

Organizaciona kultura

Pregled ključnih teorija, modela i studija slučaja

Edgar Šajn i tri nivoa kulture

Edgar Šajn (Edgar Schein), profesor na MIT-u i jedan od najuticajnijih autora u oblasti organizacione psihologije, definisao je kulturu kao ***obrazac zajedničkih bazičnih pretpostavki koji je grupa naučila dok je rešavala probleme eksterne adaptacije i interne integracije, koji je dovoljno dobro funkcionisao da se smatra validnim i prenosi novim članovima kao ispravan način percepcije, mišljenja i osećanja u vezi sa tim problemima.***

U ovoj definiciji krije se nekoliko ključnih stvari: kultura je svojstvo **grupe**, nastaje kroz **učenje**, **prenosi se** novim članovima, i dovoljno je duboka da obuhvata ne samo ponašanje, nego i percepciju i osećanja. Šajn je predstavio model tri nivoa organizacione kulture — poput ledenog brega, samo vrh je vidljiv.

Edgar Šajn i tri nivoa kulture



Artefakti

Vidljivi elementi: izgled kancelarije, oblačenje, rituali, priče, pravila na papiru. Lako uočljivi, ali teško ih je pravilno protumačiti bez razumevanja dubljih nivoa.



Proklamovane vrednosti

Misija, vizija, strateški ciljevi, zvanične vrednosti. Problem: proklamovane vrednosti i stvarno ponašanje često nisu usklađeni.



Bazične pretpostavke

Nesvesna, podrazumevana uverenja o tome kako svet funkcioniše. Toliko duboko usađene da ih članovi retko verbalizuju — naočare kroz koje gledaju svet.

- ❑ Šajn je naglašavao da se **prava promena kulture dešava tek kada se promene bazične pretpostavke**. Možete promeniti artefakte i proklamovane vrednosti, ali ako bazične pretpostavke ostanu iste, ponašanje se neće suštinski promeniti.

Pitanje za razmišljanje: Zamislite organizaciju koja na svom sajtu ističe da ceni „inovaciju i preuzimanje rizika“, ali u praksi kažnjava zaposlene koji naprave grešku na projektu. Na kom nivou Šajnovog modela postoji raskorak? Kako biste to objasnili nekome ko ne razume razliku između proklamovanih vrednosti i bazičnih pretpostavki?

Organizaciona kultura i organizaciona klima — nisu isto

Pojmovi kultura i klima se često koriste naizmjenično, ali oni pripadaju različitim istraživačkim tradicijama i mere različite stvari. Daniel Denison (1996) je sistematski uporedio ova dva konstrukta.

Dimenzija	Kultura	Klima
Metod istraživanja	Kvalitativno (etnografija, dubinski intervjui)	Kvantitativno (upitnici)
Perspektiva	Emic (iznutra, iz perspektive članova)	Etic (spolja, iz perspektive istraživača)
Fokus	Pretpostavke i vrednosti	Površinske manifestacije
Vremenski okvir	Istorijska i kontekstualizovana	Aistorijska i komparativna
Teorijska osnova	Socijalni konstrukcionizam	Levinov pristup

Zašto je ova razlika bitna u praksi? Zato što je klima ono što najčešće merimo upitnicima — zadovoljstvo poslom, percepcija pravičnosti, osećaj uključenosti. To su korisne informacije, ali one vam govore o površini. Ako hoćete da razumete *zašto* zaposleni imaju takve percepcije, morate ići dublje, u kulturu.

Pitanje za razmišljanje: Kompanija sprovodi godišnju anketu o zadovoljstvu zaposlenih i dobija niske ocene za „komunikaciju sa menadžmentom“. Menadžment reaguje uvođenjem mesečnih town-hall sastanaka. Posle godinu dana, ocena je i dalje niska. Koristeći razliku između klime i kulture, kako biste objasnili zašto intervencija nije funkcionisala?

Dimenzije organizacione kulture

Šajn je identifikovao šest dimenzija na kojima se organizacione kulture međusobno razlikuju. Ove dimenzije pomažu da preciznije razumemo šta kultura jedne organizacije zapravo „sadrži“.

1

Odnos prema okruženju

Da li organizacija veruje da treba da dominira nad okruženjem, da mu se prilagođava, ili da traži harmoničan odnos?

2

Priroda ljudske aktivnosti

Šta se smatra ispravnim načinom ponašanja — biti proaktivan i menjati svet, biti pasivan i prihvatiti šta dođe, ili tražiti ravnotežu?

3

Odnos prema vremenu

Koja je primarna orijentacija — prošlost, sadašnjost ili budućnost? I koji vremenski horizont je relevantan za svakodnevno odlučivanje?

4

Priroda ljudske prirode

Da li su ljudi po osnovu dobri, zli ili neutralni? Da li se ljudska priroda može menjati ili je fiksirana?

5

Priroda ljudskih odnosa

Šta je ispravan način uspostavljanja međuljudskih odnosa — individualna konkurencija, grupna saradnja ili hijerarhijska podređenost?

6

Homogenost - diverzitet

Da li se preferira homogeno okruženje ili različitosti; da li se podstiče inovativnost ili konformizam...

Svaka organizacija implicitno zauzima poziciju na svakoj od ovih dimenzija. Ove pozicije su najčešće nesvesne, ali snažno utiču na svakodnevno ponašanje.

Tipologije organizacione kulture

Dok Šajn nudi dubinski analitički pristup, postoji i potreba za klasifikovanjem kultura u prepoznatljive tipove. Dve najpoznatije tipologije su OCI instrument Roberta Kuka i Kompetitivni okvir vrednosti (Competing Values Framework) Kameronona i Kvina.

Kuk i Laferti — Organizational Culture Inventory (OCI)

Robert Kuk i Klejton Laferti (1987) su razvili instrument koji meri organizacionu kulturu na osnovu **ponašajnih normi** — očekivanja o tome kako se članovi organizacije trebaju ponašati da bi se „uklopili“. OCI identifikuje tri velika klastera kulture.

Konstruktivna kultura


Od članova se očekuje da budu podržavajući prema drugima, da preuzimaju inicijativu i postižu visoke standarde. Podstiče se uživanje u poslu, ambiciozni ciljevi i kreativno rešavanje problema.

Pasivno-defanzivna kultura

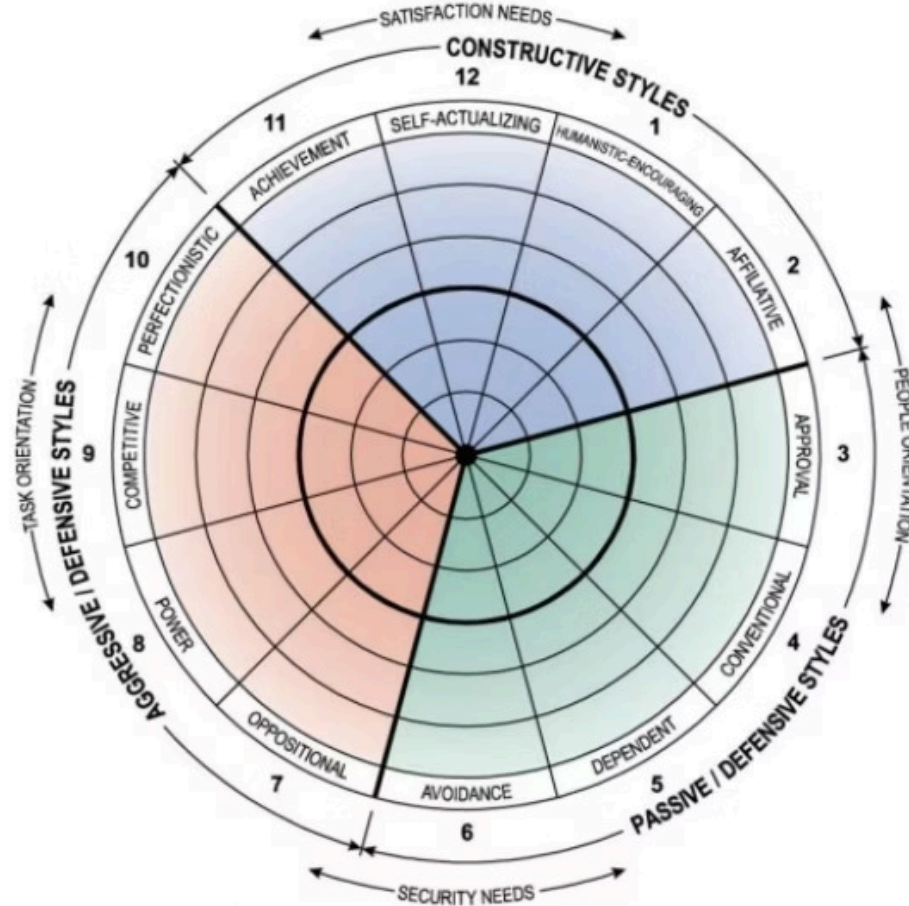
Od članova se očekuje da se konformiraju pravilima, traže odobrenje pre delovanja, ne talasaju i izbegavaju sukobe. Bezbednost je važnija od postignuća.

Agresivno-defanzivna kultura

Od članova se očekuje da budu kompetitivni, da preuzimaju kontrolu, kritikuju druge i koriste moć. Status i pozicija su važniji od zadatka.

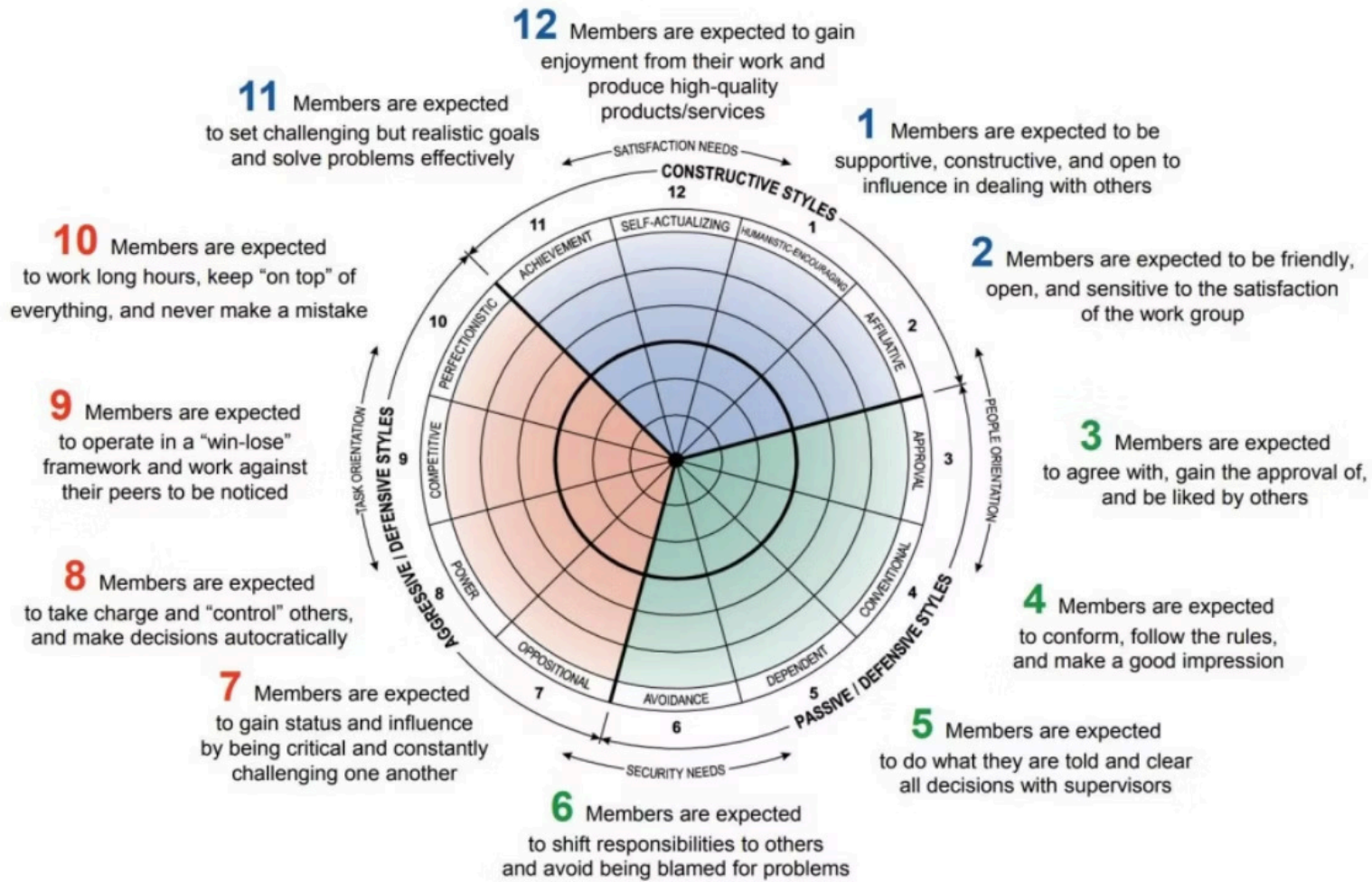
 Poenta OCI-ja je da kultura nije samo apstraktna „atmosfera“, nego **konkretan set ponašajnih normi koji se može meriti i porediti.**

Constructive



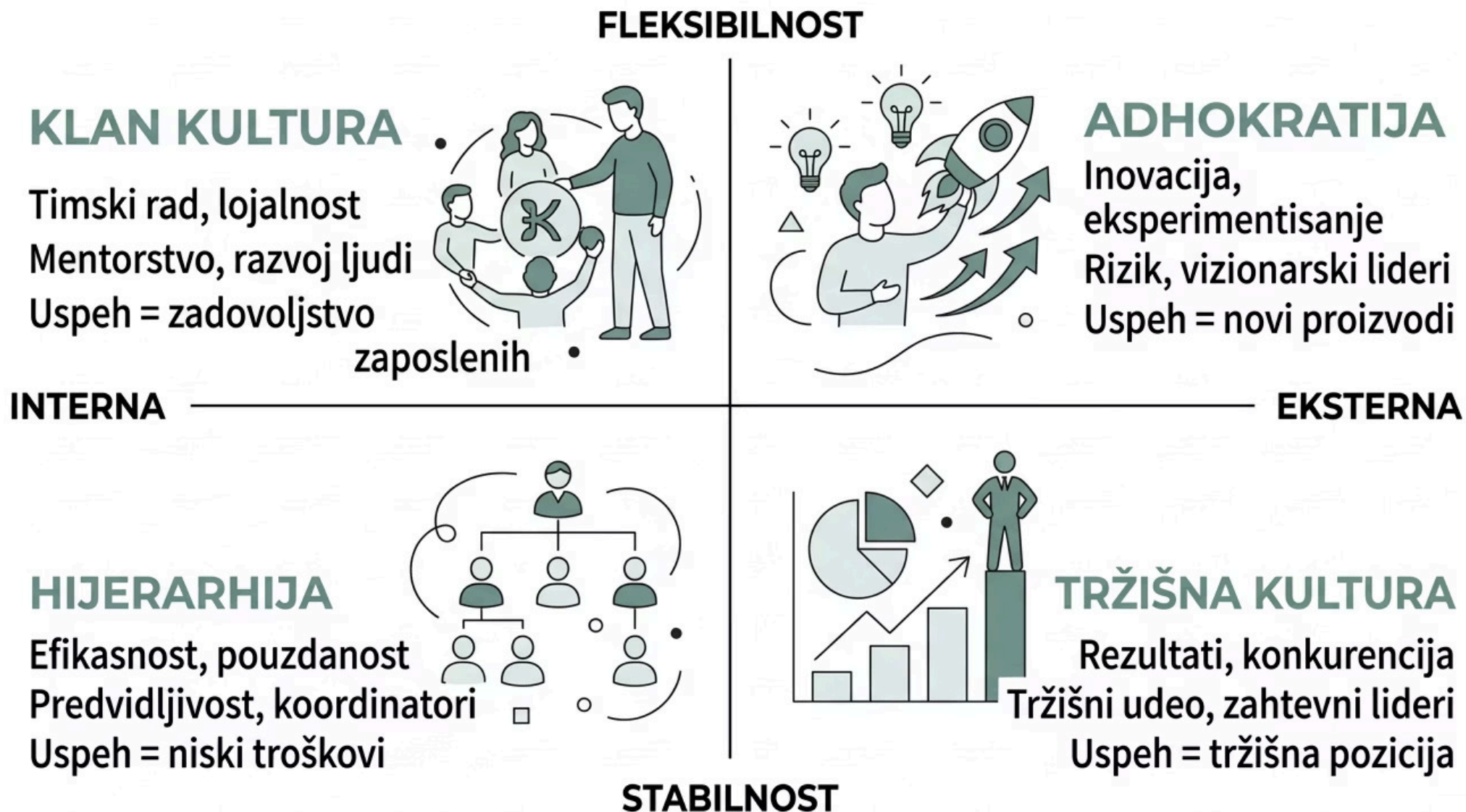
**Aggressive/
Defensive**

**Passive/
Defensive**



Cameron i Kvin — Competing Values Framework (CVF)

Kim Cameron i Robert Kvin su razvili tipologiju organizacione kulture zasnovanu na dve dimenzije: **interna vs. eksterna orijentacija** i **fleksibilnost vs. stabilnost**. Ukrštanjem ovih dimenzija nastaju četiri tipa kulture.

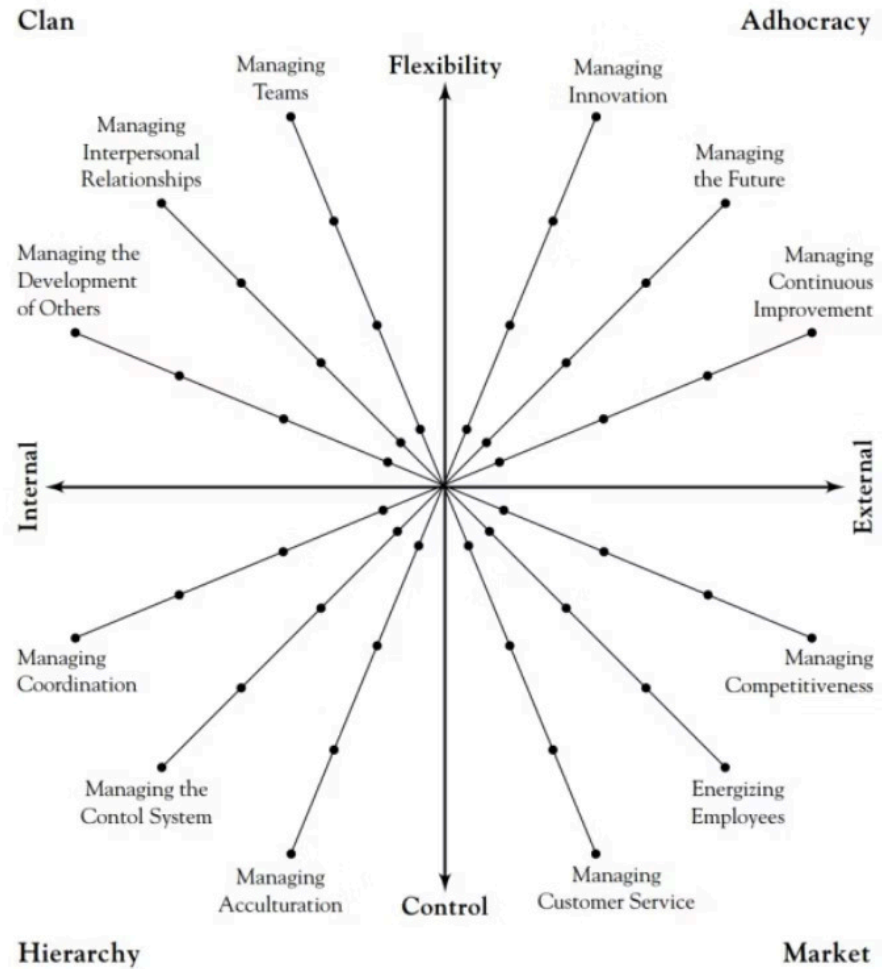


Važno je razumeti da **nijedan tip nije „bolji“ od drugog**. Najbolja kultura zavisi od strategije, okruženja i faze razvoja organizacije. Većina realnih organizacija nije čisto jedan tip, nego kombinacija sa dominantnim tipom.

A najuspešnije organizacije, prema Cameronu i Kvinu, mogu da **balansiraju sve četiri grupe vrednosti** prema potrebi.

Pitanje za razmišljanje: U koji tip kulture prema CVF biste svrstali organizaciju u kojoj: (a) ne postoji stroga hijerarhija, (b) zaposleni sami biraju na čemu rade, (c) greške se posmatraju kao prilike za učenje, (d) eksperimentisanje se aktivno podstiče? A sada zamislite da ta ista organizacija prođe kroz krizu i odluči da centralizuje odlučivanje, uvede jasne KPI-je i smanji broj zaposlenih. U koji tip kulture se kreće?

Figure E.2 Form for Plotting the Management Skills Profile, Cont'd.

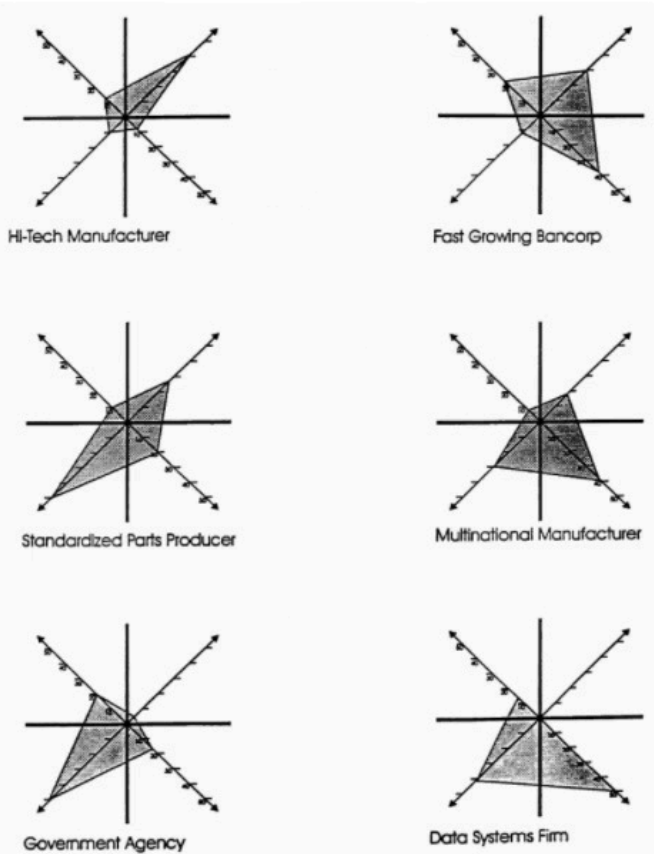


Culture Type	Assumptions	Beliefs	Values	Artifacts (behaviors)	Effectiveness Criteria
Clan	Human affiliation	People behave appropriately when they have trust in, loyalty to, and membership in the organization.	Attachment, affiliation, collaboration, trust, and support	Teamwork, participation, employee involvement, and open communication	Employee satisfaction and commitment
Adhocracy	Change	People behave appropriately when they understand the importance and impact of the task.	Growth, stimulation, variety, autonomy, and attention to detail	Risk-taking, creativity, and adaptability	Innovation
Market	Achievement	People behave appropriately when they have clear objectives and are rewarded based on their achievements.	Communication, competition, competence, and achievement	Gathering customer and competitor information, goal-setting, planning, task focus, competitiveness, and aggressiveness	Increased market share, profit, product quality, and productivity
Hierarchy	Stability	People behave appropriately when they have clear roles and procedures are formally defined by rules and regulations.	Communication, routinization, formalization, and consistency	Conformity and predictability	Efficiency, timeliness, and smooth functioning

Figure E.1 Form for Plotting the Organizational Culture Profile

<p style="text-align: center;">The Clan Culture</p> <p>A very friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. The leaders, or head of the organization, are considered to be mentors and, maybe even, parent figures. The organization is held together by loyalty or tradition. Commitment is high. The organization emphasizes the long-term benefit of human resource development and attaches great importance to cohesion and morale. Success is defined in terms of sensitivity to customers and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus.</p>	<p style="text-align: center;">The Adhocracy Culture</p> <p>A dynamic, entrepreneurial, and creative place to work. People stick their necks out and take risks. The leaders are considered to be innovators and risk takers. The glue that holds the organization together is commitment to experimentation and innovation. The emphasis is on being on the leading edge. The organization's long-term emphasis is on growth and acquiring new resources. Success means gaining unique and new products or services. Being a product or service leader is important. The organization encourages individual initiative and freedom.</p>
<p style="text-align: center;">The Hierarchy Culture</p> <p>A very formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. The leaders pride themselves on being good coordinators and organizers, who are efficiency-minded. Maintaining a smoothly running organization is most critical. Formal rules and policies hold the organization together. The long-term concern is on stability and performance with efficient, smooth operations. Success is defined in terms of dependable delivery, smooth scheduling, and low cost. The management of employees is concerned with secure employment and predictability.</p>	<p style="text-align: center;">The Market Culture</p> <p>A results-oriented organization. The major concern is getting the job done. People are competitive and goal oriented. The leaders are hard drivers, producers, and competitors. They are tough and demanding. The glue that holds the organization together is an emphasis on winning. Reputation and success are common concerns. The long-term focus is on competitive actions and achievement of measurable goals and targets. Success is defined in terms of market share and penetration. Competitive pricing and market leadership are important. The organizational style is hard-driving competitiveness.</p>

Figure 2 Examples of Culture Profiles for Six Organizations

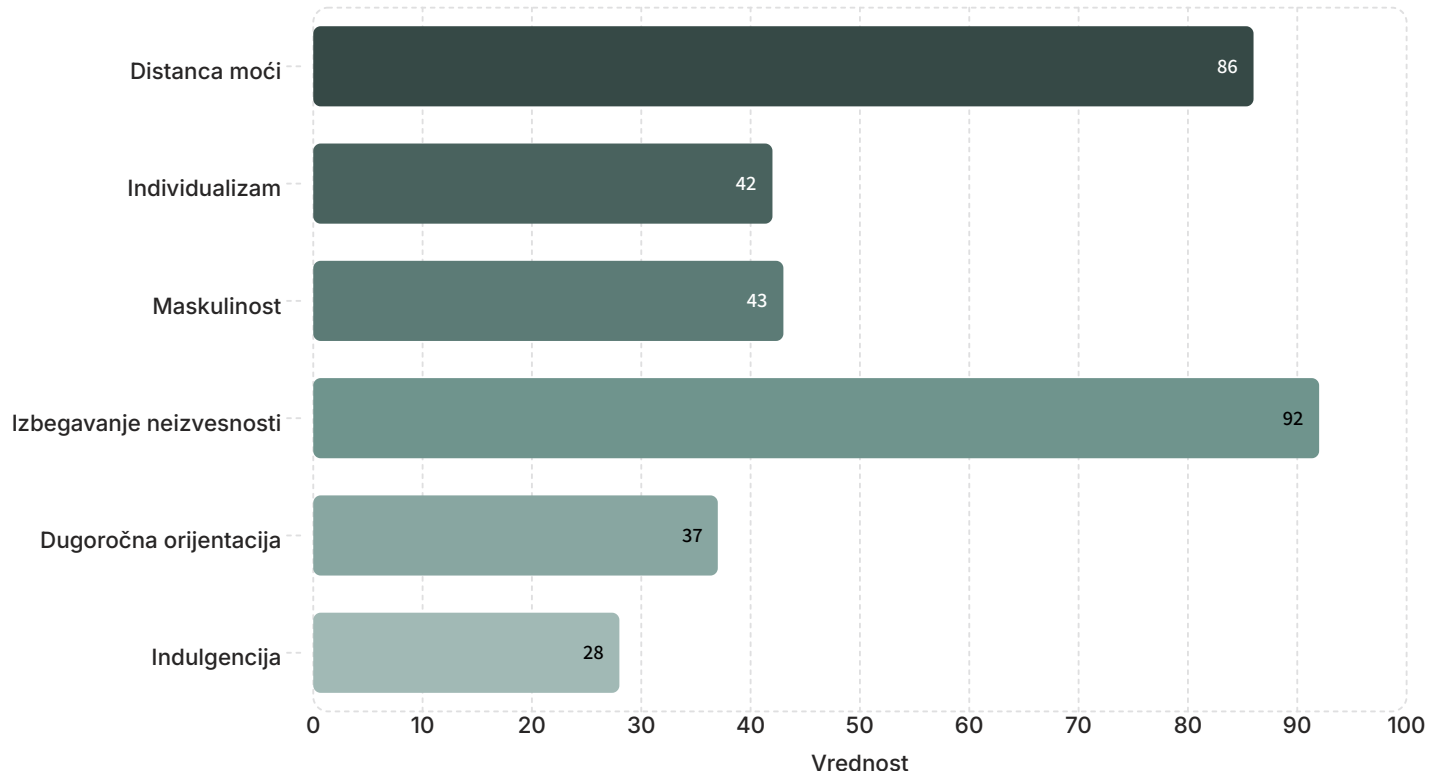


Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture

Geert Hofstede je istražio kako se nacionalne kulture razlikuju i kako to utiče na organizacije. Njegova istraživanja u IBM-u tokom 1970-ih obuhvatila su zaposlene u više od 70 zemalja i rezultirala su dimenzijama koje pomažu da razumemo kulturni kontekst u kome organizacije funkcionišu.

Profil Srbije na Hofstedeovim dimenzijama

Dimenzija



Visoka distanca moći (86)

Hijerarhijske razlike se prihvataju i očekuju — šef je šef, ne pita se mnogo.

Vrednost

Nizak individualizam (25)

Grupna pripadnost je važnija od individualnog postignuća — lojalnost firmi i timu je centralna vrednost.

Visoko izbegavanje neizvesnosti (92)

Otpor prema nepoznatom, potreba za pravilima i strukturom — kulturni razlog zašto je agilni pristup u Srbiji teže implementirati nego u Švedskoj.

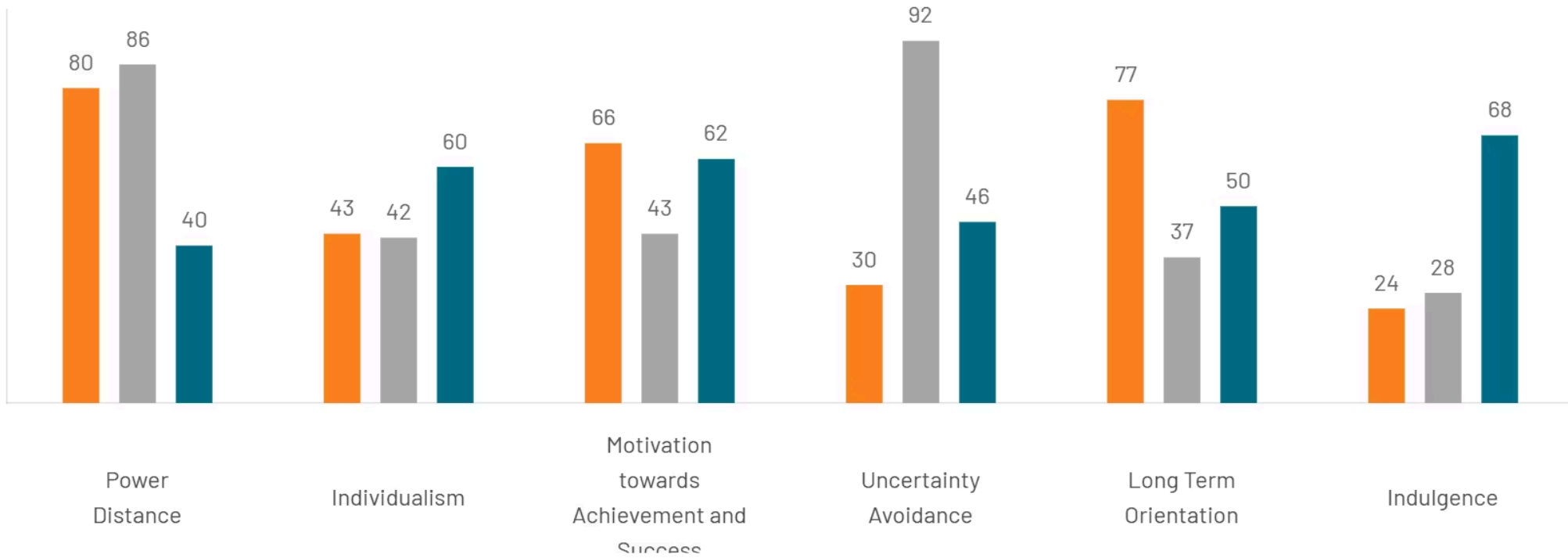
Konsultant koji pokušava da primeni model razvijen u kulturi sa niskom distancom moći i niskim izbegavanjem neizvesnosti (recimo, Švedskoj) u srpskoj organizaciji mora da razume da će naići na **kulturni otpor koji nema veze sa kvalitetom modela**, nego sa bazičnim pretpostavkama nacionalne kulture.

Pitanje za razmišljanje: Spotify je nastao u Švedskoj, gde je distanca moći niska, individualizam umeren, a izbegavanje neizvesnosti nisko. Kako bi profil Švedske na Hofstedeovim dimenzijama mogao da objasni zašto je Spotify razvio kulturu autonomije, eksperimentisanja i plitke hijerarhije?

China ×

Serbia ×

United States ×



Kultura i organizaciono učenje

Šajn je naglašavao da je kultura u suštini **akumulirano učenje grupe**. Kultura nastaje kada grupa zajedno reši problem, a rešenje funkcioniše — vremenom, to rešenje postaje „tako se to radi“, a onda „tako je to“. Proces ide od svesne strategije do nesvesne pretpostavke.

Ovo ima dve važne implikacije:

1. **Kultura je funkcionalna** — ona je nastala jer je rešavala realne probleme. Čak i kada nam se čini da je neka kulturna norma iracionalna, ona je u nekom trenutku imala smisla.
2. **Promena kulture je zapravo proces odučivanja (unlearning)** — ne možete samo dodati nove pretpostavke, morate prvo razgraditi stare. A stare pretpostavke su otporne na promenu upravo zato što su bile uspešne.

Ovaj proces objašnjava zašto je kulturna promena toliko teška: ne radi se o promeni loših navika, nego o razgradnji obrazaca koji su nekada bili — i možda još uvek jesu — uspešni.

Paradoks organizacione promene

Uspešne organizacije su često **najteže za promeniti**. Njihova kultura je nastala iz uspeha — zašto bi je menjali?

Odgovor je da se **okruženje promenilo, ali bazične pretpostavke nisu**.

Spotify: od adhokratije do hibridne kulture

🎵 STUDIJA SLUČAJA

Spotify je fascinantna primjer kulturne transformacije jer je kompanija svesno izgradila jednu od najprepoznatljivijih organizacionih kultura u svetu, a onda je isto tako svesno počela da je menja. Ovo nije priča o neuspehu — **ovo je priča o strateškoj evoluciji kulture u odgovoru na promenjene okolnosti.**

Kultura koja je napravila Spotify (2008–2022)

Spotify je od osnivanja 2006. godine gradio kulturu koja je bila dominantno adhokratska sa jakim elementima klana (koristeći terminologiju Kameron i Kvina).

Artefakti

- Open-space kancelarije sa tablama za pisanje po svim zidovima
- Squads i tribes umesto odeljenja i sektora
- Hackathon nedelje kada svi rade na onome što žele
- „Fail-Fika" — ritualni sastanak gde se slavile greške

Proklamovane vrednosti

- „Think it. Build it. Ship it. Tweak it." — iterativni razvoj
- „Go big or go home" — ambicija
- „Play fair" — transparentnost i poverenje
- „Give it everything you got" — kontinuirano poboljšanje

Bazične pretpostavke

- Mali, autonomni timovi su efikasniji od centralizovane koordinacije
- Ljudi kojima verujete ne zahtevaju kontrolu
- Brzina je važnija od savršenstva
- Psihološka bezbednost je preduslov za inovaciju
- Neuspeh je neizbežan deo kreativnog procesa

Ova kultura je funkcionisala izuzetno dobro tokom prve decenije i po. Spotify je postao sinonim za „agilnu organizacionu kulturu" — njihov model organizovanja (squads, tribes, chapters, guilds) su kopirale hiljade kompanija širom sveta. Henrik Kniberg i Anders Ivarsson su 2012. godine objavili beli papir „Scaling Agile @ Spotify" koji je postao obavezna literatura za svakog ko se bavi organizacionim dizajnom.

- Ali iza kulise, bazične pretpostavke su počele da se sukobljavaju sa realnosti rasta. Autonomija skvadova je ponekad značila fragmentaciju. „Psihološka bezbednost" je u nekim delovima organizacije postala izgovor za izbegavanje teških odluka. Kultura „eksperimentisanja" je značila da se projekti retko gasili čak i kad nisu davali rezultate. **Kompanija je rasla, ali nije bila profitabilna.**

Prelomna tačka: 2023 i tri talasa otpuštanja



Ek je napisao da je kompanija u periodu 2020–2021, kada je kapital bio jeftin, investirala agresivno u ljude, sadržaj i nove vertikale. Te investicije su generalno funkcionisale, ali su troškovi rasli duplo brže od prihoda. Ek je eksplicitno rekao da manja, postupna smanjenja u 2024. i 2025. ne bi bila dovoljna — potrebno je bilo drastično prilagođavanje.

Transformacija bazičnih pretpostavki

Stara pretpostavka

„Rast je prioritet, a za rast su potrebni resursi.“

„Autonomija timova je samodovoljna vrednost.“

Nova pretpostavka

„Efikasnost je preduslov za održivi rast.“

„Autonomija mora biti usklađena sa jasnim strateškim ciljevima i merljivim ishodima.“

Nova kultura: hibrid adhokratije i tržišne orijentacije

Nakon restrukturiranja, Spotify je počeo da se pomera na Kameron-Kvinovom okviru. Adhokratija nije nestala, ali je dobila jako pojačanje tržišne (market) kulture.

Artefakti

Manje hackathon nedelja, više fokusa na KPI-je, jasnije definisane odgovornosti, struktura odlučivanja koja je centralizovanija nego pre.

Proklamovane vrednosti

Pomeranje od „eksperimentiši i uči“ ka „budi efikasan i isporučuj rezultate“. Reči kao „odgovorni rast“, „efikasnost“ i „fokus“ — koje se nisu pojavljivale u ranijim manifestima.

Bazične pretpostavke

Od „verujemo da će autonomni timovi sami pronaći pravi pravac“ ka „verujemo da fokus i disciplina omogućavaju inovaciju“.

- ❑ Rezultat je bio vidljiv: **Spotify je 2024. godine ostvario prvu godišnju neto dobit u svojoj istoriji**. U septembru 2025. kompanija je najavila novu strukturu liderstva — osnivač Daniel Ek prelazi na poziciju izvršnog predsednika, a Gustav Söderström i Alex Norström postaju ko-generalni direktori od 1. januara 2026. godine.

Šajnov model primenjen na Spotify

Ako analiziramo ovu transformaciju kroz Šajnov model, vidimo promenu na sva tri nivoa. Na nivou **artefakata**, promenili su se rituali (manje fail-fika, više review sastanaka), fizički prostor (konsolidacija kancelarija), organizaciona struktura (od potpuno ravne ka jasnijem lancu odgovornosti) i priče koje se pričaju (od „kako smo napravili cool feature za vikend“ ka „kako smo ostvarili prvi profit“). Na nivou **proklamovanih vrednosti**, Spotify sada govori o „odgovornom rastu“, „efikasnosti“ i „fokusu“. Ko-generalni direktori su u svom prvom zajedničkom obraćanju u januaru 2026. naglasili da AI nije zamena za ljudski ukus, nego alat za personalizaciju — pomeranje od tehno-optimističke adhokratije ka promišljenijoj poziciji. Na nivou **bazičnih pretpostavki**, promena je najsporija i najdublja. Stara pretpostavka da je „rast sam po sebi mera uspeha“ se zamenjuje pretpostavkom da je „profitabilan rast jedina održiva mera“. Pretpostavka da je „autonomija dovoljno koordinacijsko načelo“ se zamenjuje pretpostavkom da je „autonomija korisna samo unutar jasnog strateškog okvira“.