

## **KULTURA ORGANIZACIJE**

## **ORGANIZATION CULTURE**

Doc. dr sc. Lidija Vujičić

**Rezime:** O kulturi raspravljamo kao svojstvu organizacije kojem se njezini članovi trebaju prilagođavati, kao jednom multidimenzionalnom konceptu koji obuhvaća mnoštvo različitih načina organizacijskog života i stila ponašanja. Sve organizacije u okviru makrokulturnih uvjeta razvijaju svoju specifičnu kulturu pa na taj način promišljamo i o kulturi odgojno-obrazovnih ustanova. Promjene u društvu predstavljaju izazov za kulturu neke odgojno-obrazovne ustanove, vezano uz učenje, učeničku populaciju, organizacijsko upravljanje, brzi tehnološki napredak ili promijenjenu ulogu žena. Kontinuirano mijenjanje i zajedničko građenje, sukonstruiranje znanja, temelji se na tumačenju kulture organizacije kao sustava čije je funkcioniranje složeno, dinamično i ovisno o mnogo međusobno povezanih varijabli, a kultura je vrijednost ili način življenja, način na koji promišljamo i razvijamo sustav vrijednosti. Radi boljeg uvida u složenost samog pojma kulture organizacije (a odgojno-obrazovna ustanova je jedna organizacija) za potrebe ovog rada raspravljamo o različitim određenjima kulture, posebno kulture organizacije.

**Ključne riječi:** cjeloživotno učenje, elementi kulture organizacije, kultura, kultura organizacije, organizacija

**Abstract:** The culture is discussed as property of the organization to which her members should adapt, as to a multidimensional concept that includes many different ways of organizational life and style of behavior. All organizations within the macrocultural conditions develop their distinct culture, and so we discuss the culture of educational institutions. Changes in society are a challenge to the culture of educational institutions, in connection with learning, student population, organizational management, rapid technological advances and changed role of women. Continuous change and joint construction of knowledge, based on the interpretation of cultural organizations as the system whose functioning is complex, dynamic and depends on many interrelated variables, and the culture is the value or way of life, the way that we reflect and develop the value system. For better insight into the complexity of the notion of cultural organizations (and the educational institution is an organization) for the purposes of this paper, we discuss the various definitions of culture, especially culture of the organization.

**Keywords:** lifelong learning, elements of the culture of organization, culture, organization culture, organization

### **1. UVODNO POLAZIŠTE**

Ustrojstvo kulture, kulturna dinamika i položaj čovjeka u kulturnom okruženju, problemi su koje više od stotinjak godina istražuje posebna znanost – antropologija. Antropolog Ogbu (1989) kulturu određuje kao sveukupnost načina življenja određene ljudske skupine, kao mrežu ili sustav akumuliranih znanja, običaja, vrednota i obrazaca ponašanja pomoću kojih se rješava temeljno pitanje – pitanje vlastitog opstanka. Način na koji se određuje smisao pojedinih kulturnih elemenata i uređuju njihovi međusobni odnosi govori o samosvojnosti neke kulturne zajednice, po kojoj se ona razlikuje od svake druge i po kojoj pojedinac pripada upravo toj, a ne nekoj drugoj grupi.

Znanstvenici o značenju “kultura” općenito raspravljaju pokušavajući je što cjelovitije odrediti. Iz brojnih određenja kulture izdvajamo određenje antropologa Geertza (prema Moore, 2002) da je kultura povijesno prenosiv obrazac značenja. Ti prenosivi obrasci, a prenosivi su jer su tvorevina čovjeka, izraženi su i pomoću simbola (eksplicitno) te pomoću uvriježenih uvjerenja (implicitno). “Kulturni imprinting obilježava ljude od njihova rođenja, i to najprije pečatom obiteljske kulture, pa školske kulture, i on se nastavlja dalje na sveučilištu ili u struci”. (...) “Nije li potrebno osvijestiti ono što posjedujemo kako bismo mogli voditi dijalog s našim idejama, kontrolirati ih isto onoliko koliko one kontroliraju nas, te primijeniti i na njih testove istine i zablude?” (Morin, 2002, 34). Kod Mijatovića (2002) izdvajamo određenje kulture kao skupa misaonih, duhovnih i vrijednosnih iskaza i tvorevina koje pobliže određuju pojedine skupine ljudi u njihovom autentičnom okruženju. Ona je najvažniji i presudni čimbenik u nastojanju određene skupine ljudi da životno usmjerenje, ponašanje, međudnose, vjerovanja, prirodu i određena životna razdoblja i životne prostore pretvori u osobit svijet prema vlastitom shvaćanju, vlastitoj zamisli i vlastitoj sposobnosti da planiraju razvoj i ostvare svoje zamisli. Brunerova (2000) središnja teza je da kultura oblikuje um, osigurava oruđe kojim konstruiramo ne samo naše svjetove, već i razvijamo samokoncepciju te spoznajemo vlastite sposobnosti. Što znači - stavljanje u međuovisnost stjecanja znanja i komunikacija, a kultura osigurava oruđe za organizaciju i razumijevanje naših svjetova na priopćive načine. Drugim riječima, premda je kultura čovjekovo djelo, ona oblikuje i omogućuje funkcioniranje ljudskog uma. To znači – ističe isti autor – da su učenje i mišljenje uvijek smješteni u nekom kulturnom okružju i uvijek ovise o utilizaciji kulturnih resursa.

Povjesničar zapadne visoke kulture Jacques Barzun (prema Katunarić, 2004, 26) primjećuje: “Donedavno je (kultura) značila dvije ili tri međusobno povezane stvari koje je lako razumjeti i držati zasebno. Sada je to komad žargona za sve namjene. Ljudi govore i pišu o kulturi skoro svih segmenata društva: o kontrakulturi i mnogim supkulturama: etničkim kulturama, korporacijskim kulturama, kulturama tinejdžera i popularnoj kulturi”. Kultura najčešće služi strategijama društvenih aktera – elita, država, korporacija – koji u njoj vide priliku da svoju moć dopune simboličkom moći kulture. Ovisno s kojeg joj se aspekta daje značenje, postoji niz definicija kulture, a one uključuje tri komponente: što ljudi misle, što čine i materijalne produkte koje proizvode, ili mentalne procese, znanje i vrijednosti. U ovoj složenosti određenja pojma kulture priklanjamo se Hargreavesu i njegovom određenju kulture kao: “...lećama kroz koje se promatra svijet. Ona definira stvarnost za pripadnike neke društvene organizacije, osigurava im podršku i identitet i oblikuje okvir za učenje znakovito za određeno zanimanje” (prema Stoll i Fink, 2000, 118; Stoll, 1999, 33).

Kratkom raspravom željeli smo naglasiti opći okvir pojma kulture koji čini temelj za razumijevanje kulture organizacije (a odgojno-obrazovna ustanova je jedna organizacija) i ta je kultura po pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava u cjelini. Međutim, kultura organizacije nije se značajnije istražila u odgojno-obrazovnim ustanovama, već u različitim financijskim, privrednim, industrijskim organizacijama.

## 2. KULTURA ORGANIZACIJE

Kultura organizacije svrstava se među važnije činitelje poslovanja i razvoja neke gospodarske organizacije. U literaturi je poznata i kao korporacijska kultura ili kultura poduzeća, kultura radne, poslovne, bankovne i druge organizacije. Smatra se da je ona jedan od najsloženijih koncepata organizacijske teorije. Pojam kulture organizacije nalazi se u stručnoj literaturi o organizaciji i menadžmentu već nekoliko desetljeća, ali joj se tek u posljednje vrijeme posvećuje veća pozornost (Fox, 2001; Brčić, 2002; Sušan, 2005; Žugaj, Šehović i dr. 2004 i dr.). Intenzivniji rad na istraživanju područja teorije organizacije i menadžmenta počinje u zapadnoj Europi i sjevernoj Americi tijekom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, da bi svoj uspon doživjelo pri njegovu kraju. Smatra se da su dva događaja bitno utjecala na povećan interes za kulturu organizacije. Prvi je velika naftna kriza s početka sedamdesetih godina. Drugi događaj je brz i snažan prodor japanskog gospodarstva na svjetski vrh i njegova velika konkurentnost na mnogim područjima (Žugaj, Šehović, i dr. 2004). Citirajući mnoge autore, Sušan (2005, 39) navodi: “promatrajući kulturu neke organizacije zapravo opisujemo samu organizaciju. Naime, kultura ne može biti izdvojena kao zasebna varijabla u organizaciji jer prožima sve njene dijelove. Ideja o kulturi kao izvršnoj metafori počiva na naglašavanju pretpostavke

o organizaciji kao ekspresivnoj formi, manifestaciji ljudske svijesti”. Drugim riječima, kultura je složen konstrukt koji je vidljiv ili izražen kao sustav vrijednosti, uvjerenja i ponašanja što ga dijele članovi organizacije.

Definicija kulture organizacije ima velik broj, moglo bi se reći - koliko autora, koji se njome bave, toliko i definicija. Sušan (2005), Žugaj, Šehanović, (2004) i dr. slažu se da potpuno i precizne definicije nema. Oni navode niz definicija različitih autora koje preuzimamo i koristimo za bolje razumijevanje pojma kulture organizacije. Pritom neki autori govore o organizacijskoj kulturi, a drugi o kulturi organizacije ili koriste oba termina ovisno koji segment žele naglasiti u njezinom određenju, pa čak i prevođenju, kada se radi o stranim izvorima. Često se povezuje s terminom «socijalnog ljepila» koje drži organizacije zajedno (Prosser 1999) ili kao jedan kišobran koji ispod sebe pokriva sub-kulture koje su u odnosu. Kultura se odnosi na sustav vrijednosti koji dominira organizacijom. Važnost kulture organizacije za uspjeh organizacije jest u njezinom određenju kao vrste društvenog ljepila (Smircich, prema Fox, 2001), što kod zaposlenih stvara osjećaj identificiranja, olakšava predavanje radnim obvezama te poboljšava stabilnost društvenog tkiva unutar organizacije (Brčić, 2002). Iako kultura organizacije postoji odavno, ona se u znanosti izrazitije koristi od 1982. godine, s tiskanjem poznate knjige Petersa i Watermana *U potrazi za izvrsnošću* (Brčić, 2002). I upravo su ta dva autora prvi upozorili na kulturu organizacije kao važnog čimbenika uspjeha organizacije. Ono što predstavlja način na koji se posluje, ono što iskazuje ljestvicu vrijednosti u nekoj organizaciji ili, drugim riječima, skup svih činitelja kojima se definiraju životna filozofija i specifičan stil bilo koje organizacije - može se smatrati kulturom te organizacije.

Raspon definicija ide od vrlo općenitih do vrlo specifičnih, a za ilustraciju ove tvrdnje preuzeli smo i prilagodili neke od definicija koje su koristili Žugaj, Šehanović i dr. (2004, 542-543):

<b>Definicija – kultura organizacije</b>	<b>Autori</b>
«sustav ideja i konceptata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi»	Harris, Moran, 1981; 103-104;
«niz vrijednosti, normi i uvjerenja»	Handy, 1986; 187;
«implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja»	Scholz, 1987; 80;
«pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji»	Petz, Šulak, 1991; 97;
«relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju».	Bahtijarević-Šiber i dr. , 1991; 202;
«skup osnovnih pretpostavki i vjerovanja prihvaćenih od članova neke organizacije, tj. organizacijska kultura je model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije»	Vila, 1992; 527;
«sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije»	Kavčić, 1992; 78;
«izražava se kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda»	Cingula, 1992; 498;
«način života i rada u poduzeću.(...) sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvođači norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili personality poduzeća»	Sikavica, Novak, 1993; 633;
«opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog 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»	Wehrich, Koontz, 1994; 334;
«Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije».	Bennet, 1994; 101

Neki drugi autori kao npr. Brčić (2002) izdvaja definicije Deala i Kennedya prema kojoj se kultura organizacije objašnjava izjavom «Tako se ovdje radi!». Kao što je vidljivo iz ovog pregleda definicija, *kultura* organizacije odnosi se na veći broj specifičnih elemenata: zajedničku poslovnu filozofiju, zajedničke vrijednosti, specifične običaje i rituale i jasne, premda neformalne, pravce komunikacije.

Iz navedenih primjera definiranja vidljivo je da kulturu organizacije ne prati pojmovna jasnoća i preciznost. Definicije se razlikuju s obzirom na upotrebu središnjeg koncepta. On varira od ideologije, koherentnog skupa uvjerenja, zajedničkog mišljenja, temeljnih pretpostavki, zajedničkih vjerovanja, skupa podijeljenih osnovnih vrijednosti, važnih shvaćanja, kolektivnih želja do kolektivnog programiranja svijesti. Nadalje, autori koriste ove pojmove na različite načine i iz različitih perspektiva, čime se stvara pojmovna konfuzija i nejasnost. Iako postoje vrijedni pokušaji da se pronađu zajedničke ključne karakteristike definicija kulture (Sušan, 2005), ipak se može zaključiti da je, barem u ovoj fazi teorijskog razvoja, prilično nejasno koji (ili koje kombinacije) od navedenih najčešće korištenih pojmova najbolje predstavlja kulturu. Razlozi nejednoznačnog definiranja kulture organizacije mogu se pripisati i povijesnom razvoju poimanja kulture unutar različitih znanstvenih disciplina, ponajprije antropologije, a onda sociologije i psihologije.

Kultura je važna za organizaciju jer definira većinu onoga što se radi i kako se radi u toj organizaciji. Ona je isprepletena s cijeovima i životnom filozofijom organizacije, a izražava se kroz njezine slogane koji kondenziraju svrhu, misiju i poslovnu strategiju. Sušan (2005, 67) navodi da se funkcije kulture organizacije mogu kategorizirati na sljedeći način:

1. kultura organizacije ima ulogu određivanja granica, tj. označava razliku među organizacijama;
2. pruža osjećaj identiteta njenim članovima;
3. podržava razvoj kolektivne pripadnosti;
4. pojačava stabilnost sustava pružajući standarde ponašanja;
5. služi kao mehanizam određivanja značenja okoline koji djeluje na stavove i ponašanja pojedinca”.

Nadalje, kultura povećava red, predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije. U tom smislu kultura može djelovati kao supstitut za formaliziranje poslovanja. Drugim riječima, što je snažnija kultura, manje će biti potrebno razvijati formalne regulacije i pisane pravilnike koji će usmjeravati ponašanje. U najširem smislu, kultura organizacije može se opisati kao skup ustaljenih načina rješavanja organizacijskih problema (Sušan, 2005; Schein, 2004), a prije svega kao skup ustaljenih obrazaca ponašanja članova organizacije.

Schein (1998), inače profesor menadžmenta i utemeljitelj organizacijske psihologije, drži kako nas kultura okružuje i mi moramo razumjeti kako se ona stvara, razvija, upravlja, mijenja, koja je njezina važnost. Razumjeti kulturu znači - razumjeti svoju organizaciju. Stoga se priklanjamo određenju Scheina (1998), koji pruža jednu od najcjelovitijih i najčešće citiranih definicija kulture, koja pak naglašava način njena nastajanja: “Kultura se može definirati kao obrazac temeljnih pretpostavki, koji je izumila, otkrila ili razvila određena grupa, dok je učila suočavati se s problemima vanjske prilagodbe i unutrašnje integracije, a koji se pokazao dovoljno dobrim da je smatran valjanim, pa stoga treba (tom) poučiti nove članove kao ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u odnosu na te probleme” (isto, 35).

Za menadžera je poznavanje kulture bitno, a mogućnost prilagođavanja kulturi organizacije presudan je činitelj opstanka unutar organizacije. Ako se dobro upoznaju elementi kulture organizacije i ako se uspiju uskladiti s ciljevima organizacije, tada će biti stvoreni glavni preduvjeti za uspješno djelovanje organizacije. Osobne vrijednosti, izražene u stavovima i uvjerenjima zaposlenih, utječu na sve aspekte menadžmenta i definiraju ono što razlikuje jednu organizaciju od druge. Zato je elemente kulture organizacije potrebno preciznije definirati (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004).

### 3. ELEMENTI KULTURE ORGANIZACIJE

S polazišta organizacijske teorije, Schein (2004) drži da kultura može još bolje biti opisana kao ‘vrijednost u akciji’ koja uključuje cijele organizacije, ne samo nekoliko ključnih pojedinaca. Isti autor pojašnjava da se kultura organizacije može promatrati kao kolektivni mentalni model njezinih

članova - što je razlog zašto se organizacija ne može promijeniti bez istraživanja kulturalnih pretpostavki. Stoga predlaže (1998) model prema kojem su elementi kulture poredani u tri razine ili sloja:

1. Najdostupniju ili površinsku razinu čine ponašanja članova organizacije i različite druge manifestacije, koje se obično nazivaju artefaktima. Artefakti su dostupne opažanju i vidljive ekspresije kulture organizacije kao primjerice, anegdote, ceremonije, običaji, heroji, materijalni objekti, fizičko uređenje, rituali, priče, legende i mitovi, simboli, specifičan jezik ili žargon itd.

2. Na srednjoj razini nalaze se vrijednosti. Vrijednosti su obično na tzv. predsvjesnoj razini i potreban je minimalni napor da ih se prepozna. One predstavljaju sklonost ka određenim krajnjim stanjima ili ishodima i djeluju kao odrednice ponašanja. Primjeri za vrijednosti uključuju inovativnost, respektiranje zaposlenih, kompetitivnost, preuzimanje rizika, timski rad i sl.

3. Konačno, najdublju i najmanje vidljivu razinu kulture predstavljaju temeljne pretpostavke. One su fundamentalna i neosporna uvjerenja i vrijednosti koji, zbog dugotrajnog procesa učenja, više nisu na svjesnoj razini. Ove neupitne pretpostavke zapravo su odgovorne za način na koji članovi organizacije percipiraju, misle, osjećaju i djeluju.

Vođeni Scheinovim modelom istraživanja kulture, organizacije se mogu svrstati u tri velike skupine, analogno gore navedenim slojevima bave li se: 1) proučavanjem njenih vanjskih manifestacija (ponašanja i artefakti), 2) ispitivanjem vrijednosti i uvjerenja ili 3) zaključivanjem o temeljnim pretpostavkama i vjerovanjima. Prvoj su skupini manifestacije kulture koje se mogu neposredno opažati, obrazlaže Senge (2003) vidljive kroz ritualna ponašanja članova (način pozdravljanja ili proslavljanja značajnih događaja), prepričavanje priča, legendi i mitova koje se odnose na samu organizaciju (obično iz razdoblja njenog razvoja), kroz simbole kojima se prenose određena značenja (posebni nazivi i njihova materijalna obilježja), putem specifičnosti jezika (žargona), kojima se prenose poruke s određenim značenjem, pa čak i specifičnim gestama ili pokretima tijela. Vrlo konkretni i prepoznatljivi primjeri artefakata uključuju logo tvrtke, vanjsku arhitekturu i unutrašnji dizajn, stil dokumentacije, postojeću tehnologiju, tipično i očekivano oblačenje zaposlenika, statusne simbole i slično. Iz čega zaključujemo da se kultura organizacije može očitovati na vidljivoj i nevidljivoj razini. Vidljive razine kulture organizacije sastoje se od jasnih formi koje se mogu uočiti (npr. jezik, uporaba simbola, obreda, običaja, metoda rješavanja problema, alata ili tehnologije i sl.). Drugu nevidljivu razinu kulture organizacije čine podupiruće vrijednosti koje obuhvaćaju: strategiju, ciljeve i filozofiju vodstva (Schein, 1998). Organizacijske vrijednosti izražavaju sklonost prema određenim ponašanjima, za razliku od organizacijskih normi koje izražavaju ponašanja što su ih drugi prihvatili.

Sloj kulture povezan s vrijednostima, uvjerenjima i očekivanjima čini primarni element u operacionalizaciji kulture kod većine istraživača iz ovog područja (Rousseau, Weiner, prema Sušan, 2005). Kultura se najčešće definira kao sustav -temeljnih vrijednosti koje predstavljaju okvir i osnovni vodič za ponašanje, pružaju osjećaj zajedničkog usmjerenja svih zaposlenih i čine odrednice njihova svakodnevnog ponašanja.

Schein (1998) vrijednosti dijeli na ultimativne, neosporive i neupitne, za koje je termin «pretpostavke» mnogo prikladniji, te prijeporne, očevidne i javne vrijednosti, za koje je prikladan upravo termin «vrijednosti». Isti autor navodi da se ono što je najčešće obuhvaćeno u studijama koje se bave vrijednosnim aspektom kulture mnogo točnije može odrediti kao izražene, deklarirane ili prihvaćene vrijednosti organizacije. Pri tom se one odnose na atribucije koje ljudi svjesno čine vezano uz razloge njihova i ponašanja drugih članova organizacije. Vrijednosti koje odražavaju grupni uspjeh postupno postaju uvjerenja i temeljne pretpostavke. Ipak, «mnoge vrijednosti ostaju na svjesnoj razini i eksplicitno su artikulirane zbog njihove normativne ili moralne funkcije vođenja članova grupe kroz određene ključne situacije» (Schein, 1998, 41). Ova razina se može i razlikovati od razine nesvjesnih pretpostavki, koje su zapravo odgovorne za doživljavanje, osjećanje i mišljenje članova organizacije. Drugi autori, Ashforth i Mael (Schein, 2004), međutim pridaju mnogo veću važnost ovom sloju kulture, naglašavajući da upravo izražene, deklarirane vrijednosti mogu imati ključnu ulogu u procesu formiranja socijalnog identiteta u organizacijskom okruženju.

Konačno, najdublji element kulture koji se odnosi na temeljne pretpostavke, može «obojiti» sve ostale, iako ga sami članovi često nisu svjesni: «Termin kultura treba rezervirati za dublju razinu temeljnih pretpostavki i vjerovanja koja dijele, odnosno koja su zajednička članovima organizacije. Ona djeluju nesvjesno i na neupitan način objašnjavaju pogled organizacije na sebe i okolinu»

(Schein, 1998, 43). Način na koji Schein određuje temeljne pretpostavke slaže se s Argyrisovim (Schein, 1998; Senge, 2003) poimanjem implicitnih pretpostavki ili teorija u akciji, kako ih naziva autor, koje stvarno usmjeravaju ponašanje, doživljavanje i razmišljanje članova grupe. Ovdje se posebno naglašava implicitno i podsvjesno djelovanje kulture. Schein (1998) tumači da «...temeljne postavke kao teorije u akciji, ne prestaju s konfrontiranjem u diskusiji. Razumjeti elemente «teorije u akciji», znači nanovo oživiti, obnoviti, preispitati, a možda i modificirati temeljne postavke – je proces koji Argyris i drugi nazivaju «dvostruki krug učenja», što znači da se ljudi uvježbavaju u vještinama reflektiranja i propitivanja da bi na površinu iznijeli skrivena stajališta, temeljne postavke nikad ne prestaju, nikad ne završavaju, one se u diskusiji stalno uspoređuju» (Isto, 43). Isti autor smatra da je bit kulture bilo koje organizacije – ono što ona zapravo jest – upravo u njenim najdubljim slojevima, dok su vrijednosti i artefakti samo manifestacije njene biti. Ovo odražava potrebu za kliničkim pristupom u istraživanju kulture koji ovaj autor izričito zastupa (Schein, 2004) ili kako bismo mi rekli kvalitativnom pristupu.

#### 4. ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA

Kultura organizacije, kao jedan od ključnih aspekata menadžmenta osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća, oznaka je za opći obrazac ponašanja u organizaciji što ga prihvaća svaka nova generacija zaposlenika. Ona obuhvaća vjerovanja, vrijednosti, značenja i stavove, određuje način ponašanja i društvene rituale, utječe na realizaciju menadžerskih funkcija, definira prihvatljivo/neprihvatljivo i predstavlja naočale kroz koje organizacija vidi svoje okruženje. Kultura je i ključan element javne predodžbe o organizaciji (Schein, 1998; Fox, 2001). Podrazumijeva širok spektar socijalnih pojava kao što su: tipični načini oblačenja u organizaciji, jezik, ponašanje, uvjerenja, vrijednosti, pretpostavke, statusni simboli autoriteta, mitovi, rituali i svečanosti, načini uzimanja u obzir i ostalih uvjerenja. Senge (2002) drži da je svaka organizacija u svojoj biti proizvod razmišljanja i interakcija njezinih članova.

Na društvenoj razini kultura je sistem vjerovanja, normi ideologije koja postoje izvan granica konteksta, izvan organizacije, kako ljudi daju značenja svijetu koji ih okružuje kako u njemu žive i ta značenja čine korisnima. Te kulturalne postavke pružaju značenje dnevnim događajima ljudima unutar skupine, život čine predvidivim, ublažavaju na neki način tjeskobu pred nepoznatim i neočekivanim. One se prenose novim članovima kulture pa mijenjanje kulture organizacije znači mijenjanje osnovnih stajališta koje su članovi razvili tijekom godina u procesu cjeloživotnog učenja.

#### LITERATURA

- [1] Brčić, B. (2002), Organizacijska kultura kao odrednica organizacijskog razvoja porezne uprave RH. *Financijska teorija i praksa* 26 (3), 657 – 674.
- [2] Bruner, J. S. (2000), *Kultura obrazovanja*. Zagreb, Educa.
- [3] Fox, R. (2001), *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- [4] Hargreaves, D. (1999), *Helping Practicioners Explore Their's Culture*. In: Prosser, J., *School Culture*. London: Paul Chapman Publishing, 48 – 65.
- [5] Katunarić, V. (2004), *Od distinkcije prema srodnosti: model "Nacionalne kulture"* Geerta Hofstede. *Pedagojska istraživanja*, 2 (4), 25 – 41.
- [6] Mijatović, A. (2002), *Kultura znanja kao mjera ljudske sveukupnosti*. *Napredak*, 143(1): 5-17.
- [7] Moore, J. D. (2002), *Uvod u antropologiju: teorije i teoretičari kulture*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
- [8] Morin, E. (2002), *Odgoj za budućnost: sedam temeljnih spoznaja nužnih u odgoju za budućnost*. Zagreb: Educa.
- [9] Noonan, S. J. (2003), *The Elements of Leadership. What You Should Know*. Lanham, Maryland, Oxford: A Scarecrow Education Book.
- [10] Ogbu, G. J. (1989), *Pedagoška antropologija*. Zagreb: Školske novine.
- [11] Prosser, J. (ed.) (1999), *School Culture*. London: P.C.P.
- [12] Schein, E. (1998), *Cultura d'azienda e leadership – Una prospettiva dinamica*. Milano: Guerini e Associati

- [13] Schein, E. (2004), Culture d'impresa. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- [14] Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (2002), Peta disciplina u praksi - strategije i alati za gradnju učeće organizacije. Zagreb: Mozaik knjiga.
- [15] Senge, P., McCabe, N.C., Lucas, T., (2002), Schools That Learn. New York: Doubleday.
- [16] Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, C., Kleiner, A. (2002), Peta disciplina u praksi. Strategije i alati za gradnju učeće organizacije. Zagreb: Mozaik knjiga.
- [17] Senge, P., Kleiner, A., i dr. (2003), Ples promjene. Izazovi u razvoju učećih organizacija. Zagreb: Mozaik knjiga.
- [18] Stoll, L. (1999), School Culture: Black Hole or Fertile Garden for School Improvement? In: Prosser, J. (Ed.), School Culture. London: P.C.P.
- [19] Sušanj, Z. (2005), Organizacijska klima i kultura. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [20] Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004), Organizacija. Varaždin: TIVA i FOI.