



Od straha do povjerenja

Komunikacija teških tema

Daria Mateljak, Hauska & Partner

Za HR DAYS

24. rujna 2020.

Izvrsnost | Pouzdanost | Doprinos | Strast i predanost | Raznolikost



VUCA

Ova nam je godina dokazala da uistinu živimo u VUCA svijetu



VOLATILITY
(nestalnost)

UNCERTAINTY
(neizvjesnost)

COMPLEXITY
(složenost)

AMBIGUITY
(nejasnost,
višeznačje)

Izazovi nisu slučajnost nego statistika

RAZUMJETI OKOLINU I PROTUMAČITI JE

Nikada ranije nije bilo važnije dobro razumjeti dionike, trendove, okolinu.

DONOSITI TEŠKE ODLUKE

„Short term pain for long term gain.”.

UKLJUČITI TIM

Lideri ne znaju sve sami. I ne moraju znati. Uspješna mobilizacija organizacije je presudna.

PAMETNO KORISTITI TEHNOLOGIJU

Tehnologija je sredstvo. Nije trend, svrha ili cilj. .

KOMUNICIRATI STRATEGIJU U ORGANIZACIJI

I nakon desetljeća vježbi, uprave se još uvijek muče s komunikacijom vizije, svrhe, vrijednosti i strategije.

AUTENTIČNOST I POVJERENJE

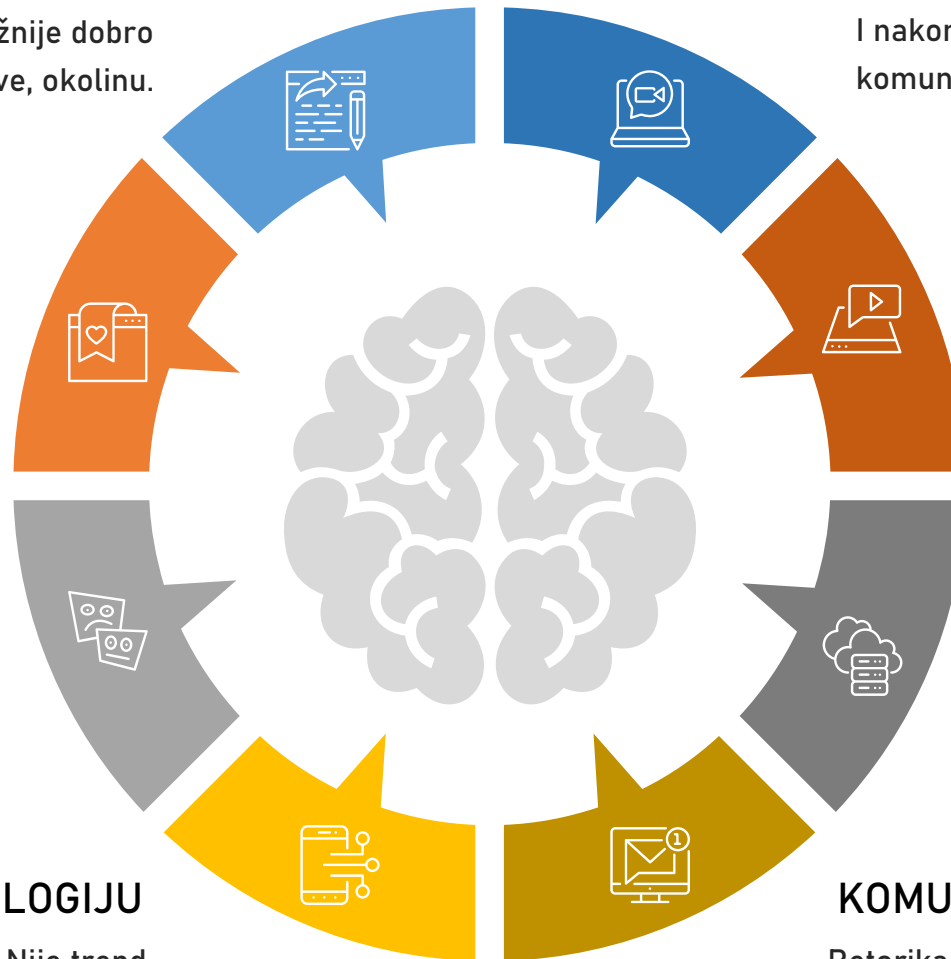
... se zaslužuju, ne komuniciraju. Graditi uzorke ponašanja u organizacijama.

RAVNOTEŽA UNUTARNJEG I VANJSKOG

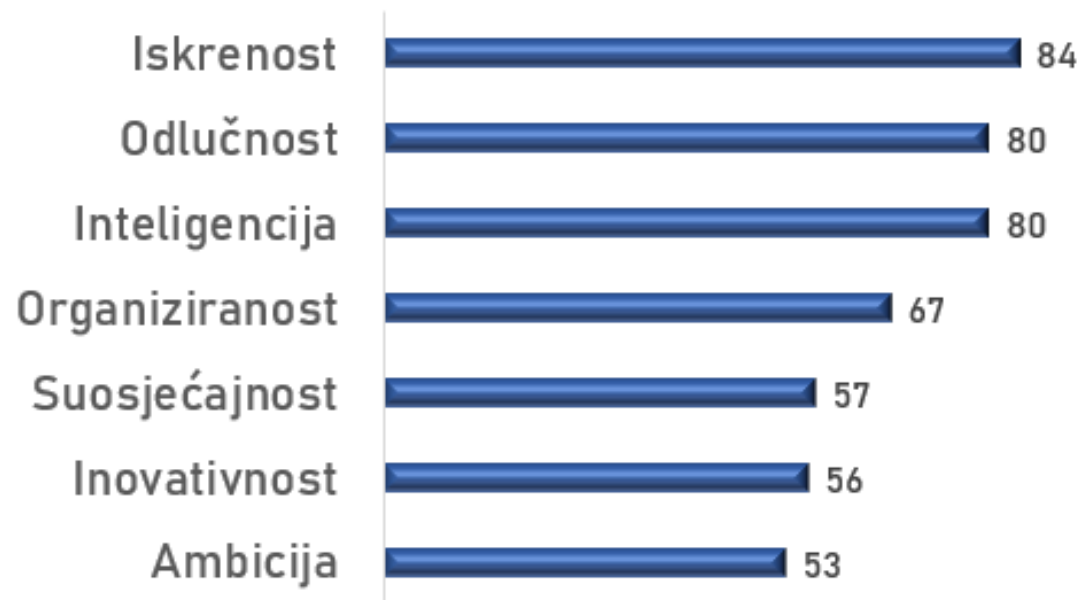
Nijedna kompanija nije otok. Kompleksni i isprepleteni odnosi unutarnjeg i vanjskog svijeta traže dosljedna ponašanja.

KOMUNICIRATI TEŠKE ODLUKE

Retorika je važna, ali je karakter puno važniji. Uspješno komuniciranje teških odluka manje ovisi o tome koliko smo vješti, više o tome koliko smo karakterni.



% misli da je za lidera presudno:



Pew Research Center 2015.

Kakvo liderstvo?

Ljudi od lidera očekuju ljudske karakteristike.

Karakteristike koje su dominantno presudne su ujedno i one koje su preduvjet za komunikaciju u svim uvjetima.

Iskrenost, odlučnost i inteligencija dominantne karakteristike koje se od lidera očekuju u teškim ili kriznim vremenima.

Karakteristike	Opis
Sistemiški razmišljaju	Sposobnost prihvatanja međusobne povezanosti cijelog sustava na svim razinama i kako promjene u sustavu utječu na cjelinu.
Otvorenog su uma	Aktivno traže nova znanja i raznolika mišljenja, propituju i traže savjete, sposobni se suočiti sa situacijama u kojima se njihovo mišljenje dovodi u pitanje.
Uključivi su	Usmjereni na suradnju i participaciju, sposobni pomiriti raznolika mišljenja i vrijednosne sustave unutar raznih podjela.
Upravlja složenim situacijama	Analiziraju, sintetiziraju i znaju tumačiti složene situacije, odgovoriti na rizike, neizvjesnosti i dileme; prepoznaju i prihvaćaju prilike i rješavaju probleme i sukobe.
Razmišljaju dugoročno	Osmišljavaju i koriste strategije, dugoročno razmišljanje i planiranje; vide cjelinu i razumiju buduće trendove
Svjesni su globalnog konteksta	Razumiju ekonomske, društvene i okolišne sustave te veze između tih sustava i političkih i ekonomskih centara moći.
Interdisciplinarni su	Razumiju važnost i međusobnu povezanost političkog upravljanja, prirodnih i društvenih znanosti, tehnologije, poslovanja i drugih disciplina.



Teške teme?

Problemi u poslovanju / loši rezultati

Restrukturiranje i reorganizacija kompanije

Promjene u vodstvu kompanije

Promjene poslovne paradigme

Promjene uvjeta poslovanja i radnih uvjeta

Ugroza zdravlja i sigurnosti zaposlenika

Ugroza zdravlja, sigurnosti ili dobrobiti korisnika / kupaca / klijenata

Smanjivanje proizvodnih ili tržišnih operacija

Promjene procesa i načina rada

Dugoročne loše prognoze

Čega se boje menadžeri?

Dojma nekompetencije

Podbacivanja u ostvarenju ciljeva

Dojma ranjivosti

Izloženosti kritici

Izloženosti sumnjama, propitivanju
i podsmjehu





Prvi koraci od straha do povjerenja

Graditi organizacijsku kulturu u kojoj se otvoreno govori o brigama, strahovima i neizvjesnosti.

U neizvjesnim vremenima graditi emocionalnu inteligenciju organizacije.

Graditi kulturu menadžerske ljudskosti. Prikupljati iskustva, razmjenjivati priče.

Postaviti jasna pravila komunikacije. Odrediti poželjna ponašanja i komunikaciju te ona nepoželjna. Pohvaliti, nagraditi ili sankcionirati.

C-red treba ohrabrivati B menadžere da iskreno, otvoreno i jasno komuniciraju svoje izazove i prijedloge.

U KPI-jeve ugrađivati komunikaciju i odgovornost.

Kako pristupiti teškoj temi?

Istraživanje. Važnije nego ikada prije je razumjeti okolinu.

- Što moramo komunicirati? Kome?

- Kakva je demografija naše publike?

- Što brine one kojima komuniciramo?

- Kako će oni razumjeti ono što namjeravamo reći?

- Koje detalje trebamo komunicirati?

Suradnja.

- Tko nam može pomoći u formuliranju poruke?

- Tko može uvjerljivo i vjerodostojno poduprijeti poruku?

- Koga možemo uključiti?

Empatija.

- Kako ćemo dokazati da razumijemo osjećaje naših dionika?

- Provjera pozitivne retorike – pažljivo bираmo riječi i diskurs.

- Odabir govornika – oni koji mogu pobuditi povjerenje.

Kanali.

- Pažljivo odabrati komunikacijske kanale.

- Teške teme se najbolje komuniciraju izravnim kontaktima.

- Povećati udio personalizirane komunikacije.

- Paziti da se prvo komunicira interno, a onda prema vani.

- Voditi računa o umreženosti i brzini (minute mogu biti u pitanju).



Uloga HR-a i komunikacija?

Pokažite poštovanje.

Izbjegavati „corporate talk”. Ljudi su na prvom mjestu. Stavite naglasak komunikacije na ljude, ne na procese, poslovanje, rezultate ili tržište.

Nije važan dojam „o nama” nego osjećaji koji izazivamo.

Mogu li svi razumjeti što im govorimo?

Emocije su važne.

Pažljivo odrediti odabir kanala komunikacije.

Dry run može pomoći u detaljima izravne komunikacije.

Dobro provjeriti potencijal „komunikacijske lavine”.

Ne informiranje, nego dijalog.

Često izazovno, ali mora se otvoriti mogućnost pitanja / komentara / prijedloga / reakcija.

Ako nemaju mogućnost razgovarati s vama, zaposlenici će razgovarati na društvenim mrežama, u komentarima na portalima ili s medijima i drugim dionicima izravno.

Reci sve. Reci jasno. Reci otvoreno.

Što smo otvoreniji i jasniji, tim više umanjujemo komunikacijske rizike.

Autentičnost.

Svaka je kompanija posebna. Nemojte kopirati. Budite iskreni.

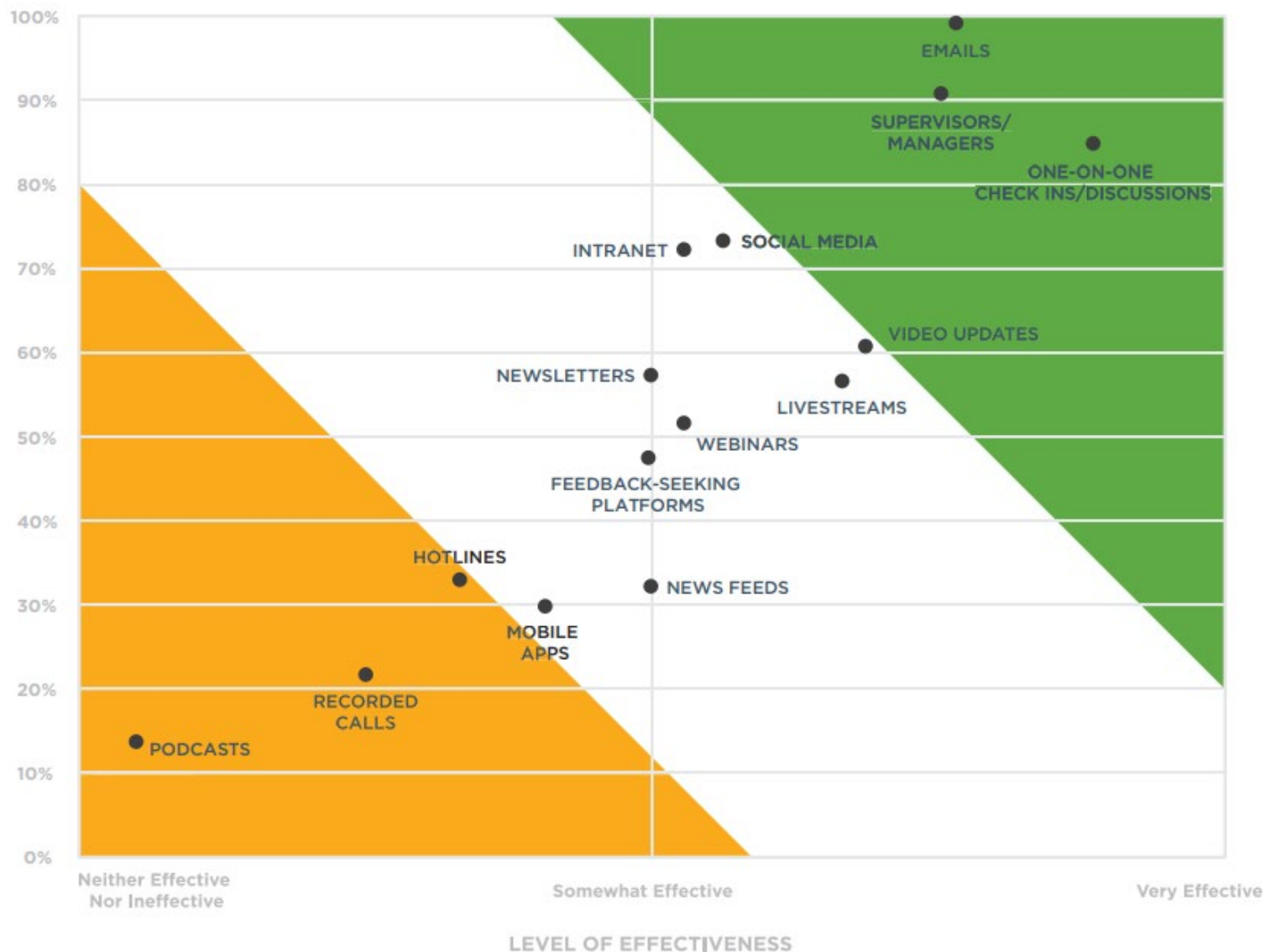
Znamo - ne znamo. Možemo - ne možemo.

Optimizam.

Koliko god bila teška situacija, optimistične poruke su važne, one stvaraju budućnost.



% USING THE CHANNEL



Dobra praksa u internoj komunikaciji

91% menadžera koristilo je tijekom COVID-19 krize mail kao osnovno sredstvo komunikacije

85% je koristilo 1na1 komunikaciju

76% zaposlenika procjenjuje izravnu komunikaciju korisnom

Kontekstualno vodstvo je stvaranje svrhe

SMART: M = Meaningful umjesto Measurable

Stvaranje svrhe je davanje smisla kontekstu u kojemu živimo i poslujemo:

- ✓ Što nam se događa?
- ✓ Što se zbiva u našoj okolini?
- ✓ Zašto ćemo imati loše rezultate?
- ✓ Što se sve mijenja u našem poslovanju?
- ✓ Što se sve mijenja na našem tržištu?
- ✓ Što se zbiva s našim dionicima?
- ✓ Ohrabrenje za prihvaćanje situacije
- ✓ Motivacija za angažman
- ✓ Pohvaliti, zahvaliti

Kontekstualno vodstvo

Men... can experience meaningfulness only because they can talk with and make sense to each other and themselves.

Hannah Arendt, The Human Condition

Teške teme su se oduvijek komunicirale...



Uloga lidera je uvijek bila da objasne svrhu i utjecaj promjena

Koliko je uzbudljiva priča koju pričamo kao lideri? Imamo li priču i o budućnosti?

Znamo li dobro objasniti smisao?

Kako se osjećamo kad radimo posao sa svrhom?

A sada... pitanja.

