

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lucija Mak Uhan

Interno komuniciranje v UKC Ljubljana

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Lucija Mak Uhan

mentor: izr. prof. dr. Klement Podnar

Interno komuniciranje v UKC Ljubljana

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

POVZETEK

Interno komuniciranje v UKC Ljubljana

Tema magistrskega dela je interno komuniciranje, ki se vse bolj uveljavlja kot hitro rastoča specializacija na področju odnosov z javnostmi (Verčič in dr. 2012). V magistrski nalogi interno komuniciranje obravnavam kot del komunikacijske strategije UKC Ljubljana, ki izhaja iz klasičnega modela korporativnega komuniciranja. Gre za model, ki korporativno komuniciranje razume kot upravljalno orodje, s katerim dosegamo maksimalno učinkovitost vseh oblik internih in eksternih komunikacij. V komunikacijski strategiji UKC Ljubljana korporativno komuniciranje nastopa kot krovni pojem za vse oblike internega in eksternega komuniciranja, ki jih (znotraj ali zunaj) izvaja organizacija s ciljem prezentacije organizacije notranjim in zunanjim javnostim.

Izhajajoč iz teoretičnih izhodišč in predpostavk, na katerih temeljijo modeli korporativnega komuniciranja, je oblikovana ključna raziskovalna dilema magistrske naloge, in sicer ali obstoječi teoretični modeli internega komuniciranja ustrezajo zahtevam komuniciranja v kompleksnih in posebnih sistemih, kot je univerzitetna klinika s specifično organizacijsko strukturo in razmerami, v katerih deluje in jih označujemo kot permanentna kriza.

Na raziskovalno dilemo odgovarjamo s pomočjo študije primera, ki pojasnjuje poseben položaj internega komuniciranja v UKC Ljubljana, ki se kaže v antagonističnih tenzijah znotraj sestavljene, multi-profesionalne organizacije. Prva protislovna tenzija zadeva razumevanje krize, ki se osredotoča na zunanje krizne dogodke. Razumevanje je »utelešenje« funkcionalističnega pristopa, ki rešitev za krizne dogodke vidi v natančnem načrtovanju in zadostnih resursih. Drugo področje, kjer se pojavljajo tenzije, je povezano z vodenjem in komuniciranjem v organizaciji, ki je hkrati centralizirana in decentralizirana glede na način delovanja in sprejemanja odločitev. Tretje področje razkriva tenzije, med »funkcionalistično naravo« kriznega menedžmenta, ki ravna striktno z načrti, na eni strani in izvedbo ukrepov, ki zahtevajo ustvarjalno improvizacijo in kjer je načrt zgolj impulz za ravnanje, na drugi strani. Četrto področje tenzij poteka na osi »notranje – zunanje«. V UKC Ljubljana je prisotna tendenca, ki v primeru kriznih dogodkov komunikacijo usmerja k zunanjim deležnikom.

Našteta področja, na katerih se pojavljajo tenzije, imajo jasne implikacije za komuniciranje v UKC Ljubljana. V naši študiji prepoznane tenzije razkrivajo dvojnost organizacijske strukture, kjer se križata hierarhični princip vodenja in komuniciranja na eni strani ter horizontalni, decentralizirani in strokovno avtonomni princip sprejemanja odločitev in komuniciranja na drugi strani. Delitev sovпада z značilnimi razlikami med funkcionalističnim in družbeno konstruktivističnim pristopom v kriznem komuniciranju.

Ključne besede: korporativno komuniciranje, interno komuniciranje, interno krizno komuniciranje, študija primera

ABSTRACT

Internal Communication at UMC Ljubljana

The central theme of this thesis is internal communication as one of the the quickest developing specializations in the fields of public relations and communication management (Verčič et. al. 2012). Internal communication is addressed here as part of communication strategy of UMC Ljubljana (University Medical Centre Ljubljana), which is based on classical model of corporate communication. This model uses corporate communication as a management tool to achieve maximum efficiency in all forms of internal and external communications. This strategy identifies corporate communications as an umbrella term covering all forms of internal and external communications with the aim of presenting the institution to internal and external publics.

Drawing on the basis of theoretical knowledge and assumptions underlying the models of corporate communications, the major research dilemma of this thesis is to investigate whether theoretical models of internal communication efficiently comply with the requirements of communication in complex and specific systems such as University Medical Centre with its distinctive organizational structure and circumstances in which it operates, the latter being commonly referred to as a permanent crisis.

The author of the theses argues that the complexity of internal crisis communication can best be illustrated by four antagonistic tensions observed within an integrated, multi professional organization, and was supported by the results of the qualitative case study carried out at UMC.. Based on its results, four tensions were identified: the first one is concerned with the understanding of crisis per se. This understanding embodies the functionalistic understanding of the crisis and suggests accurate planning and sufficient resources as a solution. The second area where tensions occur has to do with organizational structure. UMC Ljubljana has to a certain extent a rather hierarchical and vertical structure, on the other hand the institution's divisions and units are also detached and decentralized, which affects the way of in-house communication. The third tension reveals the conflict between the crisis management approach, characterized by its functionalistic ways, acting in strict conformity with plans on one hand, and implementing actions demanding a rather high level of creative improvisation where a plan is a mere impulse for further actions, on the other. The fourth tension can be observed in the relationship between internal and external communications, with a predominant focus on external crisis communication with the mass media.

All of the above mentioned antagonistic areas are clearly reflected on the implication of the communication at UMC Ljubljana. Tensions identified by our case study suggest the coexistence of two management poles, one tending to draw a functionalistic approach for crisis communication, and the other characterized by a social constructionist approach to internal crisis communication issues.

Keywords: corporate communication, internal communication, crisis communication, case study

Vsebinsko kazalo

1	Uvod	7
2	Integrirano interno komuniciranje	12
2.1	Deležniki internega komuniciranja – teoretična perspektiva	17
2.2	Razmerja in razporeditev moči med deležniki	18
2.3	Cilji internega korporativnega komuniciranja	22
3	Vpliv kriznih razmer na komuniciranje z deležniki	24
3.1	Prehod od teorije internega komuniciranja k teoriji internega kriznega komuniciranja	25
3.1.1	Funkcionalistični pristop	26
3.1.2	Socialno-konstruktivistični pristop	26
4	Raziskovalni cilji in vprašanja	30
5	Metodologija	34
5.1	Opis metode	34
5.2	Indikatorji in dimenzije	35
6	Študija primera – UKC Ljubljana	43
6.1	Komunikacijska strategija UKC Ljubljana	47
6.2	Strategija kriznega komuniciranja	49
7	Ugotovitve	62
8	Sklepi	71
9	Seznam literature	77
	Priloga A: Povzetki transkriptov intervjujev	81

Kazalo tabel

Tabela 3.1:	Primerjava funkcionalističnega in družbeno-konstruktivističnega pristopa	28
Tabela 6.1:	Kodirna pojmovna shema – interno komuniciranje	56
Tabela 6.2:	Kodirna pojmovna shema – interno krizno komuniciranje	61

Kazalo slik

Slika 2.1:	Integrirano interno komuniciranje	14
Slika 2.2:	Interno korporativno komuniciranje	21
Slika 6.1:	Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dejavnikov	49

1 Uvod

Tema magistrskega dela je interno komuniciranje, ki ga stroka in teorija obravnavata kot del korporativnega komuniciranja, četudi se vse bolj uveljavlja kot samostojno raziskovalno polje oziroma kot hitro rastoča specializacija na področju odnosov z javnostmi (Verčič in dr. 2012). V magistrski nalogi interno komuniciranje obravnavam kot del komunikacijske strategije UKC Ljubljana, ki izhaja iz klasičnega modela korporativnega komuniciranja. Gre za model, ki korporativno komuniciranje razume kot upravljalno orodje, s katerim dosegamo harmonizacijo in maksimalno možno uspešnost ter učinkovitost vseh oblik internih in eksternih komunikacij, z namenom oblikovanja ugodne podlage za odnose s skupinami, od katerih je podjetje odvisno (Van Riel 1995; 1997, v Podnar 2011). Sintagma korporativno komuniciranje se uporablja kot krovni pojem za vse oblike internega in zunanjega komuniciranja, ki jih (znotraj ali zunaj) izvaja organizacija s ciljem prezentacije organizacije notranjim in zunanjim javnostim. Na ravni raziskovalnega polja korporativno komuniciranje razumemo kot okvir za holističen način videnja posameznih polj organizacijske komunikologije ter integracije znanj in spoznanj različnih tradicij in disciplin, kamor sodijo (Podnar 2011, 16):

- poslovno komuniciranje, ki ga razumemo kot vez med udeleženci določenega poslovnega procesa, ki omogoča zaključevanje določene poslovne naloge;
- organizacijsko komuniciranje, ki se osredotoča na določene analitične in kritične sposobnosti, ki omogočajo medosebno, skupinsko in celokupno razumevanje organizacije skozi komunikacijsko perspektivo;
- upravljalno komuniciranje, ki združuje spoznanja poslovnega sveta in organizacijskega komuniciranja ter jih postavlja v kontekst menedžmenta;
- odnosi z javnostmi, ki so disciplina in upravljalna funkcija, ki se ukvarja s celoto načrtovanja, izvajanja in vrednotenja komuniciranja organizacije, tako z zunanjimi in notranjimi javnostmi, oziroma med organizacijo in njenimi strateškimi deležniki;
- tržno komuniciranje, ki se kot disciplina in sredstvo usmerja na doseganje menjave med potrošnikom in organizacijo.

Po Podnarju (2011, 17) korporativno komuniciranje poudarja potrebo po interdisciplinarnem razumevanju komuniciranja organizacij kot sredstvu, ki omogoča njihov obstanek, pogon in razvoj. Korporativno komuniciranje se bolj kot na razvijanje posameznih komunikacijskih veščin osredotoča na odnose med korporativno identiteto, imidžem in ugledom ter preučevanje njihovih dejavnikov in učinkov (Podnar 2011).

Korporativno komuniciranje v središče postavlja integrirani komunikacijski sistem organizacije, ki ga Van Riel in Fombrun (2007, v Podnar 2011) definirata kot mnogovrstno taktično in strateško sredstvo, prek katerega organizacija komunicira z deležniki, vključno z vsebino in prenašanjem sporočil o sebi, da bi prek različnih načinov ustvarjala ugodno mikro in makro okolje svojega delovanja ter vplivala na deležnike in njihovo razumevanje (Podnar 2011).

Klasična literatura na področju komuniciranja v organizacijah (npr. Francis 1989) omenja dva bistvena cilja, ki naj bi ju dosegli s komuniciranjem: prvi je seznanjanje zaposlenih o njihovih nalogah ter politiki organizacije, drugi pa je ustvarjanje skupnosti v organizaciji. V grobem je v tej opredelitvi implicirana delitev na komuniciranje z namenom informiranja in na komuniciranje z namenom ustvarjanja »duha skupnosti« (Francis 1989). Glede na cilje in namen se spreminja tudi vloga in položaj bistvenih elementov v modelu komuniciranja. Če je na primer v zvezi z informiranjem sporočevalec predvsem menedžment in so zaposleni sprejemniki sporočil, le-to ne velja, če je namen ustvarjanje skupnosti. V tem kontekstu so v ospredju zaupanje zaposlenih, občutek pripadnosti in pozitivna organizacijska klima, kar pa je mogoče le v modelu dvosmerne komunikacije, kjer so člani organizacije hkrati sporočevalci in prejemniki informacij (De Ridder 2003, v Elving 2005).

Van Riel (1997, v Podnar 2011) pri tem poudarja pomen integracije komunikacij s ciljem omogočanja reševanja problemov, povezanih z učinkovitostjo in uspešnostjo organizacij. Ključni deli in člani organizacije morajo doseči soglasje o načinu, kako naj organizacija profilira lastno, prepričljivo in trajno »korporativno« zgodbo (Van Riel 1997, v Podnar 2011, 18).

Osnovna ideja korporativnega komuniciranja je v tej luči sinhronizacija različnih vidikov komuniciranja določene entitete in integracija sporočil, ki jih ta oddaja različnim javnostim (Podnar 2011), pri čemer interno komuniciranje postane eno od ključnih orodij za doseganje teh ciljev.

Interno komuniciranje se kot samostojno področje v raziskovalnem polju pojavi konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, in sicer v širšem kontekstu raziskovanja sprememb v poslovnem okolju tako na makro kot mikro ravni. Spreminjanje sistemskih okoliščin za delovanje korporacij, ki jih nekateri avtorji povezujejo s tehnološko (IT) revolucijo v začetku devetdesetih, je po Argentiju (1998) povezano s pojavom novih generacij zaposlenih s popolnoma drugačnimi atributi in pričakovanji, kot so jih imeli predhodniki. Pojav zaposlenih, ki so bolj kot roke uporabljali glavo, je po mnenju teoretikov komuniciranja povzročilo nepovratne in korenite spremembe v sferi korporativnega komuniciranja. Spremenile so se tako oblike kot funkcije: komuniciranje v korporacijah je postalo izrazito dvosmerno in hkrati sredstvo za povečevanje produktivnosti zaposlenih. »Lokus« komunikacijskih aktivnosti postane sama korporacija, zaposleni pa njeni notranji deležniki oziroma »ambasadorji zavezanosti in pripadnosti«.

Skladno s tem se oblikujejo cilji učinkovite interne komunikacije (komuniciranje – zaposlenih). Ključni so:¹

- izboljšanje morale in krepitev zaupanja med zaposlenimi in vodstvom,
- obveščanje zaposlenih o notranjih spremembah,
- povečevanje razumevanja delovanja korporacije (ciljev, produktov, etike, poslovne kulture, zunanjega okolja),
- spremembe vedenja zaposlenih s ciljem večje produktivnosti in kakovosti poslovanja,
- spodbujanje sodelovanja zaposlenih v procesih komuniciranja.

Strateško izhodišče oblikovanja navedenih ciljev je bilo vse bolj prisotno zavedanje, da so zaposleni izjemno pomembna »spremenljivka« v delovanju uspešne korporacije. Nekateri avtorji v tem pogledu zaposlene obravnavajo kot notranje »deležnike«, ki jih v kontekstu korporativnega komuniciranja povsem izenačijo z zunanjimi deležniki. Pomembna posledica tovrstnega komuniciranja je, da niso izenačeni zgolj načini komuniciranja, temveč tudi vsebine sporočil, kar sicer povečuje učinkovitost komuniciranja, vendar se hkrati s tem, kot kažejo raziskave, odpirajo nekatere pomembne dileme o ustreznosti modelov internega komuniciranja za različne tipe organizacij.

¹ Navedeni cilji so del širšega nabora t. i. ključnih ciljev učinkovitega komuniciranja zaposlenih. Navedeni cilji so predstavljeni v študiji o komuniciranju zaposlenih, v kateri je sodelovalo več kot 200 menedžerjev (Kathryn 1988, v Argenti 1998).

Empirični del magistrske naloge temelji na študiji primera – raziskovanju internega komuniciranja v UKC Ljubljana. Namen raziskovalnega načrta je rekonstrukcija organizacijskega konteksta UKC Ljubljana, v katerem poteka proces internega komuniciranja. Raziskovalni načrt izhaja iz predpostavke specifičnosti primera (UKC Ljubljana) kot organizacije, ki deluje v okoliščinah, ki se zaradi vloge in dejavnosti lahko v katerem koli trenutku spremenijo v krizne. Prvi raziskovalni cilj je povezan s širšim teoretskim okvirjem magistrske naloge in izvedenim raziskovalnim vprašanjem, v katerem obravnavan primer (UKC Ljubljana) predstavlja podatkovno in teoretično kategorijo (Ragin 2007). Raziskovalno vprašanje, povezano s prvim spoznavnim ciljem, se glasi:

»Ali so obstoječi teoretični modeli integriranega internega komuniciranja ustrezna podlaga za oblikovanje prakse internega komuniciranja v kompleksnih sistemih s specifično organizacijsko strukturo, dejavnostjo in okoliščinami delovanja?«

Raziskovalno vprašanje izhaja iz prej opisanih predpostavk, na katerih temeljijo modeli korporativnega internega komuniciranja in poskusi njihove implementacije v komunikacijske strategije kompleksnih organizacij, kot so univerzitetne klinične bolnišnice.

Drugi raziskovalni cilj je konkretiziran z raziskovalnim vprašanjem, kjer bo iskanje odgovora na raziskovalno vprašanje potekalo s pomočjo empiričnega gradiva (komunikacijske strategije UKC Ljubljana in poglobljenih individualnih intervjujev z izbranimi akterji).

Raziskovalno vprašanje, povezano z drugim raziskovalnim ciljem, se glasi:

»Ali strategija kriznega komuniciranja UKC Ljubljana, ki je del komunikacijske strategije UKC Ljubljana, ustreza položaju in posebnostim kompleksne organizacije, kot je UKC Ljubljana?«

Raziskovalno vprašanje izhaja iz hipotetične predpostavke, da komunikacijska strategija UKC Ljubljana ni prilagojena specifičnim nalogam in organizacijski strukturi UKC Ljubljana in okoliščinam, v katerih deluje UKC Ljubljana.

Utemeljitev raziskovalnega vprašanja opiramo na ugotovitve raziskav, ki kažejo, da modeli korporativnega komuniciranja z internim komuniciranjem kot sestavnim delom ne odgovarjajo ustrezno na izzive komuniciranja v kompleksnih organizacijah, kot je UKC

Ljubljana. Glede na ugotovitve raziskav so v podobnih organizacijah s specifično organizacijsko kulturo (Heide in Simonsson 2015) uspešnejši modeli komuniciranja, ki izhajajo iz simetrične, relacijske in kontinuirane komunikacije, ki poteka v interakciji z notranjimi deležniki.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri dele: teoretični del, raziskovalni del in zaključni del, v katerem so podane raziskovalne ugotovitve, sklepi in implikacije za delovanje Službe za odnose z javnostmi (SOJ).

V teoretičnem delu naloge (poglavji 2 in 3) so predstavljeni modeli korporativnega komuniciranja s posebno pozornostjo na internem komuniciranju kot sestavnem delu. Podrobneje obravnavamo model integriranega internega komuniciranja, s poudarkom na perspektivah deležnikov v kontekstu doseganja komunikacijskih ciljev. V nadaljevanju v razpravo vključimo novo dimenzijo, in sicer vpliv kriznih razmer na komuniciranje v kompleksnih organizacijah s specifičnim področjem delovanja. Predstavljene so posebnosti kriznega komuniciranja, spet v povezavi z deležniki, ter prehod od teorije internega komuniciranja k teoriji internega kriznega komuniciranja.

V raziskovalnem delu naloge (poglavja 4, 5 in 6) je, v povezavi s teoretskimi izhodišči in predpostavkami, oblikovana ključna raziskovalna dilema magistrske naloge, in sicer ali obstoječi teoretični modeli internega komuniciranja ustrezajo zahtevam komuniciranja v kompleksnih in posebnih sistemih, kot je univerzitetna klinika s specifično organizacijsko strukturo in razmerami, v katerih deluje in jih označujemo kot permanentna kriza. Na raziskovalno dilemo odgovarjamo s pomočjo študije primera, ki pojasnjuje poseben položaj internega komuniciranja v UKC Ljubljana, ki se kaže v protislovnih (centrifugalnih) tenzijah znotraj kompleksne, multi-profesionalne organizacije.

V zaključnem delu (poglavja 7, 8 in 9) podamo ugotovitve, sklepe in implikacije za SOJ.

2 Integrirano interno komuniciranje

Domneva o povezanosti učinkovitega komuniciranja in uspešnosti delovanja organizacij je stalnica obsežnega nabora člankov o korporativnem komuniciranju, presenetljivo malo pa je raziskav, katerih rezultati bi domnevo empirično potrjevali. Navkljub naraščajočemu zavedanju o pomenu komuniciranja v kompleksnih organizacijah se med teoretiki in praktiki le počasi vzpostavlja predstava o skupnem kognitivnem temelju (Kalla 2005) kot izhodišču za oblikovanje komunikacijskih modelov, ki bi zadostili kriterijem teoretske in empirične verifikacije. Težave se običajno pojavijo že pri oblikovanju osnovnih definicij, ki so s teoretske perspektive bodisi nenatančne in premalo utemeljene bodisi neuporabne s perspektive praktikov. Primer je že opredelitev komuniciranja, ki se v najbolj osnovni definiciji kaže kot socialna interakcija med akterji (Fiske 1990).

Bolj razdelane definicije opredeljujejo osnovne elemente, dimenzije in udeležence ter njihovo razmerje. Oliver (1997) opredeli komuniciranje kot medsebojno izmenjavo idej, dejstev in čustev med dvema ali več osebami, z uporabo besed ali simbolov. Pri tem sam avtor opozori na težave, ki so povezane s semantičnimi dimenzijami simbolov oziroma dejstvom, da ni mogoče zagotoviti povsem enoznačnega pomena in konsenzualne interpretacije povedanega.

V razpravah o korporativnem komuniciranju stopajo v ospredje tudi druge, predvsem strateške dimenzije komuniciranja, z izrazitim poudarkom na učinkovitosti komuniciranja. Učinkovitost naj bi bila po mnenju številnih avtorjev (Bove in Till 2000, v Kalla 2005) še posebno zelena dimenzija korporativnega komuniciranja, če naj velja, da je komuniciranje učinkovito zgolj takrat, ko udeleženci delijo razumevanje, sodelujejo in spodbujajo drug drugega k inovativnemu delovanju. Na drugi strani so teoretiki, ki v komuniciranju vidijo zgolj dvosmeren prepričevalen proces, v katerem želi sporočevalec preprosto vplivati na prejemnika (Spence 1994, v Kalla 2005). Po njihovem mnenju je komunikacija učinkovita zgolj, če prejemnik razume informacijo na točno določen način, kar posledično vpliva na njegovo delovanje. V tem pogledu komuniciranje nikoli ni povsem nevtralen proces izmenjave informacij. Bistveno pri tem je, da je učinkovita komunikacija povezana z

delovanjem in sprejemanjem odločitev, medtem ko za običajno komunikacijo velja, da gre zgolj za izmenjavo informacij brez nujnosti delovanja.

Še posebno v zadnjem obdobju se v razpravah o korporativnem komuniciranju pojavlja interno komuniciranje v različnih kontekstih in definicijah. Osnovna definicija izhaja iz ideje o izmenjavi informacij znotraj organizacije. Argenti (2003) pri tem kot konstitutiven del internega komuniciranja vidi ustvarjanje atmosfere medsebojnega upoštevanja. Argentiju se s svojo definicijo najbolj približa Kalla (2005), ki predlaga model integriranega internega komuniciranja, tako formalnega kot neformalnega, ki poteka interno na vseh organizacijskih nivojih, v komuniciranju pa vidi proces, ne zgolj produkt. Kalla izhaja iz štirih komunikacijskih področij, ki se pojavljajo v skupnem kontekstu z internim komuniciranjem in jih je po njenem mnenju treba upoštevati pri oblikovanju integriranega modela internega komuniciranja. S sklicevanjem na različne avtorje, so to (Kalla 2005): (a) poslovno komuniciranje, (b) komuniciranje menedžmenta, (c) korporativno komuniciranje in (d) organizacijsko komuniciranje.

a) Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje lahko opredelimo kot kreativno uporabo jezika, simbolov in znakov pri prodaji dobrin in storitev, s katerimi bomo zadovoljili potrebe posameznikov ter pri tem ustvarili korist oziroma dobiček (za prodajalca). Reinsch (1996, v Kalla 2005) vidi v tem zgolj praktično dejavnost, ki temelji na veščinah.

b) Komuniciranje menedžmenta

Po Smeltzerju (1996, v Kalla 2005) je osnovni cilj komuniciranja menedžmenta razvijanje in širjenje znanja, ki povečuje učinkovitost menedžmenta v sodobnem poslovnem okolju. Fokus je torej v ustvarjanju znanja, ki omogoča širjenje menedžerskih veščin.

c) Korporativno komuniciranje

Argenti in Forman (2002, v Kalla 2005) opredelita korporativno komuniciranje kot »glas in podoba« korporacije na odru, kjer javnost predstavljajo akterji v globalnem poslovnem okolju. Oliver (1997) vidi korporativno komuniciranje kot krovni pojem, ki vključuje različne funkcije internega in zunanjega komuniciranja.

d) Organizacijsko komuniciranje

Ključno za organizacijsko komuniciranje je po mnenju Mullerja (2003, v Kalla, 2005) ugotavljanje razlik med simbolno naravo komuniciranja, ki ga izvaja organizacija, in drugimi oblikami organizacijskih aktivnosti. Gre za preišljen proces pripisovanja pomena sporočilom v kontekstu verbalne in neverbalne komunikacije ter posledično za ugotavljanje spremenjenega pomena sporočil v procesu interakcije, tako v formalnem kot neformalnem okolju (Kalla 2005).

Slika 2.1: Integrirano interno komuniciranje



Vir: Kalla, k. Hanna. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. Corporate Communications: An International Journal 10 (4): 306.

Slika 2.1 prikazuje multidisciplinarno naravo integriranega internega komuniciranja s poudarkom na ugotovitvi, da se interno komuniciranje opira na teoretična in praktična izhodišča vseh štirih, prej predstavljenih komunikacijskih področij, z ambicijo oblikovati kognitivni temelj za oblikovanje modela integriranega internega komuniciranja. Izhajajoč iz lastnih raziskav in raziskav prej omenjenih avtorjev Kalla (2005) sklepa o multidimenzionalnosti in večnivojskosti internega komuniciranja. V tem kontekstu prepoznava strateško vlogo in dimenzijo internega komuniciranja, ne zgolj večšinske, ki je običajen del strategij korporativnega komuniciranja.

Očitna lastnost internega komuniciranja je njegova stalnost, saj je sestavni del vsakdanjega življenja organizacij in poteka na neformalen in formalen način med zaposlenimi na vseh nivojih. Uporaba termina interno komuniciranja povzroča nekaj nejasnosti predvsem zaradi sočasne in ne-enoznačne rabe termina, hkrati z drugimi kategorijami v razpravah o korporativnem komuniciranju. V tem smislu se kot sinonimi pojavljajo še interni odnosi, komuniciranje zaposlenih, notranja komunikacija, odnosi med zaposlenimi in podobno.

Tako praktiki kot teoretiki vidijo interno komuniciranje kot sredstvo, ki lahko izboljšuje učinkovitost organizacije, četudi je empiričnih in teoretičnih argumentov, ki bi lahko predstavljali podlago za tovrstno ugotovitev, presenetljivo malo (Grunig 1992, v Welch & Jackson 2007). V strokovni literaturi se interno komuniciranje pogosto omenja kot element oziroma funkcija korporativnega komuniciranja. Značilna dilema, na katero v zvezi s položajem internega komuniciranja opozarjajo nekateri avtorji, je upravičenost delitve komuniciranja na notranje in zunanje.

Ideja o zabrisanosti mej med internim in eksternim komuniciranjem se je uveljavila med tistimi praktiki in teoretiki komuniciranja, ki so v komuniciranju prepoznali predvsem orodje za povečevanje učinkovitosti in produktivnosti korporacije. Interno komuniciranje je v tem kontekstu razumljeno kot »transakcija« med posamezniki in skupinami na različnih nivojih in področjih, z namenom koordinacije dnevnih aktivnosti in krepiteve identitete organizacije. Komunikacijske aktivnosti so v tem pogledu usmerjene v posredovanje norm, vrednot in ciljev organizacije tako zunanjim kot notranjim deležnikom (Welch & Jackson 2007).

Cheney in Christensen (2001) menita, da je zaradi fluidnosti organizacijskega okolja nujna integracija zunanjega in notranjega komuniciranja. Po njunem mnenju je zaradi nejasnosti

mej med organizacijo in njenim okoljem mogoče zgolj opredeliti naloge, ki naj bi sodile k eksternemu in internemu komuniciranju. Naloge eksternega komuniciranja so v tej delitvi predvsem odnosi z javnostmi, marketing in vprašanja, povezana z vodenjem, medtem ko je interno komuniciranje povezano z odnosi med zaposlenimi ter nalogami organizacijskega razvoja (Verčič et al. 2012).

V tem kontekstu se zdi ločevanje internega in eksternega komuniciranja povsem neutemeljeno. McCallister (1981, v Dolphin 2005) tako zagovarja vključevanje komuniciranja zaposlenih v nabor strategij korporativnega komuniciranja, nujnost harmonizacije internega in eksternega komuniciranja pa vidi tudi Van Riel (1997, v Welch & Jackson, 2007). Ambicije po uveljavljanju strateške vloge internega komuniciranja so v okviru opisanega razumevanja drugotnega pomena – interno komuniciranje je predvsem katalizator organizacijske odličnosti in učinkovitosti. Po Dolphinu (2005) so ključne naloge internega komuniciranja, ne glede na »strateški imperativ«, ki ga prepozna, predvsem informiranje zaposlenih, vzpostavljanje identitete, motiviranje, krepitev funkcionalne odgovornosti in pripravljanje zaposlenih na spremembe. Slednje lahko po mnenju Spragua in Del Brocca (2002, v Dolphin 2005) razumemo tudi kot različico upravljanja s človeškimi viri.

Širši pregled literature na tem področju pokaže na razmeroma veliko neusklajenost avtorjev, že zgolj pri oblikovanju definicije internega komuniciranja. Za celostno razumevanje koncepta se zato zdi nujno odgovoriti na naslednji problemski vprašnji:

- vprašanje deležnikov internega komuniciranja in
- vprašanje nalog, ciljev in področij internega komuniciranja.

2.1 Deležniki internega komuniciranja – teoretična perspektiva

Freeman (1989, v Welch & Jackson, 2007, 183) opredeli kategorijo deležnik kot: »posameznik ali skupina, ki ima vpliv na aktivnosti, povezane z doseganjem ciljev organizacije«. Freemanu se sicer zdi pomembnejša eksterna usmerjenost organizacije, zato se mu zdi vpliv notranjih deležnikov zanemarljiv, razen v primerih, ko notranji deležniki predstavljajo način za komuniciranje z zunanjimi deležniki. V tem pogledu prepozna različne kategorije notranjih deležnikov, npr. srednje in nižje vodilne, člane strokovnih skupin, razvojnih oddelkov in podobno (Welch in Jackson 2007).

Deležniška teorija v središče svoje obravnave postavlja povezanost komuniciranja, menjav in odnosov, ki jih ima določena organizacija s svojim okoljem in subjekti znotraj nje. Za potrebe (korporativnega) komuniciranja je nujno spoznanje, da mora organizacija kontinuirano spremljati in komunicirati z različnimi posamezniki, skupinami ali institucijami ter paziti na razmerja in interese, ki jih imajo do nje oziroma jih ima do njih sama, in obenem skrbeti za njihovo uravnoteženost in sprejemljivost (Cooper 2003, v Podnar 2011).

Enotno razumevanje deležnikov v teoriji ne obstaja (Podnar 2011, 80). Nekateri avtorji med deležnike uvrščajo samo tiste posameznike in skupine, ki so neposredno povezani s ključnimi interesi organizacije, v smislu neposrednega vpliva na preživetje organizacije (poslovna povezanost, pogodbeni in menjalni odnosi) (Mitchell 1997, v Podnar 2011). Širše zastavljene opredelitve deležnikov razmerja širijo tudi na moralne zaveze in razmerja v smislu distribucije škodljivih in pozitivnih učinkov dejanj organizacije (Donaldson in Preston 1995, v Podnar, 2011). V tej perspektivi se med deležnike uvrščajo vsi, ki imajo ali pa bi lahko imeli kakršen koli interes do organizacije ali pa bi organizacija lahko imela interes do njih oziroma bi lahko prišlo do medsebojnega vplivanja (Graj in drugi 1996, v Podnar, 2011). V širšem smislu so to vsa živa bitja in celotno naravno okolje. Ta perspektiva odkriva kompleksnost okolij, v katerih delujejo organizacije.

Kot poudarja Podnar (2011) je posledica ožjega razumevanja deležnikov, da se v odnose in komuniciranje vstopa zelo omejeno in selektivno, drugo, širše razumevanje pa povezanost organizacij z deležniki razume zelo široko, saj lahko organizacija vpliva na kogar koli in

obratno. V presečišču večine opredelitev deležnikov so definicije, ki deležnike obravnavajo kot »skupine ali posameznike«, ki vplivajo na doseganje ciljev (Freeman 1984, v Podnar 2011).

V tem kontekstu je pomembna distinkcija med deležniki in javnostmi. Grunig (1992, v Podnar 2001) opozarja, da medtem ko posameznik ali skupina status deležnika dobi že s tem, da je v kategoriji, ki vpliva na organizacijo ali pa organizacija vpliva nanjo, lahko posamezniki ali skupine javnost postanejo šele z aktivnim odnosom do organizacije. Relevanten je koncept javne sfere, ki jo razumemo kot kompleksno omrežje ljudi in organizacij, kamor je komuniciranje socialnih subjektov usmerjeno in kjer se oblikuje javno mnenje in legitimira delovanje socialnih akterjev (Podnar 2011, 81). Pomen javne sfere je v doseganju konsenza in družbene sprejemljivosti, pri čemer sodelujejo tudi tisti, ki niso javnost in ne sodijo v nobeno od deležniških skupin (Podnar 2011).

2.2 Razmerja in razporeditev moči med deležniki

Razmerje moči med organizacijo in njenimi deležniki je v literaturi opredeljeno kot ključni dejavnik pri razvrščanju deležnikov. Moč je definirana kot odnos med socialnimi akterji, v katerem eden izmed vpletenih doseže pri drugem ravnanje, ki ga slednji sicer ne bi izvedel (Podnar 2011, 82). Na podlagi kriterija moči lahko ločimo štiri skupine deležnikov, do katerih se podjetja različno vedejo oziroma z njimi različno komunicirajo: deležniki z veliko močjo in velikim interesom, deležniki z veliko močjo in majhnim interesom, deležniki z majhno močjo in velikim interesom ter deležniki z majhno močjo in majhnim interesom. Z vidika upravljanja je pomembno poznati vir moči. Yukl (1998, v Podnar) loči med naslednjimi:

- močjo, ki izhaja iz določenega formalnega položaja. Gre za formalno avtoriteto, ki moč črpa iz nadzora nad nagradami in kaznimi, nadzora nad informacijami in obvladovanjem političnega, socialnega tehnološkega ali organizacijskega okolja;
- osebno močjo, ki izhaja iz medosebnih odnosov in osebnostnih značilnosti. Gre za avtoriteto, ki črpa moč iz ekspertnih znanj, prijateljstva, zavezanosti in katrizmatičnosti;

- politično močjo, ki izhaja iz formalne dodelitve moči ali pa iz dogovora po začasnem sodelovanju pri sredstvih za doseganje skupnih interesov. Gre za avtoriteto, ki črpa moč iz nadzora nad odločitvami in odločitvenimi procesi, izbirami in institucionalizacijo.

Oblika moči in vpliv, ki se kaže skozi vir in načine uporabe moči, je pomembna pri identifikaciji deležnikov, predvsem pri predvidevanjih njihovih ravnanj in možnem odzivanju nanje (Bourne in Walker 2005, v Podnar 2011). Pri analizi je pomembna tudi distribucija moči med deležniki in organizacijo ter je neposredno povezana z vprašanjem, kdo je od koga v danih razmerah bolj odvisen oziroma kdo koga bolj potrebuje za doseganje svojih ciljev. Naloga korporativnega komuniciranja v tem kontekstu ni samo obravnava deležnikov z vidika organizacije, temveč tudi predvidevanje in odzivanje na delovanje ter aktivnosti deležnikov in javnosti, ki v zasledovanju svojih interesov lahko aktivno vplivajo na organizacijo in njene odločitve.

Scholes (1997, v Welch & Jackson 2007, 182) izhaja iz perspektive deležnikov in opredeli interno komuniciranje kot »profesionalno vodenje interakcij med deležniki v organizaciji«. Četudi Scholes s to opredelitvijo nakazuje strateško dimenzijo, je bistvena slabost njegove definicije, da ne loči med različnimi tipi deležnikov. Ne glede na omenjeno pomanjkljivost se zdi Scholesova definicija obetavna. Opozarja na strateškost internega komuniciranja ter na dejstvo, da je rezultat vsake interakcije odnos oziroma razmerje, ki s tem postaja konstitutiven del opredelitve notranjega komuniciranja. Prej omenjena Cheney in Christensen (2001) v opredelitev internega komuniciranja vključita odnose med zaposlenimi ter oblikovanje vizije in dokumentov strateškega razvoja organizacije.

Ne glede na različnost definicij internega komuniciranja se v vseh kot ključna dimenzija pojavijo notranji deležniki. Pristop, ki vključuje notranje deležnike, se zato zdi nujen, četudi zahteva natančnejšo razlago same kategorije »notranji deležniki«.

Za oblikovanje celostne definicije internega komuniciranja se torej kot pomembno izkaže hkratno upoštevanje univerzalne strukture deležnikov, ki naj bi veljala za vsako kompleksno organizacijo in elementov komuniciranja. V tem kontekstu Welch in Jackson prepoznata naslednje tipične skupine deležnikov (Welch in Jackson 2007, 184):

- vsi zaposleni,

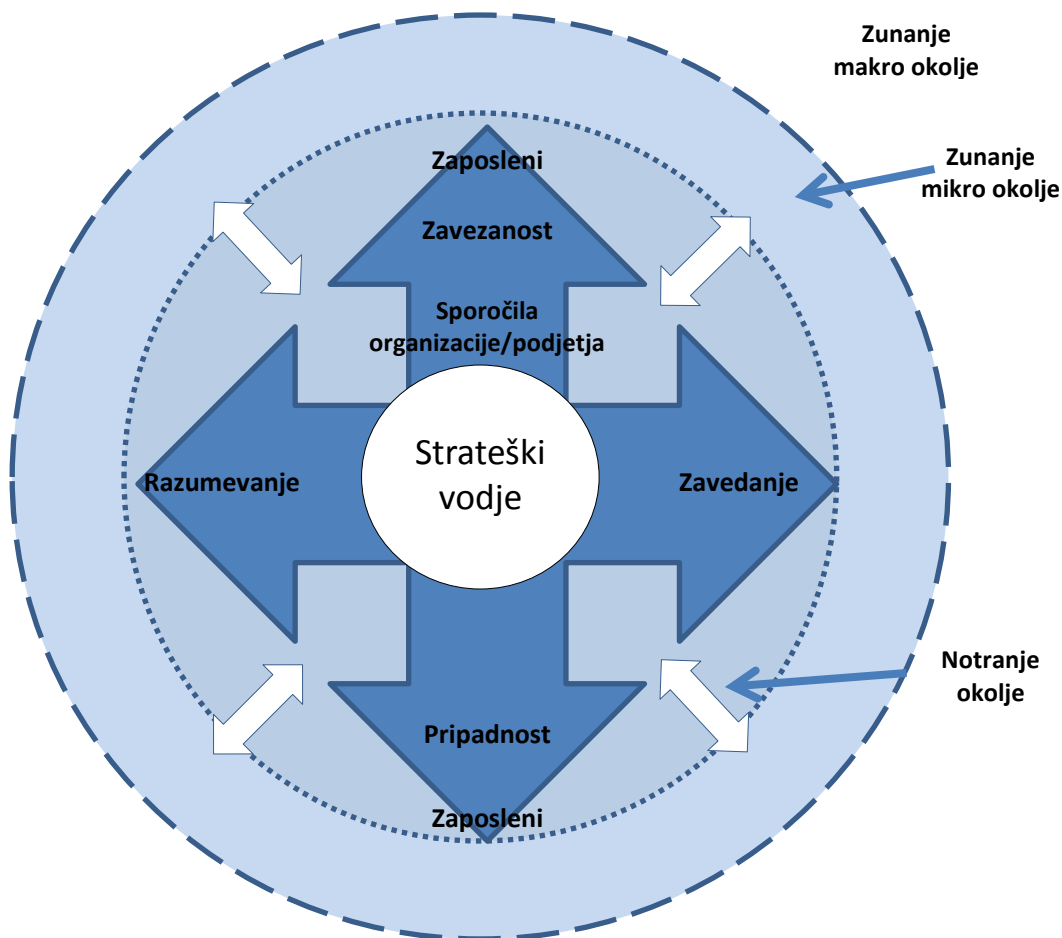
- strateški menedžment,
- srednji menedžment,
- delovne skupine (oddelki),
- projektne skupine.

Na osnovi navedene delitve in upoštevajoč organizacijsko strukturo avtorja razvijeta univerzalno (komunikacijsko) matriko internega komuniciranja, ki vključuje še smer, udeležence in vsebino komuniciranja. Matrika po mnenju avtorjev zapolnjuje prazen prostor v teoretičnih modelih internega komuniciranja (Welch in Jackson 2007).

Končni rezultat je model, ki interno komuniciranje opredeli kot komuniciranje strateškega menedžmenta z internimi deležniki z namenom utrjevanja pripadnosti in zavezanosti organizaciji ter spodbujanja zavedanja in razumevanja sprememb in razvojnih ciljev organizacije, kot je prikazano na sliki 2.2.

Slika 2.2: Interno korporativno komuniciranje





Vir: Welch, Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An international Journal 12 (2): 186.

Ključna konceptualna vprašanja v tem kontekstu so: kdo komunicira, s kom, na kakšen način, s katerimi vsebinami in s kakšnim namenom?

Koncept interne korporativne komunikacije, kot ga prikazuje slika 2.2, je pomemben, ker izhaja iz komunikacije z zaposlenimi, njegova pomanjkljivost pa je enosmernost – komunikacija poteka predvsem v smeri od strateškega menedžmenta k zaposlenim. Slednje onemogoča simetričnost v komunikaciji, ki je sicer po Grunigu (1992, v Welch in Jackson 2007) predpogoj uspešnega reševanja konfliktnih situacij v življenju organizacije. Pri tem je potrebno opozoriti, da četudi se dvosmerna simetrična komunikacija uvršča v nabor elementov odličnosti organizacije, je v povezavi s konceptom internega komuniciranja pričakovanje o popolni simetričnosti komunikacije nerealno. Enosmerna komunikacija je

pričakovana in nujna v okoliščinah, ki zahtevajo popolno konsistenstnost sporočanja zaradi doseganja strateški ciljev.

2.3 Cilji internega korporativnega komuniciranja

Korporativni cilji internega korporativnega komuniciranja, ki so predstavljeni v nadaljevanju, so (Welch in Jackson 2007, 181):

- a) ustvarjanje notranjih odnosov na način zavezanosti zaposlenih,
- b) promoviranje občutkov pripadnosti zaposlenih,
- c) razvijanje zavedanja sprememb v okolju,
- d) oblikovanje organizacijske klime za sprejemanje sprememb.

ad a) V kontekstu internega komuniciranja se zavezanost pojavlja kot želja zaposlenega biti del organizacije, kot »strošek« za posameznika, če organizacijo zapusti, in kot občutek odgovornosti do organizacije. Različni avtorji jo opisujejo kot pozitiven odnos zaposlenih do organizacije, ki je rezultat kakovostne komunikacije med vodstvom na vseh ravneh in zaposlenimi (Welch in Jackson 2007).

ad b) Interno korporativno komuniciranje lahko bistveno vpliva na občutek pripadnosti med zaposlenimi. Občutek pripadnosti Baumeister in Leary (1995) opredelita kot družbeno potrebo, ki je prisotna v vseh socialnih situacijah in še posebno na delovnem mestu, tako na ravni celotne korporacije kot tudi v posameznih segmentih. Občutek pripadnosti je element samopodobe in deluje kot mehanizem, ki ga pripadniki skupine uporabijo pri oblikovanju konceptov o organizaciji, ki ji pripadajo. Zaposleni se lahko na primer vidi kot igralec v skupini ali pa kot igralec v skupini z visoko reputacijo. Občutek pripadnosti ima v tem primeru izrazito pozitiven učinek na oblikovanje identitete. V organizacijah lahko proces formiranja identitete sovpada s formiranjem odnosa med notranjimi deležniki na način oblikovanja skupnih vrednot in prepričanj, ki so sestavni del posameznikove pripadnosti (Cheney 1983, v Welch in Jackson 2007). Proces formiranja identitete se v zgodnejših prispevkih na temo odnosov z javnostmi povezuje tudi z uporabo prepričevalnih strategij z namenom doseganja korporativnih ciljev, pri čemer interno komuniciranje postane orodje

propagande in manipulacije z zaposlenimi (Moloney 2000). Dvojna vloga, ki jo lahko ima interno komuniciranje, na ta način izpostavi etične dimenzije korporativnega komuniciranja.

ad c in d) Sodobne kompleksne organizacije delujejo v okolju, ki je izrazito dinamično in posledično sproža spremembe na treh organizacijskih ravneh – makro, mikro in notranji (Palmer in Hartley 2002, v Welch in Jackson, 2007). Naloga učinkovitega notranjega komuniciranja v tem kontekstu je »osmišljanje« sprememb, ki potekajo v okolju organizacije, ter »prevajanje« zahtev po nujnih spremembah v strateške cilje organizacije. Ključno je zavedanje zaposlenih, da so spremembe nujne in možne zgolj na način participacije vseh deležnikov.

Interno komuniciranje je lahko učinkovito, če razume zgoraj navedene naloge komplementarno. V tem kontekstu je ključna naloga internega komuniciranja vzpostavljanje zaupanja, ki je rezultat dobre organizacijske klime, le-ta pa je posledica učinkovitega komuniciranja. Vloga deležnikov je v tej krožni shemi dvojna – notranji deležniki so hkrati prejemniki sporočil in sporočevalci. V procesu notranjega komuniciranja ponotranjajo strateške cilje organizacije in jih v interakciji z zunanjimi deležniki kot ambasadorji organizacije promovirajo navzven.

Ne glede na to, ali soglašamo z delitvijo korporativnega komuniciranja na interno in eksterno, je pomen zunanjega okolja za notranje deležnike očiten. Ključni dejavniki zunanjega okolja (npr. politični, ekonomski, družbeni, tehnološki, pravni) vplivajo na delovanje celotne organizacije in posameznih podsistemov. Organizacijska klima nastaja tako v interakciji med notranjimi deležniki in v interakciji notranjih deležnikov z zunanjim okoljem.

3 Vpliv kriznih razmer na komuniciranje z deležniki

Na to dimenzijo komuniciranja opozarja Coombs (2007) v kontekstu ugotavljanja posledic, ki jih ima kriza za delovanje organizacije. Ena od ključnih posledic je po Coombsovi razlagi (2007, 163) »razpad« ugleda oziroma reputacije organizacije in s tem povezanega odnosa deležnikov do organizacije. Odnos med obema dejavnikoma Coombs predstavi v okviru Komunikacijske teorije situacijske krize oziroma SCCT (Situational Crisis Communication Theory) (Coombs 2007, 163), ki ima po Coombsu univerzalen značaj in jo je mogoče aplicirati na različne tipe organizacij (2007, 164). Izhodišče teorije je t. i. teorija atribucije oziroma teorija pripisovanja vzrokov pojavom. Po teoriji atribucije ljudje iščemo vzroke za dogodke, ki so negotovi in nepričakovani, na način »pripisovanja« odgovornosti za dogodek hkrati s čustvenim odzivom. Pri tem sta pripisovanje in čustveni odziv na dogodek tudi motivacijska dejavnika za delovanje oziroma ukrepanje. Na tem izhodišču Coombs v okviru teorije SCCT oblikuje načine (strategije) odzivanja na krizo in s tem prevzemanja odgovornosti za krizo. To so (2007, 166): (1) zanikanje, (2) zmanjševanje in (3) obnova.

Strategija zanikanja pomeni poskus zamejavanja krize in zanikanja vsakršne povezanosti organizacije in krize. Temelji na nevpletenosti organizacije v krizo in posledično nesprejemanju odgovornosti. Če deležniki takšno razlago sprejmejo, ostane ugled organizacije neokrnjen (Coombs 2007).

Strategija zmanjševanja pomena se opira na trditev, da kriza ni tako huda, kot se zdi, oziroma na trditvi, da organizacija v celoti nadzira potek dogodkov. Za organizacijo nastanejo težave zgolj v primeru, ko deležniki ne sprejemajo razlage oziroma okvira krize in nadaljujejo z iskanjem kredibilnejših argumentov. V tem primeru je za doseganje drugačne zaznave krize nujna sprememba perspektive oziroma drugačen pogled na krizne dogodke. Organizacije običajno to storijo v okviru strategije obnove. Namen je obnova ugleda na način oblikovanja realnih in simbolnih oblik pomoči prizadetim. Organizacije to strategijo običajno uporabijo v primeru obsežnih kriznih dogodkov z nepovratnimi posledicami (Coombs 2007).

Coombs ugotavlja (2007, 172), da je predvsem od zaznave deležnikov odvisna odločitev organizacije o uporabi posamezne strategije.

Coombsova teorija je pomemben prispevek k pojasnjevanju odzivov na krizne situacije, zato jo najdemo v večini modelov kriznega komuniciranja. Pri tem pa je treba upoštevati, da izhaja iz opredelitve, da je kriza nenaden in nepričakovan dogodek, ki poseže v delovanje organizacije in ima izrazito negativne posledice za organizacijo in deležnike. Prav na tej točki je po našem mnenju treba problematizirati predpostavko o univerzalnosti, ki jo teorija vsebuje.

3.1 Prehod od teorije internega komuniciranja k teoriji internega kriznega komuniciranja

Kriza se ne pojavi kot izoliran dogodek. Na kakšen način in kdaj se pojavi ter kakšen bo njen potek, je v veliki meri odvisno od internih komunikacijskih procesov (Bechler 2004 v Heide in Simonsson 2015; Taylor 2010; Fredriksson 2014). Odgovore na zgornja vprašanja raziskovalci običajno iščejo znotraj t. i. funkcionalističnega pristopa, kjer komuniciranje nastopa kot organizacijska spremenljivka, ne kot predpogoj obstoja organizacije (Varey 2000). Zaradi očitnih pomanjkljivosti pristopa oziroma njegove nezadostnosti pri pojasnjevanju kriznih situacij v kompleksnih sistemih se v zadnjem obdobju vse bolj uveljavlja socialno-konstruktivistični pristop, ki komunikacijskega procesa ne vidi v vlogi spremenljivke, temveč kot proces, katerega temeljna funkcija je produkcija in reprodukcija sistema. Pristop ima pomembne implikacije za obravnavanje kriznih razmer v kompleksnih organizacijah. Krizo razume kot kompleksen, sistemu inherenten in integralen pojav, ki zahteva polivalentne odgovore. Tovrstna obravnava je v popolnem nasprotju s funkcionalističnim pristopom, ki vidi krizo kot distinktiven, punktualen in obvladljiv dogodek, na katerega je mogoče odgovoriti z univerzalnimi orodji in tehnikami, namenjenimi odpravljanju posledic kriznega dogodka. Razlikovanje med obema pristopoma ima predvsem teoretsko ozadje, bistveno manj pa je empiričnih potrditev. V nadaljevanju podrobneje predstavljamo oba teoretična pristopa.

3.1.1 Funkcionalistični pristop

Kriza je eden od najbolj preučevanih pojavov na področju odnosov z javnostmi, pri čemer lahko ugotovimo povezanost teorije in prakse odnosov z javnostmi s funkcionalističnimi pristopi, značilnimi za obdobje »modernističnega racionalizma« (Holtzhausen 2000; Radford 2012; Toth 2002). Ne glede na časovno oddaljenost modernizma v teoriji odnosov z javnostmi še vedno prevladuje funkcionalistični pristop, pomembna pa je tudi njegova zastopanost v raziskavah, ki se ukvarjajo s kriznim komuniciranjem. Za pristop je značilna njegova usmerjenost na fazo, ko se kriza pojavi, in na obdobje neposredno po izbruhu krize. Za komunikacijske profesionalce to pomeni predvsem osredotočenost na odpravljanje posledic kriznega dogodka, bistveno manj ali nič pa na proaktivno delovanje (detekcija in prevencija). Ključni komunikacijski cilj je v tem pogledu ponovno vzpostavljanje organizacijske legitimitete, pri čemer celoten proces temelji na »pozitivistični ontologiji« (Heide in Simonsson 2015, 226), katere končni smoter je zmanjševanje kompleksosti pojava ter povečevanje kontrole in predvidljivosti. Slednje lahko razumemo kot izraz tradicionalističnega in racionalističnega pojmovanja, po katerem so menedžerji v največji meri opremljeni s prerekviziti in znanjem za sprejemanje racionalnih in utemeljenih odločitev. Funkcionalistični pristop vidi krizo kot nepovezan dogodek z objektivnim in evidentnim pomenom (Gilpin in Murphy 2010, v Heide in Simonsson 2015). Vzroki za krizo so v tem kontekstu striktno zunanji, kot rezultat zunanjih dejavnikov, kar posledično zahteva komuniciranje z zunanjimi deležniki. Komuniciranje je prvenstveno eksterno in instrumentalno, uporabljeno kot orodje za odpravljanje posledic in ponovno vzpostavljanje reputacije organizacije.

3.1.2 Socialno-konstruktivistični pristop

Kritike funkcionalističnega pristopa, ki se osredotočajo predvsem na enostransko in v veliki meri nerealistično »obremenjenost« funkcionalističnega pristopa z načrtovanjem in kontrolo, so spodbudile oblikovanje alternativnega pristopa pri obravnavanju krize. Povod

lahko vidimo tudi v karikirani preprostosti slogana strokovnjakov kriznega komuniciranja, ki se glasi »povej vse, povej hitro in povej resnico«, ki je iz perspektive »družbene konstrukcije realnosti« povsem nesmiselen (Tyler 2005).

Slogan povzema klasično funkcionalistično razumevanje krize, ki krizo obravnava kot objektivni in resničen incident, kot so na primer nesreče, ali pa dogodek, ki ogroža reputacijo organizacije.

Nasprotno obravnavanje krize kot »zaznavnega fenomena«, katerega zunanji pokazatelji so negotovost, zmeda in dezorientiranost akterjev, odkriva povsem drugačno perspektivo, v kateri imajo ključno vlogo zaposleni, ki v največji meri sodelujejo v procesu »osmišljanja«.

Pristop »družbene konstrukcije« v vzpostavitvi komunikacije prepozna potencial osmišljanja, ki ga Weick (2009) razume kot rezultat intencionalne interakcije akterjev, ki delujejo v kompleksnem in nepredvidljivem procesu komuniciranja. Pomen in razumevanje dogodkov v realnem življenju bistveno vpliva na ravnanja in razmišljanja akterjev. V tem kontekstu komunikacija ni zgolj orodje, temveč predvsem način konstituiranja (vzpostavljanja) in reproduciranja »življenja« organizacije ali sistema (Putnam 1983 v Heide in Simonsson 2015).

Ozadje družbeno-konstruktivističnega pristopa je spoznanje, da klasični pristopi, ki so temeljili na natančnem planiranju in fiksni rutini, ne »sledijo« več naraščajoči kompleksnosti sodobnih organizacij. Rutina in izdelani krizni načrti delujejo dobro v stabilnih in predvidljivih razmerah, kar pa je le redko primer v organizacijah, kot je npr. Univerzitetni klinični center. Glede na ugotovitve raziskav v podobnih organizacijah (Heide in Simonsson 2015) je mnogo učinkovitejši način delovanja t. i. organizirana improvizacija, ki je značilna za organizacije, kjer so bistveni elementi organizacijske kulture zaupanje, fleksibilnost, participacija ter visoka stopnja usposobljenosti in znanja zaposlenih.

Tabela 3.1: Primerjava funkcionalističnega in družbeno-konstruktivističnega pristopa

	Funkcionalistični pristop	Družbeno-konstruktivistični pristop
Videnje krize	Ločen dogodek z objektivnim pomenom	Kriza je družbeni konstrukt, povezan s perspektivo subjekta
Obravnavana faza krize	Akutna faza	Celostna obravnava krize
Ugotovitve, spoznanja	Pozitivistična prepoznava objektivnih dejavnikov	Razumevanje krize kot družbenega konstrukta
Pogled menedžmenta	Menedžiranje, objektivnost	Kompleksnost, improvizacija
Način komuniciranja	Komuniciranje v funkciji izvrševanja nalog	Komuniciranje v funkciji »osmišljanja«
Odnos do deležnikov	Asimetričen	Simetričen

Vir: Heide, Mats in Charlotte Simonsson. 2015. Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry* 4 (2): 228.

Bistvena značilnost družbeno-konstruktivističnega pristopa je naravnost k simetrični, relacijski in kontinuirani komunikaciji, ki poteka v interakciji z deležniki. Tabela 3.1 temelji na konceptu krize kot družbenega konstrukta oziroma predpostavki, da različne javnosti na različne (specifične) načine razumejo in interpretirajo krizne razmere. Razlike med obema pristopoma nastanejo že v zgodnjih fazah izbruha krize. Funkcionalističen pristop v središče obravnave postavi »akutno« fazo krize z namenom najti optimalen model za učinkovito menedžiranje krize. Nasprotno se družbeno-konstruktivistični pristop ne osredotoča na posamezno fazo krize, temveč upošteva celoten potek krize. Značilne razlike med obema pristopoma so tudi glede razumevanja vodenja. Funkcionalisti vodenje razumejo kot racionalno dejavnost, s pozitivno agendo (doseganje načrtovanih ciljev), medtem ko

»konstruktivisti« prepoznajo prednosti prilagoditve in improvizacije. Bistvena razlika med obema pristopoma postane očitna, ko nastopi interna kriza, ki zahteva delovanje profesionalcev. V tem primeru se »funkcionalisti« usmerjajo predvsem v obveščanje (pošiljanje sporočil) sodelavcem, medtem ko poskušajo »konstruktivisti« v procesu interakcije doseči smiselno in konsenzualno interpretacijo kriznega pojava.

V skladu z obema pristopoma sta se oblikovala predvsem dva načina razumevanja kriz, ki se pojavljajo v delovanju kompleksnih organizacij (Heide in Simonsson 2015, 129):

- a) ožji, usmerjen v procesiranje in razumevanje informacij,
- b) širši, usmerjen v razumevanje smisla in pomena.

Ožje razumevanje se ukvarja predvsem z obravnavo »akutnih stanj« in krizo razume kot anomalijo. Kriza je v tem pogledu izoliran posamezen dogodek, ki ga je povzročil zunanji dejavnik, kar zahteva hiter in neposreden odgovor. Odziv na takšno razumevanje je usmerjenost na zunanje komuniciranje ter odstranjevanje posledic krize (odpravljanje škode). Podlaga za takšno razumevanja krize je t. i. pristop informacijskega inženiringa, ki usmerja pozornost predvsem na selektivno posredovanje informacij, skrbno formulirana sporočila za medije ter večje govornike. Vsa komunikacija je reducirana na uporabo orodij in veščin za blažitev posledic in vzpostavljanja kredibilnosti ter ugleda organizacije.

Širši pogled razume krizo kot običajno stanje v destabiliziranem sistemu, kar sproža negotovost in zahteva hitro intervencijo. Pozornost je usmerjena na celoten proces, vključno z različnimi načini zaznavanja krize. Za razumevanje krize v tej perspektivi so ključne prav interpretacije deležnikov, kar močno okrepi potrebo po »ustvarjanju smisla«. Deležniki razumejo krizo na specifične načine, ki so odvisni od njihovega položaja v sistemu, znanja in omrežij, ki so jim na voljo. V nasprotju z ožjim načinom razumevanja krize za širšega velja, da komuniciranja ne razume zgolj kot orodja za posredovanje informacij, temveč izpostavlja konstitutivno vlogo komuniciranja. Druga pomembna razlika je v tem, da širši način razumevanja krize v komuniciranje vnaša improvizacijo in se ne zanaša zgolj na rigidno načrtovanje.

4 Raziskovalni cilji in vprašanja

Upoštevajoč teoretična izhodišča in predpostavke, na katerih temeljijo modeli korporativnega internega komuniciranja, si moramo pri poskusu implementacije zastaviti vprašanje o njihovi ustreznosti za organizacije, kot so javni zdravstveni zavodi oziroma v našem primeru UKC Ljubljana. Več študij opozarja (npr. Frandsen in Johansen 2011; Heide in Simonsson 2015; Bozeman 2011) na posebnosti organizacij, kot so univerzitetne klinične bolnišnice, ki delujejo v razmerah stalne krize. Vprašanje je relevantno glede na dejstvo, da se večina modelov korporativnega komuniciranja, v primeru pojava krize, opira na eksterno komuniciranje (z zunanjimi deležniki), s ciljem ponovnega vzpostavljanja okrnjene kredibilnosti in reputacije organizacije. Novejše študije v tem smislu opozarjajo na spregledan pomen komunikacije z internimi deležniki, še posebno v kompleksnih organizacijah, kjer so odnosi med zaposlenimi organizirani na klasičen vertikalni (hierarhičen) način, del njih pa deluje ekspertno v horizontalni mreži. Tipičen primer takšne organiziranosti so univerzitetne klinične bolnišnice in nasploh organizacije z velikim številom zaposlenih ekspertov, kjer se mešata vertikalni in horizontalni tip organiziranosti. Obravnavanje zaposlenih kot deležnikov vnaša novo spremenljivko v modele (internega) komuniciranja. Frandsen in Johansen (2011) navajata elemente, ki naj bi jih tovrstni modeli nujno upoštevali. To so: (1) tip odnosov; (2) delež; (3) identiteta in stopnja identifikacije z organizacijo ter (4) vloga zaposlenih kot sporočevalcev in prejemnikov v internem komuniciranju. Navedeni elementi imajo značilne posledice za komuniciranje, tako v običajnem vsakdanjem življenju organizacije kot tudi v času krize. Posebnosti položaja zaposlenih kot notranjih deležnikov so v primerjavi z zunanjimi deležniki naslednje:

- a) Zaposleni so pogodbeni deležniki, ki organizaciji v zameno za materialno nadomestilo nudijo ekspertno znanje in čas skladno z vlogo, ki jo imajo v funkcionalni shemi organizacije. Njihov položaj določa tip pogodbe, od tega pa je odvisna tudi vloga, ki jo zaposleni lahko (potencialno) ima v procesu komuniciranja. Pogodba posledično določa tudi ravnanja posameznikov v komuniciranju (kaj, kdo in kdaj sporoča);
- b) Delež zaposlenih v organizaciji je odvisen od številnih dejavnikov. Nanj vplivajo socialno-demografski dejavniki, še bolj pa funkcionalni (položaj v organizacijski

strukturi). Značaj (tip) deleža vpliva na zaznave zaposlenih o odnosih v organizaciji, kakor tudi na razumevanje in razlage lastne vloge v procesu komuniciranja. Coombos (v Frandsen in Johansen 2011, 353) opozarja, da tip deleža vpliva na porajanje t. i. »spontanih vzročnih razlag«, ki jih producira del zaposlenih in so običajno povezane z ugotavljanjem odgovornosti za nastale razmere;

- c) Zaposleni oblikujejo povsem specifično organizacijsko identiteto, ki je za zunanje deležnike irelevantna. Zunanje deležnike z organizacijo vežejo zgolj interesi, ki jih imajo tudi notranji deležniki, vendar hkrati z občutkom pripadnosti. Gre za dejavnik, ki deluje kot del osebne identitete, zato so zaposleni v kriznih razmerah običajno »advokati« organizacije, ki čutijo dolžnost braniti organizacijo pred zunanjimi napadi. Gre za izrazito emocionalno dimenzijo, ki pa ima lahko tudi negativne posledice. Zaposleni lahko v primeru, ko je zaradi dejavnikov, na katere nimajo vpliva (npr. medijski pritisk, škandali, afere), ogrožena njihova reputacija, zavrnejo vlogo pozitivnih ambasadorjev in se distancirajo od organizacijske identitete;
- d) Zaposleni lahko v krizni komunikaciji delujejo kot prejemniki sporočil, lahko pa tudi kot pošiljatelji. Pri tem je lahko njihovo komuniciranje proaktivno, z izrazito čustvenimi in osebnimi poudarki.

Vse naštetu številne praktike spodbujajo k razmisleku, ali klasični modeli korporativnega komuniciranja z internim komuniciranjem kot sestavnim delom ustrezno odgovarjajo na izzive komuniciranja v kompleksnih organizacijah, ki delujejo v zgoraj opisanih razmerah. Rutina in izdelani krizni načrti delujejo dobro v stabilnih in predvidljivih razmerah, kar pa je le redko primer v organizacijah, kot je npr. UKC Ljubljana. Glede na ugotovitve raziskav so v podobnih organizacijah s specifično organizacijsko kulturo (Heide in Simonsson 2015) uspešnejši modeli komuniciranja, ki izhajajo iz simetrične, relacijske in kontinuirane komunikacije, ki poteka v interakciji z notranjimi deležniki. Frandsen in Johansen (2011) za organizacije tega tipa predlagata model internega kriznega komuniciranja, ki ga opredelita kot komunikacijsko interakcijo med vodstvom in zaposlenimi v organizaciji pred, med in po kriznem dogodku.

Po Weicku (2003) gre za pristop, ki v komunikaciji prepozna potencial »osmišljanja«, ki je rezultat intencionalne interakcije akterjev, ki delujejo v kompleksnem in nepredvidljivem procesu komuniciranja. Pomen in razumevanje dogodkov v realnem življenju v tem primeru bistveno vpliva na ravnanja in razmišljanja akterjev. V tem kontekstu komunikacija ni več

zgolj orodje, temveč predvsem način konstituiranja (vzpostavljanja) in reproduciranja »življenja« organizacije ali sistema.

Cilj tovrstne interakcije je doseči smiselno in konsenzualno interpretacijo kriznega pojava ter na ta način vzpostaviti model internega komuniciranja, s prepoznavnimi konstitutivnimi in strateškimi dimenzijami.

V tem kontekstu želimo skozi empirični del doseči dva spoznavna cilja, konkretizirana z raziskovalnima vprašanjema.

Prvi raziskovalni cilj je povezan s širšim teoretskim okvirjem magistrske naloge in izvedenim raziskovalnim vprašanjem, v katerem obravnavan primer (UKC Ljubljana) predstavlja podatkovno in teoretično kategorijo (Ragin 2007). Iskanje odgovorov bo potekalo v okviru t. i. interpretativne študije primera (Della Porta & Keating 2008) z namenom evalvacije ustreznosti teoretičnega modela za analizo obravnavanega primera (Alvesson in Kaerremann 2011).

Konkretno raziskovalno vprašanje, povezano s prvim spoznavnim ciljem, se glasi:

RV-1: Ali so obstoječi teoretični modeli integriranega internega komuniciranja ustrezna podlaga za oblikovanje prakse internega komuniciranja v kompleksnih sistemih s specifično organizacijsko strukturo, dejavnostjo in okoliščinami delovanja?

Raziskovalno vprašanje izhaja iz prej opisanih predpostavk, na katerih temeljijo modeli korporativnega internega komuniciranja in poskusi njihove implementacije v komunikacijske strategije kompleksnih organizacij, kot so univerzitetne klinične bolnišnice. Posebnosti tovrstnih organizacij, na katere opozarjajo številni avtorji (npr. Frandsen in Johansen 2011; Heide in Simonsson 2015; Bozeman 2011), so:

a) delovanje v razmerah permanentne krize;

b) specifična organizacijska struktura; odnosi med zaposlenimi so organizirani na klasičen vertikalni (hierarhičen) način, hkrati pa del zaposlenih deluje ekspertno v horizontalni mreži;

c) specifična struktura deležnikov; obravnavanje zaposlenih, bolnikov in dela zunanje javnosti kot deležnikov vnaša novo spremenljivko v modele (internega) komuniciranja.

Drugi raziskovalni cilj je konkretiziran z raziskovalnim vprašanjem, kjer je iskanje odgovora potekalo s pomočjo empiričnega gradiva (Komunikacijske strategije UKC Ljubljana in poglobljenih individualnih intervjujev z izbranimi akterji).

Konkretno raziskovalno vprašanje, povezano z drugim raziskovalnim ciljem, se glasi:

RV-2: Ali strategija kriznega komuniciranja UKC Ljubljana, ki je del komunikacijske strategije UKC Ljubljana, ustreza položaju in posebnostim kompleksne organizacije, kot je UKC Ljubljana?

Raziskovalno vprašanje izhaja iz hipotetične predpostavke, da komunikacijska strategija UKC Ljubljana ni prilagojena specifičnim nalogam in organizacijski strukturi UKC Ljubljana ter okoliščinam, kjer je »nepričakovano pričakovano« (Heide in Simonsson 2012: 131) oziroma:

Bolnišnice, kot so univerzitetni klinični centri, so posebni, tudi če jih obravnavamo v okviru znanih kriznih modelov. Permanentna stresna situacija in izjemna emocionalna angažiranost akterjev vzpostavljata t. i. urgentno logiko, ki temelji na posebni zaznavi in interpretaciji stanja. Interpretacije deležnikov formirajo konstrukt krize, ki pa je največkrat zelo omejen in v katerega niso vključeni drugi, sistemski aspekti krize, npr. slabo vodenje, korupcija, strokovne napake itn. (Heide in Simonsson 2012).

Utemeljitev raziskovalnega vprašanja opiramo na ugotovitve raziskav, ki kažejo, da modeli korporativnega komuniciranja z internim komuniciranjem kot sestavnim delom ne odgovarjajo ustrezno na izzive komuniciranja v kompleksnih organizacijah, ki delujejo v zgoraj opisanih razmerah. Glede na ugotovitve raziskav so v podobnih organizacijah s specifično organizacijsko kulturo (Heide in Simonsson 2015) uspešnejši modeli komuniciranja, ki izhajajo iz simetrične, relacijske in kontinuirane komunikacije, ki poteka v interakciji z notranjimi deležniki.

5 Metodologija

5.1 Opis metode

Empirični del magistrske naloge temelji na študiji primera – raziskovanju internega komuniciranja v UKC Ljubljana. V nalogi izhajam iz Raginove definicije (Ragin 2000), ki študijo primera obravnava kot raziskovalno strategijo, ki temelji na poglobljenem empiričnem raziskovanju bistvenih značilnosti (lastnosti) enega ali manjšega števila primerov, s ciljem osvetliti ključne odnose med temi lastnostmi. Primer v tem smislu ponazarja enega ali več teoretičnih procesov ali kategorij. Bistvo Raginove definicije je, da posamezni primer ni zgolj podatkovna enota, temveč je hkrati teoretična kategorija; bistvo raziskovalnega procesa je recipročno razjasnjevanje osnovnega značaja raziskovanih pojavov in teoretičnih pojmov, ki jih ti pojavi (primeri) ponazarjajo.

Tehnike zbiranja podatkov v okviru študije primera se praviloma dopolnjujejo na način metodološke triangulacije. Empirično gradivo v okviru študije je zbrano s pomočjo kvalitativnih tehnik, predvsem s poglobljenimi individualnimi intervjuji ter z analizo dokumentov kot virov informacij (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2012, 2015). Namen raziskovalnega načrta je rekonstrukcija organizacijskega konteksta UKC Ljubljana, v katerem poteka proces internega komuniciranja. Raziskovalni načrt izhaja iz predpostavke specifičnosti primera (UKC Ljubljana) kot organizacije, ki deluje v okoliščinah, ki se zaradi vloge in dejavnosti lahko v katerem koli trenutku spremenijo v krizne.

Empirično gradivo v okviru naše študije primera tako predstavljajo dokumenti (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana) in poglobljeni individualni intervjuji z izbranimi akterji, ki so v UKC Ljubljana v referenčnem obdobju opravljali najpomembnejše vodstvene in strokovne naloge. Osrednji dokument, Komunikacijsko strategijo UKC Ljubljana, v tem kontekstu obravnavamo kot konstrukt, ki predstavlja pogled komunikacijske stroke na izzive, posebnosti in potrebe UKC Ljubljana na področju komuniciranja. Z analizo strategije in intervjujev želim testirati ustreznost modela

integriranega internega komuniciranja kot podlage za oblikovanje praks internega komuniciranja v UKC Ljubljana.

5.2 Indikatorji in dimenzije

Iskanje odgovorov na naši raziskovalni vprašanji je potekalo s pomočjo analitičnega pregleda in primerjave teoretičnih modelov internega komuniciranja z dokumenti, konkretno s Komunikacijsko strategijo UKC Ljubljana ter analizo kvalitativnih intervjujev z izbranimi zaposlenimi na področju vodenja, stroke, nege ter kadrovsko-pravnega področja. Analiza gradiva in izvedba intervjujev je potekala v okviru sheme »indikator – raziskovalna dimenzija – operacionalizacija (vprašanje v intervjuju)«. Za oba problemska sklopa (interno komuniciranje in interno krizno komuniciranje) so bili oblikovani indikatorji in raziskovalne dimenzije. V sklop »interno komuniciranje« sta vključena dva indikatorja, in sicer: indikator (1), ki je kazalnik organizacijske strukture UKC Ljubljana in opozarja na specifičen način organiziranosti klinike, ki je kompleksna in visoko specializirana ter hkrati funkcionalno decentralizirana, kar ima jasne konsekvence za komuniciranje v zavodu; indikator (2) je kazalnik strukture in vsebine Komunikacijske strategije UKC Ljubljana. Indikator kaže na »veščinske« dimenzije komuniciranja, povezane s tehničnimi vidiki, brez strateških ciljev in nalog internega komuniciranja. Indikatorja sta oblikovana na osnovi teoretskih izhodišč, analize gradiv, opazovanj delovnih procesov in udeležbe v aktivnostih službe SOJ.

Sledi opis indikatorjev internega komuniciranja.

A. Interno komuniciranje v UKC Ljubljana (IK)

Indikator 1:

UKC Ljubljana je velika in kompleksna organizacija, ki je organizirana na klasičen vertikalni način, z velikim številom hierarhičnih nivojev. Obstoječ način organiziranja je glede na osnovno dejavnost, medicinsko oskrbo, ki zahteva striktno, skorajda »poveljevalno« strukturo odločanja, običajen in pričakovan. Po drugi strani narava strokovnega dela v UKC Ljubljana od zaposlenih zahteva odgovornost za sprejemanje odločitev v decentraliziranem okolju (znotraj oddelkov in klinik). Organizacijske študije ugotavljajo, da zaposleni tovrstne organizacije opisujejo kot organizacije, kjer piramidno strukturo vodenja nadomešča način samo-vodenja, ki ga ponazarja oblika valja. Opisan način organiziranosti je pogost v zdravstvenih sistemih in klinikah, ki so kompleksne in visoko specializirane organizacije, vendar hkrati funkcionalno decentralizirane z jasno strukturo pravil in vrednot, ki omogočajo delovanje organizacije. Zaposleni tak način organiziranosti in delovanja vidijo kot nujen in specifičen za tip organizacije, kot je UKC, vendar hkrati opozarjajo na potencialne slabosti (premajhna sinergija, težavna koordinacija, samovolja itn.).

Indikator 2:

Interno komuniciranje v UKC Ljubljana je del Komunikacijske strategije UKC Ljubljana. Ob pregledu internega komuniciranja lahko ugotovimo, da je povezano predvsem s tehničnimi vidiki komuniciranja v UKC Ljubljana, na primer z različnimi oblikami in kanali, kot so sestanki, spletne strani, interno glasilo, oglasne deske, publikacije itn. Vse to je pomemben del internega komuniciranja. Vendar pa se za organizacije, ki niso vertikalno organizirane (primer je UKC), vse bolj uveljavljajo definicije internega komuniciranja, ki vključujejo strateške cilje in naloge. V strategiji komuniciranja UKC Ljubljana, ki se nanaša na interno komuniciranje, ne najdemo opredelitve notranjih deležnikov niti načinov komuniciranja z njimi. Opredeljen pa je cilj komuniciranja, ki od zgornje definicije zelo odstopa. V strategiji je zapisano: »Zaposleni kot glavni vir informacij dojemajo svoje

predpostavljene oz. upoštevajo informacije, ki jih dobijo po uradni poti.« (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Kot vidimo gre za izrazito hierarhično, vertikalno, enosmerno zasnovano komuniciranje, ki ima svoj namen, vendar je hkrati v doseganju ciljev zelo omejena.

V povezavi z obema indikatorjema so preučevane naslednje dimenzije:

a) opredelitev in zaznava internega komuniciranja v UKC Ljubljana

Ugotavlja se pogled intervjuvancev na potek internega komuniciranja v UKC Ljubljana.

b) cilji internega komuniciranja

Ugotavlja se ocena intervjuvancev o potencialu internega komuniciranja. Prepoznavajo se cilji, ki jih je mogoče doseči z internim komuniciranjem.

c) deležniki internega komuniciranja

Ugotavlja se, katere notranje deležnike bi bilo po mnenju intervjuvancev treba v večji meri vključiti v proces internega komuniciranja in katere ovire pri tem vidijo intervjuvanci (formalne in neformalne).

d) integriranost

Ugotavlja se, ali je interno komuniciranje pripomoglo k vzpostavljanju pripadnosti, je uporabljeno kot orodje za uvajanje in predstavljanje sprememb, ali so zaposleni »ambasadorji« UKC Ljubljana?

f) potencial internega komuniciranja

Ugotavlja se, ali bi lahko horizontalno organiziranost UKC Ljubljana v večji meri uporabili za interno komuniciranje.

V sklop interno krizno komuniciranje so vključeni trije indikatorji, in sicer: indikator (1), ki je indikator okoliščin, v katerih deluje UKC Ljubljana, in je kazalnik razmer, ki jih lahko označujemo s sintagmo »permanentna kriza«; indikator (2) je kazalnik strukture in vsebine komunikacijske strategije v delu, ko strategija govori o kriznem komuniciranju v UKC Ljubljana, ki krizo razume kot epizodičen pojav, katerega vzroki so zunanji dejavniki; indikator (3) razkriva načine informiranja notranjih deležnikov v kriznih razmerah in kaže na zaznavo kriznih razmer med notranjimi deležniki. Tudi indikatorji za sklop interno krizno komuniciranje so oblikovani na osnovi teoretskih izhodišč, analize gradiv, opazovanj delovnih procesov in udeležbe v aktivnostih službe SOJ.

Sledi opis indikatorjev internega kriznega komuniciranja.

B. Interno krizno komuniciranje (IKK)

Indikator 1:

Ena od študij, ki obravnava podobne bolnišnice, kot je UKC Ljubljana (Stockholmska univerzitetna klinika) (Heide in Simonsson 2015) je pokazala, da zaradi narave delovanja organizacije tega tipa delujejo v okoliščinah permanentne krize (bodisi latentne, bodisi manifestne). Vendar avtorji študije pri tem ugotavljajo, da si vodstvo in zaposleni s klasičnimi strategijami kriznega komuniciranja pravzaprav ne morejo pomagati, ker vse aktivnosti izhajajo iz predpostavke, da je kriza epizoda (katastrofa, nesreča), ki je posledica nekega zunanjega dejavnika. Šlo naj bi za nek nenaden, nenapovedan dogodek, ki je povezan s posameznimi akterji ali okoliščinami (Heide in Simonsson 2015).

Pri tem pa je presenetljiva in tudi paradoksalna ugotovitev, da se je UKC Ljubljana v celotni zgodovini delovanja le izjemoma soočal z dogodki, ki bi jih lahko opredelili kot katastrofe oziroma krizna dejanja, povzročena od zunanjih dejavnikov, če pa se je to zgodilo, je UKC deloval profesionalno in brežhibno, kar je praviloma prispevalo k dvigu ugleda in reputacije organizacije.

To pa seveda ne pomeni, da se UKC Ljubljana ne sooča s kriznimi razmerami. Pomeni zgolj to, da je potrebno drugačno razumevanje krize – kriza je permanentna, brez jasnega začetka in konca ter v veliki meri povezana z internimi dogodki. Akterji so v veliki meri notranji deležniki in zgolj posledično zunanji.

S perspektive internega komuniciranja je presenetljiva ugotovitev, da se interna kriza kot fenomen, ki ga zaposleni živijo, ne pojavlja na ravni dnevnega komuniciranja v UKC. O težavah zaposleni razpravljajo, vendar debata poteka na način, ki ga v veliki meri narekujejo zunanji deležniki (ustanovitelj, mediji itn.).

Indikator 2:

Strateški dokumenti UKC Ljubljana sicer vsebujejo vse elemente (faze, ukrepe) za krizno ravnanje, vendar jih obravnavajo ločeno, nekoordinirano in brez centraliziranega in integriranega kriznega menedžmenta (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana). Prisotna je izrazita neuravnoteženost centraliziranih in decentraliziranih funkcij. Vse naštetu vpliva na komuniciranje na vseh ravneh in z vsemi deležniki. Odzivi so večkrat improvizirani, fragmentirani, taktično nepovezani, vse to pa vpliva na kredibilnost komuniciranja in reputacijo organizacije.

Indikator 3

Še en pojav je zelo izrazito prisoten tudi v UKC Ljubljana. Iz dokumentov je razvidna izrazita usmerjenost k zunanjemu kriznemu komuniciranju, pri čemer se je zgodilo tudi, da se notranja kriza rešuje z udeležbo zunanjih deležnikov. Raziskovalci v Stockholmski študiji (Heide in Simonsson 2015) so ugotovili, da zaposleni krize ne vidijo kot nekaj nenadnega, povezanega s posebnim dogodkom, ampak bolj kot notranji, kompleksen pojav brez začetka

in konca – povezan bolj z organizacijsko klimo, notranjimi odnosi, pomanjkanjem informacij, nekoordiniranostjo, pomanjkanjem zaupanja, kar pa ima za posledico, da se različne kategorije zaposlenih obračajo na zunanje deležnike, npr. medije, z namenom opozarjanja in reševanja svojih težav. Zaposleni krizo vidijo kot proces, povezan s pomanjkanjem informacij, položajem posameznih kategorij zaposlenih, pomanjkanjem zaupanja, posledica pa je improvizirano, nenadzorovano, solistično obračanje notranjih akterjev na zunanje akterje: medije, sindikate, državo itn. Zaposleni opozarjajo, da so preobremenjeni, da je ogrožena varnost pacientov (zaradi pomanjkanja kadra). V tem primeru se dogaja, da se interna kriza rešuje z udeležbo zunanjih dejavnikov – predvsem prek medijskega in političnega pritiska.

V povezavi z vsemi tremi indikatorji so preučevane naslednje dimenzije:

a) zaznava (stanje permanentne krize)

Ugotavlja se pogled na krizo in njeno razumevanje.

b) vzroki

Ugotavlja se mnenje anketiranih o vzrokih za krizne razmere v UKC Ljubljana. Preverjamo, ali so to po mnenju anketirancev zunanje okoliščine ali pa je posledica organizacijske kulture, vodenja in upravljanja sistema, decentraliziranosti sistema in avtonomnosti delovanja ekspertov.

c) normativna opredelitev

Ugotavlja se normativna opredelitev stanja v povezavi z organizacijsko strukturo UKC Ljubljana. Prepoznava se linijska vertikalna shema komuniciranja, ki temelji na predpostavki posredovanja informacij od točke a do točko b.

d) osmišljanje krize

Ugotavlja se, ali je dovolj (če sploh) izkoriščen horizontalni vidik organiziranosti, kjer bi pri osmišljanju krize delovali eksperti (zaposleni).

e) ravnanje

Ugotavlja se, ali si je vodstvo UKC Ljubljana pri kriznih dogodkih lahko pomagalo s strategijo kriznega komuniciranja pri reševanju notranjih razmer. Ugotavlja se, ali so strokovnjaki pravočasno prepoznali tveganja in kako je potekala komunikacija znotraj klinike, klinike z vodstvom in vodstva z mediji.

f) deležniki

Ugotavlja se, kateri so ključni interni deležniki, ki bi morali prevzeti naloge interpretiranja kriznih razmer.

g) vloga SOJ

Ugotavlja se položaj in vloga SOJ v organizacijski shemi UKC Ljubljana. Ugotavlja se, ali ima SOJ UKC Ljubljana možnost izvajati naloge pri prepoznavi tveganj, zbiranju šibkih signalov, ki opozarjajo na krizo, in odpravi šumov v komunikaciji.

V analizo so vključeni štiri individualni intervjuji pol-strukturiranega tipa. Intervjuvanci so odgovarjali na vnaprej pripravljena konceptualna vprašanja v okviru sheme »indikator – dimenzija – operacionalizacija (vprašanje)« (Mazzei 2010). Intervjuji so bili opravljeni s štirimi zaposlenimi, ki so opravljali oziroma opravljajo vodstvene naloge na področjih vodenja, stroke, nege in kadrovske pravnih zadev. Vodenje pogovora je intervjuvancem omogočalo »ekskurze« na specifične vsebine, povezane s funkcijo, aktivnostjo in vlogo, ki jo opravljajo oziroma so jo opravljali. Oznake intervjuvancev v zapisu so:

Int. 1 VM – vodstvena menedžerska funkcija

Int. 2 VS – vodstvena strokovna funkcija

Int. 3 VKP – vodstvena kadrovsko pravna funkcija

Int. 4 VN – vodstvena funkcija na področju nege

6 Študija primera – UKC Ljubljana

Prvi zavod, ki ga lahko imenujemo bolnišnica, je bil Civilna bolnica na Ajdovščini, ki jo je ustanovil avstrijski cesar Leopold II. z odlokom 19. junija 1786. To je bila predelana zgradba samostana bosonogih avguštincev, ki je na začetku delovanja lahko v brezplačno oskrbo sprejela zgolj 12 bolnikov. Po francoski zasedbi Ljubljane, avgusta 1810, je upravljanje bolnišnice prevzela Mestna občina, katere župan je bil baron Codelli. Po odhodu Francozev iz Ljubljane, leta 1813, je Civilna bolnica postala proračunska ustanova Mestne občine ljubljanske. Takrat je že lahko sprejela okrog 300 pacientov. V Ljubljani je takrat živelo že več kot 11.000 prebivalcev (Rijavec 1995).

Leta 1849 je prišlo do menjave lastništva bolnišnice – z Mestne občine ljubljanske na deželo Kranjsko. Leta 1888 je deželni zbor sklenil, da je zaradi povečanega števila bolnikov nastala potreba po sodobnejšem bolnišničnem zavodu. Zato so se odločili Deželno bolnišnico na Ajdovščini podreti in zgraditi novo na primernejši lokaciji. Načrtovali so gradnjo po sistemu paviljonov z več kot štiristo posteljami. Kot najprimernejšo lokacijo so izbrali prostor med Ljubljanico in Zaloško cesto (Interno 2015).

Gradnja nove bolnišnice se je začela junija 1893. Načrte sta izdelala arhitekta Kuno Waidmann in deželni inženir Anton Klinar, ki je gradnjo tudi vodil. Delo je prekinil potres aprila 1895, ki je staro Civilno bolnico na Ajdovščini močno poškodoval. Zaradi izjemno zahtevnih razmer so z gradnjo nove bolnišnice pohiteli in jo končali oktobra 1895. Šlo je za prvo pravo bolnišnico, ki naj bi ob takrat najsodobnejši zdravstveni negi nudila vso potrebno zdravstveno oskrbo (Interno 2015).

Delež bolnišničnih postelj se je hitro povečeval in leta 1918 je bolnišnica sprejela že več kot 10.000 bolnikov. Za primerjavo – Ljubljana je takrat štela približno 50.000 prebivalcev.

V letu 1918 je deželna vlada za Slovenijo od Kranjskega deželnega odbora prevzela bolnišnico in jo preimenovala v Splošna bolnica (Interno 2015).

Po koncu druge svetovne vojne, leta 1945, se je Splošna bolnica preimenovala v Klinične bolnice in nekdanji bolnišnični oddelki so postali klinike. Takrat je bila ustanovljena tudi popolna Medicinska fakulteta (Rijavec 1995).

Leta 1960 je bila imenovana projektna skupina za pripravo študije in projektov za gradnjo, tri leta pozneje pa je bil ustanovljen sklad za gradnjo in opremo bolnišnice. Sklad so leta 1966 ukinili in vodenje investicije je prešlo na Klinične bolnice. Po dolgotrajnejših pripravah se je v juniju 1966 gradnja osrednjega objekta začela in se končala po desetih letih. V osemnadstropnem objektu je bilo več kot 1000 postelj, v drugih zgradbah pa še 3700. Še v času gradnje so stavbo začeli postopno polniti bolniki, ki so jih premestili iz nekaterih oddelkov Kliničnih bolnic (Interno 2015).

Gradnja objekta, ki še danes velja za enega od najboljšežnejših in zapletenejših v Sloveniji, je sprožila velike spremembe v slovenskem zdravstvu. Leta 1973 se je klinika tudi konceptualno reorganizirala, preimenovala in postala **Klinični center Ljubljana (KC Ljubljana)** (Borisov 1986).

Ob odprtju je bila nova bolnišnica vrhunsko opremljena in skupaj z odlično izobraženimi strokovnjaki usposobljena za obravnavo najtežjih bolezenskih primerov. Kmalu po odprtju so bili dokončani in v uporabo predani tudi drugi prostori posameznih bolnišničnih nadstropij, kar je precej omililo siceršnje prostorsko stisko. Tako so bili pred otvoritvijo, ki je v slovenski in tedanji jugoslovanski javnosti izjemno odmevala, v uporabo predani vsi prostori novega objekta KC, opremljeni z najsodobnejšo medicinsko opremo, prav tako pa so bila v celoti končana vsa gradbena dela. Odprtje novega objekta je pospešilo razvoj medicinske stroke ne samo v Sloveniji, temveč v državi kot celoti. Univerzitetno bolnišnico moramo vsekakor razumeti kot mejnik v razvoju javnega zdravstveno-varstvenega sistema v takratni državi – KC Ljubljana je postal najsodobnejši in tudi največji bolnišnični kompleks v takratni, več kot dvajset milijonski Jugoslaviji. Z zasnovo in inovativno arhitekturo je uvedel sodobna merila za gradnjo bolnišničnih kompleksov. Več kot tisoč novih bolniških postelj, ustrezno število zaposlenih, popolnoma novi oddelki in za takratne razmere najsodobnejša organizacija dela so močno povečali kakovost bolnišničnega zdravljenja v Ljubljani z okolico ter hudo prizadetih bolnikov iz vse Slovenije in Jugoslavije. Nova prodobitev je seveda tudi bistveno izboljšala pogoje znanstveno-raziskovalnega dela za bodoče zdravnike in drugo zdravstveno osebje (Interno 2015).

Univerzitetni klinični center Ljubljana je danes največja zdravstvena ustanova v državi, po velikosti in številu opravljenih storitev pa sodi tudi med največje bolnišnice v Srednji Evropi. Temeljno poslanstvo zavoda je zdravljenje najzahtevnejših primerov ter skrb za

razvoj medicine kot stroke in izobraževanje vseh zdravstvenih poklicev. Glede na usmerjenost v terciarni sektor se UKC Ljubljana bistveno razlikuje od vseh drugih bolnišnic v Sloveniji in se po strateški usmeritvi v izobraževanje in raziskovanje postavlja ob bok podobnim univerzitetnim bolnišnicam v Evropi in ZDA.

UKC Ljubljana sestavlja 134 organizacijskih enot. To so klinike, klinični inštituti in klinični oddelki, centri, službe in sektorji. Na vseh teh ravneh potekajo tudi vse ključne odločitve, povezane tako z oskrbo pacientov kot tudi z razvojnim in raziskovalnim delom. Te odločitve so usklajene s cilji in usmeritvami na ravni UKC Ljubljana. Vsaka enota ima svojega vodjo, ki jo zastopa in je odgovoren za organizacijo dela, izpolnjevanje načrtovanega dela, strokovni razvoj, uravnoteženost delovanja enote s finančnimi viri, vzdušje in odnose med zaposlenimi v enoti (Letno poročilo 2014).

Upravljanje in vodenje zavoda je specifično in ni primerljivo z modeli korporativnega upravljanja. Organ upravljanja je Svet UKC, ki ima enajst članov, od katerih je šest predstavnikov ustanovitelja, trije so predstavniki zaposlenih, en je predstavnik Mestne občine Ljubljana in en je predstavnik uporabnikov oziroma zavarovancev. Svet odloča o imenovanju generalnega in strokovnega direktorja zavoda in glavne medicinske sestre UKC Ljubljana ter sprejema statut, programe dela, razvoja in nabav, investicij in naložb, spremlja njihovo izvrševanje, sprejema finančni načrt in odloča o razporejanju presežkov prihodkov nad odhodki ter o drugih stvareh, skladno s statutom zavoda.

Ožje vodstvo zavoda sestavljajo generalni direktor, strokovni direktor in glavna medicinska sestra. Generalni direktor predstavlja in zastopa UKC Ljubljana ter organizira in vodi poslovanje zavoda. Imenuje in razrešuje ga Svet zavoda s soglasjem Vlade Republike Slovenije za dobo štirih let (Strokovno poročilo 2014).

Strokovno dejavnost zavoda oblikuje in usmerja Strokovni svet, ki je kolegijski organ. Sestavljajo ga strokovni direktorji klinik, dva predstavnika samostojnih klinik in kliničnih inštitutov ter glavna medicinska sestra UKC Ljubljana. Vodi ga strokovni direktor UKC Ljubljana (Strokovno poročilo 2014).

Unikatnost organizacijske strukture je povezana s strateškimi cilji UKC Ljubljana. Njihovo uresničevanje ni odvisno zgolj od motiviranosti in usposobljenosti zaposlenih, temveč v veliki meri od sistemskih razmer, v katerih deluje UKC Ljubljana, na katere pa ima le

omejen vpliv. Bistvena značilnost razmer, v katerih deluje UKC Ljubljana, je glede na prevladujoče ocene zaposlenih v UKC Ljubljana permanentna kriza. UKC Ljubljana že več kot desetletje deluje v razmerah, ko se izrazito povečujejo zunanji sistemski pritiski (politični in ekonomski), kar posledično generira notranjo krizo sistema (krizo vodenja, zaupanja, pojavov domnevne korupcije in medijskih afer). Gre za okoliščine, kjer je, kot ugotavlja Bozeman, kriza prej imanentno stanje kompleksnega sistema kot trenutna anomalija (2011). Kot je zapisano v Komunikacijski strategiji UKC, se »UKC Ljubljana v zadnjih letih sooča z veliko mero javne in politične pozornosti, prav tako pa deluje v širšem političnem in družbenem okolju, ki se izredno hitro spreminja« (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015). Zapisano je mogoče razumeti kot evfemizem za opis razmer, v katerih deluje UKC Ljubljana in ki v veliki meri določajo njegovo javno podobo.

Velikost in kompleksnost sistema ter turbolentno okolje so vir za potencialne krizne dogodke, ki se »utelešajo« v vsakodnevnih medijskih prezentacijah, bodisi kot skrb (za varnost bolnikov), nezaupanje (v stroko) bodisi kot kritika (delovanje vodstva). Kot največja bolnišnica in hkrati raziskovalna institucija je UKC Ljubljana del najpomembnejše državne strateške infrastrukture na področju zdravstva s posebnim položajem in nalogami v primeru kriznih razmer na ravni celotne države. Tudi v tej perspektivi UKC Ljubljana odstopa od meril, ki veljajo za običajne organizacije ali poslovne sisteme.

6.1 Komunikacijska strategija UKC Ljubljana

Komunikacijska strategija UKC Ljubljana je dokument, v katerem so v tehničnem smislu navedeni ključni elementni delovanja UKC Ljubljana na področju komuniciranja. Dokument v uvodnem delu opredeli komunikacijsko strategijo kot program dela Službe za odnose z javnostmi (v nadaljevanju SOJ) UKC Ljubljana, ki določa »vse pomembne deležnike UKC Ljubljana ter njihove potrebe ter vrednote in načela, ki podpirajo komunikacijo s pomembnimi deležniki« (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2012).

Program del SOJ izhaja iz korporacijskih komunikacijskih ciljev, ki so:

- e) informiranje in razumevanje vseh pomembnih javnosti,
- f) promoviranje strokovnega dela in informiranje vseh deležnikov o dosežkih in opravljenih projektih v UKC Ljubljana,
- g) delovanje v dobro vseh odnosov med posameznimi deležniki in znotraj njih.

Strategija hkrati z opredelitvijo strateških ciljev pojasnjuje tudi okoliščine delovanja UKC Ljubljana, ki jih razume kot »ozadje« delovanja UKC Ljubljana (Komunikacijska strategija 2012, 2). Dokument navaja, »da se UKC Ljubljana sooča z veliko mero javne in politične pozornosti ter da deluje v političnem in družbenem okolju, ki se izredno hitro spreminja« (Komunikacijska strategija 2012, 2). Kot konkretno grožnjo delovanju strategija omenja »krizne situacije in organizirano izvajanje pritiska prek medijev«. Dokument v uvodnem delu ne namenja pozornosti interni javnosti (komuniciranja ne omenja) razen navedbe, da »interna javnost ostaja izziv za prihodnost«.

Dokument v posebnem poglavju našteva ključne »javnosti UKC Ljubljana«, ki so:

- h) zaposleni,
- i) sindikati,
- j) mediji,
- k) pacienti,
- l) civilna družba,
- m) odločevalci,
- n) druge partnerske organizacije,

o) svet zavoda.

Dokument posameznih javnosti in deležnikov ne kategorizira niti ne opredeli njihovega razmerja z UKC Ljubljana. Navedena je zgolj ugotovitev, da so »za SOJ vse javnosti zelo pomembne, čepravno kanali komuniciranja in orodja niso vedno natančno določeni« (Komunikacijska strategija 2012, 3).

Strategija kot ključno in najpomembnejšo vlogo namenja komuniciranju z mediji. »Odnosi z mediji so za UKC Ljubljana najpomembnejši segment komuniciranja z javnostmi, saj prek sporočil v medijih organizacija vzpostavlja in vzdržuje odnose z vsemi deležniki in javnostmi ter gradi svoj ugled v skupnosti« (Komunikacijska strategija 2013, 6). V tem kontekstu so naštetih cilji, med katerimi je na prvem mestu »proaktivna komunikacijska politika do novinarjev in medijev s ciljem razumevanja dela in izzivov, s katerimi se sooča UKC Ljubljana«.

Leto po nastanku prve verzije komunikacijske strategije je nastal dodatek z naslovom »Interno komuniciranje v UKC Ljubljana«, leta 2015 pa je nastala prenovljena različica prvotne komunikacijske strategije.

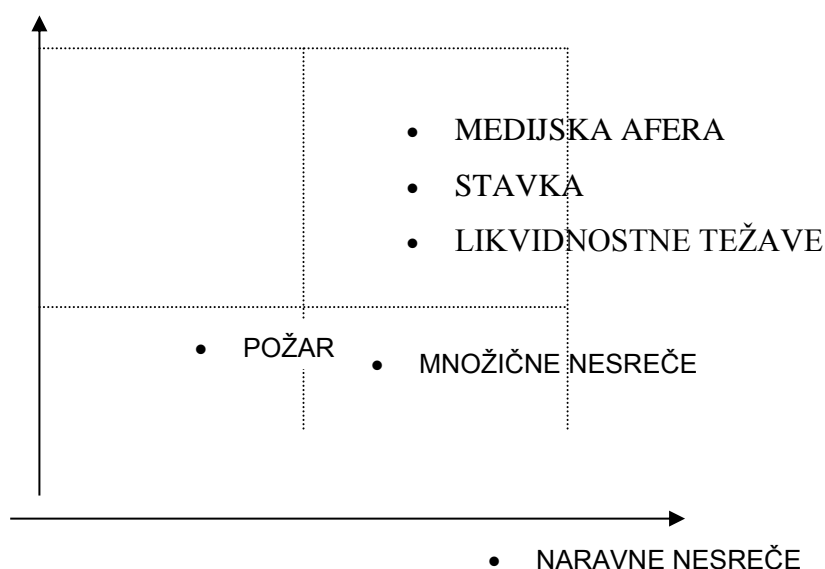
V uvodu dokumenta »Interno komuniciranje« so pojasnjeni razlogi za »razširitev Komunikacijske strategije UKC Ljubljana z internim komuniciranjem. Dokument opozarja na povečano nezadovoljstvo zaposlenih, pomanjkanje informacij in posledično nepripravljenost zaposlenih na sprejemanje sprememb. Na ta način je nastala potreba po »interaktivnosti in komunikaciji zaposlenih z vodstvenimi delavci« (Interno komuniciranje UKC Ljubljana 2015). Cilj internega komuniciranja je v tem pogledu boljša klima, večja fleksibilnost ter dejstvo, da »zaposleni kot glavni vir informacij dojemajo svoje predpostavljene oziroma upoštevajo informacije, ki jih dobivajo po uradni poti«.

V dokumentu so navedeni kanali oziroma oblike internega komuniciranja v UKC Ljubljana, čeprav se dokument konča z ugotovitvijo, da v UKC Ljubljana ne obstaja krovni dokument o interni komunikaciji.

6.2 Strategija kriznega komuniciranja

Prenovljena različica komunikacijske strategije je razširjena s poglavjem o strategiji kriznega komuniciranja, ki krizno komuniciranje opredeli kot del kriznega upravljanja in vodenja, ne zgolj Službe za odnose z javnostmi. Dokument se pri opredelitvi krize opira na matriko pomembnosti in verjetnosti kriznih dejavnikov (povzeto po Gruban Verčič, Zavrl 1997:97), ki prepoznava naslednje krizne dogodke, predstavljene na sliki 6.1 (v Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015):

Slika 6.1: Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dejavnikov



Vir: Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015.

Dokument določa tudi načine ravnanj in sicer: »nemudoma sestavimo krizni štab, določimo govorca – komunikatorja in krizo priznamo ter se z njo soočimo. Vse nadaljnje aktivnosti bomo vodili z upoštevanjem vseh navodil za krizno komuniciranje. Po potrebi bomo poiskali tudi zunanjo pomoč strokovnjakov.« (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Kot posebej tvegana je v strategiji kriznega komuniciranja omenjena možnost, da mediji sami odkrijejo krizni dogodek oziroma ustvarijo krizo in posledično onemogočijo usmerjanje informacijskega toka saj: »mediji preHITEVAJO in odpirajo vprašanja, na katera nismo pripravljeni in nimamo takajšnjega odgovora« (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Dokument opozarja tudi na možnost pozitivnih učinkov krize, ker je: »vsaka kriza tudi priložnost za spremenjen način razmišljanja, potrebne organizacijske spremembe, uvajanje sprememb v vodenju...«. (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Sklop 1: Analiza intervjujev v sklopu »interno komuniciranje«

Na osnovi analize dokumentov in intervjujev lahko podamo naslednje ugotovitve in povzetke:

Analitičen pregled Komunikacijske strategije UKC Ljubljana pokaže na izrazito večinsko razumevanje nalog in ciljev internega komuniciranja. Strategija komuniciranja imenu navkljub ne opredeljuje strateških ciljev internega komuniciranja, temveč se omejuje na splošne, povezane z informiranjem »pomembnih javnosti«. Dokument sicer v posebnem poglavju našteva vse ključne javnosti in deležnike, vendar jih ne kategorizira niti ne opredeli razmerja z UKC Ljubljana. Dokument ključno vlogo namenja komuniciranju z mediji, v dodatku pa prepozna tudi pomembno vlogo internega komuniciranja, v povezavi s povečanim nezadovoljstvom zaposlenih, pomanjkanjem informacij in nepripravljenostjo zaposlenih na sprejemanje sprememb, vendar v tem kontekstu ne prepozna potenciala internega komuniciranja v specifični organizacijski strukturi UKC Ljubljana.

Kot očiten problem se pokaže organizacijska struktura UKC Ljubljana, ki jo zaznavajo intervjuvanci, ki opravljajo vodstvene naloge (vodenje in stroka in kadrovska pravna služba).

Int. 1 VM pravi:

»Kot problem je bilo to seveda prepoznano. Ne bi pa to opredeljeval kot kakšno posebnost. V teoriji menedžmenta poznamo, da je v bistvu v velikih organizacijah na sploh, ne samo v UKC, poudarek na linijski strukturi komuniciranja, manj na matrični ali funkcionalni, ki pomeni povratno komuniciranje. Zdravstvo na splošno in tudi UKC je zelo hierarhično organizirano..., UKC je velika inštitucija, tudi tradicija je zelo dolga..., v bistvu imamo problem enosmernega komuniciranja, in nepriznavanje dvosmernega komuniciranja. Zakaj je v zdravstvu prisotno enosmerno komuniciranje? Ker je narava zdravniškega oziroma zdravstvenega dela takšna. Ko obravnavaš bolnika, mora nekdo prevzeti odgovornost za to obravnavo in jo potem tudi izpeljati. Pri tem mu drugi pomagajo, sodelujejo v procesu. Nekdo pač ima komando. To je podobno kot v vojski. V vojski ima nek čin pooblastilo in odgovornost za to, da spelje neko vojaško nalogo. Tu ne more biti polemike, ne more biti tega dvosmernega komuniciranja, ker to poruši v naravo same naloge in ogrozi samo nalogo kot tako. V zdravstvu je popolnoma enako, posebej v urgentnih situacijah ni časa za polemiziranje o tem, kaj bi, kaj ne bi, kako bi in tako naprej. Tam je potrebno hitro odločanje, odločanje glede na stanje. In ta mikroorganizacijska struktura in tudi mikrokomunikacijska struktura, mimogrede, komuniciranje ni popolnoma nič drugega kot en proces znotraj procesa menedžiranja, se pravi, ta mikrokomunikacijska struktura se je potem prenesla v zgodovino in tudi v organizacijsko strukturo.«

Podoben je pogled intervjuvanca Int. 2 VS, ki pravi:

»V institucijah kot je UKC, je treba izhajati iz procesov. Ti pa so zelo specifični zato je specifična tudi komunikacija ... V medicini je osnova vedno tim, ki se ukvarja z določenim problemom, in seveda je najpomembnejše vprašanje komunikacije v timu ... Pri tem pa je treba je upoštevati strukturo, ki je specifična za posamezno kliniko in je odvisna od strokovnih problemov, s katerimi se ukvarjajo. Interno komuniciranje v UKC je torej zelo odvisno od organizacijske strukture. Problem pa je, da te strukture v zadnjih letih praktično ni, ker je vodstvo Kliničnega centra preveč odmaknjeno in se ukvarja s svojimi problemi, zato je komunikacija s posameznimi klinikami zelo vprašljiva, z enimi boljša, z drugimi slabša, predvsem zato, ker je struktura vodenja v zadnjih letih povsem nedorečena.«

Tudi intervjuvanka Int. 3 VKP to vidi kot težavo:

»Prvenstveno kot problem. Mi smo po eni strani decentralizirani, po drugi strani centralizirani, komunikacijske poti pa nikakor ne tečejo od strateškega menedžmenta k menedžmentu posameznih organizacijskih enot ..., od klinik do služb. Disperzije informacij navzdol preprosto ni. Zaradi pomanjkanja internih informacij delamo eno in isto stvar na treh nivojih, ne da bi se vedelo, da to delajo trije sektorji.«

Intervjuvanec 1 VM opozarja še na drug problem, ki je povezan s specifično dejavnostjo UKC Ljubljana in internim komuniciranjem:

»Ko govorimo o komuniciranju ..., eno je v bistvu komuniciranje znotraj organizacije, eno pa komuniciranje organizacije z okoljem. To je pa odvisno od stopnje demokratičnosti neke organizacije oziroma stopnje raznih pooblastil. Kot menedžer gledam na zadevo takole: Če imaš neke holdinške strukture, je najbolj normalna stvar, da tam v bistvu srednji menedžment, se pravi menedžment nekih organizacijskih enot holdinga, komunicira s svojim okoljem, ker to so specifične komunikacije. Vzemiva recimo podjetje A kot tak specifičen holding. En del podjetja A se ukvarja s prodajo avtomobilov, drugi del se ukvarja s prodajo pomivalnih strojev, in najbolj normalna stvar je, da se gospodinjski aparati prodajajo in komunicirajo po svoje, avtomobilski del pa po svoje. Če sedaj preneseva to na organizacijo, kot je UKC. Imamo več dejavnosti, na primer internistično, pediatrično, kirurško in tako dalje ..., to so enote, sestavni deli tega velikega holdinga, komunicirajo s svojim okoljem, kar pomeni, da za mene ni nič spornega, če neka enota komunicira z okoljem, naredi neko tiskovno konferenco in predstavi nek pogled na neko vprašanje in tako naprej. Drugo pa je vprašanje vsebine, ki se jo predstavlja. Takrat, ko gre v bistvu za parcialna vprašanja, je to najbolj normalna stvar, ko pa gre za skupna vprašanja, za vprašanje, recimo, neke skupne strategije, skupne politike, za vprašanje ugleda inštitucije itn., takrat pa se ta svoboda, ta demokracija neha in takrat je po moje vseeno potrebno, da je komuniciranje usklajeno z vodstvom organizacije.«

Pogledi intervjuvancev se glede ključnih preučevanih dimenzij razhajajo z vsebinskim konceptom komunikacijske strategije. Intervjuvanci prepoznavajo potrebo po **inkluzivni dimenziji** internega komuniciranja, ki jo je po njihovem mnenju mogoče doseči z

upoštevanjem horizontalnega nivoja organiziranosti, ki bi vključeval bistveno širši nabor internih deležnikov. Na ta način bi bilo po mnenju intervjuvancev mogoče preseči večinske in doseči strateške cilje internega komuniciranja, ki bi bistveno pripomogli k učinkovitejšemu delovanju zavoda. Slednje ponazarja izjava intervjuvanca Int. 1 VM, ki pravi:

*»No, jaz se vseeno podpišem pod demokratično definicijo komuniciranja ..., vendar ... tisto, kar je zapisano v naših aktih ..., lahko bi rekli, da je ta diskrepanca odraz v demokratičnosti menedžmenta v tem času. Namreč, menedžment, beri S.V., se nikoli ni ukvarjal s strokovnimi teksti elementov komunikacijske strategije UKC. Vedno sem prepuščal posameznikom, ki so pokrivali posamezna področja, da so pripravili tekste, in sem seveda stal za njimi v dobri veri, da je najboljše, kar je ..., v največji meri oni poznajo tisto področje, ki ga pokrivajo. Sam pa sem vedno udejanjal, kar se komuniciranja tiče, tisti prvi model (**integrativni op.avt.**). Kolegiji so bili vedno v bistvu zbiranje informacij od sodelavcev, od srednje strukture. Kolegij generalnega direktorja je vseeno top menedžer, potem pa smo imeli kolegij poslovnih direktorjev, strokovni svet, potem poslovni odbor, ko smo hodili na tovrstne forume, smo vedno pustili ta demokratični dialog zbiranja informacije in se prilagajali temu.«* Podobno ugotavlja intervjuvanka Int. 4 VN: *»Tukaj naj kar v prvi vrsti povem, da je interno komuniciranje, predvsem horizontalno, izjemnega pomena v tako velikih inštitucijah, kot je UKC Ljubljana. Seveda je lahko vertikalno, ampak tisto, kar daje bistvo vsemu delovanju, in naše osnovno delovanje je delo s pacienti, je po mojem globokem prepričanju horizontalno komuniciranje na nivoju nekega bolniškega oddelka, neke ambulante, in tega se po mojem mnenju ne zavedajo dovolj predvsem predstojniki kot nosilni organizatorji in nosilni vodje posameznih eno ..., kajti na mikro ravni se dogaja vsakdanje življenje, vsakdanje odločitve, usmeritve, motivacija, in to področje sem zaznala kot nekaj, na čemur bi se lahko še veliko delalo, da bi to vsi ključni vodje prepoznali kot zelo pomembno za dobro in učinkovito delovanje Kliničnega centra.«*

Skladna s tem je tudi izjava intervjuvanke Int. 3 VKP, ki izjavlja:

»Zato je treba tudi interno komuniciranje prilagoditi organizacijski strukturi, tehnološkim možnostim in izobrazbeni strukturi tistih, ki jih nagovarjamo. Notranje komuniciranje je predvsem naloga posameznih vodij na vseh nivojih ..., saj načinov je veliko ..., od lastne revije do intraneta, vendar ljudje v Kliničnem centru, govorim predvsem za strokovni del, še niso navajeni teh stvari ... saj jih sploh ne berejo. Sama velikokrat ugotovim celo to, da

predstojniki ne vedo osnovnih stvari, ker nikoli niso uporabili vseh komunikacijskih možnosti ..., ne poznajo strukture, ne vedo, kje so pravilniki.«

Tako kot velja za razhajanja komunikacijske strategije in intervjuvancev glede opredelitve internega komuniciranja, velja tudi za razumevanje deležnikov. Intervjuvanci drugače kot strategija in teoretični modeli razumejo koncept deležnikov. Iz izjav izhaja, da je nabor deležnikov pri intervjuvancih bistveno širši.

Na primer, Int. 4 VN med deležnike umešča:

»Zdravniki, medicinske sestre in tudi ves drugi administrativni in tehnični aparat, skratka podporno osebje.«

Podobno meni intervjuvanka Int. 3 VKP:

»Predvsem predstojnike oziroma vodje organizacijskih enot do zadnjega nivoja. In predstojnik je tisti, ki daje tempo in tudi ton komuniciranju v svojem okolju.«

Še bolj odločen pri tem je intervjuvanec Int.1 VM, ki izpostavlja: *»In tisti ljudje, ki to delajo, ki nosijo odgovornost, bi morali imeti večjo težo pri tej komunikacijski participaciji. Jaz mislim, da je tem ljudem treba dati še večjo težo. Na kakšen način, pa je vedno vprašanje. Moj način je bil seveda tak, da sem šel med njih, da sem se z njimi pogovarjal. Mimogrede, ne govorim samo o zdravnikih. Ob pacientu so sestre, strežnice, bolničarji, vsi po vrsti. Moj pristop je seveda, da bi jim dal to težo pri komunikaciji, da sem šel do njih, da sem se z njimi pogovarjal, da so lahko kadar koli prišli do mene, da so imeli odprta vrata. Vrata generalnega direktorja so bila odprta za vsakega sodelavca. Se pravi, na ta način so v smislu te komunikacije prenosa raznoraznih idej, raznoraznih informacij, od problemov do ne vem česa še, ta njihova participacija je bila na ta način prisotna.«*

Tipičen vzorec odgovarjanja, ki je vzpostavljen s prej omenjenima dimenzijama, se nadaljuje tudi z dimenzijo »integriranost IK«. Intervjuvanci ugotavljajo, da način komuniciranja, kot ga predvideva Komunikacijska strategija, ni v funkciji doseganja integriranosti sistema in vzpostavljanja organizacijske kulture.

Intervjuvanka Int. 4 VN pravi:

»V strategiji je vse je napisano, ampak interno komuniciranje mora živeti od slehernega vodje do mikro nivoja. Sama si upam trditi, da naši zaposleni še niso pravi ambasadorji Kliničnega centra, še vedno jih nismo uspeli vključiti v zgodbo Kliničnega centra, da bi se v tem prepoznali. Ključ je srednji menedžment, predstojniki so ključni vodje.« Podobno meni Int. 3 VKP: *»Ne morem posploševati, ampak te kulture, po mojem mnenju, mi zaenkrat nimamo zgrajene.«*

V tem pogledu je po mnenju intervjuvancev za namen internega komuniciranja povsem neizkoriščena horizontalna organiziranost UKC Ljubljana.

Intervjuvanec Int. 1 VM pravi:

»Ne vem, kako bi horizontalna organiziranost pripomogla k večji in boljši komunikaciji.« Prav tako meni intervjuvanka Int. 4 VN: *»Upam, da bo ta hiša kdaj prišla na to, da bo tudi strokovno horizontalno organizirana, kar se že udejanja v mnogih podobnih univerzitetnih bolnicah ... Za bolnika to pomeni, da bi vse opravil na enem mestu, seveda pa bi bilo tudi horizontalno komuniciranje mnogo lažje. Na neformalni ravni se to že dogaja, formalno pa tega ni.«*

Shematski prikaz preučevanih dimenzij IK prikazuje kodirna pojmovna shema 6.1.

Tabela 6.1: Kodirna pojmovna shema – interno komuniciranje

Dimenzije	Kom. strat.		Int 1 VM		Int 2 VS		Int 3 VKP		Int 4 VN	
	veščinska	inkluzivna	veščinska	inkluzivna	veščinska	inkluzivna	veščinska	inkluzivna	veščinska	inkluzivna
IK- opredelitev	X			X	X			X		X
IK- deležniki	ožje	širše	ožje	širše	ožje	širše	ožje	širše	ožje	širše
	X			X	X			X		X
IK- integriranost	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna
		X	X			X	X		X	
IK-potencial v org. shemi	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna	prisotna	ni prisotna
		X		X		X	X		X	

Vir: Lastna raziskava.

Sklop 2: Analiza intervjujev v sklopu »interno krizno komuniciranje«

Na osnovi analize dokumentov in intervjujev lahko podamo naslednje ugotovitve in povzetke:

Komunikacijska strategija UKC Ljubljana formalno vsebuje vse elemente (faze in ukrepe) za krizno ravnanje, vendar jih obravnava ločeno in brez centraliziranega in integriranega kriznega menedžmenta. Vse, kar strategija v zvezi s tem vsebuje, je navedba, da je *»krizno komuniciranje del kriznega upravljanja in vodenja, zato je strategija kriznega komuniciranja v prvi vrsti strategija vodstva in ne samo SOJ«* (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Strategija obravnava krizo kot izrazito časovno točkoven in z zunanjimi dejavniki povezan dogodek, ki ga ponazarja zgoraj navedena matrika (glej slika 6.1). Skladno s tem so v Komunikacijski strategiji kot krizni dogodki prepoznani predvsem *»naravne nesreče, množične nesreče, medijske afere, stavke, likvidnostne težave, požar«* (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015). V tem kontekstu prepozna predvsem potrebo po komuniciranju z zunanjimi deležniki z namenom saniranja škode in ponovnega vzpostavljanja reputacije organizacije. Strategija v primeru krize načrtuje *»formiranje kriznega štaba, govorca – komunikatorja – ter priznanje in soočenje s posledicami krize«* (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015). V tem lahko prepoznamo jasno referenco na Coombsovo opredelitev krize (2007).

Ugotovimo lahko, da komunikacijska strategija izhaja iz funkcionalističnega pristopa, ki krizo razume kot epizodičen dogodek, ki zahteva urgentno ravnanje vpletenih. Tako kot v primeru internega komuniciranja tudi v primeru internega kriznega komuniciranja velja ugotovitev o razkoraku med zahtevami komunikacijske strategije glede kriznega komuniciranja in razumevanjem (kriznih) razmer v UKC Ljubljana z vidika intervjuvancev.

Pri tem je indikativna ugotovitev, da se glede vzrokov za krizo kažejo razlike v pogledih intervjuvancev glede na vlogo in položaj intervjuvanca. Notranje dejavnike kot vzroke za krizo prepoznata intervjuvanki, ki opravljata naloge na področju upravljanja s kadri in na področju nege.

Int. 3 VKP tako pravi:

»Mislim, da marsikatera kriza znotraj UKC izvira iz problema komunikacije in medsebojnega sodelovanja in kulture socialnega mreženja. Zunanja kriza je eno in nas je glede našega ravnanja že velikokrat presenetila v izrazito pozitivni smeri. Spomnimo se balona (nesreče z balonom). Takrat ni bilo treba nikogar klicati, da pride. Drugo so naše notranje krize ... marsikatero sproduciramo sami in to kaže na pomanjkanje organizacijske in sploh kulture obnašanja, celo kulture pripadnosti, ne samo Kliničnemu centru, tudi poklicu, in to ne govorim samo o zdravnikih. Smo pa precej nemočni ob tem, da naši mediji iščejo, resno iščejo kri. In pri nas jo najdejo in zaradi tega dobri dogodki praktično zelo hitro zvedenijo, fantek R. je bil tri mesece na sporedu, ob seveda popolnoma napačnih informacijah. Ker ne prodreš s pravo informacijo v medije.«

Enako meni Intervjuvanka Int. 4 VN:

»Zgodi se, da nekdo sporoči medijem neko zgodbo, ki bi se lahko rešila na zelo dober in profesionalen način znotraj kliničnega centra. Ta kultura sporočanja navzven, pričakovanja, da bodo te zgodbe reševali drugi namesto nas samih, nas samo slabijo, kajti mnoge notranje krize, ki izbruhnejo, znamo rešiti sami. To, da se to sporoča medijem, je samo slabljenje, ne samo organizacije, ampak tudi osebja, ki dela v teh organizacijah, saj nikoli ne delujemo osamljeno. Če je kriza, to ni dokaz, da posameznik ne zmore, to je kriza celotnega sistema, v katerem pa delujemo vsi in vsak nosi svoj delček odgovornosti in svoj prispevek ... Večkrat sem se spraševala, zakaj je tako ... morda gre za strogi individualizem, za pomanjkanje pripadnosti, čeprav vsak ve, da je znanstveni in strokovni dosežek plod dela tima ... Ampak ko pa pride do krize, se to kar pozabi in se zgubi zaupanje. Ali je to borba za denar ali je to borba za prestiž, za ugled? Zakaj to ljudje naredijo? Mogoče vidijo to kot zadnjo možnost, da bodo uslišani, če povedo še medijem. Morda je to občutek nemoči, da če nekdo prepozna neko prakso kot strokovno ali pa etično nesprejemljivo, to pove v svojem okolju, pa ga nihče ne sliši in gre zadeva dalje. In potem to pove zunanjim, pač novinarjem.«

Drugačnega mneja sta intervjuvanca, ki opravljata vodstveni vlogi (vodenje in stroka).

Intervjuvanec Int. 1 VM ugotavlja:

»Najprej bi polemiziral s to permanentno krizo. Če vzpostavljamo razmišljanje, da živimo v času in okolju permanentne krize, potem se v bistvu sploh približamo temu, da smo neprestano obkroženi z nekimi sovražniki in kriza nikoli ni posledica neke dobre zgodbe, dobrih dejavnikov, dobrih indicov, ampak je vedno v bistvu nekaj slabega in negativnega. Naenkrat pristajamo na to, da živimo v permanentnem obdobju neke vojne z nekom. Mislim, da človeštvo na sploh, ne zdaj neka organizacija, ne sme na to pristajat. Človeštvo mora sicer živeti z nekimi izzivi, ampak po načelu živeti dobrodušno, dobrovoljno. Če se vrneva na UKC. Seveda so krizne situacije. To so tiste, ki so normalne krizne situacije, praktično večina kriznih situacij izhaja iz zunanjega okolja, nekaj malega jih je iz notranjega okolja. Oboje lahko razdelimo kot krizne situacije, ki izhajajo iz narave dejavnosti Kliničnega centra, in na drugi strani krizne situacije, ki so sproducirane iz nekih, ne zaradi narave, ampak iz nekih drugih nagibov. Na primer, načrtno rušenje ugleda kliničnega centra, rušenje ugleda posameznikov iz kliničnega centra, ali skrivanje nečesa drugega, s tem, da v bistvu nekje drugje sprožiš neko krizo itn. To so pač ti politični dejavniki, ki se z njimi soočamo. Kriza ni posledica absolutnosti ..., še najmanj je kriza posledica vodenja, večji del je posledica, tako kot sem rekel, zaradi narave dejavnosti. Npr. se ti nekaj zgodi – prometna nesreča ali nekaj takega – in imaš krizno situacijo, ki jo moraš komunicirati tako znotraj kot tudi navzven. To je narava naše dejavnosti. Druga zgodba pa so te krize, ki izhajajo iz slabih nagibov. To so v manjši meri sproducirane od znotraj, v večji meri pa od zunaj. Te krize so pa to, kot sem rekel, politika, ko v bistvu na plečih UKC in posameznikov UKC izvaja ali išče neke svoje dobrobiti, interese.«

Podobno meni Int. 2 VS:

»Po moje je sploh vprašanje, ali je kriza pravi izraz za stanje v UKC. Kriza je dejansko občasna zadeva, ki se zgodi zaradi nečesa, tako da mogoče stanja v UKC jaz ne bi označil z besedo kriza. Je vprašanje njegovega obstoja in njegovega razvoja. Stanje v UKC ni nič posebnega, je pa težko, in jaz se spet vračam na tisto, kar sem že na začetku rekel, da treba je vedeti, kam greš.«

Zanimiva je ugotovitev, da intervjuvanec Int. 1 VM (vodstvena vloga) prepoznal potrebo po »konstruktivistični« interpretaciji krize. Ugotavlja namreč:

»S samo strategijo si nič ne pomagaš. Strategija je črka na papirju. Pomagaš si v bistvu z aktivnostmi, ki izhajajo iz te strategije. Mislim, da takrat (primer R.) nismo ravno sledili črki na papirju, ampak smo delovali zdravorazumsko. Delovali smo po principu izmenjave mnenj, povedali ste svoje mišljenje, s S. sva poslušala, torej nisva bila ukazovalna. Mogoče sva vplivala na naše skupno mišljenje, S. malo bolj, jaz malo manj, ampak smo v bistvu to zgodbo peljali timsko, v smislu notranjega komuniciranja in manj kot zunanje komuniciranje.«

Enako, zgolj z druge perspektive, na problem gleda Int. 4 VN (nega), ki pravi:

»Veliko se je razkrilo ob samem dogodku, predvsem pa se je pokazalo, da je bilo premalo komuniciranja, premalo je bilo odkritih, sprotnih sestankov, pogovorov, kjer bi lahko odpirali vprašanja in se skupaj dogovarjali ... Premalo smo koristili tudi druge oblike, ki so možne, recimo strokovni kolegij intenzivnih terapij. Sama sem bila velikokrat na teh sestankih, pa nekaterih tem nismo odpirali. Vendar je treba razumeti, da je šlo za nekatere hude etične dileme, ki bi jih sicer bilo treba do konca skomunicirati, vendar so bili ti ljudje v hudi stiski.«

Z izjemo enega potrebo po »osmišljanju« vzrokov za krizne razmere s pomočjo notranjih deležnikov prepoznajo vsi intervjuvanci.

Intervjuvanec Int. 1 VM meni:

»Najbolj verodostojno lahko vedno interpretira tisti, ki se ga kriza tiče. Ali je v bistvu to posamezen zdravnik, tisti, ki je najbliže nekemu dogodku, ali je to menedžer, na katerega leti npr., če vzameva primer R. ali primer otroške srčne kirurgije, to mora komunicirati v bistvu tisti, ki neposredno na tem dela. Če vzameva na primer korupcijo pri najemu M., potem je to stvar direktorja, na njega leti, da je koruptiven, s tem ko je podpisal pogodbo z M., ta najbolj vsebinsko komunicira. Pri nobeni od komunikacij, tudi če je neposredno operativna komunikacija, pa se ne moremo izogniti temu, da v taki krizni komunikaciji ne bi sodeloval top management in Služba za odnose z javnostmi. Res je, da je včasih S. sam pojasnjeval določene zadeve v zvezi z primerom R., v nekem trenutku pa sem ocenil, da je primerno, da pred javnost stopim tudi jaz in da povem, kaj je moje osebno stališče in stališče UKC v takem primeru. Se pravi, da sem tudi jaz osebno komuniciral. Včasih pa se zdi ..., pogrešal sem, da bi UKC imel enega glasnogovornika, se pravi spikerja, nekoga, ki

bi namesto vseh teh, v katere letijo puščice, nastopal in umiril zadeve, tako kot ga imajo politiki, predsedniki itn.«

Enako meni Int. 3 VKP:

»Mislim, da predvsem prvo in edino je stroka. Stroka mora razlagati strokovna vprašanja, s tem, da mora biti vedno inštruirana od SOJ-ja, ... kaj lahko in kaj ne, kaj lahko poveš in kaj ne smeš povedati. Meni se zdi poslovni menedžment druga liga v tej zgodbi. Stroka je tista, ki bi morala pojasnjevati in včasih tudi priznati.«

Shematski prikaz preučevanih dimenzij IKK prikazuje kodirna pojmovna shema 6.2.

Tabela 6.2: Kodirna pojmovna shema – interno krizno komuniciranje

Dimenzije	Kom. strat.		Int 1 VM		Int 2 VS		Int 3 VKP		Int 4 VN	
IKK- vzroki	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji
	X		X		X			X		X
IKK- normativna opredelitev	funkcionalistično	konstruktivistično	funkcionalistično	konstruktivistično	funkcionalistično	konstruktivistično	funkcionalistično	konstruktivistično	funkcionalistično	konstruktivistično
	X			X	X		X			X
IKK- osmišljanje	prisotno	ni prisotno	prisotno	ni prisotno	prisotno	ni prisotno	prisotno	ni prisotno	prisotno	ni prisotno
		X	X			X	X		X	
IKK- deležniki	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji	zunANJI	notranji
	X		X		X			X		X

Vir: Lastna raziskava.

7 Ugotovitve

Raziskovalni cilji magistrske naloge izhajajo iz dveh raziskovalnih vprašanj, utemeljenih na teoriji in praktični izkušnji. Rezultati študije primera prinašajo odgovore na vprašanji o univerzalnosti modelov internega komuniciranja ter ustreznosti komunikacijske strategije UKC Ljubljana, pri čemer je iskanje odgovorov potekalo na predpostavkah posebnosti razmer, v katerih deluje UKC Ljubljana, specifični organizacijski strukturi in specifični strukturi deležnikov UKC Ljubljana. Odgovori, ki jih predstavljam v nadaljevanju, empirično utemeljujejo predpostavke in hkrati odgovarjajo na raziskovalni vprašanji.

Če najprej na raziskovalni vprašanji, ki se glasita:

»Ali so obstoječi teoretični modeli integriranega internega komuniciranja ustrezna podlaga za oblikovanje prakse internega komuniciranja v kompleksnih sistemih s specifično organizacijsko strukturo, dejavnostjo in okoliščinami delovanja?«

in:

»Ali strategija kriznega komuniciranja UKC, ki je del komunikacijske strategije UKC Ljubljana, ustreza položaju in posebnostim kompleksne organizacije, kot je UKC Ljubljana?«

podamo sintetična odgovora, ki izhajata iz analitičnega pregleda teorije s področja internega komuniciranja, analize dokumentov in individualnih intervjujev, lahko ugotovimo, da sta odgovora na obe vprašanji **negativna**.

V povezavi z vsemi preučevanimi dimenzijami prepoznamo bistvena odstopanja realnih razmer, ravnanj in razmišljanj akterjev, tako od predstavljenih teoretičnih modelov, kot tudi od Komunikacijske strategije UKC Ljubljana kot krovnega dokumenta.

Ključne so naslednje ugotovitve:

- UKC Ljubljana deluje v razmerah permanentne krize, z izjemnimi zunanjimi pritiski (političnimi in ekonomskimi), kar posledično generira notranjo krizo sistema (krizo vodenja, zaupanja, pojavov domnevne korupcije in medijskih afer). Gre za

okoliščine, ki so za organizacije tega tipa imanentno stanje in ne trenutna posebnost ali anomalija;

- upravljanje in vodenje zavoda (UKC Ljubljana) je specifično in ni primerljivo z modeli korporativnega upravljanja; organizacijska struktura UKC Ljubljana ne sledi klasični vertikalni in hierarhični shemi, značilni za korporacije; odnosi in tudi komuniciranje med zaposlenimi zaradi specifične dejavnosti potekajo na vertikalni način in hkrati horizontalno v ekspertni mreži;
- struktura deležnikov je specifična; tipične skupine deležnikov, ki jih vključujejo klasični modeli internega komuniciranja, dopolnjujejo posebne kategorije deležnikov (bolniki, svojci, politika, mediji), ki imajo drugačno »agendo« in delujejo v posebni komunikacijsko-interpretativni shemi.

V tem kontekstu je treba razumeti tudi status in cilje internega komuniciranja. Komunikacijska strategija UKC Ljubljana v primeru izbruha krize pozornost usmerja v zunanje komuniciranje z namenom takojšnje sanacije škode, tako kot sicer »priporočajo« klasične strategije kriznega komuniciranja (povej vse in povej hitro). Odgovori naše študije v tem primeru bolj kot klasičnim strategijam pritrjujejo Bozemanu (2011), ki v nasprotju s tem predlaga obravnavanje krize kot običajnega stanja kompleksnih sistemov, katerih bistvena značilnost je permanentna negotovost, ki zahteva nenehne intervencije. Gre za dinamičen proces, ki zahteva razumevanje, osmišljanje in delovanje vseh deležnikov. Vloga komuniciranja na ta način ni več zgolj diseminacija sporočil v skladu s komunikacijsko strategijo, temveč je konstitutivna, ki določa in opredeljuje naravo stvari. Tovrstno razumevanje krize ima pomembne implikacije za razumevanje in oblikovanje strategij komuniciranja v kompleksnih sistemih. Če (in ko) v kompleksnem sistemu nastopi kriza, se potreba po komuniciranju deležnikov izjemno poveča, pri čemer velja ugotovitev, da različni deležniki krizo razumejo specifično, glede na položaj in naloge, ki jih opravljajo, specifične pa so tudi reakcije. Različni deležniki ravnajo skladno z lastno interpretacijo, zato pojav pridobi attribute družbenega konstrukta. V tem smislu je treba razumeti izjemen pomen konstitutivne vloge notranjega komuniciranja, ki se kaže v prenosu poudarka s taktičnih in operativnih funkcij na upravljalške in strateške. Hkrati s tem se spreminja tudi pomen komunikacijskega upravljanja, ki se ne omejuje več zgolj na koordiniranje, načrtovanje in organiziranje, temveč vključuje tudi prepoznavo in opredeljevanje atributov

in pojavov. V tem kontekstu prepoznavamo tudi izrazito posebnost UKC Ljubljana, ki je bil predmet (objekt) analize načrtovane raziskave v okviru magistrskega dela.

Analiza empiričnega gradiva (individualnih intervjujev) v postopku **analitične indukcije** razkrije štiri področja (**pojmovne analitične kategorije**) s prepoznanimi tenzijami, ki predstavljajo krizni potencial z jasnimi implikacijami za interno krizno komuniciranje. To so: (a) epizodično – emergentno (b) centralizirano – decentralizirano, (c) načrtovano – improvizirano in (d) zunanje – notranje (Heide in Simonsson 2015).

a. Epizodično – emergentno

Na osnovi analiziranih dokumentov in opravljenih razgovorov se sama opredelitev in zaznava krize kaže kot kategorija z jasnimi potencialnimi tenzijami. V komunikacijski strategiji UKC Ljubljana se krizno komuniciranje navezuje na t. i. matriko pomembnosti in verjetnosti kriznih dejavnikov (prikazano na sliki 6.1). Matrika v ospredje postavlja množične in naravne nesreče, požar, likvidnostne težave, stavko in medijske afere. Skladno s tem je v strategiji opredeljen tudi načrt ravnanj, ki predvideva:

UKC Ljubljana si bo prizadeval za aktivno politiko kriznega komuniciranja, kar pomeni, da bomo v večji meri delovali proaktivno in ne bomo pasivno čakali na novinarska vprašanja. Krizno komuniciranje in verodostojnost se kažeta predvsem v odnosu med razpoložljivimi informacijami, njihovim pravočasnim in ustreznim razširjanjem ter zaznavami krize in akcijami za njeno rešitev. Prizadevali si bomo za preprečevanje kriz na način, da bomo nemudoma odreagirali na opozorilne znake morebitnih kriz. Načrtovanje kriz oziroma pripravljenost na krize je bistveno za kasnejše upravljanje z njimi. (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Načrt navaja tudi t. i. zlato pravilo kriznega komuniciranja, vendar ga hkrati relativizira: »Zlato pravilo kriznega komuniciranja naj bi bilo »povej vse« in »povej hitro«, vendar se v praksi, še posebno v tako veliki zdravstveni ustanovi, kot je UKC Ljubljana, pojavljajo tudi različne omejitve tega pravila, ki jih moramo upoštevati, še posebno v odnosu do pacientov.« (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015)

Načrt kriznega komuniciranja je očiten odraz funkcionalističnega pristopa, ki krizo razume kot epizodičen dogodek. Frandsen in Johansen (2011) tovrstno razumevanje krize opisujeta

s terminom »urgentna logika« z jasnimi vzporednicami v prej opisanem funkcionalističnem pristopu. »Urgentno logiko« povezujeta z razumevanjem, ki vidi krizo predvsem kot posledico delovanja zunanjih dejavnikov (naravnih in drugih nesreč z velikim številom udeležencev, ki so vnaprej kategorizirani kot žrtve). V nasprotju s tem avtorja predlagata alternativno in širšo interpretacijo krize, ki vključuje procese vodenja, način organiziranosti in permanentno detekcijo napak, ki ogrožajo simbolni kapital v smislu zmanjševanja ugleda in reputacije organizacije. Empirično gradivo v našem primeru potrjuje potrebo po drugačni perspektivi pri razumevju krize in komuniciranja.

V tem kontekstu sta indikativni naslednji ugotovitvi: *»Veliko se je razkrilo ob samem dogodku, predvsem pa se je pokazalo, da je bilo premalo komuniciranja, premalo je bilo odkritih, sprotnih sestankov, pogovorov, kjer bi lahko odpirali vprašanja in se skupaj dogovarjali.«* In: *»Resnično manjka znanja vodenja in komuniciranja, predvsem vodenja.«*

Presenetljiva in paradoksalna je ugotovitev, da se je UKC Ljubljana v celotni zgodovini delovanja le izjemoma soočal z dogodki, ki bi jih lahko opredelili kot katastrofe oziroma krizna stanja, povzročena s strani zunanjih dejavnikov, četudi je celotna krizna strategija pripravljena za tovrstne dogodke.

Po drugi strani pa pogovori z zaposlenimi »on the floor« kažejo na povsem drugačno zaznavanje in interpretacijo krize, ki presega opredelitev krize kot epizodičnega dogodka. Odgovori nakazujejo poglede, ki razumejo stanje v UKC kot permanentno, omniprezentno krizo, značilno za tip organizacije. Eden od intervjuvancev to povzema v ugotovitvi: *»Vsi dogodki, od R. do otroške srčne kirurgije ... Jaz vidim to kot posebnost dejavnosti, kjer se to opravlja.«* (S. V.)

Zaznava, ki je močno prisotna pri nekaterih zaposlenih glede krize v UKC, je v popolnem nasprotju z obravnavo krize kot epizodičnega dogodka. Organizacijska kriza v tem pogledu ni nenaden ali nepričakovan dogodek, povezan s posameznim akterjem ali okoliščinami, (funkcionalistični pristop), temveč, kompleksen, integralen in emergenten pojav brez jasnega začetka in konca. Zaznave sovpadajo z medijskimi reprezentacijami stanja v zdravstvu in največji bolnišnici v državi zadnjih nekaj let. Skladno s Coombsovimi (2010) konstruktivističnim pristopom lahko ugotovimo, da »če deležniki verjamejo v obstoj krize, skladno s tem tudi ravnajo«. Slednje ponazarja izjava intervjuvanca, ki pravi: *»Ravno danes mi je E. pripovedoval o tem, kako se je srečal s kolegicami, se pravi izdelanimi zdravnicami*

na urgenci, ki sta obe premišljevali o tem, da bi šle ven iz Slovenije, v Avstrijo, drugam v službo. To je depresivno stanje, ki pa s komunikacijo nima nobene zveze.»

S perspektive internega komuniciranja je presenetljiva ugotovitev, da se kriza kot »kategorija« ne pojavlja na ravni dnevnega komuniciranja v UKC Ljubljana, zato je v tem pogledu način »osmišljanja« zgoraj opisanih kriznih dogodkov pričakovan. Procesiranje kriznih pojavov v veliki meri poteka z udeležbo zunanjih deležnikov.

b. Centralizirano – decentralizirano

UKC Ljubljana je velika in kompleksna organizacija, ki je organizirana na klasičen vertikalni način, z velikim številom hierarhičnih nivojev. Obstoječ način organiziranja je glede na osnovno dejavnost, medicinsko oskrbo, ki zahteva striktno, skorajda »poveljevalno« strukturo odločanja, običajen in pričakovan. Funkcionalističen pristop ga predvideva za visoko centralizirane organizacije s tradicionalnim, hierarhično organiziranim vodenjem.

Po drugi strani narava strokovnega dela v UKC Ljubljana od zaposlenih zahteva odgovornost za sprejemanje odločitev v decentraliziranem okolju (znotraj oddelkov in klinik). Sorodne študije ugotavljajo, da zaposleni tovrstne organizacije opisujejo kot organizacije, kjer piramidno strukturo vodenja nadomešča način samo-vodenja, ki ga ponazarja oblika valja (Heide in Simonsson 2015).

Opisan način organiziranosti je pogost v zdravstvenih sistemih, in četudi na prvi pogled deluje protislovno, ni nujno neučinkovit. Perow (1977, v Heide in Simonsson 2015) ugotavlja, da so učinkovite organizacije hkrati centralizirane in decentralizirane. Kompleksne in visoko specializirane organizacije so funkcionalno decentralizirane, vendar z jasno strukturo pravil in vrednot, ki omogočajo delovanje organizacije.

UKC Ljubljana po vseh karakteristikah sodi v opisano kategorijo organizacij, tako v formalnem smislu (organizacijska shema) kot tudi po načinu delovanja. Na osnovi empiričnega gradiva lahko ugotovimo, da zaposleni tak način organiziranosti in delovanja

vidijo kot nujen in specifičen za tip organizacije, kot je UKC Ljubljana, vendar hkrati opozarjajo na potencialne slabosti. Na primer: *»V institucijah, kot je UKC, je treba izhajati iz procesov. Ti pa so zelo specifični, zato je specifična tudi komunikacija ... Pri tem pa je treba upoštevati strukturo, ki je specifična za posamezno kliniko in je odvisna od strokovnih problemov, s katerimi se ukvarjajo. Interno komuniciranje v UKC je torej zelo odvisno od organizacijske strukture«.* In: *»Mi smo po eni strani decentralizirani, po drugi strani centralizirani, komunikacijske poti pa nikakor ne tečejo od strateškega menedžmenta k menedžmentu posameznih organizacijskih enot ... od klinik do služb. Disperzije informacij navzdol preprosto ni.«*

V primeru ukrepanja v kriznih situacijah se to kaže kot posebno pereč problem. Iz analize empiričnega gradiva izhaja, da strateški dokumenti sicer vsebujejo vse elemente (faze, ukrepe) za krizno ravnanje, vendar jih obravnavajo ločeno, nekoordinirano in brez centraliziranega in integriranega kriznega menedžmenta (vsi interni krizni primeri to potrjujejo). Prisotna je izrazita neuravnoteženost centraliziranih in decentraliziranih funkcij.

Ulmer (2012) ugotavlja, da odsotnost strategije kriznega upravljanja (vključno s kriznim komuniciranjem) vpliva na procese komuniciranja na vseh ravneh in z vsemi deležniki. Odzivi so improvizirani, fragmentirani, taktični in nepovezani, kar vpliva na kredibilnost komuniciranja in reputacijo organizacije.

Ugotovitve, ki izhajajo iz opravljenih intervjujev, potrjujejo predpostavko vertikalne organiziranosti komuniciranja v UKC Ljubljana, ki poteka v največji meri med vodstvom UKC in vodji posameznih oddelkov in klinik (vertikalno), v bistveno manjši meri pa horizontalno na (na isti ravni med oddelki). Deloma je to dejstvo posledica organizacijske sheme, ki preferira vertikalno, linijsko shemo internega komuniciranja. Shema temelji na predpostavki *»posredovanja informacij«* od točke A do točke B. Shema je učinkovita v običajnih razmerah, po mnenju anketiranih pa je povsem neprimerna v kriznih razmerah. V okoliščinah, ko je potrebno hitro, koordinirano komuniciranje, pa je povsem neprimerna.

Na osnovi povedanega lahko ugotovimo, da je pomembna ovira za učinkovito notranje (krizno) komuniciranje prav linijski, vertikalni način internega komuniciranja, ki poteka v organizacijah z nepiramidno strukturo vodenja. V konkretnem primeru manjša učinkovitost internega komuniciranja ni posledica pretirane centraliziranosti komunikacijskih kanalov,

temveč nesinhroniziranosti centraliziranih in decentraliziranih funkcij in ciljev internega komuniciranja.

c. Planiranje – improvizacija

Marra (2004) ugotavlja, da so dokumenti, ki so produkt natančnega planiranja, pogosto precenjeni. Njihova implementacija je uspešna le v primeru razvite komunikacijske kulture v organizaciji, ki pa je, kot ugotavljajo tudi intervjuvanci, nezadostna. Konstruktivistični pristop daje v tem kontekstu posebno vlogi t. i. »organizirani improvizaciji«. Analiza empiričnega gradiva, tako dokumentov kot izvedenih intervjujev, kaže na drugačno usmeritev UKC Ljubljana. Strategija kriznega komuniciranja izhaja iz funkcionalističnega pristopa, ki temelji na natančno izdelanem načrtu z jasnimi navodili, s katerimi naj bi dosegli visoko stopnjo predvidljivosti in nadzora nad dogodki. Strategija predvideva pripravo splošnega načrta komuniciranja z javnostmi ob različnih dogodkih in *»bolj natančne smernice za posamezne krizne dogodke (npr. množične nesreče, sum nepravilnosti pri javnem naročanju, sum nepravilnosti na področju kadrovske politike, sum koruptivnega dejanja v povezavi s farmacevtsko industrijo in drugo)«* (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Posledično je večina komunikacijskih aktivnosti, ki so vključene v načrt kriznega komuniciranja, usmerjenih v produciranje informacij, kjer je informacija intencionalen produkt, namenjen zunajim deležnikom. Bistveno manj pozornosti dokument namenja ustvarjanju komunikacijskega procesa, v okviru katerega bi potekala konstruktivna interpretacija in osmišljanje dogajanja za notranje deležnike. Slednje ponazarja izjava intervjuvanke Int. 3 VKP, ki ugotavlja: *»Glede na to, kako hude so stvari, so bile zadeve po mojem navzven še dobro skomunicirane, absolutno nič pa nismo naredili na nivoju medsebojne komunikacije, prav tam, kjer je žarišče teh problemov.«*

Novejši prispevki na področju kriznega komuniciranja poudarjajo spregledano dimenzijo, ki so jo izpostavili tudi nekateri intervjuvanci, da namreč ekstenzivni in natančni načrti lahko upočasnijo in ovirajo učinkovito ravnanje v primeru kriznih dogodkov. Prirejani so hierarhičnemu in piramidnemu načinu vodenja, kar v organizacijah, kot je UKC Ljubljana, s horizontalno in vertikalno strukturo vodenja ustvarja komunikacijske šume. Kot ugotavljata

Weick in Sutcliffe (2003), natančni načrti in standardizirane procedure ustvarjajo iluzijo varnosti in predvidljivosti, z ničemer pa ne prispevajo k ustvarjanju kulture zavedanja in osmišljanje krize. Intervjuvanec Int. 1 VM s tem v zvezi ugotavlja: *»S samo strategijo si nič ne pomagaš. Strategija je črka na papirju. Pomagaš si v bistvu z aktivnostmi, ki izhajajo iz te strategije. Mislim, da takrat (primer R.) nismo ravno sledili črki na papirju, ampak smo delovali zdravorazumsko. Delovali smo po principu izmenjave mnenj, povedali ste svoje mišljenje, s S. sva poslušala, torej nisva bila ukazovalna. Mogoče sva vplivala na naše skupno mišljenje, S. malo bolj, jaz malo manj, ampak smo v bistvu to zgodbo peljali timsko, v smislu notranjega komuniciranja in manj kot zunanje komuniciranje.«*

d. Eksterno – interno

Tako analize dokumentov kot tudi ugotovitve opravljenih intervjujev kažejo na izrazito usmerjenost k zunanjemu komuniciranju. Strategija komuniciranja jasno določa, da so: *»Odnosi z mediji za naš zavod (UKC Ljubljana) najpomembnejši segment komuniciranja z javnostmi, saj prek medijev vzpostavljamo in vzdržujemo odnose z vsemi ostalimi deležniki in javnostmi ter gradimo svoj ugled v širši skupnosti. Učinkoviti odnosi z mediji pomembno prispevajo k utrjevanju podobe UKC Ljubljana kot tudi njegovih posameznih predstavnikov v javnosti. Mediji ter njihovi predstavniki predstavljajo tudi ključno javnost za vsako organizacijo.«* (Komunikacijska strategija UKC Ljubljana 2015).

Po drugi strani empirično gradivo razkriva izrazito ozko razumevanje notranje javnosti oziroma deležnikov v času kriznih dogodkov. V času kriznega dogajanja je vsa pozornost usmerjena na skupine ali oddelke, ki so neposredno vpleteni v krizno dogajanje. Vsi drugi oddelki so v procesu obveščanja deležni bolj ali manj enakih informacij kot zunanji deležniki (kar deloma velja celo za oddelke, ki so v središču kriznega dogodka). Neposreden učinek tovrstnega komuniciranja je prepričanje, da so informacije namenjene splošni (zunanji) javnosti, irelevantne za posamezne notranje deležnike, hkrati pa primanjkuje kredibilnih informacij, namenjenih notranjim deležnikom. Intervjuvanka Int. 3 VKP ugotavlja: *»Disperzije informacij navzdol preprosto ni. Zaradi pomanjkanja internih informacij delamo eno in isto stvar na treh nivojih, ne da bi se vedelo, da to delajo trije sektorji ... Sama velikokrat ugotovim celo to, da predstojniki ne vedo osnovnih stvari, ker*

nikoli niso uporabili vseh komunikacijskih možnosti, ne poznajo strukture, ne vedo, kje so pravilniki.«

V obravnavanih dokumentih tudi ni jasnega razlikovanja med komunikacijskimi cilji za zunanje in notranje deležnike.

Freundsen in Johansen (2011) navajata različne razloge za razlikovanje med zunanjim in notranjim kriznim komuniciranjem. Najpomembnejši je, da imajo zaposleni pogodbeno oziroma ekonomsko razmerje z organizacijo, kar ne velja za zunanje deležnike. Narava tovrstnega razmerja ima konsekvence za posameznikovo profesionalno in zasebno življenje. Razmerje spodbuja procese identifikacije zaposlenih z organizacijo in notranje deležnike spreminja v akterje, ki so hkrati sporočevalci in prejemniki sporočil. V primeru, ko notranji deležniki prejemajo iste informacije z identičnimi konotacijami kot zunanji deležniki, se pripravljenost zaposlenih, da nastopajo kot ambasadorji organizacije, močno zmanjša. Težave nastanejo tudi zaradi dejstva, da je interno komuniciranje počasnejše kot eksterno, kar pomeni, da se zaposleni o dogajanju v organizaciji prej seznanijo iz javnih medijev kot na osnovi kanalov internega komuniciranja. Slednje v kombinaciji z odprtostjo internih dokumentov, ki na podlagi zahtev do dostopa t. i. informacij javnega značaja, brez kontekstualnih interpretacij prehajajo v medijski prostor, sproža kritične odzive zaposlenih, ki prav tako postanejo predmet obravnave javnih medijev. Gre za paradoks, ko zunanja medijska obravnava postane dodaten generator interne krize. Heide in Simonsson (2015) v nedavno objavljeni študiji ugotavljata, da so tovrstni učinki posledica asimetrične distribucije informacij, značilne za funkcionalistični pristop, ki v celoti zanemari relacijsko perspektivo, ki jo zagovarja socialno-konstruktivistični pristop.

Ključna dimenzija koherentnega nastopa organizacije v javnosti je zaupanje med notranjimi deležniki, ki je rezultat kontinuiranega internega komuniciranja in organizacijske »klime«, ki zaposlene spreminja v ambasadorje organizacije. Slednje je mogoče zgolj v primeru, ko se vzpostavi organizacijska kultura, katere bistvena značilnost je »osmišljanje« kot konstitutivni del družbene konstrukcije realnosti (Heide in Simonsson 2015). Po mnenju intervjuvancev je tovrstna kultura v UKC Ljubljana premalo razvita, oziroma kot ugotavlja ena od intervjuvank: *»Ne morem posploševati, ampak te kulture po mojem mnenju mi zaenkrat nimamo zgrajene.«*

8 Sklepi

Za organizacijo je zelo pomembno, da njeni člani prepoznajo znake krize v zgodnji fazi, ko z »ustvarjanjem vedenja« lahko preprečijo širjenje krize ali pa vlivajo na interpretacije dogodkov, ki so namenjene eksterni javnosti. Praksa pokaže, da SOJ v takšnih primerih največ ali celotno pozornost nameni servisiranju in ohranjanju zaupanja zunanjih deležnikov. Heide in Simonsson (2015) ugotavljata, da je pogost vzrok za takšno delovanje dejstvo, da so službe za odnose z javnostmi organizirane na način funkcionalističnega pristopa, ki je še vedno prevladujoč v študijah in raziskavah odnosov z javnostmi. Kot omenjeno, funkcionalistični pristop izhaja iz statičnega in nereflektiranega razumevanja komunikacijskega procesa med akterji oziroma deležniki, kar deloma pojasnjuje tudi manjšo pozornost aspektom internega komuniciranja SOJ.

Na drugi strani pristop družbene konstrukcije izhaja iz kontinuiranega procesa reprodukcije interakcij med člani organizacije, kar v tej perspektivi pomeni, da je organizacija produkt odnosov, vzpostavljenih med njenimi člani, ki vstopajo v interakcije z zunanjimi deležniki. Takšen pristop ima jasne konsekvence za delovanje same organizacije in se kaže predvsem v opuščanju t. i. organizacijskih bipolarnosti oziroma dualnosti, značilnih za tip organizacij, ki ne temeljijo na vertikalni oziroma piramidni strukturi vodenja. Tipičen primer so univerze, univerzitetne bolnišnice, raziskovalni inštituti in druge organizacije s kombinacijo vertikalnega in horizontalnega načina upravljanja. Značilnost teh organizacij so zabrisane meje med skrajnimi poli dimenzij, kot so na primer: organiziranost – improvizacija, stabilnost – spremembe, avtoritarno vodenje – participativno vodenje, »mehke« znanosti – »trde« znanosti, nadzor – samonadzor in druge. Na osnovi številnih študij in empiričnih podatkov lahko potrdimo prisotnost potenciala, ki ga ima konstruktivističen pristop pri artikuliranju interne komunikacije v kompleksnih organizacijah, kot je UKC Ljubljana.

V magistrski nalogi pojasnjujemo poseben položaj internega komuniciranja v UKC Ljubljana, ki se kaže v protislovnih (centrifugalnih) tenzijah znotraj kompleksne, multi-profesionalne organizacije. V nalogi na osnovi podatkov razkrivamo štiri področja s prepoznavnimi tenzijami, ki jih prepozna tudi sorodna študija, ki sto jo opravila Heide in Simonsson (2015), in sicer: (1) epizodično – emergentno, (2) centralizirano –

decentralizirano, (3) načrtovano – improvizirano in (4) zunanje – notranje. Prva protislovna tenzija zadeva razumevanje krize same po sebi. Epizodično zaznavanje krize se osredotoča na zunanje krizne dogodke, ki lahko ogrožajo varnost pacientov. Razumevanje je »utelešenje« funkcionalističnega pristopa, ki rešitev za krizne dogodke vidi v natančnem načrtovanju in zadostnih resursih. Na drugi strani družbeno-konstruktivistični pristop obravnava procesiranje kriznih razmer s perspektive notranjih deležnikov, ki lahko na način reflektivne interpretacije bistveno vplivajo na zaznavanje konstrukta (krize) s strani zunanjih deležnikov.

Drugo področje, kjer se pojavljajo tenzije, je povezano z vodenjem in komuniciranjem v organizaciji, ki je hkrati centralizirana in decentralizirana glede na način delovanja in sprejemanja odločitev. UKC Ljubljana ima formalno hierarhično organizacijsko strukturo z veliko avtonomijo oddelkov in strokovnjakov, kar izrazito povečuje kompleksnost procesov komuniciranja.

Tretje področje razkriva tenzije, ki se pojavljajo med načrtovanjem na eni strani in izvedbo ukrepov, ki zahteva ustvarjalno improvizacijo, na drugi strani. Izkušnje kažejo, da striktno sledenje načrtom zmanjšuje možnosti za optimalno ravnanje v primeru težko predvidljivih dogodkov.

Četrto področje tenzij poteka na osi »notranje – zunanje«. V UKC Ljubljana je prisotna tendenca, ki v primeru kriznih dogodkov komunikacijo usmerja k zunanjim deležnikom. Pogovori z intervjuvanci razkrivajo, da celo zaposleni v posameznih primerih odgovore v zvezi z dogodki v UKC Ljubljana iščejo v javnih medijih.

Našteta področja, na katerih se pojavljajo tenzije, imajo jasne implikacije za oblikovanje strategije internega komuniciranja. Prepoznane tenzije razkrivajo bipolarnost organizacijske strukture, kjer se križata vertikalni, hierarhični princip vodenja in komuniciranja na eni strani ter horizontalni, decentralizirani in strokovno avtonomni princip sprejemanja odločitev, načinov delovanja in komuniciranja na drugi strani. Delitev sovпада z značilnimi razlikami med funkcionalističnim in družbeno konstruktivističnim pristopom v kriznem komuniciranju. Rezultati izvedenih študij (Heide in Simonsson 2015) kažejo na prevlado funkcionalističnega pristopa v velikih kompleksnih organizacijah, ne glede na specifične zahteve, ki izhajajo s področja delovanja ali tipa organizacije. Lewiseva (2000) vzroke za to išče v dejstvu, da s kompleksnostjo in raznolikostjo organizacij narašča konvencionalnost

pristopov vodenja in težnja k njihovi učinkovitosti. Pri tem izhaja iz prepričanja o intuitivni naklonjenosti ljudi, da v kompleksnih razmerah iščemo enostavne rešitve, kar naj bi po analogiji veljalo tudi za krizno komuniciranje. Pri tem velja opozoriti na Luhmanovo (1984 v Willke 1993) ugotovitev, da je najučinkovitejša strategija zmanjševanja kompleksnosti sistema vzpostavljanje zaupanja med akterji.

Druge razlage vzroke za polarizacijo iščejo v dominaciji posameznih diskurzov: na osnovi empiričnega gradiva (opravljenih intervjujev in analiz dokumentov) je mogoče prepoznati prevlado »medicinske interpretacije« v povezavi z normami in vrednotami, ki so običajne v sistemih zdravstvene oskrbe. V običajnih razmerah zaposleni v tovrstnih organizacijah (predvsem zdravniki in drugi strokovnjaki) pričakujejo visoko avtonomnost delovanja, profesionalno solidarnost in interakcijo vseh akterjev, kar pa se spremeni v primeru kriznih razmer – študije kažejo, da zaposleni v tem primeru pričakujejo predvsem odločno in učinkovito ukrepanje vodstva. Pričakovanja so protislovna, če jih postavimo v kontekst, kjer pričakujemo sočasno uveljavljanje menedžerskega principa, ki temelji na ozki funkcionalistični interpretaciji krize, in širšega, konstruktivističnega razumevanja krize, ki vključuje interakcijo, konsenzualno interpretacijo in participativno vodenje.

Zmanjševanje opisanih tenzij je mogoče doseči z uveljavljanjem komuniciranja, s katerim bi bilo mogoče preseči strukturno bipolarnost organizacije kot virom tenzij. Ena od ključnih nalog internega komuniciranja je ustvarjanje organizacijske kulture, ki naj bi zaposlenim omogočila preseganje zgoraj opisanih tenzij. Lewiseva (2000) v tem kontekstu navaja tri načine (faze): (1) sprejemanje, (2) konfrontacija in (3) preseganje. Sprejemanje v tem kontekstu pomeni zavedanje prisotnosti tenzij in izogibanje praksam, ki ustvarjajo t. i. kulturo zanikanja. V fazi konfrontacije zaposleni na način intenzivne interakcije oblikujejo prakse in načine akomodacije in prilagajanja okoliščinam. V tretji fazi sledi proces preseganja, ki ga Lewiseva (2000, 764) vidi kot zmožnost zaposlenih, da o krizi razmišljajo kot o kontinuiranem procesu, ki od akterjev zahteva nenehno refleksijo oziroma metakomunikacijo, kot jo opredelita Ashcraft in Trethwey (2004 v Heide in Simonsson 2015).

Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Odločitev za kvalitativni raziskovalni pristop v zvezi z raziskovnjem obravnavane teme magistrskega dela prinaša prednosti in tudi nekatere omejitve.

Prednosti so seveda povezane z bistveno značilnostjo kvalitativne metode, to je z avtentičnostjo in neposrednostjo. Podatki, pridobljeni v okviru naše študije primera, so nujen in svojevrsten socialni konstrukt, katerega avtorji so ključni udeleženci raziskave. Celoten raziskovalni proces v tem pogledu označuje »dvojna verifikacija«. Udeleženci raziskave nastopajo hkrati kot vir oziroma nosilci informaciji in tudi kot njihovi interpreti. Končni rezultat analitičnega postopka je razlaga preučevanega pojava, ki jo razumemo kot prispevek k teoriji.

Slednje pa je hkrati tudi slabost pristopa in njegova najpomembnejša omejitev. Na ta način oblikovana teorija je lahko zgolj »kratkega« ali kvečjemu »srednjega« dometa. Rezultata raziskave ni mogoče posplošiti, prav tako z ugotovitvami ni mogoče zavračati teorij ali modelov, ki so izhodišče ali podlaga raziskovalnega pristopa. V našem primeru to pomeni, da imajo ugotovitve omejen doseg, oziroma če smo povsem konkretni: odgovori na raziskovalni vprašanji ne zavračajo teorij in modelov internega komuniciranja, niti ne potrjujejo novih modelov internega kriznega komuniciranja, temveč zgolj dodajajo specifično vedenje, povezano s preučevanim primerom. Končni rezultat bi v tem primeru lahko bila hipoteza, s katero bi v kontekstu metodološke triangulacije testirali nov model, ki pa bi moral biti zasnovan na bistveno širših teoretičnih in empiričnih izhodiščih. Ne glede na povedano naša študija prinaša nekatera nova spoznanja, koristna za delovanje UKC Ljubljana in delovanje SOJ.

Predlogi za prakso

V uvodnem delu naloge ugotavljamo, da raziskave na področju korporativnega komuniciranja ugotavljajo potrebo po redefiniranju nalog internega komuniciranja v kompleksnih organizacijah; naloge, povezane s cilji, so vse bolj strateške in v manjši meri veččinske. Komunikacijska strategija UKC Ljubljana, ki je predmet analize te naloge, je v tem pogledu bolj priročnik za komuniciranje, ne strateški dokument. Četudi se dokument sklicuje na nekatere referenčne teoretične modele komuniciranja, je razkorak med opredeljenimi cilji in prakso evidenten in ga potrjujejo tudi izsledki naše raziskave. Na osnovi analize raziskovalnih ugotovitev je glede vloge SOJ mogoče podati naslednje predloge:

a) Diverzifikacija komunikacijskih vlog in nalog

Sedanja organiziranost SOJ predvideva izvajanje nalog, ki sodijo v nabor aktivnosti na področju korporativnega komuniciranja brez jasne delitve nalog v povezavi z doseganjem strateških ciljev. SOJ izvaja aktivnosti tako na makro kot mikro ravni, z internimi in eksternimi deležniki. SOJ v tem pogledu prakticira komunikacijski splet, ki vključuje dimenzije organizacijskega in poslovnega komuniciranja ter odnosov z javnostmi. Za učinkovito izvajanje nalog SOJ je potreben premislek o reorganizaciji službe v povezavi s strateškimi cilji.

b) Imenovanje strokovnih sodelovancev za odnose z javnostmi posameznih klinik

V obstoječo strukturo SOJ je potrebno vključiti strokovne sodelavce za odnose z javnostmi za posamezne klinike (za večje klinike po en strokovni sodelavec na kliniko ter strokovni sodelavec za odnose z javnostmi, zadolžen za manjše klinike in inštitute). Na ta način bi bilo mogoče doseči učinkovitejši pretok informacij na horizontalni ravni, zgodnejšo detekcijo potencialnih kriznih stanj in pravočasno odpravo »šumov« v komunikaciji med različnimi organizacijskimi nivoji.

c) Imenovanje urednikov

Glede na deklarirane cilje komunikacijske strategije UKC je potrebno v povezavi s komuniciranjem z različnimi deležniki imenovati strokovne sodelavce za interno in eksterno komuniciranje, krizno komuniciranje ter urednike internega glasila, internetne in intranetne strani UKC Ljubljana.

d) Kadrovski načrt Službe za odnose z javnostmi

Služba za odnose z javnostmi ima po sistematizaciji delovnih mest (Katalog funkcij, delovnih mest in nazivov UKC Ljubljana 2015) predvidene tri zaposlene strokovne sodelavce za odnose z javnostmi. V tem smislu je potrebno imenovanje vodje službe in imenovanje manjkajočega strokovnega sodelavca ali sodelavke. V prihodnje pa kaže razmisliti tudi o možnostih za širšo kadrovsko okrepitev službe (zunanjí dejavniki in notranji dejavniki omejitev realizacije), saj trenutne kadrovske kapacitete ne omogočajo izvajanja vseh nalog internega in eksternega komuniciranja.

9 Seznam literature

Alvesson, Mats in Dan Kaerremann. 2011: *Qualitative Research and Theory Development: Mystery as method*. London. Sage.

Argenti, A. Paul. 1998. Strategic Employee Communications. *Human Resource Management Journal* 37 (1–2):199–206.

Argenti, A., Paul. 2003. *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.

Baumeister, R. E. in Leary, M. R. 1995. The need to belong: desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 17.

Borisov, Peter. 1986. Univerzitetni klinični center v Ljubljani, njegov nastanek in razvoj. Ljubljana: Bilten UKC Ljubljana.

Bozeman, Barry. 2011. Toward a theory of organizational implosion. *American Review of public administration* 41 (2): 119–140.

Cheney, G., in Christensen, T. 2001. *Organizational identity: Linkages between internal and external communication*. V *The new handbook of organizational communication: Advances in Theory, research and methods*, ur. F. M. Jablin, & L. L. Putnam, 231–269. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. Timothy, Frandsen Finn, Halladay J. Sherry in Johansen, Winni. 2010. Why a concern for apologia and crisis communication? *Corporate Communications: An International Journal* 15 (4): 337–349.

Coombs, W. Timothy. 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3): 163–176.

Dolphin, R. Richard. 2005. Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications* 11 (3): 171–190.

Dela Porta, Donatella in Michael Keating. 2008. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*. Cambridge University Press.

- Elving, J. L. Wim. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2) 129–138.
- Francis, Dave. 1989. *Organisational Communication*. Gower.
- Fiske, John. 1990. *Introduction to Communication Studies*. London: Routledge.
- Fredriksson, Magnus. 2014. Crisis communication as institutional maintenance. *Public Relations Inquiry* 3: 319–314.
- Heide, Mats in Charlotte Simonsson. 2014. Developing internal crisis communication. New roles and practices of communication professionals. *Corporate communications: An International Journal* 19 (2): 128–146.
- Heide, Mats in Charlotte Simonsson. 2015. Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry* 4 (2): 223–225.
- Holtzhausen, R. Derina. 2000. Postmodern values in public relations. *Journal of Public relations Research* 12: 93–114.
- Johansen, Winni in Finn Frandsen. 2011. The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal* 16 (4): 347–361.
- Kalla, K. Hanna. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (4): 302–314.
- Lewis, M. Marianne. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of management Review* (25): 760–776.
- Moloney, Kevin. 2000. *Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance*. London: Routledge.
- Marra, J. Francis. 2004. Excellent crisis communication plans: Poor predictions of excellent crisis public relations. *Public Relations review* 24: 461–474.
- Mazzei, Alessandra. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate communications: An international Journal* (15): 221–243.

- Oliver, Sandra. 1997. *Corporate Communication: Principles, Techniques and Strategies*. London: Kogan page.
- Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: FDV.
- Philip, J.Kitchen in Finnbar. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* (7): 46–53.
- Radford, Garry. 2012. Public relations in a postmodern world. *Public Relations Inquiry* (1): 49–67.
- Ragin, Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje. Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Maklen.
- Robson, Paul in Tourish Dennis. 2005. Managing internal communication: An organizational case study. *Corporate Communications: An international Journal* 10 (3): 213–222.
- Rijavec, Leopold. 1995. Spomini na ljubljanske bolnišnice. Ljubljana: posebna številka časopisa Klinični center.
- Taylor, Maureen. 2010. Towards a holistic organizational approach to understanding crisis. V *Handbook of Crisis Communication*, ur. Coombs, W.Timothy, 698–705. Wiley-Blacwell, Malden, MA.
- Toth, Elizabeth. 2002. Postmodernism for modernist public relations: The cash value and application of critical research in public relations. *Public Relations Review* 28: 243–250.
- Tyler, L. 2005. Towards a postmodern understanding of crisis communication. *Public relations Review* 31: 566–571.
- Ulmer, R. Robert, Timothy Sellnow in Matthew Seeger. 2011. *Effective Crisis Communication. Moving from Crisis to Opportunity*, London: Sage Publications.
- UKC Ljubljana 2010. Predstavitev organizacijskih enot UKCL. Ljubljana: interno glasilo (posebna številka).
- UKC Ljubljana 2015. Interno. Ljubljana: interno glasilo št.1.

UKC Ljubljana 2015. Strokovno poročilo 2014. Ljubljana: interno gradivo.

UKC Ljubljana 2015. Letno poročilo 2014. Ljubljana: interno gradivo.

UKC Ljubljana 2015. Interno komuniciranje v UKC Ljubljana 2015. Ljubljana: interno gradivo.

UKC Ljubljana 2012. Komunikacijska strategija 2012 Program dela. Ljubljana: interno gradivo.

Varey, J. Richard. 2000. A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management* 4: 328–340.

Verčič Tkalc, Ana, Dejan Verčič in Sriramesh Krishnamurthy. 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38: 223 – 230.

Welch, Marry in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An international Journal* 12 (2): 177–198.

Weick, Karl in Kathleen Sutcliffe. 2003. Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review* 45: 73–84.

Wilke, Helmut (1993): Sistemska teorija razvitih družb. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.

Priloga A: Povzetki transkriptov intervjujev

Sklop 1: Interno komuniciranje v UKC Ljubljana (IK)

Dimenzija: Organiziranost UKC Ljubljana

Operacionalizacija: **Ali ste pri svojem delu (vodenju) specifično organiziranost UKC z vidika komuniciranja prepoznali kot prednost ali kot slabost (težavo)?**

Int. 1 VM

Kot problem je bilo to seveda prepoznano. Ne bi pa to opredeljeval kot kakšno posebnost. V teoriji menedžmenta poznamo, da je v bistvu v velikih organizacijah na sploh, ne samo v UKC, poudarek na linijski strukturi komuniciranja, manj na matrični ali funkcionalni, ki pomeni povratno komuniciranje. Zdravstvo na splošno, in tudi UKC, je zelo hierarhično organizirano ..., UKC je velika inštitucija, tudi tradicija je zelo dolga ..., v bistvu imamo problem enosmernega komuniciranja, in nepriznavanje dvosmernega komuniciranja. Zakaj je v zdravstvu prisotno enosmerno komuniciranje? Ker je narava zdravniškega oziroma zdravstvenega dela takšna. Ko obravnavaš bolnika, mora nekdo prevzeti odgovornost za to obravnavo in jo potem tudi izpeljati. Pri tem mu drugi pomagajo, sodelujejo v procesu. Nekdo pač ima komando. To je podobno kot v vojski. V vojski ima nek čin pooblastilo in odgovornost za to, da spelje neko vojaško nalogo. Tu ne more biti polemike, ne more biti tega dvosmernega komuniciranja, ker to poruši v naravo same naloge in ogrozi samo nalogo kot tako. V zdravstvu je popolnoma enako, posebej v urgentnih situacijah ni časa za polemiziranje o tem, kaj bi, kaj ne bi, kako bi in tako naprej. Tam je potrebno hitro odločanje, odločanje glede na stanje. In ta mikroorganizacijska struktura in tudi mikrokomunikacijska struktura, mimogrede, komuniciranje ni popolnoma nič drugega kot en proces znotraj procesa menedžiranja, se pravi, ta mikrokomunikacijska struktura se je potem prenesla v zgodovino in tudi v organizacijsko strukturo.

Int. 2 VS

V institucijah, kot je UKC, je treba izhajati iz procesov. Ti pa so zelo specifični zato je specifična tudi komunikacija ... V medicini je osnova vedno tim, ki se ukvarja z določenim problemom, in seveda je najpomembnejše vprašanje komunikacije v timu ... Pri tem pa je treba je upoštevati strukturo, ki je specifična za posamezno kliniko in je odvisna od strokovnih problemov, s katerimi se ukvarjajo. Interno komuniciranje v UKC je torej zelo odvisno od organizacijske strukture. Problem pa je, da te strukture v zadnjih letih praktično ni, ker je vodstvo Kliničnega centra preveč odmaknjeno in se ukvarja s svojimi problemi, zato je komunikacija s posameznimi klinikami zelo vprašljiva, z enimi boljša, z drugimi slabša, predvsem zato, ker je struktura vodenja v zadnjih letih povsem nedorečena.

Int. 3 VKP

Prvenstveno kot problem. Mi smo po eni strani decentralizirani, po drugi strani centralizirani, komunikacijske poti pa nikakor ne tečejo od strateškega menedžmenta k menedžmentu posameznih organizacijskih enot ..., od klinik do služb. Disperzije informacij navzdol preprosto ni. Zaradi pomanjkanja internih informacij delamo eno in isto stvar na treh nivojih, ne da bi se vedelo, da to delajo trije sektorji.

L.M.U. Če pogledava z druge strani – ali bi bilo mogoče, da bi v neki korporaciji srednji menedžer organiziral svojo novinarsko konferenco oziroma sam interpretiral stvari?

Int. 1 VM

Ko govorimo o komuniciranju ..., eno je v bistvu komuniciranje znotraj organizacije, eno pa komuniciranje organizacije z okoljem. To je pa odvisno od stopnje

demokratičnosti neke organizacije oziroma stopnje raznih pooblastil. Kot menedžer gledam na zadevo takole: Če imaš neke holdinške strukture, je najbolj normalna stvar, da tam v bistvu srednji menedžment, se pravi menedžment nekih organizacijskih enot holdinga, komunicira s svojim okoljem, ker to so specifične komunikacije. Vzemiva recimo podjetje A kot tak specifičen holding. En del podjetja A se ukvarja s prodajo avtomobilov, drugi del se ukvarja s prodajo pomivalnih strojev, in najbolj normalna stvar je, da se gospodinjski aparati prodajajo in komunicirajo po svoje, avtomobilski del pa po svoje. Če sedaj preneseva to na organizacijo, kot je UKC. Imamo več dejavnosti, na primer internistično, pediatrično, kirurško in tako dalje ..., to so enote, sestavni deli tega velikega holdinga, komunicirajo s svojim okoljem, kar pomeni, da za mene ni nič spornega, če neka enota komunicira z okoljem, naredi neko tiskovno konferenco in predstavi nek pogled na neko vprašanje in tako naprej. Drugo pa je vprašanje vsebine, ki se jo predstavlja. Takrat, ko gre v bistvu za parcialna vprašanja, je to najbolj normalna stvar, ko pa gre za skupna vprašanja, za vprašanje, recimo, neke skupne strategije, skupne politike, za vprašanje ugleda inštitucije itn., takrat pa se ta svoboda, ta demokracija neha, in takrat je po moje, vseeno potrebno, da je komuniciranje usklajeno z vodstvom organizacije.

IK_ a – opredelitev in zaznava internega komuniciranja v UKC

Operacionalizacija IK_ a: Kakšen je vaš pogled na interno komuniciranje v UKCL?

Int. 1 VM

*No, jaz se vseeno podpišem pod demokratično definicijo komuniciranja ..., vendar ... tisto, kar je zapisano v naših aktih ...,lahko bi rekli, da je ta diskrepanca odraz demokratičnosti menedžmenta v tem času. Namreč, menedžment se nikoli ni ukvarjal s strokovnimi teksti elementov komunikacijske strategije UKC. Vedno sem prepuščal posameznikom, ki so pokrivali posamezna področja, da so pripravili tekste, in sem seveda stal za njimi v dobri veri, da je najboljše, kar je ..., v največji meri oni poznajo tisto področje, ki ga pokrivajo. Sam pa sem vedno udejanjal, kar se komuniciranja tiče, tisti prvi model (**integrativni op. avt.**). Kolegiji so bili vedno v*

bistvu zbiranje informacij od sodelavcev, od srednje strukture. Kolegij generalnega direktorja je vseeno top menedžer, potem pa smo imeli kolegij poslovnih direktorjev, strokovni svet, potem poslovni odbor, ko smo hodili na tovrstne forume, smo vedno pustili ta demokratični dialog zbiranja informacije in se prilagajali temu. Če vzameva na primer poslovodni odbor, sklepi poslovodnega odbora so bili vedno sklepi, ki so bili predlagani s strani članov tega poslovodnega odbora, srednjega menedžmenta. Sklepi so zrasli iz te razprave v bistvu. Dvakrat do štirikrat na leto imamo poslovno-strokovno konferenco. To pa je v bistvu konferenca, na kateri se zberejo vsi predstojniki enot, vse glavne medicinske sestra enot, vodje služb itn., okoli 150–160 ljudi, takrat pa je sploh to prišlo do izraza, ta vrsta komuniciranja, ko poslušáš srednji menedžment, zbiraš informacije in se odločaš na podlagi tega.

Int. 4 VN

Tukaj naj kar v prvi vrsti povem, da je interno komuniciranje, predvsem horizontalno, izjemnega pomena v tako velikih inštitucijah, kot je UKC Ljubljana. Seveda je lahko vertikalno, ampak tisto, kar daje bistvo vsemu delovanju, in naše osnovno delovanje je delo s pacienti, je po mojem globokem prepričanju, horizontalno komuniciranje na nivoju nekega bolniškega oddelka, neke ambulante, in tega se po mojem mnenju ne zavedajo dovolj predvsem predstojniki kot nosilni organizatorji in nosilni vodje posameznih enot ..., kajti na mikro ravni se dogaja vsakdanje življenje, vsakdanje odločitve, usmeritve, motivacija, in to področje sem zaznala kot nekaj, na čemur bi se lahko še veliko delalo ..., da bi to vsi ključni vodje prepoznali kot zelo pomembno za dobro in učinkovito delovanje Kliničnega centra ...

Pomembno je, da vsi skupaj ponotranijo te ključne cilje, ki jih ima UKC Ljubljana ... Poudarjam, da se mi zdi najpomembnejše komuniciranje znotraj posameznih manjših timov. In to je to horizontalno komuniciranje, ki pa je seveda enako oziroma po vsebini sporoča ključne strateške cilje vodstva Kliničnega centra, kajti ti cilji in usmeritve morajo biti znani vsem. Ljudje imamo različne navade, zmožnosti in sposobnosti glede uporabe medijev, na primer ali bereš intranet, interno glasilo ali mogoče naključno bereš zapisnike, ampak kljub temu se mi zdi najbolj nepogrešljivo to, da vsak predstojnik dnevno komunicira s svojim ožjim timom zaposlenih. Ključno

je, da si vzameš 10 minut na dan, pol ure na teden, da svoje neposredne sodelavce, podrejene ali kakor koli jim rečeš, seznanjaš, da dobiš njihov feedback, da se skupaj lotijo reševanja problemov. Pomembno je tudi, da vodstvo zazna potrebo po stiku s svojim okoljem, s svojimi zaposlenimi, s pacienti, da od njih pridobi nekaj povratnih informacij, kje smo, kam gremo, kaj si želimo, kaj bomo naredili. Le na ta način se mi zdi, da se vzpostavi to sinhrono valovanje in da gre zadeva naprej.

Int. 3 VKP

Mislím, da je dejavnik, ki ga je treba tako v organizacijskem smislu kot tudi v medsebojnih odnosih vedno upoštevati, velikost in razvejanost Kliničnega centra. Zato je treba tudi interno komuniciranje prilagoditi organizacijski strukturi, tehnološkim možnostim in izobrazbeni strukturi tistih, ki jih nagovarjamo. Notranje komuniciranje je predvsem naloga posameznih vodij na vseh nivojih ..., saj načinov je veliko ..., od lastne revije do intraneta, vendar ljudje v Kliničnem centru, govorim predvsem za strokovni del, še niso navajeni teh stvari ... Saj jih sploh ne berejo. Sama velikokrat ugotovim celo to, da predstojniki ne vedo osnovnih stvari, ker nikoli niso uporabili vseh komunikacijskih možnosti ..., ne poznajo strukture, ne vedo kje so pravilniki ...

IK_ b – cilji

Operacionalizacija IK b: Kako bi vi ocenili domet (potencial) tovrstnega komuniciranja; Katere cilje lahko s takšnim načinom komuniciranja dosežemo in katerih ne?

Int. 1 VM

S takšnim, kot sem ga jaz imel, ko sem zelo veliko poslušal, je cilj večja motivacija sodelavcev, kar se čuti pri odločanju ..., njihovo delo in razmišljanje vpliva na celotno organizacijo. Glavna zgodba je tukaj motivacija, medtem ko na tisti drugi način, če bi se ga bolj udejanjalo, ta je pa bolj nagnjen k ustvarjanju reda. Prvi, sva rekla, je demokratičen, je motivacijski, ampak na drugi strani lahko vodi v nered. Nevarnost tega je v bistvu nered, je celo neproduktivnost, neučinkovitost, medtem ko

je drugi lahko bolj učinkovit, ustvarja večji red, na drugi strani pa je stopnja demokratičnosti toliko manjša.

Int. 4 VN

Če ocenim recimo od 1 do 10, bi dala morda oceno 7 ali 8. Kajti videli smo, da je bilo zaradi potreb in zunanjih vplivov dano več poudarka odzivanju na zunanje dogodke, in ker je naša zmožnost komuniciranja omejena tudi zaradi same majhnosti naše službe za notranje komuniciranje, je bil vedno v prvi vrsti poudarek na zunanjem komuniciranju, notranje komuniciranje pa je bilo v drugem rang, kar se meni ni zdela najboljša odločitev, ampak ko se moraš odločati, oceniš tveganje in se odločiš, čemu boš dal prednost ... In vedno se dajalo prednost zunanjemu komuniciranju ... Ampak sama pa menim, da je notranje komuniciranje enako pomembno, če ni še pomembnejše, kot zunanje.

Int. 3 VKP

Mislim, da ga je treba spremeniti in prilagoditi tako, da bo skrajno prijazen do uporabnikov. Zdi se mi, da delamo napake na vseh ravneh, od informatike do oblike teh informacij, prijaznejši način bi krepil tudi lojalnost. Uradniško navodilo od zgoraj navzdol ne bo nikoli gradilo lojalnosti.

IK_ c – deležniki

Operacionalizacija IK_ c: Katere notranje deležnike bi bilo po vašem mnenju treba v večji meri vključiti v proces internega komuniciranja? Kje vidite ovire (formalne in neformalne)?

Int. 1 VM

Najprej bom utemeljil, izhajal bom iz tega, kaj Klinični center je. Klinični center je inštitucija, kjer se obravnavajo bolniki, tisti, ki potrebujejo zdravje. Pomanjkanje zdravja je ena največjih človeških travm, in to za bolnika in za njegove svojce. In tisti ljudje, ki to delajo, ki nosijo odgovornost, bi morali imeti večjo težo pri tej

komunikacijski participaciji. Jaz mislim, da je tem ljudem treba dati še večjo težo. Na kakšen način, pa je vedno vprašanje. Moj način je bil seveda tak, da sem šel med njih, da sem se z njimi pogovarjal. Mimogrede, ne govorim samo o zdravnikih. Ob pacientu so sestre, strežnice, bolničarji, vsi po vrsti. Moj pristop je seveda, da bi jim dal to težo pri komunikaciji, da sem šel do njih, da sem se z njimi pogovarjal, da so lahko kadar koli prišli do mene, da so imeli odprta vrata. Vrata generalnega direktorja so bila odprta za vsakega sodelavca. Se pravi, na ta način so v smislu te komunikacije prenosa raznoraznih idej, raznoraznih informacij, od problemov do ne vem česa še, ta njihova participacija je bila na ta način prisotna. Kakšne pa so še druge tehnike, pa bi težko rekel.

Int. 4 VN

Zdravniki, medicinske sestre in tudi ves drugi administrativni in tehnični aparat, skratka podporno osebje.

Int. 3 VKP

Predvsem predstojnike oziroma vodje organizacijskih enot do zadnjega nivoja. In predstojnik je tisti, ki daje tempo in tudi ton komuniciranju v svojem okolju.

L.M.U. Kje pa vidite ovire?

Int. 1 VM

Sta dve vrsti ovir. Ena v bistvu je notranja ovira, to je v bistvu ta, da so zdravstvene organizacije hierarhične organizacije in da v bistvu, posebej s strani srednjega menedžmenta, tak pristop ne naleti na neko večje odobravanje. Ta neposredna komunikacija med top menedžmentom in med izvajalci dejavnosti. Srednji menedžment se v takem primeru čuti zapostavljenega, ogroženega itn. S tega vidika, z vidika te hierarhije, je največja grožnja v bistvu ta del. Na drugi strani pa je grožnja za tak način participacije pri internem komuniciranju zunanje okolje, ki nas sili k zelo veliki učinkovitosti. Od nas terja učinkovitost. Z demokratičnim vodenjem, kot sva prej rekla, in z demokratičnim komuniciranjem si pogosto manj učinkovit.

Večjo učinkovitost dosegaš s hierarhičnim in hkrati ukazovalnim ..., ta je v bistvu potem kakor najbolj učinkovit. Primer za to imava mariborski klinični center. Tam je v bistvu relativno ekonomsko učinkovit, tudi z vidika, če pogledava, celo zunanje medijske prepoznavnosti, učinkovit, po drugi strani pa se znotraj organizacije srečujejo z nezadovoljstvom, z izgorelostjo sodelavcev in posledično z vprašljivo obravnavo bolnikov.

Int. 4 VN

Najprej je treba vzpostaviti motivacijo teh ljudi. Najprej morajo začutiti, da njihove vodje poznajo njihovo delo, da jih dnevno, tedensko obveščajo. Glede ovir ... zdi se mi, da je potrebna drugačna strategija notranjega komuniciranja. Dejstvo je, da nekateri nimajo dostopa do intraneta, morda niso toliko računalniško pismeni in za njih, kot tudi druge, je najprimernejši način pogovor. Njih je treba poslušati in jim dati možnost za povratno informacijo. To se mi zdi ključno, kajti kanali sprejemanja ali oddajanja so različni ... In ne predstavljam si naše spoštovane in nepogrešljive čistilke, kurirke in druge, da bi jih prepustili intranetu ..., da bi jih prepustili internemu glasilu. To nikakor ni dovolj, ker človek, ki nima možnosti, da nekaj pove, bo to povedal nekje drugje, bo nezadovoljen, bo povedal doma, bo šel v bolniško. Če imaš možnost povedati na svojem delovnem mestu, svojemu šefu, je problem rešen že v treh četrtinah, tako da mislim, da je za nekatere najbolj učinkovito komuniciranje tradicionalno in to je pogovor.

Int. 2 VS

Ovire so predvsem zunaj UKC, ker ni dorečena vloga Kliničnega centra v naši družbi. Govorimo o javnem zdravstvu v slabem smislu besede ..., da je vse organizirano kot v časih pred petdesetimi leti, ko je bilo vse centralno vodeno, po drugi strani pa hočejo nekateri iti v smeri zasebnega financiranja. In problem se začne in konča pri denarju. Ali si na budžetu ali na trgu ... To je dilema, v kateri živi Klinični center in niha enkrat v eno enkrat pa v drugo stran, nimamo pa jasne

strategije, kaj pravzaprav hočemo, in to je problem tudi pri komuniciranju. Če ne veš, kaj hočeš, potem je tudi vsaka komunikacija lahko samo razgovor o namenu.

Int. 3 VKP

Mislím, da predvsem njihova neosveščenost na tem področju. Vse bi bilo treba motivirati na veliko bolj prijazen način, ki ga jaz vidim kot team building zunaj Kliničnega centra z zelo fokusirano temo. Ljudem bi bilo treba dopovedati, kaj vse pridobimo, če bi ta stvar bolje potekala ..., tako, da bomo pisali dopise, to ne bo šlo ... To, da bomo klicali ljudi v dvorano, ko vsak gleda na uro in na telefon, ne bo šlo. To se dela strateško in to je zame team building sistem.

IK_d – integriranost

Operacionalizacija IK_d: Ali je interno komuniciranje pripomoglo k vzpostavljanju pripadnosti, je uporabljeno kot orodje za uvajanje in predstavljanje sprememb, ali so zaposleni »ambasadorji« UKC Ljubljana?

Int. 1 VM

Absolutno, to lahko vse odključava. Ali je pripomoglo k vzpostavljanju pripadnosti, mislim, da ja, posebej v tem delu, ko sem prej opisoval svojo vlogo v internem komuniciranju. Seveda nimam nekega relevantnega statističnega metra, znanstvenega metra, ampak se sklicujem na mojo komunikacijo s sodelavci. Mnogo sodelavcev se je s tem, ko so komunicirali neposredno z mano, ko so bili obveščeni, ko so participirali, so se hkrati tudi počutili in bili ponosno na to, da so del UKC, da so del te mega institucije in da so ambasadorji UKC.

Int. 4 VN

V strategiji je vse je napisano, ampak interno komuniciranje mora živeti od slehernega vodje, do mikro nivoja. Sama si upam trditi, da naši zaposleni še niso pravi ambasadorji Kliničnega centra, še vedno jih nismo uspeli vključiti v zgodbo

Kliničnega centra, da bi se v tem prepoznali. Ključ je srednji menedžment, predstojniki so ključni vodje. Vedno se je izkazalo, da imamo odlične strokovnjake, vendar se naši predstojniki ne zavedajo, da stroka ni dovolj. Stroka je pogoj, to je profesija in to pacienti pričakujejo, vendar je vodenje nekaj drugega ... Voditi pomeni, da vodiš ljudi, da jih prepoznaš, da jih pripelješ do cilja, da jih pripelješ do tega, da so oni zadovoljni, motivirani, da radi hodijo v službo.

Int. 3 VKP

Jaz mislim, da ne vsi. Ne morem posploševati, ampak te kulture, po mojem mnenju, mi zaenkrat nimamo zgrajene.

IK_e – potencial

Operacionalizacija IK_e: Ali bi lahko horizontalno organiziranost UKC Ljubljana v večji meri uporabili za interno komuniciranje? Če da, na kakšen način?

Int. 1 VM

Ne vem, nisem ekspert za to področje. Ne vem, kako bi horizontalna organiziranost pripomogla k večji in boljši komunikaciji.

Int. 4 VN

Lahko. Upam, da bo ta hiša kdaj prišla na to, da bo tudi strokovno horizontalno organizirana, kar se že udejanja v mnogih podobnih univerzitetnih bolnicah ... Za bolnika to pomeni, da bi vse opravil na enem mestu, seveda pa bi bilo tudi horizontalno komuniciranje mnogo lažje. Na neformalni ravni se to že dogaja, formalno pa tega ni.

Int. 3 VKP

Mislim, da ja. Tako, da bi imeli zelo jasno postavljene kritične točke notranjega komuniciranja za vse enako na vseh ravneh, vsi pa bi morali vedeti, katere so njihove

naloge glede komunikacije navzdol. Tako, da decentralizacija da, vendar mora v ključnih točkah tudi decentralizirana enota upoštevati sistem.

Sklop 2: Interno krizno komuniciranje (IKK)

IKK_ a – zaznava (stanje permanentne krize)

Operacionalizacija IKK_a: Kako vi vidite krizne razmere v UKC Ljubljana?

IKK_ b – vzroki

Operacionalizacija IKK_ b: Kateri so po vašem mnenju vzroki za krizne razmere v UKC Ljubljana? So to zunanje okoliščine? Je kriza posledica organizacijske kulture, vodenja in upravljanja sistema, decentraliziranosti sistema, avtonomnosti delovanja ekspertov?

(intervjuvanec združuje odgovore na obe vprašanji)

Int. 1 VM

Najprej bi polemiziral s to permanentno krizo. Če vzpostavljamo razmišljanje, da živimo v času in okolju permanentne krize, potem se v bistvu sploh približamo temu, da smo neprestano obkroženi z nekimi sovražniki, in kriza nikoli ni posledica neke dobre zgodbe, dobrih dejavnikov, dobrih indicov, ampak je vedno v bistvu nekaj slabega in negativnega. Naenkrat pristajamo na to, da živimo v permanentnem obdobju neke vojne z nekom. Mislim, da človeštvo na sploh, ne zdaj neka organizacija, ne sme na to pristajat. Človeštvo mora sicer živeti z nekimi izzivi, ampak po načelu živeti dobrodušno, dobrovoljno. Če se vrneva na UKC. Seveda so krizne situacije. To so tiste, ki so normalne krizne situacije, praktično večina kriznih situacij izhaja iz zunanjega okolja, nekaj malega jih je iz notranjega okolja. Oboje lahko razdelimo kot krizne situacije, ki izhajajo iz narave dejavnosti Kliničnega centra, in na drugi strani krizne situacije, ki so sproducirane iz nekih, ne zaradi narave, ampak iz nekih drugih nagibov. Na primer, načrtno rušenje ugleda Kliničnega centra, rušenje ugleda posameznikov iz Kliničnega centra, ali skrivanje nečesa drugega, s tem, da v bistvu nekje drugje sprožiš neko krizo itn. To so pač ti politični dejavniki, ki se z njimi soočamo. Kriza ni posledica absolutnosti ..., še najmanj je kriza posledica vodenja, večji del je posledica, tako kot sem rekel, zaradi narave dejavnosti. Npr. se ti nekaj zgodi – prometna nesreča ali nekaj takega – in imaš krizno situacijo, ki jo moraš komunicirati tako znotraj kot tudi navzven. To je

narava naše dejavnosti. Druga zgodba pa so te krize, ki izhajajo iz slabih nagibov. To so v manjši meri sproducirane od znotraj, v večji meri pa od zunaj. Te krize so pa to, kot sem rekel, politika, ko v bistvu na plečih UKC in posameznikov UKC izvaja ali išče neke svoje dobrobiti, interese.

Int. 4 VN

Zgodi se, da nekdo sporoči medijem neko zgodbo, ki bi se lahko rešila na zelo dober in profesionalen način znotraj kliničnega centra. Ta kultura sporočanja navzven, pričakovanja, da bodo te zgodbe reševali drugi namesto nas samih, nas samo slabijo, kajti mnoge notranje krize, ki izbruhnejo, znamo rešiti sami. To, da se to sporoča medijem, je samo slabljenje, ne samo organizacije, ampak tudi osebja, ki dela v teh organizacijah, saj nikoli ne delujemo osamljeno. Če je kriza, to ni dokaz, da posameznik ne zmore, to je kriza celotnega sistema, v katerem pa delujemo vsi in vsak nosi svoj delček odgovornosti in svoj prispevek ... Večkrat sem se spraševala, zakaj je tako ... Morda gre za strogi individualizem, za pomanjkanje pripadnosti, čeprav vsak ve, da je znanstveni in strokovni dosežek plod dela tima ... Ampak, ko pa pride do krize, se to kar pozabi in se zgubi zaupanje. Ali je to borba za denar ali je to borba za prestiž, za ugled? Zakaj to ljudje naredijo? Mogoče vidijo to kot zadnjo možnost, da bodo uslišani, če povedo še medijem. Morda je to občutek nemoči, da če nekdo prepozna neko prakso kot strokovno ali pa etično nesprejemljivo, to pove v svojem okolju, pa ga nihče ne sliši in gre zadeva dalje. In potem to pove zunanjim, pač novinarjem.

Int. 2 VS

Po moje je sploh vprašanje, ali je kriza pravi izraz za stanje v UKC. Kriza je dejansko občasna zadeva, ki se zgodi zaradi nečesa, tako da mogoče stanja v UKC jaz ne bi označil z besedo kriza. Je vprašanje njegovega obstoja in njegovega razvoja. Stanje v UKC ni nič posebnega, je pa težko in jaz se spet vračam na tisto, kar sem že na začetku rekel, da treba je vedeti, kam greš. Potem ljudje tudi vidijo luč na koncu tunela. Lahko se s tem strinjajo ali pa ne, ampak če je ta zadeva pametna, potem ohraniš zdravo jedro ... Mi pa stojimo na mestu in ne gremo nikamor. In ko

stojimo na mestu, se pa ves čas staramo, se stara oprema, se starajo kadri, nimamo novih ljudi in nove opreme. To je trenutno stanje. Pa ne samo v UKC, to je stanje slovenskih bolnic. Ravno danes mi je E. pripovedoval o tem, kako se je srečal s kolegicami, se pravi izdelanimi zdravnicami na urgenci, ki sta obe premišljevali o tem, da bi šle ven iz Slovenije, v Avstrijo, drugam v službo. To je depresivno stanje, ki pa s komunikacijo nima nobene zveze.

Int. 3 VKP

Mislím, da marsikatera kríza znotraj UKC izvira iz problema komunikacije in medsebojnega sodelovanja in kulture socialnega mreženja. Zunanja kríza je eno in nas je, glede našega ravnanja, že velikokrat presenetila v izrazito pozitivni smeri. Spomnimo se balona (nesreče z balonom). Takrat ni bilo treba nikogar klicati, da pride. Drugo so naše notranje kríze ... Marsikatereó sproduciramo sami in to kaže na pomanjkanje organizacijske in sploh kulture obnašanja, celo kulture pripadnosti, ne samo Kliničnemu centru, tudi poklicu, in to ne govorim samo o zdravnikih. Smo pa precej nemočni ob tem, da naši mediji iščejo, resno iščejo kri. In pri nas jo najdejo in zaradi tega dobri dogodki praktično zelo hitro zvedenijo, fantek R. je bil tri mesece na sporedu, ob seveda popolnoma napačnih informacijah. Ker ne prodreš s pravo informacijo v medije.

Dimenzija IKK_c – normativna opredelitev

Operacionalizacija IKK_c: Kaj je po vašem mnenju vzrok za to? Zanima me, ali je za to kriva linijska vertikalna shema komuniciranja, ki temelji na predpostavki posredovanja informacij od točke a do točke b? (Ali pa s to shemo ni nič narobe, temveč je sama po sebi nezadostna?)

Int. 1 VM

V bistvu se delno spet vračam na tisto prejšnje. Kaj je vzrok? Vzrok je nekaj, v bistvu posledica tega, da živimo in delujemo v taki branži, da do tega pride. Npr. otroška srčna kirurgija, netipičen problem, ki je lasten praktično čisto vsem malo večjim

bolnicam, ki so s tako sofisticirano dejavnostjo ukvarjajo. Gre za vprašanje življenja in smrti, gre za vprašanje potrebnosti ali možnega izogiba smrti, nepotrebnosti možnega izogiba posamezne smrti, gre za vprašanje zaupanja svojcev, bolnikov itn. To je v bistvu ta del. Drugi del pa je, da je lahko kriza že sama po sebi. V vsakem trenutku, ko se lahko pojavijo določene tragične situacije. Isto je primer R. Drugo pa je, ko hoče nekdo to potencirati od znotraj, predvsem pa od zunaj. Se pravi, kaj je vzrok za konkretne krizne dogodke ..., od R. do otroške srčne kirurgije ..., jaz vidim to kot posebnost dejavnosti, kjer se to pojavlja ..., temu se ne da izogniti, in drugič, v tem, da nekdo hoče nekaj kovati na tem. (Npr. minister, ki govori o objektivni odgovornosti, zato seveda, po moji oceni, da prekrije nedelo.)

L.M.U. Če se za hip še zadrživa na »notranjih krizah, ki prihajajo od zunaj«:

Mogoče bi se jim v zelo redkih primerih z drugačno komunikacijo lahko izognili, lahko pa bi krizo omilili z drugačnim komuniciranjem, bolj odprtim, demokratičnim komuniciranjem, ne s tem strogim linijskim, hierarhičnim itn. Vzemiva na primer, odprto pismo zdravnikov Nevrološke klinike, Oddelka za živčne bolezni. Ta kriza je kriza sama po sebi. Gre v bistvu za krizo, ki je permanentna kriza tega okolja, to so težki bolniki in bolniki po kapi, se tam zdravijo, komunikacija s svojci je travmatična, velikokrat problem, ljudi je možganske kapi zelo strah, rak, možganska kap itn., to so v bistvu zelo travmatične zgodbe za bolnike in njihove svojce, in ti zdravniki tam delujejo v takih okoliščinah, se pravi, dejansko delujejo v okoliščinah, kjer nek »frc« zelo hitro povzroči krizo. In ta zgodba, ki se jim je zgodila potem, primer R., oni imajo, zdaj imajo do okolja, do sveta, en tak odnos nezaupanja. Ta zgodba v njih tli. In ko se je pojavila želja po odcepitvi enega dela, je bila to pač tista kapljica, ki je pripeljala do izbruha, in ta želja je bila, temu se ne moremo izogniti. Lahko pa bi se izognili nekim odstopnim izjavam, ponujenim odstopom ali pismom, če bi skomunicirali s sodelavci to na drugačen način. Se pravi, omilili bi to krizo, ampak kriza bi še vedno bila, ker je v njih to nezaupanje, ta bojazen, da bo nekdo nekaj dobil, kar mu ne pripada, beri projekt možganska telekap, to v bistvu ves čas tli. In ta kriza je.

L.M.U. Dogaja se, da se interna kriza rešuje z udeležbo zunanjih dejavnikov, predvsem prek medijskega in političnega pritiska. Ali je to tudi primer UKC?

Int. 1 VM

Absolutno je. Ne strinjam se, da taka kriza zraste zato, ker so notranji odnosi slabi. Notranje odnose imaš lahko super, pa bo kriza udarila. Nek tak dogodek, kot recimo R. ..., če so še tako dobri odnosi, bi se R. zgodil in bi pripeljal do krize, v vsakem primeru in vedno bi se na to nekateri prilepili ..., tisti notranji, slabonamerni in zunanji slabonamerni še toliko bolj. Za primer vzemiva neko organizacijo, ki jo jaz relativno zelo dobro prepoznam, to je Adria Airways. Izvrstni odnosi, včasih je bil res to kolektiv, to je bila praktično družina. Ko je bila nesreča na Ajacciu, to je bila kriza in se preprosto temu ni dalo izogniti, da bi bil cel kolektiv, cela institucija podvržena neki presoji. Danes bi to bilo še toliko bolj dramatično. Takrat je bila druga politika in drugačna politična javnost, in so to na drug način razumevali. Danes pa bi to bilo pribito na križ z vseh strani. Tako da kriza sama po sebi ni posledica slabega notranjega komuniciranja, je posledica dejavnosti. Lahko se nek krizni dogodek zgodi. Če so dobri notranji odnosi, potem ti odnosi lahko zelo ublažijo krizo, na drugi strani, če so odnosi krhki, potem lahko kriza še dodatno oslabi te notranje odnose, in na drugi strani se bodo na krizni dogodek vedno prilepili zlonamerneži, in spet, dobri notranji odnosi bodo omilili njihov vpliv, slabi pa mogoče še povečali njihov vpliv. V vsakem primeru pa vpliv teh zlonamernežev bo.

Int. 2 VS

Seveda je. Saj to je povsod po svetu tako. Spomnim se zgodb iz dunajskega AKH, kjer je bil ravno tako problem imenovati predstojnika klinike ... Če imaš več ljudi, ki so približno enakovredni po svoji poziciji, potem se bo vsak boril za svoje interese in bo seveda pri tem uporabil vsa sredstva, ki so mu na voljo, in to je tudi politika in zunanji pritiski.

Dimenzija IKK_d – osmišljanje krize

Operacionalizacija IKC_d: Ali je dovolj (če sploh) izkoriščen horizontalni vidik organiziranosti, kjer bi pri osmišljanju krize delovali eksperti (zaposleni)?

Dimenzija IKK_e – Primer, ravnanje

Operacionalizacija IKK_e: Kako si je vodstvo UKCL pri dogodkih, o katerih smo govorili, lahko pomagalo s strategijo kriznega komuniciranja pri reševanju notranjih dogodkov? Kako je mogoče, da strokovnjaki niso prepoznali tveganja, ki se je vzpostavilo na NK? Kako je potekala komunikacija znotraj klinike, klinike z vodstvom, vodstva z mediji?

Int. 1 VM

S samo strategijo si nič ne pomagaš. Strategija je črka na papirju. Pomagaš si v bistvu z aktivnostmi, ki izhajajo iz te strategije. Mislim, da takrat (primer R.) nismo ravno sledili črki na papirju, ampak smo delovali zdravorazumsko. Delovali smo po principu izmenjave mnenj, povedali ste svoje mišljenje, s S. sva poslušala, torej nisva bila ukazovalna. Mogoče sva vplivala na naše skupno mišljenje, S. malo bolj, jaz malo manj, ampak smo v bistvu to zgodbo peljali timsko, v smislu notranjega komuniciranja in manj kot zunanje komuniciranje.

Int. 4 VN

Veliko se je razkrilo ob samem dogodku, predvsem pa se je pokazalo, da je bilo premalo komuniciranja, premalo je bilo odkritih, sprotnih sestankov, pogovorov, kjer bi lahko odpirali vprašanja in se skupaj dogovarjali ... Premalo smo koristili tudi druge oblike, ki so možne, recimo strokovni kolegij intenzivnih terapij. Sama sem bila velikokrat na teh sestankih, pa nekaterih tem nismo odpirali. Vendar je treba razumeti, da je šlo za nekatere hude etične dileme, ki bi jih sicer bilo treba do konca skomunicirati, vendar so bili ti ljudje v hudi stiski ...

Int. 2 VS

Nevrološka klinika ima več aspektov. Eno je bila povsem osebna ambicija že leta nazaj, prevzeti vodenje dela Nevrološke klinike, in ker je bila komunikacija slaba in ni bilo pripravljenosti na »diplomacijo«, se je izvedla delitev klinike na dva večja oddelka. Čisto druga zgodba je R. Seveda ta primer ni bil ravno voden tako, kot bi moral biti, problem ni bil pravočasno prepoznan, je pa R. podoben primer kot tisti pilot (German Wings). Saj so imeli tudi pri njemu že podatke o psihiatričnem zdravljenju, pa niso ukrepali, ker je težko ukrepati pred tem. Konec koncev, saj ne veš, da se bo to zgodilo. Če bi takrat radikalno ukrepali, bi se vsi spraševali, kaj že spet norijo in da so sposobnega pilota odstranili. To bi se podobno spraševali pri R. Tisto, kar je problem, mislim, da ni toliko problem komunikacije, kakor vodenja. Komunikacija je v bistvu del vodenja. Če hočeš voditi, moraš nekemu nekaj povedati in od njega moraš dobiti povratno informacijo o tem, kaj se je dogajalo. Včasih se sprašuješ, pa zakaj je šel ta zakon v franže, kaj niste komunicirali med sabo? Potem pa vidiš, da so bili drugi interesi.

Glede vprašanja, ali si je vodstvo lahko pomagalo s strategijo kriznega komuniciranja, pa lahko rečem ja in ne. Zadeve so povsem specifične in odvisne od akterjev, ki so vpleteni, od interesov vpletenih, in zato so odločitve lahko zelo individualne. Treba je izbrati pravi čas za to, da kaj narediš. Časovni interval je ključen. Lahko narediš en dan prej isto stvar, pa je katastrofa, en dan kasneje pa je to velik uspeh. Odvisno je od tega, s kom se ukvarjaš, s kakšnim problemom se ukvarjaš in kakšni so interesi vpletenih. Lahko rečeš, da ne boš nič povedal, lahko pa se vržeš v medije in začneš močno medijsko kampanjo, kot dva ekstrema, vse to so izdelani načini, kako narediš eno in kako narediš drugo.

Int. 3 VKP

Mislim, da smo poskusili veliko stvari in nekatere zadeve pač niso rešljive. Otroška srčna kirurgija na primer ... Dokler je ne bomo popolnoma reorganizirali, je problem nerešljiv. Glede na to, kako hude so stvari, so bile zadeve po mojem navzven še dobro skomunicirane, absolutno nič pa nismo naredili na nivoju medsebojne komunikacije, prav tam, kjer je žarišče teh problemov. Na istem smo, kot smo bili. Še vedno. Je pa res, da je težko voditi krizno komuniciranje, ko mediji

iščejo zgolj slabe stvari. To je težko in zaradi tega mislim, da bi morali mi veliko več vložiti kadrov, napora in tehnologije točno v tej zgodbi, da bi znali komunicirati, in bi, če bi imeli dovolj ljudi v tej službi, bi mi lahko imeli še naslednjo stopnjo komuniciranja, to je, da bi mi bruhali, dogodke, dokumente, uspehe itn. Tega enostavno ne zmoremo, dve osebi niti slučajno.

Dimenzija IKK_ f: – Deležniki

Operacionalizacija IKK_ f: Kateri so po vašem mnenju vašem mnenju ključni interni deležniki, ki bi morali prevzeti naloge interpretiranja kriznih razmer?

Int. 1 VM

Različno od vrste krize. Najbolj verodostojno lahko vedno interpretira tisti, ki se ga kriza tiče. Ali je v bistvu to posamezen zdravnik, tisti, ki je najbližje nekemu dogodku, ali je to menedžer, na katerega leti, npr. če vzameva primer R. ali primer otroške srčne kirurgije, to mora komunicirati v bistvu tisti, ki neposredno na tem dela. Če vzameva na primer korupcijo pri najemu M., potem je to stvar direktorja, na njega leti, da je koruptiven, s tem, ko je podpisal pogodbo z M., ta najbolj vsebinsko komunicira. Pri nobeni od komunikacij, tudi če je neposredno operativna komunikacija, pa se ne moremo izogniti temu, da v taki krizni komunikaciji ne bi sodeloval top menedžment in Služba za odnose z javnostmi. Služba za odnose z javnostmi v smislu usmerjanja in včasih celo v smislu pokrivanja. Res je, da je včasih P. sam pojasnjeval določene zadeve v zvezi z primerom R., v nekem trenutku pa sem ocenil, da je primerno, da pred javnost stopim tudi jaz in da povem, kaj je moje osebno stališče in stališče UKC v takem primeru. Se pravi, da sem tudi jaz osebno komuniciral. Včasih pa se zdi ..., pogrešal sem, da bi UKC imel enega glasnogovornika, se pravi spikerja, nekoga, ki bi namesto vseh teh, v katere letijo puščice, nastopal in umiril zadeve, tako kot ga imajo politiki, predsedniki itn.

Int. 3 VKP

Mislim, da predvsem prvo in edino je stroka. Stroka mora razlagati strokovna vprašanja, s tem, da mora biti vedno inštruirana od SOJ-ja ... Kaj lahko in kaj ne,

kaj lahko poveš in kaj ne smeš povedati. Meni se zdi poslovni menedžment druga liga v tej zgodbi. Stroka je tista, ki bi morala pojasnjevati in včasih tudi priznati.

L.M.U. Če greva na primer R., klinika bi s pomočjo »brainstorminga« morala ugotoviti, kaj se je zgodilo in zakaj, in s tem priti do vodstva SOJ ter se odločiti, kako obveščati interno in eksterno javnost.

Int. 1 VM

Se strinjam, edino, s čimer se tukaj ne morem strinjati, je, da bi to morala narediti. Jaz trdim, da je to naredila. Vodstvo klinike je po principu »brainstorminga«, kakor jaz vem, analiziralo in ugotavljalo, kaj se je zgodilo. Mogoče pa so v primeru R. posamezniki iz vodstva nevrološke klinike, ko je šlo za komuniciranje, tudi solirali.

L.M.U. V primeru, ko so zaposleni informirani na enak način kot zunanji deležniki, se pri zaposlenih močno zmanjša pripravljenost za prevzemanje odgovornosti. Zaposleni se ne odzovejo kot ambasadorji organizacije, pač pa kot strokovnjaki, rešitelji lastnega ugleda in položaja. Kako je mogoče, da strokovnjaki niso prepoznali tveganja v primeru R.?

Int. 1 VM

To je taka organizacija, ker se primerom, kot je R., ne moreš izogniti. Primeri, kot je R., vedno bodo, sedaj je samo vprašanje, v kakšnem smislu bodo prihajali na dan, koliko bo to v bistvu krizna situacija, ki se razplamti, ali pa krizna situacija, ki je relativno hitro pogašena. Mislim, da je komunikacija klinike z vodstvom potekala popolnoma profesionalno, korektno, tudi z zaposlenimi relativno zelo dobro, mogoče komunikacija z zunanjimi javnostmi ni bila najboljša, kar se sedaj vidi. Tudi komunikacija z notranjimi javnostmi ni bila idealna, bila pa je relativno dobra. Mi

smo takoj obveščali vse te kolegije, poslovni direktorji, strokovni direktorji, glavne medicinske sestre itn.

Int. 3 VKP

Resnično manjka znanja vodenja in komuniciranja, predvsem vodenja. Ve se, kaj je vodenje, in če ugotoviš, da so odnosi slabi, jih moraš urediti. In tega tam ni naredil nihče. Kako so probleme reševali? Reševali so jih tako, da bolj kot si bil nasilen, prej si svoje dosegel, zato so imeli totalne konflikte ves čas. Na N. je ves čas konflikten način način komuniciranja ... In tisti, ki si tega ne želijo, ostanejo nezadovoljni ...

Dimenzija IKK_g – vloga SOJ

Operacionalizacija OKC_g: Kje vidite vlogo SOJ v organizacijski shemi UKC Ljubljana? Ali ima SOJ UKCL možnost izvajati naloge pri prepoznavi tveganj, zbiranju šibkih signalov, ki opozarjajo na krizo, odpravi šumov v komunikaciji? Kaj se je UKC naučil iz kriznih primerov glede komuniciranja?

Int. 1 VM

Prvo spoznanje, prvi vtis, prvi nauk, ki smo ga morali iz tega potegniti, je čisto strokovni nauk. Prvo, kar se profesionalna organizacija in profesionalno vodstvo organizacije vpraša, je, zakaj je do tega prišlo in kako preprečiti, da bi se nekaj takega ponovilo. Saj se bo potem nekaj drugega zgodilo, ampak to je nekaj takega in to je profesionalen pristop, in mi smo to seveda naredili. Naučili smo se nekaj o naših notranjih procesih, določene akte smo na podlagi tega sprejeli, zapisali določene postopke, procedure, procese popisali in celo bil sem v tem delu tehnično pohvaljen s strani akreditacije. Kaj pa z vidika zunanjega nastopanja, smo se tukaj kaj naučili? Odkrito bom povedal, jaz osebno ..., da se o svojih sodelavcih že prej nisem motil, da imam profesionalne sodelavce. Vsi smo v tej zgodbi zelo korektno in

profesionalno nastopali. Nastopali smo takrat kot tim. Bili smo enotni, ni bilo notranjega rušenja, če govorim o ožjem in širšem timu vodenja UKC. Po drugi strani pa se je z vidika zunanjega okolja potrdilo to, kar sem že prej vedel ..., da se bodo zlonamerneži zunanjega okolja hitro prilepili na dogodek. Kako se je, recimo, politika na ta primer priklopila in ga izkoristila za svojo promocijo in za rušenje tistih, ki jih ne marajo, je šolski primer ...

Int. 2 VS

Moral bi, samo mislim, da SOJ tega ni sposoben, glede na kadrovske zasedenosti in glede na to, da je velikokrat odrinjen iz dogajanja. Konec koncev štiri leta niste sedeli na strokovnem svetu, ker strokovna direktorica tega ni želela. To se pravi, prvič mora SOJ imeti tekočo informacijo o tem, kaj se dogaja, in drugič, mora biti kadrovske dosti močnejši, da lahko pokriva vse segmente svojega dela ...

Sicer mislim, da preveč zanemarjamo ravno notranje komuniciranje (Nevrološka je že primer), po drugi strani pa je treba upoštevati okoliščine, da je toliko drugih tekočih problemov, da dokler zadeva ne izbruhne na dan, nimaš časa in volje se s tem ukvarjati preventivno, in to je tudi osnovni problem UKC. In potem smo reševali zunanje pritiske.