

INTERDEPENDENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY

MEĐUOVISNOST ORGANIZACIJSKE KULTURE I STRATEGIJE

MECEV, Dijana & PESIC, Anđela

Abstract: *This paper analyzes the relationship between strategy and organizational culture, with the purpose of answering two research questions: How the implementation of the selected strategy affects empowerment, or change, of existing organizational culture? How does organizational culture affect the choice and implementation of the strategy? At first, an existing theoretical corpus is elaborated for understanding these two concepts, then the results of previous empirical research are presented and they prove that interdependence between organizational culture and strategy exists, and finally, the nature and mechanism of the impact of organizational culture on formulating and implementing the strategy is analyzed, as well as the impact of implemented strategies on organizational culture.*

Key words: *organizational culture, strategy, interdependence*

Sažetak: *U ovom se radu analizira odnos strategije i organizacijske kulture, kako bi se pokušalo dati odgovor na dva istraživačka pitanja: Na koji način implementacija odabrane strategije utječe na osnaživanje, ili promjenu, postojeće organizacijske kulture? Na koji način organizacijska kultura utječe na odabir i implementaciju strategije? Na početku se elaborira postojeći teorijski korpus bitan za razumijevanje ova dva koncepta, zatim se prezentiraju rezultati dosadašnjih empirijskih istraživanja koji dokazuju da između organizacijske kulture i strategije postoje odnosi međusobne ovisnosti i utjecaja, te se u konačnici analizira priroda i mehanizam utjecaja organizacijske kulture na formuliranje i implementaciju strategije, kao i utjecaja implementirane strategije na organizacijsku kulturu.*

Ključne riječi: *organizacijska kultura, strategija, međuovisnost*



Authors' data: Dijana Mečev, univ.spec.oec., v.pred., Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik, dijana@vus.hr; Anđela Pešić, Veleučilište u Šibeniku, Trg Andrije Hebranga 11, 22 000 Šibenik

1. Uvod

U ovom se radu analizira odnos strategije i organizacijske kulture, kako bi se pokušalo utvrditi na koji način implementacija odabrane strategije utječe na postojeću organizacijsku kulturu, te suprotno, na koji način organizacijska kultura utječe na odabir i implementaciju strategije. Naime, povezanost između organizacijske kulture i strategije sve je više u fokusu istraživača, pri čemu postoje različiti stavovi glede njihovog kauzaliteta, ali je jasno da ova dva temeljna koncepta utječu jedno na drugo: oblikuju se i mijenjaju pod stalnim međusobnim utjecajem. Štoviše, u literaturi se često naglašava da je usklađenost organizacijske kulture i strategije neminovnost u poduzećima zbog toga što "organizacijska kultura može biti najveća snaga ili ozbiljna prepreka za poduzeća, ovisno o tome jesu li temeljne vrijednosti u skladu s korporativnom strategijom i zahtjevima okoline" [1]

2. Teorijske osnove strategije i organizacijske kulture

2.1. Temeljni pristupi u definiranju strategije

U literaturi strateškog menadžmenta postoje mnogobrojni pristupi definiranja strategije. Neki autori [2] razlikuju planski (racionalni, sistematični) i prilagođavajući (organski) pristup definiranja strategije. Prema prvom, strategija se definira kao skup unaprijed definiranih ciljeva i akcija, dok organski pristup strategiju definira kao adaptivni odgovor na promjene okoline, a fokus je više usmjeren na kontekst u kojem se strategija implementira.

Strategija se sastoji od konkretnih poteza i pristupa kojima se menadžeri služe kako bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali prihode i kako bi ostvarili zacrtane ciljeve [3]. Neki je autori opisuju i kao poduzimanje ofenzivnih ili defenzivnih aktivnosti u cilju kreiranja obrambene pozicije u industriji, kako bi se poduzeće uspješno borilo s konkurentskim silama i naposljetku ostvarilo superiorne povrate na uložena sredstva [4]. Ona mora stvoriti pretpostavke poduzeću za opstanak u dogom roku, a bit uspješne strategije je postizanje boljih rezultata od konkurencije [5].

Temeljem navedenog može se zaključiti da je strategija urođena svim organizacijama, odnosno da ju sve organizacije imaju, što u svojim radovima naglašava veći broj autora. Točnije, „strategija je dio svake organizacije, čak i onda kada ona formalno u njoj ne postoji“ [6].

2.2. Strateške razine i tipovi strategije

Većina autora razlikuje tri razine strategije: korporativnu, poslovnu i funkcijsku (ovim razinama neki autori dodaju i razinu mreže). Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje djelokruga (područja poslovanja) i razmještaja resursa. Poslovna strategija se odnosi na poslovnu jedinicu, a osnovna karakteristika joj je operativno usmjerenje i konkretni ciljevi. Funkcijske strategije su kratkoročne aktivnosti koje svako funkcijsko područje u poduzeću mora ostvariti kako bi se implementirala korporacijska strategija. Njihov je temeljni

zadatak da osiguraju kvalitetnu translaciju korporacijske strategije u zadatke svih, a posebno funkcijskih jedinica poduzeća [7].

2.3. Pojmovno određenje organizacijske kulture

Gotovo svaki znanstvenik ima svoje posebno mišljenje o organizacijskoj kulturi, pa tako postoji veliki broj različitih definicija. Prema jednoj definiciji, riječ je o „nizu vrijednosti, normi i uvjerenja“ [8]. Slično, drugi autori je opisuju kao „sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća“ [9] ili kao „skup ponašanja i stavova zaposlenika u organizaciji“ [10].

Organizacijska kultura je nematerijalni resurs koji se u slučaju optimalne konfiguracije može transformirati u značajan materijalni rezultat. S druge strane, poznato je da su mnogi strateški planovi propali zbog naizgled nepoznate barijere – kulture organizacije [11]. Razlog tomu je što se organizacijska kultura sastoji od međusobno isprepletenih elemenata koji usmjeravaju ponašanje zaposlenika, o čemu ovisi ukupni rezultat poslovanja [12].

2.4. Sastavnice organizacijske kulture

Razdioba organizacijske kulture je moguća na više načina, a nastala je na temelju teorijskih modela i praktičnih istraživanja pa se tako govori o razinama, elementima, dimenzijama, vrstama, tipovima itd. O broju razina (slojeva) organizacijske kulture nema suglasnosti budući da različiti autori izvode razne klasifikacije. Ipak, najčešće se organizacijska kultura analizira pomoću slijedeće tri spoznajne razine: manifestacije (artefakti), prihvaćene vrijednosti i temeljne pretpostavke [13]. Ove razine su međusobno uvjetovane i prožete dinamikom.

Dio autora analizi organizacijske kulture pristupa fokusirajući se na njene pojedine elemente. U tom kontekstu često je korištena diferencijacija organizacijske kulture na: organizacijsku klimu, menadžerski stil i organizacijske vrijednosti [14], a česta je i podjela na kognitivne i simboličke elemente kulture [15]. Postoje i druge klasifikacije elemenata u kojima se razmjerno često navode norme, običaji i rituali, jezik, komunikacija i simboli.

Organizacijsku kulturu je moguće klasificirati i analizirati i prema vrstama, gdje autori najčešće razlikuju jake i slabe kulture, a mnogi autori govore i o tipovima organizacijske kulture, pri čemu opet postoji više različitih pristupa. Tipologije se razlikuju ovisno o promatranim osnovnim kontekstnim svojstvima.

3. Povezanost strategije i organizacijske kulture

3.1. Pregled dosadašnjih istraživanja

Pregled literature koja se bavi istraživanjem povezanosti strategije i organizacijske kulture otkriva nekoliko temeljnih pravaca. Jedna skupina autora strategiju i organizacijsku kulturu tretira kao sinonime [16]. Drugi ih vide kao dva odvojena koncepta i tvrde kako postoji izravna povezanost među njima, ali još uvijek ne postoji konsenzus oko smjera ove veze. Nadalje, jedna skupina istraživača se orijentirala na analizu povezanosti korporacijske strategije i pojedinih razina organizacijske kulture,

kao što su pretpostavke i vrijednosti. Drugi istražuju povezanost organizacijske kulture i funkcionalnih strategija ili strategija unutar određenih poslovnih funkcija.

U istraživanju provedenom na uzorku od 101 banke u Iranu ispitan je utjecaj različitih tipova organizacijske kulture na implementaciju strategije. Rezultati su pokazali kako svi analizirani tipovi organizacijske kulture imaju značajan utjecaj na implementaciju strategije, ali se stupanj utjecaja za svaki tip kulture razlikuje. Preciznije, rezultati su pokazali kako je fleksibilnost poduzeća ključan faktor za uspješnu implementaciju strategije, te je pokazano kako oni tipovi kulture koje u većoj mjeri karakterizira fleksibilnost imaju značajniji utjecaj na implementaciju strategije od ostalih, „manje fleksibilnih“ tipova kultura [17].

Još jedno istraživanje koje povezuje organizacijsku kulturu i strategiju provedeno je 2007. godine na uzorku od 184 australska poduzeća proizvodnog i uslužnog sektora [18]. Rezultati su pokazali da određeni tip strategije i određen tip organizacijske kulture „idu zajedno“. Primjerice, poduzeća istraživači njeguju organizacijske kulture koje su u puno većoj mjeri orijentirane na vrijednosti i inovativnost u odnosu na poduzeća branitelje. Stoga autori izvode zaključak da je za implementaciju određene specifične strategije potrebno izgraditi specifičnu organizacijsku kulturu, ili da određena organizacijska kultura vodi ka odabiru i implementaciji specifične strategije [18].

Drugo istraživanje povezanosti organizacijske kulture i strategije provedeno je 2011. godine, i to na uzorku od 32 indijska poduzeća koja posluju u različitim sektorima [19]. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da poduzeća istraživači većinom imaju adhokratsku organizacijsku kulturu. Analitičari njeguju podjednako klansku i adhokratsku organizacijsku kulturu, dok poduzeća koja imaju strategiju branitelja ili reaktora većinom imaju hijerarhijski ili klanski tip organizacijske kulture [19].

U istraživanju provedenom u Španjolskoj na uzorku od 471 poduzeća utvrđeno je kako adhokratska kultura potiče implementaciju inovativne strategije, odnosno strategije kod koje je izraženo nastojanje poduzeća da prvo na tržište uvede novi proizvod ili uslugu, a da hijerarhijska kultura podržava strategiju sljedbenika u inovacijama (imitatora) [20].

Neki autori u ovom kontekstu u analizu uključuju funkcijsku razinu agregacije, odnosno neke od funkcijskih organizacijskih jedinica. Tako je na uzorku od 451 poduzeća koja posluju u Kini ispitivana veza između organizacijske kulture i strategije ljudskih potencijala, a rezultati istraživanja su pokazali da utjecaj strategije ljudskih potencijala na poslovne performanse i stopu fluktuacije zaposlenika ovisi o njenoj kompatibilnosti s odgovarajućim tipom organizacijske kulture. U istom je istraživanju dokazana kompatibilnost strategije poticanja i podržavajuće organizacijske kulture, te strategije uključivanja i inovativne organizacijske kulture [21].

3.2. Utjecaj organizacijske kulture na formuliranje i implementaciju strategiju

Prethodno prikazana empirijska istraživanja dovode do zaključka kako organizacijska kultura značajno utječe na formuliranje strategije, kao i na proces njene implementacije. U prvoj fazi organizacijska kultura ima utjecaj na odabir tipa

strategije, dok u fazi implementacije ona može biti stimulirajući faktor, ali i suprotno, svojim odlikama može blokirati proces implementacije odabrane strategije.

Organizacijska kultura utječe na formuliranje strategije na nekoliko načina. Prvo, ona utječe na načine kako menadžment poduzeća prikuplja podatke i pristupa analizi okoline i unutarnjih resursa. Drugo, organizacijska kultura utječe na percepciju zaposlenika o onome što se događa u okolini poduzeća. Informacije iz vanjske okoline koje nisu spojive s njihovim „mentalnim obrascima“, zaposlenici i menadžeri puno teže opažaju i lakše i brže zaboravljaju. Stoga se može reći kako je organizacijska kultura svojevrsan filter kroz koji neke informacije iz okoline „prolaze“, a druge ne, zbog čega se u procesu donošenja strateških odluka mogu napraviti značajne pogreške. Selektivna percepcija informacija iz okoline je osnovni razlog zbog kojeg mnoge investicije ne uspiju, jer se prilikom donošenja odluke o ulasku u neki investicijski projekt u obzir uzimaju neke činjenice, dok se druge svjesno ili nesvjesno zanemaruju. Treće, organizacijska kultura usmjerava načine kako zaposlenici i menadžment interpretiraju informacije iz vanjske okoline, ali i unutar samog poduzeća. Nije dovoljno da se pojedine informacije samo opaze, već je u procesu formuliranja strategije važno i na koji način se opažene informacije interpretiraju. Četvrto, organizacijska kultura, kroz percepciju i način interpretacije informacija iz okoline i unutar samog poduzeća, posredno utječe i na postupak strateškog izbora. Pretpostavke, temeljne vrijednosti i norme koje prevladavaju u određenoj organizacijskoj kulturi utječu na to koju će strategiju poduzeće odabrati kao najbolju za sebe. Upravo zbog njihovih uvjerenja i pretpostavki, za vrhovne menadžere su neki strateški izbori jednostavno „nezamislivi“. Osim toga, pogrešno je misliti da je izbor najbolje strategije potpuno „objektivan“ proces unutar kojeg se odluke donose na temelju jasnih i kvantificiranih, te unaprijed definiranih kriterija. Pobude, koristi, borba za moć, kao i pretpostavke i temeljne vrijednosti, kojih menadžeri obično nisu niti svjesni, se najčešće prometnu u vrlo važne odrednice strateškog izbora. Najbolja strategija za poduzeće je ona koju je takvom okarakterizirao vrhovni menadžment, polazeći od određenih pretpostavki, vrijednosti, uvjerenja, stavova i normi, a ne od egzaktnih brojeva i analiza [22].

Organizacijska kultura ne utječe samo na formuliranje strategije, već i na implementaciju odabrane strategije. U ovom koraku ona može biti stimulirajući faktor, ali i obrnuto, svojim karakteristikama može blokirati procese implementacije. Naime, menadžment može formulirati strategiju koja je s aspekta organizacijske kulture neprihvatljiva. Najčešće se to događa uslijed raznih pritisaka vanjske okoline na vrhovni menadžment, ali i kada dolaze novi rukovoditelji koji, neopterećeni postojećim kolektivnim uvjerenjima i pretpostavkama, žele provesti radikalne promjene strategije. Implementacija strategije tada podrazumijeva provedbu niza aktivnosti koje su zapravo kulturološki neprihvatljive većini ili svim zaposlenicima i menadžerima preuzetog poduzeća. Oni te aktivnosti percipiraju kao nepravedne, nekorisne i nepotrebne, pa će i njihova provedba u cilju implementacije nove strategije biti iznimno komplicirana, neefikasna i spora, što u konačnici najčešće rezultira neuspjehom ili odgodom implementacije.

3.3. Utjecaj strategije na organizacijsku kulturu

Kakav će utjecaj strategija imati na organizacijsku kulturu poduzeća ovisi o usklađenosti temeljnih vrijednosti i normi većine zaposlenika s aktivnostima koje je potrebno provesti u procesu njene implementacije. Organizacijska kultura postavlja granice za dopuštene (prihvatljive) stvari, pa to menadžment mora uzeti u obzir. Ukoliko proces implementacije strategije podrazumijeva provedbu aktivnosti koje su u skladu s postojećim kulturološkim vrijednostima, tada će strategija imati pozitivan utjecaj na organizacijsku kulturu na način da će dodatno „ojačati“ njene temeljne vrijednosti.

Kada formulirana strategija zahtjeva od zaposlenika i menadžera da izvršavaju zadatke i provode aktivnosti koje nisu u skladu s njihovim kolektivnim uvjerenjima i pretpostavkama, tada organizacijska kultura postaje prepreka implementaciji strategije. Međutim, ukoliko vrhovni menadžment ustraje na implementaciji takve strategije, to može rezultirati mijenjanjem organizacijske kulture. Radikalnim strateškim zaokretom vrhovni menadžment zapravo „prisiljava“ zaposlenike na usvajanje određenih obrazaca ponašanja, vodeći ih na taj način prema stanju nesklada između njihovih stavova i ponašanja. Praksa je pokazala da u takvim situacijama zaposlenici najčešće mijenjaju stavove, što dovodi do promjene organizacijske kulture. U tim slučajevima strategija je ta koja oblikuje organizacijsku kulturu.

4. Zaključak

U radu je analiziran odnos strategije i organizacijske kulture kao dva temeljna koncepta u upravljanju poduzećem. Prikazani rezultati dosadašnjih istraživanja koja se bave navedenom problematikom pokazuju kako između organizacijske kulture i strategije postoje odnosi međusobne ovisnosti i utjecaja.

Organizacijska kultura ima utjecaj na strategiju u procesu njenog formuliranja, te kasnije, u procesu implementacije odabrane strategije, ali i strategija ima utjecaj na organizacijsku kulturu. Stoga se može zaključiti kako je za svako poduzeće vrlo važno da njegova organizacijska kultura podržava strategiju, i obrnuto, da je implementirana strategija u skladu s temeljnim vrijednostima i pretpostavkama većine zaposlenika u poduzeću. Vrhovni menadžment bi u fazi strateške analize i određivanja željenih ciljeva trebao snimiti i analizirati koje su dominantne karakteristike organizacijske kulture u poduzeću, te u fazi odabira strategije biti spreman prilagoditi odabranu strategiju postojećoj organizacijskoj kulturi. S druge strane, ukoliko je vrhovni menadžment iz bilo kojeg razloga primoran odabrati strategiju koja nije u skladu s postojećom organizacijskom kulturom, treba biti spreman na dugotrajan proces njenog mijenjanja, što se smatra jednim od najtežih izazova vodstva.

5. Literatura

[1] Bauer, T. i Erdogan, B. (2010). *Organizational Behavior*. Irvington: Flat World Knowledge.

- [2] Ivančić, V. (2015). Utjecaj čimbenika implementacije strategije na uspješnost poslovanja velikih hrvatskih poduzeća. *Doktorska disertacija*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
- [3] Gamble, J.E. i Thompson, A.A. (2009). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- [4] Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- [5] Tipurić, D. (1999). *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
- [6] Inkpen, A., Choudhury, N. (1995). The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence. *Strategic Management Journal*, Vol.16 (4), str. 313-323.
- [7] Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
- [8] Handy, C.B. (1986). *Understanding Organizations*. 3 izd. Harmondsworth: Penguin Books.
- [9] Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
- [10] Heller, B. (2010). The Purpose and Process Model of Organization Culture. Heller Consulting. *Dostupno na: <http://www.heller-consulting.org/basic.htm>*
Pristup: 28-6-2017.
- [11] Žugaj, M. i Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING.
- [12] Bogdanović, M. (2010). Organizacijska klima u hrvatskim proizvodnim poduzećima. *Doktorska disertacija*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
- [13] Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [14] Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. (1996). *Upravljanje organizacijama*. Varaždin: FOI.
- [15] Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura*. Novi Sad: Ulixes.
- [16] Bate, P. (1994) *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- [17] Ahmadi, S. A. A., Salamzadeh, Y., Daraei, M. i Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. *Global Business and Management Research*, Vol. 4(3/4), str.286-289.
- [18] Baird, K., Harrison G. i Reeve R. (2007). The Culture Of Australian Organizations And Its Relation With Strategy, *International Journal Of Business Studies*, Vol. 15(1), str. 15- 41.
- [19] Gupta B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18(4), str. 510-528.
- [20] Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. i Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, Vol. 49(1), str. 55-72.
- [21] Chow I.H.S. i Liu S.S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20(11), str. 2292–2310.
- [22] Janićijević, N. (2012). Organizational culture and strategy. *Ekonomika preduzeća*, Vol. 60(3-4), str. 127-139.