

# Organizacijska kultura

*Arian Sajovic*

## Uvod

Organizacijska kultura je neki izbor različnih vrednot, načel, prepričanj, stališč ..., ki so (večinoma) skupni vsem posameznikom znotraj neke organizacije ali podjetja, od dna do vrha, in diktirajo način izvedbe in opravljanja dela znotraj nje.

V prispevku se posvečam predstavitvi fenomena, ki ga predstavljam s pomočjo študija različnih virov. Opravi sem tudi pet intervjujev s posamezniki, ki so zaposleni v različnih podjetjih in strokah ter so člani dveh različnih organizacij. Uporabil sem odprt tip vprašanj, ki so bila za vse enaka. Intervjuvancem so bila ta vprašanja postavljena ločeno od preostalih.

Raziskovalno vprašanje se glasi, kako se razlikuje organizacijska kultura znotraj vojaške organizacije v primerjavi z neko civilno organizacijo.

## Kaj je organizacijska kultura?

Kulturo organizacije najlažje povzamemo kot skupek prepričanj, pričakovanj, idej, vrednot, stališč, norm ..., ki so skupne članom oziroma kolektivu neke organizacije, podjetja itn. Na splošno določa, kaj je pomembno za sodelavce in kaj ni. Pomaga pri ustvarjanju klime (del kulture), ki omogoča čim boljše delovanje organizacije, saj daje posameznikom neko skupno vizijo, cilj, h kateremu stremijo in delajo zanj (The Tipster, 2013).

Raziskovalca z Univerze v Michiganu, Robert E. Quinn in Kim S. Camero, menita, da obstajajo štiri tipi orientacije organizacijske kulture. Kulture so orientirane glede na to, na kaj je orientirana organizacija oziroma kaj je njihov fokus. Ti štiri tipi pa so: klan, adhokracija, hierarhija in tržna kultura.

Klansko usmerjene organizacijske kulture so podobne družini, saj so osredinjene na mentoriranje, vzgajanje in na skupinsko delo, torej da se »stvari dela skupaj«. Adhokracijsko orientirane organizacijske kulture so dinamične in podjetniške (»entrepreneurial«). Njihov glavni fokus je na tveganju in inovacijah ter biti prvi pri doseganju nekega cilja.

Hierarhično orientirane organizacijske kulture so zelo dobro strukturirane in nadzirane. Osredinjene so na učinkovitost, zmogljivost, stabilnost in – podobno kot pri adhokraciji – biti prvi na cilju.

Tržno usmerjene kulture so tiste, ki so osredinjene na rezultate – na tekmovalnost, dosežke in na to, da se delo vedno opravi.

Ko govorimo o tipih organizacijske kulture, pogosto sledi vprašanje, kateri tip je najboljši, a na to vprašanje ni mogoče gotovo odgovoriti. Treba je upoštevati različne faktorje – od karakteristik kadra do tega, s čim se ukvarja podjetje in kakšno je mesto organizacije na lastnem trgu – pa tudi probleme in izzive, s katerimi se določena organizacija spoprijema. Implementacija bi torej morala biti fluidna in odvisna od situacije, kar pogosto tudi pripelje do kombiniranja značilnosti različnih tipov organizacijske kulture (The Tipster, 2013).

## Elementi organizacijske kulture

Organizacijska kultura je sorazmerno nov pojem, o katerem se zares govori v zadnjih 70 letih, tj. v obdobju, za katero se pogosto reče, da gre za »najboljše delovno obdobje« – zaradi razvoja v tehnologiji in možnosti hitrega dostopa do informacij, kar posledično ustvarja mlajše generacije bolj zagrete in zagnane za razvoj lastnih karier. Zaradi tega je pomembna kultura, saj si bodo najbolj talentirani delavci želeli delati v podjetjih in/ali organizacijah, ki jim bodo omogočale uspeh. To pomeni, da je organizacija dolžna graditi in ohranjati odlično organizacijsko kulturo, da obdrži in privabi najbolj zmožne, talentirane, inovativne in produktivne delavce (Cabistan, 2017).

Za dobro organizacijsko kulturo pa je ključnih pet elementov: namen, lastništvo, skupnost, uspešna komunikacija in dobro vodstvo.

Ko govorimo o namenu, mislimo na to, zakaj nekaj počnemo. Mladi profesionalci si želijo biti del reševanja problemov velikih proporcij, nekaj, kar je večje od njih – neka naloga, ki pomaga organizaciji artikulirati, zakaj nekaj počnejo.

Lastništvo se tukaj nanaša na to, da se delavcem omogoča, da si sami lastijo posledice njihovega lastnega dela. Izogniti se je torej treba mikroupravljanju zaposlenih in jim omogočiti avtonomijo nad njihovim delom, tj. malo nadzora in veliko odgovornosti.

Skupnost je ključna za ohranjanje »sense of purpose«, tj. ohraniti občutek, da si namenjen temu, da nekaj narediš, in biti del nečesa, kar ti daje motivacijo za delo. Ta občutek pripadnosti se doseže s tem, da se ohranja neka osnovna skupna prepričanja, vrednote in cilje. S temi se ustvarjata kolegialnost in tovarištvo, ki so razlog, zakaj danes večina organizacij pripravlja skupinske izlete, družabne dogodke in druženja.

Učinkovita komunikacija je ključna za uspešno delovanje neke organizacije. Čeprav gre tu za zdravo pamet, je komunikacija redko učinkovita. Komunikacija je potrebna za konsistenco napredka ter pri spoznavanju osebnosti in komunikacijske dinamike članov kolektiva. Več raziskav je pokazalo, da so najuspešnejše ekipe, v katerih je ustvarjen stalen dialog med vsemi člani ekipe. Vsak član mora imeti enako možnosti pri pogovoru, zato mora biti vzpostavljena sorazmerna delitev izražanja.

Brez dobre vodje je dejansko nemogoče ohranjati dobro kulturno dinamiko znotraj organizacije. Pravi vodja mora stalno opozarjati na cilj in standarde ter krepiti skupnost. Brez učinkovitega vodenja preostali štirje elementi ne morejo cveteti. Ljudje potrebujejo in hočejo nekoga, ki verjame v njih in oni v njega. Mora biti avtentičen in voditi z integriteto ter s sočutjem.

Ti elementi niso neki nov izum. Ljudje s(m)o vedno želeli vseh pet zgoraj naštetih elementov. Lahko bi celo rekli, da so del človekove narave, a smo se šele zdaj zavedeli, da se moramo osrediniti na vse te stvari, če želimo zgraditi kulturo, ki bo omogočala prave rezultate (Cabistan, 2017).

## Funkcije organizacijske kulture

Pri razvoju in oblikovanju kulture znotraj nekega podjetja oziroma organizacije je potreben čas. Težko je namreč vzpostaviti kulturo brez neke zgodovine, saj se na začetku tako ali tako vse prilagaja okolju, v katerem se nahaja organizacija, ki je prav tako eno izmed oblikovalcev kulture. Veliko pozornost, ki se namenja konceptu organizacijske kulture na strani menedžerjev pa tudi teoretikov, je pomembno doumeti tudi skozi to, kakšne funkcije ima organizacijska kultura v neki organizaciji. Iz teh je namreč mogoče razvideti, kak vpliv imajo elementi in strukture na kulturo znotraj organizacije. Najbolj bistvene funkcije organizacijske kulture so:

- Zunanja adaptacija in preživetje, ki vključujeta način spopadanja podjetja s stalno spremenljivim zunanjim okoljem. Tu je treba poudariti razumevanje, spoznavanje in obvladovanje okolja, s katerim je organizacija obdana.
- Notranja integracija je funkcija, ki skuša povečati produktivnost z izboljšavo odnosov med delavci. Vse skupaj temelji na dveh procesih, in sicer ohranjanju in vzpostavitvi odnosov med delavci ter opravljanju dela samega.
- Kohezivnost skupine oziroma vzajemna povezanost članov podjetja. Pogosto ima ta odločilen vpliv na to, kako funkcionira skupina. Kohezivnost določamo s tem, kako je skupnost privlačna za njene člane, ali je podoben pogled na vrednote in moralna vprašanja, količino skupnih naporov pri doseganju cilja ali pa kot stopnjo motivacije, ki jo imajo delavci, da dosežejo skupen cilj.
- Zmanjševanje napetosti in strahu, ki prihaja iz negotovosti in preobremenjenosti, je treba vztrajno izvajati v okviru skupine, saj ta lahko povzroči zmedenost in neproduktivne miselne procese, ki zmanjšujejo produktivnost ekipe.
- Doseganje maksimalne delovne učinkovitosti podjetja. Kultura v podjetju je toliko uspešna, kot je uspešnost in produktivnost podjetja samega. Kultura mora ustvarjati vez med močjo kulture in dolgoročnimi načrti podjetja/organizacije ter mu tudi omogočiti predvidevanje in prilagajanje na spremembe razmer v njenem okolju. Poleg tega je tudi pomembno, da je kultura podjetja usklajena z njegovim poslom in s strategijo, da je podjetju omogočena dolgoročna uspešnost (Kržič, 2005).

## Organizacijska kultura v vojski

Vojaška organizacija se kulturno razlikuje od večine preostalih organizacij, ki jih poznamo. Njihova drugačnost se skriva v tem, da ima drugačen pomen v svetu

kot večina organizacij. Gre za zelo specifično obliko organizacije z zelo specifičnimi cilji, vrednotami, normami ... Njihova kultura se nanaša na njihovo strukturo, katere korenine rastejo iz globoko zacementiranih vrednot, idej, običajev in tradicije. Ko govorimo o organizacijski kulturi, govorimo o lepilu, ki skupaj drži maso, torej v tem primeru kolektiv organizacije. V vojski se sčasoma ustvari skupna individualna pričakovanja vseh pripadnikov vojaške organizacije. Vsi vedo, kaj je »dobro in pomembno«, ter stremijo k temu (Pećanac, 2009).

Vojaška organizacija je kompleksen sistem, sestavljen iz delovanja več različnih podsistemov. Temeljne značilnosti sistema vojaške organizacije so: zapletenost, odprtost, dinamičnost, stohastičnost sprememb, nestacionarnost, hierarhičnost in dvosmernost odnosov.

Zapletenost se nanaša na to, da je znotraj sistema vojaške organizacije ogromno elementov, torej vojaške enote, ustanove, bojni sistemi ..., dodatno pa zapletajo sistem še odnosi med temi elementi, ki potekajo med njimi.

Odprtost je značilna zaradi tega, ker gre za odprt sistem, ki je v izmenjalnem odnosu s svojim okoljem. Z njim izmenjuje informacije, energijo in material.

Vojaška organizacija se mora konstantno spopadati s stalnimi spremembami in prilaganjem nanje, da lahko uspešno opravlja svoje naloge. Zato je dinamičnost ena izmed glavnih značilnosti vojaških organizacij.

Stohastičnost sprememb je značilna za vojaško organizacijo, saj se razmere, v katerih deluje, stalno spreminjajo. To je tudi razlog, da sta upravljanje in vodenje vojaške organizacije tako zapleteni in zahtevni nalogi.

Vojaška organizacija nikoli ni stacionarna, saj se morajo delovanje in struktura ter odzivanje glede na novo situacijo primerno spremeniti in prilagoditi. Te pa se lahko vseeno do neke mere predvideva, s posploševanjem preteklih izkušenj.

Vojska je perfekten sistem hierarhične strukture. Celotna organizacija temelji na tem, da gre za ustrojen sistem, z več ravnmi, s točno določenim razmerjem nadrejenosti in podrejenosti.

Za vojsko je značilna dvosmernost odnosov, tj. na ravni človek – človek in pa človek – tehnika. Ti odnosi potekajo znotraj sistema in tudi v njenem okolju, ko se ocenjuje nasprotnika ter njegove namere, možnosti in odzive (Pećanac, 2009).

Značilnosti vojaške kulture so tisto, s čimer skuša vojaška organizacija preprečiti možnost oziroma vsaj zmanjšati vpliv možnosti nepredvidljivosti oboroženega boja. Prav tako skuša določiti vzorec oboroženega boja, nadzirati njegov izid in mu dati neki pomen. Za doseganje teh ciljev vojaška organizacija uporablja uveljavljanje naslednjih vrednot: disciplina, profesionalni duh, vojaški ceremonial in kohezija (Pećanac, 2009).

So pa še dodatno ločene vrednote, ki jih poseduje oziroma jih bi moral posedovati pripadnik vojaške organizacije. Razdeljene so na institucionalne in značajske vrednote, torej tiste, ki predstavljajo celotno vojsko kot organizacijo, in značajske, ki se nanašajo neposredno na vsakega posameznika znotraj organizacije. Gre za vrednote, ki smo se jih med drugim tudi učili na Vojaškem taboru,<sup>1</sup> in osnovo vzpostavljanja kulture znotraj organizacije.

Institucionalne vrednote so:

- patriotizem in zvestoba,
- odgovornost,
- dolžnost,
- poslušnost,
- disciplina,
- zaupanje,
- čast,
- tovarištvo,
- nesebičnost,
- profesionalnost,
- tradicija in njeno ohranjanje.

Značajske vrednote pa so – kot rečeno – tiste, ki se nanašajo neposredno na vsakega posameznika znotraj organizacije, in sicer:

- predanost,
- drznost in pogum,
- nadzirana agresivnost in samonadzor,
- odkritost,
- asketizem (prizadevanje za popolnost),

---

1 Vojaški tabor je vsakoletna dvotedenska aktivnost, ki jo izvaja Slovenska vojska ter prikazuje vojaško življenje in delo. Namenjen je študentom in polnoletnim dijakom (več na <https://postanivojak.si/kako-lahko-sodelujem/vojaski-tabor/>).

- požrtvovalnost,
- brezkompromisnost,
- ponos.

Kot že rečeno, so to osnovne značilnosti, vrednote, cilji in norme, ki morajo biti način življenja posameznika v vojaški organizaciji (Pečanac, 2009).

## Intervjuji

Intervjuje sem opravil z različnimi posamezniki, ki so zaposleni v različnih podjetjih in različnih strokah, pa tudi s posamezniki, ki so člani nepodjetniških organizacij. Spraševal sem jih z odprtim tipom vprašanj o tem, kako je videti organizacijska kultura v njihovih podjetjih/organizacijah. Osebe bom označil s črkami od A do E in pod vsako vprašanje navedel njihove odgovore, ki jih bom pozneje primerjal.

115

### *1. V kakšnem podjetju si zaposlen ali v kakšno organizacijo si vključen?*

A: »V politični stranki.«

B: »Zaposlen sem v podjetju, ki se v glavnem ukvarja s polnjenjem plinskih jeklenk. Poleg polnilnice se podjetje ukvarja tudi z dostavo plinskih jeklenk, najemom, vzdrževanjem in s polnjenjem plinohramov ter z najemom grelnih gobic.«

C: »Publicistično podjetje.«

D: »Zaposlena sem v podjetju, ki se ukvarja z distribucijo energetskih virov, delam v eni izmed njihovih poslovalnic.«

E: »Sem član navijaške skupine.«

### *2. Vrednote, ki so ključne za zaposlene/člane v vašem podjetju/organizaciji?*

A: »Jaz vrednotim smiselne argumente, za celotno organizacijo pa ne morem govoriti.«

B: »V našem podjetju se vsaj v tehničnem sektorju, v katerem delam jaz, vrednote večinoma gibljejo okrog zaupanja med delavci. Delo je lahko zelo nevarno,

zato je dobro, če vsak delavec za vse sodelavce ve, da bo spoštoval varnostne ukrepe. Iz tega lahko izhajamo, da je pomembna vrednota tudi varnost. Drugim vidnejšim vrednotam po mojem opažanju ne sledimo.«

C: »Predanost skupnemu cilju.«

D: »Podjetje zaposluje vestne ljudi, ki so samoiniciativni, učljivi, predvsem pa dobri pri delu s strankami, saj to naše delo zahteva.«

E: »Ključne vrednote so: spoštovanje, pripadnost, ponos in lojalnost.«

### *3. Na kak način, če sploh, poskušajo vodilni v vašem podjetju/organizaciji vzpostaviti občutek »kameradstva« (teambuilding izleti, skupinske zabave itn.)?*

A: »Imamo letne piknike, na katerih so dobrodošli vsi člani s teambuilding namenom. Gradimo pa na tem, da članom ponudimo prostore, v katerih se lahko učijo, družijo in izobražujejo. Teambuilding v stranki je že samo ustvarjanje politike. Poleg tega pa se lahko skupine članov same organizirajo in izkoristijo prostore za druženje. Nič ni obvezno.«

B: »V glavnem je vzpostavljanje kameradstva na delavcih samih. Ob rojstnih dnevih praznujoči pripravi malo obilnejšo malico za vse v tehničnem sektorju, ob okroglih jubilejih se zbira denar in kupuje darila. Praznujemo tudi rojstva. Prav tako novozaposlene na neki način emancipiramo s tem, da pripravijo pojedino. S strani vodstva podjetja je praviloma dvakrat na leto organizirano druženje, in sicer enkrat poleti in v božično-novoletnem času. Raznih teambuildingov se ne poslužujemo.«

C: »Praznovanje družbenih in osebnih praznikov.«

D: »Podjetje vsako leto organizira kadrovske zabave, npr. za božič.«

E: »Glavni so sestanki, na katerih se tudi oblikuje struktura organizacije, seveda najpomembnejše za grajenje kameradstva pa so tekme. Več kot obiščeš tekem, močnejša je vez.«

### *4. Na kak način je organizirano delo v vaši organizaciji (izmene, delovnik, delo do roka ...)?*

A: »Prispeva tisti, ki ima željo prispevati, ampak samo dokler ne dela škode. Urniki se sprti določajo; pomembno je, da se na koncu dneva zastavljeno



delo opravi. Od tistih, ki so plačani, se pričakujejo prispevki, če organi stranke niso zadovoljni z njegovim delom, se lahko skličejo volitve in se osebo tudi zamenja.«

- B: »V tehničnem sektorju imamo precej monoton delavnik. Delo poteka 8 ur, praviloma je to od 6.00 do 14.00, a se po potrebi tudi prilagaja. Če so potrebe po jeklenkah večje, seveda včasih delamo tudi par ur dlje. Ob sobotah delo praviloma ne poteka, razen kakšna vzdrževalna dela.«
- C: »Kombinirano. Naloge dodeli urednik, izvajanje je individualno, glavno, da je izdelek do roka končan.«
- D: »Delo poteka v izmenah. V naši poslovalnici imamo dve izmeni, jutranjo in popoldansko. Pri delu nam pomagajo tudi študentje, ki opravljajo lažja fizična dela.«
- E: Delo je razdeljeno med nekaj člani. Vodja določi naloge izbranim, bolj izkušenim članom, ki so zadolženi za pripravo, ki jo izvajajo pod strogim nadzorom vodje.«

### *5. Ali imate vzpostavljen hierarhični sistem med delavci ali se bolj poslužujete horizontalnih struktur?*

- A: »Statut določa delno hierarhijo in moč je deljena ter ni absolutna. Torej, hierarhija je v smislu, da imamo člane, ki so izvoljeni v obče vodstvo, in s tem dobijo dodatne pravice in tudi dodatne dolžnosti. Statut tudi določa načine, s katerimi lahko kongres tudi intervenira v delovanje občega vodstva.«
- B: »Rekel bi, da neko mešanico obojega. Jasno je, kdo nam je nadrejen, in delamo po njegovih navodilih. Če je z našim delom kar koli narobe, od njegovih nadrejenih najprej izve on in nam potem te informacije prenaša navzdol. Na lokaciji sta tudi tehnični direktor in varnostni inženir, a se našega dela praviloma ne dotikata. Delavci smo si načeloma enakovredni, a je jasno videti, da tisti z več izkušenj in daljšo delovno dobo uživajo kak privilegij, predvsem glede opravljanja fizično manj napornih del.«
- C: »Osnovna hierarhija obstaja, sodelovanje je intenzivno na vseh ravneh.«
- D: V teoriji imamo sicer vzpostavljen hierarhični sistem, kjer je na vrhu poslovodja, pod njo pomočnik poslovodje, nato zaposleni in na koncu še študentje. V praksi pa med delom vsi delujemo precej egalitarno. Sicer ne opravljamo vsi enakih del, vseeno pa se med seboj spoštujemo. Kadar je gneča, priskoči na pomoč tudi poslovodja.«
- E: »Je hierarhičen sistem. Ve se, kdo je vodja in kdo je komu podrejen ali nadrejen.«

## 6. *Ali ste v okviru dela/aktivnosti izpostavljeni nevarnosti?*

- A: »Upam, da nisem. V skrajnem primeru se mi zdi politično udejstvovanje v končni fazi to, da poskusimo na vse možne kulturne načine izraziti lastno oz. skupno voljo, preden postane orožje potreba za razreševanje konfliktov.«
- B: »Da, nevarnosti smo izpostavljeni. Delamo z utekočinjenim naftnim plinom, ki je zelo lahko vnetljiva snov, in stalno obstaja možnost eksplozije. Zaradi tega dejstva pri sebi ne smemo imeti potencialnih virov vžiga, kot so na primer vžigalniki, telefoni itn. Varnostni ukrepi se izvajajo dosledno, saj bi kakršna koli napaka lahko imela hude posledice ne samo za območje podjetja, ampak za celotno Ljubljano, kjer se podjetje nahaja.«
- C: »Tudi.«
- D: »Pri delu na bencinski črpalki je vedno prisotna nevarnost vžiga, zato smo zaposleni oblečeni v protivnetne uniforme in nosimo čevlje, ki preprečujejo preskok iskre. Redno moramo opravljati izpite požarne varnosti, da znamo ravnati v primeru tovrstne nesreče.«
- E: »Da, nevarnost je prisotna in del navijaštva ter navijaških skupin.«

## 7. *Kak vpliv ima vodja v vaši organizaciji?*

- A: »Odvisno, kdo je vodja. Upam, da vsi in noben.«
- B: »Vodja v naši organizaciji nima prevelikega vpliva na naše delo. Res je, da postavi norme in zahteve, organizacija dela in izvedba nalog pa sta predvsem na plečih našega neposredno nadrejenega. Ta se pogostokrat znajde med kladivom in nakovalom, saj čuti pritiske od zgoraj in spodaj.«
- C: »Določa teme in roke, ocenjuje izdelke. Avtonomija izvajalcev je zelo velika.«
- D: V mikrocelici naše poslovalnice ima poslovodja precej velik vpliv. K njej lahko pridemo s pritožbami, pohvalami in idejami, ki bi lahko olajšale naše delo. O njih vedno vestno razmisli.«
- E: Pač, vodja ima edini vpliv. Ima edini besedo in edini organizira.«

## Analiza in primerjava z vojaško organizacijo

Če primerjamo ugotovitve A intervjuvanca z značilnostmi vojaške kulture, vidimo popoln razkol. Ne najdemo dejansko nobene povezave med organizacijskimi kulturami enega in drugega. Politična stranka ima namreč veliko bolj horizontalno

strukturo, moč nadrejenih ni absolutna. Vrednote ene in druge si niso podobne, niti sama delovna etika. Seveda je to treba pripisati tudi temu, da je ena poklic, druga pa bolj prostovoljno delo, a kljub temu so razlike drastične.

Intervjuvanec B s svojimi odgovori že vzbuja malce več zanimanja in omogoča ustvarjanje povezav z vojaško organizacijo. Vrednotijo zaupanje v sodelavca in varnost. To je seveda posledica potencialno nevarnega vpliva. Razlikujejo se tudi v vplivu vodje, ki v tem plinarskem podjetju nima tolikšne količine vpliva in nadzora, kot je to v vojski, kar posledično tudi pomeni, da struktura ni strogo hierarhična, kljub elementom piramidnega sistema.

Kultura v podjetju intervjuvanca C nima praktično nobenih povezav z vojaško organizacijsko kulturo. Struktura je bolj ali manj horizontalna in delavci so deležni velike količine avtonomije pri njihovem delu. Vodja (urednik) sicer ima precej pomembno vlogo znotraj podjetja, a – kot že rečeno – dopušča ogromno avtonomije svojim podrejenim. Zanimiv pa mi je bil odgovor na vprašanje o vrednotah, pri čemer je bila poudarjena predanost skupnemu cilju, ki je mogoče edina zares skupna točka, ki si ju delita obe organizaciji.

Oseba D, ki je zaposlena v podjetju, ki se ukvarja z oskrbovanjem ljudi z energetskimi viri, ponovno s svojimi odgovori ne izkazuje pretiranih podobnosti z vojaško organizacijo in njeno kulturo. A kljub temu spet zasledimo nekaj skupnih smernic. Imajo malce bolj hierarhično strukturo kot na primer v publicističnem podjetju, a kljub temu intervjuvanec poudarja fluidnost moči in nizko raven odnosa med delavci v smislu podrejeni – nadrejeni. So pa bile tudi našete vrednote, ki so sorodne vojakom, kot sta samoiniciativa in učljivost. Zanimiva sta tudi elementa enotnega uniformiranja in pomembnost varnosti, ki bi lahko ustvarjala vezi med organizacijama.

Zadnji intervjuvanec, označen s črko E, je član navijaške skupine. Primerjava med njihovo organizacijo in vojaško mi je zelo zanimiva, saj obe temeljita na podobnem principu. Obe kulturi sta zelo naklonjeni hierarhičnemu odnosu in imata močen vpliv vodje, katerega beseda je ukaz. Sistem je veliko bolj piramiden – imaš vodjo (višji častnik) in člane, na katere se vodja zanaša oziroma jim zaupa (nižji častniki), ter nato še druge člane, ki so, recimo temu tako, »navadni vojaki«. Tudi ko govorimo o vrednotah, sta si organizaciji zelo sorodni. Spoštovanje, pripadnost, lojalnost in ponos so vrednote, ki jih zasledimo med tistimi, ki so najpomembnejše v vojaški organizaciji. Če dodamo tu še enotno uniformiranost

in potencialno možnost nevarnosti, sta si kulturi in sistema organizacij navijaških skupin in vojske zelo podobni.

## Zaključek

Prispevek prikazuje in definira pojem »organizacijska kultura« ter predstavlja njene elemente in funkcije. Predstavljena je tudi t. i. vojaška kultura.

120

Intervjuji, ki sem jih izvedel, so dali kar nekaj zanimivih odgovorov. Najbolj me je presenetilo, kako podobni sta si kulturi vojaške organizacije in navijaške skupine. V odgovoru na raziskovalno vprašanje, kako se razlikuje organizacijska kultura znotraj vojaške organizacije v primerjavi z neko civilno organizacijo, lahko ugotovim, da je vojaška organizacija in seveda tudi njena kultura sama po sebi zelo specifična. Ima strogo hierarhično strukturo z vrednotami, normami, s cilji in z idejami, ki se niso spreminjale od nastanka koncepta vojske. Čeprav se seveda vojska v veliko pogledih, tudi socialnih, modernizira, ostaja osnova ista skozi čas. Moderna podjetja se vedno bolj oddaljujejo od koncepta hierarhije in strogega nadzora nadrejenega ter prehajajo k bolj horizontalnim in avtonomnim oblikam strukture. Tudi ko govorimo o vrednotah, so te zelo specifične za vojsko ne glede na okolje, v katero je dana, medtem ko vrednote pri različnih podjetjih in organizacijah variirajo glede na njeno okolje in posameznike znotraj njih. Vojska na drugi strani se ne prilagaja zaposlenim, ampak prilagaja njih; mogoče bi lahko celo rekli, da je programira po svojih standardih.

Za končno misel bi dodal, da ne glede na to, kako zanimiva je bila ta naloga in primerjanje različnih organizacij z vojaško, se mi zdi, da je zadnje zelo težko izvajati. Vojska je namreč, kot že večkrat omenjeno, zelo specifičen primer organizacije, ki igra po svojih pravilih, ki delujejo že stotine let, in težko vidim neke spremembe v bližnji prihodnosti. A kljub temu smo dolžni študirati ter iskati boljše in uspešnejše načine delovanja znotraj vojaške organizacije.

## Viri

Cabistan, Andy (2017, 20. februar). *The Five Elements of Great Organizational Cultures*. *Hypepotamus*. <https://hypepotamus.com/people/organizational-cultures-essentials/>

- Kržič, Anja (2005, b. d.). *Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka, z. o. o.* Novo mesto. Diplomsko delo. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Krzic-Anja.PDF>
- Pećanac, Uroš (2009, b. d.). *Policijska in vojaška organizacijska kultura.* Diplomsko delo. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=10120>
- The Tipster (2013, 14. marec). *4 Types of Organizational Culture.* ARTSFWD. <https://www.artsfwd.org/4-types-org-culture/>
- Market Business News (2020, b. d.). *What is organizational culture? Definition and examples.* Market Business News. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/organizational-culture-definition-examples/>
- Wikipedia (2021, 4. januar). Organizational Culture. *Wikipedia.* [https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_culture](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture)