

Katarina R. Obradović *

Janko M. Cvijanović **

Jelena M. Lazić **

Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja preduzeća ***

Rezime : Stalnom nastojanja da se pronađu univerzalni alati kojim bi se unapredile performanse preduzeća, skrenula su pažnju na organizacionu kulturu kao socijalni lepak organizacije. Organizacione kultura obećava odgovore na jedno od bitnih pitanja organizacije: kako povećati efektivnost i efikasnost u preduzeću upravljanjem kolektivnim kognitivnim procesima unutar organizacije.

Ključne reči: organizaciona kultura, organizaciona struktura

Abstract : The permanent endeavor to find universal tools for improving organizations' performance, put light on organizational culture as "social glue". Organizational culture promises answers to one of the impotrante question in organizational science: how to improve effectiveness and efficiency of the company, thorough understanding and managing social cognitive processes within the company.

Key words: organizational culture, organizational structure

1. UVOD

Organizaciona kultura se ne može precizno definisati, jer je ona nešto što se opaža, oseća i naslućuje. Navešćemo samo nekoliko shvatanja organizacione (neki koriste termin: korporativne) culture:

* Ministarstvo za privredu i privatizaciju Republike Srbije

** Ekonomski institut, Beograd

** Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 1324 finansiranog od strane MNTRS

- organizaciona kultura je dominantan obrazac i zajednička verovanja i vrednosti zaposlenih
- organizaciona kultura je program (software) ljudskog uma
- organizaciona kultura : kolektivni um preduzeća
- organizaciona kultura su zajedničke ideje i osećanja zaposlenih
- koherentna organizaciona kultura znači da zaposleni imaju zajednički način gledanja na stvari, principe koji određuju njihovo
- ponašanje i definiše prihvatljive i neprihvatljive socijalne norme
- organizaciona kultura je socijalni lepak organizacije

Kao što je slučaj i sa većinom drugih "novih" pojmova u ovoj oblasti, ni organizaciona kultura nije bila potpuna nepoznanica dok nije dospela u žižu interesovanja. Radi se o tome da pojam organizacione kulture nije bio jasno izdiferenciran i zasebno izučavan. Prirodno mesto organizaciona kultura nalazi se u oblasti menadžmenta/organizacije koja proučava socijalni i psihološki aspekt organizacije, znači uz organizaciono ponašanje, motivacione teorije, teorije grupa, neformalne aspekte organizacije.

"Događaj" koji je skrenuo pažnju na fenomen organizacione kulture je uspeh japanskih preduzeća, tačnije njihov bum na svetskom tržištu. U nastojanju teoretičara i praktičara da otkriju i prouče ključne faktore koji su doveli do tog uspeha (da bi se oni mogli primeniti i u drugim organizacijama sa sličnim efektima) izdvojila su se dva zajednička imenitelja mnogih uspešnih japanskih kompanija, a to su novo shvatanje kvaliteta i specifičan odnos rukovodilaca i zaposlenih prema svom poslu i kompaniji iz kojeg je proisticalo njihovo veliko zalaganje. Proučavanja poslovne prakse "odličnih preduzeća" u SAD i Evropi koja su usledila takođe su pokazala da u njima vlada set poželjnih vrednosti koje podstiču spremnost na akciju, samostalnost, otvorenu komunikaciju, manji broj formalnih barijera i sl. Iako nema eksplicitnih dokaza da je organizaciona kultura faktor koji povoljno utiče na poslovni uspeh, dovoljan je bio i nagoveštaj takve mogućnosti da se stručna javnost zainteresuje za njeno proučavanje. Sve brojnija iskustva multinacionalnih kompanija, akvizicije i merđžeri učestali usled savremenog trenda globalizacije kao i iskustva kompanija iz Zapadne Evrope koje zapošljavaju veći broj imigranata takođe su doprinela afirmaciji proučavanja organizacione kulture. Naime, razlike u nacionalnim kulturama koje se snažno odražavaju i na organizacionu kulturu često dovode do problema čak i negativnih rezultata u implementaciji principa i metoda, pre svega u oblasti menadžmenta, koje imaju odlične rezultate u jednoj sredini, u drugu. Ilustraciju toga daje Hofstede (prema [3]) navodeći primer nemačkog biznismena čija je firma dobila građevinski projekat u Indoneziji i koji je odmah pristupio izradi pravila i procedura radi uspešne realizacije posla, ali posao nije mogao ni da otpočne dok odgovorni menadžeri nisu počeli lično da prisustvuju i nadgledaju radove.

Obzirom na činjenicu da organizaciona kultura utiče na razmišljanje i ponašanje zaposlenih, očigledno je da se njen uticaj oseća u svim aspektima poslovanja. Za uspešno poslovanje organizacije važno je da postoji sklad između principa

menadžmenta date organizacije i njene organizacione kulture. Ukoliko taj sklad postoji, organizaciona kultura može da bude moćna socijalna podrška ostvarivanju poslovnih ciljeva, "vetar u leđa" poslovnom uspehu. Međutim, ukoliko su principi menadžmenta organizacije u direktnoj suprotnosti organizacionoj kulturi, ona će predstavljati dodatni otpor organizacionim naporima. Tada treba izmeniti ili upravljačku praksu ili pristupiti složenom poslu promene organizacione kulture, a u zavisnosti od toga šta je moguće i ispravno uraditi u datom okruženju.

Najintrigantnije i najinteresantnije pitanje o organizacionoj kulturi koje ima i etičku konotaciju jeste *da li menadžment može da upravlja organizacionom kulturom, može li je menjati* ? U literaturi se, doduše ređe, sreće i pojam organizacione klime koji ima donekle slično značenje sa pojmom organizacione kulture. Tako Stefanović, Petković, Kostić i Kolarić [6] organizacionu klimu definišu kao "relativno trajni karakter interne radne sredine organizacije koju a) doživljavaju njeni članovi i koja b) utiče na njihovo ponašanje i c) koje se može opisati kao vrednost određenog niza karakteristika ili osobina organizacije". Sledi da je organizaciona klima uži pojam od organizacione kulture i da ukazuje na to kako zaposleni zapažaju (shvataju i doživljavaju) organizacionu kulturu; organizaciona klima ima, dakle, psihološki i više subjektivni karakter za razliku od sociološkog karaktera organizacione kulture. Očigledno je da je razlika između ova dva pojma pre svega u izmenjenoj perspektivi gledanja na istu pojavu, pa je pitanje koliko ima smisla insistirati na njihovom razdvajanju.

2. SADRŽAJ I SNAGA ORGANIZACIONE KULTURE

Brojnost i raznovrsnost sadržaja organizacione kulture je velika pa stoga postoji i veliki broj načina na koji se oni mogu klasifikovati. Najčešća i najlogičnija podela sadržaja organizacione kulture je na **kognitivne** i **simboličke** komponente.

Nezavisno od naziva koji različiti autor primenjuju (kognitivne komponente, filozofija preduzeća, ideologija) nesporno je da postoji jedan dubok bazični sloj elemenata organizacione kulture koji utiče na to da članovi organizacije:

- 1) razumeju tj. tumače situacije i pojave u organizaciji na sličan (ne i identičan!) način i
- 2) ponašaju se tj. reaguju u takvim situacijama na sličan način, prema neformalnom kodeksu njihovog ponašanja

Dakle, **kognitivni** elementi organizacione kulture su zapravo one zajedničke kategorije u glavama zaposlenih koje kreiraju *zajedničko mišljenje i ponašanje* zaposlenih u organizaciji. Kognitivne elemente organizacione kulture nije uvek lako otkriti, a pogotovo menjati jer su ih zaposleni u velikoj meri prihvatili kao sastavni deo svoje ličnosti i često ih nisu uopšte ni svesni. O načinu nastanka kognitivnih elemenata biće više reči u delu posvećenom nastanku organizacione kulture jer oni i čine njenu srž. U kognitivne elemente

organizacione kulture autori ubrajaju stavove zaposlenih po bitnim pitanjima, važeće pretpostavke, vrednosti, verovanja, norme ponašanja i sl.

Simbolički sadržaj organizacione kulture predstavlja ispoljavanje, manifestaciju kognitivnih elemenata kroz, pre svega, njima uslovljeno ponašanje zaposlenih. Oni su vidljivi deo organizacione kulture i tu spadaju ustaljeni oblici ponašanja i ophođenja, specifičnost jezika tj. žargon organizacije, logotip organizacije, izgled zvanične dokumentacije, enterijer i eksterijer poslovnog prostora, način oblačenja zaposlenih, anegdote i priče koje kruže organizacijom, proslave i ceremonije i sl. Jednom rečju, simbolički sadržaj organizacione kulture čini sve “od ulazne kapije nekog preduzeća, preko ponašanja portira, izgleda dokumenata, prostorija, načina ophođenja među kolegama i prema trećim licima pa do formalno deklariranih i isticanih politika, ciljeva i strategija preduzeća”, Janićijević [3]. Simbolički sadržaj organizacione kulture ne samo da manifestuje kognitivne elemente organizacione kulture već ih i potvrđuje, a može čak da utiče i na njihovo kreiranje. Obzirom da se neki simbolički sadržaji relativno lako menjaju, njihova promena može da bude indikacija zaposlenima da menadžment želi da unese određene promene i u organizacionoj kulturi.

Važno je naglasiti da jedan deo simboličkih elemenata ne odražava zapravo organizacionu kulturu organizacije (čak ni onu kakvu bi menadžment želeo da razvije), već je u službi stvaranja određenog imidža preduzeća u javnosti. Doista, pri ulasku u kancelarije nekih domaćih privatnih firmi, enterijer uređen po poslednjoj modi, izgled, oblačenje i ophođenje portira i sekretarice, vrhunski kancelarijski nameštaj i najsavremenija kancelarijska oprema mogu kod posetioca da stvore utisak da se radi o naprednoj “svetskoj firmi” adekvatnog naziva i navedu ga na zaključak da su sigurno i tehnologija, organizacija i sve ostalo u skladu sa najsavremenijim trendovima, koji će nestati kad se upozna njen direktor, interno “gazda” .

Sam termin “gazda” predstavlja žargon organizacije koji se sastoji od specifičnih reči, izraza, metafora i skraćenica, a koji često kazuje dosta o načinu na koji se određene stvari i situacije razumeju u organizaciji. Nova terminologija koju usvaja menadžer može biti pogodna za “pripremu terena ” za uvođenje promena u organizacionoj kulturi jer je brzina prodora kroz organizaciju velika usled efekta podražavanja i praćenja “mode”. Tako Garscombke [2] navodi primer menadžera koji u cilju stvaranja agresivne organizacione kulture koriste vojnu terminologiju poput “gerila marketinga”, “kontraofanzive” i “odbrambenih strategija”. Na žargon preduzeća veliki uticaj ima tehnologija posla tj. stručna terminologija koja je u primeni i čiji se izrazi često koriste kao metafore u organizaciji. Interesantan je primer iz jedne naše organizacije gde je pod uticajem vojne terminologije koja obiluje skraćenicama nastala i šaljiva skraćenica za besposlene radnike da su oni na LPP zadatku – lutaju po preduzeću. Pošto žargon ima svoj smisao samo unutar organizacije u kojoj je nastao, on predstavlja i kohezivan element koji kod zaposlenih podstiče poželjan efekat zajedništva.

Anegdote i priče koje se mogu čuti u organizaciji često u sebi nose poruku u vidu neke važne vrednosti, pretpostavke koje postoje u organizacionoj kulturi preduzeća (slično kao što Srbi uvek "ispadnu" najpametniji ili makar najsimpatičniji u našim vicevima). One obavljaju funkciju utvrđivanja vrednosti i njihovog prenošenja na prijemčiv način članovima organizacije koji ih još nisu upoznali ili posetiocima. U pričama i anegdotama ilustrovani su formalni i neformalni kodeksi ponašanja, važeće vrednosti kao i posledice koje slede kada se oni eventualno ne poštuju (priče i jesu zanimljive jer su koncentrisane oko nekog važnog događaja za organizaciju ili neke njene članove koji "iskače" iz svakodnevice, rutine). Naravno, nisu sve priče istinite, ima i onih koje su bitno izmenjene bezbrojnim prepričavanjem, a ima i onih koje su tendenciozno menjane od strane menadžera ili zaposlenih da bi podržale njihove stavove i interese.

Idealna prilika za manifestaciju, čak paradu, potvrdu ili pak promociju zvaničnih kulturnih vrednosti i normi jesu proslave i ceremonije poput ispraćaja članova organizacije u penziju, proslave godišnjica postojanja organizacije, proslave dobrih poslovnih rezultata, nagrada. Međutim, o istinskom, "živom" kulturnom konceptu mnogo vernije svedoči svakodnevno ponašanje zaposlenih, pre svega menadžmenta pri vrednovanju i nagrađivanju zaposlenih za poslovne rezultate, kažnjavanju grešaka, rešavanju konfliktnih situacija, ali i reakcije zaposlenih. Poseban značaj, naravno, ima ponašanje menadžera o kojem će kasnije, i okviru promena organizacione kulture biti više reči.

Nedokazana, ali opšteprihvaćena pretpostavka je da snažna kultura vodi uspehu preduzeća. S druge strane, snaga organizacione kulture se ponekad poistovećuje sa njenim postojanjem. Međutim organizaciona kultura ne mora imati samo pozitivan uticaj na poslovanje preduzeća, a njene snaga utiče zapravo na intenzitet tog uticaja. Brojna su naša preduzeća u kojima jaka organizaciona kultura, nastala u doba samoupravljanja, u kojoj su ključne vrednosti maksimalna zaštićenost radnika, zagarantovanost radnog mesta i njihovo pravo da odlučuju o upravljanju preduzećem, sada predstavlja otpor neophodnim promenama potrebnim da bi se ta preduzeća prilagodilo novonastalom okruženju.

Snaga organizacione kulture može se definisati kroz tri kriterijuma [3], a to su širina, dubina i obuhvat. Obično se pod snagom organizacione kulture podrazumeva njena dubina tj. jačina uticaja organizacione kulture na pojedine članove organizacije. Međutim, važna je i njena razvijenost tj. broj aspekata koje pokriva, brojnost stavova, vrednosti i pretpostavki koje određuju njegovu širinu. Obzirom da nikada svi zaposleni u organizaciji ne prihvataju njenu organizacionu kulturu, za snagu organizacione kulture važan je i njen opseg tj. broj članova koji ju je prihvatio. Ova dimenzija organizacione kulture ima veze sa homogenošću organizacione kulture tj. postojanjem i snagom subkultura. Istina je da organizaciona kultura često nije homogena, monolitna, što pogotovo važi za velike organizacije i multinacionalne kompanije. Čak postoje tri različite, međusobno isključive perspektive sa kojih autori proučavaju organizacionu kulturu, a to su:

1. perspektiva integracije u kojoj važi princip jedna organizacija – jedna organizaciona kultura
2. perspektiva diferencijacije, po kojoj organizacija ima jednu dominantnu organizacionu kulturu čije postavke dele svi zaposleni, i subkulture
3. perspektiva fragmentacije, prema kojoj se ne može govoriti o zajedničkom konceptu organizacione kulture jer oko njega ne postoji konsenzus, već samo o skupovima međusobno povezanih ili nepovezanih elemenata koji je čine

Kristalizacija subkultura može se odvijati u 3 pravca :

- horizontalnom, po poslovnim funkcijama, sektorima
- vertikalnom , menadžeri i radnici
- dijagonalnom, odnosno prema svim ostalim osnovama (prema profesiji, obrazovanju, socijalnom i nacionalnom poreklu, interesovanjima, polu, starosnoj dobi, na osnovu pripadanja proizvodnim ili “kancelarijskim” radnicima...)

Mogući su svi odnosi organizacione kulture sa dominantnom kulturom : podržavajući, nezavisni (kad je subkultura nadgradnja dominantne kulture u područjima koje ona ne pokriva, a specifični su za posmatranu grupu, što je čest slučaj kod dijagonalnih subkultura) i direktno suprotstavljene (što se dešava u malim specifičnim sektorima kao što je R&D). U potonjem slučaju jasno je da postojanje subkultura može da predstavlja izvor konflikta. Subkulture i njihov odnos sa dominantnom kulturom i međusobno utiču na snagu i uticaj organizacione kulture na organizaciju. Subkulture mogu predstavljati izvor alternativnih ideja u procesu promene organizacione kulture i njihova vrednost je upravo u njihovoj različitosti od dominantne koje mogu biti važne kada se ona dovede u pitanje.

3. NASTANAK, RAZVOJ I PROMENE ORGANIZACIONE KULTURE

Na početku treba istaći dve važne činjenice:

- Organizaciona kultura je socijalni fenomen koji nastaje i menja se kroz interakciju zaposlenih, međusobno i sa okruženjem.
- Nastanak i razvoj organizacione kulture su procesi koji zahtevaju vreme. To znači da tek osnovana preduzeća nemaju izgrađenu specifičnu organizacionu kulturu već ona nastaje i menja se tokom njegovog postojanja, prateći njegov životni ciklus

Kao što je i ranije rečeno, nastanak i razvoj organizacione kulture odnose se pre svega na njen kognitivni sadržaj kao bazu na kojoj se formira simbolistički sadržaj.

Faktore okruženja u kojem nastaje organizaciona kultura i koje, shodno kontigentnoj teoriji, ima aktivnu ulogu u njenom stvaranju , različiti autori različito definišu.Ako usvojimo kriterijum širine uticaja tj. broja preduzeća na koje

određeni faktor ima istorodan uticaj, moguće je izdvojiti sledeće glavne grupe uticajnih faktora:

1. Nacionalna kultura
2. Karakteristike biznisa
3. Uticaj menadžmenta

3.1 Nacionalana kultura

Nacionalna kultura ima snažan uticaj na organizacionu kulturu svih organizacija koje posluju unutar jednog nacionalnog prostora kao i na organizacionu kulturu organizacija koje zapošljavaju veći broj pripadnika neke nacionalne kulture.

Uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu ostvaruje se preko njenih zaposlenih. Jasno je da zaposleni ne stupaju u organizaciju kao "tabula rasa" – oni u nju unose stavove, pretpostavke, sistem vrednosti i moralna načela iz sopstvene nacionalne kulture koji su u njih usađivani od najranijeg detinjstva kroz porodicu, školu i društvo. Ove vrednosti čine bazični sloj, kičmu organizacione kulture koji se stvara automatski u novim organizacijama.

Najznačajnije istraživanje nacionalnih kultura sa aspekta menadžmenta izvršio je Geert Hofstede u periodu od 1967-1973. Ovo obimno i dugotrajno empirijsko istraživanje uključilo je i SFRJ. Hofstede je, na osnovu ovih istraživanja, definisao 4 osnovne dimenzije koje karakterišu nacionalne kulture [3], a to su:

- Distanca moći – Ova karakteristika definisana je kao stepen naravnomerne raspodele moći (u društvu pa i u organizaciji) koju pripadnici neke nacionalne kulture shvataju i prihvataju kao normalno i to kako oni koji tom moći raspolažu tako i ostali. Jasno je da distanca moći ima uticaj na stavove zaposlenih (uključujući i menadžere) u odnosu na centralizaciju odlučivanja i participaciju.
- Izbegavanje neizvesnosti – je definisana preko sklonosti za prihvatanje rizika. Obzirom na urođenu averziju ljudi prema riziku, jasno je da se ovde pre svega radi o stepenu izbegavanja rizika. Ova kategorija nacionalne kulture utiče na spremnost zaposlenih na inicijativu, ali i na stepen formalizacije jer je upravo formalizacija organizacije način na koji ona nastoji da se zaštiti od rizika.
- Individualizam/kolektivizam – odnosi se na čvrstinu društvene strukture, razvijenost osećanja pripadnosti zajednici, ali i lociranje odgovornosti za sopstvenu sudbinu. U individualističkim kulturama (čiji je tipičan primer SAD) smatra se da svako treba čvrsto da preuzme sudbinu u svoje ruke i "gleda svoja posla" dok su kolektivističke kulture više sklone fatalizmu, prihvatanju zajedničke sudbine i oslanjanja na druge. Ova karakteristia utiče na odnos prema preduzetništvu, spremnost ka timskom radu, prihvatanju odgovornosti.
- Muške/ženske vrednosti - gde se u kulturama sa dominantnim muškim vrednostima cene pre svega rezultati, novac i agresivnost (borbenost), za razliku od onih sa dominantnim ženskim vrednostima gde se više cene socijalni položaj i veze

Hofstede je 1990 godine dodao još jednu karakteristiku, a to je odnos nastojanja za dugoročnim i kratkoročnim zadovoljavanje potreba.

Iako nacionalne kulture karakterišu najrazličitije kombinacije navedenih dimenzija, Hofstede je uočio da je ipak moguće klasifikovati većinu zemalja u određene, u manjem ili većem stepenu homogene, grupe kao što su anglosaksonske zemlje, skandinavske zemlje, latinevropske zemlje (Italija, Francuska, Belgija i Španija), latinoameričke zemlje, dalekoistočne zemlje, bliskoistočne zemlje, germanske zemlje i arapske zemlje. Za SFRJ je utvrđeno da njenu nacionalnu kulturu karakteriše velika distantna moć, visok stepen kolektivizma, dominantne ženske vrednosti i visok stepen izbegavanja rizika.

Interesantno je Hofstedovo otkriće da različite nacionalne kulture u sebi nose i karakteristične paradigme, "implicitne modele" organizacije, odnosno koncepte koje zaposleni imaju o organizaciji. Na njih pre svega utiču dva obeležja nacionalne kulture, a to su distanca moći i izbegavanje rizika. Prikaz ovih paradigmi organizacija prikazan je na Slici 2.

		<i>distanca moći</i>	
		niska	visoka
<i>izbegavanje rizika</i>	nisko	PIJACA nizak stepen centralizacije nizak stepen formalizacije	PORODICA visok stepen centralizacije nizak stepen formalizacije
		Anglosaksonske zemlje Skandinavske zemlje	Indija <i>Zemlje dalekog Istoka</i>
	visoko	MAŠINA nizak stepen centralizacije visok stepen formalizacije	PIRAMIDA (birokratija, hijerarhija) visok stepen centralizacije visok stepen formalizacije
		Zemlje centralne Evrope <i>Izrael</i>	Mediterranske zemlje Grčka, SFRJ
		<i>distanca moći</i>	

Slika 1. Paradigme organizacije u različitim nacionalnim kulturama

3.2. Karakteristike biznisa

Kao što nacionalna kultura utiče da zaposleni u organizaciju dolaze sa određenim, već izgrađenim sistemom vrednosti koji čini osnovu buduće organizacione kulture, karakteristika biznisa kojim se organizacija bavi utiče, pre svega, na to da se zaposle zaposleni u takvim organizacijama sreću sa sličnim situacijama i problemima pa stoga imaju mogućnost da razviju slične pretpostavke, vrednosti stavove. U najširem kontekstu karakteristike biznisa predstavlja i političko institucionalno okruženje u kom se on obavlja i privredni sistem zemlje. U ovu grupu uticajnih faktora ubrajaju se :

1. Tehnologija – Način na koji zaposleni, shodno tehnološkim zahtevima, obavljaju svoj posao utiče i na njihovo shvatanje o principima kojim treba da se rukovoditi i pri drugim aktivnostima unutar i van organizacije. Tako se, na primer u proizvodnim organizacijama čija tehnologija posla nameće kao

ključne vrednosti pouzdanost i standardizaciju, ove vrednosti često promovišu i u vrednosti organizacione kulture.

2. Tržište – Tržište, pre svega njegova struktura, rast, dinamičnost i stepen rizika koje nosi takođe utiču na razvoj određenih vrednosti u organizacionoj kulturi. Pritisak konkurencije i velika rizičnost tržišta traži od organizacija da razvijaju dinamičnost, otvorenost prema okruženju, kreativnost, fleksibilnost pa je realno očekivati da će se i u organizacionoj kulturi razviti vrednosti koje su u skladu sa njima.
3. Obrazovna i profesionalna struktura zaposlenih donekle je uslovljena prethodnim dvema kategorijama faktora, a i sama ima važan uticaj na organizacionu kulturu. Slično nacionalnoj kulturi, i obrazovna tj. profesionalna struktura je izvršila svoj uticaj na način razmišljanja i ponašanja zaposlenih pre njihovog stupanja u organizaciju, a njega zaposleni nastoje da ugrade i u kulturu organizacije. Na Mašinskom fakultetu u Beogradu studenti imaju više prilika da od različitih predavača čuju kako je najvažnije da u toku studija nauče da “razmišljaju kao inženjeri”. Za uticaj obrazovanja i profesije ljudi na način njihovog razmišljanja i ponašanja postoji i reč u žargonu “profesionalna deformacija”.

3.3. Menadžment

Menadžeri, a pogotovo osnivači organizacije, imaju aktivnu ulogu u oblikovanju organizacione kulture kako svojom ličnošću tako i sistemom menadžmenta koji primenjuju. Njihov uticaj na organizacionu kulturu je dvojake prirode i to:

- indirektan – ponašajući se u skladu sa svojim principima i principima menadžmenta za koje su se opredelili u cilju postizanja dobrih poslovnih rezultata, oni daju primer zaposlenima i stvaraju interno okruženje koje favorizuje razvoj specifične organizacione kulture. Treba imati na umu da menadžment vrši i prijem novih kadrova i to takođe u skladu sa usvojenim principima
- direktan – svesno, smišljen s namerom da se utiče na razvoj organizacione kulture za koju oni smatraju da podržava poslovne ciljeve i strategiju organizacije.

O uticaju menadžmenta na organizaciona kultura biće više reči u vezi sa promenama organizacione kulture.

3.4. Mehanizmi stvaranja i razvoja organizacione straukture

Istraživanje mehanizama stvaranja i razvoja organizacione kulture vodi u oblasti antropologije, psihologije, sociologije, filozofije (simboličkog interakcionizma). U literaturi [3], [2] se proces stvaranja organizacione kulture često objašnjava **kognitivnim pristupom** kojeg je razvio E. Schein.

Prema kognitivnom pristupu, organizaciona kultura nastaje kroz *zajedničko iskustvo* zaposlenih u procesu kolektivnog rešavanja problema s kojim se

susreću u svom poslovanju. Iz zajedničkog iskustva zaposlenih proizilazi, zapravo, proces *učenja* na principu pozitivnog i negativnog uslovljavanja jer se problemi i rešavaju po principu pokušaja i grešaka. Problemi čijim se zajedničkim rešavanjem stvara organizaciona kultura obuhvataju probleme ekserne adaptacije (pozicioniranja na tržištu i u odnosu na konkurenciju, stvaranje strategija budućeg razvoja i sl.) i interne integracije (organizacione i tehničke prirode, problem adaptacije u kolektiv i usklađivanje sopstvenih sa interesima organizacije). Treba naglasiti da proces učenja nije samo racionalan već izaziva i emotivne reakcije kod zaposlenih. Usled toga, u nastanku organizacione kulture posebnu važnost imaju "kritični incidenti" tj. situacije od čijeg je razrešenja zavisilo mnogo toga, čak i sudbina same organizacije i u koje su, posredno, a pogotovo neposredno, bili uključeni gotovo svi zaposleni. Kao rezultat procesa učenja, zaposleni prihvataju uspešne metode i rešenja kao pretpostavke i šeme po kojima će se rukovoditi u sličnim situacijama. Dugotrajnim ponavljanjem i potvrđivanjem uspešnosti određenog rešenja, principi na kojima su ona građena se učvršćuju kao vrednosti i neformalni kodeksi ponašanja. Paralelno se odvijaju i procesi njihovog uopštavanja i integracija u novu sliku stvarnosti organizacije. Daljim potvrđivanjem u vremenu dolazi do njihovog prihvatanja kao sastavnih delova sopstvene ličnosti i potiskivanja u podsvest.

Kao dopuna izloženog kognitivnog pristupa (koji pre svega ima sociološki karakter) i to sa psihološke perspektive, mogu da posluže postavke ***simboličkog interakcionizma***. Osnovni postulat ovog filozofskog pravca je da ljudi ne reaguju na socijalne situacije na osnovu toga kakve one objektivno jesu, već na osnovu značenja koja im oni pridaju, propuštajući ih kroz neku vrstu kognitivnog filtera. Taj kognitivni filter (u vezi sa pojavama u organizaciji) čine manje više isti oni elementi koji su sadržani u organizacionoj kulturi kojoj zaposleni pripada i koji utiču i na ponašanje u određenim situacijama i na određivanje prema rezultatima. Princip izgradnje sistema na osnovu kog tumačimo situacije i reakcija na njih je sličan. Na bazi sistematizovanog i generalizovanog iskustva pravimo "interpretativne šeme" karakterističnih situacija i pojava među kojima se nalaze i šeme ličnosti, šeme uloga u određenim situacijama, koncept sopstvene ličnosti. Posebna vrsta interpretativnih šema su skripte koje predstavljaju šemu o redosledu događaja u tipičnim situacijama. Interpretativne šeme omogućavaju nam da reagujemo brže i sa više sigurnosti na određene situacije, ali "uprošćavanje" stvarnosti na kojem je ovaj efekat zasnovan predstavlja ujedno i njegovu najveću potencijalnu manu usled mogućnosti donošenja pogrešnih zaključaka na osnovu selektivne percepcije (uočavamo samo one osobine ličnosti/situacije koje se uklapaju u kognitivnu šemu koje o njima imamo), halo efekta (prebrzog zaključivanja o nekoj osobi/pojavi na osnovu samo par informacija koje mogu da se uklape u neku od naših interperetativnih šema), stereotipa (dodavanje stvarnim ličnostima/pojavama osobine koje one zapravo ne poseduju ali se nalaze u našim interpretativnim šemama u koje smo ih svrstali) i sličnih pojava.

Kao zajednički zaključak ova dva pristupa, sadržaj organizacione kulture (pre svega njenog bazičnog, kognitivnog dela) može se shvatiti kao set zajedničkih

elemenata u interpretativnim šemama članova organizacije koji se oblikuju u procesu zajedničkog rešavanja problema interne integracije i eksterne adaptacije.

Proces razvoja organizacione kulture je nastavak procesa njenog nastanka u kojem se neki njeni sadržaji potvrđuju, a neki modifikuju i menjaju i predstavljaju njen normalan, usporeni evolutivni tok koji prati životni ciklus preduzeća. Obzirom na usporeni tok ovih procesa opravdano je smatrati da je organizaciona kultura stabilna i inertna socijalna pojava. Međutim, kao što se i u životnom veku preduzeća dešavaju i nagle promene, tako se dešava da se u određenim trenucima dešavaju i nagle promene organizaciona kultura, "revolucije", u kojima se bitno menja njen osnovni koncept.

3.5. Promene organizacione kulture i upravljanje promenama

Organizaciona kultura je, pre svega, sociološka kategorija tako da je razumljivo da, i pored kontinuiranog toka njene "evolucije" ona predstavlja stabilan i inertan sistem koji se teško menja. Razlog za to, pored urođenog ljudskog otpora promenama, je i njen, u velikom stepenu, podsvestan karakter s jedne strane i, sa druge, činjenica da je organizaciona kultura ujedno i deo kognitivnog filtera tako da sama sebe brani od promena ignorišući ili deformišući u znatnoj meri informacije iz spoljnog sveta koje mogu biti indikatori potrebe za njenom promenom.

Promene organizacione kulture razlikuju se po dubini i opsegu. Postoje parcijalne promene kognitivnih elemenata organizacione kulture koji ne čine njen bazični sloj i to u smislu njihove modifikacije ili čak i eliminacije i zamene drugim u procesu razvoja organizacione kulture. Promene simboličkih elemenata organizacione kulture i ponašanja zaposlenih koje ne prate bitne promene kognitivnih kategorija takođe ne ostavljaju dublje i dugoročne tragove na organizacionu kulturu. Obzirom da se ovim izmenama ne menja sam koncept organizacione kulture, njih je opravdano posmatrati u smislu evolucije, razvoja organizacione kulture. Međutim, događaju se i duboke promene osnovnih vrednosti organizacione kulture koje su najčešće i sveobuhvatne jer se njihovom promenom urušava i sam koncept organizacione kulture čiju potku one čine. Ovakve tektonske promene organizacione kulture mogu se s pravom okarakterisati kao revolucije. Mehanizam nastanka i strategije izazivanja i upravljanja i jednom i drugom vrstom promena organizacione kulture principi su isti, ali je razlika u tome na koje kulturne vrednosti (i na koliko njih) su one usmerene, od čega ujedno zavisi i potreban napor i mogućnost da se one ostvare.

Impulsi za promenom organizacione kulture objektivno nastaju onda kada dođe do značajnih promena u okruženju. U skladu sa ranije definisanim glavnim faktorima okruženja, promene u okruženju čine:

- *Promene u nacionalnoj kulturi;* Usled promene načina života uslovljenog tehnološkim i pratećim civilizacijskim progresom, promene u sociodemografskoj strukturi stanovništva (obrazovnoj, starosnoj, polnoj strukturi stanovništva, migracijama kao što su selo-grad emigracijama i

imigracijama) dolazi i do promena u nacionalnim kulturama. Ove promene su najčešće spore i dugotrajne (inkrementalne), ali se konstantno odvijaju.

- *Promene karakteristika biznisa i to u smislu promena u političko institucionalnom okruženju*, pod kojima se podrazumevaju promene u pravnom, političkom i privrednom sistemu zemlje, ali i globalnom okruženju i *tehnoloških promena* u kojima se, usled promene tehnologije (mehanizacija, automatizacija, informacione tehnologije), menja radno mesto, radni zadaci i uloge zaposlenih
- *Promene menadžmenta* (promene lidera i/ili načina upravljanja) koje se po pravilu dešavaju kad se smatra da je preduzeće zapalo u krizu. Naime, kad preduzeće zapadne u krizu, što se uvek dešava usled njegove neprilagođenosti aktuelnom stanju u okruženju, često se kaže da se u sklopu analiza pokaže da postojeća organizaciona kultura takođe (više) nije adekvatna, u smislu da ona koči tj ne podstiče ostvarivanje poslovnih ciljeva preduzeća. Tako se može očekivati da se u paketu mera za oporavak organizacije nađu i one koje se odnose na promene organizacione kulture i to korenite i radikalne, kojima odgovara naziv "revolucije". Međutim, do promene menadžmenta može doći i kad se preduzeće ne nalazi u krizi (usled odlaska starog menadžmenta u penziju, želje se bolji rezultati), ali tada treba dobro razmotriti razloge za i protiv promena organizacione kulture.

Najintrigantnije i najinteresantnije pitanje o organizacionoj kulturi koje ima i etičku konotaciju jeste *da li menadžment može da upravlja organizacionom kulturom, može li je svesno menjati*. Ukoliko se radi o parcijalnim promenama, promenama malog obima i dubine, nameće se potvrđan odgovor. Međutim, u slučaju dubokih promena samog koncepta organizacione kulture, odgovor zavisi i od željenog opsega promena, vremena za koje se to želi postići, troškova. Pri tom uvek postoji rizik da se na kraju neće postići baš ono što se želelo jer je proces promena organizacione kulture složen i na njega utiče veliki broj faktora koje je nemoguće sve držati pod kontrolom. Treba imati na umu i to da je organizacionu kulturu, kao socijalni sistem, opasno često destabilizovati jer se time postižu kontra efekti.

Objašnjenje principa odvijanja procesa promena organizacione kulture, pre svega njenog baznog sloja, nudi Lewinov model koji je primenjiv na promene u socijalnim sistemima uopšte i prema kome se promene odvijaju u tri faze. Primenjeno na organizacionu kulturu, te faze bi se mogle objasniti na sledeći način:

I faza *odmrzavanje* – Tokom prve faze, koja može relativno dugo da traje dok se ne postigne "kritična masa" za promene, odvijaju se dva simultana procesa. Ova faza počinje pojavom prvih ozbiljnijih sumnji u osnovne vrednosti koncepta koji nudi stara organizaciona kultura, a koje narastaju dovodeći sam koncept organizacione kulture u pitanje. U isto vreme, dolazi do prodora alternativnih postavki, stavova, vrednosti, mišljenja. Da bi uopšte moglo da dođe do preispitivanja stare organizacione kulture potrebno je da postoji jak razlog, jasan signal da nešto nije u redu, dakle evidentna kriza u organizaciji. U tom smislu,

važno je da zaposleni konstantno budu izloženi, "bombardovani" informacijama koje pokazuju da nešto nije u redu, kako bi se "probio" kognitivni filter stare organizacione kulture koji ima zaštitnu i usmeravajuću ulogu. Sa druge strane, potrebno je da postoje i dođu do izražaja i neke nove vrednosti, principi koji obećavaju da mogu uspešno da zamena stari koncept. U oba ova procesa menadžment organizacije može (i treba, ako želi aktivno da učestvuje u promenama organizacione kulture) da ima značajnu ulogu. Proces dovođenja u sumnju starog kulturnog koncepta koji su zaposleni, u većoj ili manjoj meri, ugradili i u sopstvene ličnosti, je težak i praćen osećanjima razočaranja, ozlojeđenosti, straha. Usled toga je čest slučaj da se rešenje traži u "popravljanju" starog koncepta po principima vraćanja izvornim vrednostima i principima ili traženja načina da se stari koncept opravda, a otkrije oni koji ga se doslovno ne pridržavaju. Do sledeće faze ne mora ni doći ako se u prvoj ne stvori kritična masa kako vrednosti tako i pristalica novog koncepta nad starim.

II faza *pokret*- U ovoj fazi novi koncept se naglo širi i postaje aktuelna organizaciona kultura. Međutim, ona je samo uslovno prihvaćena i potrebno je da se što pre dokaže u praksi. Ukoliko novi koncept organizacione kulture doživi neuspeh u ovoj fazi, vrlo je verovatno da do stvarnih promena neće doći.

III faza *stabilizacija* – Novonastalno stanje je potrebno stabilizovati. Već je ranije rečeno da organizaciona kultura koja nije stabilna i jaka ne može imati značajan uticaj na poslovanje preduzeća.

Prave stabilne promene organizacione kulture koje imaju konstantan uticaj na ponašanje zaposlenih su one koje se dešavaju u njenom kognitivnom sloju, dakle u promeni svesti zaposlenih. Postoje dva osnovna principa prema kojim menadžment može postupiti s namerom da indukuje ovakve promene. To su :

I **INDOKTRINACIJA** – Polazište ovog principa je da se vrše direktne promene interpretativnih šema zaposlenih iz kojih treba da uslede i promene njihovog ponašanja. U tom smislu, menadžment može da vrši direktan uticaj na zaposlene kroz lične kontakte, sastanke i druge oblike komunikacije u kojima nastoji da izloži i obrazloži, ubedi zaposlene u neophodnost promena i značaj novog koncepta. Međutim, to obično nije dovoljno. Sem direktnih, verbalnih poruka, potrebno je da postoji i vidljiva i naglašena promena ustaljenog ponašanja menadžera. Menadžeri treba da budu svesni da ih zaposleni budno prate i pridaju značaj svakom njihovom (čak i nenamerni) potezu . "Sasvim je jedna poruka kada direktor javno pohvali nekoga za poštovanje radnog vremena, a druga ako pohvali nekoga za inovacije u radnom procesu koju je predložio." [3] Ovu promenu ponašanja menadžera može da podrži i promena u simboličkom sadržaju, žargonu, kreiranje pa i lansiranje novih priča, anegdota. Važno je da svaku željenu promenu menadžment treba da započne od vrha.

II **KOGNITIVNA DISONANCA** – Polazište ovog principa je obrnuto. Naime, u psihologiji je utvrđeno da ponašanje ljudi koje je uslovljeno, a nekonzistentno sa njihovim stavovima, izaziva nelagodan osećaj koji nastojimo da otklonimo jer imamo urođenu potrebu da se ponašamo u skladu sa svojim mentalnim šemama (makar na duži vremenski rok). Usled toga, ukoliko se zaposleni na

neki način navedu da promene svoje ponašanje na način da se ono kosi sa njihovim načinom razmišljanja, oni će nastojati da izmene ili svoje ponašanje ili način razmišljanja. Zaposleni će *uvek* kad je to moguće izabrati da promene svoje ponašanje i zato treba isključiti tu mogućnost kad se ovaj princip upotrebljava za promenu organizacione kulture . Operacionalizacija ovog principa može se izvesti:

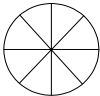
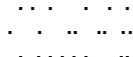
1. promenom (mikro)organizacione strukture koja nameće nove uloge zaposlenima
2. promenom tehnologije poslovanja (uvođenjem novih informacionih tehnologija, sistema planiranja, kontrole)
3. uticanjem na ponašanje zaposlenih na osnovu sistema nagrađivanja (i pohvala) i kažnjavanja uključujući i unapređenja i degradacije
4. kroz trening i obuku zaposlenih koji uvek treba da prate program svih promena pa i promene organizacione kulture ne samo da bi se zaposleni osposobili za svoja mesta u novom sistemu već i da bi se kod njih stvorio utisak da se, u vrtlogu promena, menadžment i dalje "brine" o njima, da oni u promenama neće izgubiti svoje mesto i značaj. Na taj način zaposleni bolje razumeju promene čime se smanjuje i njihov strah i otpor promenama.

Treći alternativni pristup bio bi izmena strukture samih zaposleni, pre svega dovodenjem novih ljudi .

U praksi je teško strogo razvrstati strategije koje se primenjuju po ova dva principa jer je efekat koje one imaju obično dvojnog karaktera. Ovi principi ne samo da nisu isključivi već ih i treba kombinovati na način adekvatan u konkretnoj situaciji da bi se postigao njihov sinergetski efekat. Menadžment treba da ima u vidu da njegov uticaj predstavlja samo jedan od faktora koji utiču na promenu organizacione kulture, pa je stoga potrebno puno znanja i istrajnosti da bi izvršile značajne ireverzibilne promene u organizacionoj kulturi. Pri tom treba voditi računa da je koncept organizacione kulture koji se nastoji uspostaviti u skladu, tj. da nije direktno suprotstavljen sa ostalim faktorima okruženja jer bi u tom slučaju bio osuđen na sigurnu propast.

4. KLASIFIKACIJA ORGANIZACIONE KULTURE

Organizaciona kultura predstavlja složen socijalni fenomen. Da bi se saznanja do kojih se dolazi njenim proučavanjem u konkretnim organizacijama učinila primenljivim, potrebno je izvršiti njihovu generalizaciju i napraviti neku vrstu kategorizacije organizacionih kultura, napraviti njihove glavne "interpretativne šeme". U literaturi [2], [3] se najčešće navodi klasifikacija organizacione kulture koju je dao Harison (1972), a potom modifikovao i usavršio Handy (1985). Prema njoj, postoje četiri glavna tipa organizacionih kultura koje je moguće predstaviti metaforama i grčkim boženstvima koja im odgovaraju. Poznata je i tipologija Deal-a i Kenedy-a (1982) koja se zasniva na stepenu rizika i brzine dobijanja povratnih informacija. Tipovi organizacione kulture prema ovoj podeli predstavljeni njihovom metaforom i idealni modeli ponašanja koje im odgovaraju su: (1) mačo kultura, (2) procesna kultura, (3) težak rad-dobra zabava, (4) kladiti se na svoju firmu.

Metafora u pogledu strukture	KULTURA MOĆI  paukova mreža	KULTURA ULOGA  grčki hram	KULTURA ZADATAKA  rešetka	KULTURA PODRŠKE  grupa
moto	"Ugledaj se na gazdu/šefa"	"Držati se pravila"	"Svi treba da zapnu"	"Međuljudski odnosi su važni"
Grčko božanstvo	Zeus-vrhovni bog	Apolon-bog razuma	Atina boginja mudrosti	Dionis-bog uživanja
Sistem administrativne kontrole	direktan nadzor	standardizacija procesa	standardizacije izlaza/rezultata	standardizacije znanja/ulaza
Stil vođstva	liderski	administrativni	preduzetnički	politički-orjentisan na ljude
Centralizacija i formalizacija	visoka centralizacija niski stepen formalizacije	visoka centralizacija visok stepen formalizacije	niska centralizacija visok stepen formalizacije	niska centralizacija niski stepen formalizacije
Glavne prednosti za poslovanje	brzina reagovanja	pouzdanost, efikasnost	fleksibilnost, inicijativa, kreativnost	lična sloboda
Glavne mane za poslovanje	Rizične – sve zavisi od jedne osobe	Rigidnost, nedostatak inicijative	Zavisnost od ljudi, površnost	Gotovo odsustvo koordinacije
Tip organizacije kojima pogoduje	- mlada preduzeća - mala preduzeća - Porodični biznis	- velika preduzeća - javne službe - vojska	male, specijalizovane firme (advokatske kancelarije, consult. firme, i sl.	univerziteti, profesionalna udruženja

Slika 2 : Klasifikacija organizacionih kultura na osnovu Handy-eve podele

5. ZAKLJUČAK

U stalnom nastojanju da se pronađu univerzalni alati kojim bi se poboljšao poslovni uspeh preduzeća, u trenutku kad su japanske kompanije i proučavanje prakse "odličnih preduzeća" dospele u žižu interesovanja, organizaciona kultura je lansirana kao novi socijalni lepak organizacije (namesto organizacione strukture) kojim se mogu postići gotovo čuda.

Nesporno je da, ukoliko neko od nas u potpunosti usvoji neku ideju ("zapali" se za nju, što ne znači samo da se sa njom racionalno slaže već i da se emotivno za nju veže) i ukoliko mu se pruži mogućnost da učestvuje u njenoj realizaciji, onda su granice njegovih dostignuća veoma bliske granicama njegovih realnih

moгуćnosti. Ukratko, "daće sve od sebe". Isto ваži i за zaposlene u preduzeću. Zamislimo slučaj да је та идеја водилја која надahnjuje zaposlene sretnim slučajem upravo она sadržana u misiji, strategijama i ciljevima preduzeća. Jasno је да govorimo o ispunjenju sna svih menadžera, cilju kojem su u svojoj pozadini težile sve psihološke i sociološke škole u organizaciji (međuljudskih odnosa, teorije motivacije, organizacionog ponašanja...) a то је dovođenje efikasnosti ljudskog resursa, figurativno rečeno, u blizinu stotog procenta i то ne "terajući" zaposlene na veća zalaganja već na talasu njihove inicijative i želje да pruže svoj maksimum. Doista, то је, uz strateški menadžment, presudno за uspeh u današnjem okruženju koje iznad svega zahteva brzinu, inventivnost i fleksibilnost koje nema bez dobro povezane, kompaktne organizacije, bar u najperspektivnijim i najprofitabilnijim biznisima.

Koncept organizacione kulture doista nosi nagoveštaje odgovora kako то postići jer nastoji да objasni kako i зашто baš tako zaposleni razmišljaju i ponašaju se, uključujući i факторе koji na то utiču. Od tih фактора na неке се, verovatno, može i uticati, па се i organizacionom kulturom, sledi, može upravljati. Obzirom да organizaciona kultura utiče na razmišljanje i ponašanje zaposlenih, njen uticaj се oseća u svim aspektima organizacije. Да bi се postigli pozitivni (ili makar izbegli negativni) efekti organizacione kulture na ukupno poslovanje, važno је uskladiti strategije i principe upravljanja sa njom. Organizaciona kultura sebi sadrži elemente socijalne, neformalne kontrole ponašanja i pruža podršku за primenu administrativnih sistema kontrole u skladu sa stepenom personalizacije/formalizacije koju podrazumevaju. Organizaciona kultura favorizuje i određene stilove vođstva i respektivne izvore моћи, mada је ovaj uticaj obostran, pogotovo ako се na čelu organizacije nalazi харизматичан лидер koji ne samo да artikuliše zajedničku akciju već i zajedničko shvatanje sveta svojih zaposlenih. Evidentan је uticaj organizacione kulture i na organizacionu strukturu, pre svega na njen stepen formalizacije i centralizacije. O tome koje organizacione principe neka organizaciona kultura favorizuje pokazuje Slika 1 u sklopu razmatranja različitih organizacionih kultura.

Važno је naglasiti да "upravljanje" organizacionom kulturom ima етичке аспекте jer је то ipak nastojanje да се utiče na psihološkom, najintimnijem nivou на zaposlene зарад poslovnog uspeha. Obzirom да се u organizacionu kulturu može "strpati" sve ono što poslovodstvo smatra korisnim за stvaranje povoljnog socijalnog ambijenta kao jednog od alata за postizanje poslovnog uspeha, onda се čini да koncept organizacione kulture (naziv poslovne ideologije bi u том smislu više odgovarao) nije ništa manje nego "maska за zloban, tiranijski pokušaj да се uđe u umove i srca zaposlenih да bi се она oblikovala" [8].

Sreća је да је taj efekat veoma teško postići, iako се vladari i svi ostali menadžeri od kada је sveta i veka, trude po том pitanju. Malo је uspešnih, među kojima је i jedan fenomen koji postiže konstantan, dugogodišnji uspeh, па su ga neki autori uočili i preporučuju ga за recepturu [7]. То је religija, naravno. Sekte su još drastičniji primer. Opijum за narod. Naravno, u preduzećima nije potrebno postići toliki stepen posvećenosti i то u svim aspektima života. Umereniji autori navode jednostavnije ready-to-use principe kojih се treba

pridrživati da bi se zaposleni "priklonili vama i vašoj ideji", postali privrženi [4]. Tako kod definisanja vrednosti kao temelja organizacione kulture treba voditi računa da su one:

- jasno formulisane i stalno nametane (možda zvuči kao ispiranje mozga)
- da su takve da se čovek može identifikovati s njima i usvojiti ih kao svoje, i
- da ih se top menadžeri pridržavaju

Pri tom ih je, prema istom izvoru, jako korisno definisati u misiji (politici) preduzeća koja sem poslovnih ciljeva treba da sadrži i elemente o svrsi, strategiji, standardima ponašanja. Kao uspešan primer ovaj autor navodi praksu jedne fabrike u okviru P&G u kojoj, pored ostalog, zaposleni nose plastične pločice na kojima su ispisane vrednosti koje treba da vode njih i njihovu kompaniju koja, inače, proizvodi deterdžente, sapune i kaladont.

Šta je tu loše? Ukoliko su zajedničke vrednosti u funkciji misije i poslovnih ciljeva preduzeća u interesu i zaposlenih (ili im barem nisu u suprotnosti) i ukoliko zaposleni nemaju nista protiv (a svesni su) da njihovi menadžeri "oblikuju njihovu stvarnost" – ništa.

Mađutim, sa aspekta primenljivosti u praksi, već je rečeno da se ovo jako teško postiže. Postavlja se čak i pitanje da li je uopšte moguće kreirati/oblikovati organizacionu kulturu. Kako je organizaciona kultura socijalni fenomen koji nastaje i razvija se pod uticajem okruženja, čini se logično da je, ukoliko je moguće uticati na okruženje, moguće uticati i na organizacionu kulturu, makar indirektno, u skladu sa mehanizmima njenog nastajanja. Na neke elemente organizacione kulture jasno je da je moguće i direktno uticati npr. na simbole, žargon, donekle i ponašanje zaposlenih. Ali glavni je problem "naterati" zaposlene da razmišljaju onako kako menadžeri smatraju da treba, odakle bi, ako je proračun dobar, trebalo da proistekne i željeno ponašanje. Pri tom se vrednostima koje čine temelj organizacione kulture ne može svaki čas manipulirati u skladu sa ciljevima i poslovnim strategijama preduzeća, pogotovo ako se ima u vidu da je promena i prihvatanje vrednosti organizacione kulture dugotrajan proces.

Da bi upravljali organizacionom kulturom potrebno je da menadžeri najpre postanu svesni značaja organizacione kulture i dobro prouče postojeću organizacionu kulturu, njenu snagu i eventualne subkulture, i da je, u skladu sa njenim evolutivnim putem, eventualno koriguju koristeći se pri tom pre svega sopstvenim primerom, simboličkim sadržajem i sistemom nagrađivanja. Samo u ekstremnim situacijama, kada se preduzeće nađe suočeno sa dubokom krizom poslovanja, opravdano je pristupiti radikalnim promenama organizacione kulture koje i u toj situaciji moraju biti isplanirane i precizno vođene.

LITERATURA

- [1] Cole G. A., Management - Theory and Practice, Letts education, Aldine Place, London, 1996
- [2] Dawson S., Analysing Organizations, MacMillan Business, 1996
- [3] Janićijević N. , Organizaciona kultura, Ulixes, Novi Sad i Ekonomski fakultet, Beograd, 1997
- [4] Sadler P., Designing Organizations : the Foundation for Excellence, Institute of directors, 1998
- [5] Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996
- [6] Stefanović Ž., Petković M., Kostić Ž., Kolarić V., Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991
- [7] Scott M.C., Reinspiring the Corporation, Wiley, 2000
- [8] Taliking About Organization Science : Debateds and Dialogues from Crossroads, Sage publications