



Šola za ravnatelje

Ko nam ostane samo še komuniciranje na daljavo

mag. Vlasta Poličnik, višja predavateljica
Šola za ravnatelje

Ključne besede: delo na daljavo, komunikacijske poti, načini komuniciranja, uporaba tehnologije, povratna informacija

Uvod

Ko nam v času spremenjenih razmer, v katerih delujemo trenutno, ostane le še komuniciranje na daljavo, je zelo pomembno, kako vzpostavimo ključne komunikacijske poti, saj je obveščenost zaposlenih in drugih deležnikov bistvena za to, da strah, ki ga v takšnih razmerah čutijo, omejimo in jim zagotovimo, da niso prepuščeni sami sebi. Govorimo torej o ključnem elementu koordiniranja in vodenja aktivnosti.

Delovanje v spremenjenih razmerah

Ob pojavu novega korona virusa smo svoje delo zaradi prevelikega zdravstvenega tveganja popolnoma spremenili in se morali čez noč organizirati za izvajanje celotnega vzgojno-izobraževalnega procesa na daljavo. Pri tem lahko prepoznamo določene krizne elemente, saj je kriza (Štern 1999 v Šprajc 2017) opredeljena kot situacija, ki izhaja iz spremembe zunanjega ali notranjega okolja določene skupnosti in jo označujejo tri nujne in zadostne zaznave dela odgovornih odločevalcev: ogroženost temeljnih vrednot, nujnost in negotovost. Značilnost krize namreč je, da gre za nepričakovano situacijo, pri kateri smo priča nizki stopnji psihološke pripravljenosti in organizacijskega načrtovanja ter posledično visoki stopnji improvizacije pri kriznem odločanju.

V trenutnih razmerah se je torej vodenje v vzgoji in izobraževanju spremenilo, saj so se vodstva zavodov znašla v položaju, na katerega niso bila pripravljena in so odgovorna za obvladovanje situacij, ki vplivajo na vse deležnike, ki so neposredno ali posredno vključeni v vzgojno-izobraževalni proces. Bistvo njihovega delovanja je usmerjenost tako v ljudi kot tudi v procese učenja in poučevanja. Pogosto se soočajo z organizacijskim kaosom, pritiski medijev, stresom in pomanjkanjem natančnih informacij (Malešič 2004). Kot navaja Dubrovski (2004) se z nastankom krize pojavi vrsta situacij, ki predstavljajo nove izzive za vodenje organizacije, in sicer:

- močno omejen čas za sprejemanje odločitev,
- razmere, v katerih se odločamo, nas presenetijo bodisi šokirajo,
- napačne odločitve niso sprejemljive,
- aktivnosti so veliko bolj hitre, časovno in stroškovno obremenilne za organizacijo,
- razpolaganje z omejenimi sredstvi in informacijami,
- pri razreševanju kriznih razmer so lahko odgovorni za krizo velik zaviralec rešitev,
- izjemna psihična obremenitev odgovornih za razrešitev krize.

Značilnosti, ki jih navaja Dubrovski se sicer nanašajo na krizno komuniciranje v gospodarskem okolju, vendar lahko nekatere vzporednice potegnemo tudi z vzgojo in izobraževanjem in specifično situacijo, v kateri se nahajamo.

Se je mogoče pripraviti vnaprej?

O tako spremenjenih pogojih delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov nedvomno nismo razmišljali, pa verjetno tudi o scenarijih za primer kakršnekoli krize ne. V situaciji, ko smo morali ostati doma in svoje aktivnosti izvajamo samo še na daljavo, je učinkovito upravljanje odnosov med zaposlenimi ključnega pomena, eden od vzvodov za doseganje tega pa tudi vzpostavitev modela komuniciranja za zadovoljivo izvajanje aktivnosti.

Kako bi se lahko pripravili in kaj lahko naredimo sedaj, da nam bo v morebitnih novih kriznih situacijah lažje? S pro-aktivnim delovanjem bi bila to naša velika prednost.

Novak (2000 v Šprajc 2017) govori o načrtovanju komuniciranja v izrednih razmerah in predvideva naslednje korake:

- analizo dogodkov, načrtovanje in predvidevanje toka dogodkov,
- oblikovati skupino ljudi ter jih usposobiti za komuniciranje z ostalimi zaposlenimi,
- določiti ciljne javnosti, da si lahko zagotovimo uspešen tok komuniciranja,
- opredeliti vse vpletene javnosti,
- oblikovati krizno komunikacijsko strategijo glede na značilnosti krize,
- določiti in izbrati prave komunikacijske kanale, ki bodo prispevali k usmerjenemu in pravemu komuniciranju s ciljnim javnostmi,
- pripraviti, testirati in prilagoditi komunikacijski načrt,
- če je možno, je na mestu definiranje prostora oz. komunikacijskega centra,
- pripraviti seznam medijev ter oblikovati oz. pripraviti podporni informacijski sistem.

So takšne usmeritve primerne tudi za vzgojno-izobraževalne organizacije?

V razmislek dajemo naslednja izhodišča za oblikovanje strategije komuniciranja:

- izbrati ključne zaposlene za vodenje komunikacije in jih za to usposobiti (npr. sodelavce, ki so spoštovani, imajo vpliv, so empatični in se odlikujejo po veščinah komuniciranja),
- izbrati najbolj učinkovite poti komuniciranja glede na specifične posameznega zavoda (npr.: proučiti možnosti in usposobljenost zaposlenih za uporabo različnih načinov komuniciranja – telefon, e-pošta, uporaba orodij za video komuniciranje ali celo navadna pošta),
- opredeliti ključne ciljne skupine, s katerimi bo potrebno komunicirati in izbrati načine, kako dostopati do njih (npr.: vodstvo, sodelavci, učenci/dijaki, starši, lokalna skupnost, ministrstvo),
- zagotoviti podporni komunikacijski sistem in usposobiti zaposlene za komuniciranje na daljavo.

Kako komunicirati v času spremenjenih razmer?

Kot je bilo že ugotovljeno, je v času spremenjenih razmer komunikacija eden izmed najpomembnejših elementov koordiniranja in vodenja aktivnosti. Zaposlenim je potrebno zagotoviti vse informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje aktivnosti, pa tudi o obsegu krize,

krizi sami in učinkih krize, ki lahko puščajo negativne posledice na delovnih mestih, organizaciji ali ne nazadnje zaposlenih.

Komunikacija je tudi v ne-kriznem času ključen element za vzpostavljanje odnosov in spodbudnega delovnega okolja. V takšnih razmerah govorimo o pomenu vseh elementov komunikacije – od nebesedne do besedne komunikacije in drugih dejavnikov, ki vplivajo in podpirajo komunikacijo.

Pri delu na daljavo je ključna pisna besedna komunikacija preko elektronskih sporočil, besedna komunikacija preko telefona, ki izključi govorico telesa in komunikacija preko videoprenosov, ki je časovno omejena, omogoča pa tako besedno kot omejeno nebesedno komuniciranje.

Še vedno pa je bistvo **način** podajanja sporočil.

Ob tem se je potrebno vprašati:

- kakšen komunikacijski kanal bomo uporabili glede na vsebino in namen sporočila ter prejemnika,
- kdaj bomo pošiljali sporočila in kako pogosto,
- kako hiter odziv pričakujemo,
- kako zapisati sporočilo in kakšna naj bo njegova dolžina,
- kakšen jezik uporabljati,
- kakšne »popestritve« (barve, slike, priloženi video posnetki) sporočila so še ustrezne
- in ali se tudi tu držimo načela »manj je več«.

Pri izbiri **komunikacijskega kanala** je gotovo pomembno razmisliti, s kom bomo po določeni poti komunicirali, ali ima sogovornik/naslovnik tehnične možnosti za uporabo predlaganega kanala in ali je upravljanja z njim več – kajti z napačno izbiro lahko ustvarimo prej negativen kot pozitiven učinek – in vendarle je naš osnovni namen sogovornika/naslovnika o nečem obvestiti oz. z njim vzpostaviti komunikacijo.

Dogovor **o času in pogostosti** pošiljanja sporočil in vzpostavljanja komunikacije lahko pomembno prispeva k temu, da nismo kar cel dan vpeti v te procese, saj to lahko prispeva k naši manjši učinkovitosti pri opravljanju zastavljenih nalog, tako na poklicnem kot zasebnem področju. Četudi smo v »krizi«, naj te ne stopnjuje še »pretirana« in nebistvena komunikacija.

Odziv na poslana sporočila je ravno tako lahko sprožilec nesporazumov in slabe volje. Kako hiter odziv torej pričakujemo – od sodelavcev, učencev, dijakov, staršev? Tudi tu je dogovor dobrodošel, saj ni težko izmenjati pričakovanj in sprejeti soglasja, ki bo vsem na nek način ustrezal.

Še vedno velja, da naj učinkovita pisna besedna komunikacija temelji na kratkih, jasnih, neposrednih in nedvoumnih zapisih, zato je dobro ponovno razmisliti o naslednjem:

- obliki in načinu zapisa (Upoštevamo načela vljudnosti in slovnična pravila?),

- izbiri besedišča (Uporabljamo spodbudne pozitivne zapise s pravo mero vpljudnosti in prijaznosti ali smo bolj varčni in zapišemo samo suhoparna dejstva?),
- uporabi kratkih ali dolgih povedi (Smo gostobesedni in se s tem odmikamo od bistva sporočila?).

Sodobna komunikacijska tehnologija in prosto dostopni viri na spletu omogočajo številne »popestritve« naših zapisov (slike, videoposnetki, reki in izreki ...). Pogosto s tem okrepimo naše sporočilo, vendar je vedno potrebno premisliti, ali to sporočilo res obogati in doseže nek komunikacijski namen ali pa se je sprevrglo v nepotrebno »navlako«, ki lahko naslovnika preusmeri od želenega bistva sporočila.

Manj je več? Da, osredotočimo se na bistvo, saj s tem skrbimo za učinkovito izrabo časa pošiljatelja in prejemnika sporočila. Naj naša komunikacija ne postane »kradljivec časa«.

Kaj se lahko naučimo za »čas potem«?

Tudi ob vračanju v običajne razmere delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov bo komunikacija še vedno naš zaveznik za vzpostavitev utečenih načinov dela v vzgojno-izobraževalnem procesu. Zaposleni naj čutijo in vedo, da je vodstvu mar, da jim zna pomagati ter razrešiti morebitne dileme, skratka, jim zagotoviti običajno varno in spodbudo delovno okolje. V nasprotnem primeru tvegamo nadaljevanje negotovih in stresnih razmer, ki ne omogočajo vrnitve v ustaljen ritem delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Zaposleni morajo biti motivirani in prejeti dovolj spodbude, da lahko/so pripravljeni govoriti o težavah, da ne zatirajo svojih čustev in da jim je omogočen stik s tistimi posamezniki, na katere se lahko obrnejo. Ob tem se zaposleni veliko lažje vrnejo v tako imenovano normalno stanje (Nizamidou, Vouzas 2015 v Šprajc 2017).

Županič (2011 v Šprajc 2017) govori o tem, da travma in stres, ki se v krizi pojavita, »omehčata« sistem in zaposlene za spremembe, lažje se spremenita način razmišljanja in organizacijska kultura, zmanjša pa se tudi nasprotovanje spremembam. Kriza je priložnost za organizacijske spremembe, kot so: sprememba organiziranosti, spremembe v vodenju, nova opredelitev vlog, odgovornosti in pristojnosti ter izboljšanje sistema spremljanja in nadzora.

Iz tega lahko izhaja, da je pomemben pogled nazaj, na to, kako smo stvari organizirali, jih izpeljali, spreminjali in izboljševali. Kakšne povratne informacije smo dobili in dajali, kaj smo se že naučili in kaj lahko na osnovi tega izboljšamo za naše delo v prihodnosti.

Z delovanjem in prilagoditvami dela v izrednih razmerah smo torej dobili priložnost za učenje iz izkušenj, za usvajanje znanj in spretnosti, ki jih do sedaj nismo potrebovali oz. nismo uporabljali. Pri tem gre predvsem za uporabo tehnologije za namen učenja in poučevanja ter vzpostavljanja novih komunikacijskih poti.

Zelo pomembno bo torej **zbrati povratne informacije** vseh vključenih deležnikov, jih evalvirati, zapisati ugotovitve in na osnovi tega zasnovati izboljšave za lažje in boljše delo v »normalnih« ali morebitnih novih »izrednih« razmerah.



Šola za ravnatelje

Zaključek

Vsi zaposleni, ki s svojim znanjem, spretnostmi in izkušnjami kreirajo in izvajajo proces učenja in poučevanja, v spremenjenih razmerah še bolj potrebujejo dobro vodenje kot sicer. Takšno, ki jih usmerja, podpira in spodbuja njihovo delo in razvoj. Zato vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov ne razumemo zgolj kot administrativno spremljanje zaposlenih, ampak skušamo s pravimi pristopi sporočiti, kako nam je pomembno, da se vsi dobro počutimo, da znamo uporabiti ustrezne načine za vzdrževanje motivacije in s tem pozitivno vplivati na odnose (pa četudi na daljavo), k čemur nas vodi izbira ustreznih komunikacijskih poti in načinov komuniciranja. Pa priznanje in pohvala tudi »čudežno« delujeta.

Viri:

Dubrovski, D. (2000). *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management.

Malešič, M. 2006. »Teorija kriznega komuniciranja«.

http://www.sos112.si/slo/tdocs/ujma/2006/malesic_2.pdf

Šprajc, P. 2017. »Strateška funkcija kadrovskega managementa in krizni management.« *Kadrovski management v sodobni organizaciji*: 125-143.

Poličnik, V. 2019. Dejavniki v medosebnem komuniciranju. Interno gradivo. Šola za ravnatelje.