

*Ранко Лојић*

Министарство одбране Републике Србије, Војна академија

Све организације, укључујући и војне, имају један невидљиви квалитет, одређени карактер и начин на који функционишу. Тај карактер организације и начин функционисања може да буде снажнији од било које особе или формалног система. Да би се схватила „душа“ једне организације потребно је, мимо писаних правила и структуре, разоткрити скривени свет организационе културе. Организациона култура сматра се једним од кључних сегмената организационе успешности. Њен утицај на понашање људског фактора у процесу рада веома је значајан. Организациона култура усмерава и одређује свакодневно понашање и активности људи у организацији.

Транспарентно су приказани појам, елементи и класификација организационе културе, те однос организационе културе и супкултура. Поред тога, анализирани су начини стварања, одржавања и промене организационе културе.

Кључне речи: *организациона култура, утицај, елементи.*

## Увод

Култура је социјална категорија која постоји само у оквирима социјалних група, као што су нације, професије, социјални слојеви, организације и сл. Појам културе обједињује низ елемената од којих се посебно издвајају: традиција, обичаји, вредносни систем, навике, веровања, ставови, схватања, норме понашања и други. Захваљујући тим елементима може се говорити о различитим народима, етничким заједницама, друштвима, цивилизацијама и слично. И организације, као мање групе људи, имају своју културу, по којој се препознају и међусобно разликују. Организациона култура настаје у процесу социјалне интеракције чланова организације. Резултат међусобних интеракција и комуникација запослених у организацији су заједничке вредности, веровања и норме понашања њених чланова. Организа-

циона култура настаје заједничким искуством чланова организације, које они стичу решавањем свакодневних проблема. Данас се све чешће говори о организационој култури, а све више теоретичара указује на то да је једина ствар која је заједничка свим успешним организацијама управо карактеристична организациона култура.

## Појам, димензије и утицај организационе културе

Организациона култура постаје актуелна за истраживаче крајем тридесетих година 20. века, са појавом теорије групне динамике. Творац теорије групне динамике је К. Левин (*Kurt Lewin*), који је афирмисао нове истраживачке поступке у изучавању група, групне атмосфере, лидерства, групног одлучивања, обликовања понашања чланова групе, итд. На резултатима теорије групне динамике развијен је концепт и дефинисан појам организационе културе. Дефинисањем појма организационе културе бавио се већи број теоретичара. Захваљујући томе створено је мноштво дефиниција, које се међусобно разликују по форми, али не и по садржају. Под *организационом културом*, углавном, подразумева се систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање.<sup>1</sup> Она је релативно трајан и специфичан састав темељних вредности, уверења, заједничких спознаја, норми и обичаја који одређује организационо понашање, мишљење и усмерава све активности појединаца и група које их сачињавају.

Као синоним организационе културе често се користи појам организационе климе, која представља само сегмент организационе културе. *Организациона клима* обично се повезује са преовлађујућом атмосфером која окружује организацију, нивоом морала и јачином осећаја припадности, бриге и добре воље међу члановима.<sup>2</sup> То је концепт који описује субјективни квалитет радне околине која утиче на понашање запослених унутар ње, односно, низ својстава која се могу перципирати о одређеној организацији и/или њеним деловима, а која настају из начина на који се организација и/или њени делови односе према својим члановима и околини.<sup>3</sup> Ове, као и низ других дефиниција организационе климе, истичу: њен субјективни аспект, везаност за чланове организације, њену перцептивну природу, од-

<sup>1</sup> Н. Јанићијевић, Организационо понашање, Датастатус, Београд, 2008, стр. 301.

<sup>2</sup> П. Сикавица, Ф. Бахтијаревић-Шибер, Н. Полошки Вокић, Темелји менаџмента, Школска књига, Загреб, 2008, стр. 418.

<sup>3</sup> J. J. Gibson, J. M. Ivanchevich, J. H. Donnelly, Organizations: Structure, Processes, Behavior, Dallas, 1983, p. 338.

носно индивидуалну перцепцију и доживљај као основу формирања ставова, уверења и мотивације запослених. Организациона клима објашњава како се организација и запослени у њој повезују и међусобно делују. Она је саставни део организационе културе, њена рефлексивна на индивидуалном нивоу. То је оно што о организацији осећају запослени.

Организациона култура је својство организације којем појединци треба да се прилагођавају, као и радним поступцима. Свака организација има своју сопствену културу и највећи број организација не покушава свесно да креира одређену културу, већ се култура организације, углавном, креира несвесно и базирана је на вредностима топ менаџмента. Са растом и развојем организације одређени културни садржаји и успостављени модели понашања постају традиција која се преноси са генерације на генерацију. Културна традиција организације препознаје се по систему културних вредности, нормама понашања, стандардима, језику и технологији, а филозофија организације по легитимним циљевима, вредносним ставовима, убеђењима, идејама и идеалима. Филозофију организације обликују ауторитативни и најистакнутији лидери.

Владајуће норме понашања опредељују начин комуницирања унутар организације и начин комуницирања са екстерном средином. Стандарди се примењују у току обављања послова и радних задатака, тако да сваки запослени у организацији зна шта се од њега тражи и очекује, како треба да обавља послове, које и какве стандарде треба да задовољи и слично. Организација се препознаје и по језику и технологији који се користе у пословној комуникацији, радним и технолошким процесима и слично.

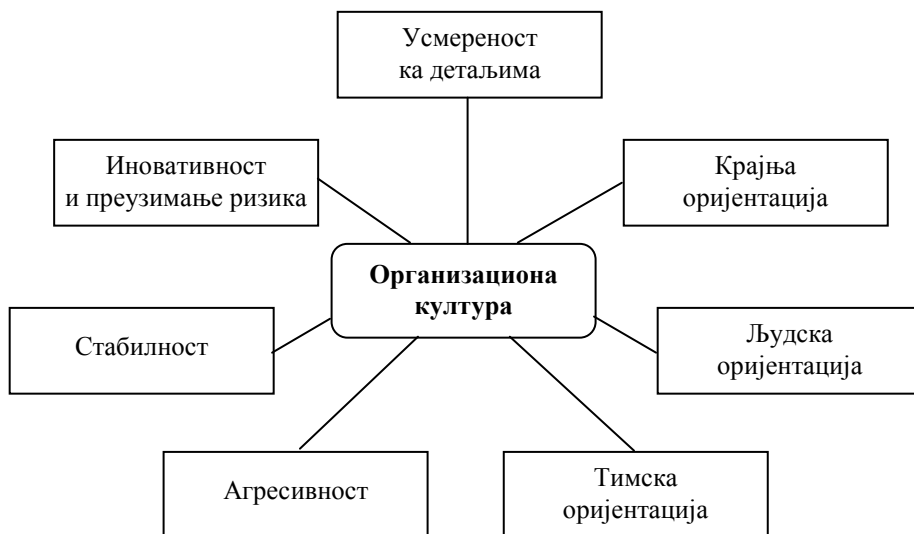
Успостављени модел пословне филозофије постаје прихваћени начин мишљења, комуницирања и понашања. Пословна филозофија постаје заштитни знак организације, узор и модел који се негује и преноси с генерације на генерацију, са старијих на млађе, с највишег степена руковођења на ниже степене руковођења, са руководиоца на потчињене и слично. Из културне продукције организације може се много научити о њеном развојном путу, успонима и падовима, усвојеним системима вредности, веровањима, начину пословања, нормама понашања и интерним и екстерним комуникацијама. Смисао концепта организационе културе састоји се у томе да свака организација обликује своје системе вредности, веровања и норме, који ће бити довољно привлачни и прихватљиви за запослене у организацији. Прихватањем доминантног система вредности и дефинисаних правила понашања запослени се потпуније интегришу у организацију и снажније везују за њене развојне и друге циљеве.

Карактеристике организационе културе су:

- ствара се и негује;

- стиче се (стечене културне вредности, прихваћене норме понашања и усвојени стандарди преносе се са старијих на млађе);
- дељива је (култура се дели и меша између појединаца у организацији);
- симболичка је (заснива се на људској карактеристици презентовања једне ствари уз помоћ других);
- преносива је (преносом са старијих на млађе, с генерације на генерацију, она постаје културна традиција организације);
- прилагодљива је (култура се лако може прилагођавати потребама средине и захтевима времена).

Запослени схватају организациону културу на основу онога што виде, чују и доживе унутар организације. Постоји седам *димензија* које задиру у суштину организационе културе. Те димензије приказане су на слици 1.



Слика 1 – Димензије организационе културе (извор: S. P. Robins, M. Coutler, *Менаџмент, Датастатус*, Београд, 2005, стр. 52).

На основу тих седам димензија добија се сложена слика организационе културе:

- усмереност ка детаљима (подразумева се степен до којег се од запослених очекује да буду прецизни, аналитични и детаљни);
- крајња оријентација (степен до којег се руководиоци баве резултатима и исходима посла, а не начином на који су резултати постигнути);
- људска оријентација (степен до којег одлуке руководства имају у виду утицај на људство у организацији);

- тимска оријентација (степен до којег је рад организован око тимова а не појединачно);
- агресивност (степен агресивности и такмичарског духа запослених и њихова некооперативност);
- стабилност (степен до којег организационе одлуке и поступци подржавају одржавање статуса кво);
- иновативност и преузимање ризика (степен до којег су запослени подстакнути да буду иновативни и преузимају ризик).

У већини организација једна од културних димензија често је наглашена од других, и суштински обликује карактеристике организације и начин рада његових чланова. Организациона култура знатно утиче на индивидуално понашање чланова, али и на њихову радну успешност и задовољство послом и организацијом. Културне вредности могу активирати и мотивисати запослене и усмеравати њихово понашање и активност према заједничким циљевима и стратегијским приоритетима.

Све успешне организације имају снажну културу, коју чине одређене вредности и веровања. Организациона култура на много начина *утиче на успешност организације*, од којих су најзначајнији: 1) утицај на доношење стратешких одлука, 2) утицај на промене прилагођавања окружењу, 3) утицај на координацију у организацији, 4) утицај на механизам контроле понашања запослених, 5) утицај на смањење конфликта у организацији, и 6) утицај на мотивацију.<sup>4</sup>

1) *Организациона култура утиче на доношење стратешких одлука.* Исправност стратешких одлука у највећој мери зависи од полазних претпоставки које доносиоцима тих одлука намеће организациона култура. У току доношења стратешких одлука врховно руководство увек, макар и несвесно, полази од неких премиса, претпоставки или вредности. Утицај на доношење стратешких одлука је израженији уколико је организациона култура јача и јединственија.

2) *Организациона култура утиче на промене прилагођавања окружењу.* Успешне организације имају културу која протезира флексибилност, отвореност и стално прилагођавање променама у окружењу. Организациона култура, уколико је снажна, може да блокира промене или да онемогући руководиоце организације да уоче потребу за променама. У случајевима јаке организационе културе руководиоци организације ослањају се на превазиђене културне претпоставке и веровања, што доводи до тога да превиде промене код конкуренције.

3) *Организациона култура утиче на координацију у организацији.* Снажна и јединствена организациона култура знатно олакшава и убрзава процес координације, с обзиром на то да постоји конзистентан, стабилан и је-

<sup>4</sup> Н. Јанићијевић, оп. цит, стр. 301.

динствен систем претпоставки и веровања, којих се у свакодневном раду и понашању придржава већина запослених. На тај начин организациона култура у великој мери може да замени планове, писане процедуре и слично.

4) *Организациона култура утиче на механизам контроле понашања запослених.* Када већина запослених прихвати одређене културне вредности, веровања и норме понашања и те вредности и норме усвоји као своја лична правила, контрола њиховог понашања биће веома једноставна. Културом се постиже не само контрола понашања, већ и мишљења и осећања запослених. Када је организациона култура јака, контрола понашања појединца долази из њега самог и није потребна спољна контрола. Често је организациона култура снажнији механизам контроле понашања запослених него формални прописи или непосредни руководиоци.

5) *Организациона култура утиче на смањење конфликата у организацији.* Када доносиоци одлука доносе одлуке у условима различитих претпоставки, вредности и ставова неминовно долази до конфликата. Снажна култура отклања ту могућност зато што оквири од којих запослени полазе у разумевању света око себе у том случају нису различити.

6) *Организациона култура утиче на мотивацију.* Организација која има снажну културу подстиче поистовећивање чланова организације са њом. Поистовећивањем са својом организацијом запослени задовољавају своје потребе за припадањем.

## Елементи организационе културе

Постоји више подела елемената организационе културе, а најчешћа је на когнитивну и симболичку компоненту организационе културе. Когнитивни елементи културе налазе се у свести људи и не могу се директно открити, за разлику од симболичких елемената који су видљиви у свакодневном животу организације.

### *Когнитивни елементи организационе културе*

Најзначајнији когнитивни елементи организационе културе су: 1) претпоставке, 2) вредности, 3) веровања, 4) ставови, и 5) норме понашања.<sup>5</sup>

1) *Основне претпоставке* су подсвесног карактера, веома их је тешко открити и мењати и имају снажан утицај на перцепцију и мишљење људи. Оне представљају најдубљу компоненту когнитивног садржаја културе, систематизујући и уопштавајући основна људска сазнања и искуство људи о томе како свет око њих функционише. Људи нису свесни претпоставки по-

<sup>5</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004, p. 29.

моћу којих разумевају стварност. Понашање људи боље објашњава правило „Видим оно у шта верујем“, за разлику од позивистичког правила које каже: „Верујем у оно што видим“.

2) *Веровање* је когнитивни елемент организационе културе који говори о томе како свет функционише и које узрочно-последичне везе постоје између ствари и појава у стварном свету. Тај ниво обухвата колективна веровања и осећања у вези с тим које ствари су добре, нормалне и рационалне. Када се одређена вредност у пракси функционисања организације устали и докаже као успешна потискује се у подсвест и трансформише у веровање. Оно што је у почетку било ефикасно решење за један случај, временом постаје правило како треба реаговати у свим сличним случајевима. Људи аутоматски реагују и на тај начин смањују време и енергију који су потребни за разумевање окружења.

3) *Вредности* говоре људима чему треба да теже и како треба да се понашају. Оне представљају одређену врсту идеала којем појединац, организација или друштво треба да теже и који треба да усмерава читаво њихово понашање и све њихове акције. Сваки појединачни поступак или одлука сигурно неће бити у складу са културним вредностима. Дефинисане културне вредности зато ће омогућити запосленима да бирају оне одлуке или поступке које ће их водити ка жељеном стању. Организациона култура садржи две врсте вредности: крајње вредности и инструменталне вредности. Крајње вредности односе се на жељени циљ који организација жели постићи. Инструменталне вредности су жељени начин понашања који организација жели од својих чланова (као, на пример: марљивост, штедљивост, креативност, поштовање правила и ауторитета, тимски рад и сл.). Те вредности морају да буду у функцији крајњих вредности и помоћи организацији да их постигне.

4) *Ставови* су релативно стабилан систем веровања о неком објекту или ситуацији који предодређује појединца да се понаша на одређени начин према том објекту или тој ситуацији. На поступке и одлуке запослених утичу и други битни фактори, тако да поступци и одлуке не морају увек бити у складу са њиховим ставовима.

5) *Норме понашања* продукују устаљене обрасце или моделе понашања који се развијају у стандардизованим ситуацијама. Норме или правила понашања су различити у различитим организацијама. То су неписана правила понашања, „правила игре“ или неформална (незванична) упутства у вези с тим како се треба понашати у организацији. Оне упућују на то какво се понашање очекује и вреднује у организацији, а какво кажњава. Норме говоре запосленима шта би требало да раде и говоре, у шта да верују, чак и шта да облаче. Оне никада нису писано изражене, јер да јесу представљале би процедуру организације. Остали чланови организације преносе их усмено или понашањем и могу их наметнути особи која се не понаша у складу са њима.

## Симболички елементи организационе културе

Површински ниво организационе културе састоји се од симбола. Симболе чине сви материјални и нематеријални објекти и појаве који су настали као продукт заједничких претпоставки, вредности и веровања чланова организације.<sup>6</sup> Све што видимо и све што се дешава у једној организацији практично је одраз њене организационе културе и носи печат претпоставки, вредности и веровања које деле руководство и запослени у њој. Симболи могу да буду: 1) семантички, 2) бихевиористички, и 3) материјални.

1) *Семантички симболи* у култури су: језик, жаргон, митови, приче, метафоре и слично. Језик је најзначајнији симбол културе у којој се развија и који изражава знања и искуство припадника културе. Он није само производ културе већ и активно утиче на културу обликујући је. У организацијама се развија језик којим чланови те организације изражавају она знања и веровања до којих су дошли заједничким животом и радом у организацији.

У свакој култури саставни део језика су и метафоре. Метафора је примерна речи или фраза на објекат или концепт који их иначе не означавају како би се сугерисала компарација са неким другим концептом или објектом. Оне представљају не једно, већ читав скуп међусобно повезаних значења.

Значајан семантички симбол организационе културе представљају и приче. У свакој организацији круже приче које носе неку поруку која је обично неко важно веровање, вредност или претпоставка која се жели установити или учврстити у организацији. Оне круже зато да би се одређене поруке потврдиле, али и пренеле онима који за њих још не знају или их до тада нису прихватили.

Митови су измишљена или непотврђена веровања и понекад их је врло тешко разликовати од прича. Они се не могу проверити и за њихово постојање није ни битна тачност. Митови имају исту вредност као и приче у које се верује без сумњи и провера.

2) *Бихевиористички симболи* обухватају различите обрасце, моделе и устаљене начине понашања чланова организације, међу којима су најзначајнији организациони ритуали и церемоније. Ритуали су програмиране активности и поступци који имају за циљ не само да изазову одређене ефекте, већ и да изразе и пренесу одређене културне вредности и веровања. Ритуал може да буде додела одређених награда за десет, двадесет или тридесет година радног стажа у организацији, уз пригодан говор руководиоца, обраћање представника награђених, коктел, итд. На тај начин велича се вредност лојалности организацији и ствара осећај сигурности њених чланова.

3) *Материјални симболи* су највидљивији део организационе културе и обухватају све материјалне објекте који, осим одређене употребне вредно-

<sup>6</sup> E. Schein, оп. цит, стр. 35.



сти и своје природне сврхе, имају за циљ да одразе одређена веровања и вредности које чланови организације деле. Ти симболи, такође, манифестују одређена веровања, претпоставке и вредности и преносе их на све чланове организације, као и на спољне посматраче. Материјални симболи су веома бројни и разноврсни и обухватају све што видимо у организацији и што може да одражава културу те организације, као на пример: спољни и унутрашњи изглед зграде, логотип, начин облачења, итд. Материјални објекти који конзистентно и отворено носе одређену поруку могу веома снажно да утичу на понашање чланова организације.

## Класификација организационе културе

Велики број аутора покушао је да класификује организациону културу. У литератури се најчешће користи класификација култура коју је дао Харисон, а коју је касније модификовао Хенди.<sup>7</sup> Према тој класификацији постоје четири врсте културе које се могу, у већој или мањој мери, наћи у организацијама, и то: 1) култура моћи, 2) култура улога, 3) култура задатка, и 4) култура подршке. Чарлс Хенди је, у складу са њиховим карактеристикама, свакој од њих доделио одговарајући симбол и грчко божанство (Зевс, Аполон, Атина и Дионис).

1) *Култура моћи* може се представити као паукова мрежа са моћним пауком. То је култура бога моћи – Зевса. На челу организације налази се свезнајући и свемогући лидер (Зевс) који брине о свим њеним члановима, а они га заузврат без поговора слушају. У питању је аутократско вођење у којем је извор моћи контрола ресурса или харизма лидера. Основна карактеристика културе моћи јесте њена оријентација ка лидеру од кога зависе сви они који се у њој налазе. Култура моћи није бирократска и у њој не постоји поштовање формалних правила и процедура, већ се заснива на личном надзору лидера. За контролу свега што се дешава у организацији лидер се ослања на своје људе које је изабрао кроз селекцију персонала. Селектовањем персонала на кључне позиције доводе се појединци који су у стању да претпоставе шта би шеф урадио. Персонал који је, кроз селекцију, постављен на одређене позиције бори се да се приближи лидеру, да привуче његову пажњу и да на основу тога стекну бољу позицију моћи у организацији. За оне који су спремни да користе различите стратегије и тактике да би задобили моћ култура моћи је веома погодна.

Предност културе моћи јесте брзина њеног реаговања и прилагођавања променама у окружењу, будући да у тој култури све зависи од лидера. Недостатак те културе је у томе што је она врло ризична, јер зависи само од једног

<sup>7</sup> R. Schuler, N. Rogovsky, Understanding Compensation Practice Variations Across Firms, *Journal of International Business Studies*, 29, 1998, p. 163.

човека и његових способности. Све процене и све одлуке доноси лидер самостално. У култури моћи влада ауторитаризам, способни запослени одлазе у друге организације, па остају само послушни, мање способни и несамостални. Када лидер напусти организацију настаје проблем налажења адекватног наследника. У таквим случајевима најчешће се доводи наследник ван организације. Та култура углавном се налази у малим организацијама, али нестаје са растом организације, јер је мрежу тешко одржавати када је велика.

2) *Култура улога* је култура бога реда и правила – Аполона. У тој култури рад је контролисан процедурама и правилима. За разлику од културе моћи, која је увек обојена личношћу лидера, култура улога је деперсонализована. Често се означава и као бирократска, јер у њој постоје јасно дефинисане процедуре понашања, ауторитети и описи улога. Моћ произилази из хијерархијске позиције, а у малој мери зависи од експертног знања. Култура улога највише одговара људима који траже сигурност на послу, који избегавају промене и ризик и воле предвидљивост. Велика је затвореност те организације, а промене су веома споре и често доносе само страх.

Предност те организације је у њеној предвидивости и стабилности, а недостатак је нефлексибилност, инерција, затвореност и споро реаговање. Она не привлачи динамичне, предузетне људе, који зато и напуштају такве организације. Култура улога најчешће се може наћи у великим организацијама, нарочито у јавним службама.

3) *Култура задатка* је култура богиње ратника – Атине. Та култура наглашава таленат и младост, константно тимско решавање проблема и консултовање. Утицај је заснован више на експертској моћи него на позицији или личној моћи. Култура задатка почива на претпоставци да организација постоји да би решавала задатке. Нагласак је на резултатима и томе да се посао обави. Људи се не цене према хијерархијској позицији, већ према њиховим способностима да допринесу обављању задатка. Та култура највише одговара људима који су мотивисани постигнућем, односно послом, самим по себи.

Предност те организације је флексибилност, иницијативност, креативност, предузетништво и оријентација на успех и резултат. Недостатак те организације огледа се у великој зависности од људи и њихових квалитета. Култура задатка је најподеснија за релативно мале и специјализоване организације.

4) *Култура подршке* је култура бога вина и уживања – Диониса. Она почиња на претпоставци да организација постоји зато да би својим члановима омогућила да остваре своје индивидуалне циљеве и интересе. Индивидуални циљеви доминирају над организационим, па је тешко претпоставити да би нека организација могла да опстане са таквом културом. Она је ретко карактеристична за целу организацију, али се јавља у њеним мањим деловима. Организације са културом подршке карактерише креативност и мали број правила и процедура. Високо се цени индивидуална слобода и пружа се же-

сток отпор сваком покушају да се организационим правилима угрози лична слобода. Идеал организације је индивидуална аутономија. Култура подршке најчешће се среће на факултетима и у истраживачким установама.

## Однос организационе културе и супкултура

Свака организација има доминантну културу и супкултуре. Доминантна култура односи се на целу организацију и садржи претпоставке, вредности и веровања које деле сви чланови организације у већем или мањем обиму. За разлику од доминантне културе, супкултура се односи на једну мању групу запослених у организацији, са специфичним претпоставкама, вредностима и веровањима.

Супкултуре у организацијама деле се према три основна правца: 1) хоризонтално, 2) вертикално, и 3) дијагонално.<sup>8</sup>

1) *Хоризонтални правац* супкултуре често се преклапа са диференцирањем пословних функција у организацији. Пословне функције, као што су комерцијала, финансије, истраживање и тако даље, имају различите циљеве, различиту технологију рада, различите профиле и нивое образовања, различите перспективе, па и различите проблеме. На основу тих разлика формирају се и различите супкултуре пословних функција, што представља снажан извор проблема за координацију у оквиру организације. Свака пословна функција жели да оствари свој парцијални циљ, често и на штету циљева организације као целине.

2) *Вертикални правац* разликује супкултуре по организационим нивоима. Тако постоје супкултуре руководиоца, радника, топ менаџмента и нижих организационих делова. Често се вредности и веровања знатно разликују између организационих нивоа, као, на пример, између руководиоца и осталих запослених. Разлици у вредностима и веровањима доприноси разлика у образовању, друштвеном положају, животном стандарду, разлика у схватању и разлика у свакодневним проблемима са којима се сусрећу једни и други. То може да буде извор конфликта између руководиоца и осталих запослених.

3) *Дијагонални правац* супкултуре разликује се према социјалном пореклу и статусу, професији и образовању, хобију, итд. Супкултуре у организацији често се развијају на основу наведених разлика, што доводи до формирања група запослених који су усвојили различите вредности и веровања.

У организацијама може да постоји још читав низ начина диференцирања супкултура, као на пример: супкултуре старијих и млађих, производних радника и администрације, запослених који живе у граду и оних који живе на селу, итд.

<sup>8</sup> Н. Јанићијевић, оп. цит, стр. 316.

Посматрајући однос супкултуре према доминантној култури, разликују се три врсте супкултура: 1) подржавајућа супкултура, 2) ортогонална супкултура, и 3) контракултура.<sup>9</sup>

1) *Подржавајућа супкултура* садржи све вредности и веровања која садржи и доминантна култура у организацији. Разлика је у томе што су вредности и веровања припадника супкултуре снажнија, једноставнија и чистија, и што њени припадници обично на себе преузимају улогу заштитника традиционалне вредности организационе културе. Они воде рачуна да не дође до нарушавања организационе културе услед доласка нових чланова у организацију или услед одређених промена које се дешавају у организацији.

2) *Ортогонална супкултура* садржи вредности и веровања која су независна од оних која садржи доминантна култура. Припадници ортогоналних супкултура прихватају вредности и веровања доминантне културе, али развијају и додатне вредности и веровања. Додатне вредности и веровања проистичу из њихових специфичних интересовања која нису у вези са доминантном културом.

3) *Контракултура* представља потпуно супротне вредности и веровања од оних који чине доминантну културу. Припадници контракултуре су најчешће покретачи и носиоци промена доминантне организационе културе. За организације које се налазе у кризи најчешће треба мењати и културу, па је неопходно присуство контракултуре која ће оживети ту организацију, након чега ће контракултура постати доминантна култура. Много лакше је мењати културу једне организације уколико већ постоји контракултура са алтернативним системом вредности и веровања.

*Управљање организационом културом* интегрални је део менаџмента организације. Активности лидерства подразумевају и активности управљања организационом културом: њено стварање и обликовање, учвршћивање и овладавање и мењање и прилагођавање. Управљање организационом културом укључује три активности: стварање, одржавање и промену организационе културе.

## Стварање организационе културе

Организациона култура настаје у процесу групног (колективног) решавања проблема са којим се суочавају чланови једне групе или организације.<sup>10</sup> Проблеми са којима се суочава свака организација су: екстерна адаптација и интерна интеграција. Решавање проблема *екстерне адаптације* састоји се у проналажењу места и улоге организације у својој средини. *Интерна*

<sup>9</sup> D. Frost, *Organizational Culture*, London, 1995, p. 45.

<sup>10</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004, p. 46.

*интеграција* бави се проналажењем правила и принципа који ће осигурати хармоничне међуљудске односе и одржати ефективне радне односе између чланова организације. Проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције организације решавају методом покушаја и грешака. У почетном периоду свог развоја, и када имају мало искустава у решавању одређених проблема, организације примењују различита решења и утврђују које је то право. Решења која се покажу успешним примењују се увек када организација дође у сличну ситуацију у којој је први пут примењено успешно решење. Успешна решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције стално се понављају и постају правило којег запослени почињу да се придржавају. То правило понашања постепено улази у подсвест и постаје водич понашања запослених.

Решења која се примењују у решавању проблема екстерне адаптације и интерне интеграције заснивају се на неким реалним претпоставкама о природи реалности у којој је проблем настао. Избор решења проблема значи избор одређених претпоставки и веровања о природи реалности. Понављањем тих решења проблема претпоставке и веровања постају подсвесни и запослени их прихватају као апсолутну истину у коју се не сумња. Стварањем и систематизацијом већег броја претпоставки, веровања и вредности која настају понављањем успешних решења проблема екстерне адаптације и интерне интеграције, настаје организациона култура. За изградњу организационе културе неопходно је колективно искуство запослених у решавању проблема са којима се организација суочава током времена. Само ако су запослени једне организације дуго изложени заједничким проблемима које су принуђени да заједнички решавају организациона култура може да настане.

Руководиоци организације имају веома значајну улогу у стварању организационе културе, па је потребно да знају следеће:<sup>11</sup>

- културу стварају лидери организације;
- запослени се идентификују са лидерима, начином на који се понашају и посматрају их као моделе улога;
- култура се формира око критичних догађаја, из којих се учи која понашања су пожељна, а која не;
- култура се развија из потребе да се одрже ефективни радни односи између чланова организације;
- култура је под утицајем окружења које је најчешће променљиво и динамично.

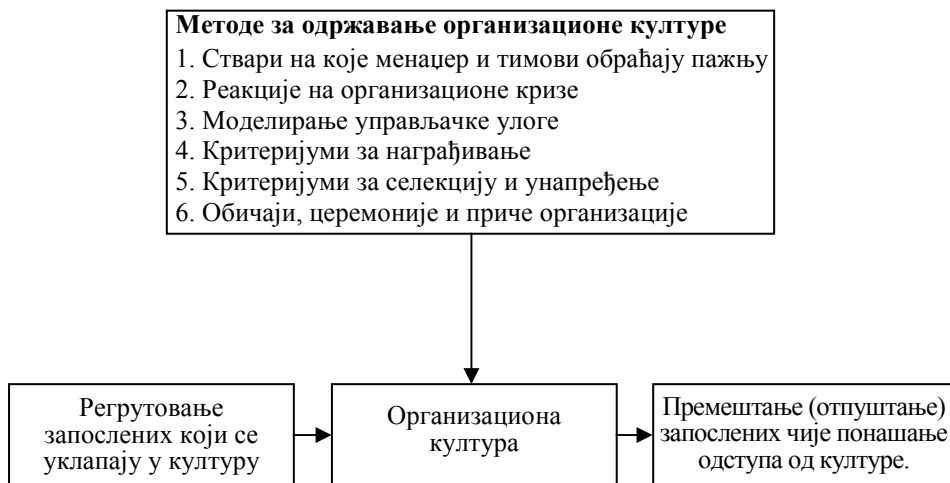
Организациона култура рефлектује комплексну мешавину претпоставки, вредности и идеја њених вођа и учења и искуства чланова организације.

<sup>11</sup> М. Јовановић, М. Живковић, Т. Цветковски, Организационо понашање, Мегатренд универзитет, Београд, 2007, стр. 303.

Колективно учење ће искристалисати успешна решења, чијом генерализацијом и потискивањем у подсвест долази до њиховог претварања у културне компоненте. На организациону културу утиче структура људи које организација запошљава, али и шира друштвена околина.

## Одржавање организационе културе

Обрасци понашања запослених мењају се у складу са променљивим околностима у организацији и широј друштвеној околини. Појављују се различити симболи успеха, као и ритуали у форми годишњих награда, регрутовање нових запослених, премештање и отпуштање запослених. Све те промене потребно је ускладити са постојећом организационом културом, али предузети и низ активности да би се постојећа култура одржала. Основни методи за одржавање организационе културе приказани су на слици 2.



Слика 2 – Методe за одржавање организационе културе (извор: D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman, *Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998, p. 32).

Најзначајније методе које одржавају и подстичу постојећу организациону културу су следеће:

1) *Догађаји на које руководиоци и тимови обраћају пажњу.* Они представљају један од најснажнијих метода одржавања организационе културе. Ти догађаји су обележени и коментарисани и шаљу сигнале запосленима о томе шта је значајно и шта се од њих очекује.

2) *Реакција руководиоца на инциденте и кризе.* Велики утицај на културу има управљање кризом када се она појави. Поступање руководиоца у кризним ситуацијама може или да појача постојећу културу или да изнедри нове вредности које ће на одређени начин променити културу.

3) *Моделирање управљачких и тимских улога, учење и тренирање.* Руководиоци својим понашањем стварају своје улоге које резултирају организационом културом коју преносе на запослене. Значајне елементе културе руководиоци могу да уграде у програме обуке и дневне тренинге.

4) *Критеријуми за додељивање награда и статуса.* Организација може да утиче на своју културу и кроз додељивање награда, казни и статуса. Награде и казне додељене након одређених понашања запослених преносе запосленима приоритете и вредности руководиоца и организације. Одређене аспекте културе организација одражава и истицањем статуса својих запослених. Неэффективним коришћењем награда и статусних симбола организација пропушта велику прилику да утиче на своју културу.

5) *Критеријуми за регрутовање, селекцију, унапређење и отпуштање из организације.* Процес регрутовања, а затим и селектовање одговарајућих људских ресурса, један је од основних начина да се одржи култура организације. Додељивање специфичног посла, повећање плате, унапређења, премештање из организације, отпуштање или рано пензионисање демонстрирају и могу да одрже или промене постојећу културу.

6) *Обичаји, церемоније и приче организације.* Одређене управљачке активности или активности осталих запослених, као што су обичаји и церемоније, могу постати ритуали који се интерпретирају као део организационе културе. Приче и легенде могу да преносе постојећу културу са старијих на нове запослене и на тај начин истичу важне аспекте организационе културе.

## Промена организационе културе

Управљање организационом културом подразумева и процес сталног преиспитивања успостављеног система вредности и доминантних правила понашања како би се пратиле потребе средине и захтеви времена. Систем вредности не треба мењати све док обезбеђује успешно функционисање и развој организације. Међутим, ако у функционисању организације настану озбиљни проблеми, поред осталог, преиспитују се и оправданост, односно рационалност и одрживост владајућег система вредности. Ако се утврди да је доминантан облик организационе културе у раскораку са потребама интерне и екстерне средине и у супротности са захтевима времена, лидери организације, без оклевања, морају осмислити процес њеног постепеног мењања и прилагођавања новонасталој ситуацији. Са мењањем културе често се мења и руководећи тим организације.

Процес промене организационе културе је тежак, дуготрајан и неизвесан, али изводљив процес који садржи четири фазе: 1) дијагнозу, 2) планирање, 3) анализу и 4) спровођење.<sup>12</sup>

1) *Дијагноза* представља прву фазу процеса промена организационе културе у којој је потребно открити постојеће културне вредности и ставове запослених. Најчешће се реализује спровођењем интервјуа или анкета међу запосленима.

2) *Планирањем* се дефинишу циљне културне вредности и ставови из визије и стратегије. Вредности и ставови који ће бити уграђени у нову културу дефинише топ менаџмент.

3) *Анализа* представља трећу фазу процеса промене организационе културе којом се утврђује јаз између циљних и постојећих културних вредности и бира стратегија да се јаз затвори. Анализом долазимо до закључка које од постојећих вредности и ставова треба подржати, које отклонити, а које не дирати.

4) *Спровођење* представља промену културних вредности и ставова применом различитих стратегија и средстава.

Неодговарајућа култура је најчешћи разлог неуспеха стратешких иницијатива организације. Ако култура није у складу са планом, она ће надјачати. Култура треба да подржава стратегију и због тога је неопходна усклађеност између стратегије и културе организације. Стратегије промене организационе културе су начини на који се могу мењати ставови и вредности у свести запослених, као и њихово понашање. Могу да буду директне и индиректне:<sup>13</sup>

– директне стратегије – стратегије индоктринације (директан утицај на ставове и вредности запослених ради индоктринације и промена ставова. Променом ставова запослени ће сами променити своје понашање тако што ће га ускладити са својим ставовима.);

– индиректне стратегије – стратегије когнитивне дисонанце. (Путем различитих метода организације и управљања запослени се наводе да усвоје ново понашање које одступа од њихових вредности и ставова. Због немогућности да се врате на своје претходне облике понашања запослени ће, да би избегли стање когнитивне дисонанце, прилагодити своје ставове и вредности новом облику понашања. Понашање се већ догодило, остала је само промена ставова и вредности).

Да би организација прешла са старог начина функционисања на нови, потребно је:

- креирати нове обрасце понашања (потребно је обликовати и потврдити оно што је важно у новој култури);

<sup>12</sup> N. Jančićević, Organizational culture management process – Case of Tarkett d.o.o, referat na Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, 2004.

<sup>13</sup> Н. Јанићијевић, Организациона култура, Нови сад, 1997, стр. 78.



- променити што више видљивих симбола организације (променити називе, боје, лого, кодекс облачења, награде, планове, итд.);
- променити „језик“, односно терминологију (ако организација измисли нови сет речи које истичу нове особине придобиће пажњу људи, као, на пример, уместо речи „купац“ прећи на реч „клијент“);
- креирати нове ритуале (на пример, додати прославе нових успеха, променити облике састанака, итд.);
- креирати нове навике (потребно је пронаћи начине да се понављају нова жељена понашања како би се усвојила).

Промене организационе културе могу се реализовати једино комуницирањем пожељних промена у ставовима и вредностима запослених. За промену организационе културе руководиоцима стоје на располагању различити облици комуницирања са запосленима. Основни облици комуницирања пожељних ставова и вредности су: 1) вербално комуницирање, 2) невербално комуницирање, 3) симболичко комуницирање и 4) индиректно комуницирање.

1) *Вербалне или директне комуникације* које се могу користити за промену културе су:

- састанци (представљају начин на који се може вршити промена организационе културе путем комуницирања типа „један за све“);
- непосредна вербална комуникација или убеђивање (то је директна комуникација типа „један на један“ у којој се преносе циљни ставови и вредности, а гасе непожељни);
- писано комуницирање (одликује га масовност, мање је флексибилно него вербална комуникација, али се лакше контролише и планира, као што су, на пример, интерне новине, електронска комуникација и огласне табле).

2) *Невербално комуницирање – понашање руководиоца.* Људи углавном више верују невербалним порукама (понашање, гестови) него вербалним (ономе што се говори). Руководиоци својим понашањем упућују јасне поруке о пожељним вредностима које стоје иза таквог понашања, односно, о томе шта представља пожељно понашање. Да би тај начин промене културе функционисао потребно је утврдити правила понашања за руководиоце која садрже пожељне вредности и ставове, као и понашања која носе непожељне поруке.

3) *Симболичко комуницирање* је врло ефикасан механизам комуницирања пожељних вредности и ставова, јер они најчешће делују у подсвести људи. Символи најчешће изазивају и одређене емоције, тако да се њихове поруке дуже памте. Поруке о пожељним променама вредности и ставова путем симбола могу да се преносе на три начина:

- језичким симболима (То су сви симболи који се преносе путем језика као што су речи, изрази, жаргони, приче, анегдоте и неформалне вербалне комуникације између запослених. Овим симболима намећу се и преносе поруке о томе шта су пожељна, а шта непожељна понашања, вредности и ставови.);

- симболима понашања – ритуалима (Пример ритуала јесте додела награда за 10 или 20 година стажа у организацији. На тај начин се запосленима ставља до знања шта су пожељне вредности и ставови у организацији. Да би ритуали могли да се користе у процесу промене организационе културе треба анализирати постојеће, укинути непожељне и увести постепено новостворене или модификоване ритуале);

- материјалним симболима (све материјалне ствари које носе одређену поруку о организацији и ту поруку пласирају запосленима и околини).

4) *Индиректно комуницирање* остварује се путем промена структуре и система у организацији. У промени организационе културе могу се користити следећи системи: систем регрутације и селекције, систем планирања и контроле, информациони систем, систем награђивања, систем оцењивања учинака и слично. Својим механизмима системи усмеравају понашање запослених тако да они мењају своје вредности и ставове да би их прилагодили понашању изазваном неким организационим системом. Организационим системима се показује шта организација цени, а шта не и то јасно преноси запосленима.

Промене организационе културе води и спроводи: 1) топ менаџмент, 2) средњи менаџмент, 3) сектор људских ресурса и 4) консултанти.

1) *Топ менаџмент* креира промене и дефинише циљне вредности, основне правце промена и одобрава план промена. За промене организационе културе најодговорнији је лидер организације и промене се увек воде са самог врха организације.

2) *Средњи менаџмент* је у најинтензивнијем контакту са запосленима и он је непосредни извршилац промена. Непосредни руководиоци су у свакодневном и непосредном контакту са запосленима, за разлику од лидера који на запослене може утицати само путем саопштења или интерних часописа.

3) *Сектор људских ресурса* има значајну улогу у процесу промене културе. Он припрема већину активности које спроводе врховни и средњи нивои руковођења, прави анализу културних вредности, припрема план промена, пише саопштења, упутства за припрему састанака и слично.

4) *Консултанти* се, по потреби, ангажују изван организације. Њихов задатак може да буде стручна подршка сектору људских ресурса у процесу промена и они не треба да воде процес промена културе.

Култура организације највише рефлектује личност руководиоца, укључујући и његову неурозу. Поступци највиших руководилаца, кроз оно што говоре и како се понашају, постављају норме које дефинишу организацију. Понашање које подстичу руководиоци дубоко обликује културу и праксу организације. Кроз награђивање и кажњавање руководиоци, у ствари, показују шта је важно у организацији. Реакције руководилаца у кризним ситуацијама и оно што говоре у великој мери утиче на тон културе.

Промена културе је сложена управљачка активност и радикална организациона промена која се одражава на интерне односе у организацији. У

спровођењу промена често долази до отпуштања запослених, доносе се нови правилници, уредбе, одлуке, решења и мењају навике запослених. У таквим ситуацијама промене могу да буду веома непријатне, чак драматичне, за појединце у организацији. Због тога се препоручује да руководиоци обликују стабилну културу и не спроводе честе промене.

## Закључак

Организациона култура представља комплексан образац веровања, очекивања, идеја, вредности, ставова и понашања које деле чланови једне организације. Култура води једну организацију и њене активности и представља нешто као „оперативни систем организације“. Она показује како запослени размишљају, раде и како се осећају. Организациона култура уткана је у све активности организације. Она утиче на начин организовања, врсту структуре и степен децентрализације, примену ауторитета, врсту моћи, степен формализације, стандардизацију поступака, начин контроле, алокацију ресурса, управљање људским ресурсима, начин планирања, стратегију и друго. Може се закључити да организациона култура утиче на укупну праксу и понашање организације. Треба нагласити да између понашања и културе постоји двосмерна веза у којој се култура појављује и као узрок и као последица понашања. Организациона култура је најзначајнији врх магичног троугла стратегијског развоја организације.<sup>14</sup> Она има мноштво различитих функција кроз које помаже руководиоцима у управљању организацијом и усмеравању свих организацијских јединица и запослених према остваривању организационе мисије, стратегије и циљева.

Развојем организације долази до промена у организационој култури, односно, до промена у вредностима и веровањима. Култура је динамична и никада није статична. С обзиром на то да се организационе културе развијају и манифестују на различите начине у различитим организацијама, немогуће је рећи да је једна култура боља од друге, већ само да је различита на одређени начин. Не постоји „идеална организациона култура“, већ само одговарајућа.

Организациона култура усмерава или, чак, одређује свест и понашање људи у организацији. Захваљујући њој сви чланови организације на приближно исти начин интерпретирају и разумеју појаве око себе. Постоји снажно уверење да је за успешно функционисање организације неопходна и организациона култура одређених карактеристика и садржаја. Успешне организације имају снажну културу, коју чине одређене вредности и веровања. На

<sup>14</sup> П. Сикавица, Ф. Бахтијаревић-Шибер, Н. Полошки Вокић, оп. цит, стр. 414.

функционисање војне организације организациона култура може деловати и позитивно и негативно, зависно од тога да ли одговара ситуацији у којој се војна организација налази или не.

### *Литература*

1. Frost, D.: *Organizational Culture*, London, 1995.
2. Gibson, J. J., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H.: *Organizations: Structure, Processes, Behavior*, Dallas, 1983.
3. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R.: *Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.
4. Јанићијевић, Н.: *Организационо понашање*, Датастатус, Београд, 2008.
5. Јанићијевић, Н.: *Organizational culture management process – Case of Tarkett d.o.o.*, referat na Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, 2004.
6. Јанићијевић, Н.: *Организациона култура*, Нови сад, 1997.
7. Јовановић, М., Живковић, М., Цветковски, Т.: *Организационо понашање*, Мегатренд универзитет, Београд, 2007.
8. Robins, S. P., Coutler, M.: *Менаџмент*, Датастатус, Београд, 2005.
9. Сикавица, П., Бахтијаревић-Шибер, Ф., Полошки Вокић, Н.: *Темељи менаџмента*, Школска књига, Загреб, 2008.
- Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 2004.
- Schuler, R., Rogovsky, N.: *Understanding Compensation Practice Variations Across Firms*, *Journal of International Business Studies*, 29, 1998.