

KOMUNIKACIJA IN ORGANIZACIJA

Kaj je komunikacija in kako teče po sodobnih kanalih? Kako so tehnologije spremenile komunikacijo v organizacijah? Na bolje.

Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje pojem organizacija takole: 1. Organizacija je glagolnik od organizirati. To je dejavnost, ko nekdo organizira nek delovni proces ali dejavnost samo; npr. organizacija prireditve, delovne akcije ali razstave itn. 2. Organizacija je značilnost, stanje organiziranega. To je značilnost organizacije dela, proizvodnje ali dejavnosti; npr. slaba organizacija dela, dobra organizacija zdravstvene službe, obrambe itn. 3. Organizacija je lahko tudi skupnost ljudi z določenim skupnim ciljem, programom: npr. delovna organizacija, družbena organizacija itn.

Pojem komunikacija pomeni:

1. Sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij; moderne komunikacije; vizualne komunikacije itn.
2. Komunikacija pomeni sporazumevanje z različnimi sredstvi komuniciranja.

Komunikacija je temeljna značilnost in nuja delovanja vsake organizacije kot družbe ali njenega delovanja. Ko so znani izviri informacij in za njimi stojijo konkretni ljudje ali organizacije, poteka formalno, neformalna pa je, ko se šušlja o nekih informacijah, ko za informacije in njihovo verodostojnost nihče ne odgovarja.

V organizacijah, kjer so skupnost ljudi, komunikacija teče tako vertikalno kot horizontalno. Pri prvi običajno nadrejeni obvesti podrejenega o delovnih procesih in rezultatih, podrejeni pa velikokrat »kot špiclji« obveščajo nadrejene o delovanju in lastnostih drugih oseb. Za kakovost medsebojnih odnosov, ki so temelj dobre delovne klime, je veliko pomembnejša formalna komunikacija med osebami, ki se počutijo spoštovane in enakovredne.

Organizacija delovnih procesov, to je način dejavnosti, ki naj bi prinesel zelene rezultate, je lahko zelo različna. V veliki meri je odvisna od načina komunikacije med osebami v skupnosti. Poudarjamo tri najznačilnejše načine komunikacije.

1. »Avtoritaro oz. diktatorsko« komuniciranje vzpostavlja stanje, kjer se zaposleni počutijo suženjsko zlorabljene. V takem okolju so le orodje oz. misleči stroji, ki morajo opravljati zadane naloge. Nadrejeni v taki organizaciji ne komunicira s podrejenimi, ampak jim le ukazuje in nalaga naloge. Delavec ni seznanjen z uspešnostjo podjetja oz. z rezultati svojega dela.

Način organizacije in vodenja podjetja, ki deluje brez komunikacije med vodilnim (vodilnimi) in izvajalci nalog, vzbuja globoko nezaupanje in je široko polje proste fantazije, polresničnih oziroma celo neresničnih zgodb in informacij. Tako okolje zelo spodbuja tožarjenje in medsebojno ovajanje. Nezaupanje vzbuja strah, zaprtost vase in izoliran brezkompromisni boj za lastne interese na račun drugih.

2. »Kolektivno, demokratično oz. samoupravno« komuniciranje in organiziranje dela vzpostavlja ta okolje, kjer bi zaposleni radi odločali o vseh ravneh delovnih postopkov in poslovanja podjetja. Vsi so zavzeti in odgovorni za vse, kar hkrati pomeni, da se vsakdo zanima le zase in nihče ni odgovoren za nič. Čeprav je tak način komunikacije in organizacije videti popolnoma nasproten od diktatorskega načina, pa imata številne enake posledice. Vedno se najdejo »izvoljeni« odgovorni organizatorji, ki začitijo priložnost in z blokado informacij oz. s polresničnimi in lažnimi informacijami zasejejo nezaupanje in medsebojni strah. Kot prašiči v Orwelovi »Živalski farmi« se povzpnejo na vrh in postanejo neomajne diktatorske avtoritete.

3. »Piramidalno in timsko« komuniciranje in delovanje v organizaciji pa vzpostavlja pravo delovno razpoloženje. Posamezni timi so vodeni od zgoraj, vsak posameznik ali tim pa je avtonomen v načinu izvedbe delovnega procesa. Vsakdo je hkrati odgovoren za dobro opravljeno zaupano mu delo. Informacije o delovnih procesih in rezultatih dela so dostopne vsakemu delavcu. Zaposleni med seboj sodelujejo in komunicirajo formalno in hkrati pogosto popolnoma spontano. Seveda morajo biti vse informacije preverljive. O učinkih dobrega (ali slabega) dela in poslovanja morajo biti realno obveščeni vsi in vsi zaposleni morajo čutiti rezultate svojega dela.

Tehnično-oblikovna stran komunikacije v organiziranosti dela se s časom močno spreminja. V preteklosti se je komunikacija vzpostavljala na tehnološko preproste načine:

- z obvestilom celotnemu kolektivu po radijskem razglasu;
- z množičnimi sestanki celotnega kolektiva delovnega ljudstva. Na njih so vodilni obvestili podrejene o svojih odločitvah;



NATAŠA CENTA, univ. dipl. pedagoginja in prof. matematike in fizike, strokovnjakinja za digitalizacijo kadrovskih procesov s pomočjo sodobnih IT-rešitev, produktivni vodja v podjetju Četrta pot, d.o.o., Kranj

- s sestanki na štiri oči, kjer so bile izrečene najzaupnejše naloge in informacije;
- z oglasno desko, na katero so se pripenjale večinoma brezpredmetne informacije (sindikalna obvestila) ali neskončno zapletena poročila, ki jih večina niti ni brala, razumel jih pa praviloma ni nihče.

Današnje oblike komunikacije slonijo predvsem na novejših tehnologijah. To so računalniško podprte komunikacijske naprave. Take s širokim dosegom oseb, ki so deležne informacij, uporabljajo svetovni splet. Omogočajo zdaj že običajno elektronsko pošto in uporabo elektronskih družbenih omrežij, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn ipd. Po njih lahko komuniciramo in obveščamo vso svetovno javnost, posamezne točno določene skupine ljudi ali posameznike. Znotraj posamezne delovne ali družbene organizacije pa uporabljamo t. i. »intranet« in IT HR-rešitve.

Intranet je kot neke vrste radijski razglas in elektronska oglasna deska, ki vzpostavlja komunikacijo s celotnim kolektivom. Prednost intraneta pred običajno oglasno desko je, da lahko v miru, na svojem delovnem mestu, v času, ki si ga sami izberemo, večkrat pregledamo informacijo. Dele ali celotno informacijo lahko izpostavimo, kopiramo, posredujemo ali natisnemo. Delodajalec lahko omogoči, da delavci spremljajo obvestila, objavljena na intranetu, tudi od doma po varni internetni povezavi. Ob uporabi intraneta se nihče od zaposlenih ne more izgovarjati, da o čem ni bil obveščen.

Sodobna HR-rešitev kadrovske evidence vsebuje informacije o posameznih delavcih. Delodajalec oz. vodja kadrovske službe omogoči posameznemu delavcu, da ima po varni internetni povezavi vpogled v svojo personalno mapo. V njej lahko vedno spremlja svoje podatke, npr.:

- število nadur,
- število dni dopusta,
- o opravljenih zdravniških pregledih,
- o opravljenih izobraževanjih in veljavnosti posameznih certifikatov,
- o vplačanih prispevkih za socialno, pokojninsko in zdravstveno varstvo,
- o višini dodatkov za vzdrževane člane ipd.

Skladno s pravicami in upravičenostjo se lahko omogoči vpogled v podrobnosti o zaposlenih (npr.: število dni dopusta, število nadur, veljavnosti posameznih certifikatov ipd.) nadrejenim oz. tistim v organizaciji, ki morajo imeti vpogled v te podatke.

Komunikacija med nadrejenim in zaposlenimi na letnem razgovoru, shranjena v elektronski obliki, je veliko preglednejša, kot če je zapisana na papirju in shranjena v osebni mapi. Dostopnost do informacij o posameznikovih vrlinah in veščinah je bolj predstavljiva, zato omogoča lažje odločanje, komu zaupati katero nalogo oz. koga poslati na dodatna izobraževanja ipd.

Najpomembnejše pri vsaki komunikaciji pa so resnicoljubnost, iskrenost, dobronamernost in poštenost. Informacije morajo biti vedno resnične. Polresnične in neresnične informacije so dolgoročno vedno pogubne za posameznika in celoten kolektiv. Dobra komunikacija sama po sebi ustvarja okolje, v katerem ni prostora za laži in polresnice.

Informacije morajo biti dobronamerne in v korist posamezniku in celotni organizaciji. Če komunikacija ni dobronamerna in koristna, potem se mora posameznik vprašati, kakšen človek je, da dela s slabim namenom, v škodo posamezniku in skupnosti.

Informacija mora biti potrebna. Opustitev informacije bi povzročila škodo. Prazno sejanje megle in kopica nepotrebni informacij komunikacijo zelo razvrednoti. Informacija mora biti boljša kot njena opustitev.

O presoji informacije iz navedenih vikidov je govoril Sokrat že pred 2.600 leti.

Nekoč je nekdo prišel k Sokratu ves razburjen. »Hej, Sokrat, ali si že slišal, kaj je storil tvoj prijatelj? To ti moram takoj povedati.« »Počakaj malo,« ga je prekinil modrec. »Ali si to, kar mi hočeš povedati, presejal skozi tri sita?« »Tri sita?« je začudeno vprašal oni. »Da, moj dragi prijatelj, tri sita. Poglejva, če gre tole, kar si mi pravkar hotel povedati, skozi tri sita. Prvo sito je resnica. Ali si preveril, če je vse to res, kar bi mi rad povedal?« »Ne, slišal sem govoriti o tem in ...« »A tako! Gotovo si to preveril z drugim sitom. To je sito dobrote. Ali je to, kar mi hočeš povedati – če že ni čisto zanesljivo res – vsaj dobro?« Sledi obotavljiv odgovor: »Ne, to ne, ravno nasprotno ...« »Aha,« ga je prekinil Sokrat. »Pa vzemiva še tretje sito in vprašajva, ali je potrebno, da mi govoriš o tem, kar te tako vznemirja?« »Potrebno ravno ni ...« »Torej,« se je nasmehnil modrec, »če to, kar mi hočeš povedati, ni niti resnično, niti dobro, niti potrebno, naj ostane zakopano in ne obremenjuj s tem niti sebe niti mene!«

Vir: Preneseno s spleta: Tri Sokratova sita.

»V Revozu s podjetjem Četrta pot, d. o. o., Kranj sodelujemo že vrsto let, primarno na področju kontrole pristopa. V sklopu našega internega programa »Digital HR« smo v preteklem letu razširili obstoječi IT-sistem z uvedbo informacijskega sistema za ravnanje z zaposlenimi, konkretno z digitalnim modulom za vodenje zdravniških pregledov. Projekt smo s podrobno analizo procesa začeli v začetku januarja in uvedbo končali v začetku julija. Partnerji iz Četrte poti so znali prislunhiti našim željam, tako da smo pri večini zadev našli najboljši kompromis med našimi potrebami in možno informacijsko rešitvijo. Večino naših posebnosti smo identificirali v začetnih fazah projekta, a je kljub temu tudi v času testiranja prišlo do sprememb, na katere so se kolegi hitro in korektno odzvali. K hitri realizaciji projekta je prispevala tudi ustreznna organizacija in razpoložljivost virov na obeh straneh. Končna rešitev, s katero smo digitalizirali področje planiranja in vodenja zdravniških pregledov, je olajšala tako delo vodij enot kot tudi strokovnih služb v našem podjetju,« pravi Daniel Brulc, vodja službe administracija, organizacija in obračun plač v podjetju Revoz.