

KAKO SE GRADI PRIPADNOST ZAPOSLENIKA KOMPANIJI

Korporativna kultura: Važno je imati priču o herojskom lideru



U 3M-u treniraju svoje prodajne predstavnike da koriste riječi kao slike kojima će kupcima oslikati proizvode i njihovu svrhovitost

Kultura Virgina zasnovana je na nekonvencionalnosti i pružanju kvalitete uz niske troškove. Organizacijski prioritet su zaposlenici, zatim kupci, pa tek onda dioničari

Piše: mr. sc. Ratka Jurković, direktorica norveško-hrvatske tvrtke Svan consulting

www.svanconsulting.com

Organizacijska kultura predstavlja jedan od onih mističnih menadžerskih pojmova, teško mjerljivih, ali vidljivih dolaskom u svaku organizaciju bez obzira na veličinu. To su stavovi, vrijednosti, vjerovanja, norme, pisana i nepisana pravila, simboli i mitovi jedne organizacije. Bitna karakteristika organizacijske kulture je da se stvara dugo te ostaje i nakon što njeni tvorci više nisu u organizacijama. Ona je osnovni dio formalne i neformalne socijalizacije svakoga novog zaposlenika kojim se upućuju u pravila kao što su dress code, načini donošenja odluka i liderstva, ponašanja koja se toleriraju i ona koja su nepoželjna i slično.

Riječ je zapravo o stvaranju smisla i pripadnosti za svakog pojedinca u tvrtki, kroz viziju, strategiju, jasne ciljeve organizacije i svakog zaposlenika. U svakome od nas postoji želja za pripadanjem, povezanošću i povjerenjem, na individualnoj i na organizacijskoj razini. Zato se organizacijska kultura često uspoređuje s kredibilitetom - teško ju je stvoriti, ali vrlo se lako razara. Čest je to slučaj osobito u procesima velikih restrukturiranja, gdje se otpušta mnogo starijih zaposlenika i uvodi mlada radna snaga koju više nema tko socijalizirati u postojeće pisane i nepisane norme.

Izvor strateških i operativnih ciljeva

Literatura obično razlikuje zdrave i jake te nezdrave ili slabe organizacijske kulture. Jake kulture karakterizira vizija i filozofija koju kroz cjelokupnu organizaciju promiču obično karizmatični lideri. Ta je filozofija esencija kompanije, a ne nusprodukt financijskih ciljeva. Izvor je svih strateških i operativnih ciljeva, normi ponašanja i rada.

Primjer jedne takve organizacije je i britanski Virgin, sa svojim karizmatičnim liderom Richardom Bransonom. Virgin je osnovan 1970. godine kao nezavisna glazbena kuća (Virgin Records), da bi se danas pod krovnim brandom Virgin proširio na aviokompaniju (Atlantic), medije (Radio), kozmetiku (Vie), modu (Jeans), osvježavajuća pića (Virgin Cola), željeznice, mobilne telefone, kinematografiju itd.

Kultura Virgina zasnovana je na nekonvencionalnosti i pružanju kvalitete uz niske troškove. Organizacijski prioritet su prvo zaposlenici, zatim kupci, pa tek onda dioničari (poredak moguć zahvaljujući karizmatičnom pristupu njihovog lidera!), a na nova tržišta nikada ne idu samo zbog novca nego da 'uzdrmajaju uspavane korporativne Golijate'. Primjerice, Virgin Cola kao pandan Coca-Coli. Isto tako, nikada ne ulaze u nove tržišne segmente ako na njih ne mogu prenijeti barem četiri od pet bitnih elemenata njihove korporativne filozofije: kvalitetu, inovativnost, vrijednost za novac, zabavu i osjećaj izazova.

Nepisana pravila kompanije

Bitne odlike jake organizacijske kulture čine mitovi i priče o herojskim liderima, zaposlenicima i proizvodima koji se pripovijedaju svim zaposlenicima, osobito pridošlicama kako bi ih se socijaliziralo u načine uspjeha u organizaciji. Takvi mitovi i priče dio su usmene predaje svake organizacije, koji se prenose s generacije na generaciju zaposlenika. Primjerice, klasična priča o Coco Chanel, o tome kako je nastalo bogatstvo Billa Gatesa, kako je Steve Jobs spasio Microsoft i slične.

Osim socijalizacije kroz povijest tvrtke i karizmatičnih lidera, zaposlenici se isto tako socijaliziraju u dnevne sistematizirane rutine i norme ponašanja, npr. načine izvještavanja, tko je tko u hijerarhijskoj ljestvici, tko se gdje parkira, tko gdje jede itd. Njihova svrha je upoznavanje s načinima ponašanja u tvrtki, formalnim i neformalnim pravilima i centrima moći te liderskim strukturama.

Tvrtka 3M jedan je od primjera kako pričanje priča može imati ne samo historijsku nego i stratešku važnost za kompaniju. Svi znaju da je dionica 3M-a u početku vrijedila koliko i čašica viskija u lokalnom baru. Isto tako i svi znaju priču o tome kako je izumljen Post-it blok, štoviše, čak postoji i više varijanti iste priče. Jedna govori o tome da je Post-it izumljen kad su greškom proizveli seriju ljepila s manjom moći lijepljenja i dosjetili se da bi je mogli upotrijebiti u uredske svrhe. Druga govori da je jedan znanstvenik, inače strastveni pjevač u lokalnom crkvenom zboru, htio imati papiriće-podsjetnike koji ne bi ispadali iz njegovog molitvenika i s tim u svezi stvorio Post-it blok.

Osim mita o stvaranju tvrtke i pojedinih proizvoda, pričanje priča sastavni je dio strategije i operative. U 3M-u treniraju svoje prodajne predstavnike da koriste riječi kao slike kojima će kupcima oslikati proizvode i njihovu svrhovitost. Na ceremonijama dodjele nagrada pričaju se priče o programima i zaslužnim pojedincima kako bi se objasnilo što se učinilo i zašto su baš oni nagrađeni.

Strateški plan kao uzbudljiva priča

Za predstavljanje strateških planova više se ne koristi prezentacija u obliku natuknica nego tzv. strateških naracija. Svaki menadžer mora ispričati strategiju sa svim elementima priče - uvodom u priču, dramatičnim zapletom i razrješenjem. Umjesto da u natuknicama kažu npr. povećati tržišni udio za 30 posto ili postići lidersku poziciju u razvoju proizvoda, sada će njihova priča početi od povijesnog uvoda u svaki proizvodni dio, trenutačno stanje na tržištu uz opis potreba kupaca te, naravno, pomno objašnjenje konkurencije i trenutačnih tržišnih trendova. Dramatični zaplet temeljit će se na

konstataciji problema s kojima se suočavaju, npr. jeftinim 'me too' varijantama konkurentskih proizvoda i načinom na koji će se suočiti s tim problemom a da ne odstupaju od korporativne filozofije tvrtke.

U svojem predstavljanju moraju predočiti dugoročna rješenja problema, kroz investiciju u nove tehnologije, poboljšanje patenata i ekspertize svojih marketinških i prodajnih stručnjaka. Razrješenje predstavlja konkretne poteze kojima će ostvariti svoje strateške ciljeve, svojevrsni suma sumarum onoga što je bilo prije, izazova sadašnjosti i planiranja budućnosti. Na taj način menadžer mora dubinski poznavati tvrtku, njenu povijest, viziju i filozofiju, tj. kamo želimo ići i gdje smo sada. Isto tako mora istančano poznavati trendove na tržištu i konkurenciju. No, ono najvažnije što mora pokazati sposobnost je razmišljanja, uočavanja bitnoga u sadašnjosti koje nosi klicu i potencijal budućeg razvoja.

Dobra organizacijska kultura

- Lider je motivator i poduzetnik: jasni ciljevi (vizija, strategija, operativa), komuniciranje ciljeva zaposlenicima i stvaranje dubljeg smisla njihovog ostvarenja, otvorenost novim idejama i riziku uvođenja inovacija, motivacija, povjerenje i kredibilitet, politika otvorenih vrata
- Kultura zajedništva: njegovanje suradnje, povjerenja i sigurnosti, ali i motivacija individue u tvrtki. Stvaranje klime pripadnosti tvrtki kroz viziju i misiju koja se poklapa s višim vrijednostima zaposlenika
- Kultura odgovornosti: njegovanje odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika, rješavanja problema umjesto traženja krivca, odgovornost ne samo prema dioničarima i investitorima nego i ostalim zainteresiranim stranama

Loša organizacijska kultura

- Arogantni lider: motivacija strahom i kaznama, kriterij napredovanja je lojalnost šefu, izvršavanje zadatak bez mnogo pogovora, čest mobing
- Darwinistička konkurencija: 'ubij ili budi ubijen', borba moći i politike, zabijanje noža u leđa, podmetanje klipova, nedovoljno povjerenja i suradnje, skrivanje informacija, klanovi koji ostvaruju svoje interese
- Premalo kontrole: odsutnost lidera ili liderski vakuum, lider je ili nesposoban ili preokupiran samim sobom ili je situacija izmakla kontroli pa se 'brod pušta da potone'; svatko radi što hoće, borba za moć na vrhu, odluke se mijenjaju više puta u jednom danu
- Korumpiranost: 'Bog je novac, a pohlepa je dobra', kratkoročna orijentiranost samo na profit, do cilja na bilo koji način, poticanje neetičnosti na svim razinama, kreativno računovodstvo
- Kruti tradicionalizam: 'mi ovdje radimo jako dugo i to funkcionira', snažni otpor top menadžmenta svim promjenama i inovacijama

Zaposlenici na ruševinama National Cash Registera

U kolovozu 1945. godine predsjednik Uprave američke tvrtke National Cash Register (NCR), S. C. Allyn, došao je kao jedan od prvih civila u razrušenu tvornicu na njemačkom tlu. Nije znao što će ga dočekati, jer je tvornica konfiscirana za vrijeme rata i korištena za potrebe ratne proizvodnje. Kad se u vojnom džipu probio kroz razrušeni grad, dočekao ga je stravičan prizor razorene i spaljene tvornice. Na poprištu je našao dvojicu zaposlenika, koje nije vidio gotovo šest godina. U dronjcima, izglednjeli i prljavi čistili su poprište razrušene tvornice. Kad im se približio, jedan od njih je rekao: 'Znali smo da ćete doći!' Allyn im se pridružio i zajedno su počeli krčiti ostatke tvornice. Nakon par dana, iznenadio ih je američki tenk koji je 'upao' u dvorište. Tenkist je provirio iz vozila i viknuo: 'Ja sam iz NCR-a, podružnica Omaha. Dečki, jeste li ispunili kvotu ovaj mjesec?' Allyn ga je

zagrio, ne vjerujući da i u takvom užasu korporativna kultura NCR-a još živi.

12.7.2006