

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski študijski program Management

Diplomska naloga

INTERNO KOMUNICIRANJE KOT NOVA
FORMULA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Mentor: doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2005

NATALIJA BALJIĆ

POVZETEK

Namen diplomske naloge je pojasniti, kakšno vlogo ima sistem notranjega komuniciranja kot pomembne dejavnosti managerjev pri uspešnosti in konkurenčni prednosti organizacij. V 21. stoletju bo uspeh temeljil na neotipljivih virih, zato prehod iz upravljanja otipljivih virov v upravljanje neotipljivih virov in intelektualnega kapitala zelo spreminja koncept vodenja podjetij. Tako se namesto upravljanja razvija soupravljanje človeških virov, ustvarjanje okolja za spremembe, utrjevanje medsebojnega zaupanja, skupnih vrednot in prepričanj, okolja, kjer so ljudje zares, in ne le v besedah dominantna strategija, predvsem pa zavedanje, da organizacij ne opredeljujeta le kapital ali tehnologija, temveč so bistvo ljudje, njihovo vedenje in medsebojni odnosi. Iskanje odličnosti je možno le preko komuniciranja kot ključne organizacijske dejavnosti.

Ključne besede: interno organizacijsko komuniciranje, organizacijska kultura, organizacijska klima, notranja javnost, slog vodenja, medsebojni odnosi, motivacija, smotri, poslanstvo, vizija, moč, participacija

ABSTRACT

The aim of this work is to present how internal communication, whose emergence is now recognized as an important management discipline, helps businesses achieve differentiation, achieve success, improve their quality and, most of all, attain employee commitment and satisfaction. In 21st century, the success will be based upon intangible assets such as values, knowledge and intellectual capital, thus changing the whole concept of managing organizations. All these changes are turning human resource management into participative management of human resources, are making innovation and change possible and even more effective as well as help creating the environment where mutual confidence is strengthened, collective values and beliefs consolidated. In this new environment people are in the centre of all strategies, and companies are aware of the fact that capital or technology are no longer the key issue, but people with their behaviour and interactions. The pursuit of excellence is possible only through communication as a key organizational activity.

Key words: internal organizational communication, organizational culture, organizational environment, internal audiences, leadership pattern, mutual relations, motivation, purpose, mission, vision, power, participation

UDK 659.23:316.77 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Koncept komuniciranja	3
2.1 Kaj je komuniciranje.....	3
2.2 Sporočilo, pomen in informacija.....	4
2.3 Komuniciranje in percepcija	5
2.4 Pomen povratne informacije (feedback).....	5
2.4.1 Metakomunikacija v podjetju	6
2.4.2 Komunikacijsko ozračje v podjetju	7
2.4.3 Ravni (organizacijskega) komuniciranja	8
2.5 Pomen interpersonalne komunikacije za podjetje	8
3 Organizacijska kultura in komuniciranje	10
3.1 Opredelitev osnovnih pojmov.....	10
3.1.1 Podjetje kot kompleksna človeška resničnost	11
3.1.2 Podjetje kot selektivno zaznavana, subjektivno interpretirana in nerealno popačena resničnost in vloga organizacijske kulture v njem	11
3.2 Organizacijska kultura kot proizvod skupinske dinamike.....	13
3.2.1 Organizacijska kultura v funkciji zmanjševanja strahu in napetosti	14
3.2.2 Vpliv osebnosti vodje – managerja na oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture.....	15
3.2.3 Organizacijska kultura in komuniciranje.....	18
3.2.4 (Nova) organizacijska kultura in vrednote	19
4 Struktura in funkcije organizacijskega komuniciranja	21
4.1 Komunikacijska struktura	21
4.1.1 Formalno komuniciranje.....	21
4.1.2 Neformalno komuniciranje.....	23
4.1.3 Komunikacijska mreža	24
4.2 Funkcije komuniciranja	25
5 Smotri, poslanstvo, vizija	27
5.1 Notranja javnost organizacij	27
5.1.1 Vizija in poslanstvo organizacij.....	29
5.1.2 Kakšne naj bodo vizije organizacij?	30
5.1.3 Do odličnosti v internem komuniciranju	31
5.2 Poslanstvo internega komuniciranja	35
6 Moč in komuniciranje	39
6.1 Odnos med organizacijsko kulturo in močjo	39
6.2 Pojem moči in različne oblike moči.....	40
6.3 Kako (zlo)raba moči vpliva na kvaliteto komunikacijskega procesa	42
6.3.1 Komuniciranje nadrejeni – podrejeni	46
6.3.2 Interne komunikacije so proces, ne cilj	49

6.4 Slog vodenja kot osrednji problem in posledice slabega komuniciranja.....	49
6.4.1 Povezava med vodenjem in upravljanjem delovne uspešnosti.....	52
6.4.2 Zaupanje v moč ali moč zaupanja?.....	55
7 Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih.....	58
7.1 Motivacija v podjetju	60
7.2 Upravljanje človeškega kapitala podjetij.....	61
7.3 Nepogrešljiva vloga vodij.....	63
8 Spreminjanje organizacijskega komuniciranja	66
8.1 Organizacijsko komuniciranje včeraj in danes	67
8.2 Tretja generacija komunikacij v managementu	68
9 Sklep	70
Literatura	73
Viri.....	74

KAZALO PONAZORIL

Tabela 2.1	Metakomunikacija v podjetju	7
Slika 5.1	Vizija in poslanstvo organizacije	30
Slika 5.2	Model internega komuniciranja.....	32
Slika 5.3	Uglaševanje osebnih in organizacijskih ciljev	34
Slika 5.4	Odličnost v internem organizacijskem komuniciranju.....	34
Slika 5.5	Povezanost vizije z drugimi vrednotami organizacije – 1	36
Slika 5.6	Povezanost vizije z drugimi vrednotami organizacije – 2.....	37
Slika 6.1	Integralni pristop k upravljanju delovne uspešnosti.....	54
Slika 6.2	Upravljanje delovne uspešnosti	54
Slika 7.1	Dejavniki, ki vplivajo na motiviranost	60
Slika 7.2	Sklopi, ki oblikujejo kulturo podjetja.....	63
Slika 8.1	Vrednost internih komunikacij: trije odgovori (Pristop).....	67
Slika 8.2	Odličnost internih komunikacij na treh ravneh	69

1 UVOD

Namen diplomske naloge je prikazati, da obstaja zveza med organizacijskim (internim) komuniciranjem in učinkovitostjo ter uspešnostjo organizacije. Najbolj priljubljeni merili organizacijske učinkovitosti in uspešnosti sta produktivnost in profit. To dolgujeta svoji oprijemljivosti in logičnosti. Mere outputa, čeprav logične in jasno izmerljive, so vendarle premalo za ocenjevanje celotne organizacijske učinkovitosti. Te mere namreč ne identificirajo mnogih kvalitativnih dejavnikov v okviru učinkovitosti organizacije. Zato bomo kot merilo učinkovitosti namesto materialnega outputa vzeli enega izmed organizacijskih procesov – organizacijsko komuniciranje. Čeprav gre za merilo, ki je mnogo bolj neoprijemljivo in subjektivno, je pokazatelj te učinkovitosti zagotovo interpretacija kvalitete organizacijskega življenja s strani zaposlenih. Posledice ustreznega internega komuniciranja so zadovoljstvo zaposlenih, njihova privrženost, povezanost, lojalnost in kulturna integracija. Zelo kvalitetno komuniciranje in aktivna udeležba v njem bosta torej z veliko verjetnostjo povečala zadovoljstvo z delom in učinkovitost ter uspešnost organizacije.

Smotri in cilji diplomske naloge so prikazati, kako je uspešnost podjetij, še zlasti delovna uspešnost zaposlenih, neposredno povezana in odvisna od kakovosti internega komuniciranja; raziskati, kako organizacijsko komuniciranje, kot sistem in kot strateška komunikacija, vpliva na oblikovanje mentalnega okolja ter kako v interakciji s prevladujočo kulturo v podjetju vzdržuje ravnovesje med zaposlenimi in okoljem, znotraj in izven organizacije; proučiti vlogo in pomen internega komuniciranja pri udejanjanju vizije organizacije; pogledati, kako vodje vplivajo na motiviranost zaposlenih ter poiskati ovire in analizirati ključne elemente, ki lahko privedejo do komunikacijske preobrazbe.

V diplomski nalogi bomo na podlagi definicije pojma komuniciranja izpostavili zlasti tiste vidike znotraj koncepta, ki so povezani s komunikacijskimi problemi, in tiste, ki so relevantni za organizacijsko komuniciranje. Poiskali bomo tudi povezave med organizacijsko prakso in demokracijo ter izpostavili ključne razlike oz. povedali v čem se komunikacija v odnosu do eksternega »pravega« potrošnika razlikuje v primerjavi z notranjim »nepravim« potrošnikom. Za vsako podjetje ne glede na to, v kateri dejavnosti deluje, so zaposleni osnovna gonilna sila, življenjska sila podjetja. Dotaknili se bomo tudi povezave med organizacijskim komuniciranjem in fenomenom moči, dominacije in participacije. Ti fenomeni so v neposredni zvezi z nalogami, načini, vsebino, posledicami in učinki komuniciranja v delovni organizaciji.

Diplomska naloga bo grajena na znanjih, pridobljenih med študijem, na podlagi lastnih spoznanj in izkušenj ter s pomočjo proučevanja in ugotovitev iz relevantne literature. Pri izdelavi diplomske naloge bomo uporabili metodo zbiranja sekundarnih podatkov, predvsem proučevanje in analiziranje dokumentov.

Diplomska naloga je razdeljena na devet poglavij. Po uvodnem prvem poglavju, kjer je na kratko predstavljena obravnavana problematika, si bomo v drugem poglavju pogledali nekaj osnovnih konceptov v zvezi s komuniciranjem. Izpostavljeni so zlasti tisti vidiki, ki so povezani s komunikacijskimi problemi, in tisti, ki so relevantni za organizacijsko komuniciranje. Poglavje zaključujemo s konceptom interpersonalne komunikacije v podjetju.

V tretjem poglavju se ukvarjamo s temeljnimi opredelitvami pojmov, ki so sestavni del konceptov organizacijske kulture in organizacijskega komuniciranja.

V četrtem poglavju obravnavamo strukturo in funkcije organizacijskega komuniciranja, ki so tako determinante kot problem, ki se kaže v omejenem razumevanju pomena različnih oblik komuniciranja ter v neprepoznavnosti ovir za njegovo uspešnost.

Smotri, poslanstvo, vizija in vrednote so teme, ki jih obravnavamo v petem poglavju in ki jih različni avtorji pogosto primerjajo z nevidnim kompasom podjetij.

Šesto poglavje se ukvarja s pojavom moči in konflikta in je izredno pomembno za razumevanje organizacijskega komuniciranja. V njem govorimo o različnih oblikah moči, predstavimo osnovne probleme, ki jih povezujemo s samim konceptom, ter pogledamo, kakšen vpliv ima moč na kakovost komunikacijskega procesa.

V sedmem poglavju se lotevamo neprecenljive vloge vodij pri motiviranju zaposlenih. Pojasnimo sam pojem in pogledamo pogloblitve značilnosti motivacije. Osebni razvoj in uspeh celotne organizacije gresta pri tem z roko v roki.

V osmem poglavju se lotevamo tako razlage trenutnega stanja, izhajajoč iz primerjave s preteklim stanjem, kot napovedi prihajajočih sprememb v organizacijskem komuniciranju.

Diplomsko nalogo zaključujemo s poglavjem o zaključkih in ugotovitvah, skupaj z vizijo odpravljanja zaznanih problemov in spreminjanja komuniciranja. Priložnost za organizacijo in njene managerje nedvomno leži v uravnoteženju komunikacijskih razmerij, predpogoj pa je, da je komuniciranje predvsem treba (hoteti) razumeti. Ključ do uspešnega spoprijemanja s kompleksnim organizacijskim življenjem je slej ko prej v uspešni komunikaciji!

2 KONCEPT KOMUNICIRANJA

2.1 Kaj je komuniciranje

Proces človeškega komuniciranja – poskusi konstruiranja skupne resničnosti prek socialne interakcije (Berlogar 1999, 50).

Sam pojem komuniciranja v moderni družbi je postal izraz, ki ga uporabljamo za vse in lahko pomeni prav vse (Berlogar 1999, 50). Ljudje jo uporabljajo v zvezi s številnimi človekovimi aktivnostmi ter razmerji. Prav zato tudi ni lahko dati jasne definicije in opisa komunikacijskega procesa. Človeško komuniciranje se zgodi, ko neka oseba odgovori na sporočilo in mu pripiše nek pomen.

Komuniciranje je skupen pomen, ki se oblikuje med dvema ali več osebami s pomočjo verbalne ali neverbalne transakcije. Temeljni material oziroma surovina za komuniciranje je verbalna ali neverbalna informacija. Dve ali več oseb, vključenih v verbalno ali neverbalno transakcijo, je s tem vpleteno v oblikovanje, sprejemanje in interpretacijo take informacije. Pri tem se komuniciranje zgodi do te mere, do katere je rezultat tega procesa skupen pomen ali interpretacija (Daniels in Spiker 1994, 27).

To pomeni, da s komuniciranjem izmenjujemo znanje, informacije in izkušnje, se sporazumevamo, prepričujemo, spreobračamo, nadzorujemo, skratka vplivamo na ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Eden od načinov za razumevanje komuniciranja je ta, da ga obravnavamo kot človeški, namesto kot jezikovni proces. Za bistveno izboljšanje komuniciranja je treba najprej spremeniti medosebne odnose (Možina 1986, 59).

Ne glede na pristop k obravnavi procesa komuniciranja pa ima po Lasswellu (1960) (Berlogar 1999, 51) komuniciranje tri temeljne funkcije: nadzor nad okoljem, korelacijo med deli družbe in prenos družbene dediščine. Ena od funkcij komuniciranja je nedvomno tudi ščititi vladajoče strukture in njihovo ideologijo, ki pomeni moč. Podobno tudi Wilbur Schramm (1963) opozarja na možnost dveh alternativnih gledanj na komuniciranje, in sicer kot na prenos signalov, informacij v prostoru in kot na izgrajevalca kulturnega sveta, ki ljudi povezuje (kulturološki pristop). Mnogo je avtorjev (Marx, Gramsci idr.), ki jezik, verbalno komuniciranje jasno povezujejo z ideologijo (vladajočih).

Čeprav so definicije komuniciranja številne, pa se v temeljih ne razlikujejo toliko glede opisa procesa samega kot glede prepričanja o namenu tega procesa oziroma aktivnosti. V večini od njih se namreč pojavljajo isti ključni pojmi, od pošiljatelja, sporočila, prenosnika, do prejemnika, oblikovanja pomena in povratne informacije. Kljub relativno preprostim elementom pa se v komuniciranju pojavlja tudi mnogo problemov, ki izvirajo predvsem iz tistega, kar se s sporočilom na poti od pošiljatelja do prejemnika (in nazaj) dogaja. Čim bolj so sporočila oddajnika (človeka, ki sporoča) skladna z vsebino besednega sporočanja in čim večja je pozornost prejemnika (poslušalca in opazovalca, človeka, ki zelo pozorno uporablja svoja čutila za sprejem informacij), tem bolj sta si sporočilo, ki ga nekdo oddaja, in sporočilo, ki ga drugi sprejema, enakovredni. In nasprotno: med sporočeno informacijo in njenim razumevanjem se lahko pojavijo motnje in resni nesporazumi.

V pogovoru imajo poleg razuma (s katerim sledimo vsebinski zasnovi sporočila) enako pomembno vlogo tudi čustva, ki jih sprožajo miselne vsebine in občutki, ki

nastajajo na osnovi sporočil, ki jih zaznavajo vsa naša čutila. Do pomena pride, ko informacijo umestimo znotraj konteksta. Komuniciranje zadeva pomen tako verbalno kot neverbalno izraženih informacij.

2.2 Sporočilo, pomen in informacija

Organizacijsko vedenje je kompleksno in organizacije pogosto povzročajo zmedo pri svojih zaposlenih. Zato je najprej treba spregovoriti o zvezi med sporočilom, pomenom in informacijo.

Kot pripadniki organizacije potrebujemo informacije kot vodilo za naša dejanja. Komuniciranje je naše temeljno orodje, ki nam pomaga razumeti različne ljudi in situacije. Identificiramo in dojemamo ključna sporočila, ki so nam na voljo, in jih interpretiramo, da dobimo zadovoljive pomen (informacije), ki nam pomagajo uspešno se spoprijemati s premnogimi zahtevami organizacijskega življenja.

Informacija je konstrukt, ki je tesno povezan s pomenom. Pomen lahko definiramo kot proces osmišljanja sporočila (sporočilo – simbolični poskus prenosa pomena, signal, ki naj bi stimuliral prejemnika), informacijo pa kot »smisel«, ki ga ustvarimo z oblikovanjem pomena. Pomeni, ki jih oblikujemo, imajo za nas tolikšno informacijsko vrednost, kolikor nam pomagajo razumeti, razlagati in napovedovati pojave. Te odnose je moč ponazoriti takole (Berlogar 1999, 56):

Komuniciranje

Sporočilo – i-n-t-e-r-p-r-e-t-a-c-i-j-a – pomen (informacija)

Informacije izpeljujemo iz izkušenj, ki jih imamo, in pomenov, ki jih aktivno oblikujemo z interpretacijo in odzivanjem na sporočila. Zato lahko rečemo, da je informacija individualna in tudi oblikovanje pomena je oseben, individualen proces. Tako kot je vsak človek drugačen od drugega, so različna tudi oblikovanja pomenov. Pogosto celo isto situacijo različni ljudje interpretirajo povsem različno.

Informacija ni zgolj neka eksterna dobrina, ki jo posameznik dobiva od drugih oziroma iz svojega okolja, temveč se zdi celo bolj upravičeno reči, da je informacija v posamezniku oblikovana interpretacija resničnosti. Vsakdo jo razvije iz pomenov, ki jih je oblikoval. Še več, informacija ima pomembno osmišljevalno funkcijo v človekovih prizadevanjih razumeti zapleten pojav, imenovan organizacija, in razvijati učinkovite strategije za spoprijemanje z njo.

Individualnost je torej temeljna značilnost vsakega komunikatorja, saj na tej podlagi obstaja možnost različnih odgovorov na isti pojav, ki jih ljudje oblikujejo na osnovi različnih pomenov in informacij. In ravno ta ugotovitev je še posebej pomembna za organizacijsko komuniciranje, kjer prevečkrat pričakujemo, da bo neko sporočilo pomenilo ali celo mora pomeniti isto vsem zaposlenim. Prav na takem razmišljanju temelji dominacija prek komuniciranja oziroma prek organizacijske kulture, ki naj bi se s »kolektivnim oblikovanjem pomena«, ideologijo, lažnim konsenzom in z navidez skupnimi vrednotami poskušala uveljaviti in obdržati.

Raznolikost je za organizacijo in posameznika v njej lahko problem ali priložnost. To pa je v veliki meri odvisno od kakovosti medosebnega in organizacijskega komuniciranja. Ljudje se v mnogih stvareh ne strinjajo prav zaradi individualnosti v oblikovanju pomenov. Tako lahko ta nesoglasja v interpretaciji pripeljejo do medsebojnih sumničenj in nezaupanja, sovražnosti in nerešenih konfliktov na eni strani, lahko pa so tudi osnova boljšega spoznavanja, razumevanja in kreativnosti,

ustvarjalnosti na drugi. Komunikacija je nedvomno priložnost, če znamo vanjo enakopravno vključiti vse sodelujoče in na podlagi razlik priti do enotnosti. To pa lahko organizacije dosežejo le s pomočjo participacije vseh zaposlenih in ne na podlagi lažnega in vsiljenega konsenza glede pomena oziroma informacije.

2.3 Komuniciranje in percepcija

Interpretacija in individualnost pomena sporočila sta tesno povezani tudi s pojmom percepcije. Percepcija je proces (Berlogar 1999, 58), v katerem se ljudje zavejo internih in eksternih sporočil in, na podlagi lastne interpretacije določijo pomen tem sporočilom. Zaradi informacijske prenatrpanosti so ljudje enostavno izpostavljeni prevelikemu številu potencialnih in razpoložljivih sporočil. Da bi se temu izognili, so ljudje razvili kognitivni proces selektivne percepcije. Tako maksimizirajo učinek sporočil, ki jih sprejmejo, in, kolikor se le da, zmanjšajo percepcijske probleme zaradi kognitivnih in senzoričnih omejitev. Pri selektivni percepciji ljudje izbirajo ene in ne drugih sporočil iz množice potencialnih in danih na razpolago. Izbira temelji na različnih preteklih izkušnjah in predispozicijah. Ker vsakdo razvije metodo dojemanja sveta s pomočjo lastne verzije selektivne percepcije, je zelo verjetno, da bodo različni ljudje izbrali različna sporočila, na katera se bodo osredotočili, in jih tudi različno sestavili v celoto. Iz tega izhaja, da selektivna percepcija pomeni oblikovanje različnih pomenov. Ker ljudje resničnost interpretirajo različno, ta subjektivna interpretacija nekega pojava temelji na individualni percepciji in kulturnih usmeritvah.

Komunikacijski hrup – izkrivljanje ali interferenca, ki pripomore k diskrepanci med pomenom, kot ga je oblikoval pošiljatelj, in tistim, ki ga je sporočilu pripisal prejemnik (Berlogar 1999, 59).

Naloga komuniciranja, posebno medosebnega, ni poenotenje razlik v interpretaciji po meri nekoga, temveč pomagati pojasniti in preveriti pomene, ki jih ljudje ustvarjajo, in jih tudi upoštevati. Dejstvo pa je, da selektivna percepcija, ki nastane na podlagi različnih izkušenj, motivacije, nagnjenj, vpliva kulture ali česa drugega, lahko pripelje do popolnoma napačne interpretacije neke informacije. Skratka, lahko rečemo, da perceptivni procesi komuniciranja lahko olajšajo ali popolnoma popačijo. Če do nesporazumov pride v organizaciji, ta nas navsezadnje posebej zanima, lahko govorimo o problemu (ekonomske) uspešnosti neke organizacije.

Resničnost okrog sebe človek opaža selektivno, subjektivno interpretira in vanjo projicira marsikaj, česar ne preveri. Vedno opaža samo del resničnosti. Selektivnost zaznavanja, subjektivnost razlaganja in nepreverjenost predpostavljajanja so temeljne značilnosti človeka in njegovega vedenja. To velja tudi za vse udeležence medčloveških dogajanj.

2.4 Pomen povratne informacije (feedback)

Povratna informacija (feedback) poleg pošiljatelja, sporočila in prejemnika sodi med elemente komunikacijskega procesa. Povratna informacija je komuniciran odgovor na poslano sporočilo. Njena naloga je komunikatorja oskrbeti z informacijo o tem, kako se prejemniki odzivajo nanj in na komunikacijsko situacijo. Ravno s pomočjo povratne informacije lahko komunikator prilagodi svojo strategijo pošiljanja sporočil ter s tem doseže večjo učinkovitosti v komuniciranju.

Povratna informacija usmerja ljudi v prilagajanje sporočil, ki jih pošiljajo drug drugemu, in istočasno pomaga pri pojasnjevanju komuniciranja. Vloga in pomen povratne informacije sta še posebej vidna znotraj organizacije, saj je, po mnenju nekaterih avtorjev, odzivnost na povratno informacijo glavni atribut uspešne managerske komunikacije. Feedback vodi pove, koliko je njegova vodstvena politika razumljena in upoštevana. Vir povratne informacije za managerja v organizaciji je komuniciranje navzgor.

Učinkoviti komunikatorji se ločijo tudi po tem, da konstantno iščejo povratno informacijo in na ta način dajejo medosebni interakciji bolj človeški ton. Povratna informacija ni dobrodošla le zaradi pojasnitve informacije, temveč tudi zaradi razvijanja kooperacije med člani organizacije. Na ravni medsebojnih odnosov pa iskanje povratnih informacij drugim pove, da cenimo njihova stališča in se zanje zanimamo.

Posebna oblika povratne informacije je metakomunikacija, to je komuniciranje o komuniciranju. Metakomunikacijska interakcija daje posameznikom informacijo o klimi v organizaciji in jim da vedeti, ali je njihovo vedenje v skladu z organizacijskimi normami. Je temeljno orodje v socializaciji, saj se iz nje naučimo pravil interakcije in komunikacije. Z njo pa dobimo tudi vrednostno oceno o tem, kako komuniciramo.

Če udeleženci želijo biti uspešni v vsaki komunikacijski situaciji, morajo biti predvsem zmožni prepoznati metakomunikacijska sporočila in se naučiti pravil ustreznega komunikacijskega vedenja.

2.4.1 Metakomunikacija v podjetju

Brajša (1994, 120–122) opredeljuje metakomunikacijo kot komunikacijo o komunikaciji, sporočilo o sporočilu, pogovor o pogovoru. Metakomunikacija zaznava in boljša moteno komunikacijo. Lahko je teoretična ali praktična. Metakomuniciramo lahko o vsebinski, osebni, odnosni in vplivni komunikaciji – bodisi verbalni, bodisi neverbalni. Metakomuniciramo lahko o vsebini pogovora, o načinu pogovora in o interakcijah med pogovorom.

Metakomunikacija v podjetju – so podjetja, v katerih se samo pogovarjajo, vendar pa so tudi takšna, v katerih se poleg tega pogovarjajo tudi o pogovarjanju. V prvih samo komunicirajo, v drugih tudi metakomunicirajo. V prvih se pogovarjajo o vsem, razen o pogovoru, v drugih o vsem in tudi o pogovoru.

V podjetjih, v katerih tudi metakomunicirajo, se pogovarjajo tudi o tem, s kakšnim pogovorom je moč priti do najboljših rešitev in odločitev. V takih podjetjih sodelavci smejo spraševati: Kako se pravzaprav pogovarjamo? Bi se lahko tudi bolje? Ali ne bi bilo bolje spremeniti način našega medsebojnega pogovarjanja in komuniciranja nasploh? Se o določeni zadevi lahko pogovarjamo tudi drugače?

V podjetjih, v katerih se samo komunicira, je prepovedano zapravljati čas za pogovore o pogovoru. Pomemben je pogovor o »stvari«, ne pa tudi pogovor o pogovoru. Razlog za nerešljivost kakega problema iščejo v nezadostnem poznavanju načina komunikacije v zvezi s tem problemom. Oči so uprte v rešitev problema in ne v postopek obravnave problema, se pravi v pogovor o pogovoru. Takšni sodelavci so podobni mojstrom, ki se jim nikakor ne posreči odviti matico, in vendar vztrajajo, nikomur izmed njih pa ne pade na misel, da bi zamenjali ključ.

Tabela 2.1 Metakomunikacija v podjetju

PODJETJA, V KATERIH SE SAMO KOMUNICIRA	PODJETJA, V KATERIH SE TUDI METAKOMUNICIRA
Pomembna je samo vsebina	Pomemben je tudi način
Edini cilj je priti do rešitve problema	Cilj je najti takšen pogovor, ki bo pripeljal do rešitve
Pomembno je, <i>kaj</i> govorimo	Pomembno je, <i>kako</i> govorimo
Pomembno je, <i>s kom</i> se pogovarjamo	Pomembno je, <i>kako se s kom</i> pogovarjamo
Bistven je vpogled v vsebino pogovora	Bistven je vpogled v način pogovora
Zadostuje, da se pogovarjamo	Pomembno se je pogovarjati tudi o tem, kako se pogovarjamo

Vir: Brajša 1994, 122

2.4.2 Komunikacijsko ozračje v podjetju

V podjetju sta lahko dve vrsti komunikacijskega ozračja (Brajša 1994, 125). Prva je defenzivno-grozeča, druga podpirajoče-odkrito-sodelujoča.

V defenzivno-grozečem komunikacijskem ozračju podjetja visi nad glavami zaposlenih ocenjevanje njihovega dela. Vse ocenjujejo, vrednotijo. Vse dobi svojo, visoko ali nizko oceno. Sodelavci vsak dan »pišejo kontrolne naloge«. Nad njimi je vedno »učitelj, ki ocenjuje«, »kontrolor, ki pregleduje«, in »inšpektor, ki vrednoti«. Prevladujejo napad in obramba, grožnja in umik, ogrožanje in zapiranje vase. Strategija je najpomembnejša, sodelavci kot posamezniki in osebnosti pa nepomembni. Položaj na hierarhični lestvici je temelj superiornosti in inferiornosti v medsebojnih odnosih sodelavcev. Vse je predvideno in natančno določeno. Eksperimenti in kakršnokoli odstopanje od postavljenega strateškega načrta niso dovoljeni. Sodelavci med seboj bolj tekmujejo kot sodelujejo. Med njimi je čutiti nezaupanje in previdnost. Resničnega vzajemnega sodelovanja ni. V takšnem podjetju samo ukazujejo, zahtevajo, opozarjajo, svarijo in grozijo. Manj se pogovarjajo, več moralizirajo in pridigajo. Rešitev za probleme ne iščejo skupaj, temveč dajejo vnaprej pripravljene recepte in nasvete. V takšnem komunikacijskem ozračju prevladujeta medsebojno hierarhično prilizovanje in komolčarstvo.

V podjetjih s podpirajoče-sodelujočim komunikacijskim ozračjem dogodke bolj opisujejo in pojasnjujejo in manj ocenjujejo in vrednotijo. Sodelavci se bolj ukvarjajo s problemom kot z medsebojno kontrolo. Sprejemajo tudi spontan in ne samo strateški razvoj dogodkov. Delajo tudi s čustvi in empatijo in ne samo s hladnim razumom in racionalnim načrtovanjem. Sprejemajo enakopravno sodelovanje in ne samo superiorno-inferiorne hierarhične lestvice. Bolj spodbujajo medsebojno sodelovanje kot medsebojno rivalstvo in tekmovanje. Osnova takega sodelovanja je medsebojno zaupanje. Med pogoje za kakovostno komunikacijo nedvomno sodijo občutek svobode in varnosti (neogroženosti) ter sprejemanje in iskrenost v komuniciranju.

2.4.3 Ravni (organizacijskega) komuniciranja

Kompleksnost komuniciranja, tudi v organizaciji, se kaže tudi v tem, da komuniciranje poteka na različnih ravneh. Tako Kreps (Berlogar 1999, 61) obravnava štiri ravni organizacijskega komuniciranja, ki so zanj tudi v hierarhičnem odnosu:

- Osebna (intrapersonalna) raven – kot temeljna raven človekovega komuniciranja, na kateri interpretiramo sporočila (dekodiranje) in jih za pošiljanje drugim tudi oblikujemo (kodiranje). To je v bistvu komunikacija samega s seboj.
- Medosebna (interpersonalna) raven – komunikacija poteka med dvema posameznikoma (diada, dvojica), osebno ali tudi prek medijev, ki ne zahtevajo osebne stika. Proces kodiranja in dekodiranja potekata istočasno. Ena najpomembnejših posledic medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ti pa so bistvenega pomena za organizacijo.
- Komunikacija v (manjših) skupinah (small-group communication) – poteka med tremi ali več ljudmi, ki si prizadevajo prilagoditi se svojemu okolju in doseči skupno začrtane cilje. Komuniciranje v skupinah je pravzaprav sestavljeno iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez in je zato še bolj kompleksno. Kompleksnost še povečuje skupinska dinamika, oblikovanje raznih podskupin in koalicij. Ponavadi so s takimi (delovnimi) skupinami povezani problemi skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin.
- Komuniciranje med skupinami (multi-group communication) – se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Je nujno za delovanje velikih organizacij, saj omogoča koordinacijo aktivnosti tam, kjer zaradi velikosti ni moč zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim.

Nekateri avtorji namesto Krepsovega komuniciranja s skupinami navajajo pojem obče komuniciranje, to je komuniciranje enega z mnogimi. To komuniciranje mnogi enačijo s komuniciranjem z zunanjimi okolji, saj presega svojo internost. Vendar pa ima tudi obče komuniciranje svoj interni del. Gre za to, da management pošilja sporočila in informacije skozi celotno organizacijsko strukturo, tako zaposlenim kot javnosti. To dosega s pomočjo sestankov z zaposlenimi, z obvestili, internimi časopisi, filmi, interno televizijo, priročniki.

Opazovanje organizacijske prakse kaže na to, da management oziroma strokovne službe interno komuniciranje enačijo prav z občim komuniciranjem. Na tej ravni pa je tudi najlažje predstaviti cilje in poglede managementa, saj načini in sredstva omogočajo izbiro tematike in vsebine sporočil, torej dominacijo v komuniciranju. Po drugi strani pa so celo zaposleni tako »sprogramirani«, da se velikokrat zadovoljijo s takim načinom komuniciranja, čeprav si večina želi medosebne komunikacije in komunikacije v skupini.

2.5 Pomen interpersonalne komunikacije za podjetje

Človekovo vedenje je le deloma podedovano, večinoma je pridobljeno – sprejeto v intenzivnih interpersonalnih odnosih, to je v interpersonalni komunikaciji z zanj

pomembnimi ljudmi. Podjetje je socialna maternica (Brajša 1994, 17), v kateri se na singenetski način (syngenesis = odnos), to je v medsebojnih odnosih, komunikaciji in prilagajanju pridobiva in uči uspešno in zadovoljivo vedenje. Tako torej človeški potenciali in rezerve v podjetju niso nekaj, kar bi bilo dobljeno od zunaj in podedovano, ampak tisto, kar pridobimo, razvijemo, vzdržujemo, česar se naučimo in kar osvojimo v aktivnih medsebojnih odnosih, v komunikaciji in s prilagajanjem. Kakor ni dovolj, da le kupimo stroj, ampak moramo skrbeti tudi za njegovo vzdrževanje, tudi ni dovolj, da pridobimo strokovnjake in zaposlimo delavce. Podjetje nima delavcev in strokovnjakov, ki bi bili le dobri ali slabi. V dobre ali slabe delavce se razvijajo znotraj podjetja. Torej, v podjetje ne prihajajo a priori dobri oziroma slabi delavci. Taki ali drugačni postanejo znotraj podjetja.

Pri razvijanju in ohranjanju vedenja zaposlenih ima pomembno vlogo interpersonalna komunikacija, vertikalna (hierarhično nadrejeni in podrejeni) in horizontalna (sodelavci med seboj). V medsebojni komunikaciji pridobivamo in osvajamo singenetski program vedenja, ki zadovoljuje potrebe in cilje podjetja.

Nihče ne prihaja v podjetje takšen ali drugačen, ampak se v takšnega ali drugačnega razvije v podjetju. Podjetje mora razvijati in vzdrževati takšen odnosni in komunikacijski kontekst (socialno maternico), znotraj katerega morajo biti zaposleni dobri in uspešni oziroma znotraj katerega ne morejo biti slabi in neuspešni. Skratka, celo najboljši »genetski potencial« sodelavcev ne bo opažen v slabem »singenetskem kontekstu« podjetja. V destimulirajočem in antikreativnem odnosnem in komunikacijskem okolju podjetja se bodo celo genetsko najbolj obdarjeni sodelavci »razvili« v povprečne in slabe strokovnjake in delavce.

V sodobnem podjetju zavzema človek središčno mesto. Človek je s svojim znanjem, osebnostjo in identiteto glavni nosilec nastanka, razvoja in preživetja podjetja. Osnovna tehnologija iskanja, razvijanja in »vzdrževanja« ljudi, torej zaposlenih in njihovega uspešnega delovanja v podjetju, je interpersonalna komunikologija. Zato je ta znanost (sodobna znanstvena veda, ki se ukvarja s problematiko interpersonalnega, neposrednega komuniciranja) strateško pomembna za nastajanje, razvoj in preživetje vsakega podjetja oziroma organizacije.

Iz zgoraj omenjenega izhaja ugotovitev, da je podjetje človeški interpersonalni sistem. Je kompleksen človeški fenomen. Podjetje potrebuje diferencirane, samostojne, aktivne in konstantne sodelavce. Sodelavec pride v podjetje z že razvito osebnostjo, toda dejstvo je, da se v podjetju ta osebnost razvija naprej, v pozitivni ali negativni smeri. Tako se v podjetju bodisi še bolj personalizira bodisi depersonalizira, kar je odvisno od stopnje razvitosti interpersonalne komunikacije v podjetju, ki pa je odvisna od komunikacijskega ozračja v podjetju. Za to ozračje je odgovoren manager (šef, direktor, vodstveni štab) podjetja. Podjetje mora omogočiti »vzdrževanje« in razvoj osebnosti svojih sodelavcev (Brajša 1994, 28). Interpersonalna – »face to face, tête à tête« – neposredna komunikacija »iz oči v oči« postaja človekova *differentia specifica*.

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN KOMUNICIRANJE

3.1 Opredelitev osnovnih pojmov

Organizacija

Organizacijo lahko definiramo predvsem kot instrument (orodje) za doseganje ciljev. Ker ni organizacije brez ljudi, je vselej tudi interesna tvorba. Organizacije so ciljne združbe ljudi, so dinamična ravnotežja interesov. Prav tako je organizacija tudi živ organizem, ki deluje v spremenljivem okolju, se odziva na spremembe in jih tudi povzroča (Tavčar 1999, 8).

Z organizacijo v tem besedilu torej mislimo na človeško, formalno, delovno organizacijo kot na splošno oznako organizacij, v katerih ljudje (prostovoljno) delajo (Kavčič 1991, po Berlogar 1999, 14). Organizacijsko življenje je ena temeljnih človekovih izkušenj, saj človek ni le družbeno, ampak tudi organizacijsko bitje. Ko se človek organizira, določa in ureja položaje ali vloge znotraj kompleksnih odnosov. Doseganje ciljev pa pomeni usklajevanje aktivnosti in vlog, s tem pa organizacije postajajo dovršene, čedalje bolj zapletene oblike človekovih prizadevanj. Skratka, organizacija so ljudje in njihove aktivnosti. Sestavljajo jo interakcije ljudi, njenih pripadnikov.

Organizacija je definirana s skupnimi dejavnostmi njenih članov. Ker je osnova za skupno akcijo komuniciranje, je proces človeškega komuniciranja temeljna organizacijska dejavnost. Še več, komunikacija je bistvo družbenega sistema ali organizacije.

Organizacijsko komuniciranje

Organizacijsko komuniciranje lahko opredelimo tudi kot proces, prek katerega se organizacije oblikujejo in obenem soustvarjajo in oblikujejo dogodke v njih in okrog njih. Gre za kombinacijo procesa, ljudi, sporočil, pomena in namena. Kot tako je organizacijsko komuniciranje podobno in obenem drugačno od drugih tipov komuniciranja. Vendar je tudi več kot vsakodnevna interakcija posameznikov znotraj organizacije, ker organizacijo osmišlja.

»Organizacijsko komuniciranje je *izmenjava* informacij, zamisli in občutkov, navzdol, navzgor in v isti ravnini organizacijskih linij. Z eno besedo: (iz)menjava. To pove vse.« (Foltz 1981, 5, cit. po Berlogar 1999, 71).

Organizacijsko komuniciranje je pomembno teoretično in uporabno področje preučevanja, ki je zaradi svoje izrazite interdisciplinarnosti postalo tudi popularna in živahna akademska disciplina. Lahko govorimo o znanstveni veji, ki je blizu tako komunikologiji kot organizacijskim vedam, za svojo celovitost pa je nujno odprta do drugih vej znanosti in znanstvenih odkritij nasploh.

Komunikacijska klima

To je vzdušje, ki vlada med dvema ali več udeleženci v komunikacijskem procesu. Lahko je sproščena ali napeta. Nanjo vplivajo vsi sogovorniki, predvsem s svojim vedenjem in načinom sporočanja. Če to ugotovitev prenesemo na celotno organizacijo, lahko rečemo, da s klimo označujemo vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih

znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in na uporabo njihovih zmogljivosti. Zavestno bi želeli v organizacijah ustvariti takšno klimo, ki bi omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh človeških zmogljivosti v prihodnje (Lipičnik 1991, 74). Skratka, komunikacijska klima je odsev odnosov med sodelavci, ti pa so odvisni od tega, kakšno vedenje članov organizacije prevladuje.

Še tako lepo vedenje na delovnem mestu bo ostalo prazna lupina, če ni pravega vzdušja, če je v ozračju čutiti hlad, slabo prikrivanje napetosti, spletke, zamere. Čisto drugače pa je tam, kjer prevladujejo sproščenost, normalna medsebojna prijaznost, kolegialnost, odkritost brez žaljivosti, vedrina. Takšno vzdušje ni samo sebi namen, marveč je jamstvo za delovno etiko, poslovno učinkovitost. In obenem tudi blažilec bolj ali manj neizogibnih napetosti, konfliktov, povišanih tonov v pogovorih, vsega, kar spremlja poslovne zaplete, večje ali manjše krize, rdeče bilančne številke ipd. (Šircelj 1992, 116).

3.1.1 Podjetje kot kompleksna človeška resničnost

Podjetje je človeški interpersonalni sistem (Brajša 1994, 152–153). Prav zaradi tega ni preprosta, temveč kompleksna resničnost, kompleksen človeški fenomen. Podjetje je multiformen multiverzum, saj ga sestavljajo številni, med seboj različni, sodelavci (prav tam, 158). Vsak sodelavec je enkrat in neponovljiv univerzum in vsak zahteva posebno in enkratno obravnavo. Šele v tej različnosti in samosvojesti sestavljajo kreativno in kompleksno resničnost podjetja in so pogoj za razvoj podjetja. Kompleksna obravnava podjetja razume podjetje v smislu človeške organizacije kot posamezni zaposleni kot individualne osebnosti, ki se tu obravnavajo kot zelo zapletena in težje doumljiva kompleksna resničnost. Tu je vse bliže kaosu, kjer se je treba znati znajti, kot pa preglednemu redu, kjer so pravila povsem znana in ga z njimi lahko trajno vzdržujemo. Pri tovrstni obravnavi se sprejema dejstvo, da se zaposleni hitro in diskontinuirano spreminjajo, da je njihovo vedenje prav tako spremenljivo in da so nepredvidljivi. Pristaši kompleksnega gledanja na podjetje se zavedajo nepopolne informiranosti in tako tudi nezmožnosti, da bi delovali vedno analitično in racionalno, strogo logično in preišljeno. Priznavajo, da niso zmožni predvideti vseh možnosti in posledic. Prav tako ne obstaja ena edina rešitev. Nenazadnje, zavedajo se tudi, da se ne morejo ogniti niti vsem predvidenim nezaželenim posledicam.

3.1.2 Podjetje kot selektivno zaznavana, subjektivno interpretirana in nerealno popačena resničnost in vloga organizacijske kulture v njem

Človek resničnost okrog sebe opaža selektivno, subjektivno interpretira in vanjo projicira marsikaj, česar ne preveri (Laing 1966, po Brajša 1994, 166). Vedno opaža samo del resničnosti. Že ta selekcija je samovoljna in subjektivna. Ta del zaznavane resničnosti si človek spet subjektivno razlaga in temu dodaja marsikaj nepreverjenega. Potemtakem ljudje nismo nevtralni opisovalci objektivne resničnosti, temveč subjektivni razlagalci njenega samovoljno izbranega dela. Samo v komunikaciji z drugimi lahko razširimo del zaznane resničnosti, skrčimo subjektivnost svoje preinterpretacije in preverimo nepreverjene projicirane dodatke.

Selektivnost zaznavanja, subjektivnost razlaganja in nepreverjenost predpostavljajanja so temeljne značilnosti človeka in njegovega vedenja. To velja tudi za vse udeležence medčloveških dogajanj.

Prav zato, ker podjetje sestavljajo ljudje, ki so nagnjeni k selektivnemu zaznavanju, subjektivnemu razlaganju in nerealnemu izkrivljanju t.i. objektivne resničnosti, pravimo, da je podjetje kompleksen pojav. Pomembno vlogo pri razumevanju organizacije oziroma podjetja ima ravno upoštevanje organizacijske kulture. Organizacijska kultura prežema vse vidike organizacijskega delovanja (od delitve dela, komunikacij, metod nadzora do struktur moči itd.), stališča in vrednote zaposlenih, filozofija in stil vodenja pa so samo proizvod organizacijske kulture. Ko je kultura organizacije enkrat oblikovana, sama vpliva na percepcije okolja in reakcijo nanj, skupne predpostavke pa vplivajo na to, kaj bo zaznano in definirano ter kako bo zaznano in definirano.

Vsa dogajanja v organizaciji oziroma podjetju zaznavajo zaposleni nepopolno, delno in selektivno. Delno zaznavanje dogodka potem posplošujejo, parcialno spreminjajo v totalno, izbrani del v celoto. Takšnemu doživljanju resničnosti se je skoraj nemogoče ogniti. Problem je namreč v tem, ali se zaposleni zavedajo svojega parcialnega in nepopolnega doživljanja, ali pa so prepričani, da zajemajo in zaznavajo celoto. V prvem primeru obstaja možnost obstoja še neznanih delov resničnosti, v drugem se izključuje potreba po novih in dodatnih spoznanjih. V prvem primeru so zaposleni kritični in lahko postanejo bolj objektivni, v drugem pa nekritični in neobjektivni. Skratka, podjetja ne more nihče povsem spoznati, ga v celoti upravljati in ga usmerjati k natančno določenemu cilju. To konkretno pomeni, da moramo biti vedno pripravljeni na nova, še neodkrita »področja« v podjetju, ki nas lahko presenetijo.

Treba se je zavedati, da sta odnos in delovanje sodelavcev usmerjena prav k temu selektivnemu in subjektivno razlaganemu »podjetju«. Teh podjetij pa je prav toliko, kolikor je v njem sodelavcev. Pomembno je, koliko se »ta podjetja« med seboj ujemajo in v kolikšni meri se približujejo objektivni resničnosti. Če ti izbori niso usklajeni, razlage pa so divergentne in celo med seboj protislovne, je sodelovanje nemogoče, skupnih ciljev ni in propadu podjetja se ni mogoče izogniti. Posamezniki so s seboj v podjetje prinesli tudi zelo različne načine soočanja s problemi in njihovega razreševanja. Te variacije se nanašajo tako na spoznavne kot na emocionalne načine reagiranja in dojetanja resničnosti okrog sebe. Ker pa zunanje naloge zahtevajo, da zaposleni delajo skupaj, se bodo preko sodelovanja postopno naučili, katera so tista nagnjenja posameznikov, na katera se bodo morali privaditi. Sčasoma bodo razvili in oblikovali skupne pomenske kategorije in jezik, ki bo prilagojen medsebojnemu razumevanju in sprejemanju. Če želi skupina delovati in imajo pri tem njeni člani še vedno težave pri medsebojnem razumevanju in sprejemanju, bodo težko uspešno delovali, kajti preveč energije bodo trošili za medsebojno redukcijo napetosti. Proces vzpostavljanja skupnega pomenskega okvira, na katerega se zaposleni v medsebojnem delovanju lahko sklicujejo, je tako odločilen za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali organizaciji.

Biti član neke organizacije pomeni razpolagati z določenim delom skupne vednosti in deliti z ostalimi člani določen »naravni« pogled na organizacijsko realnost, ki je skupen članom organizacije, in na podlagi tega pogleda tudi ustrezno ravnati. Primerno stopnjo usklajenega razumevanja in delovanja je namreč veliko lažje doseči na osnovi določenih skupnih pomenov, ki jih delijo člani organizacije. Ti skupni pomeni imajo naravo konsenza, ki v tem primeru pomeni, da so člani organizacije vključeni v

določene skupne procese spoznavanja. Pomeni, da posamezniki znotraj organizacije sčasoma kažejo nagnjenje, da razmišljajo do neke mere podobno. Prav ti skupni pomeni predstavljajo organizacijsko kulturo. Konsenz vključuje zgolj to, da so skozi proces (zaveden ali nezaveden, nameren ali ne) dosegli določeno podobnost v »načinu predelovanja in ocenjevanja informacij«. Spoznavni konsenz je zelo pomemben za organizacijske sheme, kajti usklajeno delovanje je v veliki meri odvisno od sodelovanja in določene stopnje skupnega razumevanja glede tega, »kako so stvari narejene« (Mesner Andolšek 1995, 58–59).

Poleg selektivno zaznavanega in subjektivno razlaganega podjetja obstaja še nerealno popačeno »podjetje«. Gre za to, da selektivno zaznavanemu delu podjetja, ki so ga zaposleni subjektivno razlagali, zdaj dodajajo nekaj, česar v podjetju ni, a jim ustreza in jim je potrebno. Tako si prilagajajo podjetje, namesto da bi se oni prilagajali njemu. Podjetje prilagajajo svojim načrtom in potrebam, ciljem in željam.

3.2 Organizacijska kultura kot proizvod skupinske dinamike

Organizacijska kultura – Upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Prav tako ima tudi praktične posledice, saj bo na primer vodenje, ki upošteva pomen kulture v organizaciji, zagotovo bolj uspešno. Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer prav v pomenu oblikovanja »skupnosti« ali skupine. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev in vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva in skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Skupino namreč tvori fizična bližina njenih članov, skupna usoda, skupno delovno izkustvo, skupna etična osnova, skupna raven v hierarhiji itd. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo.

Če torej notranji sistem predstavlja kulturo, potem lahko ugotovimo, da, ko je kultura skupine ali organizacije enkrat oblikovana, sama vpliva na percepcije okolja in reakcijo nanj. Okolje na začetku vpliva na oblikovanje kulture, ko pa je kultura oblikovana v skupnih predpostavkah, pa te predpostavke vplivajo na to, kaj bo zaznano in definirano kot okolje. Organizacijska kultura, ki se je sčasoma razvila v organizaciji, prežema namreč vse vidike organizacijskega delovanja. Tako so najrazličnejše strukture v organizaciji (od delitve dela, komunikacij, metod nadzora do struktur moči itd.), stališča in vrednote zaposlenih pa filozofija in stil vodenja samo proizvodi organizacijske kulture.

Kultura rešuje glavne probleme preživetja organizacije (osnovna naloga, temeljni cilj ali funkcija organizacije), njenega prilagajanja na zunanje okolje (kultura vsebuje naučen skupinski program sposobnosti za reševanje problemov, je vrsta naučenih rešitev, ki prinašajo uspeh) in probleme notranje integracije (problemi vključitve, identitete, moči in vpliva posameznika, vzpostavljanje skupnega pomenskega okvira, na katerega se zaposleni v medsebojnem delovanju lahko sklicujejo – skratka, gre za procese nastajanja in razvijanja skupinske dinamike). Kultura vključuje tudi naučeno podobo o sebi, ki jo je organizacija pridobila v času svojega obstoja. Organizacijska kultura je tako kompleksen rezultat zunanjih pritiskov, notranjih potencialov, odgovorov na kritične dogodke in do določene mere tudi naključnih dogodkov iz okolja in v organizaciji sami, ki se jih ne da predvideti.

Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, ali ko se vodstvo odloči, da bi bilo treba vpeljati določene spremembe oziroma nove strategije, postane kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se svojih kulturnih predpostavk običajno ne zavedajo. Članom organizacije je namreč vzorec življenja, kot ga definira organizacijska kultura, samoumeven, nevprašljiv in še zdaleč ne naključen.

Kultura je globlja 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. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo. (Schein 1987, 6, cit. po Mesner Andolšek 1995, 21).

Organizacijska kultura je tu razumljena kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstoji definirana skupina s pomembno zgodovino. Kultura vključuje koncept, po katerem člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo razreševanje.

Morgan (Mesner Andolšek 1995, 79) poudarja, da lahko opazujemo kulturo kot vpeljano družbeno prakso, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine. Kultura se nenehno razvija in nastaja.

Da podjetje ohranja svojo konkurenčno sposobnost, se morajo intenzivnim spremembam v zunanjem okolju nenehno prilagajati tudi vrednote in navade zaposlenih.

3.2.1 Organizacijska kultura v funkciji zmanjševanja strahu in napetosti

Zunanji opazovalci zaznajo kulturo nekega podjetja kot način razmišljanja in vedenja zaposlenih. Lahko bi rekli, da je to značaj podjetja, ki se izraža v načinu njegovega delovanja. Organizacija se na svoje notranje in zunanje probleme odziva na določen način. Ta način je vidna raven organizacijske kulture. Kultura pa opravlja še eno zelo pomembno funkcijo za člane organizacije. Služi namreč za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil negotovost in veliko mero strahu. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi in ciljih, kako komunicirati s sodelavci in se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, pa posameznik pridobi tudi sistem, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne, in ugotovi, čemu je treba posvečati pozornost. Hkrati s tem pridobi tudi vrsto meril, ki mu omogočajo oblikovati ustrezno reakcijo na najrazličnejše dražljaje iz okolja.

Organizacijsko kulturo lahko v tem smislu razumemo kot vrsto »filtrov« ali »leč«, ki članom organizacije pomagajo, da zaznavajo in se osredotočajo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez teh leč bi posamezniki v organizaciji doživeli in občutili intenzivno spoznavno negotovost in preobremenjenost. Ko pa enkrat imajo kulturni obrazec, imajo tudi rešitev za te probleme in se lahko do določene mere tudi sprostijo. Ta sprostitvev pa je pravzaprav tudi razlog, zakaj so kulturne spremembe

tako težavne. Opustitev obstoječih kulturnih predpostavk proizvaja negotovost. Obstoječe kulturne predpostavke nasprotno posameznikom stabilizirajo svet, čeprav so morda same po sebi celo disfunkcionalne glede na aktualno situacijo in bi bile nove veliko bolj primerne (Mesner Andolšek 1995, 73).

Kot že omenjeno, organizacijska kultura nastaja postopno, je stabilna in težko spremenljiva, zaradi tega je pogosto tudi ovira za prepotrebne spremembe. Veliko načrtovanih sprememb ni uspešnih prav zaradi različnega dojetanja vzrokov zanje med managementom in izvajalci. Management pogosto vidi spremembe kot priložnost za podjetje in lastno uveljavljanje, medtem ko jih mnogi zaposleni občutijo kot ogrožanje doseženega položaja. Pri uvajanju korenitih sprememb gre pričakovati odpor, saj pomenijo podiranje znanih razmerij moči. Posamezniki se lahko upirajo spremembam zaradi strahu pred neznanim, ogrožene varnosti, nezmožnosti prilagoditve (neustrezna znanja in veščine), zadovoljstva s tistim, kar je (koristi, položaj, moč, statusni simboli), dvoma o pravilnosti sprememb, negotovosti, neobveščeni in selektivnega dojetanja informacij. Največji pomen, ko gre za uspešno uvajanje novih vrednot in navad, ima osebni zgled managementa. Ljudje verjamejo in posnemajo, kar vidijo. Zgolj deklarativno zavzemanje za nove vrednote je prav škodljivo. Zelo pomembna za motiviranje zaposlenih za spremembe pa je tudi jasna vizija zanje in popolno razumevanje med zaposlenimi. Ključno vlogo pri tem ima prav komuniciranje.

3.2.2 Vpliv osebnosti vodje – managerja na oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture

Vloga vodje v podjetju oziroma organizaciji je naslednja:

- (so)oblikovanje kulture in njeno ohranjanje ter vzdrževanje (sem spada razvoj skupnega jezika in konceptualnih oziroma pomenskih kategorij, sooblikovanje standardov in norm, vplivanje na nastanek sistema nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih, integriranje, povezovanje in podpiranje skupin znotraj organizacije, vplivanje na obstoječo ideologijo);
- vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, testiranje konsenza, načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, odločanje, nadzor itd.).

Kultura podjetja se zrcali v temeljni naravnosti. Tako opisuje Ansoff (Ansoff 1981, 65, po Tavčar 1999, 29) ustaljene, odzivne, predvidevajoče, raziskujoče in ustvarjalne organizacije; prve so toge in zazrte v preteklost, druge se odzivajo na spremembe v okolju, tretje jih že predvidevajo, četrte raziskujejo možnosti in pete si same ustvarjajo nove priložnosti za uspešnost. Takšna naravnost je očitno odraz konceptov, usmeritev in delovanja sodelavcev.

Poleg zgoraj omenjenih razlik med organizacijami moramo upoštevati tudi razlike med samimi managerji. V nekaterih organizacijah ti močnejše vplivajo na kulturo, v drugih pa je njihov vpliv zanemarljiv. Nedvomno pa stališča, prepričanja in vizije vodstva pomembno vplivajo na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako, kot deluje. Vendar pa gre poudariti, da formalno vodstvo nikakor nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji. Pozicija moči pa mu kljub temu daje prednost pri sistemu razvoja vrednot,

prepričan in načinu delovanja, ker imajo možnost nagrajevati oziroma sankcionirati (ne)želeno vedenje. Tudi ostali zaposleni vplivajo na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo tako, da delujejo v organizaciji. Kajti kultura v organizaciji je zelo difuzna, povsod pričujoča in ni podvržena kontroli bodisi dominantnega posameznika ali skupine. Kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja. Skratka, kultura nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij.

Kulturo pravzaprav lahko opredelimo tudi kot značilnost zaposlenih v organizaciji; kot določen kompleks organizacijskih sposobnosti ali nesposobnosti, ki so rezultat razvoja.

Nekateri mehanizmi, ki jih voditelji uporabljajo pri komunikaciji svojih predpostavk, so zavestna in preiščljena dejanja; drugi mehanizmi pa so uporabljeni nezavedno in nenamerno. Prav tako je lahko posameznik protislovna osebnost in zato oddaja protislovna sporočila. V nadaljevanju sledi kratek prikaz ključnih mehanizmov, ki jih vodstvo uporablja, ko poskuša vtisniti svoje predpostavke oziroma svoj pečat v organizacijsko kulturo.

1. Neposredni mehanizmi artikulacije kulture:

- sistem posvečanja pozornosti najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja (čemu vodstvo posveča največ pozornosti) in nadzor, ki ga izvaja,
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize,
- natančno oblikovanje vloge vodje,
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in ekskomunikacijo. Visoko stopnjo sporočilnosti nosi s seboj prav delovanje in obnašanje, ki se v organizaciji nagrajuje ali graja. Vodenje je v tem smislu lahko zelo (ne)konsistentno. Pri tem je pomembno samo tisto, kar se dejansko dogaja, in ne tisto, kar je zapisano v dokumentih ali kar se govori z govorniškimi odrov. Če vodstvo ni konsistentno z vsakdanjim ravnanjem v situacijah nagrajevanja, imamo opraviti z zelo konfliktno kulturo.

2. Posredni mehanizmi artikulacije in komunikacije organizacijske kulture:

- organizacijska oblika in struktura,
- najrazličnejši sistemi in rutinski postopki v organizaciji,
- oblika fizičnega prostora in arhitektura,
- logotipi, simboli, slogani, zgodbe, miti, parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji,
- formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji.

Zavzetost managementa za dobro, primerno, močno kohezivno kulturo, negovanje in poglobljanje obstoječe kulture, previdno spreminjanje neprimernih in motečih sestavin – vse to povečuje učinkovitost in uspešnost delovanja podjetja. Ko poslovodstvo podjetja ugotovi, da obstoječa kultura v podjetju ovira boljše poslovanje, snovanje in izvajanje dolgoročneje politike podjetja, se loti spreminjanja kulture. Spreminjanje vrednot, vzornikov in navad zaposlenih je praviloma dolgotrajen, zahteven in postopen proces, ki zadeva ob trdne odpore. Rutteringer (Tavčar 1999, 32) navaja pet faz za spreminjanje:

- analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture,
- opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture,
- obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah posloводства in sodelavcev,
- uvajanje spremembe z nizom dogovorov: ocenjevanje obstoječega vodstvenega vodenja, spoznavanje zelenega vedenja, pomoč pri spreminjanju vedenja, prikazovanje in učenje novih načinov vedenja,
- ocenjevanje dosežkov.

In kako se lotiti spreminjanja kulture? Kratkoročno je to skoraj nemogoče, razen ob hudih katastrofah ali pretresih, sicer pa je to tek na dolge proge, meni dr. Miro Kline (Koražija, 2004). Edini, ki jo lahko spreminja, je po njegovi oceni vodja. Vodja lahko spreminja kulturo zgolj z lastnim vedenjem in vzorom, ki ga daje drugim. »Obstaja pregovor, da se vsak med nami kot šef vede tako, kot se je vedel njegov prvi šef. V podjetjih sta socialno učenje in posnemanje zelo močna, čeprav se tega, da prevzemamo vedenje drugih, pogosto niti ne zavedamo«, pravi dr. Kline.

Za spreminjanje kulture so pomembna predvsem simbolna dejanja. Vodja mora podirati zidove med zaposlenimi, ne sme čakati, da podrejeni pridejo k njemu, temveč naj hodi načrtno okoli (*management by walking around*), se pogovarja, pozdravlja, hvali, hodi na malico skupaj z zaposlenimi. Simbolična dejanja, s katerimi se izražajo vrednote, so najpomembnejša za graditev kulture. Pomembno je tudi, da vodja določi seznam najpomembnejših vrednot, ki pa mora biti zelo kratek. Od teh vrednot ne sme nikoli odstopiti – veljati morajo dosledno za vse v podjetju. Na glavnih vrednotah potem lahko temelji tudi nagrajevanje. Če zaposleni ne upoštevajo temeljnih vrednot, morajo biti kazni za kršitev ostre. Če se nagrada in kazen dosledno ponavljata, potem se vrednote vsadijo.

Predvsem pa je pomembno razlikovati med zdravo in nezdravo kulturo. Direktor bi moral predvsem vedeti, kdaj je s kako kulturo kaj narobe in kdaj mora biti zaskrbljen. Podjetje določajo tako nenapisana kot napisana pravila – napisana so denimo vizije in pravilniki, vendar to ne sodi v kulturo. Najboljši dostop do razumevanja kulture se dobi na energetski ravni – prek tega, kaj ljudje doživljajo, torej prek čustev. Zdrava kultura, ki naj bi omogočala razvoj podjetja, je kultura predlaganja. Zaposleni morajo biti aktivno vključeni, morajo predlagati rešitve za probleme. Kulture seveda ni mogoče ukazati, lahko pa se jo gradi.

- Nezdrave kulture:
 - kultura medsebojnega obtoževanja,
 - ustrahovanja,
 - tarnanja,
 - sitnarjenja,
 - lažnega upanja,
 - neizpolnjevanja obljub,
 - manipulacije.
- Zdrave kulture:
 - kultura zaupanja,
 - medsebojnega spoštovanja,

- reševanja problemov,
- delegiranja,
- predlaganja,
- ustrezne zaskrbljenosti.

Kulture očitno ni mogoče menjati z odločbo managementa, s pritiskom z vrha podjetja; začeti je treba prav spodaj, pri posameznikih, jih informirati in spodbujati, pridobivati njihovo zavezanost ter postopoma širiti krog in utrjevati doseženo. Pri vsem tem pa tiči ključ uspeha ravno v ustreznem pristopu in načinu komuniciranja v vseh smereh.

Za zaključek tega razdelka lahko rečemo, da organizacijska kultura v bistvu predstavlja osebnost organizacije. Ni nekaj, kar se enostavno zgodi. Kultivira jo management, zaposleni se je naučijo in prenaša se na nove zaposlene. Čeprav težko, se tudi spreminja. Izhaja iz dinamičnih napetosti in prepletanja skupin ter je kljub svoji odvisnosti od skupnega pomena stalen dialog med različnimi subkulturami (Berlogar 1999, 135).

3.2.3 *Organizacijska kultura in komuniciranje*

Tako kot komuniciranja ni moč razumeti brez poznavanja organizacijske kulture, tudi prevladujoče kulture v organizaciji ni moč razumeti brez ustrezne analize komuniciranja, kjer komuniciranje obravnavamo bolj kot pokazatelja neke kulture in ne toliko kot njenega kreatorja.

Povezavo obeh fenomenov lahko povzamemo z ugotovitvijo, da je komuniciranje način oziroma sredstvo za (iz)oblikovanje in ohranjanje kulture, prek komuniciranja se ustvarja kultura. Obenem kultura sama določa komuniciranje, torej gre za recipročen vpliv. V nadaljevanju sledi prikaz dejstva, da je prav analiza pojavnih oblik organizacijskega komuniciranja ena najbolj konkretnih metod za ugotavljanje značilnosti kulture neke organizacije (Berlogar 1999, 142–146):

- *Analiza domišljjskih tem (fantasy themes)* – Ernest Bormann (prav tam) v okviru simbolno-konvergenčne komunikacijske teorije razlaga, kako skupine oblikujejo retorično vizijo lastnega družbenega sveta in to, kar naj bi v tem svetu bilo. Pri organizaciji je retorična vizija pogled zaposlenih na organizacijo in njen odnos do zunanjega okolja, na različne oddelke in enote znotraj organizacije ter na njihovo mesto v organizacijski shemi. Te vizije se porodijo iz skupne domišljije, torej skupnih tem, ki izražajo prepričanja, cilje in vrednote. Tako je Bormann razvil sistem analize domišljjskih tem. Pravi, da je najboljši način odkrivanja simbolnega sveta neke skupine zbiranje sporočil, zgodb, zgodovinskih poročil in anekdot, ki se pripovedujejo in obnavljajo. Skratka, organizacijsko kulturo spoznavamo prek komuniciranja v organizaciji.
- *Analiza metafor* – Osredotoča se na jezik in pogovor z namenom odkriti in razumeti človekovo vedenje v organizaciji. Metafore so temelj interpretacijskega procesa, ki oblikuje organizacijsko resničnost. Najbolj razširjene metafore, ki se pojavljajo v organizacijskem komuniciranju, so lahko ključ za razumevanje pomenov, ki jih zaposleni pripisujejo svojim izkušnjam.
- *Analiza reflektivnih komentarjev* – Izhaja iz spoznanja, da se ljudje na splošno ne le zavedajo svojih dejanj v družbenih situacijah, ampak tudi vedo, da se jih

zavedajo. Ljudje so hkrati izvrševalci in opazovalci svojih lastnih dejanj. To je refleksivnost, ki posamezniku omogoča oblikovanje opažanj, komentarjev v obliki razlag, pojasnil, opravičil, kritik itd. glede lastnega vedenja. Razlaga prihodnjih dogodkov je načrt, razlaga potekajočih komentar in razlaga preteklih dogodkov poročilo, sodba. Vse te razlage razkrivajo pomene in interpretacije, ki jih izvajalci pripisujejo stvarim v njihovem okolju, ter pravila, ki sledijo opazovanju lastnega družbenega vedenja.

Ne glede na to, ali obravnavamo kulturo kot okvir za komuniciranje ali kot njegovo posledico, ostaja dejstvo, da se ta kultura najprej in najbolj jasno izraža prav v komuniciranju.

3.2.4 (Nova) organizacijska kultura in vrednote

Izzivi sodobnega poslovnega sveta delujejo na organizacijske subjekte praviloma razdiralno. Procesi globalizacije, razvoj informacijske tehnologije, zmanjševanje števila zaposlenih in iskanja zunanjih virov, procesi množične »customizacije« imajo nemalokrat dezintegracijske in disfunkcionalne učinke za podjetja. Nekdanji kohezivni in povezovalni elementi, kot so notranja pravila in procesi, izgubljajo svojo »lepilno« moč in postajajo prej kot ne ovira inovativnosti in fleksibilnosti organizacij. Enako velja za tradicionalne povezovalne elemente, kot sta bila hierarhična ureditev organizacij in dolgoročne kariere, ki jih vse bolj nadomeščajo multifunkcijski delovni timi in ad hoc delovne skupine. Največ, kar danes podjetja lahko ponudijo namesto legendarnega koncepta trajne zaposlenosti, je zaposljivost. Tisto, kar bolj ali manj predstavlja edino vezno tkivo, ki drži sodobne organizacije skupaj in jih ne vleče narazen, povezovalno socialno arhitekturo današnjih organizacij, kjer se izmenično prepletata nesporna individualizacija organizacij in nekakšen novi kolektivizem, predstavlja prav organizacijska kultura.

Za razliko od strojev si ljudi ni moč lastniniti. V vojni za kadre so v ospredju vprašanja medsebojnih odnosov, zaupanja, kohezivnosti na osnovi skupno prepoznanih vrednot, ustvarjalne klime in ozračja, pripravljenosti deliti znanja. Prav ta sklop vprašanj postaja največji izziv kadrovskega eksperta sodobnega podjetja, saj ljudje, za razliko od drugih organizacijskih virov, iščejo smoter svojega početja, stvari, ki jih navdihujejo, sanjajo, imajo čustva, lahko izbirajo in lahko zadržijo znanje, ideje, ustvarjalnost zase. Prav zaradi tega postaja vprašanje nove organizacijske kulture in vrednot tako usodno. Kulturo pri tem razumemo na način, ki ga ponuja Edgar Schein (1992), kot »akumulirano medsebojno učenje znotraj posamezne skupine, ki ga sestavljajo vedenjski, čustveni in kognitivni elementi celotne psihologije delovanja skupine!«. To abstraktno videnje kulture je Schein razdelil v nekaj enostavnejših manifestativnih sklopov in značilnosti organizacijske kulture:

- medsebojna vedenja in uporabljen jezik,
- skupinske norme, implicitni standardi in vrednote,
- želeni principi in vrednote,
- formalna filozofija in ideološki temelji skupine,
- interna »pravila igre«, nenapisana pravila delovanja,
- organizacijska klima,
- posebna znanja in kompetence, ki se prenašajo iz generacije v generacijo,

- navade, mentalni modeli, lingvistične paradigme,
- deljena prepričanja in razumevanja,
- metafore skupnih »korenin« in integrativni simboli.

Kljub vsej kompleksnosti diagnosticiranja in posledičnega »manipuliranja« z organizacijsko kulturo pa se v zadnjem času velja pozabavati tudi s praktičnimi vidiki, primeri dobre prakse, kjer se je izkazalo za najbolj uporabno v kulturo integralno vključiti strategijo in komunikacije. In obratno.

Dejstvo je, da kultura močno vpliva na izvedljivost strategij podjetja. Vpliv organizacijske kulture je postal nesporen: vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, učinkovitost, motivacijo zaposlenih, na inovacijske zmožnosti, sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje. Organizacijski vodje spoznavajo, da uspeh ali neuspeh aktivnosti, ki jih sicer obvladajo – artikulacija vizij, načrtovanje strategij, postavljanje kratkoročnih ciljev in opredeljevanje meril uspešnosti, postaja odvisen od precej neoprijemljive organizacijske kulture. Ta zaznamuje, kako trdo in zavzeto so zaposleni pripravljeni delati, kako zadovoljni so pri delu, kdo je zaslužen za kaj, kako in koga se nagrajuje ali kaznuje. Dolgoročno postaja kultura kar ultimativni test preživetja organizacij. Zato tudi ne preseneča tolikšna pozornost, ki ji je v zadnjem času namenjena tako v strokovni literaturi kot v poslovni praksi, kjer si mnogi prizadevajo za njeno preučevanje, diagnosticiranje, merjenje in posledično »upravljanje«.

Organizacijsko kulturo in strategijo ne gre obravnavati ločeno, temveč izmenično. Strategija je integralni, neločljivi del kulturnih procesov, znotraj katerih ljudje (managerji) poskušajo ustvariti simbole, ki usmerjajo ljudi in vplivajo na njihovo interpretacijo preteklosti in sedanjosti. Management je umetnost, pri kateri skrbno oblikovana strategija lahko naredi ali uniči organizacijo, organizacijska kultura pa tista, ki naredi ali uniči strategijo. V tem pomenu lahko govorimo o voditeljih kot managerjih simbolov in s tem organizacijske kulture.

Kultura tako ostaja nekakšen organizacijski ekvivalent osebnosti posameznika. Karakter ali osebnost tako posameznikov kot organizacij odločata o marsičem, zaznamujeta prihodnost.

4 STRUKTURA IN FUNKCIJE ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

4.1 Komunikacijska struktura

Komunikacijska struktura je način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije z njenimi okolji. Obstajata vsaj dva načina za predstavitev strukture organizacijskega komuniciranja, in sicer kot sistem poti, kanalov, po katerih tečejo sporočila, t. i. linije komuniciranja v organizaciji (»sredstva«, načini za prenos sporočil; običajni načini so osebna komunikacija, skupinski sestanki, zapisniki, pisma, elektronski prenos pošte, računalniški prenos podatkov, telekonference ipd.) ter kot vzorec interakcij med ljudmi, ki organizacijo sestavljajo. V tem drugem smislu je struktura odvisna od tega, kdo komunicira s kom.

Različne definicije komunikacijske strukture (sistem kanalov proti vzorcem interakcije), ponujajo tudi različne poglede nanjo. Struktura je hkrati objektivna značilnost in subjektivna ideja. Po eni strani v interakciji zaposleni izražajo vedenje objektivnih oblik. Te oblike vključujejo različne in vidne vzorce, ki jih je torej moč opazovati. Vendar pa je to, kako te vzorce razumemo, odvisno od naših razmišljanj glede strukture.

V praksi na splošno razlikujemo formalno in neformalno komuniciranje ter komunikacijsko strukturo kot mrežo.

4.1.1 Formalno komuniciranje

Formalno komuniciranje se nanaša na komunikacijo prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja med različnimi ravnmi, oddelki in enotami organizacije. Koncept hierarhičnosti je tesno povezan s takim sistemom komuniciranja, saj formalno komuniciranje glede na tok sporočil znotraj hierarhije najpogosteje delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje.

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije – od managerjev do zaposlenih (pri tem z zaposlenimi mislimo na pripadnike organizacije brez vodstvenih ali nadzornih nalog). Katz in Kahn (Berlogar 1999, 116) ločita pet tipov sporočil, ponavadi izraženih v komuniciranju navzdol:

1. delovna navodila, ki vključujejo vrsto dela in navodila za njegovo izvršitev,
2. obrazložitev delovne naloge, namena in povezave z ostalimi dejavnostmi in cilji,
3. informacije o postopkih in navadah, povezanih z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi,
4. povratne informacije zaposlenim glede ocene njihove uspešnosti,
5. indoktrinacija organizacijske ideologije, ki ima nalogo doseči privrženost zaposlenih organizacijskim vrednotam in ciljem.

V mnogih organizacijah je prav ta dimenzija formalnega komuniciranja neučinkovita. Poglavitni vzroki za tako stanje so neustreznost informacij, neustreznost sredstev za njihovo razširjanje, filtriranje informacij in splošna klima dominacije na eni ter podrejenosti na drugi strani, ki je značilna za komuniciranje navzdol.

Neustreznost informacij je svojevrsten paradoks, saj ravno napredek informacijske tehnologije in prepričanje o pomembnosti organizacijskega komuniciranja mnogokrat pripeljeta do izkrivljenih sporočil. Isto informacijo lahko različni ljudje različno interpretirajo. Najhuje pa je morda to, da so sporočila navzdol pogosto namenoma filtrirana, kot da bi vsaka hierarhična stopnja posebej zahtevala svoj del »skrivnosti« in moči. Informacija je moč in managerji (pa ne samo oni) so prej nagnjeni k njenemu zadrževanju kot razširjanju.

Med probleme komuniciranja navzdol lahko uvrstimo še:

- prenatrpanost komunikacijskih kanalov s sporočili,
- kontradiktornost direktiv (direktive se med seboj izključujejo, kar povzroča zmedo, negotovost in zaskrbljenost),
- nejasnost in netočnost sporočil kot rezultat prenosa prek različnih hierarhičnih stopenj (na poti prek različnih hierarhičnih stopenj se lahko izgubi tudi do osemdeset odstotkov vsebine oziroma preciznosti sporočil),
- sporočila, polna izrazov moči in kontrole, namesto informacij o delu, kar zaposlene odtuja od managementa.

Na uspešnost in učinkovitost sporočil vpliva vrsta različnih dejavnikov, kot so npr. hierarhične stopnje, razlike v percepciji, vsebina sporočil, medsebojni odnosi in še marsikaj.

Komuniciranje navzgor vključuje prenos sporočil z nižjih na višje organizacijske ravni, skratka, gre za komuniciranje podrejenih (in z njihove strani začeto) z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor je namreč pogoj za vključevanje zaposlenih v odločanje, reševanje problemov in razvijanje politike ter postopkov. Istočasno pa je komunikacija od podrejenega k nadrejenemu pravzaprav potrebna za uspešnega vodjo. Na njeni osnovi nadrejeni spoznava podrejenega, lahko pravočasno zazna napačno percepcijo ciljev, na podlagi tako pridobljenih sporočil lahko nadrejeni ugotavlja svojo vlogo, pa tudi to, kako ga vidijo in dojemajo podrejeni, in jo zato po potrebi tudi spreminja.

Komuniciranje navzgor zagotavlja nadrejenim informacije glede:

- uspešnosti dela in problemov, povezanih z njim,
- dela in problemov sodelavcev,
- tega, kako podrejeni sprejemajo politiko organizacije in njeno delovanje, ter
- opravil in postopkov za izpolnjevanje oziroma zagotavljanje omenjenega.

Ravno tako komuniciranje navzgor:

- zagotavlja pritok koristnih idej podrejenih,
- omogoča nadrejenim preverjanje sprejetja in razumevanja sporočil navzdol (feedback),
- služi kot splošna pomoč pri odločanju, s sodelovanjem podrejenih in zagotavljanjem boljšega pregleda nad delom in problemi organizacije.

Vendar pa tako kot pri komuniciranju navzdol tudi tu problem komuniciranja ni zgolj zagotavljanje dvosmernosti komuniciranja oziroma možnosti, da oseba A pove nekaj osebi B in obratno, ampak tudi v spremljajočih pojavih, ki se na poti sporočila

dogajajo – od pripravljenosti sprejeti sporočilo in lastnih predstav o problemu ali neki zadevi do selekcije in dajanja večje ali manjše pomembnosti sporočilu itd. Torej tudi tu lahko govorimo o učinkovitosti komuniciranja navzgor. Osnovni problem komuniciranja navzgor mnogi vidijo v (ne)pripravljenosti organizacij za izkoriščanje takega komuniciranja. Premnogokrat management namreč niti ne zagotavlja možnosti zanj, če pa že, je to zgolj deklarirano in kljub svojemu obstoju nima pravega učinka. Posledica tega je, da zaposleni zato informacije raje sprejemajo kot pa dajejo in jih, če jih že dajejo, selekcionirajo oziroma posredujejo tista sporočila, ki bodo po njihovem mnenju nadrejenim ugajala. Ravno tako je za podrejene z aspiracijami po višjem delovnem mestu značilno večje izkrivljanje sporočil, kar je posledica zaupanja, ki ga podrejene imajo v nadrejene. Zato kakršnokoli prizadevanje ali še tako dobre ideje za izboljšanje medsebojnega komuniciranja ostanejo brez pravega učinka, saj je zaupanje temeljni pogoj za uspešno sodelovanje in komuniciranje.

Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi v organizaciji, ki so na isti hierarhični stopnji. Horizontalno komuniciranje sodi med pomemben, a pogosto spregledan, formalni kanal komuniciranja, ki:

- zagotavlja koordinacijo dela s tem, da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose na podlagi implicitnih pogodb,
- zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij,
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci,
- omogoča sodelavcem medsebojno podporo,
- v organizacijsko strukturo vnaša fleksibilnost in pomeni način ustvarjanja ustrezne organizacijske klime ter preprečevanje konfliktov,
- predstavlja temeljni pogoj participativnega odločanja in prilagodljivosti organizacije.

Vsekakor predstavlja možnost za uspešnejše odločanje in razreševanje problemov, ki jo je v ustreznih razmerah treba izkoristiti.

V zvezi z učinkovitostjo horizontalnega komuniciranja je moč zaznati naslednje probleme, ki to učinkovitost zavirajo ali ogrožajo, in sicer:

- teritorialnost – odpor zaposlenih do vključevanja drugih v njihovo aktivnost, kar se povezuje z rivalstvom med skupinami,
- specializacija – raba posebnih terminov ali istih izrazov za drugačne pomeni,
- pomanjkanje motivacije – management pogosto zavira horizontalno komuniciranje, saj ga ima za nekoristnega in ga enači s klepetanjem in nastajanjem govoric med zaposlenimi.

In prav ta odpor do horizontalnega in pomanjkanje drugih oblik komuniciranja lahko med zaposlenimi povzroči vznik neformalnih oblik horizontalnega komuniciranja.

4.1.2 Neformalno komuniciranje

Neformalno komuniciranje je tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo, ampak je vzrok zanj radovednost, medsebojna privlačnost, socialna interakcija. Pojav neformalnega komuniciranja (mnogi uporabljajo izraz »govorice« kot sinonim zanj, angl. grapevine)

je nedvomno povezan s potrebami zaposlenih po informaciji glede organizacije in dogajanja v njej ter o njegovih posledicah zanje. Da bi si ustvarili ustrezno predstavo o organizacijskem življenju, zaposleni potrebujejo ustrezno, zanesljivo in poglobljeno informacijo. Če je ne dobijo prek formalnih kanalov komuniciranja, si jo poiščejo drugje. Vendar pa je tudi res, da še tako popoln formalni sistem komuniciranja ne more v celoti izpodriniti neformalnega, posebno njegove družbene funkcije ne.

Informacija je moč. Tega spoznanja se še posebej zavedajo tisti, ki v formalni hierarhiji ne zasedajo želenega položaja in neformalno komuniciranje postane priložnost, da moč dosežejo z zbiranjem informacij prek neformalnih kanalov ter postanejo neformalni vodje. Mogoče prav zaradi tega management pogosto obravnava neformalno komuniciranje kot zlo in devianten del organizacijskega komuniciranja, ki ga je zato treba omejiti. Omejevanje samo še povečuje negotovost in potrebo po informiranju. Namesto podcenjevanja, zavračanja ali celo preganjanja neformalnega komuniciranja bi se bilo treba zavedati, da gre za močan, pa tudi koristen komunikacijski kanal, ki mnogo hitreje in točneje prenaša sporočilo. Res pa je tudi, da je meje med formalnim in neformalnim komuniciranjem pogosto težko določiti.

Mintzberg (Berlogar 1999, 123) navaja dva temeljna vzroka za pojav neformalnega komuniciranja. Prvi je povezan z delom, drugi je družbenega značaja. V zvezi s prvim Mintzberg trdi, da večina organizacij ne more shajati brez neformalnega komuniciranja, saj je življenje preveč zapleteno in kompleksno, da bi ga lahko v vsem regulirali in nadzorovali. Celotno managerji porabijo tudi za neformalno komuniciranje prav toliko časa kot za formalno in gradijo lastne mreže neformalnih stikov, izven uradnega informacijskega sistema.

Drugi razlog za obstoj neformalnega komuniciranja je socialen po svoji naravi. Ljudje so družbena bitja in se morajo medsebojno povezovati kot ljudje in ne le kot zaposleni, povezujejo se zaradi prijateljstva ali zaradi skupnih interesov. Tako mnogo neformalnega komuniciranja ni povezanega z delom v organizaciji, a je vendarle vitalno za uspeh v organizaciji. Njegov pomen zato ni nič manjši od pomena formalnega komuniciranja.

4.1.3 Komunikacijska mreža

Komunikacijsko mrežo obravnavamo kot interakcijske vzorce, ki se dejansko oblikujejo med zaposlenimi, glede na štiri značilnosti: vlogo članov mreže, značilnosti povezav, strukturalne značilnosti in vsebino. Mreže lahko opišemo kot formalne in neformalne vzorce komuniciranja, ki povezujejo pripadnike organizacije. Znotraj mreže se ljudje – člani skupine – na različne načine povezujejo med seboj in s člani drugih skupin. Vsak ima neko svojo vlogo znotraj teh povezav (npr. nekatere osebe so zveza, druge so izoliranci, tretje povezovalni člani, mnenjski voditelji, opazovalci itd.).

Mreže pa so lahko po različnih kriterijih tudi zelo različne. Tako na primer Richard, Farace, Monge in Russell (Berlogar 1999, 125) identificirajo tri splošne značilnosti povezav v mreži:

1. *Simetričnost*. Zveza je simetrična, ko osebi v interakciji enakovredno izmenjujeta informacije oziroma dajeta in sprejemata vsaj približno enako količino. Simetrične zveze so značilne za komuniciranje med sodelavci, nesimetrične zveze pa se pojavijo, ko nadrejeni dajejo navodila zaposlenim.

Tako mnogo več informacij potuje samo v eno smer, kot pa se jih od tam tudi vrača.

2. *Trdnost*. Pojem se nanaša na pogostost in trajanje interakcije med povezanimi posamezniki. V trdnih povezavah je komuniciranje pogostejše kot v šibkih, prav tako običajno traja dlje. Trdnejša kot je povezava med ljudmi, večja je možnost, da tako povezani ljudje vplivajo na vedenje drugih.
3. *Reciprociteta*. Pomeni stopnjo strinjanja med pripadniki organizacije glede samih povezav, v katere so vključeni. Percepcija posameznikovega položaja v neki komunikaciji bistveno vpliva na kakovost komuniciranja. Ta značilnost mrežnih povezav je izredno pomembna, saj posameznik, ki neke povezave ne občuti kot simetrične, ki ne zazna možnosti participacije in odziva, poskuša neustrezno komunikacijsko menjavo izravnati. Načini, ki jih pri tem izbere, ponavadi povzročijo izkrivljanje komuniciranja, popačenje ali skrivanje informacij.

Ne glede na to, kakšno vlogo ima posameznik dejansko v komunikacijski mreži, če nima občutka, da ima možnosti nastopiti v vsaki od možnih vlog, organizacijsko komuniciranje nima veliko možnosti, da bi bilo uspešno in učinkovito.

4.2 Funkcije komuniciranja

Temeljna funkcija organizacijskega komuniciranja je zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenega. Interno komuniciranje je mehanizem, s katerim se zagotavlja izvrševanje številnih specifičnih funkcij:

- širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila, predpise, vizijo in poslanstvo organizacije,
- koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog,
- formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji,
- socializirati zaposlene v kulturo organizacije.

Prav zadnji dve funkciji, ki presegata okvir golega opravljanja delovnih nalog, sta v organizacijah najpogosteje slabo izpolnjeni.

Izhajajoč iz pomena ustrezne informacije, ki jo ta ima za zmanjševanje negotovosti ali nepredvidljivosti, lahko opišemo štiri funkcije organizacijskega komuniciranja:

1. *Sporočilna funkcija* – kako komuniciranje učinkuje oziroma kako prispeva k celotnemu delovanju organizacije. Kljub temu velja opomniti, da je v praksi mnogo sporočil v vsakdanjem organizacijskem komuniciranju namenoma in strateško nejasnih, ker ustvarjanje negotovosti služi namenom posameznikov, skupin ali celo celotne organizacije.
2. *Organizacijska funkcija* – sporočila v vlogi vzpostavljanja pravil oziroma regulacije konkretnega okolja. Ker je informacija ključ za redukcijo negotovosti, se zaposleni pogosto ukvarjajo z ustreznostjo informacij. Problem ustreznosti se pojavi, ko neke informacije ni, ali pa ni ustrezno distribuirana. Za mnoge avtorje

je neustrezna distribucija informacij celo način ustvarjanja negotovosti in ohranjanja dominacije.

3. *Interakcijska funkcija* – komuniciranje, ki posamezniku pomaga definirati lastno vlogo in ovrednotiti primerljivost osebnih ter organizacijskih ciljev. Ustreznost je pri tem definirana s percepcijo zaposlenega glede razlike med prejetim in želenim, ne glede na to, ali je želeno za zaposlenega tudi zares potrebno. Kajti prav percepcija (in ne realna potreba) določa odzivanje na problem.
4. *Adaptacijska funkcija* – izredno pomembna v hitro spreminjajočih se okoljih. Gre za sporočila, ki pomagajo organizaciji ustrezno prilagoditi tisto, kar dela, in način, kako to dela. Pri tej funkciji je zlasti pomembno upoštevati zvezo med ustreznostjo informiranja in identifikacijo zaposlenih z organizacijo ter privrženostjo le-tej in zadovoljstvom z delom. Ravno tako je treba pri tem upoštevati tudi zveze med zadovoljstvom, motivacijo in učinkovitostjo dela.

Ne glede na različne funkcije, ki jih različni avtorji pripisujejo komuniciranju (največkrat se npr. funkcije organizacijskega komuniciranja opisuje v zvezi s tremi temeljnimi procesi: produkcijskim, vzdrževalnim in inovacijskim), ostaja dejstvo, da internega komuniciranja ni nikoli preveč, pomembno je, da je pravočasno in učinkovito.

5 SMOTRI, POSLANSTVO, VIZIJA

5.1 Notranja javnost organizacij

Vsaka organizacija ima več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Vendarle pa obstaja le ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja. Notranja javnost, zaposleni torej. Ta je voditeljem organizacije zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobivati povratne informacije. Pogosto pa se dogaja, da je med najbolj zapostavljenimi, saj vodstva ne prepoznavajo njenega pravega pomena. Pri tem pozabljajo, da je resnica o neki organizaciji vedno na njenem »dnu«: če že sami zaposleni ne zaupajo v svojo lastno organizacijo, ne verjamejo vodstvu, zakaj bi takšni organizaciji verjele zunanje javnosti?

Prav zanimivo je, kako se vse govorjenje o demokraciji ustavi pred vrati delovne organizacije. Kot da bi ta škodila njenemu delovanju ali bila namenjena drugim ljudem. Po drugi strani pa so organizacije izjemno pozorne do eksternega, »pravega« potrošnika. Pri »notranjem«, nepravem potrošniku se vse to neha, notranji politični marketing se dopušča, dominacija se vzdržuje, menjava je samoumevna (Berlogar 1999, 16).

Za vsako podjetje, ne glede na to, v kateri dejavnosti deluje, so zaposleni osnovna gonilna sila, življenjska sila podjetja. Največji izzivi managementa so doseganje odličnosti in nadpovprečnih poslovnih rezultatov in za to potrebuje zavzete in motivirane zaposlene. Posledica takšnega spoznanja je, da v svetu postaja prav zadovoljstvo zaposlenih v tej, t. i. interni javnosti, že postopoma kategorija, enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (kupcev, odjemalcev, uporabnikov) in zadovoljstvu delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju.

Svet je danes eno samo prizorišče, ki v neki meri določa usodo vsakega posameznika. Svetovna gospodarska, znanstvena, kulturna in politična soodvisnost, ki jo vselej prinaša odpiranje meja pod pritiskom teorij o svobodni menjavi, se je močno okrepila. Vendar pa kljub upom, ki izhajajo iz globalizacije, vznik novega sveta, težko razumljivega in še težje predvidljivega, ustvarja ozračje negotovosti, celo bojzani, zato je iskanje resnično svetovnega pristopa k problemom še toliko bolj negotovo. Koncept informacijske revolucije, ki omogoča napredek in razvoj s kvantiteto informacij, je preživet. Inflacija informacij je dejstvo. Novo tisočletje je obdobje selektivnosti informacij, pomembne so informacije višjega reda, oplemenitene informacije. Zlasti pri pristopu k odnosom z različnimi javnostmi postane kakovostno komuniciranje ključnega pomena.

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem pa niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljene ali sposobni uresničiti. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let so danes že povsem neuporabne. Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le »dobavitelji« dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju in za vlaganje kapitala pa jih je treba motivirati. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška, je izhodišče nove

paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmernega in vse bolj tudi dvosmernega komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem do delitve odgovornosti (angl. empowerment). Tako zaposleni najbolje vedo ne le »kaj« jim je početi, ampak tudi »zakaj« to počnejo.

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, temveč dejavnik, iz katerega vse našteto izvira – motivirani in pripadni zaposleni. Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost temelji na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno »ravnati« z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da managerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih. Organizacije bi bile dosti bolj uspešne, če bi znale izkoristiti spoznanje, da so marsikje prav zaposleni pogosto najbližje trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. Vse to pa ni mogoče brez ustrezne komunikacije med ljudmi. Vsi problemi in konflikti so navsezadnje problemi medsebojne komunikacije in so v njej tudi rešljivi. Lahko rečemo, da so konflikti posledice neustrezne, torej slabe komunikacije, njihovo razreševanje pa je možno z dobro komunikacijo. Soudležba, enakovredna menjava in organizacijski humanizem, vse to so pogoji za dobro komunikacijo. Tako čas kot okoliščine pa v tem trenutku zahtevajo od organizacij veliko fleksibilnosti, prilagajanja in sodelovanje vseh zaposlenih.

Prepotrebno znanje za udejanjanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe. Toda danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična, taktična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljavska znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj »zaključene«.

Prestižni evropski in ameriški nagradi za poslovno odličnost EFQM in Malcolm Baldrige Award v sistemih vrednotenja velik pomen (300 od 1000 točk) pripisujeta zadovoljevanju potrošnikov. Če dodamo še, da naslednjih blizu 200 točk namenjata zadovoljstvu zaposlenih in upravljanju odnosov z zaposlenimi, zlahka spoznamo, da je kar polovica uspeha vezana na ljudi in ne le na sam »proizvod«, proces, tehnološke postopke ali modele. Zato se strateška opredelitev, poslanstvo organizacij ne more uresničiti brez prispevka vseh zaposlenih.

Pot do takšnega, usposobljenega, zadovoljnega, samoiniciativnega, odgovornega in lojalnega zaposlenega je vsekakor dolga, vendar nima alternative. Kako nam pri vsem tem lahko pomaga interno komuniciranje? Nedvomno je interno organizacijsko komuniciranje lahko katalizator sprememb in porok za motivacijsko vzdušje in inovativno organizacijsko kulturo. Pri tem pa se porajajo naslednja vprašanja: kako izbrati optimalna komunikacijska orodja, kako načrtovati in meriti komunikacijski

proces, kako odpravljati ovire in opredeliti standarde internega komuniciranja, kako in katere informacije posredovati zaposlenim?

Osnovni strateški vhodni »podatki«, ki jih pri teh programih upravljanja delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih potrebujemo, pa so vizija, poslanstvo in temeljni nameni organizacije. S pomočjo le-teh namreč nastaja enotna, skupna vizija razvoja organizacij.

5.1.1 Vizija in poslanstvo organizacij

Dejstvo je, da pri samem procesu formalne artikulacije vizije organizacije, njenega zgoščenega zapisa, poslanstva (smotra obstoja in sporočila o tem, kje naj bi bila organizacija v prihodnje), njenih vrednot, temeljne strategije in strateških ciljev ne gre za nekakšen ultimativno zastavljen cilj, ampak za proces nenehnega uglaševanja organizacije na izzive iz okolja in zmožnost vodstva organizacije udejaniti potrebne spremembe, ki naj bi ohranjale trajnejšo konkurenčno usposobljenost organizacije.

Organizacije, ki zavestno zanemarjajo pomen procesa konceptualizacije in harmonizacije vizije, gotovo lahkomišelnost izpuščajo priložnost opazne diferenciacije pred tekmeci in zlasti motiviranja lastnih zaposlenih, brez katerih ni mogoče uresničiti še tako briljantne poslovne strategije. Ni namreč nič novega, da prav vizija omogoča identifikacijo osebnih vizij, ciljev zaposlenih s skupnimi cilji organizacij – vizijo zato mnogi označujejo za neviden kompas, lanterno, sidro, vest organizacije.

Osebnostne vrednote zaposlenih, usklajene s poslanstvom in vizijo organizacije, vpete v odnose s strankami in zaposlenimi, pomagajo pri ustvarjanju nove vrednosti. Pri tem ima poslanstvo kot zgoščen, integralen zapis razvojne vizije za cilj opredeliti temeljni smoter obstoja organizacije ter zlasti, kje in kakšna naj bi bila organizacija jutri. Gre torej za nekakšen strateški namen, intenco, s katero vnaprej definiramo želeni uspeh organizacije in predpogoje, kako ta uspeh uresničiti. Takšna opredelitev običajno vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oziroma trži, jasno opredelitev meril in kriterijev uspešnosti, naznači tudi, kako zastavljeno uresničiti (strategija), opredeli temeljne vrednote, za katere se organizacija zavzema, in temeljna načela, ki organizacijo vodijo pri uresničevanju vizije. V sami vsebini pogosto najdemo še opredelitve do okolja (družbena zavest, odgovornost do okoljskih vprašanj), odnos do ključnih javnosti (odjemalci, delničarji, zaposleni) ipd.

Pogosto prihaja do dilem o tem, kaj je pravzaprav vizija, kaj so vrednote, kaj etika, ki opredeljuje vrednote organizacije, ali pa, kaj je temeljna strategija in navsezadnje kaj poslanstvo, smoter obstoja.

Slika 5.1 Vizija in poslanstvo organizacije

Vizija	- like ni neorganizacija bila jula - ambiciozne, toda ne neuresničljive
Vrednote	- ideologije in ohranil, ki oblikujejo vedenje - opredeljujejo vedenje in vedenjske posebnosti in s tem celotno organizacijo
Etika	- standardi in norme etične in družbe, ki opredeljujejo vrednote in s tem sprejemljivost celotne organizacije
Strategija	- koordinirana, upravičena skrbnost, ki potiska kulturno in vrednotno vlogo
Poslanstvo (misija)	- soštevka vizije, vrednot, etike in strategije

Vir: Gruban 1998

Kar dve tretjini takšnih namenov in vizij pa na žalost nikoli ne doživijo uresničenja. Med razlogi je po analizah najpogosteje zaslediti:

- nedosledno, nenačrtno in pomanjkljivo zastavljen program,
- nejasno definirana vizija,
- slaba komunikacijska podpora (»Vizija, ki ni komunicirana, so sanje«, Martin Luther King),
- podcenjevanje, cinizem in neodločna podpora vodstva,
- vsiljeni modeli od »zgoraj«,
- neiskreni, zgrešeni nameni (slogani, marketinško promocijski nameni ipd.),
- nizka stopnja harmonizacije (vizija pač ni glasovanje o predlogih vodstva, ampak najširši konsenz vseh zaposlenih!),
- sporočanje »samo po sebi umevnega«,
- nerelevantnost – abstraktnost ali na drugi strani pretiravanje s podrobnostmi,
- prevelik pomen »izdelku« (vizija) in ne procesu njegovega nastajanja.

Zato je izjemnega pomena, da je proces artikulacije vizije in program podpore njenemu uveljavljanju strokovno in kompetentno zastavljen, izhodišča pa preizkušena in preverjena v širokem krogu predstavnikov različnih javnosti znotraj in zunaj organizacije. Namreč nič neobičajnega ni, če sam proces konceptualizacije vizije traja kar nekaj mesecev, do njene polne afirmacije pa celo nekaj let.

5.1.2 Kakšne naj bodo vizije organizacij?

Po organizacijski teoriji so organizacije sistemi, kjer ljudje delajo skupaj na uresničitvi ciljev. Toda – uspešne organizacije so samo tiste, kjer konstruktivno delajo skupaj učinkoviti ljudje na uresničevanju skupnih ciljev. Gre za spoznanje, da organizacije niso zgolj mehanske strukture, ampak jih poleg oprijemljivih »fizičnih«, »hardverskih« determinant, tvorijo še nekatere »kemične« oziroma »softverske«, mehke prvine: slog organizacij in njenih voditeljev, skupne vrednote in prepričanja, formalni in neformalni managerski sistem vodenja ter nenazadnje ljudje s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, zmožnostmi in prioriteta. Medsebojna harmonizacija in uglašenost teh »hardverskih in softverskih« oziroma teh trdih in mehkih prvin organizacije je predpogoj za njeno učinkovitost. Slednje še toliko bolj velja za organizacije, ki so v svoji razvojni evoluciji že presegle začetno fazo majhnosti, kjer je

bilo marsikaj mogoče doseči s spontanostjo in izvorno inovativnostjo. V večjih sistemih pa se pojavi »nujno zlo«: neizogibne so strukture, formalizacija delovnih procesov, opisi delovnih mest, ozka specializiranost, politika nagrajevanja, strateško planiranje, komunikacijski sistem, kontrolni mehanizmi ipd., ki pogosto »degenerativno« vplivajo na dinamičen razvoj, saj se zagrizeno upirajo spremembam, ki jih narekuje trg, okolje, skratka življenje.

Ta konflikt med potrebno disciplino vsakodnevnih opravil in ustvarjalno svobodo prilagajanja rešujejo mnoge organizacije na sebi lasten način. Številne, zlasti v globalnem korporacijskem svetu, so to dilemo reševale prav z nenehnim procesom tvorjenja in adaptiranja ter s komuniciranjem poslovnih vizij. Med temi formalnimi procesi artikuliranja vizij pa seveda nikakor ne manjka tudi ponesrečenih poskusov: nekritično posnemanje uspešnih, puhla in prazna retorika in sloganske fraze, nejasni cilji, slaba implementacija programov in še slabše komuniciranje, vsiljevanje vrednot, s katerimi ne soglašajo ne zaposleni in ne eksterne ciljne javnosti, (pre)velik razkorak med besedami in dejanji itd. Če iz poslanstva organizacije ni mogoče operacionalizirati vpliva na vsakodnevno delo slehernega posameznika organizacije, potemtako ima poslanstvo bolj značaj oglaševalnega slogana kot pa motivacijskega učinka.

Ker je vizija množica individualiziranih predstav številnih posameznikov, ki sestavljajo mozaično podobo prihodnosti, enotnosti glede vizije ni prav lahko doseči, saj so pogledi nanjo pogosto različni. Vendar pa rešitev ni v vsiljevanju pogledov peščice posameznikov, saj tako ne bo dosežena identifikacija najširšega kroga s cilji, ki jih organizacija zasleduje. Možno je pričakovati, da bo ena izmed najbolj iskanih lastnosti voditeljev v novem tisočletju, sposobnost predstaviti vizijo notranjemu in zunanjemu okolju organizacij.

5.1.3 Do odličnosti v internem komuniciranju

Od petdesetih let 20. stoletja do danes so se poslanstvo, smotri in nameni internega organizacijskega komuniciranja kot osrednje tehnološke podpore procesom oblikovanja organizacijskih vizij bistveno spremenili (Gruban 1998). Programom takratnega »internega komuniciranja« so pripisovali pomen predvsem pri sprostitvi in zabavi zaposlenih (sindikalne veselice) in jih je v resnici označevalo enosmerno ukazovanje šefov in slepa ubogljivost zaposlenih. V sedemdesetih letih je bilo aktualno samoupravno informiranje in obveščanje ter navidezno sodelovanje delavcev pri upravljanju. Devetdeseta leta označuje post-lastninsko obdobje, v katerem bi naj zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje pa bi naj nadomestili novi, proaktivni modeli internega komuniciranja. Razlog je v spoznanju, da so danes zaposleni vse bolj izpostavljeni novim in novim zahtevam: nenehnemu dvigovanju storilnosti, izboljšanju kakovosti, ob hkratni negotovosti glede usode nekoč zagotovljene zaposlitve. Zato so postali nezaupljivi, cinični, identifikacija z organizacijami, v katerih delajo, je pogosto nizka in zato se mora spremeniti tudi način komunikacije z njimi. Informiranje samo po sebi ne zadošča več, ne zagotavlja prepotrebnih vedenjskih sprememb in vodstva morajo vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega komuniciranja.

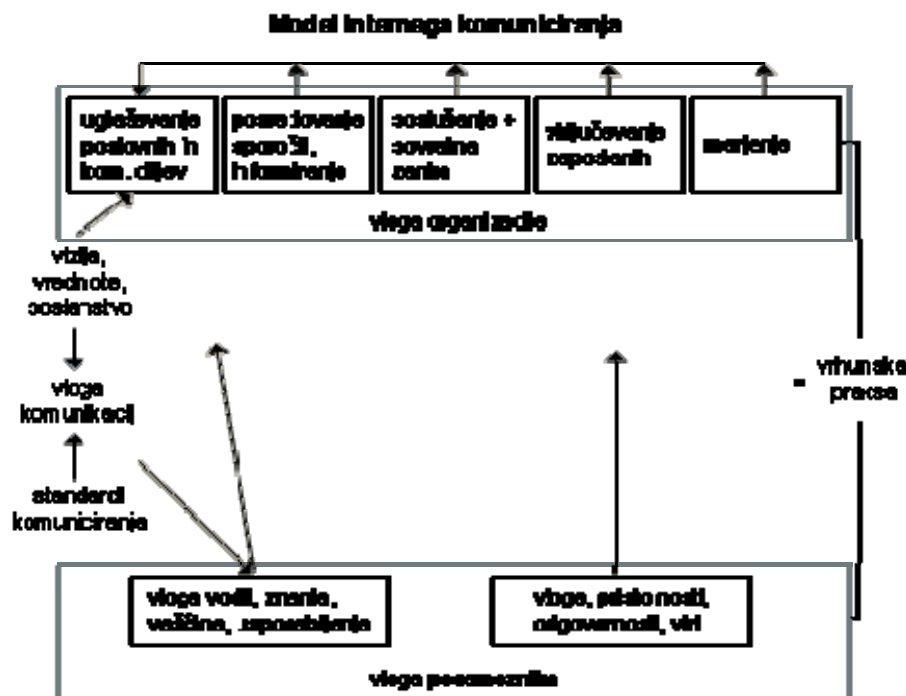
V ospredje se zato upravičeno prebija vprašanje, kako uspešno interno komuniciranje lahko prispeva k uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacij in s tem k njihovi uspešnosti, saj še tako domiselne poslovne strategije in vizije ne prinašajo rezultatov, če jih zaposleni bodisi niso pripravljene ali sposobni

uresničiti. Zato se danes *nameni internega komuniciranja* osredotočajo na vprašanja, kot so:

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresnitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu udejaniti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, z upoštevanjem človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju ipd.?

Prav opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih, katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju.

Slika 5.2 Model internega komuniciranja



Vir: Gruban 1998

Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja, pa je vse pogosteje zaslediti tudi cilje, kot so:

- izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim),
- uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka),
- afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje),

- dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in z zakonskimi določili (sporazum),
- definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi),
- opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije,
- definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja,
- izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje organizacijske kulture in tvorjenje spodbudne mikro klime),
- uveljaviti primeren slog vodenja (kriteriji, usposabljanja),
- izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku,
- vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja,
- izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti ipd.),
- dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov.

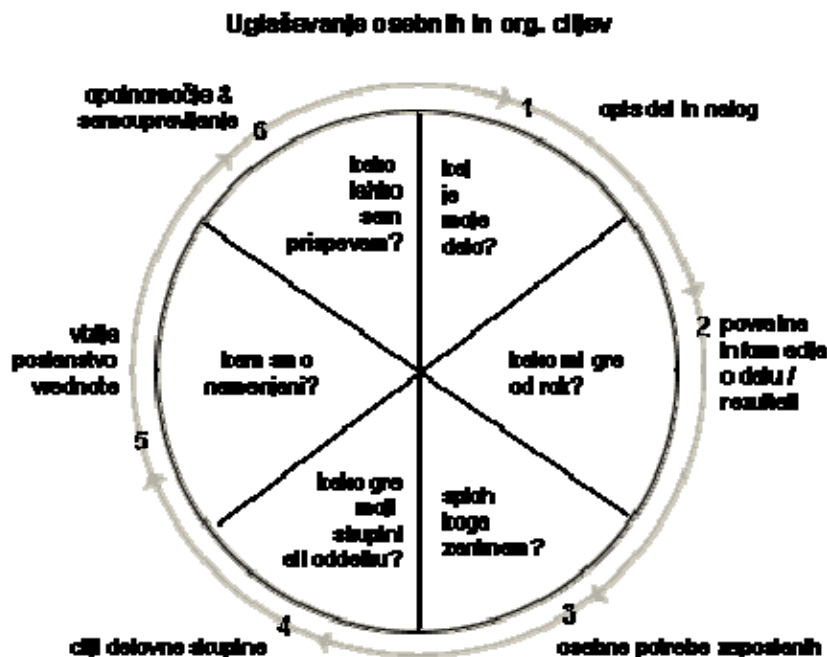
Vsekakor je pri tem treba razumeti napore za odličnost v internem komuniciranju kot proces in ne nekakšen ultimativni, enkratni cilj, saj je velika iluzija, da so interne komunikacije »projekt«, ki ima svoj začetek in svoj zaključek. Nesporno je dejstvo, da tolikšnega zanimanja za spremembo paradigme notranjega organizacijskega komuniciranja med in z zaposlenimi, kot smo mu priča v zadnjih nekaj letih, nismo zaznali več deset let. Toda v tem trenutku bi se lahko pohvalili šele z zelo skromnimi rezultati, saj večinoma prevladujejo deklaracije in besede, precej manj pa otipljiva konkretna dejanja. Do spoznanja, da v nastajajoči družbi znanja predstavlja zaposleni resnično konkurenčno prednost, je zaenkrat še precej daleč.

Nepripravljenost prepoznati današnje izzive v organizacijskem komuniciranju lahko povzroči dolgoročne posledice, saj se med zaposlenimi oblikuje prepričanje, da nova znanja ne bodo prepoznana in nagrajena, pojavi se obračun s spoznanjem, da je delo visoka vrednota in pomemben vir osebnega zadovoljstva. Sistem notranjega informiranja bi moral ponujati odgovore na vprašanja:

- Kako nam gre in kam gremo?
- Kaj se od mene pričakuje? Kako mi gre?
- Kaj bi moral vedeti, da bi lahko prispeval več?
- Ali sploh koga brigam ali pa jih zanima le profit?
- Kako lahko pomagam?
- Kaj pa imam jaz od vsega tega?

Vizija, poslanstvo in vrednote imajo pomembno vlogo pri identifikaciji zaposlenih z njihovo organizacijo, pri njihovi motivaciji in »psihološki pogodbi« z organizacijo, v kateri so zaposleni.

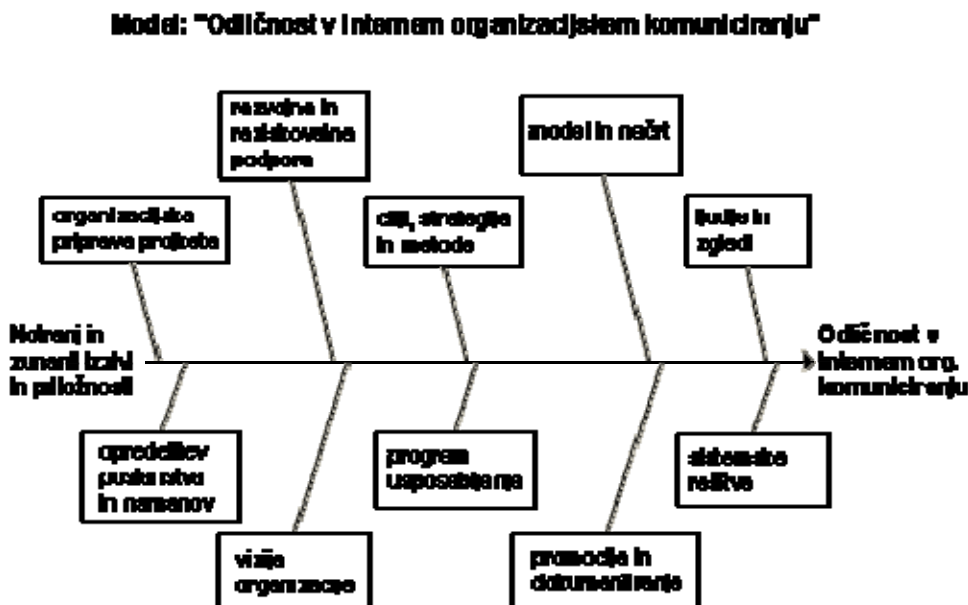
Slika 5.3 Ugláševanje osebnih in organizacijskih ciljev



Vir: <http://www.dialogos.si>

Pri udejanjanju vizije organizacij so pomembne predvsem interne komunikacije. V družbi za komunikacijski management *Pristop* so razvili *Model*, ki ga organizacije lahko uporabijo za razvoj sistema notranjega komuniciranja z in med zaposlenimi.

Slika 5.4 Odličnost v internem organizacijskem komuniciranju



Vir: <http://www.pristop.si>

5.2 Poslanstvo internega komuniciranja

Zaposleni: pasivni prenašalci sporočil ali aktivni sooblikovalci vizije? Odgovor na to vprašanje je moč poiskati v sodobnih »Y« teorijah, ki ponujajo rešitev v obliki nove paradigme internega komuniciranja kot predpogoja spreminjanja organizacij: soupravljanje, participacija zaposlenih, delitev odgovornosti (angl. empowerment), nove oblike motiviranja zaposlenih, dialog namesto monologa, obravnavanje zaposlenih kot odraslih oseb in ne neobogljeneh otrok, ki jim je dan za dnem treba gledati pod prste. S tem se v zadnjem času ukvarja predvsem stroka odnosov z javnostmi in managementa organizacijskih komunikacij. Govori se tudi o internem marketingu, saj naj bi v bistvu šlo za obliko menjave med organizacijo in zaposlenimi v njej, ki temelji ne le na formalnem pogodbenem razmerju, ampak na vseh oblikah menjave, vključno s psihološko pogodbo. Seveda gre v primeru internih komunikacij in internega marketinga za precejšnje pojmovne in vsebinske razlike. Kakorkoli, tudi v primeru internega marketinga prav vizijo in poslanstvo organizacije štejemo lahko za temeljni element marketinškega spleta, za »proizvod«, ki se trži zaposlenim.

Prav tako pa bi lahko ugotovili, da tudi poslanstvo internih komunikacij presega zgolj »zabavno druženje« in obveščanje, informiranje, ampak se osredotoča na sklope, kot so:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote,
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti itd.

Vsega tega ni mogoče dosegati brez pritegnitve velikega dela zaposlenih, ki postajajo partner, strateški vir organizacij, sprejemnik in hkrati oddajnik komunikacijskih procesov, aktivni udeleženec in ne pasivni »pričakovalec«. Zaposleni postajajo kritični dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti organizacij, kakovost notranjih komunikacij pa preizkusni kamen komuniciranja z zunanjimi javnostmi organizacij. Sistem internih komunikacij naj bi torej ponudil odgovore na vprašanja, kot so: kje smo, kam plovemo, kako lahko k uspehu sam prispevam, kaj imam jaz od tega?

Jasno oblikovane vizije lahko pripomorejo organizacijam na več načinov: organizacije postanejo zanimivejše za dolgoročne vlagatelje, olajšajo uveljavljanje sprememb, postavijo temelje za strateško načrtovanje, motivirajo zaposlene in pritegnejo iskalce zaposlitev, podajajo smer in usmerjajo energijo ter postavljajo poslovne odločitve v pravi kontekst, ki pomaga k njihovem razumevanju in uveljavljanju. Vizije so torej poizkusi artikulacije zaželene prihodnosti organizacij. Za njihovo uspešnost pa je nujno, da so:

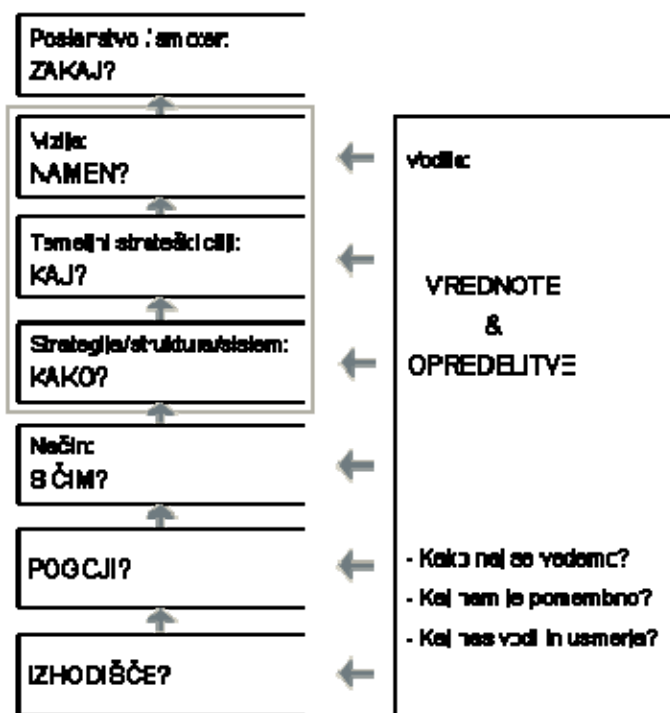
- jasne, precizne, enostavne in lahko razumljive,
- zapomnljive,
- vznemirljive in navdihujoče,
- izzivne,
- uresničljive,
- osredotočene in usmerjene,
- stabilne vendar prilagodljive,

- oprijemljive in zmožne implementacij,
- podprte z odličnim komuniciranjem,
- usmerjene na potrošnika, zaposlene, sposobnosti organizacije in standarde odličnosti.

Ne glede na to, ali nastajajo od spodaj navzgor, so plod skrbnega dela vodstvenih garnitur ali pa jih preprosto oznani prvi človek organizacije, bi lahko dejali, da morajo biti vizije čim »globlje« operacionalizirane navzdol, do vsakega posameznika v organizaciji. Samo posrečeno zapisana sporočila, listine, niso dovolj. In prav v tem je osnovni problem večine slovenskih organizacij, ki so vizije že oblikovale: ni prave povezanosti med vizijo, vrednotami, cilji, poslanstvom.

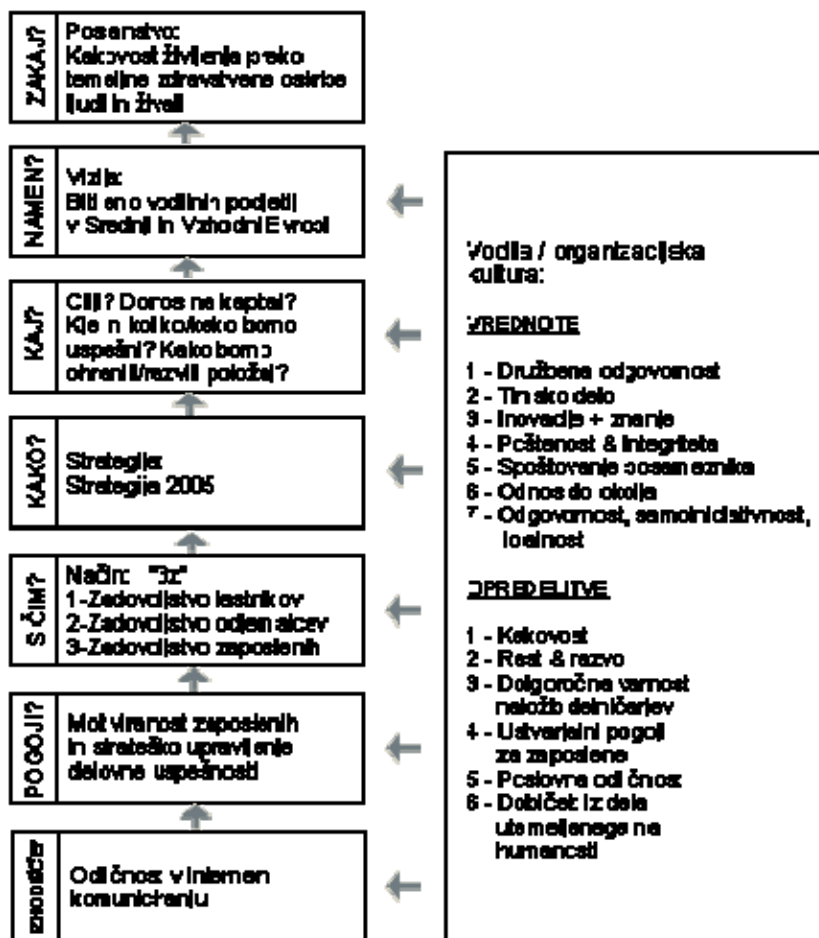
Primer, kako bi naj bila vizija povezana s strategijo, poslanstvom, vrednotami, strukturo, kulturo in internim komuniciranjem, je prikazan na naslednjih slikah.

Slika 5.5 Povezanost vizije z drugimi vrednotami organizacije – 1



Vir: <http://www.pristop.si>

Slika 5.6 Povezanost vizije z drugimi vrednotami organizacije – 2



Vir: <http://www.pristop.si>

Takšno povezljivost bi najlažje opredelili, če bi vizijo preprosto definirali kot:

VIZIJA = POSLANSTVO + STRATEGIJA + KULTURA

Naslednja vprašanja pa nam lahko pomagajo pri »rešitvi« zgornje enačbe.

Poslanstvo:

- V kakšnem poslu sploh smo?
- Kakšen je naš temeljni smoter obstoja – zakaj sploh smo?
- Za čigar koristi si prizadevamo?
- Kakšno posebno vrednost omogočamo našim potrošnikom oz. odjemalcem?
- Se naše poslanstvo razlikuje od konkurence?
- Smo jasno komunicirali kaj in zakaj to počnemo?

Strategija:

- Kakšen je osnovni pristop k uresničenju našega poslanstva?
- Katere so tiste posebne sposobnosti in kompetence ter konkurenčne prednosti, ki jih premoremo in so temelj naše trajnejše uspešnosti?

Kultura:

- Kakšni so simboli in zaščitni znak naše kulture in voditeljev?
- Kako se vedemo eni do drugih in kako delamo skupaj?
- V kaj verjamemo? Za kaj si prizadevamo?
- Kaj nam je pomembno?
- Kaj nas vodi in usmerja?
- Kaj označuje uspešnega zaposlenega?
- V čem smo posebni za naše zaposlene?

Razumljivo pa je, da vsem vizija, kljub prizadevanjem za oblikovanje jasne in razumljive vizije, ne pomeni isto. Vsak se lahko in se bo sam opredelil, kaj mu pomeni in koliko se je zanjo pripravljen zavzeti. Čim bližje je vizija osebnim ciljem zaposlenih in tistim v zunanjem okolju, ki jih zadeva, tem večji bosta njena moč in energija, ki jo izžareva.

6 MOČ IN KOMUNICIRANJE

6.1 Odnos med organizacijsko kulturo in močjo

Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo. Vez med stilom (slogom) vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako, kot deluje. Čeprav drži, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji, mu pozicija moči kljub temu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, ker ima možnost nagrajevati oziroma sankcionirati (ne)želeno vedenje. Tudi ostali zaposleni imajo vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture bodisi kot neformalni voditelji ali preprosto samo tako, da delujejo v organizaciji. Kajti kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja.

Tradicionalni pristop k vodenju je usmerjal svojo pozornost k problemu povezovanja nalog in ljudi, ki naj bi te naloge izvršili. Najvišji domet je ta pristop dosegel z identifikacijo primerne vedenjskega stila vodstva, ki naj bi dajal maksimalne učinke v najrazličnejših situacijah. Analiza organizacije z vidika kulture pa omogoča reinterpretacijo vloge vodje, in sicer z vidika njegove vloge v konstrukciji realnosti (Mesner Andolšek 1995, 89).

Kultura, ki jo bo organizacija razvila, je v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja vodstva, saj je vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture gotovo večja od ostalih članov v organizaciji. Njegova pozicija moči mu omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali. Sistem nagrad za spoštovanje pravil in sistem sankcij za njihovo kršitev pa pospešuje želeno delovanje in zavira nezaželeno ravnanje. Specifičnost sistema nagrad in način, kako se določajo, sta najpomembnejša indikatorja kulturnih značilnosti. Vendar pa vodja nikakor nima monopola pri njenem oblikovanju. Kultura v organizaciji je zelo difuzna, nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij. Ne nastaja iz nič in niti ni rezultat naključja, saj jo, kot že rečeno, sooblikujejo tudi zaposleni skozi artikulacijo lastnih predpostavk. Skratka, vloga vodje je torej v začetku zelo velika. Ko pa je kultura enkrat formirana in stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik. Pogostokrat je to razlog, da vodja ni več sposoben uspešno voditi organizacije.

Ko se organizacija razvije, postane kultura bolj vzrok kot posledica. Vpliva na strategijo, strukturo, postopke in načine medsebojnega delovanja. Kultura postane močan dejavnik, ki vpliva na percepcijo, mišljenje in delovanje zaposlenih. Ravno zaradi tega je kultura v nekem smislu »predoločena« tudi za vrsto vodstva in vodenja. S tega stališča torej lahko rečemo, da organizacija preko svoje kulture tudi oblikuje svoje vodstvo. Gre torej za neke vrste paradoks – vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot ostali zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in utrjena, ta določa tudi način vodenja.

Ker kultura deluje tudi kot pomemben dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, se je bodo zaposleni oklepali tudi takrat, ko bo postala nefunkcionalna v odnosu organizacije do okolja. Zavedati pa se je treba, da ni »pravilne« kulture; prav tako ni nujno, da je »močna« kultura boljša od »slabotne«. Uspešnost obstoječe kulture je odvisna od njenih predpostavk in značilnosti okolja.

V nadaljevanju lahko rečemo, da je od tega, kako vodilni v organizaciji razumejo lastnosti človeške narave, v veliki meri odvisno, kakšen sistem kontrole in motivacij se bo izoblikoval. Kajti te predpostavke se nato utelesijo v kontrolnem in nagrajevalnem sistemu, sistemu kadrovanja in napredovanja. Skladno z nagnjenji vodilnih bodo v organizacijo prihajali kadri, ki imajo podobne poglede kot oni. Kriteriji kadrovanja tako postanejo najpomembnejši element utrjevanja in ohranjanja organizacijske kulture. Nadaljnje kadrovanje zaposlenih, ki se »prilegajo« obstoječi kulturi, nam ponuja razlago, zakaj je kulturo tako težko spreminjati.

Razumevanje pojava moči, njene distribucije ter vpliva v organizaciji, organizacijske kulture in konflikta je ključnega pomena za razumevanje organizacijskega komuniciranja. Res je tudi, da je mnogo najresnejših problemov pri komuniciranju povezanih prav z razdelitvijo oziroma uporabo moči.

Kako je torej z delitvijo moči: ali je sploh mogoča, potrebna in koristna? Argumentov za in proti je kar nekaj.

6.2 Pojem moči in različne oblike moči

Mnogi pritrjujejo Russlovi misli (Daniels in Spiker 1994, po Berlogar 1999, 155), da je moč temeljni koncept v družbenih znanostih, analogen mestu energije v fiziki. To velja tudi za organizacijsko življenje. Moč je v organizacijah prisotna, tako managerji kot drugi jo uporabljajo in izrabljajo – za doseganje organizacijskih ciljev, pa tudi za utrjevanje lastnih položajev, avtoritete in nadzora nad ljudmi. Managerji ne morejo opraviti svojih nalog, ki jih imajo po usmeritvah upravljavcev, če ne vodijo sodelavcev in prek njih uravnavajo delovanje organizacije (Tavčar 1999, 266). Vodenje pa je vplivanje. Vplivanje je izid smotrne uporabe moči. Za uspešnost managerjev je ključno vprašanje, od kod dobiti moč za vodenje sodelavcev in za vplivanje nanje ter seveda vprašanje, katero vrsto moči uporabiti in kako. Vodenje ljudi je vselej odločanje med želenimi koristmi in neželenimi izgubami – usmerjeno je torej v izpolnjevanje potreb, pričakovanj, želja. Vsa človekova prizadevanja so zavestno ali podzavestno usmerjena v zadovoljevanje potreb. Kaj pravzaprav moč je?

Moč ima tisti, ki zmore ljudem za ravnanje v skladu s svojo voljo dovolj verodostojno obljubiti izide, ki bodo v skladu z njihovimi interesi. Razpolaganje s spodbudami je moč. Moč je zmožnost vplivati, je potencialen vpliv – in vpliv je udejanjena moč. Skratka, moč je sposobnost, da stvari uredimo tako, kot si želimo, da bi bile urejene. Je zmožnost osebe A, da doseže, da bo oseba B naredila, česar sicer ne bi (Berlogar 1999, 156). Upoštevati je treba dejstvo, da obstajajo tesne zveze med močjo kot socialno sposobnostjo osebe za nadzorovanje drugih oseb v socialni interakciji in močjo kot osebnostno dispozicijo (osebnostni vidik potrebe po moči).

Moč je mogoče dobiti iz več virov. Kateri so ti viri moči v organizaciji, je zelo odvisno od tipa zelene moči. Moč lahko temelji na medosebni, strukturni ali situacijski osnovi (Gibson 1991, po Berlogar 1999, 156–157).

Medosebna moč lahko izvira iz petih različnih temeljev, glede na sredstva, ki so potrebna za izvajanje moči:

1. *Legitimna moč* ali moč položaja je moč, ki jo posamezniku daje položaj. Omogoča dostop do informacij in odločanja, daje pravico organizirati.
2. *Moč nagrajevanja* je moč pridobljena z možnostjo nagrajevanja privrženosti. Njene značilnosti so napredovanje, plača, status, koristi.

3. *Moč kaznovanja* je nasprotje moči nagrajevanja.
4. *Ekspertna moč* ali moč znanja je moč vplivanja na druge zaradi posebnega znanja obvladovanja posebnih veščin. Je najplemenitejša oblika moči, je spoštovana in priljubljena oblika moči.
5. *Referenčna moč* temelji na karizmi, osebnem stilu in vedenju. Pravimo ji tudi idejna moč, moč zgloda in osebnosti. Je krhka in minljiva, dostikrat izgine s položajno močjo. Pogosto jo zlorabljajo.

Legitimna moč ter moč nagrad in kazni so v veliki meri predpisane z organizacijo, položajem, formalnimi skupinami ali specifičnimi interakcijskimi vzorci. Nasprotno sta ekspertna in referenčna moč zelo osebni. Človek je ali ni ekspert, ima ali nima karizme. Je pa vseh pet tipov moči med seboj povezanih. Pomembno je izbiranje najprikladnejše vrste moči ali pa kombinacije več vrst moči. Skoraj vse je odvisno od okoliščin ter značilnosti ljudi, na katere naj manager vpliva. Namreč vpliv, ki ga povzroča moč, ni odvisen le od vrste in obsega moči, temveč tudi od prejemnika – od tega, kako je naravnano do vpliva. Lahko ga voljno sprejema in podpira, lahko je do njega indiferenten, lahko se mu celo upira.

Strukturna in situacijska moč. Moč je v temeljih določena s strukturo organizacije, ki je kontrolni mehanizem, s katerim se organizacijo obvladuje. Organizacijska strukturna ureditev alocira pravico odločanja na določene položaje. Struktura tudi določa komunikacijske vzorce in informacijske tokove. Torej organizacijska struktura oblikuje formalno moč in avtoriteto z izbiro določenih posameznikov za opravljanje posameznih del ter odločanje. Struktura krepi tudi neformalno moč, in sicer s svojim učinkom na informacijo in komuniciranje znotraj sistema.

Formalen položaj je torej povezan z močjo in avtoriteto. Določene pravice, odgovornosti in privilegiji izhajajo iz človekovega položaja. Druge oblike strukturne moči obstajajo zaradi (Berlogar 1999, 157):

- virov – moč se pojavlja, ko ima posameznik odprto pot do virov (denarja, delavcev, tehnologije, materialov in strank); ker je ta pot v organizaciji povezana s hierarhijo, je moč na osnovi dostopa do virov tesno povezana z legitimno močjo;
- odločanja – stopnja, do katere posamezniki ali skupine lahko vplivajo na odločanje, določa njihovo stopnjo moči;
- informacij – dostop do pomembnih informacij daje moč. Informacija je temelj učinkovitega odločanja, zato imajo moč tisti, ki informacije za optimalno odločanje posedujejo.

V zvezi s pojmom moči velja opozoriti še na dve pomembni vprašanji. Prvo je delovanje moči navzgor. Večina ljudi namreč misli, da se moč prenaša samo navzdol po organizacijski hierarhiji. Res je, da imajo posamezniki na nižjih položajih v hierarhiji ponavadi manj moči kot tisti na višjih. Vendar se lahko moč v organizaciji prenaša tudi navzgor. To spoznanje je pomembno ko govorimo o participaciji zaposlenih. Ti namreč velikokrat govorijo o »popolni nemoči«, da bi sodelovali in kaj spremenili. Vendar je avtoriteta eno, moč pa drugo. Mnogokrat ljudje prve morda nimajo, imajo pa različne vire moči, ki jo lahko prenašajo navzgor. Ekspertnost, lokacija, delovna mesta sama, možnost interakcije s pomembnimi posamezniki in kontrola informacij so determinante potencialne moči zaposlenih na nižjih mestih organizacijske hierarhije.

Drugo vprašanje, ki je povezano z močjo, je tako imenovano politično vedenje. To je vedenje, značilno tako za posameznika kot za skupine v organizaciji in ima negativen predznak. Za Gibsona (Berlogar 1999, 158) je to:

- vedenje, ki je ponavadi izven legitimnega, priznanega sistema moči;
- vedenje, načrtovano za dobrobit posameznika in skupine, pogosto na račun organizacije na splošno;
- vedenje, ki je namerno in želi doseči ter zadržati moč.

Vprašanje moči in politike v organizaciji je neizbežno povezano tudi z vprašanjem etike. Če je moč uporabljena znotraj formalnih meja managerske avtoritete in znotraj organizacijske politike, opisov delovnih mest, nalog, procedur in ciljev, gre pravzaprav za nepolitično moč, ki ni etično vprašljiva. Po drugi strani pa je raba moči izven meja formalne avtoritete in organizacijskih ciljev po svoji naravi politična. Etično vprašljivi sta torej dominacija in vzdrževanje moči, pa tudi komuniciranje v vlogi njenega zadrževanja. Participacija torej ni povezana samo z ekonomsko učinkovitostjo organizacije, ampak tudi z etiko.

Delitev na različne tipe moči lahko opazujemo tudi skozi povezovanje teorije menjave z organizacijo in njenimi aktivnostmi – internim marketingom. Huseman in Hartfield (Berlogar 1999, 159) navajata teorijo pravičnosti, po kateri ljudje dajo organizaciji toliko, kot po njihovem mnenju od nje dobijo. Sfiligojeva (prav tam) celo bistvo internega marketinga vidi v podmeni, da mora med vodstvom organizacije (ali lastniki podjetja) in zaposlenimi obstajati ekvivalentna menjava – zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, najboljša leta svojega življenja, v zameno pa pričakujejo primerno povračilo tako v materialni kot nematerialni obliki.

Pravzaprav zaposleni pričakujejo povračilo tudi prek delitve moči. Razlika, ki v odnos moči kljub vsemu vnese neko nesorazmerje, je v tem, da močnejša oseba doseže ustrezno delovanje druge osebe za manjšo ceno od tiste, ki jo plača podrejena oseba za to, da se nadrejena oseba vede do nje pozitivno. Zato je torej pomembno imeti moč. Oseba z večjo močjo lahko bolj vpliva na rezultate delovanja osebe z manjšo močjo, kot je to možno v obratni smeri.

6.3 Kako (zlo)raba moči vpliva na kvaliteto komunikacijskega procesa

Po menjalni teoriji moč pravzaprav pomeni odvisnost. Če je v nekem odnosu neka oseba bolj odvisna od druge kot obratno, je tak odnos neuravnotežen. Uravnoteženi odnosi temeljijo na pravični in enakopravni izmenjavi med partnerjema in so zgolj na videz bolj labilni in konfliktni od neuravnoteženih. Organizacija oziroma njena formalno-hierarhična urejenost je pogosto tipičen primer težnje k razvoju neuravnoteženih odnosov (Berlogar 1999, 160). V takih organizacijah je za močnejše osebe bistveno, da ohranijo kontrolo nad odločitvami in odnosi članov organizacije.

Dejstvo pa je, da takšno uveljavljanje moči povzroča tudi odpor do moči, nekonformno in celo neodvisno vedenje ali vsaj željo po tem. Različni avtorji med pogoji za reaktanco (odpor do moči) omenjajo:

- Odpor se poveča, če se poveča omejevanje svobode. Kolikor večji je pritisk na svobodo posameznikov, toliko večji je njihov odpor.

- Odpor se poveča, ko se za posameznika poveča pomen vedenja. Če posamezniku ni dosti mar za to, kar počne, potem tudi močan pritisk ne bo povzročil reaktance. Če pa je zanj to pomembna stvar, potem se bo posameznik upiral poskusom vplivanja.
- Odpor se poveča, če je posameznik prepričan, da ima pravico do svobode.

Temu Uletova (Berlogar 1999, 159) dodaja ugotovitev, da ljudje menijo, da morajo vse storiti sami in da je predati del odgovornosti (moči) enako kot omejevati svojo svobodo. Za problem dominacije in participacije je poleg tega pomembno vprašanje, kako ob reaktanci razmerje moči vzdrževati ali celo zaostrovati. Odgovori so lahko: omejevanje svobode zakriti, pomen nekega vedenja zmanjšati in drugega povečati ter z »mentalnim treningom« odpraviti prepričanje glede pravice in potrebe po svobodi (moči). Komuniciranje, prirejeno za doseganje takih ciljev, je način uresničevanja tega. Komuniciranje je način socialne kontrole, s pomočjo katerega se negativni pojavi prikazujejo kot pozitivni.

Komuniciranje odigrava zelo pomembno vlogo v razvijanju odnosov moči in njenem izkazovanju, saj zagotavlja način za oblikovanje in izražanje moči. Glede na moč in politiko (politično delovanje organizacije), komunikacijski medij ni nikoli nevtralen. Moč je torej povezana z dominacijo in pritiski, komuniciranje (simbolizem, ki ga izraža) pa lahko legitimizira dominacijske oblike organizacijske resničnosti in omejuje interpretacije ter pomene posameznih organizacijskih aktivnosti. Lahko rečemo, da je vzdrževanje moči v organizacijah zelo odvisno od njene legitimizacije, torej, kako se opravičuje in sprejema njeno uporabo.

Organizacijski sistem pravil oblikuje in usmerja načine človekovega razmišljanja in delovanja. Po kritični teoriji pa ni ničesar tako močnega kot je prepričanje znotraj neke skupine, da neke stvari tečejo ali morajo teči na nek določen način.

Različni sistemi pravil torej pogojujejo različne načine organiziranja našega vedenja. Dominacija pa vključuje to, da ljudje organizirajo svoje vedenje okrog nekega sistema pravil (Berlogar 1999, 163). Pri tem velja spomniti na dejstvo, da proces hegemonije (dominance razreda ali skupine nad drugo) deluje najbolj učinkovito, če pogled na svet, ki ga izraža vladajoča elita, aktivno prevzamejo in uresničujejo podrejene skupine. Postavi se pomembno vprašanje: kako lahko ljudje prevzamejo in celo vzdržujejo sistem pravil ali navad, ki jim v resnici škodujejo? Tu se pojavi vloga simbolov in diskurza, poimenovana sistematično izkrivljeno komuniciranje.

Sistematično izkrivljeno komuniciranje je neke vrste prevara, je iluzija in izkrivljena resničnost neke situacije. Sistematično izkrivljeno komuniciranje legitimizira hegemonijo, tako da jo predstavlja kot nekaj drugega. Prek sistematično izkrivljenega komuniciranja se hegemonija v organizaciji lahko legitimizira na različne načine. Lahko jo najdemo v političnih funkcijah organizacijske ideologije kot središču globlje organizacijske strukture. Da bi privilegirala interese določene skupine, ideologija deluje politično na tri načine:

1. delne interese prikazuje kot splošne,
2. zanika ali spreminja naravo nasprotij,
3. družbeno konstruirano resničnost razglaša kot naravno danost – ideologija reificira pomene z razlaganjem, da so stvari (hierarhija, na primer) pač take, kot so, dane, ne pa zgolj stvar skupnih pomenov.

»Pripadniki podrejene skupine s samoprevaro, identificiranjem in aktivnim sodelovanjem s sistemom hegemonije sodelujejo pri obvladovanju samega sebe.« (Daniels in Spiker 1994, 148, cit. po Berlogar 1999, 165).

Ideologija predstavlja vidni del organizacijske kulture. Običajno izraža ideale in aspiracije za prihodnost, pa tudi trditve o temeljnih ciljih organizacije in celo želene odnose med člani v organizaciji. Lahko pa predstavlja samo vrsto racionalizacij (Mesner Andolšek 1995, 72). Ideologija pa ne izraža samo temeljnega cilja organizacije, temveč tudi sliko organizacije o sami sebi, svojo lastno teorijo o tem, kako delovati in kako urejati medsebojne odnose. Vsak nov član, ki pride v organizacijo, jo mora spoznati. Ideološka kontrola ni toliko stvar dominacije neke skupine nad drugo kot sposobnost te skupine, da prikaže interese druge skupine kot skladne s svojimi.

Problemi in napake pri komuniciranju ne temeljijo zgolj na fenomenu moči, saj te lahko nastanejo že zaradi samega prenosa informacij prek različnih in številnih ravni, zaradi komunikacijskih nesposobnosti pošiljatelja ali prejemnika itd. Vendar pa je res, da je mnogo najresnejših problemov povezanih prav z razdelitvijo oziroma uporabo moči. Sem navsezadnje lahko štejemo tudi hierarhijo, napake zaradi želje ugajati prejemniku našega sporočila, ki ima večjo moč itd.

Lahko bi rekli, da gre za dvojni izvor zastojev v komuniciranju: »globlji« (kultura, moč, ideologija) in »površinske, tehnične« vzroke. Bistvo gledanja na problem izkrivljenega komuniciranja ter na zastoje v komuniciranju je ta, da je učinkovitost komunikacijskega sistema odvisna od kvalitete odnosov med ljudmi, ki so vanj vključeni. Torej, kaže, da imajo blokade nekaj skupnega s kvaliteto odnosov (Thomason 1977, 193-194, po Berlogar 1999, 166). Komunikacijski problemi so pogosto le simptomi drugih težav med posamezniki in skupinami v organizaciji. Da bi odstranili ovire v komuniciranju, ni dovolj zgolj rešiti tehnične probleme med pošiljateljem in prejemnikom sporočila, ampak je treba razkriti tisto, kar je v ozadju:

- problem zaupanja oziroma njegovega pomanjkanja,
- problem ustvarjanja medsebojne odvisnosti: skupni cilji in soglasje glede načinov za njihovo doseganje,
- problem pravičnega nagrajevanja – nič ni bolj restriktivnega za prost pretok idej in informacij kot občutek, da za tvoj prispevek nisi ustrezno poplačan,
- problem razumevanja in strinjanja glede socialne strukture organizacije – dela, prestiža in statusnih odnosov.

Posameznik v organizaciji je vključen v različne sisteme odnosov – delovna struktura, struktura avtoritet, statusna struktura, prijateljska – vsak od teh ima določen vpliv na komuniciranje. Na to lahko vpliva tudi (ne)gotovost v neki situaciji, nemoč vplivati na svojo usodo, usmerjanje komuniciranja navzgor zaradi potrditve odnosa z nadrejenimi in zaradi njihove moči glede izpolnjevanja potreb. Sploh je za ljudi v organizacijah značilno, da vedno komunicirajo tako, da poskušajo izboljšati svoj položaj – želijo si izboljšati svoj status, pripadati bolj prestižni skupini, dobiti več moči in vpliva na odločitve, povečati avtoriteto.

Posledica tega »ozadja« je torej izkrivljanje komuniciranja v preverljivih pojavnih oblikah (na primer krajšanje, poenostavljanje, zgoščevanje, izguba detajlov – output je nepopoln, krajši, enostavnejši kot input; prevajanje ali transformacija sporočila;

reduciranje kompleksnega vhodnega signala v preprostejši izhodni jezik do kodiranja kombiniranih inputov v ustrezne, celo multikompleksne izhodne kanale).

Med oblike izkrivljenega komuniciranja sodijo tudi govornice, ki predstavljajo tako priložnost kot grožnjo; filtracije informacij, ki so povezane s smerjo informacijskih tokov in zaupanjem; problemi komuniciranja povezani s hierarhijo, saj strukturiranje skupin v hierarhijo avtomatično ovira prosto komuniciranje, ki se kaže v zoževanju prenosa informacij navzgor, ko je vsebina informacij taka, da bi lahko negativno vplivala na varnost podrejenih, ter dejstvo, da so prijetnejše stvari pogosteje sporočene navzgor kot neprijetne, dosežki prej kot problemi.

Nedvomno pa je res, da je komuniciranje v organizaciji tesno povezano z distribucijo in uveljavljanjem moči v njej, z dominacijo in participacijo. Je način socialne kontrole, s pomočjo katerega se negativni pojavi prikazujejo kot pozitivni.

Moč je fenomen, ki se mu niti v družbi niti v organizaciji kot njenemu delu ne moremo izogniti. Tako moč kot konflikt in dominacija niso a priori negativni. Problematična in negativna postane moč takrat, ko omejuje posameznika ali organizacijo v celoti. Ko omejuje prvega, omejuje pravzaprav drugega in je vzrok za neučinkovitost, saj onemogoča izrabljanje potencialov. Vprašanje je: ali moč deliti, udeležiti participacijo v organizacijskem življenju in samouresničevanju zaposlenega, ali pa vztrajati pri obstoječih razmerjih moči in tvegati manjšo učinkovitost. Ker je delitev moči za njene nosilce grožnja, se ta ponavadi ne zgodi.

Po menjalni teoriji, zaposleni ne bi vztrajali dalj časa v odnosu, v katerem bi dobili manj, kot so dali. Tisto, kar je v človeku iracionalnega, omogoča ohranjanje moči oziroma to, da zaposleni dobiva manj, kot daje. Gre predvsem za njegovo percepcijo tega. In ravno tu odigra komuniciranje odločilno vlogo.

Prva naloga komuniciranja je predstaviti cilje nosilcev moči kot skupne cilje vseh zaposlenih. Glede na to, da so ti največkrat povezani z ekonomsko učinkovitostjo, varnostjo in materialnimi povračili, potem to ni težko. Težji del te naloge je s temi cilji v ozadje postaviti druge, nematerialne potrebe zaposlenih. Dejstvo pa je, da gre podjetju dobro ali slabo prav zaradi (ne)komuniciranja.

Ko pa nosilec politične moči prek organizacijske kulture in komuniciranja lastne cilje uspe predstaviti kot skupne, je treba opravičiti tudi sredstva za doseganje teh ciljev. Tu se komuniciranje pojavi v dveh vlogah: je samo eno od teh sredstev, poleg tega pa se z njim opravičuje tudi druga sredstva. Ta naloga je nedvomno težja, saj se pri tem želje in potrebe tistih z večjo ali manjšo močjo glede odločanja o vsem tem očitno razhajajo. Tu si stojita nasproti management in zaposleni izven hierarhičnega vrha organizacije. Prvi so nosilci neosebne moči, dominacije, drugi pa zgolj želje po moči in participaciji v komuniciranju in prek njega v organizacijskem življenju sploh. Zato je najprej treba ustvariti predstavo o skupnem cilju. Zatem je treba doseči konsenz o načinu doseganja tega cilja. Sredstva za doseganje ciljev so na primer stroga hierarhija, odločanje v ozki skupini posameznikov, zgolj minimalno informiranje o delu organizacije ipd. Eno od sredstev je tudi komuniciranje – njegova druga naloga je, da opraviči ostala. Kako? Tako, da omogoča zgolj pozitivna sporočila o njih. Ta pa seveda nastajajo pri avtorjih, nosilcih moči. Oni oblikujejo vsebino, določijo kanale, tudi prejemnike. Komuniciranje je torej dirigirano, izkrivljeno, v njem nastopajo tisti in tako, da zagotavljajo prenos sporočila na način in na mestu, kjer bo zagotovljena podpora želenim ciljem sporočila.

Ko komuniciranje postane sredstvo za doseganje ciljev nosilcev moči (ne skupnih ciljev), ni več prosto potekajoče, ampak sta njegova vsebina in način ustrezno oblikovana. Ko zaposleni v organizaciji vendarle »odkrijejo« različne cilje in interese,

zanje ni toliko moteča določena značilnost organizacijske strukture, sistema dela itd., temveč način komuniciranja o tem (Berlogar 1999, 174). Ni na primer toliko moteče, da se odloča v ozkem krogu, ampak, da se jim o odločitvah »nič ne pove«. Problem nista dominacija in neparticipacija v odločanju, ampak zgolj komuniciranje. S tem pa je komuniciranje svojo nalogo uspešno opravilo – postalo je grešni kozel in obenem prikrilo prave probleme, ki so slej ko prej v razmerju moči.

Prav zato pot do participacije ni lahka. Predstava, dosežena z izkrivljenim komuniciranjem, v katerem včasih zaposleni tudi po svoji volji premalo sodelujejo, povzroči pri zaposlenih percepcijo participacije in enakovrednosti menjave, ki je zgolj predstava o tem in ne resničnost. Komuniciranje je namreč lahko tudi sredstvo prevare in samoprevare glede organizacijske stvarnosti.

6.3.1 Komuniciranje nadrejeni – podrejeni

Poleg delitve dela in specializacije vlog, zajema pojem organizacije tudi hierarhičnost avtoritete (Berlogar 1999, 177). Tisti, ki zavzemajo višje pozicije, imajo drugačen status, privilegije in več moči kot tisti, ki so na nižjih položajih. Posameznik je na splošno podrejen neposredno nadrejenemu (osebi, ki ji poroča, od nje dobiva navodila, skratka – šefu). Podrejeni je ponavadi v bolj odvisnem položaju.

Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je ena izmed oblik t. i. diadnega, medosebnega komuniciranja, v večini organizacij pa je to tudi temeljni in najpomembnejši tip medosebnega komuniciranja. Zanimanje za to interakcijo je nedvomno tudi posledica stalne želje po razkritju načinov za doseganje organizacijske učinkovitosti prek managerske kontrole. Ponekod gre tudi za prepričanje, da si nadrejeni pridobijo naklonjenost in privrženost podrejenih s promocijo medosebnih odnosov in zadovoljevanju družbenih potreb, mnogi pa vlogo nadrejenega vidijo v oblikovanju in krepitvi ustrezne klime za razvijanje sposobnosti podrejenega. Kakorkoli že, v ospredju pristopa h komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi je vendarle odkrivanje strategij komuniciranja, ki bi pripomogle k uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev.

Jablin (Berlogar 1999, 178) navaja tri najpogosteje obravnavane teme znotraj komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi, in sicer moč in status, zaupanje ter semantično-informacijska razdalja. V nadaljevanju sledi kratek pregled najpogostejših tem preučevanja znotraj razmerja med nadrejenimi in podrejenimi:

1. Interakcijski vzorci

Nadrejeni v večini interakcij s svojimi podrejenimi izvajajo funkcijo povezave pri prenosu sporočil v zvezi z delom in delovnimi zadevami. Prav tako je večina komuniciranja ustnega in medosebnega, neposrednega. Dejstvo pa je, da je v večjih organizacijah, kjer je podrejeni hierarhično bolj oddaljen od nadrejenega, takega komuniciranja vse manj. Sploh se zdi, da se interakcijski vzorci nenehno spreminjajo. Tako Jablin (1992) navaja, da so za managerje najbolj pomembne in mikavne interakcije z ljudmi zunaj organizacije in s tistimi, ki so višje v hierarhiji, najmanj pa so zanje pomembni kontakti s podrejenimi. Posledice tega so zagotovo vidne tudi v (ne)odprtosti komuniciranja in njegovem izkrivljanju.

2. *Pomensko-informacijska razdalja*

Opisuje informacijski prepad in prepad v razumevanju, ki obstajata med nadrejenimi in podrejenimi. Prepad v razumevanju pogosto obstaja celo glede na videz preprostih stvari, kot so na primer delovne dolžnosti podrejenih in stopnja, do katere naj bi le-ti sodelovali pri odločanju. Poleg razlik v svojem neposrednem pogledu na neko zadevo, se nadrejeni in podrejeni pogosto razlikujejo tudi v svoji metapercepciji. Po mnenju mnogih strokovnjakov, je pomensko-informacijska razdalja morda temeljni problem organizacijskega komuniciranja. Strukturna moč oziroma moč avtoritete ter druge tipično organizacijske spremenljivke v komunikacijskem procesu bistveno vplivajo na različnost interpretacij na videz sicer popolnoma enopomenskih sporočil.

3. *Sistemske spremenljivke*

Gre za vpliv sistemskih organizacijskih variabel na komuniciranje. Med faktorje izven neposrednega odnosa nadrejeni – podrejeni, ki pogosto vplivajo na komuniciranje znotraj tega odnosa, sodita organizacijska tehnologija ter hierarhija. Hierarhično višji nadrejeni podrejene pogosteje spodbujajo k participaciji kot nižji nadrejeni. Vprašanje pa je, koliko pripravljenost višjega managementa za participacijo zaposlenih v odločanju ni zgolj deklarativna, saj niso v neposrednem stiku z zaposlenimi, obenem imajo moč, da to participacijo lahko vsak trenutek omejijo. Tudi organizacijska kultura je neke vrste sistemska variabla in okvir, znotraj katerega se dogaja interakcija med podrejenimi in nadrejenimi. Namreč dejstvo je, da se komuniciranje med pripadniki različnih hierarhičnih ravni ne more izogniti vrednotenju oziroma pomenu, ki se ga znotraj organizacijske kulture le-temu pripisuje.

4. *Dejavniki komuniciranja, ki so povezani z zadovoljstvom podrejenih z lastnimi delovnimi mesti, nadrejenimi ter organizacijo, pa tudi zadovoljstvo nadrejenih ter njihova ocena podrejenih*

Management spodbuja privrženost s krepitvijo zadovoljstva in morale. To dvoje pa je odvisno od ustreznih medsebojnih odnosov, torej od razumevanja drugih, od doveznosti za socialne potrebe in dvosmernega komuniciranja. Tako lahko ločimo klimo defenzivnega komuniciranja (Berlogar 1999, 184), ki ima za posledico nezadovoljstvo in izkrivljeno komuniciranje, in klimo spodbujevalnega medosebnega komuniciranja, ki vodi k zadovoljstvu podrejenih in točnosti v komuniciranju. Tudi študije potrjujejo domnevo, da spodbujevalni, k ljudem usmerjeni slog komuniciranja povečuje zadovoljstvo. Zadovoljstvo z nadrejenimi in njihova doveznost za komuniciranje sta v tesni zvezi z zadovoljstvom z delom. Zaposleni si v bistvu želijo močnih nadrejenih, saj to zagotavlja tudi možnost uveljavljanja njihovih interesov. Tudi sodelovanje pri odločanju, participacijo, si zaposleni predstavljajo drugače. Zanje ni toliko nujno sodelovanje pri odločitvah glede vitalnih stvari za organizacijo, ampak prej sodelovanje pri pripravah teh odločitev, pri zbiranju mnenj in pri drobnih, vsakdanjih odločitvah o stvareh, za katere se čutijo strokovno usposobljene. »Če komuniciranje spreminja vedenje, je to dobro komuniciranje, če ne, je to slabo komuniciranje.« (Larkinova 1994, 11-12, cit. po Berlogar 1999, 186).

Edina pot do učinkovitosti v komuniciranju je upoštevanje komunikacijskih potreb podrejenih. Komuniciranje mora biti usmerjeno k prejemniku, mora vsebovati nekaj, kar zanima prejemnika; da bi spreminjalo vedenje, se mora

dotakniti ene od njegovih vrednot. Med dejavnike zadovoljstva podrejenih nedvomno sodi argumentativnost v komuniciranju nadrejenih. Argumentativnost je zares konstruktivna komunikacijska lastnost, saj na njej temelji tudi neodvisnost mišljenja. Vključitev konstruktivnega konflikta ali argumenta v odnos podrejenih in nadrejenih je potreben in konstruktiven vidik organizacijskega vedenja.

5. *Komunikacijsko vedenje nadrejenih in zadovoljstvo*

Med ključne faktorje, ki vplivajo na zadovoljstvo sodijo:

- zaupanje – več feedbacka pomeni večje zaupanje v nadrejene, saj je povratna informacija povezana z zadovoljstvom in uspešnim opravljanjem dela,
- možnost nadrejenih vplivati navzgor – zaposleni si želijo močne nadrejene, ti pa naj bi moč izkazovali z vplivom navzgor – možnost izpolnjevanja potreb zaposlenih oziroma vzbujanje pričakovanj – in delitvijo navzdol,
- stopnja strinjanja s pravili – na splošno sta dejansko strinjanje s pravili – koorientacija – in njihova ustreznost po mnenju raziskovalcev manj pomembni stvari; bolj je pomembno ujemanje v pogledih nanje,
- zagotavljanje sodelovanja podrejenih – pozitivni feedback ob opuščanju strogega nadzora vodi k višji stopnji sodelovanja zaposlenih. Osnovna vzorca v poskusih izboljšanja delovne uspešnosti zaposlenih sta dva: kaznovalec vzorec – sestavljajo ga neposredno nestrinjanje, kritika ali ukor, nič svobode pri načinu korekcije vedenja, grožnje in ukazi; problemski pristop – temelji na vprašanjih v zvezi s problemom in identificiranjem možnih rešitev. Kolikor manj nadzora imajo po lastnem mnenju, toliko bolj so managerji avtoritarni, pretirano pokorni višjim avtoritetam in preokupirani z močjo in pravili.

6. *Vedenje podrejenih*

Zajema dve ožji temi, in sicer izkrivljanje komuniciranja in povratno informacijo. Podrejeni se bolje odzivajo s povratnimi informacijami nadrejenim, ko natančno vedo, kakšne so njihove vloge in ko tudi nadrejeni poskušajo spreminjati svoje ravnanje na podlagi povratnih informacij.

Aspiracije podrejenih po napredovanju so v negativni odvisnosti od točnosti v komuniciranju navzgor, zaupanje v nadrejene pa je v pozitivni zvezi s točnostjo komuniciranja. Z večjimi aspiracijami se manjša natančnost oziroma je izkrivljanje komuniciranja navzgor večje. Prav tako je izkrivljanje komuniciranja verjetnejše v togi, kot stroj oblikovani organizaciji, manj pa v bolj odprti, vitalni klimi. Večje zaupanje pomeni večjo natančnost v komuniciranju.

Za zaključek lahko rečemo, da ima komunikacijsko vedenje nadrejenih pri komuniciranju s podrejenimi dva temeljna namena – doseči zadovoljstvo zaposlenih in njihovo sodelovanje, oboje v funkciji večje učinkovitosti zaposlenega. Različne strategije pri tem so pravzaprav različne oblike moči, izražene prek komuniciranja – v skrajnosti tudi moči avtoritete in prisile. V želji po ohranjanju pridobljenih pozicij je sistematično izkrivljano komuniciranje, s strani nadrejenih, temeljno orodje za ohranjanje dominacije in ustvarjanje videza o nujnosti obstoječih razmerij. Za to, da se sodelovanje kljub temu dosega, ima največ zasluga komuniciranje in njegova zmožnost

ustvarjanja predstav o organizacijski resničnosti. Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi pa je v praksi največkrat neizkoriščena priložnost za zadovoljstvo obojih ter resnično večjo učinkovitost.

6.3.2 Interne komunikacije so proces, ne cilj

Raziskave, ki so bile v zadnjih šestih letih opravljene v številnih slovenskih organizacijah (<http://www.dialogos.si>), so v svojih ugotovitvah precej podobne tistim v tujini: slovenska podjetja imajo navkljub sicer opaznemu interesu za fenomen t. i. internih, notranjih komunikacij, nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Dejstvo je, da je najpogostejša »težava« ravno v nevzpostavljenem dialogu med upravo in zaposlenimi..

Novi modeli komuniciranja naj bi pomagali preseči praznino, nastalo s slovesom sistema samoupravnega obveščanja. Zaradi pomanjkljivega znanja pa večina pobud na področju internega komuniciranja ne presega mehaničnega osredotočenja na enosmerna informacijska orodja (interni časopis, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, intranet) namesto na dvosmerne komunikacije in na njihovo vsebino, na poslanstvo in cilje internih komunikacij.

Raziskave notranje javnosti v slovenskih organizacijah so (prav tam) na primer, pokazale tipično naravnost na uresničevanje nalog in ciljev, medtem ko se slog vodenja veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov z zaposlenimi in med njimi. Rešitev bi lahko bila v nekakšnih selektivnih, izoliranih posegih na področju organizacijske kulture in internih komunikacij, ki bi hkrati terjali uglaševanje še na nekaterih drugih ključnih področjih, in sicer: pri slogu vodenja, osebnem in strokovnem razvoju, gradnji karier, politiki nagrajevanja, v informacijskem sistemu, strategiji, motivacijskih spodbudah itd. Številni programi internega komuniciranja in poskusi izboljšanja notranje klime v organizacijah, za katero zaposleni praviloma ugotavljajo, da je hladna, neosebna, da ne vzpodbuja, dostikrat postajajo samo zbirka novih orodij informiranja in obveščanja. Tisto, kar bi dejansko privedlo do zelenih sprememb in česar primanjkuje, so spremembe vedenja, uveljavljanje novih vrednot, izboljšanje delovne uspešnosti, produktivnosti, kakovosti in zadovoljstva zaposlenih. Temeljno poslanstvo internega komuniciranja je ustvarjanje predpogojev za poslovno uspešnost in ne, kot menijo mnogi, zgolj prispevek k prijaznemu počutju. Takšno napačno in zmotno zastavljeno poslanstvo ima v nadaljnji operacionalizaciji resnejše posledice, kakor se zdi na prvi pogled. Sodobni programi, strategije in modeli internega komuniciranja močno presegajo meje oddelkov za komuniciranje, služb za odnose z javnostmi, uredništev internih glasil in organizatorjev obveščanja ter posegajo na področje strateškega upravljanja, vodenja, kadrovske politike.

6.4 Slog vodenja kot osrednji problem in posledice slabega komuniciranja

Slog oziroma stil vodenja ne gre mešati z načinom ali modelom vodenja (Lipičnik in Možina 1993, 92). Način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več in čim boljše delo. Slog vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, če ga ti kot takšnega sprejemajo. Slog vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina vedenja vodje, čeprav se v njem zrcali, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu.

Vrsta in način vodenja sta odvisna predvsem od vrste dejavnosti, kjer se uporabljata. Tako poskušajo podjetja za svoje vrste dejavnosti najti najustreznejši način vodenja in s

tem zagotoviti sinhronizacijo dela večjega števila oddelkov. Vsako podjetje poskuša najti način, kako bi lahko čim boljše izkoristili človekove zmogljivosti. Mnogo podjetij je že spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto neznanih možnosti. Zato odgovor na vprašanje, kaj delajo vodje, izhaja iz njihove filozofije ali vrste vodenja, kako to počnejo, pa je vidno iz stilov vodenja, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodje v organizaciji z enako filozofijo vodenja.

Znati in moči voditi ljudi in organizacije je zahtevno početje (Tavčar 1999, 268). Osnove so sorazmerno enostavne: vplivati more le tisti, ki ima moč; moč je zmožnost za vplivanje, vpliv je uresničena moč. Vpliv pa še ni vse, saj se druga stran na vpliv odzove, in ni vseeno, kako. Shajanje z ljudmi temelji na znanju in razumevanju. Vodenje ljudi pomeni vplivati nanje. Najbližji resnici je pogled na ljudi, ki ljudi sprejema takšne, kakršni so, in priznava spoznanje, da se lahko isti človek precej različno vede v različnih okoliščinah.

Slog vodenja označuje razmerje, ki nastaja med udeleženci v procesu vodenja. Skrajnosti sta:

- avtoritativni slog – odločevalec ima prvo in zadnjo besedo, je oblasten in samovoljen;
- participativni slog – sodelovalni slog, odločevalec odloča skupaj s svojimi sodelavci, njihovim stališčem daje veliko težo;
- med obema načinoma je cela lestvica vmesnih slogov vodenja. Vsakega izmed njih je mogoče izvajati z zelo raznolikimi kombinacijami moči.

Opredelitev pojmov *participativni management* in *participativno vodenje* – S pojmom »participativni management (sodelovalno upravljanje)« označujemo tak način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala (kapitala) v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev poslovnega procesa (lastniki, managerji, zaposleni). Napačno in bistveno preozko je pojmovanje, ki s tem pojmom razume le t. i. participativni stil komuniciranja in vodenja ljudi v poslovnem procesu. Participativno komuniciranje in vodenje je le eden od elementov, ne pa sinonim za participativni management, ki je bistveno širši pojem.

Izbor sloga je odvisen od okoliščin in konkretne specifične situacije, saj gre pri tem za prilaganje sloga vodenja konkretni situaciji – t. i. *situacijska teorija vodenja*; najpomembnejša okoliščina, ki vpliva na izbiranje sloga vodenja, so značilnosti ljudi, ki so vpleteni v vodenje. Pripravljenost ljudi ima vsaj dve temeljni sestavini: zmožnost (posameznik ima večje ali manjše znanje, sposobnosti, bolj ali manj obvlada razne veščine), in voljnost (posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti spremembo, opraviti vse potrebno). Izbira sloga je odvisna tudi od razpoložljivega časa, ki je na voljo za urejanje zadeve. Pomembno je, s čem se vodja pri vodenju in urejanju zadeve več ukvarja: s sodelavcem, ki naj sodeluje pri urejanju zadeve, ali z zadevo samo. Iz tega je moč izluščiti štiri temeljne sloge vodenja:

1. Sodelovanje (angl. participating) – Pripravljenost sodelavcev je kar dobra: zmožni so, vendar ne kaj prida voljni.

2. Poučevanje – prepričevanje (angl. selling) – Pripravljenost sodelavcev je večja: so sicer malo zmožni, zato pa voljni.
3. Naročanje (angl. telling) – Pripravljenost sodelavcev je nizka: so malo zmožni in malo voljni.
4. Delegiranje (angl. delegating) – Pripravljenost sodelavcev je visoka: zmožni so in voljni.

Čim bolj se vodja odmika od participativnega sloga vodenja proti avtoritarnemu, tem manj sme verjeti, da bo sodelavec zadevo v celoti uredil. Naloga vodij ni biti všeč zaposlenim, ampak uveljaviti »moč« nad njimi, da bi naj opravili tisto, kar se od njih pričakuje. Vprašanje ostaja, kakšno moč uporabiti: moč znanja, prepričevanja, namesto avtorske izrabe pozicijske moči. Poslanstvo internega komuniciranja (p)ostaja vse bolj vprašanje, kako lahko komunikacije prispevajo poslovni uspešnosti in ne kako naj bi se bolje počutili zaposleni. Do preobrata v internih komunikacijah, ki temelji na zavestni redistribuciji moči, bo možno priti le s prehodom iz mačistično-avtorskega sloga vodenja, prevladujočega v slovenskih podjetjih, v nov slog, ki mu v tujini pravijo »empowerment«. Navkljub opazni spremembi moči v prid tistim, ki imajo bodisi informacije ali znanje in ne več le kapital, pa je na mikro ravni organizacij opaziti nov trend v smeri delitve moči med managerji in zaposlenimi. »Empowerment« je nesporno megatrend internega komuniciranja. Gre za zavestno »delegiranje« dela moči na zaposlene, ki z boljšim uresničevanjem svojega dela prispevajo k učinkovitosti svojih organizacij, s tem pa povratno tudi k uspešnosti managerjev. Novi trendi sporočajo, da z močjo danes ni mogoče nikjer več dosegati dolgoročnih učinkov, saj komuniciranje na ukaz ne deluje.

Skratka, brez odmrznitve nekaterih starih vzorcev vedenja ni mogoče spreminjati ne posameznikov ne organizacij. Pot do zadovoljnega, samoiniciativnega, dobro vodenega in pripadnega zaposlenega je stalen proces, ki ob vstopu v novo komunikacijsko (ne le informacijsko) družbo nima nobenih drugih znanih alternativ. Interno komuniciranje je pri vsem tem nujen, ne pa zadosten pogoj upravljanja organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje. Kako izbrati ustrezne strategije, modele, miselne vzorce in orodja, učinkovito upravljati spremembe, izbrati pravo diagnostiko in na novo opredeliti ter meriti standarde uspešnosti, ostajajo temeljna vprašanja sodobnega managementa.

Posledice slabega komuniciranja se kažejo kot naraščanje nezaupanja in cinizma med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, ki sta slaba sopotnika ustvarjalnosti, sprejemajo se slabše odločitve, ki le stežka zbudijo razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivalstvo med oddelki, absorpcijska moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, identifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadajo, zaposleni se upirajo prepotrebni spremembam, vse težje je uresničevanje poslovne politike in strategije. Zaposleni sodijo, da jim premalo zaupajo, da jih obravnavajo kot nedorasle otroke, narašča odsotnost z dela, pada število koristnih predlogov in inovacij. Managerji, ki vztrajajo pri avtorskem slogu vodenja, se bojijo konfliktov, izgube lastne identitete, glorificirajo pojem managerja, ki ga je v razvitem kapitalističnem modelu že davno zamenjal pojem vodje, liderja, ki vodi in ne upravlja ljudi. Sistem internih komunikacij kot predpogoj tvorjenja nove organizacijske kulture organizacij, ki pospešuje uveljavljanje poslovnih strategij in uresničevanje vizij, je nekaj kar je neizogibno potrebno. Prav vsaki zaposleni na svoj način trži svoje podjetje. Notranje komunikacije so svojevrsten test, kako uspešne bodo komunikacije z okoljem,

z zunanjimi javnostmi. Dve tretjini vtisa o organizacijah se ustvarja na osnovi tega, kar o njej govorijo lastni zaposleni. Dejstvo je, da če zaposleni niso pripravljeni sprejeti tega, kar jim govorijo nadrejeni, so možnosti, da bo taka organizacija v okolju uveljavila naklonjenost in razumevanje več kot skromne.

Komunikacijska družba in družba znanja zahtevata vpeljavo novosti na področju ravnanja s človeškimi viri in organizacijske kulture. Zaradi prevladujoče ozke računovodske logike, ki pravi, da gre za odvečne stroške, se le postopoma razkriva tudi druga, »nevidna« stran bilance. Nezadovoljstvo zaposlenih se namreč kaže v povečani odsotnosti z dela, nižji produktivnosti, slabši kakovosti tako izdelkov in storitev kot poslovnih odločitev, nezanimanju za koristne predloge, izboljšave in inovacije. Finančne posledice tako sploh niso neznatne. Navsezadnje tudi briljantnih poslovnih strategij ni mogoče uresničiti, če ni zaposlenih, ki bi jih bili pripravljeni ali sposobni uresničiti.

Zato bi lahko tudi rekli, da je poglobitni problem slog vodenja in ne tehnike ali orodja internega komuniciranja. Še tako dobre komunikacije zlahka izniči slab slog vodenja.

6.4.1 Povezava med vodenjem in upravljanjem delovne uspešnosti

Kakor ni zrele demokracije brez večplastne (oziroma večstranske) komunikacije, tako tudi ni dvosmerne (obojestranske) komunikacije brez demokratičnega stila. Uspešnost podjetij je vedno bolj neposredno povezana s kakovostjo komuniciranja znotraj organizacije oziroma z internim komuniciranjem. V mnogih organizacijah prisegajo na interno komuniciranje, pri čemer pa ne ločijo med informiranjem in komuniciranjem. Medtem ko gre pri prvem zgolj za enosmerno posredovanje informacij, delegiranje z vrha, ki ne predvideva odziva, gre pri komuniciranju, kot poudarjajo številni teoretiki komuniciranja, za aktivno udeležbo vseh v komunikacijo vključenih strani. Marsikje menijo, da so interni časopisi, bilteni, oglasne table, intranet in podobno, že interno komuniciranje. Pa niso. To so le kanali, orodja komuniciranja, ki so praviloma enosmerni. Dvosmerno komuniciranje pomeni vzpostavljanje in vodenje dialoga. Pomemben je osebni stik in predvsem zavedanje, da medosebne komunikacije ne more nadomestiti nič drugega (Gruban 2004).

»Menim, da je osnovni problem v pomanjkljivem znanju v podjetjih. Od začetka devetdesetih delamo na Pristopu analize organizacij. Interno komuniciranje povečini reducirajo na debato, kakšne barve naj bo interni časopis. Če hočemo voditi in izoblikovati strategijo internega komuniciranja in se ukvarjati s tako kompleksnimi zadevami, kot so vodenje, odnosi in podobno, pa moramo obvladati znanje z različnih področij«, razlaga Gruban. »Po privatizacijskem obdobju so se v mnogih podjetjih posvečali predvsem preživetju in o internem komuniciranju niso kaj dosti razmišljali, ker so neumno menili: 'Veste kaj, malo počakajte s tem internim komuniciranjem, ne težite nam z njim, najprej moramo sploh preživeti.' Niso razumeli, da je strategija preživetja enaka strategiji razvoja« (Gruban 2004). Kot opozarja Gruban, tiči temeljni razlog za to, da v večini podjetij ne obvladajo sodobnega modela internih komunikacij, v vodjih. Večina vodij nima ustreznega sloga vodenja, ni pripravljena na lastne vedenjske spremembe in na uporabo tako imenovanega participativnega managementa. Na Pristopu prav tako ugotavljajo, da v Sloveniji še marsikje prisegajo na avtoritativni slog vodenja, na staro komunikacijo na ukaz. Tako gotovo ne ustvarjajo prijetnih razmer za delo in posledično ne motivirajo zaposlenih, da bi aktivirali svoje sposobnosti

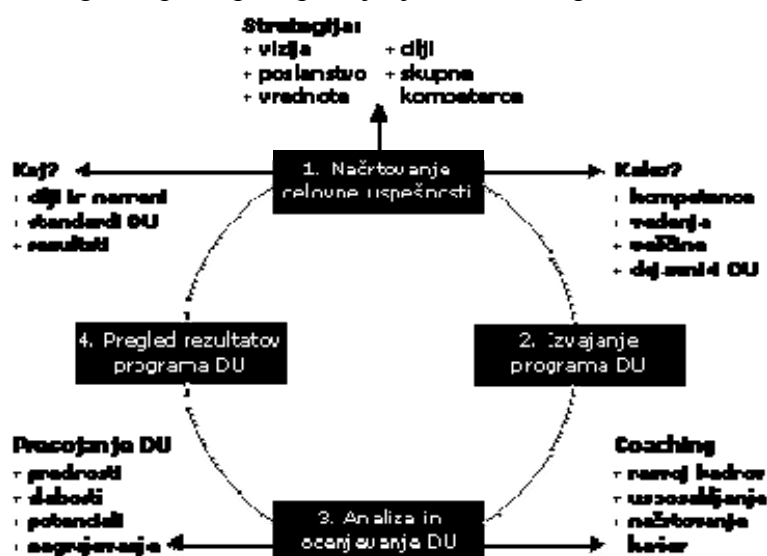
v dobro organizacije. Prav sposobnost zaposlenih, njihovo znanje, pa je pravo premoženje organizacij. Intelektualni kapital. Ta je v ljudeh, nihče jim ga ne more vzeti. Kapital se seli iz žepa v žep, znanje pa ne. Če hoče biti organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, neposnemljiva. Drugačnost pa zagotavljajo samo ljudje. Vse drugo je mogoče kopirati. Sposobni ljudje z znanjem so edina prava konkurenčna prednost podjetja. Ljudje z znanjem pa se gotovo ne bodo pustili voditi na ukaz – v takem primeru bodo enostavno zamenjali službo.

Problem je, da vodilni niso pripravljeni na spremembe. Mnogi managerji bolehajo za zgodovinskim sindromom, da sprejemajo samo tiste povratne informacije, ki jim gadijo, ki jih želijo slišati, morebitnim negativnim pa se izogibajo. Tako dobijo pogosto napačne povratne informacije. In potem so prepričani, da so napake drugod, ne pri njih, in iščejo vzroke zanje drugje. Vodje nedvomno imajo neko moč, karizmo, avtoriteto, karkoli. Toda bistveno je, kakšno. Tisti, ki meni, da moč izvira iz pozicije, se moti, saj je njegovo prepričanje povsem anahrono. Moč ni drugega kot licenca, ki jo vodje dobijo od organizacije, da bi na tem delovnem mestu nekaj dosegli (Gruban 2004)¹. Mnenje, da obstajata le dva antipoda, demokratično in avtokratsko vodenje, je že preživeto. Danes obstaja samo še situacijsko vodenje: to je odvisno od situacije in od pripravljenosti in zmožnosti druge strani za delo. Na podlagi slednjega vodja naj bi izbral tudi slog vodenja – bodisi ukazovalnega, prepričevalnega, delegiranje ali participiranje; ni več le enega sloga vodenja ne glede na situacijo in človeka. Danes prevladuje situacijsko vodenje.

Proces upravljanja delovne uspešnosti – Štirifazni proces preoblikuje upravljanje delovne uspešnosti iz enkratnega dogodka v permanenten zaokrožen cikel in čvrsto povezuje uspešnost posameznika s poslanstvom organizacije. Samo na ta način smemo pričakovati, da bo dosežen namen: da vsakdo razume in je odgovoren za uresničevanje pomembnih organizacijskih ciljev! Proces seveda ne vsiljuje organizacijskih ciljev in jih ne postavlja pred osebne cilje posameznika – poln zadetek je v njihovi medsebojni harmoniji, ki je ne le možna, ampak realno uresničljiva.

¹ Brane Gruban je predsednik družbe za komunikacijski management Pristop, sicer pa eden najbolj izkušenih slovenskih strokovnjakov za odnose z javnostmi, komunikacijski management in managersko svetovanje. Interno komuniciranje sodi med njegova specializirana dela.

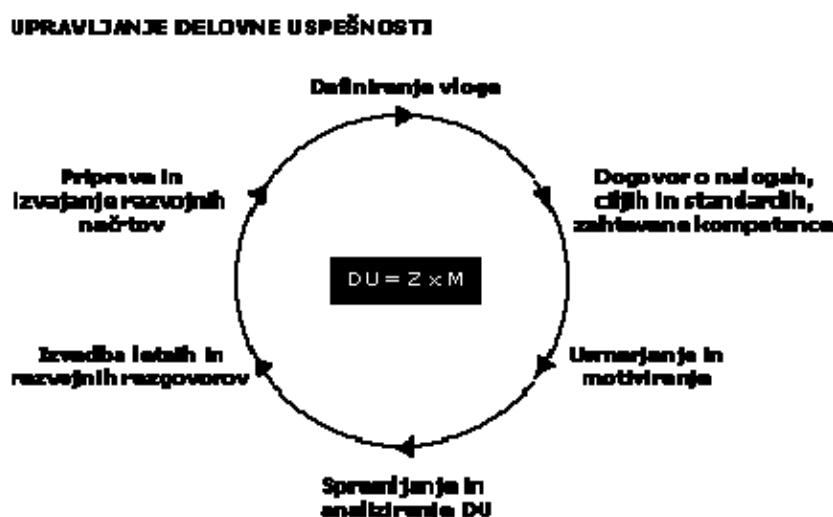
Slika 6.1 Integralni pristop k upravljanju delovne uspešnosti



Vir: <http://www.pristop.si>

- Rezultat in vedenja so medsebojno povezani.
- Pogosto rezultatov ni, ker organizacija ni sposobna spodbuditi vedenj, ki prinašajo ustrezne rezultate.
- Ni dovolj vedeti, kaj morajo ljudje doseči, ampak tudi vedenja, kako to lahko uresničijo.

Slika 6.2 Upravljanje delovne uspešnosti



Vir: <http://www.pristop.si>

6.4.2 *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?*

Če bi današnje organizacije vedele, kaj vse vedo, bi imele v lasti najmočnejši inštrument, ki bi si ga lahko želele – kolektivno modrost in izkušnje vseh zaposlenih. Žal pa (pre)pogosto ni tako. Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi in nesebično delitev znanja, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. Zaupanje pa je nekaj, česar današnje organizacije ravno ne »proizvajajo« v izobilju. Ne še. Škoda, saj je znanje, ki se ga ne deli z drugimi, tako kot latentna energija v bateriji. Tam je, shranjena, pripravljena na uporabo – a neuporabna, dokler se jo z nečim ne poveže.

Vsak izmed nas ve, da ve najrazličnejše stvari. Potem pa je tu še dosti stvari, ki ne vemo, da jih (ne) vemo. Naš spomin je poln najrazličnejših podob, izkušenj, podatkov, fantazij, racionalnih konstruktov, iracionalnih shem, načrtov za prihodnost in podob iz preteklosti, ki smo si jih nabrali v svojem življenju. Stvari, ki vemo, da jih vemo, zavestno uporabljamo v našem vsakodnevnem življenju. Tisto, česar ne vemo, da vemo, čaka shranjeno; čaka, da bo uporabljeno, ko in če bo potrebno. Vse to znanje, občutki, zaznave in intuicija nas opremljajo s potencialom, da se izkažemo tudi pri najbolj zahtevnem reševanju problemov.

Kaj je človek? V prvi vrsti tudi izjemen reševalec problemov. Povežimo dve osebi, ki naj sodelujeta skupaj, in dobimo odkritje rentgenskih žarkov ali letalo. Povežemo dvajset ali več oseb in razvozlamo lahko najbolj zapletene in varovane vojaške kode, kot so to storili Britanci v drugi svetovni vojni Nemcem. Povežite sposobnost za razreševanje problemov vseh zaposlenih v podjetju in dobili boste – čudeže!

Vendar pa se v večini organizaciji to ne dogaja, saj je motiviranost, da bi se delilo znanje, tesno povezana s stopnjo zaupanja. Tudi motiviranost posameznikov, da prispevajo informacije v recimo elektronske podatkovne baze znanja, je v veliki meri odvisna od odnosov med člani, ki sistem uporabljajo. Če posamezniki drug drugemu ne zaupajo svojega znanja ali ne zaupajo, da bo izmenjava recipročna, je malo verjetno, da bo sistem učinkovit. Tehnologija lahko spodbuja delitev znanja, vendar le-to lahko omogoči zgolj obstoj zaupanja med posamezniki. Običajno je že tako, da pomanjkanje zaupanja onemogoča takšno delitev znanja.

Raziskave kažejo (vir: www.dialogos.si), da obstaja v številnih organizacijah kriza zaupanja: nezaupljivi in cinični zaposleni ne zaupajo managerjem in sodelavcem svojih idej in znanj. Čeprav managerji govorijo drugače, velja, da tudi oni, organizacijski vodje ne zaupajo sodelavcem dovolj, da bi se recimo posluževali iskrene, odkrite in odprte komunikacije, ki je temelj medsebojnega sodelovanja. Posledica tega je, da je vsak dan sproti izgubljen velik del organizacijske sposobnosti reševanja problemov. Organizacije dobesedno mečejo stran moč, s katero bi lahko prihranile milijone. Izgubljajo nekaj, s pomočjo česar bi se lahko domislile revolucionarnega novega proizvoda ali procesa, ali vsaj ostale na površju, medtem, ko se danes mnogi »potaplajo«. Hkrati tudi posamezniki sami izgubijo enkratno priložnost sodelovanja v delovnem okolju z visoko stopnjo zaupanja, ki spodbuja timsko delo in sprošča kreativnost, tako da je delo ustvarjalno in zabavno ter zagotavlja zadovoljstvo in samouresničenje.

Za razliko od izgube zaupanja, vzpostavitev zaupanja ni enostaven proces. Hitrih rešitev ni. Zaupanje se gradi postopoma in skozi čas. Raste z vsakim majhnim tveganjem posameznikov, ki potem v dobri veri čakajo na primeren in vzajemen odziv.

Izgradnja zaupanja med posamezniki je nujna, če naj bi medsebojno delili svoje izkušnje in znanje.

Naštejmo pet področij, kjer nizko zaupanje vodi v izgubo znanja:

1. *Zaupanje v samega sebe in v vrednost svojega prispevka.*

Človeška bitja smo vrsta, ki se uči in ki uči. Ponosni smo na specifično znanje, ki smo ga akumulirali in radi širimo naše strokovno znanje. Da bi lahko učinkovito prispevali, moramo verjeti, da imajo naše mnenje, znanje in izkušnje (ne glede na naš delovni naziv) vrednost tudi za nekoga drugega. Če posamezniki ne zaupajo v kreativnost in modrost svojih idej, je tudi spodbuda za posredovanje le-teh drugim majhna.

2. *Zaupanje med člani tima.*

Ljudje težje delijo svoje znanje z osebami, ki jih ne poznajo dovolj dobro, da bi ocenili, ali so vredne zaupanja. Dodajmo še množično odpuščanje ter prezgodnje upokojitve in oblikovanje vzajemnega zaupanja, ki je nujno za izgradnjo močnih odnosov znotraj organizacije, ki tako postane sila velik izziv. Žal se organizacijam pogosto mudi z izvedbo nekega novega projekta, zaradi česar so posamezniki vključeni v time zelo na hitro in so prisiljeni, da se takoj lotijo dela. Ustrezno zaupanje izhaja iz izkušenj in interakcij – oblikuje se s časom, pogovori, postavljanjem vprašanj, poslušanjem in z oceno, kako se obnesejo dejanja in znanje ljudi v konkretnih situacijah. Potrebujemo organizacije in vodje, ki nam dovolijo, da sami ocenimo, komu in čemu zaupati. Učinkoviti timi so se naučili, da čas, ki je potreben za spoznavanje drug drugega in izgradnjo neprecenljivega »socialnega kapitala« na začetku projektov, vodi v odnose zaupanja, ki se v nadaljevanju kažejo v visoki produktivnosti.

3. *Zaupanje v vodjo tima.*

Člani tima ne prispevajo, če ne zaupajo vodji tima. Ne glede na splošno organizacijsko kulturo, lahko posamezni managerji in vodje timov kreirajo mini kulturo zaupanja znotraj lastne delovne skupine ali osebja. Najboljši med njimi počnejo to tako, da si vzamejo čas in si prizadevajo, da se zaposleni počutijo varne in pozitivno vrednotijo svoj prispevek. Poudarjajo prednosti zaposlenih in jih hkrati spodbujajo, da delijo tudi svoje negativne izkušnje. Predstavijo jasna pričakovanja, ki jih imajo glede rezultatov in skrbno pojasnijo individualne vloge članov tima. Vsem članom tima pomagajo razumeti, da lahko prav vsak izmed njih prispeva k timu. Zagovarjajo odprtost in poštenost. Pripovedujejo zgodbe o skupinskih uspehih – in tudi o tem, kaj so se naučili iz neuspeha. Delijo zasluge, priznanje in nagrade. Predvsem pa spodbujajo in spoštujejo prispevek vsakega člana.

4. *Zaupanje v pomen projekta.*

Ljudje bodo ravnodušni do sodelovanja na projektih, ki se jim zdijo ne vredni njihovega prispevka. Takšne projekte označujemo s frazo »škoda časa, denarja in pameti«. Človeška bitja povsem naravno delimo informacije, kadar imamo za to nek zavezujoč, emocionalen razlog ali kadar sodelujemo na projektu, ki se nam zdi pomemben. Naloga vodje tima je, da jasno predstavi poslovne potrebe, ki jih ima organizacija v odnosu do konkretnih rezultatov tima. Vsi člani tima se

morajo z njegovo pomočjo zavedati, da odprta izmenjava idej neposredno prispeva tudi k njihovi osebni rasti in razvoju.

5. *Zaupanje managementa v zaposlene.*

Nobena skrivnost ni, da se organizacijski vodje soočajo z velikansko krizo kredibilnosti. Ponovna izgradnja zaupanja v vodilne ljudi se začne z odprto komunikacijo. Zaposleni bodo tako spoznavali, kaj je res pomembno vodstvu – z opazovanjem njihovega vedenja, njihovih dejanj – torej z njihovim zgledom. Prepogosto zaposleni vidijo, da vodstvo govori, kako je delitev znanja ključna, medtem ko sami redno zadržujejo zase informacije, ki se jim zdijo neprimerne ali neustrezne za zaposlene. Zaposlenim se tudi pogosto zdi, da vodje zgolj navzven spodbujajo sodelovanje in prispevek posameznikov, medtem ko dejansko iščejo zgolj potrditev že (vnaprej) sprejetih odločitev. Matrika *beseda: dejanja* odločilno vpliva na verljivost komunikacij. V vsaki organizaciji je od načina dela z informacijami odvisno, ali bo omogočal ali onemogočal izgradnjo zaupanja.

V industrijski dobi je bil informacijski management pravzaprav načrtno zaviralne narave. Od zaposlenih se namreč ni pričakovalo, da bodo prispevali k odločanju ali reševanju problemov, zato so bile informacije, ki so jih dobili, zmanjšane na minimum, ki je bil potreben, da so še lahko opravljali svoje specifično delo (le kar morajo in ne kar potrebujejo vedeti!).

Danes so organizacijske komunikacije kot predpogoj medsebojnega sodelovanja, zaznane kot ključni dejavnik organizacijskega uspeha in vodje morajo pokazati, da so vredni zaupanja. To zagotovijo tako, da imajo zaposleni dostop do podrobnosti vseh razsežnosti poslovanja, tudi do občutljivih finančnih tem, konkurenčnih proizvodov ali storitev in organizacijske strategije. Za to je nujno investirati več v izobraževalne programe in v programe za osebni razvoj. Tako bodo imeli zaposleni dovolj praktičnega znanja, da ustrezno izkoristijo poslovne podatke, ki so jim na voljo.

Ljudje se navdušujejo nad odnosi zaupanja in jih cenijo. V pravem kontekstu lahko skupaj delajo neverjetne stvari. Obstaja tudi poseben občutek zadovoljstva med člani skupine, ko skupaj dosežejo nekaj, česar ne bi mogli doseči kot posamezniki. Znanje se deli le prostovoljno. Vodje ne morejo prisiliti zaposlenih, da sodelujejo. Vendar pa se v organizaciji, ki temelji na kulturi zaupanja, sodelovanje in delitev znanja odvijata povsem spontano in naravno.

7 VPLIV VODIJ NA MOTIVIRANOST ZAPOSLENIH

Če želimo motivirati zaposlene, je treba z njimi in za njih določiti cilje. Doseganje odličnih organizacijskih rezultatov z ljudmi je še vedno ena izmed nalog, ki je za managerje največji izziv. Osnova tega procesa so ekonomski scenariji, spreminjajoče se vrednosti ter organizacijske strukture in kulturne razlike. Obstaja jasna korelacija med motivacijo in individualno ter s tem tudi organizacijsko uspešnostjo: nizka stopnja motivacije se kaže v nizki stopnji učinkovitosti. Motivirati ljudi pomeni motivirati jih z namenom in tako, da naredijo tisto, kar morajo narediti. Individualna in organizacijska uspešnost ter učinkovitost ne moreta biti doseženi samo s sposobnostjo, močno željo in pripravljenostjo – zaposleni potrebujejo tudi svobodo in prostor, da razvijajo svoje ideje in uresničujejo sanje.

Vsaka organizacija ima določen niz lastnosti, ki opisujejo njeno identiteto. S svojo fizično in simbolno pojavnostjo, vedenjem in komunikacijami v določenem družbenem prostoru oblikuje lastno notranjo in zunanjo podobo. Pri analizi različnih lastnosti ugotovimo, da je določena organizacija lahko takšna kot vse druge, takšna kot nekatere druge in končno, takšna kot nobena druga.

Organizacijsko komuniciranje znotraj koncepta upravljanja delovne uspešnosti in motiviranja zaposlenih pomeni premik od organizacije k njeni notranji javnosti in premik od organizacijskega komuniciranja k sistemskemu komuniciranju znotraj organizacije in od organizacije k družbi. Obravnava zaposlenih kot dragocenega premoženja in ne kot stroška postaja torej izhodišče nove paradigme organizacijskega komuniciranja. Motivacija zaposlenih postaja ključno orožje konkurenčnega boja, saj je slednjega vse težje dobiti na področju tehnoloških rešitev, kjer so viri vse bolj enako porazdeljeni.

Za vsako podjetje ne glede na to, v kateri dejavnosti deluje, so zaposleni osnovna gonilna sila, življenjska sila podjetja. Največji izzivi managementa so doseganje odličnosti in nadpovprečni poslovni rezultati in za to potrebuje zavzete in motivirane zaposlene, še posebej, če vemo, da ni formule, s katero bi jih lahko takoj in enostavno motivirali. Kljub temu obstaja nekaj meril in smernic, pa tudi anket o zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih, ki so prirejene glede na potrebe in posebnosti podjetja in jih managerji lahko upoštevajo pri postavljanju strategij za motiviranje zaposlenih.

Prepoznavanje potreb in interesov zaposlenih ter njihovo upoštevanje, ko jih je treba individualno nagraditi ali jim pomagati, da premostijo nekatere ovire pri delu, bi nedvomno še bolj pripomoglo pri njihovi motivaciji in »energizaciji« (Luckmann Jagodič in Pacek 2003, 22). Postavljanje jasne vizije in ciljev za podjetje ter prenos te vizije v nadaljnje korake za skupine in posameznike v podjetju – najbolj idealno je, če se to naredi skupaj z zaposlenimi – bi vsekakor ustvarilo tako usmeritev in energijo za ljudi, da bi še naprej ravnali in delovali v duhu doseganja postavljenih ciljev.

Še več, zaposleni so seznanjeni in poznajo priložnosti in možnosti v podjetju ter ob ustreznih izzivih lahko dosegajo še boljše rezultate. Vodje in managerji jih morajo razvijati do te meje, da čim bolj zmanjšajo vrzel med njihovimi kompetencami in predvideno uspešnostjo. Ker večino izboljšav predlagajo zaposleni na podlagi prostovoljnih prispevkov, je pomembno poznavanje delovne sile in meja njihovega zadovoljstva s temeljnimi področji podjetja.

Psihološki učinek motivacije

Motivacija zajema notranje in zunanje razloge za to, da ljudje delajo to, kar delajo. Lahko temelji na pričakovanjih notranjega zadovoljstva zaradi izredno zanimivega dela, potrebe po varnosti ali na posebni nagradi, celo na strahu po izgubi privilegijev ali moči itn. Motiviranje pomeni pomoč ljudem, da najdejo smisel v svoji vlogi v procesu izboljšav. Zunanja motivacija pa je tista gonilna sila, ki ne prihaja od »znotraj«, iz nas samih, ampak iz drugih zunanjih dejavnikov (kot so denar, nagrade, bonusi, ugled idr.) in ki lahko prav tako motivira ali vpliva na nas. Taka »zunanja« motivacija je kratkotrajnejša. Pri tem si je treba priznati, da nas noben denar ne more motivirati ali navdušiti, če moramo dan za dnevno delati z arogantnim ali težavnim nadrejenim ali v okviru skupine, ki nikakor ne more dobro delovati in ki ni uglasena. Naši notranji interesi, potrebe in njihovo zadovoljevanje so mnogo močnejši in ustvarjajo večjo kreativnost in pozitivno energijo v podjetju. Natančno in skrbno opazovanje ljudi, njih poznavanje in iskanje poti, da se jih navduši in motivira, je to, kar je najpomembnejše in kar je ključ do uspeha.

Za vsakega zaposlenega je pomembno, da najde takšno delo, ki čim bolj ustreza njegovim sposobnostim in interesom in mu omogoča, da lahko dosega uspehe in dobre rezultate ter tudi napreduje. Prav tako mora zaposlitvena struktura v podjetju ustrezati poslovnim strategiji – mora imeti prave ljudi na pravih mestih.

Engagement study

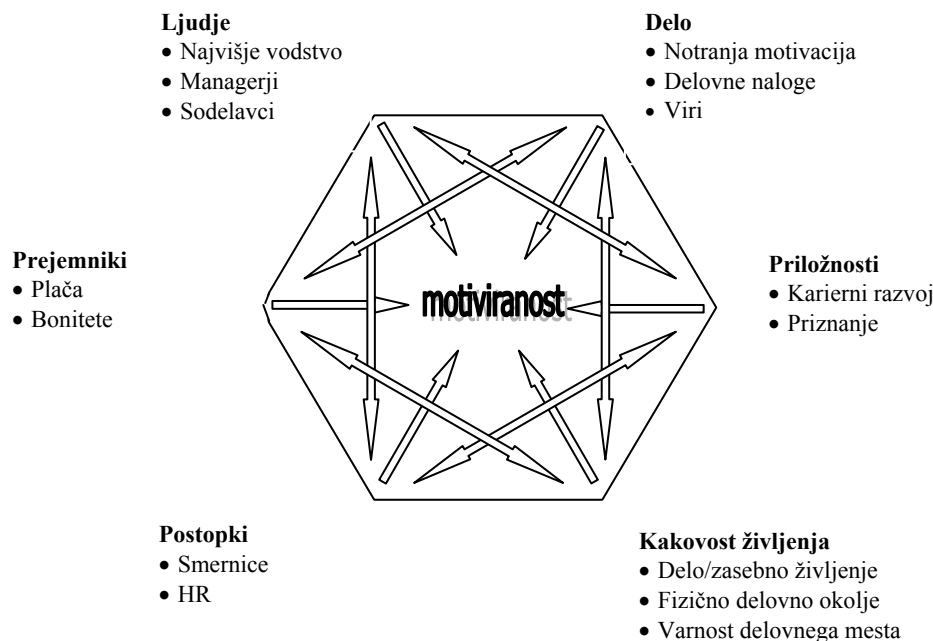
Engagement study je študija, ki v podjetju poleg trenutnega stanja zadovoljstva (kot tudi vrzeli do zelenega stanja) meri tudi zavezanost in motiviranost zaposlenih. Pri merjenju zadovoljstva se osredotoči na šest dejavnikov: delo in delovna sredstva, priložnost in napredovanje, plača in nagrajevanje, kakovost dela in življenja, odnosi, politika in postopki v podjetju, ki vplivajo na dožemanje delovnih izkušenj zaposlenih, ugotavljanje njihove zavezanosti podjetju in motivacije (Luckmann Jagodič in Pacek 2003, 23).

Kako je sploh možno ugotoviti, kateri zaposleni so motivirani in zavezani podjetju? To so tisti zaposleni, ki govorijo pozitivno o izdelkih/storitvah podjetja strankam in drugim ljudem, v podjetju in zunaj njega, želijo ostati v podjetju in so, kar je zelo pomembno in odločilno, pripravljeni narediti več, da bi pripomogli k uspehu podjetja.

Kako managerji vedo, kaj najbolj vpliva na motivacijo njihovih zaposlenih? »Engagement model« omogoča izračunavanje vpliva zadovoljstva s posameznim dejavnikom (odnosi, priložnosti in nagrajevanje) na motiviranost zaposlenih. Tako se lahko managerji osredotočijo na tista področja, na katerih lahko maksimalno povečajo motiviranost ter zavezanost zaposlenih in s tem vplivajo tudi na poslovne rezultate. Dejstvo je namreč, da podjetja z bolj zavzetimi in motiviranimi zaposlenimi dosegajo tudi boljše finančne rezultate. Ker smo si ljudje različni, imamo različne potrebe in zahteve in potrebujemo različne vzvode za motivacijo, je ta metoda izredno uspešna in učinkovita. Prednost te metode je, da omogoča vodjem, da določijo prednosti pri načrtovanju dejavnosti, s katerimi lahko čim učinkoviteje motivirajo zaposlene. Pogosto so dejavniki z največjim vplivom na motivacijo prav odnosi (s kolegi, z nadrejenimi, vodstvom podjetja) in priložnosti (napredovanje, možnost osebnega razvoja in razvoja kariere). Vendar pa prav zadovoljstvo z nadrejenimi najpogosteje najbolj vpliva na splošno zadovoljstvo z odnosi v podjetju in s tem tudi na motiviranost.

Kako lahko vodje med drugim vplivajo na motivacijo zaposlenih? Tako, da jih poslušajo in tudi ukrepajo, jih ustrezno in dovolj pogosto informirajo, priznavajo uspehe in prispevke zaposlenih, so za zaposlene dosegljivi in si pridobijo njihovo zaupanje in spoštovanje. Vsekakor velja, da so poznavanje zaposlenih, njihovih potreb in posebnosti, sposobnost razlikovanja med njimi in prevzemanje odgovornosti za njihov razvoj bistvenega pomena pri motiviranju.

Slika 7.1 Dejavniki, ki vplivajo na motiviranost



Vir: Luckmann Jagodič in Pacek 2003, 23

Tudi proces združevanja in izbiranja ljudi pomembno vpliva na njihov razvoj in možnosti, da ostanejo v podjetju. Zato morajo managerji identificirati psihološke kontraste, s katerimi bodo motivirali in obdržali različne tipe posameznikov v svoji zaposlitveni strukturi.

Pri tem ne kaže zanemariti postavljanja realnih in merljivih ciljev za posameznike in skupine. Še en pomemben dejavnik je sistem njihovega pravičnega ocenjevanja in seveda tudi nagrad na podlagi tega ocenjevanja. Nagrade so lahko nedenske, na primer javno priznanje, ali denarne, kot so denarne spodbude, odvisno od sredstev in namena. Managerji pa lahko uporabljajo za motiviranje zaposlenih tudi »Engagement study« – študijo o zadovoljstvu, zavezanosti in motiviranosti zaposlenih.

7.1 Motivacija v podjetju

Ljudje se na enakih delovnih področjih glede učinkovitosti in uspešnosti delovnih rezultatov med seboj zelo razlikujejo. Za uspešnost dela ni pomemben le talent, ampak

tudi vztrajnost, požrtvovalnost in prizadevnost. Kaj žene ljudi, da v delo vložijo več energije in truda kot drugi?

Skriti spodbujevalec zaposlenih za delo je motivacija, ki je v managementu najbolj pogosto opredeljena kot sila, s katero je mogoče pojasniti nivo, smer in trajnost naporov pri delu. Poenostavljeno povedano: motivirani posamezniki vlagajo v delo veliko truda, nemotivirani posamezniki pa nobenega. Ključne sestavine teh povezav so napor, volja in trud za delo, prav tako pa sposobnost, znanje, veščine in izkušnje z delom, ki ga posameznik opravlja (Hari 2004, 8).

Motiviranje zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodstva podjetja. Z motivacijskimi ukrepi skuša vplivati na osebno dojetanje, razumevanje, zavest, odnos, prepričanje ter doživljanje zunanjih in notranjih spodbud zaposlenega. Pravilno izbrani načini motiviranja zahtevajo dobro poznavanje vseh njegovih sestavin oziroma treh vsebinskih sklopov:

1. *Vsebina motiviranja* – najprej je treba ugotoviti, kaj je zaposlenega vodilo, da je v določeni delovni situaciji reagiral na izbrani način. Pomembno gibalno obnašanje zaposlenih so človekove potrebe. Zato mora vodstvo poskrbeti za delovne pogoje, v katerih lahko zaposleni z delom zadovoljijo najbolj pomembne potrebe v svojem delovnem okolju. Pri tem je treba upoštevati Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, ki deli motivacijske faktorje v dve skupini: *higienike* (kontrola dela, odnosi z nadrejenim in sodelavci, plače in nagrade, delovni pogoji, varnost pri delu) in *motivatorje* (odgovornost, napredovanje, samostojnost, razvoj). Higieniki so povezani z neprijetnostmi na delovnem mestu in povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Izboljševanje higienikov sicer zmanjšuje nezadovoljstvo v delovnem okolju, ne vpliva pa na večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Najbolj pomembni so motivatorji, ki dejansko spodbudijo zaposlene k večjemu trudu pri delu.
2. *Proces motiviranja* – v procesu motiviranja vodilni ugotovijo, kolikšen pomen zaposleni pripisujejo nagradam in delovnim okoliščinam, prepoznati pa je mogoče, zakaj zaposleni delajo več ali manj, kakšne so njihove individualne preference, sprejemljivost nagrad in možni delovni rezultati. Upoštevati je namreč treba različnost zaposlenih in individualen pristop.
3. *Okrepitev motiviranja* – omogoča razumeti, kako spreminjanje delovnega okolja vpliva na obnašanje zaposlenih. Vodje vplivajo na obnašanje podrejenih in delovno okolje s pravili, navodili, organizacijskimi predpisi in direktivami. Ko delovanju sledi pozitivna posledica, zaposleni takšno delovanje ponovi, v primeru negativnih posledic pa ga opusti. Model okrepitve motiviranja predvideva, da se posameznik uči na podlagi izkušenj, kaj in kako storiti, da doseže nagrado ali se izogne kazni.

7.2 Upravljanje človeškega kapitala podjetij

Podjetja obstajajo zato, da ustvarjajo vrednost. Vrednost je nekaj, kar je v očeh in v pričakovanjih deležnikov podjetja (angl. stakeholders). Trg danes »vrednoti vrednost« drugače kot zgolj s knjižnim premoženjem, ki predstavlja fizično in finančno vrednost podjetij. Tudi kapitalno zelo intenzivna podjetja so vredna dvakrat do štirikrat več, kot je njihova knjižna vrednost, medtem ko vrednost podjetij, kjer prevladuje znanje, vrednostno dosega dvajsetkrat mnogokratnik knjigovodskih podatkov. Vrzel med

obema podatkom, knjižno in tržno vrednostjo podjetij, predstavlja t. i. neopredmeteno premoženje (angl. intangible assets), ki ga je praviloma izjemno zahtevno dosledno meriti in ocenjevati. Kako je mogoče meriti npr. odnose s potrošniki, posebna znanja, organizacijske sisteme ali pa odlično obvladovanje procesov? Kako talentirane, sposobne delavce, jasnost vizij in strategij? Vsi ti elementi namreč predstavljajo bodoči dobiček. Danes žal še ni enotnih mnenj in standardov vrednotenja neopredmetenega premoženja.

Za razliko od finančnega premoženja, kjer finančni direktor nadzoruje in koordinira finančno premoženje preko enotnega sistema in jasnih standardov, je neopredmeteno premoženje razpršeno čez številne poslovne funkcije in zato slabše spremljano, če sploh. Neopredmeteno premoženje se danes pogosto pojavlja pod pojmom intelektualni kapital, ki se napačno enači z intelektualno lastnino ali kar z ljudmi in njihovimi znanji. Postopna klasifikacija intelektualnega kapitala postopoma vnaša več pojmovne jasnosti, saj intelektualni kapital razvršča na tistega, ki izvira iz zunanjega okolja (potrošniki, kupci, lokalna skupnost, ipd.), in na tistega, ki izvira iz notranje infrastrukture in arhitekture organizacij, ter na del, ki predstavlja človeški kapital. Pojem kapitala se torej nanaša na različne koncepte in ne le na »finance«. Tako poznamo čustveni in socialni kapital ter kapital odnosov, ki predstavljajo »mehke« kategorije organizacijske infrastrukture. Kapital znanja (angl. knowledge capital) je oprijemljivejši in obsežnejši ter predstavlja kodificirano, razvrščeno znanje organizacije, njeno modrost in izkušnje, iz katerih črpa vire za svojo poslovno uspešnost.

Organizacije ustvarjajo vrednost tako, da aktivirajo svoje premoženje. Posebej aktualen v luči t. i. neopredmetenega premoženja je njegov del, ki zadeva človeški kapital. Pogosto se sliši fraza: »Ljudje so naše največje premoženje,« v resnici pa mnogi ravnajo, kot da gre zgolj za strošek na dveh nogah, ki ga lahko zlahka pogrešamo. Starosta sodobnega managementa, Peter Drucker, pravi, da gre za premoženje, ki ga slabo razumemo, še slabše merimo in najslabše upravljamo. Finančni izidi bodo vedno ostali dokončna potrditev in merilo uspešnosti podjetij. Podjetja so zato, da posledično ustvarjajo rezultat, blaginjo. Vendar: uspeh temelji na razumevanju tako rezultata samega kot tudi vzroka in vzvodov zanj. Takšen način razmišljanja pa neizogibno pelje v t. i. mehke poslovne kategorije, ki lahko usodno prispevajo ali zavirajo doseganje rezultatov.

Ljudje so mobilni, subjektivni, spremenljivi. Vendar zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja. Celo več – so edino aktivno premoženje podjetja, saj imajo denar, krediti, tehnologija, oprema, energija le pasivni, inertni potencial, ki ne dodaja ničesar, če tega ne sproži človek. Zaposleni posoja svoj, človeški kapital podjetju, ki nato ustvarja vrednost za druge. V zamenjavo pričakuje neko drugo vrednost zase. Poleg finančne vrednosti (plača, bonitete, ponekod delnice) pričakuje še precej drugega: stimulatívno delovno okolje, status, ponos, da dela v podjetju, prepoznavanje dosežkov, priložnosti za rast, spoštovanje itd. Način, ki omogoča to vrednost, zaposlenim determinira njihovo motiviranost, pripadnost in zavzetost, s tem pa delovno uspešnost in prispevek k dodajanju vrednosti za druge deležnike podjetja. Nezmožnost razumeti, da vrednost za zaposlenega ni nujno izražena le denarno, zato pogosto povzroča manjši prispevek, kot bi ta lahko bil.

Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Tisto, po čemer se zaposleni razlikujejo od drugih organizacijskih virov, od kapitala ali tehnologije na primer, je iskanje smisla in smotra tega, kar počnejo. Ljudje s seboj zjutraj prinašajo možgane in čustva. Želijo biti

vključeni, slišani, spoštovani, želijo zaupati in pripadati. Kadar vodstva podjetij nimajo prave vizije, ki je nevidno vodilo zaposlenim, ponujajo marketinške nadomestke, surogate, ali pa večji del časa namenijo vsakodnevnim problemom in ne premišljevanju o skupni prihodnosti. Istočasno organizacije vse bolj izgubljajo vezi, ki so jih držale skupaj in se močno individualizirajo. Vse to predstavlja resen izziv za odnose znotraj organizacij, kjer so zdaj osrednji izzivi prenova organizacijske kulture, zaupanje in motivacija t. i. delavcev znanja ter nove komunikacijske kompetence vodij.

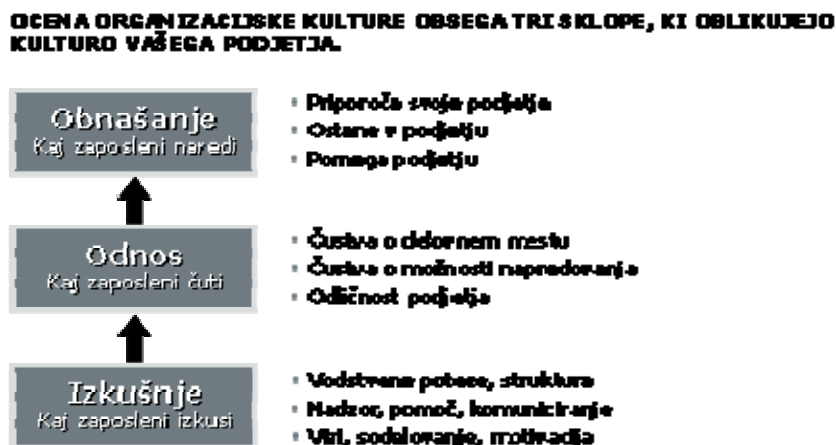
7.3 Nepogrešljiva vloga vodij

Upravljanje z motivacijo zaposlenih je ena izmed najtežjih nalog vodstva, saj gre za okolju prikrito silnico v posamezniku in za izrazito individualen pojav. Vodstvo podjetja se mora, čeprav nerado, najbolj pogosto ukvarjati s tistimi, ki v delo vlagajo najmanj truda ali pa je njihov vložek minimalen. Pri obeh tipih zaposlenih so rezerve njihove učinkovitosti in uspešnosti največje. Zato je temeljna naloga pri obvladovanju procesa motiviranja prav razumevanje gibal znotraj posameznika in v njegovem okolju. Ukrepi, ki jih izvaja vodstvo, vplivajo na obnašanje zaposlenih, pri tem pa je treba paziti, da so prilagojeni osebnostnim lastnostim in okoliščinam, v katerih se nahaja posamezen zaposleni (Hari 2004, 9).

Če želimo, da postanejo komunikacije integralni del upravljalvskega procesa, je neizogiben pogoj sprememba v vedenju managerjev, vodij. Ta naloga pa niti najmanj ni lahka, saj so komunikacije za razliko od premočrtne logike upravljalvskega procesa (enosmernega ukazovanja), dvosmeren ali večsmeren lateralen proces med praviloma enakovrednimi partnerji. Večina managerjev pa žal ni tako talentiranih za komuniciranje, razume ga po svoje, komunikacije jim niso posebej udobne in se jim praviloma izogibajo. Zato je razvoj komunikacijskih kompetenc pri managerjih še posebej zapleten in pogosto celo prisilen proces.

Nekatere organizacije so zato razvile specifične sisteme internih komunikacij. Temeljijo na naravi tistih strateških komunikacij, ki so neizogibno potrebne za realizacijo poslovnih strategij; za razliko od ne-strateških komunikacij, ki so lahko preprosto in brez posledic posredovane od zgoraj navzdol. Te so pač taktične narave, so lahko enosmerne, ne terjajo posebne zavzetosti zaposlenih, dialoga ali odprte diskusije.

Slika 7.2 Sklopi, ki oblikujejo kulturo podjetja



Vir: <http://www.pristop.si>

Nasprotno pa strateške komunikacije zahtevajo večsmerno in integrirano obliko komuniciranja, prepričevanje in vplivanje ter nenehen dialog. Vzpostavljajo kulturo razumevanja, zaupanja, odkritosti in neposrednosti in imajo za cilj doseči zavzetost in identifikacijo zaposlenih. V strateškem komuniciranju ne smemo pozabiti še na en vidik, vedenjski kontekst. Namen internih komunikacij je namreč oblikovati določene vedenjske vzorce. Razlog so neustrezni modeli internega komuniciranja. Pomembna razsežnost pri tem je zgled: kako trdo delamo sami, kaj pričakujemo od drugih, komu zaupamo odgovorne naloge, koga najemamo, kdo napreduje, kdo je kaznovan, kaj in kako debatiramo, kaj želimo biti. Skratka, kaj in kako nekaj počnemo. V teh primerih je osebna komunikacija nepogrešljiva in nenadomestljiva, neizogibna, saj ne more obstojati le na papirju ali v elektronski obliki. Razvoj modela internih komunikacij v tem primeru temelji na petih ključnih dimenzijah (www.dialogos.si):

1. Integraciji politike IK (internih komunikacij) v poslovno politiko in strategijo podjetja:
 - samo tako managerji dojemajo strateško razsežnost IK.
2. Vključitev vodij in managerjev v vsakodnevne komunikacijske procese:
 - besede = dejanja = vedenje,
 - večji del časa namenjen komuniciranju,
 - poslušati in spraševati, manj govoriti in trditi,
 - prijaznost namesto ukazovanja,
 - neformalnost pred togostjo,
 - učenje namesto poučevanja,
 - več skrbi za ljudi in odnose kot za posel in naloge,
 - zabavnost pred »teženjem«.
3. Upoštevanje zaposlenih kot »zrelih in odraslih« potrošnikov komunikacij:
 - čim manj pokroviteljstva in paternalizma,
 - zaposleni imajo poseben »detektor sprenevedanja«,
 - ne podcenjujte zmožnost dojemanja zaposlenih,
 - kot »potrošniki komunikacij« bodo plačevali z vrhunsko valuto: zavzetostjo, energijo, motivacijo, ustvarjalnostjo, produktivnostjo ipd.
4. Podpora vodjem pri njihovi komunikacijski vlogi in zagotavljanje njihove odgovornosti v komunikacijskih procesih:
 - imeti morajo informacije tudi sami (!),
 - razumeti morajo neformalne komunikacije in se ne truditi (zaman) za njihovo izkoreninjanje,
 - odgovornost za sledenje ali neodzivanje za komunikacijsko vlogo vodje (nagrajevanje, izbira, razvoj, učenje, napredovanje, »nagrada/kazen«).
5. Usmerjenost na strateške elemente IK in upravljaljske cilje in ne na »orodja« IK:
 - planiranje, standardi, strategija,
 - upravljanje IK.

Z eno besedo torej: komunikacije so sestavni, neločljivi del vodenja. Sprejemanje tega na intelektualni ravni je eno, sprememba vedenja vodij v dnevni praksi pa nekaj čisto drugega. Zato je vse naštetu treba strniti v model internega komuniciranja,

katerega faze se pomikajo od ciljev zavedanja, preko razumevanja in sprejemanja do praktičnega vsakodnevnega zavzemanja in zavzetosti. V vseh teh fazah je različna vloga medijev (orodij, sredstev) IK in vloga vodij – v fazi informiranja in osveščanja zadostuje pozornost zgolj medijem, v fazi zavzetosti in vplivanja na zaposlene pa je nepogrešljiva vloga vodij. Z vsem tem se zgodba o tretji generaciji komunikacij v zgodovini managementa ne zaključuje – komunikacije niso in ne bodo le preprosta tehnika prenosa informacij. S prenosom informacij se njihova vloga pravzaprav šele prične. Njihov cilj je namreč grajenje (medsebojnih) odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije.

8 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA

Managerji. Vodje. Voditelji. Razpeti med nasprotujoče in celo konfliktne si interese lastnikov (dividenda in profit), zaposlenih (varnost in plača), kupcev (kakovost in nizka cena), medijev (sočne in berljive zgodbe), lokalne skupnosti (varovanje okolja in donacije) in mnogih drugih javnosti, iščejo managerji odgovor na večno dilemo, kako zagotoviti moder kompromis med naštetimi interesi in hkrati ohraniti integriteto profesije, ki so se ji zapisali.

Management ni in nikoli ne bo le serija tehnično-procesnih opravil, ampak v prvi vrsti skupek človeških odnosov in interakcij. Zato morajo biti managerji v prvi vrsti zavezani sebi, zapisani svoji profesiji in ne slepemu uresničevanju nasprotujočih si interesov naštetih javnosti. Prav integriteta je zaščitni znak pravih vodij, odgovornih, ki poznajo sebe, držijo obljube, so dovezetni za povratne informacije in kritiko ter jasno komunicirajo cilje in vizijo. Prava pot do uspeha je postopna vzpostavitev standardov odličnosti, ki od managerjev ne bodo terjali idealnosti, ampak zgolj norme, ki presegajo podpovprečnost. Nesporno je, da morajo managerji povsem na novo restavrirati antični koncept moči in ga prilagoditi današnjim globalnim trendom, ne da bi pri tem zapostavili spoštljivo ravnanje z ljudmi, ki v vse bolj individualizirani družbi znanja postajajo osrednji vir konkurenčne prednosti organizacij.

Vodja prihodnosti bo tako (p)ostal tisti, ki bo sposoben udejanjanja vizij in motiviranja sodelavcev. Značilni zanj bodo atributi integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in človeške radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost podjetja, ki ga vodijo, in v prvi vrsti sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih.

Tej novi podobi uspešnega vodje prihodnosti tesno sledijo tudi spremembe na področju internega komuniciranja. Za izgradnjo nove organizacijske kulture, ki odločilno vpliva na vedenje organizacij, je usodna komponenta prav interno komuniciranje z zaposlenimi in med njimi. Problem internih komunikacij ni toliko strah zaposlenih povedati, kaj v resnici mislijo, temveč pripravljenost vodij prisluhniti jim in potegniti iz tega ustrezne zaključke. Dejstvo je, da je merjenje zadovoljstva zaposlenih izrazito nestabilna kategorija. Precej bolje je sklepati na zadovoljstvo zaposlenih preko njihove zavzetosti in zlasti zaupanja. Izhodišče pri vsem tem je nova filozofija internega komuniciranja, ki bistveno presega tradicionalno linearno komunikacijsko paradigmo o prenosu in delitvi informacij. Intranet in informacijska tehnologija sta poskrbela, da se vse bolj uveljavlja mrežni model komunikacij, kjer pošiljatelj informacij nad njimi nima več popolnega monopola in nadzora.

Posebej vredno je v novem sistemu internega komuniciranja preučiti, od kod zaposleni črpajo informacije, na osnovi katerih se odločajo, so zavezani, pripadni, odločeni za ukrepanje in delovanje. Samo 10 % teh informacij prihaja iz formalnih virov notranjega komuniciranja (bilteni, interni časopisi, oglasne deske, okrožnice). Kar 90 % informacij črpajo iz t. i. neformalnih virov – iz zgledov in dejanj (ne le besed) njihovih vodij, iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki podjetja (pravilniki o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in napredovanja, kodeks družbe, iz zgledov, kako se stvari počnejo, kdo uspe, kdo je kaznovan ipd). Od tod nuja, da organizacije prenehajo s prakso, ki se je izkazala za motivacijsko povsem zgrešeno: eno se govori, drugo se dela. Ljudje se tako vrtijo v začaranem krogu dvojnih sporočil,

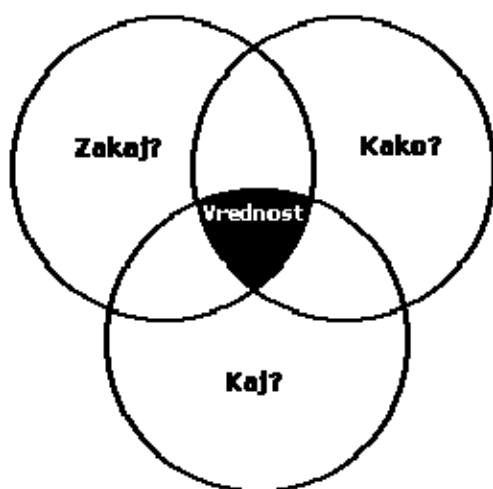
nasprotujočih si signalov, ki se kažejo v frustraciji, občutku nemoči, zmedenosti ali cinizmu in odporu do sprememb.

8.1 Organizacijsko komuniciranje včeraj in danes

Več komunikacijskih možnosti in kanalov še zdaleč ne pomeni tudi že boljšega komuniciranja. Vrednosti internega komuniciranja ni mogoče presojati le z odgovorom na vprašanje, kaj je treba komunicirati, ampak se večji del odgovora skriva v vprašanjih, kako in zakaj komunicirati.

Slika 8.1 Vrednost internih komunikacij: trije odgovori (Pristop)

VREDNOST INTERNIH KOMUNIKACIJ: TRIJE ODGOVORI



Vir: <http://www.pristop.si>

Dejstvo je, da je prišel čas za povsem novo paradigmo internega komuniciranja, ki jo nekateri že označujejo za tretjo generacijo v internem organizacijskem komuniciranju. Poslovno okolje organizacij se je namreč močno spremenilo in se še spreminja. V ospredje se prebijajo predvsem vrednote in sporočila o tem, za kaj se organizacije (poleg dobička) še zavzemajo. Koncept delničarjev (angl. shareholders) se postopoma podreja teoriji deležnikov (angl. stakeholders), od katerih je enako odvisen uspeh podjetij ali »licenca« za njihov obstoj in delovanje. S tem se seveda drugače pozicionirajo tudi organizacijske interne komunikacije. Pred 10 do 15 leti so bile organizacijske komunikacije usmerjene predvsem v informiranje in prepričevanje (pogosto je to pomenilo dvorjenje in zavajanje) kupcev in potrošnikov, v prodajo izdelkov in storitev. Bile so enosmerne, usmerjene navzven, na trg. To so bile komunikacije t. i. prve generacije. Vmes se je kontekst, v katerem delujejo podjetja, močno spremenil – predvsem po zaslugi procesov globalizacije in razvoja informacijske tehnologije. V ospredje se je prebil tudi t. i. »človeški dejavnik«, zaradi katerega so se organizacijske komunikacije obrnile v precej večji meri navznoter. Te organizacijske komunikacije druge generacije, ki so torej obrnjene tako navznoter kot navzven, v okolje, so že v precejšnji meri bolj dvosmerne, komunikacijska »tarča« pa je zdaj precej drugačna (nujni so hitrejši odzivi, večja učinkovitost, upravljanje in obvladovanje

odnosov, delitev informacij in znanja ipd.). Vseeno pa temeljni cilj komuniciranja ostaja nespremenjen, isti: prodati več.

Upravljanje integralnih komunikacij druge generacije počasi že zavzema pomembnejše mesto in mu je namenjeno precej več pozornosti, kot je to bil primer s komunikacijami prve generacije. To strateško mesto in vloga pa sta še posebej pomembna za naslednjo, tretjo generacijo organizacijskih komunikacij, ki že prihaja in narekuje bistveno povečane aktivnosti, povezane s temeljnimi vrednotami organizacije. Te vloge pa gotovo ne bi mogle opraviti ali jim biti kos komunikacije druge generacije, ki so še vedno strateško prenizko pozicionirane in umeščene v organizacijski hierarhiji. Nobena organizacijska funkcija v podjetjih tretje generacije pa ni bolj idealno umeščena za uresničitev ciljev kot prav komunikacije: ne finance, ne marketing, ne »proizvodnja« izdelkov ali storitev.

8.2 Tretja generacija komunikacij v managementu

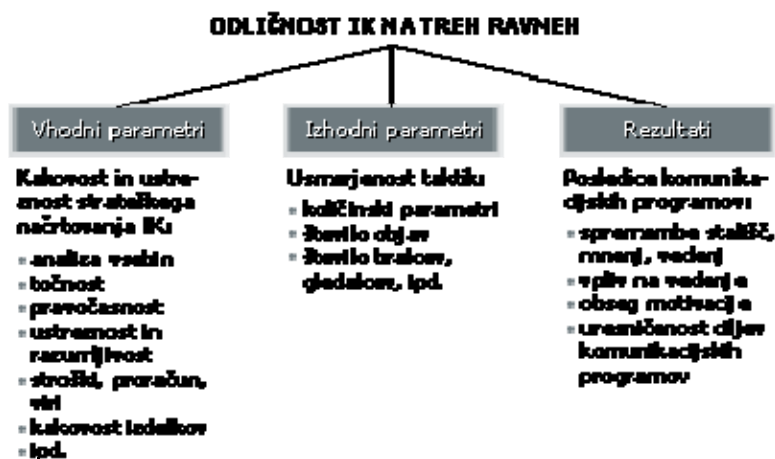
Prav gotovo danes ne more zgrešiti tisti, ki uporabi znano frazo o nenehnem spreminjanju okolja, v katerem delujejo organizacije. Vendar pa so, v resnici, v ospredju vprašanja temeljnega smotra delovanja podjetij in družbeno še sprejemljivih stroškov sedanjih ekonomskih modelov, ki so utemeljeni na brezmejni razvojni rasti in potrošnji. Nova vprašanja pa so neprizanesljiva: vprašanja zaupanja v podjetja, problemi ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, vprašanja stresa, motivacije, vprašanja etike in vrednot. Moč korporacij in institucij, ki jim »soglasje« za delovanje dajejo vlade in politika, pečat znanost, legitimiteto pa odnosi z javnostmi (PR), se počasi preveša od institucij tudi v prid posameznikom. S tem pa se tudi močno spreminjata vloga in prostor organizacijskih komunikacij. Te so vse manj »megafon« vodstev, roke in noge tega vodstva ali pa preprost transportni mehanizem komunikacijskih sporočil. Prav zaradi tega so pogosto ostajale na periferiji strateškega dogajanja in ne v epicentru, v osrčju, kamor s svojim strateškim pomenom zares sodijo. Pasivnost ali nekritičnost ali brezrezervna lojalnost »plačnikom« postopoma izginjajo, izraze druge generacije (orodja, ciljne javnosti, dostava, merjenje itd.) pa v veliki meri nadomešča *izrazoslovje tretje generacije: odnosi, vrednote, harmonija, ravnovesje, možnost izbire*. Toda konflikt med retoriko in dejanji ne izginja tako zlahka in ne predstavlja velikega izziva, saj ljudje črpajo informacije, ki oblikujejo njihovo vedenje, ne le iz formalnih informacijskih virov, ampak v prvi vrsti iz zgledov vodij in iz »sporočilnosti« organizacijskih sistemov.

Kazen za zamudnike pri razvoju tretje generacije internih komunikacij utegne biti nadvse visoka, saj se stara poslovna paradigma, utemeljena na manipulaciji in nadzoru, vse hitreje umika v smer ekonomije boljšega (kakovosti) in ne ekonomije obsega (več in več). Ljudje niso več pripravljeni tiho požreti aktivnosti organizacij, katerih vrednote niso uglasene z vrednotami okolja. Komunikacije so neločljivo povezane z vodenjem, so esenca povezovanja med ljudmi, infrastrukturna arhitektura odnosov in presegajo tradicionalno paradigmo izmenjave informacij med oddajniki in sprejemniki. Na površju je zdaj mrežni, nelinearni komunikacijski model, kjer so v ozadju pomeni, smotri, vrednote, spremembe vedenja. Informacijska družba se umika primernejšemu izrazu, komunikacijska družba, s totaliteto zavedanj in vedenj (Gruban 1997). Odgovornost organizacijskih komunikacij zato sploh ni majhna – kako naj predstavijo in pomagajo uresničevati cilje organizacij, kako naj omogočijo, da prav njihova podoba izstopa iz množice kot podoba dobrega delodajalca, spoštljivega soseda, odgovornega

sodržavljana. V ta namen bodo morali komunikatorji črpati elemente prepoznavnosti in razlikovanja iz duhovnega jedra podjetij, iz vrednot in čustev, vizij in poslanstev, temeljnih načel, ki usmerjajo organizacijsko delovanje. Ves ta proces bo moral potekati brez skrivanja, filtriranja in netransparentnosti. Uspela bodo le podjetja, ki bodo resnično presegla današnji imperativ kratkoročnosti in logiko profita in se bolje odzivala na koncept deležnikov in trajnostnega razvoja. Tem zahtevam bodo kos le tisti izjemno usposobljeni organizacijski komunikatorji, ki bodo razumeli strateški management enako dobro kot managerji sami. Tisti, ki bodo imeli odgovore na vprašanja: »Razen v denar, v kaj še verjamemo? V kaj poleg izdelkov in storitev še zaupamo? Kaj so naše skupne vrednote in kako vanje vključujemo vrednote posameznikov? Kako to, kar počnemo, pomaga širši skupnosti?«

Tretja generacija komunikacij torej ne govori le o tržni tekmi, prodaji ali prepričevanju, ampak o uskladitvi ciljev organizacije s trajnostnimi cilji družbe in okolja nasploh, o ravnovesju med ekonomijo, družbo in dogajanjem na planetu, na katerem živimo. In to novo »vojno« lahko dobijo le organizacijske komunikacije, saj so edino pravo vezivo med vsemi deli te nove organizacije prihodnosti.

Slika 8.2 Odličnost internih komunikacij na treh ravneh



Vir: <http://www.pristop.si>

9 SKLEP

Dobro znani marketinški miks – izdelek, cena, distribucija in promocija – ne zadostuje več. Dodati mu je treba še peti element – to so *ljudje*. Konkurenčna formula 21. stoletja se torej glasi 5 P (Product, Price, Place, Promotion and People).

Prav zato postaja strategija internega marketinga vse pomembnejše kadrovsko orožje. Konkurenca ni omejena le na zunanje trge, ampak tudi na notranje. Tako kot zunanji kupci tudi notranji kupci kupujejo – odločitve, vizijo, organizacijske cilje. Gre torej za »notranji odkup ali 'buy in'« (Brečko 2003, 50).

Če podjetje želi, da bodo zaposleni učinkoviti in dodajali novo vrednost izdelkom ter storitvam, je treba z njimi ravnati enako kot z zunanjimi strankami in delničarji. Zaposlene je treba obravnavati kot interne, notranje stranke. Prvič zato, ker konkurenca ni omejena le na zunanje trge, ampak tudi na notranje. V globalni ekonomiji so postala delovna mesta izredno zahtevna, manjka pa usposobljenih posameznikov, ki bi jih zasedli. Hkrati pa se ustaljene hierarhične strukture rušijo, podjetja postajajo vse bolj sploščena, poslovne odločitve vse težje. In v takšnih okoliščinah podjetja ljudem ne morejo več obljubljeni, da jim ponujajo službo za vse življenje. Imajo torej izbiro. Nad njo pa je vedno zakon ponudbe in povpraševanja. Podjetja so bolj kot kdajkoli prej prisiljena zadovoljevati potrebe notranjih kupcev – zaposlenih, če želijo, da bodo ti uspešno delali. Posameznik ne komunicira več s podjetjem kot zaposleni, temveč kot notranji kupec. Marketinška načela, ki veljajo za zunanje kupce, lahko uspešno prenesemo tudi na notranji trg. Marketing je namreč postal uspešen le zaradi enega razloga: ker lahko na podlagi marketinških načel in prakse dosežemo zunanjega kupca oziroma stranko, jo prepričamo o nakupu, dosežemo prepoznavnost in si pridobimo zaupanje oziroma lojalnost. Prav tako velja dejstvo, da le zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo novo vrednost.

Stališča in vedenje zaposlenih odločilno vplivajo na lojalnost kupcev, veliko bolj kot zgolj kakovost in cena. Pomislimo samo, koliko truda podjetja pravzaprav vložijo v to, da si pridobijo naklonjenost zunanjih strank in poslovnih partnerjev, trudijo se, da bi naredila vse, da zadovoljijo njihove potrebe in pridobijo njihovo lojalnost. Ko bi le tretjino tega naredili tudi za notranje kupce, torej za svoje zaposlene, ko bi prisluhnili in uresničevali tudi njihove potrebe, bi se tudi učinkovitost izboljšala. Danes bolj kot kdajkoli prej razliko med uspešnimi in neuspešnimi podjetji predstavljajo prav ljudje.

Integrirano organizacijsko komuniciranje, njegovo preučevanje in upoštevanje njegovih zakonitosti, je nedvomno pogoj za razumevanje in doseganje odličnosti organizacije. Iskanje odličnosti pa je, če sploh, možno le prek upoštevanja človeškega dejavnika kot ključnega vira podjetja in komuniciranja kot ključne organizacijske dejavnosti. Je tudi pogoj za ekonomsko uspešnost podjetja, saj je organizacijsko komuniciranje tesno povezano z zadovoljstvom z delom ter z delovno uspešnostjo.

Spreminjanje organizacijskega komuniciranja ima za cilj predvsem pridobivanje ustreznih informacij, premagovanje komunikacijskih ovir, učinkovitost in uspešnost organizacije ter nenazadnje udeleževanje participacije. Poleg produkcijske ima organizacijsko komuniciranje tudi socializacijsko funkcijo. Če v njem enakovredno ne participirajo vsi pripadniki organizacije in če ne omogoča samozavedanja glede njihovega pomena za organizacijo, je vprašljiva uspešnost tudi vseh drugih funkcij.

Komuniciranje je sredstvo in način za doseganje tako dominacije kot participacije, torej sprememb (Berlogar 1999, 386). Vendar pa se v organizaciji vse začne in konča pri vprašanju glede cilja sprememb, tudi v okviru komuniciranja. Ali je ta cilj »zgolj

boljše počutje« zaposlenih ali tudi njihova večja učinkovitost, tak ali drugačen, a vendarle otipljiv profit, zaradi katerega se spremembe splačajo – odgovori na ta vprašanja so osnovno vodilo pri odločanju zanje. Popolne samoregulacije internega trga v smeri participacije pa vendarle ni moč pričakovati, tudi če bi na vsaki njeni stopnji empirično prikazali rezultate spreminjanja. Problem poseganja v razmerja moči in ogrožanja pridobljenih pozicij bo najbrž vedno prisoten. A kakršnokoli že bo razmerje med dominacijo in participacijo v organizacijskem komuniciranju, se bo vprašanje, kdo dobiva in kdo izgublja, vedno pojavljalo.

Ko govorimo o spreminjanju, o prehodu od dominacije k participaciji v komuniciranju in s tem tudi v celotnem organizacijskem življenju, moramo vedeti, da nekaterim organizacijska resničnost, kakršna je, popolnoma ustreza in ne vidijo prav nobenega razloga za spremembe. Uvajanje sprememb v komuniciranju je zato trd boj in navezava na učinkovitost predstavlja najbrž edino možnost za uveljavljanje participacije. Čeprav zaposleni niso brez moči, je moč vendarle predvsem v hierarhičnem vrhu podjetja. Vrh podjetja je torej tisti, ki lahko spodbudi in izvede spremembe. Nikakršnega usposabljanja ne rabi za to, le o potrebnosti participacije ga je treba prepričati, in zato je potreben pritisk – ekonomski učinek sprememb.

Pokazati je treba tudi, da participacija nikogar ne ogroža. Participativno vodenje ne pomeni anarhije in odsotnosti vodenja, temveč zgolj izpolnjuje posameznikove potrebe in izrablja zmožnosti. Tudi interes zaposlenih, ki ne pripadajo hierarhičnemu vrhu, je navsezadnje ekonomski, saj si želijo zagotoviti predvsem varnost. In zanjo so pripravljeni institucijam, ki jim to lahko zagotovijo, žrtvovati marsikaj. Vendar hočejo v morebitni zgodbi o uspehu tudi sodelovati. Zato so zaposleni pripravljeni veliko žrtvovati, tudi odločevalsko avtonomijo, tudi institucijam, če jim te zagotavljajo smisel njihovega delovanja in participacijo v življenju organizacije, ki ji pripadajo. Priložnost je očitno najbolj pomembna stvar, ki jo danes iščemo: priložnost za samouresničitev, biti del družbenega telesa, priložnost delati stvari, ki izrabljajo naš potencial, biti del nečesa, kar je smiselno.

Prikazati, da gresta participacija in učinkovitost skupaj, ter poiskati odgovore na »zakaj« in »kakšna participacija«, je ena temeljnih nalog. Če organizacijsko komuniciranje hoče biti namenjeno učinkovitosti organizacije, mora biti namenjeno zavedanju zaposlenega glede njegove vrednosti in pomena njegovega dela. Tega zavedanja ni, če zaposleni v organizacijskem komuniciranju in življenju organizacije ne sodeluje. Zaposleni brez moči je nepomemben zaposleni in kot tak lahko ovira učinkovitosti. Moči mu največkrat niti ni treba dajati, dovolj je, da mu jo pustimo odkriti – njegovo, ekspertno, referenčno, informacijsko moč.

Za zaposlene je pomembno, da imajo informacijo priložnost dobiti in posredovati. Ne velikih poslovnih skrivnosti, ampak drobne namige, da so v okolju, kjer delajo, varni in pomembni. Prepričanje, da si zaposleni želijo samo odločati, je prav tako bolj proizvod občutka ogroženosti nadrejenih kot pa prava resnica. Želijo pa si seveda sodelovanja v procesu odločanja – odločanje namreč ni trenutno dejanje, ampak proces z zbiranjem mnenj, argumentov in šele nato z dejansko odločitvijo. Prva faza tega procesa je priložnost za participacijo zaposlenih in ko so njihova mnenja strokovna, ni razloga, da jim te priložnosti ne bi dali. To ni demokracija, to je potreba, to je učinkovito.

Tudi interna klima v podjetjih je odvisna od splošnega zadovoljstva zaposlenih in od odnosov med zaposlenimi. Upravljanje kakovostnih odnosov med zaposlenimi, med vodji in sodelavci, počutje zaposlenih v podjetjih, možnost za dvosmeren dialog,

ustvarjanje ozračja, da zaposleni brez strahu vprašujejo, kar želijo, in po informacijah, ki jih motivirajo za zavzeto delo in s tem uresničevanje njihovih osebnih in ciljev podjetja, je tisto, kar izboljšuje socialni kapital podjetij. Ustrezna delovna klima pa pomeni tudi delovno motivacijo za zaposlene, ki kot končni učinek pomeni večjo produktivnost in uspešnost podjetij. Osebnostne vrednote zaposlenih, usklajene s poslanstvom in vizijo podjetja, vpete v odnose s strankami in zaposlenimi, pomagajo k ustvarjanju nove vrednosti. Ker so ena od temeljnih sestavin kulture podjetja, jih je treba upoštevati že pri iskanju novih kadrov s preverjanjem skladnosti njihovih osebnih vrednot z vrednotami podjetja, med poskusno dobo, da se ugotovi verjetnost socializacije zaposlenega z vrednotami in kulturo podjetja. Ves namen preučevanja in diagnosticiranja organizacijske kulture se skriva prav v želji odkriti načine in vzrode za njeno spreminjanje in prilagajanje izzivom iz okolja. Pri tem je pomembno, da organizacijske kulture in strategije nasilno ne ločujemo in ju obravnavamo izmenično. Strategija je integralni, neločljivi del kulturnih procesov, znotraj katerih ljudje (managerji) poskušajo ustvariti simbole, ki usmerjajo ljudi in vplivajo na njihovo interpretacijo preteklosti in sedanjosti. Management je umetnost, pri kateri skrbno oblikovana strategija lahko naredi ali uniči organizacijo, organizacijska kultura pa tista, ki naredi ali uniči strategijo. V tem pomenu lahko govorimo o voditeljih kot managerjih simbolov in s tem organizacijske kulture.

Komuniciranje kot temeljni organizacijski proces mora biti v organizaciji domena vseh njenih pripadnikov. Za participacijo v delovnih in drugih procesih v organizaciji je potrebna participacija v komuniciranju. Participacija ni zgolj demokracija, ki lepo zveni, še manj je participacija v komuniciranju anarhija. Participacija je preprosto potreba. V ozračju, v katerem podrejeni čutijo grožnjo moči ali svojo nemoč, nadrejeni ne morejo pričakovati korektnega komuniciranja in informacij. S tem pa tudi njihovo odločanje ne more biti najboljše. Z neustreznim inputom nadrejeni dobijo tudi neustrezen in neuporaben output. Skratka, učinkovitosti brez participacije v komuniciranju in organizacijskem življenju ni. Participacija je zgolj možnost za sobivanje in učinkovito in uspešno doseganje skupnih ciljev. Tudi ali pa predvsem s komuniciranjem.

Podrejanje komuniciranja učinkovitosti še ni nujno dominacija in manipulacija, participacija v njem pa tudi še ni grožnja komurkoli. Odgovor je integrirano komuniciranje, v ospredju katerega je posameznik v interakciji s posameznikom. Danes, ko je komuniciranje po delu, kapitalu in tehnologiji četrti kritični dejavnik, postaja v svetu njegovo preučevanje trend, upoštevanje njegovih zakonitosti pa pogoj za razumevanje in doseganje odličnosti organizacije.

Na prehodu iz informacijske dobe v dobo znanja nekoč tradicionalni parametri upravljanja organizacij, kot so kapital, tehnologija, sistemi, strukture, dobivajo »resne tekmece«: smotre, vizije, procese, ravnanje z ljudmi. Osrednje vprašanje je aktiviranje človeškega kapitala organizacij. Znanje je individualizirano v glavah vsakega posameznika in aktivirati ga je moč v interesu organizacije le s prijemi, ki presegajo avtorske oblike managerskega vplivanja in upoštevajo interese, potrebe in pričakovanja posameznika. Saj danes komuniciranje na ukaz preprosto ne deluje več. Organizacijsko, interno, komuniciranje postaja vse bolj zapleten proces, ki ga je, posebno v organizaciji, vse težje moč obvladovati. Ker vpliva na zadovoljstvo z delom in na delovno uspešnost, je lahko tudi priložnost, način in sredstvo za doseganje ekonomske uspešnosti ter odličnosti podjetja.

Literatura

- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brečko, Daniela. 2003. Interni marketing. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 50–55.
- Daniels, D. Tom in Barry K. Spiker. 1994. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque: WCB Brown & Benchmark.
- Foltz, G. Ray. 1981. Communication in contemporary organizations. V *Inside organizational communication*, ur. Carol Reuss in Donn Silvis, 5–16. New York: Longman.
- Gruban, Brane. 1998. *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Hari, Ivan. 2004. Motivacija v podjetju. *Iteo relacije* 3 (10): 8–9.
- Jablin, M. Fredric. 1992. Formal organization structure. V *Handbook of organizational communication*, ur. Fredric M. Jablin in sodelavci, 389–419. Newbury Park: Sage Publications.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Koražija, Nataša. 2004. Kako ozdraviti kulturo sitnarjenja. *Manager*, 8: 65–68.
- Kreps, L. Gary. 1990. *Organizational communication, theory and practice*. New York: Longman.
- Larkin, TJ in Sandar. 1994. *Communicatin change*. New York: McGraw-Hill.
- Laswell, Harold. 1960. The structure and function of communication in society. V *Mass communication Urbana*, Wilbur Schramm, 117–130. University of Illinois.
- Lipičnik, Bogdan. 1991. *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Luckmann Jagodič, Barbara in Antonija Pacek. 2003. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 22–24.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane, Jože Florjančič, Bogdan Lipičnik in Ivan Kejžar. 1986. *Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Schramm, Wilbur. 1963. Communication research in the United states. V *The science of human communication*, 1–16. Boston: Basic Books.

Šircelj, Jože. 1992. *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: Založba Delo–Novice in Društvo poslovnih delavcev Manager.

Tavčar, Mitja. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

Thomason, F. George. 1977. *A textbook of personnel management*. London: Institute of Personnel Management.

Viri

<http://www.dialogos.si/slo/objave> (oktober 2004)

<http://www.pristop.si> (oktober 2004)