

Spreminjanje, kultura in robustnost organizacije

Mitja I. Tavčar

mitja.tavcar@guest.arnes.si

Povzetek

Spreminjanje je pogoj za uspešnost podjetja ali organizacije. Pristop managementa k spreminjanju je sestavina tehnokratskega ali humanističnega koncepta podjetja; prispevek se osredinja na slednjega. Spreminjanje spremlja vse stopnje od zamisli do konkurenčnosti uspešnega podjetja. Podjetje se uveljavlja v dinamičnem okolju, nanj vpliva ali se nanj odziva z različnimi koncepti spreminjanja. Sodelavci podjetja se na spreminjanje odzivajo ali v njem sodelujejo v odvisnosti od svojih interesov. Management naj interese upošteva – lažje vpliva na tiste, ki temeljijo na potrebah, kot tiste, ki temeljijo na vrednotah sodelavcev. Pogoj za uspešno spreminjanje je primerna robustnost organizacije – na ravni sodelavcev pa odnos do tveganja in zaupanje. Kultura organizacije, ki temelji na pretežno usvojenih vrednotah sodelavcev, pomembno vpliva na strategijo spreminjanja. Ugodno kulturo management podpira in uporablja, neugodne se izogiba, sčasoma jo skuša nadomestiti z ugodnejšo

Ključne besede: ustvarjalno rušenje, management spreminjanja, tveganje in zaupanje, falzifikacionizem, skupnosti izkustva, kultura organizacije, vrednote

1 Uvod

Joseph Schumpeter (1883–1950), ugledni ameriški ekonomist in sociolog, se je v zgodovino družbenih znanosti zapisal s slikovito prisposodbo o »rušilnem inoviranju« (angl. *creative destruction*). Utemeljeval je, da so vir temeljnih spodbud v kapitalizmu novi odjemalci, nove dobrine, nove metode v proizvodnji in transportu, novi trgi, nove oblike organiziranosti industrije – skratka, novo spodriva staro – in »proces ustvarjalnega uničevanja« je osnovna značilnost kapitalizma (Schumpeter 1975). Veljala naj bi v ekonomiji nasploh, posredno pa v podjetjih, ki so gradniki te ekonomije.

Na tem pojmovanju temelji *tehnokratski pristop* – podjetja so predvsem orodja (instrumenti) za doseganje ciljev, ki jih v svoj prid postavljajo lastniki. Zaposleni so v tem pristopu le sredstva, ki jih kaže kar najbolje uporabljati za doseganje ciljev – z zaposlenimi in udeleženci nasploh se je ekonomija le malo ukvarjala, to je bilo bolj področje filozofije in religije.

V času, ko je Schumpeter pisal o ustvarjalnem rušenju, se je v ZDA in drugje že uveljavljala mlajša generacija raziskovalcev, sociologov, psihologov (Cyert, March, Vroom in mnogi drugi), ki je s svojimi deli utirala pot pojmovanju, da podjetje ali organizacija nasploh ni le instrument za doseganje ciljev v korist lastnikov – temveč tudi skupnost interesov zaposlenih in sploh udeležencev. To je *interesni pristop*, tako podjetje in organizacijo pojmuje

sodobna veda o organizacijah in managementu (tudi npr. Tavčar 2008 itd.). Podjetje ali druga organizacija je skupnost ljudi, t. i. udeležencev (angl. *stakeholders*), je živ organizem, ki ga usmerjajo interesi vplivnih udeležencev – in ki uspeva le, če se nenehno spreminja, kot to narekujejo razmere v okolju.

2 Spreminjanje – pristopi

V *tehnokratskem* pristopu so podrobno obdelani spreminjanje, pa tveganja, ki jih prinaša podjetju, in ukrepi za uspešno delovanje. Pomembno je zagotavljanje zadostnih virov sredstev (finančnih, materialnih, energije ipd.) za delovanje in obvladovanje težav, izračunavanje in ocenjevanje izbir (npr. s t. i. drevesnimi strukturami), pa prihodnjih donosov (npr. z modelom neto sedanje vrednosti), ocenjevanje borznih in tržnih dogajanj. Nekaj pozornosti je namenjene tudi zaposlenim – pridobivanje, odpuščanje, zakonske obveznosti – ki pa so predvsem sredstva za delovanje podjetja.

Interesni pristop se ob spreminjanju osredinja na udeležence, zlasti na sodelavce – na njihove interese, na spodbujanje in obvladovanje, usmerjanje in urejanje nasprotij. Pozornost je usmerjena k ravnanju ljudi pred spreminjanjem, med njim in po njem. Velja spoznanje, da ljudje vselej skušajo ravnati kar najbolj v skladu s svojimi

interesi. Obvladovanje ljudi se zato osredinja na njihove interese – tako na tiste, ki izhajajo iz minljivih potreb in jih je lažje obvladovati, kot na one, ki izhajajo iz vrednot, ki so malo spremenljive in jih je mnogo težje obvladovati.

V tehnokratskem pristopu spreminjanje zadeva ob težave, če ne upošteva interesov ljudi – v interesnem pristopu pa spreminjanje ne uspeva, kadar ne upošteva predvidevanj, ukrepov in sredstev, ki jih obsega tehnokratski pristop. Zato je v delovanju podjetij in drugih organizacij, še posebej v spreminjanju, uspešna je le sinteza obeh pristopov (Tavčar 2006). V nadaljevanju se osredinimo predvsem na vsebine interesnega pristopa, saj jih upravljavci in managerji mnogokrat ne razumejo in ne uveljavljajo.

3 Spreminjanje – načini

Novosti v tržnem gospodarstvu in tekmovanju spodrivajo in zamenjujejo staro, kot se v živem svetu, v življenju, nenehnem razvoju staro umika novemu. Spremembe so nujna sestavina napredka, vendar neizogibno prinašajo tudi tveganja in žrtve.

V tržnem dogajanju se vodje uveljavljajo s tveganimi novostmi, tekmeči skušajo povzemanj tiste, ki se obnesejo, in z njimi prehiteti vodjo, sledilci in nišerji si v dogajanjih iščejo preživetje. Biti vodja je nevarno, vendar donosno, biti sledilec pa varno, vendar skromnejše. Pobudniki in nosilci spreminjanja niso le proizvajalci; tudi odjemalci s svojimi zahtevami prožijo inoviranje, prilagajanje, odzivanje – iskanje novega, boljšega, tistega, česar še ni.

Zametek spreminjanja znotraj podjetja je nova zamisel, ideja – o izdelku, storitvi, tehnologiji, trženju, pristopu. Pot od zamisli do uspešnosti je zahtevna – od preverjanja zamisli, njenega pretvarjanja v temeljne zmožnosti do njene uporabe v snovanju novih proizvodov, ki naj ustrezajo interesom trenutnih in morebitnih odjemalcev, partnerjev v menjalnih procesih. Tudi najboljša zamisel je uspešna šele, ko jo udejanijo v konkurenčni proizvod. Spreminjanje obsega vse vsebine dejavnosti – od zamisli, prek temeljnih zmožnosti, do proizvodov in trženja (Tavčar 2011, str. 241).

Podjetju, ki zaostaja za konkurenco, mnogokrat priporočajo večjo inovativnost, ustvarjalnost in ju zahtevajo od njega zgodi pa se le malo, od besed do dejanj je dolga pot. Kakšno podjetje celo stavi na pridobitev t. i. strateškega partnerja, ki naj bi prinesel finančna sredstva, privlačne proizvode, trge. Malokdaj se vprašajo, zakaj naj bi t. i. strateški partner vlagal v podjetje, ki ga je slabo poslovanje pripeljalo na rob. Ustvarjalnosti, snovanja in udejanjanja novega ne prinašajo samo lepe besede, temveč večja zavzetost, podjetnost in seveda znanje.

Spreminja se tudi okolje organizacije – politično in gospodarsko, tehnološko in tržno, finančno in materialno, naravno – vse se spreminja. Spreminjanje je lahko hitro ali počasno, zvezno ali v skokih. Nekateri trdijo, da so spremembe v naši civilizaciji vse hitrejšje (Ansoff, 1984: 10–28), vendar velja to bržčas le za nekatera področja – npr. tehnologijo, informatiko – si pa v razvoju običajno sledijo obdobja hitrega in počasnejšega spreminjanja.

Za podjetje ali drugo organizacijo je spreminjanje lahko koristno ali škodljivo; podjetje ali organizacija ima lahko pobudo v manj dinamičnem okolju, lahko pa se le odziva na pobude iz bolj aktivnega okolja. Vplivanje ali odzivanje, sploh spreminjanje, je proces, ki poteka v kompleksnem okolju, v razmerah, ki zaradi omejene zmogljivosti človeškega uma onemogočajo popolnoma racionalno ravnanje in napovedovanje izidov.

		NARAVNANOST	
Pasivno OKOLJE	Aktivno	OVCA Se čudi spremembam.	TIGER Je sestavina sprememb.
	Pasivno	KRAP Je lahek plen.	ŠČUKA Povzročča spremembe.
		Pasivna	ORGANIZACIJA Aktivna

Slika 1: Razmerje med organizacijo in okoljem – prisposodba (Tavčar 2002 str. 340)

Toliko kot civilizacija je stara delitev organizacij na tiste, ki uspešno povzročajo spremembe, na tiste, ki se na spremembe v okolju učinkovito odzivajo, in na tiste, ki se nenehno čudijo, kaj se jim je namerilo. Na ugodne ali neugodne vplive se organizacija lahko odziva ali pa jih povzroča.

Malo za šalo in malo zares primerjajo organizacije z živalmi: organizacija lahko proaktivno vpliva na okolja ali se reaktivno odziva na vplive.

Organizacija ali prehitiva dogajanja v okolju ali zaostaja za njimi – lahko je aktivna v pasivnem ali pasivna v aktivnem okolju. Večja hitrost in večje zavzemanje lahko prinašata večjo uspešnost, lahko pa tudi tveganje in neuspehe. Koncepte spreminjanja je mogoče razporediti v matriko glede na značilnosti vplivov okolja in delovanje organizacije.

		KONCEPTI SPREMINJANJA		
Neugodni VPLIVI	Ugodni	Odzivanje partnerjem	Zamujene priložnosti	Sodelovanje s partnerji
		Priprave na skrite vplive	Nedejavnost	Spreminjanje vplivov v ugodne
		Obramba pred tekmeči	Vdaja tekmečem	Merjenje moči s tekmeči
		Odzivanje	DELOVANJE	Vplivanje

Slika 2: Koncepti vplivanja in delovanje (Tavčar 2002 str. 341)

Pri načrtovanju in izvajanju spreminjanja je temeljna odločitev za postopno (inkrementalno) spreminjanje

v majhnih korakih ali prelomno v velikih skokih. Zagovorniki tradicionalnega načrtovanja sodijo, da je mogoče velike in vseobsežne spremembe v sorazmerno kratkem času izvesti le v velikih skokih; zagovorniki postopnosti pa sodijo, da je že zaradi kompleksnosti okoliščin strateško spreminjanje zvezen in trajen proces, ki naj poteka v majhnih korakih. Revolucijsko spreminjanje je običajno povezano s kratkoročno, postopno pa z dolgoročno naravnostjo (Tavčar 2006, str. 193).

4 Spreminjanje, sodelavci in interesi

Brez spreminjanja ni dolgoročne uspešnosti organizacije, uspešnega spreminjanja pa brez zavzetih sodelavcev. Ti vstopajo v organizacijo in delujejo v njej zaradi svojih interesov. Spremembe podpirajo, če se skladajo z njihovimi interesi, in se jim izmikajo ali celo upirajo, če ni tako. Management, ki sodi, da so kakšne spremembe koristne, naj skladne interese podpira, neskladnim se izogiba – ali jih skrbno obravnava in zavzeto spremlja.

Razlikovati kaže med interesi, ki izvirajo iz potreb, in interesi, ki izvirajo iz vrednot sodelavcev. Interesom, ki izvirajo iz potreb, je lahko zadostiti z materialnimi in nematerialnimi spodbudami ter tako pridobiti sodelavce za sodelovanje v spreminjanju – ali vsaj za soglasnost z njim. Drugače je z interesi, ki izhajajo iz vrednot – to je iz dobrin, ki sodelavcem največ pomenijo in ki se jim odpovedo težko ali sploh ne. Takšni sodelavci se morda uklonijo prisili, delajo pa le tisto in toliko, kar in kolikor morajo.

Tehnokratski manager posega po nagrajevanju in drugih spodbudah, da obvlada odpore, ki nastajajo zato, ker sodelavci sodijo, da spreminjanje škoduje tistim njihovim interesom, ki izvirajo iz potreb. Če naleti na trdovraten odpor, ki najbrž izvira iz vrednot sodelavcev in ga ne zmore obvladati z enostavnimi spodbudami in zavajanjem, terja in na silo uveljavlja pokorščino – saj sodi, da so sodelavci prostovoljno vstopili v organizacijo in se zavezali, da bodo delovali v njen prid. Kdor ravna drugače, krši to zavezo in naj nosi posledice – če ne gre drugače, mora iz organizacije. Kakšen sodelavec se sili ukloni, čeprav nerad – dela pa le toliko in tisto, kar res mora, ter se sodelovanju izmika, kolikor le more. Organizacija, v kateri je takšnih primerov in razmer veliko, ne more dolgoročno uspevati.

Uspešen je manager, ki prepozna in upošteva tako potrebe kot vrednote sodelavcev in drugih vplivnih udeležencev. Organizacija pa ni samopostrežba, kjer vsakdo neomejeno uveljavlja svoj prav in svoje namere. Kdor se zaposli v organizaciji, se zaveže, da bo po najboljših močeh deloval za doseganje njenih ciljev. Med njim in organizacijo naj bo legitimno ravnovesje interesov.

Mnogi sodelavci prinašajo v organizacijo tudi osebne interese, ki niso povezani z delovanjem organizacije, na primer športne ali druge ljubiteljske dejavnosti, razna pozitivna in negativna čustvena razmerja itd. Če

manager takšne interese prepozna in če niso škodljivi za organizacijo ter jih upošteva, je to lahko pomembna spodbuda kakšnim sodelavcem za delo v organizaciji.

Manager naj pri snovanju in udejanjanju sprememb spodbuja izpolnjevanje interesov sodelavcev, ki podpirajo za organizacijo koristno spreminjanje. Usklajevanje interesov neredko vodi v pogajanja med managerjem in sodelavcem. Ta pogajanja so praviloma bolj uspešna, če gre za interese, ki izhajajo iz potreb sodelavca, in bolj težavna, če gre za njegove vrednote. Najboljša so pogajanja, v katerih vsaka stran vsaj nekaj pridobi – slaba so tista, kjer pridobi ena in izgubi druga stran.

Spremembe, ki se ne skladajo dovolj s kratkoročnimi potrebami, sodelavci bolj ali manj voljno sprejemajo, ne nazadnje v pričakovanju, da bo v prihodnje bolje. Spremembam, ki kršijo vrednote – dobrine, ki ljudem največ pomenijo – pa se sodelavci upirajo, se jim ne odpovedo. Med potrebami je mogoče ustvarjati kompromise, v nasprotju vrednot to ne uspeva (Tavčar 1996, str. 287).

Pot do uspešnega spreminjanja zato zahteva odkrivanje in sinergično povezovanje interesov partnerjev – tako trenutnih, ki temeljijo na minljivih potrebah, kot trajnih, ki temeljijo na trajnih, prikritih vrednotah – in vznikajočih zamisli posameznikov in skupin.

5 Spreminjanje, tveganje in zaupanje

Naloga managementa je spodbujati ustvarjanje novega in omejevati *tveganje* – vendar kdor ne tvega, ne uspeva. Spreminjanje, ki naj prinaša novosti in uspešnost, neizogibno sega v prihodnost, ki je neznana – kakovost predvidevanja omejuje kompleksnost okoliščin, vplivov, prihodnjih dogajanj.

V kompleksnem okolju je vsako spreminjanje zahtevno in tvegano – ter porablja zmožnosti organizacije. Spreminjanje obremenjuje zmožnosti organizacije: zahteva večjo porabo finančnih sredstev, vpliva na likvidnost, morda na kreditno sposobnost, tudi na tržno vrednost podjetja. Še pomembnejše so obremenitve sodelavcev, ki nosijo občutek tveganja, se skušajo uveljavljati v spremenjenih okoliščinah, premagovati začetne težave po spremembah.

Obremenitve zaradi spreminjanja naj ne presežejo odpornosti organizacije t. i. robustnosti, ki je kombinacija prožnosti, gibkosti organizacije ob spreminjanju in trdnosti organizacije, da se ne poruši zaradi obremenitev, ki jih prinaša vsako spreminjanje. Poimovanje robustnosti je drugačno ob zamisli organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev ali interesne skupnosti vplivnih udeležencev

Z vidika podjetja kot instrumenta za doseganje ciljev obsega robustnost predvsem materialno trdnost organizacije. Finančni del robustnosti obsega primerne rezerve sredstev, kreditnega potenciala ipd., materialni del pa rezervne proizvodne zmogljivosti, zaloge kritičnih materialov, rezervne vire energije – in ne nazadnje

rezervne vire delovne sile. Zato se managerji zavzemajo za kakovostno sestavo finančnih sredstev (struktura obveznosti do virov) ter nasploh za dovolj obsežno in trdno premoženje organizacije. Takšna strategija pripravljenosti na spremembe na videz povečuje varnost, lahko pa vodi v pretirano previdnost, v kopičenje sredstev, ki bi jih bilo bolje vlagati v razvoj, v nove zamisli.

Robustnost organizacije sicer raste z akumuliranimi zmoglostmi, vendar tudi pada, če organizacija nekoristno porablja te zmoglosti, denimo za ohranjanje tekoče na račun prihodnje uspešnosti z nekoristnim porabljanjem sredstev.

Z vidika podjetja kot skupnosti interesov je robustnost predvsem pripravljenost sodelavcev na psihične in fizične obremenitve, ki jih prinaša spreminjanje, prizadevanje managementa za kakovostne sodelavce, zlasti na pomembnih področjih, za kar se da dobro ime in ugled podjetja v javnosti, posebej v poslovnih krogih, ter za dobro vzdušje, močno in koristno notranjo kulturo organizacije (Tavčar, 319–320). Takšna naravnost je praviloma boljša kot defenzivno kopičenje sredstev in pretirana previdnost.

Napačno ravnanje z materialnimi in nematerialnimi zmoglostmi in sredstvi očitno ogroža učinkovito in uspešno delovanje organizacije. Manj očitno je spoznanje, da je škodljivo in lahko celo usodno tudi nerazumno, pretirano izrabljanje teh zmoglosti. Prispodoba o loku, ki počí, če ga preveč napenjamo, velja v polni meri tudi za management organizacij.

Ni dovolj, da je organizacija trdna in močna – biti mora tudi dovolj gibka in prožna, da sprejema in zdrži pritiske in težnje iz zunanjega in notranjega okolja. Pojem robustnosti organizacije nekateri dopolnjujejo še s pojmom zdržljivosti (angl. *tenacity*), ki splošnemu pojmu robustnosti dodaja še časovno razsežnost – robustnost je lahko kratkoročna, lahko pa tudi trajna.

Spreminjanje neizogibno spremlja racionalno, *objektivno tveganje*. Je racionalno, v organizaciji brez tveganja ni uspešnosti, ustvarjanje novega – znanj, temeljnih zmoglosti, proizvodov – je tveganje. Malo uspešen je manager, ki se loteva le tistega, kar je vnaprej mogoče do konca preračunati, predvideti – in nič boljši ni tisti, ki brez premisleka in analiziranja sprejema tvegane odločitve. Več znanja in izkušenj prinaša več pripravljenosti za tveganje, vendar lahko pripravljenost tudi zmanjšuje. Objektivno tveganje je pogoj za uspešnost in razvoj organizacije – zato naj bi bili tvegani načrti sprejemljivi in zaželeni.

V kompleksnem okolju izidov pobud, spreminjanja, tveganja ni mogoče zanesljivo predvidevati. Karel Popper (1902–94), ki za mnoge velja kot največji filozof dvajsetega stoletja, pravi, da v kompleksnosti sveta in dogajanj za nobeno zamisel ni mogoče zanesljivo ugotoviti, da je koristna. Vendar pa raste verjetnost, da je nova zamisel dobra, če jo kritično presoja in dopolnjuje skupina na osnovi svojih znanj, izkušenj in dvomov. Zamisel, ki je skupina po temeljitem tehtanju ne zavrže, je bolj verjetno prava kot kakšna druga (Popper 1934).

Najkoristnejše so skupine strokovnjakov, ki si delijo podobne vrednote, si zaupajo med seboj in so zavzeti za uspešnost organizacije. Ker je vrednote ljudi težko

prepoznavati, se bolje obnesejo skupine, ki nastanejo bolj ali manj spontano, ki so neformalne in jih družijo podobni interesi. Takšnim skupnostim izkustva (angl. *communities of practice*) namenja sodobna strokovna literatura o managementu veliko pozornosti (npr. McDermott, 1999; Tavčar, 2011).

Sicer pa v vrhnjem managementu marsikje cenijo vlogo oporečnika (angl. *devil's advocate*), ki skuša na vse načine spodbijati nove zamisli, saj se je bolje vnaprej odpovedati velikemu tveganju ali škodi kot slediti na pogled privlačni zamisli.

Tveganje je tudi *subjektivno*, odvisno od občutkov posameznika, ti pa na eni strani od zaznane spremenljivosti in kompleksnosti okolja, na drugi pa od osebne naravnosti posameznika do tveganja. Če je tveganje zmerno, ga posameznik občuti kot izziv in spodbudo, če je prekomerno, ga občuti kot ogroženost, ki navaja na obrambno delovanje.

Subjektivnega tveganja je manj, če organizacija – oz. njeni vplivni udeleženci – dopuščajo dobronamerno in strokovno pretehtano tveganje ter oproščajo morebitne izgube, ki jih prinaša, jih sprejemajo kot naložbe v znanje, zmoglosti in uspešnost. Če pa organizacija trdno uveljavlja odgovornost za sicer napačne, vendar utemeljene in dobronamerne odločitve, pravičnih pa ne nagraduje, se sodelavci spremembam in tveganju izogibajo. Takšna organizacija postaja toga, počasna, neuspešna.

Tveganje je tesno povezano z *zaupanjem* – kdor zaupa, pričakuje uresničitev obljubljenih dejanj in dosežkov, ki pa ne temelji na vnaprejšnjih dokazih. Zato je zaupanje krhko – težko ga je pridobiti, lahko zapraviti. Nastaja ob izkušnjah v zaporednih transakcijah v menjalnih razmerjih – vsakdo si ga mora pridobiti sam.

Temelj zaupanja je predvidevanje, da bo drugi ravnal na obojestransko sprejemljiv način (Sako, 1992, Shapiro, 1992, v Newell, 2002, str. 57). Na to ga lahko navajajo različni razlogi – tako:

- pogodba ali sporazum, ki veže udeležence v razmerju (svarilo);
- zaupanje v zmoglosti udeležencev (znanje);
- zaupanje v dobronamernost udeležencev (identificiranje).

McAllister (2000 v Huotari 2004) navaja: 1. spoznavno zaupanje, ki je povezano z znanji, sposobnostjo, odgovornostjo, neoporečnostjo, verodostojnostjo, zanesljivostjo, in 2. čustveno zaupanje – povezano s skrbnostjo, zavzetostjo, altruizmom, pripadnostjo, obojestranskim spotovanjem.

Kdor ne tvega, ne uspeva – naloga managementa je spodbujati ustvarjanje novega in omejevati tveganje. Spreminjanje, ki naj prinaša novosti in uspešnost, neizogibno sega v prihodnost, ki je neznana – kakovost predvidevanja omejuje kompleksnost okoliščin, vplivov, prihodnjih dogajanj. Zaupanje je mogoče razvrstiti tudi na 1. preračunljivo – tehtanje cene in koristi kakšnih dejanj, človek velja kot racionalen dejavnik; in na 2. nepreračunljivo, ki temelji na vrednotah in normah (Lane, 1998; Nooteboom, 2002 v Huotari 2004).

6 Tveganje in zaupanje pa sta pomembni sestavini in značilnosti kulture organizacije.

6.1 Potrebe in vrednote udeležencev ter kultura organizacije

Udeleženci, tako notranji kot zunanji, ki so za organizacijo pomembni, imajo vsak svoje interese. Od uresničevanja interesov, ki temeljijo na potrebah, je odvisno trenutno razpoloženje udeležencev; v organizaciji se kaže kot *vzdušje* (klima) – od uresničevanja interesov, ki temeljijo na trajnih vrednotah, pa trajna naravnost in ravnanje udeležencev, ki se kaže kot *kultura organizacije*.

Uspešno spreminjanje je tesno povezano z vrednotami, ki prevladujejo v organizaciji. Vrednote usvajamo največ takrat, ko smo najbolj dojemljivi, v otroštvu in doraščanju; mnoge vrednote prehajajo kot izročilo iz roda v rod. Posamezniki imamo na vso moč različne vrednote – tiste, ki zadevajo zaželeno cilje, in druge, ki zadevajo doseganje teh ciljev. Ljudje, ki živijo in delujejo skupaj, imajo praviloma nekaj skupnih vrednot, o katerih redko govorijo, jih pa sčasoma prepoznavajo eden pri drugem. Tako nastaja izmed vseh vrednot ožji izbor, ki usmerja ravnanje in delovanje ljudi v skupnosti – kulturo organizacije ali okolja.

Kultura dežele, družbe, organizacije, avtonomnega dela organizacije se kaže v značilnih oblikah delovanja ljudi, ki so jim skupne kakšne vrednote. To niso vse vrednote vseh ljudi v kakšnem okolju, ampak tisti nabor vrednot, ki ga v skupnem delovanju in spoznavanju usvoji vplivna večina ljudi v tem okolju – skratka, nekakšen »najmanjši skupni imenovalac vrednot«.

Kultura je nadvse pomemben dejavnik pri snovanju in udejanjanju spreminjanja v organizacijah – ter s tem snovanja in udejanjanja politike in strategij organizacije.

Tehnokratski manager se za dobro razpoloženje v organizaciji zavzema oportunistično in kratkoročno – tudi z demagogijo in zavajanjem. Sodelavci so pač najeta delovna sila in primerno je vse, kar jih spodbuja k delu – in nič zato, če bodo kdaj pozneje razočarani. Manager, ki obravnava organizacijo kot skupnost interesov, ravna drugače. Seveda je pomembno dobro razpoloženje v organizaciji, saj spodbuja zavzetost in delavnost. Nadvse pomembna pa je močna kultura organizacije, ki se v zadostni meri sklada z vrednotami večine udeležencev – s tistimi vrednotami, ki jim največ pomenijo. Spreminjanje, ki je lahko pogoj za uspešnost organizacije, uspeva le, če vanj verjame večina udeležencev, zlasti sodelavcev.

Ljudje se dobro počutimo in radi delamo predvsem v okolju, kjer naše vrednote štejejo. Zato je bolj uspešna organizacija, ki deluje v smeri in na način, ki se sklada z njeno kulturo – s »skupnim imenovalcem« vrednot, ki so lastne večini pomembnih sodelavcev in drugih vplivnih udeležencev. Zato bolj uspevajo spremembe, ki jih podpira kultura organizacije in okolij, kjer deluje – manj tiste, ki so kulturi tuje, in najmanj takšne, ki se s kulturo ne skladajo, pa čeprav se za takšne spremembe nemara zavzemajo deležniki, upravljalci, management ...

V tehnokratskem okolju, v organizaciji, ki je le instrument za doseganje ciljev lastnikov, sodijo, da kultura organizacije ne sme vplivati na izbiranje strategij delovanja in ciljev organizacije. Velja naj volja tistih – praviloma zunanjih in premočnih udeležencev, ki se jim drugi vsaj aktivno ne morejo upirati.

V tej *tehnokratski miselnosti* so sodelavci (tudi strokovnjaki, managerji itd.) najemna delovna sila, ki se mora pokoriti volji tistih, ki imajo moč v rokah – lastniki, krovna organizacija, država, politika itd. Med lastniki oz. upravljalci, pa med upravljalci in vrhnjimi managerji, sploh med nadrejenimi in podrejenimi, ni zaupanja – obvladovanje organizacije temelji na podmeni, da podrejenim ne kaže verjeti, saj bodo izrabili vsako priložnost za ravnanje sebi v prid in organizaciji v škodo. To je tradicionalni koncept »principalov in agentov« (Ross e.a. 1973 v Tavčar 2002 str. 455), ki velja marsikje v kapitalizmu, v organizacijah, ki so samo orodje za doseganje ciljev lastnikov. Tudi takšna organizacija ima svojo – negativno – kulturo, skupne vrednote so nezaupanje, prisila, najbrž tudi klientelizem, celo sovražnost. Takšna naravnost je morda kratkoročno uspešna v družbenih okoljih, kjer veljajo velike razlike moči (Hofstede 1988 itd). To za večino evropskih okolij ne velja, tudi za našo deželo ne.

V takšni miselnosti velja, naj se managerji pri snovanju in udejanjanju strategij (in s tem spreminjanja) ne ravnajo po kulturi organizacije in okolja. Če kultura ni naklonjena kakšni strategiji, je manager predvsem dolžan izvesti strategijo, če ne gre zlepa, pa zgrda.

V strokovni literaturi o managementu, zlasti ameriški, je veliko nasvetov, modelov in strategij, kako naj managerji spremenijo kulturo organizacije – torej nasilno ali z zvijačo spremenijo vrednote, ki so jih usvojili pomembni udeleženci organizacije (Hammer 1996). Raziskav o uspešnosti teh napotkov je malo – če odštejemo spreminjanje funkcijske v procesno urejenost podjetij, ki so ga množično in marsikje na silo izvajali zlasti v ZDA in devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Od spreminjanja so si obetali dramatično povečanje učinkovitosti delovanja podjetij – povzročili pa propad več deset tisočih podjetij in osebne tragedije nešteti ljudi.



Slika 3: Moč in skladnost kulture s strategijo in izbiranje strategije (Tavčar, 2009: 51)

V organizacijah kot skupnostih interesov prevladuje pristop, ki pri izbiranju in udejanjanju ciljev ter strategij upošteva kulturo organizacije in njenega okolja. Pregledno ga prikazuje model, ki obsega za cilje in strategije managementa ugodno ali neugodno, močno ali šibko kulturo ter upošteva časovno okvirnost ciljev in strategij – kratkoročno, dolgoročno.

Model navaja, da se kratkoročno kaže izogibati močni in neugodni kulturi – iskati druge poti in možnosti – ter na vso moč izrabljati močno in ugodno kulturo; šibko in neugodno kulturo kaže zanemariti, šibko in ugodno pa podpirati in spodbujati s kratkoročnimi ukrepi.

Drugačen je pristop, če je časovni okvir širši, bolj dolgoročen. Močno in ugodno kulturo kaže uporabiti kot izhodišče za snovanje ciljev in strategij – močno in neugodno pa postopno, načrtno nadomeščati z ugodnejšo – večinoma s snovanjem skupin, kadrovskih jeder, ki prinašajo drugačno miselnost in vrednote. Šibko in ugodno kulturo kaže načrtno razvijati, šibko in neugodno pa postopno spreminjati s spodbujanjem drugačne naravnosti, s kadrovanjem in napredovanjem sodelavcev. (Podrobnejši opis izvirnega modela je v Tavčar, 2000: 51.)

Življenje ponuja veliko zgledov, ki potrjujejo usmeritve v modelu. Nazorna je primerjava s športnim jadralcem na morju – križarjenje proti močnemu vetru je tvegano in naporno, izrabljanje ugodnega vetra vodi do zmage, sicer pa si izkušen jadralac za plovbo izbira čas, ko je veter ugoden.

Iz modela in ugotovitev o umnem managementu in kulturi organizacije ter njenega okolja sledi, da je naporno in tvegano delovanje, ki je v nasprotju s prevladujočimi vrednotami udeležencev. Nič koliko je primerov, ki pričajo, da takšno ravnanje ogroža uspešnost in celo obstanek organizacije – ter seveda managerjev. Podobno so naravnana tudi splošno znana sodila za izbiranje managerjev, ki naj obvladajo strokovno plat delovanja organizacije, so se že izkazali kot dobri vodje ljudi ter s poštenim in verodostojnim ravnanjem izpričujejo spoštovanje vrednot, ki veljajo v organizaciji in družbenem okolju.

Ni dovolj, da je organizacija trdna in močna – biti mora tudi dovolj gibka in prožna, da sprejema in zdrži pritiske in težnje iz zunanjega in notranjega okolja. To je pojem robustnosti organizacije, ki ga nekateri dopolnjujejo še s pojmom zdržljivosti (angl. *tenacity*), ki splošnemu pojmu robustnosti dodaja še časovno razsežnost.

7 Sklep

Življenje, živi svet, je nenehno spreminjanje v vedno nove oblike. V tekmovanju, boju za življenjski prostor novo spodriva staro. Tako je v naravi, tako je v družbi, tako

je v svetu organizacij – v tržnem dogajanju, v menjalnih procesih, kjer preživi le tisti, ki partnerjem v menjalnih razmerjih daje več in boljše.

Koncepta »ustvarjalnega rušenja« ne kaže razumeti dobesedno. Novo, boljše, bolj uporabno, seveda prej ali slej spodrine staro, slabše in manj uporabno. To je temeljna značilnost vsake uspešne družbe in civilizacije. Z umnim usmerjanjem in obvladovanjem pa je prehod s starega na novo mogoče opraviti brez nepotrebne tveganja in škode, tako materialne kot zlasti človeške.

Temeljna naravnost organizacije, ki je v tehnokratski miselnosti le instrument za doseganje ciljev lastnikov, v humanistični miselnosti pa interesna skupnost vplivnih notranjih in zunanjih udeležencev, občutno vpliva na odnos lastnikov oz. razpolagavcev in managerjev do spreminjanja ter z njim povezanih dejavnikov in vsebin – spreminjanja in tveganja, zaupanja in uspešnosti.

Sodobna veda o managementu obsega širok nabor pristopov, orodij in strategij za učinkovito in uspešno prehajanje s starega na novo, od včerajšnjega na današnje.

Literatura in viri:

- Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering*, New York: Harper.
- Popper, K. (1934). *Karl Popper*, dosegljivo na http://en.wikipedia.org/wiki/Karl_Popper.
- Light, P. C. (2005). *The Four Pillars of High Performance: How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942, 1975 itd.). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija – sinteza konceptov organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. (2009). *Management in organizacija – sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, M. I. (2011). *Strateški management znanjskih organizacij*. Celje: MFDPŠ.
- Visser, B. (2004). *Complexity, Robustness, and Performance – Trade-offs in Organizational Design*. Najdeno na <http://people.few.eur.nl/bviser/articles/robustnessweb.pdf>.

Izr. prof. dr. **Mitja Tavčar**, u.d.i.e., je štiri desetletja deloval kot manager na področju mednarodnega trženja v veliki industrijski organizaciji, obenem in zatem pa več kot dve desetletji kot profesor managementa večinoma na podiplomskih študijskih programih slovenskih univerz. Objavil je več deset znanstvenih in strokovnih monografij, visokošolskih učbenikov ter številne znanstvene in strokovne članke.