

Kultura společnosti

Principy prosazování individuální odpovědnosti za dosahování ambiciózních výsledků, budování sounáležitosti se skupinou, rozvíjení lidského potenciálu, přijímání neustálé změny, princip morální integrity, to jsou stavební kameny moderní kultury společnosti.

Lidé v tradičních společnostech většinou nechtějí přijímat nové principy, protože jim jejich hodnoty a kulturní vzorce zabudované v myslích i podvědomí posílají informaci, že nové principy, postupy a struktury nejsou užitečné, jdou proti jejich zájmům a jsou vnímány jako pro ně nebezpečné.

Praxe dává lidem vědomý a zčásti podvědomý rámec, kterým vnímají, co se děje. Kultura vzniká tak, že do vědomí při společné práci vcházejí závěry ze zkušeností. Užitečné a prospěšné kroky vedou k závěru, že pokud budeme postupovat takto znovu, je to dobře. Pokud se tedy při kolektivním jednání výsledky opakují, stávají se z nich vzorce „správného jednání a chování“. Tyto vzorce se týkají např. toho, co je spravedlivé oceňování za práci, jestli je odpovědnost individuální nebo kolektivní, jak je vhodné přijímat rozhodnutí – do jaké míry je to věc společné odpovědnosti za výsledky, jestli je důležitější přesné dodržování standardů nebo inovativní postupy, jak se chovat k zákazníkům a dodavatelům, ale i kolegům.

Kultura je tedy kolektivní a často nevědomý soubor názorů a pravidel, jak mají lidé myslet, chovat se a co považovat za správné předpoklady. Lidé jsou různí, ale kolektivy mají určitý společný referenční rámec, v němž se s jistotou pohybují.

Vedle samovolně vznikajících a fungujících kulturních vzorců existuje obvykle její oficiální, psaná podoba. Ve formě stanovení cílů, způsobů odměňování, pravidel, manuálů jednání, případně etického kodexu. Reálné projevy fungují jako design vnější komunikace, logo, firemní časopisy, případně firemní oděv, pořádané akce, vyhlašování nejlepších pracovníků, story o firemních hrdinech a další aktivity, které lidem říkají, jak se mají chovat, co se odměňuje, co je žádoucí.

Tato vnější stránka má formativní význam, ale ona vnitřní „nastavenost“ kritérií funguje mnohem silněji. Pokusy zavést kulturní vzorce, principy a hodnoty direktivně nebo pod tlakem vždy vedly k neúspěchu, ba dokonce ke ztrátě respektu vůči vedení.

Kulturu je možné plánovitě měnit, ovšem stojí to úsilí a důslednost. Není ji možné od někoho opsat. Každá společnost má potřebu vlastní kultury, která je specifická pro způsob podnikání. Manažeři při tom musí vyjít ze strategie a ujasnit si, jaké postupy jednání, jaké chování a principy jsou nutné pro dosažení cílů.

Jak je dobré to udělat

Nové principy, postupy práce, nová organizace potřebují nové vzorce chování, nové víry, že takto je to správně, nová očekávání, že tohle se podaří. Pouhé slovní oznámení nestačí, řada příkladů ukazuje na past přetrvávajících hodnot, domněnek, očekávání, přesvědčení, které nové požadavky odkážou do polohy „toto u nás nebude fungovat“. Architektonický postup změny kultury musí vyjít ze současného stavu, obrazu v hlavách lidí.

Tento obraz je nezbytné poznat. Pokud je nový záměr v rozporu s obrazem, referenčním rámcem, neujme se. Je vhodné vyjít ze současného stavu a nastavit nový žádoucí tak, aby nebyl v přímém rozporu, aby byl rozvinutím, pokračováním současného. Nejúspěšnějším

postupem je otevřená debata o současném stavu kultury, nastavení jejího rozvoje, objasnění důvodů a popis způsobů jednání, chování a fungování.

Nejdůležitějším prvkem přeměny staré kultury v novou je důsledné odměňování žádoucího chování, kritika a potlačování, případně trestání nežádoucího. Manažeři by měli rozumět tomu, že lidé jednají nevhodně ne ze zlé vůle, ale proto, že jim to velí návyk, neuvědomělé vzorce chování, které mají zažity.

Technicky orientovaní manažeři mají menší zkušenosti s řízením vývoje kultury. S jejím vlivem se setkávají obvykle v momentě, kdy rozumné a slibné inovace nedokážou prosadit dost rychle a s potřebnou kvalitou. Proto je užitečné objasnit jim fungování této stránky lidského počínání.

Praktický postup má čtyři kroky:

1. Zjištění současného stavu pomocí dotazníků a rozhovorů, „co se nosí“; co ze stávající firemní kultury půjde využít pro změnu, kde se budou zažité vzorce chování dostávat do rozporu s novými principy, co může podpořit jejich přijetí...
2. Ujasnění žádoucích hodnot, vzorů chování a jednání, nastavení jakéhosi „etalonu“, v co mohou dnes věřit vzhledem ke společnosti, jak by se měli chovat, jak by měli lidé fungovat.
3. Důkladná a trpělivá komunikace nových principů a hodnot, zde nejde jen o obsah, ale i o formu sdělení; samotná „sdělování“ by již měla probíhat v duchu nových pravidel.
4. Zavedení a důsledná realizace systému odměňování žádoucího nového chování a trestání nežádoucího.

Podmínkou přijetí a upevnění principů nové kultury je samozřejmě její zřetelné praktikování manažery.