

CORE CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn

Hoboken, John Wiley & Sons, 2004, 390 str.

Trije profesorji z različnih univerz v ZDA – Schermerhorn z Ohio University, Hunt s Texas Tech University in Osborn z Wayne State University, v knjigi z naslovom *Glavni koncepti organizacijskega vedenja* preučujejo organizacijsko vedenje, ki je pomembno za vsakogar, ki si prizadeva za uspešno kariero v sodobnem delovnem okolju. Pri tem je manjšega pomena področje, na katerem želi posameznik razvijati svojo kariero, kot je na primer poslovno področje, področje izobraževanja ali zdravstva, kot pa to, da je pripravljen opravljati delo v organizacijah, ki delujejo v negotovih razmerah, ki so pripravljene na pojav stalnih sprememb in na katere vplivajo dosežki visoke tehnologije.

Avtorji knjige ugotavljajo, da skupaj z negotovostjo, etičnimi škandali in globalnimi izzivi vodi začetek 21. stoletja v novo obdobje menedžmenta in organizacijske prakse. Danes namreč živimo, delamo in se učimo v družbi, ki pričakuje istočasno visoko kakovost izvedbe dela in visoko kakovost delovnega življenja, ki spoštuje talente delovne sile in se zaveda vse večje demografske in kulturne raznolikosti ter preučuje medsebojne vplive tako povezanega sveta. V takšni družbi je novo delovno okolje stičišče različnih mnenj, novih zamisli, intenzivnega reševanja problemov in intenzivnega timskega dela. To je tudi okolje, ki ceni podjetniški duh, timsko delo, horizontalne strukture, upravljanje (menedžment) znanja, virtualne organizacije, ravnovesje med delom in prostim časom. V tem svetu si morajo zaposleni prizadevati za uspešno kariero in za uspeh kot posamezniki, člani timov in vodje skupin ali menedžerji. Zato se predmet proučevanja v disciplini organizacijsko vedenje, ki je v tej knjigi tudi obravnavano, nanaša na proučevanje posameznikov in skupin v organizacijah.

Besedilo knjige je predstavljeno sistematično in zelo pregledno v petih delih:

1. Okolje
2. Posamezniki
3. Skupine
4. Organizacije
5. Procesi

Vsak posamezni del vključuje več poglavij, vsebinsko vezanih na temo, ki jo ta del zajema. Tako obsega prvi del knjige poglavja, ki se nanašajo na organizacijsko vedenje v sodobnem času, učinkovite organizacije in na globalne dimenzije organizacijskega vedenja. Drugi del knjige vključuje poglavja, ki so povezana z raznolikostjo ljudi, motivacijo, sistemi upravljanja človeških virov in oblikovanjem dela. V tretjem delu knjige so v posameznih poglavjih obravnavane značilnosti skupin, timsko delo in lastnosti zelo učinkovitih timov. Četrty del obsega poglavja, kot so osnovne lastnosti organizacij, strateške kompetence in organizacijska oblika ter organizacijske kulture. V petem, ki preučuje procese, pa so v posameznih poglavjih predstavljene teme s področja vodenja, informacij in komunikacij, odločanja, konfliktov in pogajanj ter sprememb, inovacij in stresa.

Predstavimo sedaj podrobneje, kaj obravnavajo avtorji v posameznem delu knjige. Prvi del knjige se v pretežni meri nanaša na globalne dimenzije organizacijskega vedenja. Avtorji ugotavljajo, da se ljudje, ki opravljajo svoje delo v manjših ali večjih podjetjih na vseh kontinentih, soočajo z mnogimi izzivi in priložnostmi, povezanimi s poslovno konkurenco v čedalje kompleksnejšem okolju »brez meja«. Sposobnost za spoštovanje razlik in vrednotenje raznolikosti pa je v takšnem okolju pomemben pogoj za uspešnost upravljanja organizacijskega vedenja. Sodobne organizacije potrebujejo zato menedžerje, ki se zavedajo globalnega izziva in imajo občutek za medkulturno raznolikost. To ne pomeni, da morajo le-ti opravljati delo v drugi državi, temveč da se morajo zavedati, kako mednarodni dogodki vplivajo na delovanje organizacij. Sposobni morajo biti dobro sodelovati z ljudmi iz drugih držav in drugih kulturnih okolij. Tisti, ki potujejo v drugo nacionalno in kulturno okolje, pa morajo poznati te razlike, saj so ključnega pomena za njihovo uspešno delo v tako povezanem svetu.

Avtorji menijo, da morajo biti menedžerji v sodobnem času pripravljeni se hitro učiti po vzorih menedžerske prakse v drugih državah sveta. Pri tem ne obstajajo nikakršne omejitve glede vpogleda v učinkoviti menedžment ali zelo učinkovite organizacije s strani različnih kultur ali lokacij. Prispevke za razumevanje ljudi in organizacij je namreč mogoče najti po celem svetu, od Afrike do Azije in od Evrope do Severne in Južne Amerike.

Drugi del knjige je namenjen preučevanju posameznikov v organizaciji. Avtorji v tem delu namenijo posebno pozornost raznolikosti ljudi in razlikam med posamezniki. Raznolikost opredelijo kot »prisotnost značilnosti pri posameznem človeku, po katerih se le-ta razlikuje od drugih ljudi«. Nanaša pa se na pomembne demografske razlike med člani določene skupnosti, na njihov spol, raso, etnično pripadnost in starost. Avtorji posvetijo v nadaljevanju drugega dela enako mero pozornosti percepciji, motivaciji, sistemom za upravljanje človeških virov in oblikovanju dela.

Percepcijo opredelijo avtorji kot »proces, v katerem ljudje izbirajo, organizirajo, interpretirajo in se odzivajo na informacije iz okolja«. Te informacije pridobijo s pomočjo petih čutil, to je z vidom, sluhom, dotikom, okusom in vonjem. Pri tem ugotavljajo, da percepcija in stvarnost nista nujno enaki. Dva posameznika nimata nujno enaki percepciji in se ne odzoveta enako, čeprav opazujeta isto stvar ali dogodek.

Poglavju o percepciji sledi poglavje o motivaciji. Avtorji ugotavljajo, da motivaciji posvečajo izjemno pozornost v organizacijah po vsem svetu. Vendar pa se dejavniki motivacije in načini motiviranja znatno razlikujejo v Aziji, Vzhodni Evropi, Južni Ameriki in Afriki. Na to namreč vplivajo individualne vrednote in vedenje ljudi, ki se razlikujejo od kulture do kulture. Kar predstavlja pomemben motivacijski dejavnik v eni kulturi, je morda v drugi mnogo manjši ali celo nepomemben.

V drugem delu knjige je posebno poglavje namenjeno sistemom za upravljanje človeških virov. V njem avtorji predstavijo dejavnosti teh sistemov, med drugimi tudi strateško načrtovanje človeških virov, ki zagotavlja sposobne in motivirane ljudi za uresničevanje ciljev in smotra organizacije. Med drugimi dejavnosti posebej preučijo kadrovanje in izbiro novih sodelavcev, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, načrtovanje kariere in razvoj, nagrajevanje ter ocenjevanje dela in rezultatov.

Tretji del knjige se ukvarja s skupinami in timskim delom. Avtorji ugotavljajo, da so v mnogih primerih timi in timsko delo obravnavani kot glavni in najpomembnejši dejavnik za povečanje produktivnosti in izboljšanje kakovosti delovnega življenja. Udejanjanje koncepta timskega dela pa je poseben izziv za ljudi, ki so delali doslej na tradicionalni način. Ker se čedalje več del oblikuje tako, da jih opravljajo zaposleni v skupini, se lahko pojavijo problemi, ki se nanašajo na skupino in skupinsko dinamiko. Zato je naloga menedžerjev, vodij in podjetnikov vizionarjev, da skrbijo za ustrezne sposobnosti ljudi na področju komuniciranja, reševanja konfliktov in spoštovanja medsebojnih raznolikosti ter jih podpirajo v njihovih prizadevanjih po izpolnjevanju lastnih interesov in interesov organizacije.

Avtorji v tem delu knjige tudi opozarjajo na dejstvo, da so timi ena izmed glavnih silnic sodobnih sprememb v organizacijah. Nekateri raziskovalci, kot na primer Jay Conger, omenjajo timsko zasnovano organizacijo kot sistem za upravljanje prihodnosti in odziv poslovnega sveta na zahtevo po hitrosti. Pri tem citira primer ameriškega proizvajalca motorjev za reaktivna letala, ki se je preusmeril na delo z medfunkcijskimi timi od klasičnih funkcijskih delovnih enot. Podjetje je zmanjšalo hitrost, ki je potrebna za oblikovanje in proizvodnjo novih motorjev za petdeset odstotkov. Conger zato meni, da so »medfunkcijski timi hitri strojik«.

V četrtem delu avtorji preučujejo temeljne lastnosti organizacij in organizacijske kulture, ki zagotavljajo visoko kakovost dela. Ugotavljajo, da se moč mnogih podjetij skriva v njihovi kulturi, ki jo oblikujejo zaposleni in menedžment. Organizacijsko kulturo opredelijo kot »sistem vrednot, prepričanj, in aktivnosti, ki se razvijajo znotraj organizacije in usmerjajo vedenje in ravnanje njenih članov«. Podobno kot nista enaki dve osebnosti, tudi dve organizacijski kulturi ne moreta biti enaki. Mnogi profesorji in svetovalci za področje menedžmenta menijo, da imajo kulturne razlike pomemben vpliv na delovanje organizacij in na kakovost delovnega življenja njihovih članov. V tistih podjetjih, v katerih menedžment poudarja vrednote, kot so kakovost, inovacije in dolgoročna uspešnost, se oblikuje visoka in uspešna kultura, za katero menijo zaposleni, da jo je vredno ohraniti.

Avtorji menijo, da je treba organizacijsko kulturo obravnavati z enako mero pomembnosti kot strukturo in strategijo pri prizadevanju organizacije za čim večjo učinkovitost. Dobri menedžerji so sposobni spodbujati in podpirati obstoječo močno kulturo ter pomagati zgraditi trdno kulturo v primerih, ko ta ne obstaja. Ugotavljajo pa tudi, da nobena organizacija v sodobnem razvitem okolju ne deluje izolirano kot otok sredi oceana. Tudi kultura v njej se ne razvija samo v skladu s pričakovani zaposlenih, temveč na to v veliki meri vpliva družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okviru. Nacionalna in globalna kultura torej znatno posegata v sam "duh" organizacije in vplivata na prepričanja njenih zaposlenih delavcev.

Peti, zadnji del knjige obravnava procese v organizaciji, kot so vodenje, komunikacije in informacije, poslovno odločanje, konflikti in pogajanje ter inovacije in stres. Avtorji v tem delu poudarjajo, da najboljše organizacije ne stagnirajo, temveč vpeljujejo inovacije. V takšnih organizacijah cenijo in pričakujejo inovacije svojih zaposlenih, tako da postajajo normalni del vsakdanjih aktivnosti.

Prvo poglavje petega dela knjige se nanaša na vodenje v organizacijah, na kar pa pomembno vplivajo vrednote in norme, ki so prevzete v posamezni kulturi. Če člani organizacije ne bi bili pripravljeni sprejeti družbeno oblikovanih vrednot, pričakovanj in vedenja, bi bilo vodjem nemogoče ohranjati položaje, s podporo članov pa vodje lahko upravljajo vire, ki so potrebni za uresničitev ciljev organizacije in družbe. Uspešni vodja interpretira sistem vrednot v kulturi, v kateri deluje njegova organizacija, ga prilagaja in včasih tudi spreminja z namenom, da bi dosegel učinkovitost in uspešnost organizacije. Na primer, oblikovanje strategije podjetja, razvoj novih proizvodov, osvajanje novih trgov, upravljanje organizacijske kulture in upravljanje organizacijskih sprememb zahteva od vodje določeno podporo in spreminjanje kulture. Nacionalne in organizacijske kulture namreč vplivajo na ravnanje vodje, obenem pa tudi vodja s svojim vedenjem povzroča spremembe v kulturah.

Poglavju o vodenju v petem delu knjige sledi poglavje o komunikaciji in informacijah. Avtorji v tem poglavju poudarjajo pomen natančnosti in stroškov komunikacije. Natančnost komunikacije je problem učinkovitosti, stroški komunikacije pa so problem uspešnosti. Za učinkovito komunikacijo je značilno, da prejemnik razume sporočilo enako, kot ga je mislil pošiljatelj. O uspešni komunikaciji pa je mogoče govoriti, ko so stroški prenašanja sporočila čim nižji. Avtorji še ugotavljajo, da ljudje iz različnih kultur pogosto ne razumejo drug drugega. Takšno stanje je pogosto posledica tega, da posameznik interpretira besede in dejanja ljudi iz drugih kultur enako kot pri tistih iz svoje kulture. To je največja ovira za medkulturno sporazumevanje. Tudi če posameznik vnaprej preuči značilnosti njemu nepoznane kulture, se, ko pride v njeno sredino, sooči s povsem drugačnim načinom komuniciranja. Sreča se z drugačnim jezikom, stilom in mnogimi neverbalnimi sporočili, ki se uporabljajo drugače kot v njegovi kulturi. Hkrati s tem prispevajo k težavnosti komuniciranja razlike v kulturi, percepciji in izkušnjah.

Tretje poglavje v petem delu knjige se nanaša na odločanje, četrto pa na pogajanja in reševanje konfliktov. Avtorji opredelijo pogajanje kot »proces sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki se izvaja zato, da bi dosegli za vse sprejemljivo rešitev«. Vsi ljudje se pogosto pogajajo v svojem osebnem življenju ali na delovnem mestu. Za učinkovito pogajanje med udeleženci je potrebno, da se le-ti osredotočijo na problem in da obravnavajo pogajanja kot proces skupnega reševanja problema. Pogajalci morajo biti pripravljeni na prepričevanje drug drugega, ugotavljanje interesov nasprotne strani, oblikovati več predlogov in biti v stanju izboljšati svoje predloge v primeru, če ne dosežejo dogovora. Uspešni pogajalci načrtujejo tudi različne pogajalske strategije in taktike ter se ves čas zavedajo medkulturnih problemov.

Zadnje, peto poglavje v petem delu knjige pa obravnava inovacije in stres. Avtorji definirajo stres kot »reakcijo organizma na dražljaje iz okolja, ki vključuje znake obrambe in prilagajanja.« Tudi mnogo avtorjev je v drugih knjigah opredeljevalo pojav stresa. Tako sta na primer Looker in Gregson definirala stres kot »neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za obvladovanje zahtev na drugi strani«. Po nekaterih ocenah je zaradi posledic stresa vsako leto izgubljenih 100 milijonov delovnih dni. Prav tako pa veljajo ocene, da je od 50 do 75 odstotkov današnjih bolezni posledica stresa. Porušeno zdravje zaradi stresa ni niti največji niti edini strošek v organizacijah. Napake in napačne odločitve, ki jih delajo zaposleni pod vplivom stresa, stanejo mnogo več. Zato avtorji ugotavljajo, da je treba dobro razmisliti, kaj bi lahko v organizacijah naredili, da bi preprečili stres pri zaposlenih, in če se že pojavi, kako bi ga lahko premagali.

Vsako poglavje knjige v svojem uvodu odpira niz vprašanj za preučevanje, ki so neposredno povezana z naslovi besedila, zaključijo pa se s povzetkom in ponovno navedbo uvodnih vprašanj, da bi bralcem ostala v spominu pomembna dejstva. Na vsako posamezno vprašanje je nanizanih nekaj možnih odgovorov, med katerimi bralec izbere najustrežnejšega.

Knjiga je organizirana na pregleden način, ki omogoča preučevanje tem po posameznih poglavjih in uporabo metod (na primer preučevanje primerov, skupinski projekti in drugo), pri inovativno oblikovanih predavanjih.

Avtorji so knjigo namenili študentom, ki želijo spoznati disciplino organizacijskega vedenja, dojeti njeno uporabno vrednost in njen pomen za svojo prihodnjo kariero. Namenjena pa je tudi učiteljem, ki nameravajo dati svojim študentom ustrezen predstavitev te discipline v natisnjeni obliki.

dr. Sonja TREVEN, izr. prof.