

**(PRE)OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

**Povzetek.** Organizacijska kultura je tista dimenzija organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij, ji pomaga, da lažje rešuje probleme prilagajanja in prživetja v okolju, probleme notranje integracije in negotovosti. Organizacijska kultura je proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstoji definirana skupina s pomembno zgodovino. Bistvo organizacijske kulture je skupna vednost, ki se oblikuje s procesu razvoja organizacije (še zlasti skozi dogodke, ki jih za nazaj lahko označimo kot kritične) in predstavlja referenčno shemo za razlago sveta in delovanje v njem. Organizacijsko kulturo je potrebno spremeniti, ko ta postane disfunkcionalna za delovanje organizacije in ko ne izpolnjuje več svojih osnovnih vlog. Načrtne spremembe organizacijske kulture niso vedno mogoče, njihova podlaga pa je v vzajemnem spreminjanju sociostrukturnega sistema organizacije in komuniciranju novih stališč in vrednot članom organizacije.

**Ključne besede:** organizacija, kultura, organizacijska kultura, komuniciranje

**Uvod**

Naslov pričujočega besedila ima dvojni pomen: prav tako kot ima predmet besedila dvojni poudarek. Po eni strani bo precejšen njegov del posvečen opisu organizacijske kulture, dejavnikom, ki vplivajo na njeno oblikovanje, in elementom, skozi katere se kultura kaže navzven. Po drugi strani pa bomo skoraj hkrati in na osnovi vsega zgoraj omenjenega razmišljali tudi o tem, ali je sploh možno (in kako) organizacijsko kulturo spreminjati (preoblikovati), potem, ko je ta že zavzela svojo obliko in pojavnost. V zaključku pa se bomo predvsem vprašali, ali je organizacijsko kulturo mogoče (pre)oblikovati načrtno, v skladu z vnaprej določenimi cilji. Tema je zaradi lastninskega preoblikovanja, prestopanja slovenskih podjetij iz manj zahtevnih jugoslovanskih na zahtevnejše evropske in svetovne trge, formalne spremembe družbeno-političnega sistema in vseh posledic, ki jih to prinaša, več kot aktualna.

Ali je za podjetje, ki je bilo, kot večina slovenskih, ustanovljeno po drugi vojni in si je v več desetletjih svojega obstoja že izoblikovalo svojo specifično kulturo, dovolj, da spremeni strukturo, pravilnike, standarde? Ali pa morda pod površino še

\* Martina Merslavič, univ. dipl. nov., Pristop, Družba za komunikacijski management v Ljubljani.

vedno deluje v starih okvirih, takšnih, kot jih je bila navajena v prejšnjem obdobju? In ima zato kljub posegom v strukturo in formalno ureditve organizacije še vedno težave pri sprejemanju novega načina razmišljanja in vedenja?

Organizacije sicer lahko postanejo last znanih oseb (in ne več v tem pogledu nekoliko abstraktne države), lahko se spremeni njihova formalna struktura, mnogo jih spremembe navzven kaže tudi s preoblikovanjem celostne grafične podobe (kot denimo kar nekaj velikih slovenskih organizacij, med njimi Petrol, Krka, Mercator), vendar pa drobni vsakodnevni rituali, način odločanja, postavljanje prioritet, še nekaj časa delujejo po starem. Organizacijska kultura organizacij, ki se izraža v mnogih elementih, se težko spreminja - veliko težje kot formalna ureditev organizacije.

V sledečem besedilu obravnavamo tudi organizacijsko komuniciranje kot širši okvir internega komuniciranja, predvsem pa kot sredstvo oblikovanja organizacijske kulture. Odkrivamo, kaj je bistvo organizacijske kulture, kako organizacijska kultura nastaja, kako se v organizaciji izraža, kakšno vlogo igra in kakšne so njene osnovne lastnosti.

Končno, kot obeta že naslov, pogledamo tudi v možnosti preoblikovanja oziroma spreminjanja organizacijske kulture. Zanima nas predvsem, s kakšnimi metodami je mogoče organizacijsko kulturo spreminjati in ali je morda eden od vzvodov za spreminjanje organizacijske kulture tudi interno komuniciranje.

## Organizacija kot kulturni sistem

Vsaka delovna organizacija je v procesu svojega nastanka in obstoja izoblikovala način delovanja, sistem vrednot in norm, običaje, v mnogih primerih uporablja tudi vsaj nekoliko poseben jezik. Na svojstven način se odziva na spremembe v okolju, na krize. Zaposleni imajo drobne rituale, simbole, ki jih v enaki obliki ne srečamo v nobeni drugi organizaciji. Vse to so elementi, po katerih jo lahko razlikujemo od drugih organizacij in, kot bomo videli pozneje, elementi organizacijske kulture.

Če se ozremo na definicijo kulture nasploh, ki pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s pomočjo katerega se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, logično ugotovimo, da mora organizacija kot kolektiv, katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja (pritiske konkurence, potrošniške zahteve, naraščanje ekološke zavesti), ustvariti nek skupen sklad odgovorov, neko skupno ideologijo, sistem vrednot in kulturnih form, da bi si tako lahko zagotovila preživetje. Poleg tega je organizacija kulturni sistem tudi zato, ker svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti.

Gareth Morgan je v svojem delu *Podobe organizacije* (*Images of Organizations*, 1986) eno od poglavij naslovil *Organizacije kot kulture*<sup>1</sup>. V njem trdi, da so

<sup>1</sup> V istem delu Morgan organizacijo opisuje skozi serijo različnih podob (metafor). Organizacije obravnava kot stroje, kot organizme, kot možgane, kot politične sisteme, kot psihične zapore, kot tok in transformacijo in kot instrument dominacije. V članku se osredotočamo predvsem na organizacijo kot kulturo, kar je uvod k razpravi o organizacijski kulturi.

organizacije družbe v malem, ki imajo svoje lastne vzorce kultur in subkultur. Tako neka organizacija lahko samo sebe zaznava kot tesno povezan team ali družino, ki verjame v skupno doseganje ciljev. Spet drugo lahko preveva misel, da je v svoji industriji najboljša in namerava ta položaj tudi ohraniti. Tretja je lahko visoko fragmentirana, deljena v skupine, ki imajo različne svetovne nazore in tudi različna stališča do tega, kakšna naj bi bila organizacija. Takšni vzorci verovanja ali skupnih pomenov, fragmentirani ali integrirani in podprti z različnimi operativnimi normami in rituali, imajo lahko odločilen vpliv na skupno zmožnost organizacije, da se spoprime s svojimi izzivi (Morgan 1986, 121).

Dana Mesner Andolšek (1995) organizacijo pojmuje kot součinkovanje sociostrukturnega in kulturnega sistema in povzema konceptualni okvir, ki sta ga izdelala Allaire in Firsirotu, po katerem ima organizacija tri med seboj povezane komponente: *sociostrukturni sistem* (sestavljen je iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter vseh ostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja), *kulturni sistem* (obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah in različnih drugih kulturnih artefaktih) ter *člani – akterji* (zaposleni niso razumljeni samo kot pasivni prejemniki posredovane realnosti, temveč sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj), (Mesner Andolšek 1995, 20).

Kulturni in sociostrukturni sistem organizacije nista nujno usklajena, saj zlasti v času sprememb v relevantnem okolju, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom, lahko prihaja med njima do znatne disonance, meni Andolškova (1995)<sup>2</sup>. V takšni situaciji se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spremembami formalnega sociostrukturnega sistema. Vendar pa se te spremembe ne odražajo nujno tudi v kulturnem sistemu. Disonanca, ki tako nastane, v nekaterih primerih povzroča začasno izgubo učinkovitosti, v drugih pa kronično stagnacijo in propad. V tem pogledu po mnenju Andolškove (1995, 21) koncept organizacijske kulture predstavlja učinkovito sredstvo za interpretacijo organizacijskega življenja in delovanja ter za razumevanje propada, adaptacije in radikalnih sprememb v organizaciji.

## Opredelitve organizacijske kulture

Avtorji s področja organizacijske kulture ta pojem različno opredeljujejo.

<sup>2</sup> Za mnoge slovenske organizacije, predvsem pa tiste, ki so nastale pred odcepitvijo Slovenije in so delovale še v starem samoupravnem sistemu, bi lahko rekli, da so soočene s takšno disonanco med kulturnim in sociostrukturnim sistemom. Kot spremembe v sociostrukturnem sistemu štejemo predvsem lastninsko preoblikovanje podjetij, pa tudi restrukturiranje zaradi boljše tehnološke opremljenosti, prilaganje novim standardom, preoblikovanje formalne ureditve organizacij v skladu z novo zakonodajo. Ker se kulturni sistem znotraj organizacije težko prilagaja sociostrukturnim spremembam, se podjetja soočajo s težavami. Vzroka za stagnacijo nekaterih gospodarskih velikanov iz prejšnjega sistema ne moremo iskati zgolj v tej disonanci, gotovo pa je pomembna ovira na poti učinkovitejšega uveljavljanja morda dobro načrtovanih sociostrukturnih in tehnoloških sprememb.

*"Kultura je kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju. Ti odgovori sodijo v dve kategoriji: prva je substanca kulture - emocionalno nabiti verjetnostni sistemi (belief systems), ki jim pravimo ideologije, druga kategorija pa so kulturne forme - dejavnosti, skozi katere člani kulture izražajo, potrjujejo in komunicirajo substanco kulture eden drugemu" (Tryce in Beyer 1993, 2).*

Ernest Bormann v svojem članku Simbolna konvergenca (v: Putnam, Pacanowski 1983) navaja Pacanowskega in O'Donell Trujilla, ki sta kulturo označila kot realnost, sestavljeno iz določenih šal, zgodb, pesmi, mitov in tako naprej, skratka vsega, ki daje substanco in pomen tistemu, kar bi sicer izgledalo kot nesmiselno obnašanje. Pacanowsky in O'Donell - Trujillo (v Putnam, Pacanowski 1983, 99) sta menila, da naj kulture ne bi preučevali kot artefakt, ampak bolj kot proces, saj ljudje komunicirajo in hkrati konstruirajo svojo kulturo, ko govorijo, pišejo igro, pojejo, plešejo ali se delajo bolne.

*"Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje organizacije." (Schein 1985, 6).*

Geert Hofstede je nekoč kulturo organizacije šaljivo imenoval "psihološko imetje (asset) organizacije, s pomočjo katere lahko napovemo, kaj se bo zgodilo s finančnim imetjem organizacije v času petih let," (Hofstede 1991, 18). Hofstede je tudi menil, da je organizacijska kultura že sama po sebi fenomen, ki se v mnogih pogledih razlikuje od nacionalnih kultur. Organizacija je socialni sistem, ki ima drugačno naravo kot nacija; če ne zaradi drugega pa zato, ker so imeli člani določen vpliv na odločitev, ali se ji bodo pridružili; vanjo so vključeni samo med delovnimi urami, poleg tega pa jo nekega dne lahko znova zapustijo (Hofstede 1991, 18).

Hofstede je organizacijsko kulturo definiral tudi kot "kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov drugih organizacij" (Hofstede, 1991, 18).

## Skupna vednost kot bistvo organizacijske kulture

Organizacijska kultura je pri Scheinu (1987) in Andolškovi (1995) razumljena kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstoji definirana skupina s pomembno zgodovino. Le če ima neka skupina (v našem primeru skupina ljudi, združena v formalno delovno organizacijo) dovolj dolgo skupno zgodovino, lahko oblikuje skupno vednost, ki je bistvo organizacijske kulture (Mesner Andolšek 1995, 46).

Vednost je referenčna shema za razlago sveta in za delovanje v njem, posameznik pa jo pridobiva na različne načine. Dana Mesner Andolšek meni (1995, 31), da sklad vednosti sestavljajo usedline subjektivnih izkušenj, vednost je potemtakem celota usedlin in situacijsko pogojenih razlag, vključuje pa tudi del družbeno prenesenih tradicionalnih rešitev problemov.

Elementi sklada vednosti so omejitve situacije (posameznik lahko obvladuje samo tiste situacije, ki so mu neposredno dosegljive, te pa so prostorsko, časovno in družbeno omejene), struktura subjektivne izkušnje (zaradi časovne, prostorske in družbene omejitve situacije, so tudi izkušnje, ki iz takšnih situacij izhajajo, časovno, prostorsko in družbeno omejene) in rutina (veščina, poznavanje receptov in postopkov, posedovanje uporabnih znanj), (Mesner Andolšek 1995, 35).

Če to apliciramo na organizacijo, lahko hitro opazimo, da organizacija močno vpliva na sklad vednosti, ki se izoblikuje pri posameznikih. Prvič zato, ker situacije omejuje na podoben način. Posamezniki, ki delujejo v določeni organizaciji, so v veliki meri izpostavljeni situacijam, ki imajo kakšno skupno omejitev, prav tako so zaradi tega razloga njihove izkušnje na podoben način omejene. Lahko bi rekli, da si že zato, ker so zaposleni v isti organizaciji, posamezniki določen del izkušnje delijo. In nenazadnje, za opravljanje določenega dela znotraj organizacije morajo imeti podobne rutine. Če že njihovo delo ne zahteva istih znanj (računovodja v organizaciji ima prav gotovo različna znanja od delavca v proizvodnji), pa oba poznata produkt organizacije, verjetno razumeta in uporabljata isti žargon, poznata recepte za delovanje v določenih situacijah znotraj organizacije. Vedno pa morata delovati združeno in si prizadevati za izpolnjevanje osnovnega poslanstva organizacije.

Logičen je torej zaključek, da si zaposleni v neki organizaciji delijo sklad vednosti, čeprav je po mnenju Andolškove (1995, 44) sedimentacija posebnih dogodkov v individualni sklad vednosti družbeno pogojena, saj je največji del sklada vednosti posredovan skozi proces socializacije in je vzet iz družbenega sklada vednosti. V tem dejstvu se po našem mnenju skriva vpliv siceršnje kulture, ki je močno povezana s širšo družbo (nacija oziroma skupinami kultur), kjer se je oblikovala, na delovanje organizacij. Vendar to ni tema te razprave.

Že v Scheinovi opredelitvi organizacijske kulture je poudarjeno, da bistvo organizacijske kulture predstavljajo skupne temeljne predpostavke, ki so se oblikovale v poteku skupnega reševanja problemov<sup>3</sup>. Temeljne predpostavke so na določen način shranjene v skupnem skladu vednosti.

Biti član neke organizacije pomeni razpolagati z določenim delom skupne vednosti in deliti z ostalimi člani določen "naravni pogled na organizacijsko real-

<sup>3</sup> Da enkratna rešitev nekega problema postane temeljna predpostavka, mora iti skozi proces kognitivne transformacije (Mesner Andolšek 1995, 24). Ko neka skupina prvič naleti na problem, ki ga je potrebno rešiti, ima predlagana rešitev lahko samo značaj vrednote, saj še ne obstaja neka skupna osnova tištega, kar je dejansko oziroma realno, zato vodja predlaga rešitev, ki bo temeljila na njegovem prepričanju, kako delovati. Torej ima rešitev značaj vrednote. Če rešitev deluje, to pomeni, da je pravilna in zato odslilkava pravo podobo realnosti. Sčasoma postane rešitev samoumevna, postopoma postane prepričanje in nato predpostavka ter pade iz zavesti na raven predzavednega oziroma praktične zavesti. Tako postane avtomatizem (Mesner Andolšek 1995, 24).



nost, ki je skupen članom organizacije in na podlagi tega pogleda tudi ustrezno ravnati" (Mesner Andolšek, 1995, 58). Posamezniki znotraj skupine ali organizacije sčasoma kažejo nagnjenje, da razmišljajo do neke mere podobno, dogodkom in stvarjem pripisujejo enake pomene, prav ti skupni pomeni pa tvorijo organizacijsko kulturo.

## Nastajanje organizacijske kulture

Različni avtorji različno natančno proučujejo nastajanje organizacijske kulture. Schein je v svojem delu iz leta 1987, ki ga povzema tudi Mesner Andolškova (1995), opisal tri temeljne dejavnike nastajanja organizacijske kulture.

*Skupinska dinamika.* Kot smo že povedali, je bistvo organizacijske kulture skupen sklad vednosti njenih članov oziroma skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Do tega, da si člani skupine (zaposleni v neki delovni organizaciji) začnejo deliti isti pomenski okvir, na katerega se sklicujejo v medsebojnem delovanju, pridejo skozi serijo dogodkov, ki jih retrospektivno označijo kot kritične (Mesner Andolšek 1995). Schein (1987, 150) meni, da se bo skupina začela oblikovati takrat, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo (ko na primer ugotovijo, da imajo vsi isti občutek strahu in odtujitve). Pri zaposlenih se morajo torej oblikovati novi pogledi, novo skupno razumevanje in norme, specifični za skupino, v kateri se nahajajo in lahko različni od tistih, ki so jih pridobili skozi procese prejšnje socializacije. Ko organizacija obstaja dovolj dolgo in ima dovolj skupnih kritičnih izkušenj, hkrati oblikuje tudi določen blok standardov in norm (Mesner Andolšek 1995, 81). Moč in kompleksnost neke skupine, pravi Andolškova (1995, 82), lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti, kritični dogodki pa so test, ali norme delujejo ali ne. Če delujejo, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk, ki te norme še nadalje krepijo.

*Vodstvo.* Vodje imajo bistven vpliv na nastanek organizacijske kulture zato, ker je prav reševanje kritičnih problemov, okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja (Mesner Andolšek, 1995, 84). V začetku je vloga vodstva na oblikovanje organizacijske kulture torej zelo velika, vprašanje pa je, v kolikšni meri lahko vodje vplivajo na kulturo, ko je ta že formirana in stabilna. Nagibamo se k sklepu, da so takrat vodje tisti, na katere kultura vpliva in v marsičem lahko zavira uveljavljanje njihovih strategij, če se te razlikujejo od tistih, ki so skladne z obstoječo kulturo<sup>4</sup>.

*Procesi učenja.* Kultura je po mnenju Andolškove (1995, 85) proizvod učenja, in sicer skupinskega procesa učenja, ki je veliko bolj kompleksen od individualnega. Gre za to, da v njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja. Andolškova razlikuje dva tipa učenja, ki imata različne posledice za stabilnost naučenega (Andolšek 1995, 85): prvič, učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa; in drugič, učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi

<sup>4</sup> Še zlasti postane to vprašanje relevantno, ko v organizacijo pride novi vodja, ki je prej svoje izkušnje pridobival v organizacijah z drugačno kulturo.

proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča. Gotovo je proces učenja nekoliko različen pri tistih, ki z organizacijo živijo od vsega začetka, in onih, ki pridejo vanjo potem, ko je njena kultura že izgrajena. Sklepamo, da so procesi učenja razlikujejo tudi glede na prejšnje kariere novozaposlenih (pri tistih, ki se v organizaciji zaposlijo takoj po končanem šolanju za razliko od tistih, ki v organizaciji pridejo potem, ko so se že navzeli organizacijske kulture neke druge organizacije).

## Vpliv ustanoviteljev in vodstva na oblikovanje organizacijske kulture

Ustanovitelji organizacije imajo navadno ključno vlogo pri oblikovanju načina, kako organizacija definira in rešuje probleme preživetja, prilagajanja zunanjemu okolju in notranje integracije (Schein 1987, 210). S primeri treh različnih podjetij je Schein dokazal, da organizacija začne oblikovati svojo kulturo z dejanji ustanoviteljev, ki kulturo z različnimi implicitnimi in eksplicitnimi mehanizmi vcepljajo drugim.

Nekateri mehanizmi, ki jih vodje organizacij uporabljajo, da komunicirajo svoje predpostavke, so zavestna in namerna dejanja, spet drugi so nezavedni in nenamerni (Schein 1987, 223). Primarni mehanizmi vcepljanja kulture so: *stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo* (to je zlasti vidno iz dnevnih redov sestankov in ostalih aktivnosti, namenjenih načrtovanju) in *nadzorujejo; reakcije vodij na kritične incidente in organizacijske krize* (način obravnavanja krize s strani vodij in ostalih članov organizacije ustvarja nove vrednote, norme in delovne procedure); *zavestno dajanje zgledov, poučevanje in izobraževanje* (zgledi vlečejo: vidno vedenje vodij ima visoko vrednost za komuniciranje osnovnih predpostavk in vrednot drugim članom organizacije. Če ima, denimo, direktor podjetja majhen avto, se oblači neformalno, njegova pisarna ni prestižno opremljena in preživi veliko časa v pogovorih z zaposlenimi na vseh ravneh, vse z namenom, da bi jih spoznal tudi neformalno, to dokazuje, da kultura te organizacije ne da veliko na hierarhijo ter da se člani držijo predpostavke, da lahko dobro idejo da kdorkoli); *kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa; kriteriji za rekrutiranje, selekcijo, promocijo, upokožitev in izključitev* (eden najbolj subtilnih, a hkrati najmočnejših mehanizmov vcepljanja kulture je začetna selekcija novih članov).

Sekundarni mehanizmi artikulacije in okrepitve kulture pa so: *organizacijski načrt in struktura; organizacijski sistemi in procedure; načrt fizičnih prostorov organizacije fasad in poslopij; zgodbe, legende, miti o pomembnih dogodkih in ljudeh; formalne izjave o organizacijski filozofiji, verovanjih in strukturi*. Sekundarni mehanizmi delujejo le, če so skladni s primarnimi mehanizmi.

## Izražanje organizacijske kulture

*Ideologije.* Trice in Beyer (1993, 33) menita, da se organizacijska kultura izraža na dveh ravneh. Prva raven je ideološka. Ideologija se namreč kaže kot substanca kulture in jo lahko definiramo kot "skupne, razmeroma koherentno medsebojno povezane skupine verovanj, vrednot in norm, ki povezujejo ljudi in jim pomagajo osmisлити njihov svet" (Trice in Beyer 1993, 33). Ščasoma ideologija preraste v vzročni model za razlaganje in legitimiranje kolektivnih in individualnih vedenj. Ideologije pojasnjujejo in opravičujejo obstoječe socialne sisteme na tak način, da jih naredijo naravne, logične in moralno sprejemljive.

*Kulturne forme.* So druga kategorija, skozi katero se izraža organizacijska kultura (Trice in Beyer 1993, 77). Gre za manifestacije kulture, kulturne forme pa so entitete, skozi katere člani določene kulture izražajo, potrjujejo in komunicirajo kulturno substanco eden drugemu. Kulturne forme lahko razdelimo v štiri kategorije: simboli, jezik, zgodbe in prakse. Simboli so najbolj osnovne, najmanjše in tudi najbolj pogoste enote izražanja kulture. V organizacijski kulturi so simboli lahko naravni ali umetni objekti, delovna okolja in podobno (Trice in Beyer 1993, 77).<sup>5</sup> Jezik je skupen sistem glasov, pisanih znakov in gest, ki jih člani kulture uporabljajo, da bi eden drugemu predstavili kategoriziran pomen. Organizacije uporabljajo različne jezikovne forme ter s tem ustvarjajo določene kulturne podobe. Najpomembnejše jezikovne oblike so žargon (denimo "pankrt" v tiskarnah) in slang, geste, signali (stisnjena pest z dvignjenim palcem, ki nekemu sporoča, da je zadevo zadovoljivo opravil), pesmi, šale, govornice, metafore (primer: "naše podjetje je kot velika družina") ter reki in slogani. Zgodbe vključujejo tako jezik kot simbole. Člani organizacij (kakor tudi ljudje nasploh) uporabljajo več vrst zgodb, da bi izrazili svoja čustva in potegnili smisel iz svojih izkušenj (Trice in Beyer 1993, 79). Med zgodbe štejemo mite (dramatične, nedoločne zgodbe izmišljenih dogodkov; ponavadi jih uporabljamo za razložitev vira preobrazbe nečesa), sage (so resnične pripovedke, največkrat o izrednih dosežkih organizacije ali njenih voditeljev v kakšnem obdobju, v njih se velikokrat pretirava; gre pravzaprav za polepšane zgodbe), legende (historične pripovedke, ki vključujejo čudežne dogodke), pripovedke (so preprostejše in bolj posvetne, gre za dramatizacijo navadnih, vsakodnevnih dogodkov znotraj organizacije, zato da bi predstavili

<sup>5</sup> Morda so najboljše razpoznavni in eni najpomembnejši simboli za organizacijsko kulturo prav celostne grafične podobe podjetij, še zlasti, če so te splošno razpoznavne in poleg določene tipografije in barve vsebujejo tudi logotip. Trice in Beyer navajata primer britanske zavarovalne družbe Prudential, ki kot simbol za kontinuiteto in zanesljivost na svojem logotipu upodablja skalo Gibraltar.

Med slovenskimi podjetji je primer takšnega simbola denimo Iskra, kjer zvezda prvenstveno označuje idejo, iskro, iz katere se razvije mogočen plamen... Simboli so lahko tudi uniforme, ureditev in razporeditev prostorov. Tako je v organizacijah z izrazito hierarhijo: že iz opremljenosti pisarne je možno sklepati, kakšen je status zaposlenega v določeni organizaciji, še navajata Trice in Beyer.



pomembne kulturne pomene).<sup>6</sup> Posebne prakse so najbolj kompleksna kategorija kulturnih form. Mnoge aktivnosti v organizaciji, ki jih izvajamo zaradi instrumentalnih ciljev, nosijo pomembna kulturna sporočila članom organizacije in zunanjim opazovalcem. Ritual je najmanjša in najpreprostejša enota kulturnih praks. Gre za standardizirane, detajlne skupine tehnik in obnašanj, ki jih kultura predpisuje za upravljanje negotovosti in za izražanje skupne identitete. Trice in Beyer v primeru rituala navajata pranje rok zdravnikov pred in po operaciji, ki si jih drgnejo tudi še potem, ko na njih ni več umazanije.

Edgar Schein (1987) se je opisovanja ravni kulture lotil še bolj kompleksno in je v svojem delu obravnaval tri ravni izražanja kulture v organizaciji. V določeni meri se njegov opis ravni izražanja kulture v organizaciji v določeni meri prekriva s tistim, ki sta ga razvila Trice in Beyer.

*Artefakti.* So eden najbolj vidnih delov kulture. Gre za fizični prostor, tehnološke izdelke skupine, njen pisani in govorjeni jezik, umetniške izdelke in podobno.

*Vrednote.* Druga raven kulture so vrednote (Schein 1987, 15). Ko se skupina sooči z novo nalogo, zadevo ali problemom, ima prva predlagana rešitev lahko le status vrednote, saj še ne obstaja dejanska osnova za določanje, kaj je resnično (vrednote so tisto, kar naj bi bilo oziroma kar bi moralo biti, resničnost pa je tisto, ker dejansko je). Če rešitev deluje in skupina deli mnenje, da je rešitev delovala, vrednota zlagoma vstopi v proces kognitivne transformacije v verovanje (belief), in končno v osnovno predpostavko. Tako tudi izgine iz zavesti (Schein 1987, 16).

*Osnovne predpostavke.* Tretja raven kulture so osnovne predpostavke. Če rešitev nekega problema deluje večkrat, jo sčasoma vzamemo kot samo po sebi umevno. Kar je bilo nekoč hipoteza, ki jo je podpirala le vrednota, sčasoma začnemo obravnavati kot realnost. Začnemo verjeti, da stvari v naravi resnično delujejo na ta način (Schein 1987, 16).

## Vloga organizacijske kulture

Schein že pri definiciji organizacijske kulture ugotavlja, da ta služi po eni strani preživetju organizacije in njenemu prilagajanju zunanjemu okolju, po drugi pa integraciji notranjih procesov v organizaciji, da bi lahko organizacija še naprej preživela v okolju in se mu prilagajala.

Po Scheinovem mnenju so *problemi prilagajanja in preživetja v okolju* naslednji (Schein 1987:52):

<sup>6</sup> Kot primer pripovedke lahko navedemo anekdoto, ki še danes kroži med Iskrinimi zaposlenimi. Neki ambiciozni Iskrin komercialist je, z namenom, da bi sklenil ugoden posel za svoje podjetje, stranke odpeljal v bližnjo gostilno, kjer jih je ob vinu opazil njegov sodelavec. Zaradi pitja med opravljanjem službene dolžnosti ga je ta naznanil direktorju, ki bi lahko v primeru mladega komercialista predlagal postopek pred disciplinsko komisijo. Vendar pa je zaradi poslovne daljnovidnosti direktor naredil ravno nasprotno - komercialista je takoj povišal in ga tako obvaroval pred neprijetnimi procedurami disciplinskih postopkov. Izkazalo se je, da je direktor ravnal pravilno, saj je bil mladenič izjemno sposoben. Iz njega je že čez kratak čas zrasel jugoslovanski minister za trgovino (povzeto po intervjuju s Silvom Hrastom, nekdanjim direktorjem sistema Iskra).

*A. Poslanstvo in strategija:* organizacija mora med svojimi člani ustvariti skupno razumevanje poslanstva, osnovnih nalog, manifestnih in latentnih funkcij organizacije.

*B. Cilji:* člani organizacije morajo razviti konsenz o njenih ciljih, ki izvirajo iz poslanstva.

*C. Sredstva:* člani organizacije morajo razviti konsenz o sredstvih, ki jih lahko uporabljajo za doseganje ciljev, kot na primer organizacijska struktura, delitev dela, sistem nagrad in sistem avtoritete.

*D. Merjenje:* člani organizacije morajo razviti konsenz o kriterijih za merjenje, kako skupina izpolnjuje cilje, kot na primer informacijski in kontrolni sistem.

*E. Popravljanje napak:* člani organizacije morajo razviti konsenz o primerni strategiji za odpravljanje napak oziroma prilagajanje postopkov, če cilji niso doseženi.

Schein piše tudi o zadevah notranje integracije. Proces nastajanja skupine je rast in vzdrževanje odnosov med posamezniki, ki delajo skupaj, in hkrati dejansko izvrševanje nalog, ki so si jih zastavili. Po Scheinovem mnenju so *problemi notranje integracije* naslednji:

*A. Skupni jezik in konceptualne kategorije:* če člani ne morejo komunicirati med sabo in razumeti eden drugega, obstoj skupine že po definiciji ni možen.

*B. Skupinske meje in kriteriji vključevanja in izključevanja:* eno najpomembnejših področij kulture je konsenz o tem, kdo je znotraj in kdo zunaj in po katerih kriterijih se opredeljuje članstvo.

*C. Moč in status:* vsaka organizacija mora razdelati kriterije, po katerih nekdo pridobiva, vzdržuje ali izgublja moč. Konsenz na tem področju je nujen, da organizacija pomaga svojim članom obvladovati čustva agresije.

*D. Intimnost, prijateljstvo in ljubezen:* vsaka organizacija mora razdelati pravila igre glede prijateljskih odnosov, odnosov med spoloma, in določiti raven, do katere je dovoljena odprtost in intimnost.

*E. Nagrade in kazni:* vsaka skupina mora vedeti, kaj so herojska in grešna vedenja, kaj se nagraduje z lastnino, statusom in močjo, kaj se kaznuje v obliki umika nagrad oziroma izključitve.

*G. Ideologija in religija:* vsaka organizacija, tako kot vsaka družba, se sooča z nerazložljivimi dogodki, ki jim je treba dati pomen, da se lahko člani organizacije nanje odzivajo in se tako izognejo strahu pred obravnavanjem nerazložljivega in nenadzorljivega.

Tretja pomembna funkcija organizacijske kulture pa je po Scheinu (Schein 1987, 82) *funkcija zmanjševanja napetosti*. Kultura ne samo rešuje zunanje in notranje probleme organizacije, ampak služi hkrati tudi za zmanjševanje napetosti, ki človeka prevzame, ko se sooča s kognitivno negotovostjo in preobremenjenostjo. Za vsako od zgoraj naštetih zadev bi ljudje izkusili visoko stopnjo strahu, če ne bi imeli sposobnosti izbiranja pomembnejših iz obsežne skupine dražljajev, ki so jim izpostavljeni.

Kulturno predpostavko lahko razumemo tudi kot skupino filtrov ali leč, ki nam pomagajo zaznati in osredotočiti se na relevantne dele našega okolja. Brez takih filtrov bi izkusili negotovost in preobremenjenost. Ko pa imamo kulturne rešitve, se do neke mere lahko sprostimo. Eden od razlogov, zakaj se upiramo kulturnim

spremembam, je tudi ta, da odpovedovanje uveljavljenim predpostavkam - tudi če so nove bolj funkcionalne - povzroča strah (Schein 1987).

## Lastnosti organizacijske kulture

V luči celovitega pristopa k problemu je smiselno pogledati tudi, kakšne so lastnosti organizacijske kulture: predvsem zato, ker nam bodo tudi lastnosti in dimenzije organizacijske kulture služile kot eno izmed izhodišč opisovanja kulturnih sprememb.

Trice in Beyer (1993) navajata naslednjih šest poglavitnih značilnosti organizacijske kulture:

*Kulture so kolektivni fenomen.* Kulture ne morejo ustvariti posamezniki s svojimi dejanji, če ta niso povezana z drugimi ljudmi. Kulture nastajajo z interakcijami med posamezniki. Specifični načini upravljanja z osnovnimi negotovostmi življenja lahko izvirajo iz posameznikov, toda preden jih kolektivno ne sprejmejo in začnejo izvajati tudi drugi, niso del kulture. Kulture so pravzaprav skladišča tistega, o čemer se njihovi člani strinjajo. Pripadnost kulturi pomeni verjeti v tisto, kar verjamejo drugi, in početi tisto, kar počnejo drugi (vsaj del časa).

*Kulture so nabite z emocijami.* Ker kulture pomagajo upravljati z negotovostmi, njihova substanca in forme ne vsebujeta samo pomena, pač pa tudi emocije. Ljudje se držijo ustaljenih ideologij in praks, saj se jim zdi bodočnost lažje predvidljiva, če jo nekako prilagodijo sedanjosti. Zavezanost ljudi določenim ideologijam in kulturnim formam je torej v večji meri posledica njihovih emocionalnih potreb kot pa racionalnih razmišljanj. Poleg tega pa ideologije in kulturne forme pomagajo usmerjati emocije v bolj družbeno sprejemljive kanale.

*Kultura ima zgodovinsko osnovo.* Kultur ne moremo ločevati od njihovih zgodovin in kulture ne nastajajo čez noč. Da bi razvili kulturo, morajo ljudje skupaj preživljati čas: le tako lahko v medsebojnih interakcijah spoznavajo, katere so njihove skupne negotovosti in kako se z njimi spopadati.

*Kultura je inherentno simbolična.* Če pravimo, da je kultura simbolična, želimo poudariti predvsem ekspresivno, ne pa toliko tehnično in praktično stran človeškega obnašanja. Simbolizem igra zelo pomembno vlogo v izražanju in komunikaciji kulture. Gre preprosto za to, da nekatere stvari pogosto pomenijo nekaj drugega, kot to izgleda na prvi pogled. Simboli so tako močno prisotni v komunikaciji kulture, da jih imamo za najbolj osnovno enoto izražanja kulture. Pogosto se pojavljajo tudi kot del drugih kulturnih form. Po eni strani so simboli specifična kulturna forma, po drugi strani pa so zelo splošna in prevladujoča kulturna forma.

*Kultura je dinamična.* Čeprav kulture vztrajajo več generacij, niso statične, ampak močno dinamične. Razlogov za to je več. Prvič, komunikacija ni nikoli popolna, zato tudi vsi člani ne dobijo enakih predstav o tem, kaj se v okviru določene kulture od njih pričakuje, zato se tudi vsi ne prilagajajo enako, tudi če bi se želeli. Drugič, predstavniki imajo tudi v zelo tradicionalnih kulturah možnost, da ustvarijo svojo različico pričakovanega obnašanja. Individualizem torej povzroča inova-

tivnost in kreativnost pri odgovarjanju na izzive življenja. Tretjič: kulturo tako pogosto jemljemo kot samo po sebi umevno, da poteka njen prenos in sprejemanje pogosto na nezavedni ravni. Četrto, dejstvo, da je tolikšen del kulturne komunikacije simboličen, povzroča tudi, da je ta komunikacija nenatančna. Simboli imajo pogosto več pomenov. Petič, organizacije pogosto asimilirajo nove skupine in nove prakse, da bi se lahko spopadale z novimi zahtevami in priložnostmi v njihovem spreminjajočem se okolju.

*Kultura je inherentno zabrisana, nerazločna.* Antropolog Geertz (v Trice in Beyer 1993) je kulturo v tem smislu primerjal s hobotnico, saj se njene lovke raztezajo iz enega telesa, vendar so med seboj razmeroma nepovezane in tudi z možgani nimajo močne povezave. Kljub temu pa se hobotnica uspeva ohranjati pri življenju. Kulture niso monolitne skupine idej, ampak združujejo tudi nasprotja, dvoumnosti in protislovja.

### Disfunkcionalnost organizacijske kulture kot vzvod za njeno preoblikovanje

Že v začetku smo govorili o disonanci med sociostrukturnim in kulturnim sistemom organizacije, ki lahko privede do njene zmanjšane učinkovitosti, stagnacije ali celo propada. Ko kultura v svojih različnih pojavnostih ni več integrativni in kohezivni element organizacije, ko več ne služi lažjemu prilagajanju zunanjemu okolju, ko zavira nujne sociostrukturne spremembe, postane disfunkcionalna. Sprememba organizacijske kulture je nujna, če želi organizacija preživeti v okolju in še naprej opravljati svoje poslanstvo.

Sprašujemo se, ali imajo zaposleni in vodstvo organizacije dovolj vpogleda v lastno organizacijsko kulturo, da nujnost spremembe sploh opazijo oziroma da znajo poiskati prave vzroke za svoje težave. Naslednje vprašanje, ki se zastavlja spet kar samo po sebi, pa je, ali so organizacijske kulture dovolj "vodljive", da jih lahko spreminjamo načrtno, vskladu z vnaprej določenimi cilji ali pa se preoblikujejo same brez možnosti vplivanja nanje?

Narava kulture je namreč konzervativna (Trice in Beyer 1993): ideologije postanejo samoumevne racionalne podlage za posameznikovo delovanje znotraj organizacije, v okviru obstoječe organizacijske kulture si zaposleni ustvarijo identiteto, na pojavne oblike kulture so emocionalno navezani. Hitre spremembe so zelo malo verjetne tudi zato, ker kulturne spremembe spremljajo strahovi in negotovosti pri zaposlenih in tudi vodstvo. Kulturna inovacija je težje izvedljiva kot vzdrževanje obstoječe kulture, saj z njo uvajamo popolnoma nove koncepte, različne od tistih, ki so prisotni v obstoječih kulturah. Vodstvo, ki se zaveda disonance med kulturnim in sociostrukturnim sistemom, ima zato dve možnosti: ali novosti prilagodi obstoječim ideologijam ali pa začne postopoma uvajati kulturne spremembe in prepriča zaposlene, da jim bo ta proces prinesel več koristi kot stroškov.

## Mehanizmi preoblikovanja organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo je mogoče preoblikovati: vprašanje je le, če to lahko počnemo načrtovano in kako hitro lahko izvajamo kulturne spremembe. Sprememba, ki se, denimo, zgodi šele po izmenjavi ene cele generacije podjetja, se nam v tem pogledu ne zdi relevantna.

Poglejmo najprej, katere so tiste spremembe organizacijske kulture, ki so posledica rasti (določene dobe v "življenjskem ciklu" organizacije), kasneje pa se bomo posvetili tistim, za katere predpostavljamo, da so lahko bolj načrtovane in ciljne.

Schein (1987) opredeli več faz rasti organizacije in v njihovem okviru razmišlja tudi, kako se skozi različna življenjska obdobja spreminja tudi sama organizacijska kultura. V zgodnji rasti se kultura spreminja po nekakšni poti *naravne evolucije*: kultura se pravzaprav šele oblikuje in težko govorimo o njenem spreminjanju, čeprav Schein naravno evolucijo šteje kot mehanizem sprememb (torej predpostavlja, da je tudi nekdo, ki upravlja takšen mehanizem). Naravna evolucija je pot, po kateri kultura prerašča v različne oblike svoje pojavnosti, ko se oblikuje njena ideologije in različne kulturne forme, ko člani organizacije šele osvajajo podoben sklad vednosti. Drugi mehanizmi preoblikovanja kulture, na katere po našem mnenju ne moremo bistveno vplivati, pojavljajo pa se v kasnejših obdobjih obstoja organizacije, ko je kultura že oblikovana, so še: *sprememba skozi škandal ali eksplozijo mitov* (v tem procesu se izkaže, da organizacija v resnici deluje na drugačen način, kot pa ga deklarira navzven. Takšen škandal lahko organizacijo prisili, da opusti svoje dejansko obnašanje in poskuša prilagoditi kulturo) ter *inkrementalizem* (gre za spremembe malih korakov, naravnanih v smeri zmanjševanja disonance med sociostrukturnim in kulturnim sistemom, ki so za zaposlene in tiste, ki organizacijo spremljajo od zunaj, komaj opazni).

Za razmislek o (ne)možnosti načrtnega preoblikovanja organizacijske kulture pa so še pomembnejši tisti mehanizmi, ki jih lahko uvede vodstvo oziroma vsi zaposleni in prispevajo k načrtovani in ciljni spremembi. Schein (1987, 280) mednje šteje *organizacijsko terapijo* (organizacija se zaveda nujnosti spremembe in je zanjo motivirana, sama ali s pomočjo zunanjih svetovalcev preučuje lastno kulturo in načrtno uvaja spremembe), *vodeno evolucijo skozi "hibride"* (hibridi so ljudje, ki so sicer zrastle v organizaciji, vendar niso v celoti prisvojili njene kulture in ne delijo osnovnih predpostavk o smeri, v kateri naj se razvija organizacija, z večino), *vodeno revolucijo skozi prišleke* (mlada in hitro rastoča organizacija se lahko na podlagi svoje potrebe, da je bolj profesionalno vodena, odloči za zaposljevanje ključnih pozicij z zunanjimi managerji, še posebej v primerih, če je razlog za stagnacijo ali krizo v tem, da člani nezadovoljivo vodenje povezujejo s kulturo ustanoviteljev) in *tehnološko sedukcijo* (učinkovit mehanizem spreminjanja organizacijske kulture, še zlasti, ko se kaže njena disfunkcionalnost v notranji integraciji. Vodstvo organizacije, kjer vlada velika kulturna raznolikost, uvede navidez nevtralno tehnološko novost, ki potem navede člane organizacije na to, da se začnejo vesti in razmišljati bolj homogeno).



Dana Mesner Andolšek opisuje štiri metode uvajanja kulturnih sprememb, čeprav gre pri nekaterih izmed njih istočasno pravzaprav tudi za spremembe v sociostrukturnem sistemu. *Kadrovske spremembe* so mehanizem, za katerega so tudi empirično dokazali, da bistveno vpliva na spremembe organizacijske kulture (Kavčič, Čibron, Deškovič in Mesner 1988). Predvsem odhod ključnih ljudi, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela, lahko bistveno pripomore k procesu spreminjanja. Druga metoda spreminjanja je *neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednost zaposlenih* (praktične metode, ki omogočajo komuniciranje novosti, so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje in seveda formalna komunikacija v obliki pisnih ali ustnih sporočil). Na preoblikovanje kulture lahko vplivamo tudi s *spreminjanjem struktur, sistemov in tehnologij* (vpliv prestrukturiranja na spremembo kulture je precej nepredvidljiv, zato ga ne štejemo med sredstva, s katerimi lahko načrtno spreminjamo organizacijsko kulturo) in s *spremembo podobe podjetja* (zunanje oglaševanje, sprememba celostne grafične podobe, preureditev notranje opreme ali razporeda).

## Zaključek

Podlaga spremembam organizacijske kulture so vsekakor spremembe v strukturnih in socialnih dimenzijah organizacije, vendar pa je te spremembe smiselno podpreti tudi z ustreznim komuniciranjem znotraj organizacije. Z organiziranim, načrtovanim in proaktivnim programom internega komuniciranja, ki podpira prestrukturiranje, uvajanje novih tehnologij, prihod novega vodstva, drugačno podobo podjetja, lažje vodimo proces sprememb, ga naredimo bolj homogenega in manj izpostavljenega trenutnim vplivom.

## LITERATURA

- Argyris Chris. 1957. *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Brothers.
- Grunig, James in Larissa Grunig. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publishers.
- Mesner Andolšek, Dana. 1992. Niti, močnejše od vrvi, Pristop, september 1992.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Putnam L. in M. Pacanowsky. 1983. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Schein, Edgar. 1987. *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco: Josey-Bass Inc. Publishers.
- Trice H. M., in J. M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.