

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
MANAGEMENT IN ORGANIZACIJSKA  
KULTURA**

Kandidat: Bojan Vertuš  
Študent rednega študija  
Številka indeksa: 81491036  
Program: univerzitetni  
Študijska smer: Splošni management  
Mentor: prof. dr. Duško Uršič  
Lektorica: Nataša Kavaš Puc, univ. dipl. slov. in filoz.

Maribor, februar 2004

## PREDGOVOR

Od zgodnjih osemdesetih let prejšnjega stoletja, so številne raziskave na področju obnašanja organizacij prispevale k odkritju pojava organizacijske kulture, ki je postal eden najpomembnejših elementov preučevanja obnašanja organizacij. Zanimanje za kulturo ni ostalo samo na ravni akademskih raziskovalcev, vendar je prav poslovno okolje pokazalo močan interes za kulturo, bolj kot za katerikoli drugi vidik organizacijskega obnašanja. Zakaj? Preprosto zato, ker poznavanje kulture organizacije in upravljanje ter vodenje organizacije na osnovi tega poznavanja lahko pomeni konkurenčno prednost in ključ do poslovnega uspeha organizacije. Zato področje raziskovanja diplomskega dela obravnava področje obnašanja organizacije in njen namen je v tem, da slovenskemu managementu in vsem zainteresiranim pojasnimo pojav in pomen poznavanja organizacijske kulture ter kakšno vlogo ima management organizacije pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture. Na ta način poskušamo prispevati k večjemu razumevanju organizacijske kulture pri slovenskem managementu in ga obenem spodbuditi k upravljanju in vodenju na podlagi razumevanja oziroma poznavanja organizacijske kulture.

Kaj pravzaprav je organizacijska kultura? Obstaja namreč veliko različnih definicij, ki široko ali specifično opredeljujejo omenjeni pojav in nekatere izmed njih v diplomski nalogi prikazujemo. Pomembno je vedeti, da je kultura kompleksen pojav, da odseva zgodovino organizacije, da ne nastane skozi noč, da je globoka, razširjena, stabilna in da jo je težko spremeniti. Glede na stopnjo prepoznavnosti in stopnjo razumljivosti kulturnih elementov, lahko kulturo strukturiramo v tri ravni: vidni elementi kulture (fizično okolje, načine obnašanja, miti, zgodbe, simboli, organizacijski procesi, strukture, itd.), sprejete vrednote (filozofija organizacije) in temeljne predpostavke. Bistvo kulture je ravno v temeljnih predpostavkah in prepričanjih, ki so skupne članom organizacije, ki delujejo na nezavedni ravni in so temeljni samoumevni način dojemanja samega sebe in okolja, kar se odraža v obnašanju in delovanju članov organizacije.

Management in kultura sta dve plati istega kovanca. Kultura se razvija in oblikuje, ko se razvija organizacija in ustanovitelji organizacij imajo najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulture. Da lahko slovenski management spozna, kako nastaja oziroma se oblikuje kultura, smo si kot enega izmed ciljev diplomskega dela zadali pojasnitev procesa oblikovanja kulture ter opredelitev vloge ustanovitvenih managerjev pri tem. Navajamo tudi številne mehanizme, s katerimi lahko management organizacije sporoča svoje vrednote, prepričanja, stališča in na ta način oblikuje ter utrjuje zeleno kulturo v organizaciji. Pri tem gre za tako imenovano organizacijsko socializacijo, kjer zaposleni spoznavajo, kaj je v organizaciji sprejemljivo in kaj ne, kako se delajo stvari, kako delovati in se obnašati. Le-ta je najbolj intenzivna pri vstopu novih članov v organizacijo, kar v diplomski nalogi tudi pojasnjujemo.

Nekatere organizacije imajo močne, druge šibke kulture. Številni raziskovalci ugotavljajo, da je tudi uspešnost organizacije povezana z jakostjo kulture in da velja pravilo: močni managerji – močne kulture. Po drugi strani pa lahko močne kulture vodijo k doseganju slabših poslovnih rezultatov ali celo k propadu organizacije. Zato je za management bistvenega pomena, da oceni in analizira trenutno stanje kulture svoje organizacije, kajti razumevanje kulture organizacije lahko v današnjem hitro spreminjajočem se okolju pomeni razliko med uspehom in propadom. Vendar, kako lahko management oceni stanje kulture v organizaciji? V diplomskem delu prikazujemo Scheinovo metodo, ki temelji na skupinskem delu, saj je kultura skupinski pojav in jo je zato potrebno skupinsko tudi analizirati. Pri tej metodi ocenjevanja organizacijske kulture je bistveno, da se le-ta veže na določen organizacijski

problem. Metoda nas sistematično pripelje do najglobljih predpostavk, ki dejansko uravnava obnašanje in delovanje članov organizacije in za management organizacije je zato bistveno, da identificira te predpostavke in oceni, ali so pomoč ali ovira pri tem, kaj organizacija poskuša narediti.

Sčasoma pridejo organizacije do spoznanja, da se zaradi številnih sprememb v zunanjem okolju, če želijo ostati konkurenčne ali celo preživeti, morajo prilagoditi novim okoliščinam in tako spremeniti organizacijsko kulturo. Vsaka sprememba kulture je transformacijska, kajti sprememba ali preobrazba kulture pomeni pozabiti naučeno - prepričanja, vrednote, obnašanja in predpostavke - in se jih znova naučiti. Ljudje se navadno upirajo spremembam, ker so neprijetne in povzročajo strah pred učenjem. Zato mora management organizacije povečati občutek psihološke varnosti pri ljudeh in na ta način zmanjšati strah pred učenjem in odpor ljudi do sprememb. Kaj pomeni strah pred učenjem, kako oblikovati psihološko varnost pri ljudeh, kako motivirati ljudi za spremembe in kako se sploh lotiti procesa upravljanja spremembe kulture? Diplomaska naloga pojasnjuje tudi ta vprašanja in še posebej poudarja vlogo managementa organizacije pri tem. Ključno pri upravljanju transformacijskih sprememb je, da management organizacije uravnoteži strah pred preživetjem z zadostno psihološko varnostjo in na ta način pri članih organizacije premaga odpor pred spremembami. Opredeljujemo tudi metode managementa za uvajanje kulturnih sprememb in kakšne posledice organizacijske spremembe lahko puščajo na življenjih posameznikov.

In kakšna naj bo organizacijska kultura prihodnosti? Vsekakor mora ta temeljiti na trajnostnem učenju, kajti organizacijska vitalnost in prilagodljivost temeljita na učenju. Trajnostno učenje in spreminjanje postajata edina konstanta prihodnosti, zato opredeljujemo tudi lastnosti, ki jih morajo imeti managerji prihodnosti, če želijo uspešno upravljati in voditi organizacije in ljudi v današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Ravno tako podajamo slovenskemu managementu nekaj priporočil za oblikovanje organizacijske kulture, ki vodi k doseganju boljših finančnih rezultatov.

V diplomskem delu trdimo in dokazujemo, da ima management organizacije najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture. Ne opredeljujemo pa vloge ostalih zaposlenih, ki prav tako, čeprav ne tako intenzivno kot management, prispevajo k oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju kulture v organizaciji. Prav tako se ne poglobljamo v analiziranje in oblikovanje organizacijske kulture in vloge managementa v primerih povezovanja, prevzemanja ali združevanja raznih organizacij, kakor tudi ne pri multinacionalnih organizacijah, kjer imamo opravka s številnimi subkulturami. Obenem pa predpostavljamo, da bodo slovenski managerji in slovenska stroka v prihodnosti pokazali več zanimanja za organizacijsko kulturo.

Vsekakor učenje o kulturi zahteva veliko napora. Vendar ko managerji osvojimo »kulturno dojemanje«, nam svet postane razumljivejši, odstopanja in konflikti postanejo razumljivejši, odpor do sprememb nič več nenavaden. Vabljeni v odkrivanje razsežnosti in pomena organizacijske kulture.

## KAZALO VSEBINE

1	UVOD .....	5
1.1	OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA .....	5
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE .....	5
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	6
1.4	PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA .....	6
2	VPOGLED V ORGANIZACIJSKO KULTURO .....	7
2.1	RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	9
2.2	ORGANIZACIJSKE VREDNOTE, MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE TER USPEŠNOST ORGANIZACIJE .....	11
2.3	TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	13
2.4	RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO .....	14
2.5	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V SLOVENIJI .....	14
3	USTVARJANJE, OBLIKOVANJE IN OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	17
3.1	MEHANIZMI MANAGEMENTA ZA OBLIKOVANJE, OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	18
3.2	ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA .....	21
3.2.1	ZAPOSLOVANJE IN OHRANJANJE PRAVIH LJUDI .....	24
4	OCENJEVANJE, ANALIZIRANJE STANJA KULTURE V ORGANIZACIJI .....	25
4.1	SCHEINOVA METODA ZA OCENJEVANJE, ANALIZIRANJE STANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	25
4.2	ZAKAJ MORA MANAGEMENT RAZUMETI POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE? .....	28
5	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	29
5.1	METODE MANAGEMENTA ZA UVAJANJE SPREMEMBE KULTURE .....	30
5.2	PROCES UPRAVLJANJA SPREMEMBE KULTURE .....	32
5.2.1	STRAH PRED UČENJEM IN OBLIKOVANJE PSIHOLOŠKE VARNOSTI V PROCESU UPRAVLJANJA SPREMEMBE KULTURE .....	36
5.3	VPLIV ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB NA LJUDI .....	38
6.	MANAGEMENT IN ORGANIZACIJSKA KULTURA PRIHODNOSTI .....	39
6.1	ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE .....	39
6.2	UČEČI SE MANAGER – MANAGER PRIHODNOSTI .....	40
6.3	PRIPOROČILA SLOVENSКИM MANAGERJEM ZA IZGRADNJO ORGANIZACIJSKE KULTURE, KI DAJE BOLJŠE FINANČNE REZULTATE .....	41
6.4	POZNAVANJE BISTVA KULTURE ZA RESNIČNE MANAGERJE KULTURE . .....	46
7	SKLEP .....	48
8	POVZETEK V SLOVENSKEM IN ANGLEŠKEM JEZIKU .....	50

## 1 UVOD

### 1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Področje raziskovanja diplomskega dela se nanaša na področje obnašanja organizacije – razumevanje, napovedovanje in management človeškega obnašanja v organizaciji. Številne antropološke, socialne, socialnopsihološke in ekonomske raziskave organizacij v tujini so prispevale k odkritju pojava organizacijske kulture, ki je v osemdesetih letih prejšnjega tisočletja postala osrednja skrb oziroma eden najpomembnejših elementov proučevanja obnašanja organizacij. Zanimanje za kulturo ni ostalo samo na ravni akademskih raziskovalcev, vendar je prav poslovno okolje pokazalo močan interes za organizacijsko kulturo, bolj kot za katerikoli drugi vidik organizacijskega obnašanja.

Organizacijska kultura je najnovejši dosežek znanosti o organizaciji in managementu, naloga in izziv slovenskega managementa pa je, da spozna in razume pojem organizacijske kulture ter kakšno vlogo ima pri tem ravno management organizacije. Prepričani smo, da le redki managerji v Sloveniji resnično razumejo pojem organizacijske kulture. Zato v diplomskem delu izpostavljam problem nezadostnega poznavanja pojma in pomena organizacijske kulture kakor tudi vloge managementa pri ustvarjanju, oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture pri slovenskem managementu. Poznavanje ravni organizacijske kulture, mehanizmov za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture, načina za analiziranje oziroma ocenjevanje trenutnega stanja kulture v organizaciji, procesa upravljanja spremembe kulture, metod za uvajanje spremembe kulture in vloge managementa pri tem, je izrednega pomena za vse sodobne slovenske managerje. Za vse tiste managerje, ki bodo razumeli pojav organizacijske kulture in bodo znali upravljati in voditi svoje organizacije s pomočjo organizacijske kulture, bo to pomenilo konkurenčno prednost in ključ do doseganja boljšega finančnega uspeha organizacije.

### 1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

#### NAMEN

Namen diplomskega dela je pojasniti pojav in pomen poznavanja organizacijske kulture slovenskemu managementu ter prikazati vlogo managementa pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture v obliki priročnika in na ta način prispevati k večjemu razumevanju organizacijske kulture med slovenskimi managerji ter le-te spodbuditi k vodenju organizacij na podlagi razumevanja organizacijske kulture.

#### CILJI

V diplomskem delu bomo pojem organizacijske kulture predstavili managementu organizacij - kaj je organizacijska kultura, katere so ravni kulture, navedli štiri tipe najpogostejših organizacijskih kultur, pojasnili razlike med kulturo in klimo organizacije ter opisali organizacijsko kulturo in klimo v Sloveniji. Obenem bomo prikazali proces nastajanja kulture in razjasnili vlogo managementa pri oblikovanju, sporočanju, učenju, utrjevanju in ohranjanju organizacijske kulture, prikazali metodo za analiziranje oziroma ocenjevanje trenutnega stanja organizacijske kulture in pojasnili pomen poznavanja kulture organizacije za management. Prav tako bomo opredelili metode managementa za uvajanje spremembe kulture ter razjasnili vlogo managementa oziroma managerja za spremembe v procesu upravljanja spremembe

kulture. Prikazali pa bomo tudi značilnosti učeče se organizacije in značilnosti managerja prihodnosti, podali nekaj priporočil slovenskemu managementu za oblikovanje organizacijske kulture, ki daje boljše finančne rezultate, in povzeli bistva poznavanja organizacijske kulture za resnične managerje kulture.

## TRDITVE

V diplomskem delu trdimo, da ima management organizacije najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture. Obenem trdimo, da poznavanje organizacijske kulture in upravljanje managementa na podlagi razumevanja organizacijske kulture svoje organizacije pomeni konkurenčno prednost in ključ do boljšega finančnega uspeha v hitro spreminjajočem se okolju.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

### PREDPOSTAVKE

Predpostavljamo, da bodo slovenski managerji in slovenska stroka v prihodnosti pokazali več zanimanja za organizacijsko kulturo. Predpostavljamo tudi, da bodo managerji z razumevanjem organizacijske kulture in vodenjem na osnovi tega razumevanja oziroma s pomočjo kulture svoje organizacije dosegali boljše poslovne rezultate v prihodnosti.

### OMEJITVE

V diplomskem delu se osredotočimo na vlogo managementa pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture in ne tudi na vlogo ostalih zaposlenih v organizaciji, ki prav tako, čeprav ne tako intenzivno kot management, prispevajo k oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju kulture v organizaciji. Obenem se ne poglobljamo v analiziranje in oblikovanje organizacijske kulture in vloge managementa v primerih povezovanja, prevzemanja ali združevanja raznih organizacij kakor tudi ne pri multinacionalnih organizacijah, kjer imamo opravka s številnimi subkulturami. Omejitve pri pisanju diplomskega dela izhajajo tudi iz maloštevilnih knjig in člankov slovenskih avtorjev, ki obravnavajo organizacijsko kulturo in pojavnost le-te v Sloveniji. Obenem se omejitve pojavlja pri iskanju modelov ali načinov za ocenjevanje oziroma analiziranje stanja organizacijske kulture, ki jih sicer razna tuja svetovalna podjetja na svojih spletnih straneh omenjajo in ponujajo, vendar dostop in uporaba teh modelov ni brezplačna. Prav tako ni možno zaslediti ustreznega prevoda nekaterih angleških besed v slovenski jezik, kot na primer »cultural artifacts«, kar smo po naši presoji prevedli v »vidni elementi kulture«.

## 1.4 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA

Diplomsko delo je osredotočeno na pojasnjevanje pojava in pomena organizacijske kulture managementu in opredeljevanje vloge managementa pri oblikovanju, ohranjanju in spreminjanju organizacijske kulture, zato govorimo o poslovni raziskavi. Pri tem opisujemo vlogo managementa pri procesih oblikovanja, ohranjanja, analiziranja in spreminjanja organizacijske kulture, zato govorimo o dinamični ekonomski poslovni raziskavi. Pristop k raziskovanju je deskriptivni, uporabljena je metoda deskripcije, saj opisujemo pojav organizacijske kulture, procese oblikovanja, ohranjanja in spreminjanja kulture v organizaciji ter vloge managementa organizacije pri tem.

## 2 VPOGLED V ORGANIZACIJSKO KULTURO

Organizacijska kultura je v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja postala osrednja skrb oziroma eden najpomembnejših elementov proučevanja obnašanja organizacij. Izšle so številne knjige, pomembne akademske revije so namenjale celotne izdaje za razpravljanje o organizacijski kulturi in skoraj skozi noč se je zgodilo, da so teksti in knjige o organizacijskem obnašanju, ki so prezrli kulturo, zastareli. Zanimanje za kulturo ni ostalo samo na ravni akademskih raziskovalcev, saj je prav poslovno okolje pokazalo močan interes oziroma zanimanje za kulturo in to bolj kot za katerikoli drugi vidik organizacijskega obnašanja. Številne znane poslovne revije so poudarjale, da je organizacijska kultura ključ do poslovnega uspeha organizacije in svetovale managerjem, da tisti, ki bodo znali upravljati in voditi s pomočjo svoje organizacijske kulture, bodo skoraj zagotovo prišli na sam vrh. Zato je kultura postala osrednja tema za managerje, ki želijo napredek v delovanju svojih organizacij (Moorhead and Griffin 2001, 481-482). Do povečanja pomena organizacijske kulture in zanimanja zanjo je v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja prišlo predvsem zaradi težav pri uresničevanju sprememb v organizacijah, ki so v hitro spreminjajočem se okolju kot odprt sistem vse bolj izpostavljene nujnosti sprememb (Kavčič 1991, 131). K naraščanju pomena raziskovanja organizacijske kulture so prispevali tudi naslednji dejavniki: upadanje konkurenčne prednosti ameriškega gospodarstva, pojav japonskega gospodarskega čudeža, spreminjanje vrednot in vse večja potreba po hitrih spremembah v organizaciji (Kavčič 1994, 76; povz. po Vrčon T. in Snoj 2002).

Številna odkritja pri raziskavah organizacijske kulture so temeljito spremenila pogled managerjev in akademikov na organizacije. Nekateri koncepti, razviti na podlagi analize organizacijske kulture, so postali osnovni deli poslovnega besednjaka in analiza organizacijske kulture je ena najbolj pomembnih točk na področju organizacijskega obnašanja (Moorhead and Griffin 2001, 481-482). Danes poznamo veliko različnih definicij organizacijske kulture, od zelo širokih do izredno specifičnih, in nekatere med njimi bomo zaradi spoznavanja pojma organizacijske kulture v nadaljevanju navedli.

Pojem organizacijska kultura predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko neke organizacije (Bezjak 1999, 63).

Organizacijska kultura je osebnost organizacije: skupne vrednote, prepričanja in obnašanja skupine. Je simbolična, celovita, poenotena, stabilna in težko jo je spremeniti. Je način, kako se stvari delajo v organizaciji. Kultura upravlja dejanja v organizaciji, vodi zaposlene pri razmišljanju, čutenju in delovanju. Je celota predpostavk, ki določajo vsakodnevno obnašanje zaposlenih (Mowat 2002).

Kavčič (191, 132) definira organizacijsko kulturo kot sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilna za določeno organizacijo in se po tem ločujejo od drugih organizacij; kot enotno interpretativno shemo, ki služi članom organizacije za dojemanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju in kot celoto posebnih lastnosti organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij. Pojem organizacijske kulture je mogoče označiti tudi kot sklad skupnih vednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki uravnava obnašanje članov organizacije. Člani se tega sklada skupnega znanja zavejo ob stiku z drugo organizacijo ali ob prihodu novih članov iz drugih organizacij oziroma ob vključitvi v novo organizacijo.

Pri vstopu posameznikov v organizacijo se ti seznanijo z normami, formalnimi pravili in postopki v organizaciji, pravilnim načinom obnašanja, nalogami in tudi z zgodbami, povezanimi z organizacijo, rituali, običaji, žargonom in šalami, ki jih razumejo le znotraj organizacije, itd. Ti elementi so le nekateri pokazatelji organizacijske kulture (Martin 1992, 3; povz. po Luthans 1995, 497).

Organizacijsko kulturo lahko analiziramo kot pojav, ki nas nenehno obkroža in se ustvarja ter pojavlja skozi naše interakcije z drugimi (Schein 1997, 1). Organizacijska kultura je pomembna, ker je vplivna, prikrita in pogosto nezavedna sila, ki določa tako individualno kakor skupinsko obnašanje, načine zaznavanja, dožemanja, miselne vzorce in vrednote (Schein 1999, 14). Isti avtor opredeljuje organizacijsko kulturo tudi kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije in sčasoma postanejo samoumevni, ker te probleme vedno znova in zanesljivo rešujejo (Schein 1987, 6; povz. po Andolšek 1995, 21). Kultura je torej vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, razvila ali odkrila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in interne integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo in zato nove sodelavce po tem vzorcu učijo dojemati, misliti in čutiti (Schein 1992, 12; povz. po Vrčon T. in Snoj 2002).

Kultura je v temelju skupinski pojav in kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja. Skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna vprašanja organizacijskega delovanja ustvarjajo zgodovino organizacije in oblikujejo njeno identiteto – njeno kulturo (Andolšek 1995, 131-132). Kultura je torej zgodovinski proizvod, ne moremo jo ločiti od njene zgodovine in ravno tako ne nastane čez noč. Ko se ustanovi nova organizacija, le-ta še ne razpolaga s svojo lastno kulturo. Ko pa začne organizacija delovati in se spopadati z reševanjem zunanjih in notranjih problemov, se prične tudi proces oblikovanja kulture. Da se kultura razvije, morajo ljudje nekaj časa živeti v interakciji in deliti skupne negotovosti ter razviti določene načine, kako te negotovosti uspešno obvladovati. Specifična kultura se bo torej oblikovala in bo utemeljena na zgodovini skupine ljudi, ki se bodo spopadali z vrsto fizičnih, socialnih, političnih, gospodarskih in drugih okoliščin (ibid., 133).

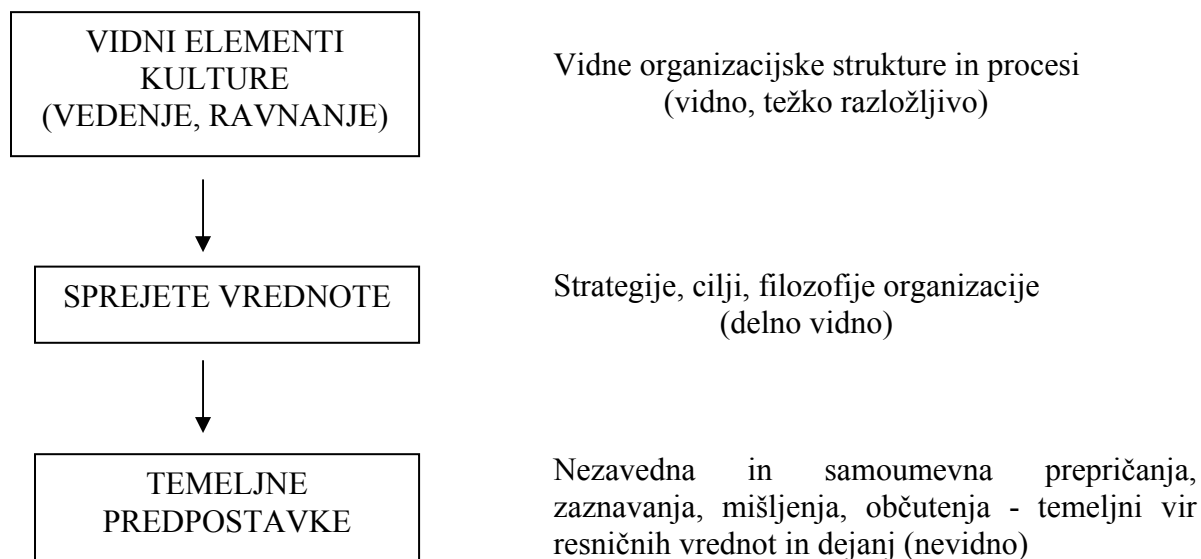
Kultura in management sta dve plati istega kovanca, kajti management (managerji, vodje) najprej oblikujejo kulturo, ko oblikujejo skupine in organizacije. Ko pa enkrat kultura obstaja, pa ona določa kriterije za management oziroma kdo bo in kdo ne v managementu organizacije (Schein 1997, 15). Ko se torej organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica in tedaj vpliva na strategijo, strukturo, postopke in način medsebojnega delovanja. Postane močan dejavnik, ki vpliva na zaznavanje, mišljenje in delovanje zaposlenih. Ker kultura oblikuje obrazce zaznavanja, mišljenja in delovanja, je organizacija v nekem smislu tudi predoločena za vrsto managementa. To pomeni, da organizacija preko svoje kulture oblikuje tudi svoj management. Tu gre za paradoks, saj ima management na začetku najmočnejši vpliv na oblikovanje kulture, kasneje, ko je le - ta oblikovana, utrjena, pa kultura določa način managementa (Andolšek 1995, 102). Zato je za managerje pomembno spoznanje, da bo kultura, v katero so vključeni, v kolikor se je ne bodo zavedali, upravljala z njimi. Razumevanje kulture je bistveno za managerje, če sami želijo voditi (Schein 1997, 15).



## 2.1 RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo lahko strukturiramo v tri različne ravni, kjer se raven nanaša na stopnjo, do katere so elementi kulture opazovalcu vidni. Te ravni kulture prehajajo od vidnih, jasnih elementov kulture, ki jih posamezniki lahko občutijo in vidijo, do globoko vtisnjenih, podzavednih osnovnih predpostavk, ki predstavljajo bistvo kulture. Vmes so številne sprejete vrednote, norme, pravila, ki jih člani kulture uporabljajo kot način upodobitve kulture njim samim in drugim (Schein 1997, 16).

### SLIKA 1: RAVNI KULTURE



Vir: Prirejeno po Schein (1997, 17).

V prvo raven sodi vse, kar lahko vidimo, slišimo ali čutimo, ko pridemo v neko organizacijo. Vidni elementi kulture so fizično okolje, vse vidne načine obnašanja, način oblačenja, rituale in slovesnosti, uporabljeno tehnologijo itd. (Middleton 2002, 19). Ta raven vključuje tudi načine, kako ljudje pristopajo drug drugemu, mite, zgodbe o organizaciji, izdane dokumente vrednot itd. (Schein 1997, 17). Stopnja razpoznavnosti teh elementov oziroma te ravni kulture je zelo visoka, stopnja razumljivosti pa najnižja (Andolšek 1995, 22). V kolikor želimo doseči razumevanje te ravni kulture na hiter način, se lahko lotimo analiziranja sprejetih vrednot, norm in pravil, ki zagotavljajo dnevna načela delovanja, po katerih člani organizacije usmerjajo svoja obnašanja (Schein 1997, 18).

Drugo raven predstavljajo sprejete vrednote, za katere organizacija pravi, da v njih verjame. Včasih se to izraža v vidnih elementih kulture organizacije. Na primer, če je sprejeta vrednota organizacije odprto komuniciranje, se to lahko vidi v obliki rednih sestankov za zaposlene ali v ureditvi delovnega prostora ali v poročilu o poslanstvu organizacije (Middleton 2002, 19-20). Te sprejete ali sekundarne vrednote so tiste, o katerih zaposleni govorijo, jih promovirajo in jih poskušajo živeti (Hagberg in Heifetz 2000). Včasih pa so te vrednote sprejete, a ne tudi udejanjene (Middleton 2002, 19-20). Zato jih lahko označimo kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Po sprejetih vrednotah še ne moremo govoriti o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotno obstoječi kulturi. Velik del obnašanja nam

še vedno ostane nejasen in nerazumljiv in če ga želimo razumeti, moramo spoznati najglobljo raven kulture, ki so temeljne predpostavke.

Tretjo raven kulture tvorijo temeljne predpostavke. Le-te so do te mere samoumevne, saj najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Postanejo nedvoumne in se globoko zasidrajo v skupino, saj člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo (Andolšek 1995, 23). Da lahko razumemo to raven kulture moramo gledati na organizacijo z zgodovinskega vidika in ugotoviti, katere so bile vrednote, prepričanja in predpostavke ustanovitvenih managerjev ali ključnih managerjev, ki so naredile organizacijo uspešno. Organizacijo oblikujejo posamezniki ali manjše skupine (ustanovitveni management), ki vsilijo njihove vrednote, predpostavke, prepričanja na ljudi, ki jih najamejo. V kolikor so te predpostavke in vrednote izven tistega, kar nudi in dovoljuje okolje organizacije, potem organizacija propade in nikoli ne razvije svoje kulture. Po drugi strani pa, če se vrednote, predpostavke izkažejo za uspešne pri oblikovanju izdelkov ali storitev, ki jih trg želi, člani začnejo verjeti v te vrednote, predpostavke, prepričanja in tako postanejo skupne in temeljne za člane organizacije. Postanejo molčeče predpostavke o naravi sveta in kako uspeti v njem (Schein 1999, 19).

Temeljno predpostavko lahko opredelimo kot konstantno rešitev problema, ker ta rešitev večkrat uspešno deluje in tako postane samoumevna. Da pa rešitev problema postane temeljna predpostavka, mora iti skozi proces spoznavne transformacije, ki poteka na sledeč način: ko neka skupina naleti na problem, navadno ustanovitveni managerji (vodje) predlagajo rešitev, ki ima status vrednote in je vsaj na začetku vprašljiva in dvomljiva. Čeprav manager lahko razume svoj predlog rešitve, kot da ta temelji na resničnih dejstvih, ga bo skupina sprejela šele takrat, ko bo kolektivno izkusila, da le-ta uspešno rešuje dani problem. Če rešitev deluje in skupina dobi izkustvo skupnega uspeha, bo omenjena dvomljiva vrednota sprožila proces spoznavne transformacije. Pri tem ta vrednota oziroma rešitev sčasoma postane samoumevna, postopoma postane prepričanje in nato predpostavka ter pade iz zavesti na raven podzavednega, to je na raven praktične zavesti. Vendar vse predlagane rešitve oziroma vrednote ne gredo skozi proces spoznavne transformacije, ker bodisi ne delujejo zanesljivo bodisi ostanejo na zavestni ravni. Če ostanejo eksplicitno artikulirane, služijo kot normativne in moralne postavke za ravnanje članov organizacije in so pravzaprav le »sprejete vrednote« (Andolšek 1995, 23-24).

Z drugimi besedami, bistvo kulture je v skupno naučenih vrednotah, prepričanjih in predpostavkah, ki so skupini skupni ter jih ima za temeljne, če je organizacija na njihovi osnovi še naprej uspešna. Pomembno je vedeti, da so te skupne vrednote, prepričanja in predpostavke rezultat procesa skupnega učenja, saj so bile najprej le v glavah ustanovitvenih managerjev (vodij). Ko pa člani organizacije spoznajo, da vrednote, prepričanja in predpostavke ustanovitvenih managerjev peljejo v uspeh organizacije, postanejo le-te temeljne in skupne vsem članom organizacije (Schein 1999, 20).

## 2.2 ORGANIZACIJSKE VREDNOTE, MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE TER USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija razvije svoje vrednote. Vrednote lahko opredelimo kot normativne standarde, ki vplivajo na ljudi in njihovo aktivnost. Za management organizacij pa so vodilo pri odločanju. Njihova funkcija je predvsem dvojna: služijo kot imperativi pri presojanju, kako naj bo strukturiran in usmerjen socialni svet posameznika; in kot standardi za vrednotenje in racionalizacijo primernosti individualnih in socialnih odločitev. (Kast in Rosenzweig 1985, 24; povz. po Kavčiču 1991, 125). Člani organizacije pripisujejo organizacijskim vrednotam različen pomen. Tisti člani, ki jim je organizacija, kjer so zaposleni, najpomembnejša, dajejo vrednotam te organizacije prioriteto in obratno tisti člani, ki jim je delo v organizaciji le nujno zlo, ne pripisujejo posebne vrednosti vrednotam organizacije. Za organizacijo je pomembno, koliko je v njej soglasja med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Soglasje glede vrednot se navadno meri kot soglasje glede ciljev in to je eden ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije. Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Le-te lahko krepijo občutek osebne učinkovitosti, vzpodbujajo visoko raven lojalnosti podjetju, spodbujajo norme za trdo delo in skrbnost, spodbujajo etično obnašanje, lajšajo soglasje o ključnih ciljeh organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupinah v družbi, zmanjšujejo raven stresa pri delu (ibid., 129).

Nekatere organizacije razvijejo in imajo močne, druge šibke kulture. Veliko je odvisno od managementa organizacije, saj velja pravilo, močni management močna organizacijska kultura. Vendar poleg vodstva obstajata še dva faktorja, ki določata moč organizacijske kulture: porazdelitev in intenzivnost.

Porazdelitev se nanaša na stopnjo, do katere posamezniki znotraj organizacije delijo oziroma imajo iste osnovne vrednote. Intenzivnost pa se nanaša na stopnjo, do katere ti posamezniki skozi delovanje dejansko uresničujejo te temeljne vrednote. Na stopnjo porazdelitve oziroma delitve skupnih vrednot pa vplivata dva pomembna faktorja: usmerjenost in nagrajevanje. V kolikor želijo ljudje deliti določene vrednote, morajo najprej te vrednote spoznati in razumeti. Številne organizacije začenjajo ta proces s orientacijskimi programi, še posebej pri novincih. Novo zaposleni se najprej seznanijo z filozofijo organizacije in metodo delovanja. Nato se ta proces nadaljuje med delom v organizaciji, ko novince sodelavci in vodje seznanjajo z vrednotami tako verbalno kot tudi skozi vsakodnevne primere delovanja in navad. Po drugi strani pa na porazdelitev vpliva tudi nagrajevanje. Ko organizacije delijo priznanja, napredovanja, pohvale, zvišujejo plače ali kako drugače nagrajujejo posameznike, ki so zvesti in vdani organizacijskim vrednotam, želijo s temi akcijami tudi pri ostalih zaposlenih spodbuditi razumevanje teh vrednot in tako okrepiti predanost organizacijskim vrednotam. Stopnja intenzivnosti izvrševanja oziroma uresničevanja organizacijskih vrednot pa je odvisna od sistema nagrajevanja. Ko zaposleni spoznajo, da bodo nagrajeni, če bodo delovali na »organizacijski način«, se intenzivirajo njihove želje po takšnem načinu delovanja. Po drugi strani pa, če niso nagrajeni za svoje delo in če ugotovijo, da lahko več pridobijo, če ne delajo na pričakovan, organizacijski način, se njihova predanost temeljnim vrednotam zmanjša (Luthans 1995, 500-501).

Številni raziskovalci ugotavljajo, da je uspešnost organizacije povezana z močno kulturo. Organizacija ima močno kulturo takrat, kadar imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela in vsi ostali zaposleni te vrednote hitro sprejmejo za svoje (Heskett in Kotter 1992, 16; povz. po Vrčon T. in Snoj 2002). Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in na njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju, saj zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Znano je, da so organizacije, ki imajo razvito kulturo in poudarjajo pomen vseh ključnih udeležencev - odjemalci, lastniki, zaposleni - ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh hierarhične lestvice, dosegle bistveno boljše dolgoročne poslovne rezultate kakor tiste, ki take kulture niso razvile. Zato uspešne organizacije veliko vlagajo v oblikovanje, ustvarjanje in ohranjanje močne organizacijske kulture (Vrčon T. in Snoj 2002).

Uspešne organizacije imajo torej razvite in močne kulture. Obenem pa imajo tudi močne managerje, ki vpeljujejo, krepijo in vzgajajo te kulture, še posebej v trenutkih, ko imajo organizacije številne probleme. Moderni managerji se pri obnovi organizacije namesto odpuščanja delavcev in ustvarjanja strahu med zaposlenimi poslužujejo drugačnih pristopov reševanja problemov. Prvič, neprestano govorijo in poudarjajo, da je lahko stvari narediti drugače, bolj učinkovito in obenem spodbujajo ostale, da razmišljajo pozitivno in kreativno. Drugič, srečujejo se z vodji na vseh ravneh v organizaciji, da njim in ostalim zaposlenim predstavijo svoja prepričanja in poglede z namenom doseganja najvišje možne kakovosti proizvoda ali storitve. Tretjič, iščejo ljudi, ki jim predhodni management ni dal možnosti napredovanja oziroma je zaviral njihovo kreativnost, in te posameznike postavljajo na bolj primerna delovna mesta. In četrtič, neprekinjeno se trudijo vzpodbuditi ponos in navdušenje med zaposlenimi v organizaciji (Luthans 1995, 500).

Po drugi strani, pa lahko organizacije z močno organizacijsko kulturo, zaradi številnih napačnih usmeritev managementa organizacije, dosegajo tudi slabe dolgoročne poslovne rezultate. Le-te so lahko: neupoštevanje pomembnih dejavnikov zunanjega okolja, ignoriranje odjemalčevih ugodnosti, konzervativnost, centralizirano in birokratsko delovanje managementa, nenaklonjenost k tveganju, aroganca, itd. Močna kultura z napačnimi usmeritvami in neprilagodljivostjo povzroči za organizacijo dolgoročne negativne posledice (Heskett in Kotter 1992, 21-25; povz. po Vrčon T. in Snoj 2002). Organizacijska kultura bo v prihodnosti postala še pomembnejši dejavnik uspešnosti oziroma neuspešnosti organizacij. Neprilagodljive ter neučinkovite kulture bode imele v prihodnosti še bolj negativen finančni vpliv. Zato pa je močna organizacijska kultura s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medsebojne odnose, dobro interno komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oziroma sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja, v pomoč organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja (Vrčon T. in Snoj 2002).

## 2.3 TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Charles Handy opredeljuje štiri tipe organizacijske kulture: kultura vlog, kultura moči, kultura osebnosti in kultura nalog.

Kulturo vlog lahko pogosteje opazimo v javnih sektorjih kot v poslovnih. Za ta tip kulture je značilno, da deluje pod določenimi pogoji, kot so stabilno okolje, visoka rutina in standardizirane naloge (Sadler 1995, 70). Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki ga ima posameznik v organizaciji, na racionalizaciji in manj na znanju in osebnih lastnostih. Članom organizacije zagotavlja dosmrtno zaposlitev, napredovanje s staranjem in varnost. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagoditev spremembam v okolju (Kavčič 1991, 134). Vrednote kulture vlog so: racionalnost, red, popolnost, ustreznost, itd. Pomembno je stvari delati pravilno in ne delati pravih stvari (Sadler 1995, 71).

Kultura moči je tip kulture, za katero je značilno, da ima dominantno vlogo vpliven posameznik, ki kontrolira vsa sredstva in odloča o vseh odločitvah (Sadler 1995, 71). Lahko jo ponazorimo s pajkovo mrežo, kjer vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz centra. Gre za avtorsko organizacijsko strukturo in centralizirano oblast, z močnim osrednjim oblastnikom (»pajkom«). Njegova moč temelji na tem, da kontrolira sredstva, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem. Takšna kultura torej temelji na posamezniku, timskega dela in odločanja ni (Kavčič 1991, 134). Glavna slabost te organizacijske kulture je, da je podvržena izgubljanju najbolj sposobnih posameznikov, ki so razočarani zaradi njihove nizke udeležbe pri sprejemanju ključnih odločitev (Sadler 1995, 71). Druga slabost oziroma pomanjkljivost pa je v tem, da ob zamenjavi »pajka« navadno celotna organizacija doživi velike pretese ali celo propade (Kavčič 1991, 134).

Kultura osebnosti je tip organizacijske kulture, kjer je posameznik najpomembnejši, organizacijska struktura in sistemi pa so oblikovani tako, da pospešujejo in podpirajo delovanje posameznikov (Sadler 1995, 71). Primeri takšne kulture so odvetniške pisarne, manjši projektantski biroji, itd. Organizacije s takšno kulturo lahko obstajajo le na podlagi soglasja članov, ki imajo v njej enako moč (Kavčič 1991, 135). Problemi pri tem tipu kulture se lahko pojavijo, ko organizacije postanejo večje, kar lahko vodi v anarhijo (Sadler 1995, 71).

Kultura nalog je tip organizacijske kulture, za katero je značilno, da je moč posamezniku v organizaciji dodeljena glede na izkušnost, strokovnost in sposobnost (Sadler 1995, 71). Ponazorimo je lahko z matrično ali projektno organizacijo, za katero je značilno timsko delo. Je zelo prilagodljiva na spremembe v okolju, zaposleni imajo veliko kontrole nad svojim delom, njihovo uspešnost se presoja na podlagi rezultatov, odnosi med člani organizacije ter člani in vodjem pa so zelo sproščeni (Kavčič 1991, 134-135). Vrednote te kulture so timsko delo, uspeh, zaupanje, odkritost, osebna rast in razvoj, neodvisnost, itd. Navadno jo srečujemo pri organizacijah z visoko izobraženo delovno silo (raziskave in razvoj organizacije), kakor tudi pri storitvenih organizacijah, ki morajo hitro ugoditi zahtevam svojih strank (Sadler 1995, 72).

## 2.4 RAZLIKE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO

Od 80-ih let prejšnjega stoletja, odkar je pojem organizacijske kulture postal popularen, so se managerji spraševali o podobnostih in razlikah med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Nekateri so trdili, da gre za isto stvar, čeprav se njuni raziskovalni osnovi razlikujeta.

Številne študije o organizacijski klimi so osnovane na psihologiji, medtem ko so študije organizacijske kulture osnovane na antropologiji in sociologiji. Organizacijska klima se običajno nanaša na trenutno situacijo v organizaciji in povezavami med skupinami, zaposlenimi in delovno učinkovitostjo. Zato lahko management organizacije lažje upravlja klimo in s tem vpliva na obnašanje zaposlenih. Organizacijska kultura pa se običajno nanaša na zgodovinski kontekst, znotraj katerega se pojavi določena situacija in vpliv tega konteksta na obnašanje zaposlenih. Organizacijsko kulturo je zato veliko težje spremeniti v kratkoročnem obdobju, ker jo označujeta zgodovina in tradicija organizacije. Oba pojma se tudi razlikujeta po tem, kaj poudarjata. Organizacijska kultura je pogosto opisana kot način, skozi katerega se ljudje v organizacijah učijo in sporočajo, kaj je sprejemljivo in kaj ne – njene vrednote in norme. Medtem pa večina opisov organizacijske klime ne obravnava vrednot in norm organizacije, temveč le trenutno atmosfero znotraj organizacije.

Po drugi strani pa imata kultura in klima določene podobnosti. Oba pojma se namreč ukvarjata s celotno delovno atmosfero v organizaciji in tako klima kot kultura vplivala na obnašanje ljudi, ki delujejo v organizaciji (Moorhead in Griffin 2001, 488).

## 2.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KLIMA V SLOVENIJI

Organizacijska kultura je najnovejši dosežek znanosti o organizaciji in managementu. V času demokratizacije slovenske družbe, je le-ta zajela tudi organizacijo in management v podjetjih, zavodih in državnih ustanovah. Pokazalo se je, da proces spremembe organizacijske kulture v organizacijah (podjetjih) prispeva k večjemu zadovoljstvu ljudi pri delu. Zato se slovensko gospodarstvo sooča z nalogo, da organizacijsko kulturo preuči in vnese najboljše, kar je možno najti v ameriških in japonskih organizacijskih kulturah in njihovih načelih managementa in organizacije (Bezjak 1999, 63).

Po našem mnenju se v Sloveniji veliko več piše, govori in raziskuje o organizacijski klimi, ki jo Schein (1997, 9) opredeljuje kot eno izmed kategorij organizacijske kulture. Najnovejša raziskava o organizacijski klimi v slovenskih organizacijah, ki je zajemala 62 podjetij, je pokazala, da je največ težav z nagrajevanjem zaposlenih, razvijanjem njihove kariere ter z notranjim komuniciranjem in informiranjem. Zaposleni visoko cenijo odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost ter pripadnost organizaciji. Obenem se zavedajo nujnosti sprememb, ponosni so na svojo zaposlitev, imajo dokaj jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje in kakšne so njihove odgovornosti. Po drugi strani, pa ugotavljajo, da primanjkuje informacij o dogajanju pri drugih organizacijskih enotah, da management premalo upošteva želje zaposlenih pri usposabljanju, da je premalo medsebojnega zaupanja, da vodje redkeje vzgajajo svoje naslednike, kar se odraža v najnižje ocenjenih kategorijah organizacijske klime in sicer pri nagrajevanju, razvoju kariere ter notranjem komuniciranju in informiranju (Stanković 2004, 15).

Veliko premalo se v Sloveniji piše in govori o organizacijski kulturi v slovenskih poslovnih organizacijah (podjetjih) in po našem mnenju management le redko kje razume pomen in vlogo organizacijske kulture. Navkljub vsemu obstaja nekaj organizacij, katerih management pozna kulturo svoje organizacije kot na primer IBM Slovenija, ki opredeljuje svojo kulturo kot »kulturo visokih dosežkov«. Le ta se kaže v visoko postavljenih ciljeh, urejenih poslovnih procesih in korektnih partnerskih in človeških odnosih. Drugi elementi njihove kulture so tudi logotip IBM, ki je simbol za kakovost, tradicijo in trdnost, nato neformalni odnosi med zaposlenimi, druženje v prostem času, interno izrazoslovje, zavezanost k stalnemu napredovanju, razvoju, izobraževanju in usposabljanju, politika odprtih vrat, športni dnevi, pikniki itd. (Sušnik 2000a, 11).

Kulturo svoje organizacije pozna tudi manager in lastnik E.Leclerca Slovenije, Jean-Francois Higonet, ki pravi, da je organizacijska kultura to, da se lahko vsak zaposleni prepozna v svoji organizaciji in se z njo identificira tudi zunaj delovnega časa. Elementi in vrednote njihove organizacijske kulture so direktna in hitra komunikacija med zaposlenimi, ustrežljivost trgovcev do potrošnikov, urejenost delovnega okolja (trgovine), možnost napredovanja ne glede na formalno izobrazbo, obveza managementa za dajanje popolnih in nedvoumih podatkov o podjetju svojim zaposlenim ter pomembnost vsakega zaposlenega za management, ne glede na položaj, ki ga zaseda v hierarhiji podjetja (Sušnik 2000b, 11).

Po nam znanih podatkih je v Sloveniji opravljenih mnogo premalo raziskav o organizacijski kulturi in pomenu poznavanja le-te za management organizacij. Čeprav sta Vračon T. in Snoj (2002) opravila raziskavo organizacijske kulture na temo Ugotavljanje homogenosti nekaterih sestavin kulture v bančnih poslovalnicah v Sloveniji. Cilji raziskave, ki je zajemala 11 bančnih poslovalnic štirih slovenskih bančnih organizacij, 32 predstavnikov managementa in 58 predstavnikov kontaktnih oseb, so bili: izmeriti zaznavanje pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture - nekaterih načel in pravil obnašanja kontaktnega osebja za kakovostno izvajanje storitev (15 sestavin) - z vidika kontaktnega osebja in managementa; kakšna usmeritev prevladuje v organizacijski kulturi z vidika kontaktnega osebja in managementa (storitvena ali birokratska); pri katerih načelih in pravilih obnašanja prihaja do večjih razlik med kontaktnim osebjem in managementom v zaznavanju pomena posameznih spremenljivk; in primerjati rezultate raziskave z raziskavami v ZDA. Avtorja sta ugotovila, da je v preučevanih enotah v Sloveniji management organizacije bolj storitveno usmerjen kot kontaktno osebje, kar pomeni, da se management bolj zaveda pomena usmerjenosti na kakovost storitev in na odjemalce kakor kontaktno osebje. Problem je v tem, da management ni v enaki meri prenesel teh vrednot na kontaktno osebje, pri katerih so te vrednote manj očitne. Iz tega sledi druga ugotovitev raziskave, da je intenzivnost storitvene usmerjenosti kontaktnega osebja v Sloveniji danes skoraj enaka, kot je bila v ZDA pred več kot 20 leti. Glede usmerjenosti organizacijske kulture pa sta avtorja ugotovila, da sta obe preučevani skupini (management in kontaktno osebje) bolj storitveno kot birokratsko usmerjeni. Avtorja poudarjata, da se management organizacije mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati, da ugotavlja neskladnosti ter da ukrepa v smeri krepitve skupnih vrednot organizacije, kar bo vodilo k razvoju ustrezne kulture, ki je eden bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja organizacije (Vračon T. in Snoj 2002).

V Sloveniji se po našem mnenju veliko več govori in piše o organizacijski klimi kot o organizacijski kulturi. Vzrok za to lahko po osebnem prepričanju pripisujemo nepoznavanju in razumevanju pojava ter pomena organizacijske kulture. Vsi managerji, ki bodo razumeli pojav in pomen organizacijske kulture in bodo znali upravljati in voditi svoje organizacije s pomočjo organizacijske kulture, bodo sebi in organizaciji dali konkurenčno prednost in ključ do doseganja boljšega finančnega uspeha organizacije. Zato na tem mestu velja ponoviti misel Bezjakove (1999, 63), da se slovensko gospodarstvo sooča z nalogo preučiti organizacijsko kulturo in vnesti najboljše, kar je možno najti v ameriških in japonskih organizacijskih kulturah in njihovih načelih managementa in organizacije.



### 3 USTVARJANJE, OBLIKOVANJE IN OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pri nastajanju organizacije je ustvarjanje organizacijske kulture ustanovitelju (managerju, podjetniku) šele sekundarnega pomena, saj proces proizvodnje izdelkov oziroma storitev postanejo njegova prioriteta skrb. Kakorkoli že, ko organizacija raste in postane uspešna, običajno razvije kulturo, s katero se razlikuje od konkurenčnih organizacij in ki predstavlja enega od razlogov za njen uspeh. Z drugimi besedami lahko rečemo, da organizacija postane uspešna zato, kar dela - njene strategije - in zaradi načina, kako to dela - njene kulture (Moorhead and Griffin 2001, 488). Kultura, ki jo bo organizacija razvila, je v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja managementa, ki vsili svoje predpostavke o tem, kaj je dobro, primerno, kako deluje okolje in kako bi se stvari morale urejati. Končna oblika kulture je rezultat kompleksne interakcije nameranih in nenameranih dejanj in delovanja tako managementa kot ostalih članov organizacije (Andolšek 1995, 102).

Eden od najbolj skrivnostnih vidikov organizacijske kulture je njen izvor. Kako lahko dve organizaciji s podobnimi zunanjimi okolji in podobnimi porekli ustanovitvenih managerjev skozi čas razvijejo čisto drugačne načine delovanja? Schein (1997, 211) nadaljuje z mislijo, da kultura v osnovi izhaja iz treh virov:

- prepričan, vrednot in predpostavk ustanoviteljev (ustanovitvenega managerja, podjetnika);
- pridobljenih izkušenj članov pri razvoju organizacije;
- novih vrednot, prepričan, predpostavk, ki jih v organizacijo prinesejo novi managerji ali ostali novi člani.

Najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju oziroma oblikovanju kulture imajo ustanovitelji (managerji, podjetniki), ki ne določijo le osnovnega namena delovanja organizacije, ampak tudi izberejo člane skupine in usmerjajo skupino pri njihovem delovanju in naporih, da bi uspeli v zunanjem okolju in pri medsebojnem povezovanju. Organizacije ne nastajajo slučajno ali spontano. Organizacije so ciljno usmerjene, imajo določen namen delovanja in so ustvarjene zato, ker eden ali več posameznikov opazi, da koordinirana in skupna dejanja določenega števila ljudi, lahko doseže nekaj, kar dejanje posameznika ne zmora. Proces oblikovanja kulture je v vsakem primeru najprej proces oblikovanja manjše skupine. V poslovnih organizacijah poteka proces oblikovanja kulture po naslednjih korakih:

- ustanovitelj (ustanovitveni manager, podjetnik) ima idejo o novi organizaciji;
- ustanovitelj povabi k sodelovanju enega ali več ključnih posameznikov in tako formira osnovno skupino, ki verjame v namen in vizijo ustanovitelja. To pomeni, da skupina verjame, da je ideja o novi organizaciji dobra, izvedljiva, vredna poskusa kljub majhnemu riziku in je vredna naložb denarja, časa in potrebne energije za to;
- osnovna skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanovitve organizacije: najmanjše finančnih sredstev, pridobivanje raznih patentov, lociranje in fizična izgradnja organizacije itd;
- organizacija zaposli nove ljudi in skupna zgodovina se začne. V kolikor ostane skupina dokaj stalna in si deli pomembne izkušnje, bo postopoma razvila predpostavke o sebi, okolju in kako je potrebno delati stvari, da preživi in raste;

Ustanovitelji (ustanovitveni managerji, podjetniki) imajo najpomembnejši vpliv na to, kako skupina na začetku definira in rešuje probleme zunanjega okolja in notranjega povezovanja. Managerji imajo močne predpostavke in prepričanja o delovanju sveta, o vlogi organizacije v svetu, o naravi človeških odnosov ter znajo upravljati čas in prostor, zato bodo prenašali te poglede na njihove partnerje in ostale zaposlene (ibid., 212-213).

### 3.1 MEHANIZMI MANAGEMENTA ZA OBLIKOVANJE, OHRANJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Dejstvo je, da prav management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijami v največji meri oblikuje organizacijsko kulturo (Bezjak 1998, 63). Management organizacije nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji, vendar mu pozicija moči daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načina delovanja (Andolšek 1995, 88). Na razpolago ima številne mehanizme, s katerimi lahko na zaposlene posreduje svoje vrednote, prepričanja, stališča in na ta način prenaša, sporoča in ohranja organizacijsko kulturo med zaposlenimi v organizaciji. Ti mehanizmi so:

- sistem posvečanja pozornosti managementa najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja: najpomembnejši mehanizem, s katerim management sporoča svoje vrednote, prepričanja, predpostavke oziroma kaj je njegova najpomembnejša skrb, je mehanizem njegove pozornosti. Tisto, po čemur management vpraša, kar opazi, pohvali, komentira ali nagradi, je izjemnega pomena. Pri tem gre za reakcijo managementa na določene stvari, kar formira in prenaša sporočilne signale podrejenim, ti pa jih interpretirajo kot dokaz prepričanj, predpostavk managementa, na katere potem tudi reagirajo;
- reakcija managementa na krizne dogodke: v času krize je emocionalna napetost vseh članov v organizaciji večja, zato so reakcije managerjev na krizo zelo pomembne in izpostavljene visoki stopnji posnemanja in učenja s strani ostalih zaposlenih. Zato je pomembno, kako in na kakšen način management obvladuje konflikte, alocira sredstva, saj se zaposleni takrat kolektivno učijo in intenzivno pomnijo;
- natančno oblikovanje vloge managerja: obnašanje managerjev je eno osnovnih in najpomembnejših neformalnih mehanizmov prenašanja, sporočanja in učenja organizacijske kulture. Zato je zelo pomembno, kako managerji oblikujejo svojo vlogo v organizaciji. Ni vseeno ali managerji kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od zaposlenih v organizaciji. Ravno tako je pomembno, da se družijo z vsemi zaposlenimi in ne samo z najožjimi sodelavci, saj bodo tako dosegli večjo stopnjo prenosa, oblikovanja, učenja kulture (Andolšek 1995, 90-91). Osebni zgled ustanovitelja (managerja, podjetnika) je izjemnega pomena, saj ga zaposleni nenehno opazujejo. Zato mora biti njegovo obnašanje v skladu z načeli organizacijske kulture (Bezjak 1999, 63). Managerjevo obnašanje je osnovni model oblikovanja, prenosa kulture, ki ga podrejeni opazujejo in ki jih spodbuja, da se identificirajo z njim, v smislu sprejemanja managerjevih vrednot, prepričanj, predpostavk (Schein 1996, 61-62). Zelo pomembno je, da manager udejanja besede (»walk the talk«), saj novi člani organizacije posvečajo veliko več pozornosti dejanjem kot besedam (Schein 1999, 97 – 98);
- sistem nagrajevanja, napredovanja in sankcioniranja: visoko stopnjo sporočilnosti organizacijske kulture izraža nagrajevanje ali sankcioniranje določenih obnašanj, delovanj posameznikov v organizaciji. Pri tem je pomembno, da management oblikuje sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo konsistenten oziroma skladen z vrednotami, predpostavkami, ki jih je oblikoval in za katere želi, da se ohranijo. V kolikor ti sistemi ne prepoznajo in ne nagradijo primerne obnašanja, ki vključujejo vrednote, predpostavke organizacije, imamo opravka s konfliktno kulturo. Pri tem gre za paradokso situacijo v organizaciji, kjer sistem nagrajevanja in napredovanja sporoča ravno nasprotno, kot skuša to dokazati management organizacije (tabela 1);

**TABELA 1: NESOGLASJE MED SISTEMOM NAGRAJEVANJA IN NAPREDOVANJA TER IZJAVAMI MANAGEMENTA O VREDNOTAH, NORMAH ORGANIZACIJE**

<b>Norme, vrednote, ki jih management razglaša za veljavne</b>	<b>Ravnanje in obnašanje, ki ga management nagrajuje</b>
Prezemi iniciativo	Ne krši pravil
Takoj sporoči, če kaj opaziš	Kdor bo delal napake, bo kaznovan
Misli dolgoročno	Neprimerno ravnanje bo sankcionirano
Misli na organizacijo kot celoto	Ne vmešavaj se na področja, za katera so odgovorni drugi
Sodeluj	Tekmuj

Vir: Prirejeno po Andolšek (1995, 92).

Tabela nam prikazuje norme, vrednote, ki jih management razglaša kot veljavne in norme, po katerih se zaposleni resnično ravnaajo in jih upoštevajo, če želijo biti nagrajeni in napredovati (Andolšek 1995, 91-92).

- zgodbe: osnovane so na resničnih dogodkih in pogosto pripovedujejo o ustanoviteljih organizacije ali o odločitvah posameznikov, ki so vplivale na prihodnost organizacije (Luthans 1992, 522). Ko se organizacija razvije se določen del njene zgodovine prelije v zgodbe, ki pospešujejo prenos kulture in socializirajo nove člane ter postanejo ena od socializacijskih praks v organizaciji (Andolšek 1995, 96). Zgodbe poskušajo razložiti, zakaj organizacija dela stvari na določen način. Pogosto sporočajo moralo, ki jo organizacija želi okrepiti (Luthans 1995, 508);
- simboli: so besede, gibi, slike ali objekti, ki nosijo določen pomen, ki je prepoznan pripadnikom iste kulture (Hofstede 1997, 7);
- heroji: so žive ali pokojne osebe, ki imajo lastnosti oziroma karakteristike, ki so visoko cenjene v kulturi organizacije in ki tako služijo kot vzor za obnašanje (Hofstede 1997, 8);
- rituali: predstavljajo ponavljajoče zaporedje aktivnosti, ki izražajo in krepijo kulturo organizacije - ključne ideje, vrednote, prepričanja in norme (Luthans 1992, 523);
- formalna izobraževanja zaposlenih, organizacijske brošure in izjave managementa o organizacijski kulturi: so pomembni mehanizmi v socializacijskem procesu, saj naj bi ti mehanizmi podpirali socializacijski proces, ki temelji na človeškem opazovanju delovanja drugih v organizaciji. V nekaterih organizacijah je kultura, ki je zapisana v organizacijskih brošurah in je predstavljena na formalnih izobraževanjih, seminarjih v nasprotju z vrednotami organizacije, ki se kažejo v dejanjih, obnašanju ljudi (Moorhead 2001, 500). S spoznanjem neskladnosti oziroma nezdržljivostmi med očitnim obnašanjem, pravili, postopki, politikami (vidnimi elementi kulture) in sprejetimi vrednotami, ki so izražene v politiki, viziji, izjavah in poročilih managementa, lahko pridemo do globlje ravni kulture – temeljnih predpostavk, ki resnično vodijo, usmerjajo naše obnašanje in druge vidne elemente kulture (Schein 1999, 66-67). Na primer, organizacije lahko rečejo, da so njihovi

zaposleni največje bogastvo, po drugi strani pa ravnajo z zaposlenimi slabo. Na podlagi tega bodo recimo novo zaposleni člani organizacije kmalu spoznali, da imajo formalna izobraževanja in brošure o kulturi malo skupnega z dejansko kulturo v organizaciji. Zato navadno novo zaposleni člani sprejmejo dejanske kulturne vrednote rajši kot tiste, ki so uradno sprejete (Moorhead 2001, 500);

- običaji in obredi: gre za proslave pomembnih obletnic organizacije, način proslavljanja posameznih večjih uspehov organizacije in vrsto dogodkov, ki so deležni posebne obravnave. Organizacije oblikujejo različen odnos do pomembnih dogodkov in tudi do uspehov njenih članov. Ponekod nagradijo uspehe svojih članov, drugod to prezirajo oziroma ignorirajo. Obenem se lahko ta sestavina organizacijske kulture kaže v načinu oblačenja ali v uporabi točno določenih načinov naslavljanj kot pravilo oziroma norma (Kavčič 1991, 133);
- norme: so pričakovani načini obnašanja, ki temeljijo na organizacijskih vrednotah in prepričanjih in zagotavljajo smernice za individualno in skupinsko obnašanje (Luthans 1992, 519).
- strukture in procesi: ti mehanizmi pridejo bolj do izraza v zrelih organizacijah, ko je nova generacija managerjev pod močnim vplivom le-teh. V ekstremnih primerih strukture in procesi celo določajo, kakšna oseba je primerna za managerja (Schein 1999, 98);
- fizična oblika delovnega okolja: je tihi jezik, ki izraža kulturo prostora, norme obnašanja in zgradbo za vzpostavljanje odnosov. Fizična oblika delovnega okolja vpliva na organizacijo, kulturo, način obnašanja ljudi in medsebojne odnose (Bredenkamp 2002, 7). Sporočilo, ki ga lahko povzamemo iz fizičnega okolja je, da potencialno okrepi sporočila managementa. Managerji, ki imajo jasno filozofijo in stil, pogosto utelesijo ta stil v vidne manifestacije v njihovih organizacijah (Schein 1997, 250);
- sistem kadrovanja: je najpomembnejši proces utrjevanja in ohranjanja organizacijske kulture in zajema pridobivanje novih »ustreznih« članov ter ohranjanje zaposlenih, ki ustrezajo obstoječi kulturi organizacije. Atraktivni kadri za organizacijo so namreč tisti, ki imajo zaposlenim podobne lastnosti v stilu, predpostavkah, vrednotah in prepričanjih. Ne glede na to pa se ob prihodu v organizacijo zanj začne obdobje najrazličnejših socializacijskih praks (Andolšek 1995, 93).

Kotter in Heskett (Sadler 1995, 70) sta v svoji obsežni študiji o organizacijski kulturi in njenem odnos do poslovne uspešnosti izbranih organizacij v ZDA ugotovila, da management organizacije uporablja naslednje načine, s katerimi ovekoveči kulturo v organizaciji:

- skozi proces izbora kadrov, kjer izbere ljudi, ki »ustrezajo« kulturi organizacije;
- med procesom uvajanja, kjer se na novo zaposlene prenašajo formalni in neformalni vidiki pričakovanega obnašanja in delovanja;
- z legendami in zgodbami ter junaki organizacije iz preteklosti;
- z vzorom ključnih posameznikov organizacije, ki odsevajo kulturo organizacije;
- s konstantnim verbalnim in pisnim sporočanjem vrednot, načel, prepričanj;
- z javnim in odkritim nagrajevanjem obnašanja, ki je v skladu s kulturo organizacije.

### 3.2 ORGANIZACIJSKA SOCIALIZACIJA

Socializacija je proces, skozi katerega posamezniki postanejo socialna, družbena bitja. Kot trdijo psihologi, gre za proces, skozi katerega se otroci naučijo postati odrasli v družbi – naučijo se kaj je primerno in kulturno in kaj neprimerno obnašanje v družbi, kako komunicirati z drugimi itd. V kompleksnih družbah traja proces socializacije mnogo let.

Organizacijska socializacija pa je proces, skozi katerega se zaposleni naučijo o kulturi njihove organizacije in prenašajo to znanje ter razumevanje na druge (Moorhead 2001, 500). Socializacijo lahko definiramo kot proces, ki prilagodi zaposlene na kulturo organizacije (Harley and Bowin 1996, 16). Zaposleni so socializirani v organizacije ravno tako, kot so ljudje socializirani v družbe in skozi čas spoznajo, kaj je v organizaciji sprejemljivo in kaj ne, kako izražati svoje občutke, komunicirati in delovati z drugimi, kakšno je primerno obnašanje itd. Učijo se tako na podlagi opazovanja kakor tudi skozi aktivna prizadevanja managerjev pri posredovanju in sporočanju informacij v zvezi s kulturo (Moorhead 2001, 500). Posamezniki, ki vstopajo v določeno organizacijo, prinašajo s seboj določene naučene vrednote in prepričanja. Pogosto se zgodi, da te njihove vrednote in prepričanja niso zadostna, da bi uspeli v novi organizaciji. Zato se morajo posamezniki naučiti, kako organizacija »dela stvari« (Luthans 1995, 497). Pri vstopu posameznikov v organizacijo se ti seznanijo z normami, formalnimi pravili in postopki v organizaciji, pravilnim načinom obnašanja, nalogami in tudi z zgodbami, povezanimi z organizacijo, rituali, običaji, žargonom in šalami, ki jih razumejo le znotraj organizacije itd. (Martin 1992, 3; povz. po Luthans 1995, 497).

Po prepričanju Van Maanena in Scheina (1979; povz. po Luthans 1992, 525-528) je socializacija pomembna zato, ker se novi člani morajo naučiti videti organizacijski svet tako kot ga vidijo bolj izkušeni sodelavci, če naj se tradicija organizacije ohrani. Organizacijska socializacija pomeni, da je prevzemanje vrednot in obnašanja za novozaposlene potrebno, da preživijo in uspejo v organizaciji. Zmanjšuje nestalnost, spremenljivost obnašanja z nagovarjanjem zaposlenih, kaj se od njih pričakuje in kako naj delajo stvari. Oseba, ki prehaja skozi proces organizacijske socializacije, bo prehajala skozi štiri faze vlog oziroma funkcij: potencialni kandidat, novinec v organizaciji, pripravnik in kvalificiran nosilec funkcije. Transformacija je dosežena skozi procese pričakovanja, vpeljevanja in prilagajanja.

Potencialni kandidat je kandidat za delovno mesto v organizaciji, ki se navadno udeleži razgovora za delovno mesto (Luthans 1992, 525). Prva faza pomeni skrbna selekcija potencialnih kandidatov. Organizacija uporabi standardizirane postopke pri iskanju specifičnih lastnosti, ki se ujemajo z učinkovitim delovanjem, izkušeni zaposleni intervjuvajo potencialne kandidate in izločijo tiste, katerih osebni stili in vrednote ne ustrezajo organizacijski kulturi (Luthans 1995, 506).

Druga faza organizacijske socializacije se zgodi, ko potencialni kandidat postane novi član oziroma novinec v organizaciji. Novinci se v tej fazi soočijo z nekakšno »ceno vstopa« v organizacijo. Dobijo novo podobo, videz, saj jim zamenjajo oblačila, statusne simbole ali celo spremenijo frizuro. Vojaške in cerkvene organizacije so še posebej uspešne v tem »procesu čiščenja«, ki pripravi novince, da spremenijo prejšnje vloge in statute. Trgovske organizacije variirajo v času in denarju, ki ga namenijo za socializacijo. Nekatere organizacije v tej fazi prikazujejo filme in izobražujejo novince o tem, kako naj bi izgledali in se obnašali (Luthans 1992, 526).

Tretja faza nastopi, ko kandidata uvrstijo na dno organizacijske hierarhije. Dodeljen je v določeno delovno skupino, kjer se prične proces prilagajanja na določeno vlogo, funkcijo (Luthans 1992, 528). Običajno pripravniku dodelijo več nalog, kot jih sam zmore opraviti, včasih tudi preko njegovih sposobnosti. Namen je v prenosu sporočila, da je, čeprav po eni strani pameten, še vedno v vrtcu v smislu poznavanja te organizacije. Cilj je tudi v tem, da pripravnika, ki je vstopil v novo kulturo, naučijo o pomembnosti občutka ponižnosti, da postane ranljiv in se bolj čustveno zbliža s svojimi sodelavci, kar povečuje skupinsko vezljivost (Luthans 1995, 506 - 507).

Četrta in zadnja faza v procesu socializacije pomeni prehod iz funkcije pripravnika v kvalificiranega nosilca funkcije. To se zgodi takrat, ko pripravnik dobi prvo operativno nalogo izven delovne skupine. Ta faza socializacije zmanjšuje udoben občutek biti znotraj skupine in pomoči njenih članov in izpostavlja pripravnika kompleksnosti in dilemam v resnični organizaciji. Ta faza pomeni asimilacijo nove funkcije, identitete in sistema vrednot (Luthans 1992, 528).

**SLIKA 2: PROCES ORGANIZACIJSKE SOCIALIZACIJE NOVINCA**



VIR: Prirejeno po Luthans (1992, 525)

### 3.2.1 ZAPOSLOVANJE IN OHRANJANJE PRAVIH LJUDI<sup>1</sup>

Kaj mora management pretehtati, preden koga zaposli? Pri zaposlovanju je potrebno poiskati kandidate, ki lahko uravnotežijo prednosti in slabosti naše organizacije. Če smo na primer izredno kreativni a slabo organizirani, je potrebno privabiti nekoga, ki lahko prinese red v delovanje organizacije. Pomembno je vedeti, da kogar zaposlimo, dobimo v obliki osebnosti, prednosti, slabosti in delovnega stila. Proces zaposlovanja je potrebno začeti s samospraševanjem: »Kdo smo? Kakšne so naše vrednote?« Najprej mora management organizacije spoznati, kdo v resnici je, preden lahko ve, kakšne ljudi želi zaposliti. Lahko se naučimo spretnosti, veščin, ne moremo pa se naučiti vedenja. Boljše kot je vedenje, boljše storitve bodo naše stranke prejemale. Zaposleni iščejo odgovornost, dobro delovno okolje, občutek dovršenosti, znanje, zaupanje v poslovanje, pošteno plačo. Ko intervjuvamo potencialnega kandidata, ga je potrebno vprašati, kaj pričakuje od delovnega mesta. Določiti je potrebno veščine, sposobnosti in lastnosti, ki so potrebne za določeno delovno mesto in nato primerjati, ali se naša pričakovanja ujemajo s pričakovanji kandidata. V kolikor se, je to lahko dober začetek produktivnega poslovnega odnosa.

Kje lahko najdemo dobre uslužbence? V kolikor že imamo dobre zaposlene in smo z njimi zadovoljni in bi si želeli imeti v organizaciji še več takšnih, lahko zaposlene prosimo, da tudi sami iščejo nadarjene uslužbence, ki bi ustrezali organizaciji. V kolikor svojim zaposlenim zaupamo in če ti zaupajo potencialnemu uslužbencu, obstaja možnost, da bomo tudi sami zaupali potencialnemu uslužbencu. Veliko organizacij nagradi zaposlene, ki najdejo in pripeljejo prave uslužbence. Tudi internet je dober vir za iskanje uslužbencev, medtem ko večina manjših poslovnih organizacij uporablja stalne oblike oglaševanja. Druge možnosti so poslovne mreže, sejmi zaposlitvenih možnosti itd.

Kako obdržimo dobre uslužbence? Oseba, ki smo jo izbrali, da dela za nas, mora imeti dober razlog, da želi delati za nas in ta ne sme biti samo plača. Zaposleni vrednotijo tudi druge ugodnosti, kot so fleksibilne delovne ure, prijazno atmosfero, ustrezno izobraževanje in možnost napredovanja. Management mora zato spoznati, kaj najbolj privlači zaposlene pri delu in zagotoviti, da te ugodnosti ponudi svojim zaposlenim. To je najboljši način za ohranitev dobrih ljudi. Kot v vsakem odnosu, je tudi tukaj komunikacija ključnega pomena. Management mora svoje zaposlene informirati o tem, kaj se dogaja z organizacijo. Ena največjih napak, ki jo management lahko naredi je, da deli informacije z lastniki delnic, poslovnimi partnerji, s svojimi zaposlenimi pa ne. Boljša komunikacija se bo odražala v večji produktivnosti in morali. Tehnologija pri tem lahko pomaga. Enkrat tedensko ali vsakih štirinajst dni je potrebno organizirati srečanje z zaposlenimi in poglobljeno diskutirati o problemih ter ponuditi čas za povratne informacije. Potrebno je deliti izzive in uspehe in podpreti ideje in pritožbe. Danes je čas hitrih sprememb, zato je potrebno zaposlene redno informirati. Medtem ko so nekatere ugodnosti za zaposlene lahko zelo drage, sta dobra komunikacija in občutek pripadnosti skupini brezplačna.

Vedeti moramo, da bosta stranka ali zaposleni o morebitni zelo pozitivni ali negativni izkušnji z našo organizacijo povedala drugim. Zato je nujno potrebno zadovoljevati obe skupini in poslovanje se bo izboljšalo. Na komplimente je potrebno odgovoriti in pritožbe reševati takoj. Pozitivna beseda je lahko izredno učinkovita in obenem brezplačna.

---

<sup>1</sup> Povzeto po Paulsell (2003).



#### 4 OCENJEVANJE, ANALIZIRANJE STANJA KULTURE V ORGANIZACIJI

Razumevanje in ocenjevanje organizacijske kulture lahko v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju pomeni razliko med uspehom in propadom. Po drugi strani pa ima top management pogosto nerealen pogled na kulturo v organizaciji, ki je osnovan bolj na upanju, kakor na resničnih objektivnih dejstvih (Hagberg in Heifetz 2000). Analiziranje organizacijske kulture je izrednega pomena, saj kultura vpliva na vsak vidik organizacije in na njeno delovanje. Brez analize in ocenitve organizacijske kulture skorajda ne moremo zagotoviti napredka in trajnostnega programa za uspešnost, kajti kultura zagotavlja gradbene kamne, če ne celo temelje, kjer so zgrajeni odličnost, kakovost in napredek (Bredenkamp 2002). Organizacijska kultura ni seznam sprejetih vrednot s strani managementa in postavljanje seznamov na stene v pisarnah. To so ideali. Pogosto se te vrednote in hotenja razlikujejo od vrednot, norm in prepričanj izraženih v vsakodnevnih postopkih in obnašanjih ljudi. Zelo pomembno je, da management ne zavaja samega sebe in ugotovi, kdo v resnici je in k čemu stremi. V kolikor management organizacije želi povezati kulturo s organizacijskimi cilji, razumeti subkulture, oceniti spojitve in združitve, oceniti ustreznost posameznika za delo v organizaciji ali narediti organizacijske spremembe v postopkih in vrednotah, potem mu objektivno razumevanje svoje kulture daje poslovno prednost ter prihranitev ogromne količine časa in denarja. Nerazumevanje kulture v današnjem poslovnem svetu bi lahko bilo pogubno (Hagberg in Heifetz 2000).

Kultura je mnogoplasten pojav, ki vključuje tako površinske kakor tudi bolj prikriti elemente. Elemente kulture lahko analiziramo glede na dimenzijo vidljivosti in razumljivosti. Vedenjski obrazci zaposlenih so najbolj vidni in očitni, hkrati pa tudi najmanj razumljivi. Tisti elementi, ki imajo najvišjo stopnjo vidljivosti, imajo hkrati najmanjšo stopnjo razumljivosti. Najmanj vidni so bistveni elementi kulture – skupne temeljne predpostavke, ki opredeljujejo delovanje in obnašanje članov organizacije. Te predpostavke so samoumevne in delujejo na ravni praktične zavesti. Pri ocenjevanju kulture je zato bistveno, da posežemo med te nevidne elemente (Andolšek 1995, 127).

##### 4.1 SCHEINOVA METODA ZA OCENJEVANJE, ANALIZIRANJE STANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Schein (1999, 59-60) meni, da razne ankete, s katerimi ocenjujemo kulturo, odkrijejo samo vidne elemente kulture, nekaj sprejetih vrednot in eno ali dve temeljni predpostavki. Ankete ne dosežejo tihih, nezavednih in nevidnih predpostavk, ki so pomembne v organizaciji. Osnovne predpostavke vodijo, usmerjajo organizacijo in so globoko vkoreninjene ter samoumevne med člani organizacije (Hagberg in Heifetz 2000). Kulturo organizacije lahko ocenimo skozi individualne ali skupinske intervjuje, pri čemer je metoda, pravi Schein (1999, 86), skupinskega intervjuvanja veliko bolj učinkovita in veljavna.

Zato avtor (ibidem, 65 – 68), v svojem štiriurnem procesu ocenjevanja organizacijske kulture predlaga, da naj management organizacije oblikuje ocenjevalno skupino, ki jo naj poleg managerjev sestavlja nekaj drugih sodelavcev, tudi kakšen novi član organizacije in pomočnik, ki se vsaj malo spozna na sledeč proces ocenjevanja kulture. Ko se vsi zberemo v sobi, ki naj bo prostorna in v kateri bomo lahko uporabili table z listi ali plakate, se lahko začnemo spraševati o tistih področjih, ki so očitno pomembna za nadaljevanje uspešnosti organizacije. Proces ocenjevanja organizacijske kulture poteka po naslednjih korakih:

## 1. DEFINIRATI »POSLOVNI PROBLEM«

Začeti moramo s poslovnim problemom: nekaj, kar želimo spremeniti, popraviti, kar bi lahko delovalo bolje ali pa želimo uvesti novo strategijo itd. Problem se mora navezovati na povečanje organizacijske učinkovitosti in mora biti kolikor se le da stvarno, konkretno določen. Osredotočiti se je potrebno na področja izboljšav, napredka delovanja organizacije.

## 2. PREGLEDATI KONCEPT KULTURE

Ko smo se dogovorili o strateških ali taktičnih ciljih - stvareh, ki jih želimo spremeniti ali izboljšati - moramo pregledati koncept kulture, ki obstaja na treh stopnjah: vidni elementi kulture, sprejete vrednote in temeljne skupne predpostavke. Pri tem moramo zagotoviti, da vsi člani skupine razumejo omenjeni koncept kulture.

## 3. IDENTIFICIRATI VIDNE ELEMENTE KULTURE

Potrebno je identificirati vse vidne kulturne elemente, ki so značilni za našo organizacijo. Ti so lahko kodeks oblačenja, stopnja formalnosti pri odnosih z nadrejenimi, sestanki (kako pogosto, kdo jih vodi, koliko časa trajajo), kako se sprejemajo odločitve, načini komuniciranja, obnašanje, družbeni dogodki, simboli, zgodbe, rituali, ceremonije, razmerje med delom in družino, kako so obravnavani konflikti in nestrinjanja, čas poslovanja in številni drugi. Pomembno pri tem je, da te elemente zapišemo na plakate, ki jih moramo obesiti na zidove okoli nas, da nas bodo obkrožali.

## 4. IDENTIFICIRATI ORGANIZACIJSKE VREDNOTE

Tu mora skupina navesti vrednote, ki jih organizacija ima. Nekatere od njih so morda že bile omenjene, vendar jih moramo na plakatu navesti ločeno od predhodno označenih vidnih elementov kulture. Navadno so vrednote vsebovane v viziji in označujejo, kako naj bi organizacija delovala v prihodnosti, da bi ostala viabilna in konkurenčna.

## 5. PRIMERJATI VREDNOTE Z VIDNIMI ELEMENTI KULTURE

Potrebno je primerjati sprejete vrednote z vidnimi kulturnimi elementi iz istih področjih. Kar pomeni, da če je recimo osredotočenje na kupca sprejeta vrednota, potem moramo pogledati, kakšen sistem nagrajevanja in odgovornosti smo identificirali kot vidne elemente kulture in ali omenjena sistema podpirata vrednoto - osredotočenje na kupca. V kolikor ne, smo identificirali področje, kjer globlja, skrivnostna, nevidna predpostavka upravlja in vodi sistem (ljudi, organizacijo). Vzemimo drugi primer, da je sprejeta vrednota odprta komunikacija med zaposlenimi. Hkrati med vidnimi elementi kulture ugotovimo, da so zaposleni, ki svojim vodjem prinesejo slabo novico, kaznovani, v kolikor obenem nimajo že pripravljene rešitve problema. Ta nezdržljivost nam pove, da je na ravni skupnih, nevidnih predpostavk naša kultura zaprta, da so samo pozitivne komunikacije cenjene in v kolikor nimamo rešitve problema, rajši molčimo. Z identificiranjem neskladnosti oziroma nezdržljivosti med očitnim obnašanjem, pravili, postopki, politikami (vidnimi kulturnimi elementi) in sprejetimi vrednotami, ki so izražene v politiki, viziji, izjavah in poročilih managementa, lahko pridemo do globlje ravni kulture - temeljnih predpostavk - ki resnično vodijo, usmerjajo naše obnašanje in druge vidne elemente kulture. Te predpostavke zapišemo na poseben plakat in poskušamo ugotoviti, kakšni so vzorci teh predpostavk in kateri izmed njih resnično upravljajo sistem v smislu, da pojasnjujejo prisotnost vidnih kulturnih elementov.

## 6. PONOVI TI POSTOPEK Z DRUGO SKUPINO

V kolikor je oblikovana slika tega sestanka nejasna ali nepopolna, je potrebno ponoviti postopek z eno ali več skupin. V kolikor management misli, da obstajajo znotraj organizacije določene podskupine s svojimi skupnimi predpostavkami, mora zbrati te skupine, ki morda odražajo določene razlike in z njimi ponoviti postopek ocenjevanja organizacijske kulture.

## 7. OCENITI SKUPNE PREDPOSTAVKE

Zdaj je čas, da ocenimo vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki smo jih predhodno identificirali v smislu, da preverimo, ali nam pomaga ali ovira pri doseganju ciljev, ki smo jih opredelili v prvem koraku našega procesa (definiranje poslovnega problema). Ker je kulturo organizacije težko spremeniti, se mora management in skupina osredotočiti na tiste predpostavke, ki pripomorejo k rešitvi opredeljenega problema. Management mora raje videti kulturo kot pozitivno silo, ki jo naj uporabi, kot oviro, ki bi jo rad premagal. V kolikor najde skupina določene predpostavke, ki pomenijo resnične ovire, potem mora management narediti plan, kako spremeniti te elemente kulture. Spremembe je najboljšje narediti na način, da izkoristimo pozitivne in podporne elemente kulture organizacije.

Pri tem procesu ocenjevanja organizacijske kulture je bistveno, da se le-ta veže na določen organizacijski problem. V kolikor ima organizacija novo strategijo ali katerikoli problem, ki ga želi rešiti, potem ugotovitev, kako kultura vpliva na problem, ni samo koristna ampak pogosto tudi nujno potrebna. Management naj bi z omenjenim procesom ocenjevanja identificiral kulturne predpostavke svoje organizacije in jih nato ocenil, ali so pomoč ali ovira pri tem, kaj organizacija poskuša narediti. Kulturo je torej možno oceniti na stopnji vidnih elementov kulture, sprejetih vrednot in skupnih temeljnih predpostavk. Pomembnost, da se management dotakne najgloblje stopnje kulture - temeljnih predpostavk - izhaja iz razumevanja, da v kolikor ne razumemo skupnih predpostavk, ne moremo razumeti razlik, ki se skoraj vedno pokažejo med sprejetimi vrednotami in med opazovanimi vidnimi elementi kulture (ibidem, 86 – 87).

#### 4.2 ZAKAJ MORA MANAGEMENT RAZUMETI POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE?

Zakaj bi se management zanimal za ocenjevanje trenutnega stanja kulture v svoji organizaciji? Razumevanje kulture managementu omogoča, da:

- zapolni praznino med dejansko in idealno kulturo v svoji organizaciji:
  - ocenjevanje kulture managementu omogoča realen pogled na trenutno stanje kulture in mu daje možnost, da analizira razpoko med trenutno in želeno kulturo;
  - ocenjevanje kulture zagotavlja pomembne informacije, ki lahko služijo za oblikovanje intervencij, ki bi pripeljale do zelenega stanja organizacijske kulture (Hagberg in Heifetz 2000);
- lažje oblikuje strategije in naloge z namenom povečanja donosnosti, rasti in reagiranja na tržne zahteve (Mowat 2002):
  - v kolikor želi management maksimizirati sposobnost organizacije za doseganje njenih strateških ciljev, mora razumeti ali prevladujoča kultura podpira in upravlja dejanja potrebna za doseganje teh ciljev (Hagberg in Heifetz 2000);
  - management mora vzgajati in poudarjati tisto organizacijsko kulturo, ki bo vodila k odličnosti, k rasti, k skupnemu razvoju in razvoju ljudi, k povečanju kapacitet in k ponotranjanju pozitivnih vrednot (Bredenkamp 2002);
- na novo zaposli posameznike, ki bodo uspeli v organizaciji (Mowat 2002):
  - pomembno pri tem je, da posamezniki ustrezajo trenutni kulturi in kulturi, ki jo management želi ustvariti (Hagberg in Heifetz 2000);
  - razumevanje organizacijske kulture je ključno pri odločitvah glede zaposlovanja in odpuščanja posameznikov, kakor tudi pri ohranjanju ključnih talentov (Giles 2003);
- lažje formira vrednote in strateške cilje med subkulturami, divizijami in geografskimi področji:
  - zelo pomembno za globalne organizacije je, da dopuščajo in podpirajo določeno količino kulturne diferenciacije (Hagberg in Heifetz 2000);
- lažje sprejme odločitve glede spojitvev in tveganih združitvev podjetij:
  - odločitve v zvezi z združitvijo podjetij so osnovane na ekonomskih ozadjih. Njihov neuspeh je povezan s ključnim neekonomskim faktorjem – organizacijsko kulturo;
  - biti sposoben spojiti in ponovno vzpostaviti pravo organizacijsko kulturo igra pomembno vlogo pri narodnih in mednarodnih prevzemih, spojitvah in združitvah podjetij. Če se kultura ne spoji, potem bo posel propadel (Wilms, Zell, Kimura and Cuneo 1994; povz. po Mowat 2002);
  - najbolj očiten vir informacij, da je potrebno izvesti spremembo kulture je, ko dve ali več kulturi pridejo skupaj in poskušajo delati v slogi. Na žalost se potreba za spremembo kulture pojavi šele po združitvi organizacij, brez predhodnega premisleka o tem, ali so trenutne kulture združljive ali ne (Schein 1999, 119);
- uvede organizacijske spremembe kot odgovor na spremembe in nevarnosti iz okolja:
  - velike uspešne organizacije so običajno zgrajene tako na osnovi temeljnih, večnih vrednot kakor tudi na prilagodljivosti njihovih postopkov delovanja, obnašanj, sekundarnih vrednot, struktur in drugih elementov kulture. Skrivnost uspešne organizacije je v njeni zmožnosti upravljanja stalnosti in sprememb (Hagberg in Heifetz 2000).

## 5 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Sčasoma pridejo organizacije do spoznanja, da se zaradi številnih sprememb v zunanjem okolju morajo prilagoditi novim okoliščinam in tako spremeniti organizacijsko kulturo, če želijo ostati konkurenčne ali celo preživeti. Vendar je proces spreminjanja organizacijske kulture lahko zelo težaven in zahteven, saj se sooča s številnimi vkopanimi ovirami, kot so odnosi, pravila, strukture, sposobnosti ljudi in ljudje sami, ki delujejo skupaj z namenom ohranjanja tradicionalnih kulturnih vzorcev. Obenem pa lahko tudi vplivni delničarji, kot so združenja, management ali celo kupci podpirajo trenutno, staro organizacijsko kulturo (Luthans 1995, 508). Ko obstoječa kultura postane zavora za organizacijsko uspešnost, ko se organizacija znajde v težavah ali krizi preživetja, postanejo spremembe kulture neizogibne. Sprememba organizacijske kulture ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti (Andolšek 1995, 100 - 101). Gre za zahtevno in kompleksno nalogo, ki je odvisna od določenih situacij, spletov okoliščin in od akcij, s katerimi mora začeti management organizacije. Enostavneje je organizacijsko kulturo spreminjati v mladih kot pri starih organizacijah, vsekakor pa je proces sprememb potrebno izpeljati v drobnih korakih z veliko mero potrpežljivosti (Bezjak 1999, 63). Proces spreminjanja organizacijske kulture zahteva, da njene sestavine (predpostavke) spravimo z ravni praktične zavesti (nezavedne) na raven pozorne zavesti in šele potem jo lahko postopoma spremenimo. Pri tem ima najpomembnejšo vlogo management organizacije (Kavčič 1991, 136).

Navkljub vsem oviram je kulturo v organizaciji postopoma možno spremeniti. Za to obstajajo različni načini. Preprosto vodilo pravi, da je potrebno razviti občutek za zgodovino, kreirati občutek edinosti in pri zaposlenih vzbuditi občutek pripadnosti ter med njimi povečati komunikacijo. Pri tem pa morajo organizacije paziti, da ne odstopijo od njihovih korenin in na slepo ne kopirajo drugi uspešnih organizacij (Luthans 1995, 508-509). Prvi korak za spremembo kulture je ta, da si ustvarimo jasno sliko in popolno razumevanje o trenutno živeči kulturi. To razumevanje bi se naj začelo z vpogledom v njen izvor (Sadler 1995, 65). Večkrat se je uvajanje sprememb v organizacijah izkazalo za neuspešno, saj vsaka sprememba organizacijskih struktur in odnosov zahteva tudi spremembo vedenja zaposlenih, ki pa se spremembam pogosto upirajo. Da bi spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, mora management organizacije izpolniti vrsto pogojev, ki sodijo v domeno organizacijske kulture (Vrčon T. in Snoj 2002, 46).

Sprememba ali preobrazba kulture pomeni pozabiti naučena prepričanja, vrednote, obnašanja in predpostavke in se naučiti novih. Ljudje se upirajo spremembam, ker so neprijetne in povzročajo strah. Lahko da bodo prisiljeni spremeniti njihovo lastno obnašanje. Spremembe obnašanja niso stabilne vse dokler globlje ravni ne preidejo skozi nekakšno preobrazbo, saj spremembe ne vključujejo samo naučiti se nekaj novega, temveč pozabiti nekaj naučenega, kar je že prisotno in na poti (Schein 1999, 115-116).

## 5.1 METODE MANAGEMENTA ZA UVAJANJE SPREMEMBE KULTURE

Organizacije so prisiljene spremeniti svojo kulturo, da bi lahko uresničile strateške spremembe. Oblikovanje nove strategije zahteva spremembe organizacijskih ciljev, metod dela in delovanja. Tu pa se lahko kultura pojavi kot pospeševalec ali zaviralec novih strategij. Da bi lahko spremenili kulturo organizacije, je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in različnih kolektivnih praks (različnih ritualov, obredov, običajev, navad, rutin). Problem, ki se pri tem pojavi, ni samo poiskati nove koncepte delovanja in doseči nove sposobnosti, ampak tudi pozabiti naučene stvari, ki več ne koristijo organizaciji. Pozabiti in odvaditi se naučenih stvari je v celoti drugačen proces, ki vključuje strah, obrambo in odpor pred spremembami (Schein 1996, 63-64). Management organizacije ima na razpolago številne metode za spreminjanje organizacijske kulture:

- kadrovske spremembe: dotok novih ljudi predstavlja tudi največjo možnost uvajanja kulturnih sprememb - novih stališč, prepričanj, načinov obnašanja v organizaciji, še posebej, če gre za ljudi na ključnih položajih (Andolšek 1995, 138-139). Novi management z drugačnimi kulturnimi predpostavkami lahko pomaga odpraviti obstoječe kulture in oblikuje nove predpostavke skozi proces skupnega učenja, spremenjenih struktur in postopkov. Vendar je lahko dejanski izid takšnih sprememb kompleksna interakcija tako zaželenih kot tudi nenačrtovanih, nenameravanih posledic teh dejanj, saj so novi managerji, ki so prišli iz organizacij z drugačnimi kulturami, lahko napačno predvideli posledice svojih dejanj. V situacijah, ko želi novi management spreminjati vrednote in predpostavke zaposlenih, pogostokrat ne zna pravilno oceniti, kako bodo drugi razumeli njegovo ravnanje, kar se odraža v novih vzorcih ravnanj, ki jih nihče ni niti želel niti predvidel (ibid., 101). Zato je kadrovanje - selekcija in presežki zaposlenih - izredno pomemben del procesa kulturnega spreminjanja (prav tam, 139);
- poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih:
  - oblikovanje vlog: managerjevo obnašanje je osnovni model oblikovanja, prenosa kulture, ki ga podrejeni opazujejo in ki jih spodbuja, da se z njim identificirajo, na način sprejemanja managerjevih vrednot, prepričanj, predpostavk (Schein 1996, 61-62). Ljudje se učijo z opazovanjem in so nagnjeni k posnemanju tistih oblik vedenja, za katere so prepričani, da vodijo k pozitivnim rezultatom;
  - participacija: večina organizacij v procesu spreminjanja kulture uporabljajo formalne skupinske razgovore, skupinsko dajanje napotkov, krožke kakovosti, itd. Namen uvedbe teh oblik je v tem, da naj bi zaposlenim omogočile večjo privrženost in identifikacijo z nalogo, skupino in organizacijo, izboljšale naj bi komunikacijo, pretok informacij in omogočile kolektivno izkušnjo pri reševanju organizacijskih problemov. Te skupinske metode so potencialno najboljši instrument za oblikovanje novih skupnih prepričanj in stališč. Ko skupina rešuje določeno problemsko nalogo, pridejo na površje temeljne, nezavedne predpostavke. Katera predpostavka se bo spremenila ali potrdila, je odvisno od narave in vsebine razprave, sestave skupine, klime in sposobnosti managerja;
  - formalno komuniciranje: management organizacije lahko uporabi različne načine komuniciranja. Poslužujejo se pisnih, vizualnih, avdio in računalniških medijev, in sicer z namenom, da spremenijo prepričanja in stališča zaposlenih;
  - svetovanje: pri tem gre za zunanje in notranje oblike svetovanja, ki se uporabljajo v situacijah, ko formalno komuniciranje ne daje ustreznega učinka. Medosebna komunikacija in individualno svetovanje sta v organizaciji nujna v kompleksnejših okoliščinah, na primer takrat, ko mora organizacija pridobiti višjo stopnjo medsebojnega zaupanja, privrženosti ali identifikacije;

- izobraževanje: izobraževanje pomeni pridobivanje novih spretnosti in znanj. Tako lahko ljudje spremenijo svoja prepričanja glede lastnih sposobnosti in potencialov, obenem pa iščejo nove možnosti obvladovanja problemov v vsakdanjem življenju organizacije. Najpomembnejše je izobraževanje managementa, ki je nosilec kulturnih sprememb v organizaciji;
- spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij:
  - prestrukturiranje: reorganizacija lahko predstavlja vzvod za spremembo kulture v organizaciji, vendar pa je vpliv na kulturo precej nepredvidljiv. Strukturne spremembe niso posebno uporabno sredstvo za usmerjeno spreminjanje kulture. Struktura, ki opredeljuje delo, funkcionalno združevanje ljudi ter komunikacijska omrežja, sicer kaže na stanje obstoječe kulture v organizaciji, ni pa potencialno močno sredstvo za spreminjanje kulture. Struktura se izkaže bolj kot posledica in ne vzrok kulture;
  - sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja: omenjeni sistemi imajo pomembno vlogo pri usmerjanju delovanja zaposlenih v organizaciji, zato so pomembni mehanizmi managementa pri oblikovanju in sporočanju novih kulturnih predpostavk. Ti sistemi služijo kot močni oblikovalci kulture v organizaciji, vendar le v primeru, da so medsebojno usklajeni. So formalni mehanizmi in formalizirajo tisto, kar management sporoča na neformalni način, zato služijo kot močni ojačevalci kulturnih predpostavk managementa;
  - tehnološke spremembe: tehnološke spremembe, ki jih uvede management organizacije, lahko postopoma pripeljejo do spremembe kulture v organizaciji, saj nove tehnologije na zelo počasen in neopazen način spremenijo celotno kulturo. Novo ravnanje, delovanje, ki ga zahtevajo nove tehnologije, lahko povzročijo oblikovanje novih prepričanj, vrednot in temeljnih predpostavk (Andolšek 1995, 140-144).

Kritično pri tem je, da managerji ne smejo samovoljno spreminjati kulture na način, da izločijo nefunkcionalne elemente, temveč morajo razvijati kulturo na osnovi njenih prednosti in pustiti, da slabosti skozi čas pojenjajo. Kulture ne moremo upravljati na način, da samo razglasimo spremembe oziroma vpeljemo nove, formalne programe. V kolikor je bila organizacija uspešna pri določenih metodah dela in je razvila mentalne in miselne modele na osnovi teh metod, le-teh ne bo kar tako zavrgla. Možno pa je mentalne in miselne modele razširiti. Kultura se namreč v realnosti spreminja skozi spremembe ključnih predstav, zamisli v mentalnih modelih ljudi, ki so glavni nosilci organizacijske kulture. Preobrazba kulture dejansko nastopi, ko najprej managerji resnično spremenijo svoj način dela in obnašanja in v organizacijske postopke vključijo nove definicije. Pri tem je pomembno, da manager resnično udejanja svoje besede (»walk the talk«) (Schein 1996, 64-65).

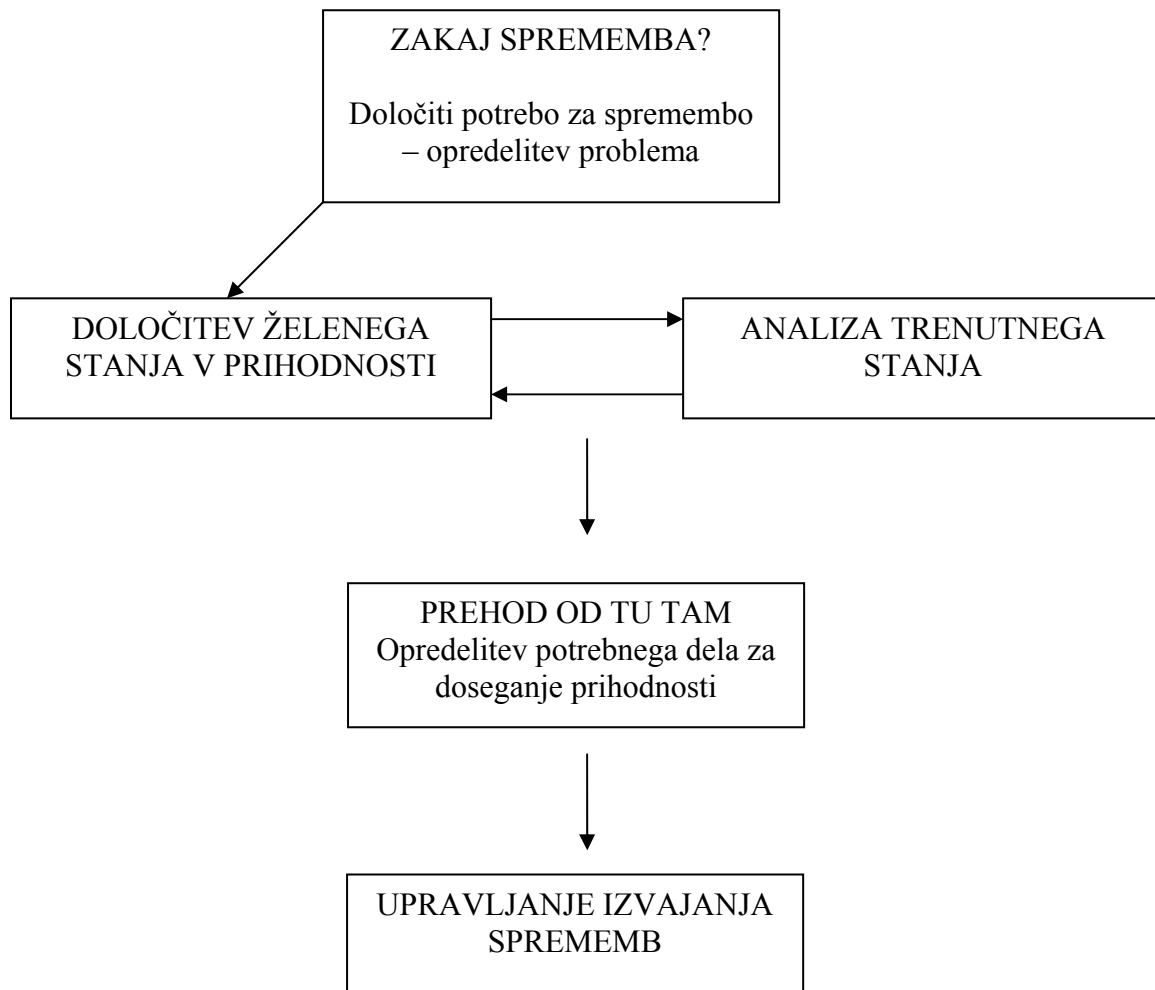
Organizacije, ki so skozi desetletja preživele številne tranzicije svoje kulture, imajo v svojem jedru, bistvu organizacijske kulture zakoreninjene naslednje funkcionalne elemente oziroma vrednote: obveza do učenja in spreminjanja, zaupanje v ljudi, odgovornost do delničarjev, kupcev, dobaviteljev in obveza za izgradnjo zdrave, prilagodljive organizacije. Če takšno jedro organizacijske kulture ne obstajajo od samega začetka, potem organizacija na dolgi rok ne bo preživela, še posebej ne v hitro spreminjajočem se okolju (prav tam, 67).

## 5.2 PROCES UPRAVLJANJA SPREMEMBE KULTURE

V kolikor management organizacije ugotovi, da so določeni elementi kulture neučinkoviti, mora začeti s transformacijskim programom sprememb in oblikovati proces upravljanja sprememb, ki bo omogočal izvajanje teh globljih sprememb. Dejanske aktivnosti za spremembo se bodo razlikovale glede na situacijo. Skoraj vsi programi pa morajo vključevati oblikovanje začasnega vzporednega sistema za učenje, kjer se bodo preizkušale in učile nekatere nove predpostavke. Preveč boleče je opustiti skupne predpostavke v korist nepoznanega nadomestka. Če se lahko določeni del organizacije nauči alternativnega načina razmišljanja in če ta novi način deluje, je ob postopni vpeljavi druge možnosti v glavni del organizacije manj strahu. Bistvo začasnega sistema je, da določeni del organizacije postane obrobni, marginalen in se novemu načinu razmišljanja izpostavi z namenom, da ugotovi, kako trenutna kultura pripomore oziroma ovira doseganje potrebnih sprememb. Začasni vzporedni sistem naj bo sestavljen iz ključnih posameznikov organizacije, ki naj sodelujejo s svetovalci in skupaj dojemajo kulturo in planirajo program sprememb. Ta vzporedni sistem je torej skupina s posebno nalogo, ki mora vključevati člane managementa in ključne člane skupin v organizaciji, in sicer z namenom, da občutijo vpliv transformacijske spremembe. Delovna skupina zahteva svoj čas, denar in vsa druga sredstva, ki jih management organizacije mora zagotoviti, da se zagotovi ocenjevanje in planiranje sprememb. Če je program sprememb obsežen, začasni vzporedni sistem za učenje - delovna skupina s posebno nalogo - lahko postane »komisija za upravljanje«, ki jo avtor označuje tudi kot tim za spremembo in ki obenem »lastnini« celoten program (Schein 1999, 130-131). Nadaljujemo s procesom upravljanja spremembe kulture in označili bomo vlogo managerja za spremembe (ki je lahko manager organizacije ali član managementa organizacije) kot vodjo tima za spremembe.

Najboljši model za ponazoritev faz in elementov procesa upravljanja spremembe kulture je po Scheinu (ibid., 132) model Beckhard in Harris, ki ga v nadaljevanju prikazujemo in opredeljujemo.



**SLIKA 3: MODEL PROCESA UPRAVLJANJA SPREMEMBE KULTURE**

Vir: Beckhard in Hariss (1987; prirejeno po Schein 1999, 133)

Ko je tim za spremembe, ki ga poleg managerja za spremembe sestavljajo ključni posamezniki organizacije, oblikovan, nastopi prva faza procesa upravljanja spremembe kulture: ugotavljanje, da je sprememba potrebna in obenem izvedljiva. Temeljita opredelitev problema, ki določa potrebo po spremembi, je temeljni korak v prvi fazi procesa. Če je sprememba potrebna in obenem izvedljiva, je naslednji korak managerja za spremembe (ali tima za spremembe), da določi idealno, zeleno stanje organizacije v prihodnosti.

Določitev zelenega stanja v prihodnosti mora biti jasna in nazorna. Odgovoriti mora na naslednje vprašanje: Kakšna sta nova načina razmišljanja in delovanja za rešitev poslovnega problema in dosežek ideala? V kolikor manager ne opredeli natančno, kakšne spremembe v obnašanju so nujno potrebne, v procesu sprememb ne moremo preizkusiti pomembnosti kulture. Večkrat se zgodi, da organizacije ne dosežejo zelenega stanja, ker prepozno spoznajo, da jim trenutna kultura tega ne omogoča. Zato je zelo pomembno, da manager za spremembe natančno opredeli nova načina razmišljanja in delovanja. Na primer, ni dovolj, da manager razglasi, da je v prihodnosti potrebno več timskega dela. Boljše je, da pojasni, da je v novem načinu delovanja vsak tim ocenjen in nagrajen kot tim. Zato mora določiti, katere naloge zahtevajo visoko stopnjo medsebojne odvisnosti in kakšen način timskega dela želi. Da torej

lahko manager za spremembe razvije jasno in očarljivo vizijo, ki je nujno potrebna, da zagotovi psihološko varnost pri članih organizacije, mora jasno razumeti poslovni problem, ki ga je potrebno rešiti in vlogo kulture pri tem. Ko to opredeli, je naslednji korak v procesu sprememb ocenjevanje trenutnega stanja kulture v organizaciji.

Tretja faza procesa sprememb nastopi, ko je idealno stanje prihodnosti organizacije dobro razumljeno. Takrat mora manager za spremembe z izbrano skupino oceniti trenutno stanje kulture v organizaciji, da lahko določi razkorak med idealnim in trenutnim stanjem. Ocenitev kulture lahko torej naredimo, ko razumemo poslovni problem in novi način delovanja, ki izhaja iz vizije o želenem stanju organizacije. Najprej se mora skupina osredotočiti na ocenitev, kako lahko trenutna kultura pomaga pri doseganju novega načina delovanja. Nadalje je potrebno identificirati elemente kulture, ki lahko ovirajo doseganje ciljev. Za le-te je potrebno oblikovati specifične programe, ki dosežejo spremembo. Metoda ocenjevanja trenutnega stanja kulture v organizaciji, ki smo jo predstavili v četrtem poglavju diplomskega dela, je uporabna v tej fazi procesa spremembe kulture.

V naslednji fazi mora manager za spremembe, na podlagi ocenitve trenutnega stanja kulture v organizaciji, pojasniti razkorak med želenim in trenutnim stanjem organizacije. Najboljši način za pojasnitev razkoraka je, da natančno opredeli, kakšno je razmišljanje in delovanje v sedanjosti in to primerja z jasno izjavo o tem, kakšna naj bosta novi način delovanja in razmišljanja. Na primer, ni dovolj izjaviti, da potrebujemo več sodelovanja in timskega dela pri prodajnih divizijah. Manager mora razkorak opredeliti tako, da pojasni, da so v sedanjem sistemu prodajne divizije za doseganje lastnih interesov tekmoval med seboj in da je idealno želeno stanje organizacije medsebojno sodelovanje prodajnih divizij. Ko so razkoraki odkriti, postane jasno, katere kulturne predpostavke pripomorejo in katere ovirajo program sprememb.

V zadnji fazi procesa sprememb, ko so razkoraki natančno opredeljeni, manager za spremembe skupaj z izbrano skupino določi, kakšne konkretne metode je potrebno vpeljati v za izvajanje procesa spremembe kulture. Tu lahko gre za različne izobraževalne intervencije, intervencije v sistemih, postopkih organizacije, izobraževanje managerjev, oblikovanje timov in timskega delovanja itd. Zadnji korak v transformacijskem procesu sprememb je, da management ponotranji nove zamisli, ki vodijo k novemu obnašanju. V kolikor to obnašanje ustreza osebnosti posameznika in je v skladu z delovnim in socialnim okoljem posameznika, postane le-to stabilen del osebe in sčasoma tudi skupine. Management pa se mora zavedati, da če se posameznik (zaposleni) uči novih zamisli in novega obnašanja, ki ne ustrezajo delovni ali socialni skupini posameznika, se bo le-ta bodisi vrnil k staremu načinu obnašanja, če bo višje vrednotil skupino, bodisi bo zapustil skupino, če bo višje vrednotil novo obnašanje (Schein 1999, 129). »Ponovno zamrzniti« je proces, ki naredi novo obnašanje relativno trajno in nasprotuje nadaljnjim spremembam. Metode za proces »ponovne zamrznitve« so ponavljanje na novo naučenih sposobnosti na izobraževanjih in igranje vlog, s katerimi ponazorimo, kako se lahko nove sposobnosti uporabijo v resničnih delovnih situacijah. Proces »ponovne zamrznitve« je nujno potreben, saj se brez njega lahko stari načini delovanja ponovno uveljavijo in novi pozabijo (Moorhead in Griffin 2001, 515).

Zelo pomembno je, da manager za spremembe z izbrano skupino počasi prehaja skozi omenjene korake oziroma faze procesa sprememb in da se kljub temu, da so dejanja nujno potrebna, prej prepriča o tem, da sta novi način delovanja in razmišljanja pravilna in ugotovi, kako lahko trenutna kultura organizacije pripomore ali ovira doseganje potrebnih sprememb. Še posebej se mora manager opredeliti o tem, kako lahko trenutna kultura pripomore k

doseganju sprememb. V fazi izvajanja sprememb je izredno pomembno, da management organizacije ali manager za spremembe zagotovi psihološko varnost pri članih organizacije, ki so dejansko tarče sprememb. Ljudi je potrebno motivirati za spremembe in ne dopustiti, da prevlada strah pred učenjem, s tem pa naraste odpor do sprememb (Schein 1999, 137).

Manager za spremembe mora najprej razmisliti, kakšen rezultat želi. Obenem se mora odločiti, ali naj se vse skupine in enote organizacije prilagodijo novemu načinu delovanja, razmišljanja. Pri veliki večini programov sprememb organizacijske kulture si management organizacije želi, da se vse enote prilagodijo novemu načinu razmišljanja in obnašanja, zato mora manager za spremembe zagotoviti izobraževanja celotnim skupinam in ne posameznikom. V kolikor se spremenijo samo določeni posamezniki, je velika verjetnost, da se bodo z vrnitvijo k svojim timom vrnili k prejšnjim normam njihove skupine. Obenem mora manager za spremembe oceniti, ali se lahko nov način razmišljanja in obnašanja več ali manj standardizira. Kjer je možno doseči soglasnost glede novega načina razmišljanja in obnašanja, mora manager za spremembe zagotoviti vzornike oziroma zgled novih načinov in na ta način pospešiti učenje in prilagajanje zaposlenih na to. Ponekod novega načina razmišljanja in obnašanja ni možno popolnoma standardizirati, zato je pomembno, da manager za spremembe postavi jasne cilje in povabi zaposlene, da razvijejo svoje rešitve. Preizkušanje in odklanjanje je počasen proces, ki pa zagotavlja, da karkoli je naučeno, bo ponotranjeno (ibid., 129-130).

### 5.2.1 STRAH PRED UČENJEM IN OBLIKOVANJE PSIHOLOŠKE VARNOSTI V PROCESU UPRAVLJANJA SPREMEMBE KULTURE

V fazi izvajanja sprememb je izredno pomembno, da manager za spremembe ali management organizacije zagotovi psihološko varnost pri članih organizacije, ki so dejansko tarče sprememb. Ljudi je potrebno motivirati za spremembe in ne dopustiti, da prevlada strah pred učenjem in s tem odpor do sprememb. Managerji za spremembe morajo imeti tri značilnosti, da bodo pri zaposlenih sposobni prebuditi motivacijo za spremembe in učenje. Te lastnosti so: verodostojnost (karkoli rečejo, se mora verjeti), jasnost vizije (karkoli rečejo, mora biti razumljivo in smiselno), sposobnost artikulacije vizije (ustno in pisno, kako oni vidijo prihodnost organizacije) (Schein 1999, 137-138).

Strah pred učenjem je kombinacija številnih specifičnih strahov, ki se pojavijo v procesu transformacijskega učenja, ko je potrebno pozabiti naučene načine razmišljanja in obnašanja ter se naučiti novih. Ti strahovi so:

- strah pred začasno nesposobnostjo: v času prehodnega obdobja se posamezniki ne čutijo sposobni, ker se morajo odvaditi starega načina delovanja in obenem ne obvladajo novega načina delovanja. Najboljši primer za to so napor pri učenju uporabe računalnikov;
- strah pred kaznovanjem zaradi nesposobnosti: v kolikor posamezniki potrebujejo veliko časa, da se naučijo novega načina razmišljanja in delovanja, se bojijo možnega kaznovanja zaradi slabše produktivnosti. Veliko je primerov, ko zaposleni dovolj ne spoznajo novega sistema in prednosti računalnikov, ker čutijo, da morajo ostati produktivni. Zato premalo časa posvečajo novemu učenju;
- strah izgube osebne identitete: v kolikor trenutnemu načinu razmišljanja botruje močan vir identitete posameznikov, se le-ti najbrž ne bodo želeli spremeniti tako, kot to zahteva nova kultura. Številni zaposleni, ki ne sprejmejo nove identitete, običajno zapustijo organizacijo;
- strah pred izgubo članstva v skupini: skupne predpostavke, ki tvorijo kulturo, tudi identificirajo, kdo je in kdo ni v skupini. Pri razvijanju novih načinov razmišljanja se posamezniki lahko oddaljijo od skupnih predpostavk skupine in skupina lahko takšne posameznike celo izloči. Zato se posamezniki, da se izognejo izključitvi iz skupine, upirajo učenju novih načinov razmišljanja in obnašanja (ibid., 122-123).

Manager za spremembe ali management organizacije mora strah pred učenjem pri zaposlenih zmanjšati na način, da poveča v njih občutek psihološke varnosti. Oblikovanje psihološke varnosti za člane organizacije, ki prestajajo transformacijsko učenje, vključuje številne korake, ki morajo biti skoraj sočasno izpeljani. Manager za spremembe ali management organizacije mora biti pripravljen na izvršitev vseh spodaj opredeljenih korakov:

- očarljiva, pozitivna vizija: management organizacije mora na osnovi nove vizije prepričati zaposlene, da bodo tako oni kot organizacija učinkovitejši, če se naučijo novega načina razmišljanja in delovanja;
- formalna izobraževanja: management mora zaposlenim nuditi formalna izobraževanja, da se le-ti naučijo novih načinov razmišljanja, obnašanja, delovanja. Dostop do teh izobraževanj mora omogočiti vsem. Če nov način delovanja zahteva timsko delo, potem mora management zagotoviti izobraževanje na to temo;
- vključitev udeležencev izobraževanja: vsakdo se uči na drugačen način, zato je bistveno, da management vključi udeležence izobraževanja k oblikovanju za njih optimalnih postopkov učenja;
- neformalna izobraževanja ustreznih »družinskih« skupin: ker so kulturne predpostavke vtisnjene v skupinah, mora management zagotoviti neformalna izobraževanja in urjenja

celotni skupini, tako da se lahko nove norme in predpostavke skupno oblikujejo. Zaposleni se pri odločanju o sodelovanju pri novem učenju ne smejo počutiti odklonilno;

- prakse, mentorji, povratne informacije: nihče se ne more naučiti nekaj bistveno novega, če za to nima časa, sredstev, mentorstva in veljavnih povratnih informacij o tem, kako dela. Zato je zelo pomembno, da management zagotovi prakse, kjer lahko zaposleni delajo napake in se iz njih učijo, ne da bi pri tem škodili organizaciji;
- vzorniki: nov način razmišljanja in obnašanja je lahko zelo drugačen, zato ga morajo zaposleni videti, preden si sebe na pričakovan način lahko tudi zamišljajo. Management mora omogočiti zaposlenim, da vidijo nosilce ali vzornike novega načina razmišljanja in obnašanja, da se lahko z njimi identificirajo;
- podporne skupine: management mora oblikovati podporne skupine, v katerih se bo razpravljalo o problemih povezanih z učenjem. Tu naj bi se zaposleni pogovarjali o razočaranjih in težavah, s katerimi se srečujejo pri učenju, si izmenjavali izkušnje in pri tem podpirali drug drugega ter se skupno učili novih načinov ravnanja s težavami;
- skladnost sistemov in organizacijske strukture: bistveno je, da management zagotovi sistem nagrajevanja, kaznovanja ter organizacijsko strukturo v skladu z novim načinom razmišljanja in delovanja. Na primer, če želi management uvesti timsko delo, mora zagotoviti, da bo sistem nagrajevanja timsko usmerjen, da bo sistem kaznovanja kaznoval individualno agresivnost in sebično obnašanje in da bo organizacijska struktura zagotavljala delo v timih.

Mnogi programi transformacijskih sprememb propadejo, ker management organizacije ne oblikuje teh osem pogojev. Če management vidi težave pri doseganju vseh osmih pogojev, če ne more zagotoviti energije in sredstev, potrebnih za doseganje teh pogojev, potem ni čudno, da so spremembe pogosto le kratkoročne ali pa se nikoli ne izvršijo do konca (prav tam, 124-126). Vsem transformacijskim programom je skupno to, da jih planira in zavestno upravlja management ali managerji organizacij, zato da se obdobja neravnotežja sprejemajo kot normalen del organizacijskega razvoja in ne kot boleč razdor. Ravno tako je značilno, da se organizacije ne morejo naučiti nič novega, če se njihovi managerji ne. Zato morajo managerji postati obrobni, marginalni in se vključiti v vzporedne sisteme učenja. Potreben je čas, da se oblikuje vzporedni sistem, naučijo nove predpostavke in nato oblikujejo postopki, ki bodo vpeljevali nove predpostavke v izvorno organizacijo (Schein 1999, 131-132).

### 5.3 VPLIV ORGANIZACIJSKIH SPREMEMB NA LJUDI

Managerji ne smejo zanemarjati dejstva, da uničenje kulture na ljudeh pušča številne posledice. Velika večina ljudi se ob tem spoprijema z dejstvom, da njihov način razmišljanja ni več funkcionalen. Osebnostna sprememba na tej stopnji je običajno težka, zato ljudi, ki se ne morejo spremeniti in predstavljajo staro kulturo, običajno izločijo iz organizacije (Schein 1996, 66-67). Organizacijske spremembe puščajo resnične posledice na življenjih ljudi. Najbolj skupne posledice organizacijskih sprememb, ki vplivajo na ljudi so:

- odpuščanje zaposlenih: na žalost v številnih organizacijah pomeni organizacijska sprememba odpuščanje zaposlenih;
- spremembe v vsebini dela: nova opredelitev delovnega mesta je izvor številnih posledic, a katerimi se soočajo zaposleni. Za nekatere to pomeni izguba tradicionalnih spretnosti in sposobnosti, za druge potreba po doseganju novih sposobnosti, delovanju z novo tehnologijo in nujnost po novih urjenjih. Te spremembe pri zaposlenih povzročijo strah pred učenjem in prepričani so, da ne bodo osvojili novih sposobnosti. Zaposleni pogosto izgubijo tudi samospoštovanje, ker njihove sedanje sposobnosti niso več uporabne, počutijo se nesigurno, ker novega dela ne obvladajo več dovolj dobro;
- spremembe v socialnem grupiranju: rekonstrukcija organizacije se pogosto kaže v razbijanju obstoječih delovnih skupin in oblikovanju novih. Zaposleni morajo tedaj zgraditi oziroma oblikovati nove odnose, vzbuditi medsebojno zaupanje in občutek skupinske vezljivosti;
- spremembe v statusu: vsi hierarhični organizacijski sistemi so statusni sistemi in strukturne spremembe se resnično vedno odražajo v nepričakovanih spremembah v statusu zaposlenih. Strah glede statusa je pogosto glavni faktor upiranja spremembam in zaposleni bodo navedli številne razloge za nestrinjanja s predlaganim, molčali pa bodo o resničnem razlogu – o izgubi statusa;
- izguba oziroma zmanjšanje zaslužka: v nekaterih primerih organizacijske spremembe ogrožajo zaslužek zaposlenih, bodisi zaradi sprememb v proizvodnem sistemu, ki odstranijo potrebo po nadurnem delu, bodisi sprememb v nagrajevanju, ki uvedejo plačilo po učinku;
- spremembe v lokaciji: nekatere organizacijske spremembe vključujejo prerazporeditev dejavnosti in nekateri zaposleni morajo zato preseliti dom in družino v nepoznani del države ali celo v drugo državo;
- spremembe pri pogojih zaposlovanja: gre za spremembe, kot so nove delovne ure, uvedba ali ukinitve delovnih izmen, način izplačevanja plač itd.;
- spremembe v predpostavkah, prepričanjih in vrednotah zaposlenih: najbolj globoke spremembe, ki vplivajo na zaposlene, so spremembe predpostavk, prepričanj in vrednot zaposlenih.

Ko management organizacije izjavi, da organizaciji pretijo spremembe, ljudje najprej ne pomislijo o posledicah za organizacijo, ampak posledicah sprememb, ki se tičejo njih samih. Kako bodo spremembe vplivale na nas? Ali bomo obdržali svoja delovna mesta? Ali se bomo zmožni naučiti novih spretnosti? To so vprašanja, ki pri ljudeh povzročajo hitrejše bitje srca in ki jih ljudje začutimo v trebuih prej kot v glavah (Sadler 1995, 60-62).

## 6. MANAGEMENT IN ORGANIZACIJSKA KULTURA PRIHODNOSTI

### 6.1 ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

»Konec koncev sta organizacijska vitalnost in prilagodljivost odvisna od učenja« Pascale

Od številnih definicij učeče se organizacije, je mogoče najbolj primerna ta, da je učeča se organizacija tista organizacija, ki pospešuje učenje vseh njenih članov in se konstantno spreminja. Vso delovanje takšne organizacije je bolj ali manj konstantno kontrolirano z namenom zagotavljanja povratnih informacij, ki so uporabljene kot osnova za učenje z namenom izboljšanja delovanja organizacije (Sadler 1995, 123).

Učeča se organizacija ima naslednje značilnosti:

- beseda »učenje« se pogosto sliši in je del vsakdanjega jezika organizacije;
- managerji vidijo razvoj zaposlenih, za katere so odgovorni, kot ključno sestavino njihovega dela;
- dajanje in prejemanje povratnih informacij je normalno ravnanje zaposlenih;
- managerji in ostali zaposleni lahko spoznajo za njih najprimernejši stil učenja in izbirajo med številnimi metodami učenja;
- posamezniki so proaktivni pri razvoju lastnega učenja in obenem podpirajo sodelavce pri razvoju njihovega;
- zaposleni se zanimajo za analizo dogodkov in pripetljajev, da se lahko iz tega učijo. Nenehno sprašujejo, kako se stvari delajo, da jih lahko izboljšajo;
- iskati krivdo pri drugemu, ko grede stvari narobe, je nesprejemljivo obnašanje. Takrat se poudarja »Kaj se lahko naučimo iz tega?«;
- zaposleni so osredotočeni na izobraževalne priložnosti, ki jim jih ponuja delovno mesto in ne na status, ki jim ga le-to zagotavlja;
- ideje in izkušnje se med timi delijo;
- organizacija ima izoblikovano dostopno, uporabniku prijazno in posodobljeno bazo podatkov;
- organizacija se konstantno primerjajo z »najboljšim delovanjem«;
- spontane in neuradne mreže obstajajo in so sprejete kot upravičene.

Če management želi, da bi organizacija imela lastnosti učeče se organizacije, ji mora zagotoviti določene pogoje. Ti pogoji so:

- management mora biti vzor zaposlenim, da ti vidijo, da se management uči in je obenem aktivno vključen pri učenju ostalih zaposlenih;
- učinkoviti komunikacijski kanali – horizontalni, vertikalni in diagonalni;
- nagrajevanja, ki krepijo motiviranost za učenje;
- učinkoviti sistemi, ki omogočajo skrbno preučevanje okolja;
- kultura, ki poleg zgoraj omenjenih pogojev obenem vzgaja in pospešuje odkritost, delitev informacij in enakopravnost (ibid., 129-131).

## 6.2 UČEČI SE MANAGER – MANAGER PRIHODNOSTI

Če pogledamo v zgodovino, ugotovimo, da se ustanovitelji organizacij v osnovi razlikujejo od vzdrževalcev in spreminjevalcev organizacijske kulture. Na začetku, ob ustanavljanju in navduševanju organizacije, je potrebno imeti veliko energije, osebnega prepričanja in močne vizije. Nato je potrebno imeti veliko modrosti, dobre presoje in sposobnosti, da povežemo različne skupine ljudi, ki se po starosti razlikujejo in prihajajo iz različnih krajev, ter ustalimo procese globalnega obsega. In potrebno je imeti sposobnost učenja in osebno upogljivost, da lahko razvijamo in spreminjamo organizacijo. Bolj kot se obseg sprememb povečuje, bolj nujno je trajnostno učenje. Trajnostno učenje in spreminjanje postajata edina konstanta prihodnosti. Zato bodo managerji prihodnosti morali imeti naslednje lastnosti:

- izredne ravni dojemanja in sposobnosti opazovanja ter razumevanja stvarnosti okolja in samih sebe;
- izredne ravni motivacije, ki jih bodo potrebovali na neizogibni in boleči poti učenja in spreminjanja;
- čustveno moč za upravljanje lastnih strahov in strahov njihovih podrejenih, ko postajata učenje in spreminjanje del vsakdanjega življenja;
- nove sposobnosti za analiziranje kulturnih predpostavk, za identificiranje funkcionalnih in nefunkcionalnih predpostavk in za razvijanje procesov, ki bodo bogatili oziroma razširili kulturo s poudarjanjem in dograjevanjem na njenih prednostih in funkcionalnih elementih;
- pripravljenost in sposobnost vključiti ostale zaposlene in jim določiti vloge pri tem, kajti naloge bodo prezahtevne in informacije preobširne, da bi lahko managerji sami samostojno rešili vse probleme;
- pripravljenost in sposobnost porazdeliti moč in kontrolo med posameznike, na podlagi njihovih znanj in sposobnosti, z namenom spodbujanja širitve vodenja vsepovsod v organizaciji.

Vodenje bo tako postalo nujna funkcija večine zaposlenih in ne samo last posameznikov, ki so bili s strani lastnikov, uprave ali kako drugače imenovani oziroma postavljeni za te vloge. Managerji prihodnosti ne bodo več igrali glavne vloge pri vodenju, ampak bodo morali neprekinjeno spoznavati, kdo od zaposlenih je sposoben ljudi v različnih trenutkih spodbuditi in na ta način omogočiti, da se vodstvena funkcija širi in krepi vsepovsod v organizaciji. Oni ne bodo več domnevali, da vse skupine potrebujejo vodenje, ne bodo več trdili, da vodenje pomeni hierarhijo in kontrolo nad zaposlenimi in da mora vedno biti le en vodja. Managerji prihodnosti bodo morali imeti zgoraj omenjene značilnosti, morali bodo znati voditi in slediti, biti centralni in obrobni, mejni, biti individualisti in timski ljudje ter nadvsem, morali bodo biti »večni učenci« (Shein 1996, 67-69).



### 6.3 PRIPOROČILA SLOVENSKIM MANAGERJEM ZA IZGRADNJO ORGANIZACIJSKE KULTURE, KI DAJE BOLJŠE FINANČNE REZULTATE<sup>2</sup>

Raziskava HCG-ja<sup>3</sup> je pokazala, da so splošno veljavni kriteriji za doseganje finančnega uspeha pri poslovanju, kot so dober proizvod ali storitev, sposoben marketing, stroškovno ugodni postopki dela, konkurenčne cene, visoko produktivna delovna sila, vizionarni management itd., pomembni, čeprav ne nujno zadostni, da bi jamčili finančni uspeh. Organizacijska kultura pri tem igra pomembno vlogo, saj lahko pri doseganju zastavljenih finančnih ciljev organizacije deluje bodisi kot spodbujevalni bodisi kot oviralni faktor. Raziskava, ki je potekala več let ter obsegala več kot 200 javnih in privatnih organizacij iz različnih panog gospodarstva in ki je ocenjevala 33 elementov organizacijske kulture, izpostavlja vrsto priporočil za delovanje managerjev, ki so se izkazala kot splošne kulturne lastnosti današnjih finančno uspešnih organizacij. Ta priporočila so:

#### 1. MANAGEMENT MORA BITI V STIKU S POSLOVNO STVARNOSTJO

Organizacije, ki so finančno uspešne, vedo, kaj se dogaja v njihovem okolju – z njihovimi konkurenti, trgom in strankami. Management mora poznati poslovno okolje organizacije ter nevarnosti in priložnosti, ki iz njega izvirajo. Na stvari mora gledati tako, kot v resnici so, da bodo tudi odločitve, ki jih bo sprejemal, realne. Konec koncev, stvarnost je vedno zmagovalka. Zato mora management:

- razviti močno zavest o konkurenci;
- skrbno nadzirati trende, priložnosti in nevarnosti okolja;
- preživeti čas s svojimi kupci, da bo razumel njihove potrebe.

Management mora skrbno kontrolirati svoje konkurente. Razumeti mora proizvode in storitve svojih konkurentov ter njihove lastnosti, cene, strategije, prednosti, slabosti in ranljivosti. Poznavanje konkurentov mu omogoča, da strateško usmeri svojo organizacijo in razlikuje proizvode in storitve organizacije od njene konkurence.

Management mora poleg nadzorovanja svojih konkurentov nadzorovati tudi spremembe na trgu – tehnološke, ekonomske, pravne, finančne itd. Na ta način bo lahko spoznal priložnosti ali nevarnosti za organizacijo, predvsem pa bo fleksibilen in bo znal reagirati na spreminjajoče se tržne pogoje.

Obenem mora najvišja raven managementa biti v stalnem stiku s svojimi strankami, da bo v zvezi s proizvodi in storitvami spoznala njihove resnične potrebe in pričakovanja. Na ta način lahko pridobi koristne informacije, ki obogatijo proces sprejemanja odločitev.

#### 2. MANAGEMENT MORA OSTATI OSREDOTOČEN NA DOLGOROČNO VIZIJO, STRATEGIJO IN CILJE

Vsaka uspešna organizacija ima jasno vizijo. Vendar pa mora biti organizacija v današnjem hitro spreminjajočem se okolju sposobna vedno znova preoblikovati svojo strategijo. To je tisto, kar management finančno uspešnih organizacij počne. Management zna obdržati ravnotežje med dolgoročno vizijo in kratkoročno realnostjo, ki organizacijo ohranja

<sup>2</sup> Povzeto po Hagberg (2003).

<sup>3</sup> HCG – Hagberg Consulting Group, Richard Hagberg – ustanovitelj in predsednik HCG.

rentabilno. Obenem zna management svoje zaposlene navdušiti o pomembnosti in pomena vizije ter strategije organizacije. Kajti če zaposleni čutijo, da tisto, kar počnejo, ima smisel in pomen za organizacijo, bodo postali bolj učinkoviti, energični in predani organizaciji. Zato mora manager znati:

- razviti navdušujočo vizijo, poslanstvo in poslovni model organizacije, ki bodo navdihnile in motivirale zaposlene;
- ostati osredotočen na dolgoročne plane in se izogibati pretiranemu reagiranju na trenutne krize.

Za zaposlene je pomembno, da razumejo dolgoročne strateške cilje organizacije in da verjamejo, da so ti cilji pomembni tudi za njih. Vizija, poslanstvo in strategije, ki jih management sprejme, se morajo povezovati z glavami in srci zaposlenih v organizaciji. V kolikor želimo maksimalno produktivnost in predanost svojih zaposlenih, morajo ti čutiti, da smer, ki jo določi management, ima pomen in vodi v uspeh organizacije. Zaposleni želijo biti v zmagovalni ekipi in del uspešne organizacije. Še več, bolj kot kadarkoli želijo čutiti uspešnost psihološko in finančno.

Management mora biti preračunljiv pri reagiranju na spremembe v okolju, saj medsebojna vzajemnost s finančnim uspehom prikazuje, da tiste organizacije, ki so sposobne razviti in ostati zveste dolgoročnim planom, pridobijo boljše kratkoročne finančne rezultate. Fleksibilnost je pomembna, ravno tako pa je pomembno osredotočenje na dolgoročno strategijo.

### 3. MANAGEMENT SE MORA ZAVEZATI TRAJNOSTNEMU RAZVOJU, UČENJU IN IZBOLJŠANJU KAKOVOSTI

Finančno uspešne organizacije so osnovale in vpeljale kulturne norme, ki visoko cenijo kakovost produktov, ter neprekinjenost učenja in razvoja managementa, ki omogočata to kakovost. Organizacije, ki ne spremljajo novih tržnih trendov in ne prilagajajo produktov in sistemov spremembam, ne morejo ostati finančno uspešne ali ohraniti vitalnosti v današnjem svetu. Številne uspešne organizacije so spoznale, da je kakovost njihovih zaposlenih bistvena in da jim bo zagotavljala dolgoročen uspeh, zato veliko investirajo v razvoj svojih ljudi. Management mora:

- investirati v svoj razvoj;
- visoko vrednotiti trajno učenje;
- nikoli prodati podstandardnega proizvoda ali storitev.

V kolikor organizacije želijo ostati finančno uspešne, mora management neprekinjeno vlagati v razvoj in rast svojih zaposlenih, še posebej v svoj razvoj. V današnjem poslovnem svetu, polnem negotovosti in spremenljivosti, management organizacije lahko kontrolira in vpliva na kakovost svojih zaposlenih.

V kolikor management želi, da bo organizacija finančno uspešna, mora dati visoko prednost nenehnemu, trajnemu učenju. To pomeni konstantno izboljševanje učinkovitosti vseh organizacijskih sistemov in postopkov. Pomeni učenje na podlagi uspeha in neuspeha. Peter Senge je dejal: »Učeča se organizacija je organizacija z vkoreninjeno filozofijo predvidevanja, reagiranja in odgovarjanja na spremembe, zapletenosti in negotovosti.« Zato bodo v času hitrih sprememb tisti, ki se nenehno učijo, preživel, ostali pa propadli.

Management mora ostati nekompromisno zvest kakovosti proizvodov in storitev. Zato mora konstantno spraševati svoje stranke, kako lahko izboljša svoje produkte. Neprekinjeno mora iskati načine, s katerimi bo dosegel in presegel pričakovanja svojih strank. Obenem se mora zavedati, da dobiček organizaciji prinašajo zveste stranke in da je strošek iskanja novih strank bistveno višji, kakor strošek ohranitve zvestih strank. Za ohranitev le-teh pa je bistvena kakovost. Dandanes so stranke veliko bolj izobražene in zahtevne, veliko več pričakujejo in imajo več izbire. Zato lahko ugled organizacije hitro pade, če na trg daje nepopolne oziroma popačene proizvode ali storitve.

#### 4. MANAGEMENT MORA OSTATI GIBČEN IN PODPIRATI INOVACIJE

Uspešne organizacije kažejo dve nasprotujoči si karakteristiki. Po eni strani se trdno držijo dolgoročnih ciljev in vizije, po drugi strani pa so gibčne, fleksibilne in se hitro odzovejo na spremembe v okolju. Presenetljivo, da držati se dolgoročne vizije pogosto pomeni zahtevati trajne spremembe. Management uspešnih organizacij ve, kam je organizacija usmerjena, zato je pripravljen narediti vse, da organizacija cilj tudi doseže. Na razpolago ima več strategij, ki jih lahko uporabi kot odgovor na spremenjene poslovne okoliščine, in nobeni strategiji ni vdan do te mere, da je ne bi mogel prilagoditi vedno novim pogojem poslovanja. Management mora:

- biti agresiven in prilagodljiv, podpirati tveganje in inovacije;
- hitro prilagoditi in preusmeriti strategijo, ko se poslovne potrebe spremenijo;
- izogibati se oklepanju starih, staromodnih modelov in pristopov;
- oblikovati svojo organizacijo po zgledu zmagovalcev in ne poražencev.

Management organizacije mora v okolju agresivno iskati nove poslovne priložnosti in jih izkoristiti v prid organizacije. Zato mora kultura organizacije visoko vrednotiti in nagrajevati tveganja vseh zaposlenih, ki poskušajo poiskati nove poti, pristope, nove ideje. Management jih mora pri tem spodbujati, predvsem pa prisluhniti njihovim idejam. Kreativnost in inovacije morajo biti visoko vrednotene, nagrajene in prepoznavne, cenjene v organizacijski kulturi.

Management mora zagotoviti, da organizacija zaradi številnih poslovnih sprememb okolja postane fleksibilna, prilagodljiva in s tem poslovno uspešna. Management naj raje, kot da organizaciji razvije statičen strateški plan, ki predvideva predvidljivo prihodnost, izoblikuje »vse-vremenske« scenarije, ki mu omogočajo, da prilagodi strateške plane glede na spremembe v okolju organizacije.

Management organizacije mora osnovati in uvesti kulturno normo, ki bo konstantno spodbujala zaposlene, da preverjajo, kritizirajo staromodne in neučinkovite sisteme, procedure in predpostavke. Temeljni sistem delovanja v organizaciji se mora nepretrgoma preverjati in ocenjevati. Zato mora management neučinkovite postopke, sisteme reorganizirati, vpeljati nove pristope, da bo organizacija preživela v nepredvidljivem poslovnem okolju.

Management organizacije mora pri prilagajanju, reagiranju na spremembe v okolju, za zgled vzeti uspešne organizacije, ki so se znale prilagoditi spremenjenim pogojem in zahtevam poslovnega okolja in še danes uspešno poslujejo. Management se mora zgledovati po zmagovalcih in ne poražencih.

## 5. MANAGEMENT MORA OBLIKOVATI TIMSKO DELO, ZAUPANJE, LOJALNOST IN PRIPADNOST V ORGANIZACIJI

Organizacije, katerih kulture vzgajajo duh in moralo sodelovanja, timskega dela in zaupanja, so prijetnejše za delovanje ljudi. Takšne organizacije dosežejo tudi boljše finančne rezultate. Občutek delitve usode - »da smo vsi v tem skupaj« - ustvari osredotočenje naporov, oblikuje višjo stopnjo lojalnosti, pripadnosti in odgovornosti, izoblikuje željo, da se proizvede kakovosten proizvod ali storitev in omogoča pripravljenost zaposlenih, da delajo več, kot je potrebno. Zato mora management:

- sam postati vzor timskega dela;
- ustvariti ozračje zaupanja;
- vzgajati močan občutek lojalnosti in pripadnosti.

Člani managementa morajo dobro sodelovati in biti povezani. Temu zgledu bodo sledili tudi ostali zaposleni v organizaciji. Potrebno je vedeti, da se moč posameznikov v organizaciji, ki je povezana med seboj, zaradi sinergijskih učinkov poveča v nekaj večjega, saj je celota večja kakor vsota vseh njenih posamičnih delov.

Management mora graditi ozračje zaupanja in zaupanje mora biti podprto z organizacijsko kulturo. Timsko delo bo možno, ko si bodo ljudje med seboj zaupali. Zato mora management pooblastiti zaposlene, da sprejemajo odločitve in jim pri tem dati veliko svobode, avtonomije, da na ta način sami pridejo do najboljših spoznanj, poti, kako kaj narediti. To pri zaposlenih ustvari občutek, da jim management zaupa. Zelo pomembno pri zaupanju je, da management organizacije oblikuje vrednost zaupanja. Management mora izpolnjevati njegove obljube, govoriti zaposlenim resnico in pridobivati zaupanje na osnovi obnašanja in ne na podlagi golih besed.

Management mora pri zaposlenih v organizaciji vzgajati močan občutek lojalnosti in pripadnosti. Ko zaposleni čutijo močno povezanost z organizacijo, postanejo bolj motivirani za delo in vidijo cilje organizacije kot njihove lastne cilje. Zato morata lojalnost in pripadnost organizaciji postati vrednoti organizacijske kulture, kajti močnejša kot je vez med organizacijo in njenimi zaposlenimi, večja je stopnja lojalnosti in pripadnosti zaposlenih. In tak odnos zagotavlja finančni uspeh.

## 6. MANAGEMENT SE MORA IZOGIBATI SAMOUNIČEVALNIH VREDNOT IN OBNAŠANJ

Poleg številnih kulturnih lastnosti, ki vodijo do finančnega uspeha, pa določena obnašanja negativno vplivajo na finančni rezultat organizacije. Tu je potrebno izpostaviti pretirano poudarjanje pomembnosti doseganja finančnih rezultatov, ustvarjanje visoke stopnje napetosti in strahu, zaskrbljenosti med zaposlenim ter izčrpanje zaposlenih zaradi preobsežnih naporov.

Management organizacije se zato mora izogibati obnašanjem, ki povzročajo napetosti in pritiske, saj ti škodijo doseganju finančnega uspeha organizacije. To pomeni, da svojim zaposlenim med drugim ne sme postavljati nerazumnih zahtev in prekratkih izvršilnih rokov. Pomembno je, od zaposlenih izve, kateri so vzroki za napetost, pritiske in jih ustrezno odpravi.

## MANAGEMENT MORA PROAKTIVNO UPRAVLJATI S KULTURO

Management organizacije se mora učiti in spoznati organizacijsko kulturo svoje organizacije – vedenje, vodilne principe, predpostavke obnašanja in katera kulturna obnašanja vodijo k finančnemu uspehu in katera ne. Zato mora management aktivno in redno ocenjevati ter prilagajati organizacijsko kulturo in ne sme dopustiti, da se ta razvija slučajno, na slepo. V organizaciji mora postaviti povračilne mehanizme, s katerimi lahko ohrani realen pogled na trenutno stanje organizacijske kulture. Da se bo organizacija znala prilagoditi številnim spremembam v okolju in odgovoriti na nove tržne zahteve, mora management nenehno prilagajati operativne vrednote, postopke in vedenja.

## 6.4 POZNAVANJE BISTVA KULTURE ZA RESNIČNE MANAGERJE KULTURE

Največja nevarnost pri upravljanju kulture organizacije je, da v celoti ne upoštevamo globine in moči kulture. Kultura je globoka, razširjena in stabilna. Ne smemo jo podcenjevati. V kolikor kulture ne znamo upravljati, kultura upravlja nas.

Kultura je sestavljena iz skupnih tihih predpostavk skupine, ki se jih je skupina naučila pri soočanju z zunanjimi nalogami in z notranjimi odnosi. Čeprav se kultura jasno kaže v obnašanju zaposlenih, ritualih, klimi, sprejetih vrednotah, so njeno bistvo skupne tihe predpostavke. So nevidne, vkoreninjene pri ljudeh in zunaj zavesti. Vsak odgovoren manager se zato mora zavedati teh predpostavk in jih upravljati, sicer bodo one upravljale njega. Moč in globina organizacijske kulture odraža moč in jasnost ustanovitelja organizacije (ustanovitveni manager), količino in intenzivnost skupnih izkušenj članov organizacije in stopnjo uspeha organizacije. Kultura je torej produkt socialnega učenja. Dana kultura organizacije je »dobra« tako dolgo, dokler je organizacija uspešna v njeni temeljni nalogi. Ko organizacija začne slabeti, pomeni, da so elementi kulture postali neučinkoviti in jih je potrebno spremeniti. Prava kultura je torej tista, ki organizaciji omogoča, da je uspešna v njeni osnovni nalogi.

Ko organizacija ima kulturo, skupne tihe predpostavke, ki jo oblikujejo, vplivajo na vse vidike organizacijskega delovanja: misijo, strategijo, sisteme kontroliranja, jezik, norme, sisteme nagrajevanja, strukturo in naloge organizacije. Pri tem kulture ne moremo obravnavati ločeno kot neodvisni element. Zelo pomembno je, da razumemo, da poslanstvo, strategija in struktura odsevajo kulturne predpostavke. Če želi management poiskati objektivnost na teh področjih, potem je koristno poiskati zunanjega svetovalca, ki pomaga pri identificiranju kulturnih predpostavk.

Management ne sme uporabiti ankete kot orodje za ocenitev organizacijske kulture. Nobena anketa namreč ne vsebuje dovolj vprašanj, da bi pokrila vsa potrebna področja kulture in tudi zaposleni verjetno ne vedo, kako odgovoriti na številna zastavljena vprašanja. Čeprav ankete zagotovijo določene podatke, ne moremo vedeti, kateri nevidni elementi kulture se nanašajo na določen problem, ki ga želimo rešiti. Ker je kultura skupinski fenomen, je najboljši način za analiziranje oziroma ocenjevanje kulture ta, da zberemo skupino zaposlenih in se pogovarjamo o organizaciji na sistematičen način, kar nas pripelje do tihih, nevidnih predpostavk.

Vsaka sprememba kulture je transformacijska, saj moramo najprej, preden se lahko naučimo kaj novega, namensko pozabiti oziroma odmisлити nekaj naučenega. Ravno namensko pozabiti naučene stvari (»unlearning«) je boleče in povzroča odpor do sprememb. Motivacija za pozabiti naučeno in naučiti se nekaj novega izhaja iz spoznanja, da v kolikor nadaljujemo s sedanjim načinom, ne bomo dosegli zastavljenih ciljev; začutili bomo »strah pred preživetjem«. Spoznanje, kaj vse vključuje novo učenje, lahko povzroči »strah pred učenjem«, saj lahko z novim znanjem postanemo začasno nesposobni ali pa izgubimo članstvo v skupini. Če si management sprememba želi, mora biti strah pred preživetjem večji od strahu pred učenjem. To pa management lahko doseže z nižanjem strahu pred učenjem, da ustvari psihološko varnost pri svojih zaposlenih. Ključno pri upravljanju transformacijskih sprememb je, da management (manager za spremembe) uravnoteži strah pred preživetjem z zadostno psihološko varnostjo, da premaga odpor zaposlenih pred spremembami.

Kultura se razvija in spreminja na različne načine in management organizacije ima najpomembnejšo vlogo pri tem. Začeti z idejo o spremembi kulture pa nikoli ni dobro. Boljše je najprej opredeliti problem, s katerim se organizacija sooča in se vprašati, kako lahko kultura pripomore oziroma kako ovira pri reševanju problema. Management mora o kulturi organizacije razmišljati kot o viru moči, kajti kultura je prerez uspehov organizacije v preteklosti. Čeprav so lahko nekateri elementi kulture videni kot neučinkoviti, so verjetno redki izmed številnih drugih, ki so še naprej lahko učinkoviti. Management organizacije mora uvesti program upravljanja sprememb z oblikovanjem začasnega vzporednega sistema učenja, ki ga sestavljajo člani top managementa (manager za spremembe) in drugi ključni posamezniki skupin organizacije in ki mora oceniti trenutno kulturo, identificirati program sprememb in program tudi izvajati. Ponekod mora manager za spremembe delovati radikalnejše. To pomeni, da mora oceniti kulturo, da ugotovi neučinkovite elemente, poišče nosilce teh elementov in jih zamenja. To je boleč proces.

Za zaključek: učenje o kulturi zahteva veliko napora. Pri tem moramo razširiti svoje dojemanje in raziskovati svoj lastni miselni proces. Vendar ko enkrat dosežemo, kot imenuje Schein »kulturno dojemanje«, bomo presenečeni, kako bomo za to nagrajeni. Naenkrat nam svet postane razumljivejši – nenormalnosti so zdaj razložljive, konflikti bolj razumljivi, odpor do sprememb se nam zdi samoumevnejši in najbolj pomembno, naša skromnost naraste. In v tej skromnosti, bomo managerji našli modrost.

## 7 SKLEP

Organizacijska kultura je kompleksen, razširjen, globok in stabilen pojav. Je zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč. Najpomembnejšo vlogo pri njenem razvijanju oziroma oblikovanju imajo ustanovitelji organizacij (ustanovitveni management), ki ne samo da določijo osnovni namen delovanja organizacije, ampak izberejo tudi člane organizacije, na katere prenašajo oziroma vsiljujejo svoje predpostavke in prepričanja o delovanju sveta, o vlogi organizacije v svetu in kako je potrebno definirati in reševati probleme zunanjega okolja in notranjega povezovanja. Da se torej kultura v neki organizaciji razvije, morajo njeni člani nekaj časa živeti v interakciji in deliti skupne probleme ter razviti določene načine, kako te probleme uspešno obvladovati. Navadno ustanovitveni managerji predlagajo rešitve problemov, ki so za ostale člane vsaj na začetku dvomljive in vprašljive. Toda če predlagane rešitve dejansko rešujejo probleme in skupina izkusi skupni uspeh, postanejo te rešitve sčasoma samoumevne. Postanejo temeljne predpostavke, ker padejo iz zavesti na raven podzavestnega. In ravno te temeljne, tihe, nevidne, skupne predpostavke so bistvo vsake organizacijske kulture, so najbolj globlja raven kulture in opredeljujejo dejansko delovanje in obnašanje članov organizacije, kar se odraža na ravni vidnih elementov kulture: načinih obnašanja, načinih komuniciranja, fizični ureditvi delovnega prostora, klimi, organizacijskih sistemih, postopkih, strukturi, jeziku, zgodbah, simbolih, kodeksih oblačenja itd. Med vidnimi kulturnimi elementi in temeljnimi predpostavkami pa so sprejete vrednote, norme, pravila, ki se včasih resnično odražajo skozi obnašanja in delovanja članov organizacije, včasih pa temu ni tako.

Zato je bistveno, da management organizacije oceni, spozna in razume vse ravni organizacijske kulture, saj mu razumevanje kulture svoje organizacije prinaša številne prednosti: odkrije lahko razkorake in zapolni praznino med dejansko in idealno, želeno kulturo v organizaciji; zaposli in ohrani ljudi, ki ustrezajo kulturi organizacije; lažje oblikuje strategije in naloge, saj dobi vpogled v to, ali trenutna kultura podpira in upravlja dejanja za doseganje teh ciljev, ali predstavlja oviro pri tem; identificira nefunkcionalne elemente kulture; lažje sprejme odločitve glede združitve podjetij in ne nazadnje, lažje uvede organizacijske ali kulture spremembe kot odgovor na spremembe oziroma nevarnosti iz okolja.

Še posebej je pomembno poznavanje kulture in njene razsežnosti v kriznih trenutkih organizacije, ko je management zaradi številnih sprememb v zunanjem okolju prisiljen spremeniti kulturo svoje organizacije, če želi, da bo ta ostala konkurenčna oziroma da bo preživela. Proces spreminjanja oziroma preobrazbe kulture je dolgotrajen in običajno ga je zelo težko izpeljati, kajti sprememba kulture pomeni pozabiti naučenih stvari - prepričanj, vrednot, obnašanj in predpostavk - in naučiti se novih. Ljudje se navadno upirajo spremembam, ker so neprijetne in povzročajo strah pred učenjem. Zato mora management organizacije biti sposoben ljudi motivirati za spremembe. Motivacija za pozabiti naučeno in naučiti se nekaj novega izhaja iz spoznanja, da v kolikor nadaljujemo s sedanjim načinom delovanja, ne bomo dosegli zastavljenih ciljev - začutili bomo »strah pred preživetjem«. Spoznanje, kaj vse vključuje novo učenje, lahko povzroči »strah pred učenjem«, ker lahko postanemo začasno nesposobni ali izgubimo članstvo v skupini, če se naučimo nekaj novega. Če želi management uvesti program spremembe kulture, mora biti strah pred preživetjem večji od strahu pred učenjem. To pa lahko management doseže z nižanjem strahu pred učenjem, da ustvari psihološko varnost pri svojih zaposlenih. To pomeni, da oblikuje prepričljivo vizijo, da ponudi formalna izobraževanja, zagotovi prakse, mentorstvo, nosilce novega načina obnašanja in delovanj (vzornike) in predvsem, da zagotovi skladnost sistemov



nagrajevanja in sankcioniranja in organizacijske strukture. Mnogo programov spremembe kulture propade ravno zato, ker management organizacije ne zagotovi zadostne energije in sredstva za doseganje pogojev, ki oblikujejo psihološko varnost pri ljudeh.

Pomembno je vedeti, da se kultura lahko spreminja na različne načine in da ima management organizacije najpomembnejšo vlogo pri tem. Na razpolago ima številne metode, kot so: kadrovske spremembe, spreminjanje struktur, procesov, sistemov ali pa neposredno vpliva na spremembe stališč, vrednot, prepričanj članov organizacije - s formalno komunikacijo, skupinskimi razgovori, svetovanji, izobraževanji in najpomembneje, z osebnim zgledom. Programi spremembe kulture številnih organizacij vključujejo tudi oblikovanje začasnega vzporednega sistema za učenje, katerega bistvo je v tem, da definira potrebo po spremembi, določi želeno stanje kulture v prihodnosti, identificira trenutno stanje organizacijske kulture, opredeli razkorake med trenutno in želeno kulturo ter določi program izvajanja spremembe kulture. Pri tem je bistveno, da management ugotovi, kako lahko trenutna kultura pripomore k doseganju sprememb, da poudarja učinkovite kulturne elemente in pusti, da neučinkoviti sčasoma pojenjajo.

Organizacijska kultura prihodnosti temelji na trajnostnem učenju, kajti trajnostno učenje in spreminjanje postajata edina konstanta prihodnosti. Zato morajo managerji prihodnosti imeti izredne sposobnosti razumevanja stvarnosti okolja, izredno čustveno moč za upravljanje raznih strahov članov organizacije, izredne ravni motivacije na neizogibni poti učenja in spreminjanja, pripravljenost in sposobnost razdeliti moč in kontrolo ostalim članom organizacije, na podlagi njihovih znanj in sposobnosti. Managerji oziroma management organizacije morajo biti v stiku s poslovno stvarnostjo, morajo ostati osredotočeni na dolgoročno vizijo, strategijo in cilje, morajo se zavezati trajnostnemu razvoju, učenju in izboljšanju kakovosti, morajo podpirati inovacije, morajo oblikovati timsko delo, zaupanje, lojalnost, pripadnost organizaciji in proaktivno upravljati s kulturo, v kolikor želijo oblikovati organizacijsko kulturo, ki vodi k doseganju boljših finančnih rezultatov.

Organizacija in njena organizacijska kultura v največji meri odražata tisto, kar je management organizacije. Lahko bi celo trdili, da je organizacijska kultura slika managementa organizacije. Zato, če bomo dosegli »kulturno dožemanje« bomo presenečeni, kako nagrajeni bomo za to. Zato upamo, da je diplomsko delo vsaj malo prispevalo k doseganju dožemanja kulture pri slovenskih managerjih oziroma ostalih zainteresiranih za organizacijsko kulturo.

## 8 POVZETEK V SLOVENSKEM IN ANGLEŠKEM JEZIKU

Številne raziskave na področju obnašanja organizacij so v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja prispevale k odkritju pojava organizacijske kulture. Obstajajo številne definicije, ki opisujejo organizacijsko kulturo. Pomembno je vedeti, da je kultura kompleksen pojav, da odraža zgodovino organizacije, da ne nastane skozi noč, da je globoka, razširjena, stabilna in da jo je težko spremeniti. Najpomembnejšo vlogo pri nastajanju, oblikovanju, utrjevanju in ohranjanju organizacijske kulture ima management organizacije, ki ima na razpolago številne mehanizme, s katerimi lahko ostalim zaposlenim v organizaciji sporoča oziroma prenaša svoje vrednote, prepričanja, predpostavke, stališča. Pomembno je, da se management organizacije zaveda pomena in globine kulture, saj razumevanje kulture organizacije lahko pomeni razliko med uspehom in propadom v današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Management organizacije lahko na podlagi analiziranja oziroma ocenjevanja preuči stanje organizacijske kulture ter ugotovi razkorake med trenutno in želeno organizacijsko kulturo. Razumevanje in poznavanje trenutnega stanja organizacijske kulture pri uvajanju transformacijskih sprememb je še toliko pomembnejše, ker gre za uvajanje spremembe kulture. To pomeni, da je potrebno pozabiti naučene stvari - načine obnašanja, delovanja, razmišljanja - in se naučiti nove. Ljudje se navadno upirajo spremembam, ker so neprijetne in povzročajo strah pred učenjem. Zato mora management organizacije, da bo proces upravljanja spremembe kulture lahko v celoti izpeljan, povečati občutek psihološke varnosti pri zaposlenih in na ta način zmanjšati strah pred učenjem in odpor ljudi do sprememb. Torej ima management organizacije tudi pri spreminjanju organizacijske kulture najpomembnejšo vlogo. Pri tem lahko uporabi številne metode, s katerimi lahko uvaja spremembe v organizacijski kulturi. Bistvenega pomena je, da management ugotovi, kako lahko trenutna kultura pripomore k doseganju spremembe kulture, da poudari učinkovite elemente kulture in pusti, da neučinkoviti sčasoma pojenjajo. Management organizacije mora oblikovati in utrjevati organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na trajnostnem učenju, saj trajnostno učenje in spreminjanje postajata edina konstanta prihodnosti. Management in kultura sta dve plati istega kovanca. Organizacija in njena organizacijska kultura pa v največji meri odražata tisto, kar je management organizacije. Lahko bi celo trdili, da je organizacijska kultura slika managementa organizacije.

**KLJUČNE BESEDE:** management – organizacijska kultura – vidni elementi kulture – sprejete vrednote – temeljne predpostavke – organizacijska klima – Slovenija in organizacijska kultura – oblikovanje, ohranjanje organizacijske kulture – organizacijska socializacija – analiziranje organizacijske kulture – spreminjanje organizacijske kulture – psihološka varnost – organizacijska kultura prihodnosti – priporočila slovenskemu managementu

## ABSTRACT

Many researches on the field of organisational behaviour in the beginning of 1980s had contributed to discover the phenomenon of organisational culture. There are many different definitions about organisational culture. It is important to know that culture is a complex phenomenon that reflects the history of organisation, that it is deep and spread all over, stable and hard to change. The most important role in creating, evolving, building and maintaining organisational culture has management of organisation which can use many mechanisms for communicating and transmitting its own values, beliefs, assumptions on other employees of organisation. It is crucial for management to know the importance and depth of culture, because understanding organisational culture can mean difference between success and failure in today's turbulent environment. Management of organisation can examine the state of organisational culture with analysis or assessment and therefore discover gaps between present and desired state of culture. Understanding and assessing culture is even more important during the implementation of transformative change, which usually is cultural change. It is a process of unlearning (ways of behaviour, thinking, operating) and learning new one. People usually resist changing, because changes are uncomfortable and cause learning anxiety. Therefore it is important that management of organisation creates the psychological safety for employees and by this reduces the learning anxiety and resistance of employees to change, if it wants for management change process to succeed. So, management of organisation plays the essential role with changing of organisational culture and it can use many different methods for implementing changes in culture. But it is crucial for management to see how can existing culture strengthen to cultural change and so build on functional elements of present culture and leave dysfunctional to disappear. Management must create and maintain culture based on constant learning because continuous learning and changing remain the only constant for the future. Management and culture are two sides of the same coin. And organisation and its culture is mostly reflection of management of organisation. We could even argue organisational culture is a picture of management of organisation.

**KEY WORDS:** management – organisational culture – cultural artefacts – espoused values – basic assumptions – organisational climate – Slovenia and organisational culture – creating and maintaining organisational culture – organisational socialisation – analysing organisational culture – changing organisational culture – psychological safety – organisational culture of the future – recommendations to Slovene management

## SEZNAM LITERATURE

1. Bredenkamp, I M. 2002. *Organizational Culture and Organizational Change: An Integrated Dynamic*. [online]. Dostopno na: [www.tsa.ac.za/corp/research/papers/ibreden2002india.doc](http://www.tsa.ac.za/corp/research/papers/ibreden2002india.doc) [17.12.2003]
2. Giles, Russ. 2003. *Identifying and Influencing Organizational Culture*. [online]. Dostopno na: <http://www.alliesconsulting.com/resources/articles/idinflcult.html> [3.12.2003].
3. Hagberg, Richard. 2003. *Organizational Cultures That Get Financial Results* [online]. Dostopno na: <http://w3hcgnet.com/Culture%20Article.pdf> [18.11.2003].
4. Hagberg, Richard in Julie Heifetz. 2000. *Corporate Culture/Organizational Culture: Understanding and Assessment* [online]. Dostopno na: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture.html>
5. Harvey, Don in Robert B. Bowin. 1996. *Human Resource Management: an experiential approach*. USA: Prentice – Hall, Inc.
6. Hofstede, Geerh. 1997. *Cultures and Organizations – Software of the Mind*. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Holbeche, Linda. 1998. *Motivating People in Lean Organizations*. Great Britain: Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
8. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1999. Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. *Podjetnik* 15 (2), 62-67.
9. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
10. Luthans, Fred. 1995. *Organizational behavior*. USA: McGraw-Hill, Inc.
11. Luthans, Fred. 1992. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
12. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Middleton, John. 2002. *Culture*. Oxford: Capstone Publishing.
14. Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 2001. *Organizational behaviour - Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
15. Mowat, Joanne. 2002. *Corporate Culture* [online]. Dostopno na: [http://www.herridgework.com/pdfs/corp\\_cultures.pdf](http://www.herridgework.com/pdfs/corp_cultures.pdf) [18.11.2003].
16. Paulsell, Mary. (7.7.2003). Finding and keeping good employees. *Creating Quality Newsletter*. Dostopno na: [http://www.missouribusiness.net/cq/2003/find\\_keep\\_good\\_employees.asp](http://www.missouribusiness.net/cq/2003/find_keep_good_employees.asp) [16.12.2003].
17. Sadler, Philip. 1995. *Managing Change*. England: Clays Ltd, St Ives plc.
18. Schein, H. Edgar. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
19. Schein, H. Edgar. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
20. Schein, H. Edgar. 1996. Leadership and Organizational Culture. V *Leader of the future*, uredniki F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. New York: The Peter F. D. Drucker Foundation for Nonprofit Management.

21. Sherwood, Dennis. 2002. *Creating an Innovative Culture*. Oxford: Capstone Publishing.
22. Stanković, Tanja. 2004. »Padec« pri upoštevanju želja zaposlenih po usposabljanju. *Delo* XLVI (21), 15.
23. Sušnik, Dragica. 2000a. Razvijanje kulture visokih dosežkov. *Delo* XLII (194), 11.
24. Sušnik, Dragica. 2000b. Identifikacija s podjetjem tudi zunaj delovnega časa. *Delo* XLII (194), 11.
25. Tan, Victor S.L. (22.9.2001). Changing Corporate Culture. *New Straits Times*. Dostopno na: <http://adtimes.nstp.com.my/jobstory/2001/sept22c.html> [17.12.2003].
26. Vrčon Tratar, Nataša in Boris Snoj. 2002. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. *Akademija MM: Slovenska znanstvena revija* 5 (9), 45-56.