

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN INTERNO KOMUNICIRANJE NA
PRIMERU TELEKOMA SLOVENIJE, D. D.**

Ljubljana, junij 2010

KAJA HRASTAR

IZJAVA

Študentka Kaja Hrastar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. junij 2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 AVTENTIČNI VODJE.....	3
1.1.1 Dimenzije avtentičnega vodje	4
1.2 METODA »APPRECIATIVE INQUIRY« IN AVTENTIČNO VODENJE	6
1.3 AVTENTIČNO VODENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA.....	6
1.3.1 Opredelitev učeče se organizacije.....	6
1.3.2 Vodenje v učeči se organizaciji.....	7
2 INTERNO KOMUNICIRANJE	8
2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA	9
2.1.1 Komunikacija med vodjami in zaposlenimi.....	10
2.1.2 Efektivno vodenje	11
2.2 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	11
2.2.1 Osebno komuniciranje	11
3.2 MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA INTERNIH KOMUNIKACIJ.....	12
2.4 VLOGA MANAGEMENTA ZNANJA V ORGANIZACIJI	14
2.5 SEKCIJA ZA INTERNO KOMUNICIRANJE.....	16
2.5.1 Slovensko društvo za odnose z javnostmi.....	16
2.5.2 Sekcija za interno komuniciranje	16
2.6 KLJUČNI IZZIVI MANAGERJEV V PRIHODNOSTI	17
3 PREDSTAVITEV CASE-a: INTERNO KOMUNICIRANJE V	18
TELEKOMU SLOVENIJE, d. d.	18
3.1 KRATKA PREDSTAVITEV DRUŽBE	18
3.2 PREDSTAVITEV PRIMERA	18
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

UVOD

Pred gospodarsko krizo je bilo vse drugače. V središču so bile drugačne teme, mediji in organizacije so se lotevali drugačnih vprašanj. Velike spremembe so se začele kazati v zadnji tretjini leta 2008 in napovedovale to, kar se je realiziralo v letu 2009: vstop iz let prosperitete v krizno okolje. V spremenjeni gospodarski in družbeni klimi so se organizacije prisiljene soočati z dinamičnim, turbulentnim in visoko konkurenčnim okoljem, ki od njih zahteva hitro in prilagodljivo odzivanje na spremembe, predvsem ker je nadaljnji razvoj dogodkov za čas gospodarske krize zelo težko predvideti.

Pri doseganju strateških ciljev morajo v organizaciji usklajeno delovati procesi, informacijska podpora in zaposleni, ki veljajo za nenadomestljive. Tako procesi kot informacijska podpora lahko delujejo neformalno oz. virtualno, pri zaposlenih pa te možnosti ni. Upravljanje s človeškimi viri v organizaciji je zato glavni gradnik poslovanja. Podjetja, predvsem njihovi managerji in komunikatorji, se morajo v času krize in težkih časih, ki jim mediji še ne napovedujejo hitrega konca, še bolj nujno kot poprej izobraziti na področju ravnanja s človeškimi viri, varovati morajo dober ugled organizacije, si pridobiti zaupanje ljudi tako v svoji organizaciji kot zaupanje strank in naročnikov. Podjetja bodo morala dati večji poudarek internemu komuniciranju, saj so zaposleni tisti, ki s svojim vedenjem določajo, kako organizacija deluje in komunicira navzven. Težiti bodo morala k pozitivnemu razmišljanju in izboljšanju odnosov v organizaciji, posvetiti se bodo morala strateškemu ravnanju s človeškimi viri. Kot pravi Kisilak (2009), so v nestabilni gospodarski situaciji interne in zunanje javnosti še zlasti občutljive na netransparentno in neobjektivno informiranje. Cilj organizacije mora biti, da javnosti ne izgubijo zaupanja vanjo. Da še vedno verjamejo vanjo. Ter seveda - da ji zaupajo. V času krize ima ugled organizacije namreč velik pomen in organizacije z večjim ugledom imajo večjo pogajalsko moč.

V poslovnem svetu se tako pojavljajo nove smernice, novi modeli ravnanja s človeškimi viri, ki težijo k pozitivni psihologiji (avtentično vodenje), pozitivni organizacijski identiteti (Dimovski & Penger, 2006, str. 427-445), iskanju močnih točk (Cooperrider, 2009). Tako naj se raje osredotočimo na tisto, kar je prav, dobro (in ne na nekaj, kar deluje slabo) ter na poudarjanje in razvoj prednosti, namesto da popravljamo slabosti (Jensen & Luthans, 2006, str. 647). Sodobne učee se organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja kot najsodobnejše perspektive razvoja sodobne teorije managementa in organizacije, izhajajoče iz šole pozitivnega organizacijskega vedenja (Dimovski & Penger, 2006, str. 427-445). Po svetu najdemo različna pojmovanja o tem, kaj je vodenje. S časom so se ideje o vodenju spreminjale in zdi se, da bo tako tudi v prihodnosti. Ljudje vedno iščejo nove oblike vplivanja na ljudi, da bi ti lahko bolje uveljavili svoje zmogljivosti (Lipičnik & Možina, 1993, str. 90).

Managerska funkcija vodenja in funkcija internega komunikatorja se prepletata, zato bi v diplomskem delu rada ti dve funkciji povezala, predstavila pomembnost internega komuniciranja, ki kot glavni stil sledi avtentičnemu vodenju. Na koncu pa bom predstavila praktičen primer internega komuniciranja v organizaciji Telekom Slovenije, d.d.

Predmet preučevanja diplomskega dela predstavlja združitev področij vodenja in internega komuniciranja v organizaciji z upoštevanjem pomena pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega psihološkega kapitala skozi model avtentičnega vodenja. Povezava teh dveh področij se mi zdi smiselna, saj se uspešno avtentično vodenje in vloga internih komunikatorjev v organizaciji povečujeta, zlasti v času krize, ko se vsi skupaj zavedamo, da bomo dosegli največ, če se bomo zanesli drug na drugega, če si bomo zaupali in bomo odgovorni ter s tem gradili pozitivno organizacijsko identiteto.

Temeljni cilj diplomskega dela je preko raziskave teoretičnega dela avtentičnega vodenja le-tega povezati z internim komuniciranjem in vlogo internih komunikatorjev ter na praktičnem primeru prikazati povezavo vloge vodenja in internega komuniciranja.

Glavni namen diplomskega dela je torej preučiti model avtentičnega vodenja in vlogo internega komuniciranja v organizaciji ter ugotoviti oziroma predstaviti povezavo internega komunikatorja z avtentičnim vodenjem in predstaviti aplikacijo tega v praksi s praktičnim primerom internega komuniciranja v organizaciji.

Prva dva dela bosta posvečena pregledu literature obeh glavnih tematik, se pravi avtentičnega vodenja in internega komuniciranja. Pri tem delu bom uporabila splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa ter metodo deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov. V tretjem delu, ko bom predstavila praktičen primer internega komuniciranja v organizaciji, pa bom uporabila splošno raziskovalno metodo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh glavnih vsebinskih poglavij (**struktura**), in sicer (1) Avtentično vodenje, (2) Interno komuniciranje in (3) Predstavitev CASE-a: Interno komuniciranje v Telekomu Slovenije. V prvem poglavju bom najprej opredelila avtentično vodenje, predstavila, kakšni morajo biti avtentični vodje, kjer se bom opirala na različne avtorje, ter opredelila dimenzije avtentičnega vodje. Na kratko bom predstavila podobno razmišljanje avtentičnemu vodenju, in sicer metodo »appreciative inquiry«. Na koncu prvega poglavja pa se bom posvetila vodenju v učeči se organizaciji. V drugem poglavju se bom osredotočila na pomembnost internega komuniciranja v organizacijah, kjer bom najprej predstavila opredelitve internega komuniciranja različnih avtorjev, nato bom na kratko opisala orodja internega komuniciranja in prikazala model strateškega načrtovanja internih komunikacij. V naslednjem podpoglavju bom predstavila vlogo managementa znanja v organizaciji. Peto podpoglavje bo vsebovalo predstavitev Sekcije za interno komuniciranje, ki deluje v Sloveniji, in nazadnje bom poskušala predstaviti ključne izzive managerjev v prihodnosti. V zadnjem poglavju bom predstavila case internega

komuniciranja v Telekomu Slovenije, kjer dajejo velik poudarek vodjem, jih izobražujejo, usmerjajo in motivirajo vse zaposlene.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Funkcija vodenja je v organizacijah v današnjih turbulentnih razmerah, stalnih spremembah in težnji po konkurenčni prednosti, vedno zahtevnejša. Za konkurenčen položaj je potrebno vlagati v razvoj ravnanja s človeškimi viri, posledično vodenje. Današnje krizne razmere predstavljajo velik izziv vodjem organizacij, zato se pojavlja vse več prijemov, kako izboljšati vodenje, kako najbolje prebroditi krizo, čemu se posvečati in kako ravnati z ljudmi, da pridobimo njihovo zaupanje. Današnji vodje v organizaciji morajo biti sposobni vpeljati nova znanja, nove metode učenja in dela.

V zadnjem času v ospredje prihaja nov pristop oziroma model vodenja v organizaciji, in sicer **avtentično vodenje**. Avtentično vodenje je odgovor na klic po novem načinu vodenja, ki bi ustrezal organizacijam in njihovim zaposlenim v današnjem času. Nova paradigma skuša odgovoriti na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi nov pristop k vodenju skozi osredotočenje na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in prožnost vseh zaposlenih (Dimovski & Penger, 2006). Avolio in Gardner (2005) trdita, da je zato avtentično vodenje najustreznejše za uresničevanje pozitivnih oblik managementa. V času turbulentnih izzivov in znanja je za doseganje zaželenih rezultatov ključna strategija razvoja avtentičnega vodenja (Dimovski & Penger, 2006). Penger (2006) navaja, da avtentično vodenje sestavljajo naslednji elementi: (1) pozitivni psihološki kapital, (2) pozitivni moralni vidik, (3) samozavedanje vodje, (4) samoregulacija vodje, (5) procesi vedenja v vodenju, (6) samozavedanje in samoregulacija podrejenih, (7) razvoj podrejenih, (8) organizacijski kontekst in (9) trajna uspešnost prek pričakovanj.

Novo kompetence vodij so: avtentičnost, čustvena in politična inteligenca, osredotočenost. Gruban (2007) v svojem članku Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? pove, da so raziskave pokazale, da v času turbulentnih sprememb odlično uspevajo ljudje, ki jim je Freud nadel zanko narcisoidnosti. Čeprav je koncept veljal za negativnega in navsezadnje tudi nevarnega, se kaže, da so v današnjem brutalnem poslovnem okolju povsem dobrodošli narcisoidni voditelji s svojo XL energijo, egom, vizijo in karizmo. Obseg, velikost ali oblika ega teh vodij so pri tem manj kritični; pomembna je le avtentičnost. Takšni vodje odlično posredujejo sebe, svoje prednosti in tudi svoje napake.

1.1 AVTENTIČNI VODJE

Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) definirajo avtentične vodje kot tiste, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter ki jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo

lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti; sočasno se zavedajo tudi konteksta, v katerem delujejo, in so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni ter visoko moralnega značaja. S tem povezani konstrukt avtentičnega vodenja v organizaciji Luthans in Avolio (2003) definirata kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar pripelje v večje samozavedanje in samoobvladljivo pozitivno obnašanje na strani vodij in drugih udeležencev, vse skupaj pa spodbuja pozitiven, samostojen razvoj. Avtentični vodje so osebe z visoko ravno avtentičnosti, vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Penger, 2006). George (2007, str. 16) pravi, da ni mogoče definirati stilov, značilnosti ali osebnostnih lastnosti idealnega vodje. Meni pa, da je to pozitivna stran, saj bi v nasprotnem primeru vsi posnemali ta ideal, s tem pa postali neki drugi ljudje, kar pa je v nasprotju z avtentičnostjo. Ljudje ti zaupajo, če veš, kdo si in če si pristen ter avtentičen, ne pa kopija nekoga drugega.

Avtentično vodenje zahteva nenehno delo na osebnosti vodje oziroma voditelja. Kot pravita avtorja članka »Global leadership success through emotional and cultural intelligences« Ilan Alon and James M. Higgins, moramo v današnjem svetu razviti vodje, ki so sposobni delovati v dinamičnem mednarodnem okolju, se zavedajo razlik v kulturi narodov in so čustveno inteligentni. Dobri voditelji morajo poznati sami sebe in se zavedati tudi svojih slabih lastnosti, saj je to sestavni del razvoja. Ne moremo pričakovati, da je avtentični voditelj brez napak. Zaposleni radi vidijo, da je njihov vodja human, da je prebrodil težke osebne preizkušnje in da ve, o čem govori. Avtentični voditelj ni nekdo, ki se sam tako poimenuje, ampak je nekdo, ki ga tako dojema njegova okolica. Takšen voditelj je samozavesten in pogumen, ni ga strah se podati v neznana področja, vendar ima rad izzive in se iz težkih situacij veliko nauči. Koncept avtentičnega vodenja izpostavlja pomen osebnosti voditelja, ki sledi svojemu jazu oziroma značaju.

1.1.1 Dimenzije avtentičnega vodje

Gruban (2007) meni, da obstajajo **štiri ključne kompetence avtentičnih vodij**:

- smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi)
- grajenje odnosov (znotraj in navzven)
- vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti)
- inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije)

Koncept voditeljstva, ki se je izoblikoval skozi čas, se imenuje avtentični vodja, katerega osebnost sledi **petim dimenzijam**, in sicer zavezanosti namenu, zvestobi vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti (George, 2003, str.36).

Kot pravi George (2003), mora vodja vedeti, zakaj nekaj počne, mora poznati svoj **namen** in namen organizacije. Avtentični voditelj je zavezan h graditvi pripadnosti zaposlenih

organizaciji s ciljem preoblikovanja v učečo se organizacijo in oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto (Penger, 2006, str. 49). O drugi dimenziji, **vrednotah**, je Branden (1994) v svojem 30-letnem raziskovalnem delu opredelil 6 temeljev, ki so ključnega pomena za samospoštovanje in zaupanje vase, eden izmed teh je tudi delovati z osebno integriteto. Pravi, da je osebna integriteta združevanje idealov, prepričanj, vrednot, stališč in vedenja. Avtentični vodja mora tako delovati z osebno integriteto, imeti mora načela vedenja, ki jim ostaja zvest tudi v svojih dejanjih, izpolnjevati obljube in spoštovati dogovore, delati, kar govori, in se izkazati z dejanji. **Samodisciplina** ali sposobnost, da se približujemo želenim projektom, je potrebna na vsakodnevni ravni, saj je doslednost zelo pomembna, predvsem v okolju, v katerem živimo. Na podlagi samodiscipliniranega vedenja pa si avtentični vodje gradijo zaupanje svojih zaposlenih. Kot četrta dimenzija, ki jo navaja George (2003), so **dobri odnosi** vodij z zaposlenimi velikega pomena, saj tako laže dela posameznik, posledično pa organizacija sama. Graditev povezujočih odnosov temelji predvsem na zaupanju. Vodje morajo svoje delo opravljati transparentno, se pravi, tudi če se jim pri eni stvari zalomi oziroma jim spodleti, morajo napako priznati in je ne prikrivati zaposlenim. Ponavadi nastane večja škoda, če vodja prikriva svoje spodrsaljaje in se potem le-ti javno razkrijejo po nekem drugem viru informacij. Dobra komunikacija je ključnega pomena za dobro sodelovanje in graditev zaupanja ter odnosov. Z dobrimi odnosi pa je mogoče razviti najboljše potenciale tako vodij kot ostalih zaposlenih v neki organizaciji. Avtentično vodenje temelji na medsebojnem zaupanju, vodje se morajo naučiti vzpodbujati nepristranskost in poštenost pri vseh zaposlenih, saj le tako lahko organizacija deluje učinkovito tako navznoter kot navzven. **Čustvena inteligentnost** zajema sposobnosti, kot so: prepoznavanje svojih čustvenih potreb in omejitev, vzpodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, nadziranje vzgibov in odlaganje z zadovoljitvijo, obvladovanje razpoloženja in sproščanje stisk, ki zavirajo sposobnost razmišljanja, vživljanje v čustva drugih, upanje, razvoj sočutja itd. Čustvena inteligenca je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev (Valkira's blog, 2005). Inteligenca naših čustev po mnenju mnogih strokovnjakov prispeva kar 80 odstotkov uspeha in lahko jo razvijamo in izpopolnjujemo skozi vse življenje. Čustvena inteligenca je najpomembnejši dejavnik osebnostne prilagoditve v odnosih in na delovnem mestu. *Čustveno inteligenco* sestavljajo: (1) samozavedanje (prepoznavanje lastnih čustev), (2) obvladovanje čustev, (3) sprejemanje čustev, (4) motiviranje samega sebe in sočutje (prepoznavanje čustev drugih), kot pravi *Valkira* v svojem blogu. Ko pričnemo spoznavati svoja čustva, jih lahko postopno opazimo tudi pri drugih. To pomeni, da lahko z nekom nekaj enako občutimo in ne samo sočustvujemo. Problem vodij je, da se pogosto ne čutijo kot motivatorji in strategji, ampak le kot operativci. Avtentični vodja ima močno razvito čustveno inteligenco, ki vpliva na razpoloženje zaposlenih, saj če je vodja dobre volje, razume svoje zaposlene in jim zaupa, posledično je klima v organizaciji boljša, pogoji za delovanje pa so primerni za razvijanje potenciala zaposlenih in organizacije.

1.2 METODA »APPRECIATIVE INQUIRY« IN AVTENTIČNO VODENJE

Podoben model kot avtentično vodenje pa zagovarja tudi David Cooperrider (2009), utemeljitelj metode »appreciative inquiry« (AI), ki priporoča analizo organizacij, ljudi in trga, s katero iščemo močne točke in zdrava jedra. Svojo teorijo razlaga tako, da se praviloma vsaka običajna analiza v podjetju začne z iskanjem problemov, pri uporabi njegove metode pa se raziskuje, zakaj je podjetje neko določeno nalogo ali proces izpeljalo dobro in kje so tiste zdrave, močne točke, na katere se organizacija lahko opre. Po njegovem mnenju se managerji lotevajo analize organizacij napačno – z analizo problemov. Pravi, da večina ljudi meni, da je vodenje popravljanje stvari, ki ne delujejo.

Večina znanstvenih člankov se je ukvarjala z negativnimi aspekti človeškega življenja, z depresijo, s strahom, jezo itd. Za proučevanje pozitivnih plati življenja pa sploh nimamo ustrezne metodologije. Tu vidim povezavo z avtentičnim načinom vodenja podjetja, saj tudi avtentično vodenje zagovarja pozitivno psihologijo, se osredotoča na medosebne odnose v podjetjih. Ravno v času krize je pomembno raziskovanje dobrih in odpornih podjetij. Kaj delajo tista podjetja, ki uspevajo kljub krizi, drugače kot druga? Raziskujejo, kje so pozitivne deviacije od norme, pravi Cooperrider. Uspešna podjetja so se odločila za trajnostni razvoj, v svoje strateško načrtovanje vključujejo notranje in zunanje deležnike, na strateške sestanke vabijo nevladne organizacije, pogovarjajo se z aktivisti.

Povezava z avtentičnim vodenjem se mi zdi smiselna, saj metoda AI poudarja, da bi se managerji oziroma vodje morali 90 odstotkov časa ukvarjati z odkrivanjem močnih točk in s priložnostmi. Voditelji morajo vedeti, na koga se lahko zanesejo in kdo je močan na določenem področju. Morajo poznati močne točke svojih zaposlenih bolj, kot zaposleni poznajo sami sebe. Če ljudje ne uporabljajo svojih talentov, znanja in vseh svojih adutov, bodo postali nezainteresirani. Menim, da morajo avtentični vodje upoštevati tudi aspekt metode AI, da bodo še bolj uspešni pri svojem delu. Tisto, kar zares veseli pri večnem iskanju resnice o vodenju in vodjih, pa je očitna postopna premoč pozitivne psihologije nad patološkim modelom, ki smo ga bili deležni ves čas po drugi svetovni vojni. Ukvarjal se je praviloma s tem, kaj je narobe z ljudmi, kaj delajo napak in zgrešeno in ne s tistim, kar delajo najboljše. Na srečo se zdaj dogajajo spremembe, ki obetajo. Pozitivni vodje namreč zavestno zvišujejo pretok čustev znotraj svoje organizacije (Gruban, 2007).

1.3 AVTENTIČNO VODENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA

1.3.1 Opredelitev učeče se organizacije

Učeča se organizacija je čedalje pogostejši termin, ki se uporablja v sodobni literaturi o managementu, razvoju in vodenju. Danes je podjetniško okolje zelo dinamično (globalizacija, hiter razvoj novih tehnologij, spremembe v vedenju potrošnikov ...) in od organizacij zahteva hiter odziv na spremembe, nova znanja in veščine. Takšnim izzivom pa

bodo lahko kljubovale, če se bodo reorganizirale v učeče se organizacije. Učeče se organizacije se neprestano prilagajajo okolju in težijo k izboljšavi na vseh področjih, zato stalno izboljšujejo organizacijsko vedenje, poglobljajo odnose s ciljnim skupinami, razvijajo skupne organizacijske simbole, dobre prakse vodenja, zadovoljstvo kupcev in sledijo kulturi nenehnih sprememb, inovativnosti ter stalnega učenja (Dimovski et al., 2005). Senge (1994) pravi, da so učeče se organizacije tiste, v katerih zaposleni neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje ciljev, ki si jih želijo, gojijo nove načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se ni le sposobna učiti, ampak se je sposobna tudi učiti, kako se uči. Daft in Marcic (v Dimovski et al., 2005, str. 93) pravita, da učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, managementa in organizacijske strukture, pri delegiranju moči zaposlenim (večjem opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi strukturi. Avtorja poudarjata spremembe v sami kulturi, klimi in organizaciji podjetij.

1.3.2 Vodenje v učeči se organizaciji

Vodenje je ključni dejavnik uspešnosti učeče se organizacije. Od vodje je odvisna klima v organizaciji, vodja izbira metode učenja in izobraževanja svojih zaposlenih, vodja se zanima za posameznike in teži k temu, da iz njih izvabi najboljši potencial, vodja se zanima za pripravo in potek posameznih vrst učenja, vodja skrbi za medosebne odnose v njegovem timu oziroma organizaciji, vodja je ključni motivator in strateg in mora biti za zgled. Avtentični vodje so zavezani h graditvi pripadnosti zaposlenih organizaciji s ciljem preskočiti v učečo se organizacijo in zgraditi pozitivno organizacijsko identiteto (Penger, 2006, str. 141–144). Nova perspektiva pozitivnega organizacijskega vedenja kot nadgradnja najsodobnejše perspektive učeče se organizacije (več o evoluciji perspektiv v: Daft, 2004) predstavlja osrednjo strateško premiso oblikovanja organizacij v sodobni ekonomiji (Dimovski & Penger, 2006).

Grubanove (2009) izkušnje z vodji kažejo na deficit v kompetencah t. i. čustvene inteligence, kar ima pogosto za posledico nemotivirane in nezavzete sodelavce. Njegov predlog poti iz zagate, v katero se potapljajo številni sposobni vodje ali managerji, je: najprej si je treba postaviti (1) jasne cilje in standarde, (2) pričakovati vse najboljše od sodelavcev (pozitivna psihologija motivacije) in (3) poudariti osebni zgled (držati besedo), vendar je po avtorjevem mnenju to vse prej kot preprosto. Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju managementa in vodij, da postavljajo vlogo posameznika na osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj, ki prek ustreznega razvoja vodenja vodi k pozitivni organizacijski identiteti. Sledilci vodjem nato razvijajo in delijo skupne kognitivne mentalne modele, ki vodijo k skupni identiteti organizacije (Penger, 2006, str. 30). Današnji vodja mora skrbeti za neprestano izmenjavo izkušenj in znanj med zaposlenimi, da bi se posamezni zaposleni lažje identificiral z identiteto svoje organizacije.

Slovenski vodje se počasi poslužujejo novega načina vodenja, sicer z nekolikšnim zamikom, kot to počnejo v ostalih razvitih državah, vendar to po eni strani predstavlja priložnost, saj se lahko učijo na napakah in izkušnjah svojih kolegov in se tako izognejo nekaterim tveganjem. Ni mogoče dobro delati, če se temeljito ne pozna celotne slike delovanja podjetja. se pravi tudi tisti »top« vodje morajo poznati zaposlene in večšine uspešnega dela z ljudmi (Micklethwait & Wooldridge, 2000).

Management (upravljanje, ravnateljstvo, vodenje, voditeljstvo) v resnici ni niti malo enostavno opravilo. Od managerjev pričakujemo, da so usposobljeni v financah, razvoju proizvodov ali storitev, v marketingu in odnosih z javnostmi, da "obvladajo" tehnologijo, proizvodne in poslovne procese. Biti morajo vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njihove vizije morajo navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebujejo veliko energije, strasti, čustvene, t. i. politične in siceršnje inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti, empatije in občutka za ljudi. Znati morajo ravnati z ljudmi, jih motivirati in pripraviti do maksimalne zavzetosti (Gruban, 1997).

2 INTERNO KOMUNICIRANJE

Vsaka organizacija ima več javnosti, od katerih je odvisna njena uspešnost. Interna javnost je pogosto zapostavljena, saj vodje oziroma managerji ne prepoznavajo njenega pomena. Dinamične organizacije prihodnosti se ne ukvarjajo več toliko s prenosom sporočil po hierarhiji navzdol, ampak predvsem z graditvijo odnosa in razvojem skupinskega internega komuniciranja, ki temelji na pogovoru znotraj organizacije ter zagotavljanju sprejemanja in razumevanja sporočil (Rijavec, 1999, str. 620). Vodje današnjih organizacij bodo morali razumeti, da je velika konkurenčna prednost imeti zaposlene, ki so motivirani, pripadni in si prizadevajo uresničevati cilje, vizijo in poslanstvo podjetja. Za izobraževanje in sodelovanje pa jih je potrebno motivirati. Komuniciranje prehaja od preprostega informiranja preko enosmernega do dvosmernega komuniciranja (Gruban, Verčič & Zavrl, 1997, str. 203). Po Harissonovem (1995, str. 122) mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne situacije. Pravi, da bi organizacije morale še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati dvosmernost komunikacij. Zaradi pomanjkljivega znanja pa večina pobud na področju internega komuniciranja ne presega mehničnega osredotočenja na enosmerna informacijska orodja (interni časopis, priročniki za zaposlene, obvestila, elektronska pošta, ponekod že celo intranet), namesto da bi se osredotočila na dvosmerne komunikacije in na njihovo vsebino, na poslanstvo in cilje internih komunikacij (Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja?, 1997).

Večina organizacij razume potrebo oziroma pomembnost strateške komunikacije s svojimi strankami. Poleg tega imamo marketing in komunikacijske specialiste, ki pripravljajo plane za t. i. eksterno javnost. Večina organizacij tudi razume pomembnost razvijanja strateških dolgoročnih planov, saj brez tega, da vemo, kam hočemo priti, ne moremo koordinirati delovnih sredstev in metod, da pridemo do tja, kamor želimo. Pogosto se metodologija

komuniciranja s strankami in javnostjo vključuje v strateško načrtovanje podjetja. Veliko manj organizacij pa daje enak pomen interni komunikaciji. Določati, kaj naj bi bilo posredovano zaposlenim, kdaj in kako, je dostikrat prepuščeno posameznikom oziroma vodjem, ki se ukvarjajo s tem, ko pač pride do te potrebe. Se pravi, interne komunikacijske strategije so razvite reaktivno, ko kriza že trka na vrata (Bacal, 2009).

V slovenskih organizacijah nikoli ni bilo večjega zanimanja za t. i. interno komunikacijo. Raziskave, ki so bile v zadnjih šestih letih opravljene v številnih slovenskih organizacijah, so v svojih ugotovitvah presenetljivo podobne tistim v tujini: slovenska podjetja imajo navkljub sicer opaznemu interesu za to področje nesporne težave pri komuniciranju z zaposlenimi in uveljavljanju novih modelov internega komuniciranja. Slog vodenja se veliko manj ukvarja z grajenjem odnosov z zaposlenimi in med njimi. Ugotavljajo, da ne sledimo dovolj novim trendom in zgledom v sodobni upravljavski znanosti in praksi (Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja?, 1997).

Raziskavo Interno komuniciranje v Evropi 2005¹ je izvedlo Evropsko združenje urednikov internih glasil FEIEA² v sodelovanju s komunikacijsko družbo Trident Communications. Na splošno je ta raziskava pokazala, da je komunikacija ključni dejavnik uspeha organizacije, ampak da je še vedno potrebno doseči velik napredek z vidika strateškega upravljanja interne komunikacije. V zadnjih letih smo priča porastu tehnoloških pripomočkov za komunikacijo, vendar v ospredje zopet prihaja neposredna komunikacija, kar kaže na to, da bo v prihodnosti imelo velik pomen uspešno interno komuniciranje, ki bo tako ločevalo uspešno podjetje od neuspešnega. Pot do zadovoljnega, samoiniciativnega, dobro vodenega in pripadnega zaposlenega je očitno stalen proces, ki ob vstopu v novo komunikacijsko (ne le informacijsko) družbo nima nobenih drugih znanih alternativ. Interno komuniciranje je pri vsem tem nujen, ne pa zadosten pogoj upravljanja organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje (Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja?, 1997).

2.1 OPREDELITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Organizacije se soočajo z več javnostmi, in sicer z zaposlenimi, s kupci, z naročniki, mediji itd. Javnost, ki pa je skupna vsem organizacijam, so njihovi zaposleni, ta javnost je interna javnost. V sodobnih organizacijah se vodje soočajo z internim komuniciranjem. Z interno komunikacijo poskušamo doseči predvsem večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motivacijo in zadovoljstvo z delom ter boljše medsebojne odnose (Škerlep, 1998, str. 752). Uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne situacije

¹ Internal Communication across Europe

² Federation of European Internal Editors Association

(Harrison, 1995, str. 122). Uspešnost organizacije se kaže tudi z zadovoljstvom zaposlenih, saj so zaposleni najpomembnejša javnost organizacije (SSPR). Če so zaposleni zadovoljni, so bolj uspešni pri svojem delu, poveča se produktivnost, učinkovitost organizacije, posledično pa se izboljšajo tudi odnosi s strankami in širšo javnostjo. Velik del življenja preživijo na delovnem mestu, zato je zadovoljstvo pri delu ključno za razvoj inovativne dejavnosti in učenja v podjetju (Dimovski et al., 2005, str.30).

Humanistična perspektiva loči tri podpodročja, in sicer gibanje za človeške odnose, perspektivo človeških odnosov in pristop vedenjskih ved. Iz definicije vedenjskega pristopa je možno razbrati, da poudarja interno komuniciranje v organizaciji. Aplikira družbene vede v kontekstu organizacije, pri čemer izhaja iz ekonomije, psihologije, sociologije in ostalih ved, z namenom pojasniti obnašanje zaposlenih in interakcijo v organizaciji. S pomočjo vedenjskega pristopa in njegovih pomožnih družbenih ved je mogoče analizirati zaposlene in tako bolje interno komunicirati (Dimovski & Penger, 2005, str. 50–51).

2.1.1 Komunikacija med vodjami in zaposlenimi

Zaposleni se velikokrat ravna po svojem nadrejenem oziroma svojih starejših sodelavcih. Da je organizacija uspešna, morajo vodje učinkovito posredovati svojo poslovno strategijo in se povezovati z zaposlenimi tako, da jih navdihujejo in spodbujajo lojalnost in predanost. Jim Shaffer (Melcrum Publishing, 2008, str. 158) pravi, da mora vodstveni tim zagotavljati ne samo, da so vrednote in sistem v podjetju usklajene s poslovno strategijo, ampak se mora tudi zavedati, da bo kar koli člani vodstvenega tima rečejo in naredijo, imelo zelo velik vpliv na zaposlene, njihovo energijo, motivacijo in delo. Managerji in vodje v organizacijah morajo priskrbeti dosledna in resnična sporočila, da bo podjetje uspešno.

"Vodenje ni nič drugega kot motiviranje ljudi," je dejal Lee Iacoca. V njegovih mislih se skriva najgloblji pomen pojma vodenja. Pojem vodenja predstavlja sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k zastavljenim ciljem podjetja (Možina, 1994, str. 525). Vodja mora imeti tudi podjetniško žilico, in sicer tako v majhnih kot velikih podjetjih. Značilnosti podjetniškega sloga so: ustvarjalnost, inovativnost in intuitivnost, pripravljenost na tveganje, odločanje v negotovosti, privrženost k spremembam, tolerantnost do neuspeha itd., vodje spodbujajo sodelavce k oblikovanju novih idej, k tinskemu delu in k projektному reševanju problemov (Bizjak & Petrin, 1996). To pomeni, da morajo vodje delati, kar govorijo, da ohranijo svojo kredibilnost. Če izgubijo to, izgubijo zaupanje zaposlenih, ki je zelo pomembno za uspešno interno komunikacijo. Kot pravita Dimovski in Penger (2005), dober avtentični vodja mora poznati svoje delavce, manager mora izbrati najboljšega delavca za vsako nalogo, ga poučiti in razvijati (Volberda, 1999). Uspešen vodja ima sposobnost, da deli moč, ima intuicijo, pozna samega

sebe ter ima vizijo in skladen sistem vrednot. Za uspešen tim pa so zelo pomembni odnosi vodja – zaposleni (Možina & Kovač, 2006, str. 141).

2.1.2 Efektivno vodenje

Jim Shaffer (2008), avtor knjige »The leadership Solution, pravi, da organizacijsko kulturo definirajo njihove vodje. Vodje morajo biti konsistentni v vsem, kar rečejo in naredijo v organizaciji. Vodje morajo biti osredotočeni na svoje zaposlene in svoje stranke oziroma naročnike. Shaffer trdi, da morajo vodje, da bi razvili pozitivno klimo v organizaciji: (1) vzgajati korporativno kulturo, ki je osredotočena na njihove zaposlene in stranke, (2) uskladiti organizacijske cilje, meritve, nagrade, komunikacijo, okolje itd. z zaposlenimi in strankami, (3) imeti vizijo, vzpodbujati zaposlene, jih konstantno učiti in dosegati rezultate, (4) graditi odprto, zaupanja vredno okolje, ki vzpodbuja inovacijo in izboljšave. Vodje, po Shafferjevo, morajo znati odgovarjati tudi na ne tako lahka vprašanja, kako je sedaj in kako bi moralo biti. To je komunikacijska zadeva. Vprašanja, kot so Kaj je zgodba te organizacije?, Kaj mora doseči?, Kaj je tisto sporočilo, ki ga morajo vsi v organizaciji razumeti? vodijo do odgovorov, ki porajajo nova vprašanja: Kako preobraziti te besede v dejanja? Kaj moramo narediti, da bomo to dosegli?

Tom Peters je v svoji knjigi A Passion for Excellence (Popolna predanost odličnosti) poenostavil vodstvene sposobnosti in iz več značilnosti vodenja izluščil triado odlik v obliki trikotnika. Stranice trikotnika predstavljajo skrb za odjemalce, inovativnost in ljudje, sredi trikotnika pa je vodstvo. Avtor Peters torej poudarja, da je vodstvo sredi vsega in ima najpomembnejšo vlogo povezovanja oziroma organiziranja v podjetju (Micklethwait & Wooldridge, 2006).

2.2 ORODJA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kot sem že prej omenila, se za interno komunikacijo uporabljajo različna orodja, ki lajšajo komunikacijo med zaposlenimi in vodjami. Ponavadi se uporablja več različnih kanalov, kot na primer pogovor in oči v oči, sestanki, tiskani mediji, oglasne deske, dnevne tiskane novice, zadnje čase pa vse več korporacij uporablja elektronske medije, elektronsko pošto, intranet. Živimo v času informacijske družbe, tako da je smiselna delitev orodij internega komuniciranja na tradicionalna in spletna (Holtz, 2004). Pri uporabi različnih orodij je pomembno, da uporabimo kombinacijo tistih, ki nam omogočajo najboljše rezultate, saj prav integrirana uporaba komunikacijskih orodij prinaša odličnost v komuniciranju.

2.2.1 Osebno komuniciranje

V organizacijah se pojavlja komuniciranje v različnih ravneh z različnimi ravnmi, ki uporabljajo različna orodja komuniciranja, in sicer:

- **Višji management**

komunicira predvsem vsebine strateškega pomena, ki so pomembne za razvoj organizacije kot celote. Pri tem uporabljajo različna orodja komuniciranja: (1) sestanke z velikimi skupinami, (2) občne zборе – so podobni prvi obliki, vendar so manjših razsežnosti, (3) sestanke z ostalim vodstvom, kjer običajno predebatirajo letne, četrletne plane, (4) obiske dislociranih enot organizacije in (5) neformalne pogovore z zaposlenimi (Gruban et al., 1997).

- **Srednji management**

uporablja naslednja orodja: (1) sestanke z najožjimi sodelavci, (2) sprehajanje naokoli, (3) komuniciranje v dvojicah in pa (4) sestanke s projektnimi skupinami.

- **Ostali vodilni delavci**

skrbijo za dober pretok sporočil od višjega in srednjega managementa do ostalih zaposlenih. Orodja, katerih se poslužujejo: (1) dnevni sestanki, (2) sestanki delavnih skupin in pa (3) sprehajanje naokoli (Holtz, 2004).

3.2 MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA INTERNIH KOMUNIKACIJ

Družba Dialogos (www.dialogos.si) ponuja širok portfelj svetovalskih in izobraževalnih storitev, eden izmed modelov, ki se mi je zdel primeren ter uporaben v internem komuniciranju, je model strateškega načrtovanja internih komunikacij, ki so ga prilagodili za uporabo v praksi v več slovenskih organizacijah (SKB, Lek ...) in ga bom v naslednjih odstavkih na kratko predstavila oziroma povzela. Pot do zadovoljnega, samoiniciativnega, odgovornega in pripadnega zaposlenega je dolga, vendar nima alternative. Pri vsem tem organizaciji lahko pomagajo interne komunikacije, ki skrbijo za motivacijsko vzdušje, inovativno organizacijsko kulturo, pri tem pa morajo biti uporabljena ustrezna komunikacijska orodja, znati moramo odpravljati ovire, meriti komunikacijski proces in opredeliti standarde internega komuniciranja. Pri vsem tem lahko organizacijam pomaga model strateškega načrtovanja internih komunikacij, ki je sestavljen iz naslednjih korakov:

- Organizacijska priprava projekta
- Poslanstvo in nameni
- Razvojna in raziskovalna podpora
- Vizija in poslanstvo organizacije
- Cilji, strategije in metode
- Program usposabljanja
- Model in načrt
- Promocija in dokumentiranje
- Ljudje in zgledi
- Sistemske rešitve

- **Organizacijska priprava projekta**

Za začetek je potrebno v okviru organizacijske priprave projekta poskrbeti za: (1) potrditev projekta s strani vodstva, (2) razdelitev vlog, pristojnosti in odgovornosti izvajalcev, (3) imenovanje projektne in nadzorne svete projekta (nadzorna funkcija) in sestavo projektne skupine (izvajalska funkcija), (4) pripravo načrta faz projekta in (5) informacijsko podporo (Superproject, Microsoft project, intranet).

- **Poslanstvo in nameni internega komuniciranja (postopek)**

Oprelitev poslanstva in namenov je potrebno in mogoče doseči na osnovi predhodnih posnetkov stanja in analiz ter problemskih delavnic, na katerih sodelujejo zaposleni in vodstvo. Iz teh naj bi sledila opredelitev priorit, operacionalizacija namenov v merljive objektne cilje ter določitev strategij, taktik internega komuniciranja in odgovornosti za njihovo uresničevanje.

- **Razvojna in raziskovalna podpora**

Empirične raziskave so prinesle kar nekaj spoznanj, ki razlagajo, zakaj mnoge organizacije oz. vodstva posvečajo izjemno pozornost prav internim javnostim; razlogi so med drugim naslednji: percepcija organizacije v okolju nastaja na osnovi tistega, kar o njej menijo in izražajo zaposleni, interne komunikacije so pogosto temeljit preizkus, koliko bodo uspešni eksterni komunikacijski načrti, brez kritične mase, ki jo prispevajo zaposleni, ni mogoče trajneje zagotavljati konkurenčne sposobnosti organizacije itd.

- **Vizija in poslanstvo organizacije**

Naloga v tej fazi programa je preveriti obstoj ustreznih strateških dokumentov in gradiv, ki obravnavajo vprašanja razvoja, vrednot, vzorov, vizije, strategije, ciljev, usmeritev in jih v primerni, komunikacijsko razumljivi in grafično privlačni vsebini komunicirati navzven in navznoter organizacije.

- **Cilji, strategije in metode**

V tej izvedbeni fazi projekta Odličnost v internem organizacijskem komuniciranju je potrebno opraviti operacionalizacijo namenov v konkretne, merljive cilje (KAJ) ter izbrati ustrezne strategije (KAKO) in metode (S ČIM), ki bi naj zagotovile doseganje izhodiščnih namenov. Osrednji namen te faze je dvigniti interno komuniciranje na raven politike (strategij) organizacije. Strategije komuniciranja terjajo več kot le posredovanje sporočil, informiranje ali ukazovanje. Narekujejo dvosmerne oblike komuniciranja (povratne zanke), aktivno poslušanje, (po)svetovanje, delegiranje, delitev odgovornosti, vključevanje in participacijo zaposlenih v skladu s skupno dogovorjenimi "pravili igre".

- **Program usposabljanja**

V organizaciji je treba v okviru projekta internega komuniciranja predvideti poseben program usposabljanja zaposlenih, ki mora vključevati izvajalce usposabljanja, module, ciljne skupine in čas izvajanja usposabljanja. Pri tem bo med izvajalci pomembno vlogo

igrala kadrovska služba. Poseben del programa usposabljanja naj bi bil namenjen vodstvu in poseben del drugim zaposlenim.

- **Model in načrt**

Glede na druge faze projekta je potrebno: (1) izbrati orodja, preko katerih bomo dosegali namene, (2) opredeliti sporočila, ki jih bomo posredovali preko izbranih orodij, (3) opredeliti metode komuniciranja te vsebine, (4) pripraviti letni komunikacijski načrt, (5) pripraviti komunikacijsko mapo (pregled oseb, vključenih v komuniciranje in njihove medsebojne povezave), (6) pripraviti model upravljanja sprememb (potrebno je doseči spremembe v vedenju, tako zaposlenih kot vodstva).

- **Promocija in dokumentiranje**

Da bi projekt internega komuniciranja ustrezno zaživel, ga je treba ustrezno promovirati. To pomeni, da je treba ves čas njegove priprave in izvedbe obveščati zaposlene o aktivnostih tega projekta. V zvezi s tem je treba, potem ko bo potrjen dokončni letni program aktivnosti, pripraviti medijski načrt. Poleg promocije je treba poskrbeti tudi za ustrezno dokumentiranje izvedbe projekta. Izvajalci se morajo dogovoriti o enotnem, natančnem in ažurnem sistemu poročanja in dokumentiranja posameznih aktivnosti.

- **Ljudje in zgledi**

Projekt internega komuniciranja je namenjen vsem zaposlenim v organizaciji in naj bi prispeval ne le k boljši obveščenosti zaposlenih, ampak tudi k pozitivni spremembi njihovega vedenja. Potrebno je opredeliti tudi profil zaposlenega in profil vodje.

- **Sistemske rešitve**

Namen te faze je uvesti nekatere sistemske ukrepe: politiko razvoja kadrov, metode motiviranja zaposlenih, politiko nagrajevanja in participacijski sporazum, ki opredeljuje sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja.

2.4 VLOGA MANAGEMENTA ZNANJA V ORGANIZACIJI

Možina in Kovač v svoji knjigi Management znanja (2006) odgovarjata na vprašanje: Zakaj **management znanja** postaja ključni dejavnik učinkovitega in uspešnega poslovanja organizacije? Znanje prispeva k razvoju in boljšemu delu zaposlenih in s tem uspešnosti organizacije. To še posebej velja za danes, ko poudarjamo neprestano učenje in spremembe kot osnovo za stalni razvoj. Organizacije so se znašle v čedalje bolj globaliziranem svetu, potrebni so hitri odzivi na spremembe trga, potrebna je usmerjenost h kupcu, mobilnost delavcev, sprejemanje znanja na nov način, hiter razvoj tehnologije in konkurenčna tekma med podjetji, za kar je potrebna učinkovita uporaba znanja. Management znanja poudarja pomembno dejstvo, da je znanje dobrina, ki se neprestano preoblikuje in spreminja ter zahteva nenehno akcijo (Možina & Kovač, 2006, str. 130). Organizacije si v današnjem času želijo ustvariti predvsem trajno konkurenčno prednost, ki od managementa zahteva

ukvarjanje z znanjem in ustvarjanje intelektualnega kapitala podjetja. Znanje kot gradnik konkurenčne prednosti sodobne, učeče se organizacije, postaja osnova edine dolgoročne paradigme uspeha in vključuje izgradnjo in prenos tako odkritega kot tihega, neprenosljivega znanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Konkurenčni položaj organizacij je odvisen od sposobnosti ustvariti dodano vrednost z znanjem.

Prednost učinkovitega managementa znanja je, da posamezniku pomaga ustvarjati in poglobljati **zaupanje**. Zaupanje pa je rezultat posameznikove verodostojnosti in je pomemben dejavnik v odnosu avtentični vodja – zaposleni. Management znanja je del celotnega procesa vodenja in pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoča, da smotrno dosega cilje, skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni del (Možina & Kovač, 2006, str. 131). Zaupanje med samimi sodelavci ter med vodstvom in zaposlenimi je izrednega pomena za prenos znanja. Pot podjetja do znanja zaposlenih je ta, da bodo zaposleni verjeli, da širjenje znanja povečuje njihovo lastno vrednost za podjetje oz. organizacijo.

Komuniciranje med vodstvom in zaposlenim mora potekati v obeh smereh, biti mora odprto, temeljiti na zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju, s partnerskim načinom dela. Podjetje ne bo uspešno, če zaposleni ne dobivajo povratnih informacij nadrejenih za svoje pobude in predloge. Komuniciranje naj bi postalo bolj neformalno, sproščeno in odprto. Seveda pa se kljub temu mora vedeti, kdo je vodja. Ustrežno komuniciranje je temelj za uspešne stike in sodelovanje, saj s tem znanje posameznika (**tiho znanje**) lahko postane širše predstavljeno in uporabljeno – se torej pretvarja v eksplicitno znanje. Novo znanje se poraja v vsakem posamezniku – imenujemo ga tiho implicitno znanje in tudi osebno znanje. Vloga vodij je zelo pomembna, saj morajo aktivno podpirati in neposredno udeleževati znanje, da pride do svojega izraza in udejanjanja v delovnih dosežkih (Možina & Kovač, 2006, str. 5). Managerstvo je doseganje ciljev s pomočjo ljudi. Najosnovnejša vloga vodij je to, da znajo pritegniti, motivirati, razvijati in obdržati posameznike z redkimi in dragocenimi znanji in veščinami (Micklethwait & Wooldridge, 2000). Med drugim avtorja poudarjata pomen znanja zaposlenih, kar ustvarja nov izziv za vodje organizacij: kako ravnati z ljudmi, ki imajo znanje, s t.i. delavci z znanjem (angl. *knowledge workers*). Potekajo usposabljanja, izobraževanja, ki trajajo tudi po več let, nadobudne kadre pa potem premeščajo z enega delovnega mesta na drugo, iz ene države v drugo. Avtorja pa poudarjata še en vidik znanja, in sicer **skrito znanje**, ki je prisotno v glavah zaposlenih v organizaciji tja do najnižjih nivojev. Prav to prikrito znanje – ki ga posameznik lahko ima, a ga ne more natančno opredeliti in opisati, zato ga tudi ni mogoče kupiti na trgu – je eden izmed dejavnikov, ki povečuje ali pa zmanjšuje konkurenčne prednosti nekega konkurenta glede na druge v panogi (Bizjak & Petrin, 1996).

2.5 SEKCIJA ZA INTERNO KOMUNICIRANJE

V tem poglavju bom predstavila Sekcijo za interno komuniciranje, kjer se, v želji po večjem zadovoljstvu in s tem boljši učinkovitosti in višji kakovosti dela vsake organizacije, strokovnjaki na področju internega komuniciranja združujejo v Sekcijo internih komunikatorjev. Sekcija je naslednica Aktiva novinarjev v podjetjih in zavodih, ki je v okviru Društva novinarjev Slovenije deloval več kot 25 let.

2.5.1 Slovensko društvo za odnose z javnostmi

Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS) je bilo ustanovljeno 12. novembra 1990 kot strokovno, nepridobitno, prostovoljno in samostojno krovno nacionalno združenje strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi. V Slovenskem društvu za odnose z javnostmi izdajajo tudi vrsto publikacij. V sodelovanju z GV Založbo je doslej izšlo 7 knjig priznanih slovenskih in tujih avtorjev s področja odnosov z javnostmi. Izdajajo tudi revijo PRnaKVADRAT, ki je namenjena področju odnosov z javnostmi, v okviru društva pa izhajajo tudi druga strokovna gradiva.

2.5.2 Sekcija za interno komuniciranje

V okvir PRSS spadajo 4 sekcije, in sicer (1) Sekcija IABC, katere vodja je Jasna Suhadolc, (2) Študentska sekcija, ki jo vodi Ana Skrt, (3) Sekcija za vzpodbujanje družbene odgovornosti (Polona Marinček) in pa (4) **Sekcija za interno komuniciranje**, ki jo vodi mag. Jana Lutovac Lah in jo bom podrobneje predstavila:

- **Kdo so?**

Sekcija internih komunikatorjev pri Slovenskem društvu za odnose z javnostmi (SIK PRSS) je prostovoljna oblika interesnega povezovanja vseh, ki se v gospodarskih družbah, drugih organizacijah in zavodih profesionalno ukvarjajo z internim ter drugimi oblikami komuniciranja z javnostmi.

- **Namen obstoja**

Namen sekcije je povezati strokovnjake, ki se v podjetjih in organizacijah ukvarjajo z izjemno pomembnim, a pogosto prezrtim področjem – komuniciranjem z interno javnostjo. Prizadevajo si dvigovati zavest o pomembnosti kakovostne in strokovne komunikacije z zaposlenimi, ki so najpomembnejša javnost vsake organizacije, ter dvigniti prepoznavnost znotraj stroke odnosov z javnostmi in širše.

- **Pot do učinkovitih in strokovnih internih komunikacij je zahtevna. Kako lahko pri vsem tem pomaga SIK?**

Dejavnosti, s katerimi se ukvarja, so: organizacija izobraževanj s področja internega komuniciranja, tematska srečanja v slovenskih podjetjih s spoznavanjem dobrih praks

internega komuniciranja, tekmovanje internih medijev za nacionalno nagrado Papirus, tekmovanje internih medijev za evropsko nagrado FEIEA Grand prix, aktivnosti znotraj evropske federacije FEIEA – vsakoletno izobraževalno srečanje FEIEA Akademija, izmenjava izkušenj s kolegi iz 11 evropskih držav, nacionalne in mednarodne raziskave na področju internega komuniciranja, povezave z institucijami EU, vključevanje članov sekcije v aktivnosti PRSS. Delovanje SIK je tako usmerjeno v jasno pozicioniranje poklica v stroki, organizacijah in podjetjih. Z izobraževanjem in izmenjavo izkušenj v okviru različnih srečanj stremimo za čim bolj profesionalnim in učinkovitim vodenjem ter izvajanjem internega komuniciranja v organizacijah.

2.6 KLJUČNI IZZIVI MANAGERJEV V PRIHODNOSTI

Prilagodljivim pripada prihodnost! Človek je po svoji naravi prilagodljivo bitje, pri gospodarjenju je zelo racionalen in prilagodljiv (Bizjak & Petrin, 1996). Vodje morajo biti sposobni v organizacijo vpeljati nova znanja in metode za novejši čas. Za sodoben svet so značilne hitre spremembe, pospešen razvoj na vseh področjih, predvsem tehnološki, težnja po konkurenčni prednosti, zato so za napredek današnjih organizacij zelo pomembni novi pristopi k ravnanju z ljudmi, novi pristopi vodenja. Organizacije so se znašle v čedalje bolj globaliziranem svetu, potrebni so hitri odzivi na spremembe trga, potrebna je usmerjenost h kupcu, mobilnost delavcev, sprejemanje znanja na nov način, hiter razvoj tehnologije in konkurenčna tekma med podjetji, za kar je potrebna učinkovita uporaba znanja (Možina & Kovač, 2006, str. 129).

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju managementa o vlogi posameznika, saj ga postavlja v osrednji položaj organizacijske mreže. Dandanes se morajo vodje v organizacijah zavedati, da za stalni proces učenja ni zadosti le količinski in časovni pristop, ampak vsebuje predvsem psihološki in socialni vidik učenja. Poseben izziv za vodje v podjetjih je spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih. Vodja učečega se podjetja soustvarja skupno organizacijsko kulturo in vrednote, poskrbi, da so vsi zaposleni po celotni organizaciji seznanjeni s cilji, in jim vliva voljo za čim boljše dosežke (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Dobro urejeno interno komuniciranje je temelj učinkovitega komuniciranja organizacije. Zaposleni so pomembni predstavniki podjetja, zato moramo zagotoviti, da se bodo identificirali z vrednotami in cilji svoje organizacije (Futura PR, 2009).

V prihodnosti se bo vloga managerja oz. vodje v organizacijah še spreminjala, tako kot se je radikalno že sedaj, in sicer od vloge nadzornika in kontrolorja v vlogo trenerja, pospeševalca in podpornika učenja. Sodobni manager sodeluje s člani tima kot njihov partner in poudarja horizontalna organizacijska razmerja (Domovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005). Dober vodja pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo, daje pri delu zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, rad sprejema predloge, zna načrtovati delo itd. (Bizjak & Petrin, 1996).

V današnjih časih globalne krize in recesije lahko jemljemo krizo kot možnost oziroma priložnost za poglobljanje medsebojnih stikov, za obujanje morda že nekoliko omajanih in največkrat precej samoumevnih odnosov, za opozarjanje na vrednote, ki smo jih v času blaginje nekoliko pozabili in zanemarjali. Kriza je zato po svoje dobra, sicer pa dobrega korporativnega komunikatorja v nobenem primeru ne bi smela presenetiti, preprosto zato, ker so pravi komunikacijski načrti tudi v času konjunktura praviloma krizno naravnani. Nekako v slogu nekoliko starejši generaciji poznane vsesplošne družbene akcije iz časov rajne države: nič nas ne sme presenetiti. Zaposleni – nosilci največje vrednosti. V času krize torej velja še prav posebna skrb zaposlenim, kamor spada tudi skrb za njihovo nenehno izobraževanje ob skrbi za izboljšanje delovnih razmer in zdravja (Mihelčič, 2009).

3 PREDSTAVITEV CASE-a: INTERNO KOMUNICIRANJE V TELEKOMU SLOVENIJE, d. d.

3.1 KRATKA PREDSTAVITEV DRUŽBE

Telekom Slovenije je vodilni slovenski telekomunikacijski operater. Svoje konkurenčne prednosti vidi v razvoju novih storitev in vsebin, v približevanju uporabnikom prek multimedije ter posodobitvah omrežja z novimi tehnologijami, s katerimi ostajajo prvi v Sloveniji in si utrjujejo položaj v jugovzhodni Evropi. Glavni poudarek dajejo širokopasovnim in konvergenčnim fiksnim, mobilnim in kombiniranim storitvam. V organizaciji je bilo na dan 30. 6. 2007 2209 zaposlenih.

3.2 PREDSTAVITEV PRIMERA

Predstavite

- **Izhodišča**

Na Telekomu Slovenije so jeseni 2008 naredili interno analizo podjetja in ugotovili, da posamezni oddelki delajo preveč fragmentirano in da posledično komunikacija med njimi ni najboljša. Zastavili so si cilj, da z interno-komunikacijsko kampanjo približajo poslanstvo in vizijo družbe vsem zaposlenim, kar bo izboljšalo njihovo konkurenčnost na trgu. Namen kampanje je bila gradnja integrirane zavesti, da je prav vsak zaposleni relevanten del udejanjanja poslanstva Telekoma Slovenije, saj prav vsak izmed njih gradi podobo družbe in prav vsak prispeva k njenem uspehu. Potrebno je bilo graditi na zavedanju, da zaposleni v končni fazi ne dela za svojega nadrejenega, temveč predvsem za uporabnika.

- **Komunikacijska strategija**

Namesto, da zaposlene s kritiko kontraproduktivno opozarjajo na pomanjkljivosti, so se odločili, da bodo naredili preobrat v komunikaciji in s posredovanjem pozitivnih sporočil

zaposlene raje motivirali, jih miselno in emocionalno vključevali v kampanjo ter naredili službeno okolje prijetnejše. Ugotovili so, da le okolje, v katerem se zaposleni dobro počuti, slednjemu omogoča, da optimalno udejanji svoj potencial in hkrati uspešno sodeluje z ostalimi. Dobri interni odnosi vodijo v boljše delovne navade, posledično pa prinašajo boljše rezultate in podobo podjetja v očeh zunanjih javnosti.

Da bi kampanja bila opažena, predvsem pa, da bi jo zaposleni sprejeli in ponotranjili njena ključna sporočila, so se odločili za naslednjo strategijo:

- zaposlenim posredovati pozitivna in vzpodbudna sporočila na izviren, zabaven način;
- zaposlene spodbuditi, da se družijo v prijetnem delovnem okolju in ob sproščenih priložnostih;
- zaposlenim dati občutek, da je prav vsak med njimi pomemben del Telekoma Slovenije, da s svojim delom prispeva k uspehu družbe, hkrati pa tudi k vzdušju na delovnem mestu, h gradnji dobrega odnosa do uporabnikov in posledično k dodani vrednosti podjetja.

Skratka, padla je odločitev: »Naredimo iz minusov pluse!«

- **Kreativna strategija**

Za osnovno komunikacijsko sredstvo so določili plus kot univerzalni, vsem razumljiv simbol za pozitivnost in za dodajanje vrednosti. Kampanja je potekala pod krovnim sloganom **Jaz+Vsi**, ki na preprost in neposreden način posreduje sporočilo: »Jaz sem pomemben del TS in skupaj z vsemi ostalimi vplivam na delovanje družbe.« oziroma »Jaz, zaposleni v TS, skupaj z vsemi – internimi in eksternimi javnostmi – gradim znamko podjetja in jaz skupaj z vsemi vplivam na njen uspeh.« Podnaslov kampanje *Skupaj za uporabnike* izpostavlja uporabnike kot eno izmed bistvenih javnosti ter slednjega postavi v središče delovanja družbe.

Kampanjo so razdelili na dva dela – na prvi del, imenovan »teasing«, in drugi – osrednji del:

1. faza

Kampanja se je začela z *Dnevom plus*, delavnico za vse vodje oddelkov, katerim bodo razložili vsebinske iztočnice kampanje in jih spodbudili k širjenju pozitivnega pristopa k vodenju dela v svojem oddelku. Prav vodje oddelkov so namreč tisti, ki poznajo značilnosti svojega oddelka najbolje in ki lahko največ storijo za izboljšanje klime in posledično učinkovitosti.

Da bi tudi ostali zaposleni opazili, da je čas za spremembe, da je čas, da stopijo skupaj in da delujejo za uporabnika, so najbolj opazne in frekventne dele stavb TS polepili s plusi.

Zaposlene so tako presenetili plusi na recepcijskem pultu, dvigalu, v jedilnici ter na avtomatu za kavo in za vodo.

2. faza

Čez en teden so nalepkam plusov dodali vzpodbudna sporočila, ki so vizualno prikazana v prilogi diplomskega dela:

(Priloga 1): Recepcija: Danes bom naredil/a +

(Priloga 2): Dvigalo – vrata: Vsak dan se odpirajo ... + priložnosti

(Priloga 3): Dvigalo – stikalo: Včasih gor, včasih dol, vedno sem +

(Priloga 4): Dvigalo – vrata: Vsak dan se odpirajo... + priložnosti

Tabla je postala + tabla, namenjena širjenju pozitivnih sporočil, zaposleni pa so dobili tudi majhna darilca za neformalno širjenje dobre volje. Vzpodbudna sporočila oz. darilca bodo ustrezno nadgrajevali skozi celotno kampanjo. V pisarni jih bo že da dan začetka kampanje pričakalo elektronsko obvestilo predsednika uprave, v katerem so pojasnjena ključna sporočila kampanje in nove smernice delovanja podjetja, na intranetu bo odprta podstran, v periodičnem internem glasilu Škrjanček pa kampanji namenjene posebne *plus strani*, kjer bodo beležili najzanimivejše utrinke internega dogajanja. Da pozitivna sporočila ne bi ostala le na papirju, so prvi petek trajanja kampanje končali z delom ob 14. uri, preostali dve uri pa namenili druženju in team-buildingu. T. i. *plus petki* so postali stalnica. Tudi vodje oddelkov so se in se še bodo bolj vpletli v medoddelčno sodelovanje in povezovanje. Vsak teden bo vodja obiskal drug oddelek in tam preživel (plus) uro v pogovoru z zaposlenimi o predlogih za izboljšavo vzdušja in dela v tem oddelku. Tako bodo čez čas dobili bolj celovit vpogled v delovanje podjetja in tudi sami pripomogli k integraciji in internemu povezovanju.

SKLEP

Ključni cilj diplomskega dela je bil povezati pomen avtentičnega vodenja z internim komuniciranjem v organizaciji. Za vzpostavitev povezave sem najprej preučila oba ter ju konkretizirala s pomočjo primera s prakse, kjer sem se osredotočila na vlogo vodij in internega komuniciranja.

Težnja po uspehu je vsaki organizacije »prirojena« oz. je že *de-facto* ključen sestavni del njenega genskega zapisa. Uspeh se najočitneje kaže v uporabi izbrane, najsodobnejše tehnologije, doseženem tržnem deležu, številu prodanih proizvodov. Pogosto pa pozabljamo, da lahko so tisti, ki lahko pomembno izboljšajo uspešnost, predvsem zaposleni in njihovi vodje. Danes, ko so edina stalnica nenehne spremembe, se morajo vodje v organizacijah znati odzvati in spopasti z njimi na pravi način. Prav oni imajo namreč ključno vlogo v uresničevanju organizacijskih ciljev in motiviranju zaposlenih, da pri tem sodelujejo v največji meri. Na področju vodenja je morebiti pravi odgovor na izzive krize prav model avtentičnega vodenja, ki spodbuja zaupanje, povezujoče odnose,

samodisciplino in čustveno inteligenco. Vodja je v tem modelu karizmatična osebnost, usmerjena h graditvi pripadnosti zaposlenih organizaciji in sposobna delovati v dinamičnem mednarodnem okolju. Okoljsko dogajanje zna (in mora!) avtentični vodja postaviti v širši in ožji kontekst organizacije, zaposlenim pa izkazati empatijo in biti dostopen za odgovarjanje na vprašanja zaposlenih, saj slednje zmanjšuje pojav govoric ter pripomore k zaupanju v vodstvo. Tako ima avtentični vodja sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja svojih zaposlenih k zastavljenim ciljem. Vkolikor želijo krizo preživeti, bodo morali vodje današnjih organizacij razumeti, da je velika konkurenčna prednost imeti zaposlene, ki so motivirani, pripadni in si prizadevajo uresničevati ponotranjene cilje, vizijo in poslanstvo podjetja. Ta cilj pa ni uresničen sam po sebi - za izobraževanje in sodelovanje je zaposlene potrebno motivirati in jih nagraditi.

Organizacije, ki razumejo pomembnost nenadomestljivega človeškega kapitala in se zavedajo, da so zadovoljni zaposleni ključni vir uspešnosti podjetja, posvečajo pozornost dobri interni komunikaciji z zaposlenimi. Kriza je čas, ko se zlasti v velikih poslovnih sistemih po sili razmer vsi skupaj zavedo, da bodo največ dosegli, če se bodo zanesli predvsem drug na drugega, če si bodo zaupali, če bodo odgovorni, če bodo v svoji medsebojni komunikaciji iskreni. Krizo je priložnost za poglobljanje medosebnih stikov, za obujanje velikokrat preveč samoumevno razumljenih odnosov. Odlična interna komunikacija je vir zadovoljstva zaposlenih, ki bodo svoje razpoloženje in mišljenje kazali tudi navzven – v odnosu do eksternih javnosti. Zaposleni so pomembni kot ambasadorji podjetja, zato morajo organizacije zagotoviti, da se bodo identificirali z njenimi vrednotami in cilji.

V Telekomu Slovenije se zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in interne komunikacije. Da so zaposleni najpomembnejši deležnik v organizaciji in morajo biti informirani, motivirani, predvsem pa zadovoljni, se ne le zavedajo – na tem sistematično gradijo svojo dolgoročno konkurenčno pozicijo na konkurenčnem trgu. Veliko težo polagajo na vodje oddelkov, ki najbolje poznajo svoje zaposlene, jih povezujejo, motivirajo, poznajo močne točke svoje ekipe in slednjo usmerjajo k pozitivnem razmišljanju, ki se kaže v izvrstnih rezultatih. Za odličen nivo interne komunikacije skrbijo predvsem z rednim izobraževanjem vodij ter, kot smo videli na primeru kampanje Jaz+Vsi, s sistematičnim širjenjem pozitivnega pristopa k vodenju in k delu. K še boljši komunikaciji in predvsem interni zabavi bodo definitivno pritegnili t. i. Plus petki, kjer se bodo tako zaposleni skupaj z vodji družili v bolj neformalnem okolju. Pogovori vodij z zaposlenimi bodo pripomogli k boljšemu zavedanju vodstva o dogajanju v oddelkih, tako bodo vodje bolje razumele zaposlene in posledično bolje komunicirale z njimi. Polno izkoriščanje znanja zaposlenih je možno le v dobrem vzdušju in pozitivni klimi v podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Alon, I. & Higgins, J. (2005, 15. september). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *E-revir*. Najdeno 13. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W45-4H3XWKB-8&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view_c&_acct=000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=78fd3565db2e30ed30f01b05d8b3153c
2. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Bacal, R. (2004): *Special report: Internal Communication Strategies – The Neglected Strategic Element*. E-revir. Najdeno 2.5.2009 na spletnem naslovu <http://performance-appraisals.org/Bacalsappraisalarticles/articles/comstrat.htm>
4. Bizjak, F. & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: GV založba.
5. Branden, N. (1994). *The six pillars of self esteem*. New York: Bantam books.
6. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V. & Penger, S. (2006, maj). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, letn. maj - avgust 2006, 43, št. 3/4, str. 427-445.
9. *Futura PR*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.futurapr.si/si/>
10. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24 (9), 16.
11. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
12. Gruban, B., Verčič D. & Zavrl F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

13. Gruban, B. (2007, junij). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? *E-revir*. Najdeno 4. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
14. Gruban, B. (2009, 19.maj). Inovacija ali imitacija v razvoju managerjev in vodij? *E-revir*. Najdeno 22. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/coaching/>
15. Gruban, B. Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij. *E-revir*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/interno-komuniciranje/model-internega-komuniciranja/>
16. Harrison, S.(1995). *Public Relations: An Introduction*. London: Loutledge.
17. Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: Amacom.
18. *Interno komuniciranje: dekoracija ali nuja?* (1997, 21. oktober). Delo. *E-revir*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-komuniciranje/>
19. *Interno komuniciranje v Evropi 2005* (2005). *E-revir*. Najdeno 15. maja 2009 na spletnem naslovu www.spem.si/nsredisce.asp?id=1143&leto=1/1/2005&narocnik=-1.
20. Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 646–666.
21. Kisilak, G. (2009, 4. marec). Novi komunikacijski izzivi v spremenjenem okolju. *E-revir*. Najdeno 20. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.piarnakvadrat.si/arhiv-stevilk/9-st-032009/clanek/novi-komunikacijski-izzivi-v-spremenjenem-okolju/1-stran/>
22. Koražija, N. (2009, april). Ugotovite, kje ste najboljši. *Manager*, (4), str. 46–49.
23. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
24. Melcrum Publishing (2008). *Melcrum's top 50 internal communication case studies*. Ljubljana: Pristop.

25. Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
26. Mihelčič, I. (2009, 4.maj). V krizi smo v ospredju (tudi v komunikacijskem smislu) – zaposleni. *E-revir*. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.piarnakvadrat.si/arhiv-stevilk/9-st-032009/clanek/v-krizi-smo-v-ospredju-tudi-v-komunikacijskem-smislu-zaposleni/1-stran/>
27. Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Management znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
28. Prezentacija (2009). *Plus kampanja*. Pristop.
29. Penger, S. (2006, december). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, (4), str. 618–629.
31. Sekcija za interno komuniciranje. Najdeno 3. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.piar.si/o-drustvu/sekcije/sekcija-za-interno-komuniciranje/>
32. Senge Peter M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency doubleday.
33. Škerlep, A. (1998). Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa*, (4), str. 738–758.
34. Valkira's blog, (2005, 3. december). Čustvena inteligenca. *E-revir*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.lunin.net/forum/blog/valkira/index.php?showentry=21.1>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Slika 1: Recepcija: Danes bom naredil/a +.....	1
Slika 2: Dvigalo – stikalo: Včasih gor, včasih dol, vedno sem +.....	1
Slika 3: Stopnice: Včasih gor, včasih dol, vedno sem +	2
Slika 4: Dvigalo – vrata: Vsak dan se odpirajo... + priložnosti.....	2

PRILOGA 1

Slika 1: Recepcija: Danes bom naredil/a +



Vir: Plus kampanja, prezentacija. Pristop, 2009.

PRILOGA 2

Slika 2: Dvigalo – stikalo: Včasih gor, včasih dol, vedno sem +



Vir: Plus kampanja, prezentacija. Pristop, 2009.

PRILOGA 3

Slika 3: Stopnice: Včasih gor, včasih dol, vedno sem +



Vir: Plus kampanja, prezentacija. Pristop, 2009.

PRILOGA 4

Slika 4: Dvigalo – vrata: Vsak dan se odpirajo... + priložnosti



Vir: Plus kampanja, prezentacija. Pristop, 2009.