

Komuniciranje z zaposlenimi v zdravstvu: sodoben babilonski stolp?

Damjana Pondelek

Nerodno je, če morajo zaposleni informacije o dogajanju in načrtih, ki zadevajo »njihovo« zdravstveno ustanovo, iskati v medijih oz. se lahko oprejo le na govorice. Zato mora vodstvo poskrbeti za čim bolj neposredno, predvsem pa pravočasno in pošteno obveščanje zaposlenih, sicer bodo (pol)informacije iskali in našli drugje.

Živimo in delamo v dobi elektronske pošte, videokonferenc, glasovne pošte, mobilnih telefonov, biltenov, intraneta. Odlična komunikacijska orodja, ki so lahko v pomoč in podporo tudi komuniciranju z interno javnostjo – z zaposlenimi. Žal se pogosto izkaže, da znotraj zdravstvene ustanove ni nikogar, ki bi ta komunikacijska orodja utegnil napolniti z vsebino. Izkaže se tudi, da zmanjka časa, volje in odločnosti za neposredno informacijo – osebni pogovor z zaposlenimi.

Zaposleni, ambasadorji zdravstvenih institucij

Od prvega do zadnjega posameznika so zaposleni v zdravstvenih ustanovah njihovi ambasadorji. Njihova sporočila o delodajalcu, pa ne gre nujno za verbalno komunikacijo, povedo o zdravstveni ustanovi in njenem vodstvu več od vsake publikacije ali sijajne spletne strani. Če vodstva zdravstvenih ustanov svojim ambasadorjem z besedami in dejanji dokazujejo, da so cenjeni in dragoceni sodelavci, potem je več možnosti, da bodo zaposleni čutili in izkazovali pripadnost. Če pa bodo imeli občutek, da njihovo mnenje in delo ne šteje in da vodstvo z njimi ne želi deliti pomembnih informacij o dogajanju v zdravstveni ustanovi, potem do odtujenosti in nezadovoljstva ni več daleč.

Zdravstvena organizacija – sodoben babilonski stolp?

Babilonski stolp je bil veličastno svetišče v mezopotamskem mestu Babilon. Z osupljivo velikostjo stavbe so graditelji tako razjezili božanstvo, da je ljudi, dotlej govorce istega jezika, razkropilo po svetu in jih kaznovalo z nešteto novimi jeziki, zato sporazumevanje med njimi ni bilo več uspešno. Tudi zdravstvene ustanove se morajo ustaviti ob vprašanju, kako učinkovito komunicirati v okolju, ki združuje posameznike različne stopnje izobrazbe, različnih poklicev, delovnih zadolžitev in kariernih pričakovanj. Posameznike torej, ki govorijo »različne jezike«. Ključ do uspešnega komuniciranja je prilagajanje načina komuniciranja potrebam, pričakovanjem in »jezikom« posameznih skupin zaposlenih znotraj organizacije. Da bi bili pri tem uspešni, moramo vedeti, kako zaposleni v zdravstveni ustanovi sprejemajo informacije, kateri način jim najbolj ustreza, ali so informacije

jasne in verodostojne, ali jih je dovolj... Na ta vprašanja lahko odgovorijo usmerjene interne raziskave in fokusne skupine, presenetljive rezultate pa dajejo tudi neposredni pogovori z mnenjskimi voditelji znotraj zdravstvene ustanove ter z drugimi predstavniki posameznih skupin zaposlenih. Največ o tem, kako učinkovito komunicirati z zaposlenimi, nam lahko povedo prav slednji – torej zaposleni.

Dvosmerno komuniciranje z zaposlenimi

Velikokrat slišimo, da je potrebno z zaposlenimi in ostalimi ključnimi javnostmi komunicirati dvosmerno, ne enosmerno. Kaj to pomeni v praksi?

Enosmerno komuniciranje poteka od zgoraj navzdol, z namenom prepričati tiste, ki jim je sporočilo namenjeno. Takšno komuniciranje ne predvideva in ne omogoča razprave ali povratnih informacij. Vodstvo preko predstojnikov (ali neposredno) naroči zaposlenim, kaj je treba storiti, in tu se razprava konča. Zaposleni se v tovrstnih primerih počutijo izključeni iz procesa odločanja in se z ustanovo, kjer so zaposleni, težje identificirajo. Enosmerno komuniciranje prevladuje v togih, hierarhično strukturiranih okoljih.

Dvosmerno komuniciranje je načrtovano, aktivno in celovito posredovanje informacij zaposlenim, upoštevajoč njihove interese in heterogenost med njimi. Zaposlene spodbuja k odzivnosti, razpravi, povratnim informacijam, k aktivni udeležbi v procesu komuniciranja. Tovrstno komuniciranje povezuje in motivira ter pri zaposlenih krepi občutek pripadnosti in vključenosti – seveda v primerih, ko zaposleni informacije podjetja prepoznajo kot pomembne, celovite in verodostojne. Prva izbira dvosmernega komuniciranja sta navadno neposredni pogovor in elektronska pošta.

Komunikacijska orodja

Elektronsko sporočilo je ena najbolj razširjenih komunikacijskih poti v primerih, ko zaposleni redno uporabljajo elektronsko pošto. Obveščanje po elektronski pošti je treba v vsakem primeru dopolniti z ostalimi komunikacijskimi orodji. Elektronska pošta se izkaže za dobro izbiro, ko gre za preprosta sporočila, npr. ko želimo sodelavce spomniti na datume in ure sestankov. Pri kompleksnih sporočilih pa žal pogosto prihaja do vsebinskega nerazumevanja in napačnih interpretacij, pri čemer je morebitne nejasnosti v najboljšem primeru mogoče odpraviti šele v naslednjem elektronskem sporočilu. Pri sporočilih, ki terjajo širšo razpravo, elektronska pošta torej ni najboljša rešitev.

Pogovor je najustreznejši način dvosmerne komunikacije. Obema stranema daje prostor in priložnost za razpravo in takojšnjo razjasnitev ter omogoča natančno razumevanje sporočila. Pogovor kot način sporočanja informacije je ključen zlasti v primerih, ko sporočilo zadeva posameznika.

Zbor delavcev ali posebni sestanek je poseben dogodek, ko želi vodstvo zdravstvene ustanove predstaviti projekt posebnega pomena, ki bo imel vpliv na vse zaposlene, denimo načrt gradnje nove stavbe, drugačen delovni čas, nov način vodenja... Ni mogoče pričakovati, da se bodo tovrstnega srečanja lahko udeležili vsi zaposleni, zato to ne sme biti edini način sporočanja; informacija bo treba predstaviti še na intranetu, v biltenu, na ožjih sestankih...

Bilten, priložnostne novice in ostale interne publikacije so učinkovit način sporočanja splošnih informacij, npr. informacij o izobraževalnih programih, prihajajočih dogodkih, obvestil o aktualnem dogajanju znotraj zdravstvene ustanove. Tovrstne publikacije povezujejo in pomagajo krepiti vezi vodstva z zaposlenimi in zaposlenih med seboj.

Oglasne deske so primeren prostor za kratka obvestila, pri čemer pa moramo v prvi vrsti poskrbeti za ustrezno vidnost oglasnih desk in njihovo smiselno umeščenost v prostor, nato pa tudi za ustrezno berljivost in aktualnost sporočil.

Intranet – zaprte spletne strani, namenjene samo zaposlenim, so primerne za objavo aktualnih informacij in temeljnih dokumentov, ki jih pri svojem delu potrebujejo zaposleni. Zdravstvena ustanova mora poskrbeti tudi za ustrezno odzivnost na elektronska sporočila, ki jih zaposleni pošiljajo vodstvu po tej poti.

Navodilo zaposlenim je primer enosmernega komuniciranja z negativno konotacijo, saj ne omogoča razprave ali ugovora. Navodila se največkrat končajo z besedami: »Prosimo vas, da to navodilo dosledno upoštevate!!« Žal je to vse prevečkrat uporabljen način komuniciranja v zdravstvenih ustanovah.

Pokvarjeni telefon – igra, v kateri otroci drug drugemu šepetajo na uho skrivno sporočilo, dokler slednje, navadno povsem spremenjeno, ne prispe do zadnjega v vrsti, je za zaposlene žal še vedno prevladujoč način pridobivanja informacij v primerih, ko ne morejo do drugih, bolj verodostojnih informacij. Tako pridobljene informacije, torej govornice, škodijo ugledu zdravstvene ustanove in vodstva, zato mora slednje storiti vse, da prevzame iniciativo pri obveščanju zaposlenih. Celovito obveščeni zaposleni so namreč bolj skeptični do govoric, predvsem pa ne sodelujejo v procesu prenašanja tovrstnih sporočil dvomljive vrednosti.

Odkrito in pošteno komuniciranje

Zaposleni v zdravstvu potrebujejo odkrito in pošteno komuniciranje – tudi v času, ko novice niso dobre. V obdobjih intenzivnih sprememb, ki jih prinašajo reorganizacije in kadrovske spremembe na vodilnih mestih ali nižje, ravno suvereno komuniciranje znotraj zdravstvene ustanove zagotavlja potrebno stabilnost ter zaposlenim in okolici sporoča, da so stvari pod nadzorom. Vodstvo, ki pridobi zaupanje zaposlenih v mirnih časih, bo to dragoceno vez lažje ohranilo tudi v obdobjih burnih dogajanj in sprememb.

Novice Urednice za učinkovitejše komuniciranje v zdravstvu

Na brezplačne Novice Urednice, ki enkrat mesečno prinašajo na vaš elektronski naslov učinkovite nasvete s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskih strategij v zdravstvu, se lahko naročite na spletni strani www.urednica.si.

Urednica.

Ureja odnose, komunikacije, publikacije...

* **Damjana Pondelek** je direktorica podjetja Urednica, odnosi z javnostmi, d.o.o., specializiranega za odnose z javnostmi v zdravstvu.

Potrebujete nasvet? www.urednica.si // damjana.pondelek@urednica.si // 041/773540

