

S KONSTRUKTIVNO KULTURO DO VEČJE ZAVZETOSTI IN PRODUKTIVNOSTI

V zadnjem času je vse več pozornosti ponovno namenjene konceptu organizacijske kulture, ki ji po eni strani pripisujemo zasluge za vse, kar vodi v večjo delovno uspešnost, zavzetost zaposlenih in do rezultatov, in po drugi, s kulturo pojasnjujemo vsako napako, slabo odločitev, kršitev ali problem, s katerim se v tem negotovem in nepredvidljivem poslovnem okolju srečujemo.



DEJAN GRUBAN,
partner v Kadrovske
asistenci, podjetja
Kadrovske storitve, d.
o. o. in mednarodno
akreditirani Human
Synergistics
International in
Profiles International
svetovalec



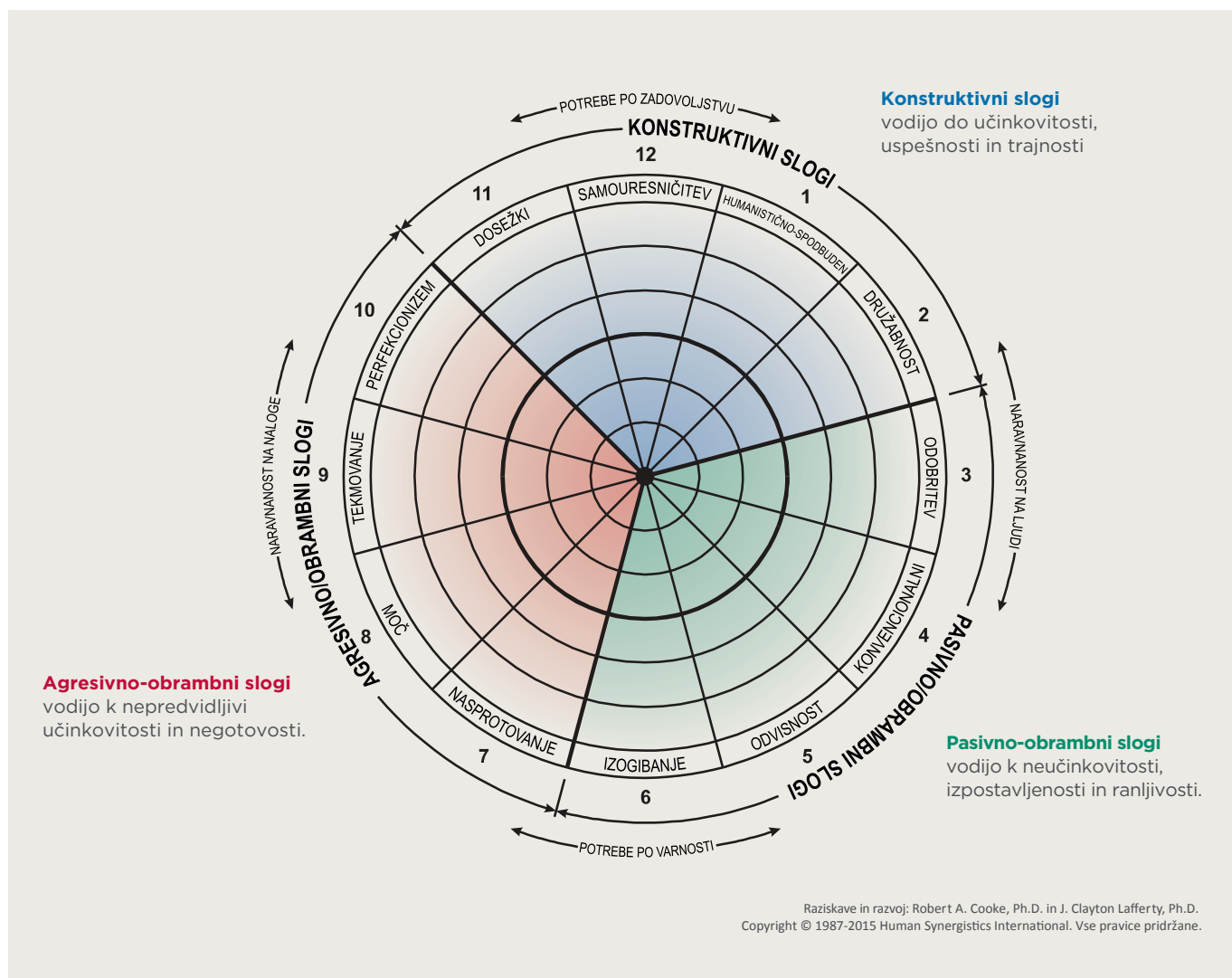
e konceptu organizacijske kulture, pred dobrimi 50. leti, ko se je prvič pojavil v strokovni literaturi, niso pripisovali večjega pomena, pa se danes zdi, da je ponovno zanimanje o temah povezanih z ravnanjem z ljudmi pri delu, s kulturo, zavzetostjo zaposlenih, delovno uspešnostjo in produktivnostjo, znova motivirano s spoznanji o neuspehu poslovnih strategij in v vse večji negotovosti in nepredvidljivosti globalnega poslovnega okolja. Raziskave zavzetosti zaposlenih kažejo na ne ravno razveseljivo sliko. Zgolj 20 % zaposlenih po celem svetu je zavzetih. Predvsem pa se stopnja zavzetosti zadnjih petnajst, dvajset let bistveno ne spreminja.¹ O pomembnosti koncepta zavzetosti zaposlenih v sklopu sodobnega modela ravnanja z ljudmi pri delu ne gre dvomiti, saj številne raziskave že nekaj časa nedvoumno dokazujejo visoko stopnjo korelacije med zavzetostjo zaposlenih in kazalniki (finančne) uspešnosti podjetij in organizacij. Je pa narava razmerja med zavzetostjo zaposlenih in njihovo delovno uspešnostjo precej bolj zapletena. Zavzetost lahko potencialno pelje k uspešnosti, lahko pa velja tudi obratno: uspešnost lahko prispeva k večji zavzetosti, zlasti kadar za to poskrbijo sistemi nagrajevanja. Slednjega pa si (žal?) danes ne more več zlahka privoščiti prav veliko podjetij. Vse bolj se kaže, da obstajajo tudi drugi dejavniki, ki so podlaga tako zavzetosti kot uspešnosti in se skrivajo v organizacijski kulturi. Nedvoumno ima kultura velik vpliv (če ne največji) na osebno in organizacijsko uspešnost in učinkovitost,

vseeno pa moramo na vse skupaj pogledati nekoliko širše. Organizacijske kulture pri tem ne razumemo kot nekaj abstraktnega, kot nekaj, kar si vsak razlaga malce po svoje, ampak kot normativni vedenjski fenomen, ki ga je mogoče ne samo meriti in analizirati, ampak tudi upravljati in spreminjati.

Delodajalci ne morejo popraviti in spremeniti tistega, česar ne razumejo.

Časi so drugačni

Dejstvo je, da se je poslovno okolje v zadnjem času za številne organizacije in posameznike, bistveno spremenilo. Na spremembe, ki se tudi sicer dogajajo v globalnem poslovnem okolju, smo se na nek način navadili, in dejstvo je, da se podjetja morajo sproti spreminjati zaradi spremenjenih tržnih razmer, novih tehnologij in idej ter drugih, zunanjih razmer. Ampak spremembe niso preproste. Če se podjetja morajo spreminjati, se ljudje ne želimo spreminjati. Če pogledamo veliko sliko trendov iz globalnega okolja, lahko ugotovimo, da se dogaja nekaj »zanimivega«. Pojavljajo se in celo prevladujejo novi poslovni modeli,² ki temeljijo na tehnologiji in ki jim tradicionalni modeli težko sledijo oz. z njimi konkurirajo ter videti je celo, da jih krize manj prizadenejo ali v njih imajo dodatno korist. In mi smo popolnoma obsedeni prav s tehnologijo. Seveda se vsi lahko strinjamo, da je tehnološki



Slika 1: Krožni diagram Human Synergetics International - cirkumpleks

napredek v zadnjih letih doživel in še doživlja hiter razvoj, še več ... Ko smo menili, da se bo tudi razvoj tehnologije nekje ustavil ali vsaj umiril, se še vedno pojavljajo nove. Od blockchain tehnologij, virtualne resničnosti, umetne inteligence, nanotehnologije in še bi lahko naštevali. Po drugi strani pa z raziskavami notranjega organizacijskega okolja ugotavljamo, da so odnosi v tem času, marsikje bodisi ostali na isti ravni, ponekod pa so se celo poslabšali. Še daleč pa ne povsod, kar dokazujejo tudi številne domače raziskave. Nekatere najbolj pomembne inovacije naslednjih nekaj let tako ne bodo izvirale iz tehnologije, ampak iz novih načinov, kako delati skupaj, kako sodelovati, graditi odnose, kar pa bo na nek način omogočila prav ta nova tehnologija. Na takšno ali drugačno tehnologijo so nekateri posamezniki in cele generacije, bolj pripravljene kot druge. Različne generacije imajo vse svoje prednosti in slabosti, zato je nesmiselno jih med seboj kakor koli primerjati, vendar pa je dejstvo, da so razlike med njimi in predvsem njihova pričakovanja popolnoma različna. Posledično eni na druge gledamo drugače, kot se vidimo sami.

Izziv produktivnosti

Vsi skupaj bomo v naslednjih nekaj letih morali nasloviti osrednji izziv, to je izziv produktivnosti. Po raziskavah produktivnost v Sloveniji zaostaja za povprečno produktivnostjo v državah članicah EU in to ne za malo. Demografski problem Slovenije je v tem trenutku tako zelo velik, da imajo vsi scenariji brez takojšnjega in pravičnega ukrepanja skoraj nepojmljivo negativne posledice v naslednjih nekaj desetletjih.³ Če želijo povečati produktivnost, pa morajo imeti podjetja in organizacije danes to, čemur pravimo konstruktiva organizacijska kultura in na ljudi osredotočeno voditeljstvo ter menedžment! Kar pa v praksi pomeni spoštljivo ravnanje z zaposlenimi.

Skrb vzbujajoče pomanjkanje optimizma

Nepredvidljivost poslovnega okolja, rekordno visoka stopnja nezaupanja,⁴ porast negativnih čustev in posledično skrb vzbujajoče pomanjkanje optimizma pred prihodnostjo med ljudmi, povzročajo, da se številna podjetja spopadajo s popolnoma novo

in drugačno krizo talentov kot do zdaj. Na milijone zaposlenih po celem svetu je lani dalo odpovedi. Brez (očitnega?) vzroka in brez tega, da bi imeli že vnaprej dogovorjeno drugo zaposlitev. Štirideset odstotkov jih pravi, da je »verjetno«, da bodo dali odpoved v naslednjih treh do šestih mesecih!⁵ Ko zaposleni zapustijo podjetje, se preostali posamezniki in skupine pogosto soočajo s pomanjkanjem ključnih kompetenc in drugih razpoložljivih virov, preobremenjenostjo in negativnim vplivom na kakovost dela, kar lahko vodi do večje nezavzetosti in slabših rezultatov. Tudi v Sloveniji opažamo nekaj podobnega. Vzrokov za takšno početje ne gre poenostavljati in jih pripisovati zgolj in samo slabemu plačilu za opravljeno delo. Številne raziskave že nekaj časa potrjujejo, da denar izgublja moč »osrednjega« motivatorja in se ne uvršča niti med deset najpogostejših razlogov, zakaj zaposleni zapuščajo svoja podjetja. Zaposlene je treba pošteno (in dobro) plačati, v nadaljevanju pa poskrbeti, da se vsa debata ne vrtila zgolj in samo okoli denarja. Daleč največ vzrokov je namreč povezanih s toksično organizacijsko kulturo podjetij, ki je hkrati tudi najboljši napovednik fluktuacije zaposlenih. Prav organizacijska kultura je tisti dejavnik, ki najbolj spodbuja (ali zavira) uresničevanje poslovnih strategij, vpliva na integracijo zaposlenih v organizacijsko okolje, zagotavlja, da posamezniki in skupine dobro sodelujejo in vzdržujejo dobre medsebojne odnose, se ustrezno odzivajo in prilagajajo na spremembe v okolju in ne nazadnje uresničujejo tisto, kar so si organizacije zastavile za (strateške) cilje ter dosegajo rezultate.⁶ Pri preučevanju in upravljanju kulture je koristno razumeti, da gre v resnici za vrsto temeljnih predpostavk, skupnih vrednot in prepričanj, ki definirajo, kako se člani določene organizacije vedejo med seboj, kakšen odnos imajo do svojega dela, do sodelavcev in do strank.⁷ Skupno vsem različnim interpretacijam kulture je troje: kultura je nekaj, kar nam je skupno vseh v organizaciji, (2) gre za vrednote, o tem, kar nam je pomembno in prepričanja, o tem, kako se stvari pri nas dogajajo ter (3) kultura obsega norme in pričakovanja, ki vplivajo na to, kako ljudje razmišljamo in se vedemo.

Organizacijska kultura kot normativni vedenjski fenomen

Kljub številnim različnim definicijam in raziskavam organizacijske kulture se vse več raziskovanj osredotoča na kulturo kot normativni vedenjski dejavnik. Metodologija ameriške raziskovalne institucije Human Synergistics International (HSI) in njihov vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture (angl. Organizational Culture Inventory® - OCI®), je globalno najbolj uveljavljeno in najpogosteje uporabljeno orodje za raziskovanje organizacijske kulture. Integriran diagnostični sistem HSI orodij je zasnovan na osnovi številnih najpomembnejših teorij in praks, s področja psihologije, medicine,

filozofije, osebnostnih teorij in motivacijskih teorij ter psihoanalitike. V ZDA ga poleg številnih drugih podjetij in organizacij, uporablja skoraj polovica Fortune 500 podjetij, po celem svetu pa številne univerze, podjetja in organizacije tako z zasebnega kot javnega sektorja. Vprašalnik sta razvila Dr. Robert A. Cooke in J. Clayton Lafferty in analizira organizacijsko kulturo, z zornega kota vedenj, za katera zaposleni v podjetju ali organizaciji menijo, da se jih od njih pričakujejo, da bi se lahko uspešno »vključili in dosegli pričakovanja« znotraj svojih organizacij.

Uspešni in učinkoviti zaposleni praviloma dosegajo visoke rezultate v konstruktivnih vedenjskih slogih, a relativno nizke v obrambnih.

Osnova sistema integriranega razvoja HSI je krožni diagram ali t.i. cirkumpleks (Slika 1), ki kot kvantitativni merilni instrument ponuja skupni imenovalec in osnovo za povezovanje raziskovalnih in razvojnih prizadevanj na različnih organizacijskih ravneh. Rezultati so na cirkumpleksu vizualno prikazani na način, ki grafično ponazarja 12 različnih vedenjskih slogov, razdeljenih v tri sklope kultur. Konstruktivne kulture in slogi vedenj spodbujajo medsebojno sodelovanje, zaposleni pa k svojim nalogam pristopajo na način, da uresničijo lastne potrebe na višji ravni hierarhije potreb. Vključujejo vedenja, kot so rezultatna naravnost, samouresničitvena vedenja, humanistično-spodbudna vedenja in družabnost. Ti slogi odražajo razmišljanja in vedenja, usmerjena na osebni razvoj in prispevajo k ravni osebnega zadovoljstva in (samo) zavzetosti, sposobnosti razvijati zdrave medosebne odnose, uspešnemu sodelovanju z drugimi in učinkovitemu opravljanju nalog ter doseganju ciljev. Pasivno-obrambne kulture in vedenja opisujejo okolja, kjer zaposleni verjamejo, da naj bi v odnosih z drugimi delovali samozaščitniško z namenom ščititi potrebe po lastni varnosti. Zato takšna vedenja pogosto vključujejo iskanje odobritev za lastne odločitve, konvencionalna, birokratska vedenja, izkazovanje odvisnih vedenj in izogibanje. Takšni slogi odražajo razmišljanja in vedenja zaposlenih osredotočena na lastno varnost in razvijajo predvsem zadovoljevanje potreb po varnosti skozi interakcijo z drugimi ljudmi. Tretji sklop obsegajo t.i. agresivno-obrambna vedenja, to pa so tista vedenja, kjer se od zaposlenih pričakuje ali implicitno zahteva, da do opravljanja nalog pristopajo odločno, brez-kompromisno in s tem zaščitijo svoj status in varnost. Vključujejo: nasprotovanje, uporabo (pozicijske) moči, tekmovanje in perfekcionizem. Takšni slogi odražajo razmišljanja in vedenja, osredotočena na

osebno promocijo, ohranjanje statusa in položaja ter zadovoljevanje potreb po varnosti skozi usmerjene aktivnosti predvsem na uresničevanje nalog. Učinki tovrstnih vedenj so praviloma nevtralni, če z njimi ne pretiravamo. Zaposleni, za katere se pogosteje izkaže, da so še posebej uspešni in učinkoviti v organizacijah, kjer so zaposleni, praviloma dosegajo visoke rezultate v konstruktivnih vedenjskih slogih, a relativno nizke v obrambnih vedenjih.

Vzroki so v kulturi

Več kot 50 raziskav v slovenskih podjetjih in podjetjih v regiji, različnih velikosti in iz različnih panog, z uporabo metodologije Human Synergistics International je pokazalo, da v Sloveniji prevladuje izrazito agresivna kultura, kultura nasprotovanja! Kultura nasprotovanja opisuje organizacije, v katerih prevladuje konfrontacija, negativizem pa se celo spodbuja in nagraduje. Zaposleni si pridobivajo status in vpliv, če so kritično naravnani, nasprotujejo idejam drugih in sprejemajo varne (vendar neučinkovite) odločitve. Čeprav je določena mera dvoma lahko koristna, preveč izražena kultura nasprotovanja privede do nepotrebnih konfliktov, do slabega reševanja težav v skupinah in do razvođenih rešitev. Nasprotovanje kot vedenjski slog je predvsem značilen za podjetja in organizacije, kjer imajo zaposleni občutek, da odnos do njih ni pravičen ali da nimajo na razpolago vsega, vseh virov ali znanj, ki jih za svoje delo (nujno) potrebujejo, in zato vnaprej vsem spremembam, projektom, poslovnim strategijam, ipd. nasprotujejo.⁸ Najboljši delodajalci in dobri vodje, zato (ponovno) pozornost posvečajo prav fenomenu organizacijske kulture in prihodnosti dela, ki (p)ostaja ena najpomembnejših tem. Delodajalci preprosto ne morejo popraviti in spremeniti tistega, česar ne razumejo. In ko je toliko stvari pod vprašajem, organizacije in podjetja dobesedno tvegajo svoj obstanek s tem, da ignorirajo svoje ljudi in vprašanja, ki jih zanimajo. Dobra novica pri vsem tem je, da so prav podjetja tiste institucije, ki jim ljudje danes najbolj zaupamo in jih vidimo kot najbolj kompetentna in etična.⁴

Rešitve so v spremembah ...

Z namenom doseganja rezultatov tudi v prihodnje, moramo zato na spremembe pogledati z različnih zornih kotov. Z vidika organizacijske kulture bomo morali spremeniti nekatera globoko zasidrana vedenja, ki oblikujejo trenutno kulturo, definirati kakšno si sploh želimo in kako bomo do te prišli. Z vidika vedenja in vodij, ki morajo »sprejeti« neko liko razširjen mandat, ki so jim ga zaupali zaposleni, in le te voditi po načelih trajnostnega voditeljstva, ki naslavlja širše družbene, ekonomske, okoljske in osebne izzive zaposlenih. Podjetja morajo preveriti, katerim strukturnim in sistemskim rešitvam ter katerim organizacijskim procesom morajo posvetiti največ pozornosti, če se ne ujemajo z vizijami

podjetij. Če ne dodajajo vrednosti, niso učinkoviti ali celo zmanjšujejo motivacijo in zavzetost zaposlenih. Predvsem tistim, ki ovirajo (tradicionalno) upravljanje delovne uspešnosti in spreminjajo celoten proces iz »upravljanja« v razvoj delovne uspešnosti.⁹ In ne nazadnje, z vidika vsakega posameznika, z vidika zaposlenih, ki si v teh spremenjenih, negotovih okoliščinah želijo nekaj popolnoma drugačnega. Želijo si nekoga, ki jih bo razvijal za negotovo prihodnost in ne več šefa, ki (vedno) vse ve in ima odgovore na vse izzive. Želijo vedeti, kaj (točno) se od njih pričakuje. Želijo prevzemati odgovornost za svoje delo, rednih povratnih informacij in želijo videti veliko sliko, poslanstvo svojega dela ter se pri tem razvijati.⁹ In še ... (mogoče celo najpomembnejše!) upočasniti bomo morali tempo dela ter znati prisluhniti zaposlenim. Občutki znajo biti včasih neprijetni, a treba bo vztrajati. Rezultati bodo sledili. »Upravljanje človeških virov« na osnovi števil je zgodovina, na podlagi strahu pa ne deluje.¹⁰ »Upravljam« lahko stvari (vozni park, nepremičnine, denar, ipd.), ljudi ... vodimo.

Povečanje produktivnosti, izboljšave poslovne uspešnosti in učinkovitosti, povečanje zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev, hitrejše inoviranje in učenje, uspešnejše prilagajanje poslovnih procesov, so možni le, če so v ospredju sprememb ljudje in ne človeški viri.

Literatura in viri

- 1 *State of the Global Workplace: 2021 Report*. <https://www.gallup.com> (11.02.2022).
- 2 Siggelkow, N. and Terwiesch, C. (2019). *The Age of Continuous Connection*. *Harvard Business Review*, Maj-junij 2019, 64 - 73.
- 3 *Akcijski načrt za višjo rast produktivnosti (2020)*. *Združenje Manager*. <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Akcijski-nacr/Akcijski-nacr-2020-final.pdf> (11.02.2022)
- 4 *Edelman Group (2022)*. *Edelman Trust Barometer 2022*: <http://www.edelman.com/trust> (11.02.2022)
- 5 *McKinsey & Company (2022)*, *McKinsey Publishing's year in review*: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2021-year-in-review/> (11.02.2022)
- 6 *McCarthy, Shaun (2017)*. *Improving organizational Performance. A recipe for successful cultural change*. *Human Synergistics International*. Belgrade.
- 7 *Jones Q., Dunphy D., Fishman R., Larne-Jones M., and Canter C. (2011)*. In *Great Company: Unlocking the Secrets of Cultural Transformation*. *A Human Synergistics Publication*.
- 8 *Szumal, Janet L. (2009)*. *Organizational Culture Inventory® Interpretation & Development Guide*. *Plymouth, MI: Human Synergistics*.
- 9 *Wigert, B. Ph.D. and Harter, Jim, Ph.D. (2017)*. *Re-Engineering Performance Management*. *Gallup*.
- 10 *Nordström, K. and Ridderstråle, J. (2000)*. *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*. *Financial Times Management*; 1st edition.