

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Polonca Marzel**

**Upravljanje internega komuniciranja organizacije v razmerah hitrih  
sprememb**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Polonca Marzel**

**Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela**

**Upravljanje internega komuniciranja organizacije v razmerah hitrih  
sprememb**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

## **Upravljanje internega komuniciranja organizacije v razmerah hitrih sprememb**

V diplomskem delu obravnavam vlogo in pomen učinkovitega komuniciranja z internimi javnostmi v času hitrih sprememb. V ta namen najprej predstavljam teoretična izhodišča, podprta z izsledki raziskav in z lastnimi izkušnjami, preko katerih je možno spoznati vlogo in pomen odnosov z internimi javnostmi v organizaciji ter orodja, strategijo in načrt komuniciranja, ki so ključni za učinkovito upravljanje z internimi javnostmi.

Ugotavljam, da je v času hitrih sprememb v okolju, ki obkroža organizacijo, nujna tudi večja notranja dinamika komuniciranja in prilagoditev komunikacijske strategije.

V svojem delu posebno pozornost posvečam pomenu kredibilnosti in komunikacijske kompetentnosti komunikatorjev in odličnih vodij, ki so sposobni pridobiti in obdržati zaupanje zaposlenih.

V drugem delu ugotavljam, da v času sprememb zaposleni informacije sprejemajo le od kredibilnih virov, ki so jim blizu in katerim zaupajo, preferirano sredstvo komuniciranja pa je iz oči v oči.

Skozi diplomsko delo potrjujem, da je značilnost najbolj uspešnih organizacij v času hitrih sprememb učinkovito in proaktivno upravljanje z internimi javnostmi.

Največja vrednost organizacije so ravno zadovoljni, motivirani in predani zaposleni, ki predstavljajo ključ za doseganje pozitivnih sprememb, uspeh in preživetje organizacije.

**Ključne besede:** interna javnost, interno komuniciranje, upravljanje sprememb.

## **Management of internal communication in an organization in conditions of dynamic changes**

The subject of this diploma paper is the role and significance of effective communication with internal public in times of dynamic changes. First, the theoretic concepts are presented, supported by research findings and my own experiences. They show the role and significance of internal public relations, tools, strategy and communication plan which are most important for effective internal public management.

My findings show that dynamic changes in organizational setting demand more intensive dynamic in internal communication and adjusting the strategy of communication.

The focus is also on credibility and communication competency of communicators and excellent leaders who are capable of gaining and keeping the employees' trust.

In the second part of the thesis is established that in times of change employees expect information only from credible and trustworthy sources. Preferred way of communication is 'face to face'.

Throughout the diploma paper is proved that the quality of the most successful organizations is effective and proactive managing of internal public. The most important value of an organization are satisfied, motivated and committed employees. They represent the key to positive changes, success and survival of an organization.

**Key words:** internal public, internal communication, managing changes.

# KAZALO

<b>1 UVOD .....</b>	<b>6</b>
1.1 Predmet proučevanja .....	6
1.2 Hipoteze.....	6
1.3 Metodologija.....	6
1.4 Struktura .....	7
<b>2 VLOGA IN POMEN ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI .....</b>	<b>9</b>
2.1 Opredelitev in namen internega komuniciranja.....	9
2.1.1 Namen in umeščenost internega komuniciranja.....	10
2.1.2 Interno komuniciranje in organizacijska kultura .....	14
2.1.3 Interno komuniciranje in organizacijska klima.....	15
2.2 Vloga komuniciranja v motivacijskem procesu.....	19
2.3 Vloga internega komuniciranja pri uvajanju sprememb .....	20
2.4 Povezanost zunanjega in notranjega komuniciranja .....	21
<b>3 STRATEGIJA IN NAČRT INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Komunikacijska strategija v funkciji izpolnjevanja poslovne strategije organizacije.....	23
3.2 Izhodišča učinkovite komunikacijske strategije .....	25
3.3 Načrtovanje internih komunikacij.....	27
<b>4 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....</b>	<b>31</b>
4.1 Interna glasila .....	33
4.2 Informator .....	33
4.3 Oglasna deska.....	34
4.4 Priročnik za zaposlene .....	34
4.5 Mnenjska skrinjica.....	35
4.6 Sestanek.....	35
4.7 Redni letni razgovor.....	35
4.8 Avdiovizualna orodja .....	36
4.9 Svetovni splet .....	37
4.10 Druge vrste orodij internega komuniciranja .....	38
<b>5 KOMUNIKACIJSKA KOMPETENTNOST.....</b>	<b>39</b>
5.1 Opredelitev komunikacijskih kompetenc .....	39
5.2 Nivoji kompetenc.....	39
5.3 Opredelitev komunikacijskih kompetenc .....	40

5.3.1 Kako komunikativno kompetentnost pojmujejo laiki? .....	41
5.4 Pomen komunikacijske kompetentnosti za učinkovitost in uspešnost organizacije.....	42
5.4.1 Povezanost vrednot in kompetenc.....	44
<b>6 VLOGA VODIJ V SISTEMU INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....</b>	<b>45</b>
6.1 Pomen vodij pri uveljavitvi komunikacijske strategije.....	45
6.2 Vodje za današnji čas .....	46
6.3 Kaj definira slabega in kaj dobrega vodjo? .....	46
6.4 Vodenje je komuniciranje.....	49
6.5 Pomen dvosmernega komuniciranja.....	51
<b>7 INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU SPREMOMB .....</b>	<b>53</b>
7.1 Opredelitev in tipi sprememb .....	53
7.2 Zakaj se zaposleni upirajo spremembam in kako jim lahko pomagamo.....	54
7.3 Faze sprememb in kako jih 'preživeti' .....	56
7.4 Pomen zaupanja .....	58
7.5 Vodje in učinkovito uvajanje sprememb .....	59
7.6 Pomen transparentnosti organizacije .....	63
7.7 Vloga in strategija komuniciranja v času sprememb .....	65
7.8 Komuniciranje, učinkovito v času sprememb .....	67
<b>8 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>71</b>
<b>9 LITERATURA .....</b>	<b>74</b>

# 1 UVOD

## 1.1 Predmet proučevanja

Uspešno obvladovanje sprememb današnjega časa je sposobnost tistih organizacij, ki se z nenehno spremenljivim okoljem znajo učinkovito spopadati. V ta namen organizacije iščejo načine s katerimi lahko sistematično zmanjšujejo vpliv negotovosti, ki jih prinaša okolje ter obenem izboljšujejo organizacijske sposobnosti. Eden izmed načinov, ki to omogoča, je učinkovito komuniciranje z internimi javnostmi.

V diplomski nalogi bom proučevala vlogo in pomen učinkovitega komuniciranja z internimi javnostmi v času sprememb. Nova kakovost na področju komuniciranja, izbor pravih orodij, vsebin, časovna usklajenost, kompetentnost komunikatorjev in zaupanje zaposlenih so namreč odločilnega pomena za uspešnost organizacije in izpolnjevanje pričakovanj vseh ključnih deležnikov.

## 1.2 Hipoteze

Zastavila sem si naslednje raziskovalne hipoteze:

- Interno komuniciranje v času sprememb zahteva prilagoditev komunikacijske strategije zahtevnosti razmer zunanjega organizacijskega okolja.
- Za uveljavljanje učinkovite komunikacijske strategije med zaposlenimi, ki spremembe praviloma zavračajo, potrebujemo odlične vodje in kompetentne komunikatorje.
- V času sprememb zaposleni informacije sprejemajo le od kredibilnih virov, ki jim zaupajo, preferirano sredstvo komuniciranja pa je iz oči v oči.

## 1.3 Metodologija

V diplomskem delu bom analizirala dela različnih avtorjev, ki so obravnavali temo diplomske naloge. S komparativno metodo bom primerjala ugotovitve opravljenih raziskav in opazovanj. Uporabila bom predvsem sekundarne vire, strokovno literaturo

domačih in tujih avtorjev. Na osnovi opravljene analize dostopnega teoretičnega in empiričnega gradiva bom testirala zastavljene hipoteze.

Ugotovitve bom dodatno podkrepila z lastnimi izkušnjami, saj sem na področju komuniciranja profesionalno aktivna že od leta 2001. V treh podjetjih, katerih glavna dejavnost se navezuje na storitve s področja integralnega tržnega komuniciranja, sem se soočala tudi z izzivi internega komuniciranja. Izkušnje sem nabirala tako v gospodarskih družbah iz segmenta malih in mikro podjetij kot tudi v večjih poslovnih sistemih in mednarodnih korporacijah.

## **1.4 Struktura**

V prvem poglavju diplomske naloge bodo predstavljeni predmet proučevanja, hipoteze, uporabljena metodologija ter struktura diplomske naloge.

V drugem poglavju bom predstavila vlogo in pomen odnosov z internimi javnostmi. Poiskala bom definicijo pojma interne komunikacije ter poskušala ugotoviti, zakaj so za organizacijo pomembne in kam so umeščene. Predstavila bom povezavo med internim komuniciranjem ter organizacijsko kulturo in klimo in vpliv na motivacijo zaposlenih. Poglavje bom nadaljevala s predstavitvijo vloge, ki jo ima interno komuniciranje pri uvajanju sprememb. Zaključila bom s predstavitvijo povezanosti med zunanjim in notranjim komuniciranjem, kar vpliva tudi na to, da je potrebno strategijo komuniciranja v času sprememb prilagoditi zahtevnostim razmer zunanjega organizacijskega okolja.

V tretjem poglavju se bom poglobila v strategijo in načrt internega komuniciranja, ki naj bi, seveda skrbno načrtovana, pomagala pri izpolnjevanju poslovne strategije organizacije. Predstavila bom primer postavitve izhodišč za pripravo posebnega komunikacijskega načrta za komuniciranje z zaposlenimi v času sprememb.

Četrto poglavje je namenjeno opredelitvi orodij internega komuniciranja ter predstavitvi tistih, s katerimi sem se pri lastnem delu najpogosteje srečevala.

Peto poglavje je namenjeno opisu pomena komunikacijske kompetentnosti komunikatorjev in argumentaciji, zakaj je ključna pri učinkovitem uvajanju komunikacijske strategije med zaposlene.

V šestem poglavju bom predstavila vlogo in pomen vodij za uveljavitev komunikacijske strategije. Odgovorila bom na vprašanja, kakšen naj bi bil vodja za današnji čas in kakšne kriterije naj bi izpolnjeval. Izpostavila bom povezanost med vodenjem in komuniciranjem. Dokazala bom, da v času sprememb zaposleni informacije sprejemajo le od kredibilnih virov, torej le od tistih, ki jim zaupajo.

V sedmem poglavju se bom posvetila spremembam in kako vplivajo na interno komuniciranje. Opisala bom, kakšne tipe in faze sprememb poznamo, kako pomagati zaposlenim, da se lažje soočijo z njimi. Poudarila bom pomen zaupanja, transparentnosti. Zaključila bom z nasveti, kako komunicirati v času sprememb, s čemer bom ponovno dokazovala zastavljene hipoteze.

V osmem poglavju bom podala sklepne ugotovitve ter preverjala zastavljene hipoteze.

V devetem poglavju pa sledi navedba literature in virov, ki sem jih pri izdelavi diplomskega dela potrebovala.



## **2 VLOGA IN POMEN ODNOSOV Z INTERNIMI JAVNOSTMI**

### **2.1 Opredelitev in namen internega komuniciranja**

Verjetno se še vsi spominjamo časov, ko je bila lojalnost zaposlenih v organizacijah samoumevna. Ideal zaposlenega je predstavljal nekdo, ki vse življenje trdo dela za enega delodajalca, se nikoli ne pritožuje (ali pa vsaj ne dovolj glasno, da bi ga slišali) in se upokoji zadovoljen in srečen, ker je v zahvalo za svoj prispevek organizaciji prejel zlato uro. Značilnost današnjih, mlajših generacij zaposlenih pa je, da so izraziti individualisti, da jih zanima predvsem lastni uspeh in razvoj kariere in ne toliko uspeh podjetja. Predanost delodajalcu ni več samoumevna in predvsem ne večna, motiv za njo pa praviloma izhaja iz lastnega interesa.

Peter Drucker (Smith in Mounter 2004, 194) je že konec šestdesetih let prejšnjega stoletja napovedal, da se 'službam za celo življenje' piše konec. Vpeljal je nov termin – 'delavec znanja' (angleško 'knowledge worker'), ki predstavlja visoko izobraženega, inteligentnega zaposlenega, ki ne čuti neke posebne lojalnosti do organizacije. Vsi delodajalci se strinjajo, da bi želeli zaposliti takšnega delavca, a v zameno bi želeli njegovo lojalnost.

In kaj lahko tu naredi interni komunikator? Oblikovanje strategije in programa internih komunikacij postaja za komunikatorje pravi izziv. V učinkovite time morajo pomagati združiti zaposlene, ki so po razmišljanju in obnašanju predvsem individualisti, delajo morda na različnih lokacijah idr. K sodelovanju in doseganju istih ciljev morajo vzpodbujati delavce, ki izhajajo iz zelo različnih disciplin, imajo različna znanja, izkušnje in osebne lastnosti, hkrati pa se vse bolj spreminja tudi način delovanja organizacij. Dejstvo je, da mora interni komunikator dosti bolj tesno kot kadarkoli doslej sodelovati z oddelkom za upravljanje s človeškimi viri, da bi pripravil in izobrazil posameznike za spremembe v načinu dela.

Danes se podjetja vedno bolj zavedajo, da njihov največji potencial niso le proizvodne zmogljivosti in kakovostni izdelki ali storitve, ampak se njihova največja vrednost skriva v zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih se namreč prenaša na zunanje javnosti podjetja, tudi na kupce, in je osnova za doseganje korporacijskih ciljev. Zadovoljstvo in predanost zaposlenih je ključ za doseganje pozitivnih sprememb,

zatorej je učinkovito upravljanje z njimi bistveno za uspeh ali celo za preživetje organizacije.

Čeprav slovenske organizacije že vrsto let uvajajo in razvijajo programe internega komuniciranja, pa v časih hitrih in večkrat nepričakovanih sprememb nastanejo težave, če so ti programi namenjeni le pomirjanju razgretih pričakovanj. Raziskave so namreč pokazale, da veliko vodij na lestvici prednosti zadovoljstvo zaposlenih uvršča za zadovoljstvom delničarjev in potrošnikov (Gruban v Vesel 1998). Minili so časi, ko je bil kralj samo kupec, v razvitem svetu so zaposleni že desetletja deležni precejšnje pozornosti. Managerji se začenjajo zavedati, da so kralji pravzaprav zaposleni, saj so oni tisti, ki ustvarjajo vrednost za oba – tako za kupca kot tudi lastnika.

Pojem komuniciranja sicer ne dopušča enoznačne in popolne definicije (Ule 2005, 11-23), iz psihološke perspektive pa ga lahko opredelimo kot dinamičen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih in namernih dejanj udeležencev ter njihovih doživljanjev, ki s svojimi dejanji vplivajo drug na drugega, pri tem pa medsebojno prepoznavajo svoja in tuja dejanja in doživljanje. Je kompleksen in dinamičen proces, ki se dogaja med sporočevalci in prejemniki in poteka na več ravneh.

Če želimo definirati pojem interno komuniciranje ali upravljanje odnosov z zaposlenimi, pa lahko rečemo, da je nadaljevanje pomoči vodilnemu v organizaciji pri osmišljanju, osveščanju in spodbujanju zaposlenih glede organizacijskega poslanstva (Gruban in drugi 1997, 98). Z internim komuniciranjem naj bi vodje pri zaposlenih pridobili zeleno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, kar lahko dosežejo s pošteno komunikacijo in z jasno povedanimi razlogi, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo (Možina in drugi 2004, 23).

Komunikacije torej niso in ne bodo le preprosta tehnika prenosa informacij. S prenosom informacij se njihova vloga pravzaprav šele prične. Njihov cilj je namreč grajenje medsebojnih odnosov, ki krmilijo delo in uspešnost organizacije.

### **2.1.1 Namen in umeščenost internega komuniciranja**

Nameni internega komuniciranja, v kateri se nakazuje neposredna povezava z organizacijsko kulturo, so po Možini naslednji (Možina in drugi 2004, 23):

1. identifikacija zaposlenih z organizacijo,
2. socializacija zaposlenih,
3. informiranje in izobraževanje zaposlenih,
4. prepričevanje in animiranje zaposlenih,
5. doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
6. razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja pa je vse pogostejše zaslediti še nekatere naslednje cilje (Dialogos):

- izboljšanje informacijskih tokov,
- uvajanje dvosmernega komuniciranja,
- afirmacija timskega dela,
- vgrajevanje komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotavljanje ustreznih usposabljanj,
- dvigovanje sposobnosti reševanja konfliktov,
- seznaniti zaposlene s temeljnimi strateškimi dokumenti,
- izboljševanje medosebne komunikacije in komunikacije drugih javnosti (potrošnikov),
- uveljaviti primeren slog vodenja,
- definirati kriterije zadovoljstva zaposlenih,
- opredeliti in 'oživiti' vrednote organizacije idr.

Pri svojem delu z različnimi podjetji sem spoznala, da je namen internega komuniciranja predvsem skrb za učinkovit prenos informacij med vodji, skupinami in posamezniki na istem ali različnih hierarhičnih nivojih organizacije. Rezultat oziroma učinek kakovostnega sistema internih komunikacij je tako uspešnejše izpolnjevanje nalog, popolnejša obveščenost vseh ključnih oseb, vpletenih v delovne procese in učinkovitejše vodenje. Posredni rezultat je tudi visoka motiviranost in zavzetost zaposlenih. Interno komuniciranje mora poskrbeti tako za komuniciranje zastavljenih ciljev kot za informiranje o njihovem doseganju.

V času poudarjene dinamike sprememb v okolju, ki obkroža organizacije, je tako nujna tudi večja notranja dinamika komuniciranja. Vsi elementi učinkovitega

komunikacijskega sistema so sedaj na preizkušnji. Dostopnost, popolnost, relevantnost, razumljivost, pravočasnost informiranja in komuniciranja med vsemi relevantnimi deležniki, zaposlenimi, vodji, vrhnjim managementom, lastniki, zunanjimi odjemalci in drugimi zainteresiranimi javnostmi. Spremembam zunanjega okolja mora slediti komunikacijska strategija integralnega in internega komuniciranja. Ključno težo uveljavljanja ciljev in upravljanja delovne učinkovitosti imajo sedaj vodje na vseh nivojih. Bistveno večja pogostost neposrednega komuniciranja med vodji in vodenimi je nujna. Zaželeno je tudi največje možna stopnja proaktivnosti. Celovita prilagoditev komunikacijske strategije torej. Vse to so ključni argumenti za potrditev prve hipoteze mojega diplomskega dela. Vse druge izbire so se namreč v moji delovni praksi potrdile kot napačne in pogosto vodile v apatijo zaposlenih, nezaupanje zunanjih odjemalcev, ključnih kupcev, dobaviteljev ter v izrazit padec ugleda v medijski javnosti in posredno v splošni laični javnosti. Vse to pa pogosto pomembno vpliva na učinkovitosti in poslovni rezultat organizacije.

In kam v organizaciji spada interno komuniciranje? Kot pravi Smithova (2005, 12-14), je interno komuniciranje ena od tistih funkcij v podjetju, za katero vsi mislijo, da jo obvladajo – »saj se pogovarjamo z ljudmi, ali ne?«. Kljub temu, da ima verjetno že zavidljivo dolgo zgodovino, pa je razmeroma nova disciplina. Zelo malo je direktorjev oziroma kako drugače poimenovanih vodij internega komuniciranja, ki bi bili del uprave organizacije, kar kaže na to, v kakšni razvojni fazi nasploh je ta disciplina. Običajno se komuniciranje z zaposlenimi izvaja v okviru funkcije korporativnega komuniciranja, je pa po besedah Smithove (2005, 14) odgovornost vseh zaposlenih, od predsednikov uprav, do linijskih vodij in delovodij. Po Grubanu, Verčiču in Zavrlu (1997, 99) se interno komuniciranje izvaja v oddelkih za odnose z javnostmi, ki naj bi skupaj s kadrovske in drugimi oddelki deloval pri komuniciranju z zaposlenimi na področjih socializacije in grajenja delovnih skupin, odločanja in komuniciranja o odločitvah, upravljanja konfliktov v organizaciji in nagrajevanja zaposlenih.

Kdo v organizaciji je v največji meri odgovoren za glavne odločitve glede politike na področju odnosov z zaposlenimi, sindikati in sveti delavcev, nam ilustrira Mednarodna primerjalna študija o upravljanju človeških virov (Černigoj – Sadar in drugi 2005, 19), ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije, poteka pa že več kot petnajst let. Več kot tridesetim evropskim in drugim razvitim državam se je

leta 2001 pridružila tudi Slovenija. V raziskavi, ki jo je opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani je leta 2001 sodelovalo 205, leta 2004 pa 161 organizacij, ki zaposlujejo 200 ali več oseb, ter organizacij, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti sodijo v skupino dejavnosti javne uprave in zaposlujejo več kot 100 oseb.

Iz raziskave je razvidno, da je za industrijske odnose, pod katerimi raziskava pojmuje odnose z zaposlenimi, sindikati in sveti delavcev, v največji meri odgovoren oddelek za človeške vire, ki se pred sprejemanjem odločitev posvetuje z linijskimi vodji v 31,2 % organizacijah oz. ki jih sprejme samostojno v 25,5 % organizacij. Oddelek za človeške vire pogosteje samostojno sprejema odločitve na področju industrijskih odnosov v organizacijah sektorja tržnih storitev (35,1 %), v večjih organizacijah (31,1 %) in v organizacijah, ki so usmerjene na svetovni trg (30,1 %). Odločitve glede odnosov z zaposlenimi, sindikati in sveti delavcev so statistično značilno povezane s sektorjem v katerem deluje organizacija in s tržno usmerjenostjo organizacij.

Dejstvo je, da je umeščenost sistema internega komuniciranja vsekakor odvisna od kar nekaj dejavnikov: od velikosti podjetja, od geografske razpršenosti, panoge, v kateri deluje, organizacijske strukture podjetja, strukture zaposlenih (starostne, izobrazbene ...), morebitne več-nacionalnosti ali multikulturalnosti (kar je npr. značilno za večje trgovske sisteme, ki so prisotni na različnih trgih) in še bi lahko naštevala. Eden najpomembnejših elementov presoje, kam umestiti interno komuniciranje, je vsekakor učinkovitost te funkcije, ki ima v časih hitrih sprememb še posebej odgovorno nalogo. Ključno je, da ugotovimo, v kakšni obliki in na kakšen način bo čim bolje izpolnjevala cilje, ki so zastavljeni v komunikacijski strategiji podjetja in v načrtu internih komunikacij.

Kamorkoli je interno komuniciranje umeščeno, pa v vsakem primeru presega zgolj "zabavno druženje", obveščanje in informiranje, ampak se osredotoča tudi na sklope kot so (Dialogos):

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije,
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja,
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili,
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote,
- dvigovanje kakovosti in produktivnosti itd.

### 2.1.2 Interno komuniciranje in organizacijska kultura

Zelo pomembna je povezanost internega komuniciranja in organizacijske kulture, ki predstavlja celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov. Na ta način organizacijska kultura določa način vedenja in odzivanja vseh zaposlenih in tako oblikuje pojavno obliko neke organizacije.

Organizacijsko kulturo delimo na **avtoritativno** in **participativno** (Grunig in drugi 2002, 481). Participativna kultura, ki vzpostavlja dobre pogoje za odličnost v internem komuniciranju, spodbuja timsko delo ter zaposlenim omogoča, da sodelujejo pri odločanju. Običajno jo najdemo v organizacijah, ki imajo decentralizirane, deformalizirane, nerazslojene in kompleksne strukture. Takšne strukture, ki jih teoretično poimenujemo **organske**, vzpodbujajo ekstenzivno in odprto komunikacijo. Sistem internih komunikacij je dvosmeren in simetričen, kar povečuje verjetnost, da bodo zaposleni zadovoljni s svojimi službami in organizacijo kot celoto. Še več, zadovoljni zaposleni so načeloma bolj lojalni organizaciji in se z njo tudi lažje identificirajo. **Simetrične komunikacije** so v premo sorazmernem razmerju do participativne kulture – bolj simetrična je komunikacija, bolj participativna je kultura in bolj participativna je kultura, bolj simetričen je sistem komunikacij (Grunig in drugi 2002, 481).

V avtoritativni organizacijski kulturi je odločanje, ki temelji na avtoriteti in tekmovalnosti med oddelki, centralizirano in običajno ne rezultira v odličnosti v internem komuniciranju.

A organizacijska kultura ni nekaj, kar se ne bi moglo spreminjati, nasprotno – je dinamična in se prilagaja razmeram. V razmerah hitrih sprememb, kot so na primer krizne situacije, je začasna vzpostavitev avtoritativne kulture lahko celo nujna (Dozier in drugi 1995, 148).

V času hitrih sprememb, ko so spremembe nujne tudi na področju komuniciranja z internimi javnostmi, jih je potrebno vgraditi v organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura izrazito vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, poslovni uspeh in ugled, ki ga ima organizacija med ključnimi dejavniki iz okolja, ki jo obkroža. Vpliva torej na učinkovitost in uspešnost podjetja. Je tudi fenomen, ki vpliva in usmerja delovanje drugih, za delovanje podjetja pomembnih procesov. Določa sloge vodenja,

formalnega in neformalnega delovanja in druženja, vpliva na pridobivanje, razvoj in obdržanje kadrov ter določa tudi načine, orodja, sloge in modele komuniciranja in informiranja (Ahac 2009).

Študije tako na primer kažejo (Grunig in drugi 2002, 535), da je višjo stopnjo participativne kulture in posledično večjega zadovoljstva zaposlenih z organizacijo zaslediti v primerih, ko imajo interni komunikatorji moč, da implementirajo simetrični program komunikacij. To lahko dosežejo z izvajanjem delavnic in z razvijanjem formalnih kanalov komunikacije 'od spodaj navzgor' (Dozier in drugi 1995, 191).

Iz svojih izkušenj ugotavljam, da je obstoječa organizacijska kultura podjetja ustrezna le toliko časa, dokler je podjetje uspešno. Ko se nad organizacijo zaradi zunanjih ali notranjih dejavnikov zgrnejo črni oblaki in ko se je za svoje preživetje in nadaljnji razvoj primorana prilagoditi nastalim spremembam, se mora spremeniti tudi organizacijska kultura. Posamezni elementi kulture lahko namreč pripomorejo k uvajanju sprememb v podjetju ali pa ga otežujejo. Te elemente lahko ugotovljamo intuitivno ali pa z merjenjem, ki je še posebej primerno v kompleksnejših ter manj preglednih notranjih okoljih.

### **2.1.3 Interno komuniciranje in organizacijska klima**

Organizacijska klima označuje vzdušje v kolektivu, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vplivajo na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. V organizacijah bi morali zavestno ustvarjati takšno klimo, ki bi omogočala maksimalno in racionalno porabo vseh zmogljivosti v delovnih kolektivih (Grunig 1992, 540).

Pojem organizacijske kulture je globlji od pojma organizacijske klime. Res pa je, da je klima odsev kulture. Pojem klime je bolj analitičen in je usmerjen v opisovanje sedanjega, aktualnega stanja v organizaciji. Z vidika obravnavanja klime nas bolj zanima, kako člani organizacije doživljajo vrednote organizacije, sloge vodenja, načine zastavljanja ciljev.

Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na to pa vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri, pa tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo:

sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost pri odločanju, vzorec komuniciranja, delo in delovne razmere, odnosi ...

Zelo preprosto povedano je organizacijska klima način kako zaposleni razumejo in doživljajo podjetje v celoti, kaže pa se kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu.

V časih hitrih sprememb organizacijskega okolja na podlagi svojih izkušenj ugotavljam, da neugodne razmere večinoma vplivajo tudi na ustvarjanje neugodne organizacijske klime. Če se zaposleni ne obnašajo skladno s pričakovanji in potrebami organizacije, pa je potrebno klimo spremeniti. To je zelo težak in zapleten proces, saj spreminjanje klime pomeni spreminjanje določenih ključnih situacij tako, da pri zaposlenih izzovemo želen način reagiranja, ki omogoča zastavljanje ciljev. Najpomembnejša vloga vodstva je določitev smeri, v katero naj bi se organizacija razvijala in pridobitev zaposlenih, da bodo šli v isto smer (Gorišek 2001, 12–13).

Raziskava, ki na empirični ravni še najbolje ponazarja razmere v organizacijski klimi v slovenskem prostoru je SiOK, primerjalna raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Projekt je nastal v začetku leta 2001. V istem letu je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečanja zavedanja o pomenu klime in o pomenu posameznih ustreznih metod za njen razvoj. V letih 2001-2008 je bilo v raziskavo vključenih že več kot 280 slovenskih organizacij ter izvedenih več kot 230 raziskav, v katerih je aktivno sodelovalo približno 56.000 zaposlenih. V letu 2008 je v raziskavi sodelovalo 98 slovenskih organizacij.

Pridobljeni rezultati posegajo na vsa področja, relevantna za vnašanje izboljšav v organizacijo preko 12 apriornih dimenzij. To so odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, vodenje, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, razvoj kariere, nagrajevanje. Raziskave znotraj projekta SiOK se izvajajo po enotni, standardizirani metodologiji z enakimi preverjenimi vprašalniki za vse enote oziroma zaposlene.

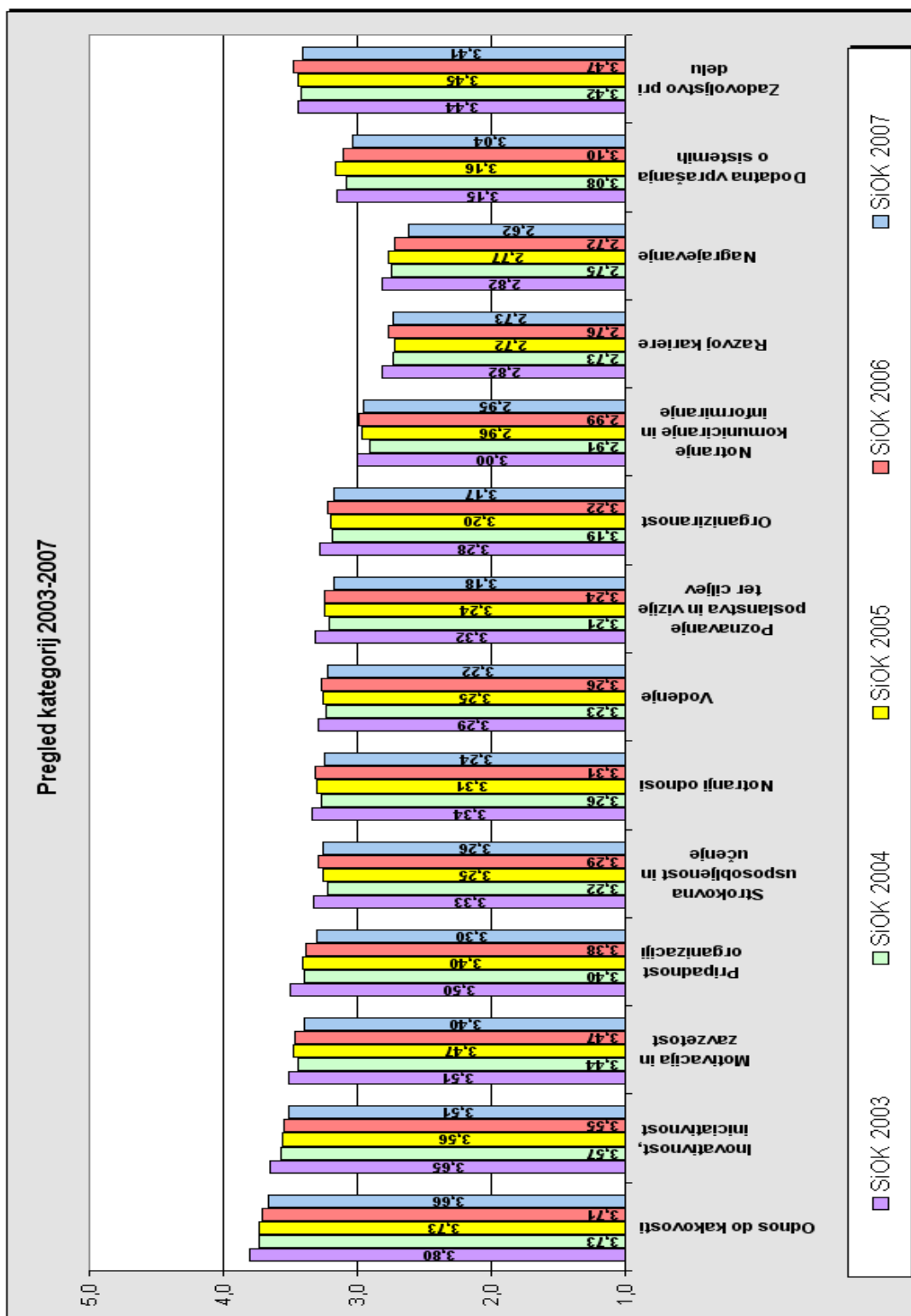


Zagotavlja pa tudi možnost primerjave stanja organizacijske klime in zadovoljstva v določeni organizaciji s stanjem organizacijske klime vseh v raziskavo vključenih organizacij v določenem letu. Omogoča pa tudi primerjavo v relevantni panogi. Raziskave izvajajo člani mreže SiOK. Podatke za prikazano primerjavo so mi odstopili v družbi Racio razvoj d.o.o. iz Celja, članici mreže SiOK.

Grafikon 2.1 prikazuje razvoj posameznih elementov organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v organizacijah, ki so se od leta 2003 do leta 2007 vključevale v ta projekt. Zbirni pregled razvitosti elementov organizacijske klime v času pokaže, da so se razmere v organizacijah vključenih v raziskavo v teh letih praviloma poslabšale.

Razvitost notranjega komuniciranja in informiranja sodi v sklop najmanj razvitih elementov, skupaj z razvojem kariere in nagrajevanjem. Grafikon prikazuje tudi razpoznavne trende padanja razvitosti sicer najbolj razvitih elementov organizacijske klime, kot so odnos o kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost ter zadovoljstvo pri delu. Razmere v podjetjih vključenih v raziskavo so se torej slabšale. Vse to kaže tudi na slabo razvitost sistemov internega komuniciranja in drugih elementov organizacijske klime in na nujnost po sistematičnem pristopu k načrtovanju in izvedbi komunikacijskih strategij. Le na ta način lahko podjetja v slovenskem prostoru izboljšajo svoj konkurenčni položaj. Povezanost razvitosti elementov interne klime z uspešnostjo organizacij je v mojem diplomskem delu večkrat izpostavljena in dokazana. Aktualni položaj velikega dela slovenskega gospodarstva in njegova nesposobnost prilagajanja dinamiki zunanjega poslovnega okolja pa tako tudi glede na ugotovitve rezultatov raziskav SiOK ne preseneča.

Grafikon 2.1: Preglednica elementov organizacijske klime po raziskavi SiOK



Vir: Gospodarska zbornica (2003 – 2007).

## 2.2 Vloga komuniciranja v motivacijskem procesu

Če želimo, da zaposleni dajo več sebe v svoje delo, jim pomagajmo, da najdejo več sebe v njem. Kot svetujeta Bruce in Pepitone (1999, 35-36) je potrebno zaposlenim pomagati, da boljše razumejo delovanje organizacije in svojo vlogo v njej. Na ta način so bolj motivirani za svoje delo in razvijejo bolj pozitiven odnos do svoje službe in sodelavcev. Da bi bili motivirani delati kar najbolje, morajo čutiti, da so del organizacije. Imeti morajo občutek, kot da sami upravljajo s svojim delom in predvsem, kot da delajo v svojem podjetju. Zaposleni naj bodo obravnavani kot poslovni partnerji, ne kot najeta pomoč.

Da bi se zaposleni pri svojem delu obnašali bolj podjetno, pa Bruce in Pepitone (1999, 24) vodilnim predlagata naslednjih pet korakov:

- Pojasnite delovanje organizacije.
- Pokažite, kako organizacija deluje in ustvarja prihodke.
- Pomagajte zaposlenim razumeti konkurenco.
- Vzpodbujajte premišljeno tveganje.
- Navdihujte inovativno razmišljanje.

Rezultati raziskav kažejo, da skoraj 50 odstotkov mladih strokovnjakov ni motiviranih za delo, ki ga opravljajo (Možina 1999, 5). Prvi med razlogi je po njegovem mnenju pomanjkanje informacij o tem, kaj se od njih pričakuje oziroma kaj je njihovo delo, kar ponovno kaže na pomembnost komuniciranja pri motiviranju zaposlenih.

Redno preverjanje stopnje motivacije z anketami ali raziskavami je pomembno orodje, s katerim vodje lažje ostanejo povezani z zaposlenimi (Pineda in Kummer v Kummer 2008, 9). Rezultati namreč lahko dajo pomembne napotke, kaj je potrebno komunicirati in kaj se mora spremeniti, o tovrstnih izsledkih in zaključkih pa morajo vodje informirati zaposlene.

Žal pa po besedah Grubana (2009) vse preveč vodij verjame v moč negativne motivacije, saj ta 'premika ljudi'. Premika že, a ne motivira, saj ugaša in ne prižiga iskrice v očeh! Zaposleni se iz napačnih pobud, vzgibov ali motivov, iz strahu ali zaradi groženj uklonijo in naredijo, kar jim je ukazano. S tem sicer lahko dosežemo

določene kratkoročne učinke, zagotovo pa ne osrednjega namena – zavzetosti in motiviranosti zaposlenih.

Negativen pristop k motiviranju je na primer zelo dobro viden pri izvajanju enega od orodij komuniciranja vodij s sodelavci, pri rednih letnih razgovorih. Vodje prepogosto iščejo napake, slabosti in šibke strani zaposlenih, preveč kritizirajo, redko ali nikoli ne pohvalijo. Namesto tega bi morali iskati in vzpodbujati tisto, kaj zaposleni znajo delati najbolje, na ta način pa bi dosegli boljšo motiviranost in zavzetost, od česar imata korist tako zaposleni kot podjetje.

### **2.3 Vloga internega komuniciranja pri uvajanju sprememb**

V času sprememb med zaposlenimi naraščata nezaupanje in cinizem, pojavljata se strah in negotovost, znižuje se ustvarjalnost. Vodje sprejemajo slabše odločitve, ki težko naletijo na razumevanje in naklonjenost zaposlenih. Narašča tekmovalnost, reševanje osebnih in organizacijskih konfliktov je oteženo, upadajo indentifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih (Gruban 1997b, 2). Zaposleni se upirajo spremembam, zato postaja uresničevanje poslovnih ciljev oteženo. Zaposleni menijo, da jim vodstvo premalo zaupa.

V današnjih časih lahko organizacije preživijo le, če sistematično zagotavljajo trajnejšo konkurenčno prednost (Dialogos). Ta naj ne bi bila utemeljena zgolj na tehnoloških atributih, na odpravljanju ozkih grl, ampak vse bolj na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje organizacije. Zaposleni se ob tem sprašujejo: kaj pa bom imel jaz od tega? Da bi dosegli odgovor na to preprosto zastavljeno vprašanje, ki si ga managerji le izjemno redko zastavijo pri svojih zaposlenih, pa je prevladalo spoznanje, da je potrebno takšno mikro kulturo in klimo v organizacijah načrtno (in pravočasno) ustvarjati.

Učinkovito interno komuniciranje v času sprememb je tako ključnega pomena, saj pripomore k temu, da zaposleni dobijo potrebne informacije in to od oseb, ki so kredibilne in ki jim zaupajo. Zaposleni so bolj pozitivno naravnani, obveščeni so o dogajanjih v podjetju, vedo, kaj jih čaka in kakšna je njihova vloga v prihodnosti podjetja. Z dobrim internim komuniciranjem je uvedba sprememb hitrejša in lažja, pozitivni učinki sprememb pa se hitreje pokažejo.

## 2.4 Povezanost zunanjega in notranjega komuniciranja

Praktiki internega komuniciranja nenehno zatrjujejo, da so programi internega komuniciranja izjemno pomembni, saj zaposleni informacije o organizaciji, v kateri delajo, komunicirajo tudi zunanji javnosti. Zaposleni naj bi bili celo primaren vir informacij za te javnosti (Grunig in Todd 1984, 253-254). O tem, kaj se dogaja znotraj organizacije, zaposleni govorijo svojim družinskim članom, sorodnikom, prijateljem, znancem. Prav ti isti poslušalci pa so lahko tudi kupci ali del kakšne druge pomembne javnosti podjetja, zato je zelo pomembno, kaj in kako o organizaciji govorijo njeni prvi glasniki – zaposleni. So prvi in najpomembnejši predstavniki podjetja, njegove vizije, kulture, vrednot, poslanstva in blagovnih znamk.

Študije kažejo (Grunig in Todd 1984, 258-259), da zaposleni, ki veliko komunicirajo znotraj organizacije (managerji in višje izobraženi), veliko komunicirajo tudi zunaj organizacije. Zaposleni na nižjih položajih v organizacijski strukturi, ki so praviloma manj vključeni v odločanje o usodi organizacije, pa navadno manj komunicirajo tudi izven nje.

Povezanost zunanjega in notranjega komuniciranja je torej izkazana tudi s to študijo. Nosilci komuniciranja, torej tisti, ki so pri tej aktivnosti poudarjeno vpleteni, na področju intenzivnosti izstopajo ne glede na to, ali gre za zunanje ali notranje poslovno okolje. Zagotovo velja tudi to, da povečana dinamika sprememb v okolju, ki organizacijo obkroža, pomeni tudi povečano potrebo po notranjih komunikacijskih aktivnostih. Spremembe zunaj je potrebno sprejeti in jih razložiti. Pogosto pomenijo tudi iztočnico za spremembe v notranjem organizacijskem okolju. Vse to pa pomeni nujnost prilagoditve strategije internega komuniciranja. Prikazane študije in lastne izkušnje dokazujejo veliko stopnjo povezanosti med dogodki zunanjega in notranjega organizacijskega okolja. Vse ključne spremembe zunaj tako nujno pomenijo tudi zahtevo po notranjih spremembah. Predvsem in najprej na komunikacijskem področju. Vse to so argumenti za potrditev moje prve hipoteze o nujnosti prilagoditve komunikacijske strategije zunanjemu okolju.

Cilji eksternih komunikacij so pogosto isti kot pri internih komunikacijah. Organizacije naj bi se zato zavedale, da lahko napake v doseganju internih ciljev povzročijo težave v doseganju ciljev izven podjetja (Grunig in Todd 1984, 254).

*Prav vsak zaposleni na svoj način trži svoje podjetje, inštitucijo, ustanovo. Notranje komunikacije so svojevrsten test, kako uspešne bodo komunikacije z okoljem, z zunanjimi javnostmi. Dve tretjini vtisa o organizacijah se ustvarja na osnovi tega, kar o njej govorijo lastni zaposleni! In če ti niso pripravljene sprejeti tega, kar jim mašujejo nadrejeni, so možnosti, da boste v okolju uveljavili naklonjenost in razumevanje, več kot skromne (Dialogos).*

### **3 STRATEGIJA IN NAČRT INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

V organizacijah bi težko našli poslovno funkcijo ali podsistem, ki ne terja skrbnega načrtovanja in upravljanja. Tako kot organizacija planira svojo proizvodnjo, prodajo in druge podsisteme, bi morala načrtovati tudi komuniciranje z zaposlenimi, kar pa žal le redko drži. Vodstva se pomena komunikacij z internimi javnostmi sicer vedno bolj zavedajo, a pogosto za to nimajo dovolj znanja, časa, denarja in še bi lahko naštevali.

A čas prinaša svoje – vedno pogostejše spremembe in s tem zahteve, ki izhajajo iz zunanega okolja, vodilne v organizacijah dobesedno silijo v spremembe tudi znotraj podjetij. Če želimo, da so učinkovite, pa bi spremembe na področju priprav strategij in načrtov internega komuniciranja morale hkrati spremljati še spremembe na področju organiziranosti, kulture, voditeljstva in sistema nagrajevanja. A o tem več v naslednjih poglavjih.

Organizacije naj bi po Huntu in Grunigu (1995, 12) načrtovale programe odnosov z javnostmi, torej tudi odnose z zaposlenimi, strateško. To pomeni, da identificirajo javnosti, ki bodo najbolj verjetno omejevale ali krepile njihovo zmožnost, da zasledujejo svoje poslanstvo, in da snujejo svoje komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji upravljati njeno soodvisnost s temi strateškimi javnostmi.

Strategije internega komuniciranja so danes vsekakor obširnejše kot so bile v preteklosti, saj komuniciranje z zaposlenimi ne poteka več le enosmerno in ne pomeni le informiranja. Interno komuniciranje danes pomembno prispeva k doseganju poslovne odličnosti ter k učinkovitosti tako posameznikov, skupin kot celotne organizacije. Načrtovanje internih komunikacij je proces, ki preko mej oddelkov za komuniciranje sega na področje upravljanja s človeškimi viri in vodenja, torej na področja strateškega upravljanja organizacije.

#### **3.1 Komunikacijska strategija v funkciji izpolnjevanja poslovne strategije organizacije**

Strategija komuniciranja z zaposlenimi je del strategije integralnega komuniciranja neke organizacije, ta pa mora izhajati iz poslovne strategije. Cilji komunikacijske

strategije morajo namreč pomagati uresničevati cilje poslovne strategije organizacije in nikakor ne smejo biti v nasprotju z njimi!

Vsak poslovnež ve, kako pomembno je načrtovanje, kljub temu, da se okolje nenehno spreminja. Tudi interno komuniciranje si zasluži enak pristop (Dialogos):

- komunikacijsko delovanje bi moralo slediti strateškemu poslovnemu načrtu in
- komunikacijski načrt mora biti usklajen s strateškim poslovnim načrtom.

Komunikacijske strategije na različnih nivojih organizacije morajo biti konsistentne. Čeprav je odvisno od organizacije do organizacije, so strategije večinoma pripravljene v treh nivojih (Oliver 2001, 3) – na korporativnem, na ravni organizacijskih enot in na operativnem nivoju. V manjših podjetjih je strategija na ravni organizacijskih enot pogosto združena s korporativno, a strateške odločitve vedno prihajajo z vrha organizacije.

Možina (2004, 24-25) meni, da o strategiji internega komuniciranja težko govorimo na splošno in da jo je potrebno načrtovati za vsako organizacijo posebej glede na njeno organizacijsko kulturo. Podjetja, ki so za poslovno strategijo izbrala operativno učinkovitost, naj bi se tako odločala za komunikacijo, ki pri zaposlenih veča zavedanje o vlogah in prioritetah. Vsebina osebne komunikacije med vodji in zaposlenimi naj bi se nanašala na primer na to, kako odstraniti ovire na poti k večji učinkovitosti.

Bolj k potrošnikom usmerjene organizacije morajo s komunikacijo poudarjati prilagodljivost in dovzetnost za spremembe ter pomembnost potreb in zahtev potrošnikov. Pomembno je dvosmerno komuniciranje, saj vodje le na tak način od zaposlenih, ki imajo neposreden stik s potrošniki, dobijo povratno informacijo o učinkovitosti zadovoljevanja njihovih želja, potreb, zahtev.

Cilj tistih organizacij, ki so s poslovno strategijo usmerjene v nove tehnologije, pa je predvsem povečevanje inovativnosti in seznanjanje z novostmi. Pogosta orodja internega komuniciranja v takšnih organizacijah so izobraževanja, sestanki v znamenju viharjenja možganov idr.

Upravljanje strateških internih komunikacij, ki so del komunikacijske strategije, je vsekakor dinamičen proces, tesno povezan s poslovnim načrtom podjetja skozi



aktivnosti kot so na primer (Oliver 2001, 74) definiranje internih javnosti; načrtovanje integriranega komunikacijskega programa; učinkovito komuniciranje z besedami in dejanji; ovrednotenje konkurenčnega okolja; povečevanje odgovornosti vsakega zaposlenega do javnosti podjetja; določevanje vrednosti in funkcije publikacij; vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih kanalov; vzpostavitev odprte komunikacijske kulture; spoznavanje zaposlenih s tehnikami kriznega komuniciranja; utrjevanje korporativne identitete in ugleda z zagotavljanjem internih in eksternih informacij; razjasnjevanje odnosov in mej med internim in eksternim komuniciranjem; pojasnjevanje pravil in predpisov, komuniciranje z zaposlenimi na vseh nivojih; nenehno vrednotenje vizije organizacije skozi kratkoročne cilje idr. Izvajanje strategije komuniciranja ni več vprašanje komunikacije 'od spodaj navzgor' ali 'od zgoraj navzdol', saj poskuša v izpolnjevanje skupnega poslanstva vplesti čim več zaposlenih.

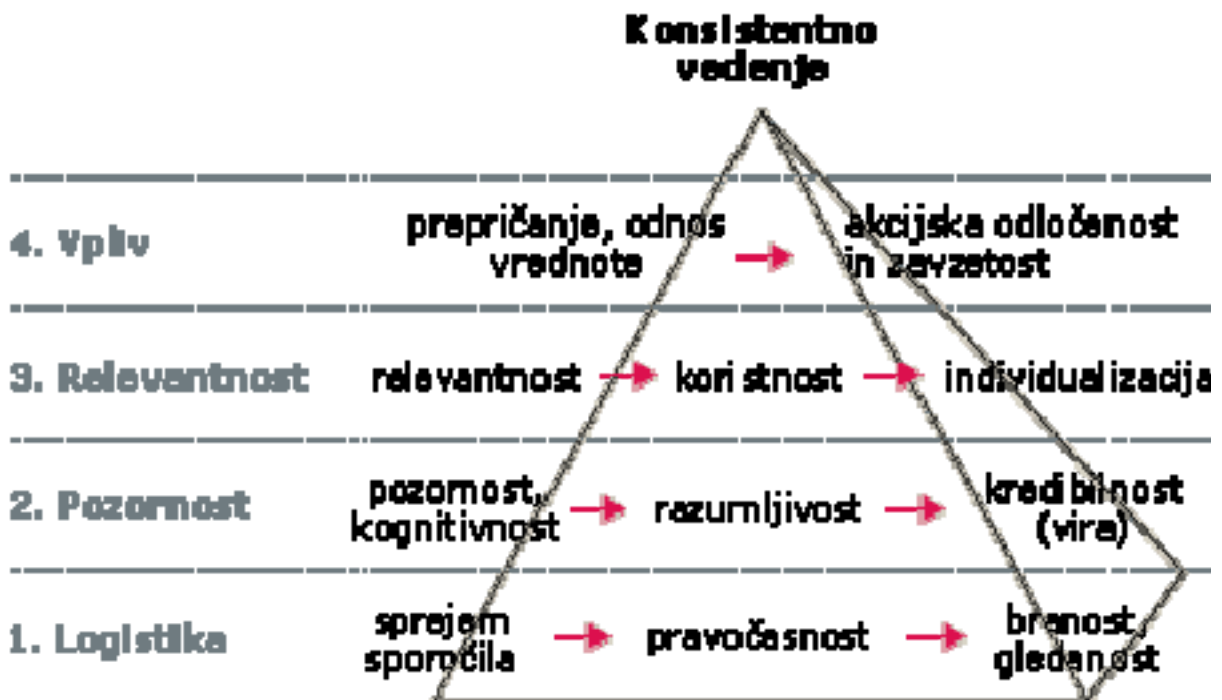
### **3.2 Izhodišča učinkovite komunikacijske strategije**

Izhodišča za oblikovanje učinkovite strategije in nato iz nje izhajajočega načrta integralnega (in v okviru njega internega) komuniciranja predstavljajo:

- poslanstvo, vizija in vrednote,
- strategija razvoja in
- poslovni načrt organizacije.

Kljub upoštevanju teh izhodišč, pa kar 80 do 90 odstotkov internih komunikacij ne prinaša potrebnih vedenjskih sprememb. Razlog za to tiči v premalo strateškem pristopu h komuniciranju z zaposlenimi ter v neupoštevanju ali podcenjevanju zakonitosti komunikacijskega prepričevanja. Kako zahtevno je to, ilustrira piramida komunikacijske odličnosti (glej Sliko 3.1). Dokler niso izpolnjeni cilji najnižjega ranga ne moremo pričakovati, da bomo uspeli doseči cilje višjega ranga (Dialogos).

Slika 3.1: Piramida komunikacijske odličnosti



Vir: Dialogos.

Na prvem logističnem nivoju internega komuniciranja gre za kakovost komunikacijskega procesa od oddajnika do sprejemnika brez šumov in drugih motečih elementov. Oddaja in sprejem sta dobra, sporočilo poslano pravočasno, kar je osnovni pogoj za doseganje pozornosti zaposlenih usmerjene k orodjem internega komuniciranja.

Na drugem nivoju tako pozornost prejemnikov izkoristimo za uveljavitev razumljivih informacij, ki pa morajo izvirati iz kredibilnega vira, kateremu prejemniki zaupajo.

Na tretjem nivoju z relevantnostjo informacij, ki jih dajejo tisti, ki se na posamezne zadeve najbolj spoznajo, uveljavljamo koristnost informacij, ki jih posamezniki sprejmejo in ovrednotijo na individualnem nivoju. Vprašajo se, kaj to pomeni zame in presojujejo na tej osnovi.

Na najvišjem nivoju vplivamo na ravnanja zaposlenih, gradimo in uveljavljamo želen vrednotni sistem organizacije, vzpostavljamo želene odnose med notranjimi odjemalci informacij, s čemer lahko tudi odločilno vplivamo na motiviranost in zavzetost za izpolnjevanje skupnih ciljev.

Piramida komunikacijske odličnosti tako prikazuje nivoje razvoja internih komunikacij na poti komunikacijske in organizacijske odličnosti kot standarda, ki je v praksi sposoben odločilno prispevati k organizacijski učinkovitosti in uspešnosti. Doseganje njenega vrha tako pomeni usklajeno, k ciljem usmerjeno vedenje zaposlenih posameznikov, skupin in timov.

Pri svojem delovanju v podjetjih sem se srečala s problemom uveljavljanja komunikacijske odličnosti, ki ga prikazuje piramida. Praksa pokaže, da imamo popoln nadzor le na prvi, logistični ravni, od tu naprej pa je proces že bolj zapleten in jamstva za komunikacijsko odličnost ni več. V tej fazi tako ugotovimo, da sta pozornost in interes zaposlenih in managementa pogosto različna, zato te ovire ne moremo preskočiti, če komunikacij ne načrtujemo dobro.

### 3.3 Načrtovanje internih komunikacij

Komunikacijske strategije in iz nje izhajajoči načrti se pripravljajo v dveh fazah. **Splošni** (na primer letni, triletni, petletni) načrt dopolnjujemo s **posebnimi komunikacijskimi načrti**, ki se nanašajo na posamezne posebne 'dogodke' (kriza, prevzem, odpuščanje, vstop na nove trge idr.). V vsakem primeru pa ključni elementi načrtovanja komunikacij obsegajo (Dialogos):

- ozadje in situacijsko analizo,
- cilje in namene,
- analizo ciljnih javnosti,
- strategijo,
- temeljna sporočila,
- taktične rešitve,
- izbiro komunikacijskih orodij,
- merjenje in evalvacijo.

Primer postavitve izhodišč za pripravo posebnega komunikacijskega načrta za komuniciranje z zaposlenimi v času sprememb (v konkretnem primeru gre za prevzem podjetja) lahko vidimo v Tabeli 3.1 Kot je razvidno iz tabele, interna javnost organizacije vsekakor ni homogena, ampak se predvsem glede na organizacijsko strukturo, hierarhični položaj, izobrazbo, deli na več ciljnih javnosti. Eno in isto

sporočilo, ki ga želi komunikator prenesti zaposlenim, mora biti tako vsebinsko kot pri izbiri orodij prilagojeno vsaki skupini posebej. V praksi sem spoznala, da je to ena najpogostejših napak, ki jih delajo komunikatorji. Sporočil ne prilagodijo različnim nivojem internih javnosti, zato še tako odlično načrtovane interne komunikacije ne morejo doseči cilja, ki se odraža v spremembi vedenja (najvišja raven na piramidi komunikacijske odličnosti - Slika 3.1), če jih zaposleni ne razumejo ali če jih medij ne doseže.

Tabela 3.1: Kearneyevo izhodišče za komunikacijski načrt z zaposlenimi

Ciljna javnost	Cilji	Vsebina	Orodje oz. medij
<b>Vodilni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uresničiti njihove ambicije</li> <li>• vzpostaviti prihodnje komunikacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cilj združitve</li> <li>• pristop k združitvi</li> <li>• prihodnji potencial</li> <li>• sistem premijskega nagrajevanja</li> <li>• načrti posvetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaporedni sestanki z video-predstavitvijo</li> <li>• vprašanja in odgovori</li> </ul>
<b>Vodje projektov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uresničiti njihove ambicije</li> <li>• zagotoviti, da razumejo, kakšna je njihova vloga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cilj združitve</li> <li>• pristop k združitvi</li> <li>• prihodnji potencial</li> <li>• cilji po timih in merila za izbiro članov timov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dvodnevni sestanki, ki jih vodi direktor</li> </ul>
<b>Ostali zaposleni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zagotoviti, da poznajo osnovne cilje združitve</li> <li>• začeti dejavno razpravo</li> <li>• vzpostaviti poti za prihodnjo komunikacijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cilj združitve</li> <li>• pristop k združitvi</li> <li>• prihodnji potencial</li> <li>• načrti posvetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaporedna serija sestankov z video-predstavitvijo, ki jih vodi direktor</li> <li>• vprašanja in odgovori</li> <li>• spodbujanje uporabe zaupnega el. naslova</li> </ul>

Vir: Habeck in drugi (2000, 129).

Ključna vprašanja, na katera odgovore bi morala pomagati najti učinkovita strategija internega komuniciranja (Dialogos):

- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravljajo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu obelodaniti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?
- Kako prispevati k zadovoljstvu zaposlenih, boljšim medosebnim odnosom in komunikaciji, samoiniciativnosti, odgovornosti, lojalnosti, motiviranosti, reševanju konfliktov, inovativnosti idr.?

Nager in Allen (v Smith 1995, 18) pa sta definirala deset vprašanj, na katera je potrebno odgovoriti ob načrtovanju komunikacijskih načrtov:

1. Katere informacije posredovati?
2. Kateri javnosti jih bomo posredovali?
3. Kakšne so značilnosti izbranih ciljnih javnosti?
4. Kaj ciljne javnosti zanima?
5. Kakšne potrebe imajo?
6. Kateri so najprimernejši komunikacijski kanali, orodja?
7. Kakšne so prednosti in slabosti izbranih kanalov?
8. Kdo so viri informacij?
9. Kakšno strategijo naj uporabimo za oblikovanje sporočil, da bodo najlažje dosegli zastavljene cilje?
10. Katera so ključna sporočila, ki jih želimo sporočiti in kako jih podkrepiti z neverbalnim komuniciranjem?

Dejstvo je, da je načrtovanje učinkovitega internega komuniciranja, o katerem govorim v tem poglavju, zahtevna in zelo kompleksna naloga že v časih, ko organizacija na poti k doseganju zastavljenih ciljev 'pluje po mirnem morju'. Ko pa se na obzorju zarišejo težki oblaki, ki zatemnijo jasen pogled na cilje organizacije, ko okoli jader zažvižgajo preteči vetrovi nestabilnih gospodarskih razmer in ko začnejo barko premetavati spremembe zunanjega organizacijskega okolja ... je skrajni čas za prilagoditev zahtevnostim nastalih razmer. Jadra je potrebno spustiti, zamenjati ali obrniti, morda spremeniti smer plutja, predvsem pa je nujno napeti vse moči, da bi

barka in posadka preživeli neprijazno zunanje okolje. In če je možno in smiselno, da še vedno potujeta proti zastavljenemu cilju.

Organizacijo čaka ogromno dela in napora, da uspešno prebrodi razmere, ki nastanejo s spreminjanjem zunanjega okolja. Vodje veliko energije in časa vložijo v spopad z novimi razmerami. Žal pa se preredko zavedajo, da je za preživetje nujno, da je 'posadka' enotna, da vsi zaposleni 'veslajo' v isto smer. Organizacija je dejansko le 'barka', zaposleni pa so tisti, ki jo peljejo proti cilju. Zato je nujno, da si vodje in interni komunikatorji vzamejo čas za prilagoditev strategije in načrta internega komuniciranja.

Pomembno je, če je le možno, da interne komunikacije načrtujemo proaktivno. Za razliko od reaktivnega modela komuniciranja, ki temelji na stvareh, ki so se že zgodile, se proaktivni osredotoča na interpretacijo tistega, kar danes ljudi najbolj zanima, to pa so spremembe. Organizacija na ta način sama določa teme, čas in orodja, s čemer lažje nevtralizira negativne posledice, ki jih povzročajo govorice, ugibanja in špekulacije. Po besedah Jacka Welcha (Dialogos) *»se podjetjem slabo piše, če je stopnja notranjih sprememb manjša, kot tistih zunanjih«*.

## 4 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Nabor orodij internega komuniciranja je zelo pester in obsežen. Izbor je odvisen od narave organizacije, strukture zaposlenih, morebitne geografske razpršenosti idr. Čeprav se z razvojem novih tehnologij pojavljajo vedno novi načini za hitro in ekonomično komuniciranje z zaposlenimi, pa je nujno, da poleg prednosti poznamo tudi njihove morebitne slabosti. Predvsem je potrebno upoštevati kateri so najbolj zaželeni in upoštevani viri informacij pri zaposlenih, še posebej je to ključnega pomena v času sprememb. Katera orodja so s strani zaposlenih najbolj preferirana, pa podrobneje predstavljam v 7. poglavju.

Pri opredelitvi orodij komuniciranja izhajamo iz komunikacije med vodstvom in zaposlenimi v organizaciji. Torej so orodja komuniciranja sredstva, ki vodjem omogočajo prenos idej, ukazov in drugih vrst informacij zaposlenim. Po besedah Požarjeve (v Gruban in drugi 1998, 177) je pomembno, da so komunikacijska orodja resnično odraz poslovne politike podjetja in kot taka dosegajo svoj komunikacijski namen.

Za doseganje želenega učinka komuniciranja imajo vodje na voljo kar nekaj orodij oziroma kanalov, preko katerih komunicirajo, ki pa se skozi čas nenehno razvijajo. Z uporabo novih tehnologij se pojavljajo nove možnosti, ki omogočajo tako stroškovno kot časovno učinkovito komuniciranje. A kakor trdi Smithova (2005, 74), pa izbira orodja pri načrtovanju strategije internega komuniciranja ni najvišje postavljena prioriteta. Čeprav meni, da naj se vodilni najprej ukvarjajo s tem, katere vsebine morajo komunicirati, ne pa kako, je v času hitrih sprememb izbira kanala pogosto ključnega pomena. Informacije, ki jih zaposleni prejmejo med osebno komunikacijo, so namreč bolj kredibilne, zaupanja vredne in prepričljive. Veliko orodij internega komuniciranja pa je žal še vedno uporabljenih preveč enosmerno, zgolj za uresničevanje ciljev vodstva, ki premalo upošteva povratne informacije.

Z internimi javnostmi lahko komuniciramo na dva načina, in sicer:

- *Verbalno komuniciranje.* Delimo ga na *govorno* (osebni razgovor, telefonski razgovor, sestanek, redni letni razgovor ...), *pisno* (glasilo, priročnik za

zaposlene, mnenjska skrinjica ...) in *elektronsko* (elektronska pošta, intranet) komuniciranje.

- *Neverbalno komuniciranje*. Neverbalno komuniciranje ne poteka niti v govorni niti v pisni obliki, obsega pa vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu (Treven 2001, 202).

Vodje so pogosto presenečeni nad dejstvom, kako malo pomena in vsebine nosijo besede. Največji del razumevanja informacije, ki jo vodja sporoča zaposlenim, prihaja prav iz neverbalne komunikacije in sicer mimike (obrazna komunikacija), gestike (glasu, kretenj), proksemike (gibanje v prostoru) in osebne urejenosti. Ti izsledki potrjujejo dejstvo, da ni ključno, kaj povemo, temveč, kako to povemo. Ton glasu ali poseben pogled vodje lahko namreč sporoča nekaj povsem drugega, kot to govorijo besede, zato je – če želimo, da nam bodo zaposleni verjeli, ključna usklajenost tako verbalnega kot neverbalnega komuniciranja.

Možina (Možina in drugi 2004, 25) interne komunikacije deli še na *formalne* in *neformalne* ter na *medsebojno* in *posredno* komunikacijo. Pravi, da tip komunikacije najverjetneje določajo odnosi med zaposlenimi. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, potem bo tudi komunikacija med njimi neformalna in obratno.

Ena najpogostejših oblik *neformalnega komuniciranja* med zaposlenimi so govornice, ki so pomembne vir informacij za zaposlene (predvsem horizontalno po hierarhični lestvici), zato njihovega pomena ne smemo ignorirati (Možina in drugi 2004, 25).

*Medosebna komunikacija* vodij z zaposlenimi je večinoma neformalna, spontana in nenačrtovana, lahko pa je tudi formalna (na sestankih, predstavitev idr.). Je bolj prepričljiva od posredne komunikacije in vpliva na učinkovitost zaposlenih pri njihovem delu. *Posredna komunikacija* pa je komunikacija, kjer sporočila posedujemo preko izbranega medija (Možina in drugi 2004, 25-26).

Na podlagi mednarodne primerjalne študije o upravljanju človeških virov (Černigoj – Sadar in drugi 2005, 95-97) lahko ugotovimo, da v primerjavi s prejšnjim primerjalnim obdobjem uporaba vseh oblik komuniciranja v organizacijah narašča. Po študiji sodeč najbolj strmo narašča sporočanje zaposlenim preko elektronske pošte, ki se je povečalo kar v treh četrtinah vseh organizacij in je bolj intenzivno kot v prejšnjem



obdobju. Takšen rezultat je najverjetneje rezultat vedno večje dostopnosti zaposlenih do elektronskih medijev oziroma do svetovnega spleta. Za enak delež (43,3 %) se je povečala uporaba pisnega komuniciranja in sestankov delovnih skupin. Za slabih 29,5 % se je povečalo ustno, neposredno komuniciranje. Najmanj, za 19,1 %, pa se je povečalo sporočanje zaposlenim preko predstavniških organov, predvsem sindikatov, a kljub temu ostaja ta kanal sporočanja med najpomembnejšimi.

V nadaljevanju predstavljam orodja, ki sem jih v svoji praksi pri delu z internimi javnostmi različnih podjetij najpogosteje uporabljala (povzeto po Gruban in drugi 1997, 137-151 in Sholes 1999, 7-175).

#### **4.1 Interna glasila**

Interna glasila za zaposlene so pogosto orodje komuniciranja, predvsem v organizacijah, v katerih vodstvo zaradi velikosti organizacije ne more več osebno komunicirati z vsemi zaposlenimi. Glasila vodstvo tako uporablja za sporočanje najpomembnejših dogajanj v podjetju, tako tistih, ki so se že zgodila kot tudi tistih, ki se še bodo.

Kljub temu, da glasila težko zagotavljajo dialog v realnem času in da so prepogosto le orodje za enosmerno komuniciranje, pa se jih lahko s ciljno usmerjeno uredniško politiko uporabi tudi za vzpodbujanje dvosmernega komuniciranja, dialoga med zaposlenimi in vodstvom.

Predpogoj za to je, da ne propagiramo zgolj pogledov vodstva, ampak predstavimo tudi videnja ostalih zaposlenih, ki si želijo, da jim prisluhnemo, da sodelujejo in se izrazijo. Brez uravnoteženih pogledov vseh strani se boste težko znebili očitka, da gre za trobilo vodstva, s tem pa zapravili kredibilnost za čas, ko jo boste najbolj potrebovali (Dialogos).

#### **4.2 Informator**

Informator, lahko bi ga poimenovali tudi okrožnica, je krajši pisni dokument, ki je namenjen obveščanju vseh zaposlenih o neki pomembni temi, dogodku. Informator je

poceni orodje za hitro in ažurno komuniciranje vodstva z zaposlenimi, njegova pomanjkljivost pa je predvsem ta, da ne omogoča dvosmernega komuniciranja, prav tako tudi ni namenjen sporočanju večjega števila informacij hkrati. Informator se lahko zaposlenim razdeli ali pa se ga obesi na oglasno desko.

V časih sodobnih medijev in načinov komuniciranja, se lahko informator (tako kot tudi glasila, časopisi, revije) zaposlenim razpošlje tudi v elektronski obliki, po elektronski pošti ali pa se ga objavi na intranetu.

### **4.3 Oglasna deska**

Oglasna deska omogoča hitro obveščanje o pomembnih zadevah. Nameščena na dovolj dostopnem in frekventnem mestu, ustrezno urejena, pregledna in prilagojena bralcem, predstavlja učinkovit in poceni medij, ki omogoča visoko stopnjo ažurnosti. Pravzaprav je ažurnost informacij nujna, saj se v nasprotnem primeru zanimanje zaposlenih za vsebine tako zmanjša, da oglasna deska izgubi svoj smisel.

Pomanjkljivost se kaže predvsem v prostorski omejenosti ter v tem, da v večini primerov ne omogoča dvosmernega komuniciranja. Poleg tega mora bralec informacije sprejeti in si jih razložiti na licu mesta.

### **4.4 Priročnik za zaposlene**

Priročnik za zaposlene je namenjen izključno interni uporabi. V njem zaposleni najdejo odgovore na vsa temeljna vprašanja, pomembna za njihovo delo, od pravil obnašanja v organizaciji, do najpomembnejših pravic in dolžnosti zaposlenih, komunikacijskih poti, ki veljajo v organizaciji.

Priročnik se je izkazal kot zelo učinkovito orodje za informiranje o vsebinah, ki zaposlene zanimajo pri vsakodnevnem delu, a odgovore zaradi specifičnosti tem težje najdejo.

## **4.5 Mnenjska skrinjica**

Nabiralnik predlogov oziroma mnenjska skrinjica predstavlja obliko posrednega komuniciranja zaposlenih z nadrejenimi. Na vidnih, frekventnih mestih se postavijo nabiralniki, ki so namenjene zbiranju predlogov ter vprašanj zaposlenih o vsem, kar se navezuje na organizacijo.

V praksi sem ugotovila, da se zaposleni mnenjskih skrinjic zelo radi poslužujejo. Zelo pogosto se namreč ne želijo osebno izpostaviti, ko izražajo svoja mnenja, še posebej, če so kritični do svojih sodelavcev, vodij.

## **4.6 Sestanek**

Sestanek je sodelovanje navadno večjega števila ljudi, ki izmenjujejo ideje, informacije ali sprejemajo odločitve. Poslovni sestanek se loči od družabnega srečanja po tem, da pri slednjem ljudje nimajo definiranega jasnega in določenega cilja, sestanek pa je vedno ciljno usmerjen. Sestanek je zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev (Možina in drugi 2004, 206).

Poznamo različne načine srečanj, ki jih lahko poimenujemo tudi komuniciranje 'iz oči v oči'. Kljub množici različnih orodij za komuniciranje in novim tehnologijam, pa je osebna interakcija ključnega pomena, še posebej v času sprememb.

## **4.7 Redni letni razgovor**

Redni letni razgovor je po Majcnovi (2001) tehnika vodenja, poglobljen razgovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost, zaupne narave, vnaprej načrtovan ter ciljno usmerjen. Ni namenjen kritiziranju preteklega dela in obnašanja zaposlenega, ampak naj bi bil vedno usmerjen v konstruktivno debato. Je torej sredstvo dvosmernega komuniciranja, saj se aktivna vloga pričakuje od obeh udeležencev, ki se na razgovor

vnaprej pripravita. Kot pove že ime samo, naj bi bil tovrsten razgovor med vodjo in zaposlenimi reden, izpeljan vsaj enkrat na leto, lahko pa tudi pogosteje.

Namen rednih letnih razgovor je večstranski. Zaposlenim omogoča, da še izboljšajo svojo delovno uspešnost, s tem ko izrazijo svoja mnenja, ideje in pripombe. Z njimi vodje sodelavcem izkažejo posebno pozornost, s čemer jih dodatno motivirajo. So priložnost za sporočanje povratnih informacij ter za boljše spoznavanje. Strokovnim službam omogočijo lažje izvajanje kadrovske politike, podjetja pa pričakujejo, da bodo pripomogli k izboljševanju kakovosti dela, da se bo izboljšala raven komuniciranja ter s tem zadovoljstvo, lojalnost in medsebojni odnosi (Majcen 2001, 51-57).

V časih hitrih sprememb redni letni razgovor predstavlja odlično orodje za komuniciranje novih, spremenjenih ciljev organizacije in predvsem vloga vsakega zaposlenega v teh ciljih. Ker med razgovorom tudi zaposleni predstavijo svoje cilje in poglede na delo v organizaciji, je to odlična priložnost, da zaposleni predstavijo svoje predloge in morebitne strahove v zvezi s spremembami (Gruban in drugi 1997, 137-151).

## **4.8 Avdiovizualna orodja**

Po Možini mednje sodijo videopredstavitve, predstavitve s prosojnicami in diapozitivi (Možina in drugi 2004, 26), Smithova (Smith 2005, 78-79) pa dodaja še film, radijsko oddajanje informacij in videokonference.

Premikajoče podobe zaposlene bolj pritegnejo, sij premorejo mnoge prvine komunikacije »iz oči v oči«, je pa res, da lahko predstavljajo dražjo obliko komuniciranja z zaposlenimi (kar ne velja, če gre za komunikacijo z zaposlenimi z enega konca na drugi konec dežele ali sveta). Njihova prednost je tudi v tem, da lahko zaposleni managerje vidijo, slišijo njihova mnenja, vidijo proizvode in morda tudi svoje sodelavce iz drugih oddelkov organizacije.

## 4.9 Svetovni splet

V zadnjem desetletju je poslovno komuniciranje zahvaljujoč razvoju računalnikov doživelo pravo revolucijo. Računalniki so postali standardna pisarniška oprema, ki jo najdemo tako rekoč na vsaki pisalni mizi, omogoča pa nam dostop do ogromne količine informacij, hitro zbiranje in oblikovanje informacij ter učinkovito posredovanje informacij izbranim osebam (Grunig in Hunt 1995, 194-203).

**Elektronska pošta** omogoča hitro in natančno posredovanje informacij, omogoča pa tudi takojšnji odgovor, ne glede na to, kako oddaljen je prejemnik. Elektronsko pošto lahko zato štejemo med orodja dvosmernega komuniciranja. Po besedah Možine (Možina in drugi 2004, 26), je elektronska pošta zadnje čase vedno bolj uporabljana in ima svoje prednosti, a jo moramo dopolnjevati z drugimi tehnikami komuniciranja, še posebej v organizacijah, ki ima zaposlene tudi na dislociranih enotah in na terenu in na tak način pogosto nimajo dostopa do svetovnega spleta.

### **Internet, intranet**

V današnjih časih skorajda ne najdemo več organizacije, ki ne bi imela svoje spletne strani. In če je ta spletna stran namenjena izključno za komuniciranje z zaposlenimi, jo imenujemo **intranet**. Intranet omogoča hitro in natančno posredovanje tudi večje količine informacij, a načeloma predstavlja le enosmerno komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi. Slaba stran intraneta je tudi dostopnost, če nimajo vsi zaposleni možnosti dostopa do računalnika in svetovnega spleta, kar pa lahko organizacija reši z namestitvijo intranet točk (na frekventna mesta v organizaciji postavi računalnik z dostopom na intranet).

Prednosti intraneta so tudi številne možnosti prenašanja sporočil, od objavljanja tekstovnih vsebin, do video vsebin, fotografij in zvočnih posnetkov ter raznih povezav, ki omogočajo interaktivno (dvosmerno) komuniciranje. Med tovrstne sodobne oblike interaktivnega komuniciranja po Tulganu (2007, 3) štejemo **bloge**, **RSS** (Really Simple Syndication), **wikije**, **podcaste** in **vloge** (slovenskih izrazov za nova orodja spletnega komuniciranja še nimamo, zato uporabljamo izvirne angleške izraze).

## 4.10 Druge vrste orodij internega komuniciranja

Organizacije imajo pri komuniciranju z zaposlenimi na voljo res veliko število različnih orodij, ki se z razvojem sodobnih tehnologij vsakodnevno dopolnjujejo in nadgrajujejo. Čudežnega recepta, katera orodja kdaj uporabiti ni, poleg že naštetih in opisanih orodij pa naj naštejemo še nekaj tistih, ki se jim nisem posebej posvečala, a so lahko za marsikatero organizacijo na prvem mestu:

- **Tiskani plakati, panoji** (na katerih običajno komuniciramo pomembnejše informacije o podjetju, ki se vsaj nekaj časa ne spreminjajo, kot na primer vrednote, vizija, poslanstvo, organiziranost podjetja).
- **Družabni dogodki** (neformalna srečanja, obletnice, zaključek leta, pikniki, športne igre, skupni obisk gledališke predstave idr.).
- **Poslovna srečanja** (konference, govori, predstavitve, mentorstva, obiski, delovna kosila, »walking the talk« oziroma komuniciranje z obhodi vodij, »road show« oziroma vodena predstavitvev po enotah podjetja, z namenom predstavitve določenih vsebin idr.).
- **Druga orodja:** letovanja, prehrana in stanovanjska politika, nagrade, pomoči, dotacije, izobraževanje (Požar v Gruban in drugi 1998, 184-186).

## 5 KOMUNIKACIJSKA KOMPETENTNOST

Razumevanje pomena internih javnosti, zapis strategije in načrta internega komuniciranja ter dober nabor orodij internega komuniciranja so del celote, s katero lahko zagotovimo učinkovito komuniciranje v času sprememb. Nikakor pa ne zadoščajo. Za izvajanje strategije, delovanje sistema, potrebujemo komunikacijsko kompetentne komunikatorje in odlične vodje. V nadaljevanju poglavja pojasnujem kateri elementi oziroma želeni standardi ravnanja opredeljujejo kompetentnega komunikatorja, v šestem poglavju pa se bom posvetila pomenu vodij.

### 5.1 Opredelitev komunikacijskih kompetenc

Pojem *komunikacijske kompetence* je prav tako težko opredeljiv kot pojem *komuniciranje*. Po mnenju Della Hymesa (1974, v Coupland in Jaworski 1997, 12) ne zadostuje, da je posameznik lingvistično kompetenten, če želi kompetentno komunicirati, saj je jezik le en vidik komuniciranja. Dejstvo je, da besede zavzemajo le 7 odstotkov komuniciranja, 38 odstotkov komuniciranja predstavljajo glas, modulacija, intonacija, poudarki, premori, dihanje in drugo, kar 55 odstotkov komuniciranja pa je neverbalnega (Knežević 2005, 15-16).

Za učinkovito izvajanje strategije in načrta internega komuniciranja je nujno, da organizacija poleg izbire komunikatorjev opredeli tudi njihove komunikacijske kompetence. Osredotočila se bom predvsem na tisti del organizacijskega komuniciranja, ki je namenjeno informiranju, motiviranju, vzpostavljanju zaupanja in je nujno tudi pri upravljanju sprememb.

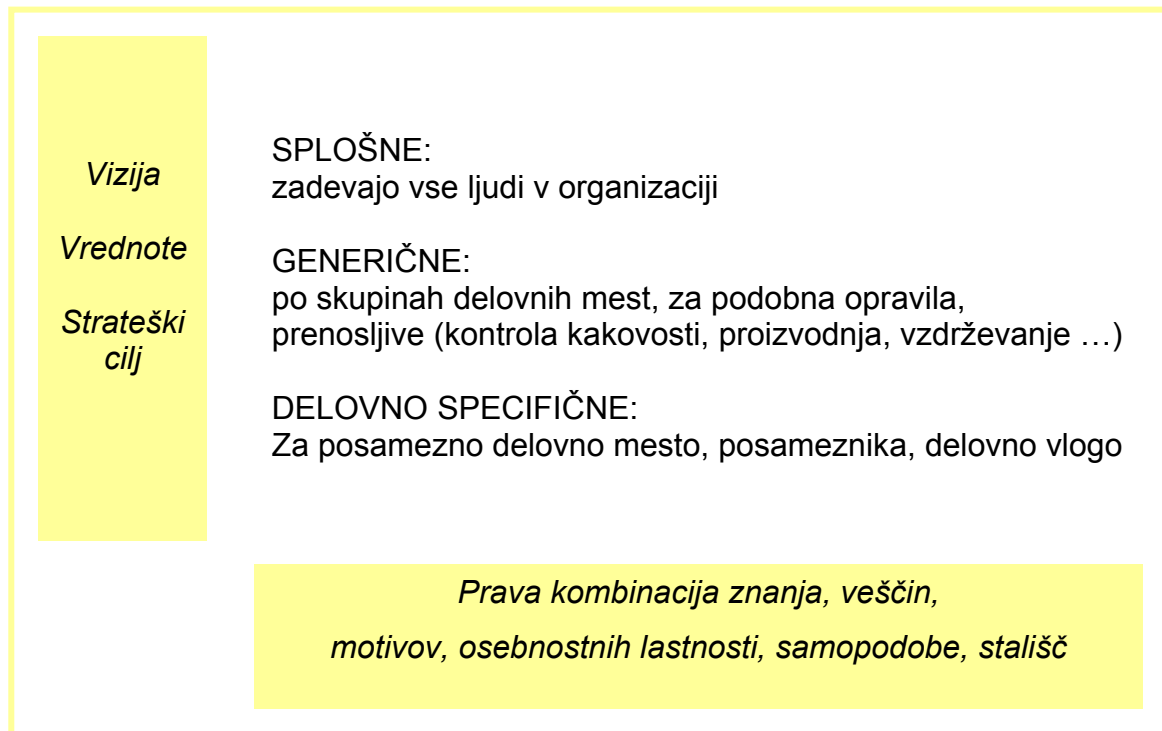
### 5.2 Nivoji kompetenc

**Splošne kompetence** so načini vedenja, ki so pomembni za vse zaposlene in odražajo postavljene vrednote, podpirajo in omogočajo želeni razvoj podjetja. So skupne vsem delovnim pozicijam in nivojem v organizaciji. Vsebina se ne razlikuje, se pa razlikujejo stopnje, katero naj bi posameznik na neki poziciji dosegal.

**Generične kompetence** so načini vedenja, ki so skupni in potrebni ali za določeno poklicno skupino ali pa za določeno notranje področje delovanja. Vsebina se torej ne razlikuje, razlike pa so v stopnji, katero bi naj posamezne delovne pozicije dosegale.

Tretjo raven predstavljajo **delovno specifične kompetence**, ki so že sestavni del opisov del in nalog za vsako delovno mesto posebej. Samo strukturiranje delovno specifičnih kompetenc se lahko pripravi v obliki matrike kompetentnosti za organizacijski oddelek.

Slika 5.1: Model kompetenc



### 5.3 Opredelitev komunikacijskih kompetenc

»Kompetenca« pomeni poudarjeno značilnost osebe in je močno usmerjena k odličnim dosežkom pri delu. Te značilnosti lahko vključujejo motive, osebnostne lastnosti, vrednote, vedenja, stališča, samopodobo, lasten način izvajanja določenega dela, široko strokovno znanje in različne veščine (Spencer in Spencer 1993, 9-11).



Postavitev kriterijev komunikacijskih kompetenc ali po besedah Spitzberga in Cupacha (v Knapp in Daly 2003, 575-585) 'kriterijev komunikativnih medosebnih spretnosti' je zelo pomembno za kakovostno komuniciranje. Model komunikacijskih kompetenc umeščata v pet kontekstualnih dimenzij komunikacije in sicer v kulturo, čas, odnos, prostor in namen. Poleg tega opredelujeta še najmanj šest kriterijev kakovostne interakcije oziroma komunikacije:

- verodostojnost (natančnost in jasnost izražanja, nepristranskost),
- zadovoljstvo (izpolnitev pozitivnih pričakovanj soudeležencev v komunikaciji),
- učinkovitost (optimalna kombinacija časa in napora namenjenega za komuniciranje),
- uspešnost (komuniciranje doseže zastavljene cilje),
- ustreznost (glede na zgoraj naštete kontekstualne dimenzije)
- etičnost (moralna drža, racionalni argumenti).

Komunikacijska kompetenca je za Trenholmovo in Jensena (2004, 10) sposobnost komuniciranja na osebno učinkovit in socialno primeren način. Komunikacijsko kompetentna oseba mora znati udejanjiti pet pomembnih procesov:

- pripisovati pomene svetu, ki jo obkroža,
- določiti strateške komunikacijske cilje,
- prevzeti ustrezne socialne vloge,
- predstaviti svetu sliko, ki bo vredna osebe same,
- oblikovati razumljiva sporočila.

### **5.3.1 Kako komunikativno kompetentnost pojmujejo laiki?**

Leta 2006 je bila med rednimi in izrednimi študenti drugega letnika Fakultete za družbene vede, ki imajo obvezni ali izbirni predmet Psihologija komuniciranja, izvedena študija o tem, kako laiki pojmujejo komunikativno kompetentnost oziroma v kakšni meri so njihove konceptualizacije podobne znanstvenim pojmovanjem oz. se od njih razlikujejo (Kuhar 2006, S46-S51). Že samo število kategorij (30) kaže na izjemno variabilnost predstav študentk in študentov o tem, kaj je komunikativna kompetentnost. S selektivno kategorizacijo so raziskovalci tako izluščili osem dimenzij komunikativne kompetentnosti, naštetih po pogostosti navajanja:

1. *intelektualna* (znanje o temi, argumentiranost, prepričljivost, kredibilnost),
2. *jezikovna* (jasnost, razumljivost, obvladovanje jezika),

3. *neverbalna* (obvladovanje neverbalnega komuniciranja in usklajevanje z verbalnim),
4. *situacijska* (obvladovanje pravil komuniciranja, sposobnost prilagajanja situaciji, sogovorniku, izbira medija),
5. *osredotočanje na sogovornika* (poslušanje, razumevanje, empatija, odzivanje ...),
6. *osredotočanje nase* (doseganje lastnih ciljev),
7. *osebne značilnosti govorca* (samozavest, sproščenost, karizmatičnost, duhovitost, iskrenost, moč),
8. *veščine* (pridobljene).

Študija je pokazala, da se razumevanje pojma komunikativna kompetentnost precej razlikuje o uveljavljenih raziskovalnih konceptualizacij. Iz tega lahko sklepamo, da je komunikativno kompetentnost težko meriti z že pripravljenimi merskimi instrumenti, temveč bi jih morali prilagoditi konkretni situaciji, osredotočiti pa bi se morali tudi na medosebne odnose, ne le na govorce in njihovo vedenje.

#### **5.4 Pomen komunikacijske kompetentnosti za učinkovitost in uspešnost organizacije**

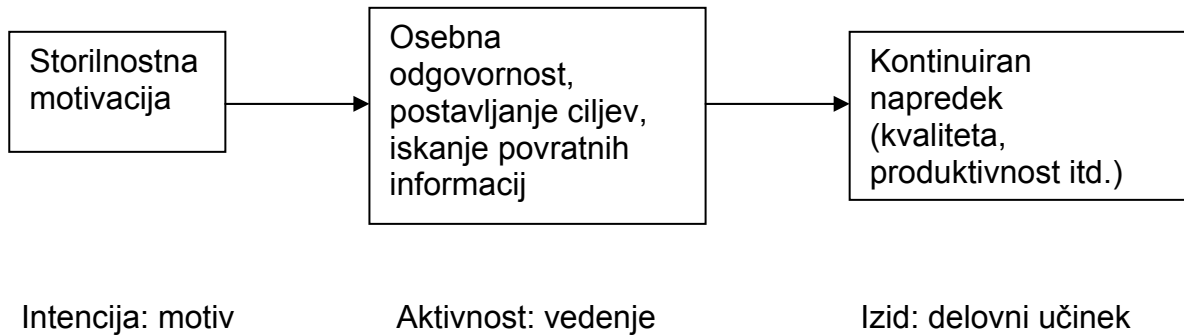
Kompetence neposredno določajo vzorce obnašanja – kako najboljši najpogosteje delajo in kako dosegajo najboljše rezultate. Vedenjski vzorci vseh zaposlenih v organizaciji pa določajo poslovni izid ali uspešnost organizacije kot celote. To je pglavitni vzrok, zakaj se napredne organizacije vsepovsod po svetu odločajo za odkrivanje kompetenc in njihovo uvajanje v poslovno prakso.

Vpeljava modela kompetenc organizacijam prinaša povsem pragmatične koristi in jasna pričakovanja glede izvajanja dela. Kompetence so orodje, s katerimi prepoznamo, kaj že imamo in kaj še potrebujemo.

Pri določanju potrebnih kompetenc za organizacijo in posamezno vodstveno delovno mesto je potrebno upoštevati vizijo, poslanstvo, strategijo, cilje, kulturo in vrednote podjetja ter seveda značilnost posameznega delovnega mesta. Skladno s tem se oblikujejo ustrezne kompetence, ki pripomorejo k dolgoročni uspešnosti podjetja.

Kompetenca je tako individualna, temeljna značilnost posameznika, ki pogojuje delovno uspešnost.

Slika 5.2: Od motivacije do delovne učinkovitosti



Vir: Spencer in Spencer (1993, 13).

V nadaljevanju opisujem primer nabora delovno-specifičnih kompetenc komunikacijsko kompetentne osebe, ki vodi usposabljanja svojih (podrejenih) sodelavcev. Poleg popolnega obvladovanja vsebine mora komunikacijsko kompetenten nosilec usposabljanja (Ahac 2009):

- Spretno upravljati s fenomenom prvega vtisa.
- Govoriti jasno, razločno, razumljivo, jedrnato.
- Imeti sposobnost razumevanja presečne množice skupnih lastnosti udeležencev.
- Imeti voljo do govorjenja, s katero navduši poslušalce.
- Popolnoma obvadati lastno govorico telesa in prepoznati sporočila govornice telesa udeležencev.
- Spretno uporabljati ustrezne avdiovizualne pripomočke.
- Biti odličen poslušalec.
- Obvladati tremo.
- Imeti sposobnost povabila večine udeležencev k želenim spremembam ravnanja.
- Poslušati izkušnje udeležencev in jih združevati v smiselne celote.
- Obvladati časovno dimenzijo in upravljati s pozornostjo udeležencev.

Zaposleni, ki se takšnega usposabljanja udeleži, pa bi svojo komunikacijsko kompetentnost moral izkazovati s spoštovanjem standardov ravnanja za njegovo delavno mesto:

- Do vseh drugih sem prijazen in pozitivno naravnani.
- Poslušam, razumem in se odzovem na sporočila drugih.
- Pohvalo izrekam utemeljeno in pred vsemi.
- Kritiko izrekam na štiri oči z namenom, da dosežem spremembo ravnanja.
- Ravnam stabilno in uravnoteženo.
- Vzpodbujam in mirim, skladno z zahtevnostjo položaja.

Kot pravi Ahac (2009), lahko pomen komunikacijske kompetentnosti razberemo tudi iz številnih oglasov za delovna mesta, ki praviloma in zelo pogosto iščejo »komunikativne osebe«. Ta opis je seveda površen in lahko v sebi skriva preširok izbor možnih interpretacij. Dejstvo pa je, da je komunikacijska kompetentnost že pogosto vgrajena v elemente deklarativne korporativne identitete skozi poslanstva, vizije, vrednote organizacij.

#### **5.4.1 Povezanost vrednot in kompetenc**

Vrednote so v bistvu skupne kompetence, ki veljajo za vse zaposlene v neki organizaciji.

V okviru ključnih vrednot oziroma splošnih kompetenc, standardov ravnanja, ki veljajo za vse, je torej potrebno vnesti komunikacijsko kompetentnost. Lahko je določena neposredno ali posredno, za boljšo transparentnost in jasnost pa je ključnega pomena neposreden zapis. Med splošne kompetence trgovine z vozili tako nujno sodi zapis v slogu: »S sodelavci, vodji, kupci komuniciram (govorim in poslušam) z namenom doseganja obojestranskega zadovoljstva.« Izenačenost notranjih in zunanjih kupcev je izpostavljena namerno, saj je odnos do odjemalcev vedno zrcalo odnosov »v hiši« (Ahac 2009).

Na vrednotah temelji celotna organizacija, zato je pomembno, da jih poznajo, razumejo in skladno z njimi delujejo prav vsi zaposleni. In kdo drug, če ne vodje, so tisti, ki morajo znati in hoteti vrednote skozi različne komunikacijske kanale posredovati svojim sodelavcem. Komunikacijsko kompetentni vodje in komunikatorji so torej tisti, ki zagotavljajo uveljavitev komunikacijske strategije, kar je potrditev moje druge hipoteze. O tem, kakšna je vloga vodij v sistemu internega komuniciranja uspešne organizacije, pa govorim v naslednjem poglavju.

## **6 VLOGA VODIJ V SISTEMU INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Za sodobne vodje, Boyett in Boyett (1998) jih imenujeta 'guruji', so »spremembe čudovit eksperiment, ki s svojo nujnostjo postajajo še čudovitejše«. Sposobnost organizacije, da se spreminja je namreč ključnega pomena za njeno kratko in dolgoročno uspešnost. V prihodnosti bodo po mnenju F. Roberta Jacobsa (v Boyett in Boyett, 1998) najbolj uspešne organizacije prav tiste, ki se bodo sposobne bliskovito in učinkovito spreminjati.

Poslovne katastrofe, ki se dogajajo v zadnjem času, nas bi morale naučiti, da nehamo ocenjevati vodje v organizacijah na podlagi tega, koliko bogastva ustvarijo za svoje lastnike. Bolj zdravo merilo bi bilo naslednje: bolj ekonomsko, etično in socialno učinkovite organizacije uspejo ustvariti vodje, bolj uspešni so pri svojem delu (O'Toole in Bennis 2009).

### **6.1 Pomen vodij pri uveljavitvi komunikacijske strategije**

Zaposleni spremembe praviloma zavračajo, zato brez odličnih vodij za uveljavljanje zelenih sprememb nimamo možnosti. V nadaljevanju poglavja pojasnujem, kateri elementi in kakšne veščine, znanja, izkušnje in hotenja mora imeti vodja, da lahko učinkovito uveljavlja načrtano komunikacijsko strategijo. Njegova naloga je, da z odličnim poznavanjem posameznikov, članov delovne skupine, zagotovi tudi ustrezno stopnjo motiviranosti. Ob tem je dober vodja tudi najbolj kredibilen vir poslovnih informacij in tisti, ki je dolžan vodenim pojasnjevati aktualno situacijo in odgovarjati na vprašanja, ki jih zastavljajo zaposleni. V nadaljevanju argumentiram tretjo hipotezo, v kateri dokazujem, da v času sprememb zaposleni informacije sprejemajo le od kredibilnih virov, od tistih, ki jim zaupajo. Nujna je komunikacija, skratka vzajemna in obojestranska izmenjava informacij, ki se nanašajo na pojasnjevanje elementov delovnega procesa, posegajo pa tudi na poslovni del. Vodja je torej v tem odnosu reprezentant najvišjega vodstva. Kredibilno pravočasno in celovito mora odgovoriti na vsa vprašanja, ki si jih zastavljajo zaposleni. Izjemno zahtevna naloga, ki je po lastnih izkušnjah večje opravlja le majhen del vodij na operativnih nivojih organizacij.

## 6.2 Vodje za današnji čas

Današnja družba, gospodarstvo in organizacije, potrebujejo več in boljše vodenje, kot si ga večina more predstavljati. Dosedanje organizacije so živele v okolju, ki je bilo skoraj brez konkurence, imele so potrpežljive delavce, nezahtevne kupce. Strpne so bile do vodstvenih napak, bilo jih je lahko voditi, tudi zato, ker so bile konkretne – vse je bilo mogoče videti, slišati, prijeti (Malik 2009, 13).

V prihodnje, v novih organizacijah, pa bosta po besedah Malika (2009, 13-14) najpomembnejši surovini informacija in znanje:

*Te organizacije imajo strokovno zelo dobro izobražene delavce, ki pričakujejo kakovostno zelo zahtevne naloge in vodenje; ti delavci pa so hkrati zelo občutljivi za zmote, ker so laiki na področju vodenja. 'Stare čednosti', kakršna je lojalnost, bodo komaj še cenjene, predvsem zato, ker ima danes veliko več ljudi možnost izbirati kot nekoč. Kupci bodo vse kaj drugega kot dobrodušni in nič več ne bo zaščiteno pred konkurenco.*

Intelektualni kapital, torej sposobnosti in znanje zaposlenih, predstavlja pravo premoženje današnjih organizacij, v katerih so edina stalnica samo še spremembe. Organizacija je uspešna samo če je drugačna, neposnemljiva, kar lahko zagotovijo samo ljudje, ki pa se ne bodo pustili voditi na ukaz, saj bodo raje zamenjali službo. Problem je, da vodilni, ki bi morali biti vzor svojim zaposlenim, preprosto niso pripravljeni na spremembe. Ne *demokratično* in ne *avtokratsko vodenje* danes nista več primerna sloga vodenja. Danes obstaja samo še *situacijsko vodenje*, ki je odvisno od situacije in od pripravljenosti in zmožnosti druge strani za delo. Situacijsko vodenje omogoča izbiro različnih slogov vodenja, od ukazovalnega, prepričevalnega, do delegiranja in participacije (Gruden 1999).

## 6.3 Kaj definira slabega in kaj dobrega vodjo?

*Slabo vodenje* v dobrih časih se lahko prikrije, slabo vodenje v slabih časih pa je recept za katastrofo. Zenger in Folkman (2009, 18) sta s pomočjo dveh študij definirala 10 najpogostejših napak slabih vodij:

- Pomanjkanje energije in entuziazma.
- Sprejemanje svoje povprečnosti (zastavljanje premalo ambicioznih ciljev, ki jih ni težko doseči).
- Pomanjkanje jasne vizije in usmeritve.
- Slabo presojanje in sprejemanje napačnih odločitev.
- Nesodelovanje z ostalimi vodji, ki jih vidijo kot konkurenco.
- Vsiljevanje standardov vedenja in pričakovanega obnašanja.
- Odpor do novih idej.
- Napake jih ne izučijo.
- Pomanjkanje veščin za doseganje dobrih medosebnih odnosov.
- Nezainteresiranost za razvoj zaposlenih.

*Uspešno vodenje* je v bistvu rezultat učinkovite in usmerjene komunikacije med vodjo in zaposlenimi (Vodopija in drugi 2005, 1/1-1). Po besedah Malika (2009, 20) je povsod enako, je globalno oziroma univerzalno ter neodvisno od kultur. Popolnega in idealnega vodje ni, saj je tudi vodja čisto 'običajen človek' z vsemi napakami vred, ki opravlja nek poklic, za katerega se je moral izobraziti. Vodenja se je torej mogoče naučiti in se ga je treba naučiti. Je poklic, ki dela organizacije moderne družbe učinkovite. Je poklic doseganja rezultatov.

Vodje prihodnosti po Možini (Možina in drugi 2002, 36) gradijo na participativnem slogu vodenja, so veščini timskega dela ter predvsem hitrih in nenehnih sprememb.

Podobno kot Allan (1990, 108), ki odličnega vodjo opredeljuje kot osebo, ki pozna svoje naloge, je sposoben načrtovanja in uresničitve zastavljenih ciljev, zna vrednotiti rezultate in nadzira napredovanje proti ciljem, tudi Malik (2009) meni, da bi moral odličen vodja izpolnjevati naslednje kriterije:

### 1. Načelnost

Načela so temelj strokovnega vodenja, ki določajo kakovost izpolnjevanja vodstvenih nalog in za to uporabljenih orodij. Žal niso prirojena in se jih je treba naučiti, predvsem s poskusi in napakami, so pa zelo koristna ali celo nujna, ko se znajdemo v težavnih okoliščinah. Med načela, ki naj bi jih obvladal dober vodja, po Maliku (2009, 81-170) spadajo:

- usmerjenost k dosežkom;
- prispevek k celoti, zmožnost biti generalist;
- osredotočenje na malo, zmožnost biti specialist;
- izkoriščanje obstoječih prednosti;
- zaupanje okolja, sodelavcev, zaposlenih;
- pozitivno razmišljanje, ki namesto težav vidi priložnosti.

## 2. Izpolnjevanje nalog

Vsak poklic določajo značilne naloge, ki jih mora zaposleni izpolnjevati. Tudi vodje, če želijo biti učinkoviti, bi morali, če naštejemo le nekaj nalog:

- skrbeti za cilje, ki naj ne bi bili postavljeni, ampak dogovorjeni;
- obvladati organiziranje;
- sprejemati prave odločitve, saj je odločanje ključna naloga vodilnega;
- znati nadzirati, saj je nadzor obvezen, osnova zanj pa mora biti zaupanje;
- spodbujati zaposlene k razvoju.

## 3. Obvladovanje orodij vodenja

Obvladovanje orodij na nek način definira poklic, zahteva pa nenehno vajo. Vodja naj bi znal voditi *sestanke*, ki so zelo učinkovito orodje vodenja; obvladal naj bi pripravljanje *poročil*; znal naj bi pravilno *oblikovati naloge in delovna mesta* zaposlenih. Pomembno je, da zna izbrati *osebno metodiko dela*, *ocenjevati storilnost*, obvladati pa mora tudi najpomembnejše orodje, ki zadeva *vodenje proračuna*.

## 4. Odgovornost

Pomembnejši je poklic, večja je odgovornost, za učinkovito obvladovanje tega področja pa potrebujemo *etiko*. Etike se žal (tako kot na primer prve tri elemente) ni mogoče naučiti, ampak je stvar osebne odločitve, ki jo je v življenju treba sprejeti.

Nekatere lastnosti in poteze **novih vodij** v organizacijah, ki želijo odlično opravljati svoje delo, lahko primerjamo tudi z vodji v politiki (Watkins 2009, 34 – 36):

- Prvi cilj novega vodje je *izgradnja kredibilnosti*, ki jo lahko vodja doseže s pravimi simboličnimi gestami, z zagotavljanjem zgodnjih, a pomembnih zmag in z izogibanjem zgodnjim izgubam.



- Novi vodje morajo nemudoma pričeti s *komunikacijo prepričljive vizije*, kaj bodo počeli v svojem 'mandatu'. Vizija mora potegniti ljudi in jim dati energijo, da bodo za uresničitev le te sprejeli tudi kakšno žrtev. Zanimiv primer artikulacije vizije predstavlja aktualni predsednik Združenih držav Amerike, Barack Obama. Obami je med kampanjo sicer uspelo, da s svojo vizijo pritegnil volivce, a se je ta zaradi trenutne finančne krize v veliki meri 'zbrisala' iz zavesti ljudi.
- Novi vodje morajo pripraviti teren, *položiti temelje za spremembe*, ki jih nameravajo speljati pri svojem delu. To lahko dosežejo le s pomočjo močnega tima sodelavcev.

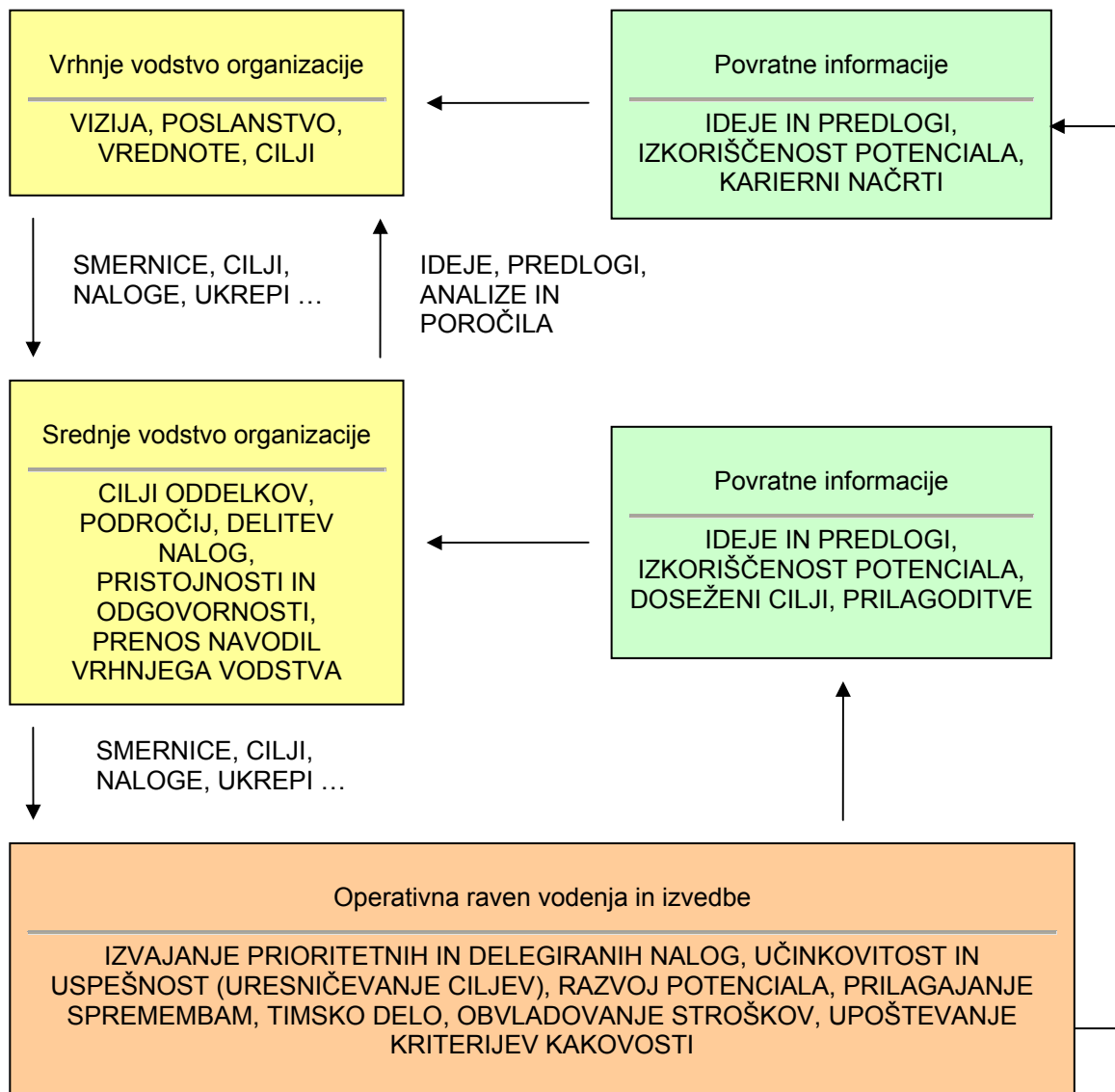
## 6.4 Vodenje je komuniciranje

Tako kot vodja potrebuje informacije o dogajanju v okolju in v organizaciji, jih potrebujejo tudi zaposleni. Od vodij pričakujejo, da jih informirajo o tem

- kaj in kako naj delajo,
- kako uspešni so pri svojem delu,
- kaj naredijo v primeru, če pride do odstopanj od načrtovanega, in
- ali so se pojavile kakšne spremembe, ki vplivajo na prvotno določeni potek dela (Vodopija in drugi 2006, 4/3-1).

Poleg izkušenj, ki jih imajo vodje, so torej sposobnosti komuniciranja tiste, ki spodbudijo zaposlene, da uspešno opravljajo svoje naloge. V času nenehnih sprememb se tako kot vodje tudi zaposleni bojijo prihodnosti, bojijo se, kakšna usoda čaka podjetje in predvsem, kakšna usoda čaka njih. Zato si želijo vodjo, ki mu lahko verjamejo in zaupajo. In kakor se je skozi moje izkušnje potrdilo tudi v praksi, je najboljša orodje za pridobivanje zaupanja pri zaposlenih ravno komuniciranje z zaposlenimi.

Slika 6.1: Potek internega komuniciranja na vseh vodstvenih ravneh v organizaciji



Vir: Vodopija in drugi (2006, 4/3-2).

Komunikacija vodje z zaposlenimi je po Blanchardu (Blanchard in drugi 1995, 33) tudi pogoj za prehod med načini delovanja vodje. S komunikacijo se med vodjo in zaposlenimi vzpostavlja zaupanje, vloga vodij pa ni več le ukazovanje, ampak vključuje motiviranje, spodbujanje k razvoju. Blanchard tako utemeljuje štiri stile vodenja, ki se lahko spreminjajo glede na zrelost zaposlenih:

1. *Direktivni stil vodenja* (komunikacija vodje omejena na prenašanje navodil, nadzor).

2. *Mentorstvo in poučevanje* (vodja tudi že prisluhne predlogom, spodbuja napredek, razlaga odločitve).
3. *Sodelovanje* (vodja pomaga pri izpeljavi nalog, zaposleni so že bolj samostojni).
4. *Pooblaščenje* (vodja odgovornost za sprejemanje odločitev in izpeljavo nalog prenese na zaposlene, jim popolnoma zaupa).

## **6.5 Pomen dvosmernega komuniciranja**

*Lahko bi dejali, da je obdobje, kjer so bile "informacije moč", postopoma že nadomestilo obdobje, ko smo dejali in marsikje ustavno zapisali, da imajo ljudje "pravico do informacij". In danes bi lahko celo dejali: če imajo ljudje pravico do informacij, morajo imeti tudi pravico do odgovora ali celo več - omogočiti jim je potrebno možnosti in zagotoviti vire za odgovor, dialog, komunikacijo (Gruban 1997a).*

Dvosmerno komuniciranje v nasprotju z enosmernim, kjer sporočilo potuje le v eno smer, poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj (Možina in drugi 2004, 65-66). Pravzaprav lahko rečemo, da je edino pravo komuniciranje dvosmerno, saj le na ta način prihaja do izmenjavanja sporočil. Zaradi vmesnih vprašanj, razprav in prekinitev daje videz neurejenosti, poleg tega je tudi bolj zahtevno in sestavljeno. Zahteva več časa, a je bolj plodno, predvsem takrat, ko obstaja nevarnost za nesoglasja in nerazumevanja med pošiljateljem in prejemnikom.

V času hitrih sprememb je pomembno, da je komunikacija čim bolj odprta, da zaposleni razumejo sporočila vodij in da se v komuniciranju počutijo enakopravni. Izgovor, da ni časa za komuniciranje, slej ko prej pripelje do tega, da začnejo uspešni in najbolj sposobni zaposleni zapuščati organizacijo. Če zaposleni ne dobijo povratne informacije o tem, kako (uspešno) opravljajo svoje delo, kmalu pride do konfliktov med vodjo in zaposlenimi. Dejstvo je, da ljudje skoraj nikoli ne zapuščajo organizacij, ampak vodje. Vodja je namreč tisti, ki ima moč, da spremlja, rešuje in izboljšuje (Vodopija in drugi 2005, poglavje 4).

Odprta in poštena dvosmerna komunikacija vodij z vsemi zaposlenimi v organizaciji pripomore k temu, da se med njimi vzpostavlja zaupanje in predanost istim ciljem, kar

je za organizacijo, katere preživetje je odvisno od sodelovanja in izmenjave znanja, ključnega pomena. Pravočasna povratna informacija prinaša koristi tako za zaposlene kot tudi za vodje, saj:

- potrjuje, da zaposleni dela v skladu s pričakovanji;
- usmerja s ciljem izboljšanja dela;
- daje občutek varnosti;
- dviguje kredibilnost vodje in
- omogoča spremljanje in izboljševanje delovnega procesa.

Številne raziskave, pravi Vodopija (in drugi 2005, 4/3-10), potrjujejo dejstvo, da je več kot 50 odstotkov zaposlenih mnenja, da je za doseganje zaupanja zaposlenih v organizacijo ključna prav odprta komunikacija.

## 7 INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU SPREMEMB

Kot sem omenila že v šestem poglavju, bodo v prihodnosti najbolj uspešne organizacije prav tiste, ki se bodo sposobne bliskovito in učinkovito spreminjati. A učinkovitost uvajanja sprememb je tista, ki pogosto ne doseže svojega cilja. Ameriške organizacije so v zadnjih dve desetletjih prejšnjega stoletja delovale v znamenju nenehnih sprememb. Vendar kljub velikim vlaganjem v svetovalce in usposabljanja med 50 in 70 odstotki organizacijskih sprememb ni doseglo zastavljenih ciljev. Po raziskavi, ki je bila narejena sredi devetdesetih, je dve tretjini truda v organizacijska prestrukturiranja zgrešilo cilje, ki so bili zastavljeni (Boyett in Boyett 1998, 49). Razlog, zakaj spremembe niso bile učinkovite, pa tiči v ljudeh, ki so se običajno trmasto upirali tistemu, kar so izvajalci sprememb hoteli od njih.

A težava ni v ljudeh. Vodje, komunikatorji, kadroviki in vsi, ki so odgovorni za izvajanje in komuniciranje sprememb, so 'krivi' za takšne porazne rezultate. Pomanjkanje znanja, izkušenj, empatije ter predvsem komunikacije z zaposlenimi žal vodi v prepogost neuspeh tako pomembnih in kompleksnih procesov kot so spremembe. Kako lahko posameznik oziroma organizacija tako izboljšata komuniciranje z internimi javnostmi, da bodo cilji uvajanja sprememb lažje doseženi, pa je tema tega poglavja.

### 7.1 Opredelitev in tipi sprememb

Ljudje, ki v organizacijah upravljajo s spremembami oziroma jih komunicirajo zaposlenim, morajo poznati tipe sprememb in jih razumeti. Kulturne in strukturne spremembe na primer zahtevajo več interakcije kot kampanjske spremembe, kjer je poudarek na informacijah. Quirke (2000, 134-138) navaja štiri različne tipe sprememb (pri določeni spremembi je lahko prisotnih tudi več tipov hkrati):

#### 1. *Kulturne spremembe*

Prinašajo celovite spremembe v način delovanja organizacije. Spremeni se vedenje zaposlenih in odnosi med njimi.

#### 2. *Strukturne spremembe*

To so spremembe, ki vplivajo na organizacijsko strukturo – prevzemi, združitve, prestrukturiranje idr.

#### 3. *Iniciativne spremembe*

Imajo dolgoročne učinke in vplivajo na obnašanje zaposlenih, zajemajo pa prestrukturiranje poslovnih procesov, planiranje virov organizacije idr.

#### *4. Kampanjske spremembe*

Imajo jasen cilj, določen konec, njihov cilj pa je dvigniti zavedanje in vplivati na percepcijo.

## **7.2 Zakaj se zaposleni upirajo spremembam in kako jim lahko pomagamo**

Zdi se, da se ljudje vedno upirajo spremembam. Pogosto zato, ker se jih bojijo, za kar pa imajo običajno kar nekaj razlogov. Zanimivo pa je, da se ne bojijo samo slabih sprememb, ampak tudi tistih, za katere je jasno, da so v njihovem interesu.

Nekaj razlogov za strah pred spremembami omenja Vila (2000, 177 -178):

- eden osnovnih razlogov za strah in odpor je slabo komuniciranje ter nejasna definicija vizije prihodnosti,
- strah pred neznanim in negativnimi posledicami,
- prepričanje, da so spremembe nepotrebne,
- dojemanje sprememb kot uničujoče, zato želijo ohraniti svoj 'status quo',
- strah pred posledicami,
- nezaupanje v osebo, ki izvaja spremembe,
- strah pred izgubo položaja, službe,
- pomanjkljivo komuniciranje razloga, smiselnosti sprememb,
- pasivnost oseb, ki ne želijo razmišljati ali česarkoli spreminjati.

Vsak, ki je kadarkoli upravljal spremembe, bi najverjetneje lahko naštel še kakšnega. Boyett in Boyett (1998, 50-56) pa ugotavljata, da jih lahko razdelimo na šest obsežnejših skupin razlogov:

### **• Pričakovanje negativnih učinkov**

Posamezniki ali skupine, ki se morajo spremeniti, mislijo, da bodo spremembe na njih vplivale samo negativno. 'Z vajeti' naj bi spustile množico strahov: strah pred neznanim, strah pred izgubo svobode, statusa, položaja, avtoritete, odgovornosti, strah pred izgubo dosedanjih delovnih pogojev, pred znižanjem plače idr.

### **• Strah pred večjim obsegom dela**

Zaposleni so prepričani, da jim bodo spremembe prinesle več dela in manj priložnosti za nagrade. Strah jih je, da se bo spremenil njihov način 'sodelovanja' z organizacijo.

- ***Strah pred spreminjanjem navad***

Spremembe od zaposlenih zahtevajo, da predručajijo globoko zasidrane navade.

- ***Pomanjkanje komunikacije***

Kot opominja John P. Kotter (v Boyett in Boyett 1998, 54), večina ljudi, preden razumejo in sprejmejo spremembe, išče odgovore na vprašanja kot so: kaj to pomeni zame, kaj za moje sodelavce, organizacijo; kakšne so druge alternative; obstajajo boljše rešitve; bom zmožel opraviti svoje nove naloge; kje se bom naučil novih veščin, če jih bom potreboval; kaj bom moral žrtvovati; res verjamem, da so te spremembe neizbežne ...

Če pomislimo, koliko zaposlenih na tovrstna vprašanja ne dobi odgovora, potem, pravi Kotter, »večina organizacij komunicira desetkrat, stokrat ali celo tisočkrat premalo«. Vodstvo opravi nekaj nagovorov zaposlenim, komunikatorji razpošljejo nekaj novic. In to je pogosto vse, kar organizacije komunicirajo. Zaposleni so tako prepuščeni sami sebi, da predpostavljajo kdaj, kako, kje in kar je najpomembnejše, zakaj se bodo spremembe zgodile.

- ***Organizacija se ne spreminja celostno***

Organizacija, ki želi spremembe upravljati učinkovito, bi jih morala istočasno uvajati na sledečih področjih:

- organizacijska struktura,
- poslovni sistem,
- tehnologija,
- splošne kompetence,
- znanja in veščine zaposlenih,
- kultura (vrednote, norme, prepričanja).

Uvajanje nove kakovosti na področju komuniciranja tudi po mnenju Ahaca (2009) zahteva celovito in sočasno spreminjanje več podsistemov organizacije: organizacijske kulture, standardov vedenja, voditeljstva, organiziranosti in seveda tudi sistema internega komuniciranja. Brez soglasja vodilne skupine, koalicije vodstva, linijskih vodij, ključnih ekspertov in neformalnih vodij, ki podpirajo vizijo sprememb, komunicirajo s celotnim naborom sodelavk in sodelavcev, odstranjujejo ovire, sodelujejo v projektnih timih in jih vodijo, je pričakovanje v pozitiven izid sprememb neupravičeno. Vse omenjeno jasno vrednoti pomen kakovostnega komuniciranja, ki je osnovni predpogoj za vzpostavljanje tovrstnih soglasij.

- ***Upor zaposlenih***

Tisti, ki se spremembam upirajo, običajno čutijo, da so jim vsiljene. Ljudje pa se ne upiramo nečemu novemu v naših življenjih, ampak temu, da bi izgubili kontrolo. Torej se ne bojimo sprememb, bojimo se tistega, kar nam prinašajo. Pogosto spremembe vodijo zunanji svetovalci, ki ne vedo dovolj o življenjih in izkušnjah vpletenih. Ljudje naj bi slepo sledili nasvete nekega guruja, izvajali program sprememb in najbolje bi bilo, da ne bi nič spraševali.

Strebel (v Boyett in Boyett 1998, 52-53) prepoznava tri osebne dimenzije, na katere vplivajo spremembe: *formalne, psihološke in socialne*.

*Formalna* dimenzija zajema opis delovnega mesta, zaposlitveno pogodbo, dogovore z organizacijo in daje zaposlenim odgovore na vprašanja kot na primer: kaj moram narediti za organizacijo, kakšno pomoč bom imel pri tem delu, kakšen bo odziv na moje delo, kako bo moje delo ovrednoteno ...?

*Psihološka* dimenzija postavlja vprašanja v smislu kako trdo bom zares moral delati, kako bom nagrajen za svoje delo, je nagrada vredna mojega truda ...?

Zaposleni merijo organizacijsko kulturo skozi *socialno* dimenzijo. Dejstvo je, da niso pozorni le na to, kaj vodstvo govori o korporativnih vrednotah in viziji, ampak kako svoje izjave podpira z dejanji. Socialna dimenzija tako poraja vprašanja kot: ali so moje vrednote podobne vrednotam drugim v organizaciji, katera pravila os resnično tista, ki določajo, kaj v organizaciji kdo dobi ...?

### **7.3 Faze sprememb in kako jih 'preživeti'**

Upravljanje in vodenje sprememb v organizacijah zahteva več kot le obveščanje ljudi o vprašanih kdo, kaj in kdaj. Ključnega pomena je sprejetje emocionalnih potreb posameznikov in skupin v teh časih. Ljudem je potrebno pomagati razumeti in sprejeti svoja čustva, ponuditi strategije za preoblikovanje negativnih misli, ki jih prevevajo in ki jim ne pomagajo pri soočenju s spremembami, znati pa morajo preživeti tudi stres.

Da bi bile spremembe v organizaciji sprejete in učinkovite, morajo biti pravilno vodene in upravljane. Žal se prepogosto poudarjajo elementi in procesi sprememb, ne pa učinki, ki jih spremembe prinesejo posameznikom. Kako in zakaj posamezniki reagirajo na spremembe tako kot pač reagirajo in kaj lahko vodje storijo, da so pri



upravljanju sprememb uspešnejši? Odgovor na to lažje najdemo, če vemo, skozi kakšne faze gre posameznik v procesu sprememb. Glede na to, da imamo ljudje običajno radi rutino in predvidljivost, nas lahko že najmanjša sprememba pahne iz utečenih tirov. Občutek imamo, da smo izgubili kontrolo, ampak če razumemo proces sprejemanja sprememb, to prepoznamo kot del normalne reakcije.

Faze sprememb delimo na več nivojev, ni pa nujno, da gre vsak, ki jih doživlja spremembe, skozi vse (Adams in drugi v Leahy in Chamberlain 2008, 23-29):

- *Olajšanje.*
- *Šok ali presenečenje.*
- *Zanikanje.*
- *Jeza.*
- *Kupčevanje.*
- *Depresija.*
- *Sprejetje.*
- *Poizkušanje.*
- *Odkritje.*

Zgoraj našteve faze sprememb lahko razdelimo še na štiri širše 'sklope' in sicer na *zanikanje, odpor, raziskovanje in predanost*. Nekateri ljudje gredo skozi vse te faze zelo hitro, medtem ko drugi rabijo za to več časa. Pomembno je, da razumemo tako ene kot druge in da smo še posebej tolerantni do tistih, ki spremembe sprejemajo počasneje. Emocionalni odzivi na spremembe so normalni in slej ko prej minejo.

Vsak od nas po svoje dojema in si razlaga dogodke in situacije. Našo percepcijo lahko poimenujemo kot 'resnica' ali 'realnost'. Če se percepcija drugih ljudi ne sklada z našo, se lahko zgodi, da jih obdolžimo naivnosti oziroma da se motijo. Soočeni z drugačnimi percepcijami nekateri ljudje z vztrajanjem pri svoji 'resnici' vplivajo celo na samozavest tistih, ki 'nimajo prav'.

Več različnih percepcij realnosti je posameznik sposoben sprejeti kot alternativne svojemu pogledu, bližje pride dejanski 'resnici' in lažje na primer tudi sprejeme spremembe.

S pomočjo notranjega dialoga si ljudje predstavljamo podrobnosti dogodkov, ki se bodo še zgodili. Njegova moč je izjemna, saj oblikuje naša podzavestna

pričakovanja. V času sprememb je zato zelo pomembno, da uspemo doseči čimbolj pozitivno, a še vedno realno notranjo naravnost.

Kar mislimo vpliva na to kaj čutimo, naše misli in občutki pa ustvarjajo naše obnašanje. Kaj oseba misli in čuti o spremembah, s katerimi se sooča, določa, kako se bo obnašal do svojih kolegov v službi in do vseh ostalih, ki so mu blizu v privatnem življenju.

Pomembno področje, ki vpliva na naše sprejemanje sprememb, je tudi kontrola. Če se zavedamo, da imamo več kontrole in možnosti izbire kot se nam je najprej zdelo, se lahko učinkoviteje soočamo s spremembami.

Enega najbolj neprijetnih in nezaželenih 'stranskih' učinkov sprememb predstavlja stres. A določena mera stresa je nujna in potrebna, če se želimo izogniti apatiji in depresiji. Poznamo zdrav in nezdrav stres, vsak pa se izraža z določenimi fizičnimi in emocionalnimi reakcijami.

## **7.4 Pomen zaupanja**

Iz perspektive zaposlenih je precej jasno, kdaj jih razmere v času sprememb pripeljejo do tega, da postanejo nervozni in nezaupljivi – ko se pričnejo 'šefi' zbirati za zaprtimi vrati, kjer se odločajo o 'bog ve čem' in ko o temah sestankov povedo kolikor se da malo (Sutton 2009, 42-50). Vodjem se sicer zdi, da je takšno 'zakulisno' delo včasih potrebno. A zavedati se je treba, da lahko med zaposlenimi spodbudi občutke nepredvidljivosti, pomanjkanja kontrole ter pripelje do napačnega razumevanja, kar nikomur ne olajša situacije. Sutton vodjem priporoča tri stvari:

### *1. Ne skrivajte se.*

Najslabše je, če se vodje skrivajo pred zaposlenimi, če jim ne upajo pogledati v oči ali pa če na primer v času odpuščanja preprosto 'izginejo'. Zaposleni si takšno obnašanje vodij razložijo kot znak, da se bo zgodilo res nekaj strašnega. Razširjajo se govorice.

### *2. Bodite diskretni.*

Sutton navaja primer, ko je eden od partnerjev podjetja, ki je načrtovalo odpuščanje zaposlenih, o tem na vlaku na ves glas razlagal nekemu po telefonu. Vsaj eden od potnikov je slišal imena tistih, ki jih je čakala odpuščanje, kar je zapisal na svoj blog. Seveda se je novica razširila kot ogenj. Podjetje se je sicer takoj opravičilo za nediskretnost in hkrati potrdilo, da je bila novica resnična.

### *3. Zanesite se na svoje sodelavce.*

Vsi ljudje, tudi vodje, včasih potrebujejo počitek in čas zase, da si napolnijo baterije. Vendar naj takšne odsotnosti ne bodo nepojasnjene. Zaposleni razumejo, da je vodja pod stresom in se ne bodo vznemirjali zaradi odmora, ki ga potrebuje. Čeprav vodje zaposlenih ne želijo obremenjevati s svojimi težavami, saj imajo ti svoje, pa lahko vodja in njegov tim podpirajo drug drugega, se pogovarjajo o strahovih, problemih.

Ključ do zaupanja v takšnih situacijah je po Suttonu torej močna občutljivost za interpretacije ljudi, zato priporoča naslednje (2009, 47):

- dolgim sestankom za zaprtimi vrati naj sledijo obdobja odprtih vrat,
- komunicirajte vse, kar lahko, tako pisno kot tudi ustno,
- bodite prisotni in vidni,
- izražajte toplino in zaskrbljenost,
- izražajte optimizem,
- glejte ljudem v oči.

## **7.5 Vodje in učinkovito uvajanje sprememb**

Večjo organizacijsko učinkovitost lahko dosežemo s pravim načinom povezovanja in usklajenega delovanja zaposlenih. Za doseganje večje konkurenčne sposobnosti, zadovoljstva vseh ključnih deležnikov podjetij in poslovni uspeh so torej spremembe nujne. Izbire pravzaprav ni več in prav s tem je že izpolnjen prvi pogoj za uspeh načrtovanih sprememb - prepričati zaposlene, da so spremembe nujne (Ahac 2009). Pri tem je zagotovo ključnega pomena, da se nujnosti sprememb najprej dobro zave vodstvo in ključni kadri.

Za lažjo predstavbo si lahko pomagamo s sledečo formulo:

$$C = A \times B \times D > X$$

*C = verjetnost, da bo sprememba uspešna*

*A = nezadovoljstvo s 'statusom quo'*

*B = jasna vizija zelenega učinka sprememb*

*D = nekaj prvih korakov proti cilju*

*X = strošek uvajanja sprememb*

Če povzamemo, poznana formula za spremembe (Boyett in Boyett 1998, 57) pomeni:

- če želiš, da se ljudje spremenijo, jih prepričaj, da se morajo spremeniti (A),
- pokaži jim vizijo, kako bodo njihova življenja boljša, če se spremenijo (B) in
- dokaži, da veš, kaj delaš, s primeri pozitivnih rezultatov v zgodnjem procesu spreminjanja (D).

Moje izkušnje kažejo, potrjujejo pa jih tudi strokovnjaki, da je najpomembnejša in hkrati najbolj zastrašujoča sestavina formule prav A, torej prepričati organizacijo in zaposlene, da so spremembe potrebne, nujne. Najlažje je to doseči tako, da ljudem ne damo možnosti izbire. Če bi bili na primer na krovu barke, ki gori, verjetno nihče ne bi pomišljal, ali naj skoči v vodo ali ne. Če bi hotel preživeti, bi moral skočiti, druge izbire v tem primeru ne bi imel. V organizaciji je morda dovolj, da v 'skok' prepričamo najprej nekaj ljudi, pa jim bodo drugi sledili.

Ko organizacija v časih hitrih sprememb zaradi takšnih ali drugačnih razlogov na primer prične odpuščati svoje zaposlene in zmanjševati obseg proizvodnje, je naloga vodij, da poskušajo čimbolj omejiti škodo med tistimi zaposlenimi, ki so 'imeli srečo' in v podjetju še ostajajo.

Po raziskavah (Nyberg in Trevor<sup>1</sup> 2009, 15), ki so bile narejene na različnih univerzah v ZDA<sup>2</sup>, se morajo vodje v takšnih trenutkih osredotočiti na *dviganje ravni kreativne energije*, ki se med zaposlenimi se v času odpuščanj kritično zniža. Da bi jo deaktivirali, naj vodje krepijo skupinsko in timsko delo.

---

<sup>1</sup> Anthony J. Nyberg je asistent na univerzi Moore School of Business v Južni Karolini. Charlie O. Trevor je izredni profesor univerze Madison School of Business v Wisconsinu.

<sup>2</sup> Avtorja se v članku sklicujeta na študije, ki so bile narejene na univerzah, na katerih poučujeta in na druge primerljive študije, ki so jih izvedli: Teresa Amabile, Harvard; Regina Conti, Colgate; Wayne Cascio, University of Colorado; Joel Brockner, Columbia; Priti Pradhan Shan, University of Minnesota.

Ker zaradi motenj v socialnih mrežah in v procesu izmenjave informacij, zaposlene prevzamejo negativni občutki, morajo vodje zaposlene *spodbujati k intenzivnejši komunikaciji*, aktivnemu poslušanju, politiki 'odprtih vrat', vključiti pa jih morajo tudi v proces odločanja.

Spremembe povečujejo stres, izgorelost, zmanjšujejo občutek varnosti, moralo, raven zadovoljstva na delovnem mestu in zaupanje. Vodje morajo pomagati razumeti zaposlenim, da je odpuščanje *pošten proces*, za katerega so se odločili šele potem, ko so premislili vse ostale možnosti za rešitev organizacije. Prav tako lahko pomaga moratorij na bodoča odpuščanja, četudi samo do določenega datuma.

Raziskave (v Nyberg in Trevor 2009, 15) so pokazale znatno povečanje prostovoljnih *odpovedi* zaposlenih. V času, ko organizacija varčuje na vseh področjih, pa ni ravno zaželeno, da bi morala zaradi pomanjkanja zaposlenih vlagati v iskanje in uvajanje novih kadrov. Zgoraj naštetih napotki lahko pomagajo k omejitvi prostovoljnih odhajanj iz organizacije.

Posebno pozornost naj vodje namenjajo najboljšim zaposlenim, t.i. *zvezdam*, saj so najbolj izobraženi, usposobljeni in sposobni zaposleni ponavadi prvi, ki zaradi nezadovoljstva odidejo iz organizacije. Zato potrebujejo posebno pozornost in spodbude, ki jim lahko odprejo nove priložnosti in kanale za napredovanje.

Nepredvidljive spremembe in strah, ki izhaja iz tega, vodje silijo v ponovni razmislek o njihovih odgovornostih. Bolj kot karkoli drugega, ljudje od njih pričakujejo, da več pozornosti namenijo (Sutton 2009, 45-50):

### *1. Predvidljivosti.*

Pomembnost predvidljivosti v življenju je težko spregledati in je bila dokazana že v številnih študijah. Ljudem kot posameznikom, skupinam in organizaciji kot celoti je treba dati čim več informacij, kaj se bo zgodilo in kdaj. Če so slabe novice napovedane, se lahko ljudje nanje že vnaprej pripravijo, se prilagodijo. Opozorila, ki napovedujejo 'nevarnost' so nujna, saj odsotnost le-teh povzroči, da so ljudje v stalnem strahu. 'Alarmi za nevarnost' pripomorejo k temu, da se ljudje v času, ko nevarnosti ni, sprostijo.

### *2. Razumevanju.*

Če se predvidljivost nanaša na to, kaj in kdaj se bo zgodilo, se razumevanje nanaša na to, zakaj in kako se bo zgodilo. Vodje naj razložijo, zakaj so spremembe, ki jih uvajajo, potrebne in kakšen učinek bodo imele. To naj storijo večkrat, samo enkratna

komunikacija za razumevanje ni dovolj. Načela, ki bi se jih pri internem komuniciranju morali držati, so *enostavnost, konkretnost in ponavljanje*.

Po psiholoških raziskavah ljudje na nepojasnjene dogodke reagiramo tako negativno, da je bolje, da dobimo razlago, ki nam ni všeč, kot pa da nismo deležni nobenih pojasnil.

### 3. *Kontroli.*

Zakaj se ljudje ukvarjamo s svojimi karierami? Ker od tega pričakujemo neke materialne koristi ter vpliv. Zato se zaposleni, če ne morejo vplivati na potek dogodkov, če nimajo kontrole nad svojimi življenji, počutijo nemočni, frustrirani. V trenutkih jim je treba vsaj povedati, kako se bodo spremembe izvajale.

### 4. *Sočutju.*

Vodja naj se poskusi vživeti v svoje zaposlene. Izrazi naj empatijo in ko je čas za to primeren tudi obžalovanje glede stvari, ki se morajo zgoditi. Vodja si mora za vse to vzeti čas, hkrati pa mora razumeti, da tudi zaposleni potrebujejo čas. Čas, da potem, ko so slišali slabo novico, preidejo od prvotnega šoka, jeze, do zadrege in samopomilovanja. Sočutje je najbolj pomembno, ko pomaga ljudem obdržati dostojanstvo.

Vodje, ki se v odnosu do svojih zaposlenih poudarjeno posvečajo predvidljivosti, razumevanju, kontroli in sočutju, pomagajo svojim sodelavcem v času anksioznosti doseči največ kar se da, s tem pa pridobijo njihovo globoko lojalnost.

Odličen primer, kako je vodji v težkih časih uspelo, da organizacije ni zapustil niti eden od ključnih zaposlenih, predstavlja Bill Campbell, vodja tima seniorjev v računalniškem podjetju Go, ki se je spremembam v poslovnem okolju prilagajalo v zgodnjih devetdesetih letih prejšnjega stoletja (Sutton 2009, 50). In kako je Campbellu uspelo, da so bili njegovi sodelavci tako zelo lojalni:

- svoje sodelavce je objemal,
- stalno se je šalil, četudi je uporabljal že oguljene šale,
- izžareval je toplino,
- njegova vrata so bila vedno odprta za zaposlene na vseh nivojih,
- posebej je nagrajeval lojalnost,
- nelojalnost in pomanjkanje predanosti je kaznoval z manjšo pozornostjo in toplino, kar so lahko vsi čutili,
- vztrajal je na odličnosti,

- odlične dosežke ni nagrajeval z denarjem, ampak z odgovornostjo in statusom, ki je sledil tej pozornosti,
- bil je vedno navzoč,
- znal se je postaviti za svoje zaposlene in za organizacijo.

## 7.6 Pomen transparentnosti organizacije

Prvi korak k zagotavljanju ekonomsko, socialno in etično učinkovitejše organizacije je ustvarjanje transparentne organizacijske kulture.

Nobena organizacija ne more biti odkrita do svojih javnosti, če ni transparentna, odkrita sama s sabo, s svojimi internimi javnostmi. A kot ugotavljata O'Toole in Bennis (2009, 54-61) biti odkrit znotraj organizacije je težje, kot se zdi. Ljudje zbirajo informacije, sprejemajo skupinsko mišljenje, svojim nadrejenim povedo le tisto, kar se jim zdi, da želijo slišati in ignorirajo dejstva, ki so jim pred nosom. Za uspešen spopad s temi zakonitostmi morajo vodje sprejeti zavestno odločitev, da bodo podpirali odkritost in ustvarjali odprto, pošteno organizacijsko kulturo. Organizacijska transparentnost je smiselna tako z racionalnega kot tudi etičnega vidika. Pomembno pripomore k temu, da organizacija posluje bolj učinkovito.

A kljub temu se vodje transparentnosti običajno izogibajo, saj verjamejo, da jim posedovanje in kontrola informacij zagotavljata vir moči. Nekateri so celo prepričani, da je dostop do informacij ugodnost, ki jo prinaša moč, prednost, ki ločuje njihovo 'privilegirano kasto' od 'navadnih smrtnikov', njihovih podrejenih. Takšni vodje očitno menijo, da so pametnejši od svojih kolegov in zato samo oni vedo, kako uporabiti občutljive in kompleksne informacije. Nekaterim je nejasnost všeč tudi zato, ker jim omogoča prikritje napak, ki bi jih lahko spravile v zadrego.

Kljub vsem poskusom prikrivanja informacij, pa je le-te v današnjih časih težko zadržati 'v kletki', predvsem zaradi razširjenosti in dostopnosti do svetovnega spleta. Informacije se po spletu širijo z bliskovito hitrostjo in zlahka dosežejo prav vse javnosti.

Ustvarjanje transparentne organizacijske kulture je tako postala že skoraj nuja, pa naj je to vodilnim všeč ali ne. Za začetek naj bi vodje pričeli spremembe v komuniciranju

uvajati pri sebi, šele nato lahko pričnejo tako delovati tudi navzven, do svojih zaposlenih. O'Toole in Bennis (2009, 57) naštevata nekaj nasvetov, ki pomagajo ustvariti transparentost:

- *Povejte resnico.*

Ljudje drugim najlažje povemo tisto, kar si želijo slišati. Modri vodje, ki svojim sodelavcem brez olepšav povedo, kar si mislijo, vzpostavijo kulturo odprtega in iskrenega dialoga in zaposleni jim pričnejo to tudi vračati.

- *Vzpodbujajte ljudi, da povejo nadrejenim resnico.*

Zaposlenim nižje na hierarhični lestvici je običajno nenavadno težko svojim nadrejenim povedati resnico. Ampak ravno to je tisto, kar bi vodje morali vedeti, saj imajo njihovi zaposleni dostop do informacij o problemih, o katerih vodje vedo malo ali celo nič. Ustvariti je torej potrebno pogoje, da bodo zaposleni bolj pogumni.

- *Nagrajujte 'nasprotnike'.*

Organizacija se uspešneje razvija, če se vodje znajo soočiti s svojimi nasprotniki, z zaposlenimi, ki si jim upajo povedati, kaj si mislijo. Takšne sodelavce je potrebno za njihov pogum nagraditi, jih spodbujati in se jim konec koncev tudi zahvaliti, saj lahko s svojim 'drugim pogledom' pomembno prispevajo k uspešnejšemu razvoju organizacije.

- *Vadite neprijetne razgovore.*

Najboljši vodje znajo sporočati slabe novice na konstruktiven način, da ne prizadenejo ljudi.

- *Razpršite svoje vire informacij.*

Vsi smo pristranski. Zato je treba redno komunicirati z različnimi skupinami zaposlenih, s strankami, konkurenco in vsemi ostalimi deležniki podjetja, da je naše razumevanje čim bolj večplastno.

- *Priznajte svoje napake.*



Priznanje lastnih napak razorožuje kritike in daje vsem, ki nas obkrožajo dovoljenje, da tudi oni priznajo svoje napake.

- *Zgradite organizacijo, ki podpira transparentnost.*

Zaščititi je potrebno tiste, ki že znajo komunicirati odprto, iskreno; priporoča se prakticiranje politike odprtih vrat; kot orodje, preko katerega lahko odprto komunicirajo tudi zaposleni nižje na hierarhični lestvici, se lahko ustanovi blog, kjer izražajo svoja mnenja idr.

- *Osvobodite informacije.*

Večina organizacij nekatere informacije skriva kot zaupne ker so ali strateškega pomena ali pa posegajo na privatno področje. Če res ni dobrega razloga za razkritje informacij, potem jih raje 'osvobodite'.

Orodij za izgrajevanje odprte kulture je kar nekaj, pomembno pa je, da se spremembe pričnejo uveljavljati pri vodjih, ki morajo biti vzor svojim zaposlenim tudi na tem področju. Če vodje niso iskreni, potem ni za pričakovati, da se bodo tako obnašali njihovi sodelavci. Popolna transparentnost ni možna, če ni zaželeno. Res je, da prinaša tudi nekaj neprijetnih posledic, predvsem vodjem, ki pa se jih morajo naučiti sprejeti in preoblikovati v priložnosti.

## **7.7 Vloga in strategija komuniciranja v času sprememb**

Nikoli ne moremo preveč komunicirati. Po obsegu in vsebini siromašna in nezadostna komunikacija predstavlja enega ključnih razlogov, zakaj je uvajanje sprememb v organizaciji neučinkovito (Boyett in Boyett 1998). Komunikacijske veščine, komunikacijska kompetentnost, so pri uvajanju sprememb pod pritiskom aktualnih gospodarskih razmer na izjemno zahtevni preizkušnji. Sporočanje pač mora biti jasno in preprosto, razumljivo, za kar je potreben več in kompetenten komunikator (Ahac 2009). Slednji mora seveda biti tudi izjemno dober poslušalec, več sposobnosti razumevanja položaja posameznika - drugi razlog neučinkovitega uvajanja sprememb je namreč slabo poznavanje emocij, reakcij in vedenja ljudi, ki jih spremembe zadevajo.

Zmagoviti sistem internega komuniciranja, strategija internega komuniciranja, zato vključuje širok spekter komunikacijskih kanalov in orodij, hkrati ali v smiselnem zaporedju. Pomembna je prava mera ponavljanja, ki utrjuje zapomljivost sporočila. Izjemnega pomena pa je tudi skladnost besed z dejanji, saj so vodje in drugi vzorniki v organizaciji kompas vsem ostalim sodelavkam in sodelavcem (Ahac 2009).

Dva ključa do učinkovite strategije upravljanja sprememb v organizacijah sta torej *empatija* in *komuniciranje* (Cooke 2008, 40-41). Nikoli ne smemo pozabiti, da se spremembe vedno tičejo ljudi. Če se lahko vživimo v kožo zaposlenih in naredimo vse, kar lahko, da bi v teh časih čutili zaupanje do tistih, ki spremembe izvajajo, potem ne moremo zgrešiti.

Spremembe so za večino zastrašujoče in da bi se zoperstavili tem čustvom, moramo komunicirati polno, učinkovito in pravočasno. Komuniciranje naj bo dvosmerno, da bodo imeli zaposleni možnost postavljanja vprašanj. Prav tako so pomembni enostavnost, čistost in konsistentnost sporočil ter odprtost in transparentnost v komuniciranju.

Cooke (2008) navaja pet korakov, ki vodjem, komunikatorjem, kadrovikom in vsem ostalim, ki se ukvarjajo z implementacijo sprememb v organizacijah, pomagajo pri upravljanju le-teh:

### *1. Razumite spremembe*

Nemogoče je komunicirati dobro, če tisti, ki komunicira, v popolnosti ne razume, kaj so spremembe in kaj prinašajo. Nobeno vprašanje postavljeno vodstvu na to temo ni odveč, slej ko prej bodo ista vprašanja postavljali tudi zaposleni in potrebno je poznati odgovore nanje.

### *2. Razumite vpletenost*

Dobro je poznati odgovore na naslednja vprašanja: kaj je povzročilo spremembo; kakšne koristi prinaša; kdo so zmagovalci in kdo bo izgubil; kaj bo storjeno za tiste, ki bodo izgubili; kdo jih bo izvajal in kako; v kakšnem času se bodo spremembe zgodile – naenkrat ali postopno; obstajajo kakšne alternativne rešitve?

### *3. Jasno komunicirajte*

Teško je razumeti in se sprijazniti s spremembami, ki se obetajo. Ljudje potrebujejo čas, da se nanje privadijo. Pomagamo jim lahko s komuniciranjem enostavnih in jasnih sporočil. Komuniciramo le korak za korakom, hitrost pa naj bo prilagojena zmožnostim njihovega sprejetja.

Pomembno je tudi, od koga določena informacija pride. Odločilna je komunikacijska kompetentnost komunikatorja, ki naj ima dovolj avtoritete in zna na ljudi delovati pomirjevalno.

Tudi oblika in hitrost podajanja sporočil ni nepomembna. Nekaterim bolj ustrezajo vizualne informacije kot na primer grafi, tabele, drugi več pozornosti polagajo na besede, na tretje morda bolj vpliva tisto, kar občutijo.

### *4. Pazljivo poslušajte*

Mnogi vodje pozabljajo, kako je bilo, ko niso bili vodje. Ključno je, da znamo poslušati (tudi tisto, kar ni izgovorjeno), kaj imajo ljudje za povedati in se na to tudi primerno in pravočasno odzvati. Nič hudega če ne poznamo odgovorov na vsa vprašanja, pomembneje je, da povemo resnico. Ne pretvarjajmo se, da vemo vse, a ljudje vseeno ne smejo imeti občutka, da jim karkoli tajimo. Če česarkoli zaradi poslovnih ali osebnih razlogov ne moremo izdati, to povejmo.

### *5. Pomagajte ljudem*

Če želimo, da zaposleni podpirajo nas in naše ideje, moramo tudi mi podpreti njih. Ker imajo vodje za to običajno premalo časa, saj so preveč osredotočeni na izpolnjevanje ciljev, so komunikatorji in kadroviki tisti, ki morajo pomagati zaposlenim.

## **7.8 Komuniciranje, učinkovito v času sprememb**

Veliko nasvetov, ki jih vodilni in komunikatorji običajno dobijo na temo kako komunicirati z zaposlenimi v časih sprememb, je žal slabih. Po navadi se glasijo približno takole: velike kampanje, več vrednot, poslanstev, vizij, več video predstavitev, publikacij in srečanj.

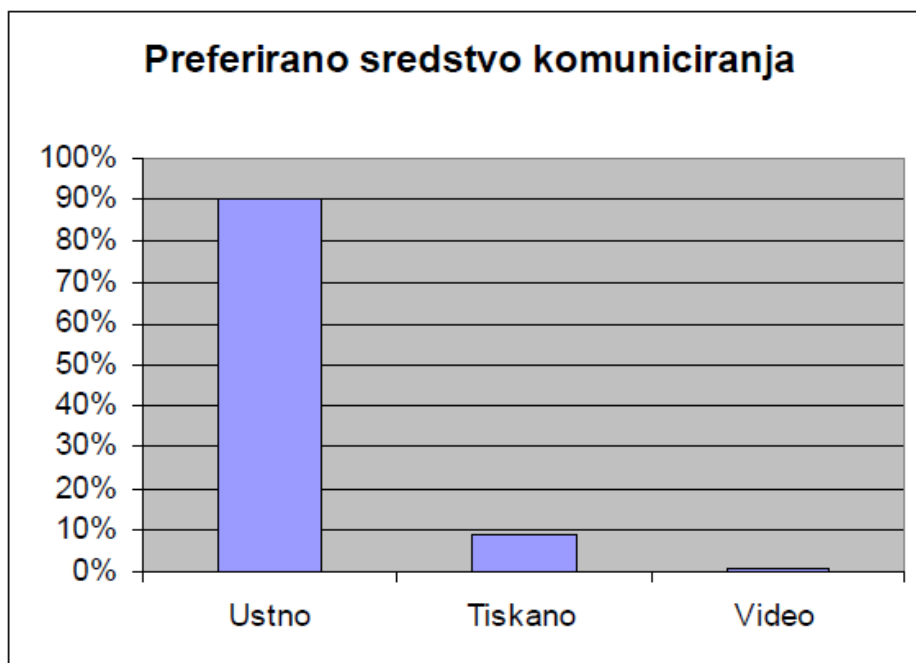
Za uspešno uvajanje sprememb v organizacijo je potrebno mobilizirati tiste zaposlene, ki proizvajajo produkte oziroma opravljajo storitve. Ampak tovrstna komunikacija pri teh zaposlenih ne deluje! Kdo bi je potem želel še več?

Izkušnje iz prakse in desetletja raziskav ponujajo nov pristop. V družbi Wyatt Company iz Združenih držav Amerike (zdaj Watson Wyatt Worldwide) so sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja vprašali predsednike uprav, kaj bi pri svojem delu v preteklosti spremenili, če bi lahko (v Larkin in Larkin 1996). Najpogostejši odgovor se glasil: način komuniciranja z zaposlenimi.

Larkin in Larkin (1996) na podlagi raziskav tako svetujeta:

- Komunicirajte le dejstva, nehajte komunicirati vrednote.
- Komunicirajte iz oči v oči, ne zanašajte se na video, publikacije ali večja srečanja (glej Sliko 7.1).
- Spremembe naj svojim sodelavcem iz oči v oči komunicirajo njihovi neposredno nadrejeni (glej Sliko 7.2).

Slika 7.1: Preferirano sredstvo komuniciranja



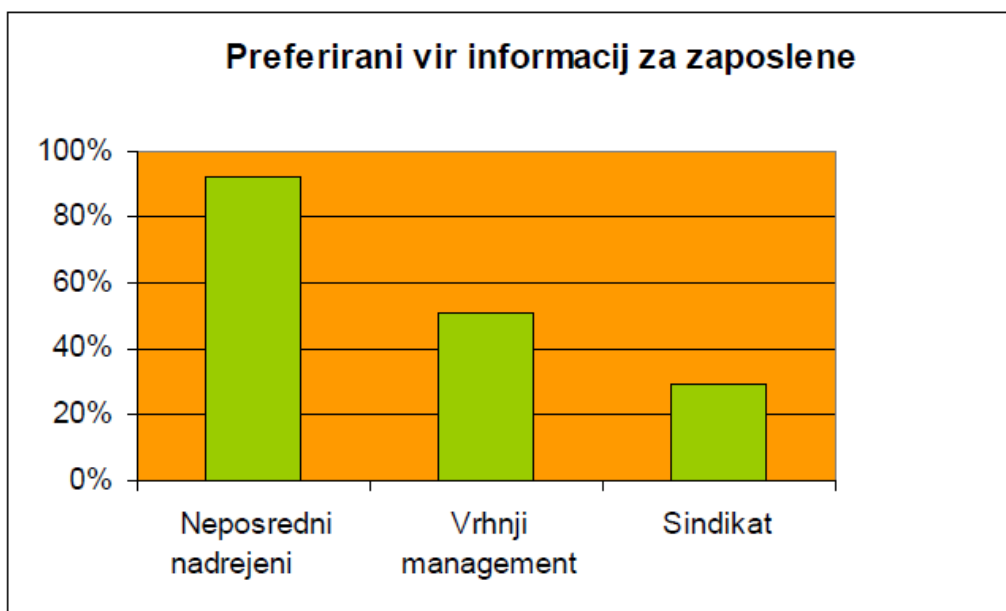
Vir: Larkin (1994, 2).

Zaposleni so najbolj dojemljivi za sprejemanje informacij v manjših skupinah, v srečanjih 'iz oči v oči'. In da bi ta orodja delovala, je treba njihove neposredno nadrejene pripraviti, da jih znajo uporabiti. Nikoli ni dobro, da z zaposlenimi recimo na najnižjem hierarhičnem nivoju na ta način komunicira predsednik uprave, ampak je to naloga delovodij.

Idealno bi bilo, da bi se najvišje vodstvo organizacije najprej srečalo z drugim nivojem vodij. Vsak od njih bi prejel na enem listu papirja napisan načrt spremembe, razdeljen na dva dela: ključni vidiki, ki niso stvar diskusije in vidiki, ki so še stvar dogovora in se lahko spremenijo. Za ta področja bi potem skupaj poiskali najprimernejše rešitve. Ko bi bil načrt spremembe dopolnjen in usklajen z vsemi vodji, bi ga le-ti med osebnimi srečanji predstavili svojim zaposlenim.

Kako je izbor kredibilnega, priljubljenega in kompetentnega vira informacij pomemben, pričajo številne raziskave, ki so jih svetovalna podjetja izvajala v največjih mednarodnih organizacijah (Quirke 2000, 128). Ker se zaposleni vsak dan srečujejo s svojimi vodji, jih poznajo, jim najbolj zaupajo, se jim lažje odprejo, želijo, da jim informacije posredujejo prav njihovi neposredni vodje.

Slika 7.2: Preferirani vir informacij za zaposlene



Vir: Larkin (1994, 2).

Do podobnih rezultatov so prišli tudi v družbi Wayatt Company, ki kažejo na to, da kar 70 % zaposlenih ne verjame informacijam, ki pridejo od vodstva oziroma menijo, da so zavajajoče.

Edini uspešen način komuniciranja vrednot je delovanje v skladu z njimi, s čemer vzpodbudimo ostale, da ravnajo isto. Besede nikoli ne morejo doseči tega, kar lahko naša dejanja. Kar 68 % velikih organizacij po Wayattovi študiji (v Larkin in Larkin 1996) meni, da je komuniciranje vizij in vrednot na prvem mestu. A zamislimo si, kako bi zgledalo srečanje dveh poslovnih partnerjev, če bi eden od njiju drugemu dal vizitko in rekel: »Želim, da poznaš moje vrednote. Tukaj so napisane: obljubljam, da ne lažem, goljufam ali kradem med najinim poslovnim odnosom«. Takšno komuniciranje bi partnerja vsekakor navedlo na to, da postane sumničav, saj ljudje svoje vrednote dokazujejo skozi dejanja, ne z besedami. In kar drži za ljudi, drži tudi za organizacije.

## 8 ZAKLJUČEK

Oblikovanje strategije in programa internih komunikacij ter izvajanje učinkovitega internega komuniciranja tudi v praksi je izziv za vsako organizacijo in njene komunikatorje. Še posebej se pomen komuniciranja pokaže v časih hitrih sprememb. Dejstvo je, da je zadovoljstvo in predanost zaposlenih ključ za doseganje pozitivnih sprememb. Zato je učinkovito upravljanje z njimi bistveno za uspeh ali celo za preživetje organizacije. Vodje se morajo zavedati, da so kralji pravzaprav zaposleni, saj so oni tisti, ki ustvarjajo vrednost za oba – tako za kupca kot tudi lastnika. Žal pa so raziskave pokazale, da veliko vodij na lestvici prednosti zadovoljstvo zaposlenih uvršča za zadovoljstvom delničarjev in potrošnikov.

Za organizacijo lahko rečemo, da ima učinkovito interno komuniciranje, če so zastavljeni cilji znani vsem zaposlenim in če je zaposlenim jasno, kakšna je njihova vloga pri njihovem doseganju. V času poudarjene dinamike sprememb v okolju, ki obkroža organizacije, pa je nujna tudi večja notranja dinamika komuniciranja. Spremembam zunanjega okolja mora slediti komunikacijska strategija integralnega in internega komuniciranja. Nujno je pogostejše, bolj neposredno, odprto in čim bolj proaktivno komuniciranje, kar so pokazale tudi raziskave in moje izkušnje iz prakse. Potrebna je celovita prilagoditev komunikacijske strategije, s čemer potrjujem prvo hipoteze mojega diplomskega dela.

Prilagoditev strategije in načrta komuniciranja novo nastalim razmeram pa zahteva tudi spremembo organizacijske kulture, saj je ta ustrezna le toliko časa, dokler organizacija deluje uspešno in stabilno. Študije kažejo, da so zaposleni bolj zadovoljni z organizacijo, se z njo lažje identificirajo in so bolj lojalni, ko je organizacijska kultura bolj participativna in ko imajo interni komunikatorji moč, da implementirajo simetrični program komunikacij. Tako kot neugodne razmere v organizaciji vplivajo na poslabšanje organizacijske kulture, vplivajo tudi na ustvarjanje neugodne organizacijske klime, ki je njen odsev. Raziskave kažejo, da so se v zadnjih letih v Sloveniji razmere na področju organizacijske klime praviloma poslabšale. Vse to kaže tudi na slabo razvitost sistemov internega komuniciranja in drugih elementov organizacijske klime ter na nujnost po sistematičnem pristopu k

načrtovanju in izvedbi komunikacijskih strategij. Prva hipoteza mojega diplomskega dela je tako ponovno dokazana.

V diplomskem delu sem ugotovila tudi to, da sta zunanje in notranje komuniciranje izjemno povezana. Povečana dinamika sprememb v okolju zato pomeni tudi povečano potrebo po komunikacijskih aktivnostih znotraj organizacije. Da bi zaposleni sprejeli spremembe in se jim lažje prilagodili, jim jih moramo razložiti. Komunikacijsko strategijo in načrt internih komunikacij je torej potrebno prilagoditi, kar spet potrjuje mojo prvo hipotezo.

Za doseganje želenega učinka komuniciranja imajo komunikatorji na voljo kar nekaj orodij oziroma kanalov, preko katerih lahko komunicirajo. V času hitrih sprememb je izbira kanala pogosto ključnega pomena. Informacije, ki jih zaposleni prejmejo med osebno komunikacijo – neposredno oziroma 'iz oči v oči', so namreč bolj kredibilne, zaupanja vredne in prepričljive. Izbor orodij je pravi, če je odraz poslovne politike organizacije in če dosega svoj komunikacijski namen. Upoštevati je potrebno, kateri so najbolj zaželeni in upoštevani viri informacij pri zaposlenih, kar je ključnega pomena v času sprememb.

Razumevanje pomena komuniciranja z internimi javnostmi, priprava učinkovite strategije in načrta internega komuniciranja ter pravi nabor orodij internega komuniciranja pa so le del celote, s katero lahko zagotovimo učinkovito komuniciranje v času sprememb. Nikakor pa ne zadoščajo. Za izvajanje učinkovite strategije namreč potrebujemo še komunikacijsko kompetentne komunikatorje in odlične vodje. Komunikacijsko kompetentna oseba je tista, ki ima sposobnost komuniciranja na osebno učinkovit in socialno primeren način. Zaposleni spremembe praviloma zavračajo, zato brez odličnih vodij za uveljavljanje zelenih sprememb nimamo možnosti. Slabo vodenje v dobrih časih se namreč še lahko nekako prikrije, v slabih časih pa je recept za katastrofo. V takšnih časih mora biti vodja večč upravljajca s hitrimi in nenehnimi spremembami, timskega dela, slog vodenja pa je vedno bolj situacijski.

V času nenehnih sprememb se tako kot vodje tudi zaposleni bojijo prihodnosti. Zato si želijo vodjo, ki mu lahko verjamejo in zaupajo. In najboljše orodje za pridobivanje zaupanja pri zaposlenih je ravno komuniciranje z zaposlenimi. S komunikacijo se med vodjo in zaposlenimi vzpostavlja zaupanje, vloga vodij pa ni več le ukazovanje,



ampak vključuje motiviranje, spodbujanje k razvoju. V času hitrih sprememb je pomembno, da je komunikacija čim bolj odprta, da zaposleni razumejo sporočila vodij in da se v komuniciranju počutijo enakopravni. Odlični vodje in komunikacijsko kompetentni komunikatorji so torej tisti, ki zagotavljajo uveljavitev komunikacijske strategije, kar potrjuje mojo drugo hipotezo.

Raziskave so pokazale, da zaupanje v vodstvo manjša s premikanjem po hierarhični lestvici navzdol. Ker je neposredni oziroma linijski vodja tisti, ki dejansko uveljavlja načrtano strategijo podjetja in skrbi za izpolnjevanje dnevnih, tedenskih in mesečnih načrtov, je pomembno, da informacije zaposlenim posreduje prav on in sicer neposredno, 'iz oči v oči'. Takšna komunikacija v največji meri omogoča doseganje soglasij, kar je še posebej ključno v času hitrih sprememb, katerim se jim zaposleni praviloma upirajo. Hipotezo, da v času sprememb zaposleni informacije sprejemajo le od kredibilnih virov, ki jim zaupajo, preferirano sredstvo komuniciranja pa je iz oči v oči, tako lahko v popolnosti potrdim.

Kot ugotavljam skozi celotno diplomsko delo, bodo v prihodnosti najbolj uspešne organizacije prav tiste, ki se bodo sposobne bliskovito in učinkovito spreminjati. In ker je bistvo organizacije v ljudeh, v zaposlenih, se morajo spreminjati prav njihova vedenja. A zaposleni se običajno trmasto upirajo tistemu, kar izvajalci sprememb hočejo od njih. Takšni odzivi so običajno odraz nezadostnega in neučinkovitega komuniciranja vodij z zaposlenimi. Kako naj se zaposleni skupaj z vodstvom učinkovito soočajo z zahtevnimi razmerami organizacijskega okolja, če pa sploh ne vedo, kakšnim ciljem naproti gre njihova organizacija in kakšna je njihova vloga v tem procesu? Učinkovito, proaktivno interno komuniciranje je eden izmed ključev, ki pripomorejo, da organizacija v takšnih razmerah preživi in je uspešna. Izvajati ga morajo kompetentni, kredibilni in zaupanja vredni komunikatorji. Zmožnost empatije, odkritost, volja do komuniciranja, zmožnost pogledati zaposlenim v oči, tudi ko jim sporočajo slabe novice, pa je še nekaj od lastnosti odličnih vodij.

## 9 LITERATURA

1. Ahac, Matjaž. 2009. Kadrovska poslovna funkcija »pod pritiskom«. *HRM* (7): 26-29.
2. Allan, Jane. 1990. *Kako razviti veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
3. Blanchard, K., P. Zigarmi in D. Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
4. Boyett, Joseph H. in Jimmie T. Boyett. 1998. *The Guru Guide*. New York: John Wiley & Sons.
5. Bruce, Anne in James S. Pepitone. 1999. *Motivating Employees*. New York: McGraw-Hill.
6. Cooke, Richard D. 2008. Manage HR in Times of Change. *Strategic HR Review* 7 (6): 40-41.
7. Černigoj Sadar, N., M. Ignjatović, A. Kanjuo-Mrčela, A. Kohont, A. Kopač, D. Mesner-Andolšek, J. Nadoh, S. Pavlin, M. Stanojević, I. Svetlik in M. Trbanc. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. *Dialogos*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si> (1. junij 2009).
9. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Florjančič, J. in M. Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Gospodarska zbornica. 2003-2007. *SiOK, primerjalna raziskava organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih*. Interno gradivo.
12. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
13. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1998. *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
14. Gruban, Brane. 1997a. *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
15. --- 1997b. *Iz informacijske v komunikacijsko družbo*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/komunikacijska-druzba/> (15. junij 2009).

16. --- 2009. Prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih? *Finance*, 30. marec. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/psihologija-negativne-motivacije-okvircki/> (5. junij 2009).
17. Gruden, Mateja. 1999. Vodilne je treba naučiti sporazumevanja. *Delo*, 23. november. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/vodilni-sporazumevanje/> (20. junij 2009).
18. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. USA: Thomson Wadsworth.
19. Grunig, James E. in David M. Dozier. 1992. *Excellent Public Relations And Communication Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
20. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations And Effective Organizations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
21. Habeck, M.M., F. Kroger in R.M. Tram. 2000. *Čas združitvev - sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi*. Ljubljana: DZS.
22. Herrmann, Ned. 1996. *The Whole Brain Business Book*. New York: McGraw-Hill.
23. Hunt, Todd in James E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
24. Knapp, Mark L. in John A. Daly. 2003. *Handbook of Interpersonal Communication*. London: Sage Publications.
25. Knežević, Ana Nuša. 2005. *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
26. Kuhar, Metka. 2006. Komunikativna kompetentnost: teoretske in laične konceptualizacije. *Javnost – the public* 13: S5-S54.
27. Kummer, Christopher. 2008. Motivation and retention of key people in mergers and acquisitions. *Strategic HR Review* 7 (6): 5-10.
28. Larkin, T.J. in S. Larkin. 1996. Reaching and Changing Frontline Employees. *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <http://hbr.harvardbusiness.org/1996/05/reaching-and-changing-frontline-employees/ar/1> (3. junij 2009).
29. Leahy, Lynn in Neal Chamberlain. 2008. Surviving Change. *Strategic HR Review* 7 (6): 23-29.
30. Malik, Fredmund. 2009. *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

31. Možina, Stane. 1999. Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost. *Študijski center za industrijsko demokracijo. Studio Participatis.*
32. Možina, S., R. Rozman, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski in B. Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh.* Radovljica: Didakta.
33. Možina, S., M. Tavčar, N. Zupan in A. Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje.* Maribor: Univerza v Mariboru.
34. Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovor med vodjo in sodelavci.* Ljubljana: GV založba.
35. --- 2009. *Management kompetenc.* Ljubljana: GV založba.
36. Nyberg, Anthony S. in Charlie O. Trevor. 2009. After Layoffs, Help Survivors Be More Effective. *Harvard Business Review* (junij): 15.
37. Oliver, Sandra. 2001. *Public Relations Strategy.* London: Kogan Page.
38. O'Toole, James in Warren Bennis. 2009. A Culture of Candor. *Harvard Business Review* June: 54-61.
39. Quirke, Bill. 2000. *Making the Connections – Using Internal Communication to Turn Strategy into Action.* England: Gower Publishing Limited.
40. Sholes, Eileen. 1999. *Guide to Internal Communication Methodes.* Hampshire: Gower Publishing Ltd.
41. Smith, Harvey J.. 1995. *Public Relations.* London: Hodder & Stoughton.
42. Smith, Lyn in Pamela Mounter. 2005. *Effective Internal Communication.* London and Sterling, VA: Kogan Page.
43. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 1993. *Competence at work: models for superior performance.* New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
44. Sutton, Robert I.. 2009. How to Be a Good Boss in a Bad Economy. *Harvard Business Review* (junij): 42- 50.
45. Trenholm, Sarah in Arthur Jensen. 2004. *Interpersonal Communication.* New York, Oxford: Oxford University Press.
46. Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje.* Ljubljana: GV založba.
47. Tulgan, Bruce. 2007. Finding roles for social-media tools in HR. *Strategic HR Review* 6 (2): 3.
48. Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja.* Ljubljana: FDV.

49. Vodopija, B., M. Vuksanović-Žontar, B. Rozman in B. Žunec. 2005. *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.
50. Zenger, Jack in Joseph Folkman. 2009. Ten Fatal Flaws That Derail Leaders. *Harvard Business Review* (junij): 18.
51. Watkins, Michael D. 2009. Obama's First 90 Days. *Harvard Business Review* (junij): 34-35.