

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE U SVJETSKOM KONTEKSTU

*Ideje koje se mogu naći
u ovom poglavlju*

- Svjetsko selo
- Multinacionalna korporacija
- Europska zajednica
- Maquiladoras
- Nacionalna kultura
- Parohijalizam
- Kluckhohnov i Strodtbeckov okvir
- Hofstedeov okvir

Za sve one koji misle da je sve uspješne menadžerske postupke moguće prenositi iz jedne zemlje u drugu, dobro je razmotriti slučaj Kompanije Walt Disney.

Disney je ostvario uspjeh bez premca sa svoja dva tematska parka u Kaliforniji i Floridi. Tijekom 1992. godine Kompanija je željela prenijeti taj uspjeh u Europu otvaranjem Euro-Disneylanda izvan Pariza. Ovaj projekt, vrijedan 2.5 milijarde dolara i oblikovan prema tematskim parkovima Disney kompanije u Sjedinjenim Američkim Državama, predstavlja veliki izazov menadžmentu Kompanije zato što Francuzi nisu klonirani Amerikanci. Na primjer:

- Za razliku od Amerikanaca, Francuzi nemaju mnogo iskustva s tematskim parkovima. Već i sama ideja plaćanja za ulazak kroz glavna vrata, potpuno im je strana.
- Francuzi ostavljaju samo jedan dan u tjednu – i to nedjelju – za obiteljske izlaske. Ideja izlaska s obitelji u subotu ili u vrijeme vikenda, nije nešto na što su navikli.
- Francuzi odlaze masovno na dopust. U mjesecu kolovoza sve je zatvoreno i svi odlaze na odmor. Stoga nema puno izgleda da se posjet tematskom parku odvija na isti način kao u Sjedinjenim Američkim Državama.
- Francuzi su dugo vremena imali averziju prema susretanju sa strancima. Ideju da ih sada stranci dočekuju s vedrim osmjesima i veselim pozdravima, ne smatraju ništa osobitim.

- U Sjedinjenim Američkim Državama 50 posto posjetitelja jede u parkovima "brzu hranu". Međutim, većina Francuza ne jede lagani hladni obrok. Treba li Euro-Disneyland otvoriti sva ta mjesta za jelo poput parkova u Sjedinjenim Američkim Državama? Ako je odgovor pozitivan, da li će ta mjesta biti prazna?
- Francuzi su nestrpljivi. Ne osjećaju se ugodno ako moraju čekati u dugim redovima. Amerikanci prihvataju čekanje od 30 ili više minuta za popularnije vožnje u Disneylandu i Disney Worldu. Da li će to smanjiti posjet i predstavljati "poljubac smrti" novom parku?
- Francuzi obožavaju svoje pse. Vođe ih posvoda, u većinu francuskih turističkih središta, čak i u otvorene restorane. Nasuprot tome, u Disney parkovima psina je pristup odavijek zabranjen.
- Običaj da osoblje zaposleno u Disney kompaniji nosi oznake samo s imenom smatra se ispravnim u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je neformalnost dobro prihvaćena. Ovakva praksa nije francuski način obavljanja poslova.
- Francuski djelatnici ne vole slušati naredjenja. Malo je vjerojatno da će ljubuzno primiti menadžerov zahtjev da ne puše, žvaču gumu za žvakanje ili razgovaraju sa svojim kolegama.

Francuzi su očigledno drukčiji od Amerikanaca te će rukovođenje tematskim parkom u Francuskoj, ukoliko pretendira na uspjeh, zahtijevati potpuno različite postupke od onih koji se primjenjuju u Sjedinjenim Američkim Državama. Primjer Euro-Disneylanda dan je radi ilustracije problema koji će menadžeri u sve većoj mjeri susretati u budućnosti: koje promjene, ako uopće, treba izvršiti u stilu menadžmenta kod obavljanja uloge menadžera u različitim zemljama?

DOBRODOŠLICA U SVJETSKO SELO

Stanoviti broj štovanih promatrača svjetskih zbivanja obrazlaže već dulje od jednog desetljeća da je svijet postao globalno selo. Zahvaljujući prometnim i komunikacijskim pogodnostima — kao što su nadzvučni zrakoplovi, međunarodne telefonske i kompjutorske mreže te emitiranje vijesti diljem svijeta preko satelita — ljudima je danas lakše razgovarati ili ići u posjet nekome na drugi kontinent, nego što je to bilo našim precima prije jednog stoljeća sa svojim prijateljima u susjednom selu. Udaljenost i nacionalne granice ubrzano nestaju kao glavne prepreke poslovnim transakcijama.

Tema svjetskog sela može se dokazati rastućim utjecajem multinacionalnih korporacija i porastom sporazuma o regionalnoj suradnji između zemalja.

Multinacionalne korporacije

Većina tvrtki koje su trenutačno uvrštene u listu *Fortune 500* su multinacionalne korporacije. To su kompanije koje istodobno obavljaju značajne poslovne operacije u dvije ili više zemalja.

Iako međunarodni poslovi postoje već stoljećima, multinacionalni su poslovi relativno novija pojava. Prirodni su rezultat razvitka svjetskoga gospodarstva. Na primjer, Ford se koncentrirao na gradnju "svjetskog automobila" — standardiziranog vozila koje se može proizvoditi i prodavati diljem svijeta. Multinacionalne korporacije koriste svoje poslovne operacije diljem svijeta za razvitak globalnih strategija. Radije pomno ispituju svjetsko tržište, kako bi postigle komparativne prednosti, nego što se zadovoljavaju poslovnim operacijama unutar vlastitih zemalja. A rezultat toga? Proizvodnja, montaža, prodaja i druge funkcije lociraju se strateški kako bi se tvrtkama osigurale tržišne prednosti. Na primjer: stroj za fotokopiranje je možda oblikovan u Torontu, ali se njegovi mikroprocesorski čipovi proizvode u Tajvanu, njegovo fizičko kućište u Japanu te se ti dijelovi otpremaju u Južnu Koreju radi montaže, a potom se strojevi prodaju preko trgovina na veliko u Melburnu, Londonu i Los Angelesu.

Menedžeri multinacionalnih kompanija suočavaju se s ogromnim izazovima. Susreću se s različitim političkim sustavima, zakonima i carinskim propisima. Ali, ove razlike stvaraju kako probleme, tako i mogućnosti. Očigledno je teže rukovoditi poslovnom operacijom koja se prostire na 15.000 milja i gdje osoblje govori različitim jezicima od operacije koja se odvija pod jednim krovom i gdje se govori isti jezik. Razlike stvaraju prilike, stoga je primarna motivacija korporacija proširivati svoje poslovne operacije diljem svijeta.

Europska zajednica

31. prosinca, 1992. je datum za koji je određen cilj. Taj datum označuje stvaranje Sjedinjenih država Europe. Europsku zajednicu čine 335 milijuna ljudi podijeljenih u dvanaest zemalja: Francuska, Danska, Belgija, Grčka, Irska, Italija, Luxemburg, Portugal, Španjolska, Nizozemska, Velika Britanija i Njemačka. Kako su te zemlje razdvojene granicama, imaju granične kontrole, pogranične takse, pogranične posebne poreze, nacionalne politike i zaštićene industrije. Međutim, krajem 1992. godine one postaju jedinstveno tržište. Nestaju nacionalne barijere putovanju, zapošljavanju, investiranju i trgovini. Uvodi se slobodan protok novca, radnika, roba i usluga. Vozač koji prevozi teret iz Amsterdama za Lisabon moći će prijeći preko četiri granična prijelaza i pet zemalja uz pokazivanje jednog komada papira. Godine 1991. isti je vozač trebao imati kilogram dokumenata.

Primarna je motivacija za ujedinjenje ovih dvanaest država — utvrditi svoj položaj nasuprot industrijskim silama Sjedinjenih Američkih Država i Japana. U odvojenim zemljama koje stvaraju međusobne barijere, europske industrije nisu bile u stanju razviti ekonomije razmjera koje uživaju Sjedinjene Američke Države i Japan. Nova Europska zajednica, međutim, omogućit će europskim tvrtkama da se uklape u tržište koje će postati najbogatije pojedinačno tržište na svijetu. Ovo smanjivanje trgovinskih barijera također će ohrabriti kompanije izvan zapadne Europe da investiraju u te zemlje kako bi iskoristile nove mogućnosti. Konačno, europske multinacionalne kompanije dobit će time novu snagu u napadu na japanska, američka i druga tržišta diljem svijeta.

Maquiladoras

Maquiladoras su domaće meksičke tvrtke koje proizvode ili montiraju proizvode za stranu kompaniju koji se potom šalju natrag u tu kompaniju radi prodaje i distribucije. Ključ za maquiladoras je u tome da omogućuje nemeksičkim tvrtkama iskoristiti niske troškove radne snage u Meksiku uz minimalne trgovinske restrikcije. Trenutačno više od 1.400 stranih kompanija — uključivši General Motors, General Electric, Zenith, Honeywell, Hitachi i Sanyo — posluje s tvrtkama tipa maquiladoras uzduž meksičke strane granice od Teksasa do Kalifornije.

Koncept maquiladoras razvile su vlade Sjedinjenih Američkih Država i Meksika 1965. kako bi pomogle razvitak oširokimašinih pograničnih regija s obje strane granice. Ali, tek je velika devalvacija meksičkoga novca, koja se dogodila u 1982. godini, izazvala pravu eksploziju maquiladoraša. Od godine 1982. broj tih tvornica se gotovo utrostručio. Podignute su u Ciudad Juarezu, Nogalesu, Tijuani, Mexicali i drugim gradovima sjevernoga Meksika. Procjenjuje se da će ove prekogranične tvornice zapošljavati čak 3 milijuna djelatnika do kraja 2000. godine.

Meksičke su nadnice danas jednake, ako ne i manje, od nadnica u azijskim zemljama. Uz minimalnu meksičku nadnicu od oko 40 centi na sat i uza sadašnji devizni tečaj, kompanije koje proizvode za tržišta Sjeverne Amerike više ne moraju ići na Daleki istok kako bi našle jeftinu radnu snagu.

Savez SAD — Kanada

Trenutačno se ukida još jedan skup nacionalnih barijera i to između Sjedinjenih Američkih Država i Kanade. Ove su dvije zemlje već sada najveći trgovinski partneri na svijetu koji godišnje međusobno ostvaruju poslova u iznosu od barem 150 milijardi dolara. Nedavno potpisivanje Sporazuma o slobodnoj trgovini između Sjedinjenih Američkih Država i Kanade predstavlja povećanu utakmicu za tvrtke u obje zemlje i povećane poslovne prilike.

Sporazum o slobodnoj trgovini, zapravo, teži stvaranju ujedinjene Sjeverne Amerike. Sporazum postupno ukida carine na mnoge robe koje se razmjenjuju između dviju zemalja. Također potiče val konsolidacija budući da se kanadske kompanije stapaju uzajamno ili s kompanijama iz Sjedinjenih Američkih Država kako bi stvorile jedinstvene gigantske tvrtke.

Nova istočna Europa

Na početku 1989. godine Rumunjska, Poljska, Mađarska i Istočna Njemačka bile su komunističke zemlje. Tako na primjer, građani Istočne Njemačke bukvalno su stavljali živote na kocku kako bi se potajno ušuljali u Zapadnu Njemačku. No, osamnaest mjeseci kasnije, Istočna i Zapadna Njemačka su se ujedinile, te su trgovci mogli prodavati turistima komade Berlinskoga zida izrezana u kocke veličine 3 cm. Na početku 1990. godine, sovjetsko-američki odnosi bili su intenzivniji nego zadnjih četrdeset godina; zabrinutost za mogućnost izbijanja svjetskoga rata između ovih dviju super sila gotovo je potpuno iščezla; poduzetnici su se bavili stvaranjem novih poslovnih transakcija kako bi zadovoljili potrebe mađarskih i poljskih širokih slojeva.

Slobodna istočna Europa stvara gotovo neograničene mogućnosti za multinacionalne korporacije te otvara nova tržišta s velikim razvojnim potencijalima. Također stvara novu ponudu visokokvalificirane jeftine radne snage. Pad komunizma u istočnoj Europi označio je, više od bilo kojega drugoga događaja iz nedavne prošlosti, stvaranje istinskog svjetskog gospodarstva.

SUOČENJE S PAROHIJALIZMOM

Svjetsko gospodarstvo donosi menadžerima izazove s kojima se nisu suočavali dok su se njihove poslovne operacije odvijale unutar nacionalnih granica. Sada se suočavaju s različitim pravnim i političkim sustavima, različitim gospodarskim podnehljima i poreskim politikama. Povrh toga, moraju raditi unutar raznolikih nacionalnih kultura, primarnih vrijednosti i običaja koji karakteriziraju pojedine zemlje, od kojih su mnogi potpuno drukčiji od onih u kojima su proveli cijeli svoj život.

Glavni problem američkih menadžera, za razliku od njihovih europskih kolega, za koje je teško pronaći rješenje je da mnogi pate od uskogrudnosti (parohijalizma). Njihova se uskogrudnost ogleda u tome što svijet promatraju isključivo kroz vlastite oči i vlastiti kut gledanja. Parohijalni način gledanja ne priznaje drugima pravo na različitost u načinu života i rada. Najočitiiji primjer toga je znanje stranih jezika Amerikanaca. Dok za Europljanina nije neobično da govori tri ili više jezika, Amerikanci su gotovo u potpunosti "jednojezični". Razlozi za takvo ponašanje leže vjerojatno u ogromnom prostranstvu domaćega tržišta Sjedinjenih Američkih Država, geografskoj odvojenosti od Europe i Azije, kao i činjenici da je engleski jezik postao međunarodnim poslovnim jezikom u mnogim dijelovima svijeta.

Osim toga, Amerikanci često vjeruju da su njihove kulturne vrijednosti i običaji bolji od svih drugih. To je možda objašnjenje zašto Amerikanci ne uče strane jezike. Mnogi među njima smatraju da je njihov jezik bolji i da ostatak svijeta mora učiti engleski.

Nemali broj priča ilustrira probleme koje su nastali zbog propusta američkih menadžera u razumijevanju kulturnih razlika. Razmotrimo sljedeće primjere:¹

Menadžer iz Sjedinjenih Američkih Država, koji je nedavno premješten u Saudijsku Arabiju, uspio je dobiti ugovor sa saudijskim tvorničarem vrijedan milijun dolara. Američki menadžer primijetio je da je predstavnik tvorničara stigao na sastanak sa zakašnjenjem od nekoliko sati, ali to nije smatrao posebno važnim. Amerikanac se dobronamerno iznenadio i razočarao kad je kasnije saznao da Saudijac nije imao namjeru da poštuje ugovor. Potpisao ga je samo iz uljudnosti.

1 D. A. Ricks, M. Y. Fu i J. S. Arpas, *International Business Blunders* (Columbus, OH: Grid, 1975), i Charles F. Valentine, "Blunders Abroad", *Nation's Business* (kolovoz 1989), 340-54.

Peruanski su menadžeri smatrali menadžera iz Sjedinjenih Američkih Država, koji posluje u Peruu, hladnim i nedostojnim povjerenja zato što se u razgovorima licem u lice stalno izmicao prema natrag. Amerikanac nije znao da je u Peruu običaj stajati veoma blizu osobe s kojom se razgovara.

Američki menadžer u Japanu uvrijedio je japanskoga menadžera na visokom položaju time što je propustio da mu ukaže štovanje koje njegov položaj zavrijeduje. Američki je menadžer predstavljen japanskom rukovoditelju u uredu ovog potonjeg. Amerikanac je pretpostavio da se radi o menadžeru na niskom položaju te mu nije posvetio dužnu pozornost zbog malog i oskudno namještenog ureda u kojemu je Japanac sjedio. Amerikanac nije opazio da uredi vrhovnih japanskih menadžera ne ističu statusne simbole kao što je to slučaj s uredima njihovih američkih kolega.

PROCJENA RAZLIKA MEĐU ZEMLJAMA

Američku djecu rano uče vrijednostima kao što su individualnost i jedinstvenost. Nasuprot tome, japansko se dijete poučava da bude "timski igrač", da radi u skupini i da se prilagođuje. Veliki dio obrazovanja američkih studenata ima za cilj da ih se nauči misliti, analizirati i pitati. Njihove japanske kolege se nagraduju za nabranjanje činjenica. Ove različite prakse socijalizacije odražavaju različite kulture i, naravno, rezultiraju različitim tipovima djelatnika. Prosječan djelatnik u Sjedinjenim Američkim Državama skloniji je natjecanju i više je usredotočen na sebe u usporedbi s japanskim djelatnikom. Predviđanja ponašanja zaposlenih, temeljena na uzorcima djelatnika iz Sjedinjenih Država, mogu lako promašiti cilj kad se primjenjuju na populaciju djelatnika poput Japanaca koji preferiraju i bolje obavljaju standardizirane zadatke kao dio radnoga tima s odlučivanjem i nagrađivanjem na skupnoj osnovi.

Relativno je jednostavno čitati o japanskoj kulturi. O toj je temi napisano na desetke knjiga i na stotine članaka. No, kako doći do razumijevanja nacionalnih kultura Venecuele ili Danske? Popularna je predodžba razgovarati s ljudima iz tih zemalja. Međutim, pokazalo se da to rijetko funkcionira zato što su ljudi, rođeni i odgojeni u stanovitoj zemlji, kad odrastu već programirani u skladu sa svojim kulturama. Znaju kako se stvari obavljaju i mogu udobno raditi unutar nepisanih normi svojih zemalja, ali *nisu u stanju* svoju kulturu objasniti nekom drugom. Kultura sve prožima, ali ostaje skrivena. Većina ljudi nije svjesna načina na koji ih je njihova kultura oblikovala. Kultura je poput vode ribama. Voda je tu cijelo vrijeme, ali ribe na to zaboravljaju. Jedna od frustracija kod prijelaza u različitu kulturu upravo je u tome što su "domoroci" najmanje sposobni objasniti neupućenoj osobi jedinstvene karakteristike svoje kulture.

Iako je teško pronicuti u strane kulture iz onoga što vam govore "domoroci", raste broj istraživanja koja mogu razjasniti kako se kulture razlikuju i koje su ključne razlike među njima, recimo između Sjedinjenih Američkih Država i Venecuele. Pogledajmo dva najpoznatija od tih istraživačkih okvira.

Kluckhohn–Strodtbeckov okvir

Jedan od najčešće preporučivanih pristupa analizi razlika među kulturama je Kluckhohn–Strodtbeckov okvir.² Okvir razlikuje šest temeljnih dimenzija kulture: odnos prema okruženju, orijentacija prema vremenu, narav ljudi, orijentacija prema aktivnosti, fokus odgovornosti i pojam prostora.

Odnos prema okruženju. Jesu li ljudi podložni svom okruženju, u skladu s njim ili su u stanju njime vladati? U mnogim zemljama Srednjega istoka ljudi gledaju na život kao da je u biti predodređen. Kad se stvari dogode, skloni su to smatrati "Božjom voljom". Nasuprot tome, Amerikanci i Kanađani vjeruju da mogu kontrolirati prirodu. Voljni su, primjerice, potrošiti milijarde dolara svake godine na istraživanje raka zato što misle da se uzročnik raka može identificirati i pronaći lijek te da se ta bolest može konačno iskorijeniti.

Između ovih dvaju krajnjih stajališta nalazi se umjerenije gledište. To gledište teži uspostavljanju skladu s prirodom. U mnogim zemljama Dalekog istoka s okruženjem se postupa tako da mu se izravno ne suprotstavlja.

Za očekivati je da ovi različiti kutovi promatranja okruženja imaju utjecaja na organizacijsku praksu. Uzmimo za primjer postavljanje ciljeva. Mala je vjerojatnost da će postavljanje ciljeva biti odviše popularno u podložnom društvu. Čemu postavljanje ciljeva kad vjerujete da se ne može puno učiniti za njihovo ispunjenje? U društvu koje teži skladu, ciljevi će se vjerojatno postavljati, s tim da se odstupanja očekuju i da će kazne za neispunjenje izvjesno biti minimalne. U društvu koje teži dominaciji, ciljevi se široko primjenjuju. Od ljudi se očekuje da ispunjavaju svoje ciljeve; a kazne su za propaste prilično visoke.

Orijentacija prema vremenu. Je li kultura usredotočena na *prošlost, sadašnjost ili budućnost*? Društva se razlikuju prema vrijednostima koje pridaju vremenu. Primjerice, zapadne kulture poimaju vrijeme kao oskudan resurs. "Vrijeme je novac" te ga valja učinkovito koristiti. Amerikanci se koncentriraju na sadašnjost i blisku budućnost. Tome je dokaz kratkoročna orijentacija kod ocjenjivanja učinka. U tipičnoj sjeverno-američkoj organizaciji ljudi se vrednuju svakih šest mjeseci ili svake godine. Nasuprot tome, Japanci promatraju dugoročnije što se odražava u njihovim metodama vrednovanja učinka. Japanskim se djelatnicima daje često deset ili više godina da dokažu svoju vrijednost.

Neke kulture imaju drukčiji pristup vremenu: koncentriraju se na prošlost. Primjerice, Talijani slijede tradiciju te nastoje sačuvati povijesne postupke.

Poznavanje orijentacije kulture prema vremenu može pružiti uvid u značenje koje se pridaje zadanim rokovima, u koliko se mjeri primjenjuje dugoročno planiranje, koja je duljina dodjeljivanja posla ili što se smatra kašnjenjem. To može, primjerice, objasniti fascinaciju Amerikanaca kod ugovaranja i dolaska na dogovorene sastanke.

2. Florence Kluckhohn i F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston: IL, Row Peterson, 1961).

Narav ljudi. Smatra li kultura ljude dobrima, lošima ili nekom mješavinom ovih dviju osobina? U mnogim zemljama trećega svijeta ljudi sebe smatraju u osnovi poštenima i dostojnim povjerenja. S druge strane, u Ruskoj Federaciji postoji prilično loše gledište o ljudskoj naravi. Stanovnici Sjeverne Amerike su negdje u sredini između ovih dvaju gledišta. Ljude smatraju u osnovi dobrima, ali su na oprezu kako ih se ne bi nadmudrilo.

Iako je uočljivo kako gledanje kulture o naravi ljudi može utjecati na menadžere u danom društvu da slijede dominantni stil vođenja. U zemljama koje se koncentriraju na loše aspekte ljudske naravi, vladat će, po svoj prilici, više autokratski orijentirani stil vođenja. Zemljama koje naglašavaju vrijednost povjerenja, prije će odgovarati participacija ili čak stil vođenja tipa "laissez-faire". U miješanim kulturama vođenje će vjerojatno naglašavati participaciju, ali će uspostaviti pomne kontrole koje mogu brzo prepoznati zastranjivanja.

Orijentacija prema aktivnosti. Izvjesne kulture naglašavaju *rad* ili *akciju*. Naglašavaju postignuća. Neke kulture naglašavaju *postojanje* ili život za trenutak. U prvi plan stavljaju doživljavanje života i težnju za trenutačnim zadovoljenjem želja. Neke se pak koncentriraju na *kontrolu* tražeći od ljudi da obuzdaju svoje želje tako da se odjeljuju od predmeta.

Stanovnici Sjeverne Amerike žive u radno-orijentiranim društvima. Mnogo rade i očekuju da budu nagrađeni promaknućem, povišicama plaće i drugim oblicima priznanja učinaka. Nasuprot tome, Meksiko je orijentiran prema postojanju. Poslijepodnevna siesta je primjerena sporijem ritmu života i uživanju u trenutku. Francuzi su opredijeljeni za kontrolnu orijentaciju s naglaskom na racionalnost i logiku.

Razumijevanje orijentacije kulture prema aktivnostima može predočiti kako ljudi pristupaju radu i dokolici, kako donose odluke ili koje kriterije koriste kod nagrađivanja. U kulturama s pretežnom orijentacijom na postojanje, odluke će se, po svoj prilici, donositi na emocionalni način. Nasuprot tome, kulture usmjerene prema radu i kontroli vjerojatno će kod odlučivanja naglašavati pragmatizam i racionalnost.

Fokus odgovornosti. Kulture se mogu klasificirati i prema tome gdje leži odgovornost za dobrobit drugih. Amerikanci su nadasve *individualistički* orijentirani. Za samoodređenje služe se osobnim karakteristikama i postignućima. Vjeruju da je odgovornost na pojedincu da vodi brigu o sebi. Zemlje poput Malezije i Izraela više su koncentrirane na *skupinu*. Primjerice, u izraelskom kibucu ljudi dijele svakodnevne poslove i nagrade za njihovo obavljanje. Naglasak je na skupnom skladu, jedinstvu i odanosti. Britanci i Francuzi slijede drukčiju orijentaciju oslanjajući se na *hijerarhijske* odnose. U tim su zemljama skupine hijerarhijski rangirane i položaj skupine ostaje u osnovi stabilan kroz dulje vrijeme. Hijerarhijska društva imaju aristokratsku tendenciju.

Ove su dimenzije kulture implicitne kod oblikovanja radnih mjesta, pristupa odlučivanju, načina komuniciranja, te u sustavima nagrađivanja i postupcima odabira u organizacijama. Na primjer, odabir u individualističkim društvima naglašava osobna postignuća. U skupnim društvima sposobnost dobrog rada s drugima bit će od prvorazrednoga značenja. U hijerarhijskim društvima odluke o odabiru donose se na osnovi društvenoga ranga kandidata.

Pojam prostora. Zaključna dimenzija Kluckhohn–Strodtbeckova okvira odnosi se na posjedovanje prostora. Pojedine su kulture veoma otvorene i poslove vode u *javnosti*. Druga su krajnost kulture koje stavljaju veliki naglasak na to da se stvari drže *privatnim*. Mnoga društva *miješaju* ova dva stava te se nalaze negdje između.

Japanske organizacije odražavaju javnu narav svoga društva. Primjerice, u Japanu postoji samo mali broj privatnih ureda. Menedžeri i djelatnici rade u istoj sobi te nema pregrada koje odvajaju radne stolove. Tvrtke iz Sjeverne Amerike također odražavaju svoje kulturne vrijednosti. Koriste urede i privatnost za izražavanje statusa. Važni se sastanci održavaju iza zatvorenih vrata. Prostor se često daje na isključivo korištenje određenim pojedincima. U društvima koja imaju miješanu orijentaciju postoji miješanje privatnoga i javnoga. Tako se, na primjer, može naći veliki ured gdje su zidovi visoki samo pet ili šest stopa što tvori "ograničenu privatnost". Ove razlike u poimanju prostora imaju očigledne implikacije na organizacijske preokupacije poput oblikovanja radnih mjesta i komunikacije.

Sažetak. Tablica 2–1 sažima šest dimenzija kulture iz Kluckhohn–Strodtbeckova okvira i moguće varijacije svake od njih. Isprekidana crta pokazuje, poput referalne točke, gdje Sjedinjene Američke Države spadaju duž tih dimenzija.

TABLICA 2–1 Varijacije u Kluckhohn–Strodtbeckovim dimenzijama vrijednosti

DIMENZIJE VRIJEDNOSTI	VARIJACIJE		
Odnos prema okruženju	Dominacija	Sklad	Podređenost
Orijentacija prema vremenu	Prošlost	Sadašnjost	Budućnost
Narav ljudi	Dobra	Miješana	Loša
Orijentacija prema aktivnosti	Postojanje	Kontrola	Aktivnost
Fokus odgovornosti	Individualistički	Skupni	Hijerarhijski
Pojam prostora	Privatni	Miješani	Javni

Hofstedeov okvir

Geert Hofstede napravio je sveobuhvatniju analizu kulturnih različitosti.³ Nasuprot većini prethodnih organizacijskih istraživanja, koja uključuju ili ograničen broj zemalja ili analiziraju različite kompanije u različitim zemljama, Hofstede je anketirao 160,000 zaposlenih u šest zemalja koji rade za jednu jedinu multinacionalnu korporaciju. Baza podataka je eliminirala razlike koje su se mogle pripisati različitim postupcima i politikama u različitim kompanijama. Stoga se svaka varijacija među zemljama, koju je on zamijetio, može pouzdano pripisati nacionalnoj kulturi.

Što je pronašao Hofstede? Njegova je golema baza podataka potvrdila da nacionalne kulture imaju veliki utjecaj na vrijednosti i stavove zaposlenih koji se odnose na rad. Dapače, to bolje objašnjava razlike od pokazatelja poput starosti, spola, profesije ili položaja u organizaciji. Što je još važnije, Hofstede je pronašao da se menadžeri i zaposleni razlikuju prema sljedećim dimenzijama nacionalne kulture: (1) individualizam nasuprot kolektivismu; (2) udaljenost od moći; (3) izbjegavanje nesigurnosti i (4) muški nasuprot ženskom rodu.

Individualizam nasuprot kolektivismu. Izraz *individualizam* odnosi se na društveni okvir koji nije čvrsto ispleten, a u kojemu se od ljudi očekuje da vode brigu o osobnim interesima i interesima svoje najbliže obitelji. To je moguće zahvaljujući velikom stupnju slobode koje takvo društvo dopušta pojedincima. Njegova je suprotnost *kolektivism* koji karakterizira čvrsto ispleten društveni okvir u kojemu ljudi očekuju od drugih u skupini, čiji su sastavni dio (kao što je to organizacija), da se brinu o njima i da ih zaštite kad su u nevolji. U zamjenu za to, osjećaju da duguju apsolutnu lojalnost toj skupini.

Hofstede je zamijetio da je stupanj individualizma u nekoj zemlji tijesno povezan s bogatstvom te zemlje. Bogaće zemlje poput Sjedinjenih Američkih Država, Velike Britanije i Nizozemske veoma su individualističke. Siromašne su zemlje poput Kolumbije, Pakistana i Tajvana u punom smislu kolektivističke.

Udaljenost od moći. Ljudi se, naravno, razlikuju prema fizičkim i intelektualnim sposobnostima. To naizmjenice stvara razlike u bogatstvu i moći. Kako društvo izlazi na kraj s tim nejednakostima? Hofstede koristi izraz *udaljenost od moći* kao mjeru do koje društvo prihvaća činjenicu da moć u institucijama i organizacijama nije ravnomjerno raspoređena. Društvo s velikom udaljenošću od moći prihvaća široke razlike u moći unutar organizacija. Zaposleni pokazuju veliko štovanje prema onima koji imaju vlast. Titule, rangovi i status imaju veliku težinu. Kod pregovora u zemljama s velikom udaljenošću od moći, kompanije nalaze da nije naodmet poslati predstavnike s titulom koja je barem toliko visoka kao titula onih s kojima će oni pregovarati. U zemlje koje imaju veliku udaljenost

3. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Berkeley Hills, CA: Sage Publications, 1980); i Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* (Fall 1983), str. 75-79.

od moći spadaju Filipini, Venecuela i Indija. Nasuprot tome, društvo s malom udaljenošću od moći nastoji u što većoj mjeri smanjiti nejednakosti. Nadređena imaju autoritet, ali djelatnici nisu bojažljivi ili u strahu od šefa. Danska, Izrael i Austrija su primjeri zemalja s malom udaljenošću od moći.

Izbjegavanje neizvjesnosti. Mi živimo u svijetu neizvjesnosti. Budućnost je u velikoj mjeri nepoznata i to će uvijek biti. Društva odgovaraju na tu neizvjesnost na različite načine. Neka društva socijaliziraju svoje članove tako da tu neizvjesnost prihvaćaju sa staloženošću. Ti ljudi relativno lako prihvaćaju rizike. Također su relativno tolerantni na ponašanje i mišljenja koja se razlikuju od njihovih zato što ih ne ugrožavaju. Hofstede opisuje ta društva kao ona koja imaju *niski stupanj izbjegavanja neizvjesnosti*. To će reći, ti se ljudi osjećaju relativno sigurnima. Zemlje koje spadaju u tu kategoriju uključuju Singapur, Hong Kong i Dansku.

Društvo s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti karakterizira visok stupanj tjeskobe među ljudima što se manifestira u povećanoj nervozni, stresu i agresivnosti. Budući da ljudi imaju osjećaj ugroženosti zbog neizvjesnosti i dvosmislenosti tih društava, stvoreni su mehanizmi koji pružaju sigurnost i smanjuju rizik. Za pretpostaviti je da će njihove organizacije imati formalnija pravila, da će biti manje tolerantne na devijantne ideje i ponašanja te da će njihovi pripadnici nastojati vjerovati u apsolutne istine. Ne začuđuje što su zaposleni u organizacijama u zemljama s visokim stupnjem izbjegavanja neizvjesnosti skloni relativnoj nepokretljivosti radnih mjesta te da je zaposlenje za cijeli život široko rasprostranjena politika. Zemlje u toj kategoriji uključuju Japan, Portugal i Grčku.

Muški nasuprot ženskom rodu. Četvrta dimenzija, poput individualizma i kolektivizma, predstavlja dihotomiju. Hofstede je naziva *muški nasuprot ženskom* rodu. Iako njegov izbor izraza nije odviše sretan (kao što ćete vidjeti, daje im jaku seksističku konotaciju), koristit ćemo njegove oznake kako bismo održali integralnost djela.

Prema Hofstedeu, neka društva dopuštaju kako muškarcima, tako i ženama da igraju različite uloge. Druga društva inzistiraju na tome da se ljudi ponašaju prema krutim ulogama spolova. Kad društva prave oštru razliku između muških i ženskih aktivnosti, Hofstede tvrdi da "je distribucija uvijek takva da muškarci preuzimaju sigurnije i dominantnije uloge, a žene uloge koje su više orijentirane na usluge i skrb".⁴ U kategoriju muških društava stavlja društva koja naglašavaju potvrđivanje, stjecanje novca i materijalnih dobara uz slabiji naglasak na brigu o drugima. Nasuprot tome, u kategoriju ženskih društava on ubraja društva koja naglašavaju odnose, brigu za druge i ukupnu kakvoću života. Tamo gdje dominira ženska dimenzija, ljudi stavljaju humane odnose ispred novca te se brinu za kvalitetu života, očuvanje okružja i pomaganje drugima.

4. Geert Hofstede, "Cultural Relativity of Organizational Practices and Trends", str. 85.

Hofstede je ustanovio da je Japan "najmuškija" zemlja. U Japanu se od većine žena očekuje da ostanu u kući i da se brinu o djeci. Druga su krajnost nordijske zemlje i Nizozemska kao "najženskije" zemlje. Tamo nije neobična situacija da muškarci ostanu kući, kao muške kućanice, dok njihove žene rade; muškarcima koji rade nudi se dopust za očinstvo kako bi se brinuli o novorođenoj djeci.

Rangiranje Sjedinjenih Američkih Država i drugih zemalja prema Hofstedeovim dimenzijama. Uspoređivanjem šezdeset zemalja na osnovi četiriju dimenzija, Hofstede je utvrdio da se Sjedinjene Američke Države mogu rangirati kako sljede:

- Individualizam/kolektivizam = Najviši stupanj individualizma među proučavanim zemljama
- Udaljenost od moći = Ispod prosjeka
- Izbjegavanje neizvjesnosti = Dosta ispod prosjeka
- Muški/ženski rod = Dosta iznad prosjeka u korist muškoga roda

Rezultati nisu u suprotnosti sa slikom koju svijet ima o Sjedinjenim Američkim Državama. Ispodprosječni rezultat dimenzije udaljenost od moći ide zajedno s onim što se očekuje od reprezentativnog tipa vlasti s demokratskim idealima. U toj kategoriji Sjedinjene Američke Države postižu niži rang od nacija s malom vladajućom klasom i širokim obespravljenim slojem podanika, ali viši od nacija s veoma jakim opredjeljenjima za egalitarne vrijednosti. Daleko ispodprosječni rang dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti također je sukladan predstavničkom tipu vladavine s demokratskim idealima. Amerikanci sebe smatraju relativno slobodnima od prijetnji neizvjesnosti. Individualistička etika jedan je od najčešće korištenih stereotipova za opisivanje Amerikanaca. Hofstedeovo istraživanje pokazuje da je taj stereotip dobro utemeljen. Sjedinjene Američke Države rangirane su kao najindividualističkija zemlja u čitavom skupu proučavanih zemalja. Konačno, ne začuđuje ni iznadprosječni rezultat u "muškoj" dimenziji. Kapitalizam, koji prihvaća agresivnost i materijalizam, konzistentan je s Hofstedeovim karakteristikama za mušku dimenziju.

Nemamo dovoljno prostora za davanje pregleda Hofstedeovih rezultata za svaku od šezdeset zemalja, premda su neki primjeri krajnjih rezultata prezentirani u Tablici 2 – 2. Kako se mi pretežno bavimo raspoznavanjem sličnosti i razlika među kulturama, ukratko ćemo identificirati one zemlje koje su u ove četiri dimenzije najviše i najmanje slične Sjedinjenim Američkim Državama.

Sjedinjene su Američke Države veoma individualističke, ali su nisko rangirane što se tiče dimenzije udaljenosti od moći. Isti se obrazac opaža kod Velike Britanije, Australije, Kanade, Nizozemske i Novog Zelanda. Zemlje najmanje slične Sjedinjenim Američkim Državama u pogledu tih četiriju dimenzija jesu Venecuela, Kolumbija, Pakistan, Singapur i Filipini.

TABLICA 2-2 Primjeri kulturnih razlika među zemljama

VISOKI STUPANJ INDIVIDUALIZMA	VISOKI STUPANJ KOLEKTIVIZMA
Sjedinjene Američke Države Australija Velika Britanija Kanada	Kolumbija Venecuela Pakistan Peru
VELIKA UDALJENOST OD MOĆI	MALA UDALJENOST OD MOĆI
Filipini Meksiko Venezuela Bivša Jugoslavija	Austrija Izrael Danska Novi Zeland
VISOKI STUPANJ IZBJEGAVANJA NEIZVJESNOSTI	NISKI STUPANJ IZBJEGAVANJA NEIZVJESNOSTI
Grčka Portugal Belgija Japan	Singapur Danska Švedska Hong Kong
VISOKI STUPANJ MUŠKE DIMENZIJE	VISOKI STUPANJ ŽENSKÉ DIMENZIJE
Japan Austrija Venecuela Italija	Švedska Venecuela Bivša Jugoslavija Danska

Sjedinjene Američke Države imaju niski rezultat kod dimenzije izbjegavanja neizvjesnosti i visok kod dimenzije muškog roda. Isti se obrazac opaža kod zemalja poput Irske, Velike Britanije, Filipina, Kanade, Novog Zelanda, Australije, Indije i Južne Afrike. Sjedinjenim su Američkim Državama najmanje slični Čile, zemlje nastale iz bivše Jugoslavije i Portugal.

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE U SVJETSKOM KONTEKSTU

Najveći dio pojmova koji danas tvore korpus znanja koji zovemo *organizacijsko ponašanje* razvili su Amerikanci proučavajući ponašanje američkih građana unutar domaćeg konteksta. Na primjer, sveobuhvatno istraživanje više od 11,000 članaka objavljenih tijekom posljednjih deset godina u dvadesetčetiri časopisa o menadžmentu i organizacijskom ponašanju otkriva da je oko 80% istraživanja napravljeno o Sjedinjenim Američkim Državama i da su ih proveli Amerikanci.⁵ To znači da svi koncepti, o kojima ćete čitati u sljedećim poglavljima, nisu univerzalno primjenjivi na rukovođenje ljudima diljem svijeta.

5. Nancy J. Adler, "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend", *Academy of Management Review* (travanj 1985.) str. 226-232.

Dok preispitujete koncepte u ovoj knjizi upitajte se: *Je li ovaj koncept povezan s kulturom?* Ako je razvijen i ispitan u Sjedinjenim Američkim Državama, mislite li da ga je moguće generalizirati na slučaj Meksika, Francuske ili Indije? Ako ne, *zašto?*

Što kultura neke zemlje više odstupa od kulture Sjedinjenih Američkih Država — kao što je to prikazano isprekidanom crtom u Tablici 2-1 ili rangiranjem Sjedinjenih Američkih Država na temelju Hofstedeovih dimenzija kulture — to više morate razmišljati o tome kako bi kulturne razlike mogle modificirati primjenu koncepta organizacijskoga ponašanja.

Do kraja ove knjige naći ćete niz integrativnih okvira naslovljenih "OP u svjetskom kontekstu". Oni predstavljaju izričiti pokušaj da vam se pomogne da sagledate kako se koncepti mogu prilagoditi različitim nacionalnim kulturama.

IMPLIKACIJE ZA MENEDŽERE

Rezultati i zaključci prezentirani u ovoj knjizi najvećim se dijelom temelje na istraživanjima koja su provedena u Sjedinjenim Američkim Državama. Sve dok menadžeri pokušavaju razumjeti ponašanje djelatnika koji su rođeni i odgojeni u Sjedinjenim Američkim Državama ili u zemljama sa sličnim kulturnim vrijednostima kao što su Kanada, Velika Britanija ili Australija, smatrat će nepotrebnim da nacionalnu kulturu promatraju kao zbunjujuću varijablu. Naravno da nacionalna kultura utječe na zaposlene, ali se radi o tome da koncepti o kojima raspravljamo u ovom tekstu već odražavaju taj utjecaj.

Razumijevanje razlika među kulturama posebice je vrijedno za menadžere koji su rođeni i odgojeni u neanglo-američkim zemljama, za one koji planiraju živjeti ili raditi u drugoj zemlji, ili za one koji rukovode ljudima čije je kulturno podrijetlo drukčije od njihova.

Ako kao menadžer spadate u jednu od tih skupina, kako koristiti informacije koje daje ovo poglavlje? Prvo, odredite iz koje zemlje dolazi osoba čije ponašanje nastojite razumjeti. Drugo, procijenite zemlju podrijetla osobe koristeći jedan ili dva okvira za određivanje kulturnih razlika koji su prezentirani u ovom poglavlju. Treće, usporedite nacionalnu kulturu u pitanju s podacima za Sjedinjene Američke Države i identifikirajte relevantne razlike. To je potrebno stoga što su Sjedinjene Američke Države bitan dio referalnoga okvira ovoga teksta. Konačno, modificirajte primjenu koncepta tako da odražavaju te razlike. Integrativni okviri "OP u svjetskom kontekstu", strateški raspoređeni kroz knjigu, bit će od pomoći menadžerima u ovom nastojanju.

IZABRANA LITERATURA

- ADLER, NANCY J., *International Dimensions of Organizational Behavior* (2. izdanje) Boston: PWS—Kent Publishing Co., 1991.
- BLACK, J. STEWART I MARK MENDENHALL, "Cross—Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research," *Academy of Management Review* (siječanj 1990.), str. 113—36.
- KNOTTS, ROSE, "Cross—Cultural Management: Transformations and Adaptations", *Business Horizons* (siječanj—veljača 1989.), str. 29—33.
- LANE, HENRY W. I JOSEPH J. DISTEFANO, *International Management Behavior*, Scarborough, Ontario, Canada: Nelson Canada, 1988.
- OHMAE, KENICHI, "Managing in a Borderless World," *Harvard Business Review* (svibanj—lipanj 1989.), str. 152—61.
- OVERMAN, STEPHENIE, "Shaping the Global Workplace", *Personnel Administrator* (listopad 1989.), str. 41—44.
- PHATAK, ARVIND V., *International Dimensions of Management* (2. izdanje), Boston: PWS—Kent Publishing Co., 1989.
- RICKS, DAVID A., BRIAN TOYNE I ZAIDA MARTINEZ, "Recent Developments in International Management Research", *Journal of Management* (lipanj 1990.), str. 219—53.
- TULLY, SHAWN, "The Hunt for the Global Manager", *Fortune*, 21. svibnja, 1990., str. 140—44.
- TUNG, ROSALIE L. I EDWIN L. MILLER, "Managing in the Twenty—First Century: The Need for Global Orientation", *Management International Review*, 30, br. 1 (1990), str. 5—18.

TEMELJI INDIVIDUALNOGA PONAŠANJA

*Ideje koje se mogu naći
u ovom poglavlju*

- Vrijednosti
- Stavovi
- Kognitivna disonanca
- Osobnost
- Percepcija
- Teorija atribucije
- Učenje

Razumijevanje individualnoga ponašanja počinje pregledom glavnih doprinosa psihologije disciplini organizacijskoga ponašanja. Ovi se doprinosi dijele na sljedećih pet koncepata: vrijednosti, stavovi, osobnost, percepcija i učenje.

VRIJEDNOSTI

Je li smrtna kazna ispravna ili pogrešna? Što je sa stupanjem u predbračne seksualne odnose – je li to ispravno ili pogrešno? Ako osoba voli moć, da li je to ispravno ili pogrešno? Odgovori na ova pitanja počivaju na vrijednostima. Tako na primjer, jedni mogu dokazivati da je smrtna kazna ispravna, jer je primjerena za kriminalne radnje poput umorstva i izdaje, a drugi, pak, mogu jednakom žestinom dokazivati kako niti jedna vlada nema pravo nekome oduzeti život.

Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja da je "specifičan način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjniji od protivnog ili naopakog načina ponašanja ili krajnjega stanja postojanja."¹ One sadrže moralnu notu time što nose ideje pojedinca o tome što je pravo, dobro ili poželjno. Sustavi vrijednosti predstavljaju određivanje prioriteta pojedinačnim vrijednostima u odnosu na njihovu relativnu važnost. Drugim riječima, svi imamo skup

1. Milton Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973), str. 9.

vrijednosti koji tvori sustav vrijednosti. Ovak se sustav može identificirati kroz relativnu važnost koju pridajemo vrijednostima, poput slobode, zadovoljstva, samoštovanja, poštenja, poslušnosti, jednakosti i tome slično. Svi imamo vrijednosti i, kao što ćete vidjeti, ono što smatramo važnim utječe na naše stavove i naše ponašanje.

Značenje vrijednosti

Vrijednosti su važne za proučavanje organizacijskoga ponašanja zato što tvore temelje za razumijevanje stavova, percepcija, osobnosti i motivacija. Pojedinci ulaze u organizaciju s unaprijed stvorenim pojmovima o tome što "treba" i što "ne treba" biti. Naravno, ovi pojmovi nisu oslobođeni vrijednosti. Dapače, oni sadrže interpretacije ispravnoga i pogrešna. Nadalje, daju naslutiti da stanovišta ponašanja ili rezultati imaju prednost pred drugima. To ima za posljedicu da vrijednosti zamagljuju objektivnost i racionalnost.

Vrijednosti općenito utječu na ponašanje. Pretpostavimo da ulazite u neku organizaciju s gledištem da je dodjeljivanje plaće na osnovi rezultata rada ispravno, a da je dodjeljivanje plaće na osnovi godina radnog staža pogrešno ili lošije. Kako ćete reagirati ako uočite da organizacija, kojoj ste upravo pristupili, nagrađuje godine službe, a ne rezultat rada? Bi li vaše ponašanje bilo drukčije da su se više vrijednosti poklopile s politikom određivanja plaća u toj organizaciji?

Karakteristike vrijednosti

Vrijednosti pojedinca su relativno postojane i trajne. Vrijednosti kojih se danas držite po svojoj su priliči veoma slične vrijednostima kojih ste se držali prošle godine i onima kojih ćete se držati u budućnosti.

Karakteristike vrijednosti poput postojanosti i trajnosti mogu se objasniti načinom kako su izvorno naučene. Kao djeci su nam govorili da je stanovito ponašanje ili ishod *uvijek* poželjno ili *uvijek* nepoželjno. Tu ne postoje siva područja. Rečeno vam je, primjerice, da valja biti pošten i odgovoran. Nikad vas nisu učili da budete samo malo pošteniji ili samo malo odgovorniji. Upravo to učenje vrijednosti kao apsolutnih, "crno ili bijelo", je ono, što više—manje osigurava njihovu postojanost i trajnost.

Proces preispitivanja naših vrijednosti, može, naravno, rezultirati promjenom. Možemo odlučiti da naša uvjerenja iz mladosti nisu više prihvatljiva. Međutim, naše preispitivanje češće djeluje kao puko učvršćivanje onih vrijednosti kojih se već držimo.

Hijerarhija vrijednosti

Pojedinci se mogu kategorizirati prema njihovim vrijednostima. Na primjer, moguće je identificirati hijerarhiju od sedam razina koja opisuje osobne vrijednosti i stilove života.²

2. Clare W. Graves, "Levels of Existence: An Open System Theory of Values", *Journal of Humanistic Psychology* (Gesea) (1970), str. 131–55.

Razina 1: reaktivna. Ovi pojedinci nisu svjesni sebe ili drugih kao ljudskih bića i reagiraju na osnovne fiziološke potrebe. Takve se osobe rijetko mogu naći u organizacijama. Ovo je vrsta karakteristično za novorođene bebe.

Razina 2: plemenska. Ovi pojedinci karakterizira visoka ovisnost. Na njih jako utječe tradicija i moć kojom se služe osobe od autoriteta.

Razina 3: egocentrična. Ove osobe vjeruju u surovi individualizam. Agresivne su i sebične. U prvom redu reagiraju na moć.

Razina 4: konformistička. Ovi pojedinci imaju nizak prag tolerancije za različitost. Imaju teškoće u prihvatanju ljudi čije su vrijednosti različite od njihovih te žele da drugi prihvate njihove vrijednosti.

Razina 5: manipulativna. Ovi pojedinci teže postizanju svojih ciljeva putem manipulacije ljudima i stvarima. Materijalisti su i aktivno teže višem statusu i priznanju.

Razina 6: sociocentrična. Ovi pojedinci smatraju važnijim da ih se voli i da se slažu s drugima nego da ih naprijed. Materijalizam im je oduševljen i manipulacija i konformizam.

Razina 7: egzistencijalna. Ove osobe imaju visok prag tolerancije za različitost općenito i ljudi s različitim vrijednostima. Otvoreno se protive nefleksibilnim sustavima, restriktivnim politikama, statusnim simbolima i proizvoljnoj uporabi ovlaštenja.

Hijerarhija vrijednosti može se koristiti za analizu problema različitih vrijednosti u organizacijama. Tablica 3—I predlaže segmentaciju djelatnika prema vremenskom razdoblju u kojemu su stupili u radni odnos. Kako mnogi ljudi počinju raditi između 18. i 23. godine, vremenska su razdoblja također u tijesnoj vezi s kronološkom dobi zaposlenih.

Djelatnici, koji su odrasli tijekom Velike depresije i drugog svjetskog rata, stupili su u radni odnos četrdesetih i pedesetih godina ovog stoljeća vjerujući u protestantsku radnu etiku. Kad su jednom zaposleni, skloni su lojalnosti svojim poslodavcima. Razine 2 i 4 u hijerarhiji vrijednosti karakteriziraju ove starije radnike u današnjem skupu radne snage.

Djelatnici koji su stupili u radni odnos tijekom šezdesetih do sredine sedamdesetih godina ovog stoljeća donijeli su sa sobom veliku dozu "hipijevske etike" i egzistencijalne filozofije. Više ih zanima kakvoća života, nego materijalne količine novca i nekretnina. Njihova želja za samostalnošću usmjerila je njihovu odanost na njih same, a manje na organizaciju koja ih je zaposlila. Ove se vrijednosti dobro svrstavaju u razinu 7.

Pojedinci koji su stupili u radni odnos od sredine sedamdesetih do sredine osamdesetih godina ovoga stoljeća, pokazuju sklonost povratku tradicionalnijim vrijednostima, ali s kudikamo jačim naglaskom na postignuće i materijalni uspjeh. Kraj je razdoblja "baby-boom", ovi su djelatnici pragmatičari. Vjeruju da cilj može opravdati sredstvo. Organizacije koje ih zapošljavaju vide samo kao sredstvo koje će pogurati njihovu karijeru. Čini se da manipulativne vrijednosti razine 5 najbolje pristaju ovoj skupini zaposlenih.

TABLICA 3-1 Vrijednosti koje dominiraju u današnjem skupu radne snage

FAZA	RAZDOBLJE ZAPOŠLJAVANJA	PRIBLIŽNA TRENUTAČNA STAROST	DOMINANTNE RADNE VRIJEDNOSTI	RAZINA U HIJERARHIJI VRIJEDNOSTI
I. Protestantska radnička	1940—1950.	50—70	Marijiv, konzervativan, Odanost organizaciji, Kakvoća života. Nekomfotizam.	Razine 2 i 4
II. Egzistencijalna	1960. do sredine 1970.	40—50	Težnja za samostalnošću, Odanost samom sebi.	Razina 7
III. Pragmatizam	Sredina 1970. do sredine 1980.	30—40	Uspjeh, postignuća, ambicija, marljivost. Odanost karijeri.	Razina 5
IV. Smetnja	Sredina 1980. do danas	Ispod 30	Efektivnost, zadovoljstvo u poslu, slobodno vrijeme, Odanost ljudskim odnosima	Razine 6 i 7

Naša posljednja kategorija obuhvaća generaciju od dvadeset i nešto godina. Ta generacija cijeni fleksibilnost, životne opcije te postizanje zadovoljstva u poslu. Obitelj i odnosi s drugima su veoma važni. Istina, novac im je značajan kao pokazatelj uspješnosti u karijeri, ali su voljni ustupiti povećanja plaće, titule, sigurnost i napredovanje za više slobodnoga vremena i veću mogućnost izbora načina života. U porazi za skladom u svojim životima, nedavne pridošlice u skupu radne snage manje su sklone činiti osobne žrtve radi svojih poslodavaca. Njihove se vrijednosti poklapaju s razinama 6 i 7.

Spoznaju da se vrijednosti pojedinaca razlikuju, ali da odražavaju vrijeme i socijalne vrijednosti doba u kojemu su te osobe odrasle, može biti dragocijena pomoć u objašnjenju i predviđanju ponašanja. Djelatnici u tridesetim i pedesetim godinama, primjerice, bit će po svoj prirodi konzervativniji i podložniji autoritetu nego njihove egzistencijalne kolege. Djelatnici ispod trideset godina starosti vjerojatno će jače negodovati ako moraju raditi vikendom ili su skloniji usred karijere napustiti posao, kako bi slijedili drugi, koji pruža više slobodnoga vremena.

STAVOVI

Stavovi su iskazi koji sadržavaju procjenu – bilo povoljnu, ili nepovoljnu – u vezi stvari, ljudi ili događaja. Stavovi odražavaju kako netko osjeća o nečemu. Kad kažem: "volim svoj posao", izražavam svoj stav o poslu.

Stavovi nisu isto što i vrijednosti. Vrijednosti su širi i sveobuhvatniji pojam. Stavovi su specifičniji od vrijednosti. Vrijednosti podrazumijevaju moralnost, smisao za pravednost ili poželjnost. Iskaz da je "diskriminacija loša" odražava nečije vrijednosti. Iskaz "ja sam za provedbu poticajnog akcijskog programa za pridobivanje i osposobljavanje žena za menadžerske pozicije u našoj organizaciji" predstavlja stav.

Osoba može imati na tisuće stavova, ali disciplina organizacijskoga ponašanja usredotočena je na veoma ograničen broj stavova koji se odnose na posao. Ti stavovi uključuju zadovoljstvo u poslu, involviranost u poslu (stupanj do kojega se osoba identificira sa svojim poslom i aktivno u njemu sudjeluje) i organizacijsku predanost (pokazatelj lojalnosti prema i identifikacije s organizacijom). Međutim, zadovoljstvo u poslu nedvojbeno je zaokupilo najveću pažnju.

Zadovoljstvo u poslu odnosi se na opći stav pojedinca prema njegovu poslu. Osoba s visokim stupnjem zadovoljstva u poslu ima pozitivne stavove prema poslu, dok osoba koja je nezadovoljna svojim poslom ima negativne stavove prema poslu. Kad ljudi govore o stavovima zaposlenih, najčešće misle na zadovoljstvo u poslu. Doista, ova se dva izraza često koriste izmjenično.

Ljudi teže smanjenju nesklada

Jedno od najrelevantnijih otkrića koja se odnose na stavove je činjenica da osobe teže konzistenciji. Teorija *cognitive dissonance* (spoznajnoga nesklada) ukazuje

na to da ljudi teže minimalizaciji disonance.³ Osobe će pokušati smanjiti nesklad i time i nelagodu koja nastaje kad postoji nesklad između dvaju ili više stavova ili između njihova ponašanja i njihovih stavova.

Naravno, nitko ne može u potpunosti izbjeći disonancu. Zna se da je "poštenje najbolja politika", ali ništa ne kažete kad vam prodavač u trgovini uzvratit previše novca. Svojoj djeci govorite da četkaju zube nakon svakog obroka, ali vi to ne činite. Pa, kako se ljudi hvataju s tim u koštac? Želja pojedinca da smanji disonancu određena je značenjem elemenata koji je stvaraju, stupnjem utjecaja koji osoba misli da ima nad tim elementima i nagradama koje mogu biti uključene u tu disonancu.

Ako su elementi što stvaraju disonancu relativno nevažni, pritisak da se ta neravnoteža ispravi, bit će mali. Međutim, recimo da korporacijski menadžer, gospoda Smith, koja ima muža i djecu, istinski vjeruje u to da ni jedna kompanija ne bi trebala zagađivati zrak ili vodu. Nažalost, zbog zahtjeva svog posla, gospoda se Smith nalazi u položaju da mora donositi odluke koje bi značile ustupak na teret rentabilnosti njezine kompanije u korist njezinih stavova o zagađenju. Gospoda zna da je bacanje otpadnih voda njezine kompanije u mjesnu rijeku (za koje ćemo pretpostaviti da je legalno) u najboljem gospodarskom interesu njezine tvrtke. Što će učiniti? Jasno je da će gospoda Smith iskusiti visok stupanj kognitivne disonance. Zbog važnosti elemenata u ovom primjeru, ne možemo očekivati od gospode Smith da zanemari ovaj nesklad. Postoji više staza koje može slijediti u rješavanju svoje dileme. Može promijeniti svoje ponašanje (prestat sa zagađivanjem rijeke). Može smanjiti disonancu tako da zaključi da to disonantno ponašanje napokon nije toliko važno ("moram zaraditi za život i u ulogu donositelja odluka za korporaciju često moram stavljati dobrobit kompanije ispred dobrobiti okruženja ili društva"). Treća bi mogućnost za gospodu Smith bila da promijeni svoj stav ("nema ništa lošeg u zagađivanju rijeke"). Još bi jedna mogućnost bila da potraži skladne elemente koji će prevagnuti nad disonancama ("koristi koje društvo ima od izrade naših proizvoda više nego premašuju troškove što društvo trpi od zagađenja vode koje je time uzrokovano").

Stupanj utjecaja koji pojedinci misle da imaju nad elementima djeluje na to kako će reagirati na disonancu. Ako smatraju da disonanca ima posljedice koje se ne mogu kontrolirati – nešto gdje nemaju izbora – tada će po svemu sudeći biti manje osjetljivi na promjenu stava. Ako je, primjerice, ponašanje koje stvara disonancu posljedica šefove naredbe, pritisak na smanjenje disonance bit će manji nego ako je to ponašanje učinjeno vlastitom voljom. Iako disonance postoje, moguće ih je racionalizirati i opravdati.

Nagrade također utječu na stupanj do kojga su pojedinci motivirani na smanjenje disonance. Napetost svojstvena velikim disonancama može se smanjiti, ukoliko je praćena visokom nagradom. Nagrada igra ulogu smanjenja disonance tako da povećava konzistentnu stranu osobne bilance. S obzirom da ljudi u organizaciji dobivaju neki oblik nagrade ili nadoknade za svoje usluge, djelatnici često izlaze na kraj s većim disonancama na poslu, nego izvan posla.

3. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).

Ovi faktori moderacije navode na to da osobe, premda osjećaju nesklad, neće nužno izravno krenuti prema konzistenciji, tj. prema smanjenju disonance. Ako je pitanje koje leži u pozadini te disonance malog značenja, te ako osoba smatra da je disonanca nametnuta izvana i da je uglavnom ne može kontrolirati, ili ako su nagrade dovoljno velike da je kompenziraju – osoba neće biti pod velikim pritiskom da smanji disonancu.

Kakve su organizacijske implikacije teorije kognitivne disonance? Teorija može pomoći u predviđanju sklonosti prema promjenama, kako stava, tako i ponašanja. Na primjer: ako se od pojedinaca traži, u skladu sa zahtjevima njihova posla, da kažu ili učine stvari koje su u proturječju s njihovim osobnim stavom, nastojat će modificirati svoj stav kako bi ga učinili sukladnim sa spoznajom onoga što su rekli ili učinili. Nadalje, što je disonanca veća, nakon što su je ublažili čimbenici kao što su važnost, izbor i nagrada, to je veći pritisak da se ta disonanca smanji.

Odnos "stav – ponašanje"

Ranija istraživanja odnosa između stavova i ponašanja pretpostavila su njihovu uzročnu vezu, tj. da stavovi, koje ljudi imaju, određuju ono što rade. Zdrav razum, također, upućuje na postojanje takve veze. Nije li logično da ljudi gledaju televizijske programe koje kažu da vole ili da zaposleni nastoje izbjeći zadatke koje smatraju neugodnim?

Međutim, kasnih šezdesetih godina ovu pretpostavljenu vezu između stavova i ponašanja (S–P) osporilo je ponovno istraživanje.⁴ Na temelju vrednovanja niza studija koje su istraživale odnos S–P, istraživač koji je obavljao pregled dotadašnjih studija zaključio je da stavovi nisu povezani s ponašanjem ili da su, u najboljem slučaju, samo u slaboj vezi. Novije istraživanje je pokazalo da, ukoliko se uzmu u obzir ublažujuće, slučajne varijable, doista postoji mjerljiva veza između stavova i ponašanja.

Usporedno korištenje specifičnih stavova i specifičnoga ponašanja poboljšava naše izgleda za pronalaženjem signifikantnih odnosa između stavova i ponašanja. Jedno je govoriti o stavu osobe prema "biti društveno odgovornim", a druga, govoriti o njezinu stavu prema "poklanjanju 25 dolara Nacionalnom društvu za borbu protiv skleroze multipleks". Što je specifičniji stav koji mjerimo i što smo specifičniji u identificiranju ponašanja koje je s tim u vezi, to je veća vjerojatnost da možemo ukazati na odnos između stava i ponašanja.

Drugi su moderator društvena ograničenja u ponašanju. Odstupanja između stavova i ponašanja mogu nastati jer društveni pritisak na pojedinca da se ponaša na određeni način može biti izuzetno snažan. Primjerice, pritisak skupine može objasniti zašto je djelatnik, koji ima jake antisindikalne stavove, ipak nazočan na sastancima organiziranim za podršku sindikatu.

4 A. W. Wicker, "Attitude versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects", *Journal of Social Issues* (jesen 1969), str. 41 – 78.

Naravno, stavovi i ponašanje mogu biti u neskladu i iz drugih razloga. Osobe mogu i imati proturječne stavove u dato vrijeme, premda, kao što smo to opazili, postoje pritisci prema konzistenciji. I druge stvari, osim stavova, utječu na ponašanje. Ipak, pravedno je reći da, usprkos nekim napadima, većina studija o odnosu stava i ponašanja daje pozitivne rezultate; drugim riječima, stavovi utječu na ponašanje.

OSOBNOST

Neki su ljudi mirni i pasivni, dok su drugi glasni i agresivni. Kad opisujemo ljude s obzirom na karakteristike poput miran, pasivan, glasan, agresivan, ambiciozan, odan ili društven, kategoriziramo ih s obzirom na crte osobnosti. *Osobnost* pojedinca je, stoga, kombinacija psiholoških crta koje koristimo za klasifikaciju te osobe.

Psiholozi su široko proučavali crte osobnosti što je rezultiralo raspoznavanjem šesnaest primarnih crta osobnosti.⁵ One su prikazane na Tablici 3-2 na strani 32. Obratite pozornost na to, da je svaka crta bipolarna, tj. da svaka ima dvije krajnosti (npr. rezervirana—otvorena). Ovih šesnaest crta su potvrđene kao općenito pouzdani i postojeći izvori koji dopuštaju predviđanje ponašanja pojedinca u specifičnim situacijama kroz odnjeravanje karakteristika s obzirom na njihovu situacijsku relevantnost. Nažalost, relevantnost ovih crta za razumijevanje ponašanja u organizacijama, još uvijek nije jasna.

Ključni atributi osobnosti

Za objašnjenje i predviđanje ponašanja u organizacijama identificirana su četiri atributa osobnosti koji su, čini se, izravno relevantni. To su: mjesto kontrole, autoritarizam, makijavelizam i sklonost riziku.

Neki vjeruju da su gospodari vlastite sudbine. Drugi, pak, sebe vide kao pione sudbine, vjerujući da ono što im se događa u životu zahvaljuju sreći ili slučaju. U prvom je slučaju *mjesto kontrole* interno; ti ljudi vjeruju da kontroliraju svoju sudbinu. Oni, koji svoj život vide kao da ga kontroliraju vanjski faktori, su "eksternisti".⁶ Postoje dokazi da su djelatnici, koji zauzimaju visoko mjesto u eksternim faktorima, manje zadovoljni svojim poslovima, više otuđeni od svoje radne sredine i manje involvirani u svoje poslove u usporedbi s "internalistima". Menadžer može također očekivati da nađe "eksterniste" kako okrivljuju predra-sude njihova šefa, suradnika ili druge događaje izvan njihove kontrole za loše vrednovanje njihova radnoga učinka. "Internalisti" bi vjerojatno objasnili isto vrednovanje uzimanjem u obzir vlastitih akcija.

5. Raymond B. Cattell, "Personality Pinpointed", *Psychology Today* (srpanj 1973.), str. 30—46.

6. Paul Spector, "Behavior Organizations as a Function of Employee's Locus of Control," *Psychological Bulletin* (svibanj 1982.), str. 482—97.

TABLICA 3-2 Šesnaest primarnih crta osobnosti

1. Rezerviran	Otvoren
2. Manje inteligentan	Inteligentniji
3. Podložan osjećajima	Emocionalno stabilan
4. Ponizni	Dominirajući
5. Ozbiljan	Lakomislen
6. Koristoljubiv	Savjestan
7. Bojažljiv	Smion
8. Nesentimentalan	Senzibilan
9. Pun povjerenja	Nepovjerljiv
10. Praktičan	Maštovit
11. Izravan	Lukav
12. Siguran u sebe	Zabrinut
13. Konzervativan	Sklon eksperimentu
14. Ovisan o skupini	Samodostatan
15. Nekontroliran	Kontroliran
16. Opušten	Napet

Autoritarizam je vjerovanje da među ljudima u organizacijama trebaju postojati razlike u statusu i moći. Ekstremno snažna autoritaristička osobnost intelektualno je kruta, sklona osuđivanju drugih, pokorna prema onima iznad sebe, a sklona iskorištavanju onih ispod sebe; nepovjerljiva i otporna na promjene. Naravno, mali broj ljudi su ekstremni autoritaristi; stoga se moramo čuvati zaključaka. Međutim, čini se razumnim pretpostaviti da bi veoma autoritativna osobnost mogla biti u negativnoj vezi s radnom učinkom na mjestu gdje narav posla zahtijeva senzibilnost prema osjećajima drugih, taktičnost i sposobnost prilagodbe složenim i promjenjivim situacijama. S druge strane, tamo gdje su poslovi vrlo strukturirani i gdje uspjeh ovisi o strogom poštivanju pravila i propisa, veoma autoritativan djelatnik trebao bi postizati prilično dobar učinak.

Autoritarizam je u bliskom srodstvu s *makijavelizmom* (Mach). Nazvan je prema Niccolu Machiavelliju koji je u šesnaestom stoljeću pisao o tome kako steći moć i njome manipulirati. Osoba koja pokazuje jake makijavelističke sklonosti je pragmatična; održava emocionalnu distancu i vjeruje da cilj može opravdati sredstvo.⁷ Moto "ako to ide, koristi" sukladan je veoma izraženom makijavelističkom gledištu. Jesu li izraziti makijavelisti dobri djelatnici? Odgovor ovisi o tipu posla i o tome da li su u vrednovanju radnog učinka uključene etičke implikacije. U poslu koji zahtijeva vještinu pregovaranja (kao što je dogovor s

7 R.G. Veenring, "Machiavellianism: A Preliminary Review," *Psychological Reports* (veljača 1979.), str. 295-310.

djelatnicima), ili gdje se može doći do velikog novca (kao kod komisijsne prodaje), izraziti makijavelisti će biti produktivni. Ali, ako cilj ne može opravdati sredstvo ili ako ne postoje apsolutni standardi za radni učinak (performansu), naša će predviđanja radnog učinka makijaveliste biti ozbiljno smanjena.

Ljudi se razlikuju prema svojoj spremnosti da prihvate promjene. Osobe s veoma izraženom *sklonošću prema riziku* brže donose odluke i koriste manje informacija pri odabiru od osoba sa slabio izraženom sklonošću prema riziku.⁸ Menedžeri mogu koristiti ove informacije za povezivanje radnikove sklonosti prema riziku sa zahtjevima specifičnoga posla. Primjerice, veoma izražena sklonost prema preuzimanju rizika može dovesti do učinkovitijeg rada trgovca dionicama u brokerskoj tvrtki. Ovaj tip posla zahtijeva brzo odlučivanje. S druge strane, ova se karakteristika osobnosti može pokazati glavnom preprekom kod računovođe koji obavlja poslove revizije. Potonji posao mogao bi bolje popuniti netko drugi tko pokazuje manju sklonost prema preuzimanju rizika.

ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE U SVJETSKOM KONTEKSTU

DOMINANTNI ATRIBUTI OSOBNOSTI TREBALI BI SE RAZLIKOVATI DILJEM NACIONALNIH KULTURA

Sigurno da ne postoje opći tipovi osobnosti za određenu zemlju. U gotovo svakoj kulturi je moguće, primjerice, naći osobe koje su iznimno sklone riziku i osobe s malom sklonošću prema riziku. Kultura zemlje trebala bi, ipak, utjecati na dominantne karakteristike osobnosti njezinih stanovnika. Izgradimo ovaj okvir ponovnim pogledom na dva atributa osobnosti: mjesto kontrole i autoritarizam.

U Poglavlju 2 smo predstavili "odnos osobe prema okruženju" kao dimenziju vrijednosti koja razdvaja nacionalne kulture. Zabilježili smo da stanovnici Sjeverne Amerike vjeruju da dominiraju svojim okruženjem, dok druga društva, poput zemalja Srednjeg istoka, vjeruju da je život uglavnom predodređen. Obratite pozornost na usku paralelu s internim i eksternim mjestom kontrole. U skupu radne snage Sjedinjenih Američkih Država i Kanade, za očekivati je veći udio "internalista" nego u skupu radne snage Saudijske Arabije i Irana. Autoritarizam je lijepo povezan s konceptom udaljenosti od moći. U društvima s visokim stupnjem udaljenosti od moći, poput Meksika i Venecuele, udio pojedinaca s autoritativnom osobnošću trebao bi biti veliki, posebice u vladajućoj klasi. Kako su Sjedinjene Američke Države zauzele mjesto ispod prosjeka na ljestvici te dimenzije, mogli bi, za razliku, proračunati manji udio pojedinaca s autoritativnom osobnošću nego u zemljama s većim stupnjem udaljenosti od moći.

8. R. N. Taylor i M. D. Dunnette, "Influences of Disgnosis, Risk-Taking Propensity, and Intelligence on Decision-Making Strategies for a Sample of Industrial Managers", *Journal of Applied Psychology* (kolovoz 1974.), str. 420-23.

TABLICA 3-3 Tipovi osobnosti i odgovarajuća zanimanja

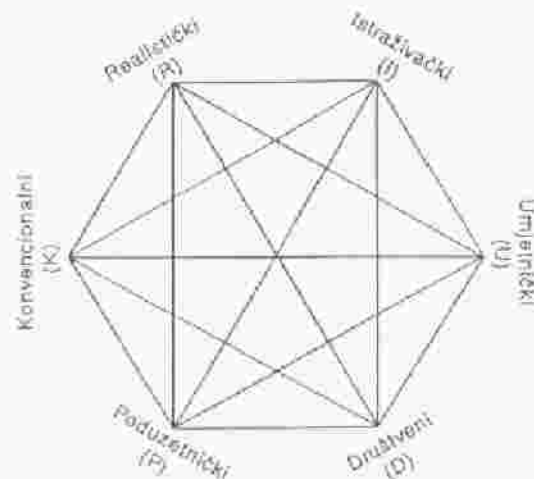
TIPOVI OSOBNOSTI	ZANIMANJA
1. <i>Realističari</i> —uključuje agresivno ponašanje, fizičke aktivnosti koje zahtijevaju spretnost, snagu i kondiciju	Šumarstvo, poljodjelstvo
2. <i>Istraživački</i> —uključuje aktivnosti koje prije zahtijevaju razmišljanje, organiziranje i razumijevanje, nego osjećaje i emocije	Biologija, matematika, novinsko izvješćivanje
3. <i>Društveni</i> —uključuje manje intelektualnih ili fizičkih, a više interpersonalnih aktivnosti	Vanjske službe, socijalni rad, klinička psihologija
4. <i>Konvencionalni</i> —uključuje aktivnosti koje su regulirane pravilima i sublimaciju osobnih potreba u korist organizacije ili osobe od moći i statusa	Knjigovodstvo, financije, poslovno upravljanje
5. <i>Poduzetni</i> —uključuje verbalne aktivnosti kako bi se utjecalo na druge u cilju postizanja moći i statusa	Knjigovodstvo, financije, poslovno upravljanje
6. <i>Umjetnički</i> —uključuje samoizražavanje, umjetničko stvaranje i emocionalne aktivnosti	Umjetnost, glazba, pisanje

Spajanje osobnosti s poslovima

Očigledno da se individualne osobnosti razlikuju. Jednako se tako razlikuju i poslovi. Slijedom te logike, učinjeni su naponi da se odgovarajuće osobnosti spoje s odgovarajućim poslovima. Najviše istraživana teorija prikladnosti između osobnosti i posla je model sa šest tipova osobnosti. Model pokazuje da zadovoljstvo u poslu i sklonost napuštanja posla ovisi o stupnju do kojega radno okruženje odgovara osobnosti dotičnog djelatnika.⁹ Identificirano je šest glavnih tipova osobnosti. Oni su prikazani na Tablici 3-3 zajedno s kompatibilnim zanimanjima.

Napravljen je upitnik s popisom preferiranih zanimanja koji sadrži 160 naziva zanimanja. Ispitanici označuju koje od tih zanimanja vole ili ne. Njihovi se odgovori, potom, koriste za formiranje profila osobnosti. Korištenjem toga postupka, istraživanje je snažno podržalo heksagonalni dijagram prikazan na Slici 3-1 iz kojega je vidljivo: što su dva polja ili orijentacije u heksagonu bliže postavljene, to su kompatibilniji. Susjedne kategorije su dosta slične, dok su dijagonalne potpuno različite.

⁹ Arnold R. Spokane, "A Review of Research on Person-Environment Congruence in Holland's Theory of Careers", *Journal of Vocational Behavior* (lipanj 1985.), str. 305-43.



SLIKA 3 – 1 HEKSAGONALNI DIJAGRAM ODNOSA MEĐU TIPOVIMA ZANIMANJA I OSOBNOSTI

Izvor: From John L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973), str. 23. Korišteno uz dopuštenje. (Ovaj se model početno pojavio u J. L. Holland i dr. "An Empirical Occupational Classification Derived from a Theory of Personality and Intended for Practice and Research", ACT Research Report br. 29 (Iowa City): The American College Testing Program, 1969.)

Što sve to znači? Teorija kazuje da je zadovoljstvo najveće i fluktuacija najmanja tamo gdje se osobnost i zanimanje slažu. Društvene osobe trebaju biti na društvenim poslovima, konvencionalni ljudi na konvencionalnim poslovima i tako dalje. Realistična osoba na realističnom poslu je u povoljnijoj situaciji nego realistična osoba na istraživačkom poslu. Realistična osoba na društvenom poslu je najnepodudarnija moguća situacija. Ključne točke ovoga modela jesu: 1) da postoje stvarne razlike osobnosti među pojedincima, 2) da postoje različiti tipovi poslova i 3) da bi ljudi u radnim okruženjima, koja su podudarna njihovom tipu osobnosti, trebali biti zadovoljniji i manje skloni dragovoljnom napuštanju posla od ljudi na nepodudarnim poslovima.

PERCEPCIJA

Percepcija je proces kojim pojedinci organiziraju i tumače svoje čulne dojmove kako bi dali značenje svom okruženju. Istraživanja o percepciji stalno pokazuju da različite osobe mogu vidjeti istu stvar, ali da će je ipak drukčije percipirati. Činjenica je da nitko od nas ne vidi stvarnost. Ono što činimo je da tumačimo što vidimo i to zovemo stvarnošću.

Faktori koji utječu na percepciju

Kako objašnjavamo činjenicu da ljudi različito opažaju istu stvar? Čitav niz faktora utječe na oblikovanje, a katkada na iskrivljavanje percepcije. Ti se faktori

mogu nalaziti u *promatraču*, u objektu ili *cilju* koji se promatra ili u kontekstu *situacije* u kojoj je to opažanje izvršeno.

Kad osoba gleda cilj promatranja i pokuša tumačiti ono što vidi, na tumačenje snažno utječu osobne karakteristike promatrača u koje spadaju: stavovi, osobnost, motivi, interesi, prošla iskustva i očekivanja.

Karakteristike cilja promatranja mogu utjecati na ono što je opaženo. Glasni će ljudi, po svoj prilici, biti u skupini prije primijećeni od mirnih. Isto će tako biti krajnje privlačne ili neprivlačne osobe. Budući da se ciljevi promatranja ne gledaju izolirano, odnos cilja promatranja prema pozadini utječe na percepciju kao i naša sklonost grupiranju bliskih i sličnih stvari.

Važan je, također i kontekst u kojemu vidimo predmete ili događaje. Na pozornost može utjecati vrijeme kad je predmet ili događaj viđen, jednako kao i lokacija, svjetlo, toplina ili ma koji broj situacijskih činitelja.

Teorija atribucije

Veliki dio istraživanja o percepciji usmjeren je na nežive predmete. Međutim, disciplina organizacijskoga ponašanja bavi se ljudskim bićima tako da će se naša rasprava o percepciji usredotočiti na osobnu percepciju.

Naše percepcije ljudi razlikuju se od percepcija neživih predmeta poput stolova, strojeva ili zgrada, zato što o akcijama ljudi donosimo zaključke koje ne donosimo o neživim predmetima. Neživi su predmeti podvrgnuti zakonima prirode, ali nemaju vjerovanja, motive ili namjere. Ljudi imaju. Posljedica toga je da kad promatramo ljude, pokušavamo doći do objašnjenja zašto se ponašaju na određen način. Stoga će naše opažanje i prosudba akcija pojedinca biti pod značajnim utjecajem pretpostavki koje činimo o unutarnjem stanju te osobe.

Za pronalaženje objašnjenja kako to da različito prosuđujemo ljude u ovisnosti o značenju kojega pridajemo danom ponašanju, ponuđena je *teorija atribucije*. U osnovi, teorija daje naslutiti da kod promatranja ponašanja pojedinca, nastojimo ustanoviti je li ponašanje uzrokovano iznutra ili izvana. Međutim, to ovisi o sljedeća tri faktora: 1) distinktivnost, 2) konsenzus i 3) konzistentija. Prvo ćemo razjasniti razlike između unutarnjih i vanjskih kauzalnosti, a potom razraditi svaki od ta tri odlučujuća čimbenika.

Ponašanja koja su uzrokovana iznutra jesu ona za koja se vjeruje da su pod osobnom kontrolom pojedinca. Ponašanja koja su uzrokovana izvana, rezultat su vanjskih uzroka, tj. na osobu se gleda kao da ju je situacija natjerala na to ponašanje. Ako je jedan od vaših djelatnika zakasnio na posao, njegovo zakašnjenje možete pripisati zabavljanju do ranih jutarnjih sati ili duljem spavanju. To bi bilo unutarnje tumačenje. Ali, ako njegovo zakašnjenje pripisete velikoj automobilskoj nesreći koja je zaustavila promet na cesti koju djelatnik redovito koristi, to je vanjska atribucija. Kao promatrači, skloni smo pretpostaviti da drugi ponašanje kontroliraju iznutra i preuveličati stupanj do kojega naše vlastito ponašanje određuju vanjski čimbenici. Ipak, to je grubo uopćivanje. Još uvijek postoje znatna odstupanja od atribucije u ovisnosti o tome kako tumačimo distinktivnost, konsenzus i konzistentnost akcija.

Distinktivnost pokazuje da li se osoba različito ponaša u različitim situacijama ili ne. Je li djelatnik, koji je danas stigao sa zakašnjenjem, također izvor prigovora kolega da je "zabušani"? Želimo znati je li to ponašanje neobično ili ne? Ako je neobično, promatrač će tom ponašanju vjerojatno dati vanjsku atribuciju. Ako ovaj čin nije jedini, vjerojatno će biti prosuđen kao unutarnji.

Ako svatko tko je sučeljen sa sličnom situacijom reagira na isti način, možemo reći da ponašanje pokazuje *konsenzus*. Ponašanje našeg djelatnika, koji je zakašnio, udovoljilo bi tom kriteriju da su svi djelatnici koji su išli istom cestom na posao također zakašnili. Ako je stupanj konsenzusa visok, od vas se, u skladu s gledištem atribucije, očekuje vanjska atribucija kašnjenja djelatnika. Ali, ako su ostali djelatnici, koji su išli istom cestom, došli pravodobno na posao, vaš bi zaključak o uzroku trebao biti unutarnji.

Konačno, promatrač traži *konzistentnost* u akcijama pojedinca. Reagira li osoba na isti način tijekom vremena? Kašnjenje na posao od deset minuta ne promatra se na isti način, ako to za pojedinog djelatnika predstavlja izniman slučaj (nije kasnio zadnjih nekoliko mjeseci), dok je to za drugoga dio njegova rutinskog postupka (redovito kasni dva ili tri puta tjedno). Što je ponašanje konzistentnije, to mu je promatrač više sklon pripisati unutarnje uzroke.

Prethodni tekst objašnjava ono što ste godinama susretali u praksi. Sva se slična ponašanja ne opažaju na sličan način. Akcije promatramo i prosuđujemo unutar njihova situacijskog konteksta. Ako ste dobar student, ali ste pali na jednom testu vašeg kolegija, instruktor će, po svojoj prilici, zanemariti loš test. Zašto? Zato što će uzrok slabog učinka pripisati vanjskim uvjetima. Možda to nije vaša pogreška! Ali, kod studenta kojega prati glas da je općenito loš student, mala je vjerojatnost da će nastavnik zanemariti slab rezultat testa. Slično tome, ako su svi u razredu pali na testu, nastavnik će možda prije pripisati taj ishod vanjskim uzrocima, nego uzrocima koji su pod kontrolom samih studenata. (Nastavnik može zaključiti da su pitanja bila slabo napisana, da je soba bila previše topla ili da studenti nisu imali potrebne preduvjete).

Prečaci za prosuđivanje drugih

Ljudi u organizacijama (poduzećima) stalno donose sudove o drugima. Primjere, menadžeri redovito procjenjuju učinak svojih djelatnika, a tvornički radnici odnjeravaju da li njihove kolege daju sve od sebe ili ne. No, prosuđivanje drugih nije lako. Za olakšanje te zadaće, pojedinci koriste prečace. Neki od njih su vrijedni; omogućuju nam da brzo provodimo točna opažanja te osiguravaju vrijedne podatke za predviđanje. Međutim, prečaci mogu također rezultirati znatnim zastranjenjima.

Pojedinci ne mogu asimilirati sve što opažaju, tako da se upuštaju u *selektivnost*. Uočavaju komadić ovdje, komadić ondje. Ali, ti komadići nisu izabrani nasumce, već selektivno ovisno o interesima, obrazovanju, iskustvima i stavovima promatrača. Selektivno opažanje dopušta vam "brzo čitanje" drugih, ali ne bez rizika stvaranja netočne slike.

Lako je prosuđivati druge ako pretpostavimo da su nam slični. *Pretpostavljena sličnost* ili efekt "poput mene" rezultira osobnim opažanjem drugih na koje više utječe ono čemu je promatrač sličan, nego ono čemu je slična osoba koja se promatra. Ako u vašem poslu želite izazov i odgovornost, možete pretpostaviti da i drugi žele isto. Ljudi koji pretpostavljaju da su drugi poput njih, bit će katkad u pravu, ali samo u onim slučajevima, kad prosuđuju nekoga koji je stvarno njima sličan. Inače su u krivu.

Kad nekog prosuđujemo na temelju vlastitog percipiranja skupine kojoj pripada, koristimo prečac zvan *stereotip*. "Oženjeni su ljudi postojaniji radnici od neoženjenih" ili "članovi sindikata očekuju nešto za ništa" primjeri su stereotipova. Stereotip pomaže donošenju točnih sudova do stupnja koji predstavlja činjenično uopćivanje. Međutim, mnogi se stereotipovi ne temelje na činjenicama. U spomenutim primjerima, stereotipovi iskrivljuju prosudbe.

Kad izvlačimo opći dojam o osobi koji se temelji na pojedinačnoj karakteristici kao što je inteligencija, društvenost, izgled, nama rukovodi *halo efekt*. Za "halo efekt" nije neobično da se pojavi tijekom intervjua za odabir djelatnika. Nemažno obučena kandidata, koji se javio za radno mjesto istraživača tržišta, ispitivač može procijeniti kao neodgovornu osobu koja ima neprofesionalni stav i marginalne sposobnosti, dok kandidat može biti krajnje odgovoran, profesionalan i sposoban. Dogodilo se to da je jedna jedina crta — izgled — istisnula ostale karakteristike u općoj percepciji ispitivača o dotičnom kandidatu.

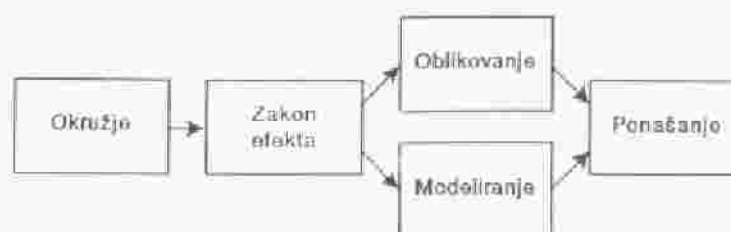
UČENJE

Posljednji koncept koji predstavljamo u ovom poglavlju je učenje. Uključen je iz očiglednog razloga što je gotovo cijelo kompleksno ljudsko ponašanje učenje. Ako želimo objasniti, predvidjeti ili kontrolirati ponašanje, moramo spoznati kako ljudi uče.

Definicija učenja, kojom se služe psiholozi, znatno je šira od gledišta laika "to je ono što smo činili kad smo išli u školu". U stvarnosti, svatko od nas stalno ide "u školu". Učenje se događa cijelo vrijeme. Stoga, točnija definicija *učenja* glasi: učenje je ona koja relativno stalna promjena u ponašanju koja se zbiva kao posljedica iskustva.

Kako učimo? Slika 3 – 2 ukratko prikazuje proces učenja. Prvo, učenje nam pomaže da se prilagodimo i savladamo naše okruženje. Mijenjanjem našega ponašanja kako bi se prilagodili promjenjivim uvjetima, postajemo odgovornim građanima i produktivnim djelatnicima. Ipak, učenje je izgrađeno na *zakonu efekta* koji kaže da je ponašanje funkcija njegovih posljedica.¹⁰ Ponašanje koje slijedi povoljna posljedica pokazuje tendenciju ponavljanja; ponašanje koje je slijedila nepovoljna posljedica ne pokazuje tendenciju ponavljanja. U ovoj se

10 Edward L. Thorndike, *Educational Psychology: The Psychology of Learning* (New York: Columbia University Press, 1913), i B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1971).



SLIKA 3-2 PROCES UČENJA

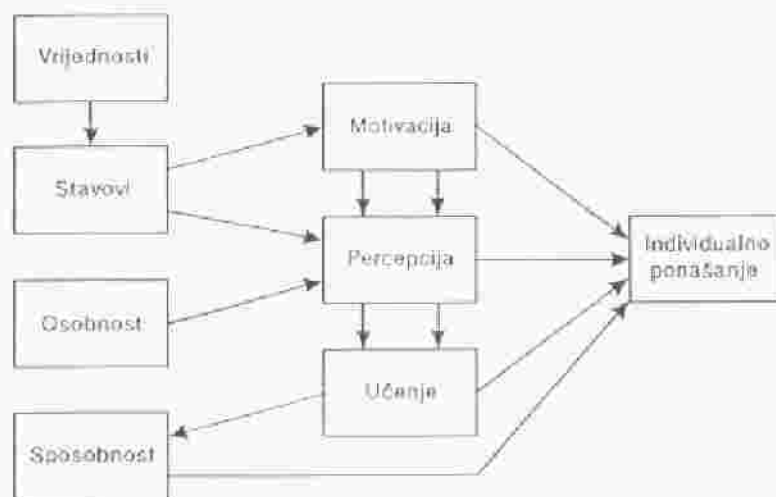
terminologiji posljedica odnosi na sve ono što osoba smatra da donosi nagradu (novac, ugled, napredovanje, osmijeh). Ako šef pohvali vaš pristup prodaji, vjerojatno ćete to ponašanje ponoviti. Suprotno, ako vas zbog vašeg pristupa prodaži ukori, manja je vjerojatnost da ćete to ponoviti. No, ključ procesa učenja su dvije teorije ili objašnjenja kako učimo. Jedna je *oblikovanje* i druga *modeliranje*.

Kad se učenje zbiva postupnim koracima, kažemo da je oblikovano. Menedžeri oblikuju ponašanje djelatnika sustavnim poticanjem (putem nagrada), svakog sljedećeg koraka koji djelatnika dovodi bliže željenom ponašanju. Veliki dio našeg učenja temelji se na postupku oblikovanja. Kad govorimao o "učenju kroz pogreške", mislimo na oblikovanje. Pokušavamo, pogriješimo i opet pokušavamo. Kroz te nizove pokušaja i pogrešaka većina nas savlada vještine poput vožnje bicikla, izvođenja osnovnih matematičkih operacija, hvatanja bilježaka s predavanja i odgovaranja na testove s višestrukim izborom.

Pored oblikovanja, veliki dio onoga što smo naučili posljedica je promatranja drugih i modeliranja našega ponašanja prema njima. Polukšaji i pogreške obično predstavljaju spor proces učenja, dok modeliranje može veoma brzo proizvesti složene promjene u ponašanju. Primjerice, većina nas je jednóm, kad smo imali neprilike u školi ili u pojedinom razredu tražila nekoga koji nam se činio da je svemu dorastao. Potom smo promatrali tu osobu da uočimo što to radi drukčije od našeg pristupa. Ako smo pronašli neke razlike, uključili smo ih u naše ponašanje. Ako se naš učinak poboljšao (povoljna posljedica), po svoj ćemo prilici napraviti stalnu promjenu našeg ponašanja koja je odrazila ono što smo vidjeli da funkcionira kod drugih. Proces je isti na poslu i u školi. Novi djelatnik, koji želi biti uspješan u svom poslu, vjerojatno će potražiti nekoga u organizaciji koji je poštovan i uspješan te će pokušati imitirati ponašanje te osobe.

IMPLIKACIJE ZA MENEDŽERE

U ovom je poglavlju predstavljen niz psiholoških koncepata, njihovo spajanje i demonstracije njihove važnosti za menedžera koji pokušava razumjeti organizacijsko ponašanje.



SLIKA 3-3 KLJUČNE VARIJABLE KOJE UTJEČU NA INDIVIDUALNO PONAŠANJE

Slika 3-3 ukratko prikazuje našu raspravu o individualnom ponašanju. Veoma pojednostavnjeno možemo reći da pojedinac ulazi u organizaciju s relativno "urezanim" skupom vrijednosti i stavova te s osobnošću koja je u biti već izgrađena. Vrijednosti, stavovi i osobnost djelatnika, premda nisu trajno usađeni, u osnovi su "zadani" u vrijeme kad djelatnik ulazi u organizaciju. Na razinu motivacije zaposlenih (što je tema sljedećeg poglavlja) utjecat će način na koji tumače svoje radno okruženje (percepcija), ono što će naučiti na poslu i, značajno, njihovo individualno radno ponašanje. Našemu smo modelu također pridodali *spособnost* spoznaje da na ponašanje pojedinca utječu talenti i vještine koje ta osoba ima kad ulazi u organizaciju. Proces učenja će, naravno, tijekom vremena izmijeniti ovu varijablu.

Vrijednosti

Zašto bi menadžer trebao nastojati da upozna vrijednosti pojedinca? Iako izravno ne utječu na ponašanje, vrijednosti snažno djeluju na osobne stavove. Poznavanje sustava vrijednosti pojedinca može omogućiti uvid u njegove stavove.

Općenito govoreći, poznavanje datuma kad se pojedinac prvi put zaposlio može biti od koristi za predviđanje njegovih temeljnih vrijednosti i reakcija na određene menadžerske postupke. Primjerice, djelatnici koji su se zapošljavali u kasnim šezdesetim godinama ovog stoljeća po svoj će prilici cijeniti samostalnost u radu. Za očekivati je da će ti radnici biti prije u stanju prihvatiti nastojanja menadžera da smanji pravila i propise, decentralizira proces odlučivanja i dopusti veće sudjelovanje zaposlenih u tome kako da obavljaju svoj posao u usporedbi s njihovim kolegama koji su se prvi put zaposlili dvadeset godina prije.

Na pojedinačnoj razini menedžeri mogu koristiti hijerarhiju od sedam razina za karakterizaciju potencijalnih djelatnika i određivanje da li se njihove vrijednosti podudaraju s dominantnim vrijednostima organizacije (poduzeća). Učinak i zadovoljstvo zaposlenog vjerojatno će biti veći ukoliko se njegove vrijednosti dobro uklapaju u vrijednosti organizacije. Primjerice, egocentrični će se individualist slabo uklopiti u organizaciju koja od zaposlenih traži konformizam. Menedžeri će po svojoj prilici više cijeniti djelatnike koje se uklapaju i zaposleni će vjerojatno biti zadovoljni ako opaze da se uklapaju.

Stavovi

Menedžeri bi trebali biti zainteresirani za stavove svojih djelatnika budući da stavovi utječu na ponašanje. Zadovoljni radnici, na primjer, imaju nižu stopu fluktuacije i apsentizma. Ako menedžeri žele smanjiti broj napuštanja poduzeća i odsutnost s posla, posebice među produktivnijim radnicima, činit će one stvari koje će jamčiti pozitivne stavove prema poslu.

Menedžeri bi također trebali imati na umu da će zaposleni pokušati smanjiti kognitivnu disonancu (spoznajni nesklad). Još je važnije to da se neskladom može upravljati. Ako se od zaposlenih traži da se bave aktivnostima koje im se čine nekonzistentnima ili su u suprotnosti s njihovim stavovima, pritisak za smanjenjem nesklada, koji će iz toga proizaći, znatno će se smanjiti kad zaposleni opazi da je nesklad nametnut izvana i da je izvan njegove vlastite kontrole ili da su nagrade dovoljno značajne da mogu biti protuteža tom neskladu.

Osobnost

Glavna je vrijednost menedžerova razumijevanja razlika osobnosti vjerojatno u boljem selekcioniranju. Veća je vjerojatnost selekcije proizvodnijih i zadovoljnijih djelatnika ako se uzimaju u obzir tipovi osobnosti koji su sukladni zanimanjima. Osim toga, mogu se postići i druge koristi. Primjerice, menedžer može očekivati da će pojedinci s eksternim mjestom kontrole biti manje zadovoljni svojim poslovima od "internalista" i da će također biti manje voljni preuzeti odgovornost za svoje akcije.

Percepcija

Menedžeri trebaju uzeti u obzir da njihovi djelatnici reagiraju na opažanja, a ne na stvarnost. Bez obzira da li je vrednovanje zaposlenog, koje obavlja menedžer, stvarno objektivno i nepristrano, je li visina plaća u organizaciji stvarno među najvišima u djelatnosti, sve je to manje relevantno od onoga što opažaju sami djelatnici. Ako pojedinci opažaju da su vrednovanja radnih učinaka pristrana ili da je plaća niska, ponašat će se kao da ti uvjeti stvarno postoje. Zaposleni organiziraju i tumače ono što vide, a to stvara mogućnost iskrivljene percepcije.

Poruka menedžerima mora biti jasna: moraju obratiti punu pozornost na to kako zaposleni percipiraju svoj posao i menedžerske postupke. Zapamtite da je sposoban radnik, koji je napustio poduzeće iz nevaljanog razloga, jednako tako "izgubljen" kao i onaj koji je dao otkaz iz valjanoga razloga.

Učenje

Nije stvar u tome da li zaposleni kontinuirano uče na poslu ili ne. Oni uvijek uče! Stvar je samo u tome da li će menedžeri dopustiti da se proces učenja zaposlenoga događa slučajno ili će tim procesom upravljati putem nagrada koje dodjeljuju i primjera koje daju. Ako se marginalni djelatnici nagrađuju povećanjem plaća i promaknućem, takvi radnici neće imati puno razloga da mijenjaju svoje ponašanje. Ako menedžer želi ponašanje A, a nagrađuje ponašanje B, ne bi ga smjelo začuditi ako naiđe na zaposlene koji se uče ponašanju B. Slično tome, menedžeri bi trebali očekivati da će takvi radnici poslužiti drugima za primjer. Menedžeri koji stalno kasne na posao ili ostaju na pauzi, dva sata ili se služe uredskim priborom tvrdke za vlastite potrebe, mogu očekivati da će zaposleni to pročitati kao poruku koju šalju i da će imitirati njihovo ponašanje.

IZABRANA LITERATURA

- ADLER, SEYMOUR I HAROLD M. WEISS, "Recent Development in the Study of Personality and Organizational Behavior", u *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 1988, ur. C. L. Cooper i J. Robertson, str. 307–30. Chichester, England: Wiley, 1988.
- BLAU, GARY J., "Locus of Control as a Potential Moderator of the Turnover Process", *Journal of Occupational Psychology* (jesen 1987.), str. 21–29.
- BROWN, D., "The Status of Holland's Theory of Career Choice", *Career Development Journal* (ujan 1987.), str. 13–23.
- BUSS, ARNOLD H., "Personality as Traits", *American Psychologist* (studeni 1989.), str. 1378–88.
- DAVIS—BLAKE, ALISON I JEFFREY PFEFFER, "Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review* (srpanj 1989.), str. 385–400.
- DAY, DAVID V. I STANLEY B. SILVERMAN, "Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity", *Personnel Psychology* (proljeće 1989.), str. 25–36.
- DEUTSCHMAN, ALAN, "What 25-Year-Olds Want", *Fortune*, 27. kolovoza, 1990., str. 42–50.

- HOLLENBECK, JOHN R., ARTHUR P. BRIEF, ELLEN M. WHITTNER I K. E. PAULI, "An Empirical Note on the Interaction of Personality and Aptitude in Personnel Selection", *Journal of Management* (rujan 1988.), str. 441-51.
- LUTHANS, FRED I ROBERT KREITNER, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operational and Social Learning Approach*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1984.
- STAW, BARRY M., NANCY E. BELL I JOHN A. CLAUSEN, "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test", *Administrative Science Quarterly* (ožujak 1986.), str. 56-77.