

# ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА

Во оваа тема покрај за основите на организациската култура, ќе стане збор и за нејзиното менување, бидејќи промените во организацијата, одат директно преку промените на културата и со тоа ќе бидат покриени неколкуте области кои веќе ги посочивме и кои произлегуваат од самиот концепт на организациското однесување и развојот како негов комплементарен дел.

Уште во почетните лекции овде, беше дадено прашањето за размислување: дали постои разлика помеѓу она што значи индивидуално однесување на поединците, во една организација и она што е организациско однесување? Односно, конкретно прашање би било: *„Дали организациското однесување е прост збир на индивидуалните однесувања на сите поединци кои се вработени во таа организација“*. Точниот одговор на ова прашање би бил „не“, бидејќи организациското однесување не може да биде прост збир на сите однесувања во организацијата, туку тоа всушност се гради од: влијание на лидерството; влијание на традицијата; влијание на претходни лидери; навики во самата организација и.сл.

Ова пластично би можело да се обработи преку примерот на еден човек кој има различни улоги. На пример: како лекар, како татко, како сопруг, како пријател итн. Но, кога ќе ја стави картичката за влез на работното место, неговата улога добива димензии кои се барани, односно произлегуваат токму од организациската култура изградена во таа организација.

Токму оттука произлегува значењето на организациската култура, а овде ќе ви користат и знаењата кои претходно ги спомнавме, и тоа, особено од делот на вредностите и вредносните системи; ставовите; водството, затоа што се знае дека организациската култура и водството се двете страни на иста медаља „реферсот и главата“. Односно, организациската култура не може да се разгледува одвоено од она што значи водство. Затоа што, организациската култура и организациското однесување примарно зависат од водството во организацијата.

Исто така, важно е да се каже и тоа, дека националната култура во која егзистира една организација, апсолутно има влијание врз внатрешната култура на организацијата. Во тој дел, особено денес и теоријата и праксата отвараат актуелни проблеми за разрешување. Се прават голем број на истражувања, за изградба на функционални модели во кои се вкалкулирани влијанијата на односите помеѓу високиот - топ менаџмент, кој обично доаѓа од земји со друга национална култура, а треба да воспостави некакви адекватни менаџерски односи во организации лоцирани во други држави, со сосема поинаква национална култура.

Како што знаеме и кај нас е веќе воспоставена таа пракса и постојат доста странски компании водени од менаџери странци, на кои секако им треба време и сенс за прилагодување кон вработените, но и обратно - уште повеќе на вработените, кон новиот вредностен систем на работење, правила, начини, процедури, ставови, навики изградени внатре.

Значи, да заклучиме во овај дел. **Извори на организациската култура се:**

- националната култура,
- видот на дејноста,
- гранката во која постои и
- секако личноста на основачот, водачот.

Секако, од изворот се гради **основата или базата на културата**, а секоја организација има своја база која е вградена во темелите на организациска култура, поставени врз вредности и убедувања кои всушност се комбинација на вредностите на:

- основачите на таа организација,
- претходните водачи,
- постојното - актуелно водство,
- историјата и традицијата.

Значи, базата на организациската култура постојано се надградува, и постојат разлики на актуелната од претходната, но во некој нејзин дел адекватно прилагоден на приликите. Всушност, проблемот на интерната интеграција и екстерната адаптација за кој неколку пати зборувавме е постојан проблем. Тоа е процес на организациско менување, а културата како нејзин клучен елемент секако е зафатена со промените.

Слика бр. 52. *Позиционираноста на организациската култура во организацијата*



### Дефинирање на организациската култура

Култура како поим ја означува надградбата која му ја дава смислата и значењето на животот. Во неа влегуваат карактеристичните верувањата; јазикот; ритуалите; знаењето; конвенциите; артефактите итн. Накратко, тоа е културниот белег „код“ на било која група, кој што е изворот од кој социјалниот идентитет и индивидуата се создадени.

Оттука и значењето на организациска култура е малку слично, но во една поспецифицирана, потесна форма е совпадна со претходното. Шемата, односно

теорискиот модел по кого и овде работиме е авторство на познатиот **Едгард Шеин**. Негова беше и дефиницијата на организацијата дека е „рационална координација на активности, итн.” која уште на почетокот ја дадовме, а овде ќе изнесеме дел од неговото размислување и за организациската култура кое вели:

„Организациската култура е вид основни претпоставки, коишто се креирани, откриени или развиени од страна на дадената група, како таа учи да се справува со нејзините проблеми на екстерната адаптација и интерната интеграција, коишто се покажале добри за да се сметаат за валидни и исто така се поучуваат новите членови, како на правилен начин да перцепираат, да мислат и да чувствуваат во односите кон тие проблеми”.

Ова не е дефиниција, ова е само еден извадок каде што тој ги структурира основните елементи на неговата дефиниција. Што сака да кажи со ова?

Имено, треба да тргнеме од следново: екстерна адаптација и интерна интеграција. Тие поими ги спомнавме претходно кога зборувавме за организациската структура. Структурата има две димензии, внатрешно опкружување и надворешно опкружување. Менаџментот, тие делови на внатрешната структура треба интерно да ги интегрира и како такви - интерно интегрирани (надворешно во средината како интегриран систем), екстерно да се адаптира во средината. Во овие два поими: екстерна адаптација и интерна интеграција, содржани се сите организациски проблеми до кои што може да стигни една организација во своето работење.

Значи, размислете кои проблеми можат да се опфатат со поимот „проблеми на интерната интеграција” Тука влегуваат сите на кои може да најде организацијата при интерното интегрирање на нејзините делови од системот. Секако истото важи и за „проблеми при екстерното адаптирање”. Значи, сите можни проблеми, на една организација, можат да се пресликаат и се вклучени во она што значи проблеми на екстерната адаптација и интерната интеграција.

Оттука е веќе сосема појасно дека „културата е всушност вид на основни претпоставки со кои се решаваат организациските проблеми”, а тука влегуваат: сите практики кои се креирани, откриени, развиени од страна на организациската група; како научила да се справува со сите нејзини проблеми, кои се опфатени со екстерна адаптација и интерна интеграција; и се покажале како добри практики, па се сметаат за валидни.

Да заклучиме: начините, пристапите, сите типови на претпоставки, вредности, убедувања, постапки, знаења, сето тоа кое организацијата го научила во справувањето со своите проблеми кои што се покажале како добри, полесно влегуваат во она што значи елемент на културата; како такви се пренесуваат на новите членови; кои се учат како на правилен начин да ја перцепираат стварноста, како да мислат, чувствуваат, во однос на проблемите на екстерната адаптација и интерната интеграција во таа организација во која што се вработени.

Конечно, дефиницијата на организациската култура гласи: ***„Таа е систем од претпоставки, вредности и норми на однесување, кои членовите на една организација ги развиле и усвоиле, имаат заедничко искуство и кои го насочуваат нивното мислење и однесување и решавање на проблемите на кои што ќе најди таа организација.”***

Најважно, од определбата на организациската култура е да запамтиме дека:

1. Таа е резултат на животот на човекот во неговата заедница;
2. Задржани се оние вредности кои се покажале за делотворни и кои го овозможуваат функционирањето и опстојувањето на истата заедница.

Оттука, организациската култура слободно можеме да ја дефинираме и како една „колективна интерпретативна шема“. Некакви искуства кои надворешно ги перцепираме врз основа на нашето искуство т.е скратен пат за да просудуваме за се што ни се случува. Процесно, размислувањето кон оваа констатација би изгледало вака:

1. Луѓето го разбираат светот околу себе врз основа на значењата кои во процесот на социјална интеракција им ги придаваат на објектите, луѓето и настаните.
2. Значењата се генерализираат, систематизираат и меморираат во интерпретативни шеми кои го водат мислењето и однесувањето на луѓето.
3. ***Организациската култура е систем од значења кои се присутни во интерпретативните шеми на повеќето вработени.***

Крајно во делот на определувањето на поимот, останува уште конкретно да се специфицираат неговите составни елементи содржани во него.

Содржински елементи на организациската култура

**1. Когнитивни елементи:**

- Претпоставки
- Верувања
- Вредности
- Норми

**2. Симболички елементи:**

- Семантички симболи: јазик, жаргон, митови, приказни и метафори
- Бихејвиористички симболи: ритуали, церемонии и обрасци на однесување
- Материјални симболи: надворешен и внатрешен изглед на простории, лого и начин на облекување

Слика бр. 53 Содржински елементи на организациската култура



Секако, не случајно и овде е позајмен моделот на „сантата мраз“ за да се потенцира дека најголемиот дел од она што значи култура е долу под водата - невидливо, а она што е видно се симболичките елементи. При тоа, не треба никако да се помеша дека невидливите елементи на културата се однесуваат на еден друг поим од овај дел во науката, а кој многу често се меша со организациската култура - поимот на организациската клима.

Имено, апострофирајќи ја „невидливоста“ која е една од критериумите за дистинкција на овие два поими, некои погрешно заклучуваат дека организациската култура е составена од различни елементи кои први се гледаат кога ќе се влезе во една организација, на пример: дали постои галама, каква е бојата на ентериерот, уреденоста, логото итн., а она што не се гледа, дека се однесува на погоре набројаните елементи од моделот даден на сликата.

Не е така! Вистина е дека она кое се гледа е одраз на културата, а она кое се чувствува е одраз на климата, но климата е всушност чувствувањето на културата, на сите нејзини елементи од сантата мраз, а не е посебен ентитет составен само од невидливите делови „под нивото на водата“. Оттука се и поимите кои неа ја одразуваат па се вели „таа е позитивна – негативна; лагодна – напната; ведра – тмурна итн.

Ентериерот на просторот во една организација може да е обоен со ведри бои, логоата да се прекрасно изработени, професионалниот изглед и облеката на вработените да се перфектни, но тоа не значи дека во таа организација не може да се чувствува стегнатост и стрес, ако со неа менаџира дисфункционален лидер.

Оттука се вели дека културата влијае на стратешките области во организацијата; претставува механизам за координација во организацијата; култура е определен мотиватор; но може да направи и дисхармонија и да создава постојана ентропија – која е всушност неповратно изгубена енергија потрошена за решавање на конфликтите, наместо за работење на работите.

Културата и водството се две страни на една медаља и во зависност од видот на водството таа го добива својот карактер и потенцијал за кого се има чувството каква е организациската клима.

## **Типови на култура**

Познати се повеќе пристапи и поделби на типовите на организациска култура, ние ќе се задржиме на една од поделбите која разликува четири типови на организациска култура:

- Култура на моќ
- Култура на улоги
- Култура на задачи
- Култура на поддршка

**Културата на моќ** или наречена пајакова мрежа. Зошто е наречена пајакова мрежа? Затоа што се е ориентирано како кај пајакот кој е во центарот на мрежата и се е насочено кон него, кон лидерот кој е поединец и кој во секој случај ја има најголемата моќ затоа што има контрола над ресурсите. Тоа е таканаречена култура на автократското водење или патернализам. Што значи дека имаме некој лидер кој што сите нас не штити.

Сите сме кон него насочени, од него се зависи. Извор на моќта му е од ресурсите кои ги контролира.

Карактеристично за ова култура е отсуството на цврсти правила, затоа што лидерот го прави личниот надзор и контролата е воспоставена од него. Токму заради тоа, за да ја прави таа персонална контрола тој постојано, интензивно и не формално комуницира со сите кои што се во неговата организација.

Предноста на овој тип воспоставена култура е во брзото реагирање и флексибилноста. Зошто? Затоа што се зависи од еден човек, од лидерот. Тој како што ќе одлучи, така брзо се раѓира.

Основен недостаток - покрај тоа што на долги патеки е кобна по развојот, па и опстанокот на организацијата е ризикот од појава на не компетентен лидер. Значи, се ќе е условно во ред додека постои водачот кој е компетентен и го одржува незјиното функционирањето. Но, по неговото заминување организацијата во недостаток на „патер“ и изграден наследник влегува во криза која често може и неславно да заврши.

Причината е едноставна, недовербата и потпирањето исклучиво на себе, при што не се користеле услугите на останатите менаџери од средно линиско ниво, довело до тоа тие всушност да останат не научени компетентно да водат. Ова е скоро истиот проблем на „недовербата“ кој го генерира „проблем на премостување“ - премин на мало кон средно претпријатие, а кој е најголем проблем на развојот забележан и во многу домашни компании економии.

Се работи за менаџери - сопственици кои почнале семејни бизниси и кога дошле до одредено ниво на развој од триесетина вработени, повеќе не можат да ја движат компанијата нагоре, токму што не успеваат да создадат средно линиско менаџерско ниво. Сакаат сеуште цврсто да ги држат сите „конци“ меѓутоа тоа е многу тешко и невозможно.

**Култура на улоги:** во прв план е логиката, разумот, рационалноста и се обидува да се деперсонализира организацијата, односно приматот не е на „способниот пајак – шеф“ како во културата на моќ туку акцентот се става на посебните улоги.

Оваа организација верува во воспоставени строги улоги, процеси, процедури, стандарди. Еден пример е војската. Таа е строга хиерархиска култура која верува во улогите; си има строги процедури; стандарди; од генералот надолу секој си ја знае својата работа.

Ваквата култура на улоги апсолутно доведува до поголема сигурност, стабилност, формализација на односите и оттука се вели дека гарантира определена ефикасност во изведбата и функционирањето.

Од друга страна како недостатоци на оваа култура и се припишуваат: затвореноста, доста се инертни се, спори (додека стигни командата од горе надолу потребно е време а никој не може да реагира ако наредениот не дал дозвола итн).

**Култура на задачи:** самото има кажува дека ориентацијата е кон задачите. Изворот на моќта се компетенциите, или знаењата. Тоа е култура на постигнувања и уште е наречена тимска култура.

Предности се: флексибилноста, иницијативноста, креативноста, ефикасноста. Што значи тимска работа? Недостатоци се: површноста, не здравата конкуренција и зависи од луѓето. Во секој случај оваа култура на задачи можиме да ја градиме тогаш кога имаме компетентни луѓе.

**Култура на поддршка:** ориентацијата е кон индивидуалните цели кои што доминираат над организациските. Оваа култура е демократска, идеалот е индивидуална

автономија. Се верува дека оние луѓе кои што имаат внатрешна мотивација, внатрешна контрола, за нив е најидеална оваа култура на поддршка.

Ја карактеризира т.к.н индивидуална автономија со малку правила и процедури, а извор на моќта е компетентноста.

Предност на оваа култура е што ја ослободува и гарантира креативноста, а недостаток е можноста од дезинтеграција на организацијата.

Овие култури на поддршка, обично се градат во оние организации од типот на факултети, универзитети, академии на науки, научни друштва итн. а тоа се организации кои постојат за да го поддржат индивидуалецот, кој е внатрешно мотивиран, високо компетентен, па дадената автономија е гарант за ослободување на неговата оригиналност и креативност.

### **Доминантна култура и суп – култура**

Во една организација, од било кој тип и вид можат да се разликуваат доминантна култура (организациска) и т.н. суп култури на поедини групи, сектори, одделенија, поединци внатре во организацијата.

Значи доминантна култура се сите претпоставки, вредности, верувања кои ги делат сите нејзини членови во поголем или во помал степен, а суп - културата ги содржи само оние претпоставки, вредности и верувања кои ги делат членови на помала група луѓе во таа организација.

Односот помеѓу доминантната и суп - културата може да се издиференцира во неколку правци:

- суп култури кои се хоризонтално поставени. Значи суп - култури на деловните единици на хоризонтално ниво
- вертикална суп култура, суп култури на менаџментот и вработените,
- дијагонално поставена – суп култури по социјален слој, потекло, професија итн.

Уште тоа дека односот помеѓу суп - културата и доминантната може да биде: поддржувачки; ортогонално поставен и контра поставен (контракултура)

Секако кога зборуваме за култура, во предвид доаѓа и зборот некултура. Односно како што има примери за позитивна организациска култура, има и примери за негативна организациска култура, или некултура, а тие би биле: намалено почитување на вработените, појава на конфликти, не почитување на ред, оштетување на опрема и основни средства, отсуства на грижа и одговорност. За појавата на организациската култура и за појавата на организациската некултура најодговорен секако е менаџерот, или водачот и секогаш кога ќе се појави таква организациска некултура апсолутно доаѓа во вид она што значи менување.

# ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И РАЗВОЈ

За и околу организациските промени како основа на развојот напишани се многу книги, учебници, трудови, статии и одржани се безброј обуки и семинари. Тие се предмет на интерес на голем број практичари консултанти и автори кои им се посветиле. Секако, и во овај дел ние ќе се држиме - за од наша страна, најпроверените и ако постојат такви за „локалните – домашните” па, како најпогоден се чини веќе споменатиот СКИТОП модел.

Веќе кажавме дека СКИТОП како поим е акроним со значење: Синергетско Креирање и Трансферирање на Организациски Промени. Истиот се покажал како многу супериорен во разбирањето на целите, поставувањето на насоките, градењето на правилата, принципите и стандардите при организациското менување во многу компании во нашата држава и опкружувањето; за него постојат напишани дела кои се основна и дополнителна литература која се изучува на високи школи и факултети; организирани се обуки за негово совладување и оспособени се консултанти кои практично го спроведуваат; во однос на авторството тоа е наше – домашно, но секако изгледено врз идејата на светски познати теоретичари од областа, а кои пак ја познаваат и признаваат врската со ова тло и поднебјето, па ние најмногу му веруваме и се залагаме за негова промоција и тука.

Рековме веќе - во делот на тимовите и тимската работа, дека се работи за методологија која го форсира тимскиот пристап при менувањето заговаран од Исак Адизес, а кој како вграден и тука од проф.Смилевски се одвива низ неколкуте фази во процесот на менување подредени во т.к.н „СКИТОП матрица”.

Се започнува од процесот на дијагноза или дијагностицирање кое го вршат некакви тимови. Дијагностицирањето е процесот во кој ќе се лоцираат точките за менување, по што следи процесот на визионирање или градење на новата визија на организацијата; потоа култивирање, односно воспоставување на правците за менување на културата; архитектурирање или менување на структурата; енергетизирање или менување на системите на награди и плати кои ќе ја следат логиката на направените промени во организацијата и трансферирање, односно пренесување на ново наученото.

Сите овие процеси кои се шест на број, одат во шест посебни подфази. Значи дијагностицирањето на пример се одвива во некои свои шест фази, кои имаат свои имиња од типот „прелигноза” ; „холигноза” ; „проблегноза” и сл. а кои асоцираат и се во согласност со опфатот и целите на дијагнозата правена во таа фаза итн. Исто е и со визионирањето и сите други кои ги кажавме.

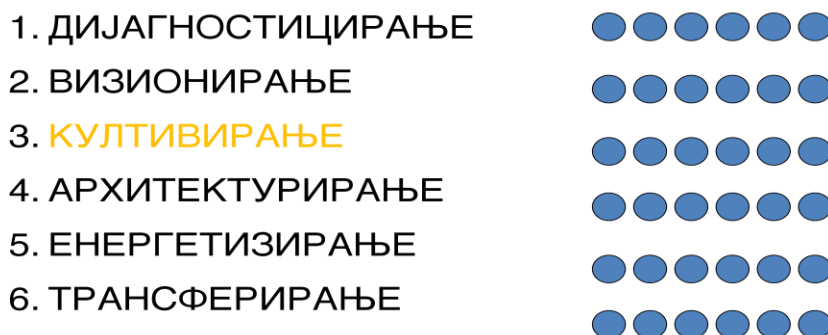
Она што исто така го спомнавме, кај тимската работа, а овде само го заокружуваме во контекст на делот за промените, тоа е фактот што целиот процес се води низ тие 36 различни тимови, по еден за секоја од фазите, а во чија работа можат да учествуваат оптимален број од 12 – 15 луѓе. Оттука, и самите можеме да забележиме колкав е бројот на лица кои во исто време се менуваат. Односно, се влезени во процесот на менување. Всушност, една од причините поради која е супериорна и оваа СКИТОП методологија е токму тоа: што на едно место вклучува голем број на вработени, ако не и сите во некои



средни организации, кои полека постануваат „навлечени” и чувствителни, па и посветени на промените.

Секако, ова е процес кој подолго трае, но со него промените гарантирано ќе бидат многу повеќе прифатени, поквалитетни и потрајни. Зошто? Затоа што секој вработен и на најниското хиерархиско ниво пронашол место во некој од овие 36 тимови. Го дал својот дел и има свој придонес, па промените кои се случуваат ги чувствува повеќе за свои.

Слика бр.54 Скица на СКИТОП матрица за водење на промените



### Процес на менување на организациската култура

Очекувано, бидејќи сме во делот на Организациското однесување како предмет, а кое го завршивме со делот на културата на која и се надоврзавме, ќе зборуваме пред се за неа - за промените на културата.

Еве го процесот на менување на културата. Прво прашње: Кога се менува културата? Апсолутно, тогаш кога се менуваат сите други сегменти во организацијата.

Слика бр. 55 Процес на менување на организациската култура



Еве ги сега фазите:

- I. дефинирање на целните вредности врз основа на визијата и мисијата која што ја дава раководството, каде сакаме да одиме;
- II. дијагноза на постоечките вредности: апсолутно со помош на тестирање, анкетирање, следење на работењето на вработените, на нивните верувања, на нивната култура и трето, се прави
- III. анализа на јазот помеѓу она што се бара и она што се има. Врз основа на таа анализа се:
- IV. идентификуваат правците, методите, средствата за промени. Петта фаза е:
- V. спроведување на промените, до некаква
- VI. нова култура.

Еден многу логички процес претставен на едно место, меѓутоа треба да се знае дека и не е многу едноставен и лесен, па како што знаеме одзема некогаш доста месеци, па дури и години. Од дијагонзата - до затворањето на јазот, навистина можат да поминат многу години. Зошто? Затоа што менувањето на културата не се прави со воведување на некакви нови правила, кои по автоматизам доведуваат до промена во однесувањето и свеста - како што всушност и се препознава вистинската промена

Кога е направена вистинската промена во културата? Тогаш кога она кое што е направено како нешто ново врз основа на дијагнозата успеало да се имплементира, да влезе во свеста, да постани нова вредност, нова норма, нов стандард, во којшто ќе веруваат луѓето од организација.

Тоа е тој проблем на промените и проблем на она што значи транзитирање од едно место во друго, за кое што најзаслужно и најважно е водството.

### **Процесни стратегии за менување на културата**

Прва стратегија – **директна стратегија на индоктринација**. Индоктрирање значи кога директно се насадуваат новите вредности кај оние кои што се субјекти на промената. Може со притисок и со сила. Донесуваме ново правило, нова вредност и мора да се почитува. Мора да се верува во новите правила и да се прокламираат.

Втората стратегија – **стратегија на когнитивната дисонанца** која што е малку подолготрајна. Тоа е стратегија на јазот. Што е тоа когнитивна дисонанца? Тоа значи некаков расчекор во сфаќањата.

Се признава, се прифаќа и се остава да си постои тој расчекор во сваќањата на оние кои веруваат во промената (нови вредности, ставови, верувања, начини и сл), и оние кои не веруваат со тенденција и очекувања за постепен - еволуирачки премин поединците од едниот во другиот „табор“, а кое се случува низ постепеното инволвирање на секогаш нови лица во тимовите формирани со одот на промените низ фазите.

Секако, тоа е она кое што го прокламираше, односно за кое што се залага СКИТОП методологијата: да низ една пракса на постојана тимска работа, се менува однесувањето и полека од таборот на неистомислениците да земаме луѓе кон оние што се истомисленици и кои веруваат во новите промени.

Јасно е дека полека како се движи процесот низ тие  $6 \times 6 = 36$  фази/тимови, во кои што постојано: член кој почнал од првиот тим ќе се инкорпорира како водач и ќе го основа втор тим; па кога вториот тим ќе ја заврши својата работа, некој член одтаму ќе се инкорпорира како водач во третиот тим кој ќе го формира и води; па кога ќе се стигне некаде до некоја следна фаза, некои од членовите од тие трите тимови ќе се инкорпорира и ќе влезат и ќе го создадат тимот за визионирање; па понатаму, тоа се развива - новата визија секако ќе мора да биде пресликана во нова култура; кога ќе стигнеме некаде до следната фаза, некои од членовите на тимовите полека влегуваат во фазата култивирање и ќе формираат тим за создавање на новата култура - која што осозрева и пренесува постојано вклучувајќи ги новите членови; кога ќе се искристализира новата култура, некој од членовите од претходните тимови го создаваат првиот тим за реархитурирање односно редизајнирање на структурата; некои работни места ќе отпаднат, некои работни места ќе се спојат во едно, некои сектори ќе отпаднат, некои нови ќе се јават, тоа е тоа реархитурирање, реградење, редизајнирање на структурата; и полека како се инкорпорираат новите членови, се очекува дека по патот на она што значи стратегија на конгитивната дисонанца, колку и на почетокот конгитивно да имаат „јаз и да не веруваат во промените“, постојано да стануваат и самите дисиминатори односно верници и следбеници на новите промени; и тоа е таа подолгорочна, но и подобра стратегија според нашите скромни сфаќања на суштината на менувањето кое мора да е еволуирачко и постапно.

Слика бр.56 Стратегии за промена на организациската култура



### Методите и средствата за процесуирање на промената

Во продолжение е дадена една општа поделба на методите, која би можела да се следи како основа за работа, при примена на било кој од постоечките пристапи за водење на организациските промени, значи и при СКИТОП. Секако, веројатно не целосно затоа што СКИТОП матрицата е стриктно определена и во неа е посебно испланиран текот кога и кои системи се за менување, но како што рековме, како најопшта мислиме дека е добро да се помести токму овде.

Слика бр. 57 Методи и средства за промена на организациската култура

1. Вербално комуницирање
  1. Состаноци
  2. Убедување
  3. Пишана комуникација
2. Невербално комуницирање
3. Симболичко комуницирање
  1. Јазички симболи
  2. Ритуали
  3. Материјални симболи
4. Промена на организациските системи
  1. Наградување
  2. Оценување
  3. Едукација
  4. Планирање и Контрола

Гледаме дека се разликуваат неколку големи групи: **вербалното комуницирање; невербалното комуницирање; симболичкото комуницирање и промена на организациските системи**

**Вербалното комуницирање** како метода на промена значи комуницирање на луѓето на состаноци, потоа убедување и комуникација преку некакви пишувани документи.

Состаноци: состанок на менаџмент на комитетот, се организираат конференции за да се менуваат новите вредности; состанок на генералниот менаџер со средното ниво и првотолнишко ниво на менаџмент; состанок на менаџментот со средното ниво и со вработените; состаноци на некакви кругови на квалитет; состаноци; едукации; дискусии со клиентите; состаноци и други форми на работа со клиентите.

Убедување: избор на еден човек кој би бил „мета“ за убедување. Кој би бил тој човек? Тој е обично оној кој има најголемо влијание врз останатите и логично ако го одбериме него да се приклучи кон промените, апсолутно ќе можеме да сметаме на тоа дека тој ќе ја пренесе пораката онаму каде што и него му веруваат. Секако, се прави избор на пораката која сакаме да се пренесе и сл. преку разговор, но и преку:

Пишувано комуницирање: преку интерни медиуми; обраќање на генералниот со определени флаери; разни статии и новини; специјализирани рубрики; речници; личности во фокусот; електронска комуникација; огласни табли на нив се ставаат промените, да ги видат сите.

**Невербалното комуницирање**: се огледа во праксата за воспоставување на правила од коишто се гради некаков кодекс на однесување и се контролира колку тој кодекс се почитува. Секако, во него се ставени правилата кои сакаме да важат во таа нова организациска култура.

Покрај во организациите, вакви професионални кодекси постојат и на ниво на една цела професија, бранша. На пример „Етичкиот кодекс на софтверските професионалци“ е даден во прилог на крајот од содржините.

**Симболичко комуницирање**: тука се јазичките симболи, ритуалите и материјалните симболи кои што ќе ги специфицираме.

Јазички симболи се однесуваат на зборовите и изразите. Се дефинираат „црна и бела” листа на зборови. Во црната листа се ставаат зборови кои не треба повеќе да се употребуваат во секојдневниот говор и жаргон во фирмата, а во белата листа се ставаат зборови кои што треба да се употребуваат. Таа листа се доставува до средниот менаџмент и перманентно се воведуваат зборови од „белата” листа, а се избегнуваат изрази и зборови од „црната” листа во вербалната, пишуваната, говорната комуникација.

Кој би можеле да бидат зборови од црната листа? Секако, дека оние кои демотивираат, обесхрабруваат, создаваат нелагодност, дилеми, стрес, на пример: *неуспешни сме; слаби сме; пропаѓаме; црно ни се пишува; сега што ќе правиме и сл.* и обратно во „белата листа” доаѓаат зборови со позитивна конотација од типот: *ќе успееме, можеме, ајде сега, без гајле, не се секирајте итн.*

Тука во вид доаѓаат и споделување на определени настани, анегдоти, креирање на неколку приказни во компанијата; примери како некој некаде успеал итн. итн.

Идентификување на луѓето кои би биле најпогодни за десиминација на приказните; како да ги шират тие приказни; пласирање на приказните и анегдотите низ сите расположливи механизми новини, интернет и сл.

Ритуалите: кога се менува културата секако дека се менуваат и обрасците на однесување. Значи, се анализираат постоечките ритуали, за да се создадат нови. На пример: ако генералниот не пиел кафе, или чај; или како водач не воспоставил некаква култура на неформални средби и соработка, тогаш барем еднаш во неделата се воведува таквата пракса како ритуал. „Средба со своите најблиски соработници, секој петок во седум часот на кафе кај генералниот”.

Јасно е дека при тоа се води сметка полека да се укинуваат некои непожелни ритуали и обрасци на однесување.

Материјалните симболи: во секој случај, кога се менува културата задолжително е и ребрендирање на пример. Што значи? Можна е промена на логото, нова боја, изглед, некакви симболи; нова веб – страна; се анализира изгледот на превозните средства, дали може нешто да се смени, да бидат обоени со поживи бои; од некоја поубава марка; начин на облекување може да се воведи за менаџерите, како треба да изгледаат; изгледот на работното место, како да изгледаат помошните простории, дали да имаат цвеќиња, какви слики да има, некакви слики да се постават, да не биде празно, да има определен мирис, задолжително да мирисаат убаво просториите; амбиентот каков да биде, кругот, дворот; како да се средат приодите; флаерите, каталозите, итн.

Во однос на сите овие промени секако потребно е да се направи истиот процес кој е опишан во слика бр. 55: да се анализира она што е постојно - да се дефинираат новите потреби - да се реализира она што треба да се спроведи.

**Промена на организациските системи:** системот на наградување; системот на оценување на изведбата; системот на едукација; системот на контрола.

Значи, кога се менува организациската култура, треба да се променат и наградувањето и оценувањето и едукацијата и контролата. Зошто? Затоа што со организациската култура е органски поврзана со функционирањето на се во организацијата. Таа е израз на постоењето и е надградбата на секој организиран систем. На пример новата организациска култура секако дека треба таа да се поддржи преку она што значи нејзино усогласување на наградување на пример во контекст на почитувањето – непочитувањето на правилниците, кодексите, ритуалите итн. а тоа е јасно посочено и во матрицата на СКИТОП промените.

\*\*\*\*\*

На крајот, завршни поенти во делот на организациската култура би биле дека се работи за многу моќен концепт на културата; дека секоја организација има сопствена култура; дека секоја организација создава културата која што мора да ја менува и тоа значи дека, културата во исто време е и појдовна основа, но и цел за воспоставувањето на визијата и мисијата.

Градењето на културата всушност претставува процес на институционализирање на позитивните ставови во развојот, а позитивната организациска култура е креирана и поткрепена од квалитетното водство.

Меѓутоа, она што исто така е значајно да се спомне е дека организациската култура како претежно авторитарна треба да остане во минатото. Барањата на 21от век, се во правец на градење и поддршка на така наречена експериментална култура, либерална култура, која ќе дава слобода на оние кои се способни и компетентни поединци со високо развиена претприемачка свест и култура, а која е основа за развој на бизнисите како гарант за развојот и стабилноста на секоја организирана држава.