

Ocenjevanje organizacijske klime – osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov

Measuring of organizational climate – the base for establishing interpersonal relationships

Anita Ivančič

Povzetek

Anita Ivančič, univ. dipl. soc. ped., Jenkova ulica 20, 6230 Postojna

Prispevek se ukvarja s pomenom ocenjevanja organizacijske klime pri vzpostavljanju medosebnih odnosov v konkretni organizaciji. V prvem delu članka avtorica opredeli koncepta organizacijske kulture in klime ter izpostavi razlike med njima. Posebno pozornost posveča poglavju o ocenjevanju organizacijske klime, saj predpostavlja, da je to osnova za uspešno vzpostavljanje ugodne organizacijske klime, ki nadalje vpliva na dobre medosebne odnose v organizaciji. Uporabljene koncepte avtorica uporabi v pilotskem preverjanju organizacijske klime v konkretni organizaciji na majhnem in poklicno omejenem vzorcu anketiranih delavcev. Ugotavlja, da se vodstvo v obravnavanem zavodu ne posveča v zadostni meri ocenjevanju organizacijske klime, da za to ne kaže zanimanja, kar povzroča nezadovoljstvo med zaposlenimi. Kot posledica tega se kažejo tudi slabi

medosebni odnosi. Na izpostavljene probleme avtorica podaja tudi morebitne rešitve.

Ključne besede: *organizacijska kultura, organizacijska klima, ocenjevanje organizacijske klime, medosebni odnosi.*

Abstract

This article addresses the question of measuring the organizational climate as an important factor of influence in establishing interpersonal relationships in a particular organization. In the first part of the article the author defines the concept of organizational culture and climate and accentuates the difference between these two concepts. Special attention is devoted to measuring of organizational climate, since it is presumed that organizational climate measurement is essential for encouraging favourable organizational climate which further influences good interpersonal relationships in organization. In the second part of the article author discusses a specific organization and examines the applicability of theoretical findings to a specific context. For this purpose a small-scale pilot research was done. Author establishes that the leadership in the researched organization does not assign enough attention to measuring of organizational climate and does not indicate interest in this matters. This creates the feeling of dissatisfaction among workers and consequently causes bad interpersonal relationships. Author concludes her article by considering eventual solutions to the problems discussed.

Key words: *organizational culture, organizational climate, measuring of organizational climate, interpersonal relationships.*

Uvod

Eno izmed najpomembnejših področij, s katerimi se mora ukvarjati vsako vodstvo v delovni organizaciji, so medosebni odnosi. Pogojeni so z delom vseh zaposlenih, njihovo komunikacijo, navadami, osebnostnimi značilnostmi itd. Vse naštetu je pomembno za izpolnjevanje delovnih nalog in s tem za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, obenem pa so našteje dimenzije ključnega pomena za ustvarjanje in razvoj delovne klime ter humanizacijo organizacije. Medosebni odnosi so odnosi posameznika do posameznika, posameznika do skupine in obratno, skupine do skupine ter posameznika do samega sebe. Ko govorimo o medosebnih odnosih znotraj organizacije, posebej poudarjamo vlogo vodstva, kot tiste sestavine delovne organizacije, ki ima na vsebinske in odnosne vidike posebej pomemben vpliv.

»Za zdrave medosebne odnose je značilno, da upoštevamo razlike med posamezniki, da med njimi vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, za omogočanje osebnega izražanja vsakega posameznika, da priznavamo obstoj konfliktov, da priznavamo ne le podobnosti, ampak tudi različnosti v odnosih.« (Možina, 1992: 21–39.) Vloga vodstva v organizaciji je zagotoviti ustrezen delovni in odnosni kontekst tako za posameznike kot za skupine znotraj organizacije, ki bo udeležencem omogočal, da se bodo lahko tako profesionalno kot osebno razvijali in prispevali k uspešnejšemu uresničevanju ciljev organizacije. Z drugimi besedami, z okoliščinami, ki prispevajo k ugodni organizacijski klimi, vodstvo v veliki meri prispeva k odnosom med zaposlenimi. »Sodelovanje nastane, ko poskušajo zaposleni s skupnimi napor in medsebojno pomočjo doseči cilje, za katere so vsi enako zainteresirani. Sodelovanje temelji na zaupanju, odkritosti in zavzetosti za reševanje konfliktov.« (Mesner - Andolšek, 1995: 78.) Pri tem je ključna ravno vloga vodstva.

Namen prispevka je pokazati na pomen omenjenih okoliščin pri vzpostavljanju za organizacijo ugodnih medosebnih odnosov. Govorimo o t. i. organizacijski klimi, ki tako za organizacijske teoretike kot praktike pomeni velik izziv. Kljub raznolikim poskusom proučevanja tega koncepta še dandanes ni povsem jasno, na kaj se organizacijska klima pravzaprav nanaša. Zato bom del

prispevka namenila proučevanju koncepta klime, njenih dimenzij in drugih pojmov, ki so temu konceptu sorodni (npr. organizacijska kultura, zadovoljstvo zaposlenih ...). V literaturi je pogosto zaslediti nekonsistentnost pri uporabi posameznih konceptov, kar vpliva na pristope pri raziskovanju v praksi, s tem pa tudi na uspešnost vodenja.

Med pomembnejšimi vprašanji, na katere bom skušala odgovoriti, je vprašanje, kako ocenjevanje organizacijske klime pripomore k vzpostavljanju ustreznih medosebnih odnosov. Menim, da je tako ocenjevanje organizacijske klime kot dejavnosti, načrtovane na osnovi tovrstnih informacij, profesionalna in moralna odgovornost vodstva. Na tem mestu je treba poudariti, da je ocenjevanje organizacijske klime vedno problematično; razlogov za to je vsekakor več, od metodoloških omejitev, ki izvirajo iz omenjene konceptualne nekonsistentnosti do zdaj opravljenih raziskav, do odpora do tovrstnega raziskovanja s strani vodstva in tudi zaposlenih.

Konceptualni okvir ocenjevanja organizacijske klime

Omenila sem že, da se organizacijsko klimo kot koncept pogosto zamenjuje z različnimi pojmi, predvsem pa s konceptom organizacijske kulture (za podrobnosti o tem glej Al-Shammari, 1992), to pa bistveno vpliva na razumevanje organizacijske dinamike s strani raziskovalcev ter posledično pogosto vodi v pomanjkljivo in nejasno sliko o tem, kaj se v organizaciji pravzaprav dogaja. Tako bom v nadaljevanju najprej na kratko predstavila koncept organizacijske kulture in ga diferencirala od organizacijske klime. V ta kontekst bom vključila še koncept ocenjevanja organizacijske klime, saj je ta v pričujočem članku v središču pozornosti. Pri tem želim opozoriti na razlike v razumevanju koncepta ocenjevanja. V organizacijski teoriji gre pri ocenjevanju (v tem primeru organizacijske klime) za ugotavljanje trenutnega stanja v organizaciji, pri čemer smo pozorni na končne izsledke, ki jih je treba nadalje uporabiti pri prihodnjih strategijah, načrtih, ciljih. Fokus je torej na organizaciji kot celoti in na praksah, ki jih uporabljamo pri vodenju organizacije. Z vidika socialne pedagogike je koncept ocenjevanja

mogoče razumeti nekoliko drugače. Predvsem gre tu za raven posameznika, za obojestranski in soodvisen odnos med uporabnikom in strokovnjakom. Strokovnjak pri tem nosi poglavitno vlogo: v določenem vzgojnem procesu poskuša identificirati področja primanjkljajev, usmerjen je v prepoznavanje vrst in oblik pomoči, v preverjanje in ugotavljanje, ali sploh obstajajo vzgojne potrebe.

Organizacijska kultura

Pojem organizacijske kulture je razmeroma nov. V strokovni literaturi ga je mogoče zaslediti že pred nekaj desetletji, vendar je večje pozornosti deležen šele v zadnjih dveh desetletjih. Sprva je bila organizacijska kultura enačena z organizacijsko klimo in obravnavana kot determinanta organizacijske klime. Sredi osemdesetih let pa sta Allaire in Firsirou (v Mesner - Andolšek, 1995: 20) koncept organizacijske kulture razširila in predstavila konceptualni okvir organizacijske kulture, izhajajoč iz simbolne ravni kulture.¹ Njun prispevek je tako opozoril na to, da gre pri proučevanju organizacijske kulture za veliko širši problem, ki sega globoko v organizacijo in se nanaša na vrednote, prepričanja, temeljna stališča zaposlenih in skupin. Tega pa ni mogoče proučevati le z ugotavljanjem splošnega zadovoljstva zaposlenih, kar je bila do takrat prevladujoča praksa. Še več, v začetku devetdesetih je organizacijsko kulturo natančno proučil zdaj že razvpiti Edgar H. Schein (1997), ki jo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovor na problem preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Avtor pojmuje kulturo kot niz psiholoških predispozicij, ki jih imajo člani organizacije in zaradi katerih delujejo na določen način. V tem smislu je dolžnost in sposobnost vodij, da kulturo vodijo, oblikujejo in spreminjajo (Schein, 1997: 10), kar je za moj prispevek ključnega pomena.

¹ Po njunem mnenju sestavljajo organizacijo tri medsebojno povezane komponente: iz sociokulturnega sistema (sestavljene iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov vodenja in upravljanja ter vseh drugih komponent organizacijske stvarnosti), iz kulturnega sistema (vključuje skupni sistem simbolov, mitov, ideologij in vrednot) ter iz akterjev v organizaciji (zlasti njihove osebnostne lastnosti in vednosti).

Bistvo organizacijske kulture je torej v skupnih spoznanjih in vrednotah članov organizacije, ki obstajajo na ravni praktične zavesti (med zavednim in nezavednim) in uravnavajo obnašanje članov organizacije (Černetič, 1997: 263). Organizacijska kultura vpliva na številne pomembne dejavnike v organizaciji, kot so percepcija, analiziranje in reševanje problemov znotraj organizacije, kakovost in kvantiteta inovacij, ki jih v posamezni organizaciji razvijajo, odziv organizacije in njenih članov na spremembe in negotovost v okolju ter nenazadnje tudi motivacija zaposlenih.

Kot sem že omenila so vodje pri načrtovanju, oblikovanju in vzdrževanju za organizacijo primerne organizacijske kulture med pomembnejšimi akterji, ki imajo v teh situacijah poglavitno vlogo. Na to opozarjajo tudi že zgodnejši raziskovalci tega fenomena (Deal in Kennedy, 1999; Peters in Waterman, 1982), ki kulturo pojmujejo predvsem kot proizvod prejšnjega in sedanjega vodstva. Treba je upoštevati dejstvo, da se organizacijska kultura zaradi svoje narave same nenehno spreminja, različni izzivi oz. spremembe pa lahko tako zahtevajo drugačen odziv organizacije in v skladu s tem tudi drugačno organizacijsko kulturo. Vodstvo organizacije mora kulturi dopuščati tudi možnost spreminjanja tistega, kar so že ustvarili, oziroma možnost vnašanja novosti. »/Z/magovalci prihodnosti bodo tiste organizacije, ki so oblikovale kulturo, ki se ne bojijo sprememb, nasprotno v spremembah celo uživajo in jih povzročajo.« (Tushman in O'Reilly, 1998: 20.)

Organizacijska kultura torej prežema celotno organizacijo – vzorce delovanja in razmišljanja zaposlenih ter vzorce vzpostavljanja odnosov med zaposlenimi in z zunanjimi deležniki. Ustvarja organizacijsko vzdušje, delovno klimo, ki vpliva na posameznikovo počutje in na njegovo pripadnost organizaciji. Konceptualno predstavlja širši okvir za oblikovanje organizacijske klime, ki je predmet pričujočega prispevka in s katero se bom ukvarjala v nadaljevanju.

Organizacijska klima

Organizacijska klima se nanaša na občutek zaposlenih o organizaciji oz. natančneje o različnih vidikih organizacijskega življenja – gre za odnos zaposlenih do dela, do organizacije dela, do odnosov, ki se znotraj določene strukture vzpostavljajo, do

posameznih sistemov v organizaciji, kot so npr. sistemi nagrajevanja, motivacije ipd.

Lipičnik (1998: 74) organizacijsko klimo opisuje kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Med temi dejavniki so vsekakor tudi organizacijska kultura in z njo povezane dejavnosti vodstva organizacije. Možina (1990: 50) nadalje poudarja, da organizacijska klima izraža psihološko strukturo organizacije. Avtor meni, da je kakovost organizacijskega notranjega okolja rezultat vodenja in politike članov ter v veliki meri odraz interakcije organizacijskih ali individualnih ciljev, potreb in sposobnosti. Še več, pri organizacijski klimi gre za percepcijo dogodkov, postopkov in odnosov v združbi, ki sčasoma postajajo rutinski, vedenje zaposlenih skladno s temi rutinami pa se nagraduje (Schneider, 1990: 383). Če povzamem, organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi (torej organizaciji) in po katerih se te ločijo med seboj. Zadnje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka, gre za psihosocialni sistem, ki ga sestavljajo posamezniki in skupine v združbi ter njihove interakcije. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in aspiracij zaposlenih (Kavčič, 1991: 95).

Po Konradu (1987: 106) je stična točka konceptov kulture in klime v tem, da oba skušata po svoje razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za to, kako določene organizacije s svojo politiko, ukrepi, postopki in prakso prek nagrad, kazni, podpore in sporočanja pričakovanj skušajo vplivati na motivacijo svojih članov. Medtem ko proučevalci organizacijske kulture ugotavljajo, s kakšnimi organizacijskimi procesi ta integrira, nadzoruje in spodbuja vedenje svojih članov, se raziskovalci organizacijske klime osredotočajo na to, kako se ti organizacijski procesi izražajo v doživljanju teh članov. Če uporabim že staro prisposodbo – medtem ko organizacijska kultura predstavlja ledeno goro v sicer razburkanem morju delovanja organizacije, skrito pod površino in na prvi pogled zelo neopazno, je organizacijsko klimo mogoče kaj hitro opaziti tik nad morjem, predstavlja vrh ledene gore.

Ocenjevanje organizacijske klime

Organizacije z merjenjem in raziskovanjem klime pridobivajo vpogled v mnenje oziroma prepričanje različnih skupin zaposlenih o njihovem delu, pogojih dela ter o sami organizaciji. Z ocenjevanjem klime menedžment pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kaj je treba spremeniti in kje, ter pripravi akcijski načrt za realizacijo sprememb. Tavčar (1999: 22–23) pravi, da merjenje doseganja smislov in ciljev predstavlja osnovo za obvladovanje organizacije.

Organizacijska klima je zaradi svoje nevidnosti in kompleksnosti težko preverljiva. Ravno zaradi njene nevidnosti pa se pogosto pozablja, kako močan in odločilen vpliv ima klima na počutje individuuma, posledično pa tudi, kakšno in kako intenzivno bo njegovo delovanje v skupini. Pomembna lastnost klime je njena spremenljivost. Klima torej ni nekaj striktnega, togega, ampak jo lahko z določenimi ukrepi spreminjamo in prilagajamo potrebam. Še več, težava je pogosto v tem, da se kljub naporom vodstva, da bi obvladovalo spremenljivost različnih dimenzij organizacijske klime, le-ta spreminja spontano, nenehno, intenzivno, ter najpomembneje – pogosto v nasprotju z željami vodstva. Zato je treba v organizaciji proučevati značilnosti trenutne klime ter znova in znova iskati načine, kako tovrstno klimo sooblikovati tako, da bi omogočala čim uspešnejše uresničevanje organizacijskih ciljev. Pri tem je zanimivo, da se v sodobnem organizacijskem okolju, za katerega je značilna izrazita dinamičnost in intenzivnost sprememb, vedno bolj poudarja fleksibilnost pri postavljanju organizacijskih ciljev, ki prav zaradi omenjene dinamičnosti in intenzivnosti okolja ne morejo biti več fiksni, dolgoročni in stalni. V skladu z zahtevami trenutno aktualnih družbe in gospodarstva znanja mora vodstvo sodobnih organizacij skrbeti predvsem za postavitev splošnega okvirja, torej konteksta delovanja organizacije (npr. le nekaj splošnih smernic, ki usmerjajo delovanje organizacije). Znotraj tega pa mora zagotoviti dovolj fleksibilno organizacijsko strukturo, ki bo omogočala sproščeno klimo, temelječo na odprtih in nenadzorovanih medosebnih odnosih. Tako se ustvarja kolektiv visoko motiviranih, zadovoljnih, pripadnih zaposlenih, ki so dovolj

prilagodljivi, da se lahko soočajo z zahtevami dinamičnega okolja, predvsem pa ponotranjajo organizacijske cilje, ki – kot rečeno – niso več tako rigidni, kot je to veljalo za organizacije izpred desetletja in več (Morgan, 2004).

Neustrezna organizacijska klima tako lahko vodi organizacijo celo v propad, če preveč otežuje prilagajanje spremembam. Zato je nujno, da v organizaciji obstaja zavedanje o obstoječi klimi, predvsem pa je za vodstvo pomembno spremljanje in ocenjevanje odnosa zaposlenih do sprememb, s katerimi se bo morala organizacija soočiti. Ne glede na to, ali je obstoječa organizacijska klima ugodna za doseganje organizacijskih ciljev ali ne, je naloga odgovornega vodstva v tem, da je pripravljeno na spremembe, do katerih bo na tej ravni v prihodnosti prav gotovo prišlo. Spremljanje organizacijske klime ni namenjeno le spreminjanju različnih dimenzij klime, s katerimi trenutno nismo zadovoljni – gre tudi za nenehno nadzorovanje trenutnega stanja z namenom preprečevanja morebitnih odklonov od želenega.

Proučiti organizacijsko klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, odkriti, kje v organizaciji se kažejo težave, ter odkriti vzroke za njihov nastanek in učinke, ki jih imajo na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. To je predvsem naloga menedžmenta. Pri tem je sicer treba opozoriti na pogostost precenjevanja vloge menedžmenta pri oblikovanju in razvoju klime, kakršna se razvije v organizaciji in znotraj posameznih organizacijskih skupin. Kot sem že omenila, je klima izjemno spremenljiv pojav, odvisen od dinamike procesov in odnosov v organizaciji. Ne glede na to pa je prav vodstvo tisto, ki razpolaga z največjo stopnjo organizacijske moči in lahko tako v večji meri vpliva na oblikovanje in razvoj organizacijske klime, kot to velja za ostale skupine v organizaciji. Vsekakor velja, da je za organizacijo najnevarneje, če menedžment obstoj organizacijske klime preprosto ignorira – tako namreč prezre ključne dejavnike, ki lahko prispevajo k slabšemu delovanju organizacije.

Organizacijske klime torej ni treba iskati, ker ta vedno obstaja. Tudi ni treba posebej ugotavljati, katere dimenzije klime so prisotne v organizaciji in katere ne, saj vedno velja, da so – v tej ali oni obliki – prisotne vse, vprašanje pa je, katere nas zanimajo. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena

za klimo ali ne. Tako recimo ne ugotavljamo, ali imajo delavci v organizaciji svoja stališča ali ne, lahko pa poskušamo ugotoviti, kakšna so ta stališča (Lipičnik, 1998: 75).

Merjenje organizacijske klime je kompleksen in obsežen postopek. Samo enkratna meritev pove malo: zagotoviti je treba ponavljanje merjenja v zaporednih časovnih intervalih. Ker se mnenje posameznikov oblikuje skladno z občutki, z okoliščinami v danem trenutku, ko merjenje klime poteka, pokaže enkratna meritev klime le posnetek njenega stanja. Izboljšave in spremembe klime v organizaciji pa je mogoče ugotoviti le s periodičnim merjenjem. Pri tem je treba poudariti, da raziskave, ki se ukvarjajo z ocenjevanjem klime v posameznih organizacijah, v glavnem temeljijo na kvantitativnih metodoloških pristopih. Gre za standardizirane vprašalnike, ki jih sestavljajo indikatorji za posamezne dimenzije klime. Tako npr. je v Sloveniji najbolj odmevna t. i. raziskava² SIOK. Tovrsten raziskovalni pristop se pogosto izkaže kot pomanjkljiv, saj ocenjevanje klime prav gotovo potrebuje tudi širši okvir, s katerim je mogoče pojasniti vzroke za trenutno ugotovljeno stanje. Tako je npr. treba dodatno pozornost nameniti pojasnjevanju okoliščin, v katerih se organizacija trenutno nahaja, sprememb, ki jih doživlja, ipd. Pogosta ovira pri uspešnem ocenjevanju organizacijske klime so tudi realne okoliščine raziskovanja. Tako npr. vodstvo pogosto ne namenja dovolj pozornosti kakovosti ocenjevanja klime zaradi svoje vpetosti v številne operativne dejavnosti, s katerimi se ukvarja, pomanjkanja časa, ki temu sledi, nenazadnje pa tudi zaradi velikih stroškov, ki so pogosto povezani z izvajanjem tovrstnih raziskav. Če že pride do izvedbe in zaključka ocenjevanja organizacijske klime, vodstvo pogosto ne namenja dovolj pozornosti uporabi informacij, pridobljenih z ocenjevanjem, s tem pa zmanjšuje sam proces ocenjevanja organizacijske klime.

² Gre za projekt Organizacijska klima v slovenskih podjetjih, ki je nastal pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije v letu 2001. Namen projekta je, da se z enotnim vprašalnikom oceni organizacijska klima za posamezno podjetje, hkrati pa se omogoči tudi primerjava med podjetji v Sloveniji. Projekt SIOK organizacijsko klimo poimenuje kot organizacijsko oz. psihosocialno klimo, kjer gre za »percepcijo vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni, oziroma pomembni« (<http://biro-praxis.si/Siok/601.htm> (17. 2. 2004).

V številnih raziskavah je razvidno, da je povprečna ocena odnosov najboljša v primeru, ko so anketiranci ocenjevali odnose v svoji delovni skupini ter s svojimi neposrednimi sodelavci. Že tradicionalno so na zadnjem mestu odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Vodje so očitno še vedno največji trn v peti zaposlenega.

Največjo odgovornost za motiviranost oziroma nemotiviranost zaposlenih nosi prav vodstvo institucije. Poleg nagrajevanja zaposlenih je pomembno, da nadrejeni pomagajo zaposlenim pri reševanju problemov in da kritiziranje podrejenih ne prevlada nad nagrajevanjem. Zaposlene je treba spodbujati, da pridejo do zelenega cilja, in sicer ne glede na nevšečnosti in napake, ki jih naredijo med delom. Zaposleni morajo v nadrejenih najti zgled in oporo za svoje delo. Kadar prihajajo k njim z vprašanji, od njih pričakujejo, da jim bodo znali stvari razložiti. Če jim nadrejeni pomoč odrečejo, zaposleni sčasoma niso več motivirani, da bi hodili k vodstvu po nasvete. Ker ne najdejo podpore pri vodilnih, se začnejo povezovati med seboj in tako nastane razkol med vodstvom in delavci (Grubiša, 2001: 127). Če poenostavim, gre za mikro in makro raven vodenja – po eni strani gre za individualen odnos med nadrejenim in podrejenim, po drugi strani pa je med osnovnimi funkcijami vodenja zagotoviti kontekst, znotraj katerega se bodo v organizaciji lahko razvijali ugodni medosebni odnosi; tudi med nadrejenimi in podrejenimi. Ne samo, da je treba z zaposlenimi komunicirati, gre tudi za to, da je treba v organizaciji vzgajati kulturo, ki kot vrednoto izpostavlja medosebne odnose med zaposlenimi. To pa je mogoče zaslediti z ocenjevanjem organizacijske klime.

Poskus pilotske uporabe ocenjevanja organizacijske klime

Avtorica prispevka sem zaposlena v enem izmed vzgojnim zavodov in tako spremljam dogajanje v zavodih že osem let. Pogosto sem v raznih pogovorih in za namene študijskih obveznosti (za izdelavo seminarskih nalog, bodočega magistrskega dela ...) spraševala zaposlene o njihovih stališčih v zvezi z določenimi koncepti in stanjem v organizaciji.

Znotraj svojega kolektiva sem v letu 2006 izvedla kratko eksplorativno oz. pilotsko raziskavo, usmerjeno v odkrivanje stališč zaposlenih o klimi v organizaciji in podobnih temah. Zanimalo me je, v kolikšni meri je zavedanje o prej obravnavanih konceptih prisotno med zaposlenimi in ali se zaposleni sploh ukvarjajo z odnosi, klimo in vodenjem. Za mnenja sem povprašala vse vzgojitelje, vendar pa jih je bila samo polovica pripravljena odgovarjati. Glede na majhno število (in delež) sodelujočih ter glede na dejstvo, da so ti predstavljali le eno od mnogih skupin zaposlenih v organizaciji, je jasno, da samo na osnovi njihovih odgovorov ni mogoče celovito ocenjevati klime v organizaciji, Vseeno pa mislim, da gre za zanimive, pomembne in indikativne odgovore.

Vodenje

Vzgojitelje sem najprej spraševala po njihovi percepciji kakovostnega vodenja. Med njihovimi odgovori so bili:

Kakovostno vodenje je tisto vodenje, pri katerem se podrejeni delavci čutijo upošteevane, cenjene, spoštovane, kjer ni privilegijev, so vsi enaki, vsi enakopravni. Delo mora biti organizirano pravično, kjer se točno ve, kdo kaj dela.

Dober vodja je demokratičen, ceni in vzpodbuja nove ideje (jih nikakor ne zavrže a priori) ter hkrati strokovnim delavcem omogoča dovolj avtonomnosti pri izpeljavi do zelenega cilja.

Po mojem mnenju je kakovostno vodenje demokratično vodenje, ki upošteva in spoštuje celotno ekipo kolektiva. Pomembno je, da se vodja pri svojem delu zaveda, da vsak član prispeva k uspešnemu delovanju ekipe ter da vsak nezadovoljen član pomeni zmanjšano sposobnost dobrega funkcioniranja celotnega kolektiva.

Naše vodstvo bi lahko izboljšalo tehnike vodenja in motivacije, zaposleni mora imeti občutek, da ima na delo in odločitve določen vpliv.

Zanimalo me je, kaj zaposleni štejejo med primarne naloge vodje:

Osnovna naloga vodje je, da vzpostavi dobro klimo med zaposlenimi in dober pretok informacij.

Naslednji odgovori kažejo, kako so zaposleni ocenjevali takratno vodstvo:

Naše vodstvo ne spoštuje in ne upošteva vseh članov kolektiva. Na eni strani poskuša uveljaviti klasični model vodenja (s strogo postavljeno hierarhijo), ki ne dopušča mnenja drugih oz. jih ne upošteva, po drugi strani pa poskuša dajati posameznikom navidezno svobodo na vseh ravneh odločanja.

Naše vodstvo ne prisluhne svojim podrejenim, predvsem vzgojiteljem in učiteljem, s katerimi bi bilo treba vzpostaviti čim boljši dialog. Ne želi polemizirati, moč argumenta je manj pomembna od argumenta moči.

Pri takem sistemu vodenja smo člani kolektiva zmedeni, ni jasnih smernic, ne vloge posameznika v tej hierarhiji.

Klima

Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, kako zaposleni ocenjujejo trenutno delovno klimo v zavodu:

Mislim, da trenutno vlada med zaposlenimi zmeda, ker se je podrl nek ustaljen način delovanja ustanove.

Trenutno stanje v našem kolektivu je precej zmedeno, pa tudi ogorčeno.

Vsekakor smo pričakovali, da nas bo vodstvo bolje povezal med seboj, naleteli pa smo na obratno situacijo.

Posamezniki se ne najdemo v tem sistemu vodenja oz. ne najdemo svoje vloge v njem. Večina zaposlenih je razočarana nad vodstvom zavoda, mogoče so tudi bila prevelika pričakovanja.

Glavni razlog za trenutno stanje je neustrezno vodenje, ki ne upošteva timskega dela; interdisciplinarnega pristopa. Posameznik se ne čuti kot enakovreden član pri razvoju zavoda.

Večini se zdi, da ob izredno velikem vložku energije strokovnih delavcev ne dosegamo zelenega učinka, večina

ocenjuje, da predvsem zato, ker so se zrušila pravila, ker ni omejitev ...

Na uvajanje sprememb v zavodu ne gledam ravno pozitivno, in to zato, ker niso plod pomembne demokratične poti...

V tem kontekstu ni pomembno, ali so spremembe dobre ali slabe, niso bile timsko obravnavane ter sprejete s strani tistih, ki delajo z uporabniki.

Uvajanje sprememb v zavodu me moti, ker meni osebno niso prinesle popolnoma nič pozitivnega! Zame osebno so to same negativne stvari. Na vseh področjih samo še režemo, režemo! Tudi pri gojencih niso prinesle nobenega napredka, kvečjemu nasprotno, totalni kaos!

Vprašani so bili v glavnem mnenja, da mora vodstvo vsekakor spremljati organizacijsko klimo, saj je slednje eden osnovnih pogojev za uspešno funkcioniranje kolektiva in ena od pomembnejših nalog vodstva. Klimo med zaposlenimi pojmujejo kot pomemben dejavnik:

Pameten vodja bo imel vedno čut za dobro klimo v kolektivu, saj le le-ta eden osnovnih pogojev za uspešno funkcioniranje kolektiva.

Odnosi

Zanimalo me je, kako zaposleni ocenjujejo vlogo vodstva pri vzpostavljanju medosebnih odnosov z zaposlenimi:

Če bi bilo naše vodstvo pripravljeno in sposobno ne samo poslušati, ampak tudi slišati in upoštevati naše dobronamerne pripombe, predloge in kritike, bi bili naši medsebojni odnosi veliko bolj pristni, konstruktivni in pozitivno naravnani. Z veseljem bi se lotili vsake nove naloge, reševanje problemov bi videli kot izziv, namesto tega pa smo vsi apatični, brezvoljni, predvsem pa nemočni.

Vodstvo se trenutno z vprašanjem medosebnih odnosov sploh ne ukvarja. Občutek imam, da ga to področje sploh ne zanima. Mogoče tudi ne vidi 'pasti' takega vodenja.

Zaposleni tudi zelo jasno nakažejo, kaj bi ustrezna komunikacija zanje pomenila. To izražajo naslednji navedki:

Zame pomeni ustrezno komuniciranje, da ima vsak možnost, da pove, kar ima povedati, ne da se ga ves čas prekinja! Problem je, ker se premalo pogovarjamo, če pa že se, se ne poslušamo (predvsem tu mislim na vodstvo, da nas ne posluša dobro; ker trenutno smo v fazi nazadovanja, ne pa napredka). Torej – premalo se pogovarjamo, če pa že se, nam takoj očitajo, da se grupiramo, da opravljamo, zanemarjamo svoje delovne dolžnosti ...

Zame je ustrezno komuniciranje, ko vsakemu pustimo do besede, in tudi ko se z njim ne strinjamo, mu to skušamo dopovedati z argumenti, ne pa iz pozicije moči, pa tudi da znamo ločiti med nestrinjanjem z mojimi stališči in (ne)cenjenjem mene.

Razmišljam in sprašujem se, kaj vse te izjave pomenijo, nakazujejo ... Ali to pomeni, da je bilo v moji ustanovi nekaj hudo narobe? Ali se opisana stanja in problemi pojavljajo tudi v drugih javnih zavodih po Sloveniji? Se s tovrstnimi težavami soočajo tudi drugod ali so slednje specifične le za področje MVO?

V opisanem pilotskem anketiranju delavcev, sicer mojih kolegov, sem odkrila znake več problematik, ki so se pojavljale v obravnavanem zavodu. Na osnovi vseh dobljenih odgovorov zaposlenih (zgoraj navedenih in še drugih) sem za namene tega prispevka izbrala nekaj ključnih problemov, ki jih navajam v tabeli 1.

Iz navedenega je možno razbrati, da zaposleni probleme vidijo predvsem v komuniciranju vodstva z njimi in ne vključevanju zaposlenih v odločitve, ki se tičejo organizacije kot celote, pa tudi njihovega lastnega dela. Vodstvo bo moralo v prihodnosti tem problemom nameniti več pozornosti. Nekaj načinov, kako to storiti, sem skušala predstaviti tudi v tem prispevku.

Pri svojem vsakdanjem delu opažam, da si ljudje pogosto želijo sodelovati, povedati svoje predloge, dobiti možnost komuniciranja, soodločanja. Normalno je, da so prisotne različne dileme, da so naši pogledi na vzgojo različni, vendar čeprav gre za spremembo v razmišljanju, za različne poglede, je prav, da zaposleni o tem

kaj vemo, da lahko izrazimo svoja stališča oz. smo do tega lahko kritični. Problem je torej v tem, da se o težavah pogosto ne znamo pogovoriti, da ne postavljamo skupne strategije ali pa celo prakticiramo nasprotne. Vsakodnevno opažam, da problemi niso samo vsebinske, vzgojne narave, ampak tudi organizacijske. Ne gre torej samo za osebnostne značilnosti posameznikov, zaposlenih in vodstva, temveč tudi za to, kakšno je organizacijsko okolje, ki posameznikom omogoča izražanje teh značilnosti. Zadnje je, kot sem opozorila že v prvih poglavjih tega prispevka, primarna naloga vodstva.

Tabela 1: Pregled problemov v zavodu in njihovih potencialnih rešitev.

PROBLEM	REŠITEV
Avtokratsko vodstvo (odločanje v ozkem krogu, avtoritarnost kot prevladujoč odnos, 'vsemogočnost' vodilnih).	Vodenje mora vključevati in upoštevati mnenja in situacije zaposlenih.
Nevključenost zaposlenih pri odločanju (redki sestanki, pomanjkljivo obveščanje).	Okrepitev organizacijskega komuniciranja (informiranje, participacija).
Slaba notranja koordinacija in integracija.	Okrepitev komuniciranja in sodelovanja med strokovnimi delavci na eni ter izboljšanje organizacijske strukture na drugi strani.
Slabi medosebni odnosi (splošno nezadovoljstvo, nemoč glede sprememb, nezaupanje, strah, neiskrenost).	Okrepitev motivacijskih sistemov.
Pomanjkanje profesionalnega in osebnega razvoja zaposlenih.	Okrepitev skupinskih oblik dela, dodatno izobraževanje na teh področjih (npr. treningi komuniciranja, posvetovanja z različnimi strokovnjaki...).

S pričujočim prispevkom sem želela vse kolege, predvsem pa vodstvo in druge zaposlene, spodbuditi k razmišljanju o potrebnih morebitnih spremembah v zavodih.

Literatura

- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational Climate. *Leadership & Organization Development Journal* 13 (6), 30–32.
- Deal, T., Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Konrad, E. (1987). *Vodenje in motivacija za delo, pomen organizacijske kulture in organizacijske klime*. XV. posvetovanje psihologov Slovenije, Radenci, oktober 1986.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, H. E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tavčar, M. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1998). *Inovation ist machtbar*.
Landesberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Strokovni članek, prejet julija 2006.