

ORGANIZACIONO  
PONAŠANJE

- JEDANAESTA LEKCIJA -

**Organizaciona kultura**

# Organizacijska kultura (OK)

**= sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, a koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje**

## *Karakteristike:*

- 1) Sadržaj
- 2) Socijalni karakter
- 3) Efekti
- 4) Način nastanka



# ➔ Organizaciona kultura (OK)



- 1) Sadržaj = OK čine kognitivni i simbolički elementi
- 2) Socijalni karakter = OK je socijalna kategorija, u smislu da postoji samo u okvirima socijalnih grupa (organizacija)
- 3) Efekti = OK usmerava ili čak određuje svest i ponašanje ljudi. Dovodi do toga da svi članovi organizacije na približno isti način interpretiraju i razumeju pojave u svetu oko sebe, i usmerava i određuje i svakodnevno ponašanje i aktivnosti ljudi
- 4) Način nastanka = OK nastaje kroz proces socijalne interakcije članova organizacije, i kroz zajedničko iskustvo članova, koje oni stiču rešavanjem svakodnevnih problema

# OK utiče na funkcionisanje organizacija

- 1) OK je značajan faktor u donošenju strateških odluka
- 2) OK je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju
- 3) OK predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću
- 4) OK može biti efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih
- 5) OK smanjuje konflikte u organizaciji
- 6) OK je dobar motivator

# Sadržaj OK

- 1. *Kognitivni elementi OK*** = nalaze se u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti. Pripadnici jedne kulture pridaju ista značenja spoljnim stimulansima i razumeju svet oko sebe na isti način zato što dele zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja o tom svetu.
- 2. *Simbolički elementi OK*** = vidljivi su u svakodnevnom životu organizacije. Čine ih materijalni i nematerijalni objekti i pojave nastali kao produkt zajedničkih kognitivnih elemenata OK. Sve što vidimo u kompaniji nosi neko značenje koje čini simbolički sadržaj OK kompanije. Gotovo sve u organizaciji je simbol njene OK: polazeći od ulazne kapije, ponašanja portira, preko memoranduma, izgleda računa, izgleda prostorija, načina obraćanja kolega, do strategije i ciljeva preduzeća.

# Sadržaj OK

## 1. Kognitivni elementi OK:

- 1) Bazične pretpostavke
- 2) Vrednosti
- 3) Verovanja
- 4) Norme ponašanja

## 2. Simbolički elementi OK:

- 1) Semantički simboli (jezik, priče, metafore, mitovi)
- 2) Bihejvioristički simboli (rituali, ceremonije)
- 3) Materijalni simboli

# Sadržaj OK

## 1. Kognitivni elementi OK:

1) *Bazične pretpostavke* = najdublja kognitivna komponenta, koja sistematizuje i generalizuje osnovna ljudska znanja i iskustvo o tome kako svet funkcioniše. Dugotrajnim životnim iskustvom su potisnute u podsvest (veoma teško ih je otkriti i menjati).

# Sadržaj OK

## 1. Kognitivni elementi OK:

- 1) Bazične pretpostavke
- 2) *Vrednosti* = uverenja da su određena ponašanja socijalno poželjnija u odnosu na suprotna ponašanja ili stanja; idealna stanja ili ponašanja u koja želimo da dovedemo svoju organizaciju. Zaposleni imaju tendenciju da biraju one odluke i postupke koje će ih voditi ka željenom stanju definisanim kulturnim vrednostima.



# Sadržaj OK

## 1. Kognitivni elementi OK:

1) Bazične pretpostavke

2) Vrednosti

3) *Verovanja* = kada se vremenom određena vrednost ustali i dokaže kao uspešna, ona se potiskuje u podsvest i transformiše u verovanje. Ono što je na početku bilo efikasno rešenje za jedan slučaj, zatim stanje kome treba težiti i pravilo kako treba reagovati u svim sličnim slučajevima postaje realno stanje stvari. Najvećim delom su podsvesnog karaktera, što znači da ih ljudi koriste po automatizmu.

# Sadržaj OK

## 1. Kognitivni elementi OK:

- 1) Bazične pretpostavke
- 2) Vrednosti
- 3) Verovanja
- 4) *Norme ponašanja* = određena pravila ponašanja u standardizovanim situacijama. Ova pravila ili norme ponašanja produkuju ustaljene obrasce ili modele ponašanja.

## 2. Simbolički elementi OK

### 1) *Semantički simboli*

- **Jezik** = predstavlja proizvod kulture i aktivno utiče na nju oblikujući je. Izražava znanja i iskustvo pripadnika kulture. U organizacijama se razvija jezik kojim članovi izražavaju znanja i verovanja do kojih su došli zajedničkim iskustvom, odnosno životom i radom u organizaciji.
- **Metafore** = predstavljaju čitav set međusobno povezanih značenja
- **Priče** = uvek nose neku poruku i pričaju se da bi se pretpostavke, vrednosti i verovanja potvrdili, ali i preneli onima koji za njih još ne znaju ili ih do tada nisu prihvatili
- **Mitovi** = izmišljene priče ili nepotvrđena verovanja. U njima se veruje kao u neku dogmu, bez sumnji i provera. Prenose osnovne vrednosti i verovanja u kompaniji

# 2. Simbolički elementi OK

## 2) *Bihejvioristički simboli*

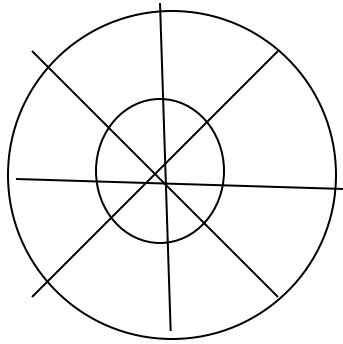
- **Rituali** = stilizovane, programirane aktivnosti i postupci koji imaju za cilj da izazovu određene efekte, i da izraze i prenesu određene kulturne vrednosti i verovanja. Stvaraju utisak poznatog okruženja, doprinose stvaranju osećaja sigurnosti kod članova organizacije, postavljaju granicu između onih članova organizacije koji su pripadnici kulture i onih koji to nisu.
- **Ceremonije** = predstavljaju niz aktivnosti i postupaka baziranih na postojećim kulturnim vrednostima. Za razliku od rituala, ceremonije se odnose samo na veličanje i proslavu kulturnih vrednosti. Najčešće su veoma glamurozne, vesele i opuštene, i omogućavaju da se članovi organizacije oslobode svakodnevnih frustracija.

## 3) *Materijalni simboli*

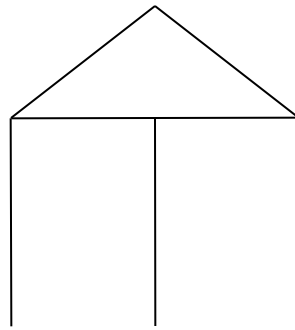
- najvidljiviji deo OK, obuhvataju sve materijalne objekte koji imaju za cilj da odraze određena verovanja i vrednosti koje članovi organizacije dele ili bar žele da uvere druge da ih dele. Manifestuju određena verovanja, pretpostavke i vrednosti i prenose ih na sve zaposlene, i na spoljne posmatračke.

# Hendijeva tipologija OK

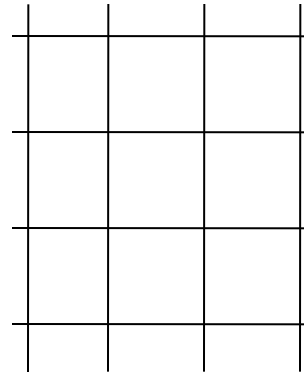
Svakom tipu OK *Hendi* je dodelio odgovarajući simbol i grčko božanstvo koje svojim osobinama najbolje oslikavaju karakteristike svakog pojedinačnog tipa OK



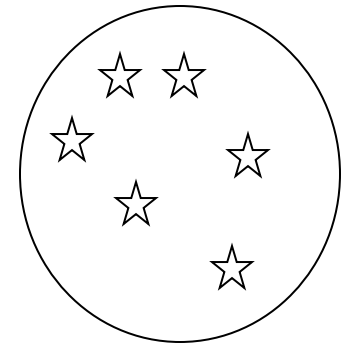
Kultura moći  
(paukova mreža)  
Zeus



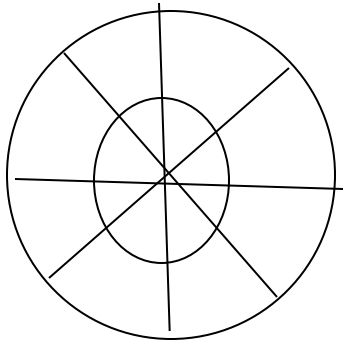
Kultura uloga  
(grčki hram)  
Apolon



Kultura zadatka  
(rešetka)  
Atina



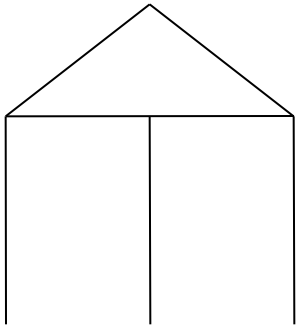
Kultura podrške  
(grupa ili skup zvezda)  
Dionis



## Kultura moći (paukova mreža)

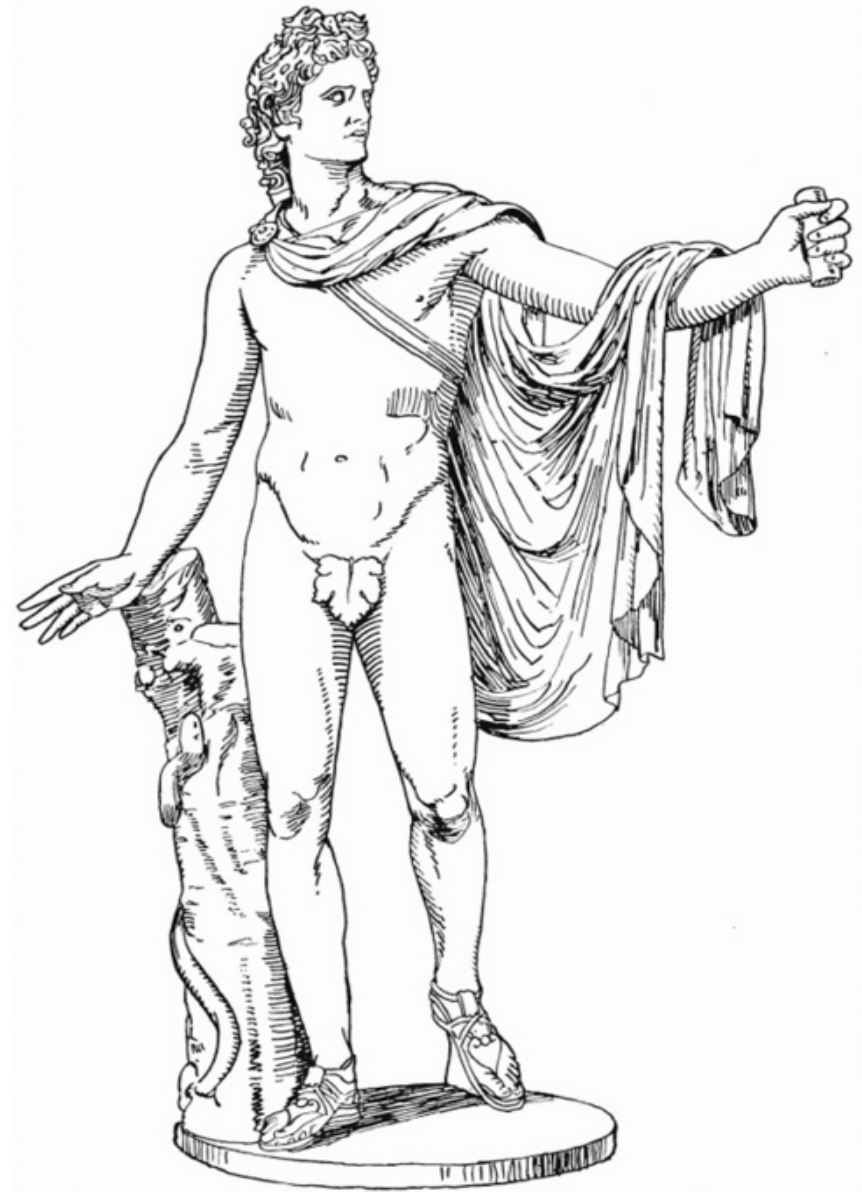
- Zevs - vrhovni i svemogući Bog u grčkoj mitologiji
- lider je centar = orijentacija ka lideru
- organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama lidera
- izvor moći je kontrola resursa
- "oslanjanje na svoje ljude"
- "biti što bliže centru"
- pogodna je za relativno male i mlade organizacije, u kojima ne dominira visokoobrazovani kadar, i to u turbulentnim industrijama u kojima je potrebno brzo reagovanje

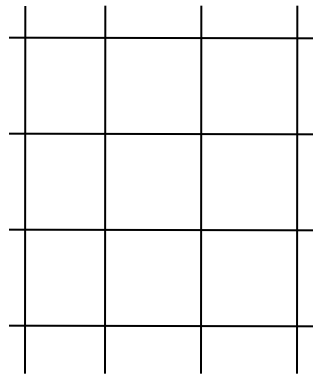




## Kultura uloga (grčki hram)

- Apolon – Bog razuma
- dominiraju formalna pravila i procedure
- standardizacija, formalizacija, uređenost socijalne strukture
- zasniva se na viđenju organizacije kao uređene socijalne strukture, koju regulišu dogovorena pravila i procedure
- moć se stiče na osnovu hijerarhijske pozicije i, delimično, na osnovu ekspertskog znanja
- naješće se nalazi u većim birokratizovanim preduzećima i javnim službama



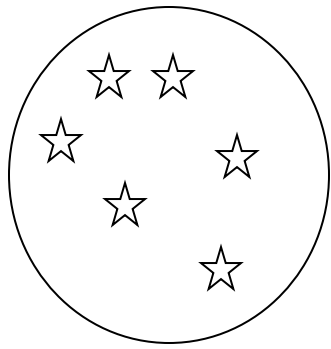


## Kultura zadatka (rešetka)

- Atina – Boginja ratnika
- organizacija postoji da bi rešavala zadatke
- uspeh i postignuće se cene
- sve je podređeno zadatku (poslu)
- ljudi se cene prema sposobnosti da doprinesu obavljanju zadatka
- moć se izvodi iz kompetentnosti i, delimično, iz harizme
- najpodesnija je za relativno male, specijalizovane organizacije, kao što su: konsultantske agencije, advokatske kancelarije, propagandne agencije i sl.







## **Kultura podrške (grupa ili skup zvezda)**

- Dionis – Bog uživanja, vina i zadovoljstva
- organizacija postoji da bi omogućila njenim članovima da ostvare svoje individualne ciljeve i interese
- fokus je na pojedincu i njegovim interesima, dok su ciljevi organizacije kao celine zanemareni
- moć je široko distribuirana
- visoko se ceni individualna sloboda i pruža se otpor svakom pokušaju da se organizacionim pravilima lična sloboda ugrozi
- najčešće se nalazi na fakultetima i u istraživačkim ustanovama

# OK i subkulture

- *Dominantna kultura* = pretpostavke, vrednosti i verovanja koje dele svi njeni članovi u većem ili manjem stepenu
- *Subkulture* = specifičan sistem pretpostavki, vrednosti, verovanja, normi i simbola koje deli jedna manja grupa zaposlenih u organizaciji

# Nastanak OK

- nastaje u procesu grupnog (kolektivnog) rešavanja problema sa kojima se suočavaju članovi jedne grupe ili organizacije
- Svaka organizacija mora da reši dve grupe problema:
  - 1) **problem eksterne adaptacije** - sastoji se u pronalaženju mesta i uloge grupe ili organizacije u svojoj sredini
  - 2) **problem interne integracije** - sastoji se u pronalaženju pravila i principa koji će osigurati skladno funkcionisanje i harmonične međuljudske odnose kako bi organizacija postala kompaktna socijalna zajednica
- organizacije rešavaju navedene probleme **metodom pokušaja i pogrešaka**: rešenja koja se pokažu uspešnim zato što donose pozitivne efekte (nagrade) ili zato što omogućavaju kompaniji da izbegne negativne efekte (kazne) ponavljaju se uvek kada kompanija dođe u situaciju sličnu onoj u kome su prvi put upotrebljeni. Stalnim ponavljanjem uspešnih rešenja problema oni postaju pravilo kojeg se zaposleni počinju pridržavati u svim situacijama.

# Izvori OK

- 1) nacionalna kultura
- 2) vrsta biznisa odnosno privredne grane u kojoj se preduzeće nalazi
- 3) ličnost osnivača ili dominantnog lidera preduzeća



# Faze procesa promene OK

- 1. *Dijagnoza*** – otkrivanje postojećih kulturnih vrednosti i stavova
- 2. *Planiranje*** – definisanje ciljnih kulturnih vrednosti i stavova iz vizije i strategije
- 3. *Analiza*** – identifikovanje jaza između ciljnih i postojećih kulturnih vrednosti i izbor strategije za njegovo zatvaranje
- 4. *Sprovođenje*** – zatvaranje jaza promenom kulturnih vrednosti i stavova

# Strategije promene OK

## 1) ***Direktna strategija - strategija indoktrinacije***

- vrši se direktan uticaj na stavove i vrednosti zaposlenih iz kojih zatim proizilazi promena njihovog ponašanja

## 2) ***Indirektna strategija - strategija kognitivne disonance***

- kognitivna disonanca = neprijatno stanje neslaganja između stavova pojedinca ili pak neslaganja njegovih stavova i njegovog ponašanja
- strategija se sprovodi tako da se putem različitih metoda organizacije i upravljanja navedu zaposleni da usvoje novo ponašanje koje odstupa od njihovih vrednosti i stavova. Ukoliko ne mogu da se vrate na svoje prethodne oblike ponašanja, zaposleni će, da bi izbegli stanje kognitivne disonance, prilagoditi svoje stavove i vrednosti novom obliku ponašanja. Zaposleni dakle, promenom stavova i vrednosti racionalizuju već izvršenu promenu svog ponašanja.

# Sredstva i metode promene OK

## **1. *Direktno, verbalno komuniciranje:***

- sastanci
- neposredna verbalna komunikacija ili ubeđivanje
- pisano komuniciranje (interne novine, elektronska komunikacija, oglasne table)

## **2. *Neverbalno komuniciranje***

- ponašanje menadžera

## **3. *Simboličko komuniciranje:***

- jezički simboli (reči, izrazi i žargon; priče i anegdote; neformalna verbalna komunikacija),
- simboli ponašanja - rituali,
- materijalni simboli (logo, boje, naziv i aplikacije na korporativni identitet, web site kompanije, vozni park (izgled prevoznih sredstava), način oblačenja zaposlenih i menadžera, izgled radnog mesta i radnih prostorija i pomoćnih prostorija, poslovni ambijent, itd)

## **4. *Organizacioni sistemi***