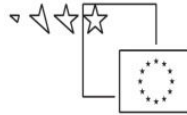




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO SPORAZUMEVANJE IN VODENJE

PETER MARKIČ

Višješolski strokovni program: Gostinstvo in turizem
Učbenik: Poslovno sporazumevanje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtor:

Mag. Peter Markič, univ. dipl. psiholog
Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled



Strokovna recenzentka:
doc. dr. Justina Erčulj

Lektorica:
Silva Praprotnik, prof.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2010

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

PREDGOVOR	3
1 VODENJE	5
UVOD	5
1. 1 OSNOVNI POJMI	5
1. 2 RAVNI VODENJA	5
1. 3 NAČINI VODENJA	7
1. 4 MODELI VODENJA	8
1. 5 VLOGE VODJE	10
1. 6 INTUICIJA - ORODJE ODLOČANJA	10
1. 7 ZAŽELENE LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI VODIJ - KOMPETENCE	11
1. 7. 1 POTREBNE SPOSOBNOSTI PO NIVOJIH VODENJA	11
1. 7. 2 LASTNOSTI HOTELSKIH VODIJ	12
1. 8 NAČELA VODENJA	14
1. 9 POVZETEK	14
1. 11 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE	15
2 SKUPINE IN TIMI	17
UVOD	17
2. 1 SKUPINE	17
2. 1. 1 STRUKTURA SKUPINE	17
2. 1. 2 RAZVOJ SKUPINE	18
2. 2 TIMI	18
2. 2. 1 SESTAVA IN RAZVOJ TIMA	20
2. 3 POVZETEK	21
2. 5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE	21
3 POVERJANJE NALOG	22
UVOD	22
3. 1 POVERJANJE NALOG – ZA IN PROTI	22
3. 2 PROCES POVERJANJA NALOG	22
3. 3 POVZETEK	24
3. 4 MISLI IZKUŠENIH	24
3. 5 NAMIG ZA VEČ ZNANJA	25
3. 6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE	25
4 MOTIVACIJA	26
UVOD	26
4. 1 RAZLAGA MOTIVACIJE ABRAHAMA MASLOWA	26
4. 2 HERZBERGOVA RAZLAGA MOTIVACIJE	28
4. 3 MOTIVI ZA DELO	29
4. 3. 1 POHVALA IN GRAJA	30
4. 3. 2 DENAR KOT MOTIVATOR	30
4. 3. 3 NAPREDOVANJE	31
4. 4. POSTOPEK MOTIVIRANJA	31
4. 5 RAZISKAVE O MOTIVACIJI	32
4. 6 POVZETEK	33
4. 7 MISLI IZKUŠENIH	33
4. 9 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE	34
5 PROBLEMI IN KONFLIKTI	35
UVOD	35
5. 1 PROBLEMI	35
5. 1. 2 USTVARJALNO REŠEVANJE PROBLEMOV	35
5. 2 KONFLIKTI	36
5. 2. 1 VZROKI KONFLIKTOV	36
5. 2. 2 REAKCIJE NA KONFLIKTE V MEDSEBOJNIH ODNOSIH	36
5. 2. 3 POSLEDICE KONFLIKTOV	37
5. 2. 4 REŠEVANJE KONFLIKTOV PO METODI »DOBIM-DOBIŠ	37
5. 2. 5 DRAMSKI TRIKOTNIK - KARPMAN	38
5. 3 MISLI IZKUŠENIH:	39
5. 4 POVZETEK	39
5. 6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE	39

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA	40
UVOD.....	40
6.1 KAJ JE TO ORGANIZACIJSKA KULTURA?.....	40
6.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	40
6.3 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	40
6.4 RAZISKAVE.....	41
6.5 MISLI IZKUŠENIH.....	42
6.6 POVZETEK.....	42
6.8 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	42
7 ETIKA IN MORALA	43
UVOD.....	43
7.1 OSNOVNI POJMI.....	43
7.2 ETIKA PRI KOMUNICIRANJU IN VODENJU.....	43
7.3 ETIČNE DILEME.....	45
7.4 MISLI IZKUŠENIH.....	45
7.5 POVZETEK.....	45
7.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	46
8. STRES IN SPROŠČANJE.....	47
UVOD.....	47
8.1 RAZLAGE STRESA.....	47
8.2 VIRI STRESA.....	48
8.3 ZNAMENJA STRESA.....	48
8.4 ODPRAVLJANJE STRESA.....	49
8.4.1 AVTOGENI TRENING.....	49
8.4.2 STOPNJEVANA SPROSTITEV.....	49
8.4.3 OBRAMBA PROTI STRESU.....	50
8.5 MISLI IZKUŠENIH.....	50
8.6 POVZETEK.....	50
9 NAČRTOVANJE ČASA	52
UVOD.....	52
9.1 ANALIZA SVOJEGA DELA.....	52
9.2 NAPOTKI PRI NAČRTOVANJU SVOJEGA DELA.....	54
9.3 POVZETEK.....	54
9.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	54
10 KOMUNIKACIJA	57
UVOD.....	57
10.1 KAJ JE KOMUNIKACIJA?.....	57
10.2 VRSTE KOMUNIKACIJE.....	57
10.3 ELEMENTI IN FAZE KOMUNIKACIJE.....	58
10.4 JAZ SPOROČILA.....	60
10.4 MOTNJE IN NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU.....	61
10.5 VEČJA UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA.....	62
10.6 MISLI IZKUŠENIH.....	62
10.7 POVZETEK.....	63
10.9 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	63
11 BESEDNA IN NEBESEDNA KOMUNIKACIJA.....	64
UVOD.....	64
11.1 RAZMERJE MED BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNIKACIJO.....	64
11.2 GOVORICA GLASU.....	65
11.3 NEBESEDNO SPORAZUMEVANJE.....	65
11.3.1 PROSTORSKO VEDENJE.....	66
11.3.2 GOVORICA POGLEDA.....	66
11.3.3 ROKOVANJE.....	67
11.4 ZAKLJUČEK.....	67
11.5 MISLI IZKUŠENIH.....	68
11.6 POVZETEK.....	68
11.8 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	68
12 INTERNO KOMUNICIRANJE	69
UVOD.....	69
12.1 VRSTE INFORMACIJ.....	69
12.2 SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	70
12.3 OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	71
12.4 GOVORICE.....	72

12.5 RAZISKAVE.....	73
12.6 MISLI IZKUŠENIH.....	74
12.7 POVZETEK.....	75
12.9 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	75
13 POTEK KOMUNIKACIJE Z GOSTI.....	76
UVOD.....	76
13.1 FAZE KOMUNIKACIJE.....	76
13.2 SPREJEM GOSTA.....	77
13.3 ODKRIVANJE POTREB - RAZISKOVANJE.....	77
13.3.1 POSTAVLJANJE VPRAŠANJ.....	78
13.3.2 POSLUŠANJE.....	79
13.4 PREDSTAVLJANJE REŠITEV.....	80
13.4.1 RAVNANJE Z UGOVORI.....	81
13.4.2 POGOVORI O CENI.....	81
13.5 ZAKLJUČEVANJE POSLA.....	82
13.6 PONAČUPNO VEDENJE.....	82
13.7 PRITOŽBE.....	83
13.8 MISLI IZKUŠENIH.....	83
13.9 POVZETEK.....	84
13.11 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	84
14 POSLOVNI RAZGOVORI.....	85
UVOD.....	85
14.1 KAJ SO POSLOVNI RAZGOVORI?.....	85
14.2 VRSTE POSLOVNIH RAZGOVOROV.....	85
14.3 POVZETEK.....	86
14.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	86
15 TELEFONSKI RAZGOVOR.....	87
UVOD.....	87
15.1 ZNAČILNOSTI TELEFONIRANJA.....	87
15.2 POTEK TELEFONSKEGA RAZGOVORA.....	87
15.3 MISLI IZKUŠENIH.....	88
15.4 POVZETEK.....	88
15.6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	89
16 POSLOVNI SESTANEK.....	90
UVOD.....	90
16.1 KAJ JE SESTANEK.....	90
16.2 FAZE SESTANKA.....	90
16.3 POVZETEK.....	92
16.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	93
17 PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	94
UVOD.....	94
17.1 IZDELAVA PISNIH SPOROČIL.....	94
17.2 VRSTE PISNIH SPOROČIL.....	94
17.3 OBLIKE POSLOVNIH PISEM.....	95
17.4 PROŠNJA ZA ZAPOSILITEV.....	97
17.5 POVZETEK.....	98
17.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	99
18 ZAPOSILITVENI INTERVJU.....	100
UVOD.....	100
18.1 NAPOTKI.....	100
18.2 KLASIČNA VPRAŠANJA NA RAZGOVORIH.....	101
18.3 POVZETEK.....	102
18.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	102
19 PREZENTACIJA – PREDSTAVITEV SEBE IN PODJETJA.....	103
UVOD.....	103
19.1 KAJ JE PREDSTAVITEV?.....	103
19.2 FAZE PREDSTAVITVE.....	103
19.3 KAKO PREDSTAVIMO SEMINARSKO NALOGO.....	106
19.4 MISLI IZKUŠENIH.....	107
19.5 POVZETEK.....	107
19.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE.....	108
20 DODATEK.....	109
21 LITERATURA.....	111

21. 1 UPORABLJENA LITERATURA	111
21. 2 PRIPOROČENA LITERATURA	112

PREDGOVOR

**Potrebujemo sposobnost, da sprejmemo, kar ne moremo spremeniti,
Pogum, da spremenimo, kar lahko spremenimo in
modrost razločevanja med obojim.**

Frančišek Asiški

Predmet Poslovno sporazumevanje in vodenje je postal del predmetnika že v prvem programu višjih strokovnih šol v gostinstvu in turizmu. Največ zaslug zanj ima dr. Justina Erčulj, ki ga je oblikovala. Njegova upravičenost se je pokazala in dokazala s tem, da je ostal del vseh programov, ki so nastali pozneje. Danes je v taki ali malo drugačni obliki del predmetnikov vseh višjih strokovnih šol. Nosilni temi – vodenje in komunikacija – se prepletata in odražata druga v drugi. Nabor tem je klasičen, saj ga srečamo v vseh knjigah o komunikaciji in vodenju. Vse teme pa se organsko prepletajo in se skupaj kažejo v načinu vodenja.

Temeljno poslanstvo višjih strokovnih šol je priprava študentov na vodstvene naloge na vseh nivojih. Predmet daje strokovno podlago za vodenje. Potrebna pa je nadgraditev v praksi. Ta je lahko zelo različna. Uspešni managerji priznavajo, da so se največ o vodenju naučili pri vodenju folklornih skupin, tabornikov, alpinističnih odprav in podobnih skupin, v katere so bili pahnjeni po sili razmer. Položaj vodje je ključen v vsakem podjetju. Odnosi med sodelavci so slika odnosa vodje z njimi.

Učbenik je nabor tem s področja vodenja in komunikacije. Odseva osebni izbor, ki bi bil lahko tudi drugačen. Nastal je po desetletnem obdobju predavanj in vaj. Osnovno spoznanje pa je, da so vse te teme povezane med seboj in vplivajo ena na drugo. Teorija se prepleta s praktičnimi izkušnjami zlasti pri izrednih študentih. Od njih sem se veliko naučil. Učbenik vsebuje spoznanja, za katera sem prepričan, da delujejo in je tako neke vrste pričevanje.

Osnovna dilema ob začetku mojega dela je bila ali opisati stanje, kakršno je ali napisati priporočila kako naj bi bilo. Odločil sem se za drugo. Glavni argument pri odločitvi je bila želja po izboljšanju stanja na tem področju. Poguma mi po desetih letih dela ne jemljejo niti spoznanja, da je le malo kje tako, kot bi moralo biti. Vodenje vse preveč temelji na občutku moči, ki jo daje položaj. Prevladujejo trde metode: diktiranje, prisila, togost, kontrola, rivalstvo, kazen. Vodja ustvarja probleme tam, kjer jih sploh ni. Včasih imamo občutek, da bi delo bolje teklo brez vodje. Redki kolektivi, kjer vladajo mehki načini vodenja, kot so spodbujanje, izzivi, motiviranje, nagrajevanje, zdravo tekmovanje in sodelovanje, pa dokazujejo, da je možna tudi druga pot. Na njej se sodelavci dobro počutijo in delajo za skupno dobro. Zaupanje, svobodo, vzpodbujanje ustvarjalnosti, suverenost vračajo s poštenim delom. Nujen pogoj za ustvarjanje takega okolja je osebna zrelost vodje. Osnovno poslanstvo učbenika je, da bi bilo slednjih čim več. Vsak na svojem področju lahko kaj stori za to. Saj veste – majhen korak za človeka, velik za človeštvo. Ob branju se vprašajte, kaj lahko jaz storim za izboljšanje stanja.

V učbeniku se teoretična spoznanja prepletajo z izsledki raziskav. Dodane so še praktične izkušnje vodilnih in izzivi za bodoče vodje. Imate tudi priporočila za dodatno branje. Vzemite ga v roko še kdaj kasneje. Po diplomi se šola pravzaprav šele začne.

1 VODENJE

UVOD

Z vodenjem in vodji se srečujemo vse življenje. Kar tretjino življenja odraslih usmerjajo vodje. Ljudje v razvitih državah so v prvi vrsti odvisni od vodij. Kaj pa sploh vemo o njih in njihovem delu? Zelo malo. Vodenje je najbolj opazovan a hkrati najslabše razumljen fenomen. Na kupe knjig in priročnikov se ukvarja z vodenjem. Vodenje je najredkejša naravna zmožnost, zato moramo o njem toliko več razmišljati.

V tem poglavju bomo najprej razjasnili nekaj dilem, spoznali boste osnovne pojme o vodenju, potrebne in zaželene lastnosti vodij in se srečali s skrivnostno intuicijo. Vsebina je naravnana na vaše področje, saj je večina primerov in raziskav s področja gostinstva in turizma. Spregovorili bodo stari hotelski mački.

Za začetek sami rešite nekaj dilem. Odgovore nanje dobite na koncu poglavja.

PRVA DILEMA: Ali se vodenja sploh lahko naučimo?

DRUGA DILEMA: Ali je bolje izbrati novega vodjo med svojimi delavci ali ga dobiti od zunaj?

TRETJA DILEMA: Ali je najboljši delavec vedno primeren za vodjo?

1. 1 OSNOVNI POJMI

MANAGEMENT je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog, ki jih zaposleni opravljajo. Nanaša se na cilje, poslanstvo in razvoj celotne organizacije, podjetja, hotela, restavracije, agencije.

VODENJE v ožjem pomenu pa je vplivanje, usmerjanje in vzpodbujanje delavcev pri delu, pa tudi spremljanje in preverjanje uresničevanja ciljev. Nanaša se torej v glavnem na ljudi. Srečamo jih na vseh ravneh vodenja. Veljajo podobne zakonitosti kot pri vodenju športnih ekip, zato se vse več vodij uči od trenerjev (coaching).

UPRAVLJANJE pomeni usklajevanje in odločanje v zvezi z lastništvom. Lastniki podjetij potrebujejo managerje in vodje, zase pa običajno zadržijo vloge, povezane s kontrolo in nadzorom, z usmerjanjem podjetja, podobo podjetja navzven, zlasti pa nastopijo ob kriznih situacijah.

1. 2 RAVNI VODENJA

Majhna organizacija lahko uspešno deluje z eno samo ravni vodenja, celo z enim samim vodjem. Z rastjo pa je zaradi večanja obsega in delitve dela nujno potrebno povezovanje. Ločimo tri ravni vodij:

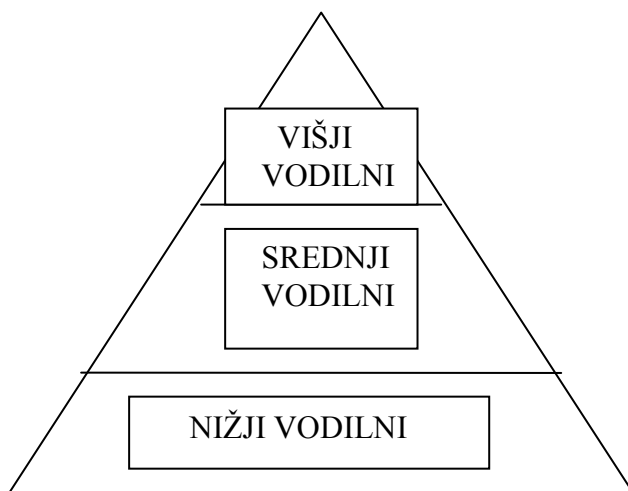
Nižji vodilni so vodje manjših oddelkov, skupin, izmen, mojstri, delovodje. So neposredno odgovorni za proizvodnjo izdelkov in izvajanje storitev. Njihova glavna dejavnost je prevajati

višje odločitve neposrednim izvajalcem - natakarjem, kuharjem, agentom, vodnikom. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem k motivaciji delavcev, k njihovi uspešnosti in medosebnim odnosom med izvajalci storitev. Imajo majhno samostojnost in veliko odgovornost do nadrejenih. Nižji vodilni mora znati pripraviti druge, da opravijo delo, ki ga je mogoče včasih opravljal sam, delo mora načrtovati, podrejenim zagotoviti potrebna sredstva in znanje, da lahko opravljajo delo. Potrebuje tudi veliko tehničnega znanja, da lahko poučuje in nadzira podrejene pri njihovem delu. Ena glavnih nalog pa je ustrezna komunikacija s podrejenimi (stiki, nasveti, povratne informacije).

Srednji vodilni vodijo večje oddelke, so vodje sektorjev (marketinga, proizvodnje, kadrovskega oddelka, kuhinje, strežbe, recepcije ali vodje za hrano in pijačo), projektov, programov. V večini podjetij pa je med njimi preveč obratovodij in premalo vodij. Strateške odločitve vodilnih spreminjajo v operativne, konkretne. Imajo večjo samostojnost. Njihove naloge zajemajo planiranje, dodeljevanje virov in spremljanje dosežkov. Načrtujejo, usklajujejo in krmarijo, razdeljujejo naloge, nadzorujejo natančnost in učinkovitost podrejenih in prenašajo informacije od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Spretnosti komuniciranja so jim nujno potrebne. To je sloj med kladivom in nakovalom. Tisti spodaj udrihajo čeznje, tisti zgoraj pa nanje pritiskajo.

So *prevajalci* – cilje in politiko višjih vodilnih prevajajo v sodelavcem razumljiv jezik. So tudi *izvrševalci* – postavijo specifične cilje, sestavijo primerne skupine za uresničevanje idej višjih vodilnih, poskrbijo za potrebne vire, določijo roke in prednostni vrstni red nalog. V tretji vlogi pa so *spodbujevalci* – motivatorji za kvalitetno delo. To dosežejo zlasti z osebno zavzetostjo. To pa je največ, kar višji vodilni želijo od njih. Razlika med vrhunskimi in povprečnimi storitvenimi podjetji je v razporeditvi časa za te vloge. Povprečni porabijo enako količino časa za vse tri vloge, v vrhunskih podjetjih pa je vloga prevajalca najmanj pomembna, največ časa pa porabijo za motivacijo sodelavcev. Prevajalska vloga se spreminja v pojasnjevalno, saj sodelavci dobijo dovolj informacij po drugih kanalih (notranje komuniciranje deluje) in rabijo od neposrednih nadrejenih samo pojasnila.

Višji vodilni so generalni direktorji, direktorji storitev, programov, projektov, predsedniki in njihovi pomočniki. Po nalogah so izraziti managerji. Odgovorni so za oblikovanje splošne strategije in dolgoročnih ciljev. Nivoji so prikazani v tabeli 1.



Slika 1: Nivoji vodenja
Vir: Možina, 2002

Struktura in številčnost posameznih nivojev se menja. Manj hierarhičnih ravni pomeni večjo gibčnost. Umetno ustvarjanje različnih nivojev in s tem tudi vodij, nima pravega smisla. Vsak vodja mora imeti tudi možnost sodelovanja pri odločanju o poslovanju in motiviranja sodelavcev. Brez tega ni pravi vodja (Možina, 1994).

Seveda so navedene delitve splošne. V vsakem podjetju obstajajo posebnosti in razlike v posameznih ravneh. Praviloma z napredovanjem izgubljamostik s konkretnim delom podjetja in vse več časa namenimo vodenju. Na vseh nivojih pa ostajajo enako potrebne in pomembne komunikacijske in medosebne sposobnosti. Največji skok pa je gotovo na prvi nivo - od natakarja do vodje strežbe. Takrat se spremeni največ stvari. Ob tem se spomnimo še dobrih namenov, ki jih imamo preden se lotimo nekega dela. Ko smo kot podrejeni nezadovoljni s šefom, se pridušamo, češ ko bom jaz šef, pa tega ne bom delal...No, kasneje, ko to postanemo se stvari dostikrat spremenijo. Mogoče res ne delamo istih napak, prav gotovo pa druge, včasih še hujše. Od spodaj se pač ne vidi vsega, ko pa smo na vrhu, se obnašamo drugače. Z vrha Triglava je razgled povsem drugačen. Vidimo stvari na drugi strani, ki jih od spodaj nismo mogli opaziti.

1.3 NAČINI VODENJA

Najbolj klasična je delitev vodenja na tri načine: avtokratsko, demokratično in svobodno vodenje. Vsak način ima svoje prednosti in slabosti. Idealnega načina ni, predvsem pa pri vodenju ni receptov. Kateri način izberemo je odvisno od ciljev, lastnosti skupine, okoliščine. Velik vpliv pa ima tudi osebnost vodje. Poglejmo si, kaj je značilno za posamezne načine.

Avtokratsko vodenje

Vodja ima v rokah vso oblast in odločanje. Od podrejenih zahteva ubogljivost in pokorščino. On ve vse in vse zna. Komunikacija poteka samo v smeri od vodje proti podrejenim. Vodja uporablja predvsem negativna motivacijska sredstva. Med njim in podrejenimi je velika medsebojna razdalja, vlada odtujenost. Delavci se čutijo zapostavljene, delajo samo kar je nujno, ne razmišljajo o tem, kako bi lahko delali bolje. Odnosi med vodjo in podrejenimi so napeti, tudi delavci se med seboj navadno ne razumejo najbolje, razen če se povežejo proti vodji. Avtokratsko vodenje je potrebno samo v izjemnih situacijah. Taka oblika vodenja je primerna le za skupine posameznikov, ki se ne poznajo dobro med seboj ali pa za take, ki niso dovolj zreli za samostojno delo in odločanje ter potrebujejo vodjo trde roke, ki jih usmerja. Uveljavi ga lahko samo vodja, ki ima ustrezne sposobnosti - zna utrditi avtoriteto, pri članih skupine mora zbuditi zaupanje v skupini pa ustvariti ustrezen sistem komunikacij.

Demokratično vodenje

Ta način vodenja je povsem drugačen. Vodja je prvi med enakimi, oblast in odločanje deli s skupino. Opira se na sodelavce, se z njimi posvetuje in dogovarja, kako uresničiti posamezne naloge ali rešiti probleme, kako izboljšati delo in poslovanje. Komunikacija je dvosmerna. Vodja je odprt za pobude in predloge. Skupina ga ne doživlja kot odtujeno in njej odmaknjeno silo, zato prevladuje v skupini zavest enotnosti in povezanosti. Vsi se čutijo soodgovorne za uspeh in napredek skupine. Vodja vzpodbuja sodelavce. Motivira jih s priznanjem, nagradami, pohvalo in vlivanjem poguma. Hkrati jim je zgled v izpolnjevanju delovnih dolžnosti in dogovorov. Je dosleden in zahteven do sebe in do drugih. V skupini uživa ugled.

Vse pogosteje slišimo mnenje, da se demokratično vodenje v hotelu ne obnese. Sodelavci naj bi ga preveč izkoriščali. Bojim se, da vodje ne ločijo, v katerih situacijah lahko uporabijo demokratičen način in v katerih ne. Odločanje o stečaju ali razporeditvi pribora na mizi gotovo zahteva avtokratičnost. Razpored delavcev po izmenah ali termin za malico pa lahko prepustimo demokraciji. Pri sprejemanju odločitev velja demokracija, pri izvajanju pa avtokracija.

Svobodno vodenje

Primerno je samo za izkušene, zrele skupine. Prevladujeta svoboda in samostojnost. Vsak član pozna svojo vlogo v skupini. Opravlja jo resno in odgovorno. Vodja je samo povezovalec.

Redko lahko srečamo popoln primer avtokratskega ali demokratičnega vodenja. V večini primerov se vodenje pomika med obema skrajnostma. Vmesne faze lepo opisuje Scott Peck v knjigi "Svet, ki čaka, da se bo rodil". Uspešen vodja označuje svoj stil vodenja kot kombinacijo avtokracije s timskim odnosom - avtokracija.

Vprašajte se: Kakšen tip vodje sem jaz?

1.4 MODELI VODENJA

Drugi način opisovanja vodenja je s pomočjo modelov. Vse modele vodenja lahko razdelimo v tri skupine:

1. Modeli osebnih značilnosti vodij – način vodenja naj bi določale osebne lastnosti vodij. Slog vodenja je sestavni del osebnosti in se ga ne da kar tako spreminjati.

2. Vedenjski modeli poudarjajo obnašanje, reakcije vodij. Značilen predstavnik je **Teorija X in teorija Y**. Vključuje poglede, predvidevanja in pričakovanja vodij glede osebnostnih lastnosti zaposlenih. Teorija X trdi, da ljudje ne marajo dela, da se mu izogibajo, nimajo velikih ambicij, da se skušajo izogniti odgovornosti in zato potrebujejo trdno vodstvo, nadzor in prisilo. Zagovorniki teorije Y pa zatrjujejo, da ljudje v ugodnih razmerah radi delajo, kažejo zagnanost in nadarjenost, imajo radi tudi večje izzive in si radi nalagajo večjo odgovornost. Japonci so dodali še teorijo Z. Za razliko od skrajnostnih teorij X in Y, teorija Z opazuje človeka iz realnih izhodišč, brez skrajnosti. Osnove teorije so:

- človek ima voljo;
- naklonjen je dobremu in slabemu;
- razum človeka motivira;
- medsebojna odvisnost je osnovni način človeškega medsebojnega delovanja;
- stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka (Tavčar, 1996).

3. Med **situacijskimi modeli** je najbolj značilen predstavnik Hersey Blanchardov situacijski model vodenja. Največja prednost takega načina vodenja pa je v tem, da je odvisen od situacije in pripravljenosti sodelavcev za delo. Pripravljenost opredeljujeta kot kombinacijo

zmožnosti in voljnosti sodelavca. Na osnovi tega izberemo tudi stil vodenja, ki je odvisen od situacije in ljudi.

Pri vodenju se izmenjujeta ravnalni in podporni način vodenja in se spreminjata glede na zrelost članov skupine. Za ravnalno vedenje je značilno enosmerno komuniciranje. Vodja zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Skupine sestavi vodja in jih stalno kontrolira in nadzira. Pri podpornem vodenju je komunikacija izrazito dvosmerna. Vodja posluša, vzpodbuja in motivira člane skupine za sodelovanje pri odločanju. Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da sami postavljajo primerno visoke cilje in so pripravljeni prevzemati odgovornost za njihovo uresničevanje. Zrelost ni odvisna od starosti in izobrazbe članov.

Vodja lahko izbira različne kombinacije ravnalnega in podpornega vodenja, odvisno od zrelosti članov skupine. Prednost modela je tudi v možnosti prilagajanja različnim situacijam in lastnostim članov skupine. Možni so štirje načini vodenja:

1. **Direktivni način** – naročanje, usmerjanje - vodja daje natančna navodila in natančno nadzoruje njihovo izvajanje. Glavno opravilo vodje je oblikovanje delovnega okolja in sodelavcev. Pripravljenost sodelavcev je nizka: so malo zmožni in malo voljni (ne znajo in nočejo). Edino možno je direktivno - avtoritativno vodenje. Vodja se veliko ukvarja z dejavnostjo, ki jo opravlja delavec, malo pa z odnosi. Sam sprejme odločitve, sodelavcem daje kratka in jasna navodila. Odgovornost ostaja vodji.
2. **Poučevanje** – mentorstvo, prepričevanje, razlaganje – vodja skuša sodelavca usposobiti za delo, pojasnjuje odločitve. Sodelavci so še malo zmožni, zato pa zelo voljni (ne znajo, a hočejo). Sodelavce pritegne v dialog, pojasnjuje jim naloge in jih prepričuje ter jih tako aktivira. Vodja se manj ukvarja z delom, več pa s sodelavci. Odgovornost se deli.
3. **Sodelovanje** – spodbujanje, podpiranje - vodja skuša spodbuditi sodelavce, saj se jim je zmožnost za delo povečala, motivacija pa šepa (znajo, a nočejo). Vodja sodeluje, opogumlja, se udeležuje dejavnosti in skuša pritegniti sodelavce. Posreduje zamisel in nudi pomoč pri odločanju. Vodenje je bolj participativno. Vodja se ukvarja v glavnem s sodelavci in odnosi v skupini, sodelavci pa skrbijo za izvedbo dejavnosti. So veliko bolj aktivni pri odločanju. Komunikacija poteka na delovnih sestankih
4. **Delegiranje** – pooblaščenje – vodja povsem zaupa sodelavcu, ki zna in hoče opraviti nalogo. Člani skupine so zelo samostojni, prevzemajo tudi odgovornost za svoje delo. Vodja poverja, opazuje, spremlja, izpopolnjuje. Ukvarja se samo z odnosi v skupini (Tavčar, 1996a).

Model res ponuja široke možnosti prilagajanja različnim situacijam. Ob povečanju pripravljenosti vodja prilagaja stil od direktivnega k delegiranju, ob zmanjšanju pripravljenosti pa obratno. A ni vse zlato, kar se sveti – tudi ta model ima pomanjkljivosti:

- vodja včasih težko takoj, ko se pojavi nova situacija izbere pravi način vodenja;
- model ne upošteva osebnostnih značilnosti posameznikov, zapostavlja pa tudi vire moči;
- izbira načina vodenja pri skupinah, ki jih sestavljajo različno izkušeni člani, je težavna;
- model ne razlikuje med enostavnimi in sestavljenimi nalogami in ne navaja razlogov za nizko stopnjo izkušenosti članov (Možina, Kavčič, Tavčar, 1994).

1.5 VLOGE VODJE

Vodja opravlja več različnih vlog. V različnih situacijah in ob različnem času je pomembna ena, drugi pa druga. Lahko jih razdelimo v tri skupine:

1. Medosebne
2. Informacijske
3. Vloge povezane z odločanjem

1. Medosebne vloge so povezane z vodenjem v ožjem pomenu besede. Vodja izbira, kontrolira - nadzoruje in motivira podrejene. Motivacija je daleč najbolj pomembna. Vodja pa je hkrati tudi predstavnik skupine ali podjetja. Ob tem ima tako socialne kot pravne naloge. Tretje področje medosebnih vlog pa je vodja - povezovalc, navezovalc stikov zunaj podjetja. Tam predstavlja svojo skupino ali podjetje in išče koristne povezave s sorodnimi podjetji.

2. Informacijske vloge predstavljajo povezavo med vodenjem in komunikacijo. So del internega komuniciranja, komuniciranja z notranjimi javnostmi. Več o tem najdete v poglavju o internem komuniciranju.

3. Vodja je plačan tudi, da odloča. Posebej ob krizah, motnjah, je njegova vloga odločilna. Pri tem sledi načelom koristi za svoje sodelavce in ob tem tudi za podjetje. Nihče ne more prevzeti odločanja namesto vodje. Vsekakor pa je neodločnost ena večjih pomanjkljivosti vodje. Imeti morate j....Najslabša odločitev je neodločitev.

1.6 INTUICIJA - ORODJE ODLOČANJA

Intuicija je sklepanje, pri katerem se ne zavedamo posameznih miselnih korakov v tem procesu. Je sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, odgovorno tvegati z novimi odločitvami in graditi zaupanje. Posebej pri medčloveških odnosih nam ta šesti čut pomaga odkriti pričakovanja delavcev in se nanje ustrezno odzvati. Po domače to pomeni imeti nos, žilico za predvidevanje.

Intuicija je potrebna zlasti:

- tam, kjer je potrebna vizija, nos za prihodnost;
- pri reševanju starih problemov na nove načine;
- takrat, ko je negotovost velika;
- tam, kjer je malo predhodnega znanja;
- pri nepredvidljivih dogodkih;
- takrat, ko so dejstva omejena;
- tam, kjer dejstva ne kažejo nedvoumno prave smeri delovanja;
- takrat, ko se ne moremo zanašati na analitične podatke;
- ko izbiramo med podobnimi alternativami;
- v časovni stiski;
- pri kadrovskih odločitvah in sploh pri delu z ljudmi;
- pri poslovnih pogovorih in pogajanjih.

Direktor hotela naj bi upošteval intuicijo pri odločanju o smereh in trendih razvoja, pri tem, katere nove programe uvesti, pri odločanju med kandidati za zaposlitev. Mnogi to že delajo. Skoraj 70% managerjev pravi, da resno upošteva intuicijo, ko gre za posel.

1.7 ZAŽELENE LASTNOSTI IN SPOSOBNOSTI VODIJ - KOMPETENCE

Vodja ne more biti vsakdo. Kakšen naj bo vodja? Odgovori na to vprašanje so zelo različni. Vodenje zahteva najprej nekatere sposobnosti. Vsak si predstavlja idealnega vodjo po svoje. Vseeno pa obstaja nekaj skupnih lastnosti, ki jih delavci pričakujejo pri vodjih:

- Pravičen, pošten, nepristranski tako pri ocenjevanju dela, kot tudi pri vrednotenju sodelavcev. Ljudje smo občutljivi na nepoštenosti. Do vseh naj bi imel enak odnos.
- Demokratičen - dostopen in sprejemljiv za pobude in predloge. Upošteva naj tudi mnenja drugih in se dogovarja s skupino o najboljšem načinu reševanja nalog.
- Odkrit in komunikativen, brez zahrbtnosti, vedno pripravljen na pogovor.
- Zna se postaviti za svoje delavce, kadar imajo prav in so po krivici napadeni.
- Skupino ščiti navzven in jo tako tudi povezuje navznoter.
- Prijazen in veder, optimističen, s smislom za humor, pozitivno usmerjen in zna prenašati to svoje razpoloženje tudi na sodelavce.

Ne ustrašite se tega dolgega spiska. Nihče nima vseh naštetih lastnosti. Idealnih vodij ni, pa tudi če bi bili, ne bi imeli koga voditi, saj tudi idealnih sodelavcev ni. Pri vodenju ne moremo enostavno posnemati uspešnih vodij. Od vsakega pa se lahko česa naučimo. Zelo zgovorno je prvo mesto, poštenost je najbolj zaželena in pričakovana lastnost vodij. Pojavlja se v večini raziskav. To lahko kaže tudi na pomanjkanje poštenosti pri vodjih.

Danes je moderno govoriti o **kompetencah**, kot o sposobnostih in zmožnostih, ki so potrebne, da lahko učinkovito in uspešno opravljamo neko delo. Obsegajo tako znanja kot izkušnje, posameznikove lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, njegova vedenja, spretnosti in veščine (Učinkovita orodja vodenja, 2008). Razen da poudarjajo celovitost človeka, ne prinašajo kakšne bistvene novosti v naš svet.

1.7.1 Potrebne sposobnosti po nivojih vodenja

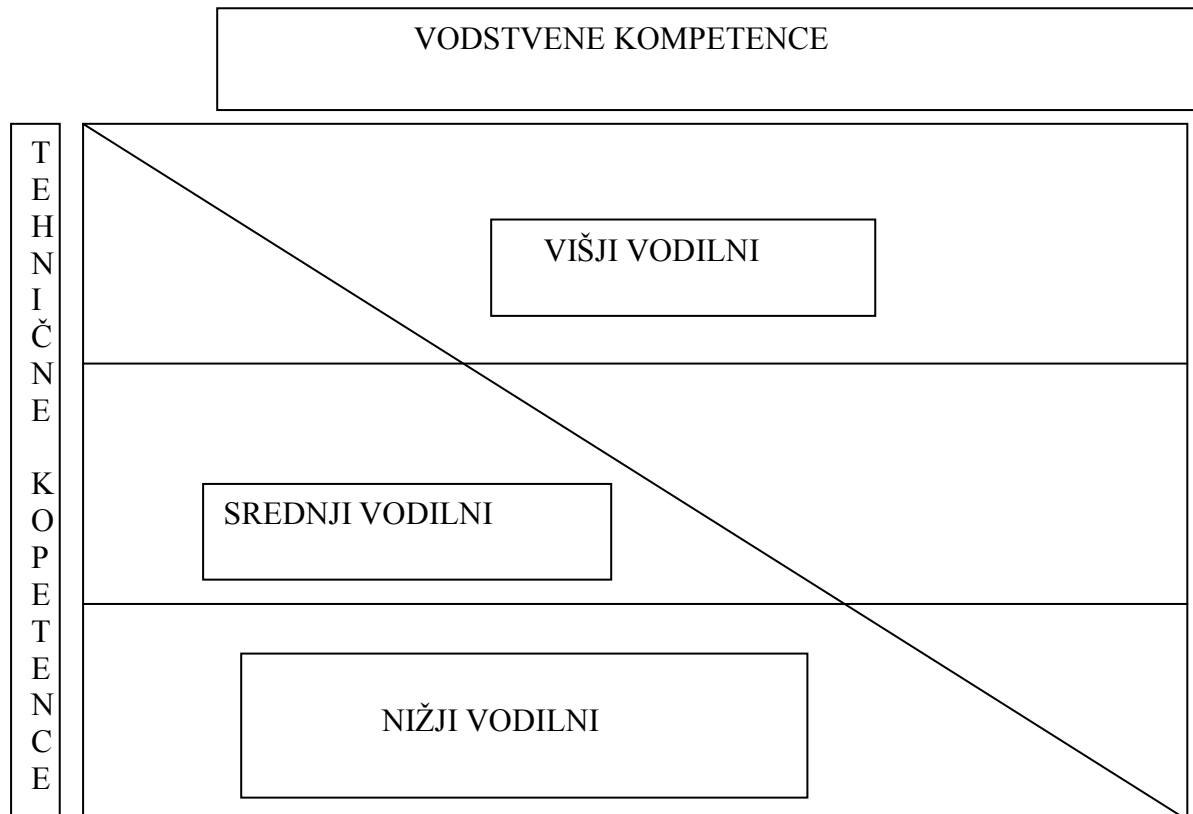
Nižji vodilni morajo imeti predvsem tehnična strokovna znanja, predstavitvene sposobnosti, upravljanje s časom, pisno komuniciranje, znati morajo poslušati, poznati svoj posel in zagotavljati pretok informacij. Imeti morajo organizacijske sposobnosti in poznati formalne in neformalne kanale komuniciranja, znati morajo načrtovati in ocenjevati delo.

Srednji vodilni potrebujejo:

- osebnostne lastnosti kot so: zrelost in umirjenost v stresnih situacijah, delavnost, pridnost, intelektualne sposobnosti, sposobnost hitrega učenja, hitro osebno prilagajanje spremembam, dobro poznavanje sebe, odprtost za kritike;
- v odnosu do sodelavcev pa pristopnost, sočutnost, razumevanje neformalnih skupin in njihovih vrednot, da vedo kako jih lahko motivirajo, pripravljenost na komunikacijo, čas za pogovor, dober odnos do nadrejenih;

- na področju procesov pa osredotočenje na doseganje in preseganje ciljev, upravljanje s težavami, osredotočenost na gosta, pravočasno sprejemanje odločitev, ustrezno kadrovanje in poverjanje nalog in določanje prioritete.

3. Višji vodilni potrebujejo zlasti strateške sposobnosti – sposobnost pravilnega odločanja, ustvarjalnost, predvidevanje prihodnosti, trendov in razvoja dogodkov. Pri odnosih s sodelavci pa potrebujejo zlasti čustveno inteligentnost.



Slika 2: Razmerje med kompetencami
Vir: Markič, 2008

1. 7. 2 Lastnosti hotelskih vodij

O značilnostih hotelskega managementa piše Z. Cerović. Med lastnostmi, ki so pomembne za vodje, so v hotelirstvu posebno poudarjene: sposobnost ustreči željam gostov, odgovornost do dela in potreb gostov, poštenost in občutek za pravičnost.

Primerjalna raziskava 30 managerjev z različnih področij je pokazala, da mora biti hotelski manager v primerjavi z drugimi bolj podjeten, prodoren in mora imeti več domišljije. Vedno mora biti na razpolago drugim (tudi gosti želijo spoznati direktorja, ne le nekakšne področne ali dežurne vodje). Prav sposobnost komuniciranja in dela v skupini sta najbolj potrebni. Stalno se mora prilagajati različnim spremembam in zahtevam gostov, ki prihajajo z različnih krajev in kultur, z različnimi navadami, potrebami in motivi.

Hotelski manager naj bi bil:

- umirjen, stvaren in stabilen;
- prodoren, vztrajen in ambiciozen;

- aktiven, zagnan in vedno dobro obveščen;
- družaben in spontan, vedno pripravljen na sodelovanje;
- samostojen, jasnih misli a tudi zmerno ciničen;
- praktičen, ukvarja naj se z življenjskimi problemi, praktičen pri njihovem reševanju, iznajdljiv.

Posrečen je tudi, ki pravi, da mora biti hotelski manager demokrat, avtokrat in akrobat. Naj bo vsestranski v debatah, vsakomur mora znati odgovoriti s pravo mero. Skrbi za svoj zunanji izgled. Tudi od osebja zahteva urejenost, saj v hotelu sprejemajo tako ministre kot popotnike, umetnike in bankirje. Hotelir mora biti vedno na strani gostov, a hkrati mora ščititi zaposlene. To akrobatsko spretnost si pridobi z izkušnjami. Pri tem mu pomaga znanje ter prirojene sposobnosti in spretnosti. Vse navedeno lahko prevedemo v nekaj sposobnosti - delo z ljudmi - zaposlenimi in z gosti, timsko delo in odlično komuniciranje. (Cerovič, 2003)

Na koncu tega pregleda vodstvenih lastnosti in značilnosti pogledjmo še mnenje iz prakse. Mag. Čedomir Vojnič direktor hotelov Bernardin in tudi sicer star turistični maček pravi: "Dober hotelir mora biti razgledan, odprt, komunikativen, vztrajen, rad mora imeti ljudi. Vodenje hotela ima namreč kar nekaj posebnosti. Med njimi to, da službe ni nikoli konec, ter da je treba v hotelirstvu zelo dobro obvladati delo z ljudmi, a ne le z gosti, pač pa tudi z zaposlenimi. Mislim, da je to tudi ženski poklic, saj so bolj zanesljive in prilagodljive." (Petrovčič, maj 1998).

Ob prenovi višješolskih programov smo opravili raziskavo o kompetencah pri delu v hotelirstvu in turizmu. Rezultati so v tabeli 1.

Tabela 1: Kompetence po nivojih vodenja

SREDNJI MANAGEMENT	VIŠJI VODILNI
Rad dela z ljudmi	Je samostojen
Je sproščen v komunikaciji	Je samoiniciativen
Izborno uporablja slovenski jezik	Motivira sodelavce
Je prepričljiv v komunikaciji z gosti in s sodelavci	Usklajuje delo med oddelki
Je splošno razgledan	Je pravičen v odnosu do sodelavcev
Je jasen v dajanju navodil	Je jasen v dajanju navodil
Obvladuje angleški jezik	Je splošno razgledan
Obvladuje nemški jezik	Rad dela z ljudmi
Pozna kraj, regijo, državo geografsko in etnološko	Daje zgled sodelavcem
Je sposoben organizirati delo	Oblikuje in vodi učinkovite time
Je pravičen v odnosu do sodelavcev	Oblikuje in vodi projekte
Motivira sodelavce	Izborno uporablja slovenski jezik
Je samostojen	Je sproščen v komunikaciji

Vir: Markič, 2008

Vprašajte se: Katere lastnosti, potrebne za vodenje imate in katerih vam najbolj primanjkuje?

1.8 NAČELA VODENJA

Zaupanje rodi zaupanje. Zaupanje je na preizkušnji po slabih izkušnjah. Sodelavci lahko izkoristijo našo zaupljivost. Tudi vse napake in škoda, do katere pride zaradi našega zaupanja podrejenim, nam jemljejo zagnanost, da bi še zaupali. V večini primerov pa se tveganje izplača, saj je to edina pot do homogene skupine izkušenih sodelavcev.

Obvladovanje sebe, svojih čustev in razpoloženja pomeni čustveno zrelo osebnost. S tem dajemo dober zgled našim podrejenim, ki morajo obvladovati svoja čustva tudi pri delu z gosti. Vodje ne more spraviti s tira vsaka nepričakovana ali neugodna situacija. Pri tem nam lahko pomagajo tehnike sproščanja. Svoje napetosti moramo sprostiti, a na primeren način.

Vodjem je potrebna empatija. Pomeni razumevanje sočloveka, njegovih želja in potreb. Tudi s tem dajemo podrejenim dober zgled za njihove odnose z gosti. Poznavanje ljudi in živo zanimanje za njihove potrebe in trenutne težave je nujno potrebno vsakemu vodji. To ne pomeni, da zbrisemo razdaljo med sodelavci. Profesionalni odnos lahko ohranimo tudi ob empatiji.

Empatija je povezana s čustveno inteligentnostjo. To je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Čustvena inteligentnost je nepogrešljiva pri reševanju neprijetnih težav s sodelavcem, reševanju reklamacije nezadovoljnega gosta, sklepanju pogodbe s težavnim partnerje, vztrajanju pri nalogi, dokler ni opravljena.

Pri vodenju šteje samo vzor. Od drugih lahko pričakujemo samo stvari, ki jih delamo sami. Zgled podrejenim dajemo v strokovnem in človeškem pogledu. Ta del sodi med vzgojo podrejenih. Vodja je prvi, ki mora biti urejena osebnost, ki se je sposobna prilagajati. Brez vzornosti težko vzpostavimo avtoriteto, ta pa je nujno potrebna. Vsako slepomišenje tu odpade (Hrovat, 1975).

1.9 POVZETEK

- Vodenja se lahko naučimo.
- Najboljši delavec ni vedno dober vodja. Za vodenje so potrebne druge lastnosti.
- Ko postanemo vodja, se spremeni naš položaj v skupini in odnosi z sodelavci. Težko je biti dober in priljubljen vodja.
- Srednji vodilni so jedro vodilne strukture. Usklajujejo delo nižjih vodilnih, vodijo delo posameznih oddelkov in skrbijo za povezavo z višjimi vodilnimi. Število nivojev vodenja, kot tudi obseg in področje dela je odvisen od velikosti podjetja.
- Obstaja cela vrsta načinov vodenja. Izbira je odvisna od značilnosti skupine, vrste naloge in osebnostnih lastnosti vodje. Najboljši način vodenja je vedno prilagojen situaciji.
- Modeli dobro dopolnjujejo razlago vodenja. Vedenjski modeli omogočajo ugotavljanje uspešnosti vodje na osnovi njihove dejavnosti. Situacijski modeli pomenijo prilagajanje vodenja lastnostim sodelavcev – motivacijo in znanje.

- Naloge vodje so medosebne, informacijske in odločanje. Kažejo se v podjetju in izven njega.
- Intuicija z večanjem količine informacij pridobiva na pomenu.
- Najbolj zaželena lastnost vodij je poštenost.
- Hotelski vodja krmari med zahtevami lastnikov, zaposlenih in gostov.



1. 10 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Več o vodenju, predvsem razlago številnih drugih modelov lahko najdete v knjigi *Management, nova znanja za uspeh* (Didakta 2002), kjer dr. Stane Možina v 14. poglavju vse lepo razloži.

<http://coaching.glottanova.si/>

http://www.teozofija.info/Raw_intuicija.htm

1. 11 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katere ravni vodenja poznate in kam sodita, glede na te ravni vodja recepcije in vodja izmene v hotelu?
2. Opišite načine vodenja.
3. Kaj vpliva na izbor načina vodenja?
4. Hersey Blanchardov model vodenja – značilnosti, prednosti, slabosti.
5. Katere vloge ima vodja?
6. Kdaj (pri katerih odločitvah) se mora vodja hotela zanesti na intuicijo?
7. Naštejte lastnosti dobrega vodje! Katera se vam zdi najpomembnejša?
8. Kdo se lahko po vašem mnenju nauči vodenja in kdo ne?
9. Opišite sodobna načela vodenja
10. Poiščite sestavek o coachingu. Kaj ima to z vodenjem?

ODGOVORI NA DILEME Z ZAČETKA POGlavJA:

PRVA DILEMA je: ali se tega sploh lahko naučimo?

Če bi bil odgovor negativen, bi bilo vse naše razmišljanje brezpredmetno. Rojenih vodij naj bi bilo samo 15%, 70% ljudi se te spretnosti lahko nauči, 15% ljudi pa ne bo nikoli imelo možnosti dobrega vodje. Učenje in trud imata torej smisel.

Potrebujemo torej prirojene sposobnosti, interes, znanje in priložnost. Ljudje brez emocionalne inteligentnosti se ne morejo naučiti vodenja. EQ pomeni razumeti ljudi, znati delati z ljudmi.

DRUGA DILEMA: Ali je bolje izbrati novega vodjo med svojimi delavci ali ga dobiti od zunaj?

Vsak način ima prednosti in slabosti. Možnost napredovanja je lahko močan motivacijski dejavnik za zaposlene. Zaposleni do potankosti pozna podjetje, delovne razmere, sodelavce in odnose med njimi. Tudi sodelavci poznajo njega. To pa ga lahko bremeni, saj mora kot vodja vzpostaviti drugačen odnos do sodelavcev.

Na drugi strani pa vodja, ki pride od zunaj slabše pozna podjetje in razmere v njem. To je lahko njegova prednost, saj ni obremenjen z odnosi v podjetju, vzorci razmišljanja in reševanja težav, ki so značilni za podjetje. Prinese svež veter, nov način razmišljanja, kar lahko samo koristi. Tak način kadrovanja nam omogoča, da izberemo najboljšega med prijavljenimi. Strokovnjaki so si edini, da je podjetje v slabi koži, če išče direktorja zunaj hiše.

TRETJA DILEMA: Ali je najboljši delavec vedno primeren za vodjo?

Napaka, ki jo delamo pri kadrovanju je pogosto usodna za napredujočega, ki namesto nagrade dobi kazen. Za vodenje so potrebne povsem drugačne sposobnosti, ki jih dober delavec za opravljanje svojega dela ne potrebuje in jih običajno ne razvija. Od take odločitve imamo dve »koristi«: izgubimo dobrega delavca in dobimo slabega vodjo. Vodenje zahteva še veliko drugih sposobnosti, zato dober delavec ni vedno tudi uspešen vodja. Še bolj redko se nam zgodi, da slab delavec postane dober vodja. Tudi če ima vodstvene sposobnosti, ga sodelavci zaradi preteklih izkušenj navadno ne podprejo.

2 SKUPINE IN TIMI

UVOD

Ljudje se že od samega začetka obstoja povezujemo v skupine. Te so temelj človekovega družinskega, družabnega in tudi poklicnega življenja. Večino svojega življenja preživimo v skupinah. V skupini se spremeni, poveča, izboljša cela vrsta stvari, ki pomenijo večjo kvaliteto življenja.

V skupine vstopamo, da lažje zadovoljimo svoje potrebe, od osnovnih življenjskih, čustvenih, do poklicnih in delovnih. Tako dosežemo tudi svoj občutek pripadnosti.

Spoznali bomo kako živeti in preživeti v skupinah, kako iz skupine narediti tim in kaj mora vodja storiti za to.

2.1 SKUPINE

Skupina sta dva ali več posameznikov, ki so v medsebojni vzajemni povezavi. Najbolj splošna značilnost skupine so skupni cilji, ki se jih posamezni člani bolj ali manj zavedajo. Ločimo skupine, ki so zbrane za določeno nalogo in jo običajno sestavljajo ljudje z različnimi funkcijami (projektne skupine ali timi - o njih bomo spregovorili posebej), in skupine, ki delujejo stalno znotraj delovnega procesa in jih običajno sestavljajo ljudje z isto funkcijo.

Skupine so različno velike - od dveh do 15 članov tvori malo skupino, 15-30 ljudi je velika skupina. Pri več kot 30 ljudeh pa vse težje govorimo o skupinah, saj število medsebojnih povezav in interakcij postane nepregledno.

2.1.1 Struktura skupine

Življenje v skupini zahteva vrsto posebnih položajev in vlog, ki jih imajo posamezni člani in nosijo s seboj določeno moč in vpliv. Ta sistem imenujemo struktura skupine. Notranja urejenost, organizacija odnosov v skupini je odvisna od posameznikov in njihovih položajev. Želja po skupnih ciljih člane povezuje in se kaže kot prizadevanje, da bi te cilje tudi dosegli. Nujen pogoj za doseganje skupnih ciljev pa je sodelovanje. Pri tem člani drug drugega dopolnjujejo.

Osnovne značilnosti skupine so:

- struktura - notranja urejenost položajev in vlog;
- usmerjenost k skupnemu delovnemu cilju - cilj je namen skupine;
- skupni interesi, potrebe in vrednote - bolj ali manj definirani;
- medsebojni vzajemni odnosi - omogočajo stike med člani;
- norme in pravila vedenja - pravila igre v skupini, ki se jim morajo člani prilagoditi; (s članom, ki s svojim vedenjem uničuje skupinske vrednote, se pogovorimo, če ne gre drugače, ga odslovimo);
- vsak član ima določeno mesto in položaj v skupini;
- vloge članov izvirajo iz prejšnje značilnosti;
- moč posameznika - izvira iz položaja, vloge, osebnih značilnosti;
- trajnost skupine - dokler so privlačne sile močnejše od odbojnih;

- skupina je povezana (Možina, S. idr., 2002).

2. 1. 2 Razvoj skupine

Dogajanje v skupini je dinamično. Nanj vpliva vrsta dejavnikov od velikosti skupine, vrste naloge in ciljev skupine, do načina vodenja, okolja z njegovimi vrednotami, tradicijo in moralo.

Večina skupin gre skozi naslednje razvojne faze, ki imajo svoje značilnosti:

1. Oblikovanje skupine - začetna iskanja članov skupine

- spoznavanje ostalih članov
- iskanje svojega mesta in vloge v skupini
- iskanje mogočih zaveznikov
- ocenjevanje vodje
- tehtanje odnosov do vodje - kakšen je, ga bom podprl ali ne

2. Nasprotovanja - lahko se pojavijo, nujno pa ni

- nasprotja ali konflikti med člani in vodjo in med člani
- odklonitev sodelovanja - med seboj in z vodjo
- člani nočejo sprejeti predvidenih nalog in položaja
- med člani se lahko razvijejo celo medsebojne sovražnosti
- izolacija članov

3. Pristajanje - sodelovanje članov in vodje pri nastajanju skupnih norm in vlog

- komunikacija se okrepi, člani izražajo svoja mnenja
- člani vplivajo drug na drugega ob delovnih nalogah
- člani se povežejo, skupina postane kohezivna
- nastaja mešanica odprtosti v izražanju mnenj in medsebojni povezanosti
- stil vodenja je demokratičen - vodja pritegne člane k sodelovanju

4. Izvajanje - iskanje najboljših poti za doseganje zastavljenih ciljev

- člani sodelujejo med seboj
- razvije se zaupanje
- cilji posameznikov, skupine in podjetja se uskladijo
- vodja upošteva mnenja članov in daje ustrezna navodila
- vodenje je elastično, prilagojeno potrebam članov in naravi dela .

2. 2 TIMI

Tim je skupina, za katero je značilno, da vsi njeni člani sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Cilji posameznikov se morajo nujno pokrivati s cilji tima. Za sestavo in razvoj uspešnega tima je pomemben izbor članov in vodenje tima. Tim je torej bolj povezana, motivirana, kakovostna skupina. Razlike so vidne v tabeli 2.

Tabela 2: Razlike med skupino in timom

	SKUPINA	TIM
NAČIN DELA	NEODVISEN, NEPOVEZAN	MEDSEBOJNA ODVISNOST VZAJEMNA POMOČ
ODNOS DO DELA	NAJEMNIŠKI, ČLANI NE SODELUJEJO PRI POSTAVLJANJU CILJEV	SKUPNO PRIZADEVANJE ZA ZASTAVLJENE CILJE
PODELJEVANJE NALOG	DODELJENE, ČLANI NE DAJEJO PREDLOGOV	SODELUJEJO S PREDLOGI
STOPNJA ZUPANJA	NIZKA	VISOKA
KOMUNIKACIJA	PREVIDNA, NEISKRENA	POŠTENA, ODPRTA
ODNOS VODJE	OVIRANJE	PODPORA, VZPODBUDA
REŠEVANJE KONFLIKTOV	ODLAGANJE	PRIZNANJE, TAKOJ, PRILOŽNOST ZA RAST
SODELOVANJE PRI ODLOČITVAH	NI NUJNO, PRILAGAJANJE ŠEFU	SODELUJEJO, ODLOČA VODJA

Vir: Maddux, 1992a

Delovanje tima je odvisno od:

1. **Velikosti:** Najbolj primerna velikost tima je od 5 do 12 članov. Ta zagotavlja enakomerno izražanje mnenj vseh članov in ne le najbolj agresivnih. Vloga vodje še ni tako poudarjena, kot pri večjih timih. Vodja porabi manj časa za obvladovanje in usklajevanje dela. Vzdušje v večjih timih slabi, nastajajo manjše skupinice, ker se vsi ne morejo več družiti z vsemi. Z večanjem števila članov slabi tudi občutek pripadnosti. Konkretno probleme najbolje rešujejo tričlanski timi, za abstraktne pa so najprimernejši šestčlanski timi.

2. **Procesov odločanja:** Za timsko delo je značilno, da vsi člani sodelujejo v procesu odločanja. Prednosti timskega odločanja so očitne:

- povečata se količina in pestrost znanja;
- rešitve so bolj raznovrstne;
- skupno sprejete rešitve so sprejemljive za vse člane, vzamejo jih za svoje;
- s sodelovanjem članov pri reševanju problemov se poveča razumljivost končnih odločitev.

3. **Narave dela:** Timsko delo ni vedno najboljša rešitev. Nujna je pri:

- razvoju novih izdelkov ali uvajanju novih načinov izvajanja storitev;
- prizadevanju za izboljšanje kvalitete izdelkov ali storitev;
- iskanju večje produktivnosti.

4. **Odnosov:** Za odnose v timu je značilno:

- zelo stopnja sodelovanja je zelo visoka;
- odkritost in odprtost;
- zaupanje in medsebojna pomoč,
- medsebojno dopolnjevanje med člani;

- visok nivo informiranosti.

5. Vloga vodje: Vodja tima ima zelo pomembno vlogo. Je kot sodnik pri nogometu - najboljši je, ko se ga sploh ne vidi, pa vseeno vse teče. Zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj, motivira. Njegove prave sposobnosti pridejo do izraza v kritičnih situacijah. Prvo spoznanje ob tem je, da različnost mnenj pomeni bogastvo ne pa razlog za nestrpnost. Upoštevanje različnosti članov in njihovih mnenj je osnova dobrega vodenja. Različnost je priložnost, ne motnja.

Motivacija pa je verjetno najpomembnejša naloga vodje. Pri timskem delu moramo člane vzpodbujati da s svojim znanjem in spretnostmi prispevajo k boljšemu reševanju problemov.

6. Način komunikacije: O komunikaciji bomo govorili posebej. Tu pogledjmo le nekaj osnovnih značilnosti medsebojnega dogajanja med člani. Osnova je odprto komuniciranje - obveščanje. (Maddux, 1992a).

2. 2. 1 Sestava in razvoj tima

Vodja ima ključno vlogo pri izbiri in povezovanju ljudi v time. To velja tako za stalne, kot tudi za projektne time, ki nastanejo samo ob določeni nalogi. Člani tima ne morejo biti naključno izbrani. Vodja je kot dirigent, ki skrbi za tempo in uglašenost članov orkestra. Sinergija, torej medsebojno vzpodbujanje članov tima je nujno potrebno. Timov ne sestavljamo, ampak jih gradimo. Pri graditvi sta pomembni dve sestavini:

1. izbira članov: Obstajajo še številne metode. Eno od njih je razvil Belbin. Bistvo njegovih raziskav je spoznanje, da je mešanica osebnostnih lastnosti članov odločilna za uspeh tima. Bolj pomembno kot strokovno znanje je ujemanje med člani tima. Določil je osem vlog, ki so pogoj za uspešno delo tima. Te vloge so: garač, izzivalec, usklajevalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec in zaključevalec vlog. Vsaka vloga zahteva drugačne osebnostne lastnosti. Belbin je izdelal tudi vprašalnik, s pomočjo katerega lahko izberemo člane tima ali pa jim samo določimo različne vloge. Vsaka vloga ima svoje prednosti in slabosti, med seboj pa se dopolnjujejo.

Vsak član ima eno vlogo, ki mu najbolj leži in drugo, ki jo običajno lahko opravlja prav tako dobro. Posamezniki lahko opravljajo več vlog, zlasti, če so timi manjši. Včasih se pokaže še potreba po deveti vlogi – specialistu. (Everard, Morris, 1996)

2. usposabljanje članov: Z izbiro se stvar ne zaključí. Pravzaprav se šele začne. Tim je treba tudi pripraviti na njegovo nalogo. Timsko delo zahteva drugačen pristop k nalogam. Usposabljanje tima se lahko prične z navodili o delu v timu. Druga možnost je, da takoj preidemo k nalogi. Pri tem člani praktično spoznavajo zakonitosti delovanja. Navadno kombiniramo oba načina. Usposabljanje timov vsebuje tudi vzpodbujanje k sistematičnemu načinu reševanja nalog. Preprost sistematičen pristop sestavlja logično zaporedje korakov, potrebnih za reševanje problemov in je temelj timskega dela.

Izbira članov tima kaže tudi zrelost vodje. Samo redki vodje v tim izberejo tudi boljše od sebe. Dobrodošli so tudi drugače misleči.

Pomembna je tudi starostna struktura. Prava starostna mešanica zaposlenih prinaša boljše počutje in večji dobiček. Umetnost vodenja je tudi kombiniranje mladostne zagnanosti in pripravljenosti na spremembe in zrelosti ter izkušenj starejših.

Vprašajte se: Ali sem timski delavec, ali se znam prilagoditi, ali raje delam sam?

2.3 POVZETEK

- Skupina sestoji iz dveh ali več posameznikov, ki sodelujejo pri skupnem cilju. Formalne skupine imajo natanko določene delovne naloge, z določenim ciljem. Člani neformalnih skupin se združujejo za zadovoljevanje svojih interesov. Tim je delovna skupina, ki se odlikuje po medsebojni povezanosti članov in po pristnem sodelovanju.
- Človek se v skupini obnaša drugače, kot če je sam.
- Skupina ima svojo strukturo in razvoj, ki poteka v več stopnjah.
- Vsak član skupine ima svojo vlogo.
- Odnosi v skupini ali timu so dinamični, stalno se spreminjajo.
- Tim lahko nastane iz skupine (sodelavci v istem oddelku) ali pa ga oblikujemo za določeno nalogo (Gala večer).
- Dober inštrument za sestavo tima ponuja Belbin.
- Sodelavci vodji pri vodenju najbolj zamerijo nepravilnost.
- Timsko delo in odločanje imata številne prednosti.
- Člane tima moramo skrbno izbrati. Vključimo tudi sodelavce, ki so na kakšnem področju boljši od vodje.



2.4 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Delovanje timov od sestave naprej lepo razloži Robert Maddux v knjigi *Oblikovanje teama*.

http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanje/timsko_delo/

2.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Katere prednosti prinaša skupinsko delo?
2. Opišite strukturo in značilnosti skupine!
3. Kako se razvijajo odnosi v skupini ?
4. Na kaj mora biti vodja pri vodenju posebej pozoren skupine ?
5. Opišite najbolj demokratičen način sestavljanja skupin!
6. Naštejte razlike med skupino in timom!
7. Kako lahko sestavimo tim?
8. Pomen komunikacije in motivacije pri timskem delu
9. Postali ste direktor hotela. Sestavljate vodstveno ekipo. Koga od ljudi, ki jih poznate bi povabili k sodelovanju ? Kakšni so glede na starost, spol, izkušnost, znanje, osebnostne lastnosti ?
10. Ali poznate kakšnega vodjo, ki ima v timu boljše od sebe?

3 POVERJANJE NALOG

UVOD

Delitev dela in odgovornosti je eno od najnujnejših in tudi najtežjih nalog vodij. Največje probleme imajo z njo vodje - začetniki. Po napredovanju ne začnejo voditi, ampak trmasto vztrajajo pri svojem prejšnjem delu in ga ne poverijo drugemu. Še vedno menijo, da so vse naloge njihova skrb. Ujamejo se v past, ko hočejo vse narediti sami. Od tega sta vsaj dve "koristi": delo jih povozi in podrejeni se nikoli ne usposobijo za opravljanje svojega dela. Vodja se mora otresti nalog, ki jih lahko opravijo podrejeni. Poverjanje nalog je spretnost, ki se je lahko naučimo, če to le zares hočemo.

Spoznali bomo kako se upreti tej skušnjavi in razdeliti delo sodelavcem, ki v resnici čakajo nanj in se posmihajo nam, ko hočemo vse narediti sami.

3.1 POVERJANJE NALOG – ZA IN PROTI

Običajno najdemo vrsto razlogov, da dela ne preložimo na sodelavce. Najpogostejše prepričanje je: "Vse lahko najbolje opravim sam." Položaj vodje lahko skriva v sebi tudi varljivo zmoto o svoji vsemogočnosti. Čas, ki ga vodja pridobi s prenašanjem nalog na sodelavce, lahko koristno uporabi za vodenje in oblikovanje učinkovite skupine. Resnični razlog je običajno v tem, da vodja ne ve komu bi zaupal kakšno nalogo.

Drugi razlog je strah vodje, da ga sodelavci ne bodo marali, če jim bo nalagal delo. Vendar z nalogami ljudje dobijo tudi občutek pomembnosti in odgovornosti, to pa je večini všeč. Zaposleni zato veliko bolj cenijo vodjo, ki zna dobro razporejati naloge.

Vodjem pogosto manjka tudi zaupanja v sodelavce. Nalogam naj ne bi bili kos, ker jim manjka izkušenj (kje jih bodo pa dobili, če jim nikoli ne da nobene naloge?), sposobnosti, odgovornosti in ker neradi tvegajo.

Trditev, da delo najhitreje opravim sam ima dopolnilo – da, ampak samo prvič. Če si vodja nikoli ne vzame časa, da bi sodelavce nečesa naučil, bo to delo vedno opravljal sam. Operativne naloge mu tako jemljejo čas, ki bi ga moral posvetiti vodenju. Razmerje med vodenjem in izvajanjem dela se spreminja z nivojem vodenja. Najnižji vodje se tretjino časa ukvarjajo z vodenjem, višji pa kar 90%. Srednji managerji imajo delitev približno 50-50.

Opazujte svojega vodjo. Kaj dela samo zato, ker to dela rad, pa mu ne bi bilo treba?
--

3.2 PROCES POVERJANJA NALOG

Poverjanje nalog poteka v več korakih:

1. Analizirajte svoje delo: Analiza dela je potrebna zlasti, ko postanemo vodja. Pregledamo kaj se je z našim napredovanjem za nas spremenilo:

- kakšne naloge in odgovornosti imamo kot vodja,
- česa se moramo še naučiti,
- naredimo prednostno listo nalog našega oddelka ali skupine,

- ugotovimo, kaj nam prinaša uspeh in kaj nas ovira
- pregledamo svoje obremenitve

Osnovna naloga vodje je delo z ljudmi.

2. Izbira nalog - odločite se, katere naloge boste poverili: Odločitev, katere naloge bomo poverili in katere obdržali (kaj lahko prenesemo, kaj moramo opraviti sami), ni lahka. Manj pomembna in rutinska opravila nam dobesedno kradejo čas. Dostikrat smo presenečeni kaj vse lahko opravijo drugi namesto nas. Izkoristiti moramo njihove sposobnosti. Na marsikaterem področju so celo boljši od nas. Naloge bodo obogatile sodelavce z izkušnjami, popestrile bodo njihovo delo in jih tako motivirale. Gola rutina je smrt tudi za sodelavce. Ko obvladajo svoje delo, jim damo še kakšno novo nalogo. Naloge lahko podeljujemo tudi izmenjaje različnim sodelavcem. Skupina tako postane bolj usposobljena in člani manj nenadomestljivi. Za vsakega imamo rezervo za čas odsotnosti, tudi zase.

3. Izberite pravega izvajalca: Pravi človek na pravem delovnem mestu je sicer krilatica, ki pa dobro ponazarja pomen pravilnega razporejanja nalog. Osnova za to je dobro poznavanje sodelavcev. Učinkovita komunikacija nam pomaga, da zvedo o njih čim več koristnih lastnosti. Tako vedno vemo kdo je primeren za kakšno nalogo. Nikoli pa ne moremo popolnoma spoznati vseh sodelavcev, pa še spreminjajo se. Kaj ljudje resnično zmorejo ugotovimo šele, ko jim ponudimo priložnost, da v pravih pogojih pokažejo svoje znanje.

4. Pripravite ga na izvajanje nalog: Proces poverjanja nalog je pravzaprav proces komuniciranja. Osebni stik med vodjo in izvajalcem ob prenosu naloge je jedro vsakega poverjanja. Slaba komunikacija in pomanjkanje zaupanja sta najhujši oviri za uspešno delo.

Učenje in usposabljanje sodelavcev zahteva povsem drugo sposobnost – mentorstvo. Poznamo veliko ljudi, ki svoje delo opravljajo odlično, ne znajo pa tega naučiti drugih.

Na pogovoru morate razjasniti (teme pogovora):

- natančen opis naloge - oddajte celotne naloge, to sodelavce bolj motivira - dajte čim več informacij ali vsaj vire zanje;
- povejte, kakšne rezultate pričakujete;
- dogovorite se o pogojih dela;
- določite roke izvedbe;
- ugotovite, če je potrebno dodatno usposabljanje ali pomoč;
- določite potrebna finančna sredstva;
- dogovorite se o pogostosti povratnih informacij;
- povejte, koliko pristojnosti boste prenesli na izvajalca - med vse in nič;
- obvestite druge sodelavce, kdo je za kaj odgovoren;
- nekaj časa damo sodelavcu, ki je prevzel nalogo mir (Maddux, 1992).

5. Spremljajte izvajanje nalog

Z oddajo naloge naše delo še ni končano. Občutljiva faza je spremljanje izvajanja dela. To ne pomeni, da mi opravljamo nalogo, da smo ves čas zraven, še manj pa, da na nalogo povsem pozabimo. Zraven smo, ko nas potrebujejo. Roke proč, oči zraven je najboljšo priporočilo. Ob tem:

- spodbujamo samostojnost sodelavcev;

- zanimamo se za nalogo;
- nudimo pomoč in nasvete;
- sprejemamo tudi napake in se iz njih skupaj s sodelavcem kaj naučimo;
- dopuščamo tudi drugačne rešitve, če so boljše;
- sprejmemo le dokončane naloge;
- prepustimo delo sodelavcem – delajmo skupaj z njimi in ne namesto njih;
- pohvalimo dobro opravljeno delo.

3.3 POVZETEK

- Poverjanje nalog je ena od primarnih nalog vodje. Nihče ne more vsega narediti sam.
- Ob napredovanju, mora vodja naloge, ki jih je opravljal do sedaj, prenesti drugim.
- Izziv je poveriti nalogo, ki jo rad opravlja.
- Poverjanje poteka v več fazah. Najprej določimo naloge, ki jih lahko oddamo, potem izberemo sodelavce, ki jim te naloge lahko poverimo. Sledi zagotavljanje pogojev za dobro opravljanje nalog in usposabljanje sodelavcev. Najprej razložimo kako želimo imeti nalogo opravljeno, nato pokažemo kako naj delo poteka in potem sodelavec ponovi nalogo pod našim nadzorom. Sledi samostojno opravljanje naloge z našim sledenjem.
- Prava mera nadzora sodelavcev pri opravljanju nalog je umetnost vodenja.
- Sodelavci morajo poverjeno nalogo opraviti do konca. Vodja ne sme sprejeti nobene nedokončane naloge.
- Odgovornost za poverjeno nalogo sprejme sodelavec, vodji ostane odgovornost za celotno področje njegovega dela.
- Vodji vedno ostanejo naloge motivacije, kontrole, odločanja, razporejanja sodelavcev in organizacija dela. Teh nalog ne more poveriti drugim.
- Zaupanje in samostojnost pri opravljanju nalog sta pomembna motivatorja sodelavcem.
- V kriznih situacijah vodja običajno začne opravljanje delo namesto svojih sodelavcev, vodenje pa zanemarja. Boji se, da ne zna voditi, svoje prejšnje delo pa zna opravljanje.
- Vsak vodja mora usposabljanje svojega naslednika, ki ga lahko nadomešča ob krajših ali daljših odsotnostih.
- Slep lojalnost in enako razmišljanje nista potrebna kriterija pri izbiri naslednika.

3.4 MISLI IZKUŠENIH

Nenadomestljivih ni. To sem ugotovil s preprostim poskusom: Pomočil sem prst v vodo in ko sem ga izvlekel, se vodi ni nič poznalo. Obstajala je tudi brez mojega prsta.

»Ta svet se pa vrti, če si al' pa če te ni.« pravi Adi Smolar

Ukvarjajte se z zaposlenimi, oni pa naj se ukvarjajo z delom.

Ne sprejmite nobenega nedokončanega dela.

“Vsakokrat, ko izvajate nalogo, ki bi jo lahko opravil kdo drug, si kradete čas za naloge, ki jih lahko opravite samo vi!”.



3.5 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Tudi poverjanje nalog opisuje Robert Maddux v knjigi *Poverjanje nalog za boljši uspeh* (Mladinska knjiga 1992).

<http://www.revija.mojedelo.com/hr>

<http://www.poslovni-bazar.si?mod=articles&article=966>

3.6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Pomen poverjanja nalog
2. Opišite postopek poverjanja naloge!
3. Zakaj nekateri ne poverjajo nalog ?
4. Katere svoje naloge bi še lahko poverili drugim?
5. Ali lahko zaupamo mladim?
6. Koliko popravnih izpitov daste sodelavcem, če naloge ne opravijo dobro?

4 MOTIVACIJA

UVOD

Zakaj smo na svetu? Zakaj delamo? Kaj nas žene v deloholizmu? Zanimiva vprašanja, ki so dostikrat brez odgovora. Če smo povsem odkriti, živimo in delamo celo, ne da bi si jih zastavili. Kar nekaj nas žene. A kaj je to?

Beseda motivacija nam zveni tuje in učeno. Prav je, da jo malo udomačimo. Vsi vemo kaj in kako je z motivacijo, dokler ne začnemo motivirati sodelavcev. Potem se začno težave. Pravzaprav so te že od prej. Kako že motiviramo sebe? Za začetek vas želim motivirati, da preberete to poglavje, potem pa....

4.1 RAZLAGA MOTIVACIJE ABRAHAMA MASLOWA

Naša aktivnost je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa zunanjih dražljajev. Ta gibala imenujemo motivacija.

Motivacija je proces zadovoljevanja človekovih potreb. Vedno skušamo nekaj pridobiti ali obdržati. To je osnovno človekovo gibalno, katerega cilj je počutje ugodja. Razlogov, da se ukvarjamo z motivacijo, je torej dovolj

Najprej uresničimo motive, ki se nam zdijo najpomembnejši. Ameriški psiholog Abraham Maslow si je zamislil hierarhijo potreb in motivov, nekakšno prioriteto listo motivacijskih področij.

Po Maslowu mora človek najprej zadovoljiti osnovne življenjsko nujne potrebe, šele nato pa se začno pojavljati druge, višje potrebe in motivi. Ti so sicer prisotni tudi ob zadovoljevanju fizioloških potreb, a so šibkejši. Ko so osnovne potrebe zadovoljene, stopijo v ospredje višje potrebe, seveda v določeni hierarhiji. Čim višja je razvojna stopnja, tem močnejše so izražene višje potrebe. Na vsaki razvojni stopnji je en motiv prevladujoč, prisotni pa so tudi ostali.

Zadovoljena nižja razvojna stopnja je pogoj, da človek preide na višjo stopnjo. Kdaj je razvojna stopnja zadovoljena, je odvisno od višine ciljev, ki si jih posameznik postavi. Nekateri lahko vse življenje ostanejo na najnižji stopnji, saj so jim fiziološke potrebe tako zelo pomembne, da večino časa porabijo za njihovo zadovoljevanje, manj čutijo potrebe po varnosti, precej slabše pa so pri njih izražene ostale, višje potrebe. Višina ciljev pa se pri človeku spreminja. Po uspehu si običajno zastavimo višji cilj, neuspeh pa nam obratno zniža cilje. Motivacija je živ, stalno spreminjajoči se proces. Človek naj bi spontano težil k razvijanju novih, vedno višjih potreb. Tudi to je merilo njegove zrelosti.

Maslow dobro razloži večino situacij. Teorija je zelo uporabna pri motivih za delo, študij in motivih za potovanje. Nekoliko težje skozi njegovo teorijo razumemo motiv za ustvarjanje v mizernih pogojih in težkih čustvenih stanjih, v kakršnih so bili umetniki ali celo zaporniki.

Poskušajte razložiti ustvarjanje ob neizpolnjenih osnovnih pogojih.

V tabeli 3 smo navedli kaj sodi k posameznim potrebam.

Tabela 3: Razlaga teorije Maslowa pri delu, v šoli in v turizmu

ŽIVLJENJE	DELO	ŠOLA	GOSTINSTVO IN TURIZEM
Samouresničenje Narediti iz sebe to kar si, izpolniti poslanstvo, poklicanost, uresničiti svojo osebnost	Soodločanje, napredovanje, izobraževanje	Pomembno učenje, osebna rast	Ekstremni športi, kongresni turizem, potovanja: osebno zadovoljstvo, spoznavanje okolja, navad, običajev, srečanja z domačini
Ugled Potrditev Spoštovanje, občutek pomembnosti, biti cenjen, dobiti zaupanje, priznanje, pozornost	Priznanje, napredovanje; dopuščanje in podpora individualni iniciativi; viden osebni prispevek; podpora zorenju; zaupanje v sodelavce; sodelovanje pri vodenju.	Priznanje za dosežke	Tenis, golf, modna potovanja, počitnice, ki pomenijo družbeno priznanje, usluge, ki presežejo pričakovanja, možnost samostojnega kombiniranja uslug
Druženje Sprejetost Komunikacija Ljubiti in biti ljubljen, družina, prijatelji, naklonjenost	Pripadnost skupini; pristnost, lahko izražajo probleme, strahove, dvome, kritiko; možnost predelave negativnih čustev, konfliktov, napetosti; svetovanje;	Prijateljsko ozračje	Družabne prireditve, jeziki, gostoljubje, potovanja v skupini, komunikacija in druženje, športna, rekreacijska, zabavna, sproščujoča srečanja
Varnost Fizična ogroženost sevanja, bolezni, nesreče, vojne, ropi, neznane stvari	Zdravstveno, pokojninsko zavarovanje; jasna osnovna pravila sprejeta z dogovorom; jasni kriteriji za kakovostno delo; prava mera nadzora; centralizirano vodenje	Šolski red	Osebna varnost, mir, tišina, varno bivanje zdravniška pomoč, navodila za nevarnosti (požar), predstavnik agencije v kraju, zdraviliški turizem, aktivne počitnice, sproščanje, šport
Fiziološke potrebe Zrak, hrana, pijača, spanje, počitek, spolnost	Ustrezno plačilo dobri pogoji dela	Udobna učilnica	Poslovna potovanja, potovanja v službo, zdrava hrana, bivanje v naravi, udobna namestitvev,

Vir: Bečaj, 2000, Boranič, Weber, 2000

Kako Maslowovo teorijo lahko praktično uporabimo? Z razgovorom ali z vprašalniki ugotovimo, na katerem nivoju so naši sodelavci. Tako izvemo, kaj jih trenutno motivira in na kaj so trenutno najbolj občutljivi, kaj najbolj potrebujejo. Ugotovitve uporabimo pri določanju načinov in sredstev motivacije. Tako sodelavcem najbolj pomagamo pri njihovih prizadevanjih. Ne smemo pozabiti, da vsaka prikrajšanost na nižji stopnji zavira interese za

potrebe na višjem nivoju. Najvažnejše pa je, da vprašanja in vprašalnike pogosto ponavljamo, saj se motivacija nenehno spreminja. Vsak odgovor velja le v določenem času in pogojih dela (Lipičnik, 1998).

4.2 HERZBERGOVA RAZLAGA MOTIVACIJE

Nekoliko drugače razlaga motivacijo Herzberg. Njegov pristop pravzaprav pomeni prenos Maslowove teorije v prakso. Uvedel je dva pojma, ki sta se prijela. Dejavnike, ki povzročajo nezadovoljstvo z delom, je imenoval higienike, dejavniki zadovoljstva pa so motivatorji. Njihov odnos pojasnjuje takole:

- higieniki odvrčajo, motivatorji pa vzpodbujajo ljudi k delu;
- noben dejavnik ni samo higienik ali samo motivator;
- higieniki niso preprosto nasprotje motivatorjev in obratno. Obe skupini dejavnikov se med seboj popolnoma razlikujeta. Ne moremo jih sešteti ali nadomeščati enih z drugimi;
- odstranitev higienikov je šele prvi pogoj za ustvarjanje zadovoljstva. Zadovoljstvo pa ustvarimo z motivatorji. Vedno moramo skrbeti za oboje. Bogatenje dela pomeni odstranitev higienikov in večanje motivacije;
- higieniki so povezani z delovnim okoljem (so zunanji pogoji dela), motivatorji pa z vsebino dela (notranji pogoji);
- higieniki lahko naredijo delo nevzdržno. Če jih zadovoljimo pomembno prispevamo k počutju sodelavcev.

Higieniki so:

- slaba plača;
- neugoden položaj v podjetju;
- slabi medosebni odnosi;
- slabe delovne razmere;
- slabo vodenje;
- nezanesljivo delovno mesto.

Motivatorji pa so:

- vsebina dela - smiselnost, izzivi, pestrost, zanimivost;
- možnosti uporabe znanja in sposobnosti;
- možnosti napredovanja in strokovna rast;
- poznavanje dela;
- poznavanje rezultatov;
- odgovornost in avtonomija pri delu;
- uspešnost pri delu;
- dobri odnosi (Lipičnik, 1998).

Praktično to pomeni, da ni dovolj, da sodelavcem zagotovimo zaposlitev, dobre pogoje dela, solidno plačo, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

4.3 MOTIVI ZA DELO

Motivi so razlogi za naše delovanje in obnašanje. Poganjajo, usmerjajo in vodijo našo aktivnost. Kako pomembni so za nas, nam pove primerjava z avtomobilom. Motivi so isto, kot pri avtu motor, krmilo in zavore.

Proučevanja so pokazala, da niti ene človekove aktivnosti ne spodbuja le en dejavnik, temveč jo spodbujajo številni zelo zapleteni, znani in neznani dejavniki. Nikoli ne smemo misliti, da smo odkrili vse razloge za obnašanje gostov ali sodelavcev. Ne smemo se slepiti, da smo odkrili splošno veljavno resnico o motivaciji za človekovo vedenje nasploh.

Vprašajte se: Kaj vas motivira, da berete tole?

Večina nas instinktivno čuti, kako motivirati in nagradjevati ljudi. To počenjamo s svojimi otroki, z natakajem, ki nas postreže ali z vodnikom, ki nas vodi na izletu. Ko pa gre za naše delo, nas zlahka zmede poplava zapletenih idej, ki nam jih za drag denar ponujajo različni svetovalci.

Delo le redko doživljamo kot igro. Pri igri nas motivira dejavnost sama, pri delu pa običajno kaj drugega. Otrok ves popoldan zida grad, zvečer pa ga podre. Nam se to zdi nerazumljivo, saj se je po našem mnenju tako trudil, potem pa.. Ne razumemo ga, ker ne razumemo osnovne razlike med igro in delom. Pri igri je motivacija igra sama, ne pa rezultat. Otrok je užival, ko je delal grad, mi pa tega običajno ne znamo. Uživamo, ko je delo končano in zato rabimo nagrado. Le redki ohranijo igrivost vse življenje. Pri njih motivacija ni problem, saj jih motivira dejavnost sama. Podobno, kot ženske, ki uživajo ob nakupovanju, moški pa se oddahnejo, ko ga je konec.

Motivacija je sestavni del vodenja. Motivira neposredni vodja in to redno in utemeljeno.

Že pri motivaciji smo ugotavljali, da človekovo ravnanje usmerja cela vrsta vzgibov. Enako velja za delo. Najpogostejši motivi za delo so:

- zanimivo delo – uživamo, ko delamo, delo nas veseli;
- dobri odnosi med sodelavci, pa tudi s šefom, spoštovanje in pomoč;
- koristnost dela - vedeti moramo zakaj nekaj delamo, kakšen smisel ima delo;
- poznavanje cilja dela - skupno izbrani cilji najmočneje motivirajo;
- poznavanje rezultatov svojega dela - koliko in kako naredimo;
- možnost napredovanja;
- delovne razmere: fizikalne in socialne (medsebojni odnosi);
- pohvala in graja - hvalimo zaželeno vedenje;
- jasna navodila za delo - vsi poznajo najboljši način opravljanja dela;
- tekmovanje;

- sodelovanje;
- plača oziroma primerna nagrada, odvisna od kvalitete in količine opravljenega dela;

4.3.1 Pohvala in graja

Splošnega recepta za pohvalo in grajo ni. Spet se moramo zanesti na intuicijo, ob dobrem poznavanju sodelavcev seveda. Gotovo je pohvala premalo uporabljen način motivacije. Nič ne stane, a ogromno pomeni. Moč pohvale ostaja neizkoriščena.

Pomemben je tudi način doživljanja pohvale in graje. Nagrado doživljamo kot povratno informacijo, ki sili k ponavljanju aktivnosti, ki je v očeh drugih zaželena. Kazen pa doživljamo kot povratno informacijo, da aktivnost ni zaželena in bi jo kazalo opustiti ali ustaviti. Pri tem so ugotovili, da manj sposobni in manj samozavestni ljudje potrebujejo več pohvale, kot graje. Zelo sposobnim več pomeni konstruktivna graja. Karkoli pa je bolje kot nič. Najslabše se počutimo, če nas ne pohvalijo in ne grajajo, kot da nas ni. Pozabljamo pa osnovno zakonitost: nagrajevanje zaželenega vedenja je veliko bolj učinkovito, kot kaznovanje nezaželenega. S slednjim samo obračamo pozornost na slabo vedenje in ga tako nehote utrjujemo. Sodelavec dobro opravi 4 faze dela, pri peti pa ga polomi. Navadno ga samo kritiziramo za zadnjo, namesto da bi ga pohvalili za prejšnje in vzpodbudili k boljšemu opravljanju zadnje faze.

Pohvala naj bo torej čim bolj pogosta, če se le da, javna, kritika pa konstruktivna, utemeljena in na samem. Pri tem uporabljamo "jaz" sporočila (zelo sem prizadet, hudo mi je...). Pohvaliti ali kritizirati mora neposredni vodja in to čim prej po opravljeni nalogi. Če kazen ali nagrada ne sledi takoj po vedenju, ne more delovati kot povratna informacija, saj sodelavci že pozabijo ali celo spremenijo vedenje, ki je očaralo ali razjezilo okolico. Za ocenjevanje dela sodelavcev si vzamemo čas, tega ne naredimo kar tako mimogrede. Pohvalimo ali grajamo dejanje, ne pa človeka (ni neroda, ampak je tole naredil nerodno). Zlasti pomembno je to pri graji, saj ljudje prej ali slej opravičijo naša pričakovanja - postanejo nerode. Na isti način pa jim pohvala poveča samozaupanje, ki je osnova za aktiviranje lastnih sposobnosti, teh pa imamo vsi veliko.

4.3.2 Denar kot motivator

Ugotovili smo že, da je denar praviloma higienik - torej bolj prispeva k nezadovoljstvu kot k zadovoljstvu. Lahko samo zmanjšuje druge negativne značilnosti dela. Je zunanji motivator. Šele za tretjino večja plača poveča zadovoljstvo. Osnova zadovoljstva pa je pravičnost nagrajevanja. Primerjamo dobljeno in želeno, vložen trud s plačilom, predvsem pa se primerjamo s sodelavci. Tajne plače so naredile primerjavo še bolj skrivnostno in zato zanimivo. Denar ni nikoli absolutna kategorija. Tudi naši gosti primerjajo ceno s koristjo, ki jo dobijo.

Učinek motiviranja z denarjem je kratkotrajen, saj se hitro navadimo živeti z večjo plačo, potrebe se nam povečajo in motivacijski učinek izgine.

Pomembno je še razmerje med osnovno plačo in stimulativnim delom, ki je odvisen od delovne uspešnosti, prihranka zaradi izboljšav, kvalitete dela. Čim večji je delež stimulativnega dela, bolj motivira. Sodelavci tako čutijo, da lahko sami vplivajo na svoj zaslužek. Manj kot 20% delež gibljive plače nima pozitivnega učinka.

4.3.3 Napredovanje

Možnost napredovanja je močan motivacijski faktor. Sodelavcem, ki imajo vodstvene ambicije to pomeni zagon za delo. Če imajo ob tem še sposobnosti, je uspeh zagotovljen. Dilema ali iskati nove vodje zunaj ali med sodelavci, z motivacijskega vidika ne obstaja. Priporočljivo je, da direktor za vzgojo mladih vodstvenih kadrov nameni do 30 odstotkov svojega delovnika.

Za marsikoga možnost napredovanja lahko pride celo prehitro. Zelo talentirani in ambiciozni hitro napredujejo. So bistri, a pogosto nimajo razvitih nujno potrebnih veščin za ravnanje z ljudmi. Sodelavci jih ne sprejmejo. Zdi se jim prevzetni, nedostopni, nestrpni, oddaljeni. Nimajo dovolj čustvenih kompetenc. Zaradi prehitrega napredovanja so oropani možnosti za razvoj čustvene inteligentnosti, ki pride s časom in z izkušnjami. Za sposobnost pogajanja s sodelavci, možnost vplivanja in prepričevanja, nadzorovanje čustev v kritičnih situacijah je potrebna je čustvena zrelost. Preveč verjamejo vase, da bi bili sposobni poslušati druge. Tehnika ukazovanja in nadzorovanja deluje samo na nivoju srednjih managerjev, pa še to ne vedno.

Rešitev:

- odložite njihovo napredovanje;
- določite jim vloge, ki so nekoliko oddaljene od njihove kariere a deloma povezane z njo;
- dajte jim položaj , ki nima preveč avtoritete, da se bodo naučili vplivati na ljudi, jih prepričevati;
- jasno jim razložite, da nimajo drugih možnosti, kot da razvije vodstvene sposobnosti;
- če se ne izkažejo, bodite odločni in jim dodelite nižji položaj ali onemogočite napredovanje. Obljubite jim ponovno možnost, če se bodo spremenili;
- v podjetju poudarite pomen razvijanja veščin vodenja, omogočite izobraževanje;
- negujte neformalne mreže, naj mladi oblikujejo znanstva, saj bodo tako spoznali različne načine vodenja;
- iščite iskrene povratne informacije, saj so nenadomestljive.

4.4. POSTOPEK MOTIVIRANJA

O motivaciji zdaj že kar nekaj vemo. Kako pa to praktično izvesti? Ljudi motivirajo zelo različne stvari. Prvi korak je izvedeti kaj je to. V manjših skupinah z redno komunikacijo za vsakega sodelavca ugotovimo, kaj ga motivira. Veliko izvemo tudi na neformalnih srečanjih – pogovorih ob skupni jutranji kavi (ni izguba časa!), skupnih piknikih, rekreaciji, izletih in praznovanjih jubilejev. Vse to so odlični načini spoznavanja sodelavcev. Žal izumirajo. Želje in potrebe lahko ugotovimo tudi s pomočjo ankete. Drugi korak je sestanek, kjer se pogovarjamo o predlogih, dajemo pojasnila in iščemo skupne rešitve. Sledijo ukrepi, ko skušamo dogovorjeno uresničiti v praksi. Osnova za nagrajevanje je ocenjevanje po dogovorjenih in skupno sprejetih kriterijih.

Kaj lahko storimo za zaposlene? Najprej se vprašajte:

1. Kolikšna je energija ali trud, zavzetost, ki so jo sodelavci pripravljani vlagati v delo?

2. Kakšna je delovna uspešnost?
3. So cilji in pričakovanja jasni in sprejeti?
4. Ima sodelavec na voljo vse, kar potrebuje za uspešno delo?
5. Je sposoben izvajati naloge?
6. Je bil usposobljen za delo?
7. Kakšne izide svojega dela sodelavec posebej ceni in kako to veste?
8. Kakšne posledice svojega dela doživi v praksi?
9. Kakšne so povratne informacije, kako pogoste so, kako koristne in uporabne?
10. Kakšne so nagrade za opravljeno delo – poštene in proporcionalne?
11. Kakšno je zadovoljstvo z opravljenim delom?
12. Katere aktivnosti je treba izvajati za zagotavljanje zadovoljstva z delom?

Nekaj idej za motiviranje sodelavcev:

- pohvala – zlasti javna. Najcenejši in vse premalo uporabljen način motiviranja. Kar preveč skoparimo z njo. »Za vaš dober nastop pred poslovnimi partnerji se vam lepo zahvaljujem. Pomagal je pri podpisu pogodbe.«
- prosti dan ali vikend. V gostinstvu je to zelo priljubljen motiv, saj je delavnik raztegnjen čez vikende in praznike: »Delo ste dobro opravili, zato danes lahko odidete prej domov (ste ta vikend prosti)!«
- strokovna izpopolnjevanja: »V zahvalo za vaše odlično delo vam kolegij daje možnost obiska sejma gostinstva in turizma v Milanu. S sabo lahko vzamete tudi soprogo. Stroške plačamo mi.«
- soudeležba pri dobičku. »Vaš predlog za znižanje stroškov je zelo zanimiv. Uresničili ga bomo. Vi boste sodelovali v skupini za spremljanje poteka projekta, pripada pa vam tudi delež prihranka.«
- strokovna pomoč pri težavah: »Vaše težave pri dedovanju in lastninjenju vam bo pomagal reševati naš odvetnik.«
- dodeljevanje zahtevnejših del: »Nalogo ste dobro izpeljali. Odločili smo se, da vam zaupamo še zahtevnejšo.«
- izbiramo delavca meseca: »Kot natak meseca imate svoje parkirno mesto.«
- druge materialne ugodnosti: članarina za fitnes, tenis, golf ali kaj podobnega..

4.5 RAZISKAVE O MOTIVACIJI

- V okviru neodvisne raziskave slovenskega menedžmenta v obdobju tranzicije so ugotovili, da je najbolj pomembna motivacija za vodilni menedžment uporaba službenega avtomobila, sledita pa zgled in dodatno zdravstveno zavarovanje. Vodstveni menedžment je najbolj motiviran z dodatnim izobraževanjem, uporabo službenega avtomobila, plačo in dobrimi medsebojnimi odnosi. Kot motivacija samo za srednji menedžment je odločno na prvem mestu napredovanje, sledijo pa možnosti dodatnega strokovnega usposabljanja in plače. Pri ostalih zaposlenih pa je najpomembnejša specifična oblika motivacije, to je samo zanje organizirana prehrana, sledita pa uporaba počitniškega doma in možnost napredovanja (Rumena knjiga, 1996).

- 218 zaposlenih Slovencev so vprašali kako varne se počutijo na delovnem mestu. Več kot polovica (52,3%) se jih boji, da bi delodajalec nekega dne nenadoma prekinil delovno razmerje z njimi. Kot meni večina, dobro opravljanje dela vpliva na to, da jih delodajalec želi zadržati v delovnem razmerju. "20,2% pa ne vidi povezave med kvaliteto dela in odpustitvijo - ne glede na to kako dobro delaš, te lahko odpusti. Med Slovenci prevladuje mnenje, da je pri nas mnogo odpuščanj - tako trdi kar 75% vprašanih. Bojazen je postala aktualna s sprejemom nove zakonodaje, po kateri delodajalec lahko odpove delovno razmerje iz osebnih, poslovnih ali krivdnih razlogov. Na ta način bo odpustitev več, meni dve tretjini vprašanih. Sedaj so glavi vzroki odpuščanj še organizacijski, presežno delo in tehnološki presežki. (D. B. D., oktober 2000). Kaj bo prinesla recesija? Upam, da ne samo izgovor za odpuščanje.

Pri raziskavah motivacije v gostinstvu in turizmu sta poleg plače zelo zaželena načina motiviranja tudi prost vikend in pohvala za dobro opravljeno delo. Pomembni so tudi odnosi v kolektivu. Več o tem glej v članku:

Motiviranje zaposlenih v hotelirstvu in turizmu v zborniku za mednarodno konferenco (Markič, 2009).

4.6 POVZETEK

- Motivacija je vzpodbujanje človeka k delu. Vse naše obnašanje je motivirano. Proces motiviranja vsebuje besede: vzpodbujanje, prizadevanje, cilj. Odgovarja na vprašanje ZAKAJ.
- Poleg znanja in sposobnosti motivacija odločilno vpliva na človekovo delo. Vzroki za (ne)delo se skrivajo v trikotniku z oglišči ZNA – ZMORE – HOČE.
- Motivacijo pri delu najbolje razlagata Maslow in Herzberg. Imata celo precej skupnih točk. Herzbergovi higieniki segajo preko Maslowovih fizioloških potreb, varnosti in druženja do dela ugleda. Tu pa se začno motivatorji. Vsi modeli skušajo razložiti motivacijo, vsak na svoj način, ob tem pa imajo veliko skupnega.
- Razlaga motivacije ni enostavna. Pri vsakem sodelavcu je motivacija drugačna, pa še spreminja se.
- Motivacije se vedno ne zavedamo. Pogovor o motivih je zato stalnica na sestankih in neformalnih srečanjih.
- Motiviranje sodelavcev je ena od osnovnih nalog vodje. Motivira naj prvi nadrejeni in čim prej po opravljenem delu. Vodja, ki nima pristojnosti za motiviranje sodelavcev je samo uresničevalec potrebe podjetja po čim večjem številu nivojev vodenja.
- Pohvala in graja sta najbolj zapostavljena načina motiviranja. Nič ne staneta, imata pa velik učinek, zlasti pohvala.
- Vlogo denarja pri motiviranju pogosto precenjujemo. Tudi raziskave v gostinstvu in turizmu opozarjajo na pomen ostalih načinov motiviranja. Pomembnejši od denarja je prost vikend.

4.7 MISLI IZKUŠENIH

Denar ni vse, a brez njega je vse nič.

Če ne veš, kaj motivira tvoje sodelavce, jih vprašaj.



4.8 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Motivacijo in vse okrog nje opisuje dr. Bogdan Lipičnik v knjigi *Ravnanje z ljudmi pri delu*.

Dobra primerjava različnih teorij, ki razlagajo motivacijo pa je v knjigi dr. Mitje Tavčarja *Management in organizacija* (Fakulteta za management, 2006, str. 365).

<http://www.moj-mentor.si/motivacija-zaposlenih-v-podjetju.html>

http://www.komunikeweb.net/products/motivacija_motiviranje.htm

4.9 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Razložite pojem motivacija.
2. Motivacija po Maslowu
3. Motivacija po Herzbergu
4. Naštejte in opišite različne praktične načine motiviranja sodelavcev.
5. Kateri motivi ženejo turiste?
6. Vloga denarja v motivaciji
7. Ali v motivaciji dovolj uporabljamo pohvalo?
8. Sendvič način ocenjevanja dosežkov.
9. Katere prijeme uporabljajo vodje pri motiviranju?
10. Kateri se vam zdijo najbolj učinkoviti?

5 PROBLEMI IN KONFLIKTI

UVOD

Ne boste se naučili živeti brez problemov, naučili pa se jih boste reševati. Toliko vam lahko ponudimo v tem poglavju. Življenje brez njih bi bilo verjetno dolgočasno in bi jih sami iskali – kot Matija led – če ga ni ga pa naredi. Prav tako delamo s problemi – vedno si poiščemo kakšnega, da je bolj zanimivo. Kako pa iz njih, boste izvedeli v nadaljevanju.

5.1 PROBLEMI

Problemi se nam dogajajo (pa ne le nam) vsak dan, torej so nekaj povsem običajnega. Nekje v sebi čutimo, da nas problemi bogatijo in se iz njih lahko kaj naučimo. Problemi so neugodno stanje v katerem se znajdemo in bi ga radi čim prej spremenili. Lahko si jih predstavljamo tudi kot razkorak med željami in stvarnostjo. To razliko skušamo nekako premostiti. Tega se lotevamo na zelo različne načine. Podobno kot pri frustraciji lahko tudi tu govorimo o prilagojenih in neprilagojenih reakcijah. Beg v delo ali stoično čakanje, da se bo problem rešil sam, Kalimerovske reakcije in glasno oznanjanje nesrečne zvezde pod katero da smo rojeni sodijo v prvo skupino. Soočanje s problemi in poskusi njihovega reševanja so edini pravi način.

Problemi so zelo različni, tako po obliki, kot po teži. Največja razlika med problemi pa je v našem doživljanju, po tem kako gledamo nanje. Isti problem je nekomu kot gora, drugemu prava malenkost, nekomu neprijetno breme, drugemu pa samo dobrodošel izziv. Kar 70% pogovorov se vedno vrta okrog problemov, ki jih imamo v medsebojnih odnosih. Šele potem pridejo na vrsto pogovori o športu, avtomobilih, politiki. Kam sodijo pogovori o ženskah, ne povedo.

5.1.2 Ustvarjalno reševanje problemov

V procesu reševanja problemov posebej pri zbiranju možnih rešitev pogosto uporabljamo najbolj znano tehniko ustvarjalnega mišljenja - nevihta možganov. To je skupinska tehnika, ki je zelo široko uporabna, ker je primerna za pridobivanje idej z vseh področij. Uporabljajo jo zlasti za reševanje širokih in šibko opredeljenih, pa tudi ozkih in dobro opredeljenih problemov. Izmisli se jo je Alex F. Osborn.

Njena uporaba je zelo enostavna. Vseeno pa velja upoštevati nekaj priporočil. Zberemo skupino od 5 -15 ljudi v čimbolj mirnem, domačem in prijetnem prostoru. Sedeže razporedimo v krogu. Pripravimo še pripomočke za zapisovanje (tablo ali papirje) in zagotovimo, da nas ne bo nihče motil. Udeležence najprej sprostimo - z glasbo ali avtogenim treningom. Potem jim damo primer za ogrevanje - kaj vidite na sliki. Sledi predstavitev problema in za njo produciranje idej.

Vodja razlaga, vzpodbuja bolj zavrte, ničesar ne vsiljuje, daje ideje in jih zapisuje. Vsi udeleženci so enakovredni. Najbolj se obnesejo heterogene skupine, tako po spolu, starosti in izkušnjah. Posebej moteča je prevelika stopnja samokritike. Boječe in zavrte vzpodbujamo. Preveč agresivnih nam podre skupino, saj ne pridejo vsi do besede. Najboljši čas je med 8 in 12. uro dopoldan, srečanje traja od 30 - 60 minut. Po tem času število idej zelo hitro upade. Ideje zapisujemo pred udeleženci, da jih vidijo. Navodila lahko napišemo na tablo. Dobrodošle so vse ideje, zlasti še nenavadne, čudne, nesmiselne, smešne, divje, opolzke;

edino pravilo je čim več idej. Idej ne smemo ocenjevati, to opravimo šele kasneje, na drugem srečanju. Avtorstvo idej ni pomembno (kaj reče, ne kdo to reče). Ne dovolimo vrednotenja, primerjanja idej med sabo, komentarjev in kritike. Prepovedane so fraze: neumno, nespametno, ne bo šlo, preveč teoretično, zastarelo, preveč moderno, smo preveliki, premajhni, ni v načrtu, počakajmo, nima smisla, kaj bodo rekli, sijajno, vendar, pri nas to ne gre, prezgodaj, prepozno, imamo druge skrbi, preveč dela, držimo se pravil, to ni logično, je napačno, ni naše področje, edino pravilno, predrago, nemogoče, ni pomembno, mogoče, ampak, počakajmo, kdaj drugič, politično nesprejemljivo, sistem ne dopušča, ko bi imeli..., se ne spoznamo, pri nas je vse drugače (Pečjak, 1989).

5.2 KONFLIKTI

Konflikt, spor, nasprotje, navzkrižje, nasprotovanje ali napetost so približni sinonimi za situacijo, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku v skupini ali med skupinami.

Večina ljudi razume konflikt kot prepir in meni, da so konflikti škodljivi in da se jim je najbolje izogibati. Po drugi strani pa strokovnjaki ugotavljajo, da so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni in da je ključnega pomena to, kaj se z njimi naredi.

5.2.1 Vzroki konfliktov

Konflikt je boj med hotenji in nastane v vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi. To pa ni pogoj za nastanek konflikta, saj konflikt lahko nastane že v eni sami osebi kot nesporazum v njej sami. Največkrat konflikt nastane kot nesporazum med vsaj dvema osebama ali skupinama, kjer hoče vsakdo uveljaviti nekaj svojega. Izraža se kot neprijetnost, stiska, nesporazum, težava, nevarnost, razdiralnost itd. Zaradi takih občutkov se ljudje konfliktom poskušajo izogibati, kar pa ni rešitev.

Konflikti in napetosti se pojavljajo v vseh zdravih skupinah med posamezniki in med skupinami. Nastajajo iz različnih vzrokov, včasih zaradi razlik v doživljanju, pogledih, pričakovanjih. Konflikt opozori na probleme zaposlenih, na želje zaposlenih po spremembi obstoječega stanja. Nastane zaradi različnih interesov, kar je za organizacijo možnost, da izbere najboljše interese in jih poskuša uresničiti. Konflikti niso nič slabega, le bati se jih ne smemo in prav se jih je treba lotiti. Celo zaželeni so, saj se je iz reševanja teh mogoče veliko naučiti.

5.2.2. Reakcije na konflikte v medsebojnih odnosih

Ker konflikt povzroča bolečino, s čimer sili v delovanje in spodbuja k razvoju, je nujno, da se nanj odzovemo. Reakcije so lahko različne: umik, podreditev, izvajanje pritiska, kompromis ali razreševanje konflikta.

Za razreševanje je pogosto potrebno več truda, časa in energije, poleg tega pa tudi dobra mera ustvarjalnosti, da se domislamo dobrih rešitev. V sodelovanju se pogosto rodijo rešitve, ki se jih sicer sami sploh ne bi domislili. Bistveno za razreševanje je torej, da verjamemo, da je možno konflikt razrešiti, in da to zares hočemo, da smo pripravljeni vložiti v to dovolj energije, da si za razreševanje vzamemo dovolj časa in da vzdržujemo ustvarjalno sodelovanje.

5. 2. 3 Posledice konfliktov

Če konfliktov ne rešujemo, tvegamo poslabšanje vzdušja, upad komunikacije in slabitev odnosa ter sčasoma njegovo prekinitvev ali pa porast nasilja v odnosu. Tvegamo tudi, da postanemo ujetniki nerazrešenih konfliktov, saj dokler teh ne razrešimo, odnos na zadevnem področju ne more napredovati. V še težjih primerih lahko nerazrešeni konflikti povzročijo tudi duševne ali psihosomatske bolezni.

Konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo probleme in najdemo ustreznejše rešitve, spodbujajo spremembe, razbijajo monotonijo in mobilizirajo energijo, omogočajo, da bolje spoznamo sebe in drugega ter poglobimo in obogatimo odnos. Poleg tega razrešeni konflikti prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta in življenja, omogočajo bolj intenzivno sodelovanje, prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu.

Da bi se lahko na konflikte bolj konstruktivno odzvali, je nujno, da se jih naučimo hitreje opaziti. Na ta način bomo imeli več časa za izbiranje ustreznega odziva nanje in več časa za iskanje njihove rešitve. Kolikor hitreje konflikt opazimo ali ga celo predvidimo, toliko lažje ga rešimo in obvladamo. Če pa ga prepoznamo šele takrat, ko se dva že divje prepirata ali celo stepeta, so možnosti za uspešno obvladovanje precej manjše.

5. 2. 4 Reševanje konfliktov po metodi »dobim-dobiš«

Nihče ne želi izgubljati, zato je najboljši način reševanja konfliktov »dobim – dobiš«. Vsaka stran nekaj pridobi, poražencev ni.

Reševanje konfliktov poteka v šestih fazah:

1. Prepoznanje in opredelitev konflikta – opis
 - a) Izberemo pravi čas, to je takrat, ko imamo vsi čas, ko smo vsi za to.
 - b) Konflikt opišemo jasno, precizno (ne na splošno) in razumljivo.
 - c) Uporabljamo »jaz« sporočila.
 - d) Pazimo, da nikogar ne prizadenemo ali ponižamo.
 - e) Pokažemo željo po rešitvi konflikta.
2. Zbiranje možnih rešitev – Kaj lahko storimo?
 - a) Najprej rešitev ali rešitve pove šibkejša stran.
 - b) Če jih ta ne predlaga, jo k temu vzpodbudimo.
 - c) Rešitev ne ocenjujemo, saj ni nesprejemljivih rešitev, še manj jih podcenjujemo.
 - d) Pozorno poslušamo do konca.
3. Kritično presojanje predlogov – Katera rešitev je najboljša?
 - a) Izločimo nesprejemljive rešitve.
 - b) Dosežemo enakovrednost obeh strani.
 - c) Izrazimo svoje občutke.
4. Odločanje za najbolj sprejemljivo rešitev – izbira možnosti
 - a) Dokončnih rešitev ni.
 - b) Opišemo svoje doživljanje ostalih rešitev in ugotovimo, kako jih doživljajo drugi.
 - c) Določimo vrsti red izvajanja.
 - d) Preverimo, če so razumeli dogovorjeno.

5. Iskanje načina izvedbe – Kako bomo uresničili rešitev?

- a) Kako bomo to izpeljali.
- b) Kdo naj to opravi.
- c) Kdaj naj opravi.
- d) Kako pogosto.

6. Pregled uspešnosti izbrane rešitve

- a) Preverimo, ali so vsi zadovoljni.
- b) Aktivno poslušamo (Gordon, 1989).

Prvi korak pri reševanju konfliktov je priznanje, da nekaj ni v redu. Druga pomembna stvar je, da za nastanek konflikta ne krivimo posameznika. Pri razreševanju konfliktov s posamezniki to naredimo na štiri oči, pri skupinah pa nekaj časa namenimo odkritemu pogovoru v skupini. Pogovor začnemo z vprašanjem, v čem je problem ali kaj je narobe. Mirno poslušamo sogovornika, kajti tako se sprostí napetost v njem in po tem se je z njim lažje pogovarjati in iskati rešitev. Tudi sogovornik naj predlaga sprave in rešitve. V razpravo naj bodo vključeni vsi in naj skupaj tehtajo že dane rešitve, lahko pa skupaj iščejo nove. Če rešitve, ki bi ustrezala obema stranema, ni mogoče najti, je treba skleniti kompromis, ki naj bi zadovoljil obe strani. Z uspešnim reševanjem konfliktov se izboljša vzdušje in poveča se motivacija.

Spomnite se konflikta v komunikaciji, ki ste ga doživeli v zadnjem času in opišite potek njegovega reševanja po načinu »dobim –dobiš«.

5. 2. 5 Dramski trikotnik - KARPMAN

Dramski trikotnik lahko imenujemo situacijo, v kateri nastopajo žrtev, preganjalec in rešitelj. Scenarij take drame je v večini primerov podoben. Zavedati se je potrebno dejstva, da je žrtev oseba, ki se vede nemočno, čeprav je objektivno sposobna. Vede se, kot da so drugi proti njej ali kot da so drugi odgovorni zanjo. Z lahkoto se preda in rada se pritožuje. Ob tem pa ne stori prav ničesar, da bi bilo bolje, tudi ko se pritožuje, ne navede dejstev in ne poda realne ocene o stanju. S tem svojim ravnanjem prav »kliče« po izkoriščanju, nadzоровanju, kaznovanju itd. Obenem pa žrtev svojo »vlogo« obvlada tako dobro, da resnično verjame, da je žrtev in poskrbi, da to verjamejo tudi drugi.

Kot preganjalec se vede tisti, ki nadzoruje in kaznuje tudi za iracionalne napake, druge podcenjuje in jih tepta. Verjame, da ima moč, da upravlja z življenji drugih in da ima pravico, da jih izkorišča. V tej svoji vlogi neznansko uživa, saj »dela red« in »deli pravico«. Nikoli niti za trenutek ne pomisli, da za njegovo ravnanje ni osnove, da nič ne opravičuje njegovih ravnanj.

Kot rešitelj se vede oseba, ki hoče ljudem pomagati tudi takrat, ko jim pomoč sploh ni potrebna, žrtvuje se in rešuje tuje probleme, njeni pa se povečujejo. Ta vloga je po mojem mnenju od vseh treh še najbolj tragikomična. Takí ljudje se sploh ne zavedajo dejanskega stanja svoje okolice, neprenehoma se čutijo poklicane reševati vse vrste problemov, delijo nasvete in »nastavijo« ramo za vse tiste, ki se jim godi krivica. Obenem gre življenje mimo njih in jim »natrosi« vedno novih problemov in zagat, ki jih ob preobilici dela »rešitelja« sploh ne opazijo in ne utegnejo razrešiti (Mandić, 1998).

Vprašajte se: Katero vlogo iz Karpmana običajno igram?

5.3 MISLI IZKUŠENIH:

Izziv za vodje: Vsakega sodelavca, ki pride k vam s problemom, najprej vprašajte kako bi ga rešil on. Presenečeni boste koliko ljudi s problemom ima tudi rešitev zanj. Sami ga ne rešijo iz zelo različnih vzrokov: premalo samozavesti, strah pred napako, želja po preložitvi odgovornosti...

5.4 POVZETEK

- Nesporazumi, problemi in konflikti so normalna stvar. Pojavljajo se povsod. Podjetja se ločijo samo po načinu njihovega reševanja. Niso nekaj slabega, kažejo samo, da lahko delamo še bolje.
- Nekateri nesporazumi, ki jim ne posvečamo pozornosti se spremenijo v probleme. Tisti problemi, ki jih pravočasno ne rešimo, prerastejo v konflikte.
- Problem lahko vsak doživlja po svoje. Prvi korak pri reševanju je definiranje problema. Sledi iskanje možnih rešitev, presojanje predlogov, odločanje, iskanje načina izvedbe rešitve in kasneje pregled uspešnosti izbrane rešitve.
- Problemi in konflikti spravljeni »pod preprogo« niso rešitev.
- Konflikte rešujemo podobno kot probleme. Pri reševanju enakovredno sodelujejo vsi vpleteni. Skupaj iščemo rešitev, presojamo predloge in izbiramo najboljšo. Z izbiro je demokracije konec. Vsi se po najboljših močeh prizadevamo za njeno uresničitev. Prva vedno predlaga šibkejša stran. Vodja je zadnji na vrsti.
- Moraliziranje, vpadanje v besedo, poniževanje, nagajanje in zametovanje niso načini reševanja konfliktov.



5.5 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Reševanje konfliktov opisuje dr. Bogdan Lipičnik v knjigi *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov* (Zavod RS za šolstvo, 1996).

<http://mladipodjetnik.si/podjetnistvo/ustanavljanje-podjetja/konflikti-na-delovnem-mestu>

5.6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

- Kaj pomeni ustvarjalno reševanje problemov?
- Kakšno je razmerje med konfliktom in problemom?
- Kaj je konflikt?
- Naštete nekaj vzrokov konfliktov?
- Kaj prinesejo konflikti?
- Opišite vloge v dramskem trikotniku.
- Med dvema sodelavcema je prišlo do konflikta. Kako reagirate kot vodja?
- Nastal je konflikt med gostom in natakarnjem. Kako reagirate kot vodja?

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA

UVOD

Zakaj iste storitve v različnih podjetjih izvajajo tako različno? Večerja je večerja, masaža pa je masaža, izlet je izlet in avantura je avantura. Pa vendar ni tako. Povsod je malo drugačna. Zaradi organizacijske kulture, zaradi osebnega in organizacijskega pečata, ki ji ga dajo povsod.

Spoznali boste, da je KAKO pomembnejše od KAJ.

6.1 KAJ JE TO ORGANIZACIJSKA KULTURA?

Največkrat omenjeni avtor E. H. Schein pravi, da je organizacijska kultura vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila in razvila, ko se je soočila s prilagajanjem navzven in povezovanjem navznoter. Vzorec se je pokazal dovolj dober, da je v skupini obveljal, zato nove člane učijo po njem, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve (Andolšek, 1995).

Drugače bi lahko opisali organizacijsko kulturo tudi kot:

- vzorec prepričanj in pričakovanj, ki jih člani organizacije vzamejo za svoje;
- to, v kar verjamejo člani organizacije;
- vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pravila vedenja;
- skupek vedenjskih norm, obnašanj kot vzorcev vedenja, ki usmerjajo medsebojne stike med sodelavci in njihovo prizadevanje za dobro delo;
- ali najbolj enostavno: »Tako to delamo pri nas. Tako strežemo stvarjem« (Tavčar, 2002).

6.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo sestavljajo: tipični obrazci vedenja, vzorniki, običaji in obredi, komunikacija ter proizvodi in storitve

6.3 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

1. Organizacijska kultura je socialna tvorba - je rezultat vseh in ne samo proizvod posameznika.
2. Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov - z oblikovanjem medčloveških odnosov določa vedenje članov skupine, tako da se ohrani socialni sistem.
3. Organizacijska kultura je proizvod ljudi - socialni sistem v skupini urejamo zavestno in tudi spontano. Pri tem sodelujejo člani skupine, pozna pa se tudi delovanje skupine kot celote.
4. Organizacijska kultura je splošno sprejeta - vsak član skupine jo mora sprejeti za svojo, postati mora njegov način življenja. Zaposleni jo lažje sprejmejo, če nastane kot rezultat mnenj zaposlenih, če vsak prispeva svoj delež. Stopnja soglašanja, bi lahko rekli temu.

5. Organizacijska kultura nastaja postopno - gre za proces, ki se začne z ustanovitvijo podjetja.
6. Organizacijske kulture se da naučiti - zavestno in podzavestno se prilagodimo sredini, v katero pridemo. Čim bolj je podobna naši kulturi, lažje se aklimatiziramo, vživimo v nov način dela.
7. Organizacijska kultura je prilagodljiva - preživijo le tisti deli kulture, ki so uspešni pri reševanju problemov. Prilagodljivost se lahko nanaša samo na manjše dele organizacijske kulture, osnovna merila, ki jih določa že etika, pa ostajajo nespremenjena.
8. Organizacijska kultura je zavestna in nezavedna - obnašanje lahko delno preverjamo in vrednotimo, vzroki zanj pa so večidel podzavestni.
9. Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva - spoznavamo jo posredno preko storitev.
10. Organizacijska kultura je dosežek ali proces – stalno jo je treba zaznavati, graditi in dopolnjevati, prilagajati spremembam (Tavčar, 1994).

Usodna je zakonitost, po kateri se klima epidemično širi po podjetju, pa naj bo ugodna ali slaba.

Opišite organizacijsko kulturo naše šole. Kaj vam je všeč? Kaj bi morali spremeniti?
Kdo »dela« organizacijsko kulturo? Kaj lahko zanj storite vi?

6.4 RAZISKAVE

- Merjenje organizacijske klime (soroden pojem organizacijski kulturi) je projekt SiOK, ki ga že od leta 2001 izvaja Gospodarska zbornica Slovenije . Vanj je vključenih je že preko 100 podjetij. Merijo poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, strokovno usposobljenost in učenje, vodenje in organiziranost, nagrajevanja, razvoj kariere in notranjega komuniciranja in informiranja. Vključeni so tudi nekateri hoteli. Več najdete na:

<http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>

- Organizacijsko kulturo smo merili tudi v dveh slovenskih hotelih. Rezultati so v diplomski nalogi Matjaža Spruka Organizacijska kultura v hotelu Sremič Krško, VŠGT Bled, 2005

6.5 MISLI IZKUŠENIH

“Vsako podjetje ima svoje vreme. Ponekod je sončno, zaposleni radi hodijo na delo, že ob prihodu prijazno pozdravijo, pomoč in sodelovanje z nasmeškom in duhovitostjo ob pravem času so običajnosti. Je pri vas sončno ali deževno?” (Repovš J, 1999).

6.6 POVZETEK

- Organizacijska kultura je skupek vrednot, prepričanj, vedenjskih norm in pravil, za katere se zaposleni dogovorijo in jih upoštevajo pri svojem delu. Je nov pojem, ki opisuje že dolgo znan pojav.
- Organizacijska kultura bistveno zadeva življenje in delo vsake skupine in tima. Predstavlja način skupnega mišljenja, čustvovanja in delovanja.
- Organizacijska kultura nastane ob ustanovitvi podjetja, potem se dopolnjuje in raste.
- Vsaka sprememba v organizaciji podjetja pa tudi pri fizičnih spremembah (adaptacija hotela) je priložnost za izboljšanje organizacijske kulture. Ključni trenutek je ob združevanju podjetij, ko se srečajo tudi različne organizacijske kulture.
- Management največ prispeva k nastanku in spreminjanju OK.
- Organizacijsko kulturo lahko merimo. Kriteriji so skupne vrednote podjetja.



6.7 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Več o organizacijski kulturi najdete v knjigi Dane Mesner Andošek Organizacijska kultura.

6.8 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Naštejte sestavine organizacijske kulture.
2. Opišite značilnosti organizacijske kulture.
3. Razlike na področju organizacijske kulture med uspešnimi in neuspešnimi podjetji.
4. Nastanek in spremembe organizacijske kulture.
5. Merjenje organizacijske kulture
6. Kaj se zgodi z organizacijsko kulturo, ko tuje podjetje prevzame domače (Renault)?
7. Smiselnost skrbi za dobro organizacijsko kulturo. Ali ste kot gost že kdaj začutili organizacijsko kulturo hotela, restavracije? Kako?

7 ETIKA IN MORALA

UVOD

Tukaj boste našli odgovore na vprašanja kaj to pomeni biti pošten in ali se to splača. Obljubljamo preveč? Sploh ne. Odgovore na ta vprašanja nosimo v sebi, samo prisluhniti si je treba.

Veliko govorimo o krizi vrednot. Kaj je danes v krizi? Ne etika in ne morala nista v krizi. Pri krizi vrednot gre pravzaprav za nejasnost in konfliktnost v vrednostnem sistemu – hierarhiji. Vrednote ne morejo biti sporne.

7.1 OSNOVNI POJMI

Etika, morala, vest, značaj, poštenost, poslovna morala, dobri poslovni običaji, norme, vrednote, kriza vrednot, moralna kriza. Kaj pravzaprav je to in kaj je danes v krizi ?

Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem, ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih.

Morala obsega pravila odločanja v skladu z etiko.

Vest je občutek za tisto, kar je pravilno in nepravilno, to je moralno samoocenjevanje.

Značaj ali karakter pa je tisti del osebnosti, ki mu lahko damo pozitiven ali negativen predznak – dobro ali slabo.

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. V organizaciji imajo povezovalno vlogo. Temeljne vrednote so zadovoljstvo gostov, kakovost storitev in dobiček.

Norme pa so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami.

7.2 ETIKA PRI KOMUNICIRANJU IN VODENJU

Etika poslovnega komuniciranja zadeva vse dejavnosti, funkcije in ravni, ter sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacije kot tudi vse v zunanjem okolju – posameznike, skupine in organizacije.

Vloga managerjev pri ustvarjanju etičnega okolja je posebej pomembna. S svojo močjo in zgledom ustvarjajo merila etičnega ravnanja svojih sodelavcev. Vodja, ki ni pošten do drugih, težko to pričakuje od svojih sodelavcev. To velja tako za odnose v podjetju, kot tudi za ravnanje z gosti in poslovnimi partnerji.

Obstaja nekaj splošnih pravil:

1. Ne škoduje drugim!
2. Spoštujte pravice drugih!
3. Ne lažite in ne goljufajte!

4. Držite obljube, izpolnjujte pogodbe!
5. Ravnajte po zakonih!
6. Varujte druge pred škodo!
7. Pomagajte pomoči potrebnim!
8. Bodite pravični!
9. Spodbujajte gornje vrednote pri drugih (Blanchard, Peale, 1990)!

Na področju vodenja in komunikacije obstaja že več kodeksov :

Postava za oštarije in kofetarije – 763 - 1840
Smernice delovanju oddelkovodij – 1925!!!
Kodeks društva Manager –1990
Zakonik načel in pravil za pošteno poslovanje –1994
Kodeks Hotelov Palace v Portorožu - 1998
Kodeks obnašanja turističnega vodnika – 2000
Pravila obnašanja (kodeks) za študente pri študiju na Višji šoli za gostinstvo in turizem Bled in v hotelu Astoria – 2000
Etični kodeks Sava hoteli Bled - 2006

Poišči še kakšen kodeks obnašanja. Preberi šolski kodeks. Kje so glavni poudarki?

Osnova večine je Krščanska etika osnovana na Svetem pismu, ki je v mnogočem tudi osnovan na starejših dokumentih in ne zgrešimo prav veliko, če rečemo da je etika stara kot človek.

Vse več podjetij si v svoje poslanstvo zapiše visoke etične standarde poslovanja. S tem določijo svojo organizacijsko kulturo. Vse več združenj pa ima svoje etične kodekse. Tudi managerji niso izjema: Dvanajst načel slovenskega managerskega kodeksa (Tavčar, 1994).

Kot primer etike v hotelu pogledimo v Kodeks Hotelov Palace v Portorožu. Ta poudarja:

- Pošten odnos do gosta je ključni element naše poslovne etike (gost, ki se bo čutil opeharjenega, se ne bo vračal in bo svoje slabo mnenje prenašal še potencialnim gostom).
- Gostu moramo zagotoviti storitev, ki jo je plačal in to na pričakovani kakovostni ravni. Če ga iz objektivnih razlogov oškodujemo, se mu opravičimo in mu povrnemo škodo.
- Svoje delo opravljamo korektno, vestno in prizadevno.
- Gostu posredujemo samo prave, poštene informacije - pretirana hvala naših storitev je lahko zelo škodljiva, saj potem ne moremo izpolniti gostovih pričakovanj.
- Gostu moramo pri izbiri naših storitev svetovati po naši najboljši vesti, brez vsiljevanja.
- Gosta moramo vedno na diskreten način opozoriti na njegovo napako, ki bi mu povzročila kakršnokoli vrsto škode (gost nam da preveč denarja).
- Vse izgubljene in najdene predmete moramo izročiti pooblaščenim osebam, narediti zapisnik ali jih vpisati v knjigo. Gost mora informacijo o tem dobiti na recepciji.
- Vse pritožbe obravnavamo hitro in korektno - gost ima vedno prav.
- Od gostov ne smemo sprejemati ničesar, kar ni v zvezi z izvajanjem naših storitev.

- Zaposleni ne smejo koristiti uslug hotela kot gosti.
- Vodja je zgled sodelavcem - točnost, pravičnost, odgovornost.
- Osebni interesi so na vrsti za poslovno etiko (Kodeks obnašanja hotelskega osebja Hotel Palace Portorož, 1998).

7.3 ETIČNE DILEME

Osnovna dilema je: čemu in zakaj ustvariti etično delovno okolje. Gotovo se to splača, vsaj dolgoročno. Vrednote, kakovost in odličnost so pomembne pri poslovanju. Razvijanje etičnih meril je koristen vidik poslovanja, ne pa ovira ali grožnja. Poštenost, zaupanje in odgovornost so prav tako pomembni za uspeh podjetja, uspeh posameznika. Če drug drugemu zaupamo, lahko sodelujemo. Poštenje omogoča izmenjavo informacij, tudi negativnih. Če čutimo odgovornost do drugih, do podjetja in skupnosti, si bomo pridobili spoštovanje in se izognili težavam in neprijetnostim s sodelavci.

Etike v poslovnem odločanju ne morejo nadomestiti niti zakoni, niti kodeksi. Zakoni so samo vodilo za etično ravnanje. To pa ni dovolj, saj pravni red določa tisto, kar ni dovoljeno. Vse drugo pa je dopustno, ni pa nujno tudi moralno.

Odločanje v skladu z etiko torej ni vedno enostavno. V nas se ustvarjajo dvomi in skrbi. Ni vedno le belo ali črno, včasih je tudi sivo. Mogoče je lahko v teh primerih vodilo načelo najmanjšega zla. Odločanje z razumom je omejeno. Nujno moramo upoštevati zraven tudi čustva. Neetične odločitve imajo vedno svojo ceno, ki jo enkrat moramo plačati. Na koncu ogrozijo tisto, kar smo si z njimi pridobili – tudi dobiček in goste. Nekaj »dilem«:

- Ali zaposlenim sporočiti pohvalo gostov?
- Ali olepšati podatke o poslovanju?
- Ali od šefa sprejeti velikodušno povabilo za konec tedna?
- Ali sprejeti nekoga v službo zaradi pritiskov od zgoraj?
- Si lahko konkurenčen in pošten hkrati?

7.4 MISLI IZKUŠENIH

Poštenost se izplača. Lahko bi parafrazirali: nepošteni smo lahko 4 –krat, to je prvič, zadnjič, poslednjič in nikoli več.

7.5 POVZETEK

- Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih. Morala obsega pravila odločanja v skladu z etiko.
- Norme pa so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje.
- Osnovno merilo je poštenost, ki je vtakano v človekovo bistvo. Prizadevanje za pošteno življenje in ravnanje je eno od človekovih bistev.

- Zajemata celotno področje človekovega delovanja, torej tudi poslovno sporazumevanje in vodenje.
- Večina managerjev si želi etičnega odločanja in moralnega delovanja. Med njimi ni nič več nepoštenih ljudi, kot drugod. Skušnjava je v tem, da »prilika dela tatu«.
- Etični kodeksi določajo pošteno ravnanje zaposlenih po posameznih področjih in poklicih.
- Odločanje v skladu z etiko ni vedno enostavno, gotovo pa se izplača.
- Med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim po zakonih je široko sivo območje, kjer se pri odločanju opremo samo na etično presojo.
- Vsak lahko prispeva svoj delež k etičnemu ravnanju in moralnemu obnašanju. Samo jamranje kaj vse je danes v krizi, ni dovolj.



7.6 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Etiko managementa podaja Mitja Tavčar v knjigi *Razsežnost managementa* (Tangram, 1996) Pa tudi Blanchard in Peale v knjigi *Moč poštenega poslovanja* (Mohorjeva družba, Celje, 1990)

<http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika>

7.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. V čem je razlika med etiko in moralo?
2. Zakaj se splača biti pošten?
3. Kaj pomeni sivo področje?
4. Katera so osnovna etična pravila?
5. Kje je meja med poštenostjo in nepoštenostjo?
6. Katere vrednote so najvažnejše pri vašem delu?
7. Kdo ustvarja etično okolje v poslovnih stikih?
8. Kako je z etiko na vašem delovnem področju?
9. Poiščite in preglejte etični kodeks svojega področja.
10. Spomnite se zadnje etične dileme, ko niste vedeli, kaj je prav. Kako ste se odločili? Kako bi ravnali v ponovljeni situaciji?

8. STRES IN SPROŠČANJE

UVOD

Sodobni ritem življenja s svojimi časovnimi roki, težavnimi opravili in stalnim prilagajanjem postavlja pred človeka visoke zahteve. Naš organizem pa, kakor da ni prilagojen takemu načinu življenja. Kot če bi se hoteli s fičkom peljati 200 km na uro, pri tem pa bi ga še preobtežili. Odmaknili smo se od narave in naravnega načina življenja. Mogoče je to še bolj usodna sprememba kot pa zahtevnost dela in časovni roki. Ti so obstajali že vso zgodovino. Pred zimo so ljudje morali pospraviti pridelek in pripraviti množico stvari, tudi težavnih, in tudi zima je včasih prišla prej, kot so jo pričakovali. Res pa je, da so bili obremenjeni bistveno manjkrat, redkeje kot danes. Živel so v naravi in z njo, živeli so veliko bolj zdravo.

Tempa življenja se ne da spremeniti. Odločitev, da bomo živeli bolj počasi, ne zdrži prav dolgo. Tak način življenja nam postane še v večje breme, kot če vstopimo v brzi vlak in se peljemo z njim. Vlaka ne ustavimo tako, da se postavimo predenj, saj nas povozijo, ampak tako, da se pripravimo in ga ujamemo. Vedno nam to ne uspe ali pa ne vemo, kako bi se tega lotili. Takrat smo v stresu.

Kaj torej lahko storimo? Veliko. Za začetek pozorno preberite tole poglavje.

8.1 RAZLAGE STRESA

Beseda stres pomeni pritisk, teža, nadlogo, muko, težavo. Neka zunanja sila poveča napetost v organizmu, ki se temu upira in skuša ohraniti ravnovesje. Stres večino ljudi spravi iz ravnovesja in povzroči stisko. Zunanji vzroki, ki povzročajo stres, so stresorji. Stresa pa ne določa zunanji vzrok, ampak človekova reakcija nanj. Ista stvar nas enkrat vrže s tira, drugič pa gre kar mimo nas. Stres je torej človekova reakcija na spremembo.

Spremembe, frustracije, konflikti, problemi in težave so do neke mere normalni življenjski pojavi. V zmerni obliki nas celo vzpodbujajo. Tako vzpodbudo celo potrebujemo. Življenje brez stresov je dolgočasno. Problem pa se pojavi, če so take vzpodbude prepogoste ali premočne.

Stres ni vedno negativen – distress. Poznamo tudi zdrave strese – evstrese. Odsotnost stresa ni ideal. Če se spremembi prilagodimo, do stresa sploh ne pride. Stres ljudje različno prenašamo.

Govorimo o vedenjskih vzorcih osebnosti tipa A: tak človek je stalno nepotrpežljiv, napadalen, pretirano tekmovalen. Je zelo kritičen do sebe in do drugih, javno izraža svoja mnenja in sodbe, je izredno občutljiv za čas in naloge. Pri delu hoče biti popoln. Zahteva cilje in roke, ne trpi neuspešnih. Zagovarja takojšnje in neusmiljeno kaznovanje. Življenje in delo z njim je naporno.

Na drugi strani pa je osebnost tipa B: umirjena, zadovoljna, se obvladuje, je potrpežljiva in dobrovoljna. Pri njej prevladujeta optimizem in pozitivno mišljenje. Dovzetna je za mnenje drugih, ni napadalna in izzivalna. Življenje in delo jemlje stvarno in premišljeno. Postavlja si realne cilje, časovne in količinske. Je strpna do vsega in ni brez potrebe kritična do sebe in drugih. Z njo je prijetno delati.

Opisana vedenjska vzorca sta seveda ekstrema, ki ju redko srečamo. Večina ljudi ima C vedenjski vzorec, je nekje vmes med obema skrajnostma. Velja pa tudi, da nas vsak stres bolj približa A vzorcu (Musek, 1994).

8.2 VIRI STRESA

Stres lahko povzročijo različni dejavniki.

1. Fizično okolje:

- občutek vročine ali mraza
- možnost nezgode, poškodbe, nastanka bolezni pri delu
- vpliv onesnaženosti okolja, to je zraka, vode, zemlje
- časovna stiska

2. Socialno okolje:

- pritiski sodelavcev
- neprijetno počutje v skupini
- delo, ki ni v skladu z našim moralnim prepričanjem
- konflikti v skupini

3. Delovno okolje:

- ne vemo, kaj pričakujejo od nas
- ne vemo, kaj moramo pravzaprav delati
- ne poznamo rezultatov svojega dela (Tavčar, 1994)

8.3 ZNAMENJA STRESA

Stresi so povezani z množico negativnih učinkov, ki se kažejo z različnimi simptomi. Lahko jih razvrstimo v pet kategorij:

1. Subjektivna znamenja: zaskrbljenost, napetost, apatija, dolgočasje, občutek krivde, sramu, zavrtosti, osamljenosti, občutek nekoristnosti, večvrednosti ali manjvrednosti in podobno.

2. Vedenjska znamenja: impulzivno obnašanje, težave s kretnjami, motnje v izražanju, raztresenost, razdražljivost, nenaraven izumetničen smeh ali govorjenje, preveč kajenja ali pitja alkoholnih pijač, jemanje poživil ali drog, izguba apetita ali požrešnost, zavračanje vsega tujega.

3. Mentalna znamenja: nezmožnost koncentracije, presojanja ali odločanja, prevelika pozabljenost, miselni bloki, nekritičnost, zavračanje stvarnosti, vsi nam gredo na živce, moti nas obnašanje gostov in sodelavcev, ki ga takrat, ko smo v dobri koži, sploh ne opazimo.

4. Fiziološka znamenja: glavoboli, motnje v bitju srca, zardevanje, bledenje, motnje v dihanju, premočno potenje, izpuščaji, zaprtje, driska, suhost v ustih, tiščanje v želodcu in podobno.

5. Organizacijska znamenja: odsotnost pri delu ali z dela, nizka storilnost, povečano število nezgod, zmanjšanje kakovosti pri delu, nezadovoljstvo z delom, slabi odnosi.

Znamenja se med seboj ne izključujejo, temveč povezujejo in tako pride do izrazitejših pojavov, obremenitev in posledic. Pomembno je, da jih čimbolj zgodaj prepoznamo in ukrepamo (Tavčar, 1994).

8.4 ODPRAVLJANJE STRESA

Kaj lahko storimo? Najbolj pomembno je, da opazimo in odpravimo vzrok stresa – stresor. Pripravimo se na stres, na spremembe. Danes veliko časa posvečamo telesni pripravi in dobremu videzu, na duševnost pa kar pozabimo. Duša in telo pa sta neločljivo povezana. Najboljši recept za odpravo stresa pa je sproščanje. Odkriti moramo, kaj nas sprosti. Nekomu je to pogovor, klepet, drugemu sprehod ali tek, plavanje ali samo globok izdih. Pomagajo nam tudi počitek, spanje, poslušanje glasbe ali samo smeh. Če je stres močnejši ali če traja že dolgo, moramo storiti kaj bolj korenitega. To je lahko avtogeni trening, stopnjevana sprostitvev, joga, meditacija.

8.4.1 Avtogeni trening

Avtogeni trening je pravzaprav oblika avtosugestije, miselna moč uresničitve. Najbolje je, da začnemo vaditi pod strokovnim vodstvom, kasneje pa lahko nadaljujemo sami. Zelo dobro je, da se pred začetkom vadbe sprostimo. Pomemben je položaj. Poznamo tri položaje: leže na hrbtu, udobno sede v fotelju in "kočijaževo držo".

Osnovni namen je uravnovesiti telesne funkcije. Šest vaj si sledi v zaporedju. Najprej si sugeriramo občutek teže in toplote, enakomernega dihanja, da srce bije mirno in krepko, da v trebuhu čutimo toploto, in na koncu, da je čelo hladno. Vse to so znaki sproščenosti, le prvi vaji sta namenjeni uvajanju v to tehniko.

Naslednja stopnja so namenska gesla, prilagojena potrebam (hrbtenica gibljiva in neboleča, kajenje nepomembno). Vadimo dva- do trikrat dnevno po nekaj minut. Gesla si hitro zapomnimo, lahko pa si pomagamo tudi tako, da jih posnamemo na kaseto.

8.4.2 Stopnjevana sprostitvev

Stopnjevana sprostitvev pomeni izmenično napenjanje in sproščanje mišic. Telovadimo lahko tudi kar med delom, pod mizo, ko smo sami. Čevlje sezujemo, prste iztegnemo in vdihnemo, prste skrčimo, stegnemo peto in izdihnemo. S stopali krožimo navzven in navznoter. Noge iztegnemo in prekrižamo. Spodnjo nogo potisnemo navzgor, zgornjo nogo pa močno pritisnemo na spodnjo. Z obema stopaloma se trdno opremo v tla, počakamo nekaj sekund, nato ju sprostimo in dvigamo in spuščamo konice stopal.

Roke spustimo mehko ob stolu. Ramena dvignemo skoraj do ušes, nato jih počasi spuščamo in potisnemo z vso močjo navzdol. Roke sklenemo na hrbtu, zasukamo komolce nazaj in močno iztegnemo roke. Sklenemo prste obeh rok pred trebuhom in z vso močjo potegnemo navzven.

Opremo se na komolce, naslonimo glavo v dlani in potisnemo glavo močno navzdol. Čez čas se sprostimo in vajo ponovimo. Z glavo krožimo v desno in v levo.

Cel gornji del telesa in roke iztegnemo navzgor, kolikor je mogoče visoko in vdihnemo. Potem roke mehko spustimo ob telo in izdihnemo.

Pomembno je tudi dihanje. Sedimo v sproščenem položaju, sprostim roke in noge, zapremo oči in se skoncentriramo na dihanje. To naj bo čim bolj globoko in intenzivno. Predstavljamo si pot zraka preko nosu in zgornjih dihal v pljuča, nato pa spet ven skozi sapnik. Pri tem se zavedamo prednosti, ki jo daje sveži zrak. Čez nekaj časa začnemo dihati s trebuhom, čim globlje in čim bolj umirjeno.

Katera oblika sproščanja vam najbolj koristi? Kaj vas najbolj sprosti?

8.4.3 Obramba proti stresu

Za konec pogledjmo še deset instant pravil za obrambo proti stresu

1. Vstanite dovolj zgodaj. Zajtrkujte!
2. Od doma se odpravite dovolj zgodaj. Vozite previdno!
3. Med delom si privoščite krajši odmor! Ne pozabite na lažji obrok!
4. Več se gibajte!
5. Ne večerjajte prepozno in ne preobilno!
6. Večer namenite počitku in razvedrilu!
7. Doma se pogovorite o dnevu, ki je minil, in o tistem, ki prihaja!
8. Lezite k počitku ob pravem času!
9. Sprostite se, problemov ne premlevajte v postelji!
10. Načrtujte si aktivnosti čez dan, teden!

8.5 MISLI IZKUŠENIH.

- **Stres obvladujemo in ne premagujemo.**

- **80% stresa je rezultat slabega vodenja in načrtovanja dela**

- **Torej Izogibajte se stresu in ne povzročajte ga sodelavcem po nepotrebnem**

8.6 POVZETEK

- Stres je stanje v organizmu, ki ga povzročajo zunanje ali notranje napetosti. Povzročajo ga stresorji.
- Kaže se v osebnostnih, fizioloških in vedenjskih simptomih.
- Stresu ne moremo ubežati, ne moremo ga premagati, lahko ga samo obvladamo. Bolje preprečiti, kot zdraviti, velja tudi za stres.
- Stres je odziv na oceno stresorjev. Isto situacijo bodo nekateri doživeli kot hud stres, drugi kot zmeren, za tretje pa ne bo predstavljala nobene ovire.
- Načrtovanje svojega dela in planiranje časa so odlična preventiva.
- Različne oblike sproščanja so najbolj učinkovita obramba. Zajemajo zelo širok spekter od pasivnega počitka, spanja, poslušanja glasbe, pogovora do različnih fizičnih aktivnosti in globljih načinov sproščanja – joga, meditacija, avtogeni trening. Delujejo na principu polnjenja akumulatorjev.



8.7 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Stres in vse okrog njega opisuje Hannes Lindmann v svojih knjigah *Premagani stres* (CZ 1978 in *Sprostitev v stiski*(CZ, 1982)

<http://www.ezdravje.com/si/zivcevsje/stres/>

<http://www.persen.si/clanki/>

8.8 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Naštejte vire stresa.
2. Kako opazimo, da smo v stresu?
3. Opišite stres.
4. Kaj je pozitivni stres?
5. Kaj lahko storimo za zmanjšanje stresa?
6. Opišite avtogeni trening.
7. Kako bi oblikovali gesla za odvajanje odvisnosti od hrane?
8. Preizkusite stopnjevano sprostitvev na sebi.
9. S čim povzročamo največ stresa v medosebni komunikaciji?

9 NAČRTOVANJE ČASA

UVOD

Navadili se bomo načrtovati čas preden nas on obvlada. Res ni treba veliko, rezultati pa so očitni. Spoznali bomo učinkovito metodo za razvrščanje nalog, kar je začetek planiranja časa.

Obvladovanje časa je ena najbolj učinkovitih obramb proti stresu, saj smo videli, da stres lahko nastane zaradi časovne stiske. Še en razlog več za branje tega poglavja.

9.1 ANALIZA SVOJEGA DELA

Vodje, ki načrtujejo svoj čas, so bolj učinkoviti. Če ne verjamete, si pred začetkom dela napišite načrt, kaj boste delali in koliko časa. Po koncu delavnika naredite analizo dejanskega dela.

Vprašajte se: Kaj ste delali in koliko časa? Kako dobro ste načrtovali? Koliko stvari ste delali sami, čeprav bi jih namesto vas lahko opravili sodelavci? Za koliko pomembnih stvari vam je zmanjkalo časa? Kaj boste spremenili?

Covey (tabela 4) predlaga upravljanje sebe namesto upravljanja časa. Čas preživljamo na enega od štirih načinov. Kriterija za našo dejavnost sta nujnost in pomembnost.

Tabela 4: Časovna matrica managementa

	NUJNO	NI NUJNO
P O M E M B N O	I. KRIZE, NEODLOŽLJIVI PROBLEMI, PROJEKTI Z ROKI	II. NAVEZOVANJE STIKOV IN VZDRŽEVANJE ODNOSOV, PREPOZNAVANJE NOVIH PRILOŽNOSTI, NAČRTOVANJE, REKREACIJA, ČAS ZASE
NI P O M E M B N O	III. TAKOJŠNJE, NEODLOŽLJIVE ZADEVE, PREKINITVE, TELEFONSKI KLICI, POŠTA, NEKATERA POROČILA, NEKATERI SESTANKI, PRILJUBLJENE DEJAVNOSTI	IV. ENOSTAVNE STVARI, NEKATERA POŠTA, TELEFONSKI KLICI, ZAPRAVLJANJE ČASA, <u>NEPRIJETNE ZADEVE</u>

Vir: Covey, 1998

Nujno zahteva takojšnje ukrepanje. Nujne zadeve so navadno vidne, pritiskajo na nas, kličejo po dejavnosti. Pogosto so zelo priljubljene, prijetno in zabavno jih je opraviti, vendar so

pogosto nepomembne. Pomembnost ima opraviti z rezultati. Če je nekaj pomembno, prispeva k poslanstvu, vrednotam, ciljem, ki imajo prednost.

Na nujne zadeve se odzivamo. Pomembne zadeve, ki niso nujne, zahtevajo več pobude, več proaktivnosti. Če hočemo izkoristiti priložnost, izzivati, da se stvari zgodijo, moramo delovati.

V prvem kvadrantu so zadeve, ki so nujne in pomembne. Zahtevajo takojšnjo pozornost. Krize in skrajni roki pa nas lahko pogoltnejo. Ukvarjamo se samo še z njimi in zanemarimo vse ostalo. Problemom ni konca. Rešitev pogosto vidimo v begu v četrti kvadrant.

Jedro uspešnega upravljanja sebe je drugi kvadrant. Ukvarjanje z zadevami, ki niso nujne, so pa pomembne, pomeni osebno rast.

Ljudje, ki živijo v tretjem kvadrantu, se ukvarjajo z zadevami, ki so nujne, a nepomembne. Navidezno pomembne jih delajo pričakovanja in želje drugih. Pogosto celo mislijo, da delujejo v prvem.

Učinkoviti ljudje se izogibajo tretjemu in četrtemu kvadrantu.

Naslednji korak je razporeditev nalog v kvadrante, kot je prikazano v tabeli 5.

Tabela 5: Opravila po kvadrantih

	NUJNO	NI NUJNO
P O M E M B N O	I. ZADEVE, <i>POVEZANE S KLJUČNIMI ODGOVORNOSTMI, ROKI SE IZTEKAJO</i>	II. ZADEVE, <i>POVEZANE S KLJUČNIMI ODGOVORNOSTMI,</i> LAHKO JIH PLANIRAMO, LAHKO SI VZAMEMO ZANJE VEČ ČASA, LAHKO SO IZZIV ZA SODELAVCA
	NI	III. <i>NISO POVEZANE S KLJUČNIMI ODGOVORNOSTMI, ROKI SE IZTEKAJO</i> LAHKO JIH POVERIMO ALI OPRAVIMO SAMI HITRO
		IV. <i>NISO POVEZANE S KLJUČNIMI ODGOVORNOSTMI</i> OPRAVIJO JIH DRUGI ZA POVERJANJE NE PORABIMO VELIKO ČASA

Vir: Covey, 1998

Naredite si načrt svojega dela za naslednji teden. Upoštevajte nujne opravke. Naloge si razdelite po pomembnosti.

9.2 NAPOTKI PRI NAČRTOVANJU SVOJEGA DELA

1. 8 minut načrtovanja zjutraj nam prihrani 1 uro časa.
2. Načrtujte pisno, sicer ni mogoča analiza in izboljšava.
3. Naloge razvrščajte po pomembnosti (A, B, C) in nujnosti.
4. Naloge razdelite na kreativne in rutinske.
5. Ocenite, koliko časa potrebujete za njihovo reševanje in to vpišite.
6. Razporedite le 60 % svojega delovnega časa, ostalo pustite za nepredvideno.
7. Načrtujte in opravljajte le eno nalogo naenkrat.
8. Prenašajte naloge na druge.
9. Vsak dan preverite opravljeno.
10. Načrtujte tudi odmore in planirajte svoj prosti čas.
11. Naredite si dnevni, tedenski in mesečni plan.
12. Upoštevajte svojo krivuljo učinkovitosti.
13. Ostanite dosledni.
14. NEHAJTE GOVORITI, DA NIMATE ČASA.
15. NAUČITE SE REČI »NE«

9.3 POVZETEK

- Organiziranje svojega dela in planiranje časa je osnovna naloga vsakega človeka.
- Planiranje nas obvaruje pred stresom zaradi časovne stiske.
- Planiramo največ 60% svojega delovnega časa. Ostalo pustimo za nepredvidena opravila.
- Vsa svoja opravila si moramo razporediti v časovno matrico glede na pomembnost in nujnost nalog. Pri tem bodimo pošteni.
- Vodja mora vedeti koliko so obremenjeni njegovi sodelavci. Količina časa preživetega na delovnem mestu ni edino merilo obremenjenosti. Najboljših delavcev ne nagradimo za dobro opravljene naloge s tem, da jim naložimo dodatno delo, ki se ga lenivci spretno ogibajo.



9.4 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Načrtovanje dela in časa boste podrobneje spoznali v knjigah Stephena Coveya *Najprej najbolj pomembno* (MK, 1997) in *7 navad zelo uspešnih ljudi* (MK, 1998).

9.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kako se organizira neorganizirani vodja ?
2. Vsa svoja opravila uvrstite v te 4 kvadrate. Enako lahko naredite skupaj s sodelavcem z njegovimi opravili.
4. Ali res delate samo tisto, kar je vaše delo?
5. Katera opravila imate najrajši? Ali so to res vaše delo, ali pa jih delate zato, ker so vam všeč?
6. Katerim sodelavcem lahko zaupate?

7. Kaj je pomembnejše: da vodja najprej organizira svoje delo ali delo drugih v skupini? Ali obstaja med obojima kakšna povezanost? V čem?

9. Odgovori na naslednja vprašanja:

RAZMIŠLJANJA O VODENJU	DA	NE
VODENJE JE VIDETI ENOSTAVNO, DOKLER NISI VODJA		
VODJE SO VEDNO KRITIZIRANI		
ZA VODENJE SO POTREBNE POSEBNE SPOSOBNOSTI		
VODJA SE ŽE RODI		
VODENJA SE LAHKO NAUČIMO		
TEŽKO JE BITI DOBER VODJA		
TEŽKO JE BITI PRILJUBLJEN VODJA		
VODENJE JE DANES TEŽJE, KOT NEKDAJ		
NAJBOLJŠI DELAVEC NI VEDNO TUDI USPEŠEN VODJA		
LAŽJE JE VODITI, ČE PRIDEŠ ZA VODJO IZ DRUGEGA HOTELA		
NEKATERI VODJE SE NE UKVARJAJO Z VODENJEM		
DEMOKRATIČNO VODENJE SE NE OBNESE		
SODELAVCI IZKORISTIJO VSAKO POPUŠČANJE		
SODELAVCI NE CENIJO, PRIJAZNOSTI VODJE		
VSE TEŽJE JE MOTIVIRATI SODELAVCE		
UKVARJANJE S SODELAVCI MI VZAME PREVEČ ČASA		
PREDEN RAZLOŽIM NALOGO SODELAVCU, JO OPRAVIM SAM		
POVERJANJE NALOG JE NAPORNO DELO		
TEŽKO NAREDIM TEDENSKI RAZPORED DELA		
OBVEŠČEN SEM O VSAKI REKLAMACIJI V MOJEM ODDELKU		
OD SVOJEGA VODJE DOBIM DOVOLJ INFORMACIJ		
SODELAVCEM NI TREBA VEDETI VSEGA		
ISO STANDARD POMENI DODATNO VZPODBUDO		
PO OBNOVI LAHKO ZAČNEMO DELATI DRUGAČE		
NOV ZAČETEK POSLOVANJA JE PRILIKA ZA SPREMEMBE		
SODELAVCI VEČINOMA RADI DELAJO		
SODELAVCI SO PRIPRAVLJENI TRDO DELATI		
SODELAVCI SAMI VIDIJO DELO, KI GA JE TREBA OPRAVITI		
SODELAVCI SPREJEMAJO ODGOVORNOST ZA SVOJE DELO		
SODELAVCI IMAJO RADI IZZIVE		
GOSTJE SO VSE BOLJ ZAHTEVNI		
RAD IMAM SVOJE DELO		



VODENJE NEKOLIKO DRUGAČE RAZLAGAJO:

Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., Terpin, M., *Človeku prijazno vodenje*. Ljubljana, Panta rei, 1996.

Allan, J., *Osebne veščine vodenja*. Ljubljana, Tangram, 1990.

Brajša, P., *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1989.

Glasser, W., *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica, Regionalni izobraževalni center, 1994.

ZA TISTE, KI LJUBITE IN ZNATE TUJE JEZIKE, PA SO DOSTOPNE TUDI KNJIGE:

Baden Eunson, *Communication with Customers*. New York. John Wiley et. Sons, 1995.

Baum, T., *Human Resource Management for Tourism Hospitality and Leisure*. London Thomson Learning, 2006.

Boell, M, Goss-Turner, S. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Oxford, Elsevier, Butterworth, Heinemann, 2005.

Cerovič, Z. *Hotelski menadžment*. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003.

Mullins, J., L. *"Managing People in the Hospitality Industry"*, Longman, London, 1998.

Nickson, D. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Oxford, Elsevier, Butterworth, Heinemann, 2007.

Mullins, J., L. *"Managing People in the Hospitality Industry"*, Longman, London, 1998.

VIDEOFILMI, KI DOBRO PONAŽARJAJO PODROČJE VODENJA:

Neorganizirani vodja, 1. in 2. del. VIDEO ARTS, VIDEO CENTER LJUBLJANA

10 KOMUNIKACIJA

UVOD

V tem delu učbenika je zbranih nekaj ugotovitev s področja komuniciranja. Lahko so koristne pri poslovnih stikih ali za začetek spreminjanja našega načina komunikacije. Pri tem gredo vedno v zaporedju opažanje, spoznavanje, želja po spremembi in delo na spreminjanju svoje komunikacije. Nikoli pa ne gre hitro in brez truda. Tudi napak si nismo privzgojili na ta način. Potrebna je samo zavestna doslednost in rezultati so tu. Življenje je vznemirljivo potovanje, potruditi se splača zaradi dobrih sopotnikov.

Radi delamo v okolju, kjer se vodja pogovarja s sodelavci, ti pa med sabo. Hodimo v lokale in trgovine, kjer so prijazni z nami in nas znajo poslušati. Tudi naši gostje razmišljajo podobno. Opazijo tudi kako komuniciramo s sodelavci.

Spoznali boste kako to doseči.

10.1 KAJ JE KOMUNIKACIJA?

Komunikacija je občevanje, sporazumevanje, sporočanje, obveščanje, izmenjava, oddajanje in sprejemanje sporočil, vzajemna dejavnost, interakcija; nekaj, kar je skupno dvema ali več ljudem, kjer so navzoči, udeleženi, združeni in dejavni (Kovačič, 1991).

Komunikacija je lastna človeku. Srečamo jo na vseh področjih našega življenja. Osnovni principi veljajo tako za odnose v družini kot za stike s sodelavci in gosti.

Sposobnost poslušanja je vse bolj cenjena lastnost med ljudmi. Za mnoge ljudi smo mi edini, ki jih sploh poslušamo.

Učinkovito poslovno komuniciranje je odvisno tudi od poznavanja osnovnih značilnosti Znani strokovnjak s področja komunikacij Richard Green pravi: »Pri komunikaciji je najpomembnejši odziv. Pomen sporočila ni v tem, kaj ste resnično rekli, tudi ne v tem, kaj ste resnično mislili, ampak na kakšen odziv ste naleteli.«(Green, 1991).

10.2 VRSTE KOMUNIKACIJE

Komunikacijo lahko ločimo glede na različne kriterije:

1. Glede na **udeležence** poznamo več vrst komunikacije:
 - znotrajosebno (intrapersonalno)– komunikacija v sebi, sam s seboj, notranji govor,
 - medosebno – pogovor med ljudmi, sestanek, obširno v poglavju 17
 - skupinsko – skupine med seboj,
 - organizacijsko – interno komuniciranje v podjetju, več o tem v poglavju 13.
 - eksterno – komuniciranje z gosti, kupci, strankami, vrnemo se v poglavju 14.
 - javno komuniciranje – prek medijev,
 - množično komuniciranje.

2. Glede na **obliko** ločimo besedno in nebesedno komuniciranje. Ta delitev sovпада z delitvijo komunikacije na odnosno in vsebinsko. Nebesedno komuniciranje srečamo v naslednjem poglavju.

Komunikacija vedno poteka na dveh ravneh stvarni, besedni, ravni vsebine in na odnosni ravni, ravni odnosa, emocionalni. Slednja je vedno dominantna. Pošiljatelj in sprejemnik imata hkrati vključen program na dveh ravneh, od tega največ enega zavestno, drugega pa podzavestno. Bistveni cilj je zavestno komuniciranje na obeh ravneh (Deškovič D. 2000).

Tabela 6: Razmerje med odnosno in vsebinsko komunikacijo

	VSEBINSKA +	VSEBINSKA -
ODNOSNA +	USPEŠNA KOMUNIKACIJA	DEMOKRATIČNA ZRELA KOMUNIMACIJA
ODNOSNA -	NEUSPEŠNA, PRETRGANA KOMUNIKACIJA	MOTENA KOMUNIKACIJA MOTEN ODNOS

Vir: Mandič, 1998

3. Glede na **razdaljo** ločimo neposredno (direktno, osebno, iz oči v oči) in posredno (na daljavo) preko telefona -poglavje 16, faksa, elektronske pošte, telefonskih sporočil, dopisov – poglavje 18). Pomembna in odločilna sporočila vedno sporočimo osebno!
4. Glede na **smer** (število govorcev) ločimo enosmerno, dvosmerno in večsmerno komunikacijo.
5. Glede na **modaliteto** (vrsto komunikacijskega kanala, čutilo s katerim komuniciramo) ločimo vidno, slušno, telesno, vonjalno, okušalno. Slednji sta posebej pomembni pri delu v gostinstvu in turizmu.

10.3 ELEMENTI IN FAZE KOMUNIKACIJE

Uspešno komuniciranje je nujen pogoj za dobro poslovanje. Komuniciranje je izmenjava in razlaganje, tolmačenje sporočil med osebami. Pri komunikaciji skušamo partnerju posredovati sporočilo, želimo pa tudi, da ga pravilno razume. Komuniciranje je vedno dvosmerna informacija. Pošiljatelj sporočila mora svojo idejo dosledno in pozorno preoblikovati v sporočilo, tako da jo bo prejemnik pravilno dojel in se nanjo odzval. Zato je zelo pomembno, kako sporočilo povemo. Napačno sprejeta informacija sproži tudi napačne odločitve in nesporazume, tem pa se hočemo pri komunikaciji izogniti.

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štirje elementi, to so pošiljatelj, sprejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Znotraj enotnega procesa komuniciranja pa poteka šest delnih procesov: kodiranje, prenos, prejem, dekodiranje, reagiranje in povratno informiranje. **Elementi komunikacijskega sistema so:**

POŠILJATELJ (ODDAJNIK) je oseba, ki snuje oddaja sporočilo. Svojo misel bolj ali manj uspešno prevede v besede.

PREJEMNIK je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ga tudi sprejme. Do sporočila ima lahko zelo različen odnos. Lahko je odklonilen (pošiljatelj ni bil dovolj prepričljiv in

sprejemnika ni ogrel za sporočilo), nezainteresiran (dobil je premalo podatkov in ni pokazal nobenega zanimanja za sporočilo), nevtralen ali v idealnem primeru zainteresiran (zavzet za sporočilo, prevzame sporočilo).

SPOROČILO je informacija, dejstvo, mnenje, želja, skratka, nekaj, kar želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izraženo je z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato sporočilo lahko imenujemo kar signal. Ta mora biti razumljiv za sprejemnika, ki mora natančno vedeti, kaj je želel pošiljatelj povedati.

KOMUNIKACIJSKI KANAL je pot, po kateri sporočilo potuje od pošiljatelja k sprejemniku. To je lahko neposredni stik, telefonska linija, pismo ali kaj podobnega. Način dela določa, kateri komunikacijski kanal izberemo. Vsak komunikacijski kanal ima svojo zmogljivost. To je največja možna količina sporočil, ki jih je mogoče prenesti po komunikacijskem kanalu. Sobesednikov ne moremo do onemoglosti zasipati z informacijami, ker potem enostavno izključijo svoj "mikrofon".

Prava količina informacij je ena od umetnosti komuniciranja. V komunikacijskem kanalu lahko nastanejo motnje, ki ovirajo natančen in hiter prenos sporočila ter povzročajo entropijo, izgubo. To pomeni, da lahko sporočilo v celoti ali samo v nekaterih delih ne pride do sprejemnika ali pa gre za pomensko popačenje sporočila.

Pri komuniciranju poteka 6 delnih **procesov**:

KODIRANJE (SNOVANJE, PREVAJANJE) je oblikovanje sporočila z izbiro in kombinacijo simbolov in načinov, ki najbolj ustrezajo namenu pošiljatelja. Misel prevedemo v besede. Rezultat procesa kodiranja je sporočilo. Sporočilo doseže svoj namen samo, če odpošiljatelj in sprejemnik poznata njegove kode, pravila in znake. Pri jezikovnih sporočilih je to lažje doseči kot pri nebesednih.

PRENOS SPOROČILA je druga faza v procesu komuniciranja. Pošiljatelj mora sporočilo prenesti sprejemniku tako, da ga ta lahko sprejme in dekodira. Pri neposrednem sporočanju to lažje dosežemo kot pri sporočanju preko posrednika.

PREJEM sporočila je stik prejemnika s sporočilom. V tej fazi se začne uresničevati namen celotnega procesa komuniciranja. Prejemnik zazna obliko sporočila.

DEKODIRANJE sledi prejemu in pomeni, da se sporočilo dekodira v sprejemniku razumljivo kodo. Sprejemnik z uporabo kod prisoja pomen kombinaciji simbolov, ki mu jo je namenil pošiljatelj. Pri njem je postopek ravno obraten kot pri pošiljatelju. Besedo prevede v misel. Prejemnik v tej fazi zazna tudi vsebino sporočila. To pa je osnova za razumevanje sporočila. Kadar prejemnik razume sporočilo tako, kot to želi pošiljatelj, komunikacija doseže svoj namen. Popolno ujemanje med razumevanjem sporočila pri pošiljatelju in prejmemniku je redko, saj prejemnik razume sporočilo v skladu s svojo osebnostjo, ki pa je jasno različna od pošiljateljeve. Sporočilo je v prejmemniku, bi lahko parafrazirali.

REAGIRANJE pomeni vidne in nevidne odgovore sprejemnika na sporočilo. V prvem primeru je to njegovo obnašanje, nevidni odgovori pa so vtisi, ki ostanejo v prejmemnikovem spominu in vplivajo na njegovo kasnejše ravnanje. V tej fazi se pošiljatelju ali uresniči ali pa izjalovi namen njegovega komuniciranja s prejmemnikom. Učinkovitost komuniciranja je odvisna od empatije, vživljanja pošiljatelja v prejmemnika in njegovo osebnost. Pošiljatelj razvija pričakovanja o prejmemniku in njegovem odzivanju na sporočilo. Sporočilo potem

oblikuje tako, da doseže želeno obnašanje pri prejemniku. Vsa stvar ima seveda še drugo plat. Tudi prejemnik razvije svoja pričakovanja o pošiljatelju. Gre torej za obojestransko poglobljanje in razumevanje drug drugega.

POVRATNO INFORMIRANJE pomeni odgovor prejemnika na pošiljateljevo sporočilo. Krog komuniciranja je s tem sklenjen. Ta faza pošiljatelju pove, kako je prejemnik razumel njegovo sporočilo. Tako lahko oblikuje novo sporočilo. V tej fazi so vloge zamenjane, saj sedaj prejemnik kodira sporočilo, prvotni pošiljatelj pa ga dekodira. Povratna informacija nam pove, kako učinkovito je bilo naše sporočanje (Možina, Tavčar idr...2004).

S povratno informacijo lahko preprečimo napačno razumevanje sporočila. Pri tem opišemo občutke, ki jih začutimo ob njegovem sporočilu. Te povratne informacije vedno čutimo v sebi, a jih le redko povemo. Kar nekako se bojimo govoriti o svojih občutkih v strahu pred nerazumevanjem in posmehom. (Ruckle,1990).

Povratna informacija je lahko pozitivna, torej vzpodbuja že kakovostno delo in pozitivno vedenje, lahko pa je negativna, s katero želimo popraviti, spremeniti delo ali vedenje. Nevarno je, da se spremeni v brezplodno kritiko ali kritizerstvo.

Poznamo več oblik povratnih informacij:

1. Ti sporočila – sporočamo sodbe o sočloveku. Sem sodi kritiziranje, moraliziranje, očitiranje, primerjanje, rivaliziranje, ocenjevanje in ukazovanje. Prejemnika vodijo v obrambno vedenje – napad ali umik.
2. JAZ sporočila – ne govorimo o sočloveku, ampak o svojih pogledih, čustvih, stališčih, željah, potrebah in o svojem okusu.
3. Opisna sporočila-govorimo o problemu brez vrednostnih sodb. Taka sporočila so bolj specifična, objektivnejša, uporabnejša, preverljiva, ob tem pa ne interpretirajo.

V zadnjih dveh primerih dajalec prevzema odgovornost za sporočilo. Odveč je poudarjati, da so zato veliko bolj ustrezna.

10.4 JAZ SPOROČILA

Pri komunikaciji je pomemben način sporočanja. Namesto TI sporočil (Lahko bi bil boljši!), je veliko bolje uporabljati JAZ sporočila. Na ta način lahko sobesedniku sporočimo posledice njihovih dejanj in naša občutja (čustva, stališča, poglede, želje) ob tem. Samo JAZ sporočila povzročajo spremembe obnašanja, sobesednikom zmanjšujejo negativne občutke o sebi in ne škodujejo odnosu. Vedno pa ni lahko sestaviti JAZ sporočila. Prvi pogoj je naša sproščenost.

JAZ sporočilo ima vedno tri dele. V prvem opišemo konkretno sobesednikovo obnašanje, v drugem posledice tega, v tretjem pa naše občutke ob tem, npr.: »Kadar zamudiš v službo, mora tvoje delo opraviti sodelavec in to me res jezi.« Običajno je najteže oblikovati drugi del, ki vsebuje opis posledic. Pomembno je, da so te posledice resnične, specifične in objektivne in da jih tudi sobesednik tako dojema. Samo dejstvo, da neko dejanje nam ni všeč ali se nam ne zdi dobro, ni prepričljivo in ne izzove spremembe obnašanja. Zaporedje vedenje – učinek – čustva sporoča, da se čustva nanašajo na možen efekt, ne pa na vedenje samo. Zato se zmanjša ogroženost sobesednika in s tem tudi njegova želja po obrambi. Oblikovanje JAZ sporočil pa zahteva od nas najprej nekaj umirjenosti. Učinki pa so nesporni (Gordon, 1989).

10.4 MOTNJE IN NAPAKE PRI KOMUNICIRANJU

Motnje pri sprejemanju sporočila so še bolj usodne. Dostikrat sploh ne pride do dekodiranja sporočila, čeprav ga prejemnik sprejme. Motnje v komunikacijskem kanalu imenujemo šumi. To je vse, kar se poleg sporočila prenaša po kanalu.

Motnjam pri komunikaciji se ne moremo povsem izogniti, lahko jih le omilimo. To lahko storimo na več načinov. Ponavljanje sporočila običajno poveča njegovo jasnost. Pri tem pa moramo upoštevati kapaciteto komunikacijskega kanala. Sporočila nam ni treba ponavljati v celoti. Ponavljamo samo nujne dele sporočila in s tem ne preobremenimo komunikacijskega kanala. Ustno sporočanje lahko podkrepimo še s pisnim (Možina, Tavčar idr. 2004).

Napak je odločno preveč, da bi našteli vse, zato se omejimo na najpogostejše. Te so:

1. Preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj hočemo povedati.
2. Naše sporočanje je pomanjkljivo, nepovezano, ne poudarimo bistvenega.
3. Sogovornika zasujemo z informacijami.
4. Vsem sogovornikom sporočamo na isti način in pri tem ne upoštevamo različnosti njihovih osebnosti, različne poučenosti, izkušenj.
5. Med sporočanjem se ne osredotočimo na prejemnika in njegovo spremljanje naših sporočil, ne poslušamo ga celovito.
6. Odgovor pripravljamo, še preden sogovornik zaključi svoj del sporočanja.
7. Gledamo posamezna drevesa, pa zato ne vidimo gozda. Preveč pozornosti posvečamo podrobnostim in s tem zanemarimo celoto.
8. Še preden dobro razumemo sporočilo, ocenjujemo njegovo pravilnost. Sobesedniki od nas pričakujejo razumevanja, ne pa ocenjevanje. Posebej to velja, kadar nam razlagajo svoja čustva. Razumevanje je boljše od ocenjevanja (Možina, Tavčar idr. 2004).

Tudi različne oblike agresivnosti ovirajo komunikacijo. Pritiske na sobesednika pri komunikaciji smo zbrali v tabeli 7. Pojavljajo se v besedni in nebesedni komunikaciji ter v obnašanju.

Tabela 7: Oblike agresivnosti v komunikaciji

BESEDNI PRITISKI	NEBESEDNE OBLIKE	VEDENJE
ne poslušanje	vdor v osebni prostor	nasprotovanje za vsako ceno
molk	sobesednika posedemo na nižji stol	grožnje
neprestano govorjenje	posedemo ga tako, da gleda proti svetlobi	ultimati
vpadanje v besedo	postavimo mu oviro, da se nam ne more približati	razdražljivost
vpitje	prebadanje s pogledom	prepir
opravljanje	strmenje v oči	odklonitev sodelovanja
zbijanje šal na tuj račun	močan stisk roke – po Krpanovo	sumničavost
		sovražna čustva

Vir: Markič, 2004

10.5 VEČJA UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je učinkovito, kadar je sporočilo razumljivo in prejemnik zaupa pošiljatelju. Učinkovitost preverjamo na osnovi povratnih informacij. Kako povečati učinkovitost sporočil? Poleg ponavljanja sporočil, lahko to storimo še na naslednje načine:

1. Sporočilo naj bo popolno in specifično. Vsebuje naj samo informacije, ki so nujne za njegovo razumevanje.
2. Prevezemimo popolno odgovornost za sporočilo. Govorimo v prvi osebi, v svojem imenu.
3. Izogibajmo se fraz kot npr.: »Večina ljudi tako misli, ljudje pravijo itd«.
4. Pozorno spremljajmo sogovornika, saj bomo samo tako lahko ugotovili, kako je razumel sporočilo. Če tega ne moremo razbrati iz njegovega obnašanja, ga vprašajmo.
5. Sporočilo prilagodimo sogovornikovemu znanju in izkušnjam na določenem področju.
6. Ne skrivajmo svojih čustev. Sporočila naj bodo neposredna. To pomeni, da odgovornost za svoja čustvena stanja prevzamemo nase. Povejmo to, kar čutimo, mislimo, vidimo.

Pokažimo sogovorniku, da njegovo mnenje vpliva na nas. Poskrbimo za skladnost verbalnih in neverbalnih sporočil. Slednja so veliko bolj pristna, a če usta govorijo nekaj povsem drugega kot naše telo, nam sogovornik ne bo zaupal.

10.6 MISLI IZKUŠENIH

Ni pomembno kdo kaj reče, ampak kaj – ne zamenjajte vsebinske ravni z odnosno.

Ni pomembno kaj, ampak kako nekaj povemo.

Komunikacija na ukaz ne deluje.

10+1 KOMUNIKACIJSKE ZAPOVEDI

1. ZAUPAJTE VASE, V SOBESEDNIKA IN V SPOROČILO!
2. SPOŠTUJTE SOBESEDNIKA!
3. BODITE POŠTENI IN ODKRITI!
4. BODITE POZITIVNI!
5. POMIRITE SE!
6. OBVEŠČAJTE!
7. POZORNO POSLUŠAJTE!
8. POSLUŠAJTE DO KONCA!
9. NE NASEDAJTE GOVORICAM!
10. BODITE POZORNI NA NEBESEDNO KOMUNIKACIJO
11. NIKOLI NE ŽVEČITE MED POGOVOROM (Markič, 2004).

10.7 POVZETEK

- Komunikacija je občevanje, sporazumevanje, sporočanje, obveščanje, izmenjava, oddajanje in sprejemanje sporočil med dvema ali več udeleženci.
- Komunikacijski proces je sestavljen iz štirih osnovnih elementov: pošiljatelj (oseba, ki kodira sporočilo), prejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo), sporočilo (informacije), komunikacijski kanal (pot). Razumevanje sporočila preverjamo s pomočjo povratne zveze (odgovor). Končni namen komuniciranja pa je določeno obnašanje prejemnika.
- Komunikacija poteka na stvarni in vsebinski ravni. S prvo sporočamo vsebino, z drugo pa kažemo odnos do sobesednika.
- Učinkovitost sporočila je odvisna od tega, kako prejemnik razume sporočilo.
- Motnje v komuniciranju lahko nastanejo pri snovanju, prenosu ali pri dekodiranju sporočila. Z dobro premišljenim komuniciranjem lahko motnje zelo zmanjšamo.
- Za učinkovito komuniciranje lahko največ naredimo s tem, da se pred komunikacijo pomirimo in sobesednika pozorno poslušamo.
- Komunikacije se učimo vse življenje, zato je spreminjanje neuspešnih komunikacijskih navad dolgotrajen proces. Splača pa se potruditi.



10.8 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Zelo dober pregled in zanimiv pogled na komunikacijo daje Terček Jože v knjigi *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*.

<http://www.poslovni-bazar.si>

10.9 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj je komunikacija? Naštete in opišite nekaj primerov komuniciranja v vsakdanjem življenju in v poslovnem svetu!
2. Naštete in opišite elemente komunikacijskega sistema!
3. Kateri procesi potekajo pri komuniciranju?
4. Pomen povratnih informacij
5. Kaj lahko storimo za učinkovito komuniciranje?
6. Naštete sestavine JAZ sporočila.
7. Spremenite naslednja sporočila v JAZ sporočila:
 - »Ti si res grozen!«
 - »Pravi lenuh si!«
 - »Vsi mladi ste enaki!«
8. Kaj vam pomeni komunikacija?

11 BESEDNA IN NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

UVOD

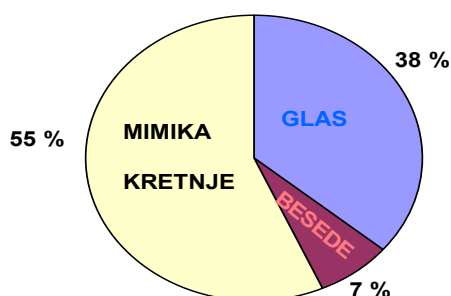
Povedati ali pokazati – to je sedaj vprašanje. Dilema ne obstaja – vedno delamo oboje hkrati. To in še več o govoricu telesa boste izvedeli v tem poglavju. Vse o njeni skrivnostnosti, izvoru in spreminjanju. Ali lahko lažemo? Kaj je to igranje? Odgovori so v nadaljevanju.

11.1 RAZMERJE MED BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNIKACIJO

Komunikacija vedno poteka na dva načina - besedno in nebesedno.

Pri komunikaciji ločimo dve ravni, in sicer stvarno in odnosno. Pri stvarni uporabljamo jezikovna sredstva, pri odnosni pa nebesedna. Ta raven nam pove, kako naj sporočilo razumemo in kaže odnos med sobesednikoma.

V znani raziskavi je Mehrabrian ugotovil razmerje med načini komuniciranja. Mimika obraza, telesne kretnje, drža naj bi prispevali 45 odstotkov celotne komunikacije, barva glasu 38 odstotkov, besedna komunikacija pa samo 7 odstotkov (Ule, 2005). Med pogovorom se ta delež spremeni 30-30-40. Birdwhistell je bil manj radikalen: besedno 35%, nebesedno 65%. Kateremu koli že pritegnemo, važno je da se zavedamo pomembnosti nebesedne komunikacije.



Slika 3: Razmerje med besedno in nebesedno komunikacijo

Vir: Ule, 2005

Skrivnost uspešnega medosebnega komuniciranja je v medsebojni usklajenosti besednih in nebesednih sporočil. Proces usklajevanja je sestavljen iz treh stopenj. Prva stopnja je ozaveščanje, torej tudi prepoznavanje svojega in tujega nebesednega vedenja med komuniciranjem. Druga stopnja je pogovor o lastnih in tujih nebesednih sporočilih. Ker so nebesedna sporočila več značna, se napačnemu razlaganju lahko izognemo le v odkritem in iskrenem pogovoru, v katerem lahko dobimo avtentično razlago in pomen sporočila. Tretji

korak je skupno pojasnjevanje neuskklajenosti, vzajemno uglasjevanje in usklajevanje opaženih in pojasnjenih napačno razumljenih besednih in nebesednih sporočil. Vsebinsko se dopolnjujeta ali pa si nasprotujeta. V tem primeru dajemo prednost nebesedni komunikaciji.

11.2 GOVORICA GLASU

Vsak človek ima svoj značilni glas. Ljudi spoznamo po barvi glasu, ki si jo zapomnimo prav tako kot obraz. Pri sogovorniku povežemo obraz z glasom in isto naredijo partnerji z nami.

Način uporabe našega glasu je zelo pomemben pri našem delu. Od tega je odvisno, kako dobro nas bodo partnerji razumeli, kako si bodo razlagali in verjeli, kar bomo povedali. Včasih je pomembneje, kako povemo, kot kaj povemo. Govorimo o višini glasu, melodiji govora, glasnosti, hitrosti govorjenja, barvi glasu, premorih.

Glas je rezultat naravnih danosti in hkrati izraz človekovega razpoloženja, njegovih čustev. Kako si najlaže pridobimo spretnosti glasu?

Začnimo tako, da najprej ugotovimo, kakšen glas imamo. Posnemimo svoj govor na magnetofonski trak. Tako bomo ugotovili največje napake. Večino lahko odstranimo z vajo, in si pri tem spet lahko pomagamo z magnetofonom.

11.3 NEBESEDNO SPORAZUMEVANJE

Sem sodi mimika obraza, pogled, kretnje telesa, drža, razdalja med sobesedniki, prostorsko vedenje. Drug izraz za to je govorica telesa.

En sam gib pogosto pove več kot tisoč besed.

To je jezik brez besed. Obvladali smo ga prej kot govor, a ga danes precej manj poznamo. Ne moremo se ga naučiti, lahko pa se ga navadimo razumeti.

Veliko več vrst razpoloženja znamo pokazati, kot pa jih razumemo pri partnerju.

Nebesedno sporazumevanje ni pod zavestno kontrolo, zato je pristnejše, bolj pošteno in odkrito kot besedno. To je zlasti pomembno takrat, ko ta dva načina nista usklajena, ko nam sobesednik s telesom sporoča nekaj drugega kot z besedami.

Govorica telesa nastane pred govorom v skladu z vlogo, ki jo ima človek v določeni situaciji in se z njo tudi spreminja.

Z mimiko obraza in kretnjami povemo petkrat več kot z besedami.

Pomembneje je, da znamo in opazovati in poslušati. Pri tem moramo biti pozorni na celotno telo, ne le na posamezne dele. Samo tako lahko razumemo celotno sogovornikovo sporočilo.

Nebesedno sporazumevanje je lahko (Argyle, 1988):

1. Nadomestilo govora (prst na ustih)
2. Dopolnilo govoru (kretnje in mimika ob govorjenju)

3. Protislovje govora (kretnje kažejo nekaj drugega, kot govore besede).

Nikoli ne pozabimo, da pri nebesednem sporazumevanju ni enostavnih razlag in receptov. Nikoli ga ne uporabljamo kot sredstvo manipulacije s partnerjem, vedno ga gledamo celostno in razlagamo v skladu s situacijo, sogovornikovo vlogo in njegovimi osebnostnimi lastnostmi.

Razmislite o svojem nebesednem komuniciranju – se ga zavedate, je izrazito, ga opazite pri sobesedniku, opazite njegove reakcije na vaša sporočila?

11. 3. 1 Prostorsko vedenje

Prva stvar, ki jo moramo upoštevati pri pogovorih, je razdalja med nami in partnerjem. V osebem prostoru obstajajo štirje pasovi:

1. Intimni pas (med 15 in 45 centimetri)

Ta del prostora je za nas najpomembnejši. Mejo intimnega pasu smejo prestopiti samo ljudje, na katere smo čustveno navezani. Med pogovori vanj redko vstopimo, razen pri dobrih prijateljih. V vseh drugih primerih pa z vdorom v ta del osebnega prostora kažemo svojo moč.

2. Osebni pas (med 46 in 122 centimetri)

To je tipična poslovna razdalja med ljudmi, zlasti potem, ko se s partnerjem že poznamo.

3. Socialni pas (med 122 in 360 centimetri)

To je oddaljenost, ki jo ohranimo pri srečanju z neznanimi ljudmi. To velja tudi za prva srečanja s partnerji.

4. Javni pas (nad 360 centimetri)

To je razdalja, ki jo izberemo ob nagovoru večje skupine ljudi.

Razdalja med sogovorniki je odvisna od njihovega medsebojnega odnosa, vsebine sporočil, osebnostnih potez, spola, starosti, statusa, situacije in kulturnega okvira. Argyle ugotavlja, da mora razdalja ustrezati "ravnotežju intimnosti". Bolj intimen odnos dopušča manjšo fizično razdaljo med partnerjema. Vsako porušenje tega ravnotežja skušamo znova vzpostaviti. Če se nam partner preveč približa, se mu odmaknemo, odtegnemo pogled. Ljudje prenesemo samo toliko fizične bližine, kot smo si čustveno blizu. Poleg bližine in stika z očmi je merilo pristnosti stika tudi obrnjenost telesa k sogovorniku. Čim bolj smo obrnjeni drug k drugemu, bolj intimen je odnos (Argyle, 1988).

11. 3. 2 Govorica pogleda

Oči so tisti del obraza, ki nam največ pove o partnerjevem razpoloženju. Že samo povečana zenica pokaže, da se partner zanima za naš predlog. Pristen odnos med pogovori lahko dosežemo le na podlagi srečanja iz oči v oči, a sogovornika gledamo v oči približno dve tretjini časa pogovora, sicer postane srečanje neprijetno.

Prijazen pogled zmanjšuje občutek osamljenosti in strahu. Ob njem se prijetno počutimo. Obrazi z velikimi očmi so nam simpatični. Oči so velike pri otrocih in to jih dela simpatične. Tudi njim oči veliko pomenijo, zato jih ima večina igrač, celo avtomobili in kanglice za pesek.

Važna je tudi usmerjenost pogleda. Poslovni pogled je usmerjen v zamišljeni trikotnik na partnerjevem čelu. Tak pogled zbuja resnost, partner pa dobi vtis, da so naši nameni res poslovni..

Kako usmerimo partnerjev pogled? Pomagamo si s svinčnikom, knjigo, z diagramom. S svinčnikom se najprej sprehajamo po materialu, ki ga predstavljamo, nato ga dvignemo in pridržimo med svojimi in partnerjevimi očmi. S tem dosežemo, da dvigne glavo in nas hkrati gleda in posluša (Argyle, 1988).

11.3.3 Rokovanje

Pogovor se pogosto začne z rokovanjem. Kako se rokujemo?

Tudi pri tem navzgor obrnjena dlan izraža podrejenost, navzdol obrnjena pa gospodovalnost. Tudi te kretnje so podzavestne, z malo vaje pa se jih lahko naučimo in tako že na začetku vplivamo na izid pogovora.

Gospodovalnost in vodilno vlogo izrazimo z navzdol obrnjeno dlanjo, ki jo ponudimo partnerju. S tem mu sporočimo, da prevzemamo vodilno vlogo. Ni nujno, da dlan gleda natančno proti tlom, temveč naj bo obrnjena k tlom le toliko, kolikor je mogoče glede na partnerjevo roko.

Nasproten od oblastnega rokovanja je pozdrav, pri katerem sežemo v partnerjevo roko z navzgor obrnjeno dlanjo. Takšna kretnja je še zlasti učinkovita, če želimo ves nadzor prepustiti partnerju in mu dovoliti, da je gospodar položaja.

11.4 ZAKLJUČEK

Vsa znamenja imajo le pogojno tak pomen, kot jim ga pripisujemo. Vse preveč dejavnikov vpliva na nebesedno sporazumevanje, da bi ga lahko razlagali enopomensko. Najbolje je, če rečemo: ta človek je v tej vlogi in tem položaju reagiral tako. Kljub temu pa nam poznavanje pomenov nebesednega sporazumevanja precej olajša komuniciranje.

Kako se najlažje naučimo razlagati nebesedna sporočila?

Že na začetku smo ugotovili, da znamo veliko več stvari pokazati, izraziti, kot pa smo jih sposobni razbrati pri partnerjih. Najboljša pot učenja je torej samoopazovanje. Opazujmo svoje odzive in se pri vsakem vprašajmo, kakšno razpoloženje nas preveva v tistem trenutku. Tako bomo spoznali nebesedna znamenja in jih znali opaziti in razumeti tudi pri sogovornikih.

Je mogoče pri nebesednem sporazumevanju tudi blefirati?

Da, a zelo težko in malo časa, saj vsako pretvarjanje hitro opazimo.

Naučimo se uporabljati nebesedno sporazumevanje, bodimo sproščeni in opazujmo druge, tako bomo lažje dosegli svoj cilj.

Ali veste kako izgledate med komunikacijo. Posnemite se pri delu in pogledjte posnetek!

11.5 MISLI IZKUŠENIH

Bodimo pozorni na kretnje!
Opazujmo celo telo!
Ne posplošujmo!

11.6 POVZETEK

- Naša komunikacija je sestavljena iz besedne in nebesedne. Vedno potekata hkrati in sta neločljivo povezani. Samo usklajeno komuniciranje je učinkovito.
- Nebesedna komunikacija kaže naš odnos do sobesednika. Je razvojno starejša, delno je prirojena, večinoma pa naučena. Deluje bolj prepričljivo, ni pod zavestno kontrolo.
- Zajema zelo široko področje od zvočnega dela govora, položaja in drže in gibov telesa, izrazov na obrazu, oči, dotik, vonj, prostor in čas.
- V času evolucije smo se odvadili poslušati nebesedno komunikacijo, izražamo pa jo še vedno. Če se zavedamo tega in smo pozorni na ta način komuniciranja, izvemo od naših sobesednikov veliko več.
- Vedno moramo gledati celotno telo, ne le posamezne kretnje. Pomenov se ni treba učiti, saj so še vedno v nas. Ne smemo posploševati. Ista kretnja ima lahko različen pomen. To nam pojasni kontekst – druge kretnje.



11.7 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

V poplavi knjig o nebesedni komunikaciji sta mi še vedno najbolj všeč prvi pri nas izdani: redka Juliusa Fasta knjiga *Govorica telesa* in pogosta Alan Pease *Velika šola govorice telesa*.

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&articles=512>

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&articles=584>

11.8 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj je nebesedno komuniciranje?
2. Pomen usklajenosti sporočil
3. Kaj sodi k govorici glasu?
4. Kaj lahko spremenimo pri svojem glasu?
5. Zakaj je nebesedna komunikacija pomembnejša od besedne?
6. Kaj vse sodi k nebesedni komunikaciji?
7. Opišite pomen prvega vtisa!
8. Kaj izražajo oči?
9. Kaj pomeni posnemanje v nebesedni komunikaciji?

12 INTERNO KOMUNICIRANJE

UVOD

Izvedeli boste kako pomembno je komuniciranje med sodelavci. Zakaj vodje vedno mislijo, da povedo vse, sodelavci pa nikoli ne izvedo dovolj? Kdo ima prav? Oboji.

Zaposleni postajajo vse bolj pomembni in zaupanja vredni. Pogoj za doseg cilja – zadovoljni gosti – so zadovoljni delavci. Za vsemi drugimi področji vodenja se k zaposlenim usmerja tudi komunikacija.

12.1 VRSTE INFORMACIJ

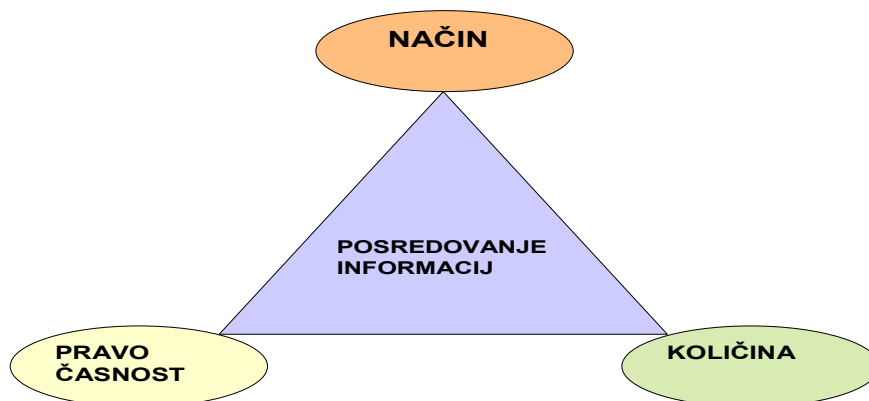
Informacije lahko razdelimo v:

1. Glavne, strateške informacije: kje smo in kam gremo, vizija in poslanstvo podjetja, organizacijska kultura podjetja. Očitek zaposlenih: »Nimam pojma, kaj se dogaja pri nas«.

2. Poslovne informacije: poslovanje hotela, uspešnost, kvaliteta storitev

3. Operativne informacije: so tiste, ki so nujno potrebne za opravljanje dela. V hotelu je to npr. število in datum prihoda gostov, način bivanja, vrsta gostov. Zaposleni se pogosto izgovarjajo: »Ne morem delati, ker ne vem...« (Markič, 2007).

Pri komuniciranju je pomemben način posredovanja informacij, njihova količina in pravočasnost – in to prav v tem vrstnem redu. Manjše zamude pri obveščanju ali premalo informacij delno lahko popravimo z ustreznim načinom informiranja, obratno pa to ni mogoče. Neustreznega načina (kako neko informacijo sporočimo) ne moramo nadomestiti z drugima dvema dimenzijama. Dimenzije so prikazane na sliki. (Markič, 2007).



Slika 4: Dimenzije internega komuniciranja

Vir: Markič, 2007

12.2 SMERI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Po Berlogarju je interno komuniciranje izmenjava informacij, zamisli, občutkov navzgor, navzdol in v isti ravni organizacijskih linij. Vsak od teh načinov ima svojo vlogo, svoje prednosti in slabosti (Berlogar, 1999).

Komuniciranje poteka med nivoji vodenja in znotraj posameznega nivoja. Pri tem je nujno dvosmerno komuniciranje.

Glede na smer obstaja:

1. Komunikacija navzdol

Nadrejeni daje navodila, vodi organizacijski postopek in daje povratne informacije podrejenim; prednosti so v tem, da nadrejeni popravlja napake podrejenih, ustvari se večje delovno zadovoljstvo in boljša morala; možne slabosti takega komuniciranja so nejasna in nepopolna sporočila, preveč sporočil ter popačena sporočila, če gredo skozi več kanalov.

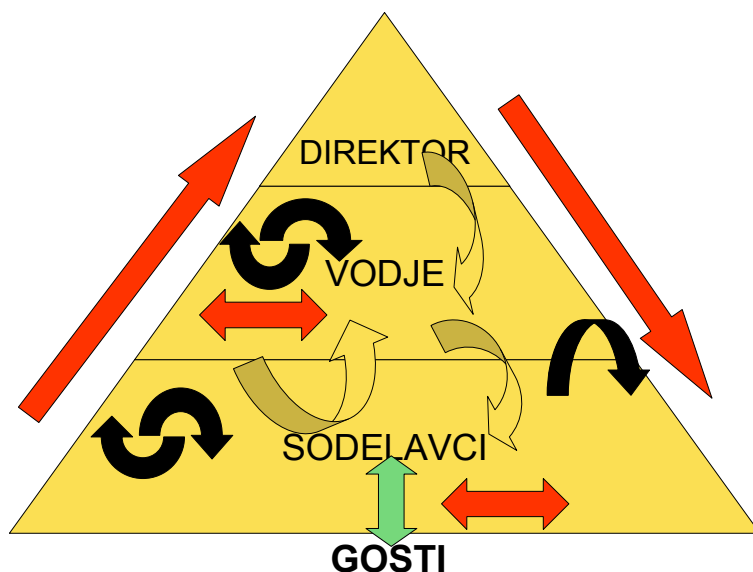
2. Komunikacija navzgor

Podrejeni sporočajo nadrejenemu, kaj delajo, kateri so nerešeni problemi, predlagajo izboljšave; tako dobi nadrejeni podatke o občutkih podrejenih o službi in sodelavcih; možne prednosti so preprečevanje novih problemov in reševanje starih, podrejeni bolj sprejemajo odločitve vodstva; slabosti so v tem, da vodstvo lahko podcenjuje sporočila ali jih ne upošteva, nadrejeni lahko krivijo podrejene za slabe novice.

3. Vodoravna komunikacija

Med sodelavci na istem nivoju poteka koordinacija nalog, reševanje problemov in konfliktov; izmenjujejo se informacije, gradi se zaupanje; možne prednosti so boljše sodelovanje med sodelavci, ki opravljajo različne naloge in boljše razumevanje poslanstva organizacije; možne slabosti so v tem, da se ustvari nezdravo tekmovanje, da pride do nejasnega razumevanja zaradi različnih vlog, fizičnih ovir in pomanjkanja motivacije.

Kadar govorimo o komunikaciji v organizaciji, ne moremo mimo sistemov pretoka informacij. Te je treba vzpostaviti, jih vzdrževati, voditi in nenehno izboljševati. Informacijske sisteme imenujemo tudi komunikacijske mreže, v bistvu pa so to ustaljeni vzorci medsebojnih odnosov, preko katerih potekajo informacije. Formalne komunikacijske mreže oblikujejo vodje za doseg organizacijskih ciljev. Mreže so lahko podobne verigi, kolesu, zvezdi, prstanu ali obroču (Erčulj, 1999).



Slika 5: Smeri internega komuniciranja
Vir: Markič, 2007

12.3 OBLIKE INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Podjetja imajo na voljo različne oblike internega komuniciranja, kot so:

- razne oblike pisnih sporočil,
- oglasne table,
- pogovori iz oči v oči,
- sestanki,
- interna glasila, bilteni,
- računalniška mreža,
- elektronska pošta,
- hišni radio in video komunikacije,
- neformalne poti komuniciranja.

Ločimo jih glede na različne kriterije. Glavni je enosmernost – dvosmernost. Dvosmerno je seveda veliko bolj učinkovito.

Drug kriterij je osebna - neosebna. Obstaja strah, da bodo elektronski načini komuniciranja, zlasti internet in mobitel izpodrinili pogovore iz oči v oči, sestanke, seje, srečanja, kongresi, posvetovanja in druge oblike srečanj. K sreči pa se to ne bo zgodilo, saj človek potrebuje vse več osebnih stikov. Čar osebne komunikacije ostaja.

Za učinkovito interno komuniciranje morajo biti izpolnjeni trije pogoji. Vodja mora:

1. Poznati in upoštevati sodelavce, ne sme misliti zgolj nase in delati prehitrih zaključkov, razmišljati mora pozitivno;
2. Poznati pravila igre – skupna opredelitev ciljev in strinjanje sodelavcev z njimi, kdaj

- uporabiti kompromisno rešitev, kdaj tekmovalnost in kdaj izogibanje, sposobnost obvladovanja sebe in situacije, ohranjati dostojanstvo sodelavcev, sposobnost vživljanja, poštenost do sebe, spreminjanje odnosov, ne sodelavcev;
3. Znati poslušati – tudi ob nasprotovanjih in različnih stališčih. Slišati samo tisto, kar želimo slišati, za šefa ni dovolj (Gruban, seminarsko gradivo).

12.4 GOVORICE

Z govoricami se srečujemo vedno. Pogostejše postanejo, ko je malo obvestil (ali imamo občutek, da so ta nezanesljiva ali pa so zares) in veliko dogodkov. Čim večjo subjektivno pomembnost pripisujemo dogodkom, več jih je. Kažejo zanimanje človeka za dogajanje. Posamezniku omogočajo, da s pomočjo skupine preveri razmere, ugotavlja, če je njegovo razumevanje razmer podobno skupinskemu. Če ugotovi, da je tako, je pripravljen na akcijo. Gre za iskanje napotkov, kako naj ukrepa. So kolektivni odločitveni proces – kako naj ravnamo (Polič, 1994) .

Lastnosti govoric so:

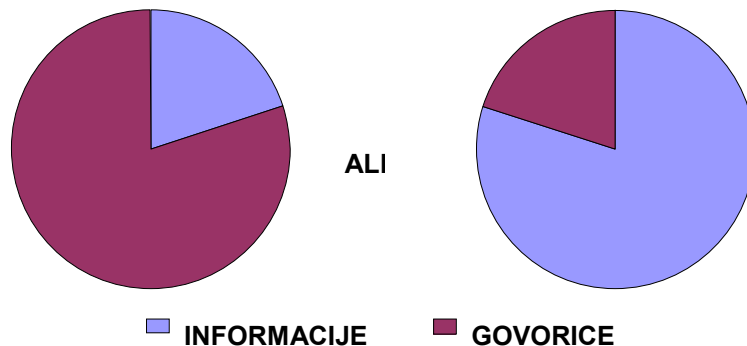
- hitro se širijo,
- so nepreverjene,
- vsebujejo dodatke med prenosom,
- so popačene,
- ljudje jih vzamejo za resnične,
- škodujejo drugim,
- prizadenejo,
- zapomnimo si tisto, kar hočemo – tisto, kar sodi v naš referenčni okvir,
- so bolj slabe kot dobre,
- nekritično ji sprejemamo.

Govorice se pojavijo, ko vodstvo ali organizacije nehajo usmerjati in omogočati dejavnost. Komunikacijske poti se zaprejo. Ljudje ne verjamejo uradnim obvestilom. Nezaupanje je lahko posledica izkušenj ali pa preprosto domneve, npr.: » Ko govorijo, da nam gre dobro, pomeni, da smo na poti propada!« V govoricah potem ljudje iščejo potrditev ali dopolnitev obvestil.

Vsota formalnih in neformalnih informacij je konstantna. Manjšo količino formalnih informacij zaposleni nadomestijo z neformalnimi. Govorice napolnijo prazen prostor, ki je nastal zaradi pomanjkanja oziroma nezaupanja v uradne vire obveščanja.

Potrebna količina informacij = prave informacije + govorice

100% obveščnosti = 80% informacij+ 20% govoric ali
20% informacij + 80% govoric IZBIRA JE VAŠA (Markič, 2007).



Slika 6: Razmerje med informacijami in govoricami

Vir: Markič, 2007

Značilno je napredujoče izkrivljanje prvotno točne trditve. Pri prenosu zgodba dobiva preprosto in smiselno obliko, ki je prilagojena posameznikovim interesom in izkušnjam. Sodi v njegov referenčni okvir. To pomeni, da se sklada z njegovimi izkušnjami, vrednotami, prepričanji.

Govoric je tem več, čim bolj je tema pomembna in kolikor bolj dvoumna so obvestila o njej.

Vodstvo ne sme podcenjevati tega načina informiranja.

Kakšen je vaš odnos do z govoric? Jih radi poslušate, širite?

12.5 RAZISKAVE

Interno komuniciranje je tudi del raziskave Organizacijske klime v Sloveniji (SIOK), ki poteka že od leta 2001.

Več o tem najdete na www.biro-praxis.si.

Berlogar je v svoji raziskavi predstavil rezultate ankete, narejene med 286 zaposlenimi in 70 vodilnimi delavci iz slovenskih hotelov.

Glej Janko Berlogar: Organizacijsko komuniciranje, (GV; 1999)

Naša raziskava

Raziskavo smo opravili v štirih hotelih in enem turističnem podjetju. Skupaj je odgovarjalo 163 zaposlenih. Obveščenost zelo visoko cenijo, a z njo večinoma niso zadovoljni. Skoraj polovica jih trdi, da dobijo premalo informacij. Praviloma se nad premalo informacijami bolj pritožujejo podrejeni. Polovico informacij dobijo prek govoric. Skoraj 60 odstotkov vprašanih

je zadovoljnih s pravočasnostjo informacij. Svoje mnenje lahko brez zadržkov pove kar 69 odstotkov vprašanih. Izboljšanje vidijo v tinskem delu, v več povratnih informacijah (sodelavci torej lahko povedo, a tega ne izkoristijo, ali pa vodilni pričakujejo več povratnih informacij od svojih vodij), sledijo razumljivejše informacije (točno pa vedo, kaj od njih pričakujejo) in več neposrednih stikov (verjetno s šefi). (Markič, 2007).

Več o njej najdete v Markič: Pomen internega komuniciranja v turističnih podjetjih v reviji HRM, oktober 2007.

12.6 MISLI IZKUŠENIH

Nasveti za vodje:

1. Komunikacija poteka z vami ali brez vas, od vas je odvisno, ali ste zraven ali ne; če ni informacij, jih nadomestijo govorice.
2. Če se internega komuniciranja ne bodo spomnili tisti na vrhu, se ga bodo tisti spodaj, le da vam v tem primeru najbrž ne bo všeč.
3. Če nimajo informacij, si jih izmislijo; resnica je običajno ugodnejša kot izmišljotina.
4. Komunikacija omogoča, da zaposleni bolje opravljajo svoje delo.
5. Cilje podjetja lahko dosežemo samo, če so vsem jasni. Informiranje je nujno.
6. Več informacij omogoča večjo prilagodljivost gostom.
7. Zaposleni so vključeni v poslovanje podjetja, sodelujejo več in bolje, kot si mislimo.
8. Šteje samo dvosmerna komunikacija, pomemben je odziv, ta pa pride od spodaj.

Zato obveščajte sodelavce in poslušajte njihove odzive in predloge! Prava informacija mora priti ob pravem času do pravega zaposlenega.

Dobri vodje 80% svojega časa namenijo komuniciranju.

Ljudje, ki nimajo informacij, ne morejo biti odgovorni.

Ljudje, ki imajo informacije, morajo biti odgovorni (Blanchard, 2000).

Ljudska modrost pravi, da je boj proti govoricam podoben spravljanju zobne paste nazaj v tubo. Govorice so kot bi izpustil perje iz blazine in ga potem skušal pobrati.

Sodelavci in gosti se obnašajo do nas tako, kot jim mi dovolimo. Naš odnos do njih je naš problem.

Če nimamo o nekom povedati nič dobrega, raje molčimo, kot da o njem govorimo slabo.

Nikoli ne pozabite, da jekralj! Pravilen odgovor je zaposleni. Težje je dobiti dobrega delavca, kot dobrega gosta.

12.7 POVZETEK

- Izmenjava informacij, zamisli, občutkov navzgor, navzdol in v isti ravni organizacijskih linij je interno ali organizacijsko komuniciranje. Vse informacije, ki krožijo po podjetju sodijo v to področje.
- Vedno poteka navzdol, navzgor in vodoravno po organizacijski strukturi, ki je v tem primeru tudi komunikacijska struktura podjetja.
- Človek rabi informacije in jih vedno dobi na tak ali drugačen način.
- Manjkajoče informacije nadomestijo govorice, ki so običajno manj ugodne od resnice, veliko bolj vztrajne, neulovljive in nepopravljive.
- Interno komuniciranje je pri nas zapostavljeno področje. Zaposleni običajno dobijo premalo informacij ali pa so te prepozne, kar je v končnem isto.



12.8 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Interno komuniciranje podrobneje opisuje Janko Berlogar v knjigi *Organizacijsko komuniciranje*, (GV; 1999)

12.9 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kateri so temeljni nameni komuniciranja v podjetju?
2. V katerih smereh poteka komuniciranje?
3. Naštete oblike internega komuniciranja?
4. Kaj za učinkovito komuniciranje pomenijo govorice?
5. Kako bi zaježili širjenje govoric?
6. Kaj o internem komuniciranju menijo vodilni in kaj njihovi sodelavci?
7. Kakšen odnos imate do kritizerstva?
8. Kako bi sodelavcu sporočili, da je izgubil službo pri vas?
9. Napišite, katere informacije potrebujete za svoje delo in katere morate nujno posredovati naprej.

13 POTEK KOMUNIKACIJE Z GOSTI

UVOD

To področje je posebnost dela v gostinstvu in turizmu. Komunikacija z gosti je večinski del našega delovnika. Od nje je odvisno marsikaj. Posvetimo se mu torej z vso pozornostjo. Poglavje vas ne bo naučilo komunicirati z gosti, pokazalo pa vam bo dober način. Od tu dalje je vse na vas.

Vse naše prizadevanje lahko strnemo v eno besedo: GOSTOLJUBJE. Gostoljubje pa je srce gostinstva. Kaj je gostoljubje pove že beseda sama: ljubiti goste, sprejemati goste z ljubeznijo. Kako to doseči? Berite dalje.

13.1 FAZE KOMUNIKACIJE

Komunikacijo z gostom lahko razdelimo na tri obdobja:

1. Pred prihodom gosta – skrbimo za dober ugled in izgled hotela.
2. Med obiskom pri nas
3. Po odhodu – obveščamo ga o novostih v naši ponudbi in ga povabimo k ponovnemu obisku. V to obdobje sodijo tudi pritožbe.

Komunikacije se začne že pred prihodom gosta. Vsa marketinška prizadevanja sodijo v ta del. Kaže se tudi v zunanji urejenosti gostinskega objekta.

Glavni del tega poglavja je namenjen komunikaciji z gostom med obiskom pri nas.

Gost ob prihodu pričakuje prijazen pozdrav, povabilo in tudi pomoč pri iskanju prostora. Če je vse zasedeno, se nekateri znajdejo tako, da goste za čas čakanja popeljejo v točilnico na aperitiv ali drugo osvežilno pijačo. Če imate mizo rezervirano za čez eno uro, jo lahko za ta čas oddate nenajavljenim gostom. Seveda jim morate povedati do kdaj jim je miza na voljo, da potem ne bo slabe volje. Nekakšna norma je začetek strežbe v treh minutah. Potem se gosti ne sprašujejo: »Ali pri vas strežete tudi polže, ali polži samo strežejo pri vas?« In zlobno ne pripominjajo: »Pa dva deci brzine, prosim.«

Kaj nas učijo uspešni?

»Osnovni kriterij za Michelinovo zvezdico je seveda dobra kuhinja. Prav tako pomembna faktorja pa sta ambient restavracije in postrežba – od tega kako gosta sprejmete, ga peljete k mizi, mu ponudite aperitiv. Slaba postrežba uniči vse, pa če kuhate kot bog. Pomembno je priporočanje jedi in vin, serviranje in prezentacija, pa tudi račun in kako se poslovite od gosta. Ne gre, da bi gost sam zapustil hišo, pomembno je, da mu nekdo odpre vrata in mu za slovo reče kaj prijetnega. Storitve mora biti konstanto kvalitetna, od sprejema do slovesa. Ne moreš enkrat delati odlično, drugič pa z kislim obrazom,« nam je povedal kuharski mojster Andrej Kuhar.

Postopek prodaje je cikel, ne serija korakov, kjer bi lahko določili začetek in konec. Zato komunikacijo lahko ponazorimo s krogom, ki ga razdelimo v 4 stopnje. Prvi del vsebuje sprejem gosta, pozdrav in prvi vtis. V drugem delu z vprašanji ugotavljamo gostove želje in

potrebe. Odgovorom gosta pozorno prisluhnemo. Samo tako lahko v tretjem delu pogovora dobro predstavimo našo ponudbo, ki rešuje njegove potrebe. V ta del sodijo tudi ugovori. Zadnji del vsebuje zaključevanje prodaje in slovo gosta. V procesu prodaje se pomikamo naprej in nazaj znotraj teh stopenj po krogu na sliki 7.



Slika 7: Potek komunikacije z gosti.

VIR: Markič, 1993, po Trgovec svetovalec, 1974

13.2 SPREJEM GOSTA

Gosta je treba nagovoriti, tako kot si on želi biti nagovorjen. (Gilbert B. 2002)

Glavni del pa se začne takoj, ko gost vstopi. Imenujemo ga PRVI VTIS. Je zelo globalen in celosten, teži k vztrajanju, zgrajen pa je na eni informaciji, okrog katere potem ustvarimo celoten vtis.

Prvi stik ali prvi vtis po večini določa osnovo za bodoči odnos do gosta. Če ne naredite uspešnega prvega koraka, je igre konec, še preden se je začela. Nikoli ne boste imeli druge priložnosti za prvi vtis. Usodno pomembnih je prvih 30 sekund. Takrat imate priložnost, da že na začetku ustvarite pozitiven odnos gosta. Tudi on si ustvarja prvi vtis o vas.

Kako storiti ta usoden korak? Nasvete lahko strnemo v dva dela: Pošiljajte prijazna nema sporočila in pozdravite iskreno, toplo in naravno.

Prijazen nasmeh, pogled v oči, dober nastop, urejena zunanost in način hoje so primeri nemih sporočil (Kneževič, 2005).

13.3 ODKRIVANJE POTREB - RAZISKOVANJE

Nekateri gosti nam svoje želje razložijo sami takoj po pozdravu. V tem primeru jim moramo samo dobro prisluhniti in takoj imamo vse potrebne informacije.

Drugi niso tako zgovorni, ali pa ne vedo natančno, kaj si resnično želijo. V tem primeru je potrebno gosta vljudno, zainteresirano in pravilno vprašati. S tem mu pomagamo odkriti, okrepiti in pojasniti njegove potrebe, cilje in želje, pa tudi probleme in vzroke zanje. Odkrijemo mu, kako lahko predlagana rešitev premaga te vzroke in reši probleme, ter pomaga gostu doseči njegove cilje in želje. Vprašanja so osnova komunikacije. Kdor želi voditi pogovor, mora znati prav vprašati.

Glavni razlog za postavljanje vprašanj je želja po informacijah. Zanemarjanje dejanskih občutkov gosta največkrat pripelje do izgubljenih poslov. Gost je kot ledena gora. Samo devetina "pravega" nam pove sam, ostalo - resnično moramo izvedeti sami. Kadar ne sprašujemo in ne poslušamo, smo prisiljeni postavljati predpostavke. To pa je največja nevarnost za naše delo. Če ne postavljamo vprašanj, gost lahko dobi občutek, da nas njegov problem sploh ne zanima.

13.3.1 Postavljanje vprašanj

Glede na cilj razlikujemo informacijska in taktična vprašanja. Medtem ko so informacijska usmerjena v to, da sprašujejo po čim več stvareh, nam taktična služijo za usmerjanje pogovora.

INFORMACIJSKA VPRAŠANJA

1. Odprta vprašanja so lahko nevtralna ali pa usmerjena. Z nevtralnimi pričenjamo dolge, neusmerjene pogovore (Kakšno je danes vreme? Kako je kaj pri vas?). Usmerjevalnim vprašanjem sledi dolg usmerjen pogovor. Z njimi razčistimo podrobnosti (Kaj mislite o tej ponudbi?). Odprta vprašanja nam pomagajo posebej pri redkobesednih sogovornikih. Zapletemo jih v daljši pogovor in tako preprečimo, da bi nam rekli samo besedo ali dve.

Tako nevtralna kot usmerjena vprašanja se začno z vprašalnicami kot so: **kje, kdo, kako, kaj, kdaj, zakaj?** Tem vprašanjem zaradi skupne začetne črke zato pogosto rečemo kar K-vprašanja. Vzhodna modrost pravi: "Šest služabnikov imam, ki so me naučili vsega, kar znam." Primeri:

- Kaj želite početi na dopustu?
- Kakšen meni imate v mislih?
- Kje bi radi letovali?

2. Zaprta vprašanja se navadno začenjajo z glagolom ali s vprašalnico "ali". Pričakujemo kratke usmerjene odgovore, največkrat le "da" ali "ne". Zaprta vprašanja sledijo odprtim. Dajejo nam le malo informacij, prinašajo le potrditev ali zavrnitev naše ponudbe. Primerna so za sklenitev kupčije. Primeri zaprtih vprašanj:

- Imate v mislih že kaj določenega?
- Ali vam smem povedati bistvene prednosti tega aranžmaja?
- Ali ste že vedeli, da ta meni vsebuje samo varovalna živila?
- Ali se zanimate za naš Aktivni program počitnic?

13.3.2 POSLUŠANJE

"Govorjenje je potreba, poslušanje je umetnost", pravi Goethe.

Irski menihi so že davno ugotovili: »Če bi Bog hotel, da več govorimo, kot poslušamo, bi nam namesto dveh ušes ustvaril dvoje ust.« (Blanchard, 2000).

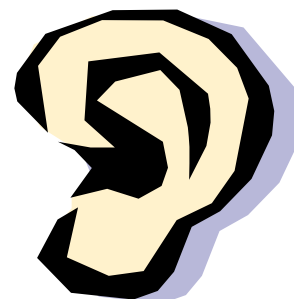
Poslušanje in govorjenje bi morala biti v razmerju 2:1.

Izkušnje kažejo, da ljudje vse več govorimo in vse manj poslušamo. Tudi zato postaja poslušanje vse bolj priljubljeno. Raziskave kažejo, da največ govori tisti, ki najmanj delajo in tisti, ki bi se radi uveljavili in opozorili nase. Po nekaterih izkušnjah bi lahko brez škode opustili 40 do 50 odstotkov besedičenja (talking without speaking) in ga nadomestili s pozornim poslušanjem.

Poslušati moramo do konca. V minuti izgovorimo okrog 200 besed, slišimo pa jih lahko okrog 800. To pomeni, da imamo dovolj časa, da dobro premislimo sporočilo sogovornika in se pripravimo na tehten odgovor ali predlog. Ljudi ni težko razumeti, zahteva pa pripravljenost poslušati z ušesi, očmi in vsem telesom. Želimo si pridobiti prednost pred drugo osebo, zato med pogovorom vedno razmišljamo, kakšen bo naš naslednji korak. Pri tem poteka pogovor v naši glavi, ne pa v besedah, glasu, očeh in telesni govorici sogovornika. Pripravljanje odgovora vnaprej ni potrebno, saj, ko je potrebno, besede privrejo na dan precej lažje, kot si mislimo. Naš odgovor, ki smo ga tako skrbno pripravljali med govorjenjem partnerja, je lahko povsem zgrešen, saj ne moremo upoštevati novih stališč sogovornika, če ga sploh nismo poslušali. S sogovornikom se uskladimo z očmi, ušesi in s telesom, pa bodo pravilne besede in ideje kar pljusknile na dan. (Green, 1991).

Vedite, da:

POVEDATI ŠE NE POMENI SLIŠATI,
SLIŠATI ŠE NE POMENI RAZUMETI,
RAZUMETI ŠE NE POMENI STRINJATI SE,
STRINJATI SE ŠE NE POMENI TO TUDI STORITI,
STORITI ŠE NE POMENI TO SE TUDI NAUČITI!!!(Ruckle, 1990,)



Stopnje poslušanja

Poslušanje ima več stopenj:

1. Sprejemanje zvočnih signalov - pogojeno s stanjem čutil
2. Selektivno sprejemanje zvočnih signalov - slišimo tisto, kar hočemo slišati - selektivno poslušanje. Od vsega, kar nekdo reče, moramo izbrati samo tisto, kar je pomembno za reševanje problema.
3. Pozorno poslušanje - med poslušanjem kažemo pozornost do sogovornika. Zanimanje pokažemo s kratkimi besedami, še bolj pa svojo pozornost izražamo z mimiko in kretnjami. Pozornega poslušanja se moramo navaditi.

Pri poslušanju upoštevajte:

- ne govorimo preveč;
- pomirimo se, saj s tem sprostimo tudi sogovornika;
- sogovorniku dajmo dovolj časa, da oblikuje svoje misli. Če mu sežemo v besedo vsakič, ko zajame sapo, si revež še dihati ne bo upal;
- bodimo potrpežljivi;
- s pretiranim brskanjem po papirjih vnašamo v sogovornika nemir;
- ohranimo stik s pogledom, tako mu pokažemo pozornost;
- tudi z mimiko in kretnjami pokažimo, da mu sledimo;
- v pogovor vpletajmo posamezne besede in kratke stavke, ki izražajo našo pozornost in sodelovanje (da, super, seveda, hm, kaj res?, aha, o);
- pazljivo poslušanje dokažimo tudi kasneje, ko v pogovoru uporabimo sogovornikove formulacije.

4. Aktivno poslušanje - najvišja oblika poslušanja. Sprejemnik nenehno pošilja pošiljatelju povratno informacijo o tem, kako je sporočilo prejel. S tem pozitivno vplivamo na vzdušje pri pogovoru in pri sogovorniku krepimo zaupanje. S takim poslušanjem se izognemo nesporazumom in lažje rešujemo nastale probleme (Ruckle, 1990).

13.4 PREDSTAVLJANJE REŠITEV

Prepričevanje je prikazovanje rešitev gostovih potreb in problemov. Gre za predstavitev izdelkov, storitev, idej, pa tudi medsebojnih odnosov. Gost mora v predstavitvi začutiti pomen rešitev. Vzdržujemo napetost, ki smo jo ustvarili v fazi odkrivanja.

Predstavitev ne sme biti suhoparna, sicer je gost prepuščen sam sebi. Pomagajmo mu rešiti njegov problem ter zadovoljiti njegove potrebe. Le redki gostje lahko to sami ugotovijo. Dober trgovec zna spremeniti hladna dejstva v človeške koristi.

Nanašati se mora na specifične vzroke, probleme ter potrebe, ki sta jih skupaj s gostom ugotovila v fazi spoznavanja potreb. Šele takrat bo gost našel smisel v vaši ponudbi. Na problem moramo gledati z očmi gosta. Postaviti se moramo na njegovo stališče, živeti se moramo vanj. Svoj proizvod predstavimo pod pogoji, ki jih želi gost. To bo prepričalo gosta, da je naš predlog rešitev za njegove sedanje in bodoče probleme.

Osnova za uspešno predstavitev je dobro poznavanje storitev. O storitvah moramo veliko vedeti, smo ugotovili že pri pripravi na trgovanje. Lahko si izpišemo vse značilnosti storitve in poiščemo najboljše možne dokaze, ki bodo prepričali gosta (Mercuri, 1992, str. 44).

Končni rezultat rešitve je korist. Korist je občutek, ki ga ima gost, ko je njegova potreba zadovoljena. Našo storitev pomaga gostu pridobivati in ohranjati koristi. Pridobivanje koristi pomeni pridobivanje nagrade, zadovoljstva, priznanja in novih zadovoljitev potreb, ki jih odkrijemo pri trgovanju. Gostu pokažemo, kako bo predlagana rešitev pomagala izboljšati produktivnost, privarčevati čas in denar, napredovati, zaslužiti denar. Povemo mu, kako bo našel zabavo, dogodivščine, udobje, zadovoljstvo, ustvarjalnost, pogum, varnost. Prikažemo mu, kako bo postal priznan, spoštovan, popularen, občudovan, cenjen in priljubljen. Prodajamo idejo, ki stoji za storitvijo (Trgovec svetovalec, 1973).

Na koncu povzemimo nekaj napotkov za učinkovito predstavitev:

1. Pred predstavitvijo povzemite resnične gostove potrebe.
2. Predstavljajte samo tiste lastnosti, ki so nujne za zadovoljitev gostovih potreb.
3. Predstavitev prilagodite dejanski situaciji.
4. Navajajte samo prednosti, za katere imate dokaze.
5. Bodite dobro seznanjeni s storitvijo.
6. Uporabite gostove besede in prispodobe.
7. Ne govorite preveč, naj govorita storitev in gost.
8. Predstavitev naj bo kratka in jedrnata.
9. Predstavite največ tri lastnosti hkrati.
10. Spremljajmo gosta in njegovo odzivanje na predstavitev (Mercuri, 1993).

13. 4. 1 Ravnanje z ugovori

Lahko se zgodi, da gosti niso pripravljeni kupiti storitve takoj, ampak imajo pomisleke, ki jih izrazijo v obliki ugovorov. Ugovorov se nam ni treba bati, saj so celo dobrodošli. Gost, ki nima nobenih pomislekov, običajno nima interesa za nakup. Vsak izdelek ali storitev ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato so ugovori vedno na mestu. Spretnemu gostincu ponujajo možnost dodatnega spoznavanja želja gosta in pojasnjevanja lastnosti izdelkov ali storitev.

Z ugovori gosti običajno izražajo strah. Od vas pričakujejo, da jim boste pomagali pri odločitvi, da mu boste izrazili in povrnili manjkajoče zaupanje. To pa lahko storite samo, če najprej premagate svoj strah pred ugovori. Nekaj, kar nimate tudi dati ne morete. Gosti svojega strahu ne priznajo naravnost. Vi pa veste, da obstaja, zato je vaša naloga, da jih hrabrite. Ugovori so tudi izraz napetosti. Napetost pri gostu izgine, če ga skrbno poslušamo. Tako delimo občutke z njim in mu tako pomagamo.

Gostu povemo, da razumemo njihov strah, da nismo presenečeni in razburjeni nad tem, kar so povedali. Ugovori niso napad na vas, ampak so le pomisleki o izdelku ali storitvi, zato ni vzroka za vaše razburjenje. Ko gosti začutijo vaše razumevanje, vam zaupajo.

13. 4. 2 Pogovori o ceni

Cena je predvsem psihološke narave. Nakupe usmerjajo motivi. Običajno gre za konflikt med pozitivnimi motivi, ki gosta privlačijo in negativnimi, ki ga odvrčajo od njega. Med negativnimi je pogosto cena. Izdelek ali storitev nam je všeč, a je predraga. Včasih gost ni prepričan v to, kakšno vrednost ponujamo za rešitev njegovega problema. Ljudje želijo dobiti kvalitetno stvar za pravo ceno. Konflikt rešimo tako, da poudarimo pozitivne motive in s tem zmanjšamo negativne. Ceno zagovarjamo s koristmi. Zavedati se moramo, da je cena samo ena, koristi pa je mnogo.

Velja pravilo, da nikoli ne začnemo pogovora o ceni, ampak vedno počakamo na vprašanje gosta. Ceno povemo šele, ko se je gost že prepričal o naši zamisli o reševanju njegovega problema. Ceno povemo prepričljivo in jo predstavimo skupaj s koristjo za gosta. Znan je princip sendviča. To pomeni, da ceno navedemo med dvema koristma, ki jih bo gost imel od izdelka ali storitve.

NAJBOLJ PREPRIČLJIVE BESEDE SO:

**VI
DENAR
PRIHRANEK
KORIST
NOVOST
ZDRAVJE
VARNOST**

13.5 ZAKLJUČEVANJE POSLA

Odločanje pomeni DA ali NE. Gotovo je najtežje, če gost reče "NE". Za tak odgovor so dostikrat krivi gostinci. Pozabili so vprašati, zahtevati odločitev. Bojijo se, da bodo zavrnjeni. Ponos jim preprečuje, da store še zadnji korak. Gostov "NE" vzamejo preveč osebno. Zdi se jim, da gost zavrača nje, ne pa izdelka ali storitve, ki ga prodajajo.

S pozornim poslušanjem in opazovanjem vedenja boste ugotovili, kdaj se gost odloča in znali dodati tisto majhno utež, ki bo tehtnico nagnila na vašo stran. Gost je tik pred nakupom, ko reče na primer: Zveni kar v redu., kakšni so pa plačilni pogoji..Neodločnemu gostu lahko pomagate tudi tako, da na kratko povzamete prednosti izdelka ali storitve.

Po odločitvi imate še eno priložnost – **dodatno ponudbo**. Pod dodatno prodajo razumemo izrabo možnosti, da gostu poleg izbrane storitve prodamo še dodatno, tako da mu pri tem predstavimo osebno korist. Možnost za to se pojavijo z zbujanjem radovednosti ali želje po posedovanju. Dodatne možnosti iščemo šele takrat, ko je odločitev za nakup že sprejeta. Določanje pravega trenutka, domišljija in način nagovora odlikujejo tankočutnega trgovca.

Slovo od kupca po opravljenem nakupu ali samo po razgovoru, je prav tako važno, kot pozdrav. Tu se zaključi komunikacijski krog, ki je usmerjen h gostu in storitvam. Tudi če je do poslavljanja vse teklo odlično, lahko na koncu vse pokvarimo. Slovo je hkrati priprava na naslednji obisk. Konec kroga je hkrati tudi začetek novega. Poslovimo se:

- Hvala lepa! Oglasite se še kaj!
- Nasvidenje še kdaj!
- Veseli nas, da smo vam ustregli!
- Lepo se imejte!
- Lep dan (konec tedna, dopust) vam želim!

Najboljša je tista fraza, v katero verjamemo, ki nam je všeč. Samo tisto lahko izrečemo spontano in iskreno (Mercuri, 1993, str. 45).

13.6 PONAKUPNO VEDENJE

Tudi z odhodom gosta še ni vsega konec. Zanimati nas morajo tudi njegove izkušnje s storitvijo. Ob priliki ponovnega obiska ali naključnega srečanja, ga o tem povprašamo.

Naše goste po njihovem odhodu obveščamo o novostih in spremembah v naši ponudbi.

Opišite potek komunikacije z gostom na recepciji ali pri strežbi za mizo, ki ste ga doživeli v zadnjem času.

13.7 PRITOŽBE

Pritožbe gosta po opravljeni storitvi so dobra stvar. Povprečni delavci občutijo pritožbo kot nekaj negativnega, odlični pa v njej vidijo možnost, da gosta pridobijo še za naprej ali jo celo tesneje navežejo nase. Pritožbe vzamejo kot darilo.

Pritožbe opozarjajo na napake in pomagajo pri odpravi le-teh v prihodnje. Poleg tega je tako mogoče izboljšati proizvode in storitve, pojavi pa se celo možnost dodatne ponudbe.

Gost se lahko pritoži tudi neupravičeno zaradi neznanja ali napačne ocene svojega položaja. Vsak človek dela napake. Včasih so napake posledica premajhnega strokovnega znanja in gost zato marsikaj drugače ocenjuje. Zlasti nam bo hvaležen, če bomo pokazali razumevanje.

Pozitivne posledice pritožb pa so:

- dajejo priložnost, da ponovno pridobimo gosta,
- opozarjajo na napake in tako se lahko izognemo enaki napaki pri drugih gostih,
- pomagajo nam izboljšati izdelek ali storitev,
- odpirajo možnosti dodatne ponudbe.

Pravilno vedenje ob pritožbah

1. Dovolite, da ogorčeni gost pove vse, kar misli povedati!
Pazljivo poslušajte, ne prekinjajte ga, beležite pripombe!
2. Opravičite se, pokažite razumevanje. Vživite se v njegov položaj, tudi z besedami:
»Zelo mi je žal, da se vam je to pripetilo.«
»Razumem vas, takoj bom poskrbel ...«
Odgovarjajte stvarno in mirno!
Ne izgovarjajte se in ne pritožujte se nad šefom in sodelavci!
3. Obljubite takojšnje ukrepanje!
Ne dajajte prehitrih obljub, ki jih ne bi mogli izpolniti!
4. Preverite upravičenost in reagirajte!
Rešite pritožbo ali jo pošljite naprej. Gost naj potrdi, da se strinja s predlagano rešitvijo.
5. Gostu ponudite ugodnost pri naslednji storitvi.
6. Zahvalite se gostu za pritožbo in njegovo razumevanje.
7. Poskrbite, da se enaka pritožba ne ponovi. Obvestite vodjo!

13.8 MISLI IZKUŠENIH

Pri sprejemu in slovesu je najboljša tista fraza, v katero verjamete, ki jo mislite zares.

Gost za mizo nima občutka, da sedi v vrsti za strežbo. Pogled natakarja mu da vedeti, da je opažen in lažje počaka.

Nikoli ne pozabite, da jekralj! Pravilen odgovor je zaposleni. Težje je dobiti dobrega delavca, kot dobrega gosta. Edino, za kar vam je lahko žal, je izgubljeni gost.

Pravzaprav je samo ena škoda večja- če izgubite dobrega sodelavca. Nikoli ne oštevajte sodelavca pred gostom.

13.9 POVZETEK

- Komunikacijo z gosti lahko razdelimo v tri obdobja: pred obiskom, med in po obisku.
- Komunikacija z gostom med obiskom poteka v 4 fazah: 1. sprejem, 2. odkrivanje želja, 3. Reševanje potreb, 4. Zaključevanje. Vse štiri tvorijo komunikacijski krog.
- Gosta sprejmemo na tisti način, s tistim pozdravom, ki nam je všeč, v katerega verjamemo. Enako velja pri slovesu. Samo tako smo spontani in iskreni.
- Ločimo tri vrste vprašanj: odprta, ki se začenjajo z kdo, kdaj, kje, kako, kakšen, kaj ali zakaj, zaprta (ali...) in nebesedna vprašanja. V vsaki fazi prodajnega postopka uporabljamo drugo vrsto vprašanj.
- Pozorno (aktivno) poslušanje je nujno potrebno pri komunikaciji z gosti. Obmolknemo in ne delamo nič drugega, kot poslušamo.
- Za dobro predstavljanje rešitev, moramo naše storitve dobro poznati. Pri predstavljanju dobro opazujemo gosta in s tem izvemo, če in kako nas je razumel.
- Ugovori (pomisleki, vprašanja, dvomi) so znak zanimanja in kažejo željo po nakupu. Glavni ugovor je običajno vezan na ceno storitve. Pri odgovoru predstavimo lastnosti in prednosti, ki jih ima storitev, kaj gost z njo pridobi.
- Goste po slovesu obveščamo ga o novostih v ponudbi, mu voščimo ob praznikih, ki jih je praznoval pri nas in ga vabimo, naj nas še obišče. Saj veste – mnogo lažje in ceneje je obdržati starega gosta, kot pridobiti novega. Stalni gosti so naš cilj.
- Pritožbe so priložnost da izvemo kaj delamo narobe in kako se lahko popravimo. Pozorno poslušamo, se opravičimo, pokažemo razumevanje, predlagamo več rešitev, ponudimo nekaj zastoj in se zahvalimo za pritožbo. Iz vsake pritožbe se moramo kaj naučiti.



13.10 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Komunikacija z gosti je podobna komunikaciji s kupci, ki je obdelana v:

Petar, S. *Prodano*, Ljubljana, Mladinska knjiga, 2006.

13.11 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Naštejte in opišite faze komunikacijskega kroga pri prodaji storitve.
2. Opišite pomen prvega vtisa
3. Naštejte vrste vprašanj.
4. Kakšen je pomen poslušanja v komunikaciji
5. Ovire pri poslušanju
6. Utemeljevanje - ravnanje z ugovori
7. Odločanje - sklepanje posla
8. Kakšno je pravilno vedenje ob pritožbah?
9. Spomnite se kakšnega težavnega gosta iz vaše prakse in opišite komunikacijo z njim.

14 POSLOVNI RAZGOVORI

UVOD

Povedali vam bomo kakšna je razlika med spontanim in poslovnim razgovorom in kaj vse moramo narediti za učinkovito poslovni komuniciranje. Izvedeli boste tudi katere vrste poslovnih razgovorov največ uporabljamo.

14.1 KAJ SO POSLOVNI RAZGOVORI?

Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Zanj je značilno neposredno, sočasno komuniciranje, bodisi dvosmerno ali večsmerno, pač glede na število udeležencev. Od družabnega razgovora se razlikuje po **ciljnosti**. Za razliko od spontanega pogovarjanja ima pri poslovnem razgovoru vsaj eden od sogovornikov resen, vnaprej določen **razlog**, da se ga je udeležil. Z razgovorom skušamo vplivati na sogovornike, jim posredovati informacije in jih izmenjavati, se pogajati, skupaj snovati nove rešitve. Največkrat poteka med udeleženci, ki se zberejo na istem mestu. Medsebojno oddaljenost lahko premostijo s telefonom ali kako drugo komunikacijsko povezavo.

Poslovni razgovor je uspešen, če dosega cilje, ki so usmerjeni v doseganje ciljev organizacije. Njegova učinkovitost pa je odvisna od tega, koliko razpoložljivih virov, zlasti časa, porabi za doseganje cilja. Zato mora biti skrbno strukturiran in nadziran. Vedno poteka po določenih stopnjah in je zgrajen iz vprašanj in odgovorov. Pomembno je poznati osnovna pravila ciljnega spraševanja in aktivnega poslušanja. Razmerje med govorjenjem je običajno 70% : 30% v prid tistega, ki je prišel na razgovor.

Poslovni razgovor je uspešen, če vsi ali vsaj večina sodelujočih doseže svoj cilj. Pogoji za to je, da omogočimo vsestransko komuniciranje vseh udeležencev. Vsi se morajo truditi, da je vse, kar povedo in vprašajo, čim bolj razumljivo. Razumljivo je tisto, kar je enostavno, urejeno, jedrnato in vsebuje vzpodbude. Enostavnost pomeni preprosto zgrajene stavke, uporabo vsem udeležencem znanih in domačih besed ter sprotno pojasnjevanje strokovnih izrazov. Preprostost temelji na urejenosti. Urejenost pomeni logično zgradbo podajanja in jasno členitev vsebine (prvič, drugič, tretjič ...), ki se kaže v govorjenju s prav odmerjenimi presledki in poudarki. Osnova urejenosti je jedrnatost. Jedrnatost temelji na ciljnosti in določenosti poslovnega komuniciranja, ki se omejuje na bistvene vsebine in se drži kratkih opredelitev. Učinkovit poslovni razgovor pa je predvsem poln spodbud. Spodbudnost dosežemo z osebnimi poudarki, s primeri in podobami, slikovito govorico, z bogatim besedjem in živim, neposrednim govorom. Samo tak poslovni razgovor je razumljiv.

Poslovni razgovor ima naslednje faze: **Priprave, uvod, jedro in zaključek**. Na poslovni razgovor se moramo nujno pripraviti. V uvodu ustvarimo sproščeno vzdušje in pojasnimo namen razgovora. V jedru predstavimo problem in ustvarjamo skupna izhodišča, dokazujemo in prepričujemo dokler ne najdemo sprejemljive rešitve. V zaključku ponovimo dogovorjeno in obveznosti vsakega udeleženca.

14.2 VRSTE POSLOVNIH RAZGOVOROV

Poslovni razgovor je osnovna oblika medsebojnega komuniciranja, zato je temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja, kot so:

- telefonski pogovor,
- poslovni sestanek,
- pisno poslovno komuniciranje,
- zaposlitveni intervju,
- predstavitve,
- komunikacija po internetu,
- letni razgovor vodje s sodelavci,
- poslovna pogajanja,

V nadaljevanju se bomo podrobneje posvetili telefoniranju, sestankom, pisnemu komuniciranju, zaposlitvenemu intervjuju in predstavitvam

14.3 POVZETEK

- Poslovni razgovor je bolj ali manj uradna izmenjava mnenj in stališč. Poteka med dvema ali več udeleženci. Za razliko od spontanega razgovora ima vsaj eden od udeležencev razlog, da se ga udeleži, od družabnega pogovora pa ga loči ciljnost.
- Značilnosti poslovnih razgovorov so : enostavnost, urejenost, jedrnatost in spodbudnost. Skupaj prispevajo k razumljivosti.
- Poslovni razgovor je uspešen, če so doseženi cilji udeležencev in podjetja. Osnovni pogoj uspešnosti pa je poslušanje.
- Poznamo več vrst poslovnih pogovorov: telefonski pogovor, poslovni sestanek, pisno poslovno komuniciranje, zaposlitveni intervju, letni razgovor vodje s sodelavci, poslovna pogajanja, predstavitve, poslovno svetovanje.

14.4 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Ali je družabni razgovor lahko tudi poslovni?
2. Navedite razlike.
3. Katere oblike poslovnih pogovorov poznate?
4. Kdaj je poslovni razgovor uspešen?
5. Kaj je značilno za poslovni razgovor?
6. Katere sestavine ima vsak poslovni razgovor?
7. Kako se vi pripravite na poslovni razgovor?
8. Kako si zapisujemo med poslovnim pogovorom?
9. Ali so poslovni razgovori v vašem podjetju dovolj (preveč) pogosti?

15 TELEFONSKI RAZGOVOR

UVOD

Izvedeli boste v čem je razlika med telefonom kot kradljivcem časa in telefonom ko varčevalcem časa. Njegova udomačenost pa še ne pomeni, da ga že vsi obvladamo. Opisujemo vsakdanjo stvar, o kateri pa vse premalo vemo.

15.1 ZNAČILNOSTI TELEFONIRANJA

Telefon je danes že povsem vsakdanji spremljevalec poslovnih pogovorov. Skupaj z internetom postaja nujen medij za komuniciranje. Vnesel je kopico novosti v naše sporazumevanje. Vodje porabijo kar četrtnino svojega časa za telefoniranje. Ta način komuniciranja je kar dober nadomestek za osebne stike in pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden. Poslovno telefoniranje je poslovni razgovor na daljavo. Osnovna pravila so enaka, obstaja pa cela vrsta razlik, ki se jih moramo zavedati in jih upoštevati.

15.2 POTEK TELEFONSKEGA RAZGOVORA

Telefonski razgovor ima podobne faze kot ostali poslovni razgovori:

Priprave :So posebno občutljiv del. Sestavimo si vsebinski in časovni potek razgovora, o čem se bomo pogovarjali in po kakšnem vrstnem redu si bodo teme sledile. Dobro je, če si to zapišemo in imamo pred seboj, ko telefoniramo. Ob tem si tudi zapisujemo. Tako preprečimo veliko nesorazumov in prihranimo veliko časa, ki ga sicer porabimo za ponovne klice.

Ob telefonu imamo vedno obrazec z rubrikami: KDO, KDAJ, ZAKAJ

Pomemben je tudi čas klica. Čas komunikacije izbiramo mi, poteka pa veliko lažje, če sobesednika ne presenetimo prezgodaj zjutraj, prepozno popoldan ali med odmorom. Domov ga kličemo le izjemoma, pa še to ne med kosilom, večerjo, dnevnikom in sredi noči.

Uvodni del: Za potek razgovora je odločilnih prvih 15 sekund, prvi vtis. Nikoli ne pustimo telefona zvoniti v prazno, ampak takoj dvignemo slušalko. Izjema je le, če se hkrati pogovarjamo z gostom v živo. Takrat se gostu opravičimo, dvignemo slušalko in povemo, da smo zasedeni in bomo poklicali nazaj. To potem res storimo. Takoj po odzivu pozdravimo in se predstavimo. Počakamo seveda toliko časa, da sogovornik prinese slušalko do ušesa. Če smo predstavljanje sogovornika preslišali ali ga nismo razumeli, takoj vprašajmo. Ugibanje imena iz poteka pogovora pustimo jasnovidcem. Enako velja za vse ostale nejasnosti. Takojšnje vprašanje nam omogoča boljšo pripravo in lažje spremljanje pogovora.

Jedro: Jedro telefonskega razgovora začnemo z vzrokom za naš klic. Potem jedrnat predstavimo svoj problem. Pri govorjenju upoštevajmo, da nas sogovornik ne vidi, govorimo počasi in razumljivo, monotonost je smrtni greh. Naš glas vseeno kaže naše razpoloženje. Nasmeh in mrščenje se sliši tudi po telefonu. Sogovornik nas čuti. Pozorni smo na odzive, povratne informacije, in sicer besedne in glasovne. Dovolimo dvosmerno komunikacijo.

Pri telefoniranju ne razsipavamo s časom. Dolgotrajno govorjenje utruja in ni učinkovito. Aktivno poslušanje je nujno potrebno. Pokažemo ga s pritrditvami (da, razumem). Med

telefoniranjem ne delajmo nič drugega. Vseskozi smo potrpežljivi in vljudni. Most, ki ga podremo z nestrpnostjo in grobstvo, težko zgradimo nazaj.

Zaključek razgovora pri telefoniranju vsebuje tudi potrjevanje dogovorov. Obvezno ponovimo vse, kar smo se dogovorili. Slušalko odložimo šele, ko smo prepričani, da je razgovora konec in smo razumeli dogovor. Komentarje in vzdihne prihranimo za kasneje. Pri telefoniranju imamo možnost nasilne prekinitve razgovora, vendar moramo imeti toliko modrosti, da je ne uporabimo. Dogovorjeno potrdimo tudi pisno. Predvsem pa se dogovorjenega tudi držimo.

OSNOVNA PRAVILA PRI GOVORJENJU

1. Govorimo razumljivo, spreminjamo višino glasu, a ne šepetamo in ne kričimo.
 2. Popolna izgovorjava, glasov ne požiramo, ne govorimo s polnimi usti.
 3. Govorimo prepričljivo, uporabljamo »jaz« sporočila, izogibamo se vsakdanjim frazam, besedica »bi« ne sodi v telefoniranje.
 4. Ne pretiravajmo, govorimo ne bahavo in ne preskromno.
 5. Govorimo nazorno, s primerjavami in ponazoritvami si sobesednik lažje ustvari »sliko«.
 6. Ne opravičujemo se preveč, ne iščemo krivde druge, ne izgovarjamo se na druge.
- (Schmitz, 1993).

15.3 MISLI IZKUŠENIH

Prihaja nonofobija – strah pred življenjem brez mobilnega telefona- 53% uporabnikov v GB, 48% žensk, 58% moških – prazna baterija, pomanjkanje denarja na računu, izguba telefona, slabo omrežje jih privede do blaznosti.

GSMiramo: En mes ti bom spustu.

15.4 POVZETEK

- Telefoniranje ima številne prednosti in tudi pomanjkljivosti. Dobro načrtovan pogovor nam prihrani veliko časa, ni pa primeren za najbolj osebna sporočila – odpoved službe.
- Med pogovorom sobesednika ne vidimo, nebesedna komunikacija pa dela.
- Na telefonski pogovor se moramo dobro pripraviti. Razjasnimo si namen in cilj klica.
- Pogovor vedno tudi zapišemo in beležke potem arhiviramo. To je edina sled, ki ostane.
- Na začetku se vedno predstavimo: Ime podjetja, oddelek, ime in priimek, želite prosim.
- Zlasti pri mobiteliranju preverimo, če kličemo ob primernem času (ali lahko govorite..)
- Uvod naj bo kratek. V jedru pa povemo bistvene stvari, dogovorjeno v zaključku ponovimo.
- Govorimo počasi, razločno in jasno. Predvsem pa pozorno poslušamo in sogovornika ne prekinjamo.
- Posebej se pripravimo na težavne sogovornike in jih obvladamo po priporočilih.



15.5 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Vse o telefoniranju najdete tudi v priročniku za telefoniranje Ane Nuše Kneževič *Halo...* in Hansa Schmitza *Pravilno telefoniranje* (Doba, 1993).

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&articles=213>

15.6 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Navedite prednosti in slabosti telefoniranja.
2. Kaj storite, preden pokličete nekoga po telefonu?
3. Kako se predstavite pri telefoniranju?
4. Kako sprejmete klic za drugo osebo?
5. Pomen nebesedne komunikacije pri telefoniranju
6. Katera so osnovna pravila pri govorjenju?
7. Kako se pogovarjate s težavnimi sogovorniki?
8. Kako zaključiti poslovni pogovor po telefonu?
9. Kaj lahko storite, da bo vaše telefoniranje bolj učinkovito?
10. Izdelajte si telefonsko beležko, ki jo potrebujete pri telefoniranju
11. Spomnite se kakšnega težavnega sogovornika po telefonu iz vaše prakse in opišite komunikacijo z njim.
12. Zapišite telefonski pogovor z gostom na recepciji hotela.
13. Zapišite telefonski pogovor po mobitelu s prijateljem. V čem je razlika med njim in poslovnim pogovorom na recepciji?

16 POSLOVNI SESTANEK

UVOD

V tem poglavju boste izvedeli kako dolga je pot od kritiziranja slabo pripravljenega sestanka, na katerem smo udeleženi, do dobre priprave in vodenja sestanka. Kaj vse dela vodja pred, med in po sestanku, kaj lahko prispevajo udeleženci – odgovori na ta vprašanja so v nadaljevanju.

16.1 KAJ JE SESTANEK

Sestanek je dogovorjeno srečanje skupine ljudi, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa. Cilj poslovnega sestanka je podrejen ciljem podjetja, nanj pa vplivajo tudi cilji in interesi udeležencev. Lahko rečemo, da je sestanek začasna, ciljno naravnana skupina posameznikov, ki jih družijo skupni interesi.

Sestanek je lahko zelo učinkovit način komuniciranja. Za razliko od telefoniranja gre za neposreden stik med udeleženci. V igri je več čutil, pomembno vlogo ima nebesedno komuniciranje. Sočasno komuniciranje poraja več idej in omogoča takojšnje ocenjevanje in razčiščevanje predlogov. Delež časa, ki ga vodje preživijo na sestankih, je že zdaj prek 60%, gotovo pa se bo še povečal. Timsko delo, projektne skupine in različne povezave so porok za to. Sestanke pa lahko razdelimo na učinkovite in nepotrebne. Žal je še vedno preveč neučinkovitih sestankov.

16.2 FAZE SESTANKA

Sestanek je samo posebna oblika poslovnega razgovora z več udeleženci. Ima torej podobne faze. Bistvena pa je “predfaza”, odločitev, ali je sestanek sploh potreben. Vprašamo se (ZAKAJ?):

Priprave: Vsebujejo analizo stanja in možnosti, postavljanje ciljev razgovora in priprave na izvajanje razgovora. Dobra priprava pomeni polovico uspeha sestanka.

Dolžina priprav je premo sorazmerna z dolžino poslovnega razgovora. Stara modrost pravi, da se ni treba pripravljati samo na poslovni razgovor, za katerega imamo na razpolago neomejeno veliko časa. Za enodneven razgovor je dovolj ena ura priprav, za enouren, intenziven razgovor pa je en dan priprav premalo.

Priprave na sestanek vsebujejo:

- določitev cilja – KAJ želimo doseči
- izbiro udeležencev – KOGA IN KOLIKO jih bomo povabili
- izbiro kraja in prostora – KJE bo sestanek
- izbiro časa – KDAJ bo sestanek
- določitev pomočnikov – zapisnikarja – KDO bo zapisoval
- pripravo gradiv za udeležence
- vabilo
- določitev meril za uspešnost sestanka

Sestanek je ciljna dejavnost. Navadno ima en sam smoter – temeljni, najbolj pomembni cilj.

Povabimo skupino, ki je še produktivna, kjer ni verjetnosti, da bi nastajale klike in tako število udeležencev, ki jih je še mogoče nadzorovati. Tudi premajhna skupina je lahko ovira, saj je mnenj premalo.

Koga povabiti? Povabimo tiste, ki lahko odločajo, strokovnjake ali nosilce informacij, tiste, ki informacije potrebujejo, oblikovalce mnenj, vodje, razsodnike, prijatelje, svetovalce ali goste.

Kraj sestanka naj bo približno enako dostopen za vse pomembne udeležence. Prostor naj bo svetel, miren, prezračen in ustrezno opremljen. Pripravimo si pripomočke za učinkovito predstavitev svojih zadev. Kako posedemo udeležence, smo videli že pri nebesdni komunikaciji.

Izbiro časa prilagodimo pomembnim povabljenecem. Obvestimo jih dovolj zgodaj. Določimo ga tako, da čim manj motimo delo. Idealnega časa ni, je pa veliko povsem neprimernih – med malico, tik pred koncem delavnika ali celo tedna. Pomembno je tudi trajanje. 90 minut je zgornja meja.

Z odločitvijo, da sestanek bo, začnemo tudi oblikovati spored. Točke podrobneje opišemo, določimo nosilce, poročevalce in trajanje posamezne točke.

Spored je osnova za oblikovanje vabila. To mora vsebovati: naslov sestanka, čas, kraj, dnevni red, kako lahko opravičimo izostanek, konec sestanka, udeležence in organizatorja. Dnevni red lahko vsebuje tudi zapisnik prejšnjega sestanka, nerešene zadeve, poročila k posameznim točkam, prispevke gostov, ne preobsežni razno. Vabilu dodamo gradivo. Gradivo pošljemo 3-5 dni pred sestankom. Tako preprečimo časovno stisko na eni in pozabljanje na drugi strani.

Uvodni del: Vsaka komunikacija se začne s prvim vtisom. Tako začnemo oblikovati ozračje za razgovor. Z manj poznanimi udeleženci se na začetku sestanka rokujemo.

Ustvarjanje primerne ozračja je zelo pomembno za uspešnost razgovorov. Led prebijemo z nevtralnimi vprašanji. V tujini temu pravijo »small talks«, pri nas pa je mogoče primeren izraz poslovni klepet. Njegov namen je razbiti začetno tremo in napetost. Je »mehčalec« navezave poslovnih stikov in vodenja poslovnih razgovorov. Uporabljajte ga samo, če ste ga večji, če verjamete, da si z njim pomagata pri poslu in v njem uživata. V nasprotnem primeru ga lahko nadomestite s kako drugo prijazno gesto.

Po prijaznem sprejemu opredelimo namen razgovora. Tako ustvarimo zaupanje in odpravimo zadržanost in previdnost pri sobesednikih. Razgovor običajno začne tisti, ki je dal pobudo zanj in ki od njega kaj pričakuje. To ga sprosti in ustvari ugodnejšo klimo za začetek.

Jedro: Začne se s seznanjanjem z obravnavano temo, ki obsega sporočanje in sprejemanje informacij ter poizvedovanje, spraševanje. Sledi dokazovanje, utemeljevanje stališč in prepričevanje sogovornikov o pravilnosti in utemeljenosti teh stališč.

Osrednji del razgovora zajema medsebojno seznanjanje, dokazovanje in prepričevanje ter odpravljanje pomislekov in ravnanje z ugovori.

Razprava je jedro sestanka. Odpira dostop do novih zamisli in nepričakovanih rešitev. Udeleženci morajo občutiti, da njihova mnenja štejejo. Tako si vodja pridobi njihovo

zaupanje in sodelovanje. Pri tem naj vzpodbuja vse udeležence, da povedo svoje mnenje. Poudarek ni samo na vsebini, ampak tudi na različnih mnenjih. Dovoljuje naj tako objektivna kot subjektivna stališča, načelne in nenačelne poglede, določne in nedoločne trditve, konzervativno in napredno naravnost, če seveda presodi, da lahko prispevajo k tvornosti sestanka.

Vodja ves čas sestanka gospodari s časom, vendar naj na začetku sestanka ne hiti z oblikovanjem delnih ali končnih stališč udeležencev. V razpravo velja vključiti čim več udeležencev.

Usmerjanje razprave je stalna naloga vodje. Obvladuje potek in drži razpravo v začrtanih mejah. Sestanek je učinkovit in uspešen, če se držimo "rdeče niti". Preveliko oddaljevanje ali vračanje na že dogovorjeno zmanjšuje učinkovitost in dela sestank ne zanimiv. Vodja naj nazorno pokaže, koliko časa in denarja zapravimo z oddaljevanjem od začrtane teme. Vodja išče pravo pot med zamislimi, ki so zanimive, a bolj ali manj stran od začrtane smeri. Pred očmi ima smoter in cilje ter razpoložljivi čas. Pazi, da ne zatre novih zamisli, ki so lahko koristne za obravnavani ali kakšen drug problem. Vzpodbuja razpravo in sodelovanje vseh udeležencev. Razpravljavce vzpodbuja in hkrati umirja preveč aktivne.

Zaključek: Uspešen je le razgovor, ki privede do zastavljenih ciljev, do dogovorov, ki so sprejemljivi za obe strani. Pot do razgovora vodi iz razprave prek dokazovanja in proti dokazovanja, čustvenih poudarkov, umirjanj in ni vselej lahka.

Sestanek naj ima tudi zapisnik, ki lahko razjasni še kakšno nejasnost. Zapisnik mora biti jedrnat, pregleden in konkreten. Vsak sklep naj ima opisno vsebino in naj daje jasne odgovore na vprašanja KAJ, KDO, KDAJ, KAJ IN KAKO. Vsebuje naj roke in dejstva. Uspešen pa je samo tisti sklep, ki ga tudi uresničimo. Pomembne so tudi povratne informacije. Te naj opisujejo, ne pa ocenjujejo, bodo naj konkretne, aktualne, jasne in razumljive, zadevajo naj samo uresničljive popravke.

Po sestanku nas čaka samo še spremljanje in kontroliranje izvajanja. Merila so postavljeni cilji. Pogosto so potrebne korekcije in dodatna usklajevanja, ki jih opravimo pri dodatnih razgovorih. Popolna uresničitev dogovora, pa še brez zapletov, je bolj izjema kot pravilo. Vse dogovorjeno uresničimo le redko.

Organizirajte sestanek za pripravo piknika ob koncu šolskega leta.
Organizirajte tudi piknik!

16.3 POVZETEK

- Sestanek je ciljno početje. Na njem se zbere več ljudi, da si izmenjajo informacije in se dogovorijo o skupnih dejavnostih.
- Priprava je osnova za dober sestanek. Cilji sestanka naj bodo v skladu z interesi sklicateljev in organizacije, primerni in merljivi. Vodja poskrbi za vabilo, kjer naj poda bistvene informacije – temo, čas, kraj, dnevni red, udeležence, številko za opravičila odsotnosti in ime sklicatelja.
- Vodja vnaprej obvesti udeležence kaj pričakuje od njih – podatke, poročila, načrte.

- Pomembna je tudi razporeditev udeležencev. Vodja naj ima vidni kontakt z vsemi. Poskrbi za zapisnik.
- Vodja pozdravi udeležence in ustvari primerno vzdušje. Nato preide na jedro, kjer predstavi namen sestanka in vodi debato. V zaključku ponovi dogovore z nosilci nalog – kaj, kdo, kako, do kdaj.
- Med sestankom vzpodbuja tihe, umirja preveč zgovorne, sledi dnevnemu redu, vzpodbuja debato in dajanje predlogov, ter pozorno posluša. Svoj predlog pove zadnji. Prepovedane so žaljivke, podcenjevanje, omalovaževanje, obračunavanja in soljenje pameti.
- Posebej pozorno ravna s težavnimi sobesedniki.



16.4 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Največ o sestankih izveste v knjigi Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A., N. (2004). *Poslovno komuniciranje*.

<http://www.meetingwizard.org/>

16.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kdaj sploh skličemo sestanek?
2. V čem je razlika med informativnim in urejevalnim sestankom?
3. Kaj obsega priprava na sestanek?
4. Kako vodja reagira na konflikt med dvema udeležencema sestanka?
5. Kateri težavni udeleženci sestankov vam povzročajo največ težav?
6. Kako vzpodbudimo razpravo na sestanku?
7. Kaj storiti po sestanku?
8. Analizirajte tri zadnje sestanke v podjetju. Kako bi bili lahko bolj učinkoviti?
9. Kako je s pogostostjo sestankov pri vas?
10. Izdelajte vabilo za sestanek v svojem podjetju.
11. Spomnite se kakšnega težavnega sobesednika na sestanku, kjer ste bili prisotni in opišite komunikacijo z njim.

17 PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

UVOD

Izvedeli boste kako napisati prodajno pismo, zahvalo in mogoče najbolj uporabno – prošnjo za zaposlitev. S tem se začneja vaša poklicna kariera in s tem tudi uporaba vseh spoznanj tega učbenika – enih prej, drugih pa kasneje.

17.1 IZDELAVA PISNIH SPOROČIL

Sporočilo mora biti napisano slovnično in jezikovno pravilno, jasno, celovito, zgoščeno in vljudno. Vselej je izraz osebnosti, izobraženosti in razgledanosti sporočevalca. Če je le mogoče, dodamo sporočilu osebni pečat.

Upoštevamo nekaj zapovedi:

1. Sporočilo mora biti čim krajše.
2. Oziramo se na bralca, njegove poglede in izkušnje.
3. Pišimo z namenom, da razložimo, ne da naredimo vtis.
4. Pišimo naravno, stil naj bo gladko tekoč, naj pritegne pozornost.
5. Pišimo kratke stavke.
6. Uporabljajmo znane besede.
7. Izogibajmo se žargonu in tujkam.
8. Uporabljajmo izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
9. Uporabljajmo tvorni glagolski način – aktiv (Možina, 2004).
10. Preverimo razumevanje sporočila pri svojem sodelavcu.
11. Na koncu še dvakrat preberimo sporočilo.

17.2 VRSTE PISNIH SPOROČIL

Pisna sporočila so zelo različnih oblik. Sem sodijo tudi obrazci, katerih izpolnjevanje sodi k funkcionalni pismenosti posameznika. Zahtevajo pravilno, kratko, jedrnatost in čitljivo izpolnjevanje.

Pri pisanju **zahtevkov in prošenj** na začetku izrazimo prepričanje, da se bo naslovnik naklonjeno odzval. Osrednji del vsebuje utemeljitev prošnje ali zahteve, v zaključku pa vljudno predlagamo rešitev in se zahvalimo.

Naročila: »Naročamo« je najboljši začetek. V jedru sporočimo vse pomembne podatke, kot so količine, roki ..., v zaključku pa povzamemo bistvo in navedemo koristi, ki jih naročilo prinaša.

V odgovoru najprej omenimo, na katero zahtevo ali naročilo se pismo nanaša. Odgovorimo na zastavljena vprašanja in navedemo podrobne informacije o naročilu, ki ga potrjujemo.

Vabila smo obdelali že pri sestankih. Že na začetku jasno poudarimo namen. V osrednjem delu navedemo vse bistvene podatke, tudi uro in kraj. Pričakovanja so na koncu: udeležba, obleka, spremstvo (število vabljenih) in potrditev prihoda oziroma opravičilo.

Pritožbe: Prvo načelo je pravočasnost. Pišemo odločno, pošteno in vljudno. Zaradi ene pritožbe ne tvegamo prekinitve odnosov. Na zaključku ponovimo dejstva in predlagano rešitev.

Odgovor pri ugodno rešeni pritožbi je seveda bistveno lažji. Že na začetku poudarimo, da bomo pritožbo ugodno rešili. Sledi znani postopek reševanja: opravičilo, obljuba o ukrepanju, predlogi rešitev, ugodnosti (najbolje naša zastonj storitev), zahvala za pritožbo in razumevanje. Obljubimo, da se ne bo ponovilo in izrazimo upanje za nadaljnje sodelovanje.

Zavrnitev pritožbe zahteva več truda. Začnemo z navedbami, s katerimi se strinjamo. Pokažemo, da v celoti poznamo značaj pritožbe in s tem zaključimo pripravljalni del. Potem ponovimo navodila za uporabo in ukrepanje ob izdelku ali storitvi. Osrednji del vsebuje točno argumentirana dejstva, ki jih opišemo vljudno in razumljivo. Dodamo reference o izdelku ali storitvi, ponudimo nadomestno storitev in predlagamo rešitev. Odločitev prepustimo gostu. Zaključimo vljudno in stvarno (Možina, 2004, str. 121–134).

Prodajna pisma so sestavni del komunikacije z gosti ali uporabniki naših storitev. Vedno so namenjena osebi, ne podjetju. So kratka in jedrnata, jasna in pregledna. Pri načrtovanju:

- opredelimo konkreten smoter, zakaj pošiljamo pismo,
- opredelimo prodajne argumente in koristi za gosta,
- opravimo analizo gostov na osnovi demografskih in psihografskih podatkov,
- naredimo načrt pristopa in oblike (določimo glavni cilj – dobiček, prihranki denarja in časa, manj truda in naporov, užitki, sprostitvev, zdravje),

Uporabljamo kratke stavke, podčrtavanja, odstavke, priložimo pa tudi prospekte in gradiva. Pomemben je izgled pisma. Zasnujemo privlačne uvodne besede, ki pri bralcu vzbudijo ugoden odnos do proizvoda ali storitve. Uvod naj bo primeren, svež, pošten, zanimiv, konkreten in povezan z osrednjim prodajnim predlogom. Bralcu ponudimo primerno korist. Privlačnost povečujejo značilni podatki o proizvodu ali storitvi, rešitev problema, posebna ponudba ali darilo, reference, akcijska slika, presenetljiv podatek ipd.

Informacije podajamo jasno, nazorno, prepričljivo in jih navezujemo na interes prejemnika. Zasnujemo osrednjo prodajno zamisel. Proizvod ali storitev predstavimo po lastnostih in koristih za gosta, po tem, katere njegove želje, potrebe in pričakovanja izpolnjuje. Predvidimo gostove pomisleke, vprašanja in odgovorimo nanje. Posebej poskrbimo za primerna dokazila. Pri tem si pomagamo z uradnimi, strokovno podprtimi poročili, analizami, in ocenami različnih komisij. Najboljše so verodostojne izjave in pohvale gostov.

Na koncu jasno navedemo ukrepe, ki jih svetujemo prejemnikom sporočila. Navedemo konkretne podatke o načinu naročanja ali navezavi poslovnega stika: naslov, telefon, dostop, ure. Priloženi obrazci, vprašalniki in naročilnice s plačano poštnino olajšujejo odločitev. Nagrade in olajšave, ki veljajo v določenem roku, pospešujejo odločitev. Izbrana prednost ali popust kot posladek na koncu pisma vpliva na dokončno odločitev (Tavčar, 1996).

17.3 OBLIKE POSLOVNIH PISEM

Obstaja nekaj modelov poslovnih dopisov. Prednost enotnih oblik je v tem, da nam prihranijo čas pri oblikovanju in branju. Zaradi podobne oblike se lahko bolj osredotočimo na vsebino, kar je bistvo dopisa. Poglejmo si eno od oblik:

Mag. Peter Markič
Partizanska 14
4000 Kranj
tel. 041 335 948
peter.markic@guest.arnes.si

Kranj, 6.6.2006
Naš znak: PM –13/06
Vaš znak: GT –13/06

Višja strokovna šola za
gostinstvo in turizem Bled
Prešernova 32
4260 Bled

PONUDBA

Glede na naš razgovor dne 1.6. Vam pošiljam

Več o ponudbi Vam lahko povem na razgovoru.

Lep pozdrav

lastnoročni podpis
Mag. Peter Markič
predavatelj

Priloga:
– ponudba

V tabeli 8 smo poiskali nekaj cvetk iz poslovnih dopisov in jim dodali boljše oblike.

Tabela 8: Dobre in slabe fraze

NE	DA
Zadeva	-
Na tem nam je veliko ležeče	Veliko nam je do tega
Vsled dogodkov	Zaradi dogodkov
V izogib posledicam	Da se izognemo posledicam
Z ozirom na	Glede na
Brez ozira na	Ne glede na
Sledeče	naslednje
V posledici česar	Zaradi česar je; kar povzroča; posledica česar je
Spodaj podpisani	podpisani
mag. Markič Peter,	Mag. Peter Markič
predavatelj	predavatelj
Kranj, 13.9.2008	Kranj, 13. 9. 2008
Predavatelj-ica - mentor-ica	Predavatelj – mentor ali Predavateljica - mentorica
Pozdrav	Lep pozdrav; Lepo vas pozdravljamo; S spoštovanjem V upanju na čimprejšnji odgovor vas lepo pozdravljamo

Vir: Kalin Golob, 2001

17.4 PROŠNJA ZA ZAPOSILITEV

Tudi prošnja za službo je poslovni dopis. To je naše ogledalo, naš prvi stik s podjetjem in tudi od njega je odvisno, ali bo do naslednjih stikov sploh prišlo. Kako se je lotiti, kaj naj vsebuje?

Prošnjo pišemo v upanju, da bomo povabljeni na razgovor in kasneje sprejeti v službo. Zato je pomembno, da je napisana brezhibno. Glede na to, da se na vsako delovno mesto prijavi na desetine kandidatov, je tudi priporočljivo, da je prošnja kratka, v nobenem primeru ne daljša od tipkane strani. Vse obširnejše podatke o sebi napišemo v življenjepis, ki je priložen prošnji.

Prošnjo običajno napišemo na računalnik, redkeje lastnoročno. Pogoji za slednje je seveda lepa pisava. Tako napisana prošnja se zdi mnogim bolj osebna. V zadnjem času se prijavljamo na več razpisov, zato je računalniško oblikovanje prošnje zelo prikladno. Lahko pa naredimo kompromis in prošnjo napišemo na računalnik, življenjepis pa lastnoročno. Ponekod pri obravnavi prošenj že sodelujejo grafologi, ki s pomočjo pisave ugotavljajo osebnostne lastnosti prosilca. Vsekakor mora biti prošnja napisana slovnično pravilno in brez drugih napak, črtanja in popravljanja.

Osrednji del prošnje ima dva dela, uvod in utemeljitev. V uvodu se sklicujemo na oglas ali razpis. Navedemo, kje in kdaj je bil objavljen. Podpisani Peter Markič danes nadomeščamo z obliko »sem Peter Markič, ali moje ime je«. Na razpis se prijavljamo, prošnje pa pišemo, kadar ni razpisa. Utemeljitev se začne z osebno predstavitvijo. Napišemo, kakšne šole in kakšne izkušnje imamo oziroma kje smo bili ali smo še zaposleni in kaj smo tam delali. Poudarimo svoje znanje in izkušnje, spretnosti in sposobnosti za delovno mesto, na katero

kandidiram. Navedemo tudi razlog za prijavo, npr. prijavljam se, ker želim spremeniti delo. Na koncu vljudno, vendar nevsiljivo zaprosimo, naj nam prošnjo ugodno rešijo: priporočam se za ugodno rešitev, za ugodno rešitev prošnje se Vam že vnaprej zahvaljujem itd. Napišemo še pozdrav. Pod to v levi kot napišemo kraj in datum, če ga nismo navedli zgoraj, na desno stran pa svoj čitljiv podpis. Levi spodnji kot je rezerviran za dokazila in priloge.

Prošnja naj bo res le kratka predstavitev. Kadar želimo povedati o sebi več ali če to razpis posebej zahteva, to storimo v življenjepis. Ta nikdar ni samostojen dopis, zmeraj je priloga.

Življenjepis je osebna predstavitev. Osrednji del življenjepisa vsebuje štiri dele. Ti so:

1. **Osebni podatki** (rojstni podatki, bivališče, družinski podatki – poročen, otroci).
2. **Šolska izobrazba** (po kronološkem vrstnem redu od osnovne šole naprej navedemo imena šol, naziv, ki smo ga dosegli, pri višjih šolah tudi naslov diplomske naloge, pa projekte, v katerih smo sodelovali, povprečno oceno nad 8, uspešne seminarske naloge, šolanje v tujini).
3. **Delovne izkušnje** povezane z delovnim mestom, za katerega se prijavljamo (dosedanje zaposlitve, delovna mesta, trajanje, podjetja, kraji).
4. **Druge kvalifikacije** (dodatno usposabljanje in izobraževanje – tečaji, znanje tujih jezikov, dovoljenja, licence, priznanja, znanje uporabe računalnika, hobiji, športi).

Osredotočite se na svoje uspehe. Rešujte kadroviski problem podjetja, navajajte svoje sposobnosti in znanja.

Tako prošnjo kot življenjepis pišemo v kratkih, jasnih stavkih in pregledno. Vse bolj se uveljavljajo tudi priporočila. Za pripravo si vzemite dovolj časa, preden jo pošljete, jo dajte prebrat prijatelju ali staršem. Največ štejeta odprtost in poštenost.

Danes večinoma uporabljamo življenjepis v tabelarični obliki kot CV. Je bolj pregleden, nič pa ne pove o kandidatovih izraznih sposobnostih. Če podjetje dobi nekaj sto prijav, je taka oblika prednost. Točke so običajno iste, odgovori pa bistveno krajši.

Prošnja in življenjepis sta samo uvod v zaposlitveni intervju. Prošnja mora biti tako privlačna, da kadrovik prebere tudi življenjepis ali odpre priponko z njim. Velja prvi vtis. Odločilna je osebna nota, nekaj povsem vašega, kar sodi k pogojem dela. Napišite kaj, kar vas loči od drugih in približuje pričakovanjem delodajalca: «Rad delam z ljudmi». »Več o sebi Vam lahko povem na intervjuju«. Vabilo na intervju je prva stopnička k uspehu.

E zaposlovanje je na pohodu. Prinaša prednosti in slabosti. Vključite se v igro. Kako poslati prošnjo: Navadna pošta ali e-mail? Kot razpis zahteva. Tudi tam, kjer je zaželeno znanje računalništva ima elektronska pošta prednost. Kaj pa vaša fotografija? Zunanost po več raziskavah igra pomembno vlogo pri zaposlovanju (prvi vtis).

Izdelajte prošnjo za zaposlitev v podjetju, kjer delate.

17.5 POVZETEK

- Pisno komuniciranje je večšina, ki se ravna po temeljnih zakonitostih komuniciranja.

- Pisno komuniciranje se bistveno razlikuje od govornega. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih zadev. Je zamudnejše, odgovori prejemnikov so kasnejši. Na voljo ima samo napisane besede in ilustracije in pove udeležencem mnogo manj, kot pri govorne komuniciranju. Vendar je bolj trajno in nedvoumno.
- Priprava pisnega sporočila vsebuje določitev ciljev sporočanja, opredelitev vsebine, izbira časa in načina sporočanja.
- Pri pisanju upoštevamo nekaj osnovnih zapovedi. Pomembna je dolžina, lastnosti prejemnika in sam način pisanja.
- Obstaja več oblik poslovnih pisem. Prednost enotnih oblik je v tem, da nam prihranijo čas pri oblikovanju in branju. Zaradi podobne oblike se lahko bolj osredotočimo na vsebino, kar je bistvo dopisa. Najbolj uporabno je levo in desno poravnan in uravnotežen primer.
- Posebna oblika poslovnih dopisov je tudi prošnja za zaposlitev. Lahko vsebuje tudi kratek življenjepis. Drugi način pa je samostojna prošnja, ki odgovarja samo na pogoje razpisa in življenjepis kot priloga te prijave na oglas. Pri tem kronološko navedemo splošne podatke, šolanje, zaposlitve in druge delovne izkušnje. Namen je, da nas povabijo na razgovor, kjer lahko več povemo o sebi.



17.6 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Več o pisnih sporočilih najdete v knjigi Milana in Mate Vodopivca *Kako pišem in nastopam – sporočilna tehnika pisanja*. (Cankarjeva založba, 2004)

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&articles=362>

17.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kakšne so razlike med pisnim in ustnim komuniciranjem?
2. Katere novice bi sodelavcem sporočili pisno in katere ustno?
3. Kaj določimo pred pisanjem pisnega sporočila?
4. Kater vrste pisnih sporočil poznate iz svojega podjetja? Katere bi še želeli?
5. Kaj vpliva na razumljivost pisnih sporočil?
6. Kako berete pisna sporočila, ki jih dobite?
7. Kaj vsebuje prodajno pismo?
8. Kako zaključimo pisno sporočilo?
9. Kaj storite pred oddajo pisnega sporočila?

18 ZAPOSLOTVENI INTERVJU

UVOD

Spoznali bomo vez med pisnim komuniciranjem – prošnjo za zaposlitev in prezentacijo – sebe na razgovoru za službo. Če ste dobro opravili prvi del, je drugi lažji. Ima pa svoje posebnosti in zakonitosti, ki jim velja posvetiti pozornost. Nagrada je velika – zaposlitev.

18.1 NAPOTKI

Znak dobre prošnje in življenjepisa je tudi povabilo na zaposlitveni pogovor. To je oblika poslovnega razgovora. Nanj se moramo dobro pripraviti.

Zaposlitveni pogovor je prvi stik z možnim delodajalcem. Velja upoštevati nekaj napotkov:

1. Pridemo točno. Izgovori z gostim prometom in cestnimi zaporami niso resni, na avtobusne zamude pa se lahko izgovarjamo samo še ob zamujanju predavanj.
2. Bodimo primerno urejeni, ne preveč vpadljivo oblečeni in naličeni, divje barve eksotične pričeske prihranimo za kasneje.
3. Priti moramo mimo vratarja in tajnice – samo prijazno, saj veste, lepa beseda ...
4. Bodimo odločni, a ne nesramni.
5. Pozitivna naravnost, optimizem in vedrost privlačijo. Spraševalec naj začuti vašo zavzetost, vendar bodite naravni.
6. Pogovor je predstavljanje, ne ponujanje.
7. Spet je odločilen prvi vtis – odločijo se po 4 minutah, opazujejo pa vas ves čas.
8. Pomemben je še zadnji vtis. Na koncu ne govorimo preveč, ena neumnost lahko podre vse, kar smo do tedaj zgradili.
9. Predstavimo se suvereno, čas boječih je mimo.
10. Tudi brez dvignjene desnice in biblije govorite resnico, samo resnico in nič drugega kot resnico.
11. Ne zavrnilimo vsega, kar nam ponudijo (kava, sok), čaj z mlekom pa si raje zaželimo doma.
12. Izkoristimo priliko in spoznajmo podjetje.
13. Pogovor o plači je obvezni sestavni del. Če ocenite sebe, stopnjo potrebe po zaposlitvi in plačni okvir podjetja, pa boste znali povedati kakšno plačo pričakujete. Delodajalec s čistimi nameni sam začne pogovor in navede znesek. Navajanje intervala vam daje večjo prožnost, kot samo navajanje zneska. Plača ni vse, a brez nje je vse nič. Pogajalske prednosti, ki jih obvladate s pogajanjem s starši, vam pridejo prav.
14. Naj vas ne preseneti iskanje šibkih točk in vrtanje po njih, samo brez panike.
15. Vprašanja o svetovnem nazoru, veri, politični usmeritvi ali intimnostih vljudno zavrnamo.
16. Tudi podpis pogodbe o številu in časovni razporeditvi rojstev vaših bodočih otrok je kratenje osebne svobode.
17. Zavrnitev ni tragedija, saj so še drugi razpisi. Vedno je nek smisel tudi v zavrnitvi.

V večjih podjetjih nas običajno sprejme kadrovik, v manjših pa kar direktor. Prisotnost direktorja, vodje oddelka, vašega neposrednega vodje in vodje kadrovske službe kaže na resnost podjetja in vas ne sme presenetiti. Vprašanja so zelo različna. Nič nas ne sme

presenetiti. Za predstavitev si naredite shemo, lahko tudi plosk listek, čeprav ga uporabljati verjetno ne boste mogli. Ponekod za izbiro uporabljajo tudi teste. Priprava nanje ni potrebna. Merijo tako samo vaše sposobnosti, te pa imate ali pa nimate. (Podjetnik, oktober 1998).

18.2 KLASIČNA VPRAŠANJA NA RAZGOVORIH

Dobro si preberite nekaj neugodnih vprašanj in se tako pripravite na razgovor.

- Povejte kaj o sebi. Kako bi se opisali v nekaj stavkih? (značaj, osebnostne lastnosti, preživljanje prostega časa, načrti za prihodnost)
- Ali imate kakšne delovne izkušnje s to vrsto dela? (vedno povejte kaj, vsaj sorodnega, izkušnje iz prejšnjih zaposlitev, ki se povezujejo z zdajšnjo, izobraževanje, usposabljanja)
- Kako dolgo že iščete zaposlitev? (za dolgotrajno pripravite razlog)
- Kje ste bili nazadnje zaposleni in kaj ste tam delali? (poudarite podobnosti s sedanjim delom, odgovornost, načrtovanje, kakovost dela, delo z ljudmi)
- Kater so vaše največje vrline? (med skromnostjo in bahanjem, izkušnje, zanimanja, osebnostne lastnosti, odgovornost, vztrajnost, razumevanje drugih, veselje do dela z ljudmi, ne pa: pošten, vesten.)
- Povejte mi kakšno vašo slabost! (vsi jih imamo, vsaj kakšne male).
- Kakšne cilje imate v poklicni karieri? Kje se vidite čez 5 let? (med pretirano ambicioznostjo in skromnostjo)
- Zakaj ste zapustili prejšnjo službo? (vaša krivda, objektivni razlogi).
- Zakaj naj zaposlimo vas? (poudarite nekaj, kar iščejo)
- Ste prepričani, da vas to delo zanima?
- Raje delate sami ali v skupini?
- Kdaj lahko začnete?
- Kakšno je vaše zdravje? (težave povezane z delom).
- Kakšno plačo pričakujete? (pozanimajte se že prej o rangu plač v tem podjetju, poskusite brez števil: vaše podjetje slovi po poštenem plačevanju, prepričan sem, da mi boste plačali, kot se spodobi za to delo, številke povejte na osnovi informacij)
- Kaj je vaš največji dosežek v življenju? (diploma, tekmovanja, družina..)
- Nadure, službena potovanja, otroci? (pošteno povejte koliko ste pripravljeni žrtvovati).
- Kako preživljate prosti čas?
- Imate še vi kakšno vprašanje? (imejte ga, pokažite zanimanje) (Moje delo.com, nov. 2004)

18.3 POVZETEK

- Zaposlitveni intervju je za prošnjo naš drugi (prvi osebni) stik z možnim delodajalcem.
- Že pred prihodom se pozanimamo o podjetju, kamor prihajamo. Pogledamo njihovo spletno stran, obiščemo hotel ali restavracijo in povprašamo prijatelje o njihovih izkušnjah.
- Posebej se pripravimo na neugodna vprašanja – opišite se v treh stavkih, navedite svoje prednosti in pomanjkljivosti, zakaj naj bi vas vzeli v službo, kaj pričakujete...
- Pridemo točno, smo urejeni, govorimo jasno in odločno. Intervju je naša predstavitev, ne ponujanje. Odgovarjamo iskreno in pošteno. Naše obnašanje je samozavestno. Na koncu povprašamo še o plači.
- Po razgovoru naredite analizo – zakaj ste dobili službo ali zakaj so vas zavrnil.



18.4 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Veliko uporabnih nasvetov, zlasti spisek neugodnih vprašanj najdete v knjigah:

Richard Nelson Bolles *Kakšne barve je vaše padalo* – izhaja vsako leto

Mirjam Ivanuša-Bezjak *Kako iskati zaposlitev*.

http://www.kadrovanje.com/mesecnik_arhiv.php

18.5 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kako se pripravite na zaposlitveni intervju?
2. Besedna in nebesedna komunikacija na intervjuju.
3. Kakšno naj bo razmerje v govorjenju med spraševalcem in intervjuvancem?
4. Kaj, če je spraševalcev več?
5. Kaj lahko kot spraševanec vprašate na intervjuju?
6. Katera so osnovna načela pri oblikovanju odgovorov?
7. Analizirajte zadnji zaposlitveni intervju, na katerem ste bili? Kaj bi lahko storili bolje?

19 PREZENTACIJA – PREDSTAVITEV SEBE IN PODJETJA

UVOD

Še tako dobra storitev nam nič ne koristi, če je ljudje ne poznajo. Spoznali boste kako je treba predstaviti svoje delo. Povedali vam bomo kaj od tega se lahko in kaj se morate naučiti.

Vse bolj pogosto moramo predstavljati svoje podjetje ali samo misli, stališča pred skupino ljudi. Izmojstrimo svoje sposobnosti. Vaja dela mojstra, za začetek pa velja prebrati nekaj napotkov iz tega poglavja.

19.1 KAJ JE PREDSTAVITEV?

Predstavev je lahko edini način, da drugi zvedo za nas, naše podjetje ali programe, ki jih pripravljamo. Kako torej predstavljati na zanimiv način, ki pritegne poslušalce in jih navduši?

Poznavanje osnov retorike in nebesednega komuniciranja nam lahko samo koristi. Sposobnost javnega nastopanja gotovo ni neka redka sposobnost, spretnost, ki jo obvlada le peščica ljudi. Večina se tega lahko nauči. Osnova dobrega nastopa pa je dobra priprava, ki terja trdo delo. Ta veščina nam lahko pride prav ne samo na poslovnih predstavitev, ampak tudi na različnih družabnih srečanjih, kjer je treba nagovoriti skupino ljudi.

19.2 FAZE PREDSTAVITVE

Tudi predstavev ima podobne faze kot ostale oblike poslovnega komuniciranja.

Pri načrtovanju predstavitve moramo vedeti:

- Kaj je cilj predstavitve, ZAKAJ je potrebna ?
- Kdo bo prišel na predstavev oziroma KOMU je namenjena?
- Kaj je vsebina predstavitve, torej KAJ predstavljamo?
- KAKO bo predstavev potekala?
- KDAJ naj bo predstavev?
- KJE bo predstavev potekala?

Predavateljeva **priprava** je drugi del. Tudi najbolj izkušeni težko kar stresajo podatke iz rokava. Vsaj plonk listek si privoščimo. Poslušalci ne jemljejo resno predavatelja, ki ves čas govori na pamet. Tudi dolgočasno branje je morilsko. Lahko natisnemo izročke – po 3 na eno stran in si zraven napišemo opombe.

V pomoč so nam tudi tehnični pripomočki, npr. računalnik in LCD projektor, grafoskop, episkop, diaprojektor, ter videorekorder. Pomaga tudi tabla s kredo ali flomastri in flip čart, nosilec z listi (prednost: popisane liste lahko obesimo po prostoru in dobimo veliko tabel). Tabla s kredo ni tako zelo fosilni pripomoček.

POZOR:

- Tehnika mora biti v službi nas in ne obratno.
- Ne pretiravajmo z njo (video preko 30 minut je predolgo, 60 diapozitivov v eni uri je zanimivih samo za avtorja), na isti predstavitvi ne uporabljamo več kot 2 medija – v PP vključimo lahko tudi filme..
- Prenosnik, flomastri, ki pišejo, papir so železni repertoar resnih predavateljev. Včasih je treba prinesiti tudi platno, računalnik in podaljšek.

Najbolj razširjen pripomoček za predstavitev je program **Power Point**. Izdelamo prosojnice, diapozitive, slike ali kakorkoli že rečemo temu. Usmerijo pozornost poslušalcev, vizualizirajo predstave, poudarijo pomembne dele, popestrijo predstavitev in so v pomoč pri predstavitvi, saj je večina ljudi vizualcev. Pred predstavitvijo jim damo kopije izročkov – po 3 na eno stran, da si zraven lahko pišejo opombe. Velja nekaj priporočil:

- Začnimo z originalno prosojnico, npr. karikaturu.
- Vrstni red izdelave: najprej napišemo vsebino, dodamo slike, potem izberemo ozadje, prilagodimo barvo črk in na koncu naredimo efekte
- Omejimo količino informacij na prosojnici – 7 + - 2 vrstici
- Preveč je preveč, to velja tudi pri prosojnicah – umetnost je v opuščanju
- Nikoli ne pišemo celih stavkov
- Vsekakor ne preveč diapozitivov (10 za 15 minut, 30 za 45 minut)
- Črke naj bodo dovolj velike - vsaj font 20.
- Barve poudarijo in ločijo informacije po pomembnosti, vendar naj bodo le 4 na eni prosojnici. Obstaja shema komplementarnih barv.
- Vključimo slike, fotografije, dodano ime avtorja in podjetja pa je stalna reklama.
- Slike so lahko tudi ozadje. Niso pa za skrivanje teksta.
- Ozadje naj bo v čimbolj nevtralni svetli barvi. Temna zakrije tekst.
- Tabele in grafikone oblikujemo v drugem programu in potem uvozimo.
- Ne govorimo prosojnici, niti platnu, ampak poslušalcem. Pomagamo si s tem, da obrnemo zaslon tako, da vidimo nanj.
- Ne beremo teksta dobesedno s prosojnic, brati znajo poslušalci sami.
- Prosojnice sestavimo v zgodbo, ki jo povemo tekoče.
- Prosojnice imajo vlogo plonk listka – če nismo dobro pripravljeni, nam ne koristijo.
- Pokvarjena žarnica pokvari vso predstavitev, rezervni projektor je rešitev.
- Antenske kazalke in infrardeči kazalci so zelo uporabni, samo ne pretiravajmo. Ne igraymo se z njo med uporabo.
- IN NA KONCU - NE PRETIRAVAJMO Z EFEKTI

Predstavitev vedno prej preizkusimo tam, kje jo bomo imeli. Barve in črke lahko v velikem prostoru izgledajo precej slabše, kot doma na računalniku. Nekateri efekti v nekaterih verzijah programa ne delajo.

Priprava prostora je zelo pomemben del predstavitve. S postavitvijo miz delamo čudeže. Povsem drugače se počutimo, če so mize postavljene v krogu kot običajno, šolsko. Doseči

moramo večino poslušalcev. Amfiteater brez prehodov med sedeži je moteča oblika postavitve. Prostor si, če je le mogoče, ogledamo že prej, preverimo postavitev stolov, brezhibnost tehnike, uredimo svetlobo.

Pridemo pravočasno, da se privadimo na prostor. Pol ure zadostuje tudi za manjše korekcije tehničnih pripomočkov. Pripravimo si računalnik, uredimo svojo zunanost, pripravimo sok ali vodo. Z očmi sprejemamo udeležence. Vsaj 10 minut prej ne delamo ničesar.

Tik pred predstavitvijo se pojavi trema. Vsi imamo tremo. Razlikujemo se samo po količini treme in po tem, da jo nekateri priznajo, drugi pa ne. Trema je dobra, le pretiravati ne smemo. Odsotnost treme pomeni, da nam je popolnoma vseeno, kako bomo opravili, ali pa da smo bleferji. Za tremo je značilen nenaden strah, pretirana zaskrbljenost in negotovost.

Še 9 nasvetov proti tremi:

1. Urejenost in dobra priprava dvigujeta samozavest. Vsako predstavitev vzamemo resno.
2. V mislih začnemo naš nastop – vizualizacija, v mislih gremo skozi predstavitev.
3. Dobra vaja dela mojstra. Vsaka dobra predstavitev je kamenček v mozaiku popolnosti.
4. Med govorom ne pozabimo na dihanje – globok izdih, pljuča se napolnijo sama.
5. Duševna sprostitelj – izdihnemo nemir, motnje, vdihnemo »vse v redu«.
6. Telesno sproščanje – mišice napnemo in sprostimo.
7. Gibanje sprošča, stoje in med hojo je predstavitev lažja.
8. Pogled v poslušalce nam daje povratno informacijo o njihovem počutju.
9. Govorjenje nam izsuši usta. Požirek vode navlaži grlo in beseda steče (Tavčar, 2004).

Začetek - povejte, kaj jim boste povedali

Končno lahko začnemo. Trema v hipu izgine, pozabimo nanjo. Odvečno energijo porabimo za govorjenje. Saj res, ne pozabimo na dihanje, saj nas sicer proti koncu stavka dohiti hipoksija. Dihamo normalno.

Spet se vračamo na nebesedno komunikacijo. Večino vtisa naredimo z govorico telesa. Prvi vtis je najvažnejši, težko ga spreminjamo, pokvarimo ga že z eno napako. Urejenost povečuje samozavest in ustvarja dober prvi vtis.

Glavni pa je stik z očmi. Saj veste – prisrčen pogled zmanjšuje občutek osamljenosti in daje občutek pomembnosti. Končno govorimo ljudem. Pogled je sel, ki napoveduje prihod besed. Daje nam tudi povratne informacije o stanju poslušalcev.

S pogledom pritegnemo k poslušanju tudi še ne prepričane. Tri četrtine časa namenimo gledanju publike, vsakega poslušalca 5 sekund (začutimo, kdaj je preveč) – če imate radi številke. Ne gledamo samo v eno stran, četudi so tam zbrani »ta simpatični«. Pogledu skozi okno sledijo tudi poslušalci in nam tako uidejo. Strop in tla si oglejmo pred predstavitvijo in po njej. Dovoljeno je gledanje v zapiske, ne govorimo pa proti platnu ali tabli oziroma računalniku. Ne sprehajamo se pred platnom. Sprehod čez platno si je lahko privoščil samo Hitchkok in tako podpisal svoje filme.

Osrednji del: Povejmo, kaj jim imamo povedati. Držimo se rdeče niti, čeprav je to težje kot pri sestankih. Za vsako ugotovitev navedemo razloge in jih podpremo z dokazi. Na koncu vsake sestavine pripravimo povzetek.

Neopazno pazimo na časovni potek predstavitve. Utrip kontroliramo z očmi. Še tako zanimiva predstavitev enkrat postane predolga.

Ne sme nas presenetiti: Nikoli ni povsem tako, kot smo mislili. Ni dveh enakih predstavitev. Vsaka publika je svet zase.

Zaključek: Ponovimo, kaj smo jim povedali. Sklepni del je vrhunec predstavitve. Najbolj si zapomnimo konec. Ponovimo glavne ugotovitve. Skrbno oblikujemo sklepe, ki jih poslušalci odnesejo s seboj. Sklep odloča o uspehu. Lahko zaključimo tako, kot smo začeli – vedro. Pozovemo jih k akciji, češ storite to in to takoj. Zahvalimo se za sodelovanje, npr. bilo mi je prijetno z vami, rad sem sodeloval in jih POVABIMO NA OBISK. (Tavčar, 2004).

19.3 KAKO PREDSTAVIMO SEMINARSKO NALOGO

Izdelava in predstavitev seminarske naloge je del obveznosti študentov. Seminarske naloge so dopolnitev in razširitev vsebine predmeta. Njen namen ni ponavljanje vsebine predavanj, ampak njena praktična uporaba. Naslov izberejo študenti sami. Področje določimo vsako leto posebej. Teme se ne morejo ponavljati. Ko en par izbere temo, je ta rezervirana zanj. Seminarska naloga je skupinsko delo. Po 2 študenta izbereta en naslov. Seminarska naloga obsega vsaj 5 tipkanih strani (1000-1200 besed, razmak 1,5).

Seminarska naloga ima naslednje prvine:

- NASLOVNA STRAN (šola, smer študija, predmet, naslov naloge, ime in priimek, predavatelj, kraj in datum).
- KAZALO: naslovi poglavij, strani
- UVOD (kratko: opredelitev teme, motiv izbora),
- JEDRO – PREDSTAVITEV teme, primeri, končne ugotovitve,
- MNENJE AVTORJEV o temi
- ZAKLJUČEK (povzetek naloge)
- LITERATURA – navajanje kot na koncu te skripte
- PRILOGE- članek, če je v tiskani obliki, izročki.

Nalogo zvežite na spiralo ali toplotno. Izgled je zelo pomemben.

Predavatelj lahko določi datume za predstavitve. Razpored naredijo študenti.

Oddate jo teden dni pred predstavitvijo. Če predavatelj oceni, da naloga ne ustreza minimalnim zahtevam, jo lahko zavrne ali da v dopolnitev.

Vsako temo predstavi oba avtorja. Na predstavitvi so prisotni vsi študenti, ki pozorno spremljajo nastope sošolcev. Predstavitev traja največ 10 minut za vsako skupino. Pripravite si folije – plonk listke. Študenti predstavljajo referat v uniformah. Po predstavitvi lahko sledi debata in vprašanja predavatelja in sošolcev. Osnove predstavitve spoznajo študenti na predavanjih in vajah.

Opremite lahko tudi z glasbo, videom. Dodatna kvaliteta je vključitev publike – vprašanja, anketa. K predstavitvi sodi tudi demonstracija.

Prvi predstavi oba študenta in pozdravi poslušalce. Potem predstavi svoj del referata in uvede drugega (več o... vam bo povedal..., ...vam bo predstavil..., kako zgleda... bo povedal... NE

PA: toliko z moje strani..., hvala za pozornost). Drugi začne svoj del brez pozdrava in se na koncu zahvali za pozornost. Med čakanjem na besedo pozorno poslušajte sodelavce
Tehniko preskusite v odmoru pred začetkom predstavitev.

Govorite glasno in to publiki. **BRANJE JE SMRTNI GREH.**

19.4 MISLI IZKUŠENIH

Vključite več čutil. Kot bi vodo vlival v posodo v več curkih.

Poiščite si v publiki podpornika, ki vas posluša, se strinja z vami.

Pogled je sel besed, ki sledijo. Je čarobna paličica, ki odčara vsakega poslušalca iz njegovega sveta in ga očara v svet besed pripovedovalca.

Pesnik se rodi, govornik pa naredi. Vsi smo rojeni govorniki, saj govorimo že od rojstva.

Strah pred javnim nastopanjem je povsem normalna stvar. Po mnenju nekaterih naj bi bil to celo največji človekov strah. 88% ljudi se počuti nelagodno, ko se prvič srečajo z neznanimi ljudmi. To ni nič novega, saj je znan pod imenom Androklejev učinek. Andokles je levu rekel, da bo moral potem ko ga poje imeti govor, pa se je lev ustrašil in ga ni pojedel.

Žvečilni ne sodi k javnemu nastopu, pa čeprav nas podelitve Viktorjev, Oskarjev in celo olimpijskih medalj prepričujejo v nasprotno. »Najprej zdravje, šele potem kultura« je geslo, ki se tudi zlorablja. Žvečilni je samo za samotne monologe. Vsako drugo komunikacijo zelo moti. Pa naj ga priporočajo stomatološke ali kakšne druge sekcije.

19.5 POVZETEK

- Presentacije so vse bolj uveljavljen način predstavljanja svojega podjetja in dela širši javnosti. Vsi se je lahko naučimo, vsak do določene meje. Dobra vaja dela mojstra.
- Zelo pomemben del je priprava, ki traja tudi do desetkrat več časa, kot pa traja sama predstavitev. Najprej si postavimo cilj predstavitve – zakaj, potem komu bo namenjena, kaj bomo predstavljali, kako bomo to storili in kdaj bo predstavitev. Odgovori na ta vprašanja so osnova za pripravo. Pripravimo si pripomočke zase in material za udeležence. V času power pointa to ni noben problem. Predstavitev prej preizkusimo, da dobimo občutek za zaporedje in trajanje. Pripravimo še prostor in umirimo sebe.
- Tema je dobra in povsem normalna stvar. Z dobro pripravo in z vajo jo zmanjšamo.
- Predstavitev začnemo z sprejemom udeležencev in razdelitvijo materiala. To so lahko prospekti ali pa natisnjeni izročki prosojnic. Na začetku ustvarimo primerno vzdušje.
- V osrednjem delu čim bolj zanimivo povemo kar smo pripravili. Pomemben je način govorjenja, očesni stik s publiko in dinamika predstavitve. Na koncu damo udeležencem čas za postavljanje vprašanj, se jim zahvalimo za udeležbo in jih

povabimo na dogodek, ki smo ga predstavljali. V miru se poslovimo od njih, opremo pospravimo šele, ko odidejo.

- Pripomočki so v naši službi in ne obratno. Ne pretiravamo z številom prosojnic in nikoli ne vključimo več kot dva medija. Pazimo na barve in velikost črk. Večina efektov je za osnovnošolsko publiko. Pozornost poslušalcev moramo ohraniti na vsebini, ne na načinu predstavitve.
- Predstavitve seminarskih nalog so dober trening. Pozorni smo na izdelavo naloge, ki mora imeti primeren obseg in izgled. Obvezne sestavine so uvod, osrednji del in zaključek, v katerem podamo svoje mnenje o temi.



19.6 NAMIG ZA VEČ ZNANJA

Več o predstavitvah lahko preberete v knjigi Darie Price Bowman *Prezentacije* (Primath, 2000).

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&articles=868>

19.7 VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE

1. Kaj vsebuje načrtovanje predstavitve?
2. Na katera čutila lahko vplivamo pri predstavitvi?
3. Zakaj uporabljamo vizualne pripomočke?
4. Osnovne lastnosti dobre prosojnice.
5. Kaj storite ob prihodu v prostor, kjer imate predstavitev?
6. Kako premagate tremo?
7. Kako vzbudite zanimanje pri poslušalcih?
8. Kako zaključiti in kaj storiti takoj po tem?
9. Pripravite referat, ki naj traja 10 minut, vsebina naj bo članek s področja gostinstva in turizma v strokovni reviji.
10. Kritično analizirajte svoj zadnji javni nastop? Kaj je bilo dobro? Kaj morate spremeniti?

20 DODATEK

IZZIVI ZA VODJE

1. Mladi – bodite potrpežljivi. Če vas ima Bog rad, ne boste takoj postali vodje. Za vodenje morate dozoreti. Učite se od vodij.
2. Za vsako vrsto dela obstajajo drugačne kompetence. V grobem ločimo 3 vrste kompetenc:
 1. Obvladati delo - STROKOVNE
 1. Znati voditi - VODSTVENE– za vodenje so potrebne druge sposobnosti, kot za dobro delo. Dober delavec ni nujno tudi dober vodja. Slab delavec pa je težko dober vodja.
 2. PEDAGOŠKE - Znati učiti, pokazati kako se dela. Za učenje so potrebne pedagoške sposobnosti. Ni vsak dober vodja tudi dober mentor.
 3. Starejši: zaupajte mladim – sposobni so toliko, kot jim zaupamo. K delu spadajo tudi napake. Tudi mi smo začeli tako.
 4. Večina sodelavcev, ki pride k vam z vprašanjem, ima tudi odgovor. Vprašajte jih, kako bi pa vi to storili. Od vas rabijo potrditev, ne le nasvet. Lastna rešitev jih bolj motivira.
 5. Sprejmite položaj vodje – to je nova identiteta. Ukvarjajte se z ljudmi, oni pa z delom.
 6. Avtoriteto gradite z zgledom. Imate jo toliko, kot vam jo priznajo sodelavci.
 7. Vodenje sposobnih – zelo dobri pogosto naredijo potezo preveč.
 8. Niso vedno najboljši delavci tisti, ki delajo največ.
 9. Ne znam, nimam časa, imam veliko dela pogosto pomeni – ne da se mi. So pa drugi, ki ne znajo reči ne. Svoje delo so racionalizirali, pripravljeni so sprejeti vsako novo, čeprav že plavajo. Kot vodja morate vedeti koliko je kdo od vaših sodelavcev obremenjen.
 10. Ne preizkušajte sodelavcev brez veze – vodja, ki prinese delo mamici pol ure preden mora po otroka v vrtec, še ni zrel.
 11. Ne sprejmite nobenega nedokončanega dela. Ne delajte namesto njih, pa če vam je to delo še tako všeč. Vašega časa je škoda.
 12. Priznajte, če ne veste. Samo redki vedo vse. Izgubili boste manj avtoritete, kot če se delate, da veste vse.
 13. Razjasnite kaj pričakujete od sodelavcev in vprašajte kaj oni pričakujejo od vas. Povejte jim kaj boste storili in kaj ne.
 14. Postati vodja skupine, v kateri ste delali, je pogosteje težje, kot priti za vodjo od zunaj.
 15. Obveščajte – dobro lahko delajo samo tisti, ki imajo dovolj informacij. Če jih ne dobijo od vas, jih poiščejo drugje. Govorice so za vas praviloma manj ugodne od resnice. Zaupajte jim.
 16. Pazite da ne pride do komunikacijske anoreksije (molk, kratki odgovori). Komunikacija je ene od osnovnih človekovih potreb.
 17. Vikanje je pogosto edina meja v komunikaciji. Ne tikajte avtomatsko vseh. Obstaja tudi telesno vikanje.
 18. Če ne morete o sodelavcu povedati nič dobrega, raje molčite, kot da o njih govorite samo slabo.
 19. Iz vsake pritožbe se kaj naučite.



NAMIGI ZA VEČ ZNANJA- To gradivo je le DOPOLNILO, nikakor ne NADOMESTILO za osnovno literaturo (*Management in Poslovno komuniciranje*). SREČNO !

Skozi celoten učbenik so podani namig, kje najdete več o posameznih temah. Naj vam na koncu še enkrat napišem, kje je največ dodatnih informacij:

- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., et. al. *Management*. Radovljica, Didakta, 1994.
- Možina, S., Tavčar, M., et.al. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica, Didakta, 2002.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A., N. *Poslovno komuniciranje*. Maribor, Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
- Tavčar, M., I. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana, Tangram, 1996.
- Več avtorjev. *Učinkovita orodja vodenja*. Ljubljana. Forum, 2008.

VSAK ŠTUDENT TURIZMA PA BI MORAL PREBRATI:

Hailey, A. *Hotel*. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1980.

In spoznati Bled v knjigi

Benedik, B. *Bled nekoč in danes*. Bled. Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem, 2003.

NEKOLIKO DRUGAČEN POGLED NA KOMUNIKACIJO PA JE V KNJIGAH.

Brajša, P. *Managerska komunikologija*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1994.

Harris, T., A. *Jaz sem v redu – ti si v redu*. Ljubljana, Založba Karantanija, 2007.

Mandić, T. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana, Glota nova, 2007.

Terček, J. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica, Didakta, 1994.

Baden Eunson. *Communication with Customers*. New York. John Wiley et. Sons, 995.

21 LITERATURA

21.1 UPORABLJENA LITERATURA

- Allan, J. *Osebne veščine vodenja*. Ljubljana, Tangram, 1990.
- Argyle, M. *Bodily Communication*. London, Methuen, 1988.
- Bečaj, J. *Vodenje v organizacijah*. Seminarско gradivo. Ljubljana, DEDALUS, 2000.
- Berlogar, J. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1999.
- Bezjak, I., M. *Kako iskati zaposlitev*. Maribor, Rotis, 1995.
- Biti uspešen v maloprodaji*, seminarско gradivo, Mercuri, Ljubljana, 1993.
- Blanchard, K., Peale, N., V. *Moč poštenega poslovanja*. Celje, Mohorjeva založba, 1990.
- Bolles, R., N. *Kakšne barve je vaše padalo*. Ljubljana, Gnosis-Quattro, 2006.
- Brooks, M. *Zbližanje in ujemanje*. Kranj, Ganeš, 1996.
- Cava, R. *Kako se sporazumovati s težavnimi ljudmi*. Kranj, Ganeš, 2003.
- Cerovič, Z. *Hotelski menadžment*. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2003.
- Covey, S. *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1998.
- Deškovič, D. *Team training*, seminarско gradivo, 2000.
- Eller, R., Hindle, T. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 2001.
- Erčulj, J., Vodopivec, I. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana, Šola za ravnatelje, 1999.
- Everard, B., Morris, G. *Uspešno vodenje*. Ljubljana, Zavod RS za šolstvo, 1996.
- Fast, J. *Govorica telesa*. Koper, Lipa, 1973.
- Gordon, T. *Trening večje učinkovitosti učiteljev*. Ljubljana, Svetovalni center, 1989.
- Green, R. *Nov način komunikacije*. Ljubljana, samozaložba, 1991.
- Hrovat, M. *Gost in potnik*. Ljubljana, Državna založba Slovenije, 1980.
- Hrovat, M. *Psihologija v sodobni trgovini*. Ljubljana, Državna založba Slovenije, 1975.
- Juvan, J. et. al. *Rumena knjiga*, neodvisna raziskava slovenskega menedžmenta v obdobju tranzicije. Ljubljana, Atraktor skupina, 1996.
- Kafol, I., Rus, M. *Zakonik načel in pravil za pošteno poslovanje*. Ljubljana. Zavod za kakovost storitev in komunikacij, 1994.
- Kneževič, A., N. *Se znamo obnašati?* Ljubljana, Mladinska knjiga, 2005.
- Kodeks obnašanja hotelskega osebja Hotel Palace Portorož*, 1998.
- Kovačič, D. *Možnost kodiranja emocionalnih sporočil v različne kode medosebne komunikacije*. Doktorsko delo. Ljubljana Univerza v Ljubljani. FF. Oddelek za psihologijo, 1991.
- Lindemann, H. *Sprostitev v stiski*. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1978.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1998.
- Maddux, R., B. *Oblikovanje tima*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1992a.
- Maddux, R., B. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1992.
- Markič, P. *Uspešna prodaja – Človekovo hotenje*. Priročnik za prodajalce. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1992.
- Markič, P. *Uspešna prodaja – komunikacija pri trgovanju*. Priročnik za prodajalce. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993.
- Markič, P. *Nebesedna komunikacija pri pogajanjih*, magistrska naloga, FDV Ljubljana, 1997.
- Markič, P. *Poslovno komuniciranje za srednji management*. Seminarско gradivo za Acroni Jesenice, 2004.
- Martinovič, B. *Razvijanje timov*, seminarско gradivo, 2004.
- Mesner, A., D. *Organizacijska kultura*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1995.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1994.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., et. al. *Management*. Radovljica, Didakta, 1994.
- Možina, S., Tavčar, M. et. al. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica, Didakta, 2002.

- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A., N. *Poslovno komuniciranje*. Maribor, Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
- Možina, I., Pelan, J., Žle, F. *Prodajna taktika in tehnika*.
- Musek J. *Stresi, krize in osebna čvrstost*. Zbornik Psihološki vidiki nesreč. Uredil Marko Polič. Ljubljana, Uprava republike Slovenije za zaščito in reševanje, 1994.
- Pease, A., B. *Velika šola govorice telesa*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 2008.
- Odlike spretnega trgovca*. Ljubljana, INFIN, 1992.
- Osredečki, E. *Poslovni bonton*. Ljubljana, Tehniška založba Slovenije, 1990.
- Peck, S. *Svet čaka, da se bo rodil*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1993.
- Pečjak, V. *Poti do idej*. Ljubljana, samozaložba, 1989.
- Polič, M., *Obveščanje in opozarjanje na nevarnost*. Zbornik Psihološki vidiki nesreč. Uredil M. Polič. Ljubljana, Uprava republike Slovenije za zaščito in reševanje, 1994
- Rückle, H. *Tehnike prodaje in predstavitve*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994.
- Rückle, H. *Stik, odnos, zaupanje*. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1994.
- Schmitz, H. *Pravilno telefoniranje*. Maribor, DOBA, 1993.
- Tavčar, M., I. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana, Tangram, 1996.
- Tavčar, M., I., *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana, Novi forum, 1996.
- Trgovca – svetovalec*. Ljubljana, INOVA, 1973.
- Ule, M., *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, 2005.
- Več avtorjev. *Učinkovita orodja vodenja*. Ljubljana, Forum, 2008.
- Vodopivec, M., M., *Kako pišem in nastopam – sporočilna tehnika pisanja*. Ljubljana. Cankarjeva založba, 2004.
- Vojnič, Č. *Sistem in tehnika vodenja v hotelu*, seminarsko gradivo, 1997.

21.2 PRIPOROČENA LITERATURA

- Adizes, I., S., Milivojević, et. al, *Človeku prijazno vodenje*. Ljubljana, Panta rei, 1996.
- Baden Eunson, *Communication with Customers*. New York. John Wiley et. Sons, 1995.
- Berc, M., Radišić, F., Cerovič, Z. et. al. *Organizacija rada u hotelu*. Opatija, zbornik, 1994.
- Blanchard, K., Jonson, S. *Enominutni vodja*. Ljubljana, TAXUS, 1995..
- Baum, T. *Human Resource Management for Tourism Hospitality and Leisure*. London Thomson Learning, 2006.
- Boell, M, Goss-Turner, S. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Oxford, Elsevier, Butterworth, Heinemann, 2005.
- Brajša, P. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1989.
- Brajša, P. *Managerska komunikologija*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1994.
- Covey, M. *Najprej najbolj pomembno*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1997.
- Covey, M. *Dnevna razmišljanja zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1997.
- Gilbert, M. *"Communcation Miracles at Work"* Conari Press, California, 2002.
- Glasser, W. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica, Reg. izobraževalni center, 1994.
- Goleman, D. *Čustvena inteligenca*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1997.
- Gordon T. *Družinski pogovori*. Ljubljana, Svetovalni center, 1987.
- Grabnar, B. *Retorika za managerje*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1992.
- Harris, T., A. *Jaz sem v redu – ti si v redu*. Ljubljana, Založba Karantanija, 2007.
- Hailey, A. *Hotel*. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1980.
- Horovitz, Panak. *Za popolno kupčevo zadovoljstvo*. Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1997.
- Incze, G. *100 vprašanj in odgovorov o dobrem obnašanju*. Ljubljana, Skriptorij, 1999.
- Ivanuša, B., M. *Kako iskati zaposlitev*. Maribor, Rotis, 1995.
- Jurman, B. *Človek in delo*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1981.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1999.
- Keenam, K. *Nasveti za poslovno uspešne*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1996.

- Kneževič, A., N. *Halo, Hallo, Hi, Pronto*. Zbirka pot do uspeha.
- Kremžar, M. *Prevrat ali spreobrnjenje*. Celje, Mohorjeva založba, 1992.
- Lindemann, H. *Premagani stres*. Ljubljana, Cankarjeva založba, 1982.
- Lipičnik, B. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, Zavod RS za šolstvo, 1996.
- Lamovec, T. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana, Produktivnost, 1994
- Mandić, T. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana, Glota nova, 1998.
- Markič, P., Strniša, M., Tavčar, R. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana, GV, 1996.
- Mayer, J. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj, Moderna organizacija, 1991.
- Mihajlič, L., Mihajlič, Z. *Poslovno komuniciranje*, Ljubljana, Založništvo Jutro, 2000.
- Mollcho, J. (1997). *Govorica telesa*. Ljubljana, Mladinska knjiga.
- Mullins, J., L. (1998): *"Managing People in the Hospitality Industry"*, Longman, London.
- Nickson, D. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Oxford, Elsevier, Butterworth, Heinemann, 2007.
- Nilson, C. *Team Games for Trainers*. New York, McGraw-Hill, 1993.
- Osredečki, E. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana, Oziris, 1994.
- Peale, N., V. *Moč pozitivnega mišljenja*. Celje, Mohorjeva založba, 1992.
- Peale, N., V. *Zmorem, če to verjamem*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1992.
- Pease, A. *Govorica telesa*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1986.
- Petar, S. *Prodano*, Ljubljana, Mladinska knjiga, 2006.
- Powell, D.J., Brady, L. *Se bo izkazal moj pravi Jaz?*. Ljubljana, Župnijski urad Dravljje, 1995.
- Riley, M. *Managing People*. Oxford, Butterworth, Heinemann, 1995.
- Robinson, D. *O poslovni oliki*, Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1997.
- Seifert, J. *Vizualizacija, prezentacija, moderacija*. Maribor, Doba, 1996.
- Seiwert, L. *1x1 obvladovanja časa*. Maribor, Doba, 1992.
- Spillane, M. *Kako se predstavimo*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1997.
- Tavčar, I., Mitja. *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana, Novi Forum, 1997.
- Tavčar, I., Mitja. *Obvladajmo čas*. Ljubljana, Novi Forum, 1998.
- Terček, J. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica, Didakta, 1994.
- Thiele, A. *Kaj moram vedeti o govorniški spretnosti*, Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1995.
- Weisinger, H. *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana, Tangram, 2001.
- Young, L. *Govorica obraza*. Ljubljana, Mladinska knjiga, 1996.
- Zidar, T. *Retorika – moč besed in argumentov*, Ljubljana, Gospodarski Vestnik, 1996.
- Zidar, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*, Ljubljana, GV izobraževanje, 2005.

21.3 VIRI

- D. B. D. *Strah pred izgubo dela*, Delo, 17. oktober 2000, stran 17.
- Kalin Golob, M. *Predlog za standardizacijo dopisov*, Tajnica, 2001, št 3, str 25.
- Križnar, H., Zrimšek, B., *Profesionalna prodaja*, julij, avgust 1998, strani 13-15.
- Markič, P. *Preverjanje kompetenc v gospodarstvu*. Gradivo za skupno delovno srečanje konzorcijev Projekta »prenova, dopolnitve in razvoj višješolskih študijskih programov«, Bled, 22.6. 2006.
- Markič, P. *Pomen internega komuniciranja v turističnih podjetjih*. HRM, oktober 2007, številka 19, strani 62-65.
- Markič, P. *Competencies in Tourism and Hotel Industry Education*. Referat na 19. bienalnem mednarodnem kongresu Tourism & Hospitality Industry, Opatija, 2008.
- Markič, P. *Motiviranje zaposlenih v hotelirstvu in turizmu*. Zbornik za mednarodno konferenco razvoju organizacijskih znanosti, Portorož 2009.
- Paternost, A. *Zadovoljen turist, najboljša reklama*. Manager, oktober 1997, strani. 16-18.
- Petrovčič, V. *Bernardin v povsem novi luči*. Manager, maj 1998, stran 7.
- Repovš, J. *Je v vašem podjetju sončno ali deževno*, Kreativni marketing, 1999, št. 3, stran 2.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



**Šolski center
Novo mesto**



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.