

Organizacijska kultura

Što je organizacijska kultura?

- skup ključnih vrijednosti, vjerovanja, razumijevanja i normi koje dijele članovi organizacije. Njihovo promicanje dio je dizajniranja organizacije!!!
- Kultura je obrazac zajedničkih vrijednosti i pretpostavki o tome kako se stvari rade unutar organizacije.
- Članovi/ce uče ovaj obrazac kako se suočavaju s vanjskim i unutarnjim problemima i poučavaju ih novim članovima kao ispravnim načinom percepcije, razmišljanja i osjećaja.

Organizacijska kultura - primjer



- Southwest Airlines

Elementi organizacijske kulture (Schein, 1990)

- Površinska razina: ponašanja članova organizacije i različite druge fizičke manifestacije (anegdote, ceremonije, običaji, rituali, fizičko uređenje, žargon i sl.)
- Srednja razina: vrijednosti (inovativnost, respektiranje zaposlenih, kompetitivnost, preuzimanje rizika, timski rad i sl.)
- Najdublja i najmanje vidljiva razina: bazične ili temeljne pretpostavke (fundamentalna i neosporna uvjerenja i vrijednosti koji, zbog dugotrajnog procesa učenja, više nisu na svjesnoj razini; neupitne pretpostavke)

- Na površini su vidljivi artefakti, koji uključuju stvari poput načina odijevanja, obrasca ponašanja, fizičkih simbola, organizacijskih ceremonija i izgleda ureda.
- Vidljivi artefakti su sve što se može vidjeti, čuti i promatrati promatranjem članova organizacije.
- Na dubljoj razini su izražene vrijednosti i uvjerenja, koji nisu vidljivi, ali se mogu prepoznati zbog toga kako ljudi objašnjavaju i opravdavaju ono što rade.
- Članovi/ce organizacije drže ove vrijednosti na svjesnoj razini. Mogu se tumačiti iz priča, jezika i simbola koje članovi/ce organizacije koriste za njihovo predstavljanje.

- Temeljne vrijednosti koje karakteriziraju kulturu neke organizacije mogu se shvatiti kroz vidljive manifestacije simbola, priča, junaka/junakinja, slogana i ceremonija.

Simboli

- objekt, čin ili događaj koji drugima prenosi značenje.



Priča

- pripovijedanje temeljeno na stvarnim događajima i često se ponavlja i dijeli se među zaposlenicima u organizaciji.
- Novo-zaposlenima se pričaju priče da bi se osnovne vrijednosti organizacije održale živima.



Heroji/heroine

- figure koja predstavljaju djela, karakter i attribute snažne kulture.
- Heroji/heroine su uzori za zaposlene koji ih prate.



Slogani

- izraz ili rečenica koja izražava ključnu korporativnu vrijednost.
- Mnoge tvrtke koriste slogane ili uzrečice za prenošenje osobitih značajnih poruka zaposlenima.
- “Doing the right thing” – Southwest Airlines
- “Think different” – Apple
- “Just do it” – Nike

Ceremonije

- planirane aktivnosti i posebni događaji koji se provode u korist ciljane publike.
- Ceremonije su posebne prigode koji ojačavaju vrijedna postignuća, stvaraju vezu među ljudima dopuštajući im da podijele važan događaj i slave heroje/heroine

Idealni “lider/ica organizacijske kulture”

- Naglašava zajedničko razumijevanje onoga što tim ili odjel predstavlja.
- Naglašava brigu za članove nad pravilima i postupcima.
- Razgovara o herojima/heroinama iz prošlosti i njihovim doprinosima.
- Razvija obrede i ceremonije za članove/ice.
- Pojačava neformalna pravila i očekivanja u skladu s zajedničkim vrijednostima.
- Promovira dijeljenje ideja i informacija.
- Daje zaposlenima emocionalnu podršku.
- Obvezuje se razumjeti sve članove/ice.
- Podržava progresivno razmišljanje svih članova/ica.

Toksične kulture (Wong, 2002)

- disfunkcionalnost u smislu odnosa i prilagodba promjenjivim vremenima.
- potkopavaju socijalni / duhovni kapital, truju radnu klimu i pridonose organizacijskom propadanju.
- Postoji 5 temeljnih vrsta toksičnih kultura - organizacije mogu potpadati pod jednu ili više njih

Autoritativna-hijerarhijska kultura

- Samo veliki gazda donosi sve glavne odluke iza zatvorenih vrata. Čak i kad su odluke štetne za tvrtku, nitko se ne usuđuje izazvati šefa.
- Standardni način rada je naredba i kontrola, bez obzira na dobrobit zaposlenika ili budućnost tvrtke.
- Zaposleni moraju biti kontrolirani, manipulirani i povremeno smirivani poput male djece. Radnici/e su motivirani strahom, a ne ljubavlju prema tvrtki ili strasti za poslom.
- Očekuje se da će učiniti ono što im se kaže bez pogovora. Glavni kriterij promocije je odanost šefu/ici, a ne kompetentnost i predanost.

Konkurentsko-konfliktna kultura

- Učestale su borbe za vlast. Čelnici/e međusobno spletkare jedni protiv drugih i zabijaju si noževe u leđa.
- Različiti odjeli, pa čak i različiti pojedinci unutar odjela, spletkare, suprotstavljaju se jedni drugima kako bi stekli konkurentsku prednost.
- Postoji nedostatak povjerenja i suradnje. Ljudi često skrivaju važne informacije jedni od drugih i sabotiraju kolege/ice kako bi se osiguralo da samo oni zasjednu na vrh.
- Ne uvažava se šira slika ili ciljevi kompanije. Svatko brine samo za sebe. I menadžment i radnici/e opsjednuti su svojim opstankom i vlastitim interesima.
- Kao posljedica toga, organizacija je fragmentirana i ima puno gubljenja vrijednih resursa zbog dupliciranja i sabotaze.

Laissez faire kultura

- Na vrhu se nalazi vakuum, bilo zbog toga što je vođa nesposoban/na i neznalica, ili zato što je previše zaokupljen/a svojim osobnim poslovima kako bi obratio/la pozornost tvrtki.
- postoji odsutnost smjera, standarda i očekivanja.
- Svaki odjel, zapravo, svaki pojedinac čini ono što želi. Nitko nema jasan pogled u kojem smjeru tvrtka ide.
- zaposleni često primaju proturječne smjernice i signale. "Odluke se donose ujutro a poništavaju popodne".
- S obzirom na nedostatak smjera, nadzora i odgovornosti, produktivnost opada.

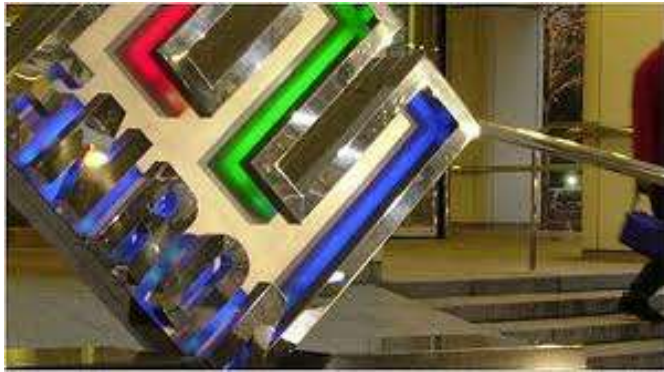
Neistinita-korumpirana kultura

- pohlepa je dobra i novac je Bog.
- Etici i zakonu se pridaje malo pažnje.
- Podmićivanje, varanje su široko rasprostranjeni.
- Kreativno računovodstvo i obmanjujuća izvješća o dobiti su rutina. Odbijanje, racionalizacija i upravljanje reputacijom omogućuju im da nastavljaju svoje neetičke i često ilegalne aktivnosti dok ih ne uhvati zakonodavstvo ili tržišni zakoni.
- Kada su menadžeri/ce zaslijepljeni pohlepom i ambicijom, njihova prosudba postaje iskrivljena i njihove odluke postaju ozbiljno manjkave; kao rezultat toga, često "prijeđu crtu" bez da su svjesni toga.

Rigidna-tradicionalna kultura

- Postoji snažan otpor bilo kakvoj promjeni. Vodstvo se pridržava zastarjelih metoda i tradicija, ne želeći se prilagoditi promjenama na tržištu.
- Žive na prošloj slavi i svaka promjena predstavlja prijetnju njihovim duboko ukorijenjenim vrijednostima
- Radnici/e su obeshrabreni ili čak ukoreni zbog predlaganja inovativnih ideja.
- računovodstvo, marketing, logistika više nisu konkurentni na brzo promjenjivom tržištu.
- Njihovi proizvodi i usluge ne mijenjaju se sa promjenama na tržištu.
- Njihova mantra je "Uvijek smo to činili na ovaj način. Ne popravljaj dok nije pokvareno."

Primjeri toksične kulture: Enron i Theranos



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](#)

theranos

This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

