

Coaching as a communication management tool in the times of crisis in the responsible society

Natalie Cvikl Postružnik , M.A.
Insights, družba za odkrivanje in razvoj potencialov d.o.o.
natalie@insights.si, www.insights.si

Nina Lesar
dipl. marketing
ninchy.lesar@gmail.com

Abstract

The theme "Coaching as a public relations tool in a responsible society" consists of three main topics: crisis, public relations and coaching. The conducted study examined the state of internal communication in Slovenian organizations during the crisis, as in the absence of it; how the organizations are prepared for possible crisis times, importance or the role of internal communication in organizations to build a responsible society and how the use of coaching is implemented for these purposes. The results of our research have shown that organizations are familiar with coaching as a method, but most of them do not apply it in their work. In organizations, both in those who use coaching and in those who do not use these methods, crises are predicted and prepared for. Employees in these organizations see a lack of communication primarily in the management-employee relationship and among employees. The reflection of the lack of adequate internal communication is the fall in motivation for work tasks and the lack of understanding of leadership decisions by employees. Organizations can improve internal communication by using coaching primarily in the field of public relations, since the PR has a crucial role in creating a responsible society for the changes that occur in the organization during the crisis period. Along with that, social responsibility grows.

Key words: Coaching, internal communication, employees, crisis period, leadership

Coaching kot orodje odnosov z javnostmi v odgovorni družbi

Povzetek

Tema »Coaching kot orodje odnosov z javnostmi v odgovorni družbi« je sestavljena iz treh glavnih tem, ki so: kriza, odnosi z javnostmi ter coaching. Z raziskavo smo ugotavljali stanje notranje komunikacije v slovenskih organizacijah v času krize in v času brez nje; kako se organizacije pripravljajo na morebitne krizne čase, pomembnost oz. vlogo interne komunikacije v organizacijah za vzpostavljanje odgovorne družbe in kako razširjena je uporaba coachinga v te namene. Rezultati naših raziskav so pokazali, da v organizacijah pretežno poznajo coaching kot metodo, vendar je pri svojem delu v večini ne uporabljajo. V organizacijah, tako v tistih, ki coaching uporabljajo, kot v tistih, ki te metode ne uporabljajo,



krize predvidijo in se nanje pripravijo. Zaposleni v omenjenih organizacijah vidijo pomanjkanje komunikacije predvsem na relaciji vodstvo-zaposleni in pa med zaposlenimi. Odraž pomanjkanja ustrezne interne komunikacije je padec motivacije za delo in nerazumevanje odločitev vodstva s strani zaposlenih. Organizacije lahko interno komunikacijo izboljšajo z uporabo coachinga predvsem na področju odnosov z javnostmi, saj služba za odnose z javnostmi prav v kriznem obdobju izvaja pomembno funkcijo za ustvarjanje odgovorne družbe glede sprememb, ki se v organizaciji dogajajo. Spotoma raste družbena odgovornost

Ključne besede: Coaching, interna komunikacija, zaposleni, krizno obdobje, vodstvo, družbena odgovornost

1. Predstavitev problema

Eden večjih problemov pri ravnanju organizacije v krizi leži predvsem v sami komunikaciji. Prav pomanjkanje ustrezne ali splošno pomanjkanje interne komunikacije v organizaciji je lahko tudi razlog za nastanek krize. Organizacija komunicira tako z notranjimi kot tudi zunanji deležniki, za kar v večini organizacij skrbi služba za odnose z javnostmi (služba oz. oddelek za komunikacijski menedžment). Predvsem v kriznih časih je vloga omenjene službe velikega pomena, saj se njeni predstavniki znajdejo v vlogi ljudi, ki morajo skomunicirati spremembe, ki jih krizno obdobje prinese.

Iz vseh omenjenih razlogov igra veliko vlogo pripravljenost in usposobljenost ljudi, ki morajo skomunicirati spremembe, kar je ključnega pomena pri vzpostavljanju ustrezne interne komunikacije.

V nadaljevanju so vse tri obravnavane teme za nadaljnje lažje razumevanje na kratko razložene.

KRIZA: Po vseh definicijah gre za nenačrtovano, nepredvidljivo, nezaželeno obdobje, ki ima to moč, da ogrozi celotno delovanje organizacije, njene cilje, vizijo in namen. Kriza v organizaciji lahko nastane iz več različnih razlogov, v grobem delimo vzroke za nastanek krize na notranje in zunanje. Ni nujno, da kriza predstavlja nekaj negativnega, kriza lahko predstavlja nov začetek, spremembo v delovanju, se pravi priložnost za prenovu organizacije, kar lahko označimo za pozitivno posledico krize. Krize v organizacijah danes ne predstavljajo nič novega, lahko bi celo rekli, da so postale del vsakdana.

ODNOSI Z JAVNOSTMI: V organizaciji služba oziroma oddelek za odnose z javnostmi skrbi za tekočo, kakovostno in ustrezno komunikacijo organizacije z njenimi deležniki. Organizacija ima tako zunanje kot tudi notranje deležnike, glavni predstavniki so zaposleni v organizaciji. Naloga odnosov z javnostmi je poznavanje vseh deležnikov organizacije, načrtovanje, izvedba in merjenje uspešnosti komunikacije.

COACHING OZ. POSLOVNI COACHING: V Sloveniji še ne poznamo ustreznega slovenskega prevoda, zato uporabljamo besedo coaching. Proces, ki preko komunikacije ter poglobitve vase posameznika ali skupino privede do želenih odgovorov ter spodbudi



spremembo v načinu obnašanja/življenja, imenujemo coaching. Predstavlja proces vpeljave novih vzorcev, razvoj skritega potenciala, spremembe v obnašanju in pogledu na svet. Doseže spremembe in izboljšanje življenja posameznika. Omenjeno pa lahko uporabimo tudi na nivoju organizaciji, s pomočjo coachinga lahko uvedemo spremembe znotraj organizacije ter izboljšamo delovne procese.

Raziskovali smo različne vrste kriznih obdobij v različnih organizacijah ter prišli do ugotovitve, da je veliko število organizacij podleglo krizi zaradi neustrezne, deloma tudi napačne komunikacije z javnostmi. Med javnosti organizacije štejemo medije, delničarje, potrošnike, zaposlene ... torej vse vpletene oz. vpete v samo delovanje neke organizacije.

Interna komunikacije poteka z zaposlenimi. Zaposleni so tisti, ki skrbijo za to, da delovni procesi potekajo nemoteno, da organizacija deluje. Prav zaradi navedenega je ustrezna interna komunikacija pomembna v kriznem in prav tako v obdobju brez krize. Krize ne moremo rešiti le z ustrezno komunikacijo, lahko pa kakovostna interna komunikacija pripomore k hitrejšemu reševanju kriznega obdobja in k lažšanju posledic v organizaciji po krizi, sploh v luči družbeno odgovorne družbe. Ravnanje organizacije je ključnega pomena v času krize. Vodstvo mora ravnati previdno in preudarno, predvsem pa mora ustrezno komunicirati z različnimi javnostmi.

Glavni namen raziskave je predstavljala predvsem analiza odnosov z javnostmi v obdobju krize z velikim poudarkom na interni komunikaciji oziroma komunikaciji z zaposlenimi. Ugotoviti smo želeli, kakšno je realno, trenutno stanje interne komunikacije v slovenskih podjetjih, kolikšno je poznavanje coachinga ter kakšno vlogo ima le-ta, če jo sploh ima, v organizacijah v Sloveniji. Preko raziskave smo želeli ugotoviti tudi odnos vodstva do zaposlenih in kakšna je dejanska vloga ustrezne komunikacije ter zaposlenih v obdobju krize.

Coaching na slovenskih tleh je še zelo mlada veda in ni tako razširjena kot drugod po svetu. Zato nas je zanimal položaj coachinga v tistih organizacijah, ki ga pri svojem delu uporabljajo, saj raziskave kažejo, da se z uporabo coaching metode lahko izboljša interna komunikacija ter tako ustvari ustreznejše oziroma prijaznejše delovno okolje; omenjeno pa pozitivno vpliva na motiviranost zaposlenih.

Pred samo izvedbo raziskave smo zastavili osnovne trditve oziroma hipoteze.

- **Upravitelji odnosov z javnostmi v analiziranih organizacijah uporabljajo coaching kot eno od orodij v času krize.**
- **Coaching kot orodje odnosov z javnostmi pripomore k boljši komunikaciji in uspešnejšemu reševanju kriznih situacij znotraj analiziranih organizacij.**
- **Vodje v analiziranih organizacijah se zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena za uspeh v času krize.**

2. Metode



Zgoraj omenjene hipoteze smo preverjali s pomočjo kvalitativne in kvantitativne metode. Pri tem smo uporabili vprašalnik kot kvantitativno metodo ter polstrukturiran intervju kot kvalitativno metodo.

Vprašalnik je bil sestavljen iz sedmih vprašanj zaprtega tipa ter iz sklepnega dela z demografskimi vprašanji. Vprašalnik je bil izveden anonimno v spletni različici programa 1KA v obdobju od decembra 2018 do marca 2019. Vprašanja so bila sestavljena glede na hipoteze, raziskovalna vprašanja in cilje raziskave. Uporaba spletnega vprašalnika je predstavljala možnost pridobitve večjega števila podatkov v relativno kratkem času. Vprašalnik je bil dostopen preko družbenih omrežij Facebook in spletne pošte. Vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene v različnih slovenskih organizacijah. Vprašalnik je v celoti rešilo 73 respondentov. Preko omenjenega vzorca sodelujočih smo pridobili zanesljive podatke, ki smo jih potrebovali za potrditev ali zanikanje predhodno zastavljenih hipotez.

Program 1KA, v katerem je bil spletni vprašalnik narejen, je sproti beležil in spremljal rezultate. Po koncu zbiranja podatkov smo vse pridobljene rezultate statistično obdelali tako, da smo pridobili potrebne in ustrezne podatke glede na hipoteze, raziskovalna vprašanja ter cilje raziskave.

Kvalitativno metodo je predstavljal polstrukturiran intervju, sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj, ki so služila kot opora pri izvedbi intervjuja. Prav tako kot vprašalnik smo tudi intervju sestavili glede na hipotezo, ki smo jo s pomočjo pridobljenih podatkov potrdili ali ovrgli. Z intervjujem smo dobili še bolj poglobljen vpogled v trenutno stanje notranje komunikacije v vnaprej izbranih slovenskih organizacijah.

Intervju je bil izveden z vnaprej izbranimi vodji v poslovno uspešnih slovenskih organizacijah. V intervjuju so sodelovale osebe iz različnih organizacij, delujoče na različnih področjih. Vse sodelujoče osebe imajo bogate poslovne ter življenjske izkušnje. Delo vseh je v tesni povezavi s komunikacijo, tako notranjo kot zunanjo. V intervjuju so sodelovale prostovoljno ter odgovarjale samostojno. Ker je šlo za polstrukturiran intervju, so vnaprej pripravljena vprašanja služila kot oporne točke, če je bilo potrebno, smo kakšno vprašanje prilagodili.

2.1. Rezultati¹

Prvi korak v analizi rezultatov je predstavljajo analiziranje in tabelaričen zapis vseh rezultatov po vprašanjih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

1. Kako ravnate znotraj organizacije v kriznih situacijah?

Podvprašanje	Frekvenca	Odstotek
--------------	-----------	----------

¹ Vse tabele so lastni vir.



Krize v organizaciji nimamo	6	8 %
Krize predvidimo in se nanje pripravimo vnaprej, zato nimamo težav, ko le-te nastanejo	40	55 %
Ravnamo ad-hoc	28	38 %
Najemamo zunanje strokovnjake	19	26 %
Služba za odnose z javnostmi pripravi načrt komuniciranja in izvede trening z vsemi vpletenimi deležniki	18	25 %

Zgornje vprašanje je bilo zastavljeno tako, da so sodelujoči v raziskavi lahko izbrali več različnih odgovorov. Sodelujoči v raziskavi so v 55 % odgovorili, da znotraj njihove organizacije morebitno krizo predvidijo ter se vnaprej pripravijo tako nimajo težav z ravnanjem v kriznem obdobju. V ostalih organizacijah pa v kriznih situacijah ravnaajo bolj ad-hoc, kar pomeni reakcija v danem trenutku brez predpriprav.

2. Kje vidite glavne pomanjkljivosti v notranji komunikaciji vaše organizacije?

Podvprašanje	Frekvenca	Odstotek
Nerazumevanje delovanja organizacije	13	18 %
Pomanjkanje komunikacije v relaciji vodstvo-zaposleni	48	66 %
Pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi	31	42 %
Nepoznavanje same organizacije (cilji, vizija, vrednote)	18	25 %

Tako kot pri predhodnem vprašanju so sodelujoči v raziskavi tudi pri omenjenem vprašanju lahko izbirali med več odgovori. Sodelujoči v raziskavi vidijo glavno pomanjkljivost notranje komunikacije predvsem v relaciji vodstvo – zaposleni (66 %) ter v pomanjkanju komunikacije med sodelavci oziroma zaposlenimi v organizaciji (42 %).

3. Kako se te pomanjkljivosti odražajo pri samem delu?

Podvprašanje	Frekvenca	Odstotek
Med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo	20	27 %
Slaba produktivnost	8	11 %



Nerazumevanje odločitev/ukrepov vodstva pri zaposlenih	20	27 %
Padec motivacije zaposlenih za delo	21	29 %

Največji delež (29 %) sodelujočih v raziskavi pomanjkanja interne komunikacije zaznava v padcu motivacije za opravljanje dela. To lahko razumemo kot posledico pomanjkanja oziroma neustrezne komunikacije v relaciji vodstvo – zaposleni in pa med samimi zaposlenimi. Sodelujoči v raziskavi so kot odraz pomanjkanja komunikacije zaznali tudi nerazumevanje odločitev oziroma ukrepov vodstva pri zaposlenih, kar posledično privede do nezadovoljstva zaposlenih.

4. Menite, da slaba komunikacija znotraj organizacije lahko privede do kriznih situacij?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Da	67	92 %
Ne	4	8 %

Sodelujoči v raziskavi so se v veliki večini (92%) strinjali, da slaba komunikacija lahko privede do kriznih situacij.

5. Kako bi ocenili stanje notranje komunikacije v vaši organizaciji?

Lestvica	1	2	3	4	5	6	7
Frekvenca	0	8	9	22	17	15	2
Odstotek	0 %	11 %	12 %	30 %	23 %	21 %	3 %

Na lestvici ocenitve stanja notranje komunikacije, kjer 1 pomeni izredno slabo stanje, 7 pa izredno dobro stanje, so se sodelujoči v raziskavi v večini odločili za oceno 4 (30%). Lahko bi rekli, da je stanje notranje komunikacije v slovenskih organizacijah ocenjeno nekje med oceno 4 in 5.

6. Menite, da je ustrezna notranja komunikacija ključna pri reševanju krize v organizaciji?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Da	69	95 %
Ne	3	5 %



Sodelujoči v raziskavi v 95% menijo, da je ustrezna notranja komunikacija ključna pri reševanju krize v organizaciji.

7. Uporabljate coaching kot eno izmed orodij v času krize?

Odgovori	Frekvenca	Odstotek
Da	25	34 %
Ne	31	43 %
Ne poznam tega orodja	17	23 %

V organizacijah, kjer delujejo sodelujoči v raziskavi, po večini coachinga kot orodje ne uporabljajo. Skoraj četrtina (23 %) pa omenjenega orodja sploh ne pozna.

8. Spol

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	17	23 %
Ženski	56	77 %

Sodelovalo je bistveno več žensk kot moških.

9. V katero starostno skupino spadate?

Starostne skupine	Frekvenca	Odstotek
1 (20–29)	16	22 %
2 (30–39)	17	23 %
3 (40–49)	24	33 %
4 (50–60)	16	22 %

Sodeč po rezultatih je največ sodelujočih v raziskavi predstavnikov starostne skupine 3, kar predstavlja od 40 do 49 let. Sledi starostna skupina 2 od 30 do 39 let, zadnje mesto pa si delita skupini 1, razpon let od 20 do 29, ter skupina 4 z razponom let od 50 do 60.

10. Velikost organizacije

Velikost organizacije	Frekvenca	Odstotek
-----------------------	-----------	----------



1 (Mikro (do 10 zaposlenih))	14	19 %
2 (Majhna (do 50 zaposlenih))	26	35 %
3 (Srednja (do 250 zaposlenih))	10	16 %
4 (Velika)	23	30%

Največji odstotek sodelujočih prihaja iz majhne organizacije, kar predstavlja do 50 zaposlenih. Sledijo zaposleni v velikih organizacijah. Najmanjši odstotek sodelujočih v raziskavi je zaposlenih v mikro in srednje velikih organizacijah.

V naslednjem koraku smo rezultate analizirali glede na predhodno zastavljene hipoteze.

- **Hipoteza: Upravitelji odnosov z javnostmi v analiziranih organizacijah uporabljajo coaching kot eno od orodij v času krize.**

Omenjeno hipotezo smo preko pridobljenih in analiziranih rezultatov potrdili. V organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo, se na morebitno krizno obdobje pripravijo vnaprej. Služba za odnose z javnostmi sestavi komunikacijski načrt ter z omenjenim načrtom seznani vse deležnike organizacije. Pri sestavi načrta in pripravi deležnikov organizacije uporabljajo metodo coaching.

- **Hipoteza: Coaching kot orodje odnosov z javnostmi pripomore k boljši komunikaciji in uspešnejšemu reševanju kriznih situacij znotraj analiziranih organizacij.**

Glede na rezultate, pridobljene preko spletnega vprašalnika, zgoraj omenjene hipoteze ne moremo potrditi. Kljub uporabi coaching metode v organizaciji, sodelujoči v raziskavi vidijo glavno pomanjkljivost interne komunikacije predvsem v relaciji vodstvo – zaposleni ter med zaposlenimi. Coaching metoda v slovenskih organizacijah še ni tako razširjena kot drugod po svetu, kar pomeni, da tudi tiste organizacije, ki coaching pri svojem delu uporabljajo, to počnejo relativno kratko obdobje. Problem predstavlja tudi sama izvedba coachinga v organizaciji. Večinoma vodstvo uporablja coaching izključno pri zaposlenih, kar ne predstavlja rešitve situacije pomanjkanja oziroma ustreznosti interne komunikacije. V vsaki organizaciji je smiseln način uvajanja sprememb pri vodstvu, šele nato pri zaposlenih, saj vodstvo najbolj vpliva na uvajanje potrebnih sprememb. Tudi v organizacijah, ki pri svojem delu uporabljajo coaching, prihaja do padca motivacije za delo. Coaching je proces, preko katerega želimo spremeniti oziroma zamenjati stare navade in vzorce z novimi, s pomočjo katerih bi dosegli polni potencial vsakega posameznika. Omenjen proces pa lahko pri ljudeh sproži odpor, saj gre za uvajanje novih in brisanje dosedanjih, starih navad, kar lahko privede do padca motivacije za delo. Eden od izsledkov raziskave, ki je bil presenetljiv, je še, da so zaposleni v slovenskih organizacijah stanje interne komunikacije v podjetjih, kjer



uporabljajo coaching kot metodo, ocenili slabše kot pa v organizacijah, kjer le-tega ne uporabljajo.

Pri obdelavi pridobljenih podatkov s pomočjo polstrukturiranega intervjuja so nam kot merski instrument pomagala vnaprej pripravljena vprašanja kot oporne točke. Informacije, pridobljene s pomočjo intervjujev, smo obdelali po metodi kognitivne analitike ter tako zajeli bistvene podatke, ki bi potrdili ali ovrgli vnaprej zastavljeno hipotezo. Vzorec je majhen (N=3). Tako vprašanja kot odgovori so nazorni, neposredni ter poglobljeni.

- **Hipoteza: Vodje v analiziranih organizacijah se zavedajo, da so zaposleni ključnega pomena za ustvarjanje družbeno odgovorne družbe v času krize.**

Hipotezo smo skozi rezultate intervjujev tudi potrdili. Zaposleni so in še vedno igrajo pomembno vlogo pri reševanju kriz v organizaciji. Ključ za uspeh v krizni situaciji predstavljajo predpriprave na krizne situacije, veliko vlogo pa igra komunikacija z vsemi deležniki organizacije, tako notranjimi kot zunanjimi. Krize ne moremo rešiti le z ustrezno komunikacijo z zaposlenimi. Lahko pa odkrita, poštena, celovita, kakovostna komunikacija v času krize pripomore k hitrejšemu reševanju in lažjemu okrevanju organizacije po krizi. Z ustrezno komunikacijo zaposleni dobijo občutek sprejetosti in veliko večjo mero zaupanja v samo vodstvo podjetja, kar je zelo koristno predvsem v kriznih časih.

3. Izsledki in priporočila za nadaljnje znanstveno delo

Navajamo glavne rezultate, pridobljene preko vprašalnika in intervjujev:

- V organizacijah pretežno poznajo coaching kot metodo. Večinoma jo, sodeč po rezultatih, uporabljajo le v 39 % organizacijah.
- Tako v organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo, kot tudi v organizacijah, kjer te metode ne uporabljajo, krize predvidijo in se nanje pripravijo vnaprej, zato nimajo težav, ko le-te nastanejo.
- V organizacijah, kjer coachinga kot metode ne uporabljajo, v kriznih situacijah ravnavajo ad-hoc.
- V organizacijah, kjer coaching uporabljajo, služba za odnose z javnostmi pripravi načrt komuniciranja in izvede treninge z vsemi vpletenimi deležniki.
- Pomanjkljivosti interne komunikacije se kažejo predvsem v relaciji vodstvo-zaposleni ter v pomanjkanju komunikacije med zaposlenimi. Omenjene pomanjkljivosti se odražajo tako v organizacijah, ki coachinga ne uporabljajo, kot tudi v organizacijah, kjer metodo uporabljajo.
- Pomanjkanje interne komunikacije se kaže predvsem v padcu motivacije zaposlenih za delo. Prav tako pa zaradi omenjenega pomanjkanja komunikacije v organizacijah zaposleni ne razumejo odločitev/ukrepov vodstva.



- V organizacijah, kjer med zaposlenimi vlada nezadovoljstvo, ne uporabljajo coachinga kot metode.
- V organizacijah, kjer je problematika notranje komunikacije predvsem v nepoznavanju organizacije, njene vizije, ciljev in vrednot, coachinga kot metode sploh ne poznajo.
- Sodelujoči v raziskavi so stanje interne komunikacije v organizaciji ocenili s 4,5 na lestvici od 1 do 7, kjer 1 predstavlja izredno slabo stanje, 7 pa izjemno dobro.
- Stanje interne komunikacije v organizaciji, kjer uporabljajo coaching kot metodo, so dodelujoči v raziskavi ocenili s 4.
- V organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo, so večinoma zaposlene ženske.
- Coaching kot metodo večinoma uporabljajo v mikro organizacijah ter v velikih organizacijah.
- Vodstvo v organizacijah se zaveda, da so zaposleni izredno pomemben člen. Predstavljajo premoženje podjetja, konkurenčno prednost in inovativno gonilno silo znotraj organizacije. Tako pripomorejo h kvalitetnemu delovanju, doseganju želenih rezultatov ter napredku organizacije.
- V organizacijah skrbijo za motivacijo zaposlenih tako materialno kot nematerialno. Materialno predstavljajo višina plače, nagrade in denarni bonusi. Nematerialna motivacija se razlikuje od organizacije do organizacije: druženja, nagrade za posebne dosežke, kulturne in pa športne dejavnosti. Vse to združuje zaposlene ter pozitivno vpliva na klimo znotraj organizacije in na interno komunikacijo.
- Vodje v organizacijah spodbujajo zaposlene k inovativnemu razmišljanju, kar izboljšuje delovne procese, motivira in pripomore k boljši interni komunikaciji ter blagodejni klimi v organizaciji.
- Vodje v organizacijah se zavedajo, da so za kvalitetno interno komunikacijo potrebne celovitost, poštenost, hitrost in pravilnost.
- Prav tako se zavedajo, da le z ustrezno komunikacijo z zaposlenimi krizne situacije ni moč rešiti, lahko pa omilijo posledice, olajšajo potek krizne situacije ter pripomorejo k hitrejši vzpostavitvi normalnega delovanja organizacije.

Kot smo ugotovili iz pregleda teorije in je pokazala tudi empirična raziskava, na osnovi ugotovitev priporočamo, da organizacije:

- Začnejo spremembe v interni komunikaciji organizacije graditi pri vodstvu. Tako se bo predvsem izboljšala komunikacija v relaciji vodstvo – zaposleni, slednji bodo bolje razumeli odločitve/ukrepe vodstva. Prav tako pa vodstvo zaposlenim v podjetju predstavlja zgled. Sprememba oziroma več komunikacije vodstva bo to spodbudilo tudi pri zaposlenih, kar lahko privede do pozitivne spremembe v komunikaciji med zaposlenimi, kar – glede na rezultate raziskave – prav tako predstavlja problem v organizacijah.



- Izberejo pravi način uporabe coaching metode. Pravi način ter ustrezna predhodna obrazložitev oziroma predstavitev coaching metode, zato da zaposleni razumejo pomen metode ter njen namen v organizaciji. Na tak način se zmanjša možnost upora spremembam in padca motivacije za delo. Prav uporaba coachinga naj bi zaposlenim zvišala motivacijo za delo, trenutno stanje pa kaže na padec.
- Poleg predvidevanja in priprave na krizno obdobje igra pomembno vlogo tudi interna komunikacija oziroma njen potek v omenjenem obdobju. Zato predlagamo organizacijam pripravo načrta komuniciranja, ki ga pripravi služba za odnose z javnostmi ter izvede trening z vsemi vpletenimi deležniki. Komunikacijski načrt v času krize prihrani veliko časa ter olajša potek krize. Sodeč po rezultatih empirične raziskave pripravijo komunikacijski načrt večinoma le v organizacijah, kjer uporabljajo coaching kot metodo. V ostalih organizacijah, kjer coachinga ne uporabljajo, večinoma ravnavajo ad hoc, kar predstavlja reakcijo na težave v trenutku pojava. To v veliko primerih lahko oteži celoten potek kriznega obdobja, saj organizacija ni vnaprej pripravljena za tovrstne razmere, kar lahko povzroči zmedo, paniko ter pomanjkanje ustrezne notranje komunikacije. Vse omenjeno lahko vodi v poslabšanje krizne situacije. To ugotovitev bi morale potrditi ali ovreči nadaljnje študije in raziskave.

Priporočamo, da se podobna raziskava izvede na širšem vzorcu, s čimer se validirajo izsledki te študije.

4. Zaključek

Odnosi z javnostmi v vsaki organizaciji predstavljajo povezavo med organizacijo in njenimi deležniki. Poznamo tako zunanje kot notranje deležnike, slednje predstavljajo zaposleni. Vodstvo v organizacijah se po izsledkih raziskave zaveda, da zaposleni predstavljajo temelj organizacije, saj s pomočjo zaposlenih organizacija doseže želene cilje, nadgrajuje poslovne sisteme; zaposleni igrajo ključno vlogo pri nemotenem in normalnem delovanju organizacije. Prav iz omenjenih razlogov je ustrezna interna komunikacija tako pomembna. Ustrezna interna komunikacija oziroma le komuniciranje z zaposlenimi krize seveda ne more rešiti, lahko pa omili njene posledice ter s sodelovanjem zaposlenih pospeši njen razplet in povrnitev v prvotno stanje delovanja.

Krize v organizacijah lahko predvidimo ter se nanje tudi ustrezno pripravimo, vendar je treba upoštevati tudi vidik, da so krizna obdobja izredno zahtevna tako za vodstvo kot tudi za zaposlene. Obdobja krize potekajo hitro, zahtevajo takojšnjo reakcijo, hitro sprejemanje odločitev za naslednji korak pri reševanju, predstavljajo psihično obremenitev ter povečanje stroškov organizacije. Upoštevati pa je treba tudi vidik, da so krizna obdobja lahko tudi izjemno nepredvidljiva. Načrt za ravnanje v kriznih situacijah je v današnjem času v organizacijah osnova, saj se tako okvirno ve, kakšno bo ravnanje v omenjeni situaciji. Kot pa je že bilo omenjeno, so krize nepredvidljive in kljub načrtu lahko povzročijo neželene odzive, zato je tako pomembno graditi na kakovostni notranji oziroma interni komunikaciji.

Izsledki raziskave so pokazali, da v večini organizacij ravnavajo ad hoc ob nastopu krizne situacije. Omenjeno ravnanje predstavlja reševanje kriznih situacij brez predhodnega načrta,



kar močno oteži delo, predstavlja še večji pritisk tako za vodstvo kot za zaposlene in ustrezna interna komunikacija v kriznem obdobju skoraj ne obstaja. Lahko rečemo, da se ob omenjenem ravnanju pojavijo luknje v komunikaciji, vodstvo zaposlenim zamolči informacije o položaju organizacije, veliko je tudi širjenja tako imenovanih lažnih informacij. To sproži nezadovoljstvo med zaposlenimi, kar lahko vodi v propad organizacije. Ravno iz omenjenega razloga je služba za odnose z javnostmi v organizaciji tako pomembna, saj služi tudi kot komunikacijska povezava med vodstvom in zaposlenimi, vse v duhu gradnje odgovorne družbe kot celote, ne le posamezne organizacije.

Glede na izsledke raziskave se večina vodij v slovenskih organizacijah še vedno ne zaveda pomena uvajanja sprememb v organizacijo. Spremembe se vedno začnejo pri vodstvu vsake organizacije. Ravno iz omenjenega razloga rezultati raziskave niso pokazali najboljših rezultatov interne komunikacije znotraj organizacij, ki uporabljajo coaching kot metodo pri svojem delovanju in reševanju kriznih situacij. Namen coachinga v organizaciji je doseči spremembe tako pri zaposlenih kot vodstvu – odkriti skrite potenciale, vpeljati nove vzorce tako v obnašanje kot tudi v sam proces dela, spodbuditi razvoj vsakega posameznika znotraj organizacije in posledično spodbuditi razvoj organizacije kot celote. Kot je že bilo omenjeno, je coaching v Sloveniji novost, predvsem na področju organizacij in njihovega delovanja. Kljub temu pa pridobiva na veljavi ravno zaradi učinkovitosti pri uvajanju sprememb v organizacije, predvsem na področju interne komunikacije in reševanja kriznih situacij.

Organizacije lahko interno komunikacijo izboljšajo z uporabo coaching metode tudi na področju odnosov z javnostmi. Služba za odnose z javnostmi mora ravno v kriznem obdobju glede sprememb, ki se v organizaciji dogajajo, ustrezno komunicirati tako z zunanjimi kot tudi z notranjimi deležniki. Prav tako pa bi se interna komunikacija v organizaciji lahko izboljšala s coachingom vodstva, saj je ravno vodstvu v interesu, da organizacija krizno obdobje uspešno preživi ter spet vzpostavi stanje normalnega delovanja. Spoštljiva, odkrita in poštena komunikacija vodstva organizacije je ključ za učinkovito timsko delo tako v kriznih razmerah kot tudi v obdobju brez krize.

Izsledki pričujoče raziskave bodo pripomogli k boljšemu razumevanju pomembnosti ustrezne interne komunikacije v organizacijah, hkrati pa so pokazali, kako se lahko le-ta izboljša s pomočjo coachinga. Spotoma se krepi družbena odgovornost.

References

- Adizes, I. (2009). How to manage in times of crisis (And how to avoid a crisis in the first place), California, Adizes Institute Publications.
- ACC (2015). Der ACC [online]. Dostop na: http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=286960156 [Dostop: 17.7. 2018]
- Belleghe van, S. (2003). Voditelj dialogov: Moč sodobnega potrošnika, konec klasičnih oglaševalskih modelov, Ljubljana, Medijski partner.
- Brečko, D. (2012). Vloga coachinga pri ustvarjanju organizacijske energije: Ustvarjanje energije z zunanjo integracijo in notranjo dezintegracijo. Revija HRM [online], št. 50, str. 6-9. Dostopno na: http://coaching-zdruzenje.si/uploads/scz/public/document/28-hrm_stevilka_50_1_sl.pdf [Dostop 26.12.2017]



- Bernstein, J. (2000). Crisis Manager. Internet Newsletter about Crisis Management [online]. Dostopno na: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/newsletter/crisismgr001101.html> [Dostop 20.12.2017]
- Coaching counts. (2007). London: Chiumento Research Report. Dostopno na: <https://www.chiumento.co.uk/> [Dostop 2.9.2018]
- Dubrovski, D. (2011). Razsežnosti kriznega managementa, Celje, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dialogos (2007). Nova managerska teorija ali teologija? Organizacijske interne komunikacije tretje generacije [online]. Dostop na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/> [Dostop 10.8.2018]
- Grah, M. (2009). Ali je coaching lahko izhod v krizi. Revija HRM [online], št. 29, str. 72–74. Dostopno na: http://coaching-zdruzenje.si/uploads/scz/public/document/18-hrm_stevilka_29_5_sl.pdf [Dostop 26.12.2017]
- Gruban, B. (2014). Prenehajte biti managerji, postanite...coachi. Dialogos [online], str. 3-8. Dostopno na: http://coachingzdruzenje.si/uploads/scz/public/document/3-vodja_kot_coach_b_gruban_sl.pdf [Dostop 10.8.2018]
- ICF (2014). About ICF [online]. Dostop na: <https://coachfederation.org/about> [Dostop: 27.6.2018]
- Jernejčič, A. (2017). Biblija uspešnega piara: Kako s piarom do poslovnih uspehov?, Ljubljana, Lin & Nil.
- Mumel, D. (2008). Komunikacije v poslovnem okolju, Maribor, Devesta.
- NLP center (2014). Zakaj poslovni coaching? [online]. Dostop na: <https://www.nlp-center.si/poslovni-coaching/> [Dostop 7.8.2018]
- Postružnik, C, N. (2016). Vloga in pomen coachinga pri premostitvi kadrovskih in drugih težav v podjetju: Ko delodajalec ne najde izhoda, zaposlen pa ne vidi cilja - uporabi coaching!. Irdo Mozaik: Prve slovenske družbeno odgovorne novice, št. 1/IX, str. 18- 20.
- Postružnik, C, N. (2015). Coaching s konji za vrhunske menedžerje in poslovne time. 34. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijske znanosti: Internacionalizacija in sodelovanje. Str. 209-222.
- Parker- Wilkins, V. (2006). 'Business impact of executive coaching: Demonstrating monetary value'. Industrial & Commercial Training, let. 38, str. 122.
- Roman, K in Cmiljanič, R. (2013). Notranji coaching za razvoj vodij. Revija HRM [online], št. 42, str. 34-39. Dostopno na: http://coachingzdruzenje.si/uploads/scz/public/document/42-notranji_coaching_hrm_revija_kolar_cmiljanic_sl.pdf [Dostop 7.8.2018]
- Slovensko coaching združenje (2015). Več o coachingu [online]. Dostop na: http://coachingzdruzenje.si/vec_o_coachingu/ [Dostop: 20.6.2018]
- Serjanik Sraka, N. (ur.). (2005). Osnove odnosov z javnostmi. Priročnik PR šole, Ljubljana, Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
- Theaker, A. (2004). Priročnik za odnose z javnostmi, Ljubljana, CV Založba.
- Vernooij, M in Schneider, S. (2010). Handbuch der Tiergestuetzten Intervention. Quelle & Meyer. Wiebelsheim, 2. Aufl. 2010.

