

POGLED VRHNJEGA MANAGEMENTA NA IZBOR ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

mag. **Tanja Sedej**
Raziskave in raziskave d.o.o.
tanja.sedej@gmail.com

prof. dr. **Damijan Mumel**
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru
damijan.mumel@uni-mb.si

Povzetek: Spremembe v organizacijah so stalnica, sprejemanje sprememb pri zaposlenih pa ključni dejavnik uspeha uvajanja sprememb. Za izvajanje internega komuniciranja uporabljajo v organizacijah široko paleto orodij internega komuniciranja. Ker med uvajanjem sprememb vsa orodja niso enako primerna, ustreznost nabora pa je odvisna od več dejavnikov, se pojavi vprašanje načina oblikovanja optimalnega izbora ustreznih orodij za komunikacijsko podporo uvajanju sprememb v organizacijo. Prispevek začnemo s pregledom literature s področja komuniciranja v času uvajanja sprememb v organizacijah, s poudarkom na iskanju ključnih determinant za oblikovanje modela optimalnega nabora ustreznih orodij komuniciranja. V drugem, empiričnem delu raziskave z globinskimi intervjuji, opravljenimi z vodilnimi managerji uspešnih podjetij, preverimo ustreznost predlaganega modela za izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Zaznati je bilo mogoče, da se vrhnji managerji zavedajo pomembnosti ter potenciala tega področja tudi v smeri, da je mogoče negotovost zaposlenih med uvajanjem sprememb z dobro načrtovanim internim komuniciranjem v precejšni meri omiliti ali v celoti preprečiti. Posledično je treba premišljeno izbrati tudi orodja internega komuniciranja. Pri tem so ključnega pomena štiri determinante izbora, ki vodijo do uspešne uvedbe sprememb. **Ključne besede:** interno komuniciranje, organizacijske spremembe, orodja internega komuniciranja, vrhnji management.

HOW C-LEVEL VIEWS SELECTION OF INTERNAL COMMUNICATION TOOLS IN TIMES OF CHANGE

Abstract: At organizations, changes are the only constant; implementing them effectively is a key factor for success. To implement internal communications programs, organizations use a wide range of internal communication tools. Especially in times of change, all tools are not equally suit-

able; selecting the right ones depends on several factors: what method should they employ to create optimal selection of appropriate tools for communication to support organizational changes. This paper starts with a literature review on communication during the time when changes are introduced in organizations with an emphasis on finding key determinants for modeling the optimal selection of appropriate internal communication tools. The second part is based on empirical research – depth interviews carried out with senior managers of successful companies in Slovenia – it examines the adequacy of the proposed model for selecting internal communication tools during the times when changes are introduced. Indeed, it was revealed that senior managers are aware of the importance and potential of internal communications to alleviate or prevent uncertainty among employees in times of introducing change. Consequently, internal communication tools need to be carefully selected. Within this context, four key selection determinants that lead to the successful change implementation were identified.

Keywords: internal communications, organizational change, internal communication tools, top management.

1. UVOD

Hiter razvoj in intenzivna globalna konkurenca se odražata na mnogih področjih, med drugim tudi v tem, da se organizacije vse pogosteje soočajo s spremembami in posledično z upravljanjem sprememb, katerih namen je povečati uspešnost. S tem pa se, bolj kot kadarkoli prej, potrjuje pomen vloge uspešnega in učinkovitega internega komuniciranja za uspešnost organizacij. Omogoča namreč, da vsi zaposleni prispevajo k uresničevanju poslanstva, vizije, strategije in skupnih ciljev organizacije. Interno komuniciranje ima posledično ključno vlogo za uspešno uvajanje sprememb (Young in Post, 1993; Kotter, 1996; Goodman in Truss, 2004; Kalla, 2005; Kotter in Schlesinger, 2008; Zefass et al., 2009).

Komuniciranje znotraj organizacij pa postaja vedno bolj kompleksen proces, posledično pa ga je vedno težje uspešno obvladovati, zato zahteva sistematičen pristop. Interno komuniciranje, podrobneje komuniciranje o spremembah v organizacijah, ni mogoče izvajati izolirano od drugih področij, ampak v tesnem sodelovanju predvsem s področji odnosi z javnostmi, človeški viri in marketing. V povezavi z odnosi z javnostmi posega zlasti na področje upravljanja z informacijami in komuniciranje z zaposlenimi, v povezavi s človeškimi viri je pozornost v večji meri usmerjena na ustvarjanje visoke stopnje zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, v povezavi z marketingom pa se osredotoča predvsem na aktivnosti, ki zagotavljajo razvoj in plasiranje novih produktov ter kakovostno streženje kupcev, s tem pa posledično uresničevanje strategije in doseganje vrhunskih rezultatov.

Kljub priznavanju pomembnosti komuniciranja o spremembah je bilo doslej le neznatno število raziskav, ki so podrobneje proučevale orodja internega komuniciranja, uporabljena med uvajanjem sprememb v organizacijah. Rezultati raziskav in pregled literature sicer največkrat nakazujejo na pomembnost ustreznosti izbire orodja oziroma orodij internega komuniciranja (Richardson in Denton, 1996; Goodman in Truss, 2004; Dolphin, 2005; Croft in Cochrane, 2005; Lydon, 2006), vendar pa lahko povzamemo, da je to področje, kljub aktualnosti problematike, še vedno slabo raziskano.

Prispevek izhaja prav iz tega spoznanja. Vendar ni namenjen temu, da bi predstavil vse vidike internega komuniciranja, temveč je osredotočen le na orodja internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Ključni cilj je zgoščen in kritičen pregled literature s področja internega komuniciranja o spremembah, podrobneje s področja orodij

internega komuniciranja in najpomembnejših kriterijev njihovega izbora in nabora. To predstavlja osnovo za raziskavo, v kateri nameravamo preveriti model izbora ustreznih orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb.

Prispevek je razdeljen v tri temeljne dele: (a) pregled literature na področju internega komuniciranja o spremembah, s poudarkom na izboru orodij internega komuniciranja, (b) predstavitev modela raziskave, ki bo empirično preverjen z globinskimi intervjuji, opravljenimi z vodilnimi managerji uspešnih podjetij, ter (c) razprava in izhodišča za prihodnje raziskovanje.

2. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMOMB

2.1. STALNOST IN NEIZBEŽNOST SPREMOMB

Živeti in soočati se s spremembami je del življenja tako posameznikov kot organizacij. Spremembe so način preživetja in razvoja. Vpeljave sprememb pomenijo tudi spopad s problemi, ki ob tem nastajajo (Kotter in Schlesinger, 2008: 132). Spremembe se pogosto uvajajo dlje kot načrtovano in zaželeno, temu pa mnogokrat sledijo čustveni pretresi, upad motivacije zaposlenih in nastanek stroškov, tudi v smislu porabljenega časa.

Spremembe se pojavljajo v številnih oblikah in razsežnostih. So posledica notranjih in/ali zunanjih dejavnikov, na katere se mora organizacija odzvati (Newton, 2007: 3-4). Kitchen in Daly (2002: 46) naštejeta le nekatere: globalizacija, glokalizacija, deregulacija, privatizacija, spojitve in prevzemi organizacij, premik k ekonomsko cenejšim lokacijam delovne sile, revolucionarni napredek tehnologij ter večja moč strank skupaj s spremembo vzorcev povpraševanja. Vsi ti dejavniki pa označujejo novo, revolucionarno, nenehno spreminjajoče se poslovno okolje.

Nekatere spremembe lahko organizacije pripeljejo do uspeha, druge pa do zloma. Kotter in Schlesinger (2008: 132) navajata, da večina podjetij ali divizij večjih korporacij ugotavlja, da se morajo soočiti z organizacijskimi spremembami vsaj enkrat na leto, z večjimi spremembami pa vsakih štiri ali pet let.

Ne glede na naraščajočo pozornost pa so številni poskusi uvedbe sprememb še vedno neuspešni (Kotter, 1996; Balogun in Hailey, 2003). Devos et al. (2003: 4) ugotavljajo, da je le tretjina pobud za spremembe uspešnih. Ironično je, da si ljudje hkrati želimo sprememb, a

se jih tudi bojimo. Zavedati se je potrebno, da ni nič težje izpeljati in nič, kar lahko doprinese tako velik dvom o uspehu organizacije, kot je vpeljava sprememb. Čeprav se izkušeni managerji tega na splošno zavedajo, pa si, presenetljivo, pred organizacijsko spremembo le redki vzamejo potreben čas za sistematični pristop, da bi ugotovili, kdo bi se lahko uprl pobudi in zakaj.

2.2. POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ČASU SPREMOMB

V poslovnem okolju postaja področje internega komuniciranja o spremembah vedno pomembnejše. Po Parkinsonovi (2008: 64-65) postaja učinkovitost strategij internega komuniciranja v zavesti managerjev ključen pogoj za uspešnost vsake organizacije, saj je v izvedeni raziskavi »Productivity Report 2008« vsak četrti manager opredelil internu komuniciranje kot ključno oviro za povečanje produktivnosti organizacije in so jo s tem uvrstili na drugo mesto med vsemi ovirami za rast produktivnosti. Zefass et al. (2009: 46) so v raziskavi »European communication monitor 2009«, ki so jo opravili v 34 državah, ugotovili, da internu komuniciranje, vključno s komuniciranjem o spremembah, zaseda četrto mesto med najpomembnejšimi disciplinami managementa komuniciranja, medtem ko trendi kažejo, da naj bi se to povzpelo na drugo mesto do leta 2012. Hkrati pa so že takrat napovedali, da bodo glavni izzivi internega komuniciranja v letih 2009 in 2010 povezovanje internega komuniciranja s korporativnimi strategijami, podpora organizacijskim spremembam in upravljanje s prekomernim obsegom informacij.

Internu komuniciranje o spremembah je uspešno le, če tisti, na katere bodo te spremembe vplivale, sporočila razumejo in v tej smeri spremenijo vedenje. S tem se strinja tudi Lewis (1999: 44), ki meni, da sta proces komuniciranja in uvedba organizacijskih sprememb nerazdružljivo povezana procesa.

Internu komuniciranje med uvajanjem sprememb pomeni razumevanje vpliva sprememb s perspektive zaposlenih. Holtz (2004: 165-166) poudarja izjemen pomen internega komuniciranja zlasti med uvajanjem sprememb. S tem se strinja tudi Grates (1995: 9-11), ki izpostavi, da učinkovito komuniciranje z internu javnostjo o spremembah predstavlja velik izziv, medtem ko Richardson in Denton (1996: 203) opozarjata na težavnost naloge.

Ustrezno komuniciranje pomaga zaposlenim, da razumejo nujnost sprememb in njihov neposredni vpliv (Goodman in Truss, 2004: 217). To, kako zaposleni sodelujejo v procesu sprememb, lahko

določi uspeh ali neuspeh vpeljave sprememb. Richardson in Denton (2006: 205) ugotavljata, da če organizacija ni uspešna v komuniciranju o spremembah, potem je tudi malo verjetno, da bo uspešna uvedba sprememb. Zaposleni namreč morajo vedeti, kaj se dogaja in zakaj, da se lahko počutijo samozavestne, varne in polne upanja glede uvedbe sprememb in prihodnosti, ki jih bodo prinesle.

Še več, številne napake so neposredno povezane z zlomom internega komuniciranja. Young in Post (1993: 31) dokazujeta, da lahko organizacije spreobrnejo dvome zaposlenih v podporo večjim spremembam, če se učinkovito soočijo s strahovi zaposlenih o rekonstrukciji in reorganizaciji. Po drugi strani pa, če je komuniciranje neustrezno, se bodo zaposleni še bolj upirali spremembam.

Organizacija mora namreč natančno vedeti, katere rezultate želi doseči, preden naznani in vpelje spremembe. D'Aprix (1990, 16-17) jasno razloži, da je za preživetje v globalni konkurenci nujno potrebna strategija komuniciranja, katere namen je pomiriti zaposlene, obnoviti zaupanje v sposobnost managementa, da je zmožno pripeljati podjetje skozi turbulentna obdobja in spodbuditi interpretacijo zaposlenih, da so spremembe nujne in konstantne. V času nenehnih sprememb je potrebno najti preproste načine, kako komunicirati o realnosti oziroma trenutni situaciji v organizacijah. Croft in Cochrane (2005: 18) poudarjata pomembnost zavedanja, da je sprememba vedenja zaposlenih dolgoročni cilj, in ne nekaj, v kar je mogoče zaposlene prisiliti čez noč.

Podjetja so nagnjena k sporočanju pozitivnih vsebin, a se pogosto ob negativnih spremembah raje umaknejo in molčijo. Zavijanje v molk celotnega vodstva ali pa zgolj nepripravljenost posameznih vodij, da delijo informacije s sodelavci, ima lahko številne razloge in motive. Po Heathfieldu (2009) je osnovno pravilo, da ni mogoče preveč komunicirati. Koivula (2009) pa ugotavlja, da ko razmišljamo o komuniciranju sprememb, je treba upoštevati, koliko škode je narejeno zaradi premalo v primerjavi s preveč komuniciranja. Richardson in Denton (1996: 215) še odločneje opozarjata, da je treba nadaljevati sistematično komuniciranje tudi po uvedbi sprememb.

2.3. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA V ČASU SPREMEMB

Interno komuniciranje upravljamo in izvajamo s številnimi orodji, ki omogočajo prenos informacij v organizaciji. Orodja internega komuniciranja so kombinacija aktivnosti in medijev komuniciranja, s

katerimi dosežemo ciljno publiko, kot npr. sestanek, interno srečanje, letni razgovor, interna revija, nabiralnik mnenj, elektronska pošta ali intranet. Orsini (2000: 31) meni, da je bistvo v znanju, katero orodje uporabiti in katera komunikacijska pot je primerna v določenih okoliščinah.

Vsako orodje komuniciranja poseduje namreč značilnosti, zaradi katerih je njegova uporaba v določenih situacijah primerna, medtem ko v drugih delno ali v celoti neustrezna. S tem se strinja tudi Gray in Robertson (2005: 27), ki ugotavljata, da morajo mediji spodbujati razvoj odnosov in ne samo prenašati informacije.

Seznam orodij, ki jih v organizaciji lahko uporabljamo za interno komuniciranje, je širok, vendar pa izbor teh ne smemo prepusti naključju ali zgolj stroškovnemu vidiku, ampak mora biti skladen s strategijo posamezne organizacije in njenimi cilji. Po Grubanu (1998: 614) je pri uresničevanju strategije komuniciranja pomembna izbira pravih orodij komuniciranja, pri čemer se ocenjuje primernost, uporabnost in učinkovitost orodij za posamezno ciljno skupino, seveda pa tudi stroški. Mumel (2008: 183) pojasni, da učinkovitost interne komunikacije presojava po dveh kriterijih, ekonomičnosti in produktivnosti.

Na splošno obstajajo trije ključni načini prenosa informacij: govorno, elektronsko in pisno komuniciranje, posledično pa delimo orodja internega komuniciranja na tri kategorije: govorna, elektronska in pisna (Bratton in Gold, 1994; Klein, 1996; Mumel, 2008).

Spremembe v poslovnem okolju, tehnološki napredek in demografski trendi spreminjajo svet in prinašajo novosti tudi na področju orodij internega komuniciranja. Že konec devetdesetih je tudi Požarjeva (1998: 181) poudarila, da bo treba komunikacijska orodja prilagoditi hitrim tehnološkim spremembam, torej elektronskim medijem, da bodo informacije na cilj prispele v čim krajšem času.

Elektronska orodja so pomemben del internega komuniciranja, še zlasti v velikih organizacijah, ki delujejo globalno, saj je neposredno osebno komuniciranje izredno težavno, posledično pa pogosto neučinkovito. King (2008: 133) še vedno verjame, da je komuniciranje »iz oči v oči« najboljše, vendar pa poudarja, da je to v modernem okolju pogosto nemogoče izvesti. Da je osebno komuniciranje v času sprememb še posebej pomembno, navaja tudi Mumel (2008: 211), saj nudi največji potencial za doseganje soglasij. Richardson in Denton (1996: 215) poudarjata, da več kot je osebnega komuniciranja, tem bolje je. Če je to

omejeno, je treba razmisliti o video in telefonskih konferencah ter o drugih interaktivnih načinih.

Potreba po komuniciranju v virtualnem okolju hitro narašča, zlasti v organizacijah z relativno mladim kadrom. Da bo sporočilo zares slišano, Yates (2008: 105) med drugim svetuje uporabo različnih tipov medijev. Mlajše generacije so bolj zadovoljne s komuniciranjem preko elektronskih in družbenih medijev. Ne glede na to pa načrtovalci in izvajalci komuniciranja v organizacijah ne smejo pretiravati s pretirano uporabo novih medijev, upoštevajo naj, da mora biti komuniciranje prilagojeno vsem zaposlenim.

Dejstvo je, da je svetovni splet spremenil način delovanja in komuniciranja v organizacijah. Omogočil je, da lahko vsak objavlja različne vsebine, predvsem pa je spodbudil medsebojno povezovanje. Elektronski komunikacijski pripomočki imajo visok potencial povezovanja zaposlenih in oskrbovanja z informacijami, zlasti kadar se ti nahajajo na različnih lokacijah. Birgham in Crobett (1997) pišeta, da so nove tehnologije široko sprejete, predvsem s ciljem izboljšanja učinkovitosti komunikacijskih poti, kot je na primer elektronska pošta, hkrati pa poudarjata, da je le malo znano o vplivu novih komunikacijskih tehnologij in kakovosti odnosov, ki jih te spreminjajo v različnih praksah organizacij.

Z uspešnim internim komuniciranjem (slika 1), ki predstavlja kombinacijo orodij govorne (osebne), tiskane in elektronske komunikacije, ki bo spod-

bujala in ustvarjala takšno stanje v organizaciji, kjer ima vsak dovolj informacij, da opravlja delo učinkovito, je mogoče doseganje ciljev (kot so zavedanje, razumevanje, zavezanost k uresničevanju) ter posledično ohraniti ali dvigniti stopnjo obveščeniosti, motiviranosti in zavzetosti zaposlenih.

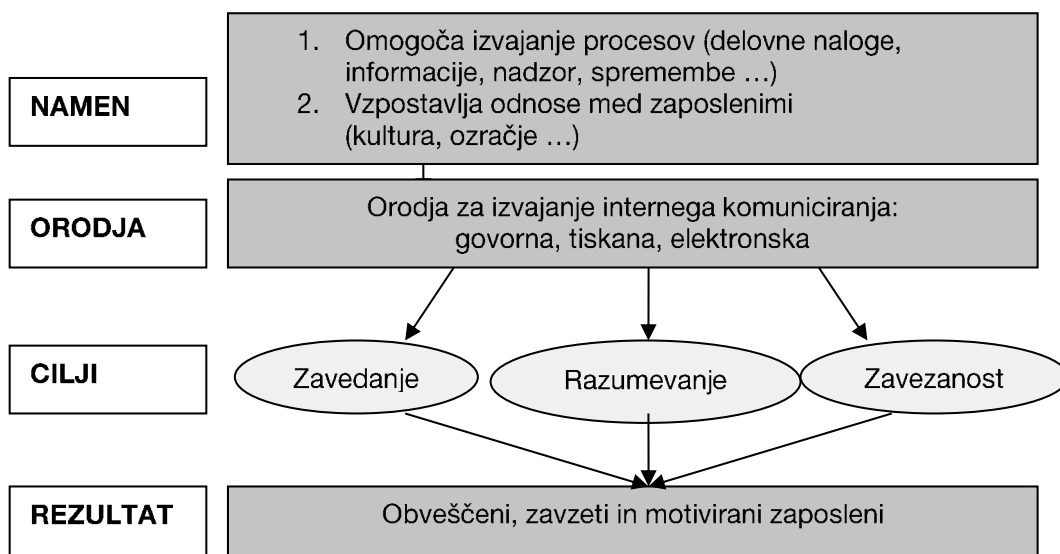
2.4. IZBOR USTREZNIH ORODIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

Namesto zgolj posredovanja dejstev občinstvu in pričakovanja, da bodo ta sporočila interpretirala na pričakovan način, bi morali managerji prevzeti odgovornost za jasno in enoznačno razlago, kajti prejemniki sporočil potrebujejo pomoč in so do nje tudi upravičeni (Eccles, 1996: 159). Pravilna izbira orodja oziroma orodij komuniciranja pa predstavlja velikokrat kritični dejavnik. Če je izbrano napačno orodje internega komuniciranja, lahko to ciljni javnosti sporoča, da je pošiljatelj nepremišljen, aroganten ali domišljav, oziroma kaže na pomanjkanje interesa za obveščanje, spodbujanje dialoga ali vključevanja zaposlenih v proces sprememb.

Na zaposlene v organizacijah ne smemo gledati kot na homogeno množico. Croft in Cochra-ne (2005: 18) pravita, da se bodo posamezniki na različnih hierarhičnih ravneh in z različnimi vlogami odzvali na spremembe različno. Zato je pomembna segmentacija zaposlenih in prilagojeno komuniciranje s ciljnimi skupinami, s tem pa tudi izbor orodij internega komuniciranja. Ta mora

Slika 1: Ravni internega komuniciranja, ki omogočajo doseganje obveščanih, zavzetih in motiviranih zaposlenih

Interno komuniciranje



Vir: lastno delo

biti skrbno izbran, da bo sporočila prenesena na ustrezen način ciljnim osebam v organizaciji.

Različni avtorji (Klein, 1996; Holtz, 2004; Croft in Cochrane, 2005; Dolphin, 2005) imajo različne poglede na to, katere so ključne determinante pri izboru orodij internega komuniciranja. Vsi pa se strinjajo, da je izbor pomemben, saj lahko nepremišljen izbor povzroči drugačno interpretacijo sporočil in odzivanje, kot je bilo načrtovano.

Obstajajo štiri ključni kriteriji za izbiro orodja oziroma kombinacije orodij internega komuniciranja:

- vsebina sporočila (enostavnost, kompleksnost) (Richardson in Denton, 1996; Kitchen in Daly, 2002; Balogun in Hailey, 2003),
- cilji komuniciranja (zavedanje, razumevanje, zavezanost k uresničevanju) (Elving, 2005; D'Aprix, 2008; Sande, 2009),
- hierarhična raven osebe, ki komunicira (vrhni management, srednji management, zaposleni) (Sprague in Brocco, 2002; Devos et al., 2002; Lydon, 2006) in
- pridobivanje povratnih informacij (Kreps, 1990; Harris, 2007; Russ, 2007; Sande, 2009).

Izbor orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb mora upoštevati raven posrednika sporočil (vrhni management, srednji management, zaposleni), pri tem pa upoštevati cilje

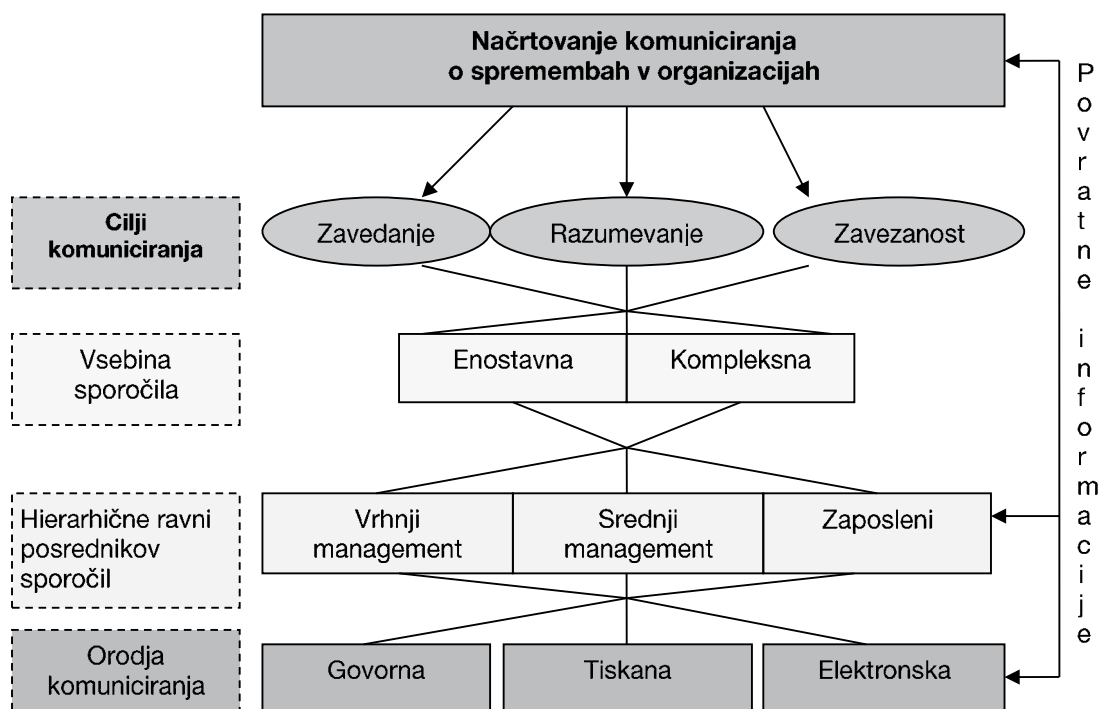
komuniciranja, vsebino sporočila in zagotoviti možnost povratnih informacij (slika 2).

Prvi korak pri uresničevanju ciljev komuniciranja je v ustvarjanju visoke stopnje zavedanja aktualne in želene situacije. V nadaljevanju sledita še razumevanje smiselnosti vpeljave sprememb in zavezanost za uresničevanje teh, najpogosteje z vključevanjem zaposlenih v proces, ki dodatno pospešuje verjetnost pozitivne vpeljave sprememb v organizacijo. Pri tem je pomembno, da se za komuniciranje o spremembah s ključnimi skupinami uporabi optimalna kombinacija orodij internega komuniciranja. Čeprav se tako v strokovni kot laični javnosti največkrat prednost da govornemu (osebnemu) komuniciranju o spremembah, se v praksi vse pogosteje uporabljajo orodja elektronskega komuniciranja (elektronska pošta, intranet, spletni dnevnik, video vsebine ...).

3. EMPIRIČNA RAZISKAVA: POGLED VRHNJEGA MANAGEMENTA

V tem prispevku navajamo del rezultatov obsežnejše raziskave, katere cilj je oblikovati model optimalnega izbora orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. V nadaljevanju navajamo rezultate kvalitativnega dela raziskave v obliki globinskih intervjujev, katerih namen je bil dobiti vpogled v razumevanje vrhnjega managementa glede pomena sprememb v podjetjih, pomena internega komuniciranja med uvajanjem

Slika 2: Model optimizacije izbora orodij internega komuniciranja v času sprememb



Vir: lastno delo

sprememb in uporabe orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb v podjetjih.

Globinski intervju kot metodo zbiranja podatkov smo izbrali zaradi njenih prednosti, saj omogoča pridobivanje občutljivih informacij in odkrivanje motivov, stališč, pogledov in predsodkov v zvezi z obravnavano tematiko, ki jih s strukturiranim spraševanjem najbrž ne bi uspeli zajeti. Informacije s področja internega komuniciranja so pogosto zaznane kot delikatne, saj lahko predstavljajo potencialno konkurenčno prednost ali slabost podjetja, zato o tem predstavniki podjetij ne govorijo radi popolnoma odkrito.

Pripravo globinskih intervjujev z vrhnjimi managerji smo začeli v letu 2011, izvedba pa je potekala v letu 2012. Pri izboru smo upoštevali kot kriterij velikost podjetij (kot jih je definirala Evropska komisija¹). Omejili smo se na velika in srednje velika podjetja, saj komuniciranje v majhnih in mikro podjetjih pogosto poteka v večji meri nesistematično, največji poudarek pa je običajno le na neposrednem komuniciranju.

3.1. IZVEDBA INTERVJUJEV

Pri izvajanju globinskih intervjujev smo uporabili tehniko lijaka, kar pomeni, da smo postopoma ožili obravnavano vsebinsko področje. Pogovor smo po uvodu s kratko predstavitvijo teme začeli z vprašanji splošne narave, nato pa smo intervjuvanca postopoma usmerjali k ožji problematiki. Osredotočili smo se na tri ključne teme:

- a. pomen sprememb v podjetju,
- b. pomen internega komuniciranja med uvajanjem sprememb in
- c. orodja internega komuniciranja med uvajanjem sprememb.

Pri izvajanju globinskih intervjujev smo upoštevali smernice za strokovno izvajanje intervjujev. S sodelujočimi smo vzpostavili sproščeno vzdušje z visoko stopnjo zaupanja. Sodelujoči so spontano izrazili svoja stališča, občutke zadovoljstva in zaskrbljenosti v povezavi z raziskovalnim problemom. Z analizo pridobljenih informacij smo želeli

¹ **Velikost podjetja glede na kriterije Evropske komisije.** Mikro podjetje ima manj kot 10 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 2 milijonov evrov. **Malo podjetje** ima manj kot 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov evrov. **Srednje veliko podjetje** ima manj kot 250 zaposlenih ter letni promet, ki ne presega 50 milijonov evrov, in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov evrov. **Veliko podjetje** ima več kot 250 zaposlenih ter letni promet, ki presega 50 milijonov evrov, in/ali letno bilančno vsoto, ki presega 43 milijonov evrov.

preveriti ustreznost izhodišč predlaganega modela optimizacije izbora orodij internega komuniciranja v času sprememb.

Intervjuje smo opravili s sedmimi vrhnjimi managerji uspešnih srednje velikih in velikih podjetij. Intervjuji so trajali med 70 in 120 minut. V raziskavo je bilo vključenih šest managerjev in ena managerka.

Sodelujoči vrhnji managerji predstavljajo podjetja štirih različnih dejavnosti (predelovalna (4), finančna in zavarovalniška (1), informacijska in komunikacijska (1), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (1). Po velikosti podjetij glede na kriterije Evropske komisije pa vrhnji managerji zastopajo tri velika podjetja in štiri srednje velika podjetja.

3.2. VSEBINSKA ANALIZA INTERVJUJEV

Za obdelavo podatkov smo med metodami kvalitativne analize izbrali metodo analize vsebine globinskih intervjujev. Zaradi občutljivih in zaupnih informacij smo v analizi intervjuvance označili s številkami od ena do sedem.

3.2.1. POMEN SPREMOMB V PODJETJU

Glede sprememb v podjetjih intervjuvani managerji navajajo, da so danes spremembe za podjetja neizogibne. Za dolgoročno preživetje in rast v naraščajočem boju za delež trga je pomembno, da podjetje deluje fleksibilno, saj se spremembe dejansko dogajajo stalno, pa naj gre za kopico manjših sprememb ali za tiste, ki radikalno zamažejo ključne stebre delovanja podjetja. Nenehna rast in razvoj podjetij in s tem vpeljava sprememb krepki zaposlene v smeri lažjega sprejemanja sprememb. Eden od intervjuvanih (1) tako pravi: *»V našem podjetju smo v zadnjih petih letih izvedli veliko pomembnih sprememb. Opažam, da so ljudje, ki so izkusili že nekaj sprememb na lastni koži, bolj odporni na njih, jih lažje sprejemajo, hkrati pa se zdi, da so postale del naše kulture.«* Neprestano soočanje s spremembami naredi pri ljudeh nedvomno bolj tršo in povzroči, da se v prihodnosti z njimi lažje spoprimejo.

Sicer pa so se pri tej temi vsi vrhnji managerji hitro razgovorili in poudarili pomen pogostosti in globine sprememb v podjetjih, saj jih trg in konkurenca, pa ne nazadnje tudi kupci silijo oziroma spodbujajo k številnim novostim v delovanju podjetja. Težko je naštet vse spremembe, zato smo managerje usmerili zlasti na tiste, ki so po njihovi oceni imele največji vpliv in so najbolj zaznamovale poslovanje podjetij v zadnjih petih letih. Pri tem so izpostavili kot ključne prevzeme, združevanja, integracije v nove sisteme, reorganizacije, vstopa na tuje trge, vpeljavo novih izdelkov

in storitev, zmanjševanje obsega poslovanja in spremembe organizacijske kulture.

Intervjuvanci navajajo, da so v čedalje hitreje delujočem svetu tudi spremembe vse hitrejša, predvsem pa drznejša in korenite. Izpostavljamo izjavo managerja (1), ki je naštel spremembe, ki jih ocenjuje kot najpomembnejše za uspešno delovanje podjetja: »V zadnjih petih letih smo poskušali več stvari, ki bi pripeljale do pozitivnih rezultatov. Naj omenim vstop na tuje trge, ne le na bližje trge, ampak tudi na drug kontinent, tj. v Afriko. Sprememba organiziranosti iz divizijske k bolj vodovni se je že zgodila ne dolgo nazaj, vendar pa bo najverjetneje kmalu potrebna nova sprememba v smeri matične organiziranosti. Vzpostavili smo lasten razvojni center, ki sodeluje s kadri fakultet in inštitutov, s tem pa spodbujamo, da se preliva akademsko znanje v gospodarstvo. Pomemben prelom bo predstavljala vključitev mlajših kadrov v lastniško strukturo, s čimer se ravnokar intenzivno ukvarjamo. Ne nazadnje pa smo v skladu z našim poslanstvom vpeljali številne nove storitve, ki učinkovito rešujejo probleme naših strank.«

V raziskavi so sodelovali vrhnji managerji podjetij, ki že vrsto let, nekateri pa že več desetletij uspešno poslujejo na domačem in na tujih trgih. Vsi so izpostavili najpomembnejše elemente, ki so prispevali k uspešnosti uvedbe spremembe, največkrat dobro zastavljeno interno komuniciranje, široko znanje in razumevanje koncepta vpeljave sprememb, strateško in proaktivno delovanje, pogum, načrtovanje, organiziranost procesov in postavljanje prioritet, podporo in ustrezno obnašanje vrhnjega managementa.

Večina managerjev je poudarila pomen internega komuniciranja ob vpeljavi sprememb, čeprav hkrati priznavajo nedoslednost pri načrtovanju in izvajanju. Komuniciranje mora namreč biti intenzivno, odprto in jasno. Eden izmed njih (7) je izpostavil ključni pomen dosledne podpore spremembam vrhnjega vodstva in komuniciranja: »Ključno je, da vodstvo dejansko stoji za ukrepi sprememb in spremlja izvedbo teh na vseh nivojih, od vrha pa do delavca v proizvodnji. Pri tem ne sme biti nikakršnega odstopanja. Uvedeni morajo biti v celoti in do čisto vsakega kotička v podjetju. To pa je mogoče le z izjemno dobro zastavljeno komunikacijo, ki sledi uvedbi teh ukrepov.«

3.2.2. POMEN INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMOMB

Intervjuvanci se zavedajo pomena internega komuniciranja. Značilne so izjave (2) kot: »Investicija v interno komunikacijo ima rok povračila

težje določljiv, učinke težje merljive, vendar pa je za podjetje, ki teče na dolgi rok, to edina pametna poteza.« In: »Če na srednji rok zmanjšaš sredstva za izobraževanje in interno komunikacijo, si na daljši rok mrtev.«

Pomen komuniciranja v povezavi s strahovi zaposlenih ponazarja naslednja izjava (3): »Spremeni se lahko delovno okolje ali poslovni model, ljudje pa se po večini ne želimo spreminjati. Ob vsaki spremembi se namreč pojavi skrb zaposlenih, kaj to dejansko pomeni za njih. Zato da se razblinijo dvomi in pojasni dejanska situacija, je komuniciranje izjemno pomembno.«

Intenzivno interno komuniciranje omogoča uvajanje sprememb na vseh ravneh. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da obstaja tesna povezava med uspešnim upravljanjem sprememb in internim komuniciranjem. Eden izmed njih (6) to pove z naslednjimi besedami: »Če bi rekel, da ne, tega sigurno nikakor ne bi mogel ustrezno argumentirati. Dejstvo je, da spremembe ni mogoče uresničiti brez intenzivne interne komunikacije.«

V času sprememb je vzpostavitev ali ohranitev zadostne mere zaupanja v management težavna naloga. Eden izmed managerjev (4) je svoje mnenje izrazil z naslednjimi besedami: »Ko se kritični dogodki pričnejo dogajati, prihajajo do »dezintegracije« zaposlenih v podjetju. Vezi se razrahljajo, nastane nezaupanje. Več je torej nezaupanja, kadar so časi težji, ko je potrebno zategniti pas. Vloga internega komuniciranja je v tem, da to vez ponovno vzpostavi.«

Pogosto je treba sporočilo posredovati ne le enkrat, temveč večkrat, tudi preko različnih komunikacijskih poti. Eden od intervjuvancev (5), ki komuniciranju med uvajanjem sprememb pripisuje ključno vlogo, poudarja, da tega nikoli ne preveč: »Po mojem globokem prepričanju je bilo komuniciranja premalo in ni bilo dovolj učinkovito. Verjamem, da je komuniciranje ključno. Šele takrat, ko greš že sam sebi na živce, ko venomer znova ponavljaš enako informacijo, šele takrat se začne ljudi to zares prijemat.«

Pomembnost kontinuiranosti in intenzivnosti internega komuniciranja ponazarja izjava sodelujočega (4), ki je poudaril: »Komunikacija in interakcija med zaposlenimi bi morala biti na zelo visoki ravni v času sprememb. Ko spremembe uvedeš, komunikacije ne zmanjšaš, ampak jo prekanaliziraš oziroma preusmeriš na druga področja delovanja.«

3.2.3. ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

Nezmožnost izbire najprimernejšega orodja komuniciranja v dani situaciji je ena izmed ključnih ovir uspešnega internega komuniciranja. Optimalen izbor orodij internega komuniciranja ni tako preprosta in nepomembna naloga, kot se morda zdi na prvi pogled. Intervjuvance smo vprašali tudi o ključnih orodjih internega komuniciranja, ki jih uporabljajo v podjetju in razlogih za tako izbiro.

Iz analize odgovorov izhaja, da managerji uporabljajo kombinacijo orodij internega komuniciranja, ki je odvisna od posamezne spremembe. Med ključnimi orodji, ki so jih managerji našli, so se najpogosteje znašli sestanki, elektronska pošta, intranet, elektronske novice, interni dogodki ter srečanja, telefonske in video konference.

Izpostavljamo tri izjave, ki so opisale stanje na tem področju. Tako je eden izmed managerjev (6) najprej naštel orodja in pojasnil: *»Ključna orodja v našem podjetju so sestanki, elektronska pošta in intranet. Sicer pa uporabljamo še številna druga orodja, pri tem pa želimo biti predvsem kreativni.«* Drugi manager (4) se je osredotočil na zadnjo večjo spremembo in po razmisleku naštel ključna orodja internega komuniciranja: *»Posluževali smo se vseh orodij, ki smo jih imeli na voljo, kot ključne pa ocenjujem delavnice, glasila, intranet, sestanke na vseh nivojih in interne dogodke. Pomembna je prava kombinacija orodij, ki mora doseči vse ciljne skupine.«* Naslednji manager (5) našteje nekatera orodja, ki jih najpogosteje uporabljajo v podjetju: *»Pomemben, a čisto preprost način komuniciranja je na primer, da vrhni management vsak mesec pošlje elektronsko sporočilo o tem, kaj se je v zadnjem mesecu zgodilo in kakšni so načrti. Nadalje, pomembno vlogo imajo tudi interni povzetki v tiskani ali elektronski obliki, video govori, objavljeni na intranetu, kolegiji, zbori delavcev, pikniki. Možnosti za komuniciranje je ogromno.«*

V podjetjih imajo vzpostavljen sistem uporabe orodij internega komuniciranja, po potrebi pa vključijo tudi nova oziroma tista, ki jih ne uporabljajo za redno komuniciranje. Eden izmed managerjev (4) je poudaril: *»Komunikacije ni nikoli dovolj. Potrebno je uporabiti vsa orodja, ki že obstajajo, po potrebi pa vpeljati tudi nova, izredna. Poleg rednega elektronskega glasila smo izdali tudi tiskano in sicer posebno izdajo za direktorje in »casual« glasilo z bolj lahkotno vsebino. Rednim publikacijam smo dodali nove oblike. Tudi na področju osebnega komuniciranja smo uporabili redne in enkratne oblike kot delavnice in izobraževanja.«* Nadalje se je taisti osredotočil na ključna orodja, ki bodo zanimiva v prihodnosti:

»Veliko priložnosti razvoja internega komuniciranja vidim na področju elektronskega komuniciranja v okviru intranetnega portala. V to smer že aktivno peljemo projekte. Poleg elektronskega glasila bomo še naprej vztrajali na glasilu v tiskani verziji. Nadalje, v načrtu imamo raznovrstne dogodke kot letne konference. Izjemno ponosen sem, da letos vstopamo v program razvoja talentov.«

Pomembnost upoštevanja novih tehnologij v povezavi z demografskimi trendi je mogoče zaznati tudi na področju izbora orodij internega komuniciranja, kar je vidno iz razmišljanja enega od sodelujočih (7): *»Zavedam se, da v delovni proces vstopajo mlajše generacije, zato bo potrebno prilagoditi tudi orodja v smeri elektronskega komuniciranja. Čeprav še vedno prisegam na osebno komuniciranje, pa zadnje čase opažam vedno večji potencial orodij elektronskega komuniciranja.«*

Govornemu komuniciranju v času sprememb sodelujoči vrhni managerji pripisujejo največji pomen. Zavedajo se, da je čas omejena dobrina in da ne morejo biti vedno in povsod osebno prisotni. Zato jasno povedo, da je elektronsko, v manjši meri tudi tiskano komuniciranje, nujno potrebno, če želijo zagotoviti učinkovit pretok informacij.

Eden izmed njih je še posebej poudaril (2): *»Čim bolj direktno in čim bolj osebno. Verjamem, da imajo ta način ljudje veliko bolj radi, kot pa da informacijo preberejo na primer na oglasni deski, še posebej kadar gre za ključne zadeve.«* Naslednji manager (4) se z njim prav tako strinja: *»V času sprememb je smiselno uporabljati vse možne oblike komuniciranja. Menim pa, da četudi imaš lahko še tako krasen sistem orodij, če ta ni podkrepjen z osebno komunikacijo, ne funkcionira.«*

Vpeljava sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij je korenito spremenila način delovanja podjetij. Večina vrhnjih managerjev je poudarila izjemen pomen elektronskega komuniciranja. Najvišja mesta po pomembnosti za podjetja dosegajo elektronska pošta, intranet, telekonference, video konference, video vsebine, elektronske novice in družbeni mediji.

Intranet nedvomno pomeni visok potencial razvoja internega komuniciranja, zlasti v velikih podjetjih. Ima pa tudi omejitve. Eden od intervjuvanih (1) je to podrobneje pojasnil: *»Imamo dobro zastavljen intranet, ki predstavlja portal, kjer zaposleni pišejo spletne dnevnike, objavljajo novice, inovacije.«* Pri tem je dodal, da tudi sam objavlja in komentira pomembnejše vsebine: *»Komuniciramo vsi, vendar bi lahko bili tudi bolj aktivni.«*

Začeten zagon je vedno velik, kasneje pa motivacija dostikrat upade.« Poudaril je tudi pomen aktivnega upravljanja: »Intranet je potrebno dobro upravljati predvsem zato, da bi se dobre prakse delile iz vseh enot podjetij po svetu. Pri nas intranet urednikuje oseba s strokovnega področja marketinga, vendar pa so pravice objavljanja nastavljene zelo široko.«

Več kot polovica managerjev je izpostavila pomen družbenih medijev v internem komuniciranju. Vidijo jih predvsem kot pripomoček, ki dopolnjuje nabor orodij internega komuniciranja. Eden izmed managerjev (7) je pojasnil: »V podjetju že uporabljamo družbene medije. Sicer pa vidim visok potencial razvoja na tem področju. Sam sem tega aktivno lotil že kar nekaj let nazaj.« Drugi manager je še dodal (3): »Pomen družbenih medijev na intranetu ni zanemarljiv. Trenutno imamo zelo natančno določeno politiko komuniciranja in so zaposleni malce omejeni. Ne glede na to pa mislim, da je potrebno razmišljati naprej, saj se odpirajo v tej smeri nove možnosti še učinkovitejšega internega komuniciranja.«

Problem interneta kot medija, ki izpušča možnost interakcije, ponazarja eden izmed managerjev (4), ki pojasni, da gre trenutno zlasti za aktivnosti informiranja, čeprav ocenjuje intranet kot pomembno orodje internega komuniciranja: »V okviru intraneta je zelo malo dvosmerne komunikacije, prevladuje informiranje. To torej žal pomeni, da je ključno na intranetu objavljanje aktualnih vsebin.« Nadalje razloži, da bodo potrebne številne promocijske aktivnosti, da se bodo zaposleni intenzivneje vključevali v aktivnosti, ki potekajo v okviru intraneta.

3.2.4. KOMUNICIRANJE ENOSTAVNIH IN KOMPLEKSNIH SPREMEMB

Vsi intervjuvanci se zavedajo razlik v kompleksnosti sprememb in namenjajo kompleksnim spremembam veliko več pozornosti tako v obliki časa in sredstev, hkrati pa poudarjajo pomen frekvence sporočil preko različnih orodij internega komuniciranja. Eden izmed managerjev je pojasnil (6): »Kadar gre za kompleksne spremembe, se poveča frekvenca sporočil, pomembna pa je tudi agilnost. Spremembe se lotimo veliko bolj sistematično.«

Da je izbira orodij internega komuniciranja povezana s kompleksnostjo sprememb, se strinja tudi drugi manager (4), ki je skozi pogovor pojasnil: »Kako se odločamo, katero orodje internega komuniciranja uporabiti, je odvisno zlasti od tega, kaj želiš komunicirati, in od kompleksnosti problematike. Kompleksnejši kot je problem, širši mora biti ta nabor. Enostavnejši kot je problem, bolj

lahko omejiš nabor tudi na samo eno orodje. Ob tem je pomembno imeti neko stalno obliko komuniciranja, na primer elektronske novice.«

3.2.5. CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA MED UVAJANJEM SPREMEMB

V nadaljevanju so bili intervjuji usmerjeni v cilje, ki jih z internim komuniciranjem želijo doseči. Večina managerjev želi z intenzivnim komuniciranjem med uvajanjem sprememb doseči visoko raven poznavanja in razumevanja informacij, občasno tudi zavezanost zaposlenih z aktivnim vključevanjem v proces načrtovanja in izvajanja sprememb, vendar je to predvsem odvisno od posamezne spremembe.

Večina managerjev je izpostavila pomen postavitve ciljev internega komuniciranja. Eden izmed managerjev pa je pojasnil (3): »V času sprememb ne želimo le, da zaposleni poznajo informacijo, morajo jo tudi razumeti. V nekatere projekte jih tudi aktivno vključujemo, saj tako vzpostavimo višjo stopnjo zavzetosti pri uresničevanju sprememb.« Drugi manager je prav tako povedal, da sledijo vsem trem ciljem, in dodal: »Bistvo je, da podaš čim bolj kompletno informacijo, da ne pušči prostora za špekulacije.«

Naslednji manager (1) pojasnjuje vključevanje vseh zaposlenih: »Zaposlene vključujemo ne le v implementacijo sprememb, ampak predstavljajo pomemben kanal informacij, na podlagi katerih na koncu sprejmemo strateške odločitve. Zakaj? Gre za ljudi, ki imajo direktne informacije s trga. Managerji si mnogokrat ustvarimo sliko, ki pa je včasih izkrivljena.«

3.2.6. RAVNI MANAGEMENTA, VKLJUČENEGA V INTERNO KOMUNICIRANJE MED UVAJANJEM SPREMEMB

V obdobju uvajanja sprememb mora ključno vlogo odigrati vrhni management, vendar pa se ne sme podcenjevati vloge srednjega managementa in drugih zaposlenih, ki lahko končno odločijo, ali bo sprememba uspešno ali neuspešno vpeljana. To na različne načine poudarjajo vsi intervjuvanci. Eden izmed njih (3) je izjavil: »Vodstvo mora na vseh nivojih dobro opraviti svoje delo. Dejstvo je, da je zelo pomemben vrhni management, ki postavi cilje, zastavi ukrepe in začne s komunikacijo. Potem pa igrajo izjemno vlogo vodstveni nivoji nižje, predvsem direktni vodje. Če znajo vsi v tej verigi prenašati sporočila, jasno komunicirati in predstavljajo vzor zaposlenim, potem nikoli ni težav.«

Tako se tudi v naslednjem podjetju (2) zavedajo pomena srednjega managementa, čeprav so tre-

nutno šele v fazi razvoja tega: »V našem podjetju je pri komuniciranju sprememb v ospredju vrhnji management, vendar pa smo v fazi vzpostavljanja močnega in kompetentnega srednjega managementa, ki ga že vključujemo v strateške odločitve, kot tudi v komunikacijske procese. Prepuščamo jim vse več pristojnosti, a hkrati tudi odgovornosti.«

Vzpostavljanje podpore aktivnostim na vseh ravneh vodi do hitrega in uspešnega sprejemanja sprememb. Naslednji manager (1) pove podobno, vendar z drugimi besedami: »Najbolj pomembno je, da vrhnji management stoji za spremembami, tudi preko jasnega komuniciranja. Hkrati je izjemno pomemben srednji management, ki prenaša informacije naprej. Nujno pa je vključevanje zaposlenih v proces sprememb. Brez tega danes ne gre več.«

Eden izmed managerjev (5) je priznal, da komuniciranje v podjetju še vedno ni optimalno zastavljeno: »Pri nas interno komunicira največkrat vrhnji management, sicer v največji meri s srednjim managementom. Zavedam se, da bi moralo biti komuniciranje zastavljeno bolj sistematično, tudi količinsko bi ga moralo biti mnogo več.«

Večina managerjev je poudarila pomen vključevanja zaposlenih, čeprav se o tem niso preveč razgovorili. Eden izmed njih (5) je poudaril pomen vključevanja zaposlenih in našteje nekaj pozitivnih praks: »Nedolgo nazaj smo izvajali številne delavnice in diskutirali o viziji, strategiji in vrednotah, ki nas povezujejo. Pri tem je sodeloval večji del zaposlenih ne glede na raven oziroma funkcijo v podjetju. Meni je ta način sprejemanja pomembnih odločitev z vključevanjem zaposlenih zelo blizu.«

3.2.7. POVRATNO INFORMIRANJE

Zavedanje o pomenu povratnih informacij je v poslovnem svetu na splošno na visoki ravni. Tudi intervjuvani managerji se zavedajo dragocenosti povratnih informacij, ki imajo ključno vlogo pri doseganju poslovnega uspeha še posebej med uvajanjem sprememb. Eden izmed managerjev (4) je pojasnil z naslednjimi besedami: »Tudi zato je pomembno spodbujanje dvosmerne komunikacije in s tem dober sistem pridobivanja povratnih informacij. Ljudi je potrebno spodbujati, da razmišljajo o razvoju in da izrazijo svoje mnenje.« Drugi (1) pa je dejal: »Vsako leto organiziramo letna srečanja, kjer predstavimo rezultate preteklega leta ter kratkoročne in dolgoročne cilje. Na tem dogodku imajo vsi priložnost, da neposredno postavijo vprašanja. Imajo tudi možnost, da vnaprej oddajo anonimna vprašanja, na katera odgovori vodstvo na tem dogodku.«

Eden od intervjuvanih (2) pojasni svoje strinjanje s tem, da je osebno komuniciranje najprimernejši način zbiranja povratnih informacij, kljub temu pa uporabljajo raziskave, s katerimi preverjajo zadovoljstvo, zavzetost ali motiviranost zaposlenih: »Lani smo začeli s standardiziranim, anonimnim načinom preverjanja zadovoljstva zaposlenih. Menim, da je to sicer dober način, vendar pa največ kar lahko narediš je, da ustvariš vzdušje, ki je odprto. Na takšen način povratne informacije postanejo del vsakega delovnega dneva. Če je to uspešno vzpostavljeno, je potreba po standardiziranih oblikah raziskav manjša, hkrati pa te informacije, pridobljene z vprašalniki, ne bi smele presenetiti.« Naslednji manager (1) prav tako spodbuja osebno komuniciranje, vendar pa je opozoril tudi na ovire, s katerimi se pogosto sooča: »Zbiranje povratnih informacij je dostikrat problematično. Na sestankih se mnogokrat debata ne razživi. Zaposleni ne izkoristijo priložnosti. Sam sem v mladih letih nadrejene napadal z »indijanskimi sulicami«. Zares cenim tistega, ki si upa stegniti jezik in jasno povedati, kaj je narobe. Tu definitivno obstaja rezerva.«

Pridobivanje povratnih informacij omogočajo tudi elektronska orodja, vendar pa mora biti vzpostavljena organizacijska kultura, ki spodbuja in nagraduje odprto komuniciranje. Eden izmed managerjev (5) je poudaril pomen elektronskega komuniciranja tudi z namenom pridobivanja povratnih informacij: »Dobre izkušnje imam z bolj sodobnimi pristopi, kot so video nagovori, ki smo se jih redno posluževali in posneli ob perečih, pomembnejših spremembah. Tudi med zaposlenimi je bilo mogoče opaziti navdušenje nad to obliko komuniciranja. Tako so se zaposleni pogosto aktivno odzivali s komentarji in vprašanji tako preko elektronske pošte in komentarjev, objavljenih na intranetu, kot tudi preko nabiralnikov, ki so nameščeni po celotni stavbi. Na vsa prejeta vprašanja pa tudi nekatere komentarje sem v naslednjem video posnetku odgovoril. Šlo je za zelo dobro zasnovano dvosmerno komuniciranje.«

4. DISKUSIJA

Zaznati je mogoče, da se večina sodelujočih vrhnjih managerjev zaveda, da je uspešno in učinkovito interno komuniciranje pomemben dejavnik uspeha, pogosto pa tudi konkurenčne prednosti podjetja, ki ga vodijo. Bistvo internega komuniciranja že dolgo ni več le v obveščanju zaposlenih, ampak v vzpostavljanju dialoga in čvrstih odnosov med zaposlenimi. V obdobju uvajanja velikih sprememb bi morali managerji povečati delež časa, namenjenega za obveznosti, povezane z vpeljavo sprememb in komuniciranjem z zaposlenimi.

Kljub visoki stopnji zavedanja vrhnjih managerjev glede pomembnosti internega komuniciranja je največkrat primarni razlog neuspešne vpeljave sprememb slabo načrtovano in izvedeno interno komuniciranje. Čeprav se področju komuniciranja o spremembah namenja več pozornosti, se prepogosto dogaja, da formalno komuniciranje v organizacijah nastopi prepozno, šele po tem, ko so informacije že prišle v interno javnost in povzročile nastanek govoric, s tem pa se že ustvarijo pogoji za povečanje verjetnosti odpora do sprememb.

Redno in tesno sodelovanje managerjev s strokovnjaki internega komuniciranja je bistvenega pomena, saj lahko dobro premišljeno interno komuniciranje postane ključ do uspešne vpeljave sprememb v podjetje. Pri zagotavljanju učinkovitega internega komuniciranja ima pomembno težo optimalna uporaba orodij internega komuniciranja, ki omogoča prenos informacij, hkrati pa spodbuja razvoj odnosov v smeri ustvarjanja smotra in razumevanja. S pregledom literature in raziskavo z globinskimi intervjuji smo izluščili in določili štiri determinante, ki vplivajo na omenjen izbor. Te so kompleksnost sporočila, cilji komuniciranja, hierarhična raven osebe, ki komunicira, in pridobivanje povratnih informacij.

V podjetjih uporabljajo številna orodja internega komuniciranja. Izziv ne leži v uporabi vseh možnih orodij internega komuniciranja, ampak v izboru tistih, ki bodo skladno z organizacijsko kulturo omogočila učinkovito komuniciranje o spremembah. Skoraj vsi vrhnji managerji pripisujejo največji pomen govornemu komuniciranju z zaposlenimi, pri tem v ospredje postavijo sestanke, interne dogodke in srečanja. Kljub temu pa vse pogosteje uporabljajo sodobna orodja elektronskega komuniciranja. Managerji v največji meri izpostavijo elektronsko pošto, intranet in video konference, ki omogočajo enostaven način posredovanja informacij in komuniciranja z večjim številom zaposlenih na različnih lokacijah. Tiskano komuniciranje managerjev je zanemarljivo.

Prihodnost orodij internega komuniciranja vrhnji managerji povezujejo s potrebo po povečani intenziteti komuniciranja v podjetjih. Kljub pomembnosti in načrtovanim projektom razvoja elektronskega komuniciranja pa vidijo možnosti tudi v povečanju govornega komuniciranja z novimi podkategorijami v smislu tematskih srečanj in dogodkov z izobraževalnimi vsebinami.

Managerji namenjajo več časa in energije kompleksnim spremembam, hkrati pa njeni izvedbi namenijo več sredstev. Kompleksnejša kot je

vsebina spremembe, bolj premišljen in obsežnejši mora biti izbor orodij internega komuniciranja in obratno. Bistvo je, da zaposlenim informacijo posredujejo čim bolj celovito in čim večkrat preko različnih orodij, da pustijo čim manj komunikacijske praznine za razbohotenje neformalnih kanalov.

Med uvajanjem sprememb največkrat ni dovolj, da zaposleni informacijo le poznajo, ampak jo morajo tudi razumeti. Pri nekaterih spremembah ni najboljša rešitev, da zaposlene le prepričamo, da informacije sprejmejo, ampak je potrebna visoka stopnja zavzetosti, če želimo spremembe uspešno uresničiti, največkrat z vključevanjem v proces vpeljave sprememb. Zaposlenim se namreč na takšen način ustvari občutek, da predstavljajo pomemben del podjetja in da se ceni njihov prispevek, s tem pa si podjetje zagotovi večjo podporo pri uresničevanju.

Podjetja imajo za prenašanje povratnih informacij na voljo številna orodja tako govornega kot tudi pisnega in elektronskega komuniciranja. Managerji imajo raje orodja govornega komuniciranja, vendar pa praksa kaže na ključen pomen pisnega komuniciranja, medtem ko je elektronsko komuniciranje za zbiranje povratnih informacij porinjeno nekoliko v ozadje.

5. SKLEP

Namen prispevka je bil (a) narediti sistematičen prikaz pregleda literature, ki obravnava komuniciranje o spremembah v organizacijah, natančneje orodja internega komuniciranja med uvajanjem sprememb, in (b) prikazati rezultate informacij, pridobljenih z globinskimi intervjuji z vrhnjimi managerji na področju internega komuniciranja.

V analizi literature ugotavljamo, da spoznanja obravnavanih avtorjev usmerjajo k temeljitemu premisleku o tem, katera orodja so ustrezna za komuniciranje med uvajanjem sprememb, ko so zaposleni še posebej občutljivi na dogajanje v organizaciji. Res je, da je komuniciranje o načrtovanih spremembah v organizaciji največkrat izjemno zahtevna naloga, res pa je tudi, da je najbolj tvegana strategija tista, ko v organizaciji sploh ne komunicirajo o spremembah, ki se kljub temu zgodijo.

V empiričnem delu raziskave, ki je bila opravljena z globinskimi intervjuji z vrhnjimi managerji srednje velikih in velikih podjetij, ugotavljamo, da bistvo internega komuniciranja že dolgo ni več le v obveščanju zaposlenih. Zaznati je bilo mogoče, da se vrhnji managerji zavedajo pomembnosti in obsežnosti področja internega komuniciranja, saj nanj ne gledajo le kot na funkcijo širjenja informa-

cij, ampak kot možnost vzpostavitve poglobljenih odnosov med zaposlenimi, s tem pa motiviranosti in zavzetosti zaposlenih v smeri uresničevanja poslovnih ciljev.

Z dobro zasnovanim internim komuniciranjem je mogoče skepto zaposlenih ob uvajanju sprememb precej omiliti ali celo preprečiti. Kljub široki vsakodnevni uporabi elektronskih orodij komuniciranja, moramo upoštevati dejstvo, da so nekatera bolj, druga manj primerna za komuniciranje o spremembah. Čeprav je trend k integraciji sodobnih orodij komuniciranja v tradicionalne komunikacijske poti v času sprememb izjemno močan, ostaja zaželena oblika komuniciranja o spremembah še vedno govorno (osebno) komuniciranje, ki pa ni vedno in povsod mogoče uresničiti. Ker imajo v organizacijah na razpolago širok nabor orodij internega komuniciranja, s tem postaja potreba po ustreznem izboru in optimizaciji orodij komuniciranja le še močnejša.

Orodja internega komuniciranja morajo biti premišljeno izbrana še posebej med uvajanjem sprememb. Določitev optimalnega izbora orodij internega komuniciranja je povezana z njihovo zmožnostjo, da informacijo učinkovito prenesejo ciljnim skupinam ter omogočajo poznavanje in razumevanje sprememb ter spodbudijo zavzetost zaposlenih. Pri tem so ključnega pomena štiri determinante, ki naj se upoštevajo pri izboru orodja oziroma kombinacije orodij. Te determinante, ki vodijo do uspešne implementacije sprememb, so kompleksnost sporočila, cilji komuniciranja, hierarhična raven osebe, ki komunicira, in pridobivanje povratnih informacij.

Ugotovitve raziskave, opravljene z globinskimi intervjuji, lahko prispevajo k boljšemu razumevanju internega komuniciranja med uvajanjem sprememb in k načinu izbora orodij internega komuniciranja v takem obdobju. Vendar izvedena raziskava z globinskimi intervjuji je le prvi sklop celotne široko in strokovno zastavljene raziskave. Celotna raziskava je sestavljena iz treh samostojnih, a povezanih sklopov, ki vsak pomembno prispeva k oblikovanju končnega modela optimizacije izbora orodij internega komuniciranja med uvajanjem sprememb. Drugi sklop obsega pogled večjega števila strokovnjakov s področja internega komuniciranja (uporabljen je bil strukturiran vprašalnik). V tretjem sklopu smo izvedli eksperiment, s katerim smo preverili poznavanje in razumevanje informacij pri treh orodjih internega komuniciranja.

V empirični raziskavi smo se osredotočili na sodelovanje s posamezniki, ki so locirani na obmo-

čju Slovenije. Skladno s tem bi se lahko raziskava v prihodnosti razširila oziroma nadgradila s primerjavo rezultatov, pridobljenih v drugih državah članicah Evropske Unije ali pa tudi širše po svetu.

REFERENCE

- Balogun, J. & Hailey, V.H. (2003). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall.
- Bratton, J. & Gold, J. (1994). *Human Resource Management – Theory and practice*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: The Macmillan Press Ltd.
- Brigham, M. & Crobett, J.M. (1997). E-mail power and the constitution of organisational reality. *New Technology, Work & Employment*, 12, 1, 25-36.
- Croft, L. & Cochrane, N. (2005). Communicating change effectively. *Management Services*, 49 (1), 18.
- D'Aprix, R. (1990). Communicating Change in the Work Place of the Nineties. *Communication World*, 7 (12), 14-17.
- D'Aprix, R. (2008). Communicating culture down the line. V Ginsberg (ur.), *Mecrum's top 50 internal communication case studies: An anthology of best-selling research to tackle key communication issues* (34-35). London: Melcrum Publishing Limited.
- Devos, G., Vanderheyden, K. & Van den Broeck, H. (2002). A framework for assessing commitment to change: process and context variables of organizational change. *Vlerick Working Papers*, 2002/11, 1-34.
- Dolphin, R.R. (2005). Internal Communications: Today's Strategic Imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 171-190.
- Eccles, T. (1996). *Succeeding with Change: implementing action-driven strategies*. London: McGraw-Hill.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications*, 10 (2), 129-138.
- Grates, G.F. (1995). Restructuring the Communicator's Role for the Change Future: To Communicate Change to Employees Effectively, You Need to Change Too. *Public Relations Quarterly*, 40 (1), 9-11.
- Goodman, J. & Truss, C. 2004. The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4 (3), 217-228.
- Gray, R. & Robertson, L. (2005). Effective internal communication starts at the top. *Communication World*, July-August 2005, 26-28.
- Gruban, B. (1998). Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa*, 35 (4), 613- 630.
- Harris, S. (2007). Supporting leaders through change. *Strategic Communication Management*, 11 (4), 12.
- Heathfield, S.M. (2009). *Communication in Change Management: communication is key in change management*. [online]. Dostopno na: http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm [4.6.2009].
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate communication: An International journal*, 10 (4), 302-314.
- King, S. (2008). Virtual mobility – future trends. V Ginsberg, G. (ur.), *Mecrum's top 50 internal communication case studies: An anthology of best-selling research to tackle key communication issues* (132-136). London: Melcrum Publishing Limited.

20. Kitchen, J.P. & Daly, F. (2002). Internal communication during the change management. *Corporate communications: An International Journal*, 7 (1), 46-53.
21. Klein, S.M. (1996). A management strategic communication for change. *Journal of Organisational Change Management*, 9 (2), 32-46.
22. Koivula, J. (2009). *Succeeding in Project Communication - Effective Tools for the Purposes of Change Management Case Company: VR Ltd. - Passenger Services*. [online]. Dostopno na: <http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/2008%20Proudfoot%20Global%20Productivity%20Study.pdf> [18.10.2010].
23. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
24. Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, July-August 2008, 130-138.
25. Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice – second edition*. New York: Longman.
26. Lewis, L.K. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: implementers' targets, sources and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13 (1), 43-75.
27. Lydon, S. (2006). *Common Sense in a Changing world: Ipsos MORI Employee Relationship Management*. [online]. Dostopno na: http://www.ipsos-mori.com/_assets/erm/common-sense-in-a-changing-world.pdf. [20.1.2009].
28. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
29. Newton, R. (2007). *Managing Change Step by Step: all you need to build a plan and make it happen*. Harlow: Pearson Prentice Hall Business.
30. Orsini, B. (2000). Improving internal communications. *Internal Auditor*, 57 (6), 28-33.
31. Parkinson, R. (2008). *Global Productivity Report 2008*. [online]. Dostopno na: <http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/2008%20Proudfoot%20Global%20Productivity%20Study.pdf> [18.10.2008].
32. Požar, J. (1998). Odnosi z zaposlenimi. V Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (ur.), *Zbornik o slovenski praksi v odnostih z javnostmi: Preskok v odnose z javnostmi*. (173-187). Ljubljana: Pristop.
33. Richardson, P. & Denton, K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35 (2), 203-216.
34. Russ, T.L. (2007). Communication Strategies for Implementing Organizational Change. *Proceedings of the 2007 Association for Business Communication Annual Convention*, 1-15.
35. Sande, T. (2009). Taking charge of change with confidence. *Strategic Communication Management*, 13 (1), 28-31.
36. Sprague, R.W. & Del Brocco, S.F. (2002). Calculating the ROI on Internal Communications. *Employment Relations Today*, 29 (1), 33-44.
37. Yates, K. (2008). Three essential components for successful change. V Ginsberg (ur.), *Mecum's top 50 internal communication case studies: An anthology of best-selling research to tackle key communication issues* (104-106) London: Melcrum Publishing Limited.
38. Young, M. & Post, J.E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22 (1), 31-43.
39. Zefass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009, Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries (Chart Version)*. [online]. Dostopno na: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2009-Results-ChartVersion.pdf> [20.10.2009].