ORGANIZACIONA (KORPORATIVNA) KULTURA I MOĆ MENADŽMENTA - MEĐUSOBNE PARALELE

Bećir Kalač, prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

becir.kalac@uinp.edu.rs

Azra Ćatović, dipl. ecc.

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

Apstrakt

Interakcijska veza koja se konstituiše između organizacione (korporativne) kulture i tipa i sadržaja, pa samim tim i moći menadžmenta, postaje predmet sve veće pažnje teoretičara i praktičara koji se bave istraživačkim poslovima u oblasti privrede i društvenih delatnosti. Nesporno je utvrđeno da organizaciona kultura poslovnog sistema utiče na tip i sadržaj menadžmenta, koji se u konkretnom poslovnom sistemu primenjuje, pa samim tim i na moć tog menadžmenta. Takođe je utvrđen i obrnuti uticaj menadžmenta na korporativnu kulturu, koja se stvara pod uticajem konkretnog menadžmenta. Ovo izlaganje predstavlja mali doprinos boljem razumevanju navedenih interakcija.

Ključne riječi: organizaciona (korporativna) kultura, moć menadžmenta, tipovi kulture, tipovi moći, međusobne interakcije

ORGANISATIONAL (CORPORATE) CULTURE AND POWER OF THE MANAGEMENT - MUTUAL PARALLELS

Abstract

The interactional relationship which is constituted between organisational (corporate) culture and the type and content, and thus the power of management, has become the subject of increasing attention of theorists and practitioners who are engaged in research activities in the field of economics and sociology. It is indisputably established that organisational culture of a business system affects the type and content of management, which is applied in a particular business system, and therefore the power of management. The reverse impact of management on corporate culture is also determined, which is created under the influence of a particular management. This presentation is a small contribution to a better understanding of these interactions.

Keywords: organisational (corporate) culture, management power, types of culture, types of power, mutual interaction

JEL codes: M14

UVOD

Novi izuzetni prodori u ekonomskim kao i u drugim naukama danas se najčešće prave na taj način što se u međusobnoj interakciji kompariraju izvesni - po jučerašnjim shvatanjima, nespojivi pojmovi. Po metodu „oluje ideja“ pravi se lateralna interakcijska veza između pojmova koji pripadaju različitim tematskim oblastima i tom prilikom se utvrđuje, a i potvrđuje, drevna alhemijska istina - da sve zavisi od svega. Izvorni engleski naziv metoda „oluje ideja“, koji u prevodu označava „moždanu oluju“ je izraz „brainstorming“.

U radu koji se prezentuje učinjen je pokušaj da se dva karakteristična a odvojena pojma: korporativna kultura i moć menadžmenta interakcijski i funkcionalno povežu, kako bi se iz te interakcijske veze dobila saznanja kako jedan pojam utiče na drugi. Svaki pojam se uprošćeno prikazuje da bi se potom izrazile opcione mogućnosti njihove interakcije.

ORGANIZACIONA (KORPORATIVNA) KULTURA KAO SEGMENT GLOBALNE KULTURE

Kultura je pojam relativno starijeg datuma koji se pojavio prvo u antropologiji. Još davne 1871. godine antropolog B. Tejlor je uveo pojam kulture u naučni život kao „kompleksne celine koja u sebi uključuje znanje, verovanje, umetnost, moral, zakone, običaje i bilo koje druge sposobnosti i navike koje stiču pojedinac ili grupa u određenom društvu“. Od tada pa do danas ne samo antropolozi već i drugi naučnici i stručnjaci istražuju kulturu određenih društvenih zajednica kao celinu njihovih karakterističnih određenja i materijalnih i duhovnih produkata njihovog stvaralaštva. Pojam kulture se pritom višeznačno posmatra, pa je u tom smislu i segment organizacione ili korporativne kulture postao predmet istraživanja i proučavanja. U okviru ovog segmenta proučavaju se odnosi i ponašanje zaposlenih u određenoj organizaciji - privrednog ili vanprivrednog tipa i pokušavaju da se dobiju karakteristična određenja i značajke koja su specifična za datu organizaciju. Utvrđeno je pritom da razumevanje ponašanja zaposlenih u određenoj organizaciji zahteva, baš kao i razumevanje života plemena Indiosa na Andima ili Bušmana u Africi, da se otkriju njihovi običaji, jezik, verovanja, simboli i rituali. Pojam organizacione kulture našao je snažno uporište u teoriji menadžmenta i teoriji marketinga. Ovaj pojam se potpuno razlikuje od pojma nacionalne ili etničke kulture, sa kojim se ipak nalazi u određenoj vezi.

Prihvatanjem i teorijskim i praktičnim razvojem organizacione kulture došlo je do izražaja i oficijelno priznanje da organizacija kroz svoje privredne i/ili društvene aktivnosti može razvijati i osebujuan i specifičan sistem vrednosti i normi, koji ovu organizaciju razlikuju od drugih organizacija. Šta više mogu da je razlikuju i od vrednosnog i normativnog sistema društva u kome konkretna organizacija poslovno funkcioniše.

Kao i drugi opšte usvojeni pojmovi i organizaciona kultura se, od strane različitih autora, različito definiše. Navodimo sintetičku definiciju koja se izražava kroz stav da organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i

normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije usvojili i razvili kroz stečeno zajedničko iskustvo i koji su manifestovani kroz usvojene simbole i rituale koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Za razumevanje pojma organizacione kulture bitni su svakako sledeći elementi ove definicije:

1. **Sadržaj.** Organizacionu kulturu čine elementi kognitivnih struktura članova organizacije. Pretpostavke, verovanja, vrednosti itd. Pored kognitivnih, organizacionu kulturu čine i simbolički elementi kao što su jezik, materijalni simboli, obrasci ponašanja itd.
2. **Socijalni karakter.** Važna karakteristika kulture je da je to socijalna kategorija, u smislu da postoji samo u okvirima socijalnih grupa, kao što su organizacije, socijalni slojevi, profesije, nacije i sl.
3. **Efekti.** Organizaciona kultura usmerava ili čak određuje svest i ponašanje ljudi. Organizaciona kultura dovodi do toga da svi članovi organizacije na približno isti način interpretiraju i razumeju pojave u svetu oko sebe. Kako reakcije ljudi proizilaze iz njihove interpretacije sveta i događaja u njemu, jasno je da kultura usmerava i određuje i svakodnevno ponašanje i aktivnosti ljudi.
4. **Način nastanka.** Kao definišuća karakteristika organizacione kulture vrlo često se navodi i to što ona nastaje kroz proces socijalne interakcije članova organizacije. Do zajedničkih značenja stvari i pojava, kao i zajedničkih verovanja, vrednosti i normi ponašanja članovi organizacije mogu doći jedino međusobnim interakcijama i komuniciranjem tokom svog rada u organizaciji. Organizaciona kultura nastaje kroz zajedničko iskustvo članova organizacije, koje oni stiču rešavanjem svakodnevnih problema.

Značaj organizacione kulture proističe iz njenog uticaja na poslovanje i poslovne rezultate preduzeća. Postoji snažno uverenje da je za uspešan rad preduzeća neophodna i organizaciona kultura određenih karakteristika i sadržaja. To uverenje su širili istraživači menadžmenta koji su proučavali praksu „odličnih“ preduzeća (*excellent practices*). Otkrivši da sva uspešna preduzeća imaju snažnu kulturu sa određenim vrednostima i verovanjima pokušali su da ta verovanja i vrednosti identifikuju.

Organizaciona kultura može, međutim, delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno. Ona može biti „tajna formula uspeha“, ali i „tihi ubica“. Sve zavisi od toga da li kultura odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi ili ne. Uticaj kulture na poslovanje preduzeća je daleko od toga da bude u potpunosti istražen. Verovatno je da ima još mnogo načina na koji kultura utiče na funkcionisanje preduzeća ali su sledeći najviše istraženi do sada:

1. **Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka.** Donošenje svih odluka u organizaciji, pa i onih strateških, nalazi se pod uticajem polaznih pretpostavki i verovanja koje donosioci odluka imaju. Prilikom definisanja poslovnog područja (izbor biznisa), postavljanja ciljeva i izbora strategije razvoja i konkurentne strategije, ili prilikom donošenja drugih važnih odluka, donosioci strateških odluka, a to je najčešće vrhovno rukovodstvo preduzeća, uvek, makar i nesvesno, polaze od nekih premisa, pretpostavki ili vrednosti. Da li će strateške odluke biti ispravne ili ne, u najvećoj meri zavisi od polaznih pretpostavki koje donosiocima tih odluka

nameće upravo organizaciona kultura. Što je organizaciona kultura jača i homogenija, utoliko je njen uticaj na strateške odluke izraženiji.

2. **Organizaciona kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju.** Vrlo je česta pretpostavka da su kompanije uspešne upravo zato što imaju kulturu koja naglašava fleksibilnost i otvorenost prema zbivanjima na tržištu. Uspešne kompanije imaju takav sistem vrednosti i verovanja koji u prvi plan stavlja potrebu stalnog prilagođavanja promenama u okruženju. Međutim, organizaciona kultura može da deluje i vrlo negativno na sposobnost prilagođavanja preduzeća. Ako je kultura snažna, ona može da blokira promene. Ona čak može i da onemogući top menadžmentu preduzeća da uoči potrebu za promenama. Oslanjajući se na prevaziđene kulturne pretpostavke i verovanja, rukovodioci preduzeća mogu da previde važne promene u tehnologiji, ukusu potrošača ili poteze konkurencije.
3. **Organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću.** Primećeno je da snažna i jedinstvena organizaciona kultura značajno olakšava i ubrzava proces koordinacije zaposlenih. Naime, jedinstvena i snažna kultura podrazumeva da postoji konzistentan, stabilan i homogen sistem pretpostavki i verovanja, kojih se u svakodnevnom radu i ponašanju u preduzeću pridržava većina zaposlenih. Kada polaze od istih pretpostavki i vrednosti, ljudi u organizaciji se lakše razumeju i koordinacija je efikasnija. Zato organizaciona kultura u velikoj meri može da zameni formalne mehanizme koordinacije, kao što su, na primer, planovi ili pisane procedure.
4. **Organizaciona kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih.** Kontrola se ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi ponašanja zaposlenima. Kada većina zaposlenih prihvati te vrednosti i norme i usvoji ih kao svoja lična pravila mišljenja i ponašanja, onda će kontrola njihovog ponašanja biti vrlo jednostavna. Nekada je organizaciona kultura čak snažniji mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih u odnosu na formalne propise ili direktan nadzor od strane rukovodilaca. Preko kulture je moguće postići ne samo kontrolu ponašanja, već i mišljenja i osećanja zaposlenih. U jakoj kulturi, kontrola ponašanja pojedinca dolazi iznutra, iz njega samog i nije potrebna spoljna kontrola koja je uvek skupa i neefikasna. Kada zaposleni prihvate snažnu kulturnu vrednost da ne treba potkradati preduzeće, onda možemo biti sigurni da oni to neće učiniti. Ukoliko takve kulture nema, nikakva spoljna kontrola rukovodilaca neće moći da spreči potkradanje preduzeća od strane zaposlenih pa makar pored svakog zaposlenog postavili po jednog „policajca“.
5. **Organizaciona kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji.** Jedan od vrlo čestih uzroka konflikata u organizacijama jesu različiti i nekompatibilni referentni okviri od kojih ljudi plaze u razumevanju sveta oko sebe. Kada dva ili više lica koja imaju sasvim različite pretpostavke, vrednosti i verovanja o svetu oko sebe dođu u situaciju da zajedno rade ili

donose odluke, konflikt između njih je neminovan. Snažna kultura eliminiše tu mogućnost.

6. **Organizaciona kultura je dobar motivator.** Snažna kultura podstiče poistovećivanje članova organizacije sa njome. Time ljudi dobijaju mogućnost da zadovolje svoje potrebe za pripadanjem. Potrebu pripadanja članovi organizacije mogu zadovoljiti samo ako se poistovete sa svojom organizacijom. Poistovećivanje sa organizacijom će biti moguće samo ako ona ima snažnu kulturu.

MOĆ MENADŽMENTA - BAZIČNA ODREĐENJA

Nesporna su antropološka shvatanja da se moć može ubrojati među najstarije fenomene ljudskih emocija. Dokaz za to može se pronaći u brojnim pisanim i nepisanim tragovima dosadašnjeg razvoja ljudske civilizacije. Moć koju su posedovale vođe različitih nacionalnih, religijskih ili drugih grupa evidentirana je i u najranije poznatim arheološkim i istorijskim nalazima.

Moć kao društveni fenomen ugrađena je i u temelje brojnih naučnih disciplina koje se bave proučavanjem ljudi i njihovim ponašanjem u međusobnim odnosima. Direktno ili indirektno moć je predmet izučavanja: antropologije, sociologije, religije, istorije, psihologije i drugih teorijskih grana ljudskog stvaralaštva. Zadnjih decenija moć je, kao poslovni fenomen predmet pažnje i istraživača iz oblasti menadžmenta i ekonomije, pošto je utvrđeno da su forme i sadržaji moći često odlučujući činilac u sadržaju odluka koje se donose i realizuju u oblasti privrede i društvenih delatnosti.

Nesumnjivo je da je moć bazična komponenta svih ljudskih odnosa i svake ljudske organizacije, bilo da je reč o poslovnoj, privrednoj ili poslovnoj društvenoj organizaciji. U svim poslovnim organizacijama moć svakako podrazumeva i određeni status i ponašanje. Svi uključeni pojedinci u poslovnom sistemu poseduju nesumnjivo i određenu količinu statusne moći – u skali od minorne do maksimalne. Moć je svakako i resurs čija je veličina određena društvenim značajem i ekonomskom snagom organizacije a takođe konkretnom moći sa kojom pojedinci raspolažu u određenoj organizaciji.

U teoriji menadžmenta moć označava sposobnost da se utiče na druge ljude – bilo unutar poslovnog sistema bilo u korespondentnom užem ili širem okruženju. Sa stanovišta praktičnog menadžmenta moć se može definisati kao sposobnost rukovodioca ili drugog zaposlenog u organizaciji da utiče na druge članove kolektiva u međusobnim odnosima i poslovnim i ličnim interakcijama.

Klasifikovanje tipova moći sa aspekta psihologije menadžmenta može se inače vršiti na više načina. U literaturi se često navodi klasifikacija američkog teoretičara liderstva Blajna Lija, koji ističe da postoje tri tipa moći: (1) moć koristi, (2) moć prinude i (3) moć principa.

Moć koristi proističe iz ličnosti pojedinca. Zasnovana je na svesti da pojedinac sa svojim radom, karakterom i ponašanjem, u interakciji sa drugim ostvaruje neku korist i satisfakciju za ono što pruža i daje. Većina međuodnosa odraslih ljudi zasniva se na ovom pristupu moći koristi. Taj pristup je u praksi racionalan,

jednostavan i najčešće efikasan. I nosilac moći i subjekt (ličnost) na koga se moć odnosi, u međudnosu, odnosno transakciji, dobijaju uglavnom ono što žele i što se može ostvariti. Moć koristi se zasniva na individualnosti, slobodi i nezavisnosti aktera, odnosno nosilaca moći i lica na kojima se moć ispoljava.

Moć prinude se zasniva na odnosu zavisnosti, ispoljavanja snage i poslušnosti (kolega, saradnika, podređenih i sl). Izvori i temelji ove moći nalaze se u mogućnosti prinude i kažnjavanja drugih ljudi. Strah od kazni i sankcija u vidu smanjivanja prihoda, gubitka posla, radnog mesta ili stečene pozicije – snažan je motivator postojanja, ispoljavanja i reprodukovanja ove vrste moći.

Moć principa se zasniva na uvažavanju, poštovanju i poverenju među ljudima. Ova vrsta moći dovodi do trajnog i održivog uticaja koji potiče iz najdubljih vrednosti i aspiracija čoveka. Teoretičar liderstva Blajn Li je istakao: „Većina ljudi želi moć. Mnogi smatraju da je tajna i izvor moći u snazi, lukavom pregovaranju i ucenama. Mnogi se oslanjaju na strah i prisilu. Istinska moć koja traje nema izvor u prevarama i brojnim taktikama, uterivanju straha i ucenama. Tajna moći je u nečemu što nam je svima blisko i dobro poznato. U poštovanju, čestitosti, časti. Čast je moć“.

Moć zasnovana na principu ima svoje korene u uvažavanju i poštovanju čoveka. Poštovanje znači ceniti i uvažavati druge ljude i ljude oko sebe i imati u njih poverenje. Moć zasnovana na principu vodi ka samokontroli, etičkom ponašanju i aktivnom životu.

Socijalni psiholozi Džon Frenč i Bertram Raven razlikuju pet vrsta moći:

- Moć nagrađivanja,
- Moć položaja,
- Referentna moć,
- Ekspertska moć i
- Moć prisile.

Moć nagrađivanja je snažan motivator u preduzeću bilo kog tipa. Nagrađuju se pojedinci ili grupe ukoliko kvalitetno obavljaju zadatke i ispunjavaju želje i planove menadžera i nadređenih rukovodilaca. Moć nagrađivanja se zasniva na očekivanjima saradnika da će dobiti pohvale, priznanja, novčane nagrade, povećanje zarada i slično, ukoliko ispunjavaju želje i naloge. Ova vrsta moći se zasniva na sposobnostima određenih ličnosti da nagrađuju druge.

Moć položaja ili legitimna moć proističe iz formalne uloge i pozicije u organizacionoj strukturi preduzeća ili druge organizacije. Taj položaj daje legitimno pravo menadžeru ili rukovodiocu da ostvaruje uticaj, nagrađuje, kažnjava i kontroliše svoje saradnike u organizaciji. Kada imate određeni formalni položaj ili funkciju, na osnovu toga zahtevate od saradnika i podređenih određen akcije ili ponašanje. Mnogi neiskusni menadžeri i rukovodioci precenjuju svoju moć položaja, dok je iskusni menadžeri ne koriste u punoj meri.

Referentna moć se zasniva na određenim ličnim karakteristikama i osobinama pojedinca, koga drugi zaposleni oponašaju i na koga se ugledaju. Takve ličnosti su, po pravilu, atraktivne, omiljene i cenjene. Uživaju simpatije, naklonost i puno poverenje sredine u kojoj rade i žive. Lice koje poseduje referentnu moć služi kao uzor i model ponašanja.

U literaturi i praksi postoji i tzv. Negativni referentni uticaj, kada se zaposleni u organizaciji, članovi grupe ili tima ponašaju suprotno od ponašanja osobe koja poseduje referentnu moć i uticaj.

Ekspertska moć zasnovana je na znanju i posebnim veštinama. Znanje i veštine pojedinaca i stručnjaka navode druge pojedince da ih cene i poštuju. Ekspertsku moć poseduju specijalisti iz različitih oblasti poslovanja preduzeća, a ova moć se uvećava sa primenom novih tehnologija i naučnih metoda. Moć na osnovu znanja i veština ispoljava se samo kada je to u organizaciji potrebno.

Moć prisile, odnosno prinude, potiče iz sposobnosti i mogućnosti kažnjavanja. Ovom vrstom moći može se menjati ponašanje zaposlenih i saradnika samo kada kod pojedinca postoji strah od posledica. Moć prisile se primenjuje kada zaposleni i saradnici ne poštuju naloge, pravila ili norme ponašanja i rada. Na primer, rukovodilac može da zapreti otkazom ukoliko se ne postignu određeni zahtevi.

Međutim, što se rukovodioci više oslanjaju na ovu vrstu moći, jači će biti kontraefekti – doći će do niskog morala zaposlenih, ogorčenosti, neprijateljstva i sukoba. Pošto se moć prisile u praksi može zloupotrebiti, to ona nije popularna među zaposlenima.

Pored navedenih vrsta moći, u organizacijama se mogu prepoznati i dodatne vrste, među kojima su: harizmatička moć, informaciona moć, moć okolnosti, moć resursa, instrumentalna moć, moć ocene i moć veze. Neke od njih imaju izvesnih sličnosti sa prethodno navedenim vrstama.

Harizmatička moć je donekle slična referentnoj moći. Zasniva se na ličnim karakteristikama, privlačnosti i šarmu pojedinca. To je kombinacija ličnih karakteristika koju samo retki pojedinci u organizaciji poseduju i ispoljavaju. Ona se ponekad iskazuje kao prirodno vođstvo pojedinca na osnovu osobina koje imponuju i privlače druge ljude i sledbenike. Šarm pojedinca može da ima magnetsku moć za neke ljude, a poseduju ga samo harizmatične ličnosti.

Informaciona moć je slična ekspertskoj moći. Stiče se raspolaganjem informacijama koje drugi pojedinci ne poseduju ili im nisu dostupne. Ova moć se zasniva na znanju i posedovanju informacija koje imaju visoku potencijalnu vrednost za druge ljude u organizaciji. Informaciona moć se naročito ispoljava u uslovima i sredinama kada informacije nisu dostupne širem krugu zaposlenih, pa oni koji ih poseduju ili su im na raspolaganju, imaju na osnovu toga veliku količinu moći.

Moć okolnosti proističe iz specifičnih situacija, kada pojedinci na osnovu tih situacija i okolnosti stiču i demonstriraju određene uloge i moć. To su obimno krizne situacije koje prati strah ili zabrinutost ljudi za svoju i kolektivnu budućnost. Uticaj i moć pojedinaca, kao posledica takvih situacija i okolnosti, može da se proširi i nastavi i u normalnim uslovima, kada je stanje normalizovano i kada je kriza prošla. Moć resursa proističe iz pristupa značajnim resursima u preduzeću. Pojedinci ne moraju raspolagati tim resursima, koje drugi značajno vrednuju, ali mogu biti vrlo moćni time što imaju pristup tim resursima i znaju kako da ih koriste.

Instrumentalna moć predstavlja moć pojedinca koji ima sposobnost da završi neki posao, pokrene druge ljude na akciju, ili preduzme akciju kada dođe do teškoća u funkcionisanju organizacije ili obavljanju posla. Moć ocene se zasniva na sposobnosti informacija ili korektivnog zapažanja o kvalitetu učinjenog napora

obavljenog posla ili ostvarenog rezultata. Ta ocena može da bude pokretačka poluga za članove kolektiva i da im omogući da poboljšaju sopstveni i kolektivni rad, postanu produktivniji i efektivniji i ostvare veće rezultate.

Postojanje i ispoljavanje različitih vrsta moći zavisno je svakako i od organizacione kulture, koja je dominirajuća u konkretnoj organizaciji. Tip i sadržaj organizacione kulture opredeljuje i tip i sadržaj ispoljene moći menadžera raznih nivoa ili drugih moćnih pojedinaca u organizaciji. Bitno je istaći da je organizaciona kultura ipak samo jedan od potencijalnih izvora moći, pošto na moć nesumnjivo utiču i drugi faktori.

INTERAKCIJA ORGANIZACIONE KULTURE I UPRAVLJAČKE MOĆI - OPCIONA ODREĐENJA I MOGUĆNOSTI

Tipologija organizacione kulture svakako je jedan od načina da se upozna i tip i moć koji je vladajući u određenoj organizaciji. Tipološko klasifikovanje organizacionih kultura može se vršiti na razne načine i u nedogled, što opet sa svoje strane može da usloži postupak klasifikovanja vrsta i sadržaja moći, koje se u određenim kulturama ispoljavaju. Za potrebe konkretnog analitičkog sagledavanja korisno je suziti broj organizacionih kultura na bazične koje imaju jasna pojmovna i tipološka određenja, da bi se na taj način moglo izvršiti i tipološko klasifikovanje izvora menadžerske moći koje proističu iz tih kultura.

Prema jednoj interesantnoj klasifikaciji, u praksi poslovanja privrednih i društvenih organizacija ispoljavaju se četiri bazična tipa kulture. To su: 1) Kultura apsolutizma, 2) Kultura statusa, 3) Kultura zadataka i 4) Kultura individualizma. Svaki od tih tipova kulture, ukoliko je dominirajući, opredeljuje i tip i sadržaj upravljačke moći menadžmenta u konkretnoj organizaciji.

Kultura apsolutizma se može predstaviti paukovom mrežom, sa centrom, oko kojeg se pleće čitav biznis i celokupna kultura organizacije. Bazična karakteristika kulture apsolutizma jeste njena apsolutna orijentacija ka lideru. Kultura apsolutizma se zasniva na pretpostavci da je vođa (top menadžer) centar svega i da je organizacija poslovnog sistema sredstvo za ostvarivanje ciljeva čija je implementacija u rukama vođe. U svom najboljem funkcionisanju kultura apsolutizma predstavlja poslovnu porodicu, na čijem čelu se nalazi sveznajući i svemogućí otac porodice koji brine o svim njenim članovima, a oni ga zauzvrat bez pogovora slušaju. U svom najgorem izdanju ova kultura predstavlja diktaturu i vladavinu lidera zasnovanoj na strahu. Naravno, u realnosti nije isključeno da se u jednoj organizaciji naiđe na obe pomenute krajnosti, kada su odnosi lidera i članova organizacije neka mešavina poštovanja, straha i mržnje.

Izvor moći lidera u ovoj kulturi jeste kontrola resursa (novac, informacije ili nešto treće). Međutim, vrlo često je izvor moći lidera samo njegova harizma. Ova kultura nije birokratska. U njoj ne postoji poštovanje formalnih pravila i procedura. Umesto toga, sve se zasniva na ličnom nadzoru lidera, tako da efikasnost kontrole u velikoj meri zavisi od njegove kompetentnosti i poznavanja posla. Ako lider nije kompetentan u poslu kojim se bavi njegova organizacija, onda neće moći da ostvari efikasnu kontrolu, pa, u odsustvu pravila i procedura, stvari mogu krenuti nizbrdo. U

kontroli se lider u velikoj meri oslanja na „svoje ljude“. Koristi selekciju personala kao mehanizam za kontrolu svega što se dešava u organizaciji. Zbog toga je izbor pravih ljudi veoma važan u ovom tipu kulture. U kulturi apsolutizma komuniciranje je vrlo intenzivno i neformalno. Politički procesi i borba moći je vrlo jaka. Članovi organizacije se bore da se približe lideru, da privuku njegovu pažnju i da na osnovu toga steknu bolju poziciju moći u organizaciji. Zato je ova kultura pogodna za one koji su spremni da koriste različite strategije i taktike kako bi zadobili moć.

Bazična prednost kulture apsolutizma jeste brzina njenog reagovanja. Budući da u ovoj kulturi sve zavisi od lidera, obezbeđeno je brzo reagovanje i prilagođavanje promenama u okruženju. Organizacije sa kulturom apsolutizma, posebno one koje su relativno male, spadaju u najfleksibilnije organizacije. Glavni nedostatak kulture apsolutizma je što je ona vrlo rizična – praktično sve zavisi samo od jednog čoveka i njegovih sposobnosti. Ne postoji mehanizam koji bi eliminisao ili bar ublažio mogućnost pogrešne procene lidera, budući da sve odluke donosi samostalno. Problem kulture apsolutizma je i sukcesija lidera. Budući da u kulturi moći apsolutizma vlada autoritarizam svi iole sposobni menadžeri odlaze u druge organizacije, tako da ostaju samo oni poslušni i nesamostalni. U trenutku kada lider napusti organizaciju otvara se problem nalaženja adekvatnog naslednika. Zato obično sledeći lider dolazi van organizacije. Problem, takođe, može biti i veličina organizacije. Kada organizacija poraste preko određenih razmera lider više nije u stanju da je samostalno efikasno kontroliše. U narasloj organizaciji njegovi mehanizmi ličnog nadzora i kontrole postaju nedovoljni, pri čemu ne postoje pravila i procedure koje bi taj nedostatak nadomestile. Kultura apsolutizma je pogodna za relativno male i mlade organizacije, u kojima ne dominira visokoobrazovani kadar, i to u turbulentnim biznisima u kojima je potrebno brzo reagovanje.

Kultura statusa je prava birokratska kultura. U ovoj kulturi dominiraju pravila i procedure. Ono što je u kulturi apsolutizma lider i njegova ličnost, u kulturi statusa su formalna pravila i standardi. Teži se da se svaki proces, svako ponašanje i svi odnosi u organizaciji standardizuju i formalizuju. U kulturi statusa sve se zasniva na logici, razumu i racionalnosti. Kultura statusa zasniva se na viđenju organizacije kao jednoj uređenoj socijalnoj strukturi, koju regulišu dogovorena pravila i procedure. Nasuprot kulturi apsolutizma, koja je uvek obojena ličnošću lidera, kultura statusa je depersonalizovana. Već ime ove kulture sugerise da su osnovni elementi organizacije impersonalno postavljeni statusi uloge, a ne pojedinci kao ličnosti. Moć se u ovoj kulturi stiče na osnovu statusa i hijerarhijskoj poziciji i, delimično, na osnovu ekspertskog znanja. Kultura statusa najviše odgovara ljudima koji traže sigurnost na poslu, koji vole predvidljivost i izbegavaju promene i rizik.

Kultura statusa se najčešće može naći u velikim birokratizovanim preduzećima i društvenim organizacijama (naročito javne službe). Može se čak reći da kultura statusa implicira birokratsku organizacionu strukturu. Njena osnovna prednost je u pouzdanosti i efikasnosti, dok joj je glavni nedostatak nesposobnost prilagođavanja, rigidnost, nedostatak inicijative i preduzetništva. Ona odbija dinamične, preduzetne ljude, koji zato i napuštaju ovakve organizacije.

Kultura zadatka je takav sistem vrednosti i verovanja u kojem se na najviši pijedestal u organizaciji stavlja ostvareni uspeh i postignuće. Zato mnogi ovu kulturu i zovu kulturom postignuća. Kultura zadatka počiva na pretpostavci da

organizacija postoji da bi rešavala zadatke. Sve je orijentisano ka poslu koji treba da se obavi i tome je sve podređeno. Ljudi se ne cene prema hijerarhijskoj poziciji, već prema njihovoj sposobnosti da doprinesu obavljanju konkretnih zadataka. Moć se izvodi iz kompetentnosti i, delimično, iz harizme. Kultura zadataka najviše odgovara ljudima koji su motivisani postignućem, odnosno poslom, samim po sebi, pre nego materijalnim nagradama. U kulturi zadataka se cene vrednosti kao što su samostalnost pojedinaca, fleksibilnost i prilagodljivost. Ova vrsta kulture je najpodesnija za relativno male, specijalizovane organizacije, kao što su: konsultantske agencije, advokatske kancelarije, propagandne agencije i sl. Kultura zadataka najčešće implicira timsku ili projektnu organizacionu strukturu. Njene osnovne prednosti proizilaze iz njene orijentacije na uspeh i rezultat, fleksibilnost, inicijativnost, kreativnost i preduzetništvo. Osnovni nedostatak sadržan je u njenoj preteranoj zavisnosti od konkretnih ljudi i njihovih kvaliteta. Takođe, ova kultura ne dozvoljava korišćenje efekata ekonomije obima, odnosno da se veličina organizacije i zadataka povećava u nedogled. Najzad, često kultura zadataka stimuliše i podržava površnost u obavljanju posla, budući da nema normativnih osnova a nema se ni vremena za razvoj ekspertize posla i zaposlenih.

Tabela 1. Opciona određenja i mogućnosti

	Kultura apsolutizma	Kultura statusa	Kultura zadataka	Kultura individualizma
Izvor moći	Lider	Pozicija, uloga	Zadatak	Pojedinci
Prednosti	Brzo reagovanje	Stabilnost	Efikasnost, postignuće	Individualne slobode
Nedostaci	Zavisnost od lidera	Nedostatak inicijative, birokratizacija	Zavisnost od kvaliteta pojedinaca	Dezintegracija
Tražene kvalifikacije	Lojalnost, poslušnost	Iskustvo	Ekspertska znanje	Visoke individualne kompetencije
Tipična za organizaciju	Male organizacije, političke organizacije, investicione banke	Javne službe, komercijalne banke	Konsalting, reklamne agencije, firme visoke tehnologije	Fakulteti, instituti

Kultura individualizma je tip kulture na koji se veoma retko može naći u preduzećima i javnim ustanovama. Kultura individualizma podrške počiva na pretpostavci da organizacija postoji zato da bi omogućila njenim članovima da ostvare svoje individualne ciljeve i interese. Fokus je na pojedincu i na njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao celine zanemareni. To je i razlog zašto je teško pretpostaviti da bi neko preduzeće moglo dugo da opstane sa ovakvom kulturom. Moć u kulturi individualizma je veoma širok distribuirana, pa je u poređenju sa svim pomenutim tipovima kulture kultura individualizma u najvećoj meri „demokratska“. Visoko se ceni individualna sloboda i pruža se žestok otpor svakom pokušaju da se organizacionim pravilima ta lična sloboda ugrozi. Zato su

organizacije sa ovakvom kulturom u stalnoj opasnosti od raspada. Do njega dolazi onog trenutka kada članovi organizacije procene da je za njihove interese bolje da se odvoje od organizacije i da nastupaju individualno. Najčešće se ovaj tip kulture može sresti na fakultetima i u istraživačkim ustanovama, gde može dugo i dobro da funkcioniše.

ZAKLJUČAK

Preliminarno istraživanje sadržaja i načina funkcionisanja menadžmenta, izvršeno tokom 2011-te i 2012-te godine u izvesnom broju privrednih i društvenih organizacija u Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini – u okviru pripreme za implementaciju jednog velikog međuregionalnog projekta, ukazalo je na nespornu činjenicu da konstituisana organizaciona (korporativna) kultura apsolutno određuje i tip i sadržaj menadžmenta koji se implementira u konkretnoj organizaciji. Istraživanje je takođe pokazalo da eventualna promena organizacione kulture u organizaciji posledično – brže ili sporije, menja i konstituisani menadžment. Promena menadžmenta se pritom može vršiti na različite načine i u različitim upravljačkim pravcima – bilo da vođenje organizacije postaje više demokratsko ili više autokratsko.

Treba svakako ukazati i na činjenicu da je veza između organizacione kulture i funkcionišućeg menadžmenta obostrana i međusobno uslovljena. Organizaciona kultura utiče na sadržaj i način funkcionisanja menadžmenta, ali sa druge strane i konstituisani menadžment utiče na sadržaj i način ispoljavanja organizacione kulture. Da prigodom ovoga još jednom ponovimo drevnu alhemijsku izreku – potvrđenu i u najnovijim istraživanjima u kvantnoj fizici, „da sve zavisi od svega“, što se može potvrditi i u ovom slučaju.

BIBLIOGRAFIJA

1. Certo S. (1980) *Principles of modern management*, Dubuque: W. C. Brown.
2. Draker P. F., Erceg, G. (1995) *Menadžment za budućnost*, Beograd: Grmeč.
3. Mihailović, D., Ristić S. (2009) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
4. Torington, D., Hall, L. & Tejlor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.

RESUME

New remarkable breakthroughs in economic as well as in other sciences today are mostly made in such a way as to interact certain - according to past thought - incompatible concepts. For example, with the method of "brainstorming" a lateral interaction between concepts belonging to different subject areas is done. This verifies and confirms the ancient alchemical truth - that everything depends on everything.

This paper presents an attempt to link two characteristic separate concepts: corporate culture and power of management in order to gain knowledge of how one concept influences the other. Each term is displayed in a simple way in order to express their interactions optional features.

Preliminary research about the content and type management, executed in 2011-2012 in a number of economic and social organisations in Serbia, Montenegro and Bosnia and Herzegovina - in preparation for a large interregional project, pointed out to the undisputed fact that constituted organizational (corporate) culture absolutely determines the type and content of management, which is implemented in a particular organization. The research also showed that any change in the organizational culture in the organization consequently - faster or slower, changes the management. Change of management is can be done in different ways at different directions of control - irrespectively whether the organization becomes more democratic or more autocratic.

It has to be pointed that the relationship between organizational culture and management is mutual and mutually conditioned. Organizational culture affects the content and type of management, but on the other hand, management affects the content and manner of expression of the culture.