

15. Slovenska konferenca o odnosih z javnostmi :

Komuniciranje za večjo zavzetost zaposlenih

Podčetrtek, 12. - 14. oktober 2011

Brane Gruban, ABC*
Dialogos, d.o.o., Ljubljana

(Accredited Business Communicator, Los Angeles, 1997)



Mark Twain o glasbi Riharda Wagnerja:
“Ni tako slabo, kot se... sliši!”



Razmislek o trendih: IK kot pacient?

1. Pacient je umrl?!
2. Diagnoza je napačna?
3. Zdravljenje je zgrešeno?



Izzivi internega komuniciranja

1. Resne vnovične **debate** glede **pozicioniranja IK**.
2. Prehod od **centraliziranih oddelkov** ali služb na **model servisnih centrov**? Prava ali namišljena dilema o organizacijski strukturi? **Ključno**: potrebne veščine in **kompetence strokovnjakov** za IK in predvsem **linijskih vodij**!
3. Še vedno **aktualni trije modeli internega komuniciranja**: reaktivni, proaktivni in medosebni!
4. **Novost**: vloga socialnih medijev in intraneta.
5. Prehod od **taktične** ravni diseminacije informacij na **strateško** raven **prevajanja informacij v pomene**!



Izzivi internega komuniciranja

6. Skratka:

1. nova vloga **presega diseminacijo** informacij, ampak terja **ustvarjanje razumevanja in konteksta** (vizije, strategije, ciljev)
2. zahteva **strateško prevajanje informacij v akcije** z namenom **sprememb vedenja**, upravljanja organizacijske kulture in **povečanja zavzetosti**, motivacije in produktivnosti namesto tradicionalnega informiranja in obveščanja!
3. **kritično** za doseganje "megafonskih" učinkov IK: **komunikacijsko kompetenten vodja!**



Deluje ali ne deluje: binarna dilema?

“V pomembno **vlogo komunikacij** lahko samo **verjamete** ali pač **ne!** Lahko jih štejete za močno **orodje** za uresničevanje **organizacijske strategije** ali pa uvrstite med tiste “**mehke**” **kategorije**, ki delujejo ali ne! **Tretje možnosti** žal ni! Vem pa, da to moje mnenje ne bo dovolj za vse tiste številne vodje, ki radi vodijo na osnovi **števil**! Toda, vse kar se da **prešteti**, še **ne... šteje!**”

(Stu Reed, Motorola)



Sveti gral komunikacij?

“Že od vsega začetka, je bil sveti gral komunikacijskega poklica, želja **dokazati merljivi delež** vpliva notranjih komunikacij na **profit**, na poslovno uspešnost! Toda to so le **pobožne želje** šarlatanov, naivnežev ali... bedakov! Uspeh ali neuspeh v poslovanju je namreč vedno rezultat **kompleksnih vzročno-posledičnih razmerij**, ki jih nihče v celoti **ne razume**, še manj **obvlada**! Če bi jih, bi jih že zdavnaj spravili v enostavni **matematični algoritem** ali enačbo!”

(Roger D Aprix, Credible Company)



Relevantni trendi v komuniciranju

1. **Demokratizacija** informacij
2. Strateški **imperativ**: postati **poslovni partner** vodstvu!
3. **Zavzetost** zaposlenih
4. Demonstrirati **dodano vrednost**, **ROI** in postati **rezultatno** in ne le procesno usmerjena disciplina
5. Segmentacija, globalizacija, demografija: v podmeni vsega pa so zdaj predvsem **stvarne potrebe** (notranje) javnosti!
6. Potreba po **enostavnosti** komunikacij, bazične zapovedi se namreč niso v ničemer spremenile!
7. **Customizacija**, personalizacija, **individualizacija**
8. Socialni mediji, toda **z roko v roki** z neposrednimi medosebnimi komunikacijami!



Premiki v komunikacijski paradigmi

1. Komuniciranje je v veliki meri **integrralni del** managementa in ne ločena, samostojna disciplina! S tem se ortodoksni strokovni krogi ne bodo zlepa **sprijaznili!**
2. Gre vse bolj in ne manjk za to **kdo ste** in **kaj počnete** in ne za to s *“čimer imate opravka”*
3. Gre pa tudi za **veliko več**, kot zgolj preprosto **diseminacijo** informacij!
4. Za upravljanje **odnosov**, ki **krmilijo organizacijo**, za vezivo, ki **drži organizacijo skupaj** in preprečuje, da bi organizacijski stroj zaribal zaradi tenzij, ki jih povzročajo spremembe!



Strateške vloge komunikatorjev

1. **Svetovalec** vodstvu in **poslovni partner**
2. Agent in **upravljalec sprememb** ter **kulture**
3. **CEO** (Chief Engagement Officer)
4. Funkcionalni **specialist** in **ekspert** v socialnih medijih
5. **Odvetnik** in **zastopnik** komunikacijskih potreb zaposlenih



Trenutek resnice int. komuniciranja?

1. Skupni imenovalec številnih slovenskih organizacij v času krize in velikih sprememb: **odpovedujejo notranje komunikacije!** Ljudje pa imajo danes ne le potrebo ali **pravico vedeti**, ampak tudi pravico... **razumeti!**
2. Komunikacije so same po sebi umevne in se **itak vedno** zgodijo.... zakaj bi jih potemtakem sploh **načrtovali** ali **upravljali!**!
3. So res osrednji problem **vodje**? Se tem ne zdi, da je to nekaj s čimer imajo **opravka** in ne vse tisto, kar stalno **počnejo!**?
4. Interne komunikacije danes niso več preprosta **diseminacija** informacij v prazen prostor, v upanju, da bodo doživele odmev, da se bodo prijele in vplivale na **vedenje** zaposlenih!
5. Z informiranjem se komuniciranje šele **začne** in ne **konča!**



Trenutek resnice int. komuniciranja?

6. Informacije so v prvi vrsti tudi **moč**! In zakaj naj bi jih potemtakem nekdo **delil** s kom drugim!? Zato, ker brez drugih preprosto ne morete... **zmagati**! Ste že kdaj slišali, da bi bili **neinformirani** zaposleni lahko uspešni pri delu!?
7. Komunikacije so **vezivo**, ki drži organizacije skupaj in **olje**, ki onemogoča, da bi organizacijski stroj zaribal, zaradi trenj, ki jih povzročajo **spremembe**!
8. Molk **ni** zlato! Ljudje imajo odličen **"bullshit" detektor**! Če to počnete zavestno, podcenjujete dejstvo, da se v prazen prostor vedno **naselijo govorice**, ki nato prednostno določajo **vedenja** ljudi!
9. Zato **ne prakticirajte reaktivnega**, ampak **proaktivni** model komuniciranja, ne seznanjajte ljudi s tistim, kar se je **že** zgodilo! Edini argument za spremembe je lahko le **trg**!



Trenutek resnice int. komuniciranja?

10. Skratka, komuniciranje danes je temeljni poslovni proces **prevajanja informacij** v enotno skupno **razumevanje** pomenov in konteksta, kar rezultira v **vedenjskih spremembah** potrebnih za **doseganje poslovnih ciljev!**
11. Prevajanje informacij imperativno narekuje aktivno **poslušanje** in ne terjanje ubogljivosti, terja **dvosmernost** in ne ukazovanja! Komuniciranje **na ukaz ne deluje!**
12. Ločiti je potrebno **poslovne** in **komunikacijske** cilje! Nekaterih poslovnih ciljev se pač **ne da doseči** s komunikacijskimi sredstvi!
13. Nujen predpogoj za uspeh pa je konec **taktične** obravnave internih komunikacij in prehod na njihovo **strateško** upravljanje in **integracijo** nazaj v poslovno upravljanje!



“Komuniciranje je olje za podmazovanje, ki preprečuje, da bi organizacijski stroj **“zaribal”** do **samouničenja** zaradi trenj, ki jih povzročajo... **spremembe!**”



Od informiranja do komuniciranja?

1. Potreba vedeti



2. Pravica vedeti



3. Pravica... razumeti!

4. Zgodovina **modelov** internega komuniciranja:
informacijski, model odnosov, prepričevalni, diskurzni
(interesni) do **integralnega** modela!



Zgodovinski pregled modelov IK

- 1. Informacijski model** (obveščanje, diseminacija)
- 2. Prepričevalni model** (prepričevanje, vplivanje)
- 3. Odnosni model** (upravljanje odnosov)
- 4. Diskurzivni model** (različnost interesov)
- 5. Integralni ali reflektivni model** (kombinacija)
 - ustvarjanje pomenov in ne le pretok informacij
 - ne *s čimer imajo opravka*, ampak kar počnejo vodje
 - integralni del odločanja in upravljanja
 - IK ne kot nekakšna samostojna disciplina
 - mrežno komuniciranje, ne le lateralno ali navpično
 - tehnike viralnega marketinga, neformalne, pol in formalne komunikacije
 - sprememba vedenja in uveljavitev novih vrednot



Preprosta formula komuniciranja?

1. **Kam** organizacija gre ali namerava?
2. **Kako** predlaga, da se do tam pride?
3. **Kaj** pa vse to naj pomeni zame osebno?

(Roger D Aprix, Credible Company)



Strategije: od kako do zakaj?

Prej... kako:

- **kaj** moramo uresničiti?
- predlagamo, da to storimo **tako**...
- o tem vas bomo seznanili, ko bo **potrebno** in ko do tam **pridemo**...

Zdaj... zakaj:

- zakaj zasledujemo (prav) to **strategijo**?
- zakaj je (prav) ta strategija **pomembna** za naš uspeh?
- zato (tudi) vam **ne more biti vseeno**, saj imate od tega sami (ne)posredne koristi, ko se uresničijo skupni cilji



Strategija in komunikacije

1. Katere **okoljske ali tržne sile** (zahteve deležnikov, pobude tekmecev ali legislatorjev, ipd.) usmerjajo **poslovno strategijo** naše organizacije?
2. Na kratko, **kakšna je ta strategija?** Kako se odzivamo na te izzive ali sile?
3. Kakšne so poglavitne **ovire** pri tem?
4. Kakšna je naša **vizija? Priložnosti?**
5. Katere **vrednote** usmerjajo naša vedenja? Posebej **vodstvo** organizacije in njihova **ravnanja** z zaposlenimi?
6. Kateri so ti. **kritični dejavniki uspeha?** Kaj povedo o tem kakšne bi morale biti naše **prioritete?**



Strategija in komunikacije

7. Kako se bo **videl**, **slišal** in **občutil uspeh**?
8. Katera **merila** ali podatki nam **dokazujejo**, da smo **uspeli** ali ne?
9. Če premislite o **prihodnosti**, kaj vas **najbolj skrbi**? Kje smo šibki, izpostavljeni ali **ranljivi**?
10. Kaj vse bi morali **vedeti** in **razumeti** naši zaposleni o organizaciji in okolju, da bi bili lahko pri svojem delu bolj **uspešni**, motivirani in **zavzeti**?



Strateško razumevanje komunikacij

Komuniciranje je...



- skupno **razumevanje** je **končni cilj**; če ga niste dosegli, niste komunicirali!
- če komuniciranje **ni strateško**, deluje kaotično in naključno
- strateško komuniciranje omogoča **fokusiranost** in enotno razumevanje ter rezultira v **(vedenjskih) spremembah!**
- komuniciranje je **temeljni poslovni proces**, ki usmerja naše zmožnosti doseganja poslovnih ciljev!
- **prevajanje informacij** v pomene in razumevanje **zahteva dvosmernost!**



Raziskava odličnosti internih komunikacij

Namen **mini raziskave** je presoja stopnje odličnosti internega komuniciranja v vaši organizaciji oz. podjetju.

1. Vsako trditev ocenite na lestvici 1 do 6 s tem, da ocena 1 pomeni najnižjo možno strinjanje (sploh se ne soglašam), ocena 6 pa najvišje (popolnoma soglašam).
2. Skupaj je možno doseči 18 točk za vsakega od posameznih štirih sklopov (skupaj $4 \times 18 = 72$ točk)



Navodila in interpretacija rezultatov

3. Razlaga:

- *pod 45 točk...* ste še daleč od odličnosti in se zadev glede internega komuniciranja lotite takoj!
- *od 46 do 52 točk...* no ja, za silo še gre, a prostora za izboljšave ne manjka
- *od 53 do 60 točk...* vaše interne komunikacije so prave in pazite, da ne zdrsnete navzdol
- *nad 60 točk...* ste lahko zgled in vzor odličnosti v internem komuniciranju



Strategija

Imamo **jasno strategijo** internega komuniciranja.

1 2 3 4 5 6

Imamo **jasno sliko** o tem, kako bo interno komuniciranje prispevalo k poslovni uspešnosti naše organizacije.

1 2 3 4 5 6

Cilji vseh komunikacijskih aktivnosti so postavljeni s t.i. **SMART metodo** (specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno določeni)

1 2 3 4 5 6



Podpora vodstva in vodij

Predsednik uprave je zavezan temu, da odigra ključno **vlogo** pri učinkovitem internem komuniciranju.

1 2 3 4 5 6

Najvišje vodstvo se je zavezalo, da bo imelo **aktivno vlogo** v učinkovitem internem komuniciranju.

1 2 3 4 5 6

Komuniciranje je eden izmed **ključnih merljivih pokazateljev** uspešnosti in učinkovitosti vseh naših vodij.

1 2 3 4 5 6



Komunikacijska orodja

Uporabljena komunikacijska **orodja** odražajo dejanske **potrebe** in želje zaposlenih.

1 2 3 4 5 6

Večina aktivnosti in dejavnosti na področju internega komuniciranja poteka **simetrično**, v obeh smereh.

1 2 3 4 5 6

V vse komunikacijske aktivnosti so vgrajeni mehanizmi za posredovanje **povratnih informacij**.

1 2 3 4 5 6



Rezultati in merjenje

Lahko predstavimo **konkretne rezultate** našega dela na področju internega komuniciranja.

1 2 3 4 5 6

Razmeroma **enostavno** lahko ugotovimo ali vodje dosegajo predvidene **standarde** s področja internega komuniciranja.

1 2 3 4 5 6

Prav vse komunikacijske aktivnosti lahko **povežemo** s **poslovno strategijo** organizacije.

1 2 3 4 5 6



Komunikacijska matrika: A. O'Murchu

18



Komunicirajte: pogosteje in jasneje

1. Osrednje točke oz. glavno sporočilo:

- določite vnaprej, še posebej če komunicira več vodij
- kaj zagotovo **morate** komunicirati

2. Povezave s strategijo, vizijo, vrednotami:

- upajmo, da je takšna sleherna poslovna odločitev
- ni pa nujno, da je **relevantnost** in **povezljivost** razumljiva vsem zaposlenim!

3. Nam je jasen *zakaj* poslovne odločitve:

- ljudje morajo **razumeti zakaj** in le le kaj
- zakaj pomaga slišati, razumeti in **sprejeti odločitve**



Komunicirajte: pogosteje in jasneje

4. Kdo bo oskrbel komunikacijo:

- komunikatorji obrtniški del sporočila, pot in strategijo, kdo pa "izdobavo"?
- kombinacija vodij in komunikatorjev?
- odločitev naj bo povsem jasna!
- ena hiša en glas!

5. Kdaj ali do kdaj komunicirati:

- čimprej tem bolje!
- tudi, če še ni na voljo vsega, povejte vsaj to!
- nihče naj ne bi bil v prednosti, da del organizacije dobi informacije pred drugimi!



Komunicirajte: pogosteje in jasneje

6. Kako bomo komunicirali (pot in medij):

- različno v različnih okoliščinah
- upoštevajte vsebino in zmožnosti, navade ter potrebe skupine

7. Kako boste preverili razumevanje:

- komunikacija je **dvosmeren** proces!
- preberite prvi stavek **še enkrat!**
- preverite ali so ljudje sporočilo **dobili** in ga tudi **razumeli enako**, kot je bilo zamišljeno!
- **percepcijski filtri**: kako jih izklopiti, saj pogosto radi slišimo, vidimo, razumemo kar želimo!?
- v vsak načrt **vgradite povratno zanko!**



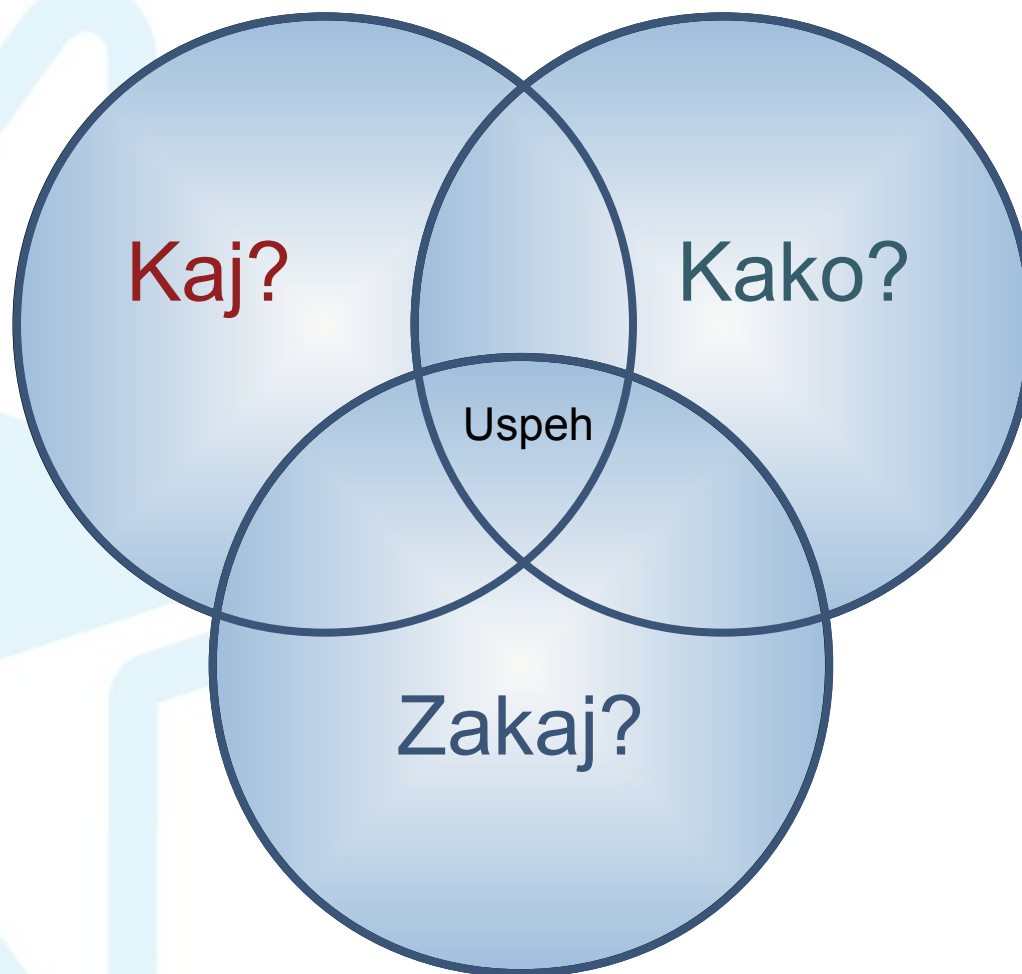
Definicija neumnosti?

“Ponavljati **iste stvari** in verjeti, da bo rezultat **drugačen!**”

(Gordon Gekko, Wall Street II)



Jamstvo za uspeh: sistemski pristop?



“Če danes nisi zmeden, pomeni,
da sploh **ne razumeš za kaj gre!**”

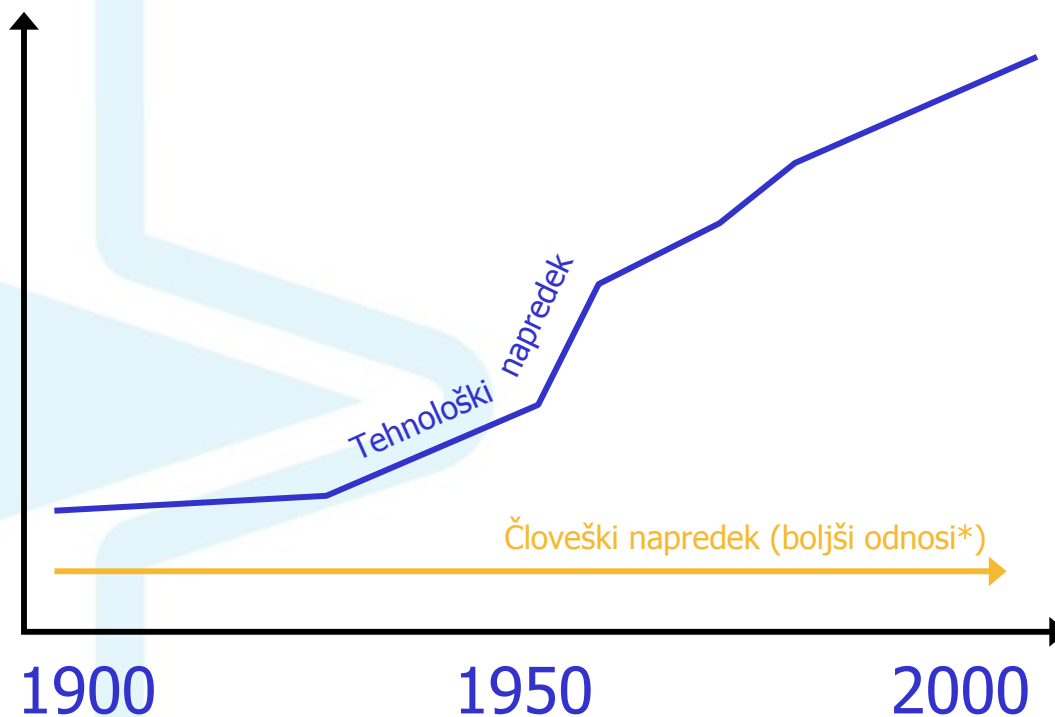


(Jack Welch, GE)



Pravi izziv pa so medsebojni odnosi?!

Razvoj



Čas



Formula uspešnosti: (ni) preprosto?

$$1/2 \times 2 = 3 \text{ !?}$$

1/2 = polovica manj zaposlenih

2x = dvakrat bolje plačani

3x = naredijo trikrat več



Trda roka: (ne)prava bližnjica?



Zapomnite si za vedno...

“V bitki med **pravili organizacije,**
ukazi ter **človeško naravo,** vedno
zmaga... **slednja!**”



"Rešitev ni več v strategijah! Cilji, plani, strategije vas ne pripeljejo do uspeha, to lahko naredijo le **ljudje, odnosi med njimi in vrednote, ki jih pri tem usmerjajo!"**

(Jack Welch, General Electric)



“Danes večji del uspeha organizacij ni odvisen od tistega, kar ljudem **predpišemo**, da delajo! **Pomembnejše** je to, kar naredijo na **lastno pobudo**, kar so pripravljeni storiti **sami od sebe** z ustvarjalno uporabo svojega znanja in drugih sposobnosti. Teh **kompetenc** pa ni lahko **ne odkriti in ne razvijati!**”



Globalni problem: (ne)motiviranost?

“Razlika med **uspešnim** in **neuspešnim** posameznikom ni v pomanjkanju **moči** ali **znanja**, ampak praviloma v odsotnosti... **volje!**

(Vincent Lombardi)



Zaposleni so lahko **zadovoljni** ne da bi bili tudi **zavzeti**! Vendar pa edino zavzetost sodelavcev zagotavlja njihovo **delovno uspešnost!**”



Nezavzetost moštva?

“Si predstavljate nogometno moštvo, kjer sta od **enajstih** le **dva** igralca goreče **zavzeta za zmago**, **sedmim** je **vseeno** kakšen bo izid, **dva** pa celo igrata za **nasprotnikovo moštvo!**? Prav takšne razmere imamo v številnih podjetjih, kjer je **stopnja zavzetosti** zaposlenih presenetljivo **nizka!**”



Piramida zavzetosti zaposlenih



- Pripravljenost **storiti nekaj tudi sam!**
- **Kombinacija vsega** spodaj...
- Podpora in **promocija delodajalca...**
- Biti **del širšega okolja...**
- Vsaj **minimum...**
- Osnova brez tistega več...



Towers Perrin model zavzetosti

poznavanje ciljev in vrednot

Razum
(mislj)

Čustva
(občutki)

soglasje s cilji in vrednotami

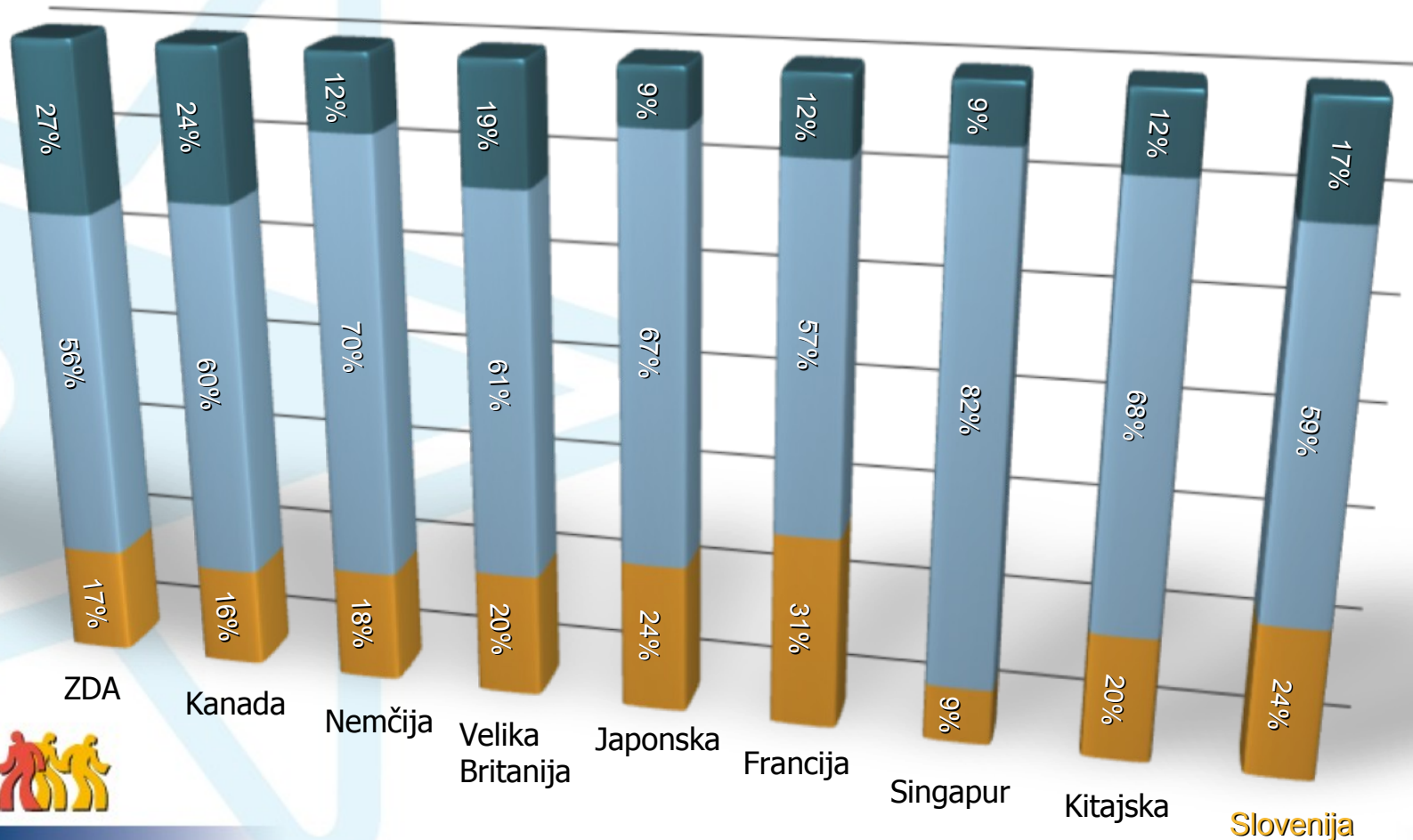
Zavzetost

Motivacija
(ukrepanje)

pripravljenost narediti več od minimuma



Gallup: prikaz indeksa zavzetosti

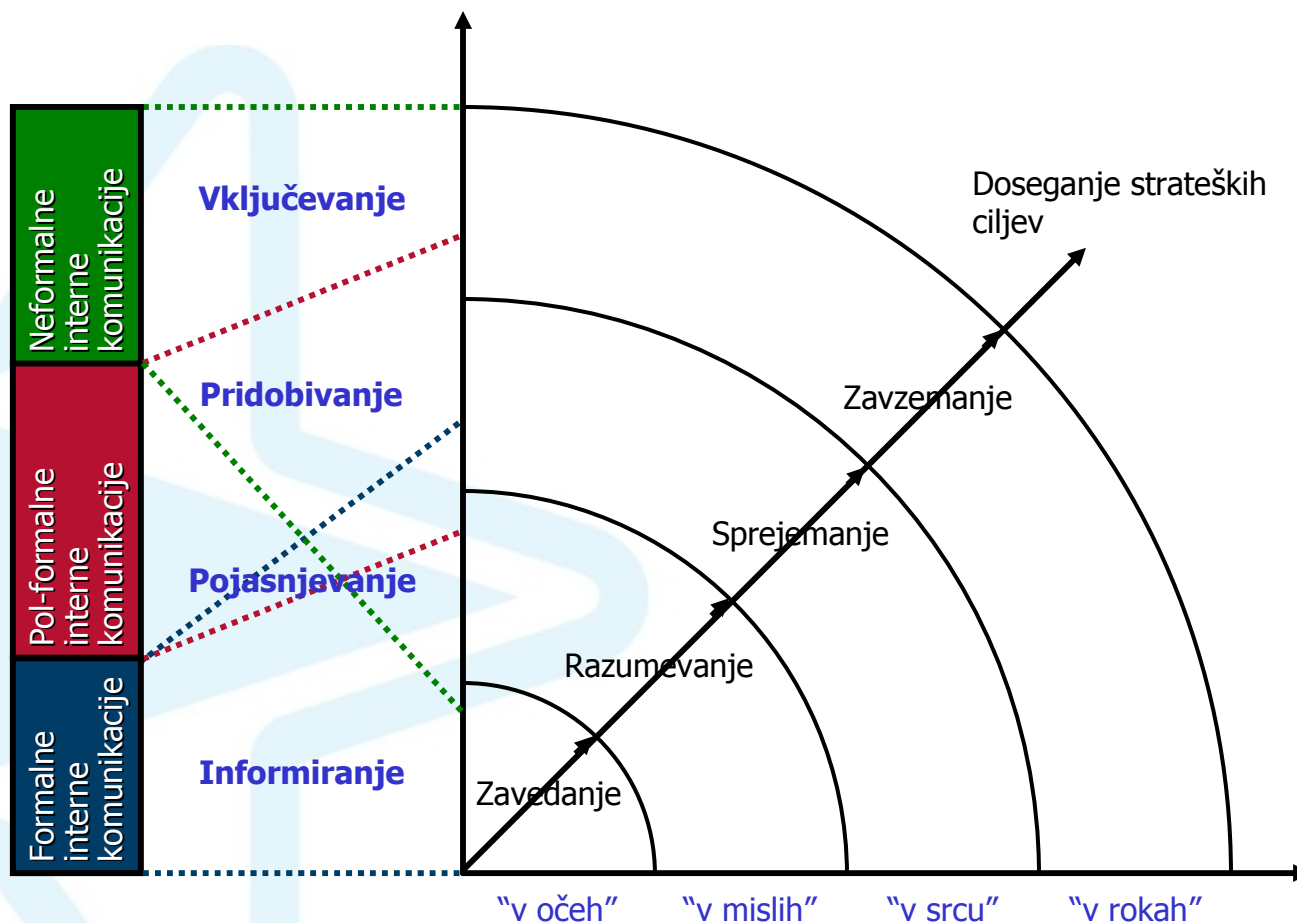


Cena nezavzetosti: Gallup, 2010

- podatek I.2009 za Nemčijo: izpad **93 milijard EUR** zaradi nizke zavzetosti zaposlenih! V I. 2010 je ta številka že blizu **200 milijard EUR**!
- **enako** je v ZDA, na Japonskem in v Veliki Britaniji
- pomemben **algoritem**: **5%** dvig zavzetosti zaposlenih prispeva kar k **2,4%** povečanju **poslovnih prihodkov**!
- britanska vlada je zato koncept zavzetosti zaposlenih **integrirala** v svojo **strategijo izhoda** iz finančne in gospodarske krize!



Kako do zavzetosti zaposlenih?



Int. komunikacije: slovo ukazom?

	Možnost A	Možnost B	Možnost C	Možnost D
Pristop	<p>Povejte zaposlenim kaj se je peščica tistih na vrhu odločila (dajanje navodil z malce “prodajanja”)</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sporočila z malo vsebine • Preverjanje strinjanja • Intervju v internem časopisu • Predstavitve po oddelkih 	<p>“Prodajanje” večjemu številu zaposlenih, tistega, kar se je odločila peščica tistih na vrhu (toda povedano zavzeto in na zabaven način)</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiski “šefov” • Skrinjice s predlogi zaposlenih • Ankete med zaposlenimi, a brez ukrepanja 	<p>Prenos odgovornosti z vključevanjem zaposlenih kot posameznikov (čas, prostor in postopki, da sami vpeljejo spremembo/ odločitev v svoj delovni proces, ne glede na stopnjo delegiranja)</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet raziskave • Tematske delavnice in preigrava vlog, itd. 	<p>Soustvarjanje: delo s tistimi, ki bodo dodali vrednost, če bodo od samega začetka sodelovali pri odločanju in uvajanju sprememb/pripravi strategije. Soustvarjanje zahteva robustno vodenje in veščine.</p> <p>Tipični primeri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni opravljajo raziskave in definirajo prioritete • Participacija v odločanju
Izzid	Huligani ali gledalci	Sodelujoči	Zavzeti	Zavzeti reformisti!



"Ljudi zanimajo le **tri** stvari:

kdo s kom **spi**,



kdo je **dobil tisto delovno mesto**

in koliko **denarja** kdo dobi."



(Tim Driberg, DAILY EXPRESS)



Na žalost...

- več in **več organizacij komunicira slabo**;
- vodje za slabo komuniciranje z ničemer **niso "kaznovani"** in jim "uspeva" previhariti brez prepotrebnih izboljšav;
- **težko je dokazati**, da so "krive"... prav komunikacije!
- potek sporočila od vrha navzdol ne poteka in mnoga sploh ne dosežejo...dna. Tam pa je... **resnica o podjetju**.
- vodje se bojijo **kritik**, zaposleni pa...**posledic!**
- **govoricam se verjame** bolj kot formalnim komunikacijam;
- vodje se z zaposlenimi **ne pogovarjajo** o zadevah, ki te **res zanimajo in zadevajo**;
- ljudje z informacijami te **ne komunicirajo** in ne delijo z drugimi;
- zaposleni čutijo, da jih nihče **ne razume, ne spoštuje. Posledice?**
- **14% od 40** urnega delovnega tedna gre v nič (podatek **AMA**)!

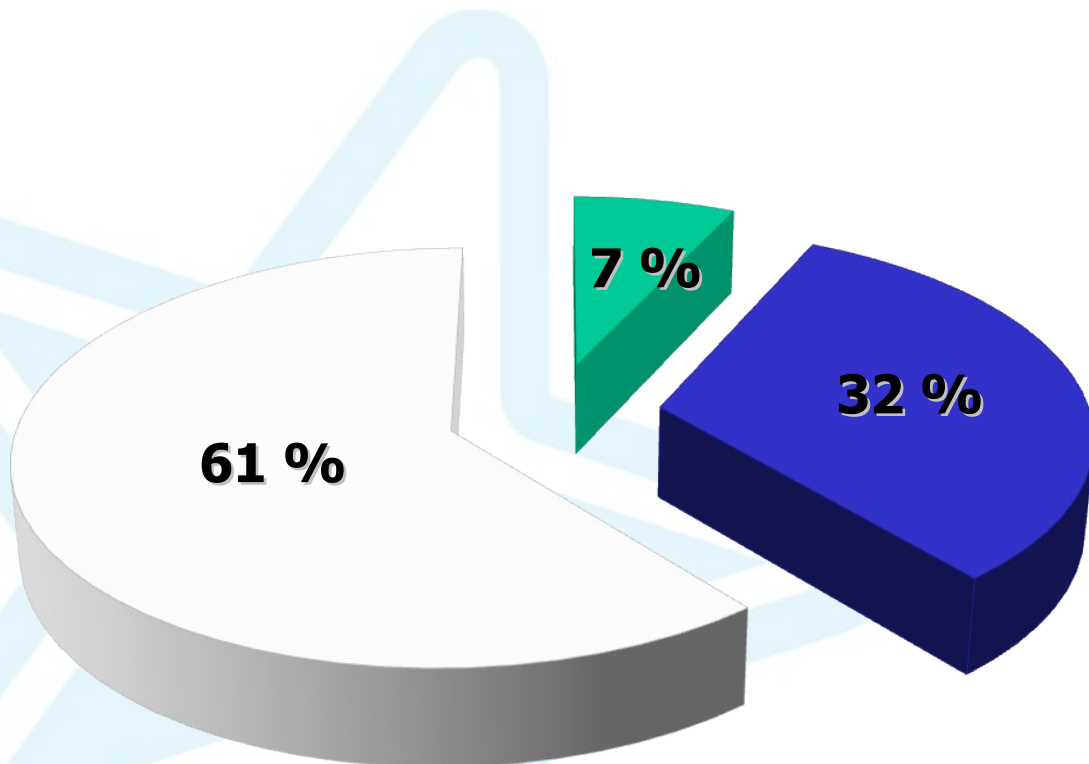


Posledice slabih komunikacij

- Slabe informacije posledično povzročajo **slabo odločanje**
- Nerazumevanje sporočil lahko pripelje do **bistvenih napak**
- **Nepravilna percepcija podjetja** in ciljev posameznikov
- Pojav **govoric**
- **Konflikti** in spori, ki nastanejo zaradi nesporazumov
- Pomanjkanje predanosti, **zavzetosti**, zaupanja, lojalnosti zaposlenih
- **Slabša kakovost**, ker zaposleni ne razumejo pomembnosti svoje vloge v procesu doseganja kakovosti
- **Odpor zaposlenih** do sprememb
- **Neuresničevanje načrtov**, projektov in poslovne strategije
- Slabo vodenje, absentizem, **nezadovoljstvo zaposlenih**, **nezavzetost**, demotiviranost...in vse to nam še **ni dovolj!**?



Vpliv komuniciranja na vedenje?



- **Formalni mediji**
(sestanke, publikacije, okrožnice, ipd.)
- **Sistemske rešitve**
(nagrajevanje, programi, strategija, ipd.)
- **Vodenje**
(vodenje vodij, koga pohvalijo, kaj sprašujejo, ipd.)



e prezrite torej pomembnega dejstva,
da kar **80%** tega, kar zaposleni
zaznavajo ali **verjamejo** in kar
posledično vpliva na njihova
vedenja, ne prihaja iz "**uradnih**"
komunikacijskih virov! Zato je tudi
zmotno misliti, da boljše interne
komunikacije **avtomatično peljejo** k
večji **zavzetosti!**



Strategija notranjih komunikacij

1. **Odprt pretok** idej in informacij
2. **Izobraževanje** in ne pridiganje
3. **Reševanje problemov** in ne sladkosnede besede
4. **Izboljšave odnosov**, zaupanja in timske pripadnosti
5. **Razumevanje organizacije**, ljudi in njihovih potreb ter ciljev
6. **Prioritete poslovnim ciljem** in ne... rojstnim dnevom!?
7. **Aktivno poslušanje** med vodstvom in zaposlenimi
8. **Spoštovanje drugih** in njihovih prioritet = zaupanje
9. **Stalno učenje** in izboljšave ter pozitiven odnos do sprememb
10. **Biti del strategije** in ne njen komunikator ali prodajalec
11. **Odpravljati komunikacijske ovire**
12. **Prevajati** informacije v pomene za zaposlene!



Standardi uspešnega komuniciranja...

1. **Odprtost komunikacijskega procesa (ton)**

Nimamo kaj skrivati!

2. **Dvosmernost komunikacijskega procesa**

Moje mnenje šteje...

3. **Jasnost ciljev in smotrov**

Popolnost in kakovost sporočila

Prvi pogoj uspešne komunikacije je kristalno jasno sporočilo!

4. **Hitrost**

Da ljudje ne bodo prej izvedeli iz časopisov...

5. **Relevantnost sporočila**

Kaj imam jaz od tega?

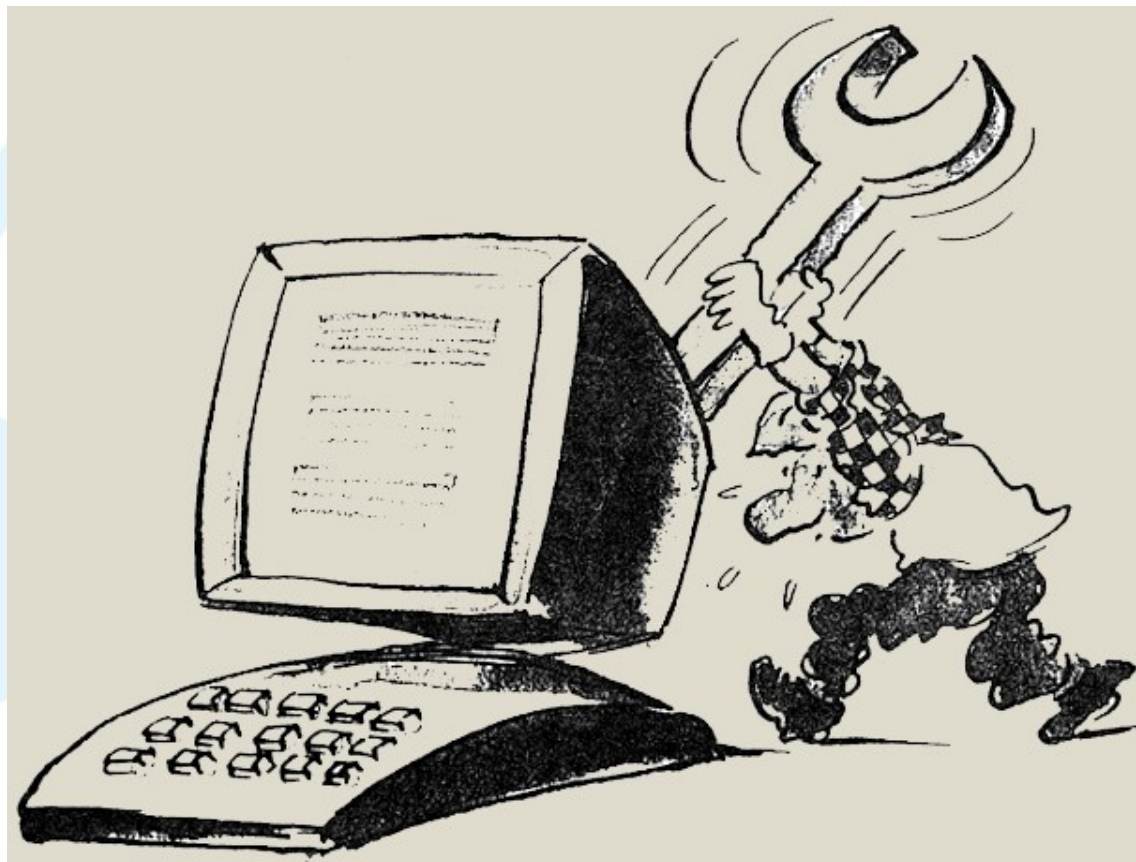


Ali pa mogoče tole?

1. Stopnja **zavzetosti zaposlenih**?
2. Korist, vrednost in **uporabnost komunikacijskih programov** za zaposlene?
3. Stopnja **uglašenosti** komunikacij s poslovno strategijo in podpore poslovnim ciljem?
4. **Učinkovitost vodij** v komuniciranju na vseh ravneh?
5. Stopnja **podpore medsebojnemu sodelovanju** služb in oddelkov?
6. Stopnja **vedenjskih vplivov komunikacij** (spremembe vedenj oz. **kompetenc**)?



Nujne pa so nove kompetence vodij?



Dilbertovi matrični profili vodij?

Sposobni

S - **N**

S - **Z**

Nesposobni

N - **N**

N - **Z**

Neškodljivi

Zlobni



"Če bi bili vaši podrejeni kaj **prida**,
itak **ne** bi delali **za vas!**"

(Dilbert Handbook of Management)



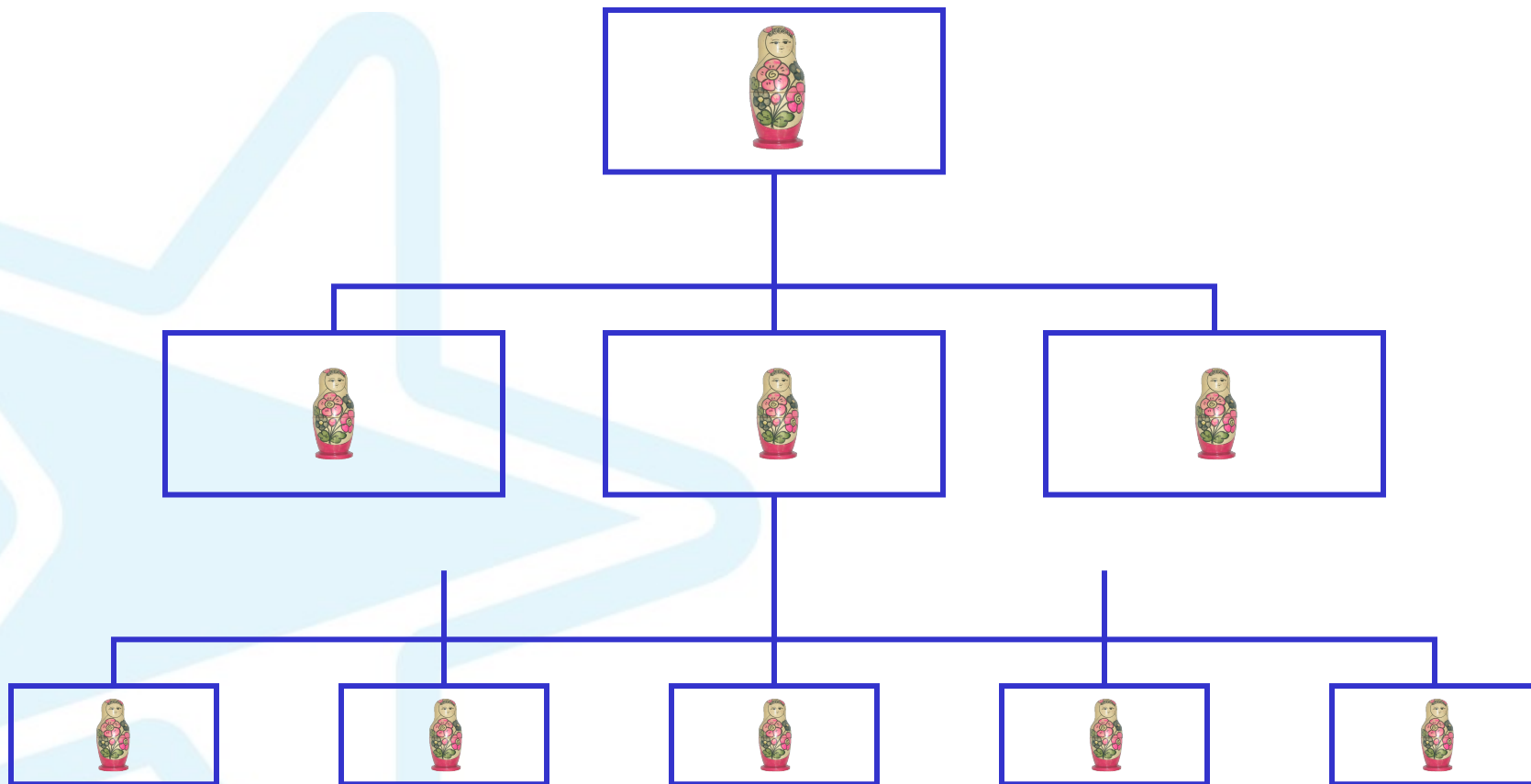
Začetek konca babuška managementa?



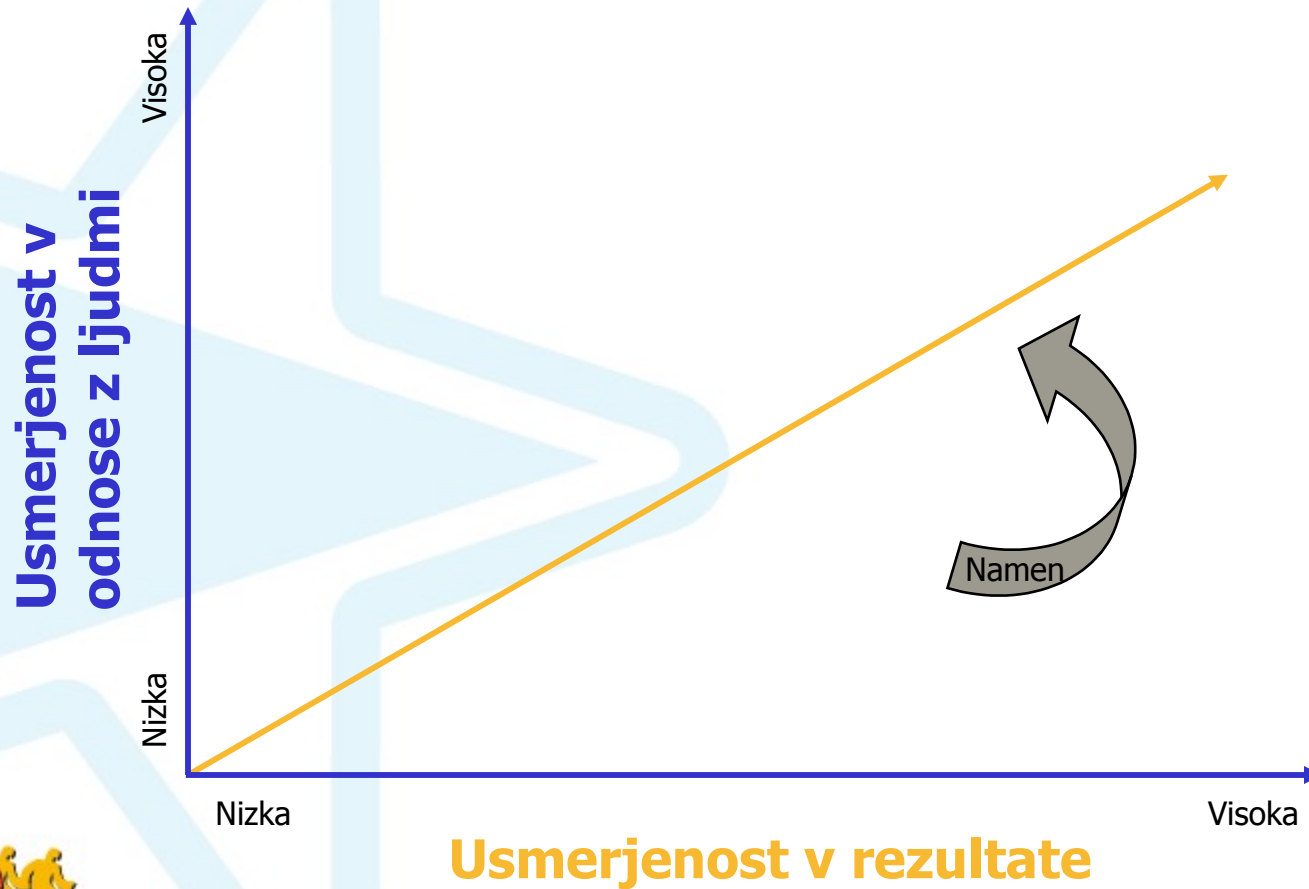
Začetek konca babuška managementa?



Se babuška management res poslavlja?



Kompetence vodij



Čustvena stran vodenja

“Proces izvajanja dramatičnih sprememb v organizacijah s pomočjo gradnje **zaupanja** in **zavzetosti** za uresničitev org. poslanstva, je vse bolj **usodno povezan** s priklicevanjem, usmerjanjem in mobilizacijo... **čustev!**”

(P. Channer, T. Hope: Emotional Impact)



Ključna sposobnost vodij?

Empatija!



Vodje: komunikacijske ovire?

1. **Nimajo časa** za komuniciranje
2. Malo ali sploh **ne načrtujejo** komunikacij
3. V ospredju so taktične in ne **strateške** komunikacije
4. Komuniciranje = enostavna **odkljuknica** v nekaj točkah
5. Vodje niso zavzeti za **aktivno** komuniciranje
6. Vodje **podcenjujejo** ali ne cenijo komunikacij
7. Dokler ne vem tudi sam več je **molč = zlato**
8. Komuniciranje je **reaktivno** in razpršeno
9. **Zadržujejo** informacije ali njihovo delitev
10. Komunikatorji **nimajo dostopa** za mizo na kolegiju



Ključne komunikacijske kompetence

Strateški vpogled

- povezuje strategijo podjetja z dogajanjem na trgu
- uskaljuje prioritete oddelkov z organizacijskimi cilji
- definira cilje in merila individualne učinkovitosti in uspešnosti
- opredeljuje potrebe kupcev
- pojasnjuje pomene in prednosti večjih sprememb

Upravljanje povratnih informacij in coaching

- identificira načine po katerih so posamezniki lahko bolj uspešni
- ugotavlja in nagraduje delovno uspešnost in učinkovitost
- pripravlja posameznike na prihodnje zadolžitve
- izpostavlja orodja in vire ki so na razpolago
- pomaga drugim učiti se in prilagajati

Aktivno poslušanje

- ostaja osredotočeno na govorca
- poskuša razumeti stališče sogovornika, preden odreagira
- postavlja pojasnjevalna vprašanja in tako spodbuja dialog
- skuša ugotoviti kaj so vzroki problemov
- ugotavlja osrednje misli in čustva

Informiranje

- definira sporočila, ki jih je potrebno sporočiti
- poudari osrednje sporočilo z uporabo enostavnega jezika
- piše jasno in precizno
- demonstrira taktičnost in diplomacijo
- ugotavlja kdo (še) mora nekaj vedeti



Ovire uspešnemu komuniciranju

1. Nezaupanje
2. Preveč dejstev, premalo čustev
3. Strah
4. Enosmerne komunikacije
5. Delegiranje komunikacij



Ovire uspešnemu komuniciranju

1. Nezaupanje:

- resen problem med zaposlenimi in vodstvom
- nerešljiv s povečanjem količine in kakovosti komunikacij
- spremembe komunikacijskih orodij in sredstev imajo majhen učinek
- različni vzroki; vedeti kateri so pravi
- kako meriti (ne)zaupanje?

2. Preveč dejstev, premalo... čustev:

- dejstva se slišijo, čustva čutijo... in premikajo!
- komunikacije morajo navdihovati, ne le posredovati suhoparna dejstva
- navdih omogoča le osebna komunikacija, ne GSM ali e-mail!
- bi bil Kennedyjev govor enako učinkovit, če bi bil... e-pošta?



Ovire uspešnemu komuniciranju

3. Strah:

- takrat ne le ne govorimo svobodno, tudi poslušamo se ne!
- tako kot nezaupanje, je strah... komunikacijski filter!
- filter = preživetveni refleksi!
- izguba službe, maščevanje, slabe novice, omejitve, žigosanja...
- strah postane del... kulture!

4. Enosmerne komunikacije:

- ljudje ne poslušajo tistih, ki sami ne... poslušajo!
- dobra komunikacija se prične s poslušanjem
- učimo se komunicirati, žal pa ne... poslušati!?
- poslušanje terja človeškost in sočutje!
- poslušanje: lekcija št. 1 pri izboljšanju organizacijskih komunikacij!



Ovire uspešnemu komuniciranju

5. Delegiranje komunikacij:

- delegirate lahko komuniciranje dejstev, ne pa čustev
- komuniciranje = vodenje = komuniciranje
- če delegirate komuniciranje, kdo vas sploh še potrebuje?!



Modeli komuniciranja

1. Reaktivni model
2. Proaktivni ali okoljski (tržni) model
3. Model medosebnih komunikacij



Dober "šef" v slabih časih in misija kako?

1. Omogočiti **predvidljivost** (*kaj in kdaj se bo zgodilo!*)
2. Zagotoviti **razumevanje** (*zakaj in kako se bo zgodilo!*)
3. Vzbuditi **občutek nadzora** (*razgraditev problemov na majhne koščke*)
4. Izkazovati **sočutje** (*pristna skrb in iskreno posušanje*)





“Ni črte za konec!”

(slogan podjetja Nike)



"Najpomembnejši ni strošek, tistega kar počnete, ampak ponavadi tistega kar...
NE počnete!"

(Philip Kotler)



Resnice o resnici?

V večnem iskanju resnice, **Nemci** kaj dodajo,
Francozi odvzamejo, **Angleži** spremenijo!
Slovenci se vedemo, kot da jo **poznamo!**



Sleherna resnica prehaja skozi **tri** obdobja. Najprej jo **(o)smešijo**, nato ji **odločno nasprotujejo**.

V tretji fazi pa postane nekaj **samoumevnega!**

(Arthur Schopenhauer, 1788 - 1860)



“Lahko, da boste razočarani, če **ne uspete!** Ste pa neumni, če... **ne poskusite!**”

(B. Sills)

