

Dr.sc. Mijo Biličić  
Pomorski fakultet u Rijeci  
Rijeka, Studentska 2

Prethodno priopćenje

UDK 65.012.43

316.75

Primljeno: 15. lipnja 2004.

Prihvaćeno: 28. lipnja 2004.

## TEHNOLOGIJA I ORGANIZACIJSKA KULTURA

*Autor analizira teorijske postavke tehnologije i organizacijske kulture, te kroz razlikovanja i povezivanja njihovih faza, tipova, slojeva i dimenzija nastoji dokučiti cjelinu odnosa između tih ljudskih pojava i tendencije koje teorija iskazuje o njihovu daljnjem kretanju.*

*U samoj tehnologiji razlikuje pozitivno i negativno lice, te njezinu povijesnu, sociološku i organizacijsku razinu. Na razini teorije organizacije razmatra klasifikacije tehnologije (Woodward, Perov, Thompson) i njihove determinacije. Napokon, autor ističe dva viđenja organizacijske kulture i jedan oblik povezanosti tipova organizacijske kulture s tipovima tehnologije. Zatim, izlaže Scheinov model organizacijske kulture kao polazište za davanje odgovara na pitanje može li se organizacijska kultura uvoditi i mijenjati voljom rukovodstva? Odgovor autora je negativan jer takvo djelovanje može doduše polučiti neke rezultate, ali u bitnom iskrivljuje humanistički smisao kulture.*

*Ključne riječi: lica i tipovi tehnologije, bit i tipovi organizacijske kulture, veze između tipova*

### 1. UVOD

Više od dva stoljeća tehnologija je značajan čimbenik u razvoju ljudskog društva, njegovih skupina i jedinki. Za to vrijeme obavljena su brojna znanstvena istraživanja tehnologije i ostalih čimbenika ljudskog života. U tim su izučavanjima složene društvene skupine i organizirani entiteti diferencirani na brojne faze, tipove i dimenzije koje, povezane, čine ukupnost tehnološko-organizacijske zbilje. U sklopu antropologije, sociologije, organizacijske znanosti i menadžmenta obavljena su diferenciranja tipova i slojeva tehnologije i organizacijske kulture. Pokušat ćemo iz tih diferencijacija izvesti što egzaktnije zaključke o tehnologiji i njezinu međudjelovanju s organizacijskom kulturom te o značenju i tendencijama njihova kretanja.

## 2. DVA LICA I VIŠE RAZINA TEHNOLOGIJE

Tehnologiju ćemo odrediti, prvo, sa stajališta čovjeka kao bića koje cjelovito djeluje radi opstanka i, drugo, sa stajališta novovjekovno podijeljenog rada kao znanstvene i instrumentalne djelatnosti kojom podružtvljeni ljudi ostvaruju ciljeve u raznim područjima života. U prvom značenju tehnologija je ukupnost iskustvenih postupaka i instrumentalno-energetskih sredstava kojima se proizvode upotrebnii predmeti. Drugo značenje javlja se s novim vijekom u kojem se razvijaju prirodne znanosti i matematika, a tehnologija se razvija kao niz sustavnih postrojenja koja proizvode velike količine dobara. Znanstveno zasnovana, tehnički konstruirana i gospodarski ostvarivana, tehnologija zadire u sva područja društvenog i kulturnog života i svojim modelom racionalnog operiranja prožima ukupno mišljenje i djelovanje ljudi (Halder, 2002:366).

Pritom tehnologija pokazuje dva lica. Jedno lice pokazuje njezinu korisnost u povećanim mogućnostima svladavanja materije, prostora i vremena, u stvaranju, skladištenju i distribuciji većih količina energije, u novim materijalima, automatizaciji fizičkih i mentalnih procesa, u povećanju mogućnosti ljudskih osjetila, djelotvornijem liječenju bolesti, boljem razumijevanju ljudskog ponašanja i djelotvornijem upravljanju. Blagodati tehnologije omogućuju ljudima viši standard života i više slobodnog vremena. Drugo lice pokazuje teškoće koje stvara tehnologija kao što su gubitak privatnosti čovjeka, zagađenost zraka i vode, nestašica energije, velike gužve u prometu itd. (Weirich, Koontz, 1994:61-62).

Na svoj način, o dvama licima tehnologije govore W. H. Ferry i H. Marcuse. Ferry kaže: "Tehnologija uzeta u značenju organiziranog znanja i tehnika, neutralna je; to znači da nije povezana s vrijednostima i da se njezini proizvodi mogu upotrijebiti za opće dobro, ali i za opće zlo. Tehnologija je zajednički izvor i dominantna činjenica našeg života" (Ferry, 1959:107).

Negativnolice tehnologije razotkriva H. Marcuse koji tehnologiju vidi kao sredstvo povećane dominacije nad ljudima. Tehnologija je efektivna jer se čini neutralnom, ali to zapravo nije već porobljuje čovjeka, potiskuje njegovu osobnost i oduzima mu sposobnost kritičkog razmišljanja o društvu, svodi ga na jednodimenzionalno biće. Tehnologija produžuje dominaciju i vjerojatno slijedi prevrat kojim će se tehnologija zbiljski podrediti potrebama i ciljevima slobodnih ljudi (Marcuse, 1969:56).

Ako se s povijesne razine spustimo nešto niže, dolazimo na veze tehnologije i društvenih odnosa. Najjednostavnija oruđa i najsloženiji aparati pretpostavljaju ljude koji obavljaju radne i druge aktivnosti u određenim društvenim uvjetima i odnosima. Ti uvjeti i odnosi dijelom su pod utjecajem oruđa, strojeva i aparata te

njihova funkcioniranja, a dijelom sami na njih utječu. Svaki rad s oruđima, strojevima i aparatima pretpostavlja neke uže cjeline uvjeta, kao što su radna mjesta, i šire cjeline odnosa, kao što su organizacije (Friedmann, Naville, 1972:59).

Sociološki gledano, tehnologija je "skup radnji, postupaka i oruda kojima se zaposleni služe pri obavljanju različitih zadataka" (Fanuko, 1993:158). Suvremeni čovjek je nesumnjivo čovjek koji je zaposlen u organizacijama i ovisan je o njima, a mnoge od tih organizacija počivaju na tehnologiji, te tako i tehnologija utječe na ljude posredstvom organizacija u kojima oni rade i koje vode.

Tehnologija se prvobitno javila i snažno razvila u industrijskim djelatnostima, a zatim se širila na sve ostale djelatnosti pa i na one u kojima je predmet rada sam čovjek. Tako tehnologija proširuje svoje značenje i postaje ukupnost znanja, postupaka i sredstava koja se koriste u određenoj djelatnosti sa svrhom utjecanja na objekt bilo koje vrste i s ciljem izmjene ili održanja njegovih obilježja (Perko-Šeparović, 1983:9). Time se pojmu tehnologije dodaje da je njezina bit u transformaciji predmeta i da ima vanjski i unutarnji aspekt. Tehnologija je ambijent sastavljen od vanjskih opipljivih stvari koje utječu na čovjeka i čovjek na njih. No tehnologija se može gledati i iznutra. "U tom smislu ona se sastoji od vještina tijela i mozga, tehničkih i administrativnih postupaka, svjesnih i nesvjesnih mentalnih procesa, od kojih su neki povezani s vrijednosnim sudovima što povezuju vanjski čovjekov svijet s njegovim unutarnjim svijetom" (Walker, 1968:12-13).

Iz rečenoga može se zaključiti da postoje tri razine tehnologije. Prva je razina u izravnoj sprezi radnih procesa, alata i strojeva, materijala i uradaka razne vrste. Druga je u povezanosti većeg broja različito podijeljenih čimbenika i elemenata tehnoloških i društvenih procesa, a radi promjene predmeta, tj. promjene sirovine u proizvod, promjene mjesta dobara i ljudi u prostoru, mijene u stjecanju i trošenju te promjene u ponašanju pojedinaca i skupina. Treću razinu čini povezanost dijelova i cjeline tehnologije s bitnim procesima okoline i raznim dimenzijama ljudskih duhovnih moći.

### 3. VRSTE TEHNOLOGIJE

Klasična organizacijska teorija bavi se isključivo formalnom strukturom organizacije koja potpuno determinira ponašanja pojedinaca. Organizacija je tehničko-tehnološki mehanizam s općom svrhom koja se ostvaruje kroz funkcioniranje njezinih dijelova. Tehničkom mehanizmu organizacije prilagođen je ljudski sastav tako da je pretvoren u socijalni mehanizam unificirano izobraženih i zamjenjivih ljudi. U takvu pristupu nema mjesta kulturi. Do prvih uočavanja kulturnih utjecaja na organizaciju dolazi tek afirmacijom škole međuljudskih odnosa, i to izučavanjem socijalne klime.

Postupno se spoznaje da na socijalnu klimu i radni moral utječe tehnologija i razni socijalni čimbenici, osobito socijalna organizacijska struktura. Ti utjecaji diferenciraju se ovisno o vrstama tehnologije i organizacijske strukture, koje su i međusobno manje ili više povezane.

Prvu klasifikaciju tehnologije kao odrednice strukture provodi Joana Woodward sredinom 1960-ih godina. Woodward dijeli tehnologiju na jediničnu, masovnu i procesnu. U organizacijama jedinične proizvodnje izrađuju se naručeni proizvodi u malo primjeraka, u organizacijama masovne proizvodnje tisuće i milijuni istovjetnih primjeraka, a u organizacijama procesne proizvodnje u neprekidnu nizu postupaka stvaraju se razne kemikalije. Sa složenošću tehnologije raste izobraženost i specijalizacija radnika i rukovoditelja, povećava se broj razina rukovođenja, a opada mogućnost izravne kontrole specijalista-izvršitelja. Jedinična tehnologija uzrokuje brojne interakcije i mješavinu autokratskog i demokratskog rukovođenja, u masovnoj proizvodnji odlučivanje je centralizirano i direktivno, a u procesnoj se više javlja kolektivno odlučivanje i savjetovanje (Biličić, 1993:71-72).

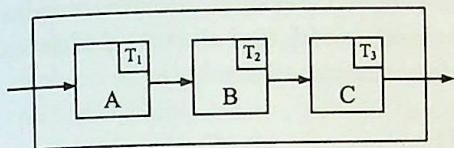
Drugu klasifikaciju provodi Charles Perow. Njegova četiri tipa tehnologije polaze od varijabilnosti zadatka ili broja mogućih iznimaka, te od proceduralne uspješnosti odgovara na iznimke i mogućnosti analize problema. Prvi je tip rutinska tehnologija s malo iznimaka i s problemima koji se lako analiziraju. Drugi je tip inženjerska tehnologija s velikim brojem iznimaka, ali i mogućom analizom problema. Treći je tip obrtnička tehnologija s malim brojem iznimaka, ali i sa slabom mogućnošću analize. Četvrti je tip nerutinska tehnologija s mnogo iznimaka i s gotovo nemogućom analizom problema (Perow, 1967:194-208).

Treću klasifikaciju izvodi James Thompson koji nalazi tri tipa tehnologije: dugovezanu, posredničku i intenzivnu. Thompson zatim utvrđuje tri vrste međuovisnosti tehnoloških dijelova: opću, sekvencijalnu i recipročnu. Napokon nalazi i više odnosa subjekta i objekta u tehnološkom procesu: jednosmjerna akcija na objekt te dvije interakcije u kojima objekt sve više određuje karakter promjena (Thompson, 1967:15-19, 51-65).

U dugovezanoj tehnologiji javlja se čvrst slijed etapa, od kojih svaka mora biti završena da bi počela sljedeća. Standardni se proizvod proizvodi ponavljano i stalnom brzinom. Posrednička tehnologija sastoji se od posrednika koji povezuje zainteresirane korisnike (kupce i proizvođače, klijente banaka i štediša, tražitelje posla i poslodavce). Vezna jedinica standardizira transakcije i uspostavlja sukladna ponašanja. Intenzivna tehnologija ostvaruje se kad su problemi složeni i raznoliki te se ne mogu unaprijed predvidjeti i ustaliti postupci. To se najčešće događa ako je predmet obrade čovjek ili kakav složeni sustav, na čijoj izradi, liječenju ili popravljaju moraju u kratkom vremenu sudjelovati timovi i pojedinci raznih specijalnosti. Izbor promjena i načina djelovanja

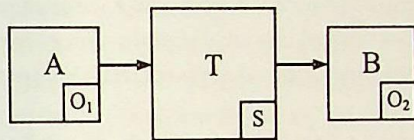
ovisi o povratnim informacijama. Sve tri Thompsonove tehnologije prikazane su na slici 1. od a) do c).

a) Dugovezana tehnologija



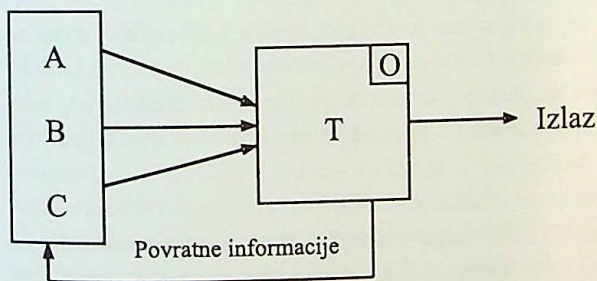
A, B, C – segmenti ili dijelovi tehnološkog procesa  
 T – proces tehnološke transformacije poseban za svaki dio

b) Posrednička tehnologija



A, B – korisnici  
 S – subjekt djelovanja  
 O<sub>1,2</sub> – objekti djelovanja

c) Intenzivna tehnologija



A, B, C – djelovanja i promjene  
 O – objekt djelovanja (složeni sustav)  
 T – transformacijsko djelovanje

Slika 1. Tri vrste Thompsonove tehnologije

S obzirom na odnose subjekta i objekta djelovanja, imamo najprije potpunu dominaciju nositelja i sredstava usmjerenih na objekt bez nepredvidljivog i nesavladivog otpora objekta zbog kojega bi subjekt morao znatnije korigirati svoje djelovanje radi postizanja cilja. Dakle, nositelj djelatnosti u cijelosti određuje karakter promjene na objektu tehnologije. Zatim imamo dva stupnja interakcije subjekta i objekta. U prvom stupnju subjekt i objekt zajedno dogovaraju promjenu objekta, u drugome objekt određuje u cijelosti karakter promjene.

Ti tipovi odnosa subjekta i objekta slijede tipove tehnologije. U dugovezanoi tehnologiji objekt se u raznim fazama obrade preobražava u proizvod prema standardiziranom postupku i bez nepredvidljivih reakcija. U posredničkoj tehnologiji klijenti se dogovaraju preko posrednika o vrsti i veličini promjene. U intenzivnoj tehnologiji vrlo složeno stanje i promjene stanja preko povratnih informacija bitno utječu na način djelovanja i promjene koje izvodi subjekt.

Dijelovi tehnološkog procesa mogu biti u širem sklopu kompanije povezani i međuovisni na sekvencijalan, recipročan i opći način. U sekvencijalnoj međuovisnosti, akcija jednog dijela organizacije s odgovarajućom tehnologijom pretpostavka je za akciju drugog dijela, tj. output jedne organizacijske jedinice input je za drugu. U recipročnoj međuovisnosti output svake jedinice je input za ostale. U općoj međuovisnosti nema izravnog djelovanja između većeg dijela tehnoloških podcjelina, ali svaka podcjelina daje specifičan doprinos cjelini kompanije i uživa njezinu podršku.

Zajednički nazivnik Perowljeve i Thompsonove klasifikacije tehnologija jest sklonost rutinskim ili nerutinskim aktivnostima. Tehnologije sklone rutinskim aktivnostima obuhvaćaju pretežno standardizirane operacije, a to su inženjerske, dugovezane i posredničke tehnologije. Tehnologije sklone nerutinskim aktivnostima sastoje se od procesa koji se ne mogu formalizirati, a to su obrtničke, istraživačke i intenzivne tehnologije.

#### 4. DVA VIĐENJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Riječ kultura prvobitno se odnosi na uzgajanje usjeva i životinja, a to se prvotno značenje s vremenom proširilo na mnoge druge ljudske aktivnosti i na ljudsku duhovnost. Kao što seljaci brinu za usjeve i životinje oranjem ili hranjenjem, tako se društvene skupine brinu za uvjete života i pojedince raznim oblicima izgradnje, ponašanja i vjerovanja.

Rani pokušaji da se definira kultura povezani su s osnivanjem sociologije i antropologije kao akademskih disciplina. Oba su područja nastala približno istodobno, često smještena blizu na istom odjelu sveučilišta. S vremenom se postiže dogovor da će sociologija izučavati pojave koje su vezane za društvo, a antropologija podrijetlo i kulturni razvoj ljudske vrste (Hatch, 1997:203). Antropologija nastoji u početku odgovoriti na pitanje: Što ljude izdvaja od životinja i po čemu su ljudi slični? U daljnjem istraživanju kultura se sve više povezuje s određenim skupinama ljudi (npr. s plemenima, seoskim ili gradskim zajednicama) i sve se više provodi njihovo uspoređivanje. Povezivanje skupina i kulture dovodi do poistovjećivanja grupa s kulturom i do prebacivanja zanimanja antropologije s općeg razumijevanja ljudske vrste na razlikovna obilježja skupina i razlike među ljudima. Taj pomak izučavanja kulture prema ljudskim grupama, otvara vrata proučavanju organizacijske kulture, jer su organizacije prema definiciji grupe (Hatch, 1997:204).

Potvrdu povezanosti društvenih grupa i kulture nalazimo u definicijama kulture raznih autora. Prva definicija: "Kultura je sustav javno i kolektivno prihvaćenih značenja koja vrijede za određenu grupu u određeno vrijeme. Taj sustav izraza, oblika, kategorija i slika objašnjava ljudima njihovu vlastitu situaciju" (Pettingrew, 1997:574).

Druga definicija: "Organizacije su društvene sredine koje su nositelji kulture i koje kao posebne društvene jedinice imaju niz zajedničkih razumijevanja za uređivanje rada (npr. za to što valja raditi zajedno, kako to učiniti grupno i među članovima), a imaju i jezik i druga simbolička sredstva da bi izrazile ta zajednička razumijevanja" (Louis, 1983:39). U trećoj definiciji autori ističu da se organizacijska kultura može shvatiti kao ljepilo koje drži na okupu organizaciju i to dijeljenjem obrazaca značenja. Kultura se usredotočuje na vrijednosti, vjerovanja i očekivanja koja članovi trebaju podijeliti (Siehl, Martin, 1984:227). Četvrta definicija: "Kultura se odnosi na znanje za koje članovi određene grupe vjeruju da ga dijele; znanje takve vrste koje informira, oblikuje i objašnjava rutinske i nerutinske aktivnosti članova. (...) Kultura sama po sebi nije vidljiva, ali se kroz reprezentante može učiniti vidljivom" (Maanen, 1988:3). Peta definicija: "Organizacijska kultura je opći obrazac ponašanja, vjerovanja i vrijednosti zajedničkih pripadnicima neke organizacije" (Wehrich, Koontz, 1994:716).

Iz definicija se vidi da kultura iskazuje i određuje način života ljudi u određenoj zajednici i da je povezana s grupama i onime što članovi grupe dijele ili im je zajedničko. Dijeljenje kulturnih obrazaca ne znači da su kulturna iskustva i simboli u svih potpuno isti, već da članovi svojim posebnim, promjenjivim i različitim doprinosima stvaraju trajne i opće oblike zajedništva.

Simbolično-interpretativni pristup kulturi tvrdi da su kulture mreže značenja koje je čovjek sam ispleo (Geertz, 1973:5), da se društvena stvarnost skupina i organizacija oblikuje manje fizičkim i biološkim uvjetima, a više međuljudskim djelovanjem i dogovorom. Budući da su kulture rezultat udruženih napora i zajedničkog samodefiniranja, na neki su način društveno konstruirane. Društveno konstruirani entiteti postoje tako dugo dok njihovi pripadnici gledaju na njih kao na postojeće i dok se u skladu s njima ponašaju. Ljudi mogu sudjelovati u konstruiranim aspektima organizacijskog života zato što stvaraju, upotrebljavaju i tumače simbole i osjetljivi su na tumačenja drugih. Ta upotreba i tumačenje simbola omogućuje održavanje kulture. Istraživač kulture uvijek može uočiti ključne simbole i lokalna tumačenja. Općekulturni obrasci i simboli uspostavljaju se kroz dinamiku različitih potkultura koje stvaraju i žive uže skupine. Usporedno s jedinstvenom kulturom društva, postoje potkulture društvenih skupina, a usporedno s jedinstvenom kulturom organizacije, postoje potkulture njezinih užih skupina i dijelova. Postojanje potkultura objašnjava se većom sklonošću ljudi prema onima koji su im slični i većom povezanošću s onima s kojima češće dolaze u dodir.

Rečenim smo ocrtali integracijski i diferencijacijski pristup kulturi. Prema prvom pristupu, kulturu dijele svi pripadnici na temelju suglasnosti na razini najšire cjeline. Prema drugome, potkulture su koherentne i stabilne podcjeline u kojima se sjedinjuje posebno sa zajedničkim mišljenjem. Prema trećem, fragmentacijskom pristupu, traže se načini nekonzistentnosti, raznolikosti i promjenjivosti organizacijskih kultura.

Hrvatski autori određuju organizacijsku kulturu nešto drukčije, i to ima određene posljedice. U nas je najviše i najbolje o organizacijskoj kulturi pisala Fikreta Bahtijarević-Šiber koja prva ističe da konceptu organizacijske kulture u teoriji prethodi izučavanje idejnih čimbenika, koje provodi Max Weber (protestantska etika, birokracija kao operacionalizacija racionalnosti), i izučavanje sustava, ideja i vjerovanja te logike osjećaja, koje provode zastupnici škole međuljudskih odnosa. Zatim upućuje na to da koncept organizacijske kulture valja razlikovati od sličnih pojmova kao što su osobnost organizacije, radni moral, ideologija i klima organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1991:200-201).

Pokušat ćemo dosegnuti te razlike kroz određenja radnog morala i organizacijske ideologije. Za N. Maiera, visoki moral je duh grupe, ustrajnost, oduševljenje i otpornost na frustraciju u radu, a niski moral je apatija, sklonost svadama, zavidljivost, neujedinjen napor i pesimizam (Maier, 1965:125). "Organizacijska ideologija je uspostavljeni sustav ideja koje opisuju bitnu stvarnost organizacije, projektiraju željeno stanje njezinih aktivnosti i pokazuju mogući put dosezanja toga željenog stanja" (Czarniewska-Joerges, 1988:7). Iz tog određenja vidimo da se radni moral odnosi više na subjektivni aspekt i osjećaje članova organizacije, a ideologija smjera više na racionalnu stranu stvarne strukture i projekciju potrebnih djelovanja. Iako Bahtijarević-Šiber tvrdi da organizacijska kultura uključuje sve prethodne pojmove, na njezino određivanje kulture više utječe ideološka postavka. Autorica definira organizacijsku kulturu na sljedeći način: "Kultura je relativno trajan i specifičan sistem osnovnih oblika ponašanja, vrijednosti i uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. (...) Kultura je najznačajniji segment organizacije kao socijalnog sistema i osnovno vezivno tkivo između tehničkog i socijalnog sistema" (Bahtijarević-Šiber, 1991:202).

Razlika između određenja organizacijske kulture skupine zapadnih autora i hrvatske ugledne znanstvenice u tome je što prvi stavljaju naglasak na zajedničko ponašanje grupe, na ono što se uspostavilo kao zajedničko vjerovanje, zajedničko pravilo i djelovanje svih, koje je stvoreno pretežno spontano, dok naša autorica izjednačuje kulturu više s racionalnim ponašanjima i vjerovanjima. Uz taj racionalni naglasak, Bahtijarević-Šiber ističe i kulturnu determinaciju bitnih struktura i procesa organizacije, kao i njezino posredovanje između tehnološkog i društvenog. Taj racionalni aspekt kulture potvrđuje u izboru definicija o funkcijama organizacijske kulture. Prema njoj, kultura organizacije je glavni instrument realizacije strategije, zamjena za formalnu strukturu, mehanizam koji osigurava prilagodbu okolini, identitet organizacije, ujednačavanje ponašanja i autonomiju pojedinaca (Bahtijarević-Šiber, 1991:203). Mislimo da je time koncept organizacijske kulture određen suviše instrumentalno i da se time izgubila humanistička širina kulture i razlozi za kulturološki pristup.

Iz tako krutog koncepta organizacijske kulture, rezultira davanje središnjeg mjesta Handyjevoj tipologiji organizacijske kulture i povezivanje tih tipova s tehnologijom. Prema Handyju, kultura moći postoji u organizacijama u kojima se iz predominantnog središta širi vlast, poticaji i aktivnosti u ostale dijelove organizacije. Kultura uloga stavlja naglasak na racionalne procedure i pravila koja provode specijalisti, a usklađuju ih funkcionari na vrhu organizacije. Kultura zadatka karakteristična je po usmjerenosti pojedinaca na zadatke koji su derivati ciljeva organizacije. Kultura pojedinca je način djelovanja bez čvrste strukture. U prvom planu su pojedinci koji sami postavljaju i provode ciljeve i interese, i to ih ujedinjuje (Handy, 1986:188-196).

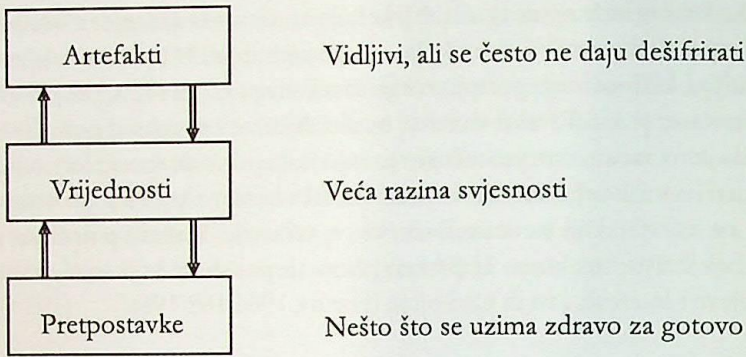
Povezivanjem tih tipova kulture s tipovima tehnologije, dobivaju se sljedeći trendovi:

1. Kultura uloga nastaje u pravilu na rutinskim tehnologijama, ekspanzivnim tehnologijama s velikom podjelom rada i ekspertizom te na tehnologijama masovne proizvodnje i povećane automatizacije.
2. Kulture moći i zadatka stvaraju se na tehnologijama jedinične proizvodnje i nekontinuiranih aktivnosti te na tehnologijama koje se brzo mijenjaju (Handy, 1986:199; Bahtijarević-Šiber, 1991:213-214).

Osnovni je prigovor tim trendovima da su tzv. kulture moći i uloga zapravo racionalne organizacijske strukture u čije vrijednosti vjeruju rukovoditelji i dobro plaćeni dijelovi organizacije, a ostali u pravilu ne. Kulture moći i uloga su više formalne strukture koji počivaju na organizacijskoj vlasti. Vlast i prisila mogu biti okosnica kulture, ali tada moramo drukčije definirati samu kulturu. S tim je povezano i pitanje: Mogu li nositelji vlasti upravljati organizacijskom kulturom i po volji je mijenjati? Da bismo odgovorili na to pitanje, moramo prethodno izložiti model organizacijske kulture kao teorijsku osnovu za odgovor.

## 5. SCHEINOV MODEL ORGANIZACIJSKE KULTURE

Socijalni psiholog Edgar Schein razvio je ranih 1980-ih godina svoju teoriju organizacijske kulture. Prema njemu, organizacije i njihove kulture dubinske su i slojevite društvene pojave. Najdublji sloj čine vjerovanja i pretpostavke, iznad njih su vrijednosti i norme ponašanja, a na površini su artefakti (vidjeti sliku 2.).



Slika 2. Scheinove razine kulture

Izvor: Prilagođeno prema Schein, 1985:14

Pretpostavke su ono što članovi organizacije vjeruju da je stvarnost i to vjerovanje utječe na njihova zapažanja, mišljenja i osjećaje. Pretpostavke su uzete zdravo za gotovo, nisu za raspravu i djeluju nesvjesno. Vrijednosti su društvena načela, ciljevi i mjerila koja imaju stvarna značenja u određenoj kulturi i određuju ono do čega je članovima organizacije stalo. Iako su više osviještene od pretpostavke, nisu na površini svijesti članova organizacije. Članovi prepoznaju svoje vrijednosti u ponašanjima i kada ih netko hoće mijenjati. S vrijednostima su povezane norme kao nepisana pravila koja članovima omogućuju spoznaju onoga što se od njih očekuje u raznim situacijama. Npr., norme o tome kada valja govoriti ili pokazati emocije, proizlaze iz vrijednosti samodiscipline i konformizma, a povezane su s pretpostavkama harmoničnosti, dobrote, kooperativnosti. Veze normi, vrijednosti i pretpostavki često su zamršene, višestruke i nelogične. Vrijednosti i norme potiču aktivnost koje proizvode artefakte. Artefakti svjedoče o tome kakva je jezgra ili srž određene kulture. Artefakti su ustaljena vidljiva ponašanja koja se mogu opažati, ali se zbog udaljenosti od biti lako mogu pogrešno protumačiti (vidjeti tablicu 1.).

Fizički predmeti	Oblici ponašanja	Verbalni izrazi
-razni materijalni predmeti -fizički rasporedi -umjetnički proizvodi -zgrade/dekor -odjeća/izgled	-ceremonije -rituali -obrasci komuniciranja -tradicije -običaji -nagrade -kazne	-anegdote/šale -žargon -imena/nadimci -objašnjenja -priče/mitovi -heroji/nitkovi -metafore

Tablica 1. Artefakti organizacijske kulture

Izvor: Hatch, 1997:216

## 6. MENADŽERSKO ILI TEHNOLOŠKO SOCIJALNO STVARANJE KULTURE

Stvaraju li organizacijsku kulturu menadžeri ili je to širi proces kojega su i oni tek dio? Početkom 1980-ih godina raspravljalo se o tome mogu li menadžeri upravljati kulturom. Iskristalizirana su tri stajališta. Prema prvome, kulturom se može upravljati (Ouchi 1980; Peters, Waterman, 1982; Wilkins, Ouchi, 1983). Ako kultura utječe kroz norme i vrijednosti, tada je vjerojatno moguće upravljati normama i vrijednostima organizacije tako da se postignu željeni oblici ponašanja. To se može osigurati zapošljavanjem onih koji su u skladu s vrijednostima kompanije. Prema drugom stajalištu, organizacijskom se kulturom ne može upravljati. Norme i vrijednosti su duboko ukorijenjene u osnovne pretpostavke i neupitana vjerovanja, mogućnosti upravljanja kulturom vrlo su ograničene. Pitanje je koliko ljudi slijede vrhovne menadžere, nailaze li njihove namjere na pravo razumijevanje i postupaju li ostali spremno u skladu s tim namjerama? Treći pomiruju suprotstavljena stajališta i smatraju da vrhovni menadžeri mogu postati snažni simboli i predstavljati značenja koja će zaposlenici povezivati s organizacijom i slijediti. Ta simbolička moć vrhovnih menadžera ovisi o tumačenjima članova, a vrlo je teško upravljati značenjima i tumačenjima drugih ljudi (Hatch, 1997:235).

Dobar pokazatelj velikih teškoća u menadžerskom upravljanju kulturom jest taj da se u udžbenicima menadžmenta organizacijskoj kulturi daje malo prostora. Smatramo da se promjene organizacijske kulture ne mogu izvoditi voluntaristički i da je uspostavljanje određene kulture usko povezano s materijalnim uvjetima u kojima djeluju svi članovi organizacije. Uvođenje i prakticiranje pojedinih artefakata ne znači samim tim njihovu ukorijenjenost u vrijednostima i pretpostavkama zaposlenih. Prekidi između tih slojeva kulture obično su vidljivi članovima organizacije i uočljivi promatračima. Novu organizacijsku kulturu mogu stvoriti samo tehnološki i socijalni uvjeti koje zaposleni dijelom ili u cjelini dobrovoljno prihvaćaju, a rukovoditelji potiču i podržavaju. Tehnološke promjene sigurno vode kulturnim promjenama. Tehnološke inovacije uzrokuju napuštanje starih oblika kulture i postupno prihvaćanje novih (Mesner-Antolšek, 1995:144). Nova ponašanja koja traži nova tehnologija, prirodnije se povezuju s vrijednostima i pretpostavkama, bile one stare ili nove. Tako nastaje nov kulturni kontekst, a menadžeri mogu svojim ponašanjem i predstavljanjem simbola samo ubrzati objektivno uvjetovane tendencije toga konteksta. No moguće je da se zbog socijalne i kulturne inercije stare vrijednosti i pretpostavke drže i ne mijenjaju usprkos promjenama tehnologije, kao što je moguće i da interesno jedinstveno ponašanje pripadnike organizacije u fazi njezina razvoja stvori čvrsta nova vjerovanja. To je izvor optimizma u mogućnost menadžerskog upravljanja kulturom. No pritom se ne računa da je i u fazi razvoja moguća interesna podijeljenost dovoljno jaka da naruši jedinstvo vjerovanja pripadnika organizacije i stvori prekide u slojevima njezine kulture.

Možemo reći da članovi organizacije moraju objektivno imati neka mišljenja u svezi mogućnosti inicijative i iznošenja kritike, ciljeva organizacije, međusobne suradnje i komunikacije, viđenja rukovoditelja, kontrole, nagrađivanja i općeg prihvaćanja organizacije. Ta mišljenja mogu biti prilično jedinstvena, ali je pitanje: Koliko su duboko usađena kao vrijednosti i koliko su postala samorazumljiva vjerovanja? Da se to dogodi treba dosta vremena, a mjere koje poduzimaju rukovoditelji nisu usmjerene na to. Selekcija pri dolasku u organizaciju, oponašanje uzornih rukovoditelja i prilagodavanje radnoj skupini usmjereno je više na uspješno obavljanje posla, a manje na duhovni preobražaj. Menadžeri utječu na vrijednosti i pretpostavke samo dijela zaposlenih, a ostali veći dio svakodnevne organizacijske artefakte doživljava površno i promjenjivo i oni ostaju vanjština njihovih ličnosti. Nije realno očekivati od menadžera da preobražavaju vrijednosti i pretpostavke zaposlenih, jer to izlazi iz okvira njihove stručnosti i djeluje pomalo totalitaristički.

## 7. ZAKLJUČAK

Nesumnjivo je da tehnologija svojim modelima prožima ukupno mišljenje i djelovanje ljudi. U tom se prožimanju mogu razlikovati materijalni, društveni i duhovni aspekti tehnologije. Tehnologija je u teoriji još uvijek sinonim za rutinsko, ustaljeno i stabilno, pa većini tipova tehnologije odgovaraju razni oblici birokratske socijalne strukture, autokratskih odnosa i ograničenih mogućnosti izvršitelja radnih zadataka. Samo manji broj organizacija i organizacijskih jedinica, rukovoditelja i stručnjaka ostvaruju nerutinsku tehnologiju u oblicima socijalnih struktura koje su više inovativne, višedimenzionalne i liberalne.

Organizacijska kultura je gledanje tehnologije sa stajališta spontano oblikovanog zajedništva i duhovnosti. No kako je to zajedništvo i duhovnost tijekom povijesti uspostavljano nužnostima opstanka, socijalnom prisilom i dobrovoljnim prihvaćanjem, tako se u koncepcijama organizacijske kulture javljaju dva viđenja. Prema jednom viđenju, organizacijska kultura samo potvrđuje postojeće stanje socijalnih struktura i odnosa zasnovanih na dominaciji (kultura moći i uloga). Prema drugome, kulturološki pristup znači rastvaranje dominacije i stvaranje socijalnih struktura koje će omogućiti neprisilnu radnu motivaciju (kulture zadatka) i veće slobodno opredjeljivanje u usklađivanju pojedinačnog sa zajedničkim (kultura pojedinca).

Kulturom organizacije ne može se upravljati voluntaristički već samo tako da se djeluje u skladu s pretpostavkama i vrijednostima koje nastaju iz tehnoloških uvjeta, šire kulture, zadovoljstva u radu i povjerenja pojedinaca. Inače ćemo imati povećanu reprodukciju socijalnih struktura dominacije i sve manje osnova za kulturološko oblikovanje organizacija, usprkos tome što to suvremena tehnologija omogućuje i potiče.

## LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber Fikreta: Ljudska dimenzija organizacije, u S. Kapustić (ur.): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
- [2] Biličić Mijo: Sociologija organizacije, Pomorski fakultet, Rijeka, 1993.
- [3] Czarniewska-Joerges Barbara: Ideological control in nonideological organizations, Praeger, New York, 1988.
- [4] Fanuko Nenad i sur.: Sociologija, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
- [5] Ferry W.H.: The corporation and the economy, Center for the study of democratic institutions, Santa Barbara, 1959.
- [6] Friedmann G., Naville P.: Sociologija rada, V. Masleša, Sarajevo, 1972.
- [7] Geertz Clifford: Interpretation of cultures, Basic Books, New York, 1973.
- [8] Halder Alois: Filozofijski rječnik, Naklada Juričić, Zagreb, 2002.
- [9] Handy C.B.: Understanding organizations, Penguin books, Harmondsworth, 1986.
- [10] Hatch Mary Jo: Organization Theory, Oxford University Press, New York, 1997.
- [11] Louis Maryl Reis: Organizations as culture-bearing milieux, u Pondy L. etc. (ur.): Organizational culture, JAI Press, Greenwich, 1983.
- [12] Maanen John: Tales of the field: On writing ethnography, University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- [13] Maier Norman: Industrijska psihologija, Panorama, Zagreb, 1965.
- [14] Marcuse Herbert: An essay on liberation, Beacon Press, Boston, 1969.
- [15] Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.
- [16] Ouchi William: Markets, bureaucracies and clans, Administrative Science Quarterly, 25, 1980.
- [17] Perko-Šeparović Inga: Tehnologija, moć, samoupravljanje, Zagreb, 1983.
- [18] Perow Charles: A framework for comparative organizational analysis, American Sociological Review, 32, 2, 1967.
- [19] Peters Th., Waterman R.: In search of excellence: Lessons from americas best run companies, Harper and Row, New York, 1982.
- [20] Pettingrew Andrew: On studying organizational culture, Administrative Science Quarterly, 24, 1979.
- [21] Schein Edgar: Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- [22] Siehl Caren, Martin J.: The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?, u Hunt J. etc. (ur.): Leaders and managers, Pergamon, New York, 1984.
- [23] Thompson James: Organizations in action, McGraw-Hill, New York, 1967.
- [24] Walker Charles: Moderna tehnologija i civilizacija, Naprijed, Zagreb, 1968.

- [25] Weihrich H., Koontz H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1994.
- [26] Wilkins Allen, Ouchi W: Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance, Administrative Science Quarterly, 28, 1983.

### *Summary*

## TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL CULTURE

*The author analyzes the theoretical precepts of technology and organizational culture and by means of differentiation and association of their phases, types, layers and dimensions he endeavors to grasp the whole of the relationship between these human phenomena and the tendency of their future development based on theory.*

*In the technology itself he makes a distinction between its positive and negative aspect, as well as its historical, sociological and organizational level. On the level of organizational theory he deliberates on the classification of technology (Woodward, Peron, Thompson) and their determinations. Finally, the author emphasizes two appearances of organizational culture and one form of the related types of organizational culture with the types of technology. Thereupon, he presents Schein's model of organizational culture as a starting point in quest of a reply as to whether organizational culture can be introduced and changed through the will of the management? The author gives a negative answer in the sense that although such action might have some results, in essence it distorts the humanistic perception of culture.*

*Key words: aspects and types of technology, the essence and types of organizational culture, links between types*