

Upravljanje organizacijske kulture: s coachingom vodij do sprememb problematičnih oblik vedenja zaposlenih

V zadnjem času je znova povsod po svetu zaslediti izjemen interes različnih organizacij za merjenje, analiziranje in s tem seveda tudi neposredno upravljanje organizacijske kulture. Čeprav fenomen organizacijske kulture še zdaleč ni več novost in je razcvet doživel v 80. letih prejšnjega stoletja z znamenito knjigo Petersa in Watermana *V iskanju odličnosti*, je vnovično zanimanje zdaj motivirano zlasti s spoznanji o neuspehu številnih poslovnih strategij. Kar dve tretjini, po mnenju nekaterih pa celo 90 odstotkov poslovnih strategij se namreč nikoli ne uresniči tako, kot so bile zastavljene. Razlog za to pa ni le v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja, ampak v tem, da je prav organizacijska kultura (skupna stališča in mnenja zaposlenih, njihovi skupni občutki o lastni organizaciji, nenapisana »pravila igre«, vrednote, identifikacija zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije itd.), tista, ki lahko odločilno vpliva na ali zavira uresničitev poslovnih strategij in vizij. Na oktobrskem posvetu 60 članov vodstev svetov delavcev iz 27 pomembnih slovenskih podjetij smo izdelali preliminarni oceni idealne (zaželeno) in dejanske (trenutne) organizacijske kulture v teh podjetjih. Rezultati so dramatični: namesto zaželenega konstruktivnega vedenja med zaposlenimi v slovenskih podjetjih dominira pasivno in agresivno obrambno vedenje zaposlenih, kot sta izogibanje in nasprotovanje. To usodno zaznamuje možnosti za uspešno implementacijo poslovnih vizij in strategij ter sploh možnosti za izhod iz krize. Kaj storiti na ravni posameznikov, podjetij in družbe? Kako pri tem lahko pomaga coaching vodij, ki najbolj (so)oblikuje takšno vedenje zaposlenih?



Organizacijska kultura je temeljni pogoj zavzetosti in delovne uspešnosti zaposlenih

Kljub opazni gospodarski, finančni in krizi vrednot (ki le skrivajo pravo krizo, krizo vodenja in krizo ravnanja z zaposlenimi) vse več zaposlenih zanimajo vprašanja, ki presegajo le varnost njihove zaposlitve. Zato ne čudi velika pozornost, ki jo je recimo deležen koncept **zavzetosti** zaposlenih, nekakšen sveti gral kadrovske stroke zadnjih nekaj let. Študija za študijo največjih svetovnih raziskovalnih institucij in tudi raziskave iz slovenskih logov namreč nedvoumno dokazujejo **visoko stopnjo korelacije** med zavzetostjo zaposlenih in **finančno uspešnostjo podjetij**.

Vsepovsod je torej opaziti proučevanje zavzetosti na ravni mikro organizacijskih enot z uporabo različnih metodologij in vprašalnikov. Ti zdaj skušajo ugotoviti, zakaj podjetja delujejo tako, kot delujejo, in kako lahko zagotovijo potrebne spremembe za izboljšanje rezultatov, saj so podatki o stopnji zavzetosti zaposlenih že **depresivni** in kažejo, da so klasični modeli ravnanja z ljudmi (*upravljanja človeških virov*) povsem odpovedali. Dokaz za to je nedavna objava Gallupove globalne študije, ki kaže, da je **le 13 odstotkov** zaposlenih po svetu zares zavzetih.

Vse bolj pa se kaže, da obstaja **dejavnik**, ki je podlaga zavzetosti, organizacijski klimi in tudi poslovni uspešnosti. To je **organizacijska kultura**. Zato se bo treba veliko več ukvarjati z vzroki težav, ne več le s posledicami, kot je organizacijska klima, ki je le vidna refleksija organizacijske kulture. Vzroki težav so večinoma v organizacijski kulturi, v kateri dominira namesto konstruktivnega, pozitivnega vodenja (*rezultatne usmerjenosti in humanistične sloga odnosov*) pasivno in agresivno obrambno vedenje, kakršni sta *izogibanje in nasprotovanje*.

Organizacijska kultura kot normativni vedenjski fenomen

Vse več študij v zadnjem času ne obravnava več organizacijske kulture kot nekakšen abstrakten in fluiden fenomen, ki sicer nesporno in dokazano vpliva na sposobnost organizacij uresničevati strategije, vizije in poslanstvo, ampak kot **normativni vedenjski fenomen**, ki se da meriti, analizirati in upravljati. Oglejmo si denimo metodologijo *Human Synergistics International*. Njihov statistično validirani vprašalnik *OCI (Organizational Culture Inventory)* se ukvarja s tem, kaj se pričakuje od zaposlenih, da bi smeli računati na njihovo zavzetost in delovno uspešnost. Uspeh namreč zagotavljajo konstruktivni atributi orga-

nizacijske kulture, definirani kot vedenjski normativi. Pri HSI so šli še dlje in razvili dodatni spremljevalni vprašalnik k vprašalniku o organizacijski kulturi – *OEI (Organizational Effectiveness Inventory)*, ki omogoča **merjenje vpliva kulture** na **poslovne izide** in ugotavlja **vzrode**, ki jo oblikujejo in utrjujejo. Temu pa **najraje** prisluhnejo poslovodstva in uprave. Metodologija pri tem navaja vpliv **treh različnih slogov vodenja oziroma organizacijskih kultur** in njihov vpliv na motivacijo ter zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo z delom, pripravljenost ostati v organizaciji, medsebojno sodelovanje in timsko delo, kakovost dela na ravni oddelkov ter podjetja. Te tri zvrsti kultur označujejo slogi vodenja, navedeni na sliki 1.

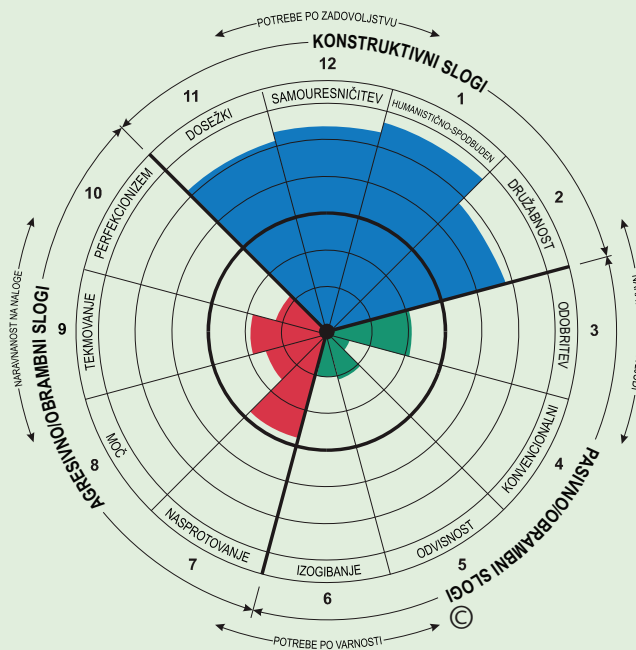
Nedavna objava Gallupove globalne študije kaže, da je le 13 odstotkov zaposlenih po svetu zares zavzetih.

Zaposleni, za katere se je izkazalo, da so zelo uspešni in učinkoviti, so praviloma dosegali dobre rezultate v **konstruktivnih vedenjskih slogih**, označenih z modro barvo, razmeroma slabe pa v **pasivno/obrambnih in agresivno/obrambnih slogih**, označenih z rdečo in zeleno. Rezultati treh tipov vodenja oziroma slogov organizacijske kulture so vizualno prikazani na tako imenovanem **cirkumpleksu** ali krož-

nem urnem diagramu, ki pregledno **grafično ponazori** idealno (*zaželeno, pričakovano*) in tudi trenutno (*dejansko, sedanjo*) organizacijsko kulturo za vsakega od **12 značilnih slogov vodenja**.

Študija za študijo največjih svetovnih raziskovalnih institucij in tudi raziskave iz slovenskih logov nedvoumno dokazujejo visoko stopnjo korelacije med zavzetostjo zaposlenih in finančno uspešnostjo podjetij.

- **Konstruktivna kultura in vedenje** (označena z modro barvo) spodbujata sodelovanje in tak pristop zaposlenih k delovnim nalogam, da uresničujeta lastne potrebe na višji ravni hierarhije potreb. Zato vključujeta vedenje, kot so doseganje rezultatov, družabnost, samouresničevanje, humanistično-spodbudno vedenje. Ti slogi kažejo razmišljanje in vedenje, usmerjeni v lasten **razvoj**, in pripomorejo k sposobnosti razvijati zdrave medosebne odnose, osebnemu zadovoljstvu, sodelovanju z drugimi in učinkovitemu opravljanju nalog ter doseganju ciljev. Učinki takšnega vodenja so **praviloma pozitivni**.



CIRCUMPLEX Copyright 2013 Human Synergistics, Inc. Vse pravice pridržane.

Slika 1: Značilni slogi vodenja, ki normativno opredeljujejo organizacijsko kulturo prikazani na krožnem ali tako imenovanem cirkumpleks-diagramu

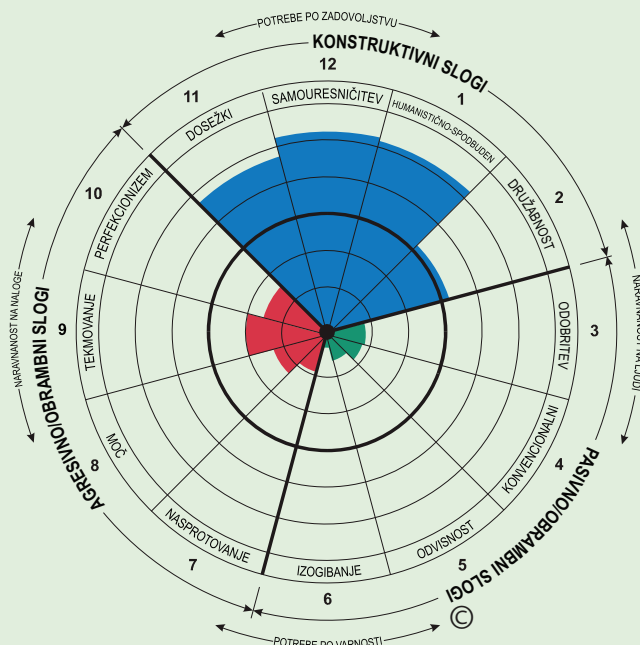
- **Pasivno/obrambna kultura in vedenje** (označena z zeleno barvo) nakazuje okolje, kjer so zaposleni prepričani, da morajo v odnosih z drugimi delovati samozaščitniško brez ogrožanja lastne varnosti. Zato takšno vedenje vključuje iskanje potrditev za odločitve, posameznika, konvencionalno vedenje, odvisnost in izogibanje. Takšni slogi izražajo raz-

mišljanje in vedenje zaposlenih, osredotočeni na lastno **varnost**, in razvijajo zlasti zadovoljevanje potrebe po osnovni varnosti v interakciji z drugimi ljudmi. Učinki takšnega vedenja na rezultate so **praviloma negativni**.

- **Agresivno/obrambna kultura in vedenje** (označena z rdečo barvo) je vedenje, pri katerem se od zaposlenih pričakuje ali implicit-

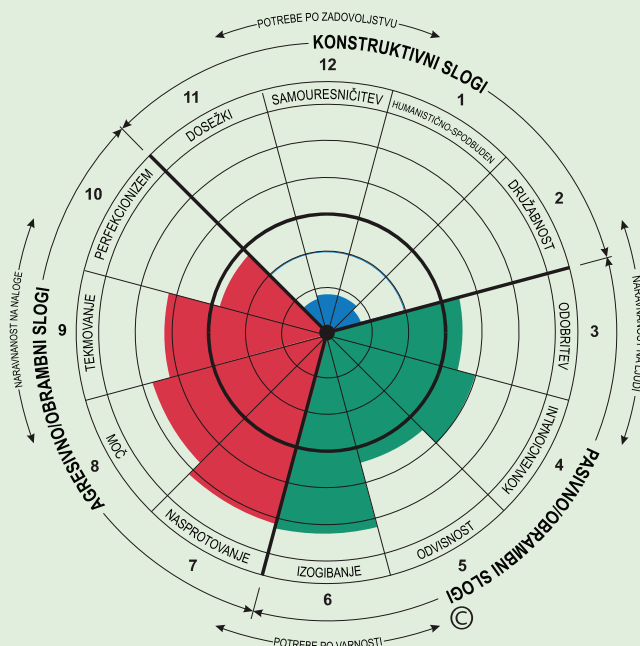
no zahteva, da se nalog lotevajo odločno in tako zaščitijo lasten status ter varnost. Vključuje nasprotovanje, moč, tekmovanje in perfekcionizem. Takšni slogi kažejo razmišljanje in vedenje, osredotočeni na **osebno promocijo**, ohranjanje statusa in položaja ter zadovoljevanje varnostnih potreb z aktivnostmi, usmerjenimi zlasti v izpolnjevanje nalog. Učinki takšnega vedenja so **pogosto nevtralni**, problematični pa taktat, ko jih je preveč (precej nad 50 percentilov).

Iz raziskav vpliva managerjev in vodij na zaposlene je hitro mogoče sklepati, da managerji, ki uporabljajo najbolj spodbujevalne pristope k managementu, pretežno konstruktivno vplivajo na vedenje drugih, vpliv managerjev, ki uporabljajo bolj omejevalne pristope, pa je praviloma obrambni.



CIRCUMPLEX Copyright 2013 Human Synergistics, Inc. Vse pravice pridržane.

Slika 2: Ocena idealne kulture članov v 27 izbranih slovenskih podjetjih, ZDS Bled, 2013



CIRCUMPLEX Copyright 2013 Human Synergistics, Inc. Vse pravice pridržane.

Slika 3: Ocena trenutne dejanske kulture v 27 izbranih slovenskih podjetjih, ZDS Bled, 2013

Dolgoletno raziskovanje, podkrepjeno s statističnimi analizami, je pokazalo močno **pozitivno korelacijo** med konstruktivnim vedenjem oziroma **konstruktivno organizacijsko kulturo** in **poslovnimi izidi**, pri agresivno/obrambnih in pasivno/obrambnih slogih vedenja pa je ta korelacija mešana, **negativna** ali je celo **ni**. Z ignoriranjem dejavnikov organizacijske kulture in osredotočanjem le na fenomen zavzetosti zaposlenih zamujamo priložnost odkrivanja **pomembnih vzvodov zavzetosti**, pa tudi doseganje »oprijemljivih« poslovnih izidov, ki jih včasih zmotno povežemo le z zavzetostjo zaposlenih.

Nedavna preliminarna analiza, s katero smo primerjali stanje idealne (zaželeno) organizacijske kulture in oceno dejanskega stanja (trenutna organizacijska kultura) v 27 slovenskih podjetjih (sliki 2 in 3), je pokazala na dramatično vrzel med zaželenim in dejanskim stanjem. Razlike niso bile le očitne, temveč porazne. Bomo ohranili *status quo* ali ukrepali? Izbira je naša. Sicer tudi po koncu krize tega voza ne bo mogoče potegniti iz blata.

Na **sliki 2** vidimo, da naj bi bila idealna organizacijska kultura konstruktivne narave, pri čemer naj bi za uspeh poslovnih strategij posebej izstopalo primarno vedenje, imenovano *samouresničitev*. Za tovrstno vedenje je zelo značilno, da se od zaposlenih pričakuje, da komunicirajo ideje, vzdržujejo osebno integriteto in inovativno ter neodvisno razmišljajo. Poleg tega primarnega sloga v oceni dominira še tako imenovano *humanistično spodbuden slog*, za katerega je značilno, da zaposleni konstruktivno rešujejo probleme, so dobri

poslušalci in spodbujajo druge. Dejanska praksa pa je (slika 3) čisto nasprotna. To vedenje je slabo zastopano med slovenskimi podjetji, dominirata pa dve problematični obliki vedenja: *izogibanje*, za katerega je značilno, da zaposleni prelagajo odločitve osebam na višjih ravneh, sprejemajo priljubljene in nepotrebne odločitve, redko tvegajo, se potuhnejo, ko gre kaj narobe, in niso pripravljeni prevzeti odgovornosti; na drugem mestu pa je slog vedenja, imenovan *nasprotovanje*, za katerega je značilno, da zaposleni nasprotujejo tudi potrebnim spremembam, le opozarjajo na pomanjkljivosti, se distancirajo od določenih situacij, dvomijo o vsem ter vsakomur in vedno »do onemoglosti« secirajo ter preverjajo tuje odločitve.

Kako sploh deluje organizacijska kultura in kako jo spremeniti

Temeljni namen programov raziskovanja organizacijske kulture in poslovne učinkovitosti je *prilagajanje zaposlenih strategiji organizacije* z namenom spodbujanja sprememb: od kulture, osredotočene na »funkcionalno ali tehnično« odličnost, do kulture osredotočene na deležnike (kupce, odjemalce, stranke ipd.) in kulture odnosov med zaposlenimi.

V uvodu smo že navedli, da obstaja jasno opredeljena povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo ter učinkovitostjo organizacij. Organizacijska kultura je *vodilo vedenja*, povezanega z učinkovitostjo na vseh organizacijskih ravneh. Zdaj jo lahko *merimo*, *opišemo* in tudi *spremenimo*. Skratka, študije zagotavljajo, da se kultura *da spremeniti*. To je še do nedavnega veljalo za nepredstavljivo. Pri tem je treba čim prej identificirati ključne vzode sprememb.

Dejavniki, ki vplivajo na kulturo, zajemajo *poslanstvo in filozofijo* (artikulacija poslanstva in ocena osredotočenosti na kupce, deležnike), *strukture* (vpliv, opolnomočenje in vključevanje), *sisteme* (selekcija in izbira kadrov, usposabljanje in razvoj, *spoštovanje posameznika, ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje ter določanje ciljev*) in *veščine* oziroma *kompetence* ter kakovost (komuniciranje, vodenje, izvor in distribucija moči). Ti lahko postanejo *vzvodi za spremembe* pri načrtovanju razvojnih aktivnosti in sprememb.

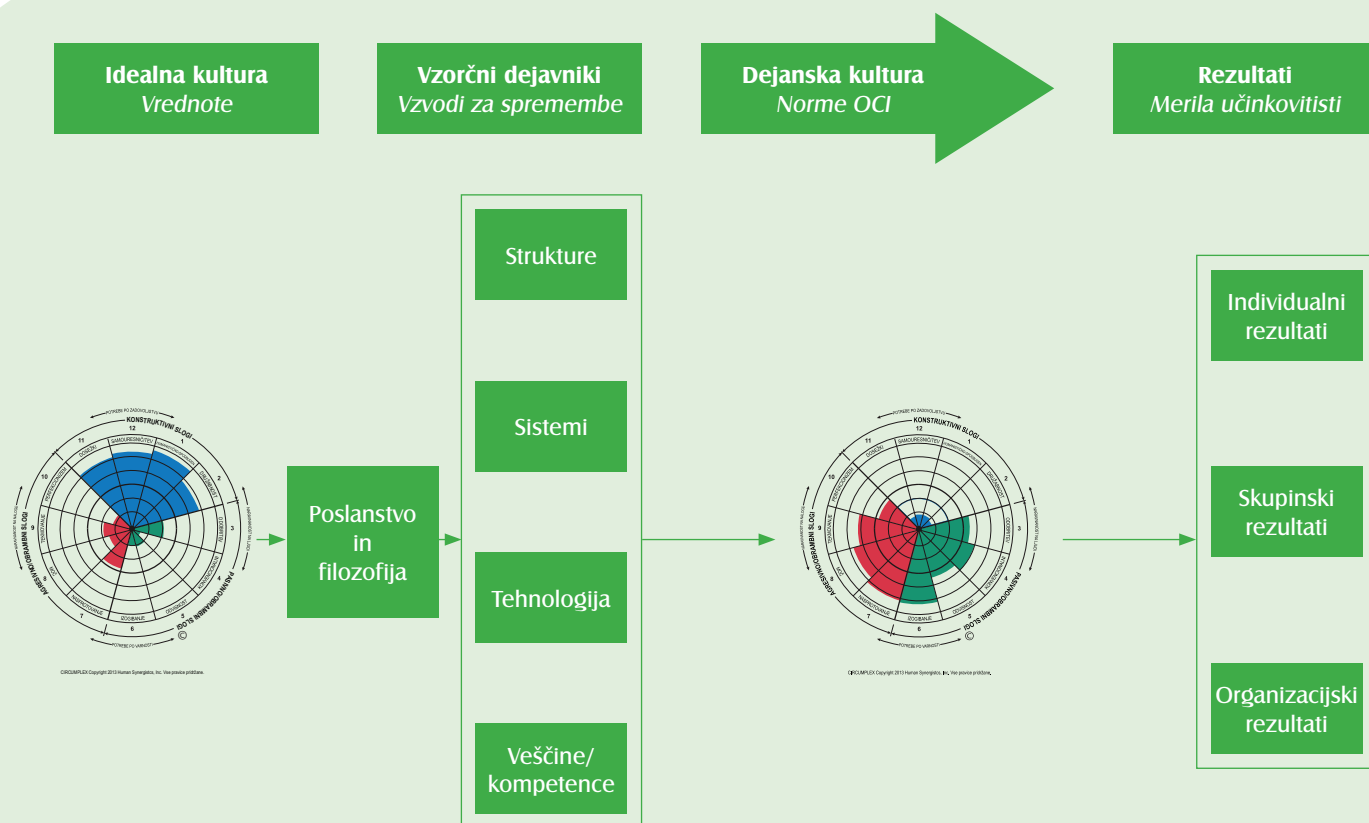
Rezultati organizacijske kulture se merijo na treh ravneh: na ravni *posameznika* (*jasnost vloge, motivacija, zadovoljstvo, namen ostati v organizaciji, konfliktnost vlog, negotovost zaposlitve in stres na delovnem mestu*), *skupine* (*timsko delo v okviru oddelka, koordinacija med različnimi organizacijskimi enotami in kakovost dela na ravni oddelka ali enote*) in

organizacije (*kakovost dela na ravni organizacije in sposobnost prilagajanja zahtevam trga*).

Študije zagotavljajo, da se kultura da spremeniti. To je še do nedavnega veljalo za nepredstavljivo. Pri tem je treba čim prej identificirati ključne vzode sprememb.

Takšen pristop k analizi organizacijske kulture v neposredni povezavi s poslovnimi rezultati in izidi ponuja celostno sliko razmerij med *zaželenimi vrednostmi* (idealno kulturo) in trenutnim, *dejanskim stanjem* organizacijske kulture ter hkrati odkriva *vzročne dejavnike*, ki vplivajo na odnose in rezultate, povezane s kulturo organizacije. Te informacije so ključne za vsako organizacijo, ki razmišlja o spremembah v strategiji poslovanja, želi imeti vpogled v vpliv različnih razvojnih pobud v organizaciji ali stremi k poslovni odličnosti.

Ključna značilnost opisane metodologije je tako imenovana *analiza vrzeli* (*Gap Analysis*), ki primerjalno opredeljuje dejavnike pod povprečjem ali nad njim v mednarodni bazi podatkov, hkrati pa jasno izloča dejavnike, ki morajo postati predmet sprememb.



Slika 4: Kako deluje organizacijska kultura (primer metodologije »Human Synergistics International«)

Tabela: Spodbujevalni in omejevalni managerski pristopi

Omejevalni pristopi	Spodbujevalni pristopi
Vodijo jih lastni interesi. Osredotočeni so na procese ali rezultate. Osredotočeni so na kratkoročne rezultate. Defenzivni v svoji naravi in vplivu. Ovirajo in omejujejo zaposlene. Praviloma vodijo do nedoslednih in slabih rezultatov.	Vodijo jih skupni interesi. Osredotočeni so na procese in rezultate. Osredotočeni so na dolgoročno učinkovitost. Konstruktivni v svoji naravi in vplivu. Spodbujajo in podpirajo zaposlene. Praviloma vodijo do dosledno dobrih rezultatov.



Slika 5: Model coachinga za večjo učinkovitosti vodij

Namesto sklepnih misli

Iskanje svetega grala pri ravnanju z zaposlenimi še zdaleč ni končano. Ideja, da bi že nekaj kapljic iz keliha, imenovanega zavzetost zaposlenih, zadostovalo za odpravo organizacijskih glavobolov, je naivna, lahkomišelnost in vsekakor le sveta preproščina. Prava pot je počasnejša in težavnejša, saj zahteva skrbno proučevanje fenomena organizacijske kulture z namenom diagnosticirati, aktivirati in utrjevati **konstruktivno vedenje zaposlenih**, ki omogoča pravo zavzetost in optimira delovno ter poslovno uspešnost. Dobro pri tem je, da je zdaj na voljo preverjena in uporabna metodologija, ki lahko prvič integralno poveže na enaki platformi vedenje posameznikov, vedenje vodij in organizacijsko vedenje. Le uporabiti jo je treba.

Vpliv managerjev in vodij na spremembe vedenja zaposlenih

Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni nič drugega kot doseganje rezultatov ob pomoči zaposlenih ali, povedano drugače, proces, da bi nam iz njih uspelo »izvleči« najboljši. Zato so povratne informacije le iz enega vira – od vodje, nadrejenega – pogosto neobjektivne in pristranske, povzročajo odpor in le malo prispevajo k pripravljenosti posameznika na spremembe vedenja in prevzemanje odgovornosti za lasten razvoj. Za mnenje je torej smiselno prositi tudi njihove sodelavce in neposredno podrejene. Med trendi, ki znova in znova prihajajo v ospredje na področju ravnanja z ljudmi pri delu, je tako vnovič tako imenovana 360-stopinjska metoda povratne informacije o osebnem razvoju ali delovni uspešnosti posameznikov, zlasti vodij, managerjev. Njeno izvorno uporabo v razvojne namene in namene usposabljanja zdaj vse pogosteje dopolnjuje tudi uporaba pri ocenjevanju delovne uspešnosti (letni razgovori), planira-

nju nasledstev, napredovanju ali celo določanju plač oziroma nagrajevanju, toda to poznavci odločno zavračajo. Vendar gre pri metodi 360° le za metodo, način zbiranja podatkov iz več virov, to, kakšne podatke zbiramo (vsebina), pa je druga zgodba. Pogosto se 360-stopinjske raziskave namreč osredotočajo le na managerske večine ter kompetence in trenutne oblike vedenja, kot jih ocenjujejo sodelavci in za katere smo že v uvodu ugotovili, da praviloma ne spodbujajo idealne organizacijske kulture in niso usklajene z organizacijskimi vrednotami. Bolje je uporabiti orodja in uveljavljene metode, ki merijo **sposobnost vpliva** vodij, managerjev in potencialnih ključnih kadrov na vedenje ter uspešnost zaposlenih in ne le **testirajo** managerskih kompetenc vodij. Takšna orodja managerjem in tistim z managerskimi vlogami zagotavljajo uporabne povratne informacije o tem, kako pristopajo k opravljanju lastnega dela, in vplivu, ki ga imajo na zaposlene, in ali so ti vplivi usklajeni z vizijami, vrednotami in idealno kulturo organizacije. Iz raziskav vpliva managerjev in vodij na zaposlene je hitro mogoče

sklepati, da managerji, ki uporabljajo najbolj **spodbujevalne** pristope k managementu, pretežno **konstruktivno vplivajo** na vedenje drugih, vpliv managerjev, ki uporabljajo bolj **omejevalne** pristope, pa je praviloma **obramben**.

Vodenje po malce poenostavljeni definiciji ni nič drugega kot doseganje rezultatov ob pomoči zaposlenih ali, povedano drugače, proces, da bi nam iz njih uspelo »izvleči« najboljši.

Teoretično ozadje za takšno razmišljanje je že več desetletij znana teorija managementa X in Y. Razlike med omejevalnimi in spodbujevalnimi pristopi v managementu pa razložijo tudi opazne razlike z vidika njihove **skupne managerske učinkovitosti** in sposobnosti usmerjanja organizacij, kjer so zaposleni proti njihovi viziji in ciljem. Tako lahko vodjem, managerjem in tudi perspektivnim kadrom zagotovimo večje (samo)zavedanje glede lastne učinkovitosti, vpliva, ki ga imajo na zaposlene, in jim določimo konkretne korake za ukrepanje ter osebni razvoj. So torej več kot odlična podlaga za coaching.

Kako lahko pomaga coaching

Ta prvovrstna raziskovalna podlaga in vedenjsko normirane povratne informacije so seveda prava podlaga za coaching vodij, s katerim se lahko v primerjavi s klasičnimi oblikami usposabljanja dosežejo konkretne spremembe vedenja in pristopa vodij. Na voljo so otipljive ključne oblike vedenja, potrebne za uspeh, opredeljeno je, kateri spodbujevalni pristopi lahko zagotavljajo spremembe in kakšni vzvodi ustvarjajo konstruktivno organizacijsko kulturo. Ta seveda imperativno določa uspeh ali neuspeh poslovnih strategij, vizij, ciljev ter implementacijo vrednot in najbolj vpliva na spremembe vedenja zaposlenih, da bi bilo to bolj konstruktivne narave. Ta mednarodno certificiran model vedenjskega coachinga smo preskusili v praksi nekaj slovenskih organizacij in ugotovili, da deluje. Izkušnje potrjujejo, da bo to lahko pomembno prispevalo, da bomo imeli manj vodij in več voditeljev, sposobnih vplivati na spremembe vedenja zaposlenih in s tem oblikovati konstruktivno organizacijsko kulturo ter odpravljati vrzel med trenutno in zaželeno kulturo slovenskih organizacij.

■ **Brane Gruban, ABC**, »Accredited Business Communicator«, je strokovnjak za odnose z javnostmi, komunikacijski management in managersko svetovanje.