

## КУЛТУРНИ И КАД СЕ НЕ ВИДИ, Андријана Митровић

Чехов је у једном писму свом млађем брату написао: „Како би човек био прихваћен међу образованим људима, мора бити културан“, наводећи притом списак услова, које би људи требало да испуњавају, да би се уопште могли назвати културним. Један од његових услова ми се нарочито допао - „брину и о ономе што се не види и спремни су да се жртвују како би помогли другима“.

Све чешће се у друштвеним наукама, на примеру човека, проучавају институције и компаније, како би се лакше објаснила њихова култура и репутација у спољашњем свету, па ћу представити типичне начине на које их „убија прејака реч“, као и предлоге да до тога не дође.

Организациона култура је скуп заједничких ставова, претпоставки, вредности и понашања запослених, које ту организацију чине јединственом<sup>1</sup>. Метафорички, то је „подводни део леденог брега“, које је скривено од спољашње јавности, док је организациона клима понашање запослених, засновано на заједничкој култури, односно „врх леденог брега“, који се идентификује и перципира током интеракција са спољашњим јавностима (купци/корисници, добављачи, конкуренција, влада, институције, удружења, пословни партнери, инвеститори, медији, шира јавност, итд.)

Комуникација представља крвоток једне организације и она мора да се одвија конструктивно и неометано, како не би дошло до кризних ситуација изазваних људским, организационим или технолошким пропустима. Пре него што размотримо факторе који утичу на комуникациони процес, важно је представити све правце комуникационих токова и елементе који комуникацију чине успешном. Наиме, према правцу кретања унутар организације, комуникација се дели на: хоризонталну (одвија се међу запосленима на истој или сличној позицији моћи и чини 2/3 целокупне унутрашње комуникације), дијагоналну (између запослених у различитим секторима и на различитим позицијама моћи) и вертикалну (која се одвија по хијерархији, у сваком сектору посебно). Вертикална комуникација може бити узлазна (од извршиоца ка руководиоцима) и силазна (од руководиоца ка извршиоцима). Комуникација је заправо двосмерни процес, у коме пошљалац обликује (кодира) поруку помоћу речи и знакова, користећи одређени канал (непосредним обраћањем или помоћу неког медијума) и шаље је примаоцу. Прималац интерпретира (декодира) значење поруке помоћу свог вредносног система (порекло, васпитање, образовање, искуство, животни стил, интересовања, итд.) и даје повратну информацију, након чега се улоге пошљалоца и примаоца смењују. Комуникација је успешна када обе стране поруку разумеју на исти начин. У супротном, кажемо да је дошло до „шума“ у комуникацији<sup>2</sup>.

Унутрашња комуникација организације се по карактеру дели на формалну (службену), неформалну и полуформалну. Постоји много фактора који утичу на целокупну интерну комуникацију и да бисмо се бавили решењима, морамо рашчланити слику општег интерног окружења и анализирати део по део, преко узрока и последица.

Нејасна процедура или договор о томе ко кога обавештава у одређеним ситуацијама је чест образац унутрашње пословне (не)комуникације, при чему руководиоца једног сектора сматра да није његова дужност да пренесе поруку запосленима, већ дужност другог руководиоца који мисли – то исто! Ова ситуација може довести до губитка поверења према пословним партнерима, финансијских трошкова и конфликта у међуљудским односима.

Комуникацију отежава и блокирање порука од стране „чуvara пролаза“, који спречавају да поруке дођу до примаоца и то из различитих разлога: личне процене да порука није важна да би је пренели, због прикривања пропуста, опструкције неистомишљеника, преузимања туђих идеја и слично.

---

<sup>1</sup> Интерни односи са јавношћу, Бизнис Академија, Београд, 2018

<sup>2</sup> Ефективно преговарање, Бизнис Академија, Београд, 2018

Искривљеност изворног значења поруке приликом њеног преноса од једног до другог колеге води до дезинформација, које понекад могу изазвати забринутост запослених и покренути различите мере и акције без потребе.

„Путовање запослених“ о решењима, али и о потенцијалним опасностима је друштвена појава о којој се све више прича и пише, а јавља се као резултат дубоког незадовољства. Разлози за незадовољство су углавном непостојање механизма награђивања (јавним признањем, слободним данима, финансијским бонусом), неадекватна или неисплаћена зарада, преживљена неправда, инертан однос руководства према иницијативама, њихов став - да су сувише заузети да би одржали састанак са запосленим на извршном нивоу, итд.

Неинформисање запослених на нижим нивоима о оствареним резултатима и будућим плановима доводи до осећања изолованости код запослених и немогућности да виде ширу слику пословања. Уколико не укључује запослене у стратешке циљеве, организација не подстиче расположење заједничког проблема, нити заједничког успеха, што се одражава на њихову мотивацију, иницијативу и ангажованост.

Непотпуне информације о опису посла запосленог, његовој позицији у структури организације, начину на који се мери његов успех у раду, жељеном понашању у одређеним ситуацијама, има за последицу обострана неиспуњена очекивања и потребе, које повећавају тензију у односима запослених на различитим позицијама моћи.

Недовољна обученост запослених из области интерперсоналних, организационих и информационо комуникационих вештина је врло важна карика у пословању организације, зато што лоши међуљудски односи утичу на крајњу ефикасност и ефективност организације. Није довољно да запослени буде стручан за посао који обавља, већ је важно и да оствари хармоничне односе са другима уз задржавање личног интегритета. Улагање у лични и професионални развој запослених представља дугорочну инвестицију јер су људи највећи капитал.

Када је реч о неслужбеној комуникацији, њу одликује већи степен блискости између запослених, слободан проток информација и бржа размена порука. Међутим, лоша страна овог типа комуникације је што се она не може контролисати када крене у правцу ширења дезинформација, неспоразума, стварања различитих „струја“ по одређеним питањима и сл. Неслужбена комуникација се одвија брзо јер је виралног типа, и пошто није документована, много времена и енергије се троши на тражење узрока и кривца. Када год постоје „празнине“ у информацијама, било да уопште нису саопштене, било да су саопштене са закашњењем или на збуњујући начин, управо те „празнине“ представљају плодно тло за развој деструктивне комуникације.

Као што се може закључити, и поред тога што је развој информационо комуникационих технологија убрзао пренос порука, проблеми и даље постоје зато што комуникацијом дугорочно (не)управља човек. Надаље, навешћу начине на које се ове баријере могу отклонити или ублажити, користећи примере из личног искуства, радећи као вођа тима за систем управљања квалитетом (између осталог и комуникацијама) и добре праксе које примењују многе успешне организације.

Стратешки план интерне комуникације је акт, којим су дефинисане све процедуре у организационо комуникационом процесу, делокруг рада сваког руководиоца и активности на којима се њихова задужења преплићу. Да би се израдио овај документ који представља „темељ“ интерне комуникације, потребно је стрпљење и аналитичност, зато што је потребно урадити детаљну анализу свих комуникацијских интеракција, идентификовати критичне тачке комуникацијских криза и направити стратегију са структурисаним процедурама за њихово отклањање. Другим речима, предузимају се активности за поједностављење укупног процеса комуникације. Као пример из личног искуства навела бих проблем неизвештавања о исходима који имају статус „quo“. На пример, руководилац изда налог запосленом да позове пословног партнера и затражи помоћ или информације од значаја. Када се тај партнер не јавља, онда запослени

који је добио налог сматра да нема шта да каже налогодавцу и не обавештава га. Са друге стране, руководилац чека на информацију, зове запосленог, који баш у том тренутку није поред телефона. Пошто нема повратну информацију, не предузима ништа, а могао би на пример, да потражи помоћ са неке друге стране. Због таквих и сличних ситуација, на мој предлог тим се сложио да уведемо правило „врати информацију“ и да га поштујемо, што се и одразило боље на интерну комуникацију. Суштина је, да решења не морају бити скупа и компликована, већ да је аналитиком и обрадом информација потребно прецизно представити проблеме, наћи практично решење, добити сагласност руководства и примењивати га. План интерне комуникације представља окосницу свих оперативних начина за унапређење комуникације у организацији, и они ће надаље бити објашњени.

Организација или компанија би требало да има правилник о понашању и облачењу на радном месту, који се периодично ажурира и доследно поштује. Сваки запослени би требало да има примерак правилника, затим шему организационе структуре са обележеном позицијом запосленог у структури, описом радног места, корацима у узлазној и силазној комуникацији (коме подноси, а од кога тражи извештаје и упите), акт о процени ризика радне организације по безбедност и здравље запосленог, укључујући и дугорочни ризик по здравље запосленог на тој радном месту.

Водич за запослене је шира и модернија верзија правилника и израђује се у форми брошуре у штампаном или електронском облику. Поред општих права и обавеза дефинише и одређене финесе, којима се олакшава процес социјализације (ново)запослених и управља понашањем запослених. На пример, информације од значаја могу бити: историјат организације и њени оснивачи, кратке биографије и фотографије тренутних руководиоца, циљеви и вредности којима организација тежи, њени ставови по одређеним питањима (етици, променама, посебним достигнућима запослених, жељено понашање запосленог, ставови о лојалности, грешкама, проневери, кризи, заштити животне средине итд.), затим информације о начину на који се мере резултати успешности, о дефинисаном периоду након кога се процењује рад новозапосленог, могућностима за лично и професионално усавршавање, начинима на које запослени подноси захтев за годишњи одмор, начину на који одлази из организације, о изласцима у току радног времена, паузама, неслужбеним посетама, дозвољеним и забрањеним местима за паркирање, одређеној просторији за пушење, ризицима по здравље и безбедност (уколико их има), односу према имовини, информације о врстама пословних тајни, итд. Да би запослени поштовали све прописе, руководство треба да покаже етичке и моралне норме својим примером, јер се углед развија од хијерархијског врха.

На крају календарске године сваком запосленом би требало доставити копију годишњег стратешког плана, који садржи: стратешке циљеве, активности за њихово спровођење, одговорне особе, предвиђене рокове, потребан буџет, предвиђен годишњи приход, листу потенцијалних партнера, рокове јавних позива за финансирање пројеката, планове у вези адаптације простора, набавке нове опреме, увођења новог софтвера, распоред обука за запослене и сл. Овај извештај такође треба да садржи и информације о постигнутим резултатима у протеклој години, оствареној добити, постигнућима, успостављеној стратешкој сарадњи, кризним ситуацијама и начинима на који су превазиђене.

Интерни билтен и/или интерни блог се шаље, односно пише једном месечно и мање је формалног стила обраћања. Њихов циљ је да информишу запослене о постигнутим резултатима у претходном месецу и представе планове за наредни месец. Уколико је, на пример, одређени запослени постигао значајан резултат, требало би га јавно похвалити и објаснити како његов учинак утиче на стратешке циљеве. Овде је битно истаћи да овај начин обавештавања омогућава двосмерну комуникацију (нарочито преко блога) и подстиче осећај заједничког доприноса.

Корпоративни портал „Business to Employee portal“ је сачињен од апликација, помоћу којих компанија или организација на брз и ефикасан начин комуницира са запосленима. На порталу су представљени електронско радно место запосленог и организацијске и пословне целине, а портал

запосленима омогућује стварање електронских тимских страница, заједнички рад на документима, размену информација од интереса за целу организацију (новости, спољашњи контакти, календар догађања и сл.) и још много начина да се обезбеди преглед у било ком тренутку и са било ког места. На овај начин се скраћује време потребно за тражење и извршавање задатака и повећава радни учинак.

Дан „отворених врата“ је врло корисна метода за подстицање ангажовања оних запослених, који се комфорније осећају и изражавају у директном контакту. Потребно је одредити термин у недељи или месецу, када се запослени могу лично обратити директору.

Обезбедити начин на који запослени могу пријавити деликатне проблеме (крађу, проневеру, клевету, разна узнемиравања, итд.), а да притом остану анонимни, ако на томе инсистирају. Међутим, чак и уколико постоји начин да се ово технички изведе, то само по себи није довољно за ангажовање запослених, већ је организација дужна да поступцима креира атмосферу безбедности, дискреције, спремности да чује овакве информације и што је најважније, предузме адекватне мере након тога. Зато је јако важно промовисати етику и безбедност појединца и организације преко свих изнад описаних периодичних и дугорочних докумената и публикација. Што се тиче изводљивости прикупљања притужби, за то има пар начина: сандучић за притужбе, ангажовање особе (унутар или изван организације), која би помогла у решавању проблема, SOS телефонска линија или меил.

Процена успешности руководећих кадрова и опште организације посла се спроводи анонимним, структурисаним упитником, по унапред утврђеној динамици (на месеци или једном годишње). Његов циљ је да унапреди квалитет рада сваког руководиоца и добије мишљење запослених о начинима, на које се одређени процеси могу унапредити. Да ли ће се ово спроводити, зависи од спремности организације да чује мишљење запослених на нижим позицијама моћи. У својој личној пракси сам се уверила да људи високо вреднују када су упитани за мишљење, било да су то запослени, корисници или потрошачи. Организација овим поступком шаље поруку да жели још боље да ради. Дobar начин да се испитивање изведе ефикасно је да се, уколико је то могуће, сви запослени окупе на једном месту, на пример након завршеног радног времена и да им се поделе упитници. Након што попуне упитнике, да исте убаце у непровидну кутију. За обраду резултата је најбоље ангажовати независног екстерног консултанта, који ће резултате обрадити и поделити у две целине. Прву целину чине предлози, сугестије и оцењивање опште организације рада, док другу целину чини процена рада руководиоца. При достављању резултата, сваки руководиоца добија исти садржај у вези прве целине, док у другој целини добија само своју оцену рада. Обједињене оцене за све руководиоце добија директор. Такође је важно уважити допринос и време које су запослени уложили, те би им се требало захвалити и дати им званичан одговор по питању одређених предлога, питања, недоумица и слично.

Обуке за запослене су предуслов за лични и професионални развој запослених, унапређење интерне комуникације и повећање радних перформанси. Оне се могу организовати унутар организације, ангажовањем експерта за одређену област за коју је потребна обука, затим посетом запослених успешним организацијама или слањем запослених на семинаре, конференције и сл. Овде бих предложила процедуру коју сам својевремено увела као обавезну, а односи се на то да сви запослени који су обуку прошли индивидуално, ван простора организације и о њеном трошку пишу извештај о стеченим информацијама од значаја за организацију, успостављеним пословним контактима и иницираним идејама за сарадњу на заједничким пројектима. Овај извештај је потребно послати свим руководиоцима, како би се укључили у развоју предложених идеја и потенцијалима који су настали као резултат одласка запосленог на обуку. Када је реч о темама обука, којим би се унапредила интерна комуникација, предложила бих следеће: Самоспознаја и препознавање типова личности, Емоционална интелигенција, Ефективна комуникација (активно слушање, вештине давања инструкција, рад у тиму, управљање конфликтима), Социјалне вештине, Мотивација запослених, Ефективно доношење одлука, Пословна етика и пословни бонтон, Управљање временом, Ефективно управљање састанцима, итд.

Организовање активности за изградњу тима изван радног простора утиче на промену перцепције запослених о одређеним питањима и међуљудским конфликтима, на јачање међусобног поверења и генерисање креативних идеја. Различите прославе, поводом јубилеја организације или приватних постигнућа запослених (специјализације, склапање брака, проширење породице, одлазак у пензију и сл.) такође представљају начин да се новозапослени лакше социјализују и да се они који су изоловани зближе са тимом.

Постоји још један стратешки важан план, којим се дефинише комуникација и стратегија према унутрашњој и спољашњој јавности. То је кризни план комуникације, који се израђује превентивно и његова сврха је да када дође до кризне ситуације чланови руководства већ знају своје улоге и задатке у процесу решавања кризе што знатно смањује панику и повећава ефикасност. Оно што је карактеристично за кризе је да су оне неочекиване у том тренутку и у таквом интензитету. Међутим, оне настају након низа неприметних показатеља као што су упозорења запослених о погрешној пословној политици, притужбе корисника на квалитет производа или услуге, гласине, повећани интерес новинара за организацију. Гласине су потенцијални извор кризе, нарочито када је реч о деликатним темама (сменама руководиоца, отпуштањима, финансијској кризи и неизвесне будућности организације, сексуалном узнемиравању, мобингу и сл). Када ове гласине изађу из оквира организације, нарочито када стигну до медија, ризик по углед и пословање организације или компаније се неконтролисано увећава. У ери друштвени медија, одговор организације се очекује већ после три сата, када се ради о кризи која се тиче шире јавности. Са друге стране, организације не би смеле да забораве моћ једног незадовољног запосленог или купца, који може направити фотографије, снимити и објавити доказ о кризи на You tube-у, Facebook-у или Twitter-у, чији је садржај занимљив за дељење. Такође, не би смеле ни да дозволе да запослени о кризи сазнају из медија.

Док се огромна већина организација и компанија бави изградњом имиџа и односом са медијима, најуспешнији су изградили бренд, водећи рачуна о интерној комуникацији на којој се дугорочно гради успех и углед. Тако се на пример, и у Србији чине мали кораци на пројектима „ангажовање запослених“ чија је суштина у добијању предлога за промене од запослених и „брендирање послодавца“, које се заснива на предузимању акција које ће запослене учинити задовољним (адекватна зарада, пријатно окружење, подршка запосленом, уређено пословање, могућност за развој итд.). Циљ брендирања је позиционирање организације или компаније као супериорног радног места у односу на конкуренцију. Повратак ове инвестиције се манифестује у смањењу оброта запослених, привлачењу креативних и стручних кадрова, који теже иновацијама и на крају, компанија и њени руководиоци добијају бесплатну похвалну рекламу „од уста до уста“ у коју нико не сумња јер људи верују својим пријатељима. Запослени такође могу бити и истраживачи јавног мњења, по питању испитивања задовољства корисника услугама, потрошача производима и сл.

2005. године је у земљама ЕУ усвојена директива Европске уније о информацијама и консултацијама, према којој су организације и компаније са 50 запослених дужне да обезбеде системе за интерну комуникацију<sup>3</sup>.

Као што се да закључити, уређење интерних односа са јавношћу захтева један плански приступ. Да би се правилно и успешно водио интерни ПР, потребно је стручно знање, креативност, прихватање одбијања као изазова, вештина мотивисања и придобијања поверења, менаџерске, комуникацијске вештине, итд. Пракса је показала да је за изградњу корпоративне културе и интерних комуникација пожељно ангажовати екстерне консултанте због објективности, ефекта „ауторитет трећег лица“ и доследности у достизању циља. Осим тога, екстерни стручњаци ће као неутрална лица лакше придобити поверење запослених на свим нивоима и, заједничким снагама са руководством, минимизирати отпор према променама.

---

<sup>3</sup> <http://data.europa.eu/eli/dir/2002/14/2015-10-09>