

# ORGANIZACIJSKA OSOBNOST I KULTURA

## Sažetak

*Autori u radu analiziraju korporativnu ili organizacijsku osobnost i kulturu. Ovaj fenomen počeo se proučavati u drugoj polovini prošloga stoljeća kao dio teorije organizacije. Istraživači su utvrdili da na kulturu organizacije utječu razni čimbenici. Organizacija je društveni mehanizam, ona je društvena po prirodi. Osobnost organizacije izražava se u kulturi organizacije, kao što i svaka osoba ima jedinstvenu osobnost po kojoj se prepoznaje. Ono što je osobnost za pojedinca, to je kultura za organizaciju. Dakle, kultura je vrlo kompleksan koncept koji ima onoliko značenja koliko ga ljudi uporabljaju. Kultura je određena konfiguracija ponašanja, normi i stavova, vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje se razlikuju od društva do društva. Analizirajući organizaciju, osobnost i kulturu, može se reći da je kultura organizacije sustav vrijednosti i uvjerenja zajednički članovima organizacije, a pogoduje stvaranju osjećaja zajedništva i pripadnosti. To je kohezivni element koji spaja različite elemente organizacije.*

**Ključne riječi:** organizacija; osobnost; kultura; organizacijska kultura; simboli.

DAVORKA TOPIĆ  
STIPIĆ\*

ANTONIA  
TOMAŠ\*\*

ORNELA LEKO\*\*\*

Pregledni članak

Review article

UDK: 005

Primljeno: 27. listopada  
2021.

\* dr. sc. Davorka Topić Stipić, izv. prof., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru; davorka.topicstipic@ff.sum.ba

\*\* Antonia Tomaš, asist., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru; antonia.tomas@ff.sum.ba

\*\*\* Ornela Leko, asist., Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru; ornela.leko@ff.sum.ba

## Uvod

Organizacijska kultura (ili korporacijska kultura) i njezino proučavanje u okviru teorije organizacije ne postoji odavna. Zato nije neobično što su se prvi znanstveni i stručni radovi o organizacijskoj kulturi pojavili tek prije tridesetak godina. Sveučilište u Harvardu 1981. godine uvelo je u izvedbeni plan prvi kolegij iz korporacijske kulture. Organizacijska kultura kao znanstveno područje u svijet znanosti ulazi 1972. godine objavljivanjem rada dvojca T. J. Petersa i R. H. Watermana pod nazivom *U potrazi za izvrsnošću*.<sup>1</sup>

Na kulturu organizacije djeluju mnogi čimbenici kao što su odnosi u radnoj grupi, stil vođenja menadžera, obilježje organizacije (veličina, složenost, formaliziranost, autonomija), upravni proces, tj. sustav nagrađivanja, komunikacije i dr. Prema mišljenjima teoretičara na oblikovanje kulture utječu i ovi čimbenici: utjecaj dominantnoga vođe, povijest i tradicija organizacije, tehnologija, proizvodi i usluge, industrija u kojoj se organizacija nalazi, kupci, očekivanja organizacije, informacijski i kontrolni sustav, procedure i politike. Ako menadžment u nekoj organizaciji njeguje godinama isti stil vođenja, ili autokratski ili participativni odnosno demokratski, onda se to ubraja u kulturu organizacije. Jednako tako, ako organizacija odgovara u najkraćem mogućem roku na reklamacije svojih kupaca i rješava ih uklanjanjem pogriješaka, sve je to dio njezine kulture.

Organizacijska kultura multidimenzionalni je koncept koji se izražava u mnoštvu različitih gledišta organizacijskoga života i stila ponašanja. Riječ je o složenu pojmu i fenomenu, a znanstvenici su je definirali kao način života i rada u organizaciji. Uključuje i utjecaj povijesti i tradicije organizacije na njezine tržišne uspjehe kao i na ponašanje suradnika odnosno zaposlenih. Ona govori o ritualima i pravilima organizacije.

## 1. Organizacija, osobnost i kultura

Civilizacijski razvoj karakterizira i uvjetuje sposobnost organizacije. Organiziramo se u obitelji, plemena, klanove, etničke grupe, religije, struke, nacije itd. Fenomen organiziranja u grupe prisutan je otkad postoji čovječanstvo. Najčešće se definira kao dva ili više interaktivna i međuovisna pojedinaca koji

<sup>1</sup> Usp. Tom Peters – Robert H. Waterman, *U potrazi za izvrsnošću*, Profil, Zagreb, 2008.

su se udružili kako bi postigli određene ciljeve i kao takve mogu biti formalne ili neformalne.<sup>2</sup> Neki autori neformalne grupe tretiraju kao *društvene grupe*.<sup>3</sup> Većina nas u nekome razdoblju pristupi radnim grupama koje ostvaruju ciljeve u okviru određene aktivnosti. Organiziramo se u institucije kao što su tvrtke, javne i neprofitne organizacije.

Sve organizacije stvaraju se i organiziraju komunikacijskim procesom, a održavaju ih pojedinci međusobnom komunikacijom. Društvo posredstvom organizacije stvara vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti. Gledano s društvenoga aspekta, organizacija je društveni mehanizam, ona je društvena po svojoj prirodi. Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružili usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Definirajući organizaciju u društvenim okvirima, proizlazi da je važan element organizacije upravo kultura.<sup>4</sup>

Prije nego što definiramo kulturu, važno je ukazati i na osnovnu definiciju organizacije i organizacijsku osobnost. Riječ organizacija grčkoga je podrijetla, izvedena iz starogrčke riječi *organon* koja je značila oruđe, alat, naprave, sprave, glazbeni instrument, ali i pravljenje, stvaranje organizacije.<sup>5</sup> Organizacija u svojoj biti jest sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ili uloga dvaju ili više pojedinaca. Simon još kraće definira organizaciju, kao sustav interakcije pojedinca. U mnoštvu definicija organizacija se promatra kao racionalno korištenje aktivnosti određenoga broja ljudi koji vode zajedničkoj svrsi ili cilju podjelom rada i funkcije kao i hijerarhiju autoriteta i odgovornosti.<sup>6</sup>

Odnos osobnosti i kulture jasno je razložio Robbins kada ističe da ono što je osobnost za pojedinca, to je kultura za organizaciju. Jer kao što pojedinci imaju osobnost, imaju i organizacije. Osobnost organizacije izražava se u kulturi organizacije. I kao što svaka osoba ima jedinstvenu osobnost po kojoj se prepoznaje, npr. topla, otvorena, relaksirajuća ili agresivna, što određuju

<sup>2</sup> Usp. Stephen F. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2005., str. 101.

<sup>3</sup> Usp. Zoran Tomić – Miro Radalj – Davorka Topić Stipičić, „Komunikacija u malim grupama“, *Mostariensia*, 24 (2020.) 2, str. 96.

<sup>4</sup> Usp. Michael J. Rouse – Sandra Rouse, *Poslovne komunikacije*, Masmedija, Zagreb, 2005., str. 21-22.

<sup>5</sup> Usp. Miroslav Žugaj – Jusuf Šehanović – Marijan Cingula, *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999., str. 3.

<sup>6</sup> Usp. Pere Sikavica – Fikreta Bahtijarević-Šiber – Nina Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, 2008., str. 291-292.

njezine osobne karakteristike, tako i putem obilježja kulture organizacije prepoznaju osobnost te organizacije.<sup>7</sup>

Istraživanja pokazuju da kod osoba koje traže posao opći dojmovi poslodavaca ili imidž organizacije mogu utjecati na ishode zapošljavanja, i to najčešće organizacijskom privlačnošću, usklađenošću osobe i organizacije i namjerom prihvaćanja posla kao i poboljšanjem kvalitete skupine kandidata i smanjenje fluktuacije zaposlenika.<sup>8</sup> Na opće dojmove redovito utječu

instrumentalni atributi poslodavca (npr. plaća, beneficije, prilike za napredovanje). Međutim, tražitelji posla možda neće imati te informacije kada prvi put razmotre organizacije kao potencijalne poslodavce. Umjesto toga, tražitelji posla mogu lakše razlikovati poslodavce na temelju simboličkih karakteristika (npr. vrijednosti, ciljevi, ugled). Simboličke karakteristike igraju značajnu ulogu u diferencijaciji poslodavaca i organizacijskoj privlačnosti u ranoj fazi traženja posla, te u predviđanju stvarnog izbora posla.<sup>9</sup>

Teorija simboličke privlačnosti kazuje da se početna organizacijska privlačnost objašnjava podudarnošću simboličkih karakteristika organizacije i potreba za zadovoljavanjem socijalnoga identiteta tražitelja posla. U tome kontekstu percepcija organizacijske osobnosti igra važnu ulogu. Najpopularnija taksonomija za klasifikaciju dimenzija organizacijske osobnosti jest taksonomija s pet čimbenika koju su razvili Slaughter i suradnici: izviđač, inovativnost, dominacija, stil i štedljivost.<sup>10</sup> Pojam korporativne osobnosti odnosi se na način na koji se svrha i cilj organizacije prenose interesno-utjecajnim skupinama.<sup>11</sup>

*Ljestvicom korporativne osobnosti (Corporate Personality Scale)* određuje se

kako interesno utjecajne skupine, zapravo primarno zaposlenici i potrošači, doživljavaju određenu organizaciju. Ovaj pristup mjeri reputaciju prema sedam dimenzija ljudske osobnosti koje su pripisane organizaciji: ugodnosti, poduzetnosti, kompetentnosti, bezobzirnosti, elegantnosti, kao pet glavnih dimenzija, te neformalnost i mačizam, kao dvije sporedne dimenzije.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 729.

<sup>8</sup> Usp. X. S. Zhu i dr., „Understanding the role of organizational personality and social identity concerns on initial recruitment outcomes“, *Journal of Vocational Behaviour*, 124 (2021.), <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103518>>.

<sup>9</sup> Isto.

<sup>10</sup> Usp. Jerel E. Slaughter i dr., „Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity“, *Journal of Applied Psychology*, 89 (2004.) 1, str. 85-103.

<sup>11</sup> Usp. Nino Ćorić, *Korporativna komunikacija*, Sinopsis, Zagreb, str. 249.

<sup>12</sup> Isto, str. 264.

Pojam kulture iznimno je kompleksan i višeznačan pojam čije je izučavanja u svezi s antropološkim proučavanja ljudskih društava. Jedna od prvih definicija kultura jest antropologa Tylora koji je rekao da je kultura „složena cjelina koja uključuje znanje, uvjerenja, umjetnost, zakon, ćudoređe, običaj i svaku drugu sposobnost i navike koje stječe čovjek kao član društvene zajednice“<sup>13</sup>. Hall je zaključio kako ne postoji nijedan aspekt života koji kultura ne dodiruje i ne mijenja.<sup>14</sup> Ono što kulturu čini jedinstvenom jest činjenica da je dijelimo s drugima. Hofstede kaže da je „kultura za ljudski kolektiv ono što je osobnost za pojedinca“<sup>15</sup>. Kultura je način na koji organiziramo svijet kroz vrijeme u određenome društvu i način koji nam omogućava „čitanje“ znakova i davanje smisla.<sup>16</sup> Kultura je određena konfiguracija ponašanja, normi i stavova, vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje se razlikuju od društva do društva. Stoga, kultura nije „objektivna“ u smislu u kojemu su to fenomeni iz prirode. Kultura izgleda drugačije, ovisno o tome tko je promatra, kada i iz kojega smjera. Zato je kulturu teško potpuno shvatiti.<sup>17</sup>

Brojne su definicije kulture, a klasična definicija jest sljedeća: kultura objedinjuje svjesne i nesvjesne modele ponašanja, stečene i prenesene simbolima, koji tvore osebujna postignuća ljudskih skupina... temeljnu srž kulture čine tradicionalne ideje (odnosno one koje su povijesno stečene i izabrane) i pogotovo vrijednosti vezane uz te ideje.<sup>18</sup> Dakle, kultura se može promatrati kao opći obrazac ponašanja temeljen na vrijednostima i uvjerenjima koji se razvijaju tijekom vremena u nekome društvu.<sup>19</sup>

Kao što se vidi, kultura je vrlo kompleksan koncept koji ima onoliko značenja koliko ga ljudi upotrebljavaju. Kultura se može promatrati u užemu i širem smislu, odnosno ima svoje uže i šire značenje. Moguće je govoriti o kulturi

<sup>13</sup> Edward Burnett Tylor, *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*, sv. II., Murray, London, prosinac 2010.; <<https://archive.org/details/primitiveculture0171tylo/page/n12/mode/2up>> (2. listopada 2021.).

<sup>14</sup> Usp. Edward T. Hall, *Nemi jezik*, BIGZ, Beograd, 1976., str. 29.

<sup>15</sup> Geert Hofstede, *Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001., str. 10.

<sup>16</sup> Usp. Larry A. Samovar – Richard E. Porter – Edwin R. McDaniel, *Komunikacija između kultura*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2013.

<sup>17</sup> Usp. isto, str. 73.

<sup>18</sup> Usp. Albert L. Kroeber – Clyde Kluckhohn, *Culture A Critical Review of Concept and Definitions*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1952., str. 181.

<sup>19</sup> Usp. Fikreta Bahtijarević-Šiber, *Leksikon menadžmenta*, ur. P. Sikavica, Masmedija, Zagreb, 2001., str. 250.

i potkulturi, slabim i jakim kulturama, funkcijama, kao i o organizacijskoj i korporativnoj kulturi i osobnosti.

Organizacijska kultura predstavlja zajedničku percepciju koju dijele pripadnici organizacije. Spoznaja da organizacijska kultura ima zajednička svojstva ne znači da unutar bilo koje kulture ne mogu postojati i potkulture. Poznato je da većina velikih organizacija ima dominantnu kulturu i brojne skupove potkultura. *Dominantna kultura* izražava bitne vrijednosti koje dijeli većina pripadnika organizacije. Kada je riječ o kulturi organizacije, misli se na kulturu koja dominira i/ili prevladava. Upravo taj makropogled na kulturu daje organizaciji određenu osobnost. *Potkulture* se razvijaju u velikim organizacijama kako bi odrazile zajedničke probleme, situacije ili iskustva s kojima su suočeni njezini pripadnici.

## 2. Definiranje organizacijske kulture

Smatra se da učinkovitost organizacije ovisi o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja.<sup>20</sup>

Među brojnim definicijama navest ćemo onu koja definira organizacijsku kulturu kao nešto „holističko, povijesno uvjetovano, u odnosima sa stvarima antropoloških studija, mekano i teško primjenjivo. To je nešto što organizacije imaju i što može biti viđeno kao nešto što organizacija jest“<sup>21</sup>.

Za Setha organizacijska kultura sustav je vrijednosti i uvjerenja koji je zajednički članovima organizacije, a pogoduje stvaranju osjećaja zajedništva i pripadnosti. To je ljepilo koje spaja različite elemente organizacije.<sup>22</sup> Prema Daftu organizacijska kultura skup je vrijednosti, normi vjerovanja i razumijevanja koje dijele članovi organizacije i poučak za nove članove.<sup>23</sup>

Dok jedni autori prave distinkciju između pojmova organizacijska kultura i korporativna kultura, na način da je organizacijska kultura koncept koji se upravljanjem može oblikovati kako odgovara organizacijskom rukovodstvu, a korporativna kultura pak koncept koji organizaciju vidi kao kulturu sastavljenu od supkultura, koje formiraju različite mreže i grupe koje čine organi-

<sup>20</sup> Usp. Heinz Wehrich – Harold Koontz, *Menadžment*, MATE, Zagreb, 1994., str. 333.

<sup>21</sup> G. Hofstede, citirano prema: Arndt Sorge, *Organization*, Thomson Learning, London, 2002., str. 68.

<sup>22</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 730.

<sup>23</sup> Usp. isto.

zaciju, dotle drugi smatraju da su to istovjetni pojmovi te da ona predstavlja i jedno i drugo. Također postoje dvojbe oko toga predstavlja li korporativna kultura kontekst u kojem se odvijaju aktivnosti korporativne komunikacije ili ona nastaje kao ishod korporativne komunikacije. Iako je smještena u ovo poglavlje, smatramo kako se zapravo ne može napraviti kruta granica te da su korporativna komunikacija i korporativna kultura u stalnoj interakciji, pa tako korporativna kultura može predstavljati i kontekst i ishod korporativne komunikacije.<sup>24</sup>

Kultura je, kada je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskoga ambijenta. Uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekoga razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi.<sup>25</sup>

Organizacijska kultura relativno je trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih sačinjavaju.<sup>26</sup> Dakle, ona pokazuje karakter i osobnost neke organizacije.<sup>27</sup> Prema ovomu možemo razlikovati organizacijsku kulturu visokoga i niskoga učinka, stoga možemo razlikovati i organizacije visokoga i niskoga učinka.

<sup>24</sup> N. Ćorić, n. dj., str. 165.

<sup>25</sup> Usp. H. Weihrich – H. Konntz, n. dj., str. 334.

<sup>26</sup> Usp. P. Jurković i dr., *Poslovni rječnik*, Masmedija, Zagreb, 1995., str. 392.

<sup>27</sup> Usp. *Ekonomski leksikon*, ur. Zvonimir Baletić, Leksikografski zavod Miroslav Krleža – Masmedia, Zagreb, 2011., str. 624.

Tablica 1. Karakteristike organizacijske kulture visokoga i niskog učinka, prilagođeno prema Warrick, 2017.<sup>28</sup>

<i>KARAKTERISTIKE KULTURE – visoki i niski učinak</i>	
<i>Kulture visokih učinaka</i>	<i>Kulture niskih učinaka</i>
<i>Menadžeri su vješti, grade organizaciju koja se ističe u ostvarivanju organizacijskih ciljeva i izvrsnoj brizi za svoje zaposlenike, ali i za kupce/klijente.</i>	<i>Menadžer nema vještinu upravljanja, nema povjerenja, ne uključuje i ne angažira ostale zaposlenike.</i>
<i>Jasna i uvjerljiva vizija, misija, ciljevi i strategija organizacije.</i>	<i>Nejasna i neuvjerljiva vizija, misija, ciljevi i strategija – ne koriste se ili čak nisu definirani.</i>
<i>Temeljne vrijednosti organizacije pokreću kulturu i koriste se u procesu odlučivanja.</i>	<i>Temeljne su vrijednosti nejasne, nisu uvjerljive, ne koriste se ili ne postoje.</i>
<i>Predani poslovnoj izvrsnosti organizacije, etici i vjerodostojnu radu.</i>	<i>Nedostatak poslovne izvrsnosti, upitna etika.</i>
<i>Jasne uloge, odgovornosti i kriteriji uspjeha, izrazita predanost u angažiranju, uključivanju i razvijanju svojih zaposlenika.</i>	<i>Nejasne uloge i odgovornosti, zanemarivanje i neiskorištavanje ljudskoga potencijala.</i>
<i>Pozitivno i motivirajuće radno okruženje.</i>	<i>Negativno, napeto i stresno radno okruženje.</i>
<i>Otvorena, iskrena, jasna i dvosmjerna komunikacija.</i>	<i>Nejasna i neotvorena komunikacija.</i>
<i>Timski rad, uključenost i suradnja.</i>	<i>Donošenje odluka „odozgo prema dolje“, minimalan timski rad, suradnja i uključenost.</i>
<i>Naglasak na kontinuiranome poboljšanju u znanju i praksi.</i>	<i>Bez ambicije ili sporo napredovanje u znanju i praksi.</i>
<i>Spremnost za promjenu i prilagođavanje, učenje iz uspjeha, ali i pogrešaka, razumno je preuzimati rizik i isprobavati nove stvari.</i>	<i>Loše planirane promjene, otpor na promjene, minimalno učenje iz uspjeha i pogrešaka.</i>

U uskoj svezi s organizacijskom kulturom jest pojam imidž, odnosno željena slika organizacije. Organizacijska kultura stvara imidž organizacije, a ona je istovremeno i temelj njezine željene slike. Kultura organizacije djeluje na dvije razine:

- 1) vidljivi znaci kulture – simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja itd.

<sup>28</sup> D. D. Warrick, *What Leaders Need to Know about Organizational Culture*, Business Horizons, 2017., str. 60.



2) nevidljivi znaci kulture – zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stajališta i osjećaji.<sup>29</sup>

Razlika između vidljivih i nevidljivih znakova jest u tome što su vidljivi znaci prepoznatljiviji i očiti, ne samo zaposlenicima nego i ljudima izvan organizacije. Stoga su vidljivi znaci kulture jače usađeni u svijest zaposlenih od onih nevidljivih.

### **3. Odnos organizacijske strukture i organizacijske kulture**

Svaka organizacija ima svoju strukturu, jednako kao što ima i kulturu. Jer i nepostojanje kulture također je svojevrsna kultura. Odnos organizacijske strukture i organizacijske kulture ogleda se u tome da utječu jedna na drugu. U tome smislu kao što ne postoji jedinstvena organizacijska struktura, ne postoji ni univerzalna organizacijska kultura koja bi vrijedila i odnosila se na sve organizacije. Premda svaka organizacija gradi svoju karakterističnu, odnosno specifičnu organizacijsku kulturu, pa tako i organizacijsku strukturu, postoje određene općeprihvaćene vrste organizacijskih struktura koje se mogu primjenjivati u izgradnji i obogaćivanju vlastite kulture. Organizacijska kultura proizlazi iz interakcije između sklonosti osnivača i pretpostavki koje prvi pripadnici organizacije kasnije usvoje na temelju vlastitih iskustva.<sup>30</sup>

### **4. Vrste organizacijske kulture**

Prije nego što definiramo vrste korporacijske kulture, navest ćemo neka zajednička obilježja kultura: svijest o samome sebi i prostoru, komunikacija i jezik, odijevanje i izgled, hrana i gastronomski običaji, klima i svijest o vremenu, međusobne veze, vrijednosti i norme, vjerovanja i stavovi, učenje te radne navike i praksa.<sup>31</sup>

U literaturi se nailaze različite klasifikacije organizacijske kulture. Promatramo li organizacijsku kulturu s perspektive broja članova organizacije koji je podupiru, možemo govoriti o dominantnoj kulturi i supkulturi organizacije.

<sup>29</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 732.

<sup>30</sup> Usp. isto, str. 735-736.

<sup>31</sup> Usp. L. A. Samovar i dr., n. dj., str. 20-33.

Prema Sikavici dominantna kultura jest ona koju karakteriziraju bitne vrijednosti i iste te vrijednosti dijeli većina članova organizacije. Svaka organizacija ima prepoznatljivu dominantnu kulturu, odnosno onu kulturu koja prevladava. Za razliku od dominantne, supkultura razvija se u velikim organizacijama kako bi odrazila zajedničke probleme, situacije ili iskustva s kojima su suočeni njezini pripadnici.<sup>32</sup>

Sljedeće su vrste *jaka* kultura i *slaba* kultura. Jaku kulturu karakterizira to da su ključne vrijednosti prisutne kod većine, obilježava je stalna uporaba njezinih specifičnih simbola. Jasno je da što je organizacijska kultura jača, to se menadžment mora manje koncentrirati na razvoj formalnih pravila i propisa koji usmjeravaju ponašanje zaposlenika. Slaba kultura jest ona koja nema stupanj suglasja i koherentnost u ponašanju.<sup>33</sup> Tipično za ovakvu kulturu jest odljev zaposlenih i kadrova.

S gledišta jasnoće i prepoznatljivosti organizacijske kulture kultura može biti *jasna* ili *nejasna*. Jasna kultura jest ona koja je po svojim simbolima prepoznatljiva članovima organizacije, ali i ljudima izvan nje. Nejasnu kulturu teže je prepoznati jer te kulture teško uočavaju zaposlenici, pa čak i menadžment organizacije. Ovakva kultura tipična je za organizacije koje imaju čestu promjenu uprave, a rekli smo da se organizacijska kultura veže za prve ljude i upravu. Nejasna kultura lako se prepoznaje i rezultat je promjena, spora razvoja i nedovoljno obrazovanih voditelja.<sup>34</sup>

Organizacijska kultura može biti *izvrsna* i *užasna*. Izvrsnu kulturu karakterizira način planiranja života organizacije, velika pozornost obraća se razvoju komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, planiranje je uobičajena metoda na svim razinama organizacije te svi zaposleni, svi koji rade u organizaciji, osjećaju se kao dijelom jedne velike obitelji. Teoretičari navode kako u izvrsnoj kulturi prevladava uvjerenje da smo najbolji, da su ljudi iznimno važni, da su pojedinci važni za dobro obavljanje posla, da su članovi inovativni te da je neformalna komunikacija važna jer poboljšava komunikaciju.<sup>35</sup> To je potvrdilo i istraživanje grupe McKinseyevih savjetnika: „Uspješna su ona poduzeća koja u nešto vjeruju.“<sup>36</sup> Užasna kultura antipod je, suprotnost, izvrsnoj

<sup>32</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 737.

<sup>33</sup> Usp. Z. Tomić, *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo, 2016., str. 344.

<sup>34</sup> Usp. N. Čorić, n. dj., str. 174.

<sup>35</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 739.

<sup>36</sup> Usp. Miroslav Žugaj – Benedikt Bojanić-Glavica – Ruža Brčić, „Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije“, *Ekonomski vjesnik*, 17 (2004.) 1-2, str. 19.

kulturi. Ta se kultura prepoznaje po kriznome menadžmentu, konfuziji, po tome što je radna klima loša i neugodna.<sup>37</sup>

Ako se govori o postojanosti, kultura može biti postojana i prilagodljiva. Postojana kultura karakterizira organizacije koje posluju u stabilnoj okolini. Promjenljive ili adaptabilne kulture imaju težište na vanjskim činiteljima u promjenljivoj okolini. Prema razini participacije razlikujemo participativnu i neparticipativnu kulturu. Participativna ili otvorena kultura obilježena je timskim radom – postoji povjerenje u suradnike, otvorena dvosmjerna komunikacija, promišljeno i afirmativno vodstvo, zajedničko rješavanje problema. Ova kultura odgovara demokratskomu stilu vođenja. Neparticipativna ili zatvorena kultura ima obilježja autokratskoga stila vođenja, a karakteriziraju je velika krutost, striktna odanost, uzak raspon kontrole, nema timskoga rada, individualna odgovornost.<sup>38</sup>

## 5. Funkcije i simboli organizacijske kulture

Prema S. P. Robbinsu unutar organizacije kultura izvršava brojne funkcije:

1. kultura ima ulogu određivanja granica, tj. stvara razlike među organizacijama
2. kultura prenosi smisao svoga identiteta pripadnicima organizacije
3. kultura olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od interesa pojedinca
4. kultura povećava postojanost društvenoga sustava; ona je društveno ljepljivo koje drži organizaciju na okupu osiguranjem odgovarajućih standarda glede onoga što bi zaposleni trebali reći ili učiniti
5. kultura služi kao mehanizam za pokazivanje smjera i kontrole koja vodi i oblikuje stavove i ponašanja zaposlenih.<sup>39</sup>

Svaka organizacijska kultura može se prepoznati po pojedinim simbolima. Prethodno smo definirali vidljive i nevidljive znakove kulture, ovdje ćemo se zadržati na vidljivim znakovima jer je njih najlakše prepoznati s obzirom na obilježja i specifičnosti.

<sup>37</sup> Usp. R. Brčić, „Organizacijska kultura u funkciji djelotvornosti upravne organizacije“, *Ekonomski pregled*, 53 (2002.) 11-12, str. 1050.

<sup>38</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 739-740.

<sup>39</sup> Z. Tomić, *Odnosi s javnošću...*, str. 345.

Prema Hodge i Anthony<sup>40</sup> simboli su bilo koji predmet, čin, događaj, svojstvo ili odnos, koji služe kao sredstvo za prenošenje značenja. Zajedno sa znakovima smatraju se osnovnim elementima komunikacije. U duhu organizacije najvažniji simboli jesu vrijednosti, norme, stavovi i uvjerenja, statusni simboli, tradicija, priča i povijest, rituali i ceremonije, žargon i jezik te fizička okolina. Vrijednosti, norme, stajališta i uvjerenja pripadaju nevidljivim znakovima kulture, no svi prethodno nabrojani simboli izražavaju odnosno simboliziraju kulturu na svoj način.

Kultura svake organizacije može se prepoznati preko simbola kojima se izražava, a u skladu s time svaka organizacija može svoju kulturu oblikovati putem većega ili manjega broja simbola.

- Norme – bilo pisane ili nepisane, vezuju se za postupak kojim se nešto želi postići. One pokazuju kakvo se ponašanje očekuje i vrijednuje, a kakvo se kažnjava u organizaciji. Normama se određuju standardi u organizaciji.
- Vrijednosti – to je ono čemu organizacija teži, nevidljivi znak kulture, primjerice društveno odgovorno ponašanje, briga o visoko kvalitetnim proizvodima, svjestan i marljiv rad zaposlenika i menadžmenta. Takve vrijednosti moraju biti trajne te time pridonose imidžu organizacije.
- Stavovi – iskazi koji izražavaju procjenu (povoljnu ili nepovoljnu) u svezi sa stvarima, ljudima ili događajima. Stajališta utječu na ponašanje.
- Statusni simboli – vidljivi su i prepoznatljivi znakovi kulture, odražavaju društveni položaj pojedinca, skupine ili cijele organizacije u odnosu prema drugima. Tipični statusni simboli bili bi: radno mjesto koje pojedinac zauzima, visina plaće, bonusi na plaću, veličina ureda, makrolokacija i mikrolokacija ureda, vrijednost slika i ostalih umjetničkih djela u uredu, pravo na tajnicu itd.
- Tradicija i povijest – svaka organizacija može tradicionalno njegovati neke načine ponašanja s kojim je prepoznatljiva u okruženju, bez obzira na to je li organizacija s kraćom ili duljom povijesti.
- Komunikacija – komuniciranjem neka osoba ili organizacija izražava svoj identitet. Na temelju svoga verbalnog i neverbalnog načina komuniciranja organizacija i pojedinac izražavaju svoju razinu kulture.
- Jezik i žargon – znak je određenoga socijalnog statusa djelatnika u organizaciji. On je blizak pratitelj i odraz svega onoga što se događa u organizaciji. Njime

<sup>40</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 745.

se uvjerava, naređuje i emocionalno rasterećuje. Žargon je specifičan jezik, prepoznatljiv užoj skupini u organizaciji.<sup>41</sup>

- Rituali (obredi), ceremonije – sastavni su dio organizacijske kulture i obično se planiraju unaprijed kako bi izrazili različite aspekte kulturnoga utjecaja i doprinosa stvaranju određene poticajne klime i motivacije u organizaciji. Običajima se predstavljaju operativni i ustaljeni oblici ponašanja. Njima se stimulira i pojačava identifikacija djelatnika s organizacijom te stvaraju navike ponašanja, ophođenja i međusobnih odnosa.
- Fizička okolina – misli se na mikrolokaciju i makrolokaciju organizacije.<sup>42</sup>

## 6. Razvoj i njegovanje organizacijske kulture

Menadžment organizacije uspostavlja, razvija, održava, njeguje i odgovoran je za organizacijsku kulturu. On treba razvijati svoju specifičnu i univerzalnu kulturu koja će kupca asocirati na tu određenu organizaciju, odnosno klijenti će prepoznavati organizaciju po jedinstvenoj kulturi. Organizaciji su ciljevi imati odane kupce te brinuti se za zaposlenike koji imaju mogućnost razvoja. Time se hoće ukazati na to kojim putem treba ići organizacijska kultura te su se autori složili da su dvije osnovne dimenzije organizacijske kulture. Jedna je orijentirana prema vani, odnosno prema kupcima i klijentima, a druga prema zaposlenima u organizaciji. Da bi organizacija bila učinkovita, mora negovati obje dimenzije korporacijske kulture.

### Zaključak

Stvaranje unutarnjih pravila ponašanja u jednoj organizaciji često je izazov za menadžment. Postoji pravilo prema kojemu izgled organizacije (imidž) vani jest upravo onakav kakva je organizacija unutra. Unutar organizacije djeluju brojni čimbenici koji će odrediti njezinu osobnost, a potom i organizacijsku kulturu. Svakako da će na osobnost i organizacijsku kulturu utjecati stil vođenja, veličina organizacije, njezina složenost, komunikacija i drugi čimbenici.

U uspostavljanju organizacijske kulture menadžment, a u praksi i komunikacijski odjel, vodit će se poviješću organizacije i njezinom tradicijom,

<sup>41</sup> Usp. Marin Buble, *Strategijski management*, Ekonomski fakultet u Splitu, 1997., str. 113.

<sup>42</sup> Usp. P. Sikavica, *Organizacija*, str. 749.

tržištem na kojemu djeluju te ključnim vrijednostima koji su postavljeni, a vodič su za ponašanje i menadžmenta i zaposlenika.

Organizacijska osobnost kao uži pojam od organizacijske kulture polazi od usvojenih vrijednosti i pravila pojedinaca u organizaciji. Smatra se da ono što je osobnost za pojedinca, to je kultura za organizaciju. Jer kao što pojedinci imaju osobnost, imaju je i organizacije. Imati pravila i propisane vrijednosti prvi su koraci u uspostavljanju organizacijske osobnosti i kulture. U praksi je nužno stalno raditi na usvajanju i promociji tih vrijednosti. Najčešće je to zadaća komunikacijskoga tima organizacije. Uspostavljanje svih veza, vertikalnih i horizontalnih, internih i eksternih, stalan je posao koji prolazi kroz svoje edukacijske forme. Izazov je i menadžmenta i svih podsustava jedne organizacije da vjerodostojno implementiraju svoja načela koja će se odraziti unutar i izvan organizacije.

Tako će kultura organizacije biti jako povezana s uspjehom te iste organizacije, s njezinom osobnošću, zadovoljstvom radnika i njihovom motivacijom, ali i boljom učinkovitošću i društvenoj korisnosti. Zbog toga svaka organizacija mora razviti i njegovati svoju kulturu u skladu s vizijom i misijom te strateškim ciljevima same organizacije.

## ORGANIZATIONAL PERSONALITY AND CULTURE

### Abstract

*The paper analyzes the corporative or organizational personality and culture. The phenomenon started being investigated in the second half of the last century as a part of the theory of organization. The researchers found out that the culture of organization is influenced by numerous factors. Organization is a social mechanism, it is social in its nature. The personality of organization is expressed in the culture of organization, just like each person has a unique personality. What is personality for an individual, that is culture for an organization. In other words, culture is a highly complex concept carrying so many meanings as can be ascribed to it. Culture is a certain configuration of behaviour, norms and attitudes, values, beliefs and basic prerequisites which differ from society to society. Analyzing organization, personality and culture it can be said that culture*

*of organization is a system of values and beliefs common to the organization members. It helps create a sense of connectedness and belonging. It is a cohesive element connecting different elements of organization.*

Keywords: *organization; personality; culture; organizational culture; symbols.*