ЛИДЕРЪТ ПРОВОКИРА ИЗГРАЖДАНЕТО НА УСТОЙЧИВА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА И ЦЕННОСТИ

Интервю с Магдалена Николова, изпълнителен директор на MLC International Consulting Group

ИНТЕРВЮ НА ЗАЛИЦА СТЕФАНОВА

Госпожо Николова, как организационната култура оказва влияние върху нагласите, мотивацията и поведението на хората?

Организационната култура включва в себе си всички писани и неписани организационни правила, норми, процеси, традиции и обичаи, дори и специфичният изказ и лингвистика в една организация. Организационната култура е ядрото на всяка ефективна организация, която определя нагласите и поведението на служителите. Културата е пряко свързана с типа лидерство, който използва мениджърът на компанията, както и неговата способност да създаде подходящи за специфичната среда норми и правила. Тези процеси именно водят до повишаване на включеността на индивидите в компанията. Разбира се, в основата на организационната култура стоят и груповите санкции – те са не само необходими за една организация, но и желани от групата, тъй като иначе би настъпила деструктурираност, а това би попречило на поддържането на организационните ценности. Това се доказва и в едно от големите за България изследвания в областта на лидерството и мениджмънта, което направих през 2007 г. - а именно, в българския контекст екипите имат нужда да знаят и познават санкциите. В тази връзка типът култура и типът лидерство влияят в посока интегриране на групата и индивида в организацията. Когато организационните ценности и норми са широко споделяни, разбирани и приемани, това засилва интеграцията на членовете на екипа.

Какви трябва да са корпоративният климат и среда, за да се постигнат предначертаните цели?

Отговор на този въпрос можем да намерим само и единствено в практиката, в конкретната компания, лидер и екип. Организационният климат и среда трябва да бъдат съобразени с мисията, визията и стратегията на организацията. Едва когато този процес работи в дадените пазарни условия, могат да бъдат постигнати и стратегическите цели. Климатът и средата са предпоставка за човешкия фактор, за това дали най-важната и жива част от организацията желае да бъде част „от" и да работи в посока „на". Когато климатът и средата са съобразени с хората, които работят в организацията, тогава и желанието за принадлежност към точно тази организация се повишава. Една от функциите на организационната културата е да интегрира. Така например добре изградена политика на организацията за интегриране на служителите подпомага развитието на организационната култура.

Как ценностите на индивида се синхронизират с корпоративните?

Ценностите са това, което държим в сърцата си. Те ни дават мотивация да правим нещата, които са важни за нас в живота. Ценностите помагат за взимането на всекидневните решения, както и за постигане на целите. Те ни дават и крайната оценка след постигане на целта.

Синхронът между организационните и личните цели и ценности на служителите може да бъде постигнат само тогава, когато има планиране на избора на цели на организационно ниво и йерархия на целите. В този смисъл ръководството на организацията трябва ясно да дефинира мисията и каква е основната обща цел. Именно това изпълнява ролята на ориентир за служителите. Тъй като ценностната система на всеки се формира под действието на опит, образование и социално-икономическа среда, още при първоначалния подбор се избират служители с близка ценностна система до тази на организацията, за да се предотврати поставянето на недостижими цели, които да превишават възможностите на организацията и на човешкия й ресурс, за да не се блокира мотивацията на служителите и стремежа към успех. За да се направи този избор,

ръководството трябва да си отговори на въпроси като: "Кои са нашите клиенти?" и "Какви потребности искаме да удовлетворим?"

За малките компании е важно създаване на ценности, които са синхронизирани с индивидуалната ценностна система на личностите в екипа, докато за компании от по-голям мащаб е важна комуникацията на ценностите и синхронизацията на подбора на кадри с тях.

Мнението ми е, че е добре да влезете в ролята на мендиджъра като коуч и да попитате първо себе си, а после и хората от екипа: "Какво бих искал да постигна по специфичен начин? Защо бих искал да постигна тази цел? Как ще се чувствам емоционално, когато постигна целта си? Кое е най-ценното в тази цел? Кои са персоналните ресурси, които притежавам и ще вложа в постигането на целта?"

Колкото по-обвързан на индивидуално ниво е един човек с целите си, колкото повече личен ресурс вложи в тях, толкова по-ценни стават те за него.

Как на практика могат да се реализират ценностите, залегнали в организационната култура?

Културата и ценностите не се създават във вакуум. За да се развиват, е нужна комуникация, даване на автентичен пример. Както казах, именно лидерът стои в основата на създаването на организационните ценности и култура. Той е този, който решава какъв инструмент да използва, за да поддържа ценностите, дали ще стимулира инициативността от страна на служителите или ще им осигурява емоционална подкрепа е въпрос на лидерски умения и качества, но при всички положения това трябва да е съобразено с техните нужди.

Кои са симптомите, че организационната култура трябва да се промени и откъде е добре да започне този процес?

Организационната култура има няколко характеристики като ориентация на целите, толериранс на риска, толерантност към конфликт, начини на комуникация и т.н. Всяка една от тези характеристиките има параметри, според които можем да наблюдаваме индикации, че фирмената култура трябва и може да бъде променена. Ако една организация е в процес на организационна промяна, тя ще трябва да промени и организационната си култура. Мениджър, който разчита на емоционалните компоненти на лидерството, ще преведе екипа и организацията през тази промяна много по-леко. Ако той стъпва само на писани правила и санкции, промяната ще е по-трудна и дълга във времето.

Навлизайки още по-дълбоко в областта на лидерството, давам конкретен пример с българска компания, в която мениджърът е трансформационен лидер, който създава такава организационна култура, в която вдъхновяването на екипа, мотивирането на отделната личност, преминавайки през нейната собствена ценностна система, зачитането на индивидуалното мнение и позиция, са водещи. В тази организация лидерът води с примера си, той е автентичен във всичко, което прави. С две думи вече не сме в "walk the talk" (да говориш какво ще направиш), а в „talk the walk" (говори за това, което е направено, за предизвикателствата, през които е преминал екипът и целите, които е постигнал). Дори и след години в тази фирма организационната култура ще поощрява трансформационното лидерство на мениджъра. На практика тя едновременно го създава и се базира на него, за да се развие. Фокусът е върху проактивността. Компанията не отговаря реактивно на промените в пазара по ad hoc модел, а сама провокира промяна в бранша, в който оперира.

Бихте ли представили примерна концепция, чрез която се управлява организационното развитие - стратегия, ценности, структура, култура, развитие на човешките ресурси.

В MLC International Consulting Group се инспирираме от концепцията, че най-добрият начин да предскажеш бъдещето, е да го създадеш. Организационното консултиране, което извършваме за наши клиенти, започва с входяща диагностика на организацията и избор на най-подходящите инструменти и интервенции, които да доведат до ефективна промяна и резултати. Основният подход е т.нар. одит на човешките ресурси. Това е мощен инструмент за събиране, анализ и интерпретация на информация за работата и процесите в един екип. Резултатите от екипния одит включват актуалната ситуация в екипа, компанията и препоръки за развитие по 15 ключови фактора. Основните критерии на работа са конфиденциалност, обективност и устойчивост на резултатите във времето.

Отново ще цитирам конкретен пример от практиката ни: в компания направихме цялостна програма за развитие на човешките ресурси, като основни компоненти бяха: одит на човешките ресурси по 15 ключови фактора (ценности, цели, комуникационни процеси и т.н.). Всичко това, съпроводено с индивидуален коучинг на изпълнителния директор за изграждане на визия и мисия на компанията, стратегическото планиране и развитие, сканира средата и избор на инструменти, нужни за постигане на целите.

Като финал си позволявам да цитирам думите на Антъни Робинс: „Хората просто имат слаби цели – цели, които не ги вдъхновяват. Поставянето на цели е първата стъпка от превръщането на невидимото във видимо." В промяната е важно да сме ангажирани, да сме целенасочени и едновременно гъвкави в подхода." HR

Основна дейност на MLC International Consulting Group е провеждане на индивидуални коучинг сесии за мениджъри с цел разкриване на потенциала и усъвършенстване на лидерските умения; на тренинги за екипи за развитие на специфични ключови компетенции и организационно консултиране. Тренингите, които специалистите на MLC International подготвят, стъпват върху НЛП подхода и включват коучинг модул. Техният дизайн се подготвя за всеки конкретен екип и ситуация.