom posebno naglašavati vrijednost primjene Hofstedeova modela „nacionalne“ i organizacijske kulture i subkulture u poslovanju multinacionalnih korporacija u internacionalnom okruženju jer je upravo uslijed golemog rasta multinacionalnih organizacija i internacionalnog poslovanja povećan interes za uklanjanje kulturnih prepreka u poslovanju, te proučavanjem načina kako postići veću ili maksimalnu efikasnost u upravljanju, ali i veću ukupnu efikasnost poslovanja u internacionalnom okruženju, te da su praktičari iz područja upravljanja i drugi zainteresirani istraživači upravo u Hofstedeovom modelu pronašli odgovor na pitanje kako najuspješnije povezati „nacionalnu kulturu“ i

³¹ Od ukupno 1700 zaposlenih žena u toj organizaciji njih 700 je bilo visokobrazovanih i ne treba posebno objašnjavati da su bile zainteresirane za karijerno napredovanje podjednako kao i muškarci, a ovaj Hofstedeov zaključak je posebno zanimljiv s obzirom da je riječ o Danskoj koja se u njegovom istraživanju pokazala kao kultura izrazitih obilježja ženstvenosti, te zemlji koja je u to vrijeme „imala najviši postotak zaposlenosti žena u svijetu“, no to nije spriječilo profesionalnu subkulturu da promiče stereotipe o ženama (Hofstede, 1998.c, 10).

poslovanje (Katunarić, 2007.; Gladwin, 1981.). Dakako, kao što to napominje Katunarić, Hofstede pri tom ne treba tumačiti kao „glasnogovornika biznisa“, niti kao „kritičara ili pristašu strategija velikih korporacija“, ali njegov pojam kulture koji „pojednostavljuje“ složeno pitanje utjecaja kulture na poslovanje, istraživački model koji se može relativno jednostavno provesti, i konačno njegovi rezultati koji se mogu primijeniti u kontekstu područja upravljanja organizacijama, utjecali su na veliku upotrebu tog modela upravo u području upravljanja organizacijama. Tako bismo mogli zaključiti da Hofstede nije „glasnogovornik biznisa“, ali ga je biznis prepoznao kao rješenje složenog pitanja maksimalizacije profita i upravljanja u različitim kulturnim okruženjima.

Usprkos brojnim kritičkim primjedbama Hofstedeu³², od 80-tih godina 20. st. do današnjih dana, njegov model se primjenjuje³³ u raznim područjima istraživanja, od međukulturalne psihologije, do multikulturalnog menadžmenta, a dimenzije su pri tom 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 raznih društava“ (Hofstede, 1983., 46). Ipak, treba naglasiti da se većina kritika koje mu se upućuju odnosi na model „nacionalne kulture“, a manje na organizacijske kulture i subkulture kojima smo se više bavili u ovom radu, i u kojima on nadvladava dio kritika koje mu se upućuju u vezi modela. U tom smislu, nadvlada kritike koje su mu se upućivale veličini, konstrukciji i reprezentativnosti uzorka, kao i kritike upitnosti korištenja upitnika o stavovima kao dovoljnoj metodi za prikupljanje podataka iz kojih se zaključuje o vrijednostima i kulturnim razlikama u IBM-ovom istraživanju, jer je u kasnijim istraživanjima Hofstede koristio kvantitativne i kvalitativne analize kao komplementarne dimenzije istraživanja organizacijske kulture i subkulture, odnosno, koristio je metodu dubinskog intervjua i metodu ankete, te budućim istraživačima sugerirao dorađivanje i prilagođavanje upitnika „ciljanim populacijama, situacijama i vremenskim periodima kada se istraživanje provodi“ (Hofstede, 2001., 67).

³² Kritike koje se upućuju Hofstedeovom modelu „nacionalne kulture“ mogu se podijeliti na: prvo, kritike metodologiji modela (poput kritika veličini i konstrukciji uzorka, odnosno kritike nereprezentativnosti i limitiranosti uzorka na radnike IBM-a, srednju klasu, muškarce (u uzorku je zastupljeno samo 8% žena), mlađe zaposlenike (prosječna starost je iznosila 30 godina) i bijelce (u južnoj Africi zastupljeni samo „bijeli ispitanici“), potom sumnja u pouzdanost i valjanost Hofstedeovog VSM 94 anketnog upitnika, potreba korištenja kvantitativne i kvalitativne analize kao komplementarnih dimenzija sociološkog istraživanja, kritika zapadnoj pristranosti u konstrukciji upitnika, sumnja u način provođenja anketa itd.); druge su kritike nekim teorijskim postavkama (poput kritika determinističkom shvaćanju i određenju kulture kao statičke, stabilne i nepromjenjive, zanemarivanju koncepta djelovanja, značenja i smisla koje pojedinci pripisuju svom djelovanju, nebavljenju promjenama u kulturi, nestabilnostima, proturječjima i kritike kulturnim dimenzijama modela (poput kritika o izgradnji i označavanju dimenzija), i treće su kritike nekim Hofstedeovim hipotezama, zaključcima i interpretacijama (poput kritika po kojoj Hofstede u svojim analizama i zaključcima prelazi granicu koju mu određuju dobiveni podaci).

³³ Mikael Sondergaard je u radu „Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications“ izložio rezultate analize prikaza, citata i replicirajućih studija na temelju Hofstedeova modela, i prema toj analizi možemo razlikovati četiri tipa korištenja i primjene Hofstedeova modela: prvi su citati, drugi su prikazi u relevantnim znanstvenim časopisima, treće su empirijske replicirajuće studije i četvrta je upotreba Hofstedeova modela kao paradigme (Sondergaard, 1994.).

Uostalom, istraživao je i kulturnu raznolikost unutar organizacija, što je također bila jedna od kritika koja se upućivala IBM-ovim istraživanjima. Naime, McSweeney, jedan od najoštrijih kritičara Hofstedeova modela „nacionalne kulture“, posebno izdvaja Hofstedeovu pretpostavku o postojanju tri komponente kulture, odnosno teorijsku pretpostavku koja stoji u pozadini Hofstedeovog IBM-ovog istraživanja da je svaki ispitanik „trajno programiran“ s tri kulturna programa: organizacijskom, profesionalnom i „nacionalnom kulturom“ (McSweeney, 2002.). Iz toga slijede tri problematične pretpostavke: prva, da su svi njegovi ispitanici iz iste organizacije i dijele istu organizacijsku kulturu IBM-a; druga, da svi ispitanici koji imaju isto zanimanje u podružnicama IBM-a dijele i istu, odnosno zajedničku profesionalnu kulturu, iz čega proizlazi i treća pretpostavka, koja je ključna za cjelokupno postavljanje i konstrukciju Hofstedeova modela, a to je da su svi ispitanici dijelili istu organizacijsku i profesionalnu kulturu, te su onda razlike među njima rezultat njihovih „nacionalnih kultura“³⁴ (McSweeney, 2002.). Pitajući se kako je moguće istovremeno Hofstedeovo zaključivanje o raznolikostima „nacionalnih kultura“, a zanemarivanje ili neprepoznavanje tih različitosti kada je riječ o profesionalnim ili organizacijskim kulturama, McSweeney će ranije navedene Hofstedeove pretpostavke dovesti u pitanje, a mi ćemo ovdje izdvojiti samo „pretpostavku o postojanju jedne, jedinstvene i jedine organizacijske kulture“ IBM-a (McSweeney, 2002.). Naime, desetak godina nakon svojih prvih analiza u IBM-u, Hofstede je počeo priznavati postojanje kulturnih raznolikosti unutar i između organizacijskih jedinica, te je usmjerio jedan dio svojih znanstvenih projekata upravo na otkrivanje „znatnih razlika“ organizacijskih kultura (McSweeney, 2002.). Neizbježna implikacija njegovog bavljenja organizacijskim kulturama bilo je i Hofstedeovo priznanje da su tijekom razdoblja IBM-ovih anketa utvrđene kulturne razlike unutar svake nacionalne jedinice IBM-a, kao i između njih, te da umjesto naglašavanja kulturne jednoobraznosti organizacijskih kultura iz osamdesetih, tijekom devedesetih Hofstede zaključuje o mogućnosti postojanja više organizacijskih kultura unutar jedne organizacije, što je prema McSweeneyu, u koliziji s pretpostavkama istraživanja na temelju kojeg Hofstede razvija svoj model. No, Hofstede je to riješio redefiniranjem, ili ponovnim određivanjem pojma organizacijske kulture na način da su „nacionalna kultura i organizacijska kultura fenomeni drugačijeg poretka“, te ih određuje kao dva različita tipa kulture prema različitim vrijednostima i praksama, pri čemu su za nacionalnu kulturu ključne vrijednosti, dok su za organizacijsku ključne prakse (McSweeney, 2002.). Utvrđena kulturna heterogenost unutar IBM-a nije dakle utjecala na njegovo istraživanje međukulturalne usporedbe vrijednosti jer novodefinirana „organizacijska kultura“ ne sadrži vrijednosti i ne odražava zajedničke vrijednosti, već zajedničke percepcije dnevnih praksi (McSweeney, 2002.). Utoliko je, neovisno o implikacijama istraživanja organizacijskih kultura

³⁴ $(NC1 + OrC + OcC) - (NC2 + OrC + OcC) = NC1 - NC2$, pri čemu je NC = „nacionalna kultura“, OrC = organizacijska kultura, OcC = profesionalna kultura, NC1 - NC2 = razlika između dviju „nacionalnih kultura“, a revidirana formula isključuje organizacijske kulture: $(NC1 + OcC) - (NC2 + OcC) = NC1 - NC2$ (McSweeney, 2002.).

na „nacionalne“ kulture, potrebno razlikovati kritike koje mu se upućuju kada je riječ o njegovom modelu i istraživanjima organizacijske kulture jer je u tim istraživanjima nadvladao veliki dio kritika koje su mu se upućivale u pogledu IBM-ovog istraživanja. Uostalom, najveći utjecaj Hofstedeovog rada od 80-tih godina, vidljiv je upravo na području istraživanja organizacija, gdje je njegov pojam organizacijske (ili korporacijske) kulture, radi učestalosti primjene i citiranja, gotovo zamijenio sve ranije korištene koncepte koji su se bavili različitim aspektima organizacijske klime, funkcioniranja organizacija, organizacijske strukture, donošenja odluka, različitih stilova upravljanja itd. (Kagitcibasi, Berry, 1989.).

CULTURES AND ORGANIZATIONS:

GEERT HOFSTEDÉ'S ORGANIZATIONAL CULTURES

The paper firstly presents some results of the cross-cultural IBM's researches, or the Geert Hofstede's model of "national culture" and dimensions of values, and cross-organizational IRIC research on organizational culture and organizational dimensions of practices. Then it analyzes the impact of "national" on the organizational culture, and presents some conclusions about the application of Hofstede's research findings in the context of managing cultural diversity among organizations or organizational cultures, and managing cultural diversity within organizations or organizational subcultures.

Key words: *Geert Hofstede, culture, „national culture“, organizational cultures*

5. LITERATURA

Bahtijarević – Šiber, Fikreta (1992.) **Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje**, u: *Revija za sociologiju*, Zagreb, Vol. XXIII, No. 1-2, str. 27. – 39.

Crespi, Franco (2006.) **Sociologija kulture**, Politička kultura, Zagreb.

Gladwin, Thomas N. (1981) **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, *Academy of Management Review*, 6 (4), 681.-683., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, broj 4285738 (svibanj, 2008.).

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), elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 5815410 (lipanj, 2004.).

Hofstede, Geert; Bond, Michael Harris (1988) **The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth**. *Organizational Dynamics*, Vol. 16 (4), 5-21, elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 4640478 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert; Bram Neuijen; Denise D. Ohayv; Geert Sanders (1990): **Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (2), 286.– 316.; elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, broj 9512190644 (svibanj, 2008).

Hofstede, Geert; Franke, Richard H.; Bond, Michael H (1991) **Cultural Roots of Economic Performance: a research note**, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 165. – 173., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 12496768 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert (1993) **Cultural constraints in management theories**, *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1), 81. – 94., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 9409142061 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert; Bond, Michael Harris; Chung-leung Luk (1993) **Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis**. *Organization Studies*, Vol. 14 (4), 483. -503., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 5946327 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert (1998a) **A case for comparing apples with oranges**, *International Journal of Comparative Sociology*, Vol. 39 (1), 16. – 31., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 528393 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert (1998b) **Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts**, *Organization Studies*, Vol. 19 (3), 477. – 493., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 954808 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert (1998c) **Identifying organizational subcultures: an empirical approach**, *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (1), 1. – 12., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 407440 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert (1999) **Problems Remain, But Theories Will Change: The**

Universal and the Specific in 21st – Century Global Management, *Organizational Dynamics*, Vol. 28 (1), 34. – 44., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 2121131 (svibanj, 2008.).

Hofstede, Geert (2001) **Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, Second Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Hofstede, Geert and Hofstede, Gert Jan (2005) **Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, Second Edition, McGraw - Hill Companies (UK).

Hofstede, Geert (2007) **A European in Asia**, *Asian Journal of Social Psychology*, 1(10), 16 -21., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 23837012 (listopad, 2008.).

Kagitcibasi, Cigdem; Berry, J. W. (1989) **Cross-cultural psychology: Current Research and Trends**, *Annual Review of Psychology*; Vol. 40, 493.-531., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 11290267 (listopad, 2008.).

Kalanj, Rade (2006.) **Argumenti za sociologiju kulture**, Pogovor knjige Franca Crespia *Sociologija kulture*, Politička kultura, Zagreb, str. 194. – 210.

Katunarić, Vjeran (2007.) **Lica kulture**, Biblioteka Antibarbarus, Zagreb.

McSweeney, Brendon (2002.), **Hofstedes Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis**, *Human Relations*, 55(1), 89. - 118.; URL: <http://www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc> (srpanj, 2004.).

Mojić, Dušan (2007.), **Organizacija i nacionalna kultura**, *Sociologija*, Beograd, Vol. XLIX, br. 4, str. 347. – 368.

Sondergaard, Mikael (1994) **Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications**, *Organization Studies*, Vol. 15 (3), 447.-456., elektronskom formatu pristupljeno putem <http://search.ebscohost.com>, pristupni broj 6496651 (svibanj, 2008.).