

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

UGOTAVLJANJE IN SPREMINJANJE KULTURE ZDRUŽBE

Ljubljana, november 2006

KATARINA BOLTA

IZJAVA

Študentka Katarina Bolta izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Rudija Rozmana in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV KULTURE ZDRUŽBE, NJENE ZNAČILNOSTI IN TIPOLOGIJE TIPOLOGIJE KULTURE ZDRUŽBE	3
1.1. Opredelitev kulture nasploh in kulture združbe	3
1.2. Sestavine kulture združbe.....	5
1.2.1. Ravni kulture združbe	5
1.2.2. Artefakti	6
1.2.3. Vrednote	7
1.2.4. Temeljne predpostavke	8
1.3. Lastnosti kulture združbe	9
1.4. Vloga kulture združbe	10
1.5. Tipologije kulture združb	11
1.5.1. Tipologija kulture združbe po Ansoffu	11
1.5.2. Tipologija kulture združbe po Handyju	11
1.5.3. Tipologija kulture združbe po Dealu in Kennedyju	12
2. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA KULTURO ZDRUŽBE	12
2.1. Vpliv tehnologije na kulturo združbe	13
2.2. Vpliv okolja na kulturo združbe.....	14
2.3. Vpliv velikosti podjetja na kulturo združbe	16
2.4. Vpliv ciljev in strategij na kulturo združbe	17
2.5. Vpliv zaposlenih na kulturo združbe.....	18
2.6. Vpliv nacionalne kulture na kulturo združbe	19
2.7. Vpliv ustanoviteljev in ravnateljev na kulturo združbe	20
3. OBLIKOVANJE IN VZDRŽEVANJE KULTURE ZDRUŽBE	21
3.1. Nastajanje in oblikovanje kulture združbe	21
3.2. Vzdrževanje kulture združbe.....	24
4. SPREMINJANJE KULTURE ZDRUŽBE	26
4.1. Analiza kulture združbe	26
4.1.1. Ugotavljanje obstoječe kulture	27
4.1.2. Scheinov model za ocenjevanje kulture	29
4.1.3. Cameron-Quinnov model za ocenjevanje kulture	31
4.2. Spreminjanje kulture združbe.....	32
4.3. Metode uvajanja kulturnih sprememb	35
4.3.1. Vsebina sprememb kulture združbe	35
4.3.2. Vpliv zgledov članov na spreminjanje kulture združbe	36
4.3.3. Vpliv motivacije na spreminjanje kulture združbe	37
4.3.4. Trendi spreminjanja kulture združb	39
SKLEP	40
LITERATURA	43

UVOD

Številne raziskave na področju vedenja podjetij so v zadnjih tridesetih letih močno dvignile zanimanje za pojav kulture združbe, ki je postal eden najpomembnejših elementov proučevanja podjetij. Do povečanja pomena in zanimanja za kulturo združbe je prišlo predvsem zaradi težav pri uresničevanju sprememb v podjetjih. Raziskovalci so se začeli spraševati, zakaj in kako podjetja rastejo in se razvijajo ter zakaj se nekatere stvari lahko hitro utrdijo, druge pa ne. Kako pomembna je kultura združbe, sta pokazala japonski gospodarski čudež in njihova velika konkurenčnost na številnih področjih. To je zlasti Američane spodbudilo k preučevanju dejavnikov uspešnosti podjetij, kjer so odkrili številne nove mehke dejavnike, med katere sodi tudi kultura združbe. Ko sta Peters in Waterman objavila v svoji uspešnici *In Search of Excellence* (1982) raziskavo o odličnosti podjetij, v kateri sta uspešnost podjetja povezala tudi z obstojem lastnega sistema vrednot, je kultura združbe postala četrti najpomembnejši proizvodni faktor poleg kapitala, dela in ravnateljevanja (Kovač, 1996, str. 110).

V začetku osemdesetih let so bile zlasti na Japonskem in v ZDA opravljene raziskave o uspešnosti podjetij, ki so pokazale, da vrhunska uspešnost obravnavanih podjetij temelji predvsem na spremenjenem odnosu ravnateljev do ljudi. Ta podjetja so spremenila vodstveno in organizacijsko filozofijo ter jo usmerile k »mehkim« dejavnikom oz. človeški razsežnosti organizacije (Ivanko, 2000, str. 234). Vpliv kulture združbe na poslovanje podjetij je tako postal nesporen. Vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, učinkovitosti, motivacijo zaposlenih, na inovacijske možnosti, sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje. Ravnatelji v podjetjih spoznavajo, da uspeh ali neuspeh aktivnosti, ki jih sicer obvladajo – uskladitev vizij, načrtovanje strategij, postavljanje kratkoročnih ciljev in opredeljevanje uspešnosti – postaja odvisen od precej neoprijemljive kulture združbe. Ta postaja vir konkurenčne prednosti, saj jo je težko posnemati. To kar v današnjem času predstavlja trajno konkurenčno prednost, mora imeti lastnosti redke dobrine, mora biti vredno in jo je težko posnemati. To pa so ljudje, njihovi odnosi v podjetju in obnašanje zaposlenih.

Za dolgoročno preživetje in razvoj klasičnega razumevanja podjetja kot »stroja za pridobivanje dobička« v novem tisočletju ne bo dovolj. Povečanje tržne vrednosti podjetja bo temeljilo na razvoju neopredmetenih sredstev. Sposobnost oblikovati in uresničiti vizijo ter strategijo bodo imela samo podjetja z zelo motiviranimi kadri. Za ta podjetja pravimo, da imajo svojo organizacijsko kulturo oz. kulturo združbe (Noč, 2001, str. 60). Podobno menijo tudi Ivanko in ostali, ko pravijo, da bodo vrhunska podjetja jutrišnjega dne tista, ki bodo nove paradigme o vrhunskem podjetju spoznala in oblikovala ne le na podlagi dejavnikov, ki so vidni, merljivi in se jih da eksplicitno izraziti, ampak tudi na podlagi dejavnikov, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju prikrit. Gre torej za dejavnike, ki se jih pogosto niti ne zavedamo, vendar pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo. Posredno se kažejo v tem, kaj in kako počnemo, kakšen je naš praktičen odnos do sebe in okolja in podobno (Ivanko et al., 1990, str. 181).

Čeprav je kultura združbe slabo oprijemljiv pojem, ki si ga lahko različno razlagamo, nihče več ne dvomi o tem, da imajo pojavi, zajeti s tem pojmom, močan vpliv na zaposlene v podjetjih in tudi na podjetja kot celote ter njihovo uspešnost. Prav v doseganju uspešnosti podjetja je namen preučevanja kulture.

Moj cilj je spoznati in prikazati kulturo združbe kot enega izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti podjetja ter pojasniti pojav in pomen poznavanja kulture ter njenega analiziranja. Cilj je tudi ugotoviti, kaj kultura združbe pravzaprav je in katere so njene bistvene sestavine. V nadaljevanju bom poskušala prikazati vpliv situacijskih spremenljivk na kulturo združbe in predstaviti nastajanje, oblikovanje in vzdrževanje kulture. Osrednja cilja sta namenjena načinom odkrivanja kulture in njenemu spreminjanju. Zanimalo me je, ali se da kulturo združbe spremeniti in če, kako se jo da, ter ugotoviti, na kakšne načine se jo lahko meri.

Metoda dela in seznanjanja s kulturo združbe je temeljila na zbiranju najrazličnejše domače in tuje literature o organizaciji, zlasti še o kulturi, ter povzemanju domačih in tujih avtorjev. Iz zbrane literature sem nato poskusila kar največ ugotoviti o metodah ugotavljanja kulture ter njenem spreminjanju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. Po začetnem uvodu sledi opredelitev kulture združbe in pregled različnih opredelitev o njej, kjer sem le-te poskusila razvrstiti od najenostavnejših do bolj kompleksnih. Seznanimo se tudi z ravnmi kulture in njenimi sestavinami. Podrobno je obravnavana posamezna raven kulture ter njene temeljne sestavine. Predstavljene pa so tudi funkcije kulture združbe. Zaradi velikega zanimanja za kulturo združbe predvsem v zadnjih dveh desetletjih, se je razvila cela vrsta različnih tipologij kulture. Zato jih je nekaj predstavljenih tudi v tem poglavju.

Tretje poglavje je v celoti namenjeno vplivom situacijskih spremenljivk na kulturo združbe. Najpogostejše spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo, so tako okolje podjetja, tehnologija in velikost podjetja, cilji in strategije podjetja ter zaposleni v podjetju. Poleg teh pa je prikazan tudi vpliv nacionalne kulture in vloga ravnateljev v podjetju.

Kako nastaja kultura združbe in se oblikuje, je opisano v četrtem poglavju. Prav tako so v njem na kratko predstavljeni nekateri dejavniki, ki omogočajo ohranjanje kulture.

V petem poglavju se seznanimo z načini analiziranja in spremljanja kulture združbe ter z njenim spreminjanjem. Opisana sta Scheinov in Cameron-Quinnov model merjenja kulture, prikazan pa je tudi sam proces spreminjanja kulture ter metode uvajanja kulturnih sprememb. V zadnjem poglavju pa so podane sklepne misli.

Na tem mestu bi rada še na kratko pojasnila, zakaj sem v diplomskem delu uporabljala pojem **kultura združbe**, ko se vendarle najpogosteje uporablja pojem organizacijska kultura. Pojem kultura združbe je primernejši, ker ima beseda organizacija lahko več pomenov. Pomeni lahko

družbeno enoto in se uporablja za oznako splošnega pojma za podjetja, bolnišnice itd.. V drugem pomenu uporabljamo besedo organizacija v duhu tistega, kar institucija ali združbo (podjetje) tvori, lahko pa jo tudi uporabljamo v pomenu organiziranja (Lipovec, 1987, str. 37). Ker pa je kultura del pretežno neformalne organizacije, ki nastaja z medsebojnimi razmerji med ljudmi, je primerneje govoriti o kulturi združbi.

1. OPREDELITEV KULTURE ZDRUŽBE, NJENE ZNAČILNOSTI IN TIPOLOGIJE KULTURE ZDRUŽBE

1.1. Opredelitev kulture nasploh in kulture združbe

Beseda kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar se ceni kot izredno v umetnosti, književnosti, običajih, znanosti itd. (Vila, 1994, str. 344). Kulture ne moremo opredeliti le na en sam način, ker je njen koncept preveč kompleksen. Tylor je tako na primer predlagal eno izmed prvih opredelitev kulture. Meni namreč, da je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe (Tylor v Treven, 2001, str. 41). Sathe meni drugače, ko opredeli kulturo kot » niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati« (Sathe v Treven, 2001, str. 41).

Opredelitev kulture združb je zelo veliko. Allaire in Firsrotu na primer navajata, do so jih že leta 1952 našeli 164 (Možina et al., 1994, str. 177). Analiza uporabe pojma organizacijska kultura pri različnih avtorjih do sredine druge polovice osemdesetih let je nakazovala nekatera naslednja pojmovanja organizacijske kulture:

- kultura je združevalna sila v organizaciji;
- kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja;
- kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb itd...

Pozornost različnih avtorjev je bila usmerjena na različne sestavine kulture združbe ali pa so jo obravnavali iz različnih zornih kotov. S pojmom kultura združbe so poskušali zajeti razlike, ki obstajajo med različnimi združbami v okviru iste, širše, navadno nacionalne kulture. Poleg

pojma »organizacijska kultura« srečamo v literaturi še nekatere druge, na primer podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta itd. Razlike med vsebinami teh pojmov so tako majhne, da jih lahko uporabljamo kot sinonime. Najpogosteje pa se vendarle uporablja pojem organizacijska kultura (Možina et al., 1994, str. 176). Še ustrežnejše je uporabljati izraz kultura združbe, saj se s tem izognemo dvomu pri razumevanju organizacije, ki ima lahko več pomenov (pomeni lahko družbeno enoto, je splošna oznaka za podjetja, bolnišnico itd., pomeni sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, uporablja se jo tudi v pomenu organiziranja itd.). Tako gre pri kulturi združbe za element združbe (organizacije), ki nastaja z razmerji med ljudmi, zato je najprimerneje uporabljati izraz kultura združbe.⁶

Osnovna členitev opredelitev kulture združbe je ločevanje na opredelitve, ki opredeljujejo kulturo v ožjem pomenu kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi ter na opredelitve v širšem pomenu, ki opredeljujejo kulturo združbe, ki ne pomeni samo vrednote, temveč tudi prepričanje in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke pa tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169).

Med enostavne opredelitve kulture združbe lahko uvrstimo opredelitev kulture po Dealu in Kennedyju, ki jo opredelita kot »način, kako se to dela pri nas« (Moorehead, Griffin, 1992, str. 627). Podobno meni tudi Wheelen, ki pravi, da »kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo« (Tavčar, 2002, str. 17).

Martin in Siehl menita, da je kultura združbe lepilo, ki povezuje skupaj organizacijo preko skupnih vzorcev razmišljanja (Schneider, 1990, str. 155). Robbins pa meni, da je kultura združbe sistem skupnih prepričanj njenih članov, ki se kažejo na primer v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijejo (Robbins, 2000, str. 340).

Med najpogosteje omenjenimi avtorji, katerih opredelitve segajo globlje, je prav gotovo E.H. Schein. Njegova opredelitev kulture se glasi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.« Leta 1987 pa je isti avtor opredelil organizacijsko kulturo kot globjo 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 (Schein v Možina et al., 1994, str. 177).

Dokaj natančno opredelitev kulture združbe, zlasti še procesa nastajanja kulture (čeprav o njej neposredno ne govori) je podal tudi Lipovec (1987, str. 213-217), ki pravi, da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade ter kot kaže tudi ljudje žele ali pa

vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanje sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti izkazale kot uspešne.

Rozman (2001, str. 134) je kulturo združbe opredelil kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Vsa novejša literatura s področja organizacije in managementa obravnava preučevanje kulture združbe kot enakopravnega dejavnika vsem ostalim disciplinam organizacijske znanosti. Tako v temelju velja mnenje, da je organizacijska kultura sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge (Vila, 1994, str. 344).

Ne da bi se spuščali v podrobnosti glede vsebin in poudarkov posameznih pristopov k definiranju kulture združbe, je mogoče iz različnih opredelitev povzeti nekatere skupne prvine. Kultura združbe je tako (Kavčič, 1991, str. 132):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin organizacij;
- enotna interpretativna shema, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanja v organizaciji in okolju;
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin organizacij.

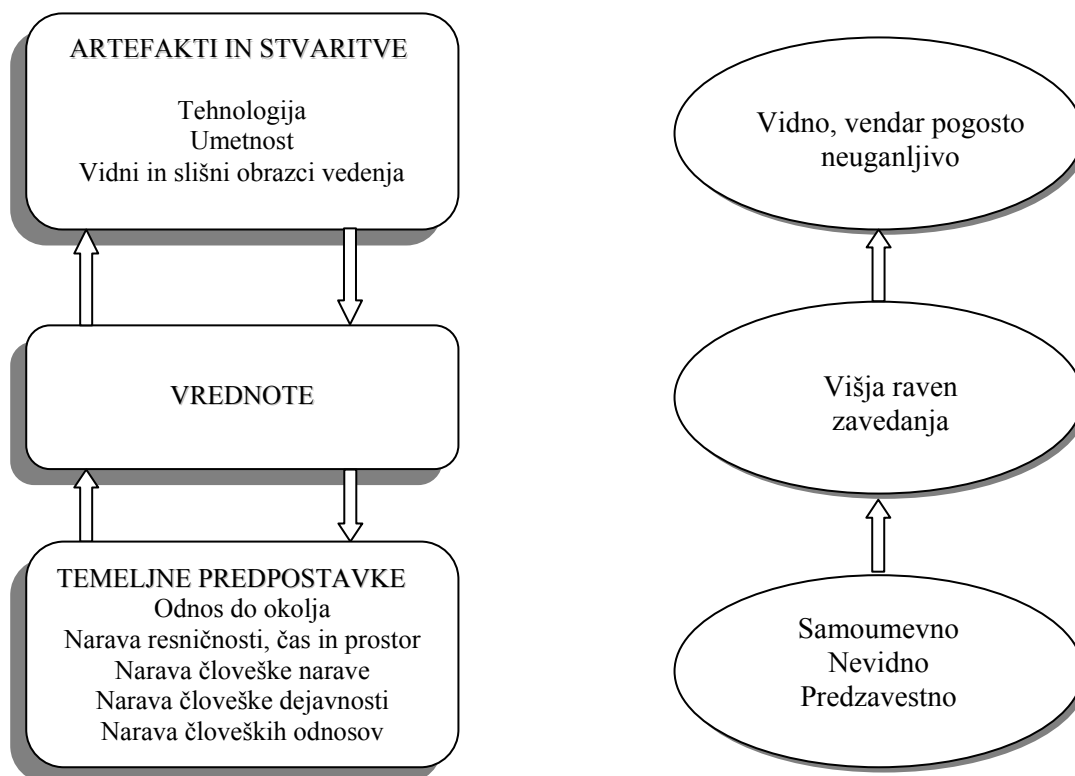
Temu lahko dodam, da lahko iz vseh omenjenih opredelitev povzamem, da je kultura združbe izredno širok pojem, ki ga je težko natančno opredeliti, najenostavneje pa jo opredelimo z besedami: »tako delamo pri nas«. Strnem lahko, da je to način razmišljanja in delovanja v podjetjih, je lastnost skupine ali članov skupine, ki deluje na nekih globjih, nezavednih ravneh. Prav tako je tudi težko prepoznavna za nekoga, ki jo želi preučiti.

1.2. Sestavine kulture združbe

1.2.1. Ravni kulture združbe

Iz številnih opredelitev kultur združbe lahko razberemo, da se pojem kulture združbe nanaša na zelo različne in številne vsebine. Iz dosedaj povedanega lahko vidimo, da ne moremo podati neke enotne opredelitve kulture združbe, lahko pa v njih najdemo neke skupne točke, to so sestavine kulture združbe. Te sestavine, ki jih različni avtorji navajajo pri svojih opredelitvah, pa so si med seboj zelo podobne. Razlike so samo v tem, da nekateri bolj poudarjajo vidne, drugi pa nevidne sestavine. Schein (Možina et al., 1994, str.179) je tako sestavine kulture združbe razdelil na tri ravni. To razdelitev prikazuje Slika 1 (na str. 6).

Slika 1: Ravni kulture in njihove interakcije



Vir: Možina et al., 1994, str.179.

Prvo raven sestavljajo artefakti in stvaritve, ki jih zunanji opazovalci najlažje vidijo. Drugo raven predstavljajo vrednote, tretjo raven pa temeljne predpostavke.

1.2.2. Artefakti

Artefakti (stvaritve človeka) so najbolj vidna in dosegljiva raven kulture združbe. V to raven sodi vse, kar lahko vidimo, slišimo ali čutimo, ko pridemo v neko organizacijo. Sem uvrščamo po mnenju nekaterih avtorjev (Mesner-Andolšek, Schein, Treven itd.) naslednje sestavine:

- *Tipični obrazci vedenja*, ki so v širše skupine povezane prvine obnašanja, so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih.
- *Vzorniki*, ki predstavljajo idealen model voditeljev ali članov organizacije. V tuji literaturi pogosto uporabljajo izraz »heroj«. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile organizaciji in predstavljajo simbol zaželenega delovanja za organizacijo.
- *Običaji in obredi*, kamor sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave, način oblačenja članov organizacije itd.
- *Komunikacije*, ki so živčni sistem organizacije in so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Zanima nas predvsem neformalno in dejansko komuniciranje ter

odnos tega komuniciranja do formalnega komuniciranja. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, ali obstajajo v organizaciji govornice in kakšne narave so, kolikšen obseg in pomen imajo »čenče« itd.

- *Proizvodi in storitve*, kjer gre v širšem smislu za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne za empirično preučevanje. Prehod na nov proizvodni program na primer nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika itd.
- *Zgodbe*, za katere nekateri avtorji pravijo, da so najučinkovitejša pot za utrditev organizacijskih vrednot. To so pripovedovanja o preteklih uspešnih dogodkih, o ljudeh, ki so jih ustvarili, zgodbe o šefih, o ustanovitelju podjetja, o krizah podjetja, o odpuščanju in najemanju novozaposlenih itd.
- *Simboli*, ki predstavljajo identiteto organizacije in njihovih članov. To so predmeti ali dogodki, ki sporočajo določeno pomen (to so na primer logotipi podjetij, zastave, značke, ki se nosijo na oblačilih članov organizacije itd.).

1.2.3. Vrednote

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogoča mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo splošnejšo vrednost. Vrednote odkrivamo, če se vprašamo, zakaj delajo člani to, kar delajo. Ker so težko neposredno opazljive, moramo pogosto o njih sklepati šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi (Možina et al., 1994, str. 180).

Vrednota je kakovost zelenega, vrednote so ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oz. vedenju moralno opravičilo. To so osnovna stališča o delu, sodelovanju, lojalnosti ipd.; so rezultat socializacije posameznikov (Ivanko, 2000, str. 237). Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Kauzes in Posner tako sporočata o izsledkih raziskave, ki je preučevala učinke skupnih vrednot v organizacijah (Kavčič, 1991, str. 129-130). Odkrila sta naslednje učinke skupnih vrednot:

- vzpodbujajo visoko raven lojalnosti podjetju,
- olajšujejo soglasje o ključnih ciljih organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupinah v družbi,
- spodbujajo etično obnašanje,
- spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost,
- zmanjšujejo raven stresa in tenzij na delovnem mestu.

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja in usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine. Zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine (Možina et al., 1994, str. 180). Norme so pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji. So pravila vedenja, ki so se razvila kot rezultat interakcij med udeleženci

organizacije, vedenje, ki se pričakuje od vseh članov; kolektivna stališča, verovanja in občutenja, ki se nanašajo na vedenje članov. Norma kaže, kako se je treba vesti, vrednota pa dokazuje, da se je treba vesti v skladu z normo, ker je to pravilno – dobro (Ivanko, 2000, str. 237).

1.2.4. Temeljne predpostavke

Temeljne predpostavke so najgloblja raven kulture združbe in po Scheinu predstavljajo bistvo kulture. Gre za dejavnike kulture združbe, ki se jih člani ne zavedajo in je o njih mogoče le sklepati na podlagi vidnih sestavin. Schein temu pravi »temeljne predpostavke« in jih postavlja na raven pred-zavesti. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledice, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oz. vzroka. Problematičnost koncepta vsebinskih sestavin kulture združbe, ki so zunaj zavesti, je v tem, da njihovega obstoja ni mogoče neposredno preveriti, ampak se moramo zadovoljiti s sklepanjem (Možina et al., 1994, str. 180). Iz Slike 1 je razvidno, da so temeljne predpostavke razporejene na pet ravni, in sicer od najbolj splošnih, ki predstavljajo temeljne probleme, do bolj specifičnih, ki izhajajo iz splošnih predpostavk in jih je težko razumeti brez razumevanja le-teh (Mesner-Andolšek, 1995, str. 74-78). Te ravni so odnos do okolja, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeške narave, narava človeške dejavnosti in narava človeških odnosov.

Združbe imajo različen *odnos do okolja*. Tako si organizacija lahko podredi okolje in nanj vpliva, ali pa se mora sama podrežati okolju. Glede na njen odnos do okolja razvije eno svojih najglobljih predpostavk o tem, kaj je njena osnovna naloga oziroma temeljni cilj. Pri oblikovanju svoje strategije se osredotoča na temeljne predpostavke in to še pred določanjem ciljev in sredstev svojega delovanja. Predpostavke pa ne določajo samo strategij, ampak tudi področja svojega delovanja.

Pri predpostavki o *naravi resničnosti, časa in prostora* je absolutno resnično vse, česar se naučimo iz izkušenj, vse ostalo pa predstavlja dvom. Kaj je resnično, lahko ugotovimo z objektivnim testom, s konsenzom, kaj je resnica in katerim izkušnjam bomo verjeli. Od te predpostavke je odvisno, kako bodo v podjetju sprejemali odločitve. Ali bodo odločitve kolektivne ali pa bo odločala dominantna oseba na vrhu organizacije. Predpostavka o naravi časa govori o temeljni usmeritvi glede preteklosti, sedanjosti ali prihodnosti. Predpostavke o naravi časa se ne razlikujejo samo med širšimi kulturami, temveč tudi med majhnimi skupinami v družbi, kar povzročča veliko konfliktov. Predpostavka o prostoru pa označuje družbene odnose in distanco med člani, ureditev poslovnega prostora, opremljenost in velikost delovnih prostorov itd..

Predpostavka *narava človeške narave* omenja, da v vsaki kulturi obstajajo osnovne predpostavke o tem, kaj je »človeško«, katero vedenje je humano ali nehumano. Različne družbe različno vidijo človeka kot dobrega, slabega ali nevtralnega. Od tega, kako bodo

vodilni v organizaciji razumeli lastnosti človeške narave, je odvisno, kakšen sistem kontrole, motiviranja, nagrajevanja, kadrovanja in napredovanja bodo imeli v organizaciji.

Predpostavka *narava človeške dejavnosti* hkrati odraža tudi predpostavki o človeški naravi in odnosu do okolja. V tej predpostavki sta organizacija in posameznik usmerjena v delovanje ali pa v različne oblike »čakanja na usodo«. Usmerjenost v delovanje se izraža predvsem v hitrih reakcijah organizacije na težave, določa pa tudi stil vodenja.

Zadnja predpostavka, *narava človeških odnosov*, govori o primernem načinu medsebojnega komuniciranja in delovanja. Od nje je odvisno urejanje medsebojnih odnosov, ki se lahko razvijejo na podlagi hierarhije, z medsebojnim delovanjem, z medsebojnim tekmovanjem in individualizmom, kar vpliva na porazdelitev moči, stopnjo prizadevnosti zaposlenih pri delu in na reševanje konfliktov.

1.3. Lastnosti kulture združbe

Različni avtorji pripisujejo kulturi združbe različne značilnosti kulture. Tako lahko iz različne literature povzamem naslednje lastnosti kulture združbe.

- Kultura nastaja v razmerjih med ljudmi in je proizvod vseh v organizaciji, ne le posameznika. Zato je njena prva lastnost ta, da je *družbena enota*. Je *proizvod ljudi* in rezultat posameznega ter kolektivnega delovanja.
- Ker kultura *uravnava življenje posameznika* tako, da oblikuje medčloveške odnose, leta tudi določa način socialnega življenja.
- Da je kultura *splošno sprejeta*, mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu kot celoti.
- Kultura *nastaja postopno*, kjer gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture. Prav tako se jo da *naučiti*, pri čemer je ta proces bistven za ohranitev kulture združbe, saj je proces učenja kulture kakega drugega sistema za posameznika dolgoročen.
- *Prilagodljivost* kulture je njena naslednja lastnost, kaže pa se v njeni dolgoročnosti, kjer preživijo le tiste oblike kultur, ki so uspešne za reševanje problema.
- Kultura tudi *ni neposredno oprijemljiva*, saj jo je mogoče spoznati le na posredne načine. Nekateri avtorji tako vztrajajo na njenem »notranjem bistvu«, na temeljnih predpostavkah itd., drugi pa se usmerjajo na predmetno raven (proizvodi in storitve).
- Kulturo združbe je mogoče obravnavati kot *dosežek ali lastnost* (organizacija ima kulturo), kot *proces* (organizacija je kultura) ali kot oboje hkrati (organizacija ima kulturo in je kultura).

Pomembna značilnost kulture je tudi njena kolektivna narava. Kultura je v temelju skupinski pojav, ki ga ne more proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Kultura namreč nastaja le iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje

skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in drugih skupinskih praks, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti članov skupine. Podobno meni Schein (1999, str. 29), ko pravi, da je kultura lastnina skupine, ki se oblikuje, kadar se v skupini začnejo oblikovati skupni način razmišljanja in delitev skupnih norm, vrednot ter čustev na podlagi skupnih izkušenj.

Mesner-Andolškova (1995, str. 131-135) navaja naslednje značilnosti kulture združbe:

- Kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarja zgodovino organizacije in oblikuje njeno identiteto – njeno kulturo.
- Kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker je kultura pripomoček, s pomočjo katerega posamezniki in skupine obvladujejo negotovosti in zmanjšujejo grožnje, se velikokrat dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub njeni očitni nefunkcionalnosti.
- Kultura je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč. Razviti kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj v interakciji kar nekaj časa.
- Kultura je simbolni fenomen. Primer so identifikacijski simboli ali logotipi podjetij. Ti na nedvoumen in emocionalni način govorijo o tem, kaj je organizacija in kaj bi naj pomenila svojim članom.
- Nerazločna narava kulture pa pomeni, da organizacijska kultura ni monolita in enotna vrsta idej in prepričanj.

1.4. Vloga kulture združbe

Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij (Treven, 2001, str. 85-86).

Prva funkcija je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil strah. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, vzpostavi tudi sistem, kako izbirati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne (Mesner-Andolšek v Treven, 2001, str. 86). Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot »sito«, ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje.

Druga funkcija kulture združbe se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge.

Tretja funkcija je povezana z vzpostavljanjem občutka identitete pri članih organizacije. Kultura tudi pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov ne le njihovih osebnih. Njena naslednja funkcija je v povečevanju stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. V tem kontekstu je kulturo mogoče razumeti kot »družbeno lepilo«, ki povezuje člane organizacije s tem, da jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v

organizaciji dopustno reči in narediti. **Zadnja funkcija** se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih.

1.5. Tipologije kulture združb

Posledica velikega zanimanja za kulturo združbe je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo tipa modela tipologija poskuša prikazati stvarnost. Moram pa poudariti, da vsaka združba razvije in ima svojo kulturo, med katerimi se pojavljajo podobnosti. V praksi namreč ne najdemo čistih tipov kultur na nobenem področju, saj so ti vedno kombinacija večih tipov. Nekateri modeli so se uveljavili do take mere, da jih uporablja veliko avtorjev pri predstavljanju ali analiziranju kulture združbe, ker jim omogočajo lažje preučevanje in razumevanje različnih kultur. V nadaljevanju so na kratko predstavljene tri najpogostejše omenjene tipologije. To so tipologije po Ansoffu, Handyju ter Dealu in Kennedyju.

1.5.1. Tipologija kulture združbe po Ansoffu

Ansoff je to tipologijo razvil leta 1979, kjer je kulturo združbe opredelil na osnovi dveh lastnosti, in sicer ekstravertiranosti – introvertiranosti članov (usmerjenost v podjetje ali v okolje) in časovne perspektive (usmerjenost v preteklost, sedanost ali prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo ali nenaklonjenostjo spremembam. Avtor razlikuje pet različnih tipov kulture združbe. To so stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni in ustvarjalni (Rozman, 2001, str. 135). Za **stabilni tip kulture** je značilno, da so člani podjetja introvertirani in usmerjeni v preteklost ter da imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo. **Reaktivni tip kulture** je ravno tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah. V **anticipativni kulturi** so člani lahko tako introvertirani kot navzven usmerjeni. Tveganje sprejemajo v primeru, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje. V **eksploativnem tipu** so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji. Pri **ustvarjalnem tipu kulture** so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen oziroma še bolje: jo sam oblikovati.

1.5.2. Tipologija kulture združbe po Handyju

Njegov model uvrščamo med klasične modele, kjer opredeli štiri tipe kultur glede na organizacijsko strukturo, podrejenost članov, izvor moči in prevladujoče vrednote v podjetju (Tavčar, 1989, str. 50). To so kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti (Rozman, 2001, str. 136). **Kultura moči** je v obliki simbola prikazana kot »pajčevina«. Podjetje, ki je usmerjeno na podlagi kulture moči, teži k obvladovanju okolice. Člani podjetja ne trpijo med seboj nobene opozicije. Med vodilnimi delavci v podjetju prevladuje »zakon džungle«. Težave nastopijo z rastjo podjetja, saj postaja z velikostjo takšen tip kulture bolj

ranljiv. Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe. **Kultura vlog** je upodobljena kot grški tempelj. Podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju. V nasprotju s kulturo moči temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena, vendar je njun negativen vpliv s pomočjo legalnosti in legitimnosti oslabljen. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil itd.. Konflikte se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Takšna kultura je uspešna, dokler deluje v stabilnem okolju. Spremembe zaznava zelo počasi. **Kultura nalog** je grafično prikazana kot mreža. Največja vrednota podjetja, usmerjenega v kulturo nalog, je doseganje postavljenih ciljev. Naloga struktur in procesov v organizaciji je, da so usmerjeni k doseganju ciljev. Vse kar je napoti temu doseganju, je treba odstraniti. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Takšno podjetje se je sposobno hitro odzvati na izzive okolja. **Kulturo osebnosti** je Handy prikazal kot protoplazmo. V primerjavi s preostalimi tremi tipi obstaja podjetje, ki temelji na tej kulturi, zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov. Vpliv avtoritete je minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda soglasja. Prednost tipa kulture osebnosti je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb.

1.5.3. Tipologija kulture združbe po Dealu in Kennedyju

Ta tipologija temelji na dveh spremenljivkah. Ena je stopnja tveganja pri odločanju in ukrepanju, ki ga v organizaciji sprejemajo, druga pa je hitrost odziva - predvsem s tržišča - na odločitve organizacije. Z razdelitvijo obeh spremenljivk dobimo štiri tipe organizacijskih kultur (Kavčič, 1991, str. 135). Pri **poslovni kulturi** so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije so hitre, značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska. Za **kulturo moči** so značilna velika tveganja, uspeh in neuspeh si sledita čez noč, razumno tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je prva, čas je pičlo odmerjen. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in nasploh za tveganje in dinamične dejavnosti. Pri **procesni kulturi** so posamična tveganja majhna, posamičnih odzivov skoraj ni, pozornost velja bolj obliki kot vsebini, bistveni sta tehnična popolnost vsakega početja ter čezmerna previdnost. Značilna je za upravne službe, administracijo, velika podjetja itd. Pri **sistemski kulturi** so tveganja izjemno velika, informacije počasne, odločanje je centralizirano, v odločanju in delovanju veljata preudarnost in odločnost. Značilna je za investicijsko dejavnost, velike projekte, gradbeništvo, itd..

2. VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA KULTURO ZDRUŽBE

S situacijskimi spremenljivkami označujemo dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na organizacijo. Podjetja se tako v organizacijskem smislu razlikujejo glede na te spremenljivke, z njimi pa je v veliki meri določena struktura in tudi kultura podjetja. Lahko rečemo, da je kultura organizacije odvisna od situacijskih spremenljivk. Učinkovitost

organizacije pa je odvisna tudi od tega, kako se organizacija s svojimi lastnostmi prilagaja situacijskim dejavnikom. Vpliv je obojestranski: tako kot okolje vpliva na organizacijo, tudi ta s svojim delovanjem vpliva na okolje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 138-139). Najbolj pogoste spremenljivke, ki v veliki meri določajo organizacijo in se jim organizacija skuša prilagoditi, so: okolje podjetja, tehnologija v podjetju, velikost podjetja, cilji in strategije podjetja, zaposleni v podjetju, nacionalna kultura in ravnatelji oz. ustanovitelji podjetja.

2.1. Vpliv tehnologije na kulturo združbe

S tehnologijo v najširšem pomenu razumemo znanje, potrebno za spreminjanje vhodnih elementov v proizvode in storitve (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 139). Tehnologija, ki jo organizacija uporablja, ima velik vpliv na strukturo in obliko organiziranosti. Različne vrste tehnologij povzročajo različne vrste in oblike notranje soodvisnosti, različne organizacijske strukture pa oblikujejo različne kulture organizacije. Tehnološka soodvisnost je stopnja zahtevanega usklajevanja med posamezniki in oddelki, da se preoblikujejo informacije in materiali v gotove izdelke. Tehnologija bo vsekakor vplivala na določene elemente organizacijske strukture, na psiho-sociološki sistem in tudi na način vodenja. Tako lahko preko vpliva tehnologije na organizacijsko strukturo ugotovljamo tudi njen vpliv na kulturo.

Povedano je že bilo, da kultura ne pomeni samo vrednot, načinov ravnanja, postopkov, temveč tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja. Iz tega je razvidno, da tehnologija še kako vpliva na kulturo in njeno spreminjanje. Nove tehnologije in inovacije lahko na zelo počasen in neopazen način spremenijo celotne kulture, saj nova ravnanja, ki jih zahtevajo nove tehnologije, lahko povzročijo oblikovanje novih vrednot, prepričanij in predpostavk. S tem pa vplivajo tudi na uspešnost poslovanja podjetja.

V velikih podjetjih pa obstajajo tudi oddelki, ki imajo povsem različne tehnologije. Tako po Perowu lahko tehnologijo razdelimo na štiri tipe (Vila, 1994, str. 263).

Za **rutinsko tehnologijo** so značilne naloge z malo izjemami, ki so primerne za analizo mehanske strukture, visoka formalizacija in centralizacija. Za podjetja s takšno tehnologijo bo na primer značilna Handyjeva kultura vlog, za katero je značilen sistem pravil, ki opredeljuje pravice in obveznosti nosilca posamezne funkcije, visoka stopnja formalizacije in neosebni medsebojni odnosov, moč pa temelji na položaju, ki ga posameznik zaseda. Podjetjem z rutinsko tehnologijo ustreza npr. Ansoffov stabilni tip kulture, kjer so člani usmerjeni v preteklost in se upirajo spremembam, po Dealu in Kennedyju pa takšnim okoliščinam ustreza procesna kultura, kjer so posamična tveganja majhna, bistveni sta tehnična popolnost in čezmerna previdnost, v ospredju pa je način opravljanja naloge in ne rezultat.

Za **nerutinsko tehnologijo** so značilne nerutinske naloge, značilna je za znanstveno-raziskovalno delo. Takšna tehnologija zahteva veliko šolanja in izkušnje. V podjetjih se zahtevajo nove ideje in so dovzetna za spremembe. V takšnem okolju lahko najdemo Ansoffov eksplorativni ali ustvarjalni tip kulture, kjer so člani usmerjeni navzven, nenehno iščejo spremembe ter so usmerjeni v prihodnost. Po Dealu in Keneddyju takšna kultura ustreza špekulacijski kulturi, kjer sta hitrost in konkurenča kreativnost najbolj cenjeni vrednosti, zanjo je značilno tudi veliko tveganje in hiter zaslužek. Kultura v takih podjetjih je lahko podobna Handyjevi kulturi osebnosti, kjer je vpliv avtoritete majhen, pri odločanju se uporablja metoda soglasja, značilna pa je tudi visoka motiviranost njenih članov, saj podjetje s takšno kulturo obstaja zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov.

Primer **inženiring tehnologije** lahko najdemo na primer pri proizvodnji težke opreme, kjer delo ni rutinsko in je veliko izjemnih situacij. V podjetjih s takšno tehnologijo bo kultura podobna Handyjevi kulturi nalog, kjer je poudarek na izvrševanju nalog in je vse podrejeno temu cilju. Zanj je značilno skupinsko delo, medsebojni odnosi v skupinah so bolj sproščeni, delo temelji na medsebojnem zaupanju. Takšni tehnologiji lahko ustreza tudi Dealova in Kennedyjeva poslovna kultura, kjer je glavni vir moči strokovno znanje. Postopki pravila so redki in splošni, pogosto so nenapisani in neformalni. Po Ansoffovi tipologiji bi lahko v takšnem primeru našli eksplorativni tip kulture, kjer so člani usmerjeni navzven in iščejo spremembe, z njimi pa želijo zmanjšati nepričakovane nevarnosti.

Za **obrtniško tehnologijo** je značilna izdelava z malo izjemami, kjer delovna naloga ni definirana vnaprej s smislu izvedbe. Kultura v teh podjetjih je lahko podobna Handyjevi kulturi moči, kjer je moč skoncentrirana o osrednji osebnosti, le-ta pa jo uresničuje preko majhnega števila ključnih posameznikov v podjetju. Taka kultura temelji na posamezniku, skupinsko delo in odločanje je slabo razvito ali pa ga sploh ni. Razvoj in nazadovanje sta odvisna od sposobnosti posameznika na vrhu organizacije. Značilnosti Handyjeve kulture moči so blizu tudi Dealovi in Kennedyjevi sistemski kulturi, kjer odločanje poteka iz centra, pomembna je odločnost in preudarnost osebe, ki sprejema odločitve.

2.2. Vpliv okolja na kulturo združbe

Vsako podjetje deluje v določenem okolju, s katerim je v stalni interakciji. Vendar ta interakcija povzroča nekakšno neravnovesje med podjetjem in okoljem, zato so se mu podjetja v vse bolj spremenljivem okolju prisiljena prilagajati. Rozman (2001, str. 40) opredeljuje okolje kot skupek vseh predmetov, katerih spremembo povzroči sprememba v sistemu. Medtem ko je Pučko (2003, str. 8) okolje razdelil na več podokolij: na naravno okolje, gospodarsko okolje, tehnično-tehnološko okolje, politično-pravno okolje in kulturno okolje.

Okolje v veliki meri vpliva na kulturo podjetja, zato lahko rečemo, da je kultura združbe odvisna tudi od njega. Homans je opazil, da »zunani sistem«, ki je sestavljen iz fizičnega,

tehnološkega in kulturnega okolja, proizvaja dejavnosti in interakcije, ki vzratno proizvajajo norme in občutenja. Ko so te norme enkrat oblikovane, jih lahko razumemo kot »notranji sistem«, ki začena recipročno vplivati na zunanji sistem in tudi sam določa dejavnosti in odnose (Mesner-Andolšek, 1995, str. 67). V nadaljevanju je na kratko predstavljen vpliv nekaterih sestavin okolja na kulturo združbe.

S **panogo** razumemo zlasti konkurenco in od nje je odvisna velikost podjetja, tipičnost potrošnikov, ključni dejavniki uspeha itd. Podjetje bo skušalo razviti takšno kulturo, ki bo ugodno vplivala na zaposlene, produktivnost, inovativnost in si bo s tem skušalo zagotoviti dober položaj na trgu. Kultura bo odvisna tudi od tega, ali podjetje posluje samo na domačem ali tudi na tujem trgu. V primeru, da bo podjetje poslovalo samo na domačem trgu, si bodo kulture podjetij večinoma podobne. Če pa podjetje posluje izven meja svoje države, pa bo moralo svoje poslovanje in tudi kulturo prilagoditi pogojem in kulturi drugih narodov in podjetij.

Demografsko okolje, ki ga opredeljujejo različni statistični podatki, ki se nanašajo na populacijo določene regije ali države, prav tako vpliva na kulturo združbe. V organizaciji gre lahko za »moško« ali »žensko« kulturo, kjer se kultura razlikuje glede na to, kolikšen delež zaposlenih je moških in koliko je žensk. Razlike v kulturi lahko izhajajo iz same starosti zaposlenih v podjetju. Kjer je zaposlenih veliko mladih, so okusi, slog oblačenja in navade drugačni kot tam, kjer prevladujejo starejši.

Družbeno okolje je opredeljeno z vrednotami, ki so značilne za družbeno okolje nekega kraja ali države. Nanaša se na splošne moralne vrednote, način družinskega življenja ter stila življenja na splošno. Je pomemben dejavnik za orientacijo vodstva podjetja, kaj predstavlja kvaliteto življenja. Dobro je tudi vedeti, če je populacija v povprečju mlada, saj bodo v tem primeru socio-kulturni dejavniki drugačni kot pri povprečno starejši populaciji. S prilagajanjem družbenemu okolju, si podjetje lahko zagotovi boljši uspeh.

Splošno politično in pravno okolje je pomembno za podjetja, saj imajo različni politični sistemi različne vplive na možnosti poslovanja. Politični sistem vpliva na podjetje predvsem z zahtevami po določenem vedenju, h kateremu sicer vplivi ostalih okolij podjetij ne bi vodili. Pravni sistem pa vpliva na poslovanje z zakoni, predpisi in drugimi podzakonskimi akti (npr. zakon o monopolih, o varovanju okolja...), kar v neki meri vpliva tudi na kulturo podjetja. Ta se mora pri njenem oblikovanju držati zakonov, predpisov in pravil.

Na kulturo združbe vpliva tudi dejstvo, da podjetje lahko posluje v gotovem ali negotovem okolju. Če deluje v **negotovem okolju**, to pomeni, da podjetje nima informacij o okolju in ga s težavo predvideva. Tako okolje povzroči nastanek močno specializiranih in strokovnih oddelkov, s čimer se ga lahko obvladuje okolje. Zaradi različnih sektorjev okolja so tudi ljudje, norme, vedenje ljudi, ki se ukvarjajo s posameznimi deli okolja, različni. Zato večja diferenciacija pomeni tudi večjo verjetnost nastanka subkultur v podjetju. V negotovem

okolju, ki je kompleksno in dinamično, je tako primerna npr. kultura, ki je usmerjena v prilagajanje in spreminjanje. V takih okoliščinah so komunikacije neformalne, naloge niso strogo predpisane, delo je sproščeno, vedenje pa fleksibilno. Vodstvo spodbuja potrebne spremembe in daje velik poudarek na kupce in zaposlene. V takem okolju lahko na primer opazimo Ansoffov eksplorativni ali ustvarjalni tip kulture, lahko pa tudi Handyjevo kulturo nalog ali kulturo moči. V **gotovem** okolju pa govorimo, ko je to predvidljivo, enostavno in stabilno. Zanj je značilna formalizacija, centralizacija in jasna hierarhija. Kultura podjetja je usmerjena v predvidljivost in nesprejemljivost struktur ter procesov. V takem okolju mora biti podjetje visoko konkurenčno in učinkovito, imeti mora nizke proizvodne stroške ter stabilno prodajo. Za tako okolje je na primer značilna Handyjeva kultura vlog ali procesna kultura Deala in Kennedyja.

2.3. Vpliv velikosti podjetja na kulturo združbe

Oblikovanje kulture podjetja je odvisno tudi od velikosti podjetja. Velikost podjetij lahko prikazujemo na različne načine. Najpogostejši način izražanja velikosti je število zaposlenih, polega tega pa jo lahko izražamo še s prodajno ali dodano vrednostjo proizvodov in s premoženjem ali sredstvi podjetja (Rozman, 2001, str. 47). Na teh osnovah podjetja delimo na majhna, srednja in velika podjetja.

Za majhna podjetja so značilni neformalni odnosi med zaposlenimi in managementom. Tako najdemo v majhnih podjetjih Handyjevo kulturo moči, ki temelji na posamezniku; tu sta skupinsko delo in odločanje slabo razvita ali pa ju sploh ni. Razvoj in nazadovanje podjetja pa sta v takšni kulturi odvisna od sposobnosti posameznika na vrhu podjetja. V takšnih podjetjih je kultura bolj usmerjena v prilagajanje potrebam potrošnikov, večja je tudi pripravljenost za tveganje z lastnimi sredstvi, za zaposlene je značilna večja inovativnost, odnosi med zaposlenimi so bolj neformalni. Deal in Kennedy sta takšno kulturo opredelila kot prodajno kulturo.

Velika podjetja so bolj formalizirana, bolj centralizirana, z veliko ravnmi in oddelki, s specialisti, večjo kontrolo in podobno. Delež managerskega kadra je relativno manjši kot v majhnih podjetjih in birokratska kontrola nadomešča neposreden nadzor (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 143). Za velika podjetja je tako značilno, da svojo velikost v organizacijskem smislu obvladujejo ali z birokracijo ali pa z decentralizacijo na manjše enote. Večja je tudi formalizacija odnosov in specifikacija nalog. Zaposleni se ravna po pravilih in jih upoštevajo. Neosebnost pomeni, da je ravnanje nadrejenih z vsemi zaposlenimi enako in upošteva le pravila ter merljive rezultate. Enako velja tudi v odnosih s porabniki. V takšnih podjetjih mora biti delo razdeljeno na manjše, enostavne, razumljive delovne naloge. Avtoriteta položaja je temelj birokracije, ki je določena s predpisi. Tako podjetje kot zaposleni pričakujejo doživljenjsko zaposlitev in lojalnost. Pravilo racionalnosti zahteva, da ravnatelji na različnih ravneh uporabljajo najustreznejše načine za doseganje ciljev njihovih oddelkov (Rozman, 2001, str. 50).

V velikih podjetjih najdemo Handyjevo kulturo vlog, za katero so značilne lastnosti birokratske organizacije, ki so bile opisane v prejšnjem odstavku, ali pa Ansoffov stabilni ali reaktivni tip kulture. V tem tipu kulture so zaposleni introvertirani in usmerjeni v preteklost ali sedanost ter imajo velik odpor proti spremembam oz. so pripravljene na minimalno tveganje pri njih.

Na koncu lahko sklenem, da je vpliv velikosti podjetja izrazitejši v majhnih podjetjih, kjer se zaposleni lažje poistovetijo s podjetjem, med seboj lažje komunicirajo in se vedejo v skladu s sprejetimi vrednotami in normami, kar pa pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. V velikih podjetjih pa lahko obstaja tudi več delnih kultur (subkultur).

2.4. Vpliv ciljev in strategij na kulturo združbe

Cilji so zaželjeni prihodnji rezultati ali izidi (Rozman, 2001, str. 56). So rezultati, ki jih človek ali organizacija želita doseči s svojim delovanjem. S cilji si ljudje usmerjamo svoje delovanje, ki se začne s postavitvijo ciljev, konča pa z doseganjem le-teh. Cilji močno vplivajo na delovanje in vedenje ljudi.

S strategijo razumemo vsako možno poslovno usmeritev podjetja, s katero, če se uresniči, lahko dosežemo strateške cilje (Pučko, 2003, str. 169). V sodobnem managementu in organizaciji je potrebno strategijo razumeti kot definiranje dolgoročnih ciljev podjetja in izbiranje določenih akcij ter alokacij resursov za njihovo realizacijo, da bi uspešno dosegli zastavljene cilje (Vila, 1994, str. 236).

Danes postaja vse bolj očitno, da sta uspeh vsake organizacije in njena zmožnost za preživetje odvisna od skladnosti njenih strateških teženj z okoljem. Za podjetje, ki si je za cilj postavilo ohranitev dosedanjega stanja, kar pomeni, prodajo obstoječih proizvodov na že znanih trgih, bo značilna na primer Ansoffova stabilna kultura. V primeru, da si podjetje za cilj postavi povečanje svojega vpliva na obstoječih trgih z obstoječimi proizvodi, gre za reaktivni tip kulture, kjer so zaposleni usmerjeni v sedanost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah. V podjetjih, ki se širijo na poznanih in sorodnih trgih, bo prisoten anticipativni tip kulture, kjer je tveganje sprejemljivo samo v primeru, ko imajo člani polno zaupanje. Eksplorativni tip kulture je primeren za podjetja, ki vstopajo na nove trge, in katerih člani nenehno iščejo spremembe ter hočejo biti v akciji. V tistih podjetjih, ki so svoje cilje in strategije usmerili v prihodnost – v njih nastajajo novi izdelki, nove tehnologije, prodreti skušajo na nove trge - pa je primern ustvarjalni tip kulture.

Strategije, okolje in kultura pa tudi delujejo in medsebojno vplivajo drug na drugega. V mnogih organizacijah so na primer prišli do spoznanja, da bi bilo potrebno vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne ali finančne strategije, vendar jih ni mogoče vpeljati, ker so predpostavke, vrednote in način delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Iz tega sledi, da kultura s svojimi vrednotami, navadami itd. vpliva na to, kako

bo management oblikoval strategijo in se odzival na spremembe okolja. Tako bi morala kultura v podjetju imeti značilnosti, ki bi zagotavljale uspešnost v njegovem okolju.

2.5. Vpliv zaposlenih na kulturo združbe

Pri nastajanju in oblikovanju kulture organizacije ima na začetku pomembno vlogo ustanovitelj podjetja. Ta oblikuje osnovne vrednote, prepričanja itd. in hkrati motivira še ostale člane podjetja. Pomembnost pa mu daje tudi dejstvo, da ga morajo zaposleni upoštevati in se mu prilagajati. Pomembno vlogo pri oblikovanju vrednot in norm v okviru podjetja igrajo tudi njegova vizija in lastne vrednote.

Kultura, ki jo bo podjetje razvilo, je v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja vodstva. Vodstvo v začetku velikokrat vsili svoje predpostavke o tem, kaj je dobro, primerno, kako deluje okolje in kako bi se morale stvari urejati. Vodje morajo z osebnim zgledom uveljavljati in podpirati vrednote in norme. Prepričljiva oseba tako izoblikuje določen stil, ki ga sodelavci posnemajo. Na splošno imajo vodje zaradi moči in svojega položaja pomemben vpliv na kulturo. Kulturo lahko uveljavljajo npr. s svojo avtoriteto. To uveljavljanje dosegajo z uporabo moči, nagrajevanjem in kaznovanjem, z vsiljevanjem svojih vrednot, z vplivanjem na običaje in navade tistih, ki so jim podrejeni. Vodstvo sporoča svoja prepričanja in predpostavke tudi z usmerjanjem svoje pozornosti. Izraža jo s tem, po čemer sprašuje, kaj opazi, pohvali, komentira ali nagradi. Neformalna sporočila vodstva so najpomembnejši mehanizem sporočanja kulture, zato je v tem smislu obnašanje vodilnih v tem smislu zelo pomembno. Tako bo npr. direktor, ki se pogostokrat pojavlja v proizvodnji in komunicira z zaposlenimi, odločneje vplival na kulturo združbe, kakor tisti, ki komunicira samo z najožjimi sodelavci.

Poudariti je treba, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizacijah. Tudi ostali zaposleni imajo velik vpliv na proces nastajanja kulture, bodisi kot neformalni voditelji ali pa preprosto samo tako, da delujejo v organizaciji. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostih in drugih značilnostih. Ločijo se lahko npr. po starosti, izobrazbi, spolu, izkušnjah itd.. Spol zaposlenih ima lahko velik vpliv na kulturo združbe, kjer lahko prevladuje moška ali ženska kultura. Tako bo na primer v podjetjih, kjer med zaposlenimi prevladujejo moški (avtomobilski servis), kultura drugačna, kot v podjetjih, kjer prevladujejo ženske (tekstilna industrija). Razlike v kulturi lahko izhajajo tudi iz same starosti zaposlenih. V podjetju, kjer je zaposlenih veliko mladih, so okusi, slog oblačenja in navade drugačni kot tam, kjer prevladujejo starejši. Zato lahko v kulturah, kjer prevladujejo mladi, opazimo npr. Ansoffov eksplorativni ali ustvarjalni tip kulture, kjer so zaposleni usmerjeni navzven, v prihodnost in težijo spremembe. Nasprotno lahko v kulturah, kjer prevladujejo starejši zaposleni zasledimo npr. stabilni ali reaktivni tip kulture, kjer so zaposleni introvertirani, usmerjeni v preteklost ali sedanjost ter imajo odpor proti spremembam, ali pa so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.

2.6. Vpliv nacionalne kulture na kulturo združbe

Nobeno podjetje v sodobnem razvitem okolju ne deluje izolirano kot »otok sredi oceana«. Kultura v njem se ne razvija samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, temveč na to vpliva tudi družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okvirju.

Ljudje iz različnih okolij v enakih okoliščinah pogosto ravnamo različno. Tako je eden izmed pomembnih dejavnikov, ki zelo vpliva na vedenje ljudi, vsekakor kultura naroda, v katerem se je pojavila določena oblika vedenja. Nacionalna in globalna kultura občutno posegata v sam »duh« podjetja in vplivata na prepričanje njenih zaposlenih. Kultura se tako nanaša na dominantna prepričanja in vrednote pri posameznem narodu, kot so npr.: osebna svoboda, usmerjenost k delovanju, odnos do narave, povezave med ljudmi in drugo. Na tej točki se je zato primerno vprašati, ali nacionalna kultura prevladuje nad kulturo združbe in ali npr. IBM-ovo podjetje v Nemčiji bolj odslikava nacionalno nemško kulturo ali kulturo podjetja IBM. Raziskava je pokazala, da je vpliv nacionalne kulture na zaposlene večji kot pa vpliv kulture podjetja IBM. Ta ugotovitev je konsistentna temu, kar je ugotovil tudi novi predsednik Mazde – japonska nacionalna kultura namreč močno odslikava kulturo tega podjetja. Ugotovil je, da se zaposleni na Japonskem močno branijo npr. vrednot, ki so prisotne v kulturi podjetja Ford (Robbins, 1998, str. 600).

Holandski raziskovalec **Hofstede** je opravil zelo pomembna raziskovanja na področju kulture združbe s ciljem, da se raziščejo razlike med različnimi kulturami, kot tudi odkrijejo tiste značilnosti, ki so vzrok takšnih različnosti. Usmeril se je predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. Raziskavo je opravil v 40-tih državah sveta, kjer je anketiral 116.000 zaposlenih podjetij IBM. Iz raziskave je izbral pet razsežnosti vrednot, s katerimi je poskušal razložiti razlike med kulturami (Možina et al., 1994, str. 185-186).

Prva razsežnost zajema **razlike v moči**. Opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Kulture z majhno stopnjo neenakosti si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakost v razpolaganju z močjo, medtem ko dežele z veliko stopnjo neenakosti težijo k ohranjanju teh razlik.

Izogibanje negotovosti je druga razsežnost, kjer velika negotovost povzroča napetost, to pa skuša človek zmanjšati. Nanaša se na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Medtem ko nekatere kulture (npr. Singapur) niso usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam in vplivajo na ljudi tako, da ti sprejemajo negotovost ter vsakdanjost takšni, kakršni pač sta, pa druge kulture (npr. Grčija) vzbujajo v ljudeh občutek, da se je do neke mere mogoče izogibati negotovosti, in sicer s pomočjo tehnologije, prava in religije. Zato so v teh kulturah določena natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša.

Tretja razsežnost **individualizem – kolektivizem** opisuje odnos med posameznikom in družbo. V individualistični družbi je posameznik pomembnejši od skupine in uspeh je posameznikova zasluga. Vsak posameznik skrbi za sebe in svoje družine blagostanje (takšne države so npr. ZDA, Velika Britanija ...). Sprejemanje odločitev je individualno. V kolektivni družbi pa se poudarja skupina in skupni interesi. Uspehi so vedno skupinski, prav tako je sprejemanje odločitev skupinsko (takšne države so npr. Tajska, Venezuela ...).

Pri razsežnosti **moškost – ženskost** je pomembno, kolikšno vlogo ima razlika v spolu na socialne aktivnosti. Okolja s karakteristikami moškosti poudarjajo vodstvo moških, visoko stopnjo individualnosti, v ozadju so ambicije in dokazovanje samega sebe (npr. Japonska, Nemčija ...). Ženske nimajo istih pravic kot moški, težje zasedejo vodilna delovna mesta. Okolja s karakteristikami ženskosti poudarjajo enakopravnost spolov (npr. skandinavske države). Pomembnejša je kvaliteta življenja kot pa uspehi in vidni dosežki. Ljudje ne živijo samo zato, da bi delali.

Zadnja razsežnost **dolgoročna usmeritev** izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmeritev posamezne kulture. Dolgoročno usmerjene kulture (npr. Japonska, Kitajska) so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju (npr. vztrajnost in varčevanje). Kratkoročno usmerjene kulture (ZDA, Rusija) pa namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote kot so spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.

2.7. Vpliv ustanoviteljev in ravnateljev na kulturo združbe

Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture imajo ustanovitelji oziroma vodstvo podjetja, ki določijo osnovni namen delovanja podjetja. Ti izberejo člane skupine, ki jih nato usmerjajo pri njihovem delovanju in prizadevanjih, da bi uspeli tako v zunanjem okolju kot tudi pri medsebojnem povezovanju. Ustanovitelj je torej tisti, ki postavi temelje kulture v podjetju, zato imajo njegove vrednote, želje in vizija pomembno vlogo pri oblikovanju norm in vrednot v okviru podjetja.

Za boljše razumevanje kulture je bistvenega pomena tudi odnos med vodjem in drugimi zaposlenimi. Osebnost vodje je namreč tista, ki pogosto odločilno vpliva na oblikovanje skupine in njeno delovanje, pa tudi na oblikovanje in ohranjanje kulture podjetja. Osnovni nalogi vodij sta torej predvsem oblikovanje skupine, njeno ohranjanje ter vsakodnevno delo v skupini, predvsem dajanje in pridobivanje informacij, doseganje dogovorov v skupini, nadzor nad njenim delom in reševanje aktualnih problemov.

Od osebnostnih značilnosti vodij pa je prav tako odvisno, kakšna načela se bodo razvila in uveljavila v konkretnem podjetju. Tako vodje z besedami in dejanji uveljavljajo norme v podjetju in jih prinašajo na zaposlene na nižjih ravneh. Od njih je tudi odvisno, ali je zaželjena npr. nagnjenost k tveganju, koliko svobode je dopuščeno podrejenim, kakšen je

primeren način oblačenja, kakšna je politika nagrajevanja, napredovanja in podobno (Robbins, 1998, str. 606).

Vodilni delavci imajo zaradi svojega položaja pri oblikovanju kulture na splošno odločilno vlogo. Če so vodje torej prepričani v to, kar delajo, potem s svojim delovanjem in z zgledom jasno izražajo, kaj je pomembno v podjetju ter s tem krepijo vrednote podjetja. Tudi izbira novozaposlenih je še en način, kako vodje vplivajo na oblikovanje kulture. Pogosto nezavedno iščejo posameznike, ki so podobni ostalim zaposlenim v podjetju, ki cenijo podobne vrednote, imajo podobna prepričanja in podobno (Nelson, Quick, 2003, str. 549-550). Tako bodo uspešni vodje poskušali sami izzvati procese z zaželenimi posledicami. To so osebe, ki so pripravljene iti v neznano in prevzeti tveganje. Ni nujno, da sami proizvajajo nove ideje. Lahko jih dobijo od kupcev, uporabnikov ali drugih. Pomembno je le, da so pripravljene podpreti dobre ideje, doseči nekaj novega itd.. Vodje tudi kreirajo skupno vizijo zaposlenih o prihodnosti podjetja, za katero morajo navdušiti tudi ostale zaposlene. Pomembno je, da vodje usposablajo za uspešno delo vse tiste, ki so odgovorni za izvajanje projektov ter da podrejenim pokažejo pot za doseganje ciljev. Pri tem pa je ključno, da so njegova dejanja čimbolj skladna z besedami. Potrjuje se tudi, da podrejeni cenijo vodjo toliko, kot ceni on njih. Vodje morajo torej živeti na način, ki je skladen z njihovimi prepričanji, spodbujati morajo pozitivna čustva pri zaposlenih, podrejenim pa dajati priznanje za dosežene rezultate (Kavčič, 1991, str. 213-214).

Na splošno torej drži, da je vloga vodstva pri nastajanju kulture združbe večja od vloge drugih članov, saj se na njegov položaj vežeta tako moč nagrajevanja zaželenega in kot sankcioniranje nezaželenega vedenja. Ne moremo pa govoriti o absolutnem monopolu vodij v podjetju glede oblikovanja njegove kulture. Tako kot podjetje, tudi njegovo kulturo oblikujejo zaposleni skozi izražanje lastnih predpostavk. Končna oblika kulture je torej rezultat interakcije nameravenih in nenameravenih dejanj, pa tudi zavestnega in nezavednega delovanja tako vodstva kot tudi ostalih članov podjetja – je rezultat njihove skupne zgodovine.

3. OBLIKOVANJE IN VZDRŽEVANJE KULTURE ZDRUŽBE

3.1. Nastajanje in oblikovanje kulture združbe

Kultura v podjetjih se oblikuje kot posledica situacijskih spremenljivk, še zlasti dejavnosti njihovih ustanoviteljev in nacionalne kulture. Vendar pa v vseh primerih ustanovitelji niso tisti, ki s svojimi prepričanji, vrednotami in akcijami oblikujejo kulturo, ki se nato sprejme in ohrani v njihovih organizacijah (Treven, 2001, str. 87). Na oblikovanje kulture vplivajo vse situacijske spremenljivke. Njihov vpliv sem podrobneje prikazala v prejšnjem poglavju.

Tavčar (v Kavčič, 1991, str. 133) pravi, da kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje

integracije. Kot odprt sistem je organizacija eksistenčno odvisna od uspešne prilagoditve okolju. Pri reševanju notranje in zunanje prilagoditve razvije neke svoje temeljne obrazce kot poseben stil organizacije.

Proces oblikovanja kulture združbe navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov (Schein, 1992, str. 212):

- Posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja.
- Ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja. Z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja.
- Osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja. Pridobi začetni kapital, določi lokacijo in potrebne zgradbe, priskrbi ustrezne patente in opravi druge dejavnosti, ki so potrebne za ustanovitev.
- V podjetju se zaposli še druge ljudi in s tem se začne graditi njegova zgodovina.

Največ sodobnih uspešnih organizacij v vseh panogah je sledilo temu zaporedju pri ustanavljanju organizacije in njene kulture.

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Razvoj in oblikovanje kulture združbe zahtevata svoj čas. Ko skupina dobi zgodovino dobi kulturo. Podobno meni tudi Lipovec (1987, str. 219), ko pravi, da kultura nastaja kot posledica delovanja ljudi, ki vstopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja ter s tem v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanje sodelujočih. Tako Slika 2 (na str. 25) na kratko prikazuje proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe.

Schein pri razlagi nastajanja in spreminjanja kulture navaja tri najpomembnejše dejavnike: skupinsko dinamiko, vodenje in učenje (Schein v Mesner-Andolšek, 1995, str. 66-88).

Prvi dejavnik je **skupinska dinamika oz. razmerja**. V začetku svojega nastanka skupina namreč še ni prava skupina, temveč le število posameznikov, ki jih družijo določen skupni cilj. Posamezniki v organizacijo prinesejo svoje prejšnje kulturne izkušnje, vloge in druge skupinske identitete. Pri nastajanju skupine je zato pomembno, kako posamezniki začnejo čutiti, da so člani skupine. Prav tako se posamezniki različno soočajo s problemi in njihovim reševanjem. Ker pa zunanje naloge zahtevajo, da zaposleni delajo skupaj, se bodo preko sodelovanja postopno naučili, katera so tista nagnjenja posameznikov, na katera se bodo morali navaditi. Tako bodo sčasoma razvili in oblikovali skupne pomenske kategorije in jezik, ki bo prilagojen medsebojnemu razumevanju in sprejemanju. Schein meni, da se bo skupina izoblikovala takrat, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo. Ko bo skupina obstajala dovolj dolgo in bo imela dovolj skupnih kritičnih izkušenj, bo izoblikovala standarde in norme.

Drugi dejavnik, ki bistveno vpliva na oblikovanje kulture, je **vodstvo oz. ravnateljstvo**. Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo. Z osebnim zgledom morajo vodje uveljavljati in podpirati vrednote in norme. Šele tako se lahko želena kultura organizacije uveljavi pri vseh delavcih tako znotraj organizacije, kakor tudi v odnosih organizacije do okolja. Vodstvo ima na razpolago vrsto mehanizmov, preko katerih vpliva na oblikovanje in vzdrževanje kulture združbe. Te mehanizme delimo na neposredne in posredne (Mesner-Andolšek, 1995, str. 90-97).

Med neposredne mehanizme spada:

- sistem posvečanja pozornosti vodstva najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja in nadzor, ki ga izvaja (čemu vodstvo posveča največ pozornosti, zanima nas, kaj sprašuje, opazi, pohvali, komentira, nagradi itd.),
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize (v času krize so člani organizacije čustveno zelo napeti, zato so reakcije vodilnih na krizo zelo pomembne, zaposleni se takrat kolektivno učijo in intenzivno pomnijo),
- natančno oblikovanje vloge vodje (neformalna sporočila, obnašanje vodij, upoštevanje pravil, komuniciranje z zaposlenimi itd. so pomembni za učenje in sporočanje kulture),
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev (najpomembnejši element utrjevanja in ohranjanja kulture je kriterij kadrovanja, kjer začetna selekcija in kasnejše pridobivanje novih »ustreznih« članov pomeni utrjevanje kulture).

Med posredne mehanizme pa prištevamo:

- organizacijsko obliko in strukturo (omogoča vodilni skupini ali vodilnemu posamezniku, da na začetku v strukturo vtisne svoje globoke predpostavke o najpomembnejših ciljih, nalogah ter sredstvih za njihovo izvršitev, o naravi ljudi in o odnosih, ki naj bi vladali med ljudmi v organizaciji);
- najrazličnejše sisteme in rutinske postopke v organizaciji (njihov obstoj podpira in utrjuje strukturo ter predvidljivost organizacijskega življenja, ti postopki in sistemi omogočajo dolgoročno predvidljivost in s tem zmanjšujejo negotovost in napetost v medsebojnem delovanju zaposlenih);
- obliko fizičnega prostora in arhitekturo (lahko sporoča simbolno dimenzijo moči, vpliva na medsebojne odnose, sporoča odnos do obiskovalcev ...);
- zgodbe, mite, parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji (zgodbe lahko pospešujejo kulturo in socializirajo nove člane);
- formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji (formalne trditve imajo bolj vlogo programa za pridobivanje tistih članov v organizaciji, ki se strinjajo z omenjenim programom).

Posredni mehanizmi imajo manjšo moč za njeno oblikovanje, ker so bolj dvoumni kot neposredni. So pa lahko močni pospeševalci neposrednih sporočil, če so skladni z njimi. Vsi

posredni mehanizmi pa predstavljajo del socializacije in vsak novi član se bo namreč srečal z njimi ter iz njih oblikoval smisle, ki mu bodo omogočali, da svoje vedenje prilagodi novi situaciji.

Učenje oz. sprejemanje navad je tretji dejavnik, ki vpliva na nastajanje kulture. Učenje je stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki je posledica prakse in izkušenj. Skupinski proces učenja je veliko bolj kompleksen kot individualen. V njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, občutenja ali obnašanja. Je proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja podjetja. Učenje je v veliki meri odvisno od okoliščin in medsebojnega sodelovanja. Managerji želijo, da bi se zaposleni naučili vedenja, ki bi vodilo k večji učinkovitosti podjetja. Kultura je torej proizvod učenja. Zaposleni so nenehno izpostavljeni različnim oblikam napetosti, zato se po Scheinu procesi učenja pojavljajo na različnih ravneh. Poznamo dva tipa učenja, ker imata različne posledice za stabilnost naučenega.

Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa. Proces učenja se zaključijo z »nagrado« v tem smislu, da se uspešna rešitev problema ponovi vedno, ko se pojavi isti problem. Rešitev je lahko določeno obnašanje, način percepcije ali mišljenja o problemu. Kultura vsebuje naučen vsebinski program sposobnosti za reševanje problemov.

Učenje v situaciji izogibanja napetosti, tudi proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča. Ko pa rešitve prenehajo delovati, ko ne rešujejo več problemov in skupina še vedno vztraja pri njih, ta skupina izbere določen obrambni način ter ne posveča pozornosti podatkom, ki govore, da odgovori niso več ustrezni. Takšna defenzivno zanikanje dosegljivih informacij izhaja iz učenja, pri katerem se člani predvsem izogibajo napetostim. To učenje omogoča skupini razmišljati, čutiti, percepirati in se obnašati na način, ki preprečuje boleče situacije napetosti. Skupina je prisiljena v naključno učenje poskus-napaka z veliko nižjo stopnjo predvidljivosti, kaj bo pravzaprav zmanjševalo napetost, ker ne pozna vira napetosti. Običajno je to učenje z enim samim poskusom. Ko nekaj deluje, se bo to neskončno dolgo ponavljalo. Skupina se preprosto nauči izogibati se situacijam, ki povzročajo napetost, vendar se nikoli ne prepriča, ali nevarnost dejansko obstaja ali ne.

3.2. Vzdrževanje kulture združbe

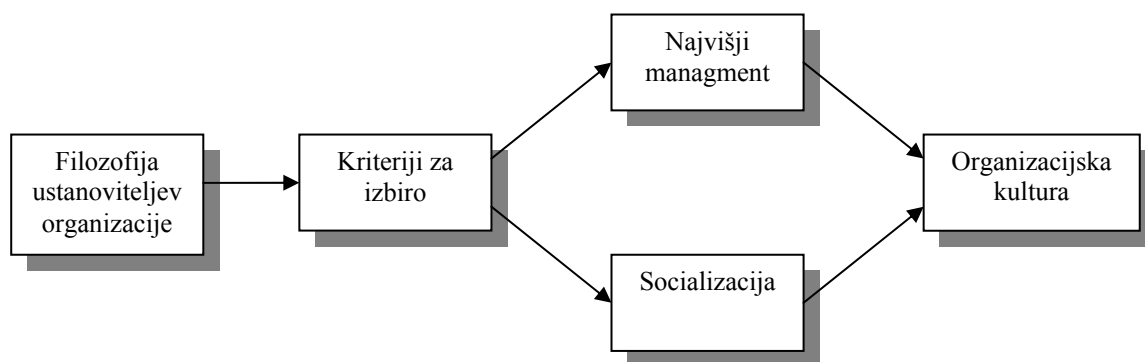
Kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo organizacije, v veliki meri izhaja iz filozofije njenih ustanoviteljev. Ta vpliva najprej na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, nato pa tudi na odločitve najvišjega managementa o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene v njihovi organizaciji. Ali se bodo zaposleni sposobni prilagoditi zahtevam, ki se nanašajo na njihovo vedenje v organizaciji, je odvisno predvsem od procesa in metod socializacije, ki jih določi najvišji management za svojo organizacijo. Socializacija je proces, skozi katerega se

zaposleni naučijo kulturo njihove organizacije in prenašajo to znanje ter razumevanje na druge.

Trije dejavniki, ki so pomembni za ohranjanje kulture v organizaciji, so: izbira novozaposlenih, odločitve najvišjega managementa in metoda socializacije.

Osnovni cilj vsakega procesa izbire novozaposlenih je določiti in zaposliti kandidate, ki imajo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito delo v organizaciji. S tem se skuša zagotoviti, da se bodo v njej zaposlili ljudje, ki bodo imeli večino vrednot usklajenih s tistimi v organizaciji. Po drugi strani pa tak proces izbire omogoča kandidatom pridobiti informacije o organizaciji.

Slika 2: Proces oblikovanja in vzdrževanja kulture združbe



Vir: Robbins, 1998, str. 610.

Najvišji management ima s svojimi odločitvami in akcijami tudi velik vpliv na kulturo. Managerji na najvišji ravni s svojim načinom vedenja in besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzamejo na vseh nižjih ravneh.

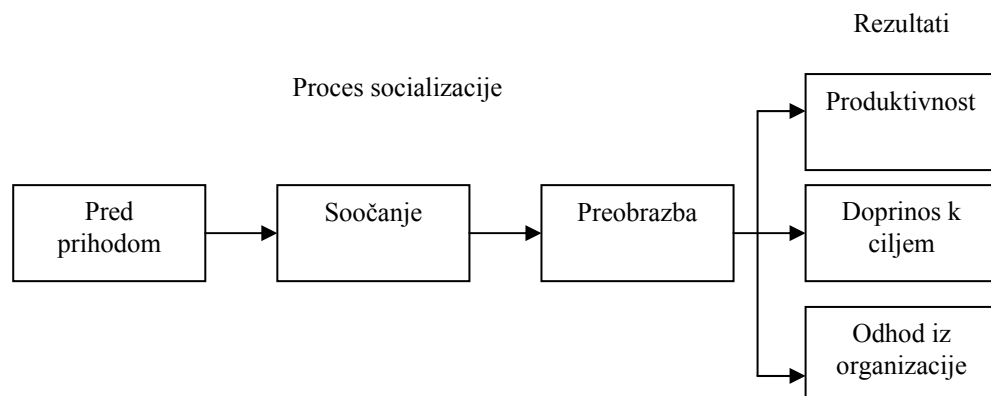
Novozaposleni se ne prilegajo popolnoma kulturi v organizaciji že takoj na začetku svoje nove zaposlitve. Ker niso povsem seznanjeni z kulturo združbe, obstaja možnost, da kršijo navade in prepričanja organizacije. Da bi novozaposlenim pomagali pri prilagajanju na kulturo, se jih vključi v proces *socializacije*, ki je prikazan na Sliki 3 (na str. 26). Ta proces je sestavljen iz treh faz.

Faza pred začetkom v procesu socializacije se nanaša na obdobje pred prihodom novozaposlenega v organizacijo, v katerem je ta pridobil svoje vrednote, prepričanja in pričakovanja o delu, ki ga je opravljal in o organizaciji, v kateri je bil zaposlen. Ta faza je tudi povezana z informiranjem novozaposlenega o novi organizaciji.

Faza soočanja se začne, ko se novi član pridruži organizaciji. Takrat se sooči z možno neuskklajenostjo med svojimi pričakovanji, ki so se nanašala na delo samo, sodelavce,

nadrejene in na celotno organizacijo ter resničnostjo. Takrat se mora novozaposleni prepustiti socializaciji, ki mu omogoči, da opusti prejšnja prepričanja in prevzame nova.

Slika 3: Proces socializacije



Vir: Robbins, 1998, str. 608.

Zadnja faza je **faza preobrazbe**, kjer se mora član organizacije rešiti vse težave, s katerimi se je soočil v prejšnji fazi. Tretja faza in s tem celotni proces socializacije se za novega člana konča takrat, ko se ta v organizaciji počuti prijetno in je zadovoljen s svojim delom. To pomeni, da je sprejel norme organizacije in njegove delovne skupine za svoje. Pri tem pa moram poudariti, da že sami zaposleni v posameznem podjetju vplivajo drug na drugega, pa tudi na novozaposlene, v smeri ohranjanja kulture, norm pravil itd..

4. SPREMINJANJE KULTURE ZDRUŽBE

4.1. Analiza kulture združbe

Opazovanje, ocenjevanje in razumevanje kulture združbe lahko v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju pomeni razliko med uspehom in propadom nekega podjetja. Zato je analiziranje kulture združbe izjemnega pomena, saj kultura vpliva na vsak vidik organizacije in na njeno delovanje.

Analiza organizacije - v mojem primeru analiza kulture združbe, pomeni spoznavanje konkretne organizacije z namenom izboljšati odločanje o njej in s tem smotrnosti doseganja cilja podjetja ter s tem tudi učinkovitost in uspešnost (Rozman, 2001, str. 22). Metoda analize je spoznavna metoda, ki je sestavljena iz dveh osnovnih faz: opazovanja in diagnoze. Opazovanje dejstev pomeni predvsem spoznanje konkretne organizacije s pomočjo informacij. Sledi primerjava ugotovljenih dejstev s primerljivimi, v primeru analize kulture združbe zlasti z kulturo, ki jo narekujejo situacijske spremenljivke. Med dejansko in primerljivo kulturo prihaja do odstopanj, ki so lahko negativna ali pozitivna. Negativna odstopanja tako predstavljajo problemska, pozitivna pa prednostna znanja. V fazi diagnoze pa

iščemo vzroke, nastale v problemski ali prednostni situaciji, da bi prvo v prihodnje preprečevali, drugo pa izrabili.

4.1.1. Ugotavljanje obstoječe kulture

Prvi korak pri analizi kulture združbe je ugotavljanje obstoječe kulture. Z analizo kulture podjetja ugotavljamo in spoznavamo njene značilnosti glede na različne dejavnike. Ugotoviti želimo stopnjo homogenosti doseženih rezultatov o vrednotah, normah in videnju podjetja. Zbiranje potrebnih podatkov poteka z analizo dokumentov, z obhodi podjetja, vprašalniki, opazovanjem sestankov in s pogovori.

Kultura je zelo kompleksen in raznolik pojem, zato je tudi njeno preučevanje zelo različno. Mnenja o tem, kako jo ocenjevati, so deljena. Nekateri raziskovalci zagovarjajo kvantitativne metode merjenja, drugi pa kvalitativne. Preučevanja kulture združbe tudi niso prinesla kaj posebno novega glede tehnik merjenja. Gre za orodja, ki so jih razvile že antropologija, etnologija in sociologija. To so različni intervjuji, vprašalniki različnih vrst in oblik, analiza vsebine dokumentov, opazovanja in podobno.

Avtorji, ki kulturo združbe razumejo kot lastnost organizacije (organizacija ima kulturo), so načelno prepričani, da jo je mogoče meriti. Mednje sodi tudi Hofstede. Slednji navaja, da je kulturo mogoče meriti kvantitativno. Pravi, da je mogoče najti dimenzije, ki se jih da operacionalizirati in uporabljati za merjenje ter da so izmerljive razlike med kulturami različnih organizacij delno determinirane tudi z drugimi vplivi (Možina et al., 1994, str. 194). Med dimenzije merjenja uvrščamo predvsem:

- *vrednote*; ki povedo, kaj je dobro in kaj slabo, kaj lepo in kaj grdo, kaj je normalno in kaj nenormalno;
- *rituale*; to so kolektivne aktivnosti, ki so tehnično gledano nepotrebne in same sebi namen, imajo socialni pomen;
- *vzornike*; so žive ali mrtve, dejanske ali izmišljene osebe, ki imajo v organizaciji kakšne zelo cenjene lastnosti in so zato modeli zaželenega obnašanja članov organizacije;
- *zgodbe*; ki so zaokrožena pripovedovanja o osnovanju organizacije, o izkoriščanju članov, o uspehih itd.;
- *simbole*; to so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki so nosilci določenega pomena v kulturi;
- *mite o organizaciji*; to so kulturno definirane resnice v obliki zgodb, aforizmov itd.,
- *proizvode in storitve*; to je tisto, kar je človek ustvaril sam, je njegov proizvod.

Za merjenje vrednot poznamo naslednje tehnike: spraševanje, preizkušanje in opazovanje obnašanja članov organizacije, analiza lastnosti vzornikov (herojev), pomembnih izrekov in gesel v organizaciji, analiza organizacijske filozofije, drugi pokazatelji kulture, kot so retorika, postopki s strankami itd.

Med avtorje, ki kulturo razumejo kot proces (organizacija je kultura), sodi na primer Schein, pa menijo, da takšno razumevanje otežuje empirično merjenje kulture. Schein meni, da je preučevanje kulture združbe težko, vendar pa ni nemogoče. Schein tako navaja naslednje načine preučevanja kulture (Možina et al., 1994, str. 195-196):

- Analiziranje procesa in vsebine socializacije novih članov. Vendar to ne odkrije vsebin kulture, ki jih novincem ne posredujejo.
- Analiziranje reakcij na kritične dogodke v organizaciji. V organizacijski zgodovini se skuša ugotoviti, kako so v kritičnih dogodkih ravnali ključni posamezniki, kaj je bilo narejeno in kakšen je bil rezultat.
- Analiziranje prepričanj, vrednot, ocen ustvarjalcev ali nosilcev kulture.
- Preučevanja in analiziranje nepravilnosti v organizaciji, nerazumljivih dogajanj, ki so bila odkrita v intervjujih.

Elemente kulture lahko analiziramo tudi na dimenziji vidljivosti in dimenziji razumljivosti. Na *dimenziji vidljivosti* so na primer vedenjski vzorci vidni in očitni, malo manj pa vrednote in prepričanja. Raziskovalci jih lahko ugotovijo s spraševanjem o njih na najrazličnejše načine. Toda najmanj vidni so bistveni elementi kulture – so tisti skupni pomeni in predpostavke, ki opredeljujejo delovanje članov organizacije, so samoumevni in delujejo na ravni praktične zavesti. Na *dimenziji razumljivosti* pa so elementi kulture razporejeni ravno v obratnem vrstnem redu. Tisi elementi, ki imajo največjo stopnjo vidljivosti, imajo hkrati najmanjšo stopnjo razumljivosti. Raziskovalec je pravzaprav na začetku soočen z dejstvom, da sploh ne ve, kaj pravzaprav išče, saj je kulturne obrazce težko odkriti. Zato je prisiljen začeto iskati pri najbolj vidnih dejstvih in se postopoma spuščati v odkrivanje globljih plasti. Raziskovalec začne pri vodstveni strategiji in filozofiji, stilu vodenja, pri odnosih nadrejeni-podrejeni, sodelovanu sodelavcev itd.. Pri tem mora biti pozoren na tisto, kar bega zunanjega opazovalca. Konflikti so verjetno ena najproduktivnejših točk za usmeritev nadaljne analize. Od tod dalje pa se stvari začnejo komplicirati, ker raziskovalec ne ve, ali ima dejansko opraviti s kulturnimi obrazci, ali pa je to, kar vidi, nekaj drugega - da člani delujejo tako zaradi vplivov okolja, situacijskih vplivov ali česa drugega. Šele če ugotovimo, da so razlage takšnih ravnanj s strani zaposlenih skupne in podobne, smemo domnevati, da smo odkrili skupen obrazec delovanja, ki ga določajo skupno pridobljeni kulturni pomeni (Mesner-Andolšek, 1995, str. 127-128).

Mesnerjeva (1995, str. 129-130) je metode odkrivanja in diagnoze kulture združbe razdelila na intenzivne in ekstenzivne.

- Med *intenzivne* tehnike odkrivanja in diagnoze kulture združbe spadajo opazovanje, opazovanje z udeležbo, poglobljeni intervjuji in ostali »proizvodi« kulture, kot so organizacijska struktura, sistemi informiranja in nadzora, sistemi nagrajevanja in sankcij, zgodbe in miti ter različni dokumenti in pravilniki.
- *Ekstenzivne* tehnike raziskovanja, ankete, so koristne predvsem v prvih fazah diagnosticiranja kulture.

V zadnjem času je med metodami za analiziranje kulture združbe veliko pridobila na popularnosti *metoda definiranje kulture na osnovi analize in posledično reševanja konkretnega poslovnega problema* (Gruban, 2003, str. 1-9). Problem analiziramo z vidika udeležencev (npr. ali ljudje vedo, kaj se od njih pričakuje, ali imajo na voljo vse potrebno, da rešijo nalogo, ali so njihovi dosežki prepoznavni, ali imajo možnost vplivati ipd.), z vidika socialnih interakcij med njimi (npr. ali se redno pogovarjajo o temeljnih vrednotah organizacije, ali so in kako seznanjeni s spremembami, kateri simboli in zgodbe so značilni za organizacijo ipd.) in z vidika ritualov, pravil ter postopkov (kako natančna so pravila zaposlovanja in napredovanja, kako in kaj se nagrajuje ali kaznuje, kako se prepoznajo delovni uspehi ipd.). Na ta način se pogosto abstraktni artefakti in simboli, nenapisana vedenja, predpostavke in predzavedna prepričanja ter temeljne vrednote lažje približajo vsem zaposlenim.

Eden izmed možnih načinov analize kulture oziroma opredelitve organizacijske kulture, ki sta jo razvila Deal in Kennedy, je tudi s pomočjo preglednic (Deal in Kennedy v Možina, 2000, str. 200). Pri tej analizi vsako skupino značilnosti različnih kultur (kultura moči, poslovna kultura, sistemska kultura in procesna kultura) ocenimo z oceno, kjer nam da seštevek pod posamezno vrsto kulture delež te kulture v organizaciji.

V nadaljevanju sta na kratko predstavljena dva modela za analiziranje kulture združbe, in sicer Scheinov model in Cameron-Quinnov model.

4.1.2. Scheinov model za ocenjevanje kulture

Schein sodi med avtorje, ki kulturo združbe razumejo kot proces (organizacija je kultura). Avtor meni, da razni vprašalniki, s katerimi ocenjujemo kulturo, odkrijejo le nekaj vrednot, samo vidne elemente kulture in eno ali dve temeljni predpostavki. Zato Schein predlaga za ocenjevanje kulture individualne ali skupinske intervjuje, pri čemer je po njegovem mnenju skupinsko intervjuvanje veliko bolj učinkovito in veljavno (Schein, 1999, str. 59-68).

Schein tako v svojem procesu ocenjevanja kulture združbe predlaga, da naj management organizacije oblikuje ocenjevalno skupino, ki naj jo poleg managerjev sestavljajo še drugi sodelavci, kakšen nov član organizacije in pomočnik, ki se vsaj malo spozna na sledeči proces ocenjevanja kulture (Schein, 1999, str. 65-68).

Proces ocenjevanja kulture se začne z *definiranjem poslovnega problema*. Najprej je potrebno zbrati nekaj sodelavcev, nekaj članov in pomočnika, ki pozna koncept kulture organizacije. Nato skupaj opredelijo poslovni problem, to je nekaj, kar želimo spremeniti, popraviti ali pa želimo uvesti novo strategijo itd. Osredotočiti se je potrebno na področja izboljšav, napredka delovanja organizacije.

Sledi **pregled koncepta kulture**. Ko smo dosegli dogovor o strateških ali taktičnih ciljih – stvareh, ki jih želimo spremeniti ali izboljšati – moramo pregledati koncept kulture, ki obstaja na treh stopnjah: vidni elementi kulture (artefakti), sprejete vrednote in skupne temeljne predpostavke. Pri tem pa moramo zagotoviti, da vsi člani skupine razumejo omenjeni koncept kulture.

Oprelitev vidnih elementov kulture (artefaktov) je naslednja faza. V njej je potrebno opredeliti čim več vidnih elementov kulture, ki so značilni za določeno podjetje. Ta opredelitev naj bo usmerjena na kodeks oblačenja, stopnjo formalnosti pri odnosih z nadrejenimi, sestanke, delovni čas, način komuniciranja, sprejemanje odločitev, družabne dogodke, simbole, zgodbe in rituale, reševanje konfliktov, obnašanje, razmerje med delom in družino ter drugo.

Četrta faza je namenjena **opredelitvi organizacijskih vrednot**. Na tem mestu mora skupina navesti vrednote, ki jih ima organizacija. Le-te so verjetno že bile zapisane in objavljene kot del poslanstva ali vizije podjetja. Skupina naj jih zapiše ločeno od artefaktov.

Sledi **primerjava vrednot z vidnimi elementi kulture**, kjer je potrebno, da skupina primerja sprejete vrednote in artefakte iz istih področij. To pomeni, da če je na primer usmerjenost h kupcu sprejeta vrednota, potem je potrebno preveriti, ali sistem nagrajevanja (artefakt) podpira to vrednoto. Lahko pa vzamemo tudi kakšen drug primer. Če je vrednota v podjetju npr. odprta komunikacija, zaposleni, ki sporočijo slabo novico pa so kaznovani, potem to neskladje med vrednoto in artefaktom sporoča, da je na ravni temeljnih predpostavk kultura organizacije zelo zaprta in je zaželeno samo pozitivna komunikacija. Tako z identificiranjem neskladnosti oziroma nezdržljivosti med očitnim obnašanjem, pravili, postopki, politikami (vidnimi kulturnimi elementi) in sprejetimi vrednotami, ki so izražene v politiki, viziji, izjavah in poročilih managementa, lahko pridemo do globljih ravni kulture, temeljnih predpostavk in njihovih vzorcev, ki resnično usmerjajo naše obnašanje ter druge vidne elemente kulture. Skupina lahko sedaj sklepa, katere temeljne predpostavke pojasnjujejo prisotnost naštetih artefaktov.

Nato je potrebno **ponazoriti postopek z drugo skupino**. V primeru, da je oblikovana slika tega sestanka nejasna ali nepopolna, je potrebno postopek ponoviti z eno ali več skupinami. Če manager misli, da obstajajo znotraj podjetja določene podskupine s svojimi skupnimi predpostavkami, mora zbrati skupine, ki morda odražajo določene razlike, in z njimi ponoviti postopke ocenjevanja kulture organizacije.

Proces ocenjevanja kulture se zaključi z **oceno skupnih temeljnih predpostavk**. Zdaj je čas, da skupina oceni skupne temeljne predpostavke, ki jih je ugotovila v tem procesu v smislu, ali pomagajo ali ovirajo doseganje ciljev, ki so jih opredelili v prvem koraku tega procesa. Ker je kulturo težko spremeniti, se mora skupina in management osredotočiti na tiste predpostavke, ki pripomorejo k rešitvi opredeljenega problema. Če najde skupina določene predpostavke, ki

pomenijo resnične ovire, potem mora management narediti načrt, kako spremeniti te elemente kulture. To najbolje naredi tako, da izkoristi pozitivne in podporne elemente kulture organizacije.

S to metodo naj bi management identificiral kulturne predpostavke svojega podjetja in jih nato ocenil, ali so pomoč ali ovira pri tem, kaj podjetje poskuša narediti. Kulturo je torej možno oceniti na stopnji vidnih elementov kulture, sprejetih vrednot in skupnih temeljnih predpostavk. Pomembnost, da se management dotakne najgloblje ravni kulture izhaja iz razumevanja, da v kolikor ne razumemo skupnih predpostavk, ne moremo razumeti razlik, ki se skoraj vedno pokažejo med sprejetimi vrednotami in med opazovanimi vidnimi elementi kulture (Schein, 1999, str. 86-87).

4.1.3. Cameron-Quinnov model za ocenjevanje kulture

Zelo pogosto se za analiziranje kulture združbe uporablja model, ki sta ga razvila Cameron in Quinn in je prav tako v obliki vprašalnika (Cameron, 2004, str. 6). Vprašalnik se imenuje Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in temelji na teoretičnem modelu konkurenčnih vrednot – CVF (Competing Values Framework), ki je bil razvit v zgodnjih osemdesetih letih na podlagi raziskav o dejavnih učinkovitosti podjetij (Cameron, 2004, str. 4). Njun model predvideva, da v njem obstajajo štiri vrste kulture združbe (kultura hierarhije, kultura trga, kultura klana in Adhoc kultura).

Iz literatuje je mogoče razbrati tudi glavne razloge, zakaj je ta vprašalnik tako priljubljen med raziskovalci kulture. Njuna avtorja podajata kar nekaj prednosti njune metode. Ta je precej praktična, saj vključuje bistvene kulturne dimenzije, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na uspeh vsake organizacije. Metoda je tudi časovno ustrezna, ker v sprejemljivem času omogoča analiziranje in ustvarjanje strategije za spremembo kulture združbe. S to metodo je v proces analiziranja moč zajeti vse člane organizacije, še posebej tiste, ki so odgovorni za razvoj in utrditev vrednot ter uveljavitev ključnih sprememb. Njuna metoda je tako kvantitativna kot tudi kvalitativna, ker temelji na kvantitativnih merjenjih bistvenih kulturnih dimenzij in na kvalitativnih metodah (vključevanje zgodb, simbolov itd.), ki predstavljajo razumsko okolje organizacije. Prednost je tudi njena prilagodljivost, saj je sam proces analize in spreminjanja mogoče uporabljati in izpolnjevati v timu same organizacije, pa tudi zunanji analitiki ali strokovnjaki za spreminjanje kulture s to metodo niso potrebni. Struktura, na kateri je zgrajen proces analiziranja, je empirično potrjena z obsežno literaturo in dokaznimi prednostnimi dimenzijami kulture združbe, zato je njuna metoda veljavna.

Po mnenju nekaterih avtorjev je vprašalnik zelo uporaben za natančno analiziranje pomembnih vidikov kulture združbe. Pomaga nam identificirati kulturo združbe in identificirati kulturo, ki bi jo bilo treba razviti po mnenju zaposlenih, da bi lahko sledili spremembam okolja in novim izzivom. Vprašalnik od posameznika zahteva, da izpolni šest sklopov trditev. V vprašalniku se posameznik seznani z nizom trditev, ki opisujejo določene

osnovne vidike kulture združbe. Posamezniki nato ocenijo, kakšna je njihova podobnost s temi trditvami tako, da razdelijo sto točk med štiri različne scenarije (tipe kulture združbe). Ti sklopi trditev se nanašajo na prevladujoče značilnosti podjetja, na stil vodenja, ki prežema podjetje, na mehanizme, ki držijo podjetje skupaj, na poudarjanje strategij, na katera področja je usmerjeno podjetje, na kriterije za uspeh, ki določa, kako je ta definiran, kaj se nagrajuje in praznuje ter na upravljanje z zaposlenimi, stil, ki kaže, kako se ravna z zaposlenimi in kakšno je delovno okolje. Kombinacije med temi sklopi odslkava osnovne kulturne vrednote in implicitne predpostavke o delovanju podjetja. Čeprav teh šest sklopov ni obsežnih, pa je bilo v preteklosti dokazano, da zagotavljajo ustrezno predstavo o obstoječi kulturi podjetja.

4.2. Spreminjanje kulture združbe

Vsako podjetje sčasoma pride do spoznanja, da se mora zaradi številnih sprememb v zunanjem okolju prilagoditi novim okoliščinam in tako spremeniti svojo kulturo, če želijo ostati konkurenčni ali celo preživeti. Te spremembe so nujne in se jim ni mogoče izogniti. Vzroki zanje so številni, prihajajo pa tako iz okolja kot tudi iz samega podjetja. Med zunanje dejavnike sprememb lahko uvrščamo na primer globalizacijo, različnost delovne sile, spremembe tehnologije, konkurenco, pojav novih materialov itd., notranji dejavniki sprememb pa so na primer inovacije, nezadovoljstvo zaposlenih, zamenjave vodilnih kadrov itd.. Spremembe se torej dogajajo v vseh organizacijah in na vseh področjih. Vendar to ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke, pa tudi enako velike niso. Tako so rutinske spremembe manjše in bolj pogoste, ne povzročajo konflikta s temeljnimi predpostavkami in vrednotami, ki so skupne vsem zaposlenim. Zaposleni jih sprejmejo kot nujne in jih izvedejo brez večjih stresov, saj se nanašajo na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne na spremembe temeljnih vrednot. Se pa podjetja velikokrat soočajo tudi z nerutinskimi spremembami, ki imajo praviloma večji pomen za posameznike in podjetja. V tem primeru so spremembe v konfliktnem odnosu z obstoječimi temeljnimi predpostavkami in vrednotami. Posledica teh sprememb pa je, da morajo podjetja spremeniti svojo kulturo, saj nerutinske spremembe povzročijo spremembe v vedenju članov podjetja.

Obstaja prepričanje, da organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v kulturi združbe. Sprememba kulture je pravzaprav del organizacijskih sprememb. Kultura lahko čez čas postane nefunkcionalna. Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Organizacije so prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe (Mesner-Andolšek, 1995, str. 131-139). Potreba po spreminjanju kulture nastopi, ko kultura ne podpira več doseganja ciljev podjetja in torej ni več usklajena z obstoječo strategijo. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembo organizacijskih ciljev in metod dela, zato kulture nikoli ne spreminjamo zaradi nje same, ampak največkrat zaradi uvajanja novih strategij. Spreminjanje kulture združbe ni enostavno in je odvisno od določenih situacij in akcij, s katerimi mora pričeti vrhovno vodstvo. Najenostavneje se to lahko stori v naslednjih situacijah (Vila, 1994, str. 349):

- ko se podjetje znajde v krizi, v težkih poslovnih situacijah in mora biti sprememba zelo hitro izvedena,
- pri prehodu iz enega življenjskega obdobja podjetja v drugo,
- enostavneje je spremeniti kulturo združbe pri mladih podjetjih kot pri starih,
- pri spremembah vodstvenega kadra,
- enostavneje je to izpeljati v majhnih podjetjih kot v velikih,
- sprememba kulture združbe je odvisna od tega, koliko se je vkoreninila med osebje, kjer se je potrebno zavedati, da ljudje ne marajo sprememb in je sprememba kulture odvisna ne samo od vodilnih, marve tudi od mnogih drugih.

Za izpeljavo sprememb kulture združbe je potrebno (Vila, 1994, str. 349):

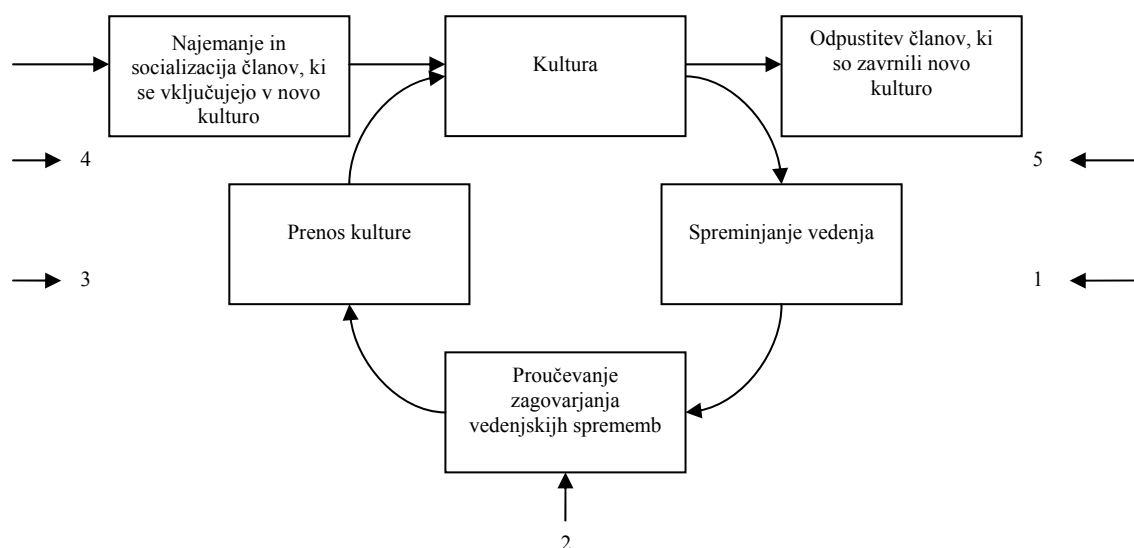
- izdelati analizo trenutne situacije in ugotoviti razliko med željenim in obstoječim stanjem,
- izdelati načrt potrebnih akcij,
- zaposlenim pokazati nevarnosti ali ovire pri nadaljnjem napredku podjetja,
- izvesti reorganizacijo podjetja, spremeniti simbole, običaje in podobno,
- ustvarjanje novega sistema nagrajevanja in dajanje priznanj,
- spodbujati na položaje tiste ljudi, ki kažejo simpatijo do novih vrednot in jih sprejemajo iz prepričanja,
- formiranje horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo skupine, v katerih se bo razpravljalo o novem načinu poslovanja, stilu vodenja ...

Podjetje mora torej najprej ugotoviti, da je sprememba kulture potrebna in izvedljiva. Vrhovno vodstvo mora nato določiti idealno, zaželeno stanje podjetja v prihodnosti. Ko je zaželeno stanje dobro razumljeno, mora vodja, zadolžen za spremembe, skupaj z izbrano skupino oceniti trenutno stanje kulture, da lahko določi razkorak med zaželenim in trenutnim stanjem. V nadaljevanju morajo pojasniti ta razkorak, pri čemer je najboljši način za pojasnitev razkoraka ta, da natančno opredelijo, kakšno je razmišljanje in delovanje v sedanjosti, in to primerjajo s predlogom o tem, kakšna naj bosta nova načina delovanja in razmišljanja. Ko vodja s skupino ugotovi, kakšni so razkoraki, postane jasno, katere kulturne predpostavke pripomorejo in katere ovirajo program sprememb. Po opredelitvi razkorakov vodstvo določi konkretne metode, potrebne za izvajanje procesa spreminjanja kulture. To so lahko različna izobraževanja, različni posegi v sistemih in postopkih organizacije, oblikovanje timov in timskega dela itd.. Pri tem je pomembno, da uvajanje sprememb poteka skozi faze počasi in da se vodja skupaj z izbrano skupino, zadolženo za spremembe, prepriča o tem, da sta novi način delovanja in razmišljanja pravilna, ter ugotovi, kako lahko trenutna kultura pripomore ali ovira doseganje potrebnih sprememb. Pomembno je tudi, da vodja za spremembe zagotovi psihološko varnost pri zaposlenih v podjetju, ki so dejanska tarča sprememb in jih motivira za spremembe ter ne dopusti, da prevlada strah pred učenjem, ki povzroča odpor do sprememb (Schein, 1999, str. 137).

Modelov spreminjanja kulture združb je več. Najbolj znan model za uvajanje sprememb je **Lewinov model**, ki ga lahko uporabimo tudi za uvajanje kulturnih sprememb. Model spreminjanja je sestavljen iz treh faz: »odmrznitev«, uvajanje sprememb in »zamrznitev«. Najprej je treba zadevo, ki je predmet sprememb, »odmrzniti«. Posameznike je potrebno spodbuditi, da opustijo staro vedenje, potrebno jih je seznaniti, zakaj so spremembe nujne in pomembne ter kako bo to vplivalo na njihovo delo. Sledi uvajanje sprememb, kar pomeni, da star način vedenja zamenjamo z novim. Sprememba lahko pomeni namestitev nove opreme, reorganizacija itd., vse kar spremeni obstoječe odnose ali aktivnosti. Zadnja faza je »zamrznitev« novega, ki povzroči utrditev novega vedenja (Moorhead, Griffin, 1992, str. 669-700).

Gagliardi na primer navaja, da pride do sprememb v štirih stopnjah (Kavčič, 1991, str. 136-137). Prva faza je v tem, da v organizaciji vodstvo oz. tisti, ki odločajo, ponudijo novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov. Druga faza nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati in člani začnejo delati po novem. To je kritična faza. Če je novi način uspešen, se postopno uveljavi prepričanje, da je koristen. Člani ga počasi sprejmejo kot prakso. Če se pokaže za neuspešnega, pa je to priložnost, da ponudi vodstvo novo možnost, sicer pride do vračanja na stare obrazce. Tretja faza je obdobje, ko se novi način počasi utrjuje in potrjuje. V tej fazi se organizacija preusmeri od učinkov na vzroke – učinke začnejo razumevati kot vzroke. V zadnji fazi pa se nov način delovanja že tako spremeni v vrednoto, da se člani novosti niti ne zavedajo več.

Slika 4: Model za spreminjanje kulture združbe



Vir: Sathe v Nelson, Quick, 2003, str. 557.

Sathejev model za spreminjanje kulture združbe (Slika 4) prikazuje, s kakšnimi postopki lahko manager doseže spremembe kulture, ki so označeni s številkami. Prikazana sta dva

pristopa. Prvi pomaga obstoječim članom, da osvojijo nove vrednote. Ti postopki so označeni s številkami 1, 2 in 3. Drugi pristop pa prikazuje najmanjše novih članov, njihovo socializacijo ter odpuščanje članov, ki zavračajo novo kulturo. Ta pristop označujeta številki 4 in 5. V tem modelu se spreminjanje kulture združbe začne s spremembo vedenja, kar pa ni zagotovilo, da so bo sprememba tudi dejansko zgodila, če zaposleni pri tem ne spremenijo svojih vrednot. Zato morajo managerji preučiti vsa opravičila spreminjanja vedenja, ali zaposleni sprejemajo nove vrednote oziroma se pritožujejo. Izredno pomemben pa je tudi način prenosa kulture preko simbolov, zgodb, ritualov itd., ki morajo trdno in jasno izražati nove vrednote in prepričanja. Managerji najlažje to storijo tako, da s svojim zgledom živijo te vrednote in ne da samo govorijo o njih. Na koncu ostane organizaciji še oblikovanje delovne sile, ki bo ustrezala predvideni kulturi. Organizacija lahko prepozna posameznike, ki zavračajo novo kulturo in jih lahko odpusti. Se pa moramo zavedati, da je proces spreminjanja kulture dolgotrajen proces, ki naj bi vseboval postopne in spretne spremembe, ne pa preganjanje drugače mislečih zaposlenih (Nelson, Quick, 2003, str. 556-557).

4.3. Metode uvajanja kulturnih sprememb

Najpogosteje je spreminjanje kulture združbe posledica uvajanja novih strategij. Tako velikokrat ugotovimo, da je sprememba kulture le posledica vpeljave novih metod dela, sistemov in struktur v organizacijah, novih ljudi in podobno. Nove strategije zahtevajo spremembo stališč, prepričanj in predpostavk zaposlenih, česar se vodilni v podjetju najpogosteje tudi zavedajo. Najvišje vodstvo ima torej odločilno vlogo pri spreminjanju kulture, pri čemer ima na voljo različne metode za uvajanje sprememb, katerih vsebina je na kratko predstavljena v naslednjih podpoglavjih.

4.3.1. Vsebina sprememb kulture združbe

Da bi spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določena skupna prepričanja, stališča in vrednote. Med najpogostejše načine uvajanja sprememb lahko prištevamo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 138-145):

1. *Kadrovske spremembe*. Prihod novih ljudi predstavlja največjo možnost uvajanja novih stališč, prepričanj in načinov obnašanja v organizacijo. Prav tako kulturne spremembe povzročajo odhodi članov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela. Zato so kadrovanje, selekcija in presežki zaposlenih zelo pomemben del procesa kulturnega spreminjanja.

2. *Poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih*. Neposredno sodelovanje, delovanje in komunikacije so odločilne pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk. Takšno sporočanje lahko dosežemo z *oblikovanjem vlog*, kjer vodstvo lahko s svojim zgledom deluje kot vzor zelenih stališč in načinov delovanja. Namen *participativnega* uvajanja sprememb je povzročiti večjo identifikacijo in

privrženost skupni nalogi, skupini in organizaciji, izboljšanje komunikacije, pretok informacij in nadzor. S tem se oblikujejo skupna stališča in prepričanja. *Formalno komuniciranje* prav tako pomaga pri uvajanju strateških sprememb in spreminjanju stališč zaposlenih. *Svetovanje* se uporablja, ko formalne komunikacije ne dajo ustreznega učinka. *Izobraževanje* managementa je tudi pomembno za spremembe kulture, ker z obvladovanjem novih spretnosti, z novim znanjem ljudje spremenijo svoja prepričanja.

3. *Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij*. *Reorganizacija* lahko predstavlja vzvod za kulturno spremembo, čeprav ima omejen vpliv, saj je struktura bolj posledica kulture in ne njen vzrok. *Sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja* lahko služijo kot močni signali in kot močni oblikovalci kulture v podjetju, vendar le, če so medsebojno usklajeni. Prav tako lahko novo ravnanje, ki ga zahtevajo *nove tehnologije*, povzroči oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk.

4. *Podoba podjetja*. Veliko organizacij želi s svojo novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča pri kupcih, ostalih zunanjih javnostih in zaposlenih. Zaposleni se lažje identificirajo s podjetjem in mu postanejo bolj privrženi.

4.3.2. Vpliv zgledov članov na spreminjanje kulture združbe

Organizacije so prisiljene spremeniti svojo kulturo, ko ta postane nefunkcionalna zaradi stalno spreminjajočega se okolja. Oblikovati morajo nove strategije, ki pa zahtevajo spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. Kultura se lahko tu pojavi kot pospeševalec ali zaviralec novih strategij. Spremeniti kulturo pa ni lahko. Da bi jo lahko spremenili, je potrebno spremeniti določeno količino vrednot, stališč, skupnih prepričanj, različnih obredov in običajev ter navad in rutin. Tu pa se pojavi problem, saj zaposleni ob tem, da morajo pozabiti in se odvaditi naučenih stvari, občutijo strah in odpor pred spremembami.

Da pa bi bil ta prehod od stare k novi kulturi čim manj boleč, mora poskrbeti najvišje vodstvo. Ta mora pred začetkom sprememb kulture ustvariti občutek nuje. V podjetju, kjer spremembe temeljijo na tem, da gre za usklajevanje kulture s strategijo podjetja, je to razumljiv proces, ki pa mora biti povsem odkrit in vanj morajo biti vključeni vsi zaposleni. Razumljivo je dejstvo, da bodo ljudje precej lažje sprejemali spremembe, pri snovanju katerih bodo tudi osebno sodelovali. V procesu »priprave terena« za spremembe je dobro vključiti t.i. misionarje, ljudi, ki dobesedno hodijo naokoli in so v nenehnem stiku z zaposlenimi in jim razlagajo spremembe, pojasnjujejo in prepričujejo ter seveda zbirajo odzive in predloge samih zaposlenih (Ložar, 1999, str. 59). Če se spremembe uvajajo pravilno in za njimi stoji najvišje vodstvo (kar pomeni, da predvsem z osebnim zgledom delujejo po novih vrednotah in načinih obnašanja), bo večina zaposlenih podpirala te spremembe. Poudariti je potrebno, da vloge vodstva v procesu (pre)oblikovanja kulture ne more opraviti nihče drug. Tudi osebni zgledi vodstva so izjemnega pomena, kar lahko ponazorim s primerom uspešne multinacionalke IKEA. Njena kultura na primer temelji na vrsti skupnih vrednot, brez pretiranega spoštovanja

in zapletenih pravil. Tako npr. njihov prvi mož nima osebnega šoferja (pa tudi s taksijem se seveda ne vozi). Res ima to lahko tudi nekatere negativne posledice, toda pozitivne posledice direktorjevega osebnega zgleda glede temeljnih vrednot kulture njegovega podjetja (gospodarnost, preprostost, prilagodljivost, skromnost itd.) daleč presegajo vse pomisleke (Ložar, 1999, str. 59).

Drugi primer pa se nanaša na družbo Southwest Airlines, ki je kot edina letalska družba v vseh zadnjih dvajsetih letih poslovalo z dobičkom. Temeljni razlog za tak uspeh izhaja iz izjemne kulture tega podjetja, ki ne temelji na ničemer drugem kot na – zabavi. Prepričani so, da bodo samo zaposleni, ki se znajo med delom zabavati, ustrezno servisirali svoje kupce. Zato organizirajo vrsto »odštekanih« internih zabav, na katerih tudi generalni direktor kakšno zapoje in se sproščeno veseli z zaposlenimi (nikakor ob uveljavljanju neke kulture namreč ne smemo pozabiti osebnih zgledov vodstva). Generalni direktor o kulturi svojega podjetja pravi: »Konkurenca nas poskuša posnemati, vendar nas ne morejo. Naša kultura je lastna le naši družbi (Ložar, 1999, str. 59).«

Vodje pogosto delujejo kot vzorniki, od katerih zaposleni prevzemajo zaželeno stališča in načine delovanja. Ta proces temelji predvsem na dveh psiholoških mehanizmih: posnemanju (imitaciji) in poistovetenju (identifikaciji). Zaposleni najraje posnemajo tiste vedenjske vzorce, za katere menijo, da bodo vodili k uspehom in boljšemu nagrajevanju. Posnemanje in poistovetenje sta mehanizma psihosocialne interakcije, preko katerih poteka vzajemno vplivanje med vodenjem in kulturo združbe (Kovačev, 1998, str. 48-52). Osebo, ki jo posnema druga oseba ali več oseb v podjetju, najpogosteje predstavljajo formalni in neformalni vodje. Podrejeni posnemajo njihove geste, vedenjske vzorce in celo stil oblačenja. Manifestni znaki vodilnega položaja so za zaposlene v podjetju pogosto sinonim za uspeh. Prek posnemanja zunanjih znakov je mogoče nezavedno prevzeti tudi nekatere prikrita spremenljivke. Te odsevajo kulturo združbe, ki jo želi vodja ustvariti, ohraniti ali spremeniti. Pri poistovetenju pa si posameznik zavestno ali nezavedno pripisuje lastnosti drugih ljudi, zlasti vodilnih oseb v podjetju. Poistovetenje z vodilnimi osebami v podjetju je znan psihološki pojav, ki je povezan z močno lojalnostjo podjetju (Kovačev, 1998, str. 52). Vodja lahko prek poistovetenja zaposlenih s podjetjem učinkovito vpliva na kulturo združbe.

4.3.3. Vpliv motivacije na spreminjanje kulture združbe

Da bi vodja dosegel določene spremembe pri zaposlenih ali pa jih pripravil do tega, da si želijo doseči določen cilj, jih mora znati motivirati. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo (Lipičnik, 1998, str. 184). Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more biti dejaven. Motivacijo uporabljajo vodje kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Pomembna naloga vodje je, da s svojimi sodelavci opravi zastavljene naloge in s tem doseže zastavljene cilje. Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih je ustvariti ustrezno delovno okolje

za učinkovito opravljanje nalog. Dober vodja pripravi ljudi, da naredijo, ker on hoče, in ko zaposleni tako delujejo, mislijo, da delujejo zato, ker sami tako hočejo. Podpora in ne kontrola naj bi bila glavna pri motiviranju. Če pri motiviranju ne upoštevamo ciljev, čustev, osebnih prepričanj je učinek motiviranja le kratkotrajen. Za motiviranje obstajajo različni dejavniki ali različna sredstva. Od številnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, se bom osredotočila le na tri dejavnike. To so razlike med posamezniki, lastnosti dela in organizacijska praksa (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

- Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se le te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira.
- Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih možnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
- Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanje...), z nagradami pa definiramo npr. bonitete ali provizije, kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo.

Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora torej premisliti, kako lahko interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost, pomembno je le, da vsak upošteva vse tri dejavnike. Managerji morajo razumeti, da način, s katerim skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko deluje kot motivator ali demotivator (Lipičnik, 1998, str. 162-163).

Brajša meni, da je zaposlene potrebno motivirati tako, da se jim omogoči optimalen ekonomski standard, varno poklicno prihodnost, dobro ozračje v podjetju, zadovoljevanje osebnih potreb, ugoden družben status in jim nuditi možnost samouresničitve ter razvoja (Brajša, 1995, str. 67). Zaposlenim je poleg dobrih plač, ugodnih delovnih razmer in prijetnega delovnega ozračja treba priznati tudi uspehe, jim prepustiti del odgovornosti in omogočiti osebni razvoj. Zaposleni imajo potrebo, da nekaj ustvarijo in prispevajo k močni organizaciji. Rozman (2001, str. 129-130) tako predlaga različne tehnike za spodbujanje sprememb, ki pomagajo, da ljudje sprejmejo spreminjanje kot vsakdanji način delovanja. Take tehnike so v uporabi na ravni posameznika, skupine ali celotnega podjetja.

Na ravni *posameznika* so ustrezne predvsem naslednje tehnike: svetovanje, »sensitivity«
treninig in procesno svetovanje. Ljudje se med seboj razlikujejo in različno zaznavajo spremembe ter njihove posledice, zato jih je potrebno poučiti, da morda njihove zaznave niso ustrezne. Zaradi tega strokovnjaki - zlasti psihologi, pomagajo in svetujejo zaposlenim, vodjem, kako izboljšati sodelovanje z drugimi. Možen pristop je, da zaposleni izpolnijo razne

vprašalnike (npr. o zadovoljstvu pri delu). Rezultati teh so svetovalcu osnova za razgovore o razreševanju problemov in izboljšanju stanja. »Sensitivity« treningi (treningi občutljivosti) so intenzivna oblika svetovanja v skupini. Člane skupine spodbujajo, da povedo svoje zaznavanje drugih, sebe in dogajanja. Na tak način spoznavajo tudi druge. Svetovanje v procesu dela pomeni, da strokovnjak sodeluje z vodjem, opazuje njegovo sodelovanje z zaposlenimi in mu nato svetuje, ga opozarja na napake oz. pravilne stvari v njegovem vedenju.

Drugo področje tehnik je usmerjeno v izboljšanje odnosov *med člani timov in tudi med timi*. Tehnike so podobne prejšnjim, le da je bolj prisotno sodelovanje vseh članov ali timov. Tehnika graditve tima je tehnika, pri kateri strokovnjak opazuje delovanje tima, opozarja člane na posamezne aktivnosti in vedenje ter predlaga ustrezne rešitve. Naslednja tehnika se nanaša na izboljšanje sodelovanja med različnimi timi in oddelki v podjetju. Poznana je zlasti tehnika zrcaljenja, pri kateri strokovnjak najprej iz razgovorov s člani dveh skupin spozna probleme in različno zaznavanje v medsebojnih odnosih. Organizira srečanje obeh skupin s ciljem izboljšanja medsebojnih odnosov, kjer ena skupina pove svoje gledanje na medsebojne odnose in možne izboljšave. Nato druga skupina posluša in potem predstavi svoje gledanje.

Pogosto pa podjetje pristopi k *spreminjanju celotnega podjetja*. Glavni manager sam ali s pomočjo usmerjevalca skliče sestanek na katerem sodelujeta tudi srednji in višji management. V razpravi povedo svoja mnenja o problemih v podjetju in jih soočijo. S tem pridejo do spiska problemov in oblikujejo manjše skupine, ki poskušajo vsaka zase določiti prednostno listo problemov. Timi sporočijo svoje zaključke skupni skupini, nato pa management sporoči svojo prednostno listo problemov in obenem določi time, ki bodo delali na razreševanju teh problemov (Rozman, 2001, str. 130).

Številne študije so na področju delovne motivacije pripeljale do zaključka, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi dejavniki, od njih nekaterih niti ne poznamo. Če bi poznali vse dejavnike, ki so posameznika privedle do določene aktivnosti, bi znali razložiti, zakaj dela prav tisto, kar dela in bi lahko sprožili določene reakcije pri posamezniku (Lipičnik, 1998, str. 155).

4.3.4. Trendi spreminjanja kulture združb

Danes se skoraj vse organizacije soočajo z mednarodno usmerjenostjo in da bi ostale uspešne morajo v svoje poslovanje vključevati številne spremembe. Tako je tudi kultura združb nenehno podvržena spremembam.

Med najpomembnejšimi dejavniki, ki danes vplivajo na konkurenčnost poslovanja, je prav gotovo globalizacija, kjer je poslovni svet postal mednarodni, to pa bistveno vpliva na proučevanje organizacijskega vedenja. Organizacije bodo morale upoštevati potrebo po

spremembah v organizacijski strukturi, potrebo po prilagoditvah različnim nacionalnim kulturam in ekonomskim, političnim in kulturnim vrednotam dežel, v katerih se nahajajo.

Drugi dejavnik je raznolikost delovne sile, kjer se mora veliko modernih organizacij prilagoditi in okoristiti z vedno večjo raznolikostjo njenih zaposlenih. To pomeni, da morajo biti posameznikove specifične identitete obvarovane in sprejete od drugih. Kulturni pluralisti menijo, da lahko ljudje iz različnih kultur delajo eden ob drugem in od njih ne pričakujejo, da bodo ostali enaki, ampak da bodo prepoznali, upoštevali in sprjeli razlike drugih (Greenberg, Baron, 2000, str. 19-20). Prav tako demografski trendi kažejo na vse večjo zaposlenost žensk, na rasne in etične raznolikosti zaposlenih ter na to, da ljudje danes živijo in delajo bistveno dlje kot prej. Vse to bodo podjetja morala upoštevati, če želijo slediti zahtevam novega poslovnega okolja.

Na spremembe v kulturi združbe vplivajo tudi nove tehnologije in elektronsko poslovanje, ki podjetjem predstavljajo enega največjih izzivov sodobnega poslovnega sveta. Napredek v informacijski tehnologiji je povzročil, da je glavni faktor proizvodnje postalo človeško znanje, ki povečuje moč zaposlenih in pomen organizacijskega vedenja.

Za današnji čas so značilne tudi nove organizacijske oblike, za katere so značilne sploščenost, mrežno in skupinsko povezovanje. Greenberg in Baron (2000, str. 26) v svojem delu navajata nekaj vidnih trendov v delovnem okolju, ki so značilne za današnji čas, kot so npr. vitke organizacijske strukture in navidezne ali virtualne organizacije. Navidezna ali virtualna organizacija je visoko fleksibilna začasna organizacija, ki jo sestavlja skupina podjetij, ki z združenimi močmi izkoriščajo osrednje konkurenčne prednosti (Greenberg, Baron, 2000, str. 28). Tehnologija je tudi povzročila, da vse manj ljudi opravlja več dela kot prej, večina organizacij pa spodbuja managerje, da pristojnosti delegirajo na nižjo managersko raven, ker tako dosežejo največjo fleksibilnost za izpolnitev potreb in želja kupcev ter se prilagodijo okolju.

Opaziti je tudi mogoče trend spreminjanja kulture združbe v kulturo učeče se organizacije (Daft, Noe, 2001, str. 642-643). Učeča se organizacija je opredeljena kot model ali ideal tega, kako naj bi organizacija izgledala, ko ljudje za seboj pustijo običajne načine razmišljanja in postanejo odprti za nove ideje in metode. Takšne organizacije si prizadevajo ustvariti močno prilagodljivo kulturo, ki spodbuja nenehno eksperimentiranje, učenje, odprtost, prevzemanje tveganj, neprestane izboljšave in spremembe.

SKLEP

Kultura združbe je nedvomno postala eden izmed najpomembnejših dejavnikov poslovne uspešnosti vsakega podjetja. Zaradi kompleksnosti in obsega pojma kulture združbe do sedaj še ni bila podana enotna opredelitev kulture. Povzamem pa lahko, da imajo na splošno vse

opredelitve neko skupno točko; to so sestavine kulture združbe. Glede na to, kako se jih zaposleni zavedajo, jih razdelimo na storitve (navade, obredi, simboli, izdelki, zgodbe ...), vrednote in norme, ki se nahajajo nekje med zavednim in nezavednim, ter na temeljne predpostavke, ki so nevidne in najpomembnejše sestavine. Od slednjih je odvisno tudi zaznavanje in mišljenje zaposlenih, saj kultura prežema prav vsa področja v podjetju. Pogosto se je niti ne zavedamo, ker le-ta deluje na nekih globljih ravneh.

Vsako podjetje razvije svojo kulturo, ki se razlikuje od drugih podjetij. Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen procesu oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Le-to predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanj, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in učenja. Med najpomembnejše dejavnike nastanka kulture lahko štejemo skupinsko dinamiko, vodenje in učenje. V veliki meri jo določajo tudi situacijske spremenljivke, nacionalna kultura in vloga ravnateljev v podjetju.

V današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju lahko ocenjevanje in razumevanje kulture združbe pomeni razliko med uspehom in propadom nekega podjetja. Namen mojega diplomskega dela je zato bil predstaviti načine, kako je mogoče kulturo analizirati in kako jo je mogoče spreminjati. Kultura združbe je namreč zelo kompleksen in raznoličen pojem, zato je tudi njeno preučevanje zelo različno. V celoti jo je skorajda nemogoče analizirati, saj vedno obstaja še kakšen dejavnik, ki lahko posredno ali neposredno vpliva na oblikovanje in razvoj kulture. Tudi tehnike merjenja se do sedaj niso kaj dosti spremenile. Gre za orodja, kot so npr. različni intervjuji, vprašalniki različnih vrst in oblik, analiza vsebine dokumentov, opazovanja in podobno. Praktični cilj raziskovanja kulture združbe je opozoriti različne akterje v podjetju na simbolno dimenzijo in na njene posledice tako za ravnanje članov podjetja kot tudi za uspešnost podjetja v celoti. Koncept kulture združbe ima namreč tudi pomembno razlagalno funkcijo za pojasnitev vzrokov (ne)uspešnosti podjetja.

Kultura lahko čez čas postane nefunkcionalna zaradi različnih vzrokov. Tako se lahko podjetje znajde v težavah in krizi ali pa kultura preprosto ne podpira več doseganja ciljev podjetja, pride do zamenjave vodstva in podobno. Kulturna sprememba torej ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje. Spreminjanje obstoječe kulture je vedno težaven in dolgotrajen proces, saj sprememba kulture pomeni pozabiti naučene stvari in se naučiti novih. Navadno pa se ljudje upirajo spremembam, ker so neprijetne in povzročajo strah pred učenjem. Da pa bi bil prehod od stare k novi kulturi čim manj boleč, mora poskrbeti vodstvo podjetja. Na razpolago ima številne metode za uvedbo sprememb. To so npr. kadrovske spremembe, neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih, spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij, sprememba podobe podjetja, formalna komunikacija, skupinski razgovori, izobraževanje in najpomembnejše – osebni zgled. Vodstvo mora znati zaposlene tudi primerno motivirati, da pozabijo naučeno in se nekaj novega naučijo. Za uspešno uvedbo sprememb mora doseči znižanje strahu pred učenjem, tako da ustvari psihološko varnost pri svojih zaposlenih. To pomeni, da oblikuje prepričljivo

vizijo, ponudi formalna izobraževanja, zagotovi prakse, nosilce novega načina obnašanja in delovanj, da zagotovi skladnost sistemov nagrajevanja in kaznovanja itd..

Vsako podjetje bi se tako moralo zavedati, da so zaposleni njihovo največje bogastvo. Odnosi med njimi so neposnemljivi; da pa bi bili sposobni artikulirati in uporabiti takšne razlikovalne prednosti, morajo podjetja znati prepoznati in razumeti elemente lastne kulture, vrednot, potrebnih znanj in veščin. Vodstvo podjetja si mora stalno prizadevati in ustvarjati takšne pogoje dela, kjer si bodo zaposleni prizadevali za doseganje ciljev.

Postalo je jasno, da mora vrhovno vodstvo na poti k doseganju boljših rezultatov oblikovati takšno kulturo, v kateri bodo managerji v stiku s poslovno stvarnostjo, osredotočeni na dolgoročno vizijo, strategijo in cilje; zavezati se bodo morali stalnemu razvoju in učenju, prav tako pa morajo oblikovati timsko delo, zaupanje, lojalnost in pripadnost podjetju. Kultura združbe postaja del konkurenčne prednosti posameznega podjetja, saj le-ta predstavlja nekaj, česar ni lahko posnemati čez noč, zato bi moralo vsako podjetje na poti k zelenemu uspehu nekaj časa nameniti tudi analiziranju njihove kulture.

LITERATURA

1. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešne šole. Maribor : Doba, 1995. 157 str.
2. Cameron Kim: A Process for Changing Organization Culture. University of Michigan Business School.
[URL: <http://www.competingvalues.com/pdf/A%20Process%20for%20Changing%20Organizational%20Culture.PDF>], 2004
3. Černetič Metod: Upravljanje in vodenje. Maribor : Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru, 2004. 212 str.
4. Daft Richard L., Noe Raymond A.: Organizational Behaviour. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
5. Greenberg Jerald, Baron Robert A.: Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2000. 687 str.
6. Gruban Brane: HRM je mrtev. Živel HRM.
[URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijskakultura/index.print.html>], sept. 2003.
7. Hellriegel Don: Management. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1996. 798 str.
8. Ivanchevich John M., Mateteson Michael T. : Organizational Behavior and Management. Boston : McGraw-Hill, 2002. 695 str.
9. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana : Visoka upravna šola, 2000. 293 str.
10. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
11. Kavčič Bogdan et al.: Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1988. 153 str.
12. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
13. Kovačev Asja Nina: Socialna interakcija. Ljubljana : VŠZ, 1998. 136 str.
14. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
15. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorje, 1987. 365 str.
16. Ložar Borut: Osebni zgled kaže pripadnost kulturi. Manager, Ljubljana, 1999, 4, str.59
17. Martin Joanne: Organizational Culture. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. 402 str.
18. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 151 str.
19. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behavior – Managing people and Organizations. Boston : Houghton Mifflin Company, 1992. 808 str.
20. Moorhead Gregory: Organizational Behavior. Boston : Houghton Mifflin Company, 1998. 622 str.
21. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
22. Možina Stane et al.: Osnove managementa. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 294 str.

23. Nelson Debra L., Quick Campbell: Organizational Behavior – Foundations, Realities and Challenges. Mason : Oklahoma State University, Thomson South - Western, 2003. 647 str., 20 pril.
24. Noč Davor: Kulturni kapital - Novi vir konkurenčne prednosti. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001, 21, str. 60.
25. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
26. Robbins Stephen P. : Managing today. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2000, 651 str.
27. Robbins Stephen P. : Organizational Behavior. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1998. 675 str., 113 pril.
28. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
30. Schein Edgar: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Josey-Bass Publishers, 1992. 191 str.
31. Schein Edgar: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Josey-Bass Publishers, 1999. 191 str.
32. Schneider Benjamin: Organizational Climate and Culture. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1990. 449 str.
33. Sweeney Paul D., McFarlin Dean B.: Organizational Behavior – Solutions for Management. Boston : McGraw-Hill Higher Education, 2002. 476 str.
34. Tavčar I. Mitja: Strateški management. Koper, Maribor : Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 498 str.
35. Tavčar Mitja: Pregled osnov managementa. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1989. 107 str.
36. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
37. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.