

# Antropologija u razvoju poslovanja

---

Jelić, Šima

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:628124>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za etnologiju i kulturnu antropologiju

Diplomski rad

**ANTROPOLOGIJA U RAZVOJU POSLOVANJA**

Studentica: Šima Jelić

Mentorica: red. prof. dr. sc. Marijana Belaj

Zagreb, svibanj 2023.

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad „Antropologija u razvoju poslovanja“ izradila potpuno samostalno uz stručno vodstvo mentorice red. prof. dr. sc. Marijane Belaj. Svi podaci navedeni u radu su istiniti i prikupljeni u skladu s etičkim standardom struke. Rad je pisan u duhu dobre akademske prakse koja izričito podržava nepovredivost autorskog prava te ispravno citiranje i referenciranje radova drugih autora.

---

## Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Poslovna antropologija .....	6
2.1. Tipovi pristupa primijenjene antropologije u poslovnom kontekstu.....	7
3. Organizacijska kultura.....	10
3.1. Važnost i uloga menadžmenta.....	11
3.2. Metodologija organizacijske kulture.....	13
4. Razvoj.....	15
4.1. <i>Top-down</i> i <i>bottom-up</i> pristupi.....	17
4.2. Važnost promišljanja budućnosti.....	18
5. Uloga antropologa u razvoju poslovanja.....	20
5.1. Prepreke s kojima se antropolog susreće.....	21
6. Zaključak.....	23
7. Literatura i izvori.....	24
8. Sažetak.....	25

## 1. Uvod

Ovaj rad bavi se ulogom antropologije i etnografskih istraživanja u razvoju poslovanja tvrtke. Pojam razvoja poslovanja u radu se promatra na mikro razini, a njegov temelj definiran je u okviru poslovne antropologije i suvremenog poimanja organizacijske kulture. Mogućnost pozicioniranja antropologije u okvir razvoja poslovanja proizlazi iz njezinog primjenjivog aspekta koji se razvijao kroz napredak teorijske ili temeljne antropologije. Važno je naglasiti da teorijska i primijenjena antropologija dijele polazišni okvir koji tvore antropološka znanja, vještine, perspektive i metode. Primijenjena antropologija, prema Van Willigen (2002), obuhvaća antropološka znanja i vještine s ciljem djelovanja koje uzrokuje promjenu ili održavanje stabilnosti u određenom kulturnom sustavu. Njezina svrha je pružiti podatke, poticati akciju ili oblikovati politiku. Taj proces može se manifestirati na različite načine jer ovisi o uvjetima problema, ulozi koju zauzima antropolog u procesu istraživanja, razini motivacije svih sudionika procesa i stupnju uključenosti antropologa u zajednici koju istražuje. U tom smislu, primijenjena antropologija, za razliku od teorijske, u većoj mjeri je usmjerena na rješavanje konkretnih problema s kojima se suočava određena zajednica (Ferraro 1997:42). U ovom radu pokazujem zašto je bitno koristiti se pristupom primijenjene antropologije koji je usmjeren na rješavanje konkretnih problema kako bi došao do rješenja koja su najadekvatnija za pojedinca i zajednicu. Uloga antropologa u zajednicama često se odnosi na njegov rad usmjeren na poticanje promjena za dobrobit ljudi kroz savjetovanje, razvoj programa, evaluaciju inicijativa i suradnju s različitim dionicima. Antropolog prepoznaje važnost konteksta kulturne osjetljivosti i perspektiva različitih osoba u svrhu donošenja odluka i djelovanja (Bennett 1998:25 prema Baba i Hill 2006:16). Nastavno na to, Van Willigen ističe tri bitna koncepta primijenjene antropologije, a to su: informacija, politika i akcija. Informacija predstavlja temelj koji podrazumijeva sve od najjednostavnijih podataka do najsloženijih teorija koje su potrebne za rješavanje problema. Nadalje, antropolog igra važnu ulogu kod kreiranja politike kao istraživač koji pruža i procjenjuje podatke istraživanja za kreatore politike. Na kraju, akcija uključuje razne strategije djelovanja i intervencije (Van Willigen 2002:20). Drugim riječima, informacije koje se prikupe istraživanjem koriste se kako bi se formirala politika koja će voditi akciju. Pritom, izraz „politika“ ovdje znači način na koji se dolazi do određenih ciljeva (eng. *policy*).

Cilj ovog diplomskog rada je rasvijetliti potencijale i dobrobiti istraživanja primijenjene antropologije na području razvoja poslovanja. U kontekstu organizacije koju istražujem razvoj poslovanja predstavlja unaprjeđenje uloge pojedinaca i rukovodećih pozicija, povećanje

održivosti procesa poslovanja unutar organizacije te stvaranje dodatnih vrijednosti kako bi se ostvario cilj koji je u ovom slučaju profit. S obzirom na to, primjenom antropologije kvalitativno se istražuju procesi i odnosi unutar zajednice kako bi se otklonile prepreke i pronašli inovativni načini koji potiču razvoj na ovoj razini. Smjer istraživanja u ovom slučaju bit će vezan za organizacijsku kulturu zbog njezine usmjerenosti na uočavanje pozitivnih pristupa i praksi unutar organizacije. Prema stručnoj literaturi (Žugaj et al. 2004:6-7), ona u najširem kontekstu predstavlja specifične načine ponašanja te zajednička, odnosno dijeljena uvjerenja i vrijednosti pripadnika neke organizacije. Također, ona podrazumijeva učenje i prenošenje znanja te cjelokupni dojam kompanije. Proučavanje organizacije u ovom smislu započinje tek u drugoj polovici 19. stoljeća kada se prvi puta ističe da bi organizacija poduzeća trebala biti oblikovana na temelju principa i zakonitosti koji se mogu otkriti različitim znanstvenim metodama i primjenom suvremenih znanstvenih disciplina (Bahtijarević-Šiber et al. 1991:11).

Pitanja koja postavljam u ovom istraživanju usmjerena su na primjenu antropoloških znanja i etnografskih vještina u razvoju poslovanja organizacije koju istražujem. Konkretnije, zanima me koje su prepreke s kojima se susreće organizacija u svome razvoju te na koji način se njima pristupa. Također, zanima me koje su prednosti i ograničenja primijenjene antropologije u istraživanju takvog područja te specifičnosti koje se ističu unutar šire (kulturno)antropološke discipline. Rad se zasniva na primjeni etnografskog pristupa i tehnike intervjua na dvjema razinama: u poslovnim zadacima vezanim uz razvoj organizacijske kulture tvrtke, te u propitivanju učinaka i percepcija antropoloških (etnografskih) istraživanja iz neakademske perspektive.

Na primjeru organizacije usmjerene na elektroničku razmjenu dokumenata i razvoj poslovanja putem digitalnih rješenja, provela sam kvalitativno etnografsko istraživanje. S obzirom na to da ću se u ovom radu osvrnuti na interne procese organizacije koji nisu javno dostupni, identiteti mojih sugovornika bit će izraženi njihovim inicijalima, a ime organizacije neće biti navedeno. Svi sudionici su pristali na korištenje podataka iz istraživanja u svrhu izrade diplomskog rada, pri čemu sam posebno odobrenje za provođenje intervjua dobila od člana uprave organizacije koju istražujem. Naglasila bih da sam određeni period i sama bila zaposlena u konkretnoj organizaciji. U svrhu ovog istraživanja, provela sam tri polustrukturirana intervjua koji su mi omogućili kvalitativan uvid u tematiku jer daju detaljnija objašnjenja i značenja koja sugovornici pridaju pojedinim aspektima teme. Prvi intervju bio je s dugogodišnjim djelatnikom organizacije M.E., koji obavlja različite zadatke unutar

kompanije te ima bogato iskustvo koje seže od samih početaka tvrtke. Njegove odgovornosti uključuju upravljanje ljudskim potencijalima te organizaciju i razvoj poslovanja iz više perspektiva. Drugi intervju bio je s D.M., voditeljem razvoja poslovanja u istoj organizaciji koji je relativno nov u toj ulozi i pružio je prve dojmove o kulturi organizacije u kontekstu razvoja poslovanja. Treći intervju bio je s V.A., dugogodišnjim poslovnim savjetnikom koji vodi konzultantsku tvrtku specijaliziranu za digitalnu transformaciju poslovanja, strateški menadžment i održivi razvoj. Važno je napomenuti da je V. A. kao savjetnik u jednom trenutku pružao savjetovanje organizaciji koju istražujem u ovom radu.

Istraživanje je provedeno tijekom travnja 2023. godine, a osim provedenih intervjua, značajan doprinos pružala je i relevantna literatura. Kada je riječ o području organizacijske kulture, primjena antropoloških pristupa u Hrvatskoj je izuzetno ograničena, što je u jednu ruku i potaknulo moje istraživanje ove teme. Literatura koja se bavi organizacijskom kulturom u Hrvatskoj dolazi većinom iz ekonomskih smjerova, a direktan uvid primijenjene antropologije na ovom području u mojem se istraživanju bazirao na antropološkim istraživanjima na području Sjedinjenih Američkih Država gdje su mnogo ranije prepoznata i primijenjena znanja antropologa u razvoju poslovanja i organizacijske kulture. Nastavno na to, u mnogim aspektima ove teme koriste se posuđenice iz engleskog jezika koje ću za potrebe ovog istraživanja prilagoditi hrvatskom jeziku kako bih i time pokušala približiti temu domaćem kontekstu. Stoga, istraživanje nije samo usmjereno na razvoj poslovanja i poboljšanje položaja organizacijske kulture, već ima cilj i ukazati na položaj primijenjene antropologije te obogatiti raspravu o organizacijskoj kulturi u Hrvatskoj. Kroz kvalitativan etnografski pristup temeljen na konkretnom primjeru organizacije usmjerene na razvoj poslovanja, ovo istraživanje teži pružiti dublji uvid u organizacijsku teoriju, njene metode i značaj, te time doprinijeti daljnjem razumijevanju ove važne dimenzije poslovnog djelovanja.

## 2. Poslovna antropologija

Korporativna ili poslovna antropologija, kako ju definira Uzialko (2023), predstavlja kompleksno polje primjene antropoloških znanja i vještina u poslovnom kontekstu, pri čemu se posebna važnost pridaje procesima prilagodbe i napretka organizacije. U dinamičnom svijetu poslovanja, koji obuhvaća kako interne procese unutar organizacija, tako i vanjske čimbenike tržišta, poslovne operacije su neprestano suočene s potrebom mijenjanja svojih strategija i načina djelovanja. Uzialko također ističe kako utjecaj suvremenih trendova, kao što su brzi razvoj umjetne inteligencije, sveprisutnost e-trgovine, automatizacija radnih mjesta te promjene u sastavu radne snage s dolaskom novih generacija radnika, snažno utječu na poslovne strategije i zahtijevaju prilagodbu (ibid.). Stoga je ključno da organizacije u cjelini i pojedinci unutar organizacije usvoje fleksibilnost i sposobnost prilagodbe promjenama kako bi ostali konkurentni i uspješni u takvom okruženju. Jedan od kazivača posebno ističe važnost prilagodbe naglašavajući stalne promjene koje se odvijaju na različitim područjima poslovanja ili poljima znanosti. Posebno naglašava razvoj *heci* vještina koje se odnose na humanost, empatiju, kreativnost i imaginaciju čovjeka (eng. *humanity, empathy, creativity, imagination*):

„Međutim razvoj stem zanimanja ne ide bez razvoja takozvanih *heci* zanimanja koja njeguju ono što čovjek posjeduje i ono što umjetna inteligencija dugo još neće na toj razini moći postići. To je sve potrebno razviti kako bi mogli koristiti tehnološka znanja inženjeringa, matematike itd. Potrebno je to upariti i iz tog izvući najbolji rezultat.“ (V.A. , 12.4.2023.)

U kontekstu otvaranja prema tzv. *heci* vještinama, poslovna antropologija je područje koje također treba uključiti jer pruža perspektivu koja nužno ide uz razvoj poduzeća. Antropološki pristup omogućuje tvrtkama da sagledaju sebe i svoje klijente iz kuta koji zbog svoje usmjerenosti na čovjeka dopušta primjenu različitih metoda i znanja iz različitih područja. Uzialko prepoznaje pravu vrijednost antropologije u tome što pomaže ljudima da se zaustave, iziđu iz ustaljenih obrazaca i promatraju načine na koje obavljaju poslove kako bi razvili nove načine u svrhu ostvarenja boljih rezultata (Uzialko 2023). Nastavno na to, možemo zaključiti da korporativna antropologija pomaže tvrtkama da budu okretne. U provedenom istraživanju potvrdila sam da pomoć tvrtkama treba biti usmjerena na prilagodbu brzo mijenjajućim uvjetima. Jedan od mojih sugovornika naglašava jedinstvenost vremena u kojem živimo u tom pogledu zbog iznimne promjenjivosti koja ga obilježava:

„Jer mi živimo u ekspancijalnom vremenu. Danas se svakih 12 sati duplicira znanje uz pomoć umjetne inteligencije (...) [M]i vidimo tu priliku da je potrebno ljude promijeniti i način na koji



oni komuniciraju, način na koji oni prihvaćaju stvari koje se događaju oko njih kako bi mogli maksimalno iskoristiti tehnologiju kao nekakvo ljepilo svega toga.“ (V.A., 12.4.2023.)

U ovom pogledu susrećemo se s perspektivom prema kojoj se savjetnik V. A. izdvaja iz tradicionalnog zatvorenog pristupa poslovnom razvoju. Kroz svoje iskustvo i primjenu znanja na različitim područjima poslovanja on prepoznaje ključnu važnost čovjeka i prilagodbe u dinamičnom korporativnom svijetu. Ova situacija ukazuje na promjenu paradigme u razumijevanju i rješavanju poslovnih izazova, gdje se sve veći naglasak stavlja na ljudski faktor i fleksibilnost u suočavanju s promjenama.

## **2.1. Tipovi pristupa primijenjene antropologije u poslovnom kontekstu**

Antropolog primjenjuje ključne koncepte temeljne antropologije kako bi pružio uvide u poslovne procese i prakse. Prema Uzialku, njegova uloga u tom kontekstu je proučavati organizaciju uključujući klijente, proizvode i sustave te istražiti kako ti elementi međusobno funkcioniraju. S obzirom na to da je antropologija kao znanstvena disciplina usmjerena prema čovjeku i njegovom položaju u zajednici, korporativni antropolozi imaju važnu ulogu u pomoći tvrtkama da bolje razumiju i prihvate različitosti (Uzialko 2023).

Među pristupima koje antropolozi koriste u području poslovne antropologije posebno se izdvajaju dva pristupa koja su se istaknula i u mojem istraživanju. Oba pristupa pružaju dragocjene uvide u razumijevanje poslovnog konteksta i omogućuju antropolozima aktivno sudjelovanje u transformaciji organizacija. Prema Trotteru, prvi se odnosi na evaluacijsko istraživanje kojemu je cilj poboljšanje ili evaluacija učinkovitosti određenog programa, projekta ili kompletne organizacije. U ovom pogledu, antropolog nije direktno uključen u razvoj ili provedbu programa te nema posebnu odgovornost za prevođenje istraživanja u programske modele ili aktivnosti. No u nekim slučajevima on je odgovoran za pružanje korektivnih povratnih informacija ili intervencija u sustavu tijekom vremena. Evaluacija obično identificira kulturne obrasce, mreže, procese, uvjete okoline, modele sustava ili druge čimbenike koji mogu biti korisni za program ili bitni za dosljednost provedbe i ishode. Ponekad uključuje participativno osnaživanje ili modele evaluacije akcijskog istraživanja, pri čemu istraživač evaluacije igra ulogu u provedbi i ima iskustva u upravljanju programom koji se evaluira (Trotter 2017:663). U svakom slučaju, fokus je na empirijski utemeljenom

prikupljanju podataka unutar teorijskog okvira koji uspoređuje idealne ili referentne uvjete sa stvarnim rezultatima. Koristeći teorijski okvir za usporedbu idealnih standarda s konkretnim situacijama, poslovni antropolozi pružaju kritičke analize i preporuke za poboljšanje organizacijskih performansi i procesa.

Drugi tip istraživanja Trotter objašnjava participativnim akcijskim istraživanjem koje predstavlja pristup koji uključuje nekoliko ključnih elemenata u suočavanju s društvenim problemima. Osnovna ideja temelji se na uspostavljanju dugoročnog partnerstva istraživača s organizacijom, odjelom ili pojedincima koji su izravno pogođeni određenom problematikom. Partnerstvo u participativnom akcijskom istraživanju podrazumijeva kontinuiranu interakciju između istraživača i društvenih aktera tijekom procesa istraživanja, što uključuje zajedničko prikupljanje podataka, analizu, refleksiju i korištenje rezultata istraživanja (Trotter 2017:664). Primjer koji odražava ovakav pristup prepoznaje se u opisu procesa konzultantske tvrtke kojom upravlja jedan od sugovornika:

„Prvo smo mi [konzultanti] definirali potrebe. Paralelno uz to smo ih [djelatnike tvrtke] već pripremili za nove načine [promjene]. (...) Naravno, nađemo se na radionici sa svim djelatnicima, razgovaramo [o njihovim ciljevima], opisujemo stvari [promjene], dajemo im primjere kako druge firme definiraju ciljeve i upoznajemo ih s temom. Onda radimo individualne sastanke da im pomognemo kako će oni sami sebi odrediti cilj koji je adekvatan cilju tvrtke, i ključne rezultate koji im definiraju kako će ostvariti taj cilj. (...) To pokušamo implementirati i napravimo testni kvartal u kojemu sve prolazimo s njima ,držeći ih za ruku.“  
(V.A., 12.4.2023.)

Putem ovog metodološkog pristupa, konzultantska tvrtka koju vodi moj sugovornik bilježi kvalitativne podatke o organizacijama s kojima surađuje te tako iskustvom i stečenim znanjem proizašlim iz istraživanja usmjerava klijente prema cilju. Različiti alati, poput intervjua, promatranja i analitičkih tehnika, nužni su u tom pogledu kako bi razumjeli ključne aspekte poslovnog okruženja, poput organizacijske kulture, interpersonalnih odnosa, komunikacijskih obrazaca i procesa donošenja odluka. Ovakav pristup omogućuje kvalitativnu analizu koja je prijeko potrebna unutar poslovanja koje je nerijetko određeno praksama i ciljevima koji su usmjereni na razvoj tvrtke isključivo u smislu profitabilnosti.

Dakle, ovo istraživanje je pokazalo važnost kvalitativnog pristupa u postavljanju ciljeva. U tom kontekstu važno je istaknuti da se u organizacijama susrećemo s dvije vrste poslovnih procesa: s procesima koji su u organizaciji standardizirani i onima koji su za

određenu organizaciju specifični. Standardizirani procesi uspostavljaju zajednički okvir i smjernice za obavljanje poslovnih aktivnosti. Njih najčešće postavljaju timovi ili stručnjaci za upravljanje procesima, a u slučaju organizacije koju istražujem oni su postavljeni po uzoru na uspješne organizacije kod kojih su se pokazali korisnima. Dakle, takvi procesi se mogu primijeniti u različitim organizacijama, a jedan primjer je proces zapošljavanja u kojem se svim novim zaposlenicima pruža edukacija o procesima i uslugama organizacije. S druge strane, specifični procesi organizacije se razlikuju od standardiziranih jer najčešće ovise o području djelovanja organizacije i industriji u kojoj posluje te su iz tog razloga često i jedinstveni pa tako rijetko mogu biti i preuzeti od neke uspješnije kompanije. Specifičan proces u organizaciji koju istražujem vezan je za njezinu funkciju posrednika u slanju elektroničkih računa zbog koje je uspostavljen novi (specifičan) odjel odgovoran za sigurno slanje i preuzimanje e-računa. Važno je naglasiti da su i standardizirani i specifični procesi podložni promjenama, a u ovom istraživanju se istaknula potreba za njihovim propitivanjem. Prema iskustvu jednog od mojih sugovornika, omjer procesa koji su standardizirani i onih koji su specifični je osamdeset prema dvadeset posto. To bi značilo da u dvadeset posto slučajeva kompanija ima procese koji zbog svoje jedinstvenosti zahtijevaju posebnu pažnju i kvalitativan pristup. Moj sugovornik, M.E., koji posjeduje bogato iskustvo u upravljanju i koordinaciji organizacijskih procesa, naglašava važnost svijesti prilikom istraživanja o tome da kompanije često smatraju da imaju više specifičnih procesa nego što je u stvarnosti slučaj. To može predstavljati izazov za organizaciju procesa i okretnost tvrtke jer specifični procesi zahtijevaju dodatan napor pri njihovom uspostavljanju u usporedbi sa standardiziranim procesima:

„Kod nekih kompanija su vrlo često previše samouvjereni da imaju neke procese koji su jako posebni, ali bi kvalitetnije za njih bilo da nađu sustave koji su, ono, u top deset najboljih na svijetu i da uvide da svoje poslovanje treba malo ipak dotjerati u tom smjeru.“ (2.5.2023.).

S obzirom na to, važno je prepoznati koji procesi zaista jesu posebni i zahtijevaju određene intervencije, ali i razumjeti da mnoge prednosti proizlaze iz standardiziranog dijela za one procese kojima su određene znanosti i discipline već oblikovale rješenja. Dakle, prilikom istraživanja bitno je uočiti prednosti zbog kojih su standardizirani procesi postali standard. Za kontinuirano istraživanje i razvoj standardiziranog dijela od iznimne važnosti je kvalitativan pristup jer omogućuje prepoznavanje njegovih prednosti, ali i nedostataka.

### 3. Organizacijska kultura

Važan, ako ne i ključan doprinos u proučavanju organizacija u svrhu rješavanja problema koje vodi prema zadovoljstvu svih sudionika i razvoju organizacije nalazimo u organizacijskoj teoriji koja se unutar poslovanja naziva i organizacijska kultura. U kontekstu definiranja organizacijske kulture, u literaturi nalazimo dva moguća pristupa koja se mogu primijeniti. Prvi pristup odnosi se na aspekt kulture koji je više ili manje nevidljiv, a definira kulturu kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća (Žugaj et al. 2004:51). Aspekt kulture koji se ovdje definira nevidljivim za antropologa predstavlja neizravan aspekt kulture koji se uspješno zahvaća kvalitativnim strategijama te specifično etnografskim pristupom i tehnikama. Kroz intervju sa sugovornikom koji je posebno iskusan na području organizacije poslovanja istaknula se pozicija zajedničkih vrijednosti kao ključan dio organizacije koji tvori temelj za uspostavljanje održivih razvojnih procesa:

„Jer ako mi znamo naše vrijednosti, onda ćemo mi odgovoriti na sva pitanja koja nam nosi budućnost i zato su vrijednosti kompanije izuzetno bitne. One su univerzalne matrice koje odgovaraju na sve izazove koji dolaze.“ (M.E., 2.5.2023.).

S druge strane nalazimo pristup koji polazi od očiglednog ili vidljivog aspekta kulture, poput dugotrajnih i konzistentnih ponašanja zaposlenika unutar organizacije koja predstavljaju „vidljivi znakovi kulture“ koji su očiti i lako prepoznatljivi, ne samo za zaposlenike unutar organizacije, već i za osobe izvan organizacije (Žugaj et al. 2004:52). S obzirom na očitost ovog aspekta organizacijske kulture, ne čudi činjenica da je on u velikoj mjeri i normiran te tvori: „set pravila ponašanja koji govori na koji način se igramo u tom igralištu u kojem smo svi i gdje se zna tko što može i ne može“ (M.E., 2.5.2023.).

Nastavno na to, u literaturi nailazimo na tri sloja organizacijske kulture od kojih su dva vezana na spomenute pristupe koje povezujemo s „vidljivim“ i „nevidljivim“ aspektima kulture, a treći predstavlja temeljne pretpostavke koje tvore najmanje vidljivu razinu organizacijske kulture. Schein u njih svrstava fundamentalna uvjerenja i vrijednosti koje su temeljni dio identiteta organizacije. Ova temeljna uvjerenja i vrijednosti su rezultat dugotrajnog procesa učenja te više nisu svjesno prisutna u mislima članova organizacije. Ovaj sloj pretpostavki duboko je ukorijenjen i ima snažan utjecaj na način na koji članovi organizacije percipiraju procese, oblikujući njihovo razmišljanje, osjećanja i djelovanje (Schein 1990 prema Sušan 2005:41). S obzirom na to da se na ovaj način oblikuje temeljni okvir za interpretaciju

i reakciju na događaje i situacije unutar organizacije, važno je istaknuti njegovu relevantnost u aspektu organizacije. To se očitovalo u komentarima moga kazivača koji ističe važnost svjesnosti o djelovanju i poziciji unutar organizacije:

„Po meni, najbitniji element razvoja djelatnika u svakoj kompaniji je osvještavanje [vlastite] svrhe i smisla [u organizaciji]. To spada u napredne dijelove razvoja HR-a<sup>1</sup> u organizacijama. Osvještavanje svrhe i smisla je kruna HR djelovanja. Kada ljudi imaju osviještenu svrhu i smisao, imaju odgovore na pitanja: zašto ja radim ovaj posao uopće? Koja je moja viša uloga i viši smisao u ovoj organizaciji? Kako ja doprinosim ovom cijelom sustavu i kako organizacija meni to vraća? Gdje ja vidim svoj rad kao refleksiju rada organizacije, kao dio rasta organizacije?“ (M.E., 2.5.2023.)

Imajući u vidu dubinu i kompleksnost ovog sloja koji još nije potpuno standardiziran u organizacijama, jasno se očituje potreba za provođenjem kvalitativnih istraživanja s ciljem pružanja dubljeg uvida i razvijanja metoda koje bi rezultirale praktičnim savjetima za podizanje svjesnosti o svrsi i značaju zaposlenika, a za koje na temelju provedenog istraživanja možemo pretpostaviti da proizlazi iz zajedničkih ciljeva i vrijednosti organizacije.

### **3.1. Važnost i uloga menadžmenta**

Iako moje početno istraživačko polazište nije bilo izravno usmjereno na rukovodeće pozicije, provedeno istraživanje je pokazalo da takve pozicije imaju ključan utjecaj na uspjeh organizacijske kulture i razvoj. Dobiveni podaci sugeriraju da organizacijska kultura uvijek proizlazi iz vrha hijerarhijske strukture, odnosno da mora potjecati od izvršnog direktora (CEO-a) ili Uprave: „Organizacijska kultura uvijek kreće od vrha, mora krenuti od CEO-a. Npr. Elon Musk živi vrijednosti koje su satkane u njegovoj organizaciji. To je izuzetno bitno“ (M.E., 2.5.2023.).

Takav stav prepoznaje se i u literaturi, gdje se menadžment i organizacijska kultura promatraju kao dva međusobno povezana koncepta. Oni su međusobno povezani jer je uloga menadžmenta biti nositelj, kreator i realizator organizacijske kulture, dok organizacijska kultura u tom kontekstu može predstavljati instrument ili sredstvo menadžmenta (Bahtijarević-Šiber et al. 1991:223). Upravljanje organizacijskom kulturom zahtijeva da rukovodeće pozicije prepoznaju važnost svoje uloge u oblikovanju vrijednosti, normi i običaja unutar organizacije.

---

<sup>1</sup> Eng. *Human Resources*, „ljudski potencijali“

Upravljačke strukture imaju ključnu odgovornost u postavljanju tonova i uspostavljanju primjera koji će utjecati na ostatak organizacije. Uz kreiranje, njihovo osobno usvajanje i demonstracija vrijednosti organizacijske kulture snažno utječe na angažman zaposlenika, motivaciju, produktivnost i uspjeh organizacije u cjelini. Nastavno na to, ponovno naglašavajući navedeno, istraživanje je potvrdilo da pristup savjetodavnih organizacija iniciraju i odobravaju oni na vodećim pozicijama: „Prvo mi to prezentiramo menadžmentu, kažemo 'ovako bi trebao izgledati sustav, svaki zaposlenik bi trebao imati to i to'“ (V.A., 12.4.2023.).

Dakle, nužno je da menadžment uoči vrijednost integracije promjena koje donosi organizacijska kultura jer ih prenosi na ostatak organizacije. U sklopu provedenog istraživanja, jasno se prepoznaje prenošenje ciljeva i vrijednosti s rukovodećih na niže pozicije u organizaciji. Primijećeno je da u organizaciji koja je izravno bila predmet istraživanja rukovodstvo je uglavnom usmjereno prema postizanju brzog profita. Prenošnje takvog usmjerenja potvrđuje stav voditelja razvoja poslovanja:

„Moj cilj i fokus firme su apsolutno isti. Znači, prije svega profit. Toga treba biti apsolutno svjestan i od prvog dana sam toga svjestan zapravo što se od mene traži da radim, a to je [da ostvarujem] profit.“ (D.M., 26.4.2023.)

Međutim, iz perspektive savjetnika V. A., takav pristup može biti neodrživ. Postoji nekoliko razloga koji doprinose njegovoj neodrživosti. Prvo, organizacija se nalazi u IT sektoru kojeg karakteriziraju neprekidne promjene i brze tehnološke inovacije. To zahtijeva da procesi unutar organizacije budu dinamični i fleksibilni kako bi se prilagodili novim zahtjevima tržišta i tehnološkim trendovima. Fokusiranje isključivo na brzi profit može ograničiti sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama i da razvije inovativne pristupe jer ne uključuju brzi profit. Stoga, savjetnik V.A. drži da je bitno usmjeriti se prema dugoročnim ciljevima jer su održiviji. U tom pogledu, naglasak stavlja na čovjeka i njegovo zadovoljstvo u organizaciji:

„Moraš gledati što dugoročno moraš napraviti da bi ljudi bili zadovoljni, da onda ti zadovoljni ljudi budu inovativniji. Tako da onda moja usluga ili proizvodi koje radim budu bolji jer će ljudi biti zainteresiraniji da ih promijene slušajući više klijente i korisnike pa će anticipirati i razviti sustave na temelju kvalitetne povratne informacije.“ (V.A., 12.4.2023.).

Usmjerenost na zadovoljstvo ljudi unutar organizacije vodi i prema drugom važnom aspektu koji uključuje stvaranje dodatne vrijednosti od strane zaposlenih koju organizacija

može postići uz ostvarivanje profita. Dodatna vrijednost, prema riječima mog sugovornika V.A., vidljiva je kroz anticipaciju potreba klijenata, razvijanje proizvoda prema iskustvu i stvaranju inovacija koje će pomoći u razvoju poslovanja. U tom kontekstu, sugovornik M.E. naglašava iznimnu važnost edukacije kao sredstva koje potiče pojedince na kontinuirano učenje i osobni razvoj. Također, ističe važnost kvalitetnog povratnog informiranja (*feedback*) svih sudionika unutar organizacije kako bi se mogli identificirati i riješiti problemi koji mogu utjecati na zadovoljstvo zaposlenika.

### **3.2. Metodologija organizacijske kulture**

U okviru organizacijske kulture nailazimo na različite metodologije proučavanja organizacije. Kosiol ističe metode koje se fokusiraju na postavljanje sistemsko-teorijskih temelja znanosti o organizaciji, gdje se stvaraju znanstvena terminologija i fundamentalni principi organizacije. Ove metode ne uključuju provođenje empirijske provjere rezultata, a njihov cilj je stvaranje konceptualnog okvira koji omogućuje razumijevanje organizacijskih fenomena na apstraktnoj razini. Možemo ih povezati sa standardiziranim dijelom procesa poslovanja. Takav metodološki pristup se kroz istraživanje pokazao nedostatan za konkretnije korake razvoja. Nasuprot tome, metodologija koja je u manjoj mjeri zastupljena, a pokazala se potrebnom za razvoj poslovanja, usredotočena je na deskripciju stvarnih organizacijskih odnosa. Karakterizira ju temeljit i pažljiv ulazak u problematiku koji prikuplja i analizira podatke polazeći od empirijske osnove kako bi se steklo razumijevanje međusobne povezanosti i zakonitosti pojedinih fenomena u organizaciji (Kosiol 1972:55 prema Bahtijarević-Šiber et al. 1991:14).

S obzirom na to da takva metodologija zahtijeva veliku količinu vremena, u literaturi se ističe da rijetko pronalazimo primjere istraživanja u kojima se ona koristi u toj mjeri (Bahtijarević-Šiber et. al. 1991:14). To je potvrdilo i provedeno istraživanje. Nisam naišla na navedene opće empirijsko-induktivne i apstraktno-deduktivne metodologije u potpunosti već na brojne pojedinačne metode kojima se koriste ti pristupi, poput ankete, intervjua, promatranja, analiza i slično. Metoda koja se u tom smislu pokazala najzastupljenija je intervju ili razgovor s djelatnikom ili klijentom jer u nekim slučajevima daje kvalitetan *feedback* koji nosi ključnu ulogu za razvoj unutar organizacije: „velika je snaga *feedbacka* – magija se dešava iz toga“ (M.E., 2.5.2023.). Važno je naglasiti da u ovom slučaju povratna informacija može ići

u dva smjera: od voditelja prema djelatnicima i od djelatnika prema voditeljima. Povratna informacija od voditelja prema djelatniku ima ključnu ulogu u uspostavljanju komunikacijskog kanala kroz koji voditelji mogu prenijeti svoja očekivanja, usmjeriti djelatnike i pružiti im smjernice za postizanje ciljeva. Tako djelatnici dobivaju uvid u njihov rad koji im omogućava bolje razumijevanje očekivanja koja se od njih postavljaju te time jasnije razumiju svoju ulogu u organizaciji. S druge strane, povratna informacija od djelatnika prema voditeljima ima značajnu ulogu u procesu upravljanja jer omogućava djelatnicima da izraze svoje mišljenje, prijedloge, probleme ili nedoumice vezane uz rad i organizaciju. Putem povratne informacije, voditelji imaju priliku bolje razumjeti perspektivu i potrebe svojih djelatnika te na temelju toga prilagoditi svoje odluke i strategije. Takav pristup, koji se odlikuje "otvorenom komunikacijom, iskrenom komunikacijom i redovitim *feedbackom* u svim smjerovima" (M.E., 2.5.2023.), predstavlja temelj organizacijske teorije usmjeren prema napretku.



#### 4. Razvoj

Organizacijska teorija ima važnu ulogu u održivom razvoju poslovanja usmjerenom na dugoročne ciljeve. Prema Gomes, u današnjem kontekstu koncept razvoja u različitim zajednicama i organizacijama, duboko je povezan s općom idejom napretka koja pretpostavlja holistički pristup napretku. U okviru razvoja poslovanja, cilj takvog pristupa je promjena procesa i politika organizacije koja osigurava poboljšanje uvjeta života i omogućuje pojedincima veću kontrolu nad vlastitim odlukama. Ovaj suvremeni koncept razvoja organizacija i zajednica stavlja naglasak na stvaranje okruženja u kojem pojedinac ima veću autonomiju i mogućnost izbora, te u kojem su uvjeti života poboljšani na sveobuhvatan način (Gomes 2007:104).

S obzirom na to da sam i sama bila dio organizacije koju istražujem, mogu potvrditi nezadovoljstvo položajem i odnosima s rukovodećim pozicijama velikog broja djelatnika organizacije. To primjećuje i djelatnik organizacije M.E. čiji položaj uključuje upravljanje procesima organizacije i ljudskim potencijalima, a može se percipirati i kao most između uprave i djelatnika. On ističe da je razvoj organizacije i poslovanja nužno povezan s unapređenjem položaja zaposlenika. Ovo bi obuhvaćalo poboljšanje razine njihovog zadovoljstva unutar organizacije koje bi, prema njemu, bilo postignuto kroz poticanje njihove autonomije, sposobnosti djelovanja i sudjelovanja u promjenama. Glavni cilj bio bi stvaranje radnog okruženja koje podržava i potiče razvoj zaposlenika, omogućavajući im veću samostalnost i aktivno sudjelovanje u procesima donošenja odluka. Takav stav prema razvoju poslovanja direktno je povezan s odrednicama organizacijske kulture koje sam spomenula ranije u radu<sup>2</sup>. Prema iskustvu M.E., ovaj pristup kreće od ispitivanja zadovoljstva i motivacije djelatnika organizacije:

„Prvi korak je uvijek motivacija i zadovoljstvo, to je onako baš školski pristup i primjer... napraviti to da se dobro ispita zadovoljstvo i motivacija djelatnika.“ (M.E. 2.5.2023.)

Ispitivanje zadovoljstva djelatnika bi pomoglo pri uočavanju pozitivnih utjecaja na motivaciju, produktivnost i angažman zaposlenika. Tako bi se doprinijelo stvaranju procesa koji potiču razvoj, inovacije i kontinuirano poboljšanje. Prema riječima mog sugovornika, ono što predstavlja izazov kod ovakvog pristupa je činjenica da razvoj djelatnika zahtijeva ulaganje i trošak. Zbog naglaska organizacije na postizanju profita, takav pristup postaje težak ili čak

---

<sup>2</sup> Poglavlje „Organizacijska kultura“ i „Važnost i uloga menadžmenta“

neizvediv: „Radim sa zadržkom zato što znam da određene akcije za usklađivanje zadovoljstva i motivacije neminovno impliciraju i budžet i neki trošak...“ (M.E., 2.5.2023.).

Usmjerenost organizacije na profit izrazito je vidljiva u stavovima voditelja razvoja poslovanja koji nije upoznat s pojmom organizacije kojim se bavim u ovom radu. Njegov pristup duboko je određen pristupom koji oslikava vrijednosti ove organizacije (uvećanje profita), a može se primijetiti u njegovom tumačenju razvoja poslovanja u kojem ističe prodajnu ulogu:

„Razvoj poslovanja je... to je primarno prodajna uloga. To je sinkronizacija, prvenstveno sinkronizacija Uprave, marketinga, razvoja. Znači, moramo biti u tijeku što se tiče razvojne strane i toga što se točno dešava, što imamo, što nemamo, kako bi dobili neku strategiju što ćemo iduće raditi i kako ćemo raditi. To je jako bitno. Ja sam taj koji zapravo koordinira nekakve *sales* planove...“ (D.M., 26.4.2023.).

Pređena kazivanja reflektiraju različite stavove koji se prenose unutar organizacije. S druge strane, primjetno je da bi se mogao primijeniti antropološki pristup u ovom aspektu jer pridonosi postizanju usklađenosti i koordinaciji različitih odjela, što je od izrazite važnosti za mog sugovornika D.M, voditelja razvoja poslovanja. Nastavno na to, kroz razgovor s djelatnicima i vlastito iskustvo u organizaciji, primijetila sam manjak suradnje između gotovo svih odjela unutar organizacije. U tom smislu, antropološki pristup bi kroz prikupljanje relevantnih podataka i njihovu analizu olakšao kooperativno istraživanje koje će doprinijeti lakšem shvaćanju uloga svih odjela organizacije. Na primjer, ako odjel marketinga zna da je glavni cilj odjela prodaje određena usluga ili podizanje svijesti o nekom proizvodu u određenom periodu, olakšat će se donošenje grupnih odluka, kolektivna akcija i zajednička procjena koja vodi kontinuiranoj akciji (usp. Van Willigen 2002:95). Tako bi se olakšavanjem procesa koji iziskuju snagu, vrijeme i motivaciju stvorio prostor za napredak u drugim aspektima poslovanja. Iako voditelj razvoja poslovanja nije upoznat s antropološkim pristupom, M.E., koji je odgovoran za upravljanje operativnim procesima organizacije, podržava takav pristup i opisuje ga poučen dugogodišnjim iskustvom, nesvjestan da proizlazi iz područja antropologije.

#### 4.1. *Top-down* i *bottom-up* pristupi

Kada je riječ o razumijevanju uloge antropologije u procesu razvoja poslovanja, važno je istaknuti razliku između *top-down* (od vrha prema dolje) i *bottom-up* (odozdo prema gore) pristupa. U okviru organizacija, pristup odozgo podrazumijeva strategije i inicijative koje dolaze od vrha hijerarhijske strukture organizacije ili vanjskih institucija. On često naglašava centraliziranu kontrolu, postavljanje ciljeva i implementaciju politika koje se šire prema nižim razinama organizacije ili zajednice. Takav pristup razvoju organizacijske kulture jasno izražen u perspektivi jednoga od mojih sugovornika koji je voditelj operativnih procesa organizacije:

„Da svaki član uprave živi misiju i viziju, da to bude osviješteno u maksimalnom kapacitetu. Samo tako se ono može slijevati na voditelje i onda se može slijevati prema dolje do svih dijelova i na taj način se gradi organizacijska kultura. Tek u ovom smislu ona je organizacijska kultura inovacije i izvrsnosti i kreiranja dodatne vrijednosti, kreiranja dodatnih rješenja. Ujedno, to je i jedini način da kompanija doživi strahovit rast, da ostvaruje enormne prihode, a da su pritom svi zadovoljni.“ (M.E., 2.5.2023.).

U ovom kazivanju jasno je vidljiva nužnost pristupa odozgo za konkretnu organizaciju te još jednom ističe važnost uloge rukovodećih pozicija koja se preslikava na sve članove organizacije. Zanimljivo je to što je moj sugovornik i sam primijetio centralističku narav ovog pristupa, ne ističući problematičnost koja proizlazi iz njegove naglašenosti i utjecaja. Na tragu toga, u antropološkoj literaturi nailazimo na kritiku takvog pristupa. Glavni razlog tomu je nemogućnost uvažavanja širih uvjeta i konteksta organizacije. Van Willigen posebno ističe kako u procesu razvoja i inovacija, organizacije koje su usmjerene na napredak trebaju primijeniti *bottom-up* pristupe kako bi adekvatno razumjele i objasnile uvjete u kojima djeluju njihovi zaposlenici i kupci. Bez takvog pristupa, većina ulaganja u istraživanje i razvoj može biti beskorisna jer ne zadovoljava stvarne potrebe organizacije (2002:191).

Antropološki pristup bi u ovom kontekstu bio *bottom-up* pristup. On podrazumijeva prikupljanje relevantnih podataka o potrebama zaposlenika i tržištu, te analizu tih podataka kako bi se stvorio protok pouzdanih informacija za razvojni segment poslovanja. Tako se povećava vjerojatnost da će nove ponude izazvati zadovoljstvo svih aktera unutar i izvan organizacije. Ovaj pristup omogućuje organizacijama da bolje razumiju specifičnosti i kontekst u kojem djeluju njihovi zaposlenici i kupci. Prikupljanje informacija o njihovim stvarnim potrebama omogućava razvoj proizvoda i usluga koje su prilagođene tim potrebama. Time se povećava vjerojatnost uspješnosti novih inicijativa i smanjuje rizik od neuspjeha. Kako je

istraživanje pokazalo, ni *top-down* pristup ne može biti zanemaren te je pritom važno naglasiti da *bottom-up* pristup ne znači isključivanje *top-down* pristupa, već njihovo kombiniranje i uravnoteženje. Oba pristupa su važna i nadopunjuju se. *Top-down* pristup pruža viziju i smjer organizaciji, dok *bottom-up* pristup osigurava da se ta vizija temelji na stvarnim potrebama i uvjetima. U tom smislu, jasno je zašto sugovornik M.E. ističe rukovodstvo kao ključni aspekt u razvoju poslovanja, s posebnim naglaskom na prenošenje kulture s viših razina na niže. To je također u skladu s načelima organizacijske teorije, čiju sam ulogu istaknula ranije u radu<sup>3</sup>.

## 4.2. Važnost promišljanja budućnosti

U razgovoru sa svim sugovornicima istaknula se nužnost usmjerenosti organizacije i pojedinaca prema budućnosti zbog ciljeva i vizija koji su usmjereni prema budućnosti. Poticanje pojedinaca da razmišljaju o budućnosti postaje nužno, ali istovremeno i izazovno. Sugovornik koji se bavi poslovnim savjetovanjem izdvaja se kao stručnjak na području futurologije koje još uvijek nije široko razvijeno na našem prostoru. Ističe važnost perspektive prema budućnosti koja bi u promišljanjima uvijek dolazila u množini:

„Moj biznis, strateško savjetovanje i digitalna transformacija je izravno povezan s budućnosti. Ti moraš predviđati... zapravo razmišljati. Predviđanje je teška riječ koja se ne bi tako lako trebala koristiti s budućnosti – trebalo bi se koristiti 'predviđanje budućnosti', s tim da je budućnost plural.“ (V.A., 12.4.2023.).

Moj sugovornik V. A. je upoznat s različitim teorijama, sadržanima u literaturi, koje se bave metodama predviđanja budućih događaja. Međutim, iz njegove perspektive, u području poslovanja, konvencionalne i akademski utvrđene metode nisu dovoljno dobre zbog dinamike i stalnih promjena koje su prisutne. Stoga ističe da su tečajevi koje drže stručnjaci iz prakse najprikladniji način za održavanje koraka s predviđanjem budućnosti jer omogućuju prilagodbu i usklađivanje s promjenjivim okruženjem:

„... jer mislim da akademija jako usporava razvoj i ne može pratiti promjene ni u tehnologiji ni u znanju, tako da pohađam jako puno tzv. *microlearninga*, da bi vidio nove stvari. I to je ono što zapravo radim – gledam izvore i bilježim signale.“ (V.A., 12.4.2023.).

---

<sup>3</sup> Poglavlje „Važnost i uloga menadžmenta“.

Moj sugovornik signale opisuje kao informacije koje dobiva iz različitih izvora koje svojim ponavljanjem upućuju na određene promjene u budućnosti. S druge strane, tehnika koja je poznata, i koja se ističe u literaturi (Vlachos 1975:63 prema Van Willigen 2022:168), je tzv. „ekstrapolacija trenda“ koja se koristi za predviđanje budućih uvjeta poslovanja na temelju prošlih trendova. Odnosno, pretpostavlja se da će trendovi koji su identificirani između bliže ili dalje prošlosti i sadašnjosti zadržati određenu postojanost i primijeniti se na buduće točke. Drugim riječima, primijetimo li kontinuirani rast prodaje nekog proizvoda tijekom nekoliko godina, ekstrapolacija trenda može se koristiti za predviđanje budućeg rasta prodaje na temelju tog trenda. Prema rezultatima istraživanja, u području razvoja poslovanja, takva tehnika nije nužno adekvatna jer se budućnost sve više obilježava neizvjesnošću. Dakle, adekvatnija bi bila tehnika mog sugovornika koja se odnosi na trenutno praćenje signala kao vjesnika budućnosti.

Iako organizacijska teorija ne promišlja teorije predviđanja budućnosti, jasno je da su njeni principi pažljivo osmišljeni kako bi uzeli u obzir perspektive budućnosti. To se potvrđuje i putem primjera koje je iznio moj sugovornik, koji ističe važnost vrijednosti u tom okviru:

„Ono što možemo je koristiti oruđa i alate kako bismo išli kroz budućnost – tako da znamo koji nam je pravac kretanja i koje su vrijednosti na našem brodu, vrijednosti kojima je naš brod opremljen. Jer ako mi znamo naše vrijednosti, onda ćemo odgovoriti na sva pitanja koja nam nosi budućnost i zato su vrijednosti kompanije izuzetno bitne. One su univerzalne matrice koje odgovaraju na sve izazove koji dolaze.“ (M.E., 2.5.2023.)

Dakle, istraživanje je pokazalo da je u kontekstu razvoja poslovanja važno razmišljati o budućnosti, a važno je istaknuti da su moji sugovornici naglasili težak i iscrpljujući karakter procesa predviđanja budućnosti što nam potvrđuje da to područje zahtijeva daljnje istraživanje i analizu.

## 5. Uloga antropologa u razvoju poslovanja

Prema rezultatima istraživanja iznesenim u ovom radu jasno je da se kvalitativnim uvidom u procese i odnose unutar organizacije, ali i u vanjske aspekte koji su važni za organizaciju, doprinosi razvoju poslovanja. U konkretnom slučaju, moji sugovornici su prepoznali važnost antropoloških pristupa, a poslovni savjetnik V.A. već koristi kvalitativnu analizu kako bi dobio dragocjene uvide u oblikovanju učinkovite poslovne strategije. Otkrivena je potreba za dubljim istraživanjem procesa organizacije i primjenom različitih znanja kako bi se postigli bolji rezultati i potaknuo razvoj organizacije i poslovanja. (usp. Uzialko 2023). Također, pokazalo se da bi takva podrška organizaciji dala priliku da izgradi održivost, s posebnim naglaskom na održivost odnosa sa zaposlenicima i kupcima.

S obzirom na to da moji sugovornici nisu svjesni postojanja antropoloških pristupa, uočena je potreba za objašnjenjem uloge antropologa kako bi se razumjelo njihovo značenje i doprinos razvoju poslovanja. U tom kontekstu antropolog ima različite uloge od kojih bi istaknula onu usmjerenu na istraživanje i analizu te onu usmjerenu na planiranje. Uloga antropologa kao istraživačkog analitičara sastoji se od interpretacije rezultata istraživanja kako bi se pružila relevantna saznanja o različitim problemskim okvirima organizacije. Antropolog u tom slučaju može djelovati kao pomoćnik planerima, kreatorima politike i voditeljima programa. Prema literaturi, ova uloga je uobičajena i često se koristi kako bi se osiguralo da se rezultati istraživanja primjene na praktičan i djelotvoran način u planiranju i donošenju odluka. Nadalje, u kontekstu planiranja, antropolozi aktivno sudjeluju u osmišljavanju budućih programa, projekata i politika (Van Willigen 2002:15). I u ovom slučaju njihova uloga uključuje prikupljanje podataka i analizu istraživanja, ali zahtijeva i aktivno sudjelovanje u donošenju konkretnih planova te se ne zadržava na savjetodavnoj ulozi.

Van Willigen ulogu antropologa ističe na primjeru uloge konzultanta naglašavajući njegovu poziciju kao sve relevantniju u aspektu razvoja. U tom smislu, on pruža novi pogled na organizaciju uočavajući aspekte koji unutar nje mogu proći nezapaženo. Uloga antropologa kao vjerodostojnog outsajdera omogućuje mu da objektivno procijeni funkcioniranje organizacije i njezine odnose s klijentima. Antropolog bi u takvim slučajevima mogao otkriti i širi aspekt i zaključiti da su potrebe koje percipira klijent različite i možda proturječne potrebama otkrivenim u zajednici općenito (Van Willigen 2002:206). Kvalitativan uvid očituje se kao sve važniji, no organizacije su nerijetko usmjerene isključivo na kvantitativne pokazatelje. Međutim, jedan od mojih sugovornika ističe nedostatak kvantitativnih parametara:

„... isključivo kvantitativno [je] direktno u suprotnosti s inovativnošću tvrtke i s dugoročnim razmišljanjima. To iz prakse govorim, ali naravno postoji i literatura koja to u velikoj mjeri podržava. (...) I mislim da se premalo radi na tom dijelu čovjeka i da će sljedećih deset godina i više obilježiti baš razvoj tog humanog aspekta i kvalitativnog dijela, jer bez toga neće funkcionirati. Neće nas činiti sretnima [izostajanje kvalitativnog pristupa], ultimativno, svako od nas bez obzira na to što mislio i što radio na kraju želi biti sretan.“ (V.A., 12.4.2023.).

V.A. primjećuje da je uloga antropologije u poslovnom kontekstu u Hrvatskoj tek u začetku, ali ističe važnost i nužnost razvoja kvalitativnog pristupa što ukazuje na potencijal za daljnji napredak i primjenu antropoloških pristupa u poslovnim praksama.

### **5.1. Prepreke s kojima se antropolog susreće**

Tijekom istraživanja se u mnogo slučajeva isticala važnost prilagodbe, učenja i osobnog razvoja kako bi znanje, pristupi i teorije bili što relevantniji u područjima koja su izrazito promjenjiva. Imajući to na umu, jasno je da je i antropologija primorana prilagoditi svoje načine kako bi ostala relevantna u istraživanjima u tom kontekstu. Jedan od izazova s kojim se akademski antropolozi često suočavaju jest nedostatak šireg dosega njihovih istraživačkih nalaza, što rezultira zanemarivanjem njihove uloge u organizacijama. Pitanje koje se nameće, kako ističe Gomes, jest kako najbolje iskoristiti antropološki pristup koji pruža snažan analitički alat za integraciju kulture, moći, povijesti i ekonomije u jedan analitički okvir (Gomes 2007:115-116). U tom pogledu, prema Burtonu, antropolog je primoran suziti svoj fokus kako bi dao rješenja koja su primjenjiva, ali možda neće biti poželjna i u skladu s očekivanjima organizacije (Burton 1967:585).

Naglasila bih da antropolozi ne bi trebali posustati pod pritiskom organizacija koje su prema iskustvima mojih sugovornika većinski orijentirane na profit, već bi trebali aktivno sudjelovati u kritičkom razmišljanju o postojećim praksama i zagovarati promjene koje promiču pravednost, jednakost i održivost. To zahtijeva od antropologa da preuzmu aktivnu ulogu u suočavanju s izazovima neetičnih ili nepravednih razvojnih intervencija kako bi se izgradila održiva i inkluzivna budućnost kojoj je krajnji cilj čovjek. Izvedivost takvog pristupa dokazana je ovim istraživanjem koje je potvrdilo da održivi razvoj dolazi od takvih praksi:

„Firme koje ulažu u ljude, to su uprave koje vide *long term* plan. Ljudi su osnovna jedinica izgradnje kompanije. I to je to.“ (M.E., 2.5.2023.).

Nastavno na to, Gomes upozorava na etičku perspektivu u kontekstu veće primjene antropologije kao bitan okvir koji bi se trebao razvijati zajedno sa svim dijelovima primijenjene antropologije. Iako etička perspektiva predstavlja jedan od temelja antropološkog pristupa, može se raspravljati da antropolozi koji rade za određene organizacije nailaze na posebne rizike i imaju posebne odgovornosti jer će se podaci koje oni prezentiraju vrlo vjerojatno koristiti za opravdavanje projekata koji će intervenirati u živote ljudi (Gomes 2007:108). Stoga, antropolozi moraju ostati svjesni etičkih implikacija svog rada i prepoznati važnost poštivanja autonomije i interesa organizacija koje proučavaju, kao i svih njezinih dionika.

Činjenica da se antropologija u Hrvatskoj još uvijek nije pozicionirala u poslovnom kontekstu za Riialla Nolana (2003) predstavlja propuštenu priliku u antropološkom razvoju. Pomalo dramatično, Nolan zaključuje da se nedostatnim korištenjem antropologije izvan akademske učionice gubi velika količina informacija i razumijevanja o tome kako društvene grupe konstruiraju važna pitanja i probleme te zašto neka rješenja tih problema uspijevaju ili ne uspijevaju. Dodatno, Nolan naglašava da antropolozi propuštaju prilike za testiranje i razvoj teorija putem pažljivog promatranja primjera iz prakse. Tako gube i dragocjene mogućnosti za stvaranje novih spoznaja i konstrukcija teorije temeljenih na stvarnom iskustvu rada u poslovnom okruženju. Naposljetku, Riial Nolan ističe da antropolozi nisu iskoristili važne prilike za podizanje svijesti o antropologiji u široj javnosti te da zato još nije došlo do njenog značajnijeg utjecaja (2013:5).

Unatoč tome što su antropolozi u Hrvatskoj svjesni primjene antropološkog pristupa izvan akademske sfere i njegovih pozitivnih učinaka na razvoj znanosti, slažem se Nolanom kako još uvijek nedostaje svijest o mogućnostima koje proizlaze iz prilagođavanja prezentacije procesa istraživanja i rezultata široj publici, što bi rezultiralo podizanjem svijesti o antropologiji. To se pokazalo i u provedenom istraživanju, gdje sugovornici nisu bili upoznati s antropologijom kao znanstvenom disciplinom. No, bez obzira na to jesu li određene prilike propuštene ili ne, ovo istraživanje je pokazalo da se u hrvatskom poslovnom okruženju prepoznaju upravo one potrebe koje su fokus antropoloških istraživanja i koje zahtijevaju antropološki pristup, što nam ukazuje na to da postoje nove prilike koje možemo iskoristiti. Naravno, to ne možemo postići ako ostajemo zatvoreni unutar akademskog kruga bez proaktivnog angažmana i otvorenosti prema promjenama i inovacijama.



## 6. Zaključak

U ovom sam radu na mikrorazini istraživala važnost primijenjene antropologije u razvoju poslovanja s posebnim naglaskom na organizacijskoj kulturi. U organizaciji koja je bila predmet ovog istraživanja, uočena su dva različita pristupa razvoju poslovanja. Jedan, kojega zastupa voditelj razvoja poslovanja, isključivo je usmjeren na povećanje profita. Drugi pak, kojega zastupaju iskusniji sugovornici, fokusira se na dugoročna rješenja koja uključuju zadovoljstvo djelatnika i klijenata te se temelji na kvalitativnim analizama. Prema provedenom istraživanju, u razvoju organizacijske kulture optimalnim se pokazuje kombiniranje i uspostava ravnoteže *top-down* i *bottom-up* pristupa: prvi pruža viziju i smjer organizaciji, dok drugi osigurava da se ta vizija temelji na stvarnim potrebama i uvjetima. Nadalje, istraživanje je pokazalo da upravljanje organizacijskom kulturom zahtijeva od rukovodećih pozicija da prepoznaju svoju ulogu i demonstriraju vrijednosti organizacijske kulture – neprepoznavanje vrijednosti organizacijske kulture na rukovodećim pozicijama ujedno predstavlja glavnu prepreku u praktičnoj primjeni organizacijske teorije u konkretnom poslovanju. I konačno, u procesu razvoja poslovanja neizostavna je komponenta procjena budućih dinamika razvoja.

Moji sugovornici prepoznali su vrijednost kvalitativnog antropološkog pristupa zbog njegove usmjerenosti prema dobrobiti pojedinaca koju prepoznaju kao pokretača promjena u organizaciji. Također, uočila sam da bi antropološki pristup, koji uključuje participativno akcijsko istraživanje i kritičku analizu, pomogao u operativnom segmentu koordinacije između odjela. Važno je naglasiti da nitko od mojih sugovornika nije bio upoznat s antropologijom i njezinim potencijalima, niti ju povezuju s kvalitativnim metodama, premda ih koriste ili bar znaju njihovu vrijednost. To ukazuje na propuste u prepoznavanju i valorizaciji praktične primjene antropologije u području razvoja poslovanja. Dakle, potrebno je više pažnje posvetiti istraživanju i promicanju primijenjene antropologije u široj javnosti kako bi se izgradila svijest o njenim potencijalima. Nadam da će ovaj rad tome pridonijeti, ali i ukazati na pozitivne aspekte antropološkog angažmana u različitim područjima istraživanja te potaknuti na primijenjeno-antropološka istraživanja u području poslovanja.

## 7. Literatura i izvori

- BABA, Marietta L. i Carole E. HILL. 2006. „What’s in the Name ‘Applied Anthropology’? An Encounter with Global Practice1“. *The Globalization of Antropology* 25:176–207.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, Fikreta, Siniša BOROVIĆ, Marin BUBLE, Marčelo DUJANIĆ i Slavko KAPUSTIĆ. 1991. *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
- BURTON, Benedict. 1967. „The Significance of Applied Anthropology for Anthropological Theory“. *Man*, 2/4:584–592.
- FERRARO, Gary. 1997. *Applying Cultural Anthropology: Readings*. Belmont, CA: Wadsworth.
- GOMES CARDOSO, Joana. 2007. „Applied and Academic Anthropology in Development: Distance or Engagement?“. *Arquivos da Memória: Antropologia, Escala e Memória* 2:102–117.
- NOLAN, Riall W. 2013. „Introduction“. U *A Handbook of Practicing Anthropology*, ur. Riall W. Nolan. Hoboken: John Wiley & Sons 1–7.
- SUŠANJ, Zoran. 2005. *Organizacijska klima i kultura : konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- TROTTER, Robert T., Jean J. SCHENSUL i Kristin M. KOSTICK. 2017. „Theories and Methods in Applied Anthropology“. U *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*, ur. H. Russell Bernard i Clarence C. Gravlee. Lanham: Rowman & Littlefield, 661–693.
- UZIALKO, Adam. 2023. „How Cultural Anthropology Can Inform Business Strategy“. *Business News Daily*, 21. VELJAČE. <https://www.businessnewsdaily.com/10033-cultural-anthropology-social-science-business.html> (pristup 20.3.2023.).
- VAN WILLIGEN, John. 2002. *Applied Anthropology: An Introduction*. London: BERGIN & GARVEY
- ŽUGAJ, Miroslav, Benedikt BOJANIĆ-GLAVICA, Ruža BRČIĆ i Jusuf ŠEHANOVIĆ. 2004. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara.

## ANTROPOLOGIJA U RAZVOJU POSLOVANJA

### Sažetak

Ovaj rad se temelji na proučavanju položaja antropologije u razvoju poslovanja, istražujući pristupe primijenjene antropologije ili, točnije, poslovne antropologije i organizacijske teorije. Naglašavajući važnost rukovodećih pozicija, razmišljanja o budućnosti i pozicioniranja znanosti u tom kontekstu, stvoren je antropološki okvir koji doprinosi boljem razumijevanju procesa unutar organizacije s ciljem ukazivanja na položaj primijenjene antropologije i obogaćivanja rasprave o organizacijskoj kulturi u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno putem tri polustrukturirana intervjua u travnju i svibnju 2023. godine na primjeru organizacije koja djeluje u IT sektoru. Rezultati su pokazali da je prilagodba i otvorenost prema inovacijama ključna za razvoj poslovanja, što uključuje i prihvaćanje antropoloških pristupa u svrhu napretka. Također, to podrazumijeva i prilagodbu antropologije stalnim promjenama i inovacijama.

Ključne riječi: poslovna antropologija, organizacijska kultura, razvoj, menadžment, budućnost, organizacija.

## ANTHROPOLOGY IN BUSINESS DEVELOPMENT

### Summary

This paper examines the role of anthropology in the advancement of business by exploring the concepts of applied anthropology, specifically business anthropology and organizational theory. It underscores the significance of leadership positions and future-oriented thinking, as well as the integration of science within this context. By establishing an anthropological framework, this study aims to enhance comprehension of organizational processes and shed light on the role of applied anthropology in enriching the discourse on organizational culture in Croatia. The research was conducted using three semi-structured interviews between April and May 2023, focusing on an IT sector organization as a case study. The findings revealed that adaptability and a willingness to embrace innovation are vital for business growth, necessitating the acceptance of anthropological approaches for progressive purposes. Additionally, it emphasizes the need for anthropology to adapt to ongoing changes and innovations.

Keywords: business anthropology, organizational culture, development, management, future, organization.