

# A. Sinickas: komunikacija turėtų įkvėpti keistis

Amerikos lietuvė **Angela Sinickas** kelis dešimtmečius moko verslininkus, kaip reikia komunikuoti su darbuotojais. Daug dėmesio tyrimams skirianti pašnekovė tvirtina, kad veiksmingiausia tokia komunikacija, kuri skatina žmones keisti elgseną. Apie tai, ką nori girdėti darbuotojai ir ko nepasako vadovai, su eksperte kalbėjosi IQ ekonomikos redaktorius **Andrius Matuliauskas**.

☑ **Man teko susidurti su verslo atstovais, kurie skeptiškai vertina viešųjų ryšių agentūrų ar komunikacijos specialistų paslaugų naudą. Kokią vertę teikia komunikacija ir kaip ją išmatuoti?**

– Daugybė tyrimų rodo finansinių rezultatų ir geros komunikacijos naudą. Todėl faktas, kad komunikacija gali atnešti pridėtinės vertės, nėra tik mano nuomonė. Vis dėlto reikėtų išskirti kelis komunikacijos tipus, kurių poveikis skirtingas.

Komunikacija, kurios pagrindinis tikslas yra informuoti žmones apie tam tikrus dalykus, neturi jokios finansinės naudos. Jeigu tuo siekiama, kad gyventojai geriau pasijustų, pastangos irgi neturi finansinės vertės. Bet jei pagrindinis tikslas yra paskatinti žmones keisti elgseną, tai jau gali būti naudinga. Kalbant finansų terminais, didžiausią grąžą duoda tokia komunikacija, kuri paskatina asmenis keisti savo veiklos metodus, dirbti saugiau, produktyviau ar labiau įsitraukus.

Tai pateikia atsakymą ir kaip matuoti jos poveikį. Pasirodo, kad atitinkamai žinutei reikia stebėti, kaip elgiasi tikslinė auditorija, ar kas nors pasikeitė, kiek žmonių įsigijo produktus, apie kuriuos buvo kalbama, ar ėmėsi veiksmų, kuriuos norėta paskatinti. Pagaliau galima klausti pačių adresatų, kiek ta nauja informacija jiems davė naudos, padėjo sutaupyti laiko ir panašiai.

☑ **Ar šiuolaikinėmis skaitmeninėmis technologijomis lengviau išmatuoti komunikacijos poveikį?**

– Jas naudojant paprasčiau stebėti komunikacijos aktyvumą, bet tai nebūtinai padeda išmatuoti jos poveikį. Faktas, kad vienos ar kitos bendrovės paskyrą „Facebooke“ pamėgo tūkstančiai žmonių, dar nieko nereiškia, nors dažnai tai pristatoma tarsi laimėjimas. Aktyvumo nereikia painioti su veiksmingumu. Kita vertus, jei klientas užsisako naujienlaiškį, jau rodo, kad ta informacija jam bus bent šiek tiek naudinga. Jei bendrovės informacija žmogus pasidalijo, vadinasi, ji iš tiesų vertinga.

☑ **Kaip internetas ir kitos šiuolaikinės technologijos pakeitė komunikaciją?**

– Dėl technologijų daug dalykų tapo paprastesni, nors ne visuomet veiksmingesni. Pavyzdžiui, anksčiau už informacijos sklaidą organizacijoje buvo atsakingi tiesioginiai vadovai. Galbūt kai kuriose bendrovėse kartą per mėnesį platintas naujienlaiškis iš tiesų nebebuvo naujienos. Šiandien e. paštas ir internetas yra populiariausi informacijos kanalai. Tiesioginė komunikacija vis dar svarbi, bet yra ir gerokai platesnė kanalų įvairovė, informaciją galima perduoti greičiau ir patikimiau. Žmonės norimą žinių gali gauti iš pirminio šaltinio. Informuotumo lygis smarkiai išaugo, darbuotojai kur kas

Kalbant finansų terminais, didžiausią grąžą duoda tokia komunikacija, kuri paskatina žmones keisti veiklos metodus, dirbti saugiau, produktyviau ar labiau įsitraukus.

daugiau žino apie organizaciją, jos aktualijas, su jos būkle susipažįsta išsamiau negu prieš 20 metų.

**☐ Koks socialinių medijų vaidmuo? Prognozuojama, kad jos keičia ne tik žmonių bendravimą, bet ir įmonių komunikaciją. Ar tai tiesa?**

– Socialinių medijų samprata šiuo metu madinga tarp komunikacijos specialistų. Tačiau interneto svetainėje paskelbta informacija dar nėra komunikavimas. Šie kanalai neskirti tik žiniai transliuoti, jie gali padėti geriau suprasti kitus, padėti bendrauti, diskutuoti, išreikšti emocijas. Taip bendrauti su daugiau žmonių yra pigiau negu juos surinkti į vieną didelę salę ir surengti diskusiją.

Bet įrankiai ir liks tik įrankiai. Pagrindinė užduotis – kaip parinkti tinkamiausius skirtingoms žinutėms atitinkamai auditorijai perduoti. Man kelia nerimą, kad daug organizacijų pastaruoju metu nusprendė atsisakyti darbuotojams skirtų spausdintų leidinių. Toks žingsnis argumentuojamas sutaupytomis lėšomis ir išsaugotais medžiais. Bet nė vienas šių dalykų tikrovėje nepasitvirtina. Mano apklausos rodo,

kad, bendrovėms popierinius leidinius pakeitus skaitmeninėmis versijomis, mažiau žmonių sužino apie jas, rečiau apie jas skaito. Be to, dalis tuos leidinius vis tiek atsispausdina ir įmonei tai atsieina brangiau. Technologijos padeda, tačiau ne visais atvejais jos veiksmingesnės už senąsias priemones.

**☐ Kalbėjome, kad šiandien dėl naujų technologijų ir pasikeitusio požiūrio per dieną žmonės pasiekiančios informacijos smarkiai padaugėjo. Kaip turėtų elgtis organizacijos, kurios siekia, kad darbuotojai žinotų svarbiausius dalykus, tačiau nebūtų užversti?**

– Man tenka dirbti su įvairiomis organizacijomis – ir turinčiomis tokius specialistus, ir ne. Pastarosios pagal įvairius rodiklius atrodo prasčiau negu pirmosios. Jose darbuotojų informuotumo lygis, žmonės pasiekiančių žinių vertė gerokai žemesni, net kolegų susitikimai ne tokie produktyvūs, nes niekas nežino, kaip juos tinkamai vesti ir kokie dalykai turėtų būti juose sprendžiami. Vos įmonės nusamdydavo specialistą, visi šie dalykai per ateinančius dvejus metus smarkiai pagerėdavo.

Daugelis vadovų vis dar mano, kad apie susirinkime priimtus sprendimus kiekvienas praneš artimiausiems darbuotojams, o šie viską perduos kitiems ir taip žinia pasklis po organizaciją. Bet šis procesas niekada nevyksta sklandžiai. Prireikia nemažai laiko, kol informacija prasiskverbia iki priekinės grandies. Blogiausia, kad oficialią žinių aplenkia gandai. Vidinės komunikacijos vadybininkas turi būti gravitacijos jėga ir informaciją traukti. Jeigu ši funkcija niekam nepriskiriama, nuolatinė komunikacija savaime nevyksta.

**☐ Dalyvavote ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto konferencijoje, kur kalbėjote apie personalo ir komunikacijos funkcijų integravimą. Ar vidinės komunikacijos funkcijas galima patikėti personalo specialistams?**

– Ši diskusija tęsiasi ne vienus metus, o pagrindinis klausimas – kam reikėtų priskirti vidinės komunikacijos specialistus. Geriausias sprendimas – tai atskiras įmonės vadovui pavaldus departamentas, atsakingas ir už viešuosius ryšius, ir už vidinę komunikaciją. Tokia schema veiksmingiausia, nes prie vadovo prieinantiems komunikacijos specialistams paprasčiau darbuotojus informuoti apie direktoriaus idėjas, viziją.

Vidinė komunikacija nėra personalo specialistų funkcija, nes šie žmonės dirba su tokiais dalykais kaip atlygio sistema, priedai ar darbuotojų politika. Pavaldiniams tai svarbu, bet jie taip pat nori žinoti, kaip sekasi įmonei, kur ji juda, ką apie ją mano klientai. Tai viešųjų ryšių ir rinkodaros skyriaus darbas. Todėl norint perteikti visavertę vaizdą, reikia integruoti šias sritis. ▶



► **Lietuvos bendrovės palyginti mažos, todėl atskirų komunikacijos padalinių neturi, dažnai vienam žmogui tenka atlikti kelias funkcijas. Kaip patartumėte nedidelės įmonės vadovui pasirūpinti vidinės komunikacijos dalykais?**

– Kai esi toks mažas, kad negali turėti atskiro darbuotojo vidinei komunikacijai, reikia užtikrinti, kad tam tikras žmogus bent kelias valandas per savaitę tam skirtų laiko. Galima rengti savaitinius susirinkimus, siųsti reguliarių naujienlaiškį, kuriame būtų paminėtos svarbiausios naujienos. Turi būti numatyta

► **Kaip įtraukti darbuotojus?**

– Mano mėgstamas komunikacijos guru Rogeris D'Aprixas išskyrė šešis klausimus, į kuriuos kiekvienas darbuotojas turi turėti atsakymus. Pirmas – kokia mano funkcija? Akivaizdu, kad nežinodamas šito jis negalės dirbti efektyviai. Antras – kaip man sekasi? Ar tinkamai atlieku užduotis, koks mano rezultatas, gal ką nors reikia keisti? Trečias – ar kam nors tai rūpi? Jeigu darbuotojas jaučia, kad jo atliekamas darbas kam nors įdomus, jis pradeda ryškiau matyti, kaip sekasi jo grupei ar departamentui.



## Gimiau per vadinamąjį kūdikių bumą JAV. Kai įsiliejome į darbo rinką, buvome apibūdinami labai panašiai kaip dabartinė karta: neloyalūs jokiai bendrovei, suinteresuoti tik savo karjera, visada siekiantys būti išgirsti.

sistema ar tam tikros gairės, kaip informacija turėtų būti paskleidžiama. Taip pat reikia konkretaus žmogaus, kuris ją surinktų iš visų darbuotojų, išskirtų svarbiausius dalykus ir juos praneštų kitiems. Sutikau nemažai sekretorių, kurios puikiai atlieka vidinės komunikacijos funkcijas, nes jos gerai pažįsta daugelį darbuotojų, turi tiesioginį priėjimą prie vadovo, pirmosios sužino svarbius pokyčius.

► **Kai kurie vadovai mūsų šalyje mano, kad darbuotojams nebūtina žinoti visų dalykų, kuriuos išvardijote. Juk užtenka, kad pavaldinys tinkamai atliktų užduotis ir gautų atlyginimą, o kam jam sukti galvą dėl visų kitų reikalų?**

– Ankstesniais laikais buvo įprasta, kad žmogus toje pačioje bendrovėje gali praleisti visą gyvenimą. Tačiau prieš kelis dešimtmečius verslas į žmones ėmė žvelgti kaip į išteklius, o darbuotojų atleidimas tapo galimybe valdyti įmonės sąnaudas. Lojalumo nebeliko, žmonės suprato galintys būti bet kada atleisti arba išeiti patys, jei kitur rastų geresnes sąlygas. Šiandien tas senamadiškas požiūris, apie kurį kalbėjote, daugeliui nepatrauklus, niekas nenori užsibūti tokioje organizacijoje. Darbą linkę keisti ne tik galimybių ieškantys jauni asmenys.

Žvelgiant iš įmonės perspektyvos, toks požiūris trumparegiškas, nes didelė darbuotojų kaita brangiai kainuoja. Gauti didžiausią naudą iš pavaldinių galima ne suvaržant ir reikalaujant, o sukuriant aplinką, kurioje jie gali taikyti savo gebėjimus ir augti. Abejingas specialistas ne toks inovatyvus, dažniau ignoruoja įmonės problemas, vangiau prisideda prie sprendimo ieškojimo. Daugelis tyrimų rodo, kad įsitraukę darbuotojai sukuria kur kas daugiau vertės.

Atsakius į šį klausimą kyla kitas – kur judame kaip organizacija? Paskutinis – kaip aš galiu padėti? Darbuotojas niekada to nepasiteiraus, jeigu neturės atsakymų į ankstesnius klausimus.

► **Nemažai kalbama apie naują darbuotojų kartą, vadinamąsias tūkstantmečio vaikus, kad jie visai kitaip vertina savo darbą, vadovus, karjerą. Ar šios kartos atstovų požiūris labai skiriasi nuo ankstesnių?**

– Gimiau per vadinamąjį kūdikių bumą JAV. Kai įsiliejome į darbo rinką, buvome apibūdinami labai panašiai kaip dabartinė karta: neloyalūs jokiai bendrovei, suinteresuoti tik savo karjera, visada siekiantys būti išgirsti. Tačiau, kai sukūrėme šeimas, susilaukėme vaikų, mūsų vertybės ir požiūris į darbą nesiskyrė nuo ankstesnių kartų. Kalbėdama apie šiandienį jaunimą norėčiau palaukti dar 10–15 metų ir tada daryti išvadas.

Tiesa, yra vienas didelis skirtumas – technologijos. Mano kartos žmonės negimė su planšetiniu kompiuteriu rankose. Dabartinė jaunuolių karta skaitmeninėmis technologijomis naudojasi nuo ankstyvos vaikystės. Tai ir gerai, ir blogai. Jie yra ieškotojai, susidūrę su nežinomu faktu, akimirksniu ieško daugiau informacijos. Jie akelai netikėti tuo, kas sakoma, net jei apie tai kalba įmonės vadovybė. Jie visada patikrins, ar sakoma tiesa, ar kalbančiu asmeniu galima pasitikėti. Kita vertus, nors yra gerai išplėtoję bendravimo įgūdžius elektroninėje erdvėje, šie žmonės neturi tokių gerų tarpasmenio bendravimo gebėjimų. Jie prasčiau „skaito“ aplinkinių išraiškas, jiems sunkiau susigaudyti, jei apie tam tikrą dalyką kalbama su sarkazmu, jie ne taip atidžiai parenka žodžius ir nesupranta, kad toks netaiklumas gali stipriai emociškai paveikti kitus. ■

### A. Sinickas

- Baigė žurnalistikos studijas Iliojaus universitete JAV.
- Buvo atsakinga už išorinę ir vidinę komunikaciją tokiose bendrovėse kaip „Chicago Tribune Company“, „Aon Hewitt“, „Secomerica“, „Mercer“.
- 2000 m. įkūrė konsultacijų įmonę „Sinickas Communications“, pataria įmonių vadovams, kaip organizacinę komunikaciją padaryti efektyvesnę.
- Nuo 2008 m. reguliariai lankosi Lietuvoje, konsultuoja vietos verslą, dalyvauja visuomeninėse iniciatyvose.