

VIZIJA ORGANIZACIJ: POSLOVNI EVANGELIJI, NAVIGACIJSKI SIMBOLI ALI STRATEŠKO IZHODIŠČE

Povzetek. *Konceptualizacija vizij organizacij je popularno orodje v sodobni managerski praksi, ki sicer še nima tehtnejše teoretične utemeljitve. Oblikovanje vizij je poizkus artikulirati želeno prihodnost organizacij z namenom diferenciacije organizacije v okolju in motiviranja zaposlenih v njej za prispevek skupnim ciljem organizacije. Snovanje vizij organizacij v praksi pogosto ne preseže navadnega oblikovanja "oglaševalsko" naravnanih sporočil ali pa opredeljene vizije nimajo ustreznih povezav s cilji, strategijo in vrednotami organizacij. Oblikovanje vizij ni cilj sam po sebi, ampak gre za proces nenehne adaptacije organizacij na izzive iz okolja, ki svoj odmev najdejo v dokumentih o viziji. Na ta način zaposlenim omogočajo razumevanje tega kar organizacija je in za kar si prizadeva. Vizije pa so pogosto slabo komunicirane, zato je v procesu njihove artikulacije in udejanjanja odločilen sistem internega komuniciranja v organizacijah.*

Ključne besede: *vizija, poslanstvo, vrednote, interno komuniciranje, organizacijska kultura, strategija, strateški management, komunikacijski management, odnosi z javnostmi.*

Organizacije so ljudje, ne (le) predali organizacijskih shem. Zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Ta tematika sicer privlači pozornost že desetletja, vendar pa je pravega razumevanja zanjo in uporabnih, zglednih rešitev pravzaprav presenetljivo malo.

Lahko bi tudi dejali, da ima vsaka organizacija 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 organizacij 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

* Brane Gruban, ABC (Accredited Business Communicator), Pristop, Družba za komunikacijski management Ljubljani.

organizacijo, ne verjamejo vodstvu, zakaj bi takšni organizaciji, podjetju, ustanovi, inštituciji verjele zunanje javnosti!

V svetu postaja prav zadovoljstvo zaposlenih v tej, ti. interni javnosti, že postopoma kategorija enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (odjemalcev) 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.

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem pa niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljani 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 potrebno 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 enosmerne in vse bolj tudi dvosmerne komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (*empowerment*). Tako zaposleni najbolje vedo ne le "kaj" jim je storiti, ampak tudi "zakaj" to počnejo.

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse našeto 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 je utemeljena 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 menedžerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih. Organizacijam, ki bo znale izkoristiti spoznanje, da so marsikje prav zaposleni pogosto najbližje "fronti", torej trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. 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 večšine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljalna znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj "zaključene".

Prestični evropski in ameriški nagradi za poslovno odličnost EFQM in Malcom 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 polovico uspeha vezano 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 pomagajo interne komunikacije? So lahko katalizator organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje, inovativno organizacijsko kulturo? 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.

*"Če ni skupnega cilja, postavijo
ljudje v ospredje...lastne!"*

Charles Handy: Beyond Certainty

Vizija in poslanstvo organizacij

Mnenja o vlogi in pomenu formalne (zapisane) artikulacije vizije, poslanstva, vrednot, temeljne strategije, strateških ciljev, so še vedno močno deljena. Gre za popularen managerski koncept, ki tako kot recimo organizacijska kultura, nima velike teoretične in znanstvene utemeljitve in ga je zato zaradi subjektivnega doživljanja praviloma lažje opisati kot definirati. Razpravo o tem je v svojih esejih zanetil znameniti guru managementa Peter Drucker. Vse od tedaj nekateri pripisujejo viziji organizacij bodisi evangelističen pomen, drugi spet jo omalovažujejo kot modnost, ki pride in izgine.

Dejstvo je, da sam proces formalne artikulacije vizije organizacij in njenega zgoščenega zapisa, poslanstva (smotra obstoja in sporočila o tem kje naj bi bila organizacija v prihodnje), odpira številne dileme in včasih sproža, kot vse kaže, več vprašanj kot ponuja odgovorov. Zdi pa se, da je predvsem narobe razumljen sam postopek, saj ne gre za nekakšen ultimativno zastavljen cilj, ampak za *proces nenehnega uglasovanja organizacije na izzive iz okolja* in zmožnost vodstva organizacij udejanjiti potrebne spremembe, ki bi naj ohranjale trajnejšo konkurenčno usposobljenost organizacije.

Naj si bodi tako ali drugače, 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 označujejo za nevidni kompas, lanterno, sidro, vest organizacije.

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 bomo ta uspeh uresničili. Takšna opredelitev običajno vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oz. trži, jasno opredelitev meril ter kriterijev uspešnosti, naznači nam tudi kako bomo zastavljeno uresničili (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

Slika 2,3: 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 navesadnje kaj poslanstvo, smoter obstoja

Vizija

... kje bi naj organizacija bila jutri
... ambiciozna, toda neuresničljiva

Vrednote

... ideologije in odnosi, ki oblikujejo vedenje
... opredeljujejo dejanja in vedenje posameznikov in s tem celotne organizacije

Etika

... standardi in norme okolja in družbe, ki opredeljujejo vrednote in s tem sprejemljivost celotne organizacije

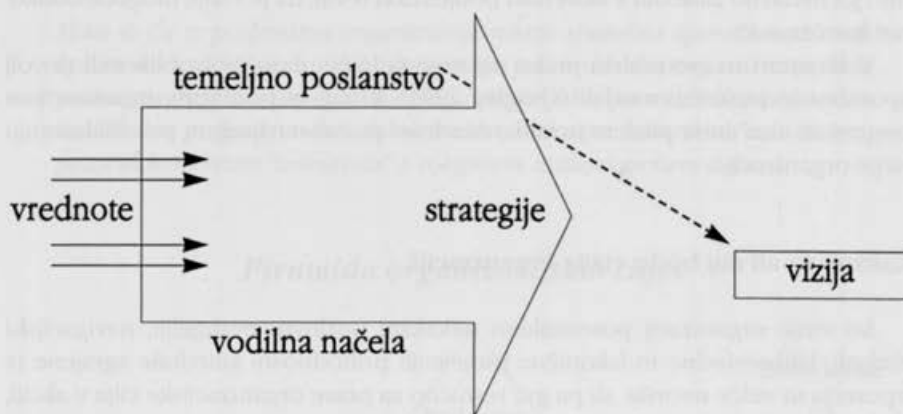
Strategija

... koordinirana, upravljana aktivnost, ki pojasnjuje kako bomo uresničili svojo vizijo

**Poslanstvo
(misija)**

... seštevek vizije, vrednot, etike in strategije

Razvojna vizija organizacije



Kar 2/3 takšnih namenov in vizij pa na žalost nikoli ne doživi uresničenja! (J. Quigley 1994). Med razlogi je tudi po drugih analizah (Bulletpoint 1998, 11) najpogosteje zaslediti:

- *nedosledno, nenačrtno in pomankljivo 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 sebiumevnega"*
- *nerelevantnost*
- *abstraktnost ali na drugi strani pretiravanje s podrobnostmi*
- *prevelik pomen "izdelku" (vizija) in ne procesu njegovega nastajanja*

V letošnji aprilski številki revije Bullet-point so analizirali kar 301 poslanstvo korporacij in ugotovili, da so najpogosteje uporabljene besede storitev (230), potrošniki (211), kakovost (194), vrednost (183), okolje (117), voditelj (104), najboljši (102). Prispevek so cinično naslovili Mission Impossible ("Nemogoče poslanstvo"), saj ugotavljajo, da gre (pre)pogosto zgolj za besede neskladne dejanjem, ki tako zaposlenim kot zunanjim javnostim korporacij, še zdaleč niso vodilo, navdih.

Zato je izjemnega pomena, da je proces artikulacije vizije in program podpore njenemu uveljavljanju, strokovno in kompetentno zastavljen, izhodišča pa testirana in preverjena v širokem krogu predstavnikov različnih javnosti znotraj in zunaj organizacije. Hitenje in nestrpnost sta kaj slaba sopotnika v tem procesu. Nič

neobičajnega ni, če recimo sam proces konceptualizacije vizije traja kar nekaj mesecev, do njene polne afirmacije pa celo nekaj let- za razliko od "recepta", ki smo ga nedavno zasledili v slovenski podjetniški reviji, da je vizije mogoče oblikovati kar čez noč!

V literaturi in svetovalski praksi so se v zadnjem času že izoblikovali dovolj uporabni in praktični modeli (Quigley 1993), ki naj bi pomagali organizacijam izogniti se značilnim pastem in lahkomišelnim poenostavljanjem pri oblikovanju vizije organizacij.

Kakšne so ali naj bodo vizije organizacij?

So vizije organizacij potemtakem nekakšni poslovni evangeliji, navigacijski simboli, lahkomišelnine in lakonične projekcije prihodnosti, katedrale zgrajene iz leporečja in večje retorike ali pa gre resnično za prave organizacijske cilje v akciji, za dejanja in ne le besede?

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! Ste opazili razliko med organizacijo in uspešno organizacijo, saj ni šlo za besedno igro?

V prvi vrsti gre za spoznanje, da organizacije niso zgolj mehanske strukture, ampak jih poleg oprijemljivih "fizičnih", "hardverskih" determinant, tvorijo še nekatere "kemične" oz. "softverske" prvine: slog organizacij in njenih voditeljev, skupne vrednote in prepričanja, neformalni in formalni menedžerski sistem vodenja ter nenazadnje ljudje s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, zmožnostmi in prioriteta.

Medsebojna harmonizacija in uglašenosť teh "hardverskih in softverskih" 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, življenje, če hočete. 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 tvorjenjem in adaptiranjem ter komuniciranjem poslovnih vizij. Med temi formalnimi procesi artikuliranja vizij pa seveda nikakor ne manjka tudi ponesrečenih poskusov, ki vizijam precej bolj škodijo kot koristijo: 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. In nenazadnje, če poslanstvo, vizija ali vrednote niso formalno zapisane, še ne po-

meni, da jih tudi ni...Prav pa je, da so zapisane, saj o tem lahko potem vsaj...ne soglašamo, če se že ne prepiramo!

Slika 4: Če iz poslanstva organizacije nismo sposobni operacionalizirati vpliva na vsakodnevno delo slehernega posameznika organizacije, ima poslanstvo bolj značaj oglaševalnega slogana kot pa motivacijskega učinka. Recimo poslanstvo Biti dobra banka, mora pri šalterskem uslužbencu pousem konkretno "odmevati" v njegovem vsakodnevnem delu.

Piramida organizacijskih ciljev



Občutek varne plovbe in prave smeri

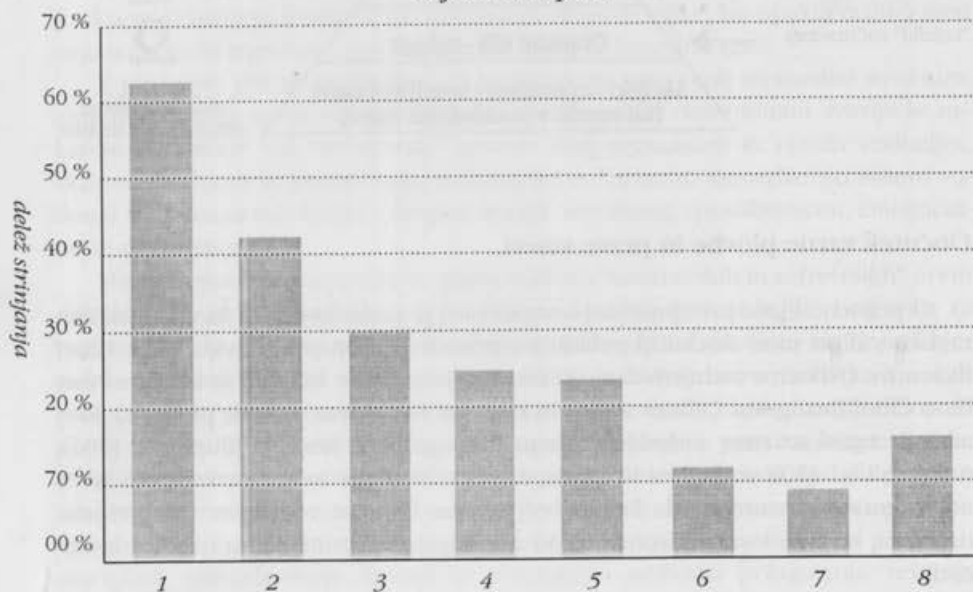
O pomenu vizije pri upravljanju organizacij je zaslediti veliko število različnih raziskav, zlasti med direktorji velikih korporacij (v ZDA jim pravijo CEO, Chief Executive Officer, v zadnjem času pa so okrajšavi CEO v šali dali še dodatno vsebino Chief Evangelist Officer ali kot bi rekli pri nas glavni mašnik/pridigar). Eno takšnih raziskav smo zasledili v Sloan Management Review (Summer 1996). Anketirali so 1500 voditeljev in managerjev iz 20 držav in kar neverjetnih 98 % udeležencev je zatrdilo, da bo najbolj iskana lastnost voditeljev na prelomu tisočletja, sposobnost predstaviti vizijo notranjemu in zunanjemu okolju organizacij!

Vsekakor pa število tistih organizacij, ki se zavedajo potrebe po sporočanju kam plove ladja in kaj določa njeno smer plovbe, zelo narašča (glej tudi raziskave Conference Board, revije Fortune, Clifford & Cavanagh, ipd.). Pravih vzrokov in potreb po formalizaciji poslanstev in vizij je več: nekje jih narekujejo močne skupine delničarjev, ki več kot starševsko terjajo (sebi) primerno smer plovbe. Drugje jih pravzaprav narekujejo tržni analitiki, ki odkrivajo strateške priložnosti organizacij in skupaj z načrtovalci odkrivajo komparativne prednosti s katerimi je mogoče te priložnosti uresničiti. Najbolj pogost "vzrok" za formalen nastanek vizij in poslanstev pa je v odgovornosti vodstev organizacij za razvoj, ki terja vedno

večji prispevek zaposlenih, motivacijo za skupne napore, pridobivanje novih strokovnjakov. Seveda je pri tem vizija pač množica individualiziranih predstav številnih posameznikov, ki sestavljajo mozaično podobo prihodnosti. Zato ni čudno, da enotnosti glede vizije ni prav lahko doseči in da so pogledi pogosto zelo različni. Rešitev ni v vsiljevanju pogledov peščice posameznikov, saj tako ne bo dosežena identifikacija najširšega kroga s cilji, ki jih zasledujemo. Zato so se marsikje zatekli po pomoč k raziskavam in modelom merjenja vizije, ki skalirajo najbolj pomembne dejavnike uspešnosti organizacij in tako prispevajo k harmonizaciji elementov vizije (Mayer 1994) med številnimi skupinami zaposlenih.

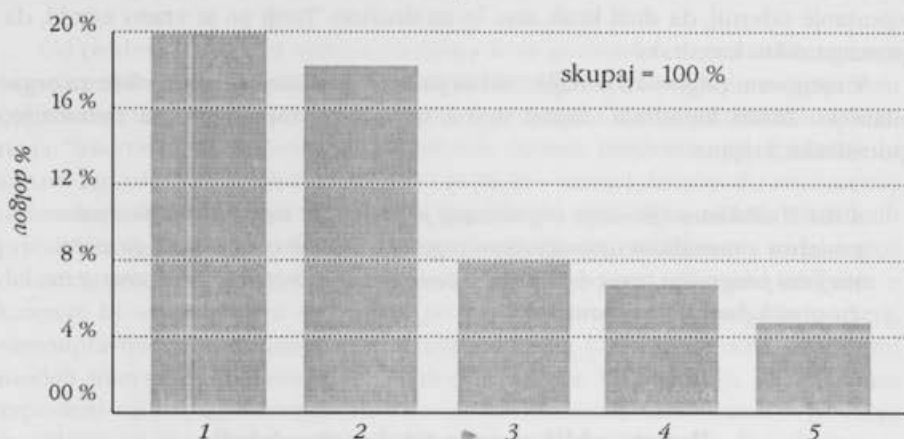
Slika 5,6: Raziskava newyorškega raziskovalnega inštituta Mercer, ki so jo predstavili na mednarodnem srečanju IABC (International Association of Business Communicators) l.1996 v Bostonu, kaže na presenetljivo skladnost tako med zaposlenimi kot med direktorji o pomenu, ki ga ima jasno artikulirana vizija na uspešnost organizacij in na storilnost zaposlenih

Raziskava Mercer Co, NY med direktorji
Dejavniki uspeha



- 1 - jasna strateška usmeritev
- 2 - kakovost kadrov
- 3 - organizacijska kultura in medsebojni odnosi
- 4 - sposobni finančniki
- 5 - zadovoljstvo potrošnikov
- 6 - vrhunska tehnologija
- 7 - tržna rast
- 8 - nov razvoj

*Raziskava Mercer med zaposlenimi
Ovire za večjo storilnost*



1 - nejasna vizija / smer

2 - premalo podpore / preveč dela

3 - neučinkoviti delovni procesi in postopki

4 - slabše plače in možnosti napredovanja

5 - osebni razlogi

... in še: neudeležba pri odločanju, slab nadzor, neustrezni ljudje, nenagrajevanje dobrega dela, slabo usposabljanje

Modele snovanja vizij zasledimo že tudi med nekaterimi slovenskimi organizacijami. Iz raziskav (Gruban, Verčič, Zavrl 1996) in nekaterih meritev lahko ugotovimo, da obstaja visoka stopnja konsenza o tem, da je nenehna adaptacija vizije predpogoj nadaljevanju uspešnega razvoja (med merilnimi kriteriji uspešnosti je prav jasnost vizije med vsemi testiranimi skupinami zlahka končala na prvem mestu po pomembnosti!). Toda tudi v Sloveniji je opaziti povsem iste napake kot v tujini pri oblikovanju poslovnih vizij- prevladujejo namreč manj ali več nedomiselnih, nekomunikativnih zapisov, ponavadi povsem nepovezanih s prepričanji zaposlenih in strateškimi načrti organizacij!

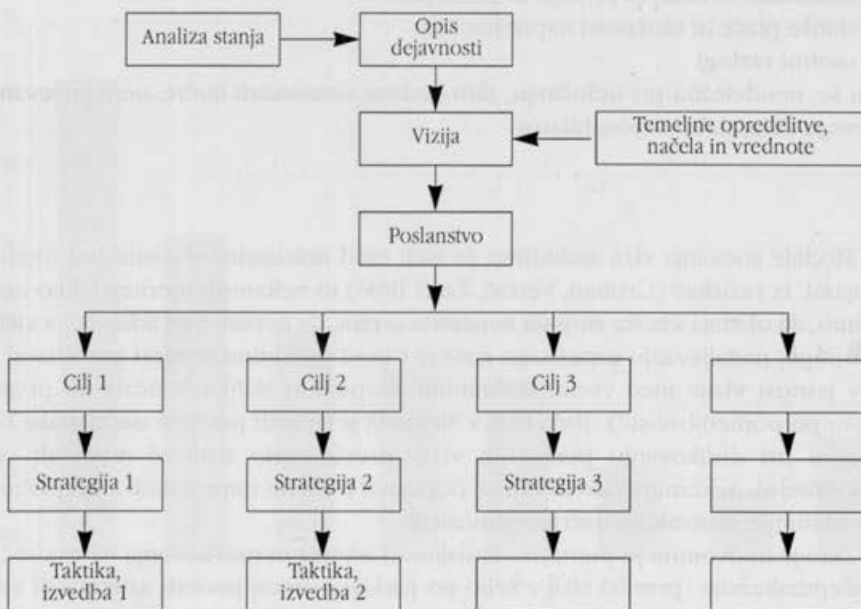
Zato je nedvomno je potrebno nadaljevati iskanja in raziskovanja na področju konceptualizacije (pravih) vizij z željo po nadaljni precej jasnejši artikulaciji vizij organizacij in po vzpostavljanju elementov za njeno transparentno komuniciranje zaposlenim in zunanjemu okolju. Nihče si najbrž ne želi, da bi zapisano poslanstvo in artikulirana vizija postale zgolj nekakšne insignije modne ničemrnosti po načelu "če se drugi ukvarjajo s tem, pa se dajmo še mi". To, da se sistemski pristop snovanja vizije uveljavlja v številnih organizacijah po svetu kot uspešno strateško orodje menedžmenta, ponuja tudi slovenskim organizacijam izzive, da o teh vprašanih razpravljajo in presojujejo kje so in kam nameravajo. In potem bomo vsi skupaj najbrž bolje razumeli že precej obrabljeno anekdoto o treh delavcih na

gradbišču, ki so (navidez) počeli isto: obdelovali kamen. Prvi je na vprašanje kaj počne malomarno odvrnil, da se vidi, da pač obdeluje kamen, drugi je na isto vprašanje odvrnil, da služi kruh zase in za družino. Tretji pa je vneto zatrdil, da pomaga zidati katedralo!

V njegovem odgovoru je najbrž skrita prava razsežnost pomena vizije za organizacije. Zidati katedrale dejanj in ne besed: za zaposlene, za delničarje, potrošnike, krajanе.

Slika 7: Oblikovanje vizije organizacij je proces, ki mora biti neposredno povezan s strateškim upravljanjem organizacije. Ni neobičajno, če začetna faza programa traja 4-6 mesecev preden zdrži preizkus pri notranji in zunanji javnosti organizacije

Proces oblikovanja poslanstva/vizije organizacij



Spreminjanje tudi poslanstva, namenov in smotrov internega komuniciranja?

Od petdesetih let tega stoletja do danes so se poslanstvo in nameni internega organizacijskega komuniciranja kot osrednje tehnološke podpore procesom oblikovanja organizacijskih vizij, bistveno spremenili. Če smo programom takratnega "internega komuniciranja" pripisovali pomen predvsem pri sprostitvi in zabavi zaposlenih (sindikalne veselice) in jih je v resnici označevalo enosmerno ukazovanje šefov in slepa ubogljivost zaposlenih, smo bili v sedemdesetih letih priča samoupravnemu informiranju in obveščanju in navideznem sodelovanju 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 seveda 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 prepotrebnihs vedenjskih sprememb in vodstva morajo vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega komuniciranja. V ospredje se upravičeno prebija vprašanje kako uspešno interno komuniciranje lahko prispeva uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacij, saj je vsakomur jasno, da še tako briljantne 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 uresnitvi organizacijskih ciljev?
- kako omogočiti vodstvu udejanjiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- kako prispevati 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, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd.

Slika 8: Prav opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju (Gruban 1998a)

Model internega komuniciranja

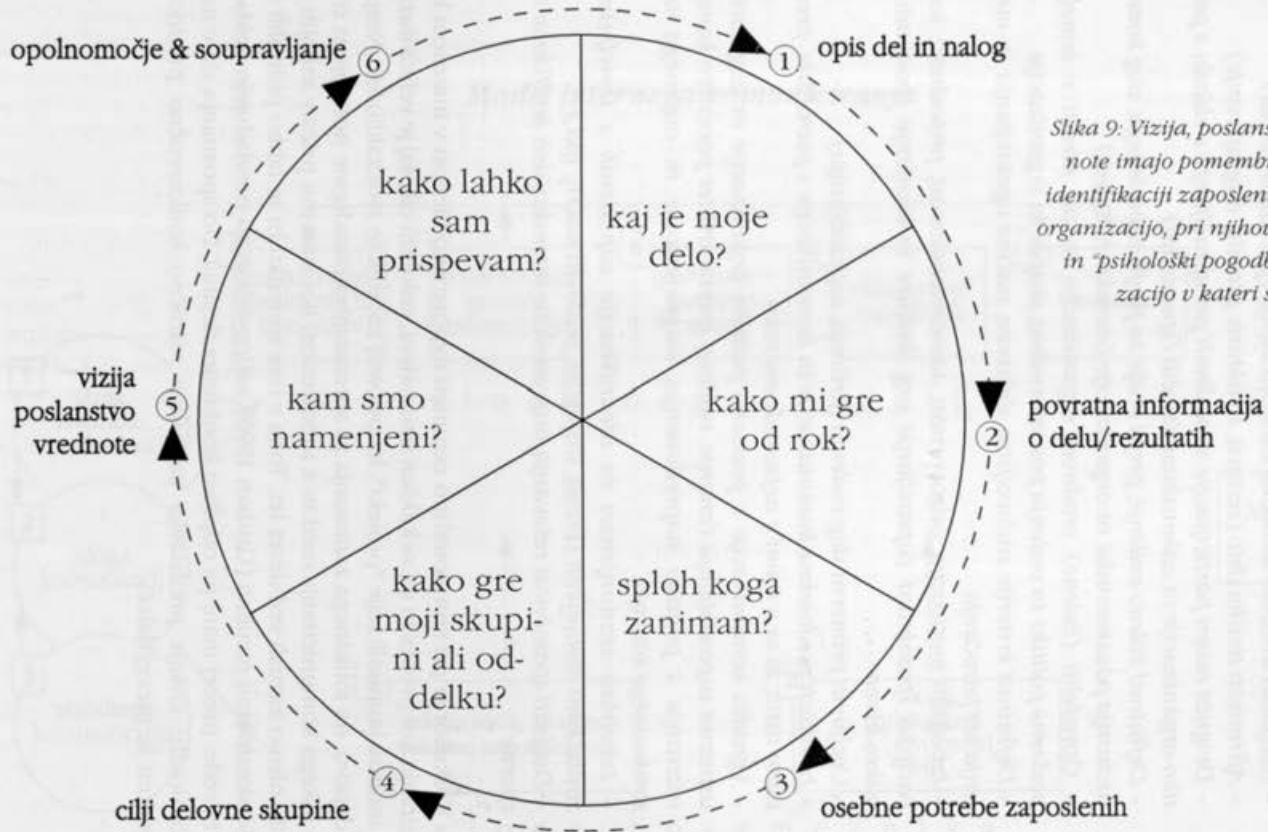


Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja pa je vse pogosteje zaslediti tudi cilje kot so:

- *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 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 org. kulture in tvorjenje spodbudne mikro klime)*
- *Uveljaviti primerni 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 potrebno 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 (Gruban 1996), saj povečinioma 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.

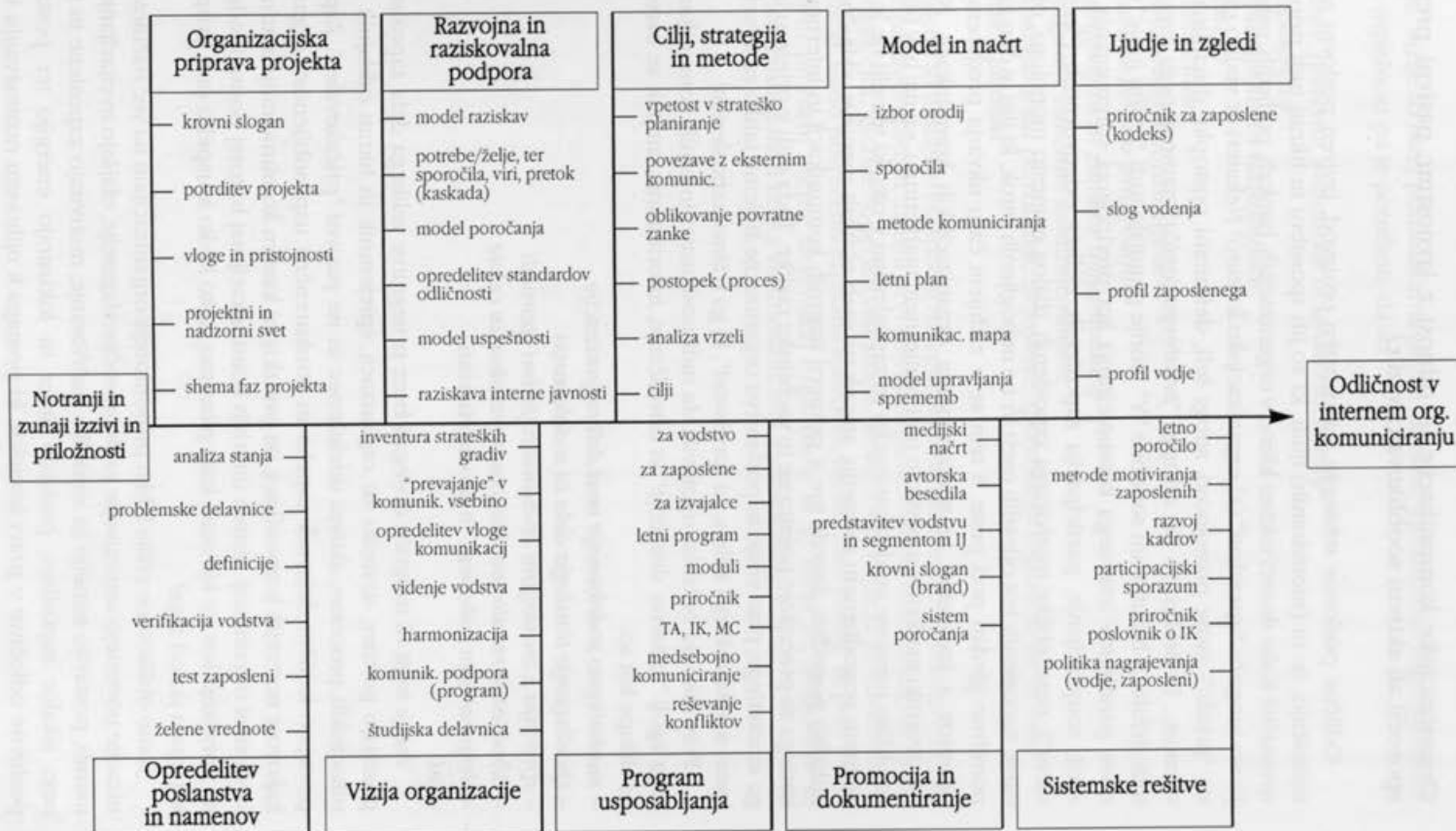
Uglaševanje osebnih in org. ciljev



Slika 9: 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 10: Pri udejanjanju vizije organizacij so pomembne predusem interne komunikacije. V družbi za komunikacijski management Pristop smo razvili Model (Gruban 1998b), ki ga organizacije lahko uporabijo za razvoj sistema notranjega komuniciranja z in med zaposlenimi

Model: "Odličnost v internem organizacijskem komuniciranju"



Organizacijske komunikacije in odnosi z javnostmi: pasivni prenašalci sporočil ali aktivni sooblikovalci vizije?

Odlične poslovne strategije, kakovosten proizvod, izviren poslovni načrt ne zadoščajo, če ni (motiviranih) ljudi, ki so jih sposobni in hkrati tudi pripravljeni uresničiti! Kako doseči takšno klimo v organizacijah, bankah, podjetjih, ustanovah? Je res mogoče "upravljati" (z) organizacijsko kulturo? Nekateri še vedno prisegajo na "prisilo"- jasne pristojnosti, strogi šefi, definirani postopki, disciplina, odgovornost... in bržčas bo kaj od tega "prisilnega jopiča" namenjenega zaposlenim tudi držalo. A hkrati nam sodobne "Y" teorije ponujajo tudi "rešilni jopič" v obliki nove paradigme internega komuniciranja kot predpogoja spreminjanja organizacij: soupravljanje, participacija zaposlenih, delitev odgovornosti ("empowerment"), nove oblike motiviranja zaposlenih, dialog namesto monologa, obravnavanje zaposlenih kot odraslih oseb in ne nebogljenih otrok, ki jim je dan za dnem potrebno gledati pod prste. S tem se v zadnjem času ukvarja predvsem stroka odnosov z javnostmi in managementa organizacijskih komunikacij. Nekateri zagovorniki marketinga govorijo 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. Toda tudi v primeru internega marketinga, prav vizijo in poslanstvo organizacije štejem lahko za temeljni element marketinškega spleta, za "proizvod", ki ga tržimo zaposlenim!

Prav tako pa bi lahko ugotovili, da tudi poslanstvo internih komunikacij, pre-sega 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
- dvigovanjem 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?

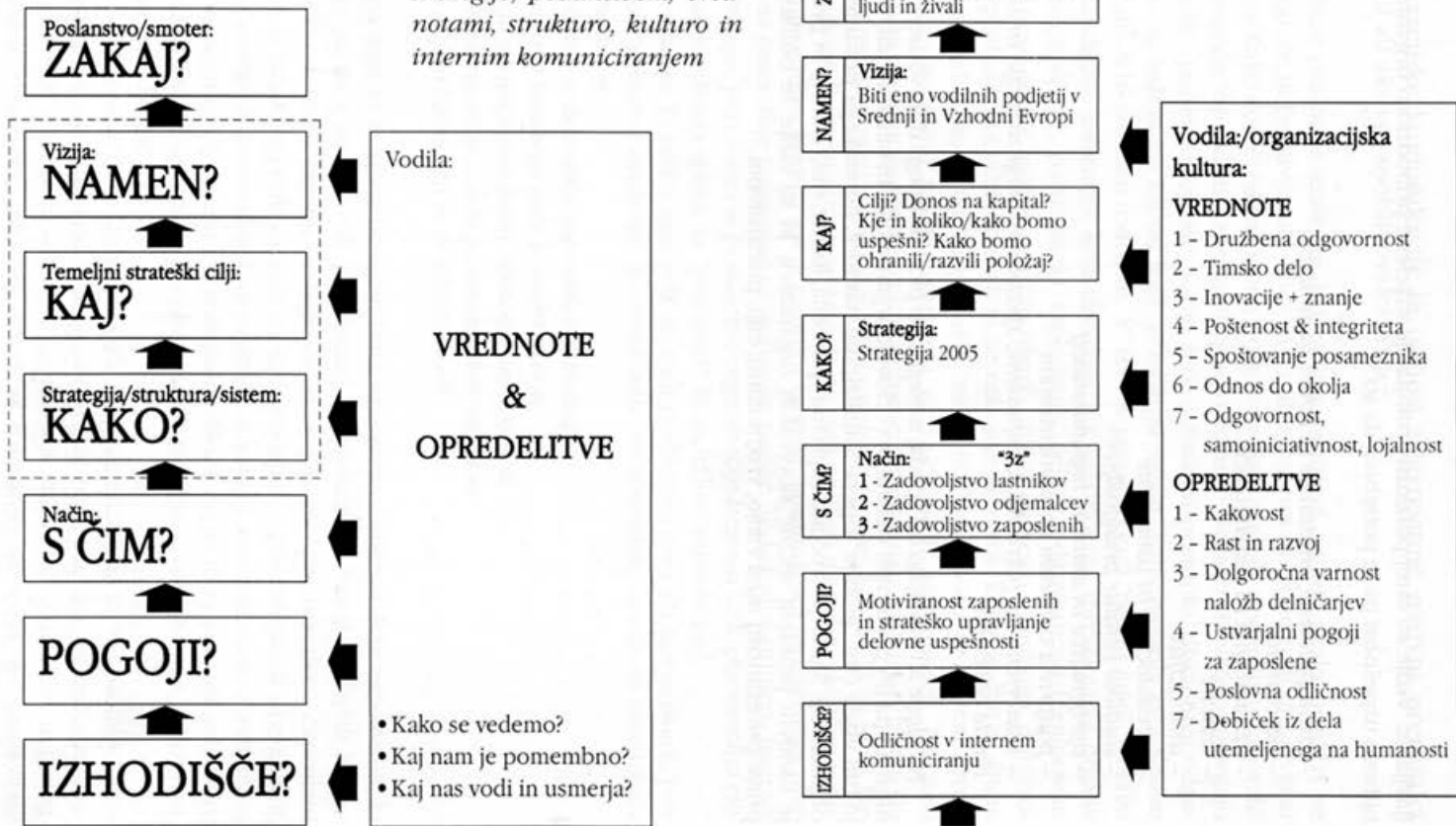
Jasno oblikovane vizije lahko pripomorejo organizacijam na več načinov: organizacije postanejo zanimivejše za dolgoročne vlagatelje, olajšajo uveljavljanje sprememb, postavijo temelje za strateško načrtovanje, motivirajo zaposlene in pritegnejo iskalce zaposlitev, podajajo smer in fokusirajo energijo ter postavljajo poslovne odločitve v pravi kontekst, ki pomaga k njihovem razumevanju in uve-

ljavljanju. Vizije so torej poizkusi artikulacije zaželene prihodnosti organizacij. Za njihovo uspešnost pa je potrebno, da so:

- jasne, precizne, enostavne in lahko razumljive
- zapomnjive
- vznemirljivi 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 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.

Slika 11,12: Primer kako bi naj bila vizija povezana s strategijo, poslanstvom, vrednotami, strukturo, kulturo in internim komuniciranjem



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?

In kaj povedati za konec?

Tudi, če smo se držali vseh navodil pri oblikovanju vizij kot smotra, ki naj pomaga zaposlenim približati in razumeti organizacijo v kateri delajo, se identificirati s tem kar počne in za kar si prizadeva, je razumljivo, da vsem vizija 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 večja bo njena moč in energija, ki jo izžareva. In čeprav gre v primeru vizije le za popularen managerski koncept, ki še potrebuje znanstvene in teoretične utemeljitve, lahko z gotovostjo trdimo, da je svoje mesto v praksi že našla! In če je nekaj možno v praksi, mora biti navsezadnje tudi v teoriji!

Pri tem se velja spomniti izkušnje predsednika slovitega IBM Lou Gerstnerja, ki je ob svojem nastopu v najbolj občudovani firmi vseh časov, ko se je ta v zgodnjih devetdesetih znašla v resničnih težavah, julija l.1993 pripomnil: "Zadnja stvar, ki jo v tem trenutku potrebuje IBM, je vizija!" Borzni analitiki so bili takoj po tej izjavi na

nogah, saj so delnice IBM dodatno skokovito padle. 1995 je v letnem poročilu Lou Gerstner priznal napako in zgovorno dejal: "Tisto, kar IBM zdaj najbolj potrebuje, je vizija!" Res, kdo še zaupa organizacijam, ki nimajo vizije?

LITERATURA

Bulletpoint. April 1998

CERP: Draft paper on Internal Communication. Maastricht. 1995

D'Aprix, Roger. 1996. Communicating for Change. Jossey-Bass Publishers

Foster, Timothy. 1993. 101 Great Mission Statements. Kogan page

Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. 1996. Pristop, Raziskovalno poročilo

Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. 1997. Pristop k odnosom z javnostmi

Gruban, Brane. 1998a. Model strateškega upravljanja internih komunikacij, Ljubljana: Pristop

Gruban, Brane. 1998b. Vizija in poslanstvo organizacij: model in procesna metoda. Ljubljana: Pristop

Gruban, Brane. 1996 Poslanstvo podjetja- modrost ali modnost. Časopis Delo

Handy, Charles. 1995. Beyond Uncertainty. Arrow Books

Jick, Todd D. 1989. The Vision Thing. Harvard Business School, 9-490-019

Lipton, Mark. 1996. Demystifying the Development of Organizational Vision. Sloan Management Review

Mayer, Janez. 1994. Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: IKRA/Dedalus

Quigley, Joseph V. 1993. Vision. Mc Graw Hill