



Piše:
mag. Edita Krajnovič

Pohvaljeno komuniciranje v krizi, izziv ostaja participativnost

Raziskava o kakovosti komuniciranja v krizi, v katero so bili vabljeni tudi člani Združenja svetov delavcev Slovenije, je pokazala, da smo covid-19 krizo znali izkoristiti tudi kot priložnost. S kakovostnim komuniciranjem smo okrepili zaupanje med delodajalci in zaposlenimi. Izziv ostaja večja participativnost.

Z uradnim koncem epidemije v Sloveniji se je zaključila tudi **tritedenska raziskava o kakovosti komuniciranja med tem kriznim obdobjem**. V raziskavi je sodelovalo več kot 700 zaposlenih iz slovenskih zasebnih in državnih podjetij ter javne uprave. Z raziskavo so strokovnjaki iz podjetja Mediade v sodelovanju s partnerji želeli ugotoviti, kako uspešno so vodje v okoliščinah Covid-19 krize komunicirali z zaposlenimi.

Izkušnje prejšnje krize namreč kažejo, do so jo uspešneje in hitreje prebrodile **organizacije z visoko kakovostjo odnosov in čvrsto, na zaupanju in spoštovanju zgrajeno organizacijsko kulturo**. Pri kriznem komuniciranju namreč ne gre le za to, kaj in kako povemo, temveč kdaj. Odgovornost vodij je še močnejše kot sicer povezana s skrbjo za ljudi. Skrbjo, ki presega naloge, ki naj bi jih opravili skupaj. Gre za čut za sočloveka, so-delavca, njegove ali njene okoliščine, strahove in negotovost.

Več kot tri četrtine zaposlenih pohvalilo komuniciranje

K sodelovanju v raziskavi, ki je potekala v obdobju od 6. do 31. maja, so bili poleg širše javnosti povabljeni člani Združenja svetov delavcev Slovenije, Slovenske kadrovske zveze, KSS Pergam, Združenja Manager, Slovenskega društva za odnose z javnostmi ter najboljši zaposlovalci v izboru Zlata nit. Večina (59 %) od **704 sodelujočih v raziskavi** prihaja iz velikih organizacij (več kot 250 zaposlenih), skoraj tretjina (29 %) iz srednje velikih organizacij, preostali pa iz

majhnih ali mikro organizacij. V raziskavi so bila zastopana pretežno podjetja v zasebni lasti (71 %), sledita javna uprava (šolstvo, zdravstvo idr., 23 %) ter državna podjetja (6 %).

V raziskavi je več kot tri četrtine sodelujočih izkazalo, da so **zadovoljni s komunikacijo vodstva v krizi**. Več kot 40 % jih je vodstvu za komunikacijo v krizi podalo odlično oceno, vrsta anketirancev je s pohvalo izpostavila konkretne ljudi ali organizacije. Zaposleni so po ugotovitvah raziskave hitro dobili vse potrebne informacije od svojega vodje, kot tudi informacije o podjetju. Visoko oceno so podali pogostosti komuniciranja. Malo manj kot tretjina vodij (30 %) je s sodelavci komunicirala enkrat tedensko, dobra petina (21 %) dnevno ali na 2-3 dni (19 %), preostali pa na manj kot dva tedna. Med vrsto pohval konkretnim ljudem in organizacijam, med njimi javnemu zavodu RTV Slovenija, sta bila **izpostavljena tudi svet delavcev in sindikat**.

Prepoznana empatija vodij

Okoliščine korona krize opisujemo z **akronimom VUCA**: volatilitnost, negotovost, kompleksnost in dvoumnost. Kako se soočati z njimi? »V okoljih z visoko stopnjo nestabilnosti oz. spremenljivosti je treba vzpostaviti predvsem občutek zanesljivosti ter ohraniti konsistentnost in se držati preteklih dogovorov. V okoljih z visoko stopnjo negotovosti je odločilna vzpostavitev zaupanja, ki temelji na dobri komunikaciji in medsebojnem spoštovanju. V okoljih z

visoko stopnjo kompleksnosti so ključni transparentnost, informacije in dejstva,« o vodenju in voditeljstvu v VUCA svetu in času v Svetu kapitala piše **dr. Matevž Raškovič**, predavatelj na univerzi Viktorija v Wellingtonu na Novi Zelandiji in gostujoči profesor na univerzi za mednarodno poslovanje in ekonomijo v kitajskem Šanghaju.

Kako doseči, da bomo s komunikacijo gradili zaupanje, odstranjevali strah, negotovost in prispevali k večji razumljivosti okoliščin? **Dorothy Grandia** predavateljica na IEDC Bled in preizkušena strokovnjakinja za vplivno in učinkovito komunikacijo, model komunikacije, ki ga sestavlja trojček jasnosti, empatije in iskrenosti, pojasnjuje s starogrškimi pojmi logos, pathos in ethos.

Jasnost temelji na **logosu**. Pomeni dejstva ali *to, kar je oprijemljivo* in ima naravno IQ-ja. Empatija temelji na **pathosu**, na *tebi, ki te naslavljam* in je povezana z emocionalno inteligentnostjo (EQ). Pomeni življenje v kontekst in vidik človeka, ki je naš sogovornik. Tretja razsežnost komunikacije je iskrenost in se nanaša na prihodnost, ki je v resnici vedno neznanka in o njej vemo malo. Gre za **ethos**, naslavlja *mi* in je povezan s t. i. duhovno inteligentnostjo (SQ). Slednja ne pomeni ničesar religioznega, temveč sposobnost vizije in širšega pogleda.

V raziskavi so sodelujoči najvišjo povprečno oceno (4,0 na lestvici od 1 do 5) pripisali prav posluhu vodje (šefa) za osebne okoliščine posameznika. Posebnost obdobja je bila namreč delo na domu, ob

hkratnem domačem šolanju otrok, kar je vplivalo na povečan stres ljudi. **Dr. Robert Golob**, predsednik uprave GEN-I, prejemnika priznanja Zlata nit, najboljši zaposlovalec 2019, je na aprilskem webinarju z najboljšimi zaposlovalci odprto povedal: »Bom brutalno iskren. Vse skupaj je grozno. Čeprav smo se pripravljali na izredne razmere in smo pričakovali težko obdobje, je realnost resnično težka. Večina, 90 odstotkov nas dela od doma. A pri tem ne trpijo delovni, poslovni rezultati, temveč je hudo zahtevno usklajevanje delovnih obveznosti in zasebnosti – kako uskladiti delovne urnike zaposlenih staršev, ki delajo od doma, z urniki otrok.« Svojim sodelavcem je dal usmeritev, da se je pri organizaciji sestankov treba prilagoditi šolskim obveznostim otrok in starševske vloge pri tem.

Glede prihodnosti najbolj zaupamo vodstvu svoje organizacije

Kako so se delodajalci odrezali z vidika zaupanja ljudi? Zaupanje, četudi nevidna vez med ljudmi, je po definiciji precej 'tehnična' kategorija. Sestavlja ga zmožek treh binarnih elementov z vrednostjo 1 ali 0: *dobronamernost* (igramo v isti ekipi, za isti cilj), *spodobnost* (kompetence, to je potrebno znanje, izkušnje in odnos, da izvršim svojo nalogo) ter *verodostojnost* (držim obljubo, naredim, kar rečem). Če ima kategoriji od elementov vrednost 0, pogoji za zaupanje niso izpolnjeni.

Raziskava je pokazala **visok pomen internega komuniciranja za ustvarjanje zaupanja**. Kar dve tretjini sodelujočih (66 %) je formalne vire (vodstvo in strokovne službe) podjetja umestilo med tri najbolj zaupanja vredne glede informacij o prihodnosti. Ta podatek pomeni visoko odgovor-

nost najvišjega vodstva za komunikacijo: v preobilju informacij ljudje namenjajo pozornost vsebini, ki je prepričljiva (verodostojna), vredna zaupanja in transparentna ter izboljšuje njihovo sposobnost sprejemanja pomembnih odločitev v poklicnem in zasebnem življenju. Na prva tri mesta zaupanja vrednih virov informacij o prihodnosti so sodelujoči enakovredno postavili tudi medije (56 %) in družinske člane (56 %).

Participativnost ostaja izziv

Komunikacija ni sopomenka obveščanju ali zgolj posredovanju informacij. Beseda komunikacija izvira iz lat. *communicare* – sporočiti, posvetovati se, kar je izpeljano iz lat. *communis*, skupen. Komunikacija torej pomeni delati tako, da je (informacija, mnenje) skupno. Za sodobne organizacije je razumevanje (bistva) komunikacije, vzpostavljanje in negovanje zaupanja, temelječega na zasledovanju skupne vizije, transparentnosti in vključenosti deležnikov, **eden od ključnih vzvodov uspeha**. Podjetja, v katerih zaposleni sodelujejo skozi formalne in tudi manj formalne oblike, preprosto vedo več in so zato na trgu v boljšem položaju. Tudi v tem je skrivnost visoke stopnje prilagodljivosti, ki pomaga organizacijam pri odzivih na vplive iz okolja: dialog v podjetju hitro steče, v klimi zaupanja – ker se ljudje poznajo in sodelujejo, ker imajo koga vprašati, se nasloniti na zaupanja vredne informacije, je sposobnost reagiranja ali proaktivnosti višja.

Raziskava o kakovosti komuniciranja pokaže, da zaposleni kljub splošnemu visokemu zadovoljstvu s komuniciranjem v krizi **nekoliko nižjo oceno pripisujejo možnosti vključevanja zaposlenih**. Menijo, da bi bili lahko predlogi posameznikov, sindikata ali sveta delavcev v času krize bolj slišani in

upoštevani. V enem od vprašalnikov je bila podana ostra kritika na račun sodelovanja vodstva s svetom delavcev in sindikati: »Vodstvo je [v odnosu] izkazalo popolnoma nekomunikativnost do delavcev, do sveta delavcev in sindikata pa celo ignorantski... Lahko rečem, da je v takih okoliščinah zelo težko delati, včasih celo nemogoče.«

Na pomen **vključenosti zaposlenih oziroma participativnega vodenja** pokaže visoka povezanost (korelacijski koeficient 0,78) med možnostmi vključevanja zaposlenih in njihovo psihološko varnostjo, izraženo v trditvah: komunikacija mojega vodje (šefa, nadrejenega) v času krize me pomirja, zmanjšuje mojo negotovost glede prihodnosti, mi vzbuja zaupanje do organizacije, v kateri delam ter mi daje občutek, da v podjetju obvladujemo situacijo.

»Če se ljudje počutijo varne in imajo občutek zaupanja v svojega vodjo in organizacijo, bodo tudi generirali ideje, mnenja in iskali ter podajali rešitve. Seveda velja tudi obratno, saj brez psihološke varnosti ni sodelovanja zaposlenih. Ko pa vodja vliva zaupanje, posluša druge in vzpodbuja inovativnost, kar so ključne značilnosti karizmatičnega vodje, pa to vodi tudi do delovne zavzetosti,« pojasnjuje psihologinja **Iris Kaiser**, HR svetovalka v svetovalnem podjetju Profiles International Slovenija. Uspešno spopadanje s krizo in priprava na naslednje možne krize bo tako zahtevala ne le možgane vodilnih, temveč aktivacijo celotne organizacije za prilagajanje novim okoliščinam. V tem smislu je prihajajoče obdobje priložnost, da **sveti delavec kot ambasadorji vključenosti zaposlenih (p)ostanejo eden ključnih deležnikov sprememb v organizacijah**.

Temeljna funkcija organizacijskega komuniciranja je zagotavljanje stabilnosti organizacije in zmanjševanje negotovosti zaposlenega. Interno komuniciranje je mehanizem, s katerim se zagotavlja izvrševanje številnih specifičnih funkcij: (1) širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila, predpise, vizijo in poslanstvo organizacije; (2) koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog; (3) formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji; (4) socializirati zaposlene v kulturo organizacije. Prav zadnji dve funkciji, ki presegata okvir golega opravljanja delovnih nalog, sta v organizacijah najpogosteje slabo izpolnjeni. [...] Ne glede na različne funkcije, ki jih različni avtorji pripisujejo komuniciranju (največkrat se npr. funkcije organizacijskega komuniciranja opisuje v zvezi s tremi temeljnimi procesi: produkcijskim, vzdrževalnim in inovacijskim), ostaja dejstvo, da internega komuniciranja ni nikoli preveč, pomembno je, da je pravočasno in učinkovito.

Baljič, N., Interno komuniciranje kot nova formula poslovne uspešnosti