

Delo v času epidemije

Kakovost komuniciranja v slovenskih delovnih organizacijah v času epidemije COVID-19

Eva Boštjančič¹, Alja Vižintin¹ in Edita Krajnovič²

¹Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani

²Mediade d.o.o.

Kontakt: eva.bostjancic@ff.uni-lj.si

- K sodelovanju smo povabili najboljše zaposlovalce v izboru Zlata nit ter člane Združenja članov svetov delavcev Slovenije, Slovenske kadrovske zveze, KSS Pergam, Združenja Manager in Slovenskega društva za odnose z javnostmi.
- Z najvišjo oceno so ocenili posluh vodij za potrebe podrejenih, hitrost ter pogostost komunikacije med vodjo in podrejenimi.
- Najnižje ocenjujejo vodjevo skrb za dobro počutje, pogrešajo pomirjujočo komunikacijo in razjasnitev negotovosti.
- Pomembno nižje ocene o kvaliteti komuniciranja so dajali zaposleni v državnih podjetjih, sledila je javna uprava, najvišje ocene pa so bile v zasebnih podjetjih.

Povzetek

Z vseslovensko raziskavo smo želeli preveriti kakovost komuniciranja med zaposlenimi in vodjo v času razglašene epidemije COVID-19 v Sloveniji. Analizirali smo tudi področja za krepitev kakovosti odnosov med organizacijo in zaposlenimi. Izkušnje pretekle ekonomske krize namreč kažejo, da so jo uspešneje in hitreje prebrodile organizacije z visoko kakovostjo odnosov ter trdno, na zaupanju in spoštovanju zgrajeno organizacijsko kulturo. Uporabili smo samoocenjevalni vprašalnik, ki je zajemal 14 postavk o ravnanju vodstva. V raziskavi so sodelovali 704 zaposleni (49,8 % žensk) iz zasebnih (71,2 %), javnih (22,6 %) in državnih delovnih organizacij (6,3 %). Rezultati so pokazali, da se komuniciranje med zaposlenimi razlikuje glede na lastniško strukturo organizacije, iz katere prihajajo. Najnižje ocene so dajali zaposleni v državnih podjetjih, sledila je javna uprava, najvišje pa so ocenjevali v zasebnih podjetjih.

Ključne besede: vodenje, komuniciranje, COVID-19, Slovenija

Uvod

Pandemija koronavirusne bolezni je v svetu zahtevala nepričakovane in hitre spremembe na mnogih področjih življenja, tudi na področju dela in organizacij. Coombs (2015) krizno situacijo na področju organizacijske psihologije opredeljuje kot dožemanje nepredvidljivega dogodka, ki ogroža zdravje, varnost, okolje in ekonomske izide in lahko resno vpliva na uspešnost organizacije ter povzroči negativne izide. Zaposleni krizo dojemajo kot epizodo grožnje in negotovosti, ki povzroča tesnobo (Pescosolido, 2002). Krizna situacija lahko destabilizira organizacijo in njene delavce, ker se morajo delavci v izrednih situacijah spoprijeti z bistveno večjim stresom na delovnem mestu, kar od njihovih nadrejenih zahteva reševanje izjemnih oziroma nenačrtovanih izzivov, saj morajo slediti specifičnim odzivom svojih podrejenih na krizno situacijo in upoštevati njihove potrebe (Boin, 2005). Odzivi na krizno situacijo, kot so težave s prilagajanjem na spremembe, nelagodje, strah, jeza, frustracije, odpor, se med posamezniki razlikujejo (Smollan idr., 2010). Zaposleni od vodje pričakujejo napotke pri vsakodnevni dejavnosti in osmišljanje situacije.

Gilbreath in Montesino (2006) poudarjata pomen prepoznavanja stresorjev na delovnem mestu med krizo in iskanje možnosti za izboljšanje dobrega počutja zaposlenega.

Vloga vodje, še posebej v obdobjih krizne negotovosti, je predvsem zmanjševanje tesnobe in osmišljanje dogodkov, kar lahko v veliki meri dosežejo z ustrezno komunikacijo (Boin in Hart, 2003). Naloga vodje je, da ublaži fizično in psihološko razdaljo z zaposlenimi, pri čemer si lahko pomaga na primer z izdatnejšim komuniciranjem ali uvedbo virtualnih sestankov. Hkrati se morajo vodje v krizni situaciji osredotočiti na psihološko opolnomočenje, pozitivne okrepitve in hvaležnost.

Komunikacija v krizni situaciji pomembno vpliva na posameznikovo razumevanje in zaznavanje krize ter organizacije. Ukrepi in komunikacija vodje sooblikujejo čustven odziv zaposlenih ter napovedujejo kakovost komunikacije v prihodnosti. Vodje pa se v kriznih situacijah srečujejo z izzivom sporočanja izdatne količine informacij zaposlenim (Wang idr., 2020). Coombs (1995) je na podlagi atribucijske teorije (Kelley, 1973) oblikoval teoretski okvir, ki pojasnjuje krizno komunikacijo. Zaposleni bodo informacije nadrejenih bolje razumeli, če bodo te poudarjene, dosledne in sporazumne (sprejete na različnih ravneh); informacije morajo torej biti posredovane tako, da izstopajo iz množice drugih, manj pomembnih, da vzbudijo pozornost pri zaposlenih oziroma ustvarijo dodatno zanimanje. Poleg tega mora način podajanja informacij ostati enak v vseh situacijah, informacije, ki jih posredujejo različni deležniki, pa morajo biti enoznačne.

Ministrstvo za zdravje je 12. marca 2020 na območju Republike Slovenije razglasilo epidemijo nalezljive bolezni COVID-19, kar je vplivalo tudi na oblike dela. Veliko zaposlenih je ostalo doma na čakanju, drugi so izgubili zaposlitev, tretji so reorganizirali delo na trenutnem delovnem mestu, kar 2534 delodajalcev pa je v prvem trimesečju leta 2020 zaposlenim odredilo delo od doma, kar je več kot v celotnem letu 2019 (Ius-info, 2020). Zaradi razmeroma nepričakovane nenadne spremembe dela, oblik dela in delovnega okolja je bila velika odgovornost na vodjih glede načina vodenja oziroma komuniciranja.

Z vseslovensko raziskavo smo želeli preveriti kakovost komuniciranja med zaposlenimi in vodjo v času razglašene epidemije v Sloveniji. Analizirali smo tudi področja za krepitev kakovosti odnosov med organizacijo in zaposlenimi. Izkušnje pretekle ekonomske krize namreč kažejo, da so jo uspešneje in hitreje prebrodile organizacije z visoko kakovostjo odnosov ter trdno, na zaupanju in spoštovanju zgrajeno organizacijsko kulturo.

Metoda

Udeleženci in postopek

K sodelovanju v raziskavi (704 sodelujočih, 49,8 % žensk), ki je potekala od 6. do 31. maja 2020, so bili poleg širše javnosti povabljeni člani Združenja članov svetov delavcev Slovenije, Slovenske kadrovske zveze, KSS Pergam, Združenja Manager, Slovenskega društva za odnose z javnostmi in najboljši zaposlovalci v izboru Zlata nit. Največ udeležencev (60,4 %) je bilo starih od 31 do 50 let, sledili so starejši od 51 let (24,7 %), najmanj (14,9 %) udeležencev je bilo iz starostne skupine do vključno 30 let. Večina (59 %) sodelujočih v raziskavi je prihajala iz velikih organizacij (nad 250 zaposlenih), skoraj tretjina (29 %) iz srednje velikih, preostali pa iz malih ali mikroorganizacij. V raziskavi so bila zastopana pretežno podjetja v zasebni lasti (71 %), sledili so javna uprava (šolstvo, zdravstvo idr., 23 %) in državna podjetja (6 %).

Pripomočki

170

Uporabili smo samoocenjevalni vprašalnik, ki je zajemal 14 postavk (slika 1) o ravnanju vodstva v krizni situaciji. Udeleženci so nanje odgovarjali na Likertovi lestvici od 1 (*Sploh se ne strinjam*) do 5 (*V celoti se strinjam*), na postavko o pogostosti komuniciranja z vodjo pa na lestvici od vsak dan do na dva tedna. Ocenjevali smo tudi zaupanje v informacije, pridobljene iz različnih virov (po medijih, formalno od vodstva in strokovnih služb, neformalno od sodelavcev, prijateljev, po družbenih omrežjih, od družinskih članov). Udeleženci so vire razvrstili od 1 do 6 (1 – najbolj zaupam, 6 – najmanj zaupam). Notranja skladnost vprašalnika je bila velika ($\alpha = 0,97$). Na koncu smo v vprašalnik vključili postavke o sociodemografskih podatkih sodelujočih (spol, starost, velikost in lastništvo podjetja, v katerem so udeleženci zaposleni) ter odprto vprašanje, namenjeno splošnim pripombam. Za analizo podatkov smo uporabili enosmerno analizo variance in neparametrične teste, ko je to narekovala ocenjevalna lestvica zajetih podatkov.

Rezultati z razpravo

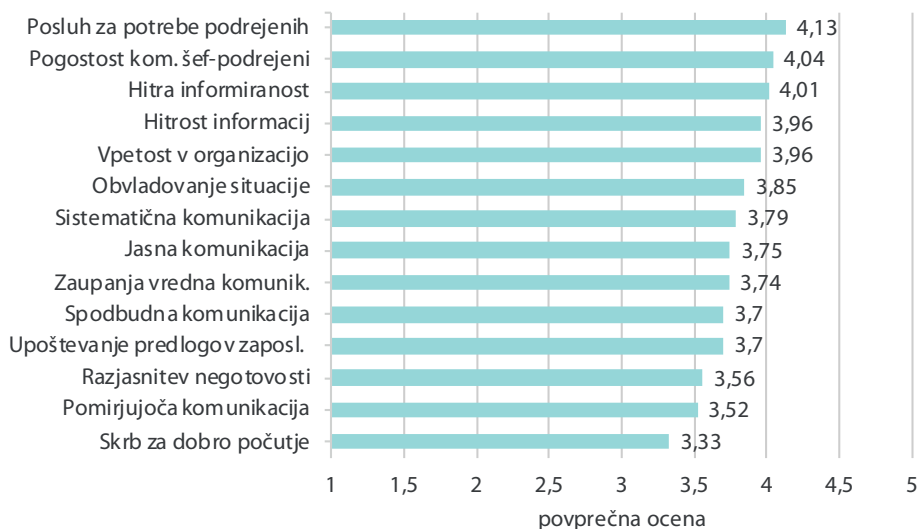
Raziskava je pokazala, da je več kot tri četrtine sodelujočih zadovoljnih s komunikacijo vodstva v krizi. Udeleženci poročajo, da je 30 % vodij s sodelavci komuniciralo enkrat na teden, 21 % dnevno, 19 % na dva ali tri dni, preostali pa redkeje kot na dva tedna. Ugotovili smo, da so bili zaposleni zadovoljni s pogostostjo komuniciranja vodilnih s podrejenimi. Ker je le z 21 % udeleženi

vodilni komuniciral dnevno in so bili udeleženci kljub temu zadovoljni s pogostostjo komunikacije ($M = 4,04$; slika 1), lahko zaključimo, da pogostost komuniciranja ni toliko pomembna, kolikor so pomembni drugi vidiki komunikacije. Morda je pomembnejše, da so zaposleni, po ugotovitvah pričujoče raziskave, od svojega vodje hitro oziroma pravočasno dobili vse potrebne informacije.

Krizno komuniciranje kot sestavni del kriznega upravljanja se nanaša na odkritost in pogostost komunikacije z zaposlenimi o trenutnem stanju. Ena temeljnih odgovornosti voditeljev v času epidemije in dela od doma je redno komuniciranje z ekipo, prepoznavanje zaznavanja situacije zaposlenih in zagotavljanje dobrega počutja. Le tako se lahko vodje empatično odzivajo na potrebe svojih zaposlenih (Wooten in James, 2008). Wang in sodelavci (2016) so ugotovili, da se posamezniki v krizi odzivajo s tremi značilnimi vzorci vedenja. Prva skupina se trudi ostati aktivna in se prebiti skozi krizo, druga situacijo sprejme, tretja pa moč najde v upanju. Posluš za potrebe zaposlenih je torej pomemben del krizne komunikacije. Rezultati naše raziskave kažejo, da so vodilni dajali največji poudarek ravno potrebam zaposlenih. Na sliki 1 vidimo, da so udeleženci najbolj zadovoljni s posluhom vodij za potrebe podrejenih, pogostostjo komunikacije med vodjo in podrejenim ter hitrostjo posredovanih informacij.

171

Ugotovili smo, da je interno komuniciranje pomembno pri ustvarjanju zaupanja. Formalne vire (vodstvo, strokovne službe) je 66 % sodelujočih uvrstilo med



Slika 1. Povprečne vrednosti ocenjevanih spremenljivk pri komunikaciji.

Tabela 1. Razlike pri upoštevanju predlogov zaposlenih glede na velikost podjetja

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	Pomembnost
Do 10 zaposlenih	4,13	1,08	8,16	0,04
Nad 10 do 50 zaposlenih	3,52	1,20		
Nad 50 do 250 zaposlenih	3,60	1,15		
Nad 250 zaposlenih	3,75	1,09		

tri najbolj zaupanja vredne glede informacij o prihodnosti. Ta podatek kaže na veliko odgovornost vodstva za komunikacijo. Na prva tri mesta zaupanja vrednih virov informacij o prihodnosti so sodelujoči enakovredno postavili tudi medije (56 %) in družinske člane (56 %). Posamezniki v kriznih situacijah želijo poudarjene, dosledne in sporazumne informacije, torej takšne, ki bodo razumljive, v vseh situacijah nespremenjene in enake od vseh nadrejenih (Coombs, 1995). Na tem mestu je vredno opozoriti, da komunikacija vodij pri zaposlenih v Sloveniji ni izrazito vzbujala zaupanja do organizacije, je pa bila zaupanja vreden vir informacij o prihodnosti.

172

Naudé (2012) opozarja, da je v nestabilnih časih pomembno, da vodja cilje usmeri v ohranjanje produktivnosti in da z uporabo večšin zaposlenih ohranja visoko raven produktivnosti. Zato je smiselno, da vodje upoštevajo mnenja zaposlenih in jih čim bolj vključujejo v organizacijo. Analiza rezultatov je pokazala, da zaposleni kljub splošnemu velikemu zadovoljstvu s komunikacijo v krizi nekoliko nižje ocenjujejo možnost vključevanja zaposlenih. Ob tem pa so se pokazale tudi pomembne razlike pri upoštevanju predlogov zaposlenih. Bolj so jih upoštevala podjetja z do deset zaposlenimi (tabela 1).

Analiza razlik med sociodemografskimi skupinami je razkrila, da se le lastništvo povezuje z manjšim ali večjim zadovoljstvom s komunikacijo med krizo (tabela 2). V državnih podjetjih in javni upravi so bili zaposleni pomembno manj zadovoljni s komunikacijo nadrejenih pri vseh merjenih spremenljivkah. Najmanjše zadovoljstvo je tako v državnih podjetjih, sledi javna uprava, najvišje ocene pa so v zasebnih podjetjih.

Na odprto vprašanje ob koncu vprašalnika je odgovorilo 100 (14,2 %) udeležencev. Odgovorov, ki se niso navezovali na tematiko vprašalnika, nismo vključili v analizo, zato je v končno analizo uvrščenih 77 odgovorov. Večina (61 ali 79,3 %) odgovorov je bilo pozitivnih, na primer »Pohvale direktorju, ki je v teh časih tedensko komuniciral z nami in poskrbel, da je naše podjetje tudi v teh časih pojem odličnosti«, 14 odgovorov (18,2 %) pa negativnih, na primer

»Komunikacija v podjetju je v redu, vendar če je neposredni vodja paničen in nevrotičen, s svojim obnašanjem vpliva na sodelavce, kljub temu da z vrha dobivamo ustrezne pozitivne informacije«.

Kot kažejo rezultati, se odpirajo številne možnosti za izboljšanje komunikacije, predvsem glede miritve situacije, razjasnjevanja negotovosti ter spodbudne in pomirjujoče komunikacije, s katero vodja jasno izraža skrb za dobro počutje zaposlenih (pri teh postavkah so bile ocene udeležencev najnižje). Ta proces lahko vnaprej načrtujemo, se na podobne situacije v prihodnosti pripravljamo in izobražujemo. Ob tem pa velja informirati in spodbujati k učinkoviti komunikaciji v izrednih razmerah prav vse zaposlene, in ne le vodij.

Tabela 2. Razlike v komunikaciji glede na lastništvo organizacije, iz katere udeleženci prihajajo

	Državna podjetja	Zasebna podjetja	Javna uprava	χ^2	<i>p</i>
Hitrost prvih informacij	4 (2)	4 (1)	4 (2)	69,90	0,00
Hitra informiranost	4 (2)	5 (1)	4 (1)	78,74	0,00
Pogostost komuniciranja vodja-podrejeni	4 (1)	5 (1)	4 (3)	82,67	0,00
Posluh za potrebe zaposlenih	4 (3)	5 (1)	4 (2)	62,21	0,00
Vpetost v organizacijo	4 (2)	4 (1)	4 (3)	74,33	0,00
Upoštevanje predlogov zaposlenih	3 (1)	4 (2)	3 (2)	82,97	0,00
Skrb za dobro počutje	3 (2)	4 (2)	3 (3)	57,95	0,00
Pomirjujoča komunikacija	3 (2)	4 (2)	3 (2)	81,26	0,00
Razjasnitev negotovosti	3 (2)	4 (2)	3 (2)	63,07	0,00
Zaupanja vredna komunikacija	3 (1)	4 (2)	3 (2)	74,58	0,00
Obvladovanje situacije	3 (1)	4 (1)	3 (2)	91,61	0,00
Sistematična komunikacija	3 (2)	4 (1)	3 (2)	95,65	0,00
Jasna komunikacija	3 (1)	4 (1)	3 (2)	95,20	0,00
Spodbudna komunikacija	3 (3)	4 (2)	3 (2)	88,87	0,00

Opomba. Poročamo o srednji vrednosti (mediana) in o interkvartilnih razmikih (v oklepaju). Pri pomembnosti (*p*), nižji ali enaki 0,05, lahko rezultate iz vzorca z veliko gotovostjo posplošimo na populacijo. Dokažemo lahko razlike ali povezanost dveh spremenljivk.

V raziskavi so sicer sodelovali predstavniki različnih delovnih okolij, kljub temu pa velja opozoriti, da bi ob morebitni ponovitvi raziskave veljalo uporabiti sistematično vzorčenje, ki bi vključevalo tudi regijsko in panožno delitev vzorca. Dobrih 10 % udeležencev je odgovorilo na odprto vprašanje, njihovi odgovori pa niso le podkrepili rezultatov, temveč so tudi vsebinsko obogatili raziskavo. Zato bi bilo dobro v prihodnje vključiti več takšnih vprašanj, ki bi nam omogočila širše razumevanje komuniciranja v delovnih organizacijah.

Sklepi

Raziskava je pokazala, da so v trimesečnem obdobju, ko sta se narava dela in delovno okolje za velik del Slovencev nenačrtovano spremenila, vodilni imeli primeren posluš za potrebe zaposlenih, da je bila njihova komunikacija hitra in tudi dovolj pogosta. Ugotovitve kažejo, da je jasna, zaupanja vredna, transparentna in iskrena komunikacija še pomembnejša v kriznih situacijah. Pomembno je, da so vodje empatični in ne pozabijo prisluhniti potrebam zaposlenih. Kljub številnim negativnim informacijam je ključ do zadovoljive komunikacije iskrenost. Z empatično komunikacijo vodja prepozna, razbremenjuje posameznikove stiske ter oblikuje psihološko varnost, ki jo posameznik potrebuje za dobro opravljanje dela. Pomembna je ugotovitev, da je kakovost komuniciranja povezana z lastništvom podjetja. To odpira možnosti za raziskovanje in tudi odpravljanje vzrokov, ki pripeljejo do tega, da je kakovost komunikacije v javnih in državnih podjetjih slabša kakor v zasebnih, ter nakazuje potrebe po dodatnem informiranju in izobraževanju vodilnih zaposlenih.

Reference

- Boin, R. A. (2005). From crisis to disaster: Toward an integrative perspective. V R. Perry in E. L. Quarantelli (ur.), *What is a disaster? New answers to old questions* (str. 155–172). Xlibris Press.
- Boin, A. in Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible? *Public Administration Review*, 63, 544–553. <https://www.jstor.org/stable/3110097>
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the appropriate crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447–476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Sage Publications.
-

- Gilbreath, B. in Montesino, M. U. (2006). Expanding the HRD role: Improving employee well-being and organisational performance. *Human Resource Development International*, 9, 563–571. <https://doi.org/10.1080/13678860601032684>
- Ius-info (27. 3. 2020). Inšpektorat ob strmem porastu dela od doma spremenil sistem beleženja. Pridobljeno s <https://www.iusinfo.si/medijsko-sredisce/dnevne-novice/260492#>
- Kelley, H. H. (1973). The process of casual attributions. *American Psychologist*, 28, 107–128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Naudé, M. (2012). Global economic crisis: employee responses and practical implications for organizations. *Organization Development Journal*, 30, 9–24.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group. *The Leadership Quarterly*, 14, 583–599. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5)
- Smollan, R. K., Sayers, J. G. in Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19, 28–53. <https://doi.org/10.1177/0961463X09354435>
- Wang, J., Anne, M., in McLean, G. N. (2016). Understanding crisis and crisis management: An Indian Perspective. *Human Resource Development International*, 19, 192–208. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1116242>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. in Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31, 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wooten, L. in James, E. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 352–379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>

Abstract

With this Slovenian research, we wanted to examine the quality of communication among employees and leaders during the COVID-19 epidemic in Slovenia. We also analysed fields which could improve the quality of relations between organizations and employees. Experiences with the previous economic crisis showcase that organizations with high-quality workplace relationships—namely those with a firmly built organizational culture, focused on trust and respect—are quicker and more successful at overcoming a crisis. We used a 14-item self-assessment questionnaire to measure the behaviour of the

lead. 704 employees (49.8% female) from the private sector (71.2%), civil service (22.6%), and state-owned companies (22.6%) participated in the research. Results showed that communication between employees differs based on the ownership structure of the organization. Those employed in state-owned companies gave the lowest amount of points, followed by civil service employees, while the highest amount of points was given in the private sector.

Keywords: leadership, employees, communication, COVID-19, Slovenia