
BELA KNJIGA O INTERNEM KOMUNICIRANJU

Kako zadovoljstvo z internim
komuniciranjem ustvarja zavzete ljudi in
uspešne organizacije



1. Uvod: besede, ki gradijo ali rušijo organizacije

Vsaka organizacija živi od besed. Od tega, kako si jih izmenjujemo, kako jih razumemo in kako jih občutimo. Včasih smo si informacije predajali na hodniku, ob kavi ali na sestanku. Danes potujejo po elektronski pošti, preko aplikacij, videoklicev in sporočil. Smo bolj povezani kot kadarkoli – in hkrati se pogosto počutimo bolj oddaljeni. Zaposleni danes potrebujejo več kot le obvestila: želijo razumevanje, spoštovanje in občutek, da so slišani. In to je srčika notranjega komuniciranja. Interno komuniciranje ni zgolj vprašanje kanalov, tehnologij in novic v intranetu. Je vprašanje odnosov in zaupanja. Ko komuniciranje deluje, ljudje sodelujejo, se čutijo vključene in prispevajo več. Ko ne deluje, pride do nesporazumov, nezadovoljstva in izgube motivacije.

Ta Bela knjiga povzema spoznanja triletne raziskave, ki sta jo podprli Hrvaška znanstvena fundacija (projekt HRZZ-IPS-2022-02-4542) in Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (projekt J5-4584). Raziskavo sta vodila prof. dr. Ana Tkalac Verčič z Ekonomske fakultete Univerze v Zagrebu in prof. dr. Dejan Verčič s Fakultete za družbene vede Univerze v Ljubljani. Namenjena je tistim, ki v podjetjih skrbijo za ljudi – da bi razumeli, kaj v resnici pomeni dobro komuniciranje in kako ga lahko izboljšajo.



2. Zakaj je zadovoljstvo z internim komuniciranjem pomembno

Zadovoljstvo z internim komuniciranjem (v nadaljevanju ZIK) pomeni, da zaposleni čutijo, da je komuniciranje v organizaciji pošteno, jasno, pravočasno in spoštljivo. To ni samo prijeten občutek – to je merljiv pokazatelj zdravja organizacije.

Ko zaposleni verjamejo, da jih vodstvo sliši in razume, se:

- povečata njihova motivacija in energija,
- zmanjšata stres in negotovost,
- izboljšata vzdušje in sodelovanje,
- okrepi zaupanje med zaposlenimi in vodji,
- poveča zavzetost pri delu in celo splošno življenjsko zadovoljstvo.

Zadovoljstvo s komuniciranjem torej ni le del politike upravljanja s človeškimi viri ali dela službe za odnose z javnostmi. To je osrednji mehanizem, ki povezuje vodstvo, tehnologijo in ljudi v celoto.



3. Kaj res vpliva na zadovoljstvo z internim komuniciranjem

Raziskava, opravljena med več kot tisoč štiristo zaposlenimi v štirih evropskih državah (Velika Britanija, Slovenija, Hrvaška in Italija), je pokazala tri glavne dejavnike, ki odločajo o tem, kako zaposleni doživljajo notranje komuniciranje v organizacijah.

4. Občutek podpore organizacije

Zaposleni morajo čutiti, da organizacija stoji za njimi. Da se njihovo delo ceni, da vodstvo skrbi zanje, da jih ne vidi le kot “strošek” ali “številko”. Ta občutek podpore se gradi z načinom komuniciranja: s pojasnjevanjem odločitev, s spoštovanjem, z odzivnostjo in z iskrenim zanimanjem za ljudi.

5. Izpolnjevanje obljub in pričakovanj

Ko podjetje zaposlenim nekaj obljubi – pa naj bo to nagrada, napredovanje ali samo “boljši odnosi” – ljudje to vzamejo resno. Če obljube niso izpolnjene ali se o njih ne govori, nastane tiha vrzel, ki načne zaupanje. Zato je bistveno, da podjetja jasno komunicirajo, kaj obljublajo, kaj lahko zagotovijo in kdaj.



6. Prilagodljivost digitalni komunikaciji

Pandemija covid-19 v letih 2019-2023 je spremenila način dela in komuniciranja. Delamo na daljavo, v hibridnih ekipah, z novimi orodji. Toda vsi ne obvladujemo digitalna orodja komuniciranja enako dobro. Nekateri uživajo v videoklicih in klepetalnicah, drugi se v njih izgubijo. Zato morajo organizacije skrbeti, da so digitalna orodja jasna, prijazna in smiselna, ter da vsi zaposleni dobijo usposabljanje in podporo. Če se ljudje v digitalnem okolju počutijo samozavestno, to neposredno poveča njihovo zadovoljstvo s komuniciranjem.

7. Od zadovoljstva do zavzetosti

Ko so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem, postanejo bolj zavzeti. Zavzetost pomeni, da človek ne dela samo zato, ker mora, ampak zato, ker mu je mar – za delo, za sodelavce, za skupni uspeh. Raziskava je neposredno potrdil povezavo med zadovoljstvom z internim komuniciranjem in zavzetostjo zaposlenih, kar pomeni, da bolj ko so zaposleni zadovoljni s komuniciranjem:

- več energije vlagajo v delo,
- bolj se poistovetijo s podjetjem,
- pogosteje iščejo rešitve in prevzemajo pobudo,
- redkeje razmišljajo o odhodu.



8. Od zavzetosti do zadovoljstva z življenjem

Zanimivo in morda presenetljivo je, da ima dobro interno komuniciranje učinek tudi zunaj službe. Ljudje, ki so zadovoljni z internim komuniciranjem in se pri delu počutijo spoštovane, poročajo o višji kakovosti življenja. Zakaj? Ker služba zavzema velik del našega časa in energije. Ko se v službi počutimo slišane, vključene in spoštovane, to občutje prenesemo tudi domov. Boljše komuniciranje na delu pomeni več miru, manj napetosti in več zadovoljstva v vsakdanjem življenju.



9. Kaj se lahko iz tega naučimo – priporočila za vodje in podjetja

Na podlagi raziskave lahko oblikujemo nekaj zelo praktičnih napotkov.

- Komunicirajte kot ljudje – ne kot sistemi (Komuniciranje naj bo razumljiva, iskrena in osebna. Zaposleni hitreje izgubijo zaupanje v vodstvo, ki govori v floskulah in uradnem jeziku).
- Uvedite resnično dvosmerno komuniciranje (Komunikacija ni enosmerna cesta. Zaposleni ne želijo biti samo poslušalci – želijo tudi govoriti. Vključite njihove predloge, povratne informacije, vprašanja in pomisleke).
- Poskrbite za digitalno udobje. (Izberite manj orodij, a naj bodo ta dobro razumljena in sprejeta. Poskrbite za kratka usposabljanja in tehnično pomoč. Ne pozabite: namen digitalnih orodij je olajšati delo, ne ga zaplesti).
- Gradite zaupanje s spoštovanjem obljub. (Če nečesa ne morete izpolniti, povejte to odkrito. Zaposleni raje slišijo iskren “ne”, kot prazne obljube).
- Redno merite zadovoljstvo z internim komuniciranjem. (To je mogoče z vprašalniki ali pogovori. Pomembno je, da merjenje ni samo formalnost, temveč orodje za učenje in izboljšanje).
- Učite vodje komunicirati. (Ljudje zapuščajo vodje, ne podjetij. Zato so prav vodje ključni prenašalci zaupanja, kulture in razumevanja. Komuniciranje je del njihovega dela – ne dodatna naloga).



Tri kratke misli za konec

1. Komuniciranje ni strošek, ampak naložba v zaupanje.
2. Zadovoljni zaposleni so najboljši promotorji podjetja.
3. Vsako sporočilo, ki ga pošljemo, gradi ali ruši odnos
– izberimo prave besede.



To delo sta podprla Hrvaška znanstvena fundacija (projekt HRZZ-IPS-2022-02-4542, vodja projekta Ana Tkalac Verčič) in Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (projekt J5-4584, vodja projekta Dejan Verčič).

