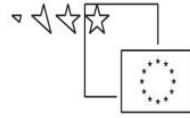




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

POSLOVNO SPORAZUMEVANJE IN VODENJE

MARINA VODOPIVEC

Višješolski strokovni program: Živilstvo in prehrana
Učbenik: Poslovno sporazumevanje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Biotehniški izobraževalni center Ljubljana



Strokovna recenzentka:

mag. Barbara Grintal, univ. dipl. org.

Lektorica:

Andreja Tasič, prof. slov. jez.

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

005.57(075.8)(0.034.2)

VODOPIVEC, Marina, 1961-

Poslovno sporazumevanje in vodenje [Elektronski vir] : gradivo
za 1. letnik / Marina Vodopivec. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2011. - (Višješolski strokovni program Živilstvo in prehrana
/ Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokument/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Vodopivec.pdf. -
Projekt Impletum

ISBN 978-961-6876-05-6

258294528

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2011

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 132. seji dne 23.9.2011 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.01301-5/2011/11-2 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 oziroma 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 ter 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

1	OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV O KOMUNICIRANJU.....	4
1.1	KAJ JE KOMUNIKACIJA.....	4
1.2	POTEK KOMUNICIRANJA.....	6
1.3	DVOSMERNNA IN ENOSMERNNA KOMUNIKACIJA.....	6
1.4	KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA IN OBLIKE KOMUNIKACIJSKIH MREŽ.....	7
1.5	PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA SPREJEMANJE SPOROČILA.....	9
1.6	TEŽAVE PRI KOMUNICIRANJU.....	10
1.7	SPREJEMANJE INFORMACIJ.....	11
1.8	MOTNJE KOMUNICIRANJA.....	12
1.9	DEJAVNIKI IN PRAVILA KOMUNICIRANJA.....	13
1.10	VSEBINSKI IN ODNOSNI VIDIK KOMUNIKACIJE.....	13
1.11	OSEBNI POUČILNIKI V SPOROČILIH.....	14
1.12	UČINKOVITO VRNITVENO (POVRATNO) SPOROČILO.....	15
1.13	SKLADNOST IN NESKLADNOST KOMUNICIRANJA.....	16
1.14	PSIHODINAMIKA MEDSEBOJNEGA KOMUNICIRANJA.....	17
1.15	OSEBNOST GOVORCA IN NJEGOV KOMUNIKACIJSKI STIL.....	17
1.16	ASERTIVNO VEDENJE.....	20
1.16.1	Asertivnost kot prepričljivo komunikacijsko vedenje.....	20
1.16.2	Metoda asertivnosti.....	21
1.17	USPEŠNA KOMUNIKACIJA.....	21
1.18	POVRATNA INFORMACIJA – KOMUNIKACIJSKI FEEDBACK.....	21
2	BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE.....	24
2.1	BESEDNO KOMUNICIRANJE.....	24
2.1.1	Govorno komuniciranje.....	25
2.1.2	Poslušanje.....	26
2.2	PISNO KOMUNICIRANJE.....	29
2.3	NEBESEDNO KOMUNICIRANJE.....	31
2.3.1	Značilnosti nebesedne (neverbalne) komunikacije.....	31
2.3.2	Govorimo z očmi.....	31
2.3.3	Mimika obraza.....	33
2.3.4	Govorimo tudi z rokami.....	33
2.3.5	Rokovanje.....	34
2.3.6	Drža telesa.....	34
2.3.7	Območja in pasovi.....	35
2.3.8	Govorica telesa v poslovnem svetu.....	36
3	POSLOVNO SPORAZUMEVANJE.....	37
3.1	POSLOVNI RAZGOVOR ALI INTERVJU.....	37
3.2	POSLOVNI SESTANEK.....	38
3.2.1	Opredelitev sestanka.....	39
3.2.2	Delovanje sestankov.....	39
3.2.3	Vzroki za sestanki in njihova delitev.....	40
3.2.4	Sklic sestanka.....	40
3.2.5	Bistvene faze sestanka.....	41
3.3	POGAJANJA.....	41
3.3.1	Izbira pogajalcev.....	42
3.3.2	Priprave na pogajanja.....	42
3.3.3	Oblikovanje ciljev pogajanj.....	43
3.3.4	Izbira strategije.....	43
3.4	PISNO KOMUNICIRANJE S STRANKAMI.....	44
3.5	ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE.....	47
3.6	NASTOPI IN PREDSTAVITVE.....	47
3.6.1	Pomen govornice telesa v prodajni predstavitvi.....	50
3.6.2	Nekatera pravila uspešnega posredovanja sporočil.....	51
3.7	TELEFONSKO SPORAZUMEVANJE.....	51
4	KONFLIKT IN REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	54
4.1	POJMOVANJE KONFLIKTA.....	54

4.2	POGLED NA KONFLIKT NEKOČ IN DANES.....	55
4.3	REŠEVANJE KONFLIKTA GLEDE NA STOPNJO	56
4.4	NAJPOGOSTEJŠI IZVORI KONFLIKTA V ORGANIZACIJAH.....	56
4.5	NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	57
4.6	VEŠČINE RAVNANJA V KONFLIKTU	59
4.6.1	Reševanje problemov in argumentiranje.....	60
4.6.2	Tehnike, s katerimi povečamo učinkovitost argumentacije	61
4.7	SPRETNOST PREPIRANJA	62
4.8	ODNOSNI VIDIK PREPIRA	63
4.9	DUŠEVNE OBREMENTITVE IN STRES.....	63
4.9.1	Vrste stresa.....	64
4.9.2	Simptomi stresa in telesne reakcije	66
4.9.3	Povzročitelji stresa.....	66
4.9.4	Stres na delovnem mestu	67
5	INTERNO KOMUNICIRANJE	70
5.1	NEKATERI TEMELJNI POJMI.....	70
5.2	OPREDELITEV POJMA INTERNO KOMUNICIRANJE.....	71
5.3	POSLANSTVO IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	71
5.4	KOMUNICIRANJE KOT DEJAVNIK USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE	71
5.5	KOMUNIKACIJSKE SMERI V ORGANIZACIJI	72
5.6	FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE	73
5.7	NAČINI, SREDSTVA IN OBLIKE KOMUNICIRANJA.....	73
5.7.1	Pisna sredstva in oblike komuniciranja.....	73
5.7.2	Oblike ustnega komuniciranja	75
5.7.3	Elektronska sredstva komuniciranja in nove tehnologije.....	75
6	MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE	78
6.1	KAJ SPODBUJA K DELOVANJU	78
6.2	MOTIVI, POTREBE IN CILJI	79
6.3	ZADOVOLJEVANJE MOTIVOV IN POTREB	80
6.4	NEZADOVOLJENI MOTIVI – FRUSTRACIJE.....	81
6.4.1	Boj med pozitivnimi motivi	81
6.4.2	Boj med negativnimi motivi	82
6.4.3	Boj med negativnim in pozitivnim motivom hkrati	82
6.5	ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA	82
6.6	NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA	83
6.7	MOTIVACIJA ZA DELO.....	83
6.8	NEKATERE TEORIJE MOTIVACIJ.....	84
6.8.1	Teorija hierarhije potreb ali motivacijska piramida Maslowa.....	84
6.8.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	85
6.9	DEJAVNIKI MOTIVACIJE	87
6.9.1	Pričakovanja.....	87
6.9.2	Enakost	87
6.9.3	Pravičnost	87
6.9.4	Delovni cilji in rezultati	88
6.9.5	Pohvale in graje	88
6.9.6	Denar in motivacija.....	88
6.9.7	Plače in nagrajevanje	88
7	VODENJE.....	90
7.1	OPREDELITEV POJMA VODENJE.....	90
7.2	NAČINI VODENJA.....	91
7.3	STILI VODENJA.....	92
7.4	KAJ UNIČUJE MOTIVACIJO.....	93
7.5	MOČ VPLIVANJA.....	94
7.6	FORMALNA IN SOCIALNA MOČ VODJE.....	94
7.7	SITUACIJSKO VODENJE.....	96
7.8	LASTNOSTI DOBRIH VODIJ.....	97
8	RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU.....	101
8.1	ČLOVEK IN DELO	101
8.2	LJUDJE KOT KAPITAL IN KOT POTENCIAL.....	103

8.3	OSNOVNI POJMI, POVEZANI Z DELOM	104
8.3.1	Profesionalna orientacija	104
8.3.2	Profesionalna selekcija	104
8.4	NAČINI SPOZNAVANJA ČLOVEKA PRED ZAPOSLOVANJE	105
8.4.1	Prijava za zaposlitev	105
8.4.2	Življenjepis – CV (curriculum vitae).....	106
8.5	RAZGOVOR ZA ZAPOSLOVANJE	107
8.6	ANALIZA DELOVNEGA MESTA	109
8.7	USPEH PRI DELU – ZNAČILNOSTI, KI DOLOČAJO USPEH PRI DELU.....	110
8.8	DELOVNA UČINKOVITOST	112
8.9	UTRUJENOST	113
8.9.1	Trajanje dela in utrujenost	114
8.9.2	Monotonija	114
8.9.3	Fluktuacija delavcev in absentizem	115
9	TIMSKO DELO IN USTVARJALNOST	117
9.1	TIM (TEAM) – SKUPAJ VEDNO DOSEŽEMO VEČ	117
9.2	RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM	118
9.3	VRSTE TIMOV	118
9.4	ORGANIZIRANJE TIMA	120
9.5	TIM IN USTVARJALNOST	120
9.6	TEHNIKE SKUPNEGA USTVARJANJA.....	122
9.6.1	Klasična nevihta idej – brainstorming	122
9.6.2	Razprava 66 (Phillips 66)	123
9.6.3	Tehnika 365	123
9.6.4	Pisna nevihta idej (brainwriting pool)	123
9.6.5	Delfi	123
10	ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ETIKA KOMUNICIRANJA	125
10.1	ODNOSI MED LJUDMI V ORGANIZACIJI (ORGANIZACIJSKA KLIMA)	125
10.2	KULTURA PODJETJA KOT SISTEM VREDNOSTI.....	126
10.3	RAZVOJ IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	127
10.4	ETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU	127
10.4.1	Etika in zakoni	128
10.4.2	Etika in morala menedžmenta	129
11	LITERATURA	132

KAZALO SLIK

Slika 1: Najpogostejša delitev komunikacije	4
Slika 2: Interpersonalna in množična komunikacija	5
Slika 3: Vrste in načini komuniciranja.....	5
Slika 4: Sestavine komunikacijskega sistema	6
Slika 5: Primeri komunikacijskih omrežij	8
Slika 6: Temeljni koraki v procesu komuniciranja	9
Slika 7: Komunikacijski proces in možne težave	10
Slika 8: Proces sprejemanja informacij poteka v štirih fazah	11
Slika 9: Vrste motenj	12
Slika 10: Motnje v komuniciranju pri pošiljatelju, prejemniku in na komunikacijski poti.....	12
Slika 11: Učinkovito povratno sporočilo	16
Slika 12: Kaj vpliva na reakcijo prejemnika	17
Slika 13: Dejavniki oblikovanja komunikacijskega stila (kroga)	18
Slika 14: Tri vrste komunikacij	19
Slika 15: Značilnost asertivnosti in drugih oblik vedenja (Harrisov model odnosov)	20
Slika 16: Komunikacijski feedback	21
Slika 17: Vrste povratnih informacij.....	22
Slika 18: Elementi komunikacije.....	22
Slika 19: Delitev besedne komunikacije.....	24
Slika 20: Deleži dojetanja v komunikaciji	25
Slika 21: Različne vrste poslušanja.....	26
Slika 22: Poslušanje v komunikaciji	26
Slika 23: Število dve lahko prikazemo na več različnih načinov.....	30
Slika 24: Nebesedno komunikacijo uporabljajo tudi živali	31
Slika 25: Velikost zenic	32
Slika 26: Tri vrste pogleda.....	32
Slika 27: Izražanje čustev z mimiko obraza.....	33
Slika 28: Primeri pravilnega in nepravilnega rokovanja.....	34
Slika 29: Oseba v sedečem položaju.....	35
Slika 30: Pasovi v osebnem prostoru	35
Slika 31: Faze intervjuja	38
Slika 32: Sestanki so dvosmerna komunikacija.....	39
Slika 33: Vrste sestankov.....	40
Slika 34: Kdaj sklicati sestanek in kdaj ne.....	40
Slika 35: Faze sestanka	41
Slika 36: Združevalna in razdruževalna pogajalska strategija	43
Slika 37: Različni izidi pogajanj	44
Slika 38: Faze nastajanja pisnega sporočila	45
Slika 39: Predlog uradnega dopisa.....	46
Slika 40: Izdelke ob predstavitvi predstavimo s formulo AIDAS	48
Slika 41: Različne vrste pristopov pri predstavitvah v podjetjih	49
Slika 42: Model prodajne predstavitve	50
Slika 43: Vloga in pomen konflikta	55
Slika 44: Najpogostejši izvori konfliktov	57
Slika 45: Načini – strategije reševanja konfliktov	58
Slika 46: Posamezne faze stresa	64
Slika 47: Normalni stres	65
Slika 48: Prijazni ali pozitivni stres	65
Slika 49: Negativni ali škodljivi stres	65
Slika 50: Simptomi stresa in telesne reakcije	66
Slika 51: Vzroki stresa.....	67
Slika 52: Vrste in načini komuniciranja.....	74
Slika 53: Vrste biltenov in internih časopisov	75
Slika 54: Elektronska sredstva komuniciranja.....	76
Slika 55: Povezanost med potrebo in ciljem.....	79
Slika 56: Vrste motiva	79
Slika 57: Homeostatični način zadovoljevanja potreb	80
Slika 58: Progresivno zadovoljevanje potreb.....	80
Slika 59: Ovire so različne.....	81
Slika 60: Nezavedna in zavestna motivacija.....	82

Slika 61: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa.....	85
Slika 62: Herzbergova dvofaktorska teorija	86
Slika 63: Potrebe, higieniki in motivatorji.....	86
Slika 64: Načini vodenja	91
Slika 65: Stili vodenja	92
Slika 66: Sistemi vodenja	95
Slika 67: Razpon med avtokratskim in demokratskim vodenjem	96
Slika 68: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro načina vodenja	97
Slika 69: Lastnosti vodij.....	98
Slika 70: Delitev dela med ljudmi skozi zgodovinski razvoj	102
Slika 71: Ljudje kot kapital in kot potencial.....	103
Slika 72: Kakšna naj bo dobra prijava.....	105
Slika 73: Namen življenjepisa	106
Slika 74: Dve fazi postopka razgovora	107
Slika 75: Teme pogovora.....	108
Slika 76: Delovni uspeh.....	111
Slika 77: Vrste znanja.....	112
Slika 78: Prikaz delovne storilnosti	112
Slika 79: Oblike utrujenosti	113
Slika 80: Objektivni in subjektivni znaki utrujenosti	114
Slika 81: Vrste timov glede na uspešnost	119
Slika 82: Vrste timov.....	119
Slika 83: Ravni organizacijske kulture	126
Slika 84: Sivo območje.....	128
Slika 85: Preizkus za etičnost odločitve	129
Slika 86: Dejavniki, ki podpirajo oziroma zavirajo etičnost in moralnost menedžerjev	130

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dinamika vsebin in odnosov v komunikaciji	14
Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti govorne in pisne komunikacije	25
Tabela 3: Uporaba govornega in pisnega sporočanja	30
Tabela 4: Prednosti pogajalskih skupin v primerjavi s posamezniki	42
Tabela 5: Kako pritegnemo bralce.....	45
Tabela 6: Navodila za jasno pisanje	46
Tabela 7: Slabosti in prednosti e-pošte.....	47
Tabela 8: Tradicionalni in pluralistični pogled na konflikt	55
Tabela 9: Konflikt in uspešnost skupine.....	56
Tabela 10: Vzroki stresa.....	67
Tabela 11: Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela	118

NAGOVOR ŠTUDENTOM

Spoštovani študenti,

pred vami je učbenik za predmet Poslovno sporazumevanje in vodenje.

Beseda komunikacija spada med tiste besede, ki jih danes zelo pogosto uporabljamo, ne da bi sploh razmišljali o tem, kaj vse lahko zajema in kako tesno je prepletena z našim življenjem. Čeprav o komunikaciji veliko govorimo in beremo, se še vedno premalo zavedamo, da ne gre le za sporočanje in informiranje, ampak z njo drugim ljudem posredujemo, hote ali nehote, tudi svoja čustva in vrednote. Komunikacija in z njo medosebni odnosi z drugimi ljudmi so se v zadnjem desetletju zelo spremenili. Spremenili so se načini komuniciranja. Tako hitro, kot živimo, je postala hitra tudi naša komunikacija. Pričakujemo, da bo sogovornik vsak trenutek dosegljiv in nam na razpolago. Vsako leto smo priče razvoju novih medijev, ki naj bi nam komunikacijo olajšali. Kljub tem spremembam ali pa ravno zaradi njih, kljub vedno večjemu številu medijev pa ne moremo reči, da je postala komunikacija bolj kakovostna. Velja ravno obratno: ker je postala hitrejša, je posledično tudi velikokrat bolj površna.

Sposobnost učinkovitega sporazumevanja je še vedno ena izmed najpomembnejših veščin ne samo v poslovnem svetu, ampak tudi v vsakodnevem življenju. Spretnosti komuniciranja prav gotovo ne obvladamo vsi enako dobro in je v življenju tudi vsi ne potrebujemo enako. Dolgo časa smo bili na področju komuniciranja prepuščeni sami sebi, zato so bili nekateri bolj, drugi manj uspešni v komuniciranju z ljudmi. Pozitivno je, da se je predmet o komuniciranju po vzoru ameriških šol pojavil končno tudi v našem šolskem sistemu. S tem so se odprle možnosti, da se seznanimo s komunikacijo in da se z vajo in treningom naučimo boljše ter bolj uspešno komunicirati.

Z ljudmi bomo uspešno komunicirali le, če smo pripravljeni, da jih dobro spoznamo, to pa lahko naredimo samo, če dobro poznamo samega sebe, saj kot pravi stara ljudska modrost:

*Kdor pozna druge ljudi, je učen,
kdor pozna samega sebe, je moder.*

Želim vam veliko uspeha pri spoznavanju sebe in drugih ljudi in uspešen ter učinkovit študij.

Marina Vodopivec

Znaki v gradivu:



Preverjanje razumevanja



Pomembno



Dodatno raziščite in preberite



Vaja in razmislek

1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV O KOMUNICIRANJU

Komunikacija je kot hrana. Njeno pomanjkanje bomo slej ko prej boleče občutili. Vendar ne samo pomanjkanje, tudi nepravilne komunikacije lahko pripeljejo do posledic, ki jih po navadi jasno prepoznamo. Osamljenost, prepiri, vojne itd. so posledice bolnih, nepravilnih komunikacij, neusklajenosti z okoljem. Številna nezaželena čustvena stanja pogosto izhajajo iz (ne)komunikacije. Zaprta komunikacija pomeni zaprt pretok energij, blokade, travme, bolezni.

Posledica pravilne komunikacije so ljudje, ki so prijazni do sebe, do drugih, do narave, do zemlje (Jeršek, 1996).

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ nastanek in potek komuniciranja;
- ❑ pomen besednih in nebesednih sporočil;
- ❑ značilnosti komuniciranja posameznika in skupine;
- ❑ zakaj prihaja do motenj in težav v komunikaciji;
- ❑ kdaj je naša komunikacija skladna in kdaj neskladna, pomen povratne informacije.

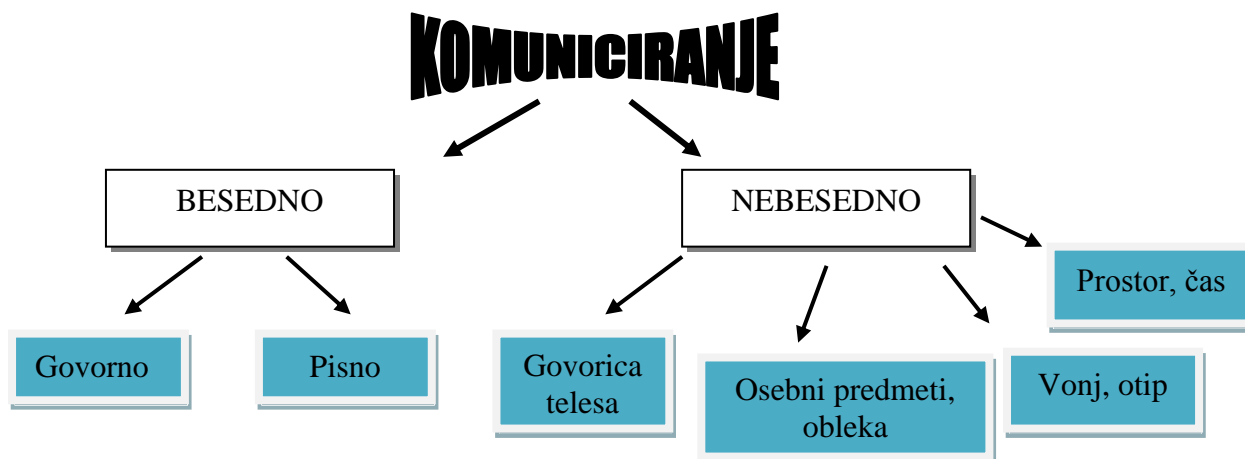


1.1 KAJ JE KOMUNIKACIJA



Pojem komunikacija izhaja iz latinske besede *communicare*, kar pomeni *posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet*. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem **izmenjujejo informacije, znanje, izkušnje** (Možina et al., 1998).

Komuniciramo takrat, ko govorimo ali pišemo – *besedno komuniciranje*. Poleg tega pa poznamo še *nebesedno* (neverbalno) komuniciranje. Komuniciranje je nekaj, kar je tako prisotno v našem vsakodnevem življenju, da se običajno sploh ne zavedamo pomena, ki ga ima komunikacija. Človekovo obnašanje je skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. **Komunikacija je torej večpomenska beseda, ki lahko označuje praktično vsako medsebojno sodelovanje med najmanj dvema oseba** (priložnostni govor, pogajanje, poučevanje, pisanje pisma, oglaševanje, klepetanje ob kavi ...).



Slika 1: Najpogostejša delitev komunikacije
Vir: Možina et al., 1998, 46



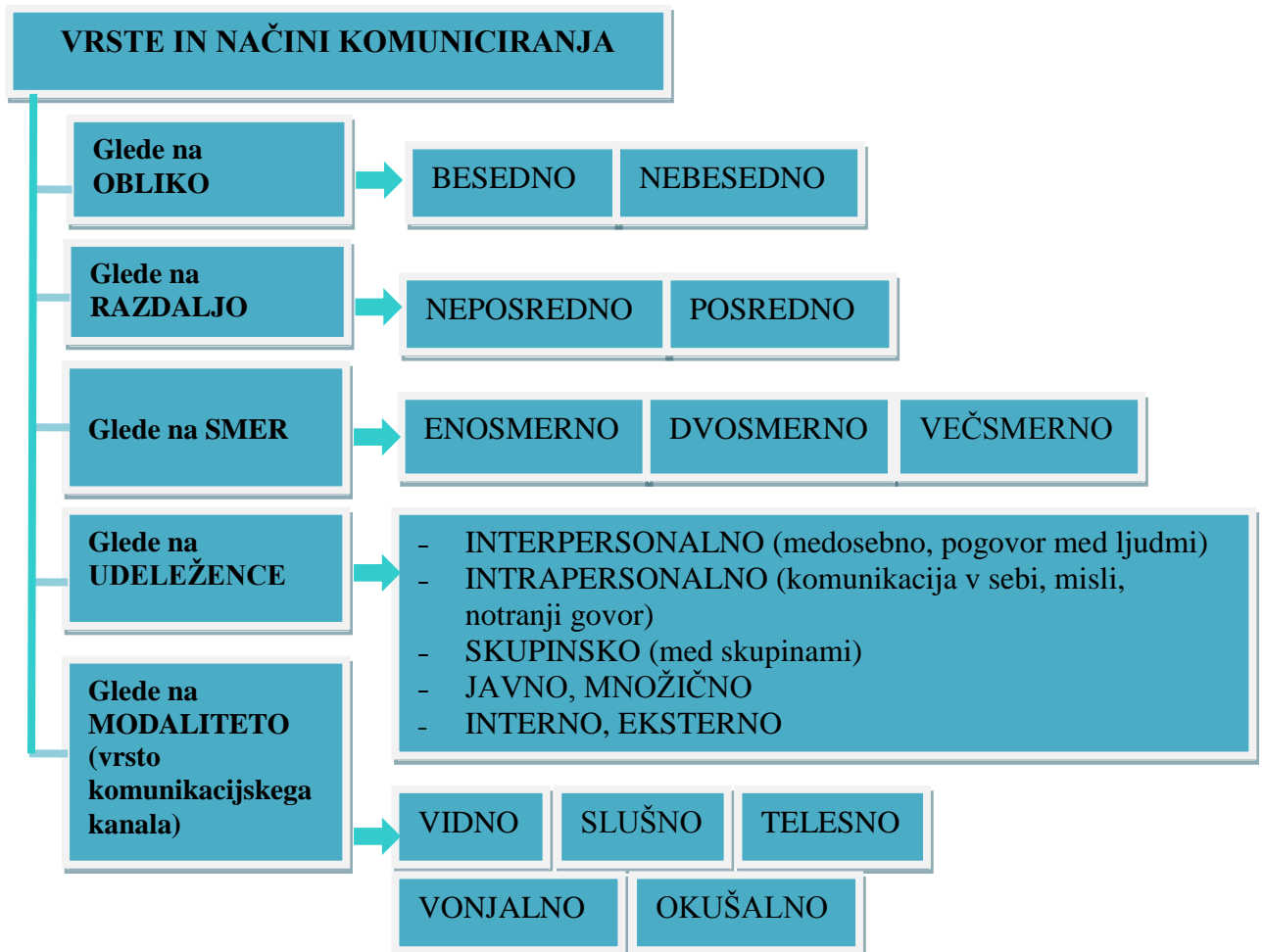
Središče in bistvo vsake komunikacije je človek. Strokovnjaki menijo, da ima človek **osnovno biološko potrebo** po sprejemanju in dajanju informacij, zato je nemogoče, da ne bi komunicirali. Človek komunicira že s tem, da je navzoč, govorimo o recipročni navzočnosti. Ločimo lahko **interpersonalno komunikacijo** (iz »oči v oči«) od **množične komunikacije** (kamor spada politično, javno, medijsko komuniciranje ...). Seveda pa ne smemo pozabiti na komuniciranje s samim seboj (v svojih mislih človek ves čas komunicira sam s seboj), in to imenujemo **intrapersonalna komunikacija**.



Slika 2: Interpersonalna in množična komunikacija

Vir: Lasten

Poleg naštetih klasifikacij poznamo še več načinov in vrst komuniciranja, kar nam prikazuje slika 3.



Slika 3: Vrste in načini komuniciranja

Vir: Lasten



Vaja in razmislek

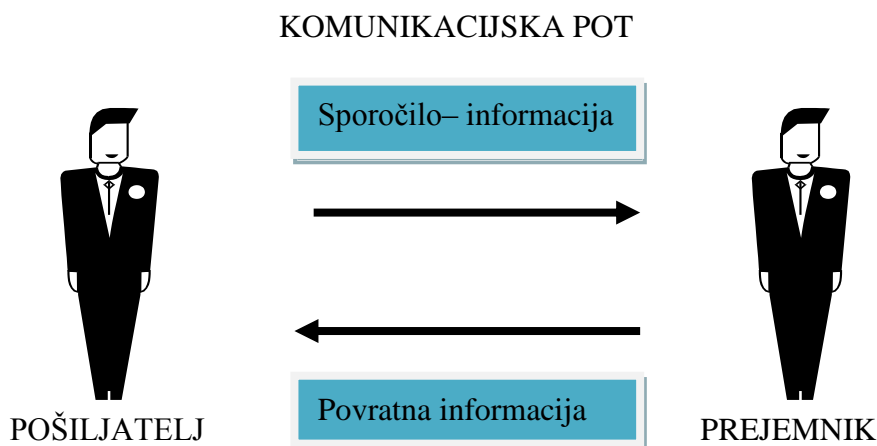
Za spodaj navedene primere določite, v katero vrsto komuniciranja spadajo:

- radijska oddaja,
- predvolilni govor politika,
- govor predsednika države ob državni proslavi,
- razmišljanje o tem, kaj morate danes narediti,
- poslano SMS-sporočilo prijatelju,
- pogovor dveh prijateljic ob kavi,
- predstavitev izdelkov poslovnim partnerjem,
- poslana elektronska pošta poslovnemu partnerju,
- objava novinarskega članka v časopisu.

1.2 POTEK KOMUNICIRANJA

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, komunikacijska pot in sporočilo. Kako poteka komuniciranje, je prikazano na sliki 4.

Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.



Slika 4: Sestavine komunikacijskega sistema

Vir: Prirejeno po: Možina et al., 1998, 43

1.3 DVOSMERNNA IN ENOSMERNNA KOMUNIKACIJA



Prej opisanemu primeru komuniciranja pravimo **dvosmerna komunikacija** , ker potujejo sporočila v eno in drugo smer. Omogoča izmenjavo, vprašanja, razprave, omogoča tudi preverjanje razumevanja, dopolnjevanja in je značilna za demokratične stile vodenja.

Dvosmerno komuniciranje ima naslednje značilnosti:

- **Poteka od pošiljatelja k prejemniku in nazaj**; gre za izmenjavanje sporočil.
- Največkrat je **bolj sestavljeno in bolj zahtevno**, saj marsikatera informacija ni preprosto razumljiva, zato je nujno, da se pošiljatelj prepriča, ali je prejemnik informacijo (sporočilo) pravilno sprejel, hkrati pa mora biti sposoben in pripravljen na povratno reagiranje.
- Gre za **enakovreden, obojestranski informacijski tok**, ki temelji na sproščeni izmenjavi informacij (sporočil), kjer si udeleženca v komunikaciji izmenjujeta stališča, mnenja in

predloge. Izoblikuje se skupen jezik izražanja, kjer se sporočilo prevaja v kode, ki jih oba – tako sprejemnik kot pošiljatelj – razumeta. Sicer zahteva ta komunikacija več časa, vendar je bolj plodna, posebno takrat kadar se pojavljajo nevarnosti nesoglasja in nerazumevanja med pošiljateljem in prejemnikom (Možina et al., 1998, 59–60).

Če pošiljatelj ne sprejme odgovora, sporočilo sploh ni bilo sprejeto ali pa se je prejemnik sporočila odločil, da ne bo odgovoril. To pomeni za pošiljatelja, da mora ugotoviti razloge za prejemnikovo neodzivanje. **Reakcije prejemnika sporočila so vedno »zgovorne«, saj povedo pošiljatelju, ali mu je uspelo doseči cilje in izpolniti naloge.**

Primernost dvosmerne komunikacije

DA – kadar obstaja realna nevarnost za nesoglasja in nerazumevanja med sogovornikoma:

- pri zahtevnejših skupnih nalogah,
- ko gre za različna prepričanja v zvezi s sporočilom.



Vaja in razmislek

Za dvosmerno komuniciranje najдите nekaj primerov iz vsakodnevnega življenja! Razmislite, kako najpogosteje komunicirate v različnih okoliščinah, npr. doma, v šoli s profesorjem, v podjetju, s prijatelji v prostem času, med športno aktivnostjo ...



Nasprotje zgoraj opisane komunikacije je **enosmerna komunikacija** \longleftrightarrow ali \rightleftarrows , kjer gre bolj kot za komuniciranje za **informiranje**, podelitev neke naloge ali ukaz (avtokratični stil vodenja).

Enosmerno komuniciranje ima svoje značilnosti:

- poteka **hitro** in daje videz večje urejenosti,
- informacija je izražena na **formalen način**,
- **prihrani čas**, še posebej če je namenjena večjemu številu sodelavcev,
- je **birokratsko, hierarhično**,
- sporočilo je **ozko, selekcionirano** (Možina et al., 1998, 59–60).

Primernost enosmerne komunikacije

- ◆ **DA** – v situaciji, ko gre za enostavno in povsem razumljivo sporočilo.
- ◆ **DA** – če je namen oddajnika doseči čim večjo podrejenost sprejemnika.



Vaja in razmislek

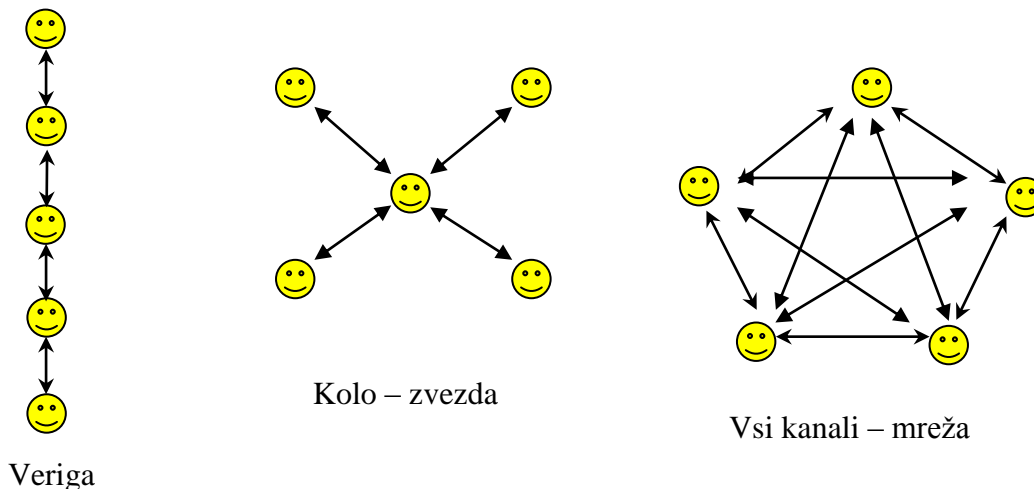
Za enosmerno komunikacijo navedite nekaj primerov iz vsakodnevnega življenja! Kdaj ste z nekom nazadnje enosmerno komunicirali? Ali ste imeli ob taki komunikaciji težave? Opišite svoje občutke!

1.4 KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA IN OBLIKE KOMUNIKACIJSKIH MREŽ

Komunikacijski par ali komunikacijska trojka je enostavna struktura, ki pa se po navadi poveže v večje komunikacijske mreže. Komunikacijska omrežja se med seboj razlikujejo po

tem, kako so pošiljatelji, prejemniki in posredniki s komunikacijskimi kanali povezani med seboj in ali uporabljajo enosmerne ali dvosmerne komunikacije (Možina et al., 1998, 63).

Najpogostejše so tri oblike komunikacijskih mrež, ki so prikazane na sliki 5.



Slika 5: Primeri komunikacijskih omrežij

Vir: Kaše et al., 2007, 112

Glede na učinkovitost komuniciranja je **veriga najpočasnejša oblika**, pri prenosu pa lahko pride tudi do popačenja informacij, saj se na vsaki ravni lahko nekaj izgubi ali doda. Pri **kolesu vsi dobijo enako informacijo**, vendar je zaradi nezmožnosti medsebojnega komuniciranja med člani njihovo zadovoljstvo bistveno manjše. Pri mreži **vsii kanali pa je zadovoljstvo največje, saj lahko vsak izrazi svoje mnenje**. Vsekakor pa idealnega načina ni in je zato dobro, da v organizacijah za prenos pomembnih informacij uporabljajo več načinov hkrati.

Vaja in razmislek



Če bi npr. vodstvo podjetja želelo zaposlenim sporočiti informacije o poslovnih rezultatih, bi to lahko storilo tako, da bi vodstvo o tem obvestilo srednji menedžment, ta potem nižjega in slednji zaposlene. S tem bi uporabili **verigo**, pri kateri poteka sporočanje v ravni liniji po določenem zaporedju članov.

Vodstvo bi se lahko odločilo in sklicalo sestanek z vsemi zaposlenimi, kjer bi jih vodstvo neposredno obvestilo o poslovnih rezultatih. To bi bila oblika **kolesa**, ko je en član (v tem primeru vodstvo) center, ki ima nalogo, da med seboj povezuje druge. Lahko pa bi vodstvo organiziralo delovne sestanke, kjer bi prišlo do vsestranske izmenjave informacij, s čimer bi hkrati delovali vsi kanali za prenos informacij. Za mrežo **vsii kanali** je značilna nehierarhičnost, kjer vsi komunicirajo z vsemi (Kaše et al., 2007, 112).

Razmislite še sami, kje bi lahko našli omenjena komunikacijska omrežja. Kaj bi se zgodilo, če bi v skupini prijateljev nekdo želel uveljaviti centralizirano komunikacijsko omrežje?

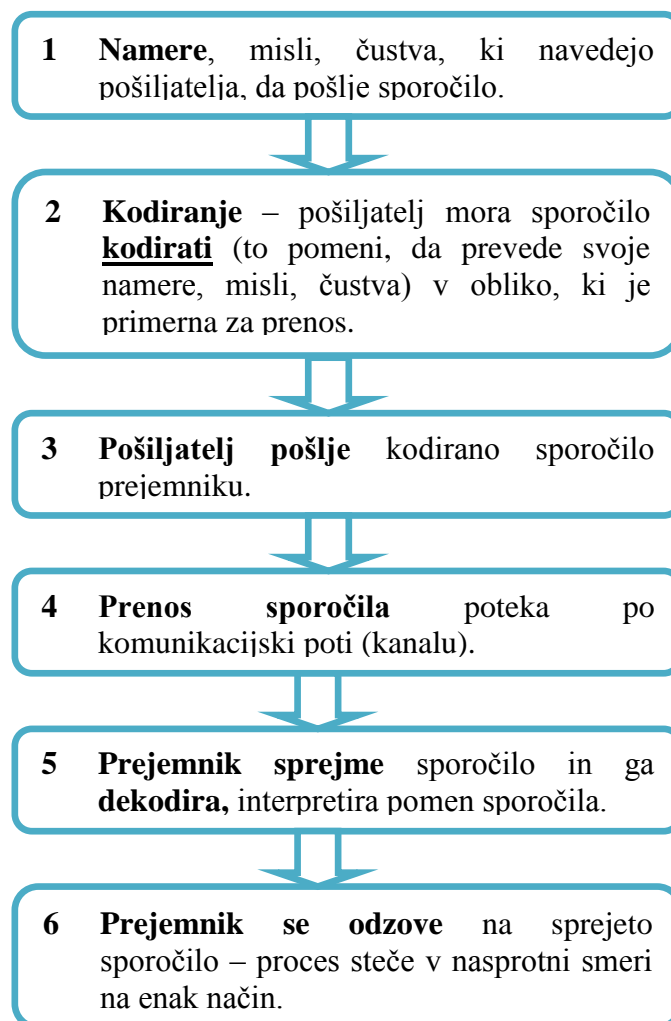
1.5 PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA SPREJEMANJE SPOROČILA

Richard Greene (1995) v svoji knjigi »Nov način komunikacije« pravi: »Preprosta skrivnost, ki jo moramo razumeti, je, da je v komunikaciji najpomembnejši odziv. Pomen komunikacije ni v tem, kaj ste resnično rekli ali zapisali, ampak na kakšen odziv ste naleteli.«

Ker neposreden prenos informacij ni mogoč, moramo informacijo najprej spremeniti v obliko, ki je primerna za prenos – opravimo *kodiranje*. *Prenos informacije* nato poteka po primernem sredstvu, *mediju* – z zvokom, svetlobo, mehničnimi vplivi, vonjem in še s čim; prenos omogočata *oddajnik* (npr. glasilke, vir svetlobnih vtisov, radijski oddajnik) na strani pošiljatelja in *sprejemnik* (npr. uho, oko, radijski sprejemnik) na strani prejemnika.



Temeljni koraki v procesu komuniciranja med dvema osebama so prikazani na sliki 6.



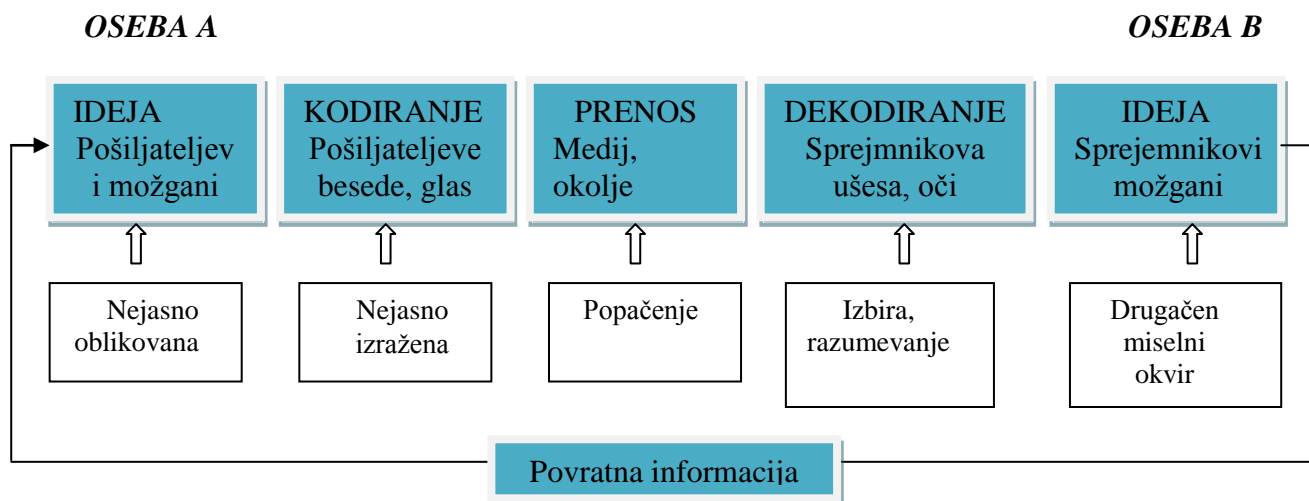
Slika 6: Temeljni koraki v procesu komuniciranja

Vir: Možina et al., 1998, 45

Nobeden izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja ali šum. Šum je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja (npr. predsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja itd.).

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe do misli druge osebe ali več oseb, kot to terjata informiranje, dogovarjanje, vplivanje ipd. Komuniciranje je uspešno, če se doseže zastavljeni cilj.

Komuniciranje je učinkovito, kadar je prejemnik sporočilo razumel tako, kot ga je pošiljatelj zasnoval – govorimo o vernosti prenosa. Ob prenosu pa lahko pride do težav, kar prikazuje slika 7.



Slika 7: Komunikacijski proces in možne težave
Vir: Zupan v: Kaše et al., 2007, 113

1.6 TEŽAVE PRI KOMUNICIRANJU

Da sporočilo ni vedno razumljeno tako, kot ga je pošiljatelj poslal, nam kaže tudi naslednja trditev Vitomila Zupana, ki je zapisal: *»Človek preraste svoje besede, besede namreč venomer odhajajo od njega in skušajo zaživeti lastno življenje, včasih zelo tuje tistemu, ki jih je napisal.«*

Besede vedno pomenijo tisto, za kar so se ljudje dogovorili, da bodo pomenile. Besede same po sebi ne pomenijo ničesar, kar lahko najlepše vidimo, če poslušamo neki jezik, ki ga ne razumemo. Besede dobijo pomen skozi asociativne zveze s predmeti in izkušnjami, zato so velike možnosti za zmedo in nerazumevanje, saj jih vsi ljudje ne doživljajo popolnoma enako.

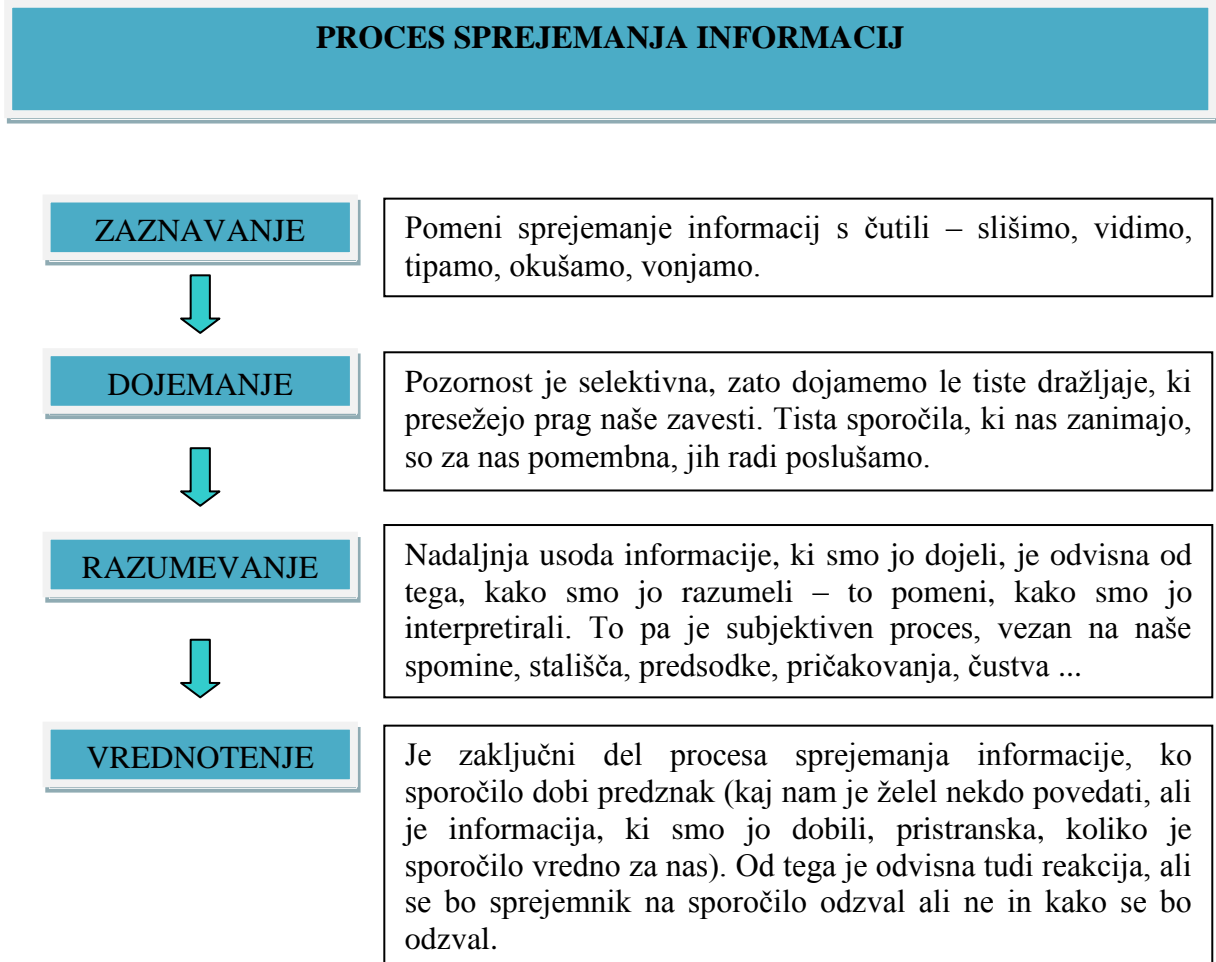
Pogosto se zgodi, da je **komuniciranje neučinkovito in neuspešno.** Za to največkrat ni krivo pomanjkanje besednih sposobnosti, **temveč šum, ki je emocionalne ali socialne narave.** Tako se zgodi, da druge osebe sploh ne poslušamo, ker se ukvarjamo s svojimi mislimi, ali pa samo čakamo, kdaj bomo lahko povedali svoje. Včasih smo pod tako močnim vplivom pričakovanj, da napačno interpretiramo, kar smo slišali. Spet drugič sicer razumemo besede sogovornika, ne pa tudi njegovih namer.

Že iz do zdaj povedanega lahko ugotovimo, da **komunikacija ni nikoli preprosta, celo med tistimi osebami ne, ki imajo precej skupnih vrednot in izkušenj.** Pari, ki živijo skupaj že trideset let, se še vedno vsak dan srečujejo z nesporazumi. Torej ni presenetljivo, da se srečujemo s slabo komunikacijo med ljudmi, ki se ne poznajo dobro in so sovražno ali sumničavo razpoloženi drug do drugega. *»Karkoli rečete, pričakujte, da bo druga stran skoraj vedno slišala nekaj drugega«* (Green, 1995).

1.7 SPREJEMANJE INFORMACIJ



Zakaj prihaja do tega, da ljudje slišijo nekaj drugega? Pri komunikaciji ne gre samo za poslušanje, ampak za **sprejemanje informacij**. To pa je proces, ki ga lahko razdelimo na štiri faze. Prikazane so na sliki 8.



Slika 8: Proces sprejemanja informacij poteka v štirih fazah

Vir: Prirejeno po: Možina et al., 1998, 117



Vaja in razmislek

Predavatelj vam bo prebral listo trditev. Po spominu skušajte zapisati, kaj ste si zapomnili. Potem si postavite naslednja vprašanja, ki vam bodo odgovorila, kakšen poslušalec ste:

Kaj sem si zapomnil?

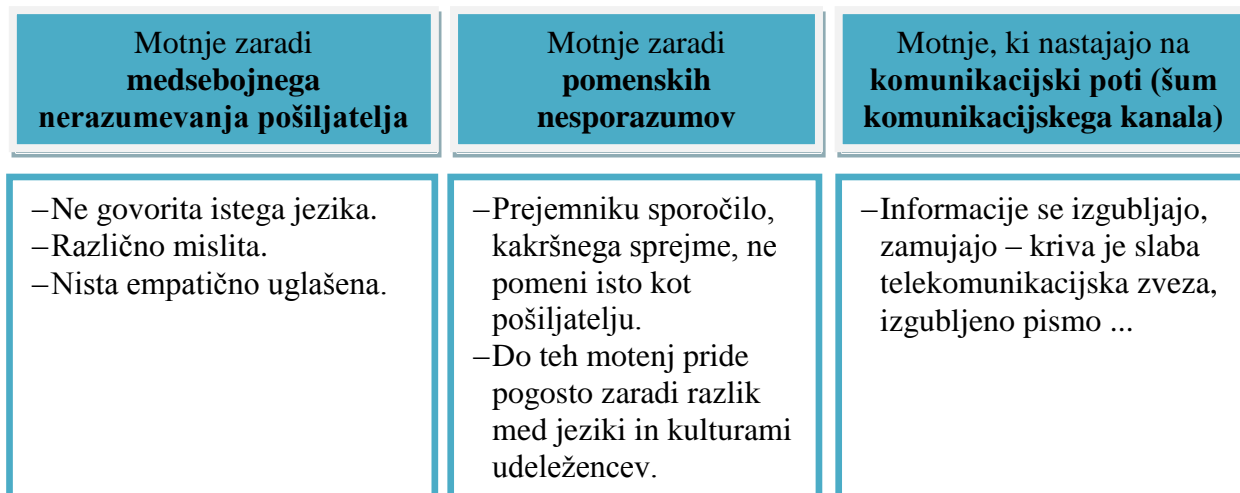
Koliko trditev sem si zapomnil?

Zakaj ravno te trditve?

Kam vse so mi misli ušle med poslušanjem?

1.8 MOTNJE KOMUNICIRANJA

Vrste motenj v komuniciranju so tri. Prikazane so na sliki 9.

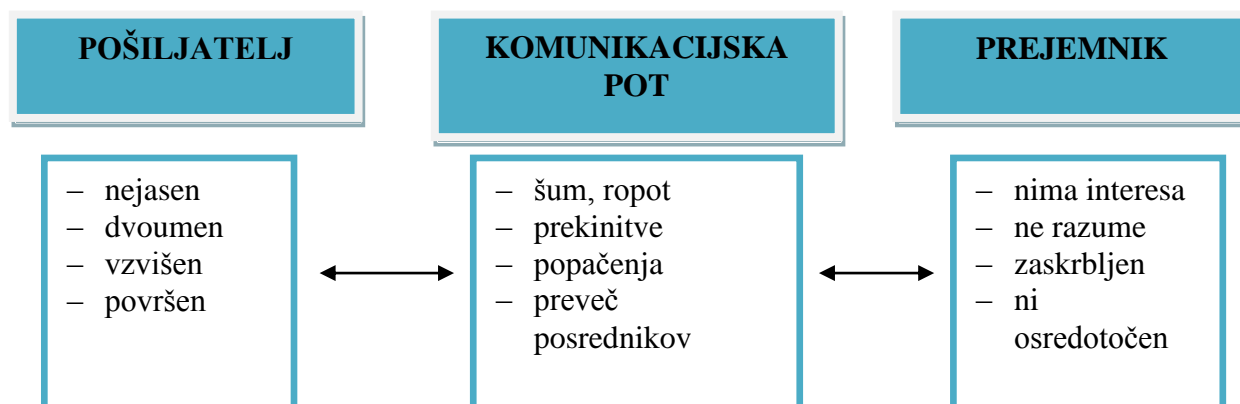


Slika 9: Vrste motenj
Vir: Možina et al., 1998, 69

Motnje lahko nastanejo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti. Pomembno je, da ugotovimo, kje nastajajo, da jih bomo lahko odpravili.



Viri motenj v komuniciranju so prikazani na sliki 10.



Slika 10: Motnje v komuniciranju pri pošiljatelju, prejemniku in na komunikacijski poti
Vir: Možina et al., 1998, 70



Vaja in razmislek

Za vsak vir motenj skušajte poiskati primere. Npr.: Pošiljatelj je nejasen, takrat ko govori s polnimi usti ... Dvoumno se izrazim, če rečem: »Zmagal je na tekmovanju v prenašanju žene.« Vsak lahko namreč po svoje razume, za kakšno tekmovanje je šlo ... in tako dalje ... Skušajte najti še več primerov za posamezno motnjo v komuniciranju. Razmislite, kako lahko te motnje odpravimo.

Človeški razum je sestavljen iz zavesti in podzavesti. Ko se pogovarjamo z nekom, je to komunikacija zavesti z zavestjo. Obstaja tudi komunikacija podzavesti s podzavestjo. Človek oddaja določene signale, ki se jih ne zaveda. Ti signali vplivajo na podzavest drugega, ki se

tega vpliva prav tako ne zaveda. Podzavest nezavedno sprejme sporočila, ki izvirajo na primer iz položaja nog, rok, oči, drže glave. Temu pravijo jezik telesa. Če svojo podzavest dobro poznamo, prepoznamo njene elemente tudi v drugih, v podzavesti drugih ljudi. (Hipnoza je komunikacija zavesti enega človeka s podzavestjo drugega, zato hipnotizer nikoli ne sme pozabiti na etična pravila.)

Vaja in razmislek



Razmislite o do zdaj povedanem in pri tem skušajte odgovoriti na nekaj vprašanj, ki se nanašajo na komunikacijo.

Ste kdaj razmišljali o tem, kako pomembno je komunicirati?

Ali ljudje na splošno dobro komuniciramo?

Kje vse se učimo komunikacije in ali je to dovolj?

Ali lahko rečete zase, da dobro komunicirate?

Ste naredili kaj za to, da bi bolje komunicirali?



1.9 DEJAVNIKI IN PRAVILA KOMUNICIRANJA



NEMOGOČE JE – NE KOMUNICIRATI!

Komuniciranje med ljudmi še zdaleč ne pomeni samo »pogovarjanje«, čeprav je osebni pogovor (dialog) med dvema človekoma zagotovo najbolj neposredna oblika komunikacije. Ne samo ljudje, tudi nekatera druga živa bitja se sporazumevajo z gibi, mimiko obraza ali kako drugače; **tudi molk je komunikacija. Vedno kadar se ljudje medsebojno zaznavamo, je nemogoče, da ne bi med seboj tudi komunicirali.** Nasprotno: tudi ko mislimo, da ne komuniciramo, v resnici komuniciramo. In ne pozabimo, obstaja tudi intrapersonalna komunikacija (Brajša, 1993).



Vaja in razmislek

Na osnovi lastnih izkušenj skušajte opisati možne reakcije v situacijah, ko sogovornik »noče komunicirati«.

Razmislite, kako vam svoje »nekomuniciranje« pokaže. Kaj lahko naredite, da komunikacija med vama vendarle steče?

1.10 VSEBINSKI IN ODNOSNI VIDIK KOMUNIKACIJE



Rekli smo že, da je središče procesa komuniciranja človek, s tem pa smo tudi nakazali, da ni pomembna samo vsebina sporočila, ampak tudi **odnos med pošiljateljem in prejemnikom**. Zato pravimo, da ima interpersonalna komunikacija svoj **vsebinski in odnosni del**. Tako kot človek ne more biti brez odnosov z drugimi ljudmi, čeprav so ti odnosi lahko zelo različni, prav tako ne more biti brez komunikacij z drugimi ljudmi, ki pa se tudi med seboj pomembno razlikujejo.

Usoda vsebine poslanega sporočila je bistveno odvisna od tega, kaj se dogaja med pošiljateljem sporočila, prejemnikom sporočila in sporočilom samim. **Odnosi med pošiljateljem, prejemnikom in sporočilom lahko krepijo, slabijo ali pa celo izničijo vpliv vsebine** (Brajša, 1993).

Govorimo lahko o naslednjih štirih odnosih:

- A = odnos pošiljatelja do vsebine,
- B = odnos prejemnika do vsebine,
- C = odnos pošiljatelja do prejemnika,
- D = odnos prejemnika do pošiljatelja.



Primer: Vodja svojemu sodelavcu: »Naloga je nevarna.« Z odnosnim vidikom komunikacije vodja v tem primeru sporoča delavcu, da ga skrbi, da se ne bi poškodoval. Ali še en primer – mati svojemu otroku: »Zunaj je 5 stopinj!« Z odnosnim vidikom mu sporoča, da jo skrbi, da se bo prehladil.

Tabela 1: Dinamika vsebin in odnosov v komunikaciji

MEDSEBOJNA DINAMIKA VSEBIN IN ODNOSOV V KOMUNIKACIJI
1. STRINJAMO SE (vsebina +) IN SE MARAMO (+ odnos)
2. NE STRINJAMO SE (- vsebina) IN SE NE MARAMO (- odnos)
3. NE STRINJAMO SE (- vsebina) VENDAR SE ŠE NAPREJ MARAMO (+ odnos)
4. STRINJAMO SE (+ vsebina), ČEPRAV SE ŠE VEDNO NE MARAMO (- odnos)
5. KAKO NAJ SE STRINJAMO (- vsebina), ČE SE PA NE MARAMO (- odnos)
6. KER SE NE STRINJAMO (- vsebina), SE NE MOREMO NITI MARATI (- odnos)
7. MORAMO SE STRINJATI (+ vsebina), KER SE MORAMO MARATI (+ odnos)

Vir: Brajša, 1993, 40



Razlaga:

- S sogovornikom se lahko strinjamo po vsebinski plati in smo z njim v dobrih odnosih – komunikacija poteka brez težav.
- S sogovornikom se lahko strinjamo po vsebinski plati, toda z njim smo v slabih odnosih – taka komunikacija se običajno pretrga.
- Z nekom se ne strinjamo na vsebinski ravni, smo pa z njim še naprej v dobrih odnosih. Sprejemamo različnost mnenj in ne pretrgamo odnosov – oblika demokratične in zrele komunikacije.
- Z nekom se strinjamo na vsebinski ravni, smo pa še naprej v slabih odnosih – tako strinjanje običajno ni dolgo trajno.
- Z nekom se ne strinjamo na vsebinski ravni, ker smo v slabih medsebojnih odnosih – moteni odnosi onemogočajo medsebojno delovanje.
- Ker se z nekom ne strinjamo na vsebinski ravni, z njim ne moremo biti v dobrih odnosih – vsebina vpliva na odnose.
- Ker nam odnos veliko pomeni in ga nočemo ogroziti, se na vsebinski ravni na videz strinjamo s sogovornikom – odnos vpliva na sprejem vsebine.

1.11 OSEBNI POUČILKI V SPOROČILIH



V okviru medsebojnega sporazumevanja uporabljamo **sporočila z različnim osebnim poudarkom** (Brajša, 1993, 51): **jaz sporočila, ti sporočila, mi sporočila, brezosebna sporočila.**

♦ Jaz sporočila

Z njimi izražamo lastna opažanja, izkušnje, čustva, misli, potrebe, želje ... S pomočjo jaz sporočil govorimo o sebi in svojem doživljanju. Izogibamo se jih, takrat ko se nočemo izpostaviti ali razkriti. Ker se nanašajo na nas same, spodbujajo recipročno odkritost med sogovorniki.

Primer: »Moti me, kadar ne pospraviš sobe.«

»Slabo se počutim, če se tako pogovarjaš z menoj.«

◆ **Ti sporočila**

Uporabljamo jih, kadar nekoga obsojamo, žalimo, napadamo, kaznujemo ali prognoziramo. Ker se nanašajo na druge, pri njih pogosto izzovejo obrambne mehanizme, napad ali podrejanje. Onemogočajo iskreno in sproščeno komunikacijo, saj niso nagovarjanje

Pomembno za to obliko sporočila je, da dobro premislimo vse, kar rečemo, in da ne rečemo vsega, kar mislimo!

sobesednika, ampak vnaprejšnje sodbe. Z njimi posegamo v sogovornikov prostor po navadi brez medsebojnega zaupanja, empatije in enakopravnosti.

Primer: »Kako si len, še sobe ne pospraviš.«

»Čisto nič se ne znaš organizirati.«

◆ **Mi sporočila**

Uporabljamo jih, ko želimo zmanjšati lastno odgovornost in prikriti lastna stališča. Z njimi skušamo vplivati na druge posredno in po ovinkih. Kažejo na našo manjšo angažiranost glede vsebine komunikacije.

Primer: »Vsi se strinjamo s tem, da je treba nekaj spremeniti.«

»Lahko se zamislimo nad nastalo situacijo.«

◆ **Brezosebna sporočila**

Omogočajo našo popolno izključitev iz odnosa s sogovornikom, izključujejo pa tudi našo odgovornost za vsebine, ki jih prenašamo. So torej popolnoma brezosebna (apersonalna).

Primer: »V najkrajšem času naj se odda poročilo in naj se pri tem upoštevajo navodila.«

»Ljudje mislijo, da si lahko vse privoščijo.«

1.12 UČINKOVITO VRNITVENO (POVRATNO) SPOROČILO



Povratno sporočilo je način učenja; brez njega se ne bi nikoli ničesar naučili. Uporabljati bi ga moral vsak vodja ali mentor, da bi sporočil prejemniku, ali je njegovo delo dobro in kaj bi bilo treba spremeniti. Kot otroci smo pri učenju (npr. prvih samostojnih korakov) dovezni za vsakršno povratno sporočilo, ne da bi bili ob tem v zadregi. Kot odrasli ljudje pa mislimo, da moramo vse vedeti in obvladati že ob prvem poskusu in ob povratnih sporočilih pogosto pomislimo na neuspeh. Zato je pomembno, da se naučimo podajati učinkovita povratna sporočila (Potočnik in Rebolj, 2009).

Povratno sporočilo je učinkovito, kadar je podano kot informacija, ki:

- ◆ jo udeleženec sprejme, ne da bi se začel braniti,
- ◆ prispeva k sodelovanju in vodi k spremembi,
- ◆ ohranja odprt in nedotaknjen odnos,
- ◆ je usmerjena k učenju in prispeva k učinkoviti komunikaciji.

Kako naj bo videti učinkovito povratno sporočilo?



Slika 11: Učinkovito povratno sporočilo
Vir: Potočnik in Rebolj, 2009

Eden izmed načinov podajanja učinkovitega povratnega sporočila je povratno sporočilo, imenovano »sendvič«. Sestavljeno je iz treh delov in od tod tudi ime. Vrhnji in spodnji del temeljita na pohvali, v sredini pa podamo konstruktivne predloge in svoja opažanja, ki so podprta s konkretnimi primeri.

- **Pohvala:** specifično pozitivno povratno sporočilo, ki govori o dobrih straneh in je podprto s konkretnimi primeri.
- **Možne izboljšave,** spremembe, modifikacije: specifično povratno sporočilo, ki vsebuje konkretne podrobnosti o slabostih in je podprto s konkretnimi primeri.
- **Pohvala:** splošni vtis in pozitivne smernice za naprej.



Vaja in razmislek

Predstavljajte si, da vam nadrejeni v službi za oddano poročilo poda naslednjo povratno sporočilo: »Vaše poročilo ni v redu. Želim, da ga popravite tako, kot mora biti. Sit sem tega, da vaša poročila venomer popravljam! Potem je čisto vseeno, če jih napišem sam. Z vami je nemogoče delati, popolnoma nesposobni ste!«

Kakšno je to povratno sporočilo? Ali vam je po tem sporočilu jasno, kaj morate narediti in s čim vaš nadrejeni ni zadovoljen? Kako se boste počutili in kako se boste odzvali na tako povratno sporočilo? Razmislite, kako bi vi kot nadrejeni izrekli povratno sporočilo in pri tem upoštevajte načela učinkovitosti dajanja povratnih sporočil.

1.13 SKLADNOST IN NESKLADNOST KOMUNICIRANJA



Da bi sprejemnik pravilno razumel sporočilo pošiljatelja, je posebej pomembna **skladnost besednega in nebesednega sporočanja**. Če so besedna in nebesedna sporočila skladna, je lahko komunikacija jasna. Če pa so sporočila ali samo njihovi delčki nasprotujoči si, začutimo, da nekaj ni prav. **Dobri opazovalci lahko ugotovijo, kaj je v sporočilih nasprotujoče si, večina pa to čuti bolj intuitivno.**

Predvsem zapisane misli kar dobro obvladujemo. V pogovoru nam že lažje uide kakšna nepremišljena beseda. **Mnoga, predvsem nebesedna sporočila pa so lahko nezavedna** – to pomeni, da jih oddajamo, ne da bi se tega zavedali in to hoteli. Če torej nebesednemu komuniciranju ne posvečamo pozornosti, bomo lahko izdali marsikaj, česar ne bi hoteli. In nasprotno – sogovornik, ki pozna, obvlada in upošteva nebesedno komuniciranje, bo izvedel mnogo več kot le iz izrečenih ali zapisanih besed (lažje bo razbral prejeto sporočilo).

Z nebesednimi sporočili definiramo naš odnos in stališče do izgovorjenih vsebin in do tistega, ki mu je sporočilo namenjeno. Ni torej dovolj, da neko vsebino le izgovorimo, treba jo je potrditi s spremljajočo nebesedno komunikacijo.



Pomni: Z besedno komunikacijo izražamo informacije, vsebino. Z nebesedno komunikacijo pa čustva, naš odnos in stališče do vsebine in osebe, ki ji je sporočilo namenjeno. *Ob neskladni komunikaciji prejemnik sporočila vedno verjame nebesednemu sporočilu.*

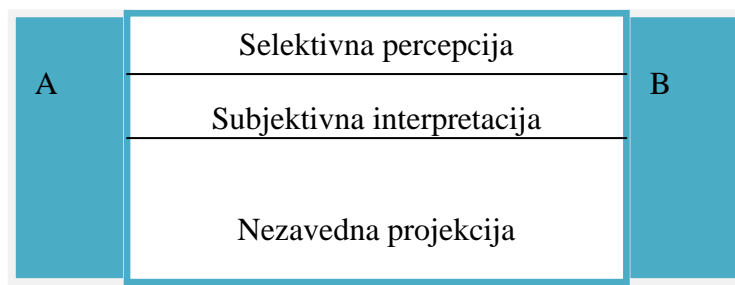
Če povzamemo, lahko zaključimo, da komuniciramo s pomočjo besednih in nebesednih kanalov.

- **Besedni kanal** je samo eden – KANAL TEKSTA
- **Nebesednih kanalov** je več – štirje:
 - KANAL GLASU**
 - KANAL FACIJALNE EKSPRESIJE**
 - KANAL GESTIKULACIJE**
 - KANAL TELESNE DRŽE**

Vsi navedeni kanali nebesedne komunikacije bistveno vplivajo na tisto, o čemer govorimo, in na tiste, s katerimi govorimo (Brajša, 1993). Šele ob neverbalnem spremstvu dobi izgovorjeno sporočilo svoj pomen in smisel, svojo učinkovitost in vpliv.

1.14 PSIHODINAMIKA MEDSEBOJNEGA KOMUNICIRANJA

Čeprav smo že ob rojstvu postavljeni v medsebojno komunikacijo, se večina ljudi skoraj nikoli ni učila pravil komuniciranja in o obnašanju ljudi vedo manj kot o nekaterih drugih stvareh (npr. zgradbi atoma). Tukaj velja poudariti **teorijo medsebojnega doživljanja** (Brajša, 1994), ki pravi, da *človek ne reagira na medsebojno obnašanje, ampak na doživljanje medsebojnega obnašanja.*



Slika 12: Kaj vpliva na reakcijo prejemnika
Vir: Brajša, 1994

Prejemnik sporočila ne bo reagiral le glede na to, kaj smo mu sporočili, ampak bo reagiral (če upoštevamo zgoraj navedene dejavnike) glede na to, **kaj bo zaznal v našem sporočilu**, glede na to, **kakšen pomen bo dal temu sporočilu**, in glede na to, **kako bo doživljal sporočilo**.

1.15 OSEBNOST GOVORCA IN NJEGOV KOMUNIKACIJSKI STIL



Svet, ki nas obdaja, zaznavamo s pomočjo naših čutil (vid, sluh, vonj, okus ...). Človek si skozi svoje življenje pod vplivom dednega potenciala nabira izkušnje, pridobiva vedno nova in nova znanja, oblikuje spretnosti in navade. Okolje ponuja

neskončne možnosti čutnega zaznavanja, človek pa je zmožen zavestno sprejemati le manjši del tega bogastva informacij – zavestno lahko sledimo le približno sedmim spremenljivkam ali podatkom hkrati. Pa še ta del običajno selekcionirano zaznavamo – pozornost usmerjamo na tisto, kar nas zanima, kar nam je všeč, kar se ujema z našimi potrebami, vrednotami, pričakovanji, kar je v skladu z našimi izkušnjami ipd. Okolje ponuja vedno več informacij in je tako vedno bogatejše od predstav, ki jih imamo o njem (Vrhovec, 2004, 14).

Če bi na naše zaznavanje sveta vplivala samo čutila, bi ljudje zaznavali enako resničnost. Tako pa vemo, da si ljudje različno razlagajo svet, ljudi okoli sebe. **Informacije, ki jih okolje ponuja, tako pod vplivom procesov, ki potekajo v nas in tako določajo naš model sveta, različno predelujemo in razlagamo.** Posamezniki, ki težijo k prevelikemu poenostavljanju sodb in razlag sveta, so lahko v komunikaciji zelo togi, dogmatični.

Vsak človek tako izhaja pri komuniciranju iz svojega komunikacijskega območja ali »kroga«, ki določa značilen vzorec komuniciranja posameznika. Če se določen vzorec pri posamezniku pogosto ponavlja, ga označimo kot komunikacijski stil, ki je lahko: agresivni, pasivni, manipulativni, asertivni.



Od česa je odvisen naš komunikacijski krog?



Slika 13: Dejavniki oblikovanja komunikacijskega stila (kroga)

Vir: Vrhovec, 2004, 14

Vsakdo, ki želi biti pobudnik dobre komunikacije, mora poznati in razumeti najprej samega sebe, saj mu šele to omogoča dovolj kritično zavedanje samega sebe, vseh svojih značilnosti, tudi značilnosti komunikacije. Zavedati se, kakšen način komuniciranja je tipičen, kako reagiramo v kritičnih situacijah, ob konfliktih, stresih. Prisluhni sebi je velikokrat zahtevnejše kot prisluhni in razumeti druge (Vrhovec, 2004, 14).

V vsakem komunikacijskem procesu se prepletajo tri vrste komunikacij.

Komunikacija s samim seboj	Komunikacija z drugimi	Komunikacija skozi sebe oz. s svojo lastno osebnostjo
Temelji na dobrem zaznavanju in razumevanju samega sebe – gre za zavedanje osebne resničnosti posameznika.	Gre za vzpostavitev dobrega stika z drugimi – upoštevanje in razumevanje drugih.	Sposobnost komuniciranja s samim seboj in sposobnost ostajati v svojem modelu sveta in se tega modela zavedati v vseh njegovih prednostih in pomanjkljivostih ter pripravljenosti ta model po možnosti tudi razširiti.

Slika 14: Tri vrste komunikacij

Vir: Vrhovec, 2004, 15

Ko se srečata dva, se moramo vprašati, ali se bosta njuna »kroga« prekrivala, sovpadala. Če imata podobne cilje, podobna mnenja, prepričanja, govorita podoben jezik, potem obstaja med njima določeno soglasje ali strinjanje (Vrhovec, 2004, 15).



Večje ko je prekrivanje, strinjanje med partnerjema, lažja je komunikacija. Čeprav so mnogi ljudje prepričani, da se uspešno sporazumevajo, to pogosto ne drži. Srečo imamo, če do prekrivanja sploh pride, če pa je prekrivajoče se področje precej veliko, velja, da se med seboj razumemo in običajno ni nobenih večjih težav.

Majhno področje prekrivanja ali če prekrivanja sploh ni, zahteva pravo spretnost in umetnost komuniciranja. Da premagamo to razdaljo, je nujno vzpostaviti most, preko katerega spoznavamo in razumemo sogovornika, njegovo območje komuniciranja.



1.16 ASERTIVNO VEDENJE

ODNOS DO SEBE IN DRUGIH PRI RAZLIČNIH VEDENJIH

	Jaz sem O. K.	Jaz nisem O. K.
Ti si O. K.	ASERTIVNO	Pasivno
	<u>SKUPAJ SVA LAHKO USPEŠNA:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ vzajemno spoštovanje, ◆ dobro sobivanje z ljudmi, ◆ pripravljenost za reševanje problemov. 	<u>MORAM SE POKAZATI ALI PA UMAKNITI:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ zdi se nam, da smo manj pomembni od drugih, ◆ verjamemo, da je z nami nekaj narobe, ◆ vodijo nas prepričanja, da je napaka v nas, drugi so sposobni.
Ti nisi O. K.	Agresivno	Depresivno
	<u>DOKAŽEM SE LAHKO LE NA TVOJ RAČUN:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ dajemo vtis oholosti, vzvišenosti, kritičnosti, ◆ drugim radi govorimo, kako naj se obnašajo, ◆ v resnici menimo, da tako niso sposobni upoštevati našega odločnega nasveta, ◆ svojo teorijo preverjamo tako, da pri drugih iščemo le znake njihove neuspešnosti. 	<u>NE ZAUPAM TI:</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ v ljudeh ali stvareh vidimo vse najslabše, ◆ pričakujemo, da bomo mi neuspešni in tudi drugi, ◆ nadenemo si videz obupanca in to sporočamo drugim, ◆ ljudje se nas izogibajo.

Slika 15: Značilnost asertivnosti in drugih oblik vedenja (Harrisov model odnosov)

Vir: Harris, 2007

1.16.1 Asertivnost kot prepričljivo komunikacijsko vedenje

Asertivnost je sposobnost, da izrazimo svoja čustva, mnenje, pravice na prepričljiv, spoštljiv, nenasilen način, je umetnost (ne)verbalnega komuniciranja. Izrazimo se na preprost, jasen in direkten način in pri tem nismo gospodovalni.

Z asertivnostjo opisujemo način ravnanja z ljudmi. Asertivnost temelji na filozofiji osebne odgovornosti in spoštovanja pravic drugih ljudi. Povedano drugače, pri asertivnosti se zavedamo, da:

⇒ *Imamo potrebe.*

Prav tako jih imajo tudi drugi.

⇒ *Imamo pravice.*

Prav tako jih imajo tudi drugi.

⇒ *Lahko nekaj prispevamo.*

Prav tako lahko prispevajo tudi drugi.

Pomembna torej ni le poštenost do sebe, temveč tudi poštenost do drugih. Z različnimi tehnikami lahko razvijamo svojo sposobnost povedati naravnost, kaj želimo, potrebujemo ali občutimo, vendar pri tem ne ravnamo v škodo drugih ljudi. Z asertivnostjo so povezani samozaupanje in pozitivna naravnost ter hkrati razumevanje stališč drugih ljudi (Možina, et al., 2004, 423).

1.16.2 Metoda asertivnosti

1. Aktivno poslušajte sogovornika in mu pokažite, da slišite in razumete, kaj govori.
 - ◆ *Razumem, da ...*
2. Povejte, kaj vi mislite ali občutite.
 - ◆ *Vendar jaz mislim ...*
3. Povejte, kaj želite, da se zgodi.
 - ◆ *Zato predlagam ...*

(Možina, et al., 2004, 425).

1.17 USPEŠNA KOMUNIKACIJA

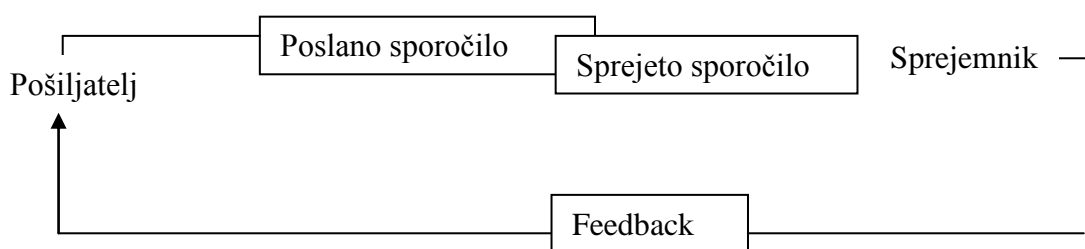
Če smo na začetku opredelili komunikacijo kot izmenjavo (informacij, znanja, izkušenj), potem lahko uspešnost komunikacije merimo s stopnjo dobljene izmenjave oziroma še bolje, s *stopnjo prisotnosti zelenih posledic izmenjave*. Torej ali smo s komunikacijo dosegli to, kar smo želeli, oziroma ali so z nekim *komunikacijskim procesom vsi udeleženci nekaj pridobili*.

1.18 POV RATNA INFORMACIJA – KOMUNIKACIJSKI FEEDBACK



Nikoli v medsebojni komunikaciji nam ne sme biti *pomembno le to, da smo nekemu nekaj sporočili (oddali sporočilo), pozanimati se moramo, kako je naš sobesednik to sporočilo sprejel*. Prav tako mora biti tistemu, ki sprejema sporočilo, važno, ali je bilo sporočilo oddano tako, kot ga je on sprejel.

Če želimo biti prepričani, da v procesu komunikacije še sledimo zastavljenemu cilju, moramo torej poskrbeti za *komunikacijski feedback*. Ta predstavlja povratno informacijo o nekem delu komunikacije. Komunikacijo o komunikaciji (pogovor o pogovoru) imenujemo *metakomuniciranje*.



Slika 16: Komunikacijski feedback

Vir: Lasten

Vrste takih povratnih informacij so naslednje:

Informacije o pošiljatelju	Informacije o sporočilu	Sami kot pošiljatelj
Kako nas doživljajo, kako smo sprejeti, kako smo razumljivi.	Izvedeti moramo, kako je sporočilo razumljeno, kako je sprejeto in kako vpliva – deluje na posameznika.	Pomembno je, da tudi mi kot pošiljatelj damo jasno in korektno informacijo o tem, kako mi doživljamo sogovornika – prejemnika sporočila in s kakšnimi občutki smo oddali sporočilo (npr.: žal mi je, da vam ne morem ustreči ..., dobro se počutim, ker imam za vas prijetno novico ...).

Slika 17: Vrste povratnih informacij
Vir: Brajša, 1993, 77

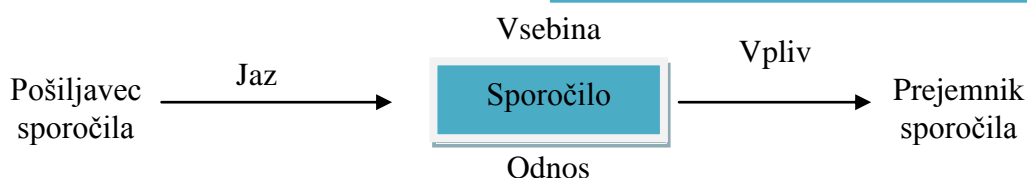
Šele s pridobitvijo primernih povratnih informacij lahko ustrezno nadaljujemo komunikacijski proces in ga po potrebi prilagodimo.

V bistvu moramo biti pri komunikaciji, če hočemo, da bo uspešna, pozorni na 4 elemente komunikacije (Brajša, 1993, 77):

1. **Kako prenašamo vsebino?**
2. **Kako odkrivamo sebe?**
3. **Kako definiramo odnos komunikacije?**
4. **Kako vplivamo na druge?**

Ne zahtevam od tebe, vsaj ta trenutek ne, da me razumeš. To se bo zgodilo le takrat, ko me boš prostovoljno nehal spreminjati v kopijo samega sebe.

D. Keirse



Slika 18: Elementi komunikacije
Vir: Brajša, 1993

POVZETEK

Uspešna komunikacija vključuje učinkovito pošiljanje IN sprejemanje sporočil. Ne komuniciramo vsi enako uspešno, vendar se je uspešne komunikacije mogoče naučiti. Spretnost komunikacije strokovnjaki uvrščajo med socialne veščine. Komunikacija teče ves čas, tako na verbalni kot na neverbalni ravni. Z verbalno komunikacijo prenašamo informacije, z neverbalno pa svoja čustva in odnos do tistega, o čemer govorimo, in istočasno kažemo tudi odnos do tistega, s komer govorimo. Neverbalna komunikacija je tista, s katero velikokrat sporočamo nekaj, česar mogoče nismo nameravali, saj je njen dobršni del nezaveden. Vsaka komunikacija ima poleg vsebinskega še odnosni del komunikacije. Včasih lahko odnosni del pripomore k boljši vsebinski komunikaciji, lahko pa velja tudi obratno, da jo otežuje. Da bi bila komunikacija čim bolj učinkovita,

je pomembno, da se naučimo preverjati, kako nas je sogovornik razumel, da torej povprašamo za povratno informacijo (feedback).

Komunikacija je za človeka izrednega pomena, saj brez nje praktično ne more biti, in pravimo, da velja načelo: »Nemogoče je ne komunicirati.«



Preverjanje razumevanja:

1. Kaj je komuniciranje?
2. Kakšne vrste komuniciranja poznate? Katera vrsta komuniciranja je najpogosteje prisotna v vašem vsakodnevem življenju?
3. Kako poteka komuniciranje?
4. Pojasnite pojma dvosmerna in enosmerna komunikacija. Kdaj uporabljamo eno in kdaj drugo obliko? Se vam zdi katera od oblik boljša?
5. Kaj veste o komunikacijskih mrežah? Poiščite primere iz vsakodnevnega življenja, ko komunicirate v obliki enega od omrežij. Kaj vam posamezna omrežja omogočajo?
6. Naštete korake procesa komunikacije med dvema osebama. Kje lahko pride do napak?
7. Kdaj govorimo o učinkovitem komuniciranju?
8. Sprejemanje informacij poteka skozi 4 faze – poimenujte in razložite jih. Ali so vse faze pomembne in zakaj?
9. Naštete vrste motenj v komuniciranju in skušajte najti primere za posamezno motnjo. Posebej se osredotočite na motnje pri komuniciranju s strankami v vašem poklicu.
10. Zakaj nastanejo motnje v komuniciranju pri pošiljatelju? Se spomnite kakšnega primera, ko ste sporočali informacijo in je bila napaka v komunikaciji na vaši strani? Kako je bilo to videti?
11. Zakaj nastanejo motnje v komuniciranju pri prejemniku? Predstavljajte si, da ste nezainteresirani za informacije, ki vam jih sogovornik posreduje. Ali boste take informacije pravilno sprejeli?
12. Zakaj nastanejo motnje v komuniciranju na komunikacijski poti?
13. Na kakšen način sta povezana vsebina in odnos v komunikaciji? Razmislite o situaciji, ko se pogovarjate z nekom, ki ga ne marate. Ali to vpliva na vajino komunikacijo? Kako se to kaže?
14. Kaj se zgodi, če sta besedno in nebesedno sporočanje neskladna? Čemu dajemo prednost? Pojasnite primer, ko ste podvomili v to, kar vam je sogovornik sporočal. Na podlagi česa ste prišli do takšnega zaključka?
15. Kaj pomeni medsebojno doživljanje v komunikaciji?
16. Kdaj je komunikacija uspešna?
17. Pojasnite komunikacijski feedback. Praktično ponazorite s primerom, kako bi ga izvedli.
18. Zakaj komunikacijski »krog« določa značilen vzorec komuniciranja posameznika? Ali je naša komunikacija drugačna, če smo slabo razpoloženi ali če smo pod vplivom čustev?
19. Pojasnite komunikacijske stile.
20. Zakaj menite, da je asertivnost boljša od drugih stilov komuniciranja? Ali asertivnost pomeni, da se moramo z drugimi vedno strinjati?

2 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Nebesedna komunikacija, kamor sodi tudi vsa govorica telesa, je bila tisočletja in tisočletja edini način komuniciranja med ljudmi. Ljudje so se sporazumevali in se izražali le s pradavnim jezikom znakov, mimike, kretenj, gibov, občutenjem bližine, tudi dotikom in vohom, barvami in različnimi neartikuliranimi glasovi. Šele pred nekaj tisočletji so se začeli na različnih krajih sveta oblikovati različni jeziki, ki so se razvili iz dotedanje uporabe neartikuliranih glasov. Oblikovali so se mnogi dialekti, pozneje je človek začel razvijati tudi pisno obliko komuniciranja in tako začel postajati pismen. Še danes lahko najdemo plemena, ki nimajo svojega izoblikovanega pisnega jezika (Možina et al., 1998).

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ značilnosti besedne komunikacije;
- ❑ prednosti in pomanjkljivosti govorne komunikacije;
- ❑ prednosti in pomanjkljivosti pisne komunikacije;
- ❑ poslušanje kot najpomembnejšo večščino komuniciranja;
- ❑ kdaj uporabiti govorno in kdaj pisno komuniciranje;
- ❑ najpomembnejše značilnosti nebesedne komunikacije.



2.1 BESEDNO KOMUNICIRANJE

Že v uvodnem poglavju smo besedno komunikacijo razdelili na govorno in pisno.



Slika 19: Delitev besedne komunikacije
Vir: Možina et al., 1998, 46–47



Vaja in razmislek

Najnovejši podatki, objavljeni v reviji *Science Illustrated* (marec 2011), nam povedo, da na svetu ljudje komunicirajo s pomočjo 6000 jezikov. Jezikoslovci domnevajo, da bo polovica teh jezikov v naslednjih 100 letih izumrla. V isti reviji lahko preberemo, da je angleščina uradni jezik v 73 državah, francoščina je uradni jezik v 37 državah, arabščina pa v 24.

1 milijarda ljudi govori mandarinščino, ki je poleg angleščine največji jezik. Kot materni jezik je mandarinščina na prvem mestu.

2.1.1 Govorno komuniciranje

Da ima govorno komuniciranje vrsto *prednosti*, pa tudi nekaj *slabosti*, če ga primerjamo s pisno komunikacijo, nam kaže tabela 2.

Tabela 2: Prednosti in pomanjkljivosti govorne in pisne komunikacije

VRSTA SPOROČILA	PREDNOSTI	SLABOSTI
USTNO KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Hitro</i> ❑ <i>Običajno obsega tudi povratne informacije</i> ❑ <i>Omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi</i> ❑ <i>Močna sporočilnost (prisotna govorica telesa, glas)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Ni trajnosti sporočila</i> ❑ <i>Manjša natančnost</i> ❑ <i>Običajno slabša organiziranost sporočila</i>
PISNO KOMUNICIRANJE	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Trajnost dokumenta (lahko ga shranimo, kopiramo ...)</i> ❑ <i>Možnost poznejšega preverjanja</i> ❑ <i>Sporočilo je bolj dodelano (imamo več časa, da razmislimo, kaj bomo napisali)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ <i>Bolj zamudno</i> ❑ <i>Ni takojšnjega povratnega sporočila</i> ❑ <i>Včasih sploh ne vemo, ali je prejemnik sporočilo prejel</i> ❑ <i>Manjka odnosni del (omejeni smo na sporočilno vrednost)</i>

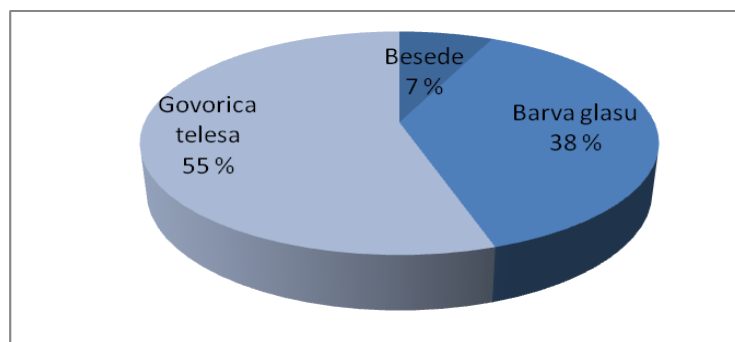
Vir: Vrhovec, 2004, 7

Med govorno komuniciranje spadajo: *nagovori, formalizirani razgovori med dvema osebama, razgovori v skupini oziroma z njo in tudi neformalne govorice.*

Pri govornem komuniciranju je pomembno troje: SPREJEMANJE – POSLUŠANJE, POSTAVLJANJE VPRAŠANJ in SPOROČANJE.

Raziskave kažejo, da ima v povprečnem razgovoru neposreden pomen besed le 7-odstotni delež, intonacija (ritem, glasnost, dinamika) govora 38-odstotni delež, nebesedno sporočanje (govorica telesa, prostor, čas, tip, vonj) pa kar 55-odstotni delež.

Skoraj neverjetno se zdi, da zvočni vtis govora in govorica telesa lahko povedo več kakor besede same.

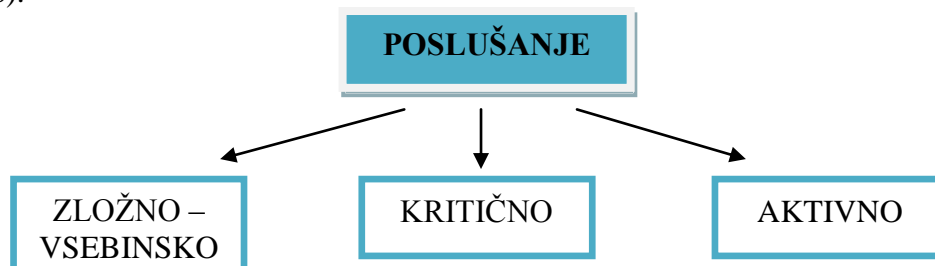


Slika 20: Deleži dojetanja v komunikaciji
Vir: Prirejeno po: Možina et al., 1998, 48

2.1.2 Poslušanje

O besednem komuniciranju ne moremo govoriti, ne da bi se dotaknili pomembnega dela tega komuniciranja, to je **poslušanje**. Če bi se vsi ljudje zavedali, kako pomembno je poslušanje za uspeh komuniciranja, bi bilo komuniciranje lažje in bolj uspešno. S tem ko poslušamo, sprejemamo informacije, ko govorimo, jih dajemo, o zadevi in tudi o samem sebi. Zato je s tega vidika bolj modro pozorno poslušati kot veliko govoriti.

Če dobro poslušamo, lahko sproti analiziramo, ugibamo o strategiji in taktiki sogovornika, tako ne slišimo samo, kaj nam govori, ampak ugotavljamo tudi, kaj ima za bregom (Možina et al., 1998).

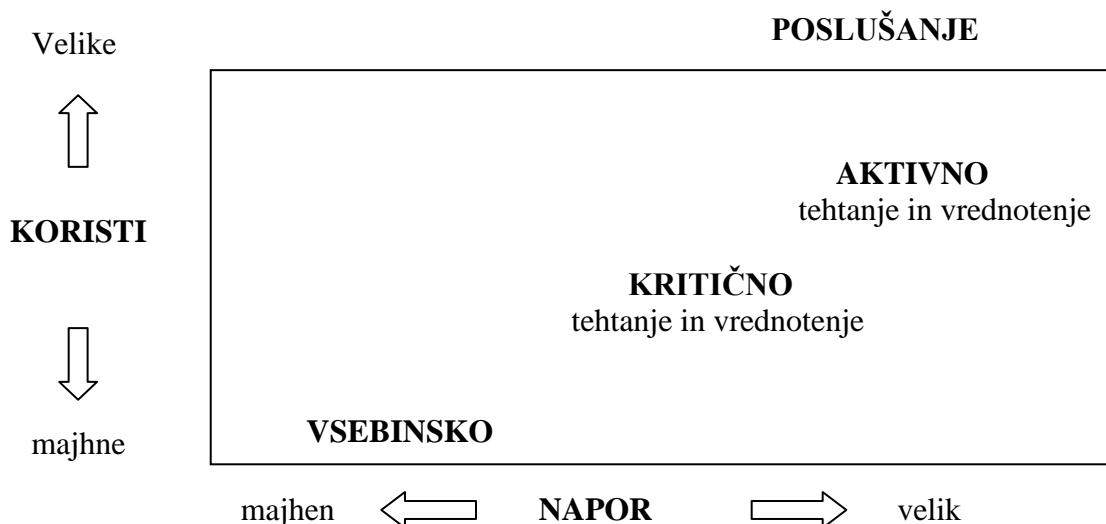


Slika 21: Različne vrste poslušanja
Vir: Prirejeno po: Možina et al., 1998, 119

Cilj pozornega **vsebinskega poslušanja** je, da razumemo informacije in si zapomnimo ključne sestavine: vsebino, dejstva, ugotovitve.

Kritično poslušanje ima težišče na kritičnem presojanju slišane. Tukaj gre za tehtanje in vrednotenje informacij, ugotoviti skušamo namen in zanimanje sogovornika (kaj je zamolčal, kaj je izpustil...). Naša pozornost je namenjena skladnosti besedne in nebesedne komunikacije; odnosu, klimi, vzdušju.

Aktivno poslušanje nam omogoča, da razumemo sogovornikova čustva, potrebe in želje, da bi mogel razumeti informacije s sogovornikovega zornega kota. Aktivno poslušanje je najbolj kakovostno in najbolj zahtevno.



Slika 22: Poslušanje v komunikaciji
Vir: Vrhovec, 2004, 21

- 75 % preslišimo.
- Od tega ½ pozabimo v 10 minutah.
- Od tega ½ pozabimo v 24 urah.

Naučite se biti dobri poslušalci.

Človek ima dvoje ušes in ena sama usta. Da bi bili uspešni, se moramo naučiti te naravne čute uporabljati v pravilnem razmerju – **poslušajmo dvakrat toliko, kot govorimo!** Poznavanje ljudi zahteva, da napnemo vse svoje čute, manj govorimo in bolj poslušamo. Z opazovanjem in poslušanjem lahko izvemo vse, kar želimo, in celo več, kot bi drugi ljudje želeli, zato je pomembno, da opazujemo ključna znamenja govornice telesa svojih sogovornikov.

Aktivno poslušanje vključuje poslušanje z namenom. Namen aktivnega poslušanja je lahko pridobiti informacije, dobiti napotke, razumeti druge, reševati probleme, deliti interese, videti, kako čuti druga oseba, izkazati podporo itd. Zahteva, da poslušalec spremlja, je pozoren na besede in občutke oddajnika sporočila.

Aktivno poslušanje zahteva vsaj toliko ali več energije kot govorjenje. Od poslušalca zahteva, da sliši več sporočil, razume njihov pomen in nato preverja njihov pomen s posredovanjem povratnih sporočil.

Sposobnost pravilnega poslušanja je mnogokrat razumljena kot znak šibkosti in pasivnosti, govorjenje pa kot moč in akcija! Posledica takega razmišljanja je, da je spretnost poslušanja premalo cenjena, predvsem pa premalo uporabljana. Namesto da bi sogovornika najprej poslušali in razumeli, po navadi kar takoj začnemo sami razreševati njegove težave. Pri tem nas vodi domneva, da tudi drugi vidijo stvari z istega zornega kota kot mi, zato se ne znamo postaviti v kožo drugega. Če pa sogovornika že poslušamo, po navadi izberemo tisti del sporočila, ki je za nas pomemben, drugo pa zanemarimo. To pomeni, da poslušamo preveč selektivno.

Najpogostejše napake, ki jih zagrešimo, kadar slabo poslušamo, so:

- ◆ svetovanje,
- ◆ prehitro sklepanje,
- ◆ analiza,
- ◆ podpora,
- ◆ pozornost je usmerjena drugam,
- ◆ egocentrično poslušanje.

Upoštevajmo, da sogovornika razumemo, tudi če se z njim ne strinjamo. Aktivno poslušati ne pomeni, da smo ves čas tiho. Da nam je res mar, kar nam ima druga oseba povedati, lahko pokažemo na različne načine.



Dodatno raziščite in preberite

1. Na spletni strani
http://www.amitie.it/voch/VoCH_Slovenia_Training%20material_SI_1.doc/ boste našli različne načine aktivnega poslušanja. Izpišite jih in ugotovite ali kakšne od njih že uporabljate in kateri so takšni, da bi se jih lahko naučili in s tem izboljšali poslušanje in komunikacijo nasploh.

Ločimo sporočilo od besed! Tom Hopkins (1997) trdi, da je pogosto SPOROČILO popolnoma DRUGAČNO OD BESED. Pri pogovoru moramo razbrati, kaj nam je sogovornik želel povedati, npr.:

- »By the way ...« Pri 9 od 10 primerov te besede pomenijo zelo pomembno sporočilo za sogovornika.
- »Preden pozabim ...« Sogovornik niti slučajno ne bo pozabil na to, kar bo zdaj povedal.
- »Po resnici povedano ...« Besede, ki sledijo, največkrat niso resnične.

Nekaj nasvetov za uspešno poslušanje:

- Osredotočimo se na tisto, kar nam sogovornik pripoveduje, in vztrajno odganjajmo druge misli. Pomembne podatke si na kratko zapišimo.
- Ko sogovornika poslušamo, opazujmo njegove kretnje, mimiko; pozorni bodimo na ton glasu in se večkrat vprašajmo, kako se počutimo in kakšno je vzdušje (ali je kaj v zraku?!).
- Ves čas skušajmo ostati pri bistvu; večkrat se vprašajmo, ali je to, kar pravkar slišimo, res bistvenega pomena.
- Bodimo živahni. Čeprav poslušamo, sodelujmo v razgovoru s spremembami položaja telesa, z mimiko, poudarki, nasmehom, začudenjem, kratkimi vprašanji; ponovimo ključni stavek ali besedo in s tem spodbudimo sogovornika, da pove še kaj več o tem.
- Če postaja pogovor dolgovezen ali drugače naporen, predlagajmo kratek odmor (ali si ga vzemimo sami z odhodom na stranišče), ponudimo ali zaprosimo za pijačo, vprašajmo, ali naj odpremo okno ... Zagotovimo si torej nujno potrebno spremembo, da bomo lahko v nadaljevanju zopet pozorno sledili.

Pri prepričevanju in pogajanju bi moralo biti govorjenje v veliki meri postavljanje vprašanj.

Zastavljanje vprašanj je očitno znamenje radovednosti in nikdar se ne bomo ničesar naučili, če ne bomo dovolj radovedni, da bi zadevo proučevali. S spraševanjem in opogumljanjem dajete ljudem vedeti, da vas zanimajo. Vprašanja povzročajo čustveno vpletenost. Vprašanja so gibalo in kvas vsakega poslovnega razgovora (Možina et al., 1993).

Učinkovito zastavljanje vprašanj je ena ključnih komunikacijskih veščin. S pomočjo dobrih vprašanj zbiramo informacije o pričakovanjih, počutju, stališčih, mnenjih, težavah, motnjah itd.

Koristno je, da si vnaprej pripravimo miselni okvir in nabor vprašanj, na katera se lahko zanesemo v različnih situacijah. Da bi dobili čim več koristnih informacij, je pomembno, da zastavljamo **VPRAŠANJA ODPRTEGA TIPA**: KAJ, KDO, KJE, KAKO, ČEMU, S KAKŠNIM UČINKOM ...

Izogibajmo se problemskih vprašanj (vprašanj, ki se osredotočajo na probleme in napake): Kakšen problem imate? Kako dolgo ga že rešujete? Kdo je kriv? Kaj je narobe z vami? V čem je problem? Zakaj ga že niste rešili?

Uporabljajmo pozitivna vprašanja, ki so usmerjena k cilju:

- ◆ Kaj želite/želimo?
- ◆ Kako boste/bomo to dosegli?
- ◆ Ali ste/smo že kdaj dosegli kaj podobnega?
- ◆ Kakšne vire imate/imamo na voljo?
- ◆ Kakšen načrt želite/želimo narediti?
- ◆ Kaj sledi?

Uporabljajmo tudi specifična in zelo natančna vprašanja:

- ◆ Kaj natančno mislite z ... ?
- ◆ Kdaj natančno želite, da ... ?
- ◆ Kaj natančno naredite, ko ... ?

Koristna so tudi nekatera vprašanja, s katerimi razjasnimo situacijo:

- ◆ Kaj vam/nam bo to prineslo?
- ◆ Kaj (pri tem) je za vas/nas pomembno?
- ◆ Ali je še kaj?
- ◆ Česa se zavedate?
- ◆ Kako lahko to zlahka naredite/naredimo?

(http://www.amitie.it/voch/VoCH_Slovenia_Training%20material_SI_1.doc, dostopno 18. 4. 2011)

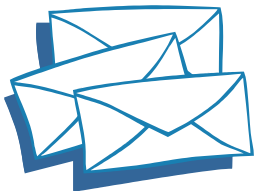


Dodatno raziščite in preberite

V knjigi Poslovno komuniciranje (1998) poiščite na strani 146 vprašalnik: Kako dobro znam poslušati. Izpolnjeni vprašalnik vam bo povedal, ali ste dober poslušalec ali ne.

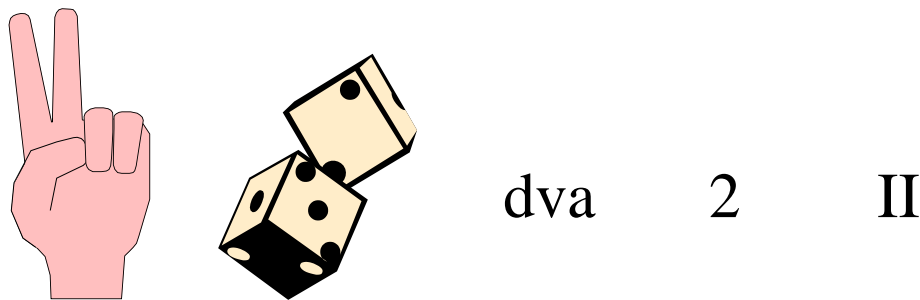
Poiščite v knjižnici knjigo Uspeti s poslušanjem (avtor Steve Shapiro), ki vam bo pomagala, da se izpopolnite v najpomembnejši veščini komuniciranja.

2.2 PISNO KOMUNICIRANJE



Kar je zapisano, ostane, so dejali že stari Rimljani. Ko neko misel zapišemo, močno ojačimo njeno energijo in jo, hote ali nehote, odpošljemo v svet, kjer seveda naleti na najrazličnejše odzive.

Pisno komuniciranje poteka preko ***pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč, preko mnogih modernih medijev (npr. internet)***. Sporočila se prenašajo z zapisano besedo, simboli, risbami, s pomočjo barv in drugih učinkov.



Slika 23: Število dve lahko prikažemo na več različnih načinov
Vir: Lasten

Običajno komunikacija ne poteka samo besedno ali samo nebesedno, temveč se te oblike neprestano prepletajo in dopolnjujejo. To velja tudi za pisno komuniciranje, kjer nam knjiga ali pismo veliko povesta že s platnicami, sliko avtorja ... **Za racionalne sestavine prevladuje besedno komuniciranje, za emocionalne sestavine pa lahko delež nebesednega komuniciranja znaša tudi več kot 90 odstotkov.**

Pošiljatelj, ki pozna pravila komuniciranja, bo lažje izbral način, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano. Odločil se bo za obliko, ki ustreza prejemniku, in hkrati upošteval še tri dejavnike:

- **stroške komuniciranja,**
- **razpoložljivi čas,**
- **učinkovitost načina komuniciranja.**

Ker je srečanje s poslovnim partnerjem lahko včasih zamudno in drago, bi ga morali uporabljati le takrat, ko preudarimo, da je bolj primerno kot pisno sporočilo.

Tabela 3: Uporaba govornega in pisnega sporočanja

GOVORNO SPOROČILO UPORABIMO, ČE:	PISNO SPOROČILO UPORABIMO, ČE:
<ul style="list-style-type: none"> – želimo, da se prejemnik takoj odzove, – je sporočilo dokaj preprosto in dojemljivo, – ni potreben trajni zapis, – se sogovornika brez težav sestaneta, – medsebojni stiki pomagajo urediti zadevo, priti do odločitve. 	<ul style="list-style-type: none"> – takojšen odziv prejemnikov ni tako pomemben, – je sporočilo podrobno, kompleksno in zahtevno, – je pomemben trajen, veljaven zapis, – je sogovornikov več in se težje sestanejo, – je pri posredovanju pisnih sporočil manj napak in popačitev.

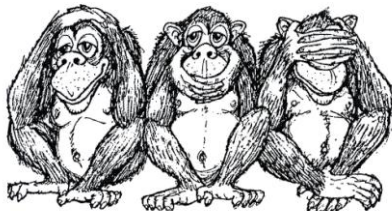
Vir: Možina, 1998, 243

Prednosti pisnega komuniciranja so torej trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je povrh mogoče pozneje tudi preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so po navadi bolj dodelane, logične in jasne kot govorne, saj pošiljatelj praviloma premisli, kaj bo napisal, saj ve, da bo zapis sporočila pričal, da je bilo poslano z jasno določeno vsebino in nič drugače.

Pisno sporočilo pa ima tudi slabosti. Za nastanek pisnega sporočila je treba **več časa.** Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja. Sporočilo v govorni obliki posredujemo v nekaj minutah, isto sporočilo pa vzame uro časa za pisanje. Pisno komuniciranje, npr. preko pisem, četudi gre za elektronsko pošto, zahteva več vmesnega časa kakor govorno komuniciranje. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik

brž reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ali ga je razumel tako, kot želi pošiljatelj, to dvoje pa je bistveno za uspešno komuniciranje.

2.3 NEBESEDNO KOMUNICIRANJE



Slika 24: Nebesedno komunikacijo uporabljajo tudi živali
Vir: Pease, 1986, 59

Nebesedna (neverbalna) komunikacija se je razvila pred besedno komunikacijo. Pravimo, da je stara toliko kot človeštvo, saj se je človek davno pred razvojem govorne in pisne komunikacije sporazumeval s kretnjami.

Je splošen pojem, s katerim označujemo vsakršno sporazumevanje telesa z njegovim okoljem: s kretnjami, telesno držo, oddaljenostjo med osebami, pogledom in gibi rok.

Govorica telesa potrjuje izgovorjeno besedo, seveda le, če je resnični odraz čustev. Občinstvo kaj hitro opazi, če govorica telesa ni usklajena z izgovorjeno besedo. Če pripovedujemo zabavno zgodbo z žalostnim obrazom ali obratno, če nas ob resni ali celo žalostni zgodbi premaguje smeh, je to že samo po sebi protislovno. V tem primeru, kot smo se naučili do zdaj, govorimo o *neskladni komunikaciji*.

2.3.1 Značilnosti nebesedne (neverbalne) komunikacije

Začetnik naredi hudo napako, če se pri tolmačenju govornice telesa omeji le na eno samo kretnjo in jo obravnava ločeno od drugih kretenj ali okoliščin (Pease, 1986, 15).

POMNI: *Govorica telesa je sestavljena iz besed, povedi in ločil, enako kot govorni jezik. Kretnja je kot beseda, beseda pa ima lahko več pomenov. Pomen besede je jasen, šele ko stoji v povedi z drugimi besedami. Kretnje prav tako nastopajo v povedih in poročajo o čustvih in razpoloženju oddajnika. Sprejemnik bere nejezikovne povedi.*

Z besednim komuniciranjem se prenašajo v glavnem informacije, z nebesednim komuniciranjem pa prenašamo stališča in emocionalni odnos do informacij. Včasih lahko nebesedna komunikacija celo nadomesti besedno. Če žena, na primer, ošine moža z morilskim pogledom, je njeno sporočilo tako jasno, da ji ni treba ničesar več reči.

Velik del človekovih osnovnih nejezikovnih navad je naučenih. Pomen mnogih gibov in kretenj pa določa kulturno okolje.

2.3.2 Govorimo z očmi

Najpomembnejša sestavina stika in bližine je pogled. Če gledamo vstran, se poslušalcem zdi, da imamo nekaj za bregom, če zremo v višave, se zdimo vzvišeni, oholi. Za neposreden

stik s pogledom ni nadomestila. Če želimo, da nam bodo ljudje prisluhnili, poiščimo z njimi stik s pogledom.

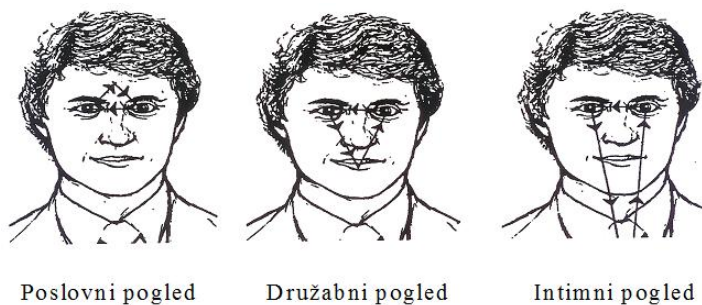
Iz oči razberemo iskrenost, odkritost. Naš pogled pa drugim pove tudi, ali smo sproščeni in samozavestni. Pri pogledu so pomembne zenice. Na širitev zenic ne moremo vplivati in nas izdajo, kadar hočemo prikriti, da nas je nekaj prizadelo. Širjenje in oženje zenic razkriva tudi zanimanje, nezanimanje in nejevoljo. **Zenice se vedno povečajo zaradi prijetnih spodbud.**

ZANIMIVOST: Pri igralcih kart so izvedli poskus in opazili, da če se enemu od igralcev pokra razširita zenici, je tisti, ki to opazuje, lahko prepričan, da ima nasprotni igralec dobre karte, ta pa se ne zaveda, da mu sporoča o svoji sreči.



Slika 25: Velikost zenic
Vir: Pease, 1986, 112

Izid soočenja iz oči v oči je močno odvisen od tega, v kateri del sogovornikovega obraza uprete svoj pogled. Allan Pease (1986) je v knjigi »Govorica telesa« pogled razvrstil v tri vrste, in sicer na **poslovni, družabni in intimni pogled**. Med **poslovnim pogovorom** si na čelu sogovornika zamislite trikotnik. Kadar pogled uprete na to področje, vzbujate resnost in sporočate, da so vaši nameni poslovni. Če pogled zdrsne pod sogovornikove oči, torej v področje trikotnika med očmi in usti, zavladava **družabno vzdušje**. Družabni pogled besedam odvzame ostrino, in če bi pri resnem poslovnem pogovoru uporabili tak pogled, sogovornik prav gotovo ne bi dovolj resno jemal vaših besed. Pri **intimnem pogledu** se pogled upre v področje, ki obsega oči, brado in sega do prsi. S takim spogledovanjem si odkrivamo naklonjenost. Intimni pogled ni primeren za poslovni pogovor, saj sogovornika prestraši ali pa ga spravi v zadrego.



Poslovni pogled Družabni pogled Intimni pogled
Slika 26: Tri vrste pogleda
Vir: Pease, 1986



Vaja in razmislek

Veliko fraz iz našega vsakodnevnega življenja se nanaša na oči in pogled, kot npr.: »zvito je pogledala«, »če bi pogled ubijal, bi bil že mrtev«, »prebodel jo je z očmi« ... Razmislite in dodajte še sami fraze, ki ste jih že slišali v zvezi z pogledom.

2.3.3 Mimika obraza

Noben drug del našega telesa ni tako zelo izrazit kot naš obraz. V izrazu na našem obrazu se zrcali bodisi strogost, nedostopnost ali naklonjenost, dobrotu in razumevanje. Z izrazom na licih lahko nedvoumno pokažemo tudi strah, veselje, presenečenje ali dolgočasje. Včasih pa lahko izraz na obrazu razumemo tudi napačno. Lahko se npr. zgodi, da za mrkim obrazom v resnici tiči pomanjkanje samozavesti in negotovosti.

Z mimiko označujemo vse pojave, ki jih opazimo na človekovem obrazu. To so poteze obraza, stik s pogledom in njegova smer, zraven pa lahko prištevamo tudi gibanje glave. Če je mimika skladna z besednimi izjavami, nanjo nismo posebno pozorni, kadar pa je neskladje močno, ga opazi še tako neizurjen poslušalec. Vendar je obrazne mišice izredno težko nadzirati. Pogosto lahko opazimo, da nekdo na zunaj deluje mirno, ker se je naučil nadzorovati svoje roke, pa vendar se bo pokazal notranji nemir, in sicer najprej na obrazu. **Obraz je tisti del telesa, ki je najbolj izrazen in zato tudi najbolj zanesljiv vir informacij o čustvih in stališčih druge osebe.** Prav obraz pri komunikaciji opazujemo z največjo pozornostjo. P. Ekman navaja sedem čustev, ki jih razberemo z obraza: **srečo, presenečenje, strah, žalost, jezo, gnus ali prezir in zanimanje.** Pogosto slišimo, da so oči odraz naše duše.



Vaja in razmislek

Svoja čustva izražamo z nebesedno komunikacijo. Na sliki 27 so posnetki obrazov, ki prikazujejo različna čustvena stanja. Oglejte si vsak posnetek posebej in zapišite, za katero čustvo gre po vašem mnenju. Ali ste imeli pri razbiranju čustev težave? Ste kakšnemu obrazu pripisali drugo čustvo kot ostali sošolci? Kaj mislite, zakaj je prišlo do tega?



Slika 27: Izražanje čustev z mimiko obraza

Vir: <http://www.google.com.vn/search?q=microexpression&hl>, dostopno 18. 4. 2011

2.3.4 Govorimo tudi z rokami

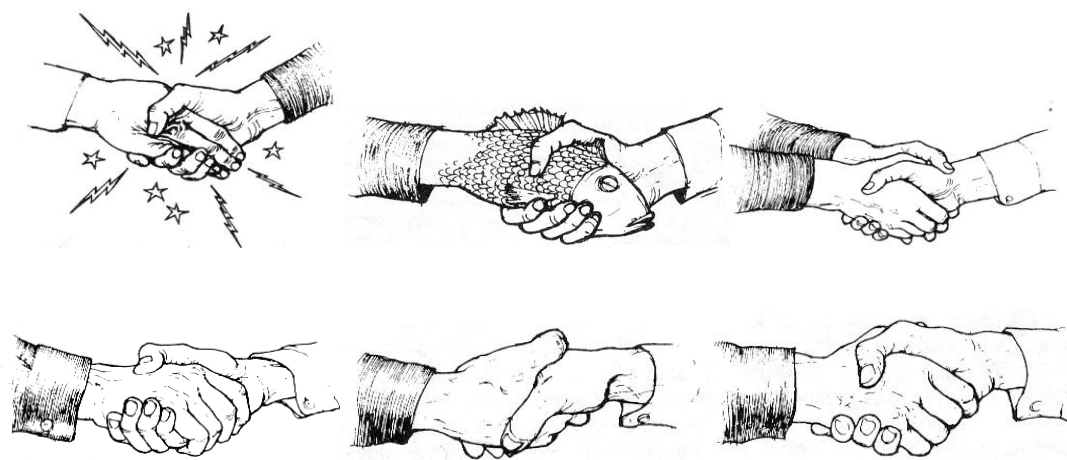
Gestikulacije se ne moremo učiti, ampak mora – prav tako kot izraz na obrazu in drža – priti iz naše notranjosti. **Kretnje z rokami naj bi spremljale naše besede in po možnosti podčrtale ter poudarjale smisel našega govora.**

Pri gestikulaciji ostanimo zvesti samemu sebi in nikogar ne posnemajmo, torej bodimo to, kar smo. K temperamentnemu človeku sodita prav tako živahna gestikulacija in mimika, mirnejšemu človeku pa se seveda poda bolj umirjena govorica telesa.

2.3.5 Rokovanje

K pozdravljanju sodi rokovanje, ki ima kot prvi telesni stik v medsebojni komunikaciji velik pomen. Iz stiska roke razberemo marsikaj o značaju osebe, njenem odnosu do nas in njenem razpoloženju. Tako občutimo namen, zadržanost, zvitost, zanesljivost ali nezanesljivost. Mnogi izkoristijo način rokovanja, da obenem določijo drugim razdaljo telesnega približevanja.

Stisk roke naj bi bil v osnovi potrditev dobrih namenov, dodatek neizgovorjenim besedam dobrodošlice, veselja ob srečanju, izraz spoštovanja in naklonjenosti. Rokovanje traja le nekaj trenutkov. Premočni stiski rokovanja so neprimerni, saj drugim lahko povzročijo bolečine. Drobljenje členkov med rokovanjem izdaja napadalen in robusten značaj. Mnogokrat pa se zgodi, da se rokujemo z nekom, ki nam sploh ne stisne roke, temveč jo poda tako, kot da v sebi nima ne volje ne moči, nobene odločnosti, življenja (Pease, 1986).



Slika 28: Primeri pravilnega in nepravilnega rokovanja

Vir: Pease, 1986, 39–44

2.3.6 Drža telesa

Drža telesa je izrazno dober kazalec našega počutja in odnosa do teme ali sogovornika. V drži telesa je razvidna sproščenost, napetost, napadalnost, obrambno vedenje, stopnja zaupanja ipd. Tisti, ki so samozavestni, ponosni, ki se počutijo varne in močne, to izražajo z odločno pokončno hojo, kot da imajo pred seboj popolnoma jasen cilj in sledijo ravni črti. Tisti, ki pa bi se najraje skrili, hodijo plašno in tiho. Celotno telo s svojo hojo in držo pripoveduje o lastniku tega telesa.



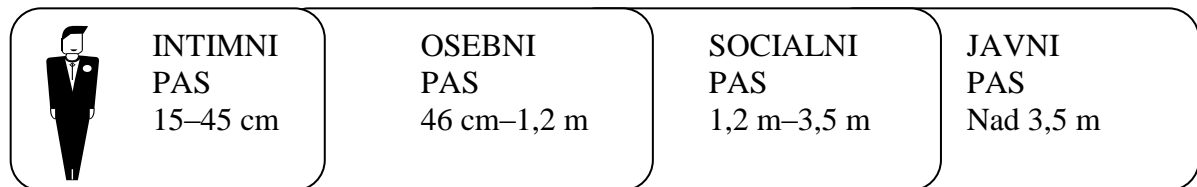
Vaja in razmislek

Na sliki 29 vidimo sedeč položaj, oseba je naslonjena nazaj, roke so sklenjene za tilnikom, noge prekrižane v številko štiri. Oglejte si osebo na sliki in njeno nebesedno govorico. Opišite jo. Kaj po vašem mnenju izraža oseba, ki sedi v takem položaju?



Slika 29: Oseba v sedečem položaju
Vir: Pease, 1986

2.3.7 Območja in pasovi



Slika 30: Pasovi v osebni prostoru
Vir: Pease, 1986, 24

Kadar komuniciramo z drugimi osebami, moramo upoštevati oddaljenost od teh oseb kot enega izmed zelo pomembnih faktorjev medsebojne komunikacije. Oddaljenost med osebami se lahko deli na nekaj delov:

- **Intimni prostor** (od 15 do 45 cm) človek doživlja kot podaljšek svojega telesa. V ta prostor imajo pristop samo bližnje osebe, kot so starši, zakonci, otroci, intimni prijatelji in sorodniki. Včasih se zaradi gneče ne moremo izogniti vdoru v intimni pas (koncerti, kino, dvigala, vlaki, avtobusi ...).
- **Osebni prostor** (od 45 do 120 cm) je razdalja, pri kateri se pogovarjamo z ljudmi na družabnih srečanjih, zabavah in prijateljskih sestankih.
- **Socialni prostor** (od 120 do 350 cm) je oddaljenost, ki jo zadržujemo pri srečanju z neznanimi ljudmi (prodajalec ...).
- **Javni prostor** (nad 350 cm) je oddaljenost, ki jo imamo pri srečanju z večjo skupino ljudi.

Vedeti moramo, da obstajajo kulturne razlike glede primerne oddaljenosti (ljudje iz mest, ki so gosto naseljena, in ljudje z osamljenih kmetij).



Vaja in razmislek

Verjetno ste že sami doživeli, da je kdo stopil v vaš intimni prostor. Razmislite, kakšna je bila vaša reakcija. Kako ste se ob tem počutili? Opišite situacije, spomnite se poklicev, kjer zaradi okoliščin vstopamo v intimni prostor drugih. Kako to sprejemamo v teh primerih? Kaj pa ko pridete v prostor, kjer je malo ljudi in veliko prostih mest? Kam se usedete v tem primeru, ali pustite prazen stol ob sebi?

2.3.8 Govorica telesa v poslovnem svetu

V poslovnem svetu je zelo pomembno, da upoštevamo kulturne razlike. Ne moremo si razlagati sporočil govornice telesa povsod enako. Če se znajdemo v drugačnem okolju, kot smo ga vajeni, na primer v drugi državi, moramo najprej vedeti, kako se razlikujejo ljudje od nas po kulturi in navadah. Na kulturne razlike moramo biti pozorni tudi, ko pridejo poslovni partnerji na pogovor k nam iz drugih dežel. Pred srečanjem s sogovornikom, ki ne izhaja iz dežele enakih kulturnih navad, je dobro, da se že vnaprej seznanimo z njihovimi pravili vedenja, da se ne osmešimo ali sogovornika ne užalimo in da si njegove govornice telesa ne bi napačno tolmačili. Kdor je v poslovnem svetu, kjer veliko potuje in sodeluje s tujimi poslovnimi partnerji, se mora podučiti o mednarodnih pravilih vedenja (Pease, 1986).



Dodatno raziščite in preberite

V knjigi Velika šola govornice telesa (2008) avtorjev Allana in Barbare Pease boste našli zanimivosti o nebesednem izražanju, o razlikah med kulturami. Poiščite knjigo v knjižnici in se prepričajte, kako pomembna in kompleksna je naša govornica telesa.

POVZETEK

Glede na način komuniciranja delimo komunikacijo na besedno in nebesedno. Znotraj besedne komunikacije razlikujemo govorno in pisno komunikacijo. Od tega, kaj želimo s komunikacijo doseči, je odvisno, katero vrsto komunikacije, pisno ali govorno, bomo v danem trenutku uporabili. Glavna prednost pisne komunikacije je njena trajnost, glavna prednost govorne pa neposreden stik s sogovornikom (bodisi po telefonu ali osebno). Uspešna govorna komunikacija zahteva, da razvijemo nekatere ključne veščine, ki nam bodo komunikacijo pomembno izboljšale. Take veščine so poslušanje, postavljanje vprašanj, življenje v sogovornika ... Omenjene veščine so še posebej pomembne pri poklicih, kjer imamo opravka z ljudmi.

Nebesedna komunikacija je stara toliko kot človeštvo. Pomembna je, ker z njo prenašamo svoja čustva in odnos do stvari, o katerih govorimo, ter do oseb, s katerimi komuniciramo. Z nebesedno komunikacijo velikokrat povemo več, kot smo nameravali, ali pa tudi tisto, kar smo želeli prikriti.



Preverjanje razumevanja:

1. Kaj prenašamo z besednim komuniciranjem in kaj z nebesednim komuniciranjem?
2. Zakaj je z vidika komunikacije bolj modro poslušati kot govoriti?
3. Razmislite in poiščite primere za posamezne vrste poslušanja. Kakšne prednosti vam omogoča aktivno poslušanje? Kako bi pokazali stranki, da jo aktivno poslušate?
4. Kako z govornico telesa prenašamo sporočila? Poiščite primer, ko ste nekomu brez besed posredovali sporočilo. Vas je razumel?
5. Kateri del našega telesa prenaša največ sporočil? Pojasnite odgovor.
6. Kako si pri govorjenju lahko pomagamo z rokami? Spomnite se, kako komuniciramo, ko govorimo s tujci in ne poznamo njihovega jezika.
7. Kakšne vrste oddaljenosti med osebami poznate? Poiščite primere, ko ste se neprijetno počutili, ker je nekdo drug vstopil v naš intimni prostor. Kako ste reagirali?
8. Kako se ljudje usedemo v prostoru, kjer je na razpolago več prostih sedežev? Zakaj? Skušajte to pojasniti na podlagi tega, kar ste se naučili o medosebnih razdaljah.

3 POSLOVNO SPORAZUMEVANJE

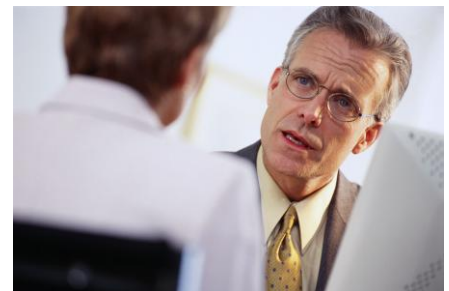
Znanje o komunikaciji, ki si ga pridobimo v našem življenju od najzgodnejših let naprej, nam omogoča, da smo uspešni tudi v poslovnem življenju. Spretnosti komuniciranja prav gotovo ne obvladamo vsi enako dobro in je v življenju tudi vsi ne potrebujemo enako. Najbolj pomembna je spretnost komuniciranja pri tistih poklicih, kjer imamo opravka z ljudmi. Pri tovrstnih poklicih je pomembno, da znamo poslušalce pritegniti vidno in slušno ter da so naši nastopi prepričljivi.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ načine sporazumevanja s poslovnimi partnerji;
- ❑ kako se pripravimo in kako vodimo poslovni razgovor;
- ❑ značilnosti uspešnih pogajanj;
- ❑ kdaj skličemo sestanke;
- ❑ prednosti in pomanjkljivosti pisnega komuniciranja;
- ❑ na kaj moramo biti pozorni pri telefonskem sporazumevanju;
- ❑ kateri so tehnološki pripomočki, ki nam olajšajo komuniciranje.



Ne glede na to, ali gre za interno komunikacijo ali za komunikacijo izven podjetja, lahko komuniciramo na tri različne načine: **osebno (poslovni razgovor – intervju, poslovni sestanek, pogajanja), pisno (dopisi, elektronska pošta) in po telefonu.**



3.1 POSLOVNI RAZGOVOR ALI INTERVJU



Ne glede na to, s kom komuniciramo, gre vedno za medosebni odnos med dvema človekoma (lahko tudi med več ljudmi), med katerima poteka dvosmerna komunikacija. V tem smislu **je tudi komuniciranje s poslovnimi partnerji (največkrat prodajanje) osebna dvosmerna komunikacija, s katero želimo doseči planirane prodajne cilje.** Gre torej za nekakšen pogovor med kupcem in prodajalcem oziroma za intervjuvanje kupca s strani prodajalca. Tak intervju je lahko sestavljen iz več faz, glede na različno literaturo pa lahko govorimo o skupnih fazah, ki so prikazane na sliki 31.

1. Priprava

Čeprav ne moremo natančno predvideti poteka razgovora, se moramo nanj dobro pripraviti. Na ta način se lahko seznanimo s potrebami, navadami in posebnostmi potencialnega kupca, si določimo realne cilje in pripravimo začetek razgovora.

2. Začetek oziroma pristop

Prvi vtis je pogosto usoden, z napačno besedo lahko napetost razbijemo ali pa še povečamo. Zato na začetku poskušamo:

- ustvariti dober vtis,
- pridobiti kupčevo pozornost,
- raziskati potrebe kupca,
- pripraviti kupca, da spregovori o sebi.

3. Predstavitev

Na tej točki je glavna past, da prodajalec govori o lastnostih izdelka, ne pa o prednostih, ki jih prinaša za kupca.

4. Obravnava ugovorov

Kupcu ne smemo nikoli reči, da se moti ali da njegov pomislek ni vreden omembe. Njegovim ugovorom moramo prisluhniti, ugotoviti, ali so res pravi razlogi za obotavljanje, in nanje kar najboljše odgovoriti.

5. Zaključek

Zaključek je ključna točka, ki je dostikrat tudi šibka točka. Treba je izbrati pravi trenutek in način zaključka razgovora. Pri tem nam je lahko v pomoč opazovanje nakupnih signalov s strani kupca in različni načini zaključevanja, kot so direktno vprašanje, predpostavka, dajanje alternativ, takojšnja korist (npr. v obliki popusta), povzeteke idr.

Slika 31: Faze intervjuja
Vir: (Možina et al., 2004, 178–182)

3.2 POSLOVNI SESTANEK



Sestanek ni izum novejšje dobe, njegovi začetki segajo daleč nazaj v zgodovino starih narodov. S sestanki so se ukvarjali že stari Grki in Rimljani. Iz zgodovine so znana slavna imena: Ciceron, Demosten ...



Danes se za voditelje sestankov ne usposablja le poklicni politiki, predavatelji in učitelji, pač pa je to znanje potrebno slehernemu človeku, ki želi uspešno delovati v svojem poklicu.

3.2.1 Opredelitev sestanka

Sestanek je srečanje določene skupine ljudi ali dveh posameznikov, na katerem se o čem razpravlja, dogovarja in sklepa (Možina et al., 1998, 150). So neizogibni del organizacijskega življenja in osnovna oblika vodenega razgovora, ki pa v nasprotju z običajnimi razgovori (ne)upravičeno zahtevajo oziroma porabijo mnogo več časa.

Sestanki so lahko zelo učinkovit način dela, predvsem izmenjave informacij ali sprejemanje odločitev. Na njih sporočila naenkrat prejema več ljudi, kar je učinkovitejše od posamičnega sporočanja. *Sestanek je ciljno usmerjena dejavnost, kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje ciljev udeležencev sestanka* (Možina et al., 1998, 150).

Splošna ugotovitev je, da so sestanki večinoma slabo vodeni, neustrezno pripravljene, premalo pozornosti se posveča dnevni redom, udeleženci so neprimerno izbrani, njihov potek je slabo nadzorovan in so odlična mesta za izražanje neprimerne obnašanja posameznikov.

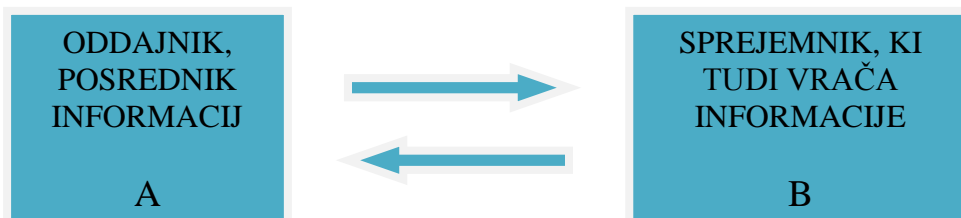


ZANIMIVOST: Raziskave kažejo, da je približno tretjino časa, porabljenega na sestankih, označenega kot neproduktivna in izgubljena. To je resen problem, še posebej ker povprečen uslužbenec porabi približno 25 % svojega delovnega časa za sestanke. Pri vodilnih in vodstvenih delavcih je ta delež še večji in lahko obsega od 40 % pa celo do 80 % delovnega časa.

Sestanki so najdražja oblika delovanja, saj je treba upoštevati, koliko bi lahko udeleženci sicer naredili v času njegovega trajanja.

3.2.2 Delovanje sestankov

Sestanki delujejo kot mehanizem za zbiranje informacij iz različnih virov in njihovo usmerjanje k skupnim ciljem. Omogočajo nam neposredno medsebojno obveščanje, neposreden dvosmerni pretok sporočil – informacij. Ožjo ali širšo skupino seznanjamo z novimi dognanji, načrti in predlogi, od udeležencev pa dobimo povratno informacijo o njihovih pogledih, izkušnjah in predlogih.

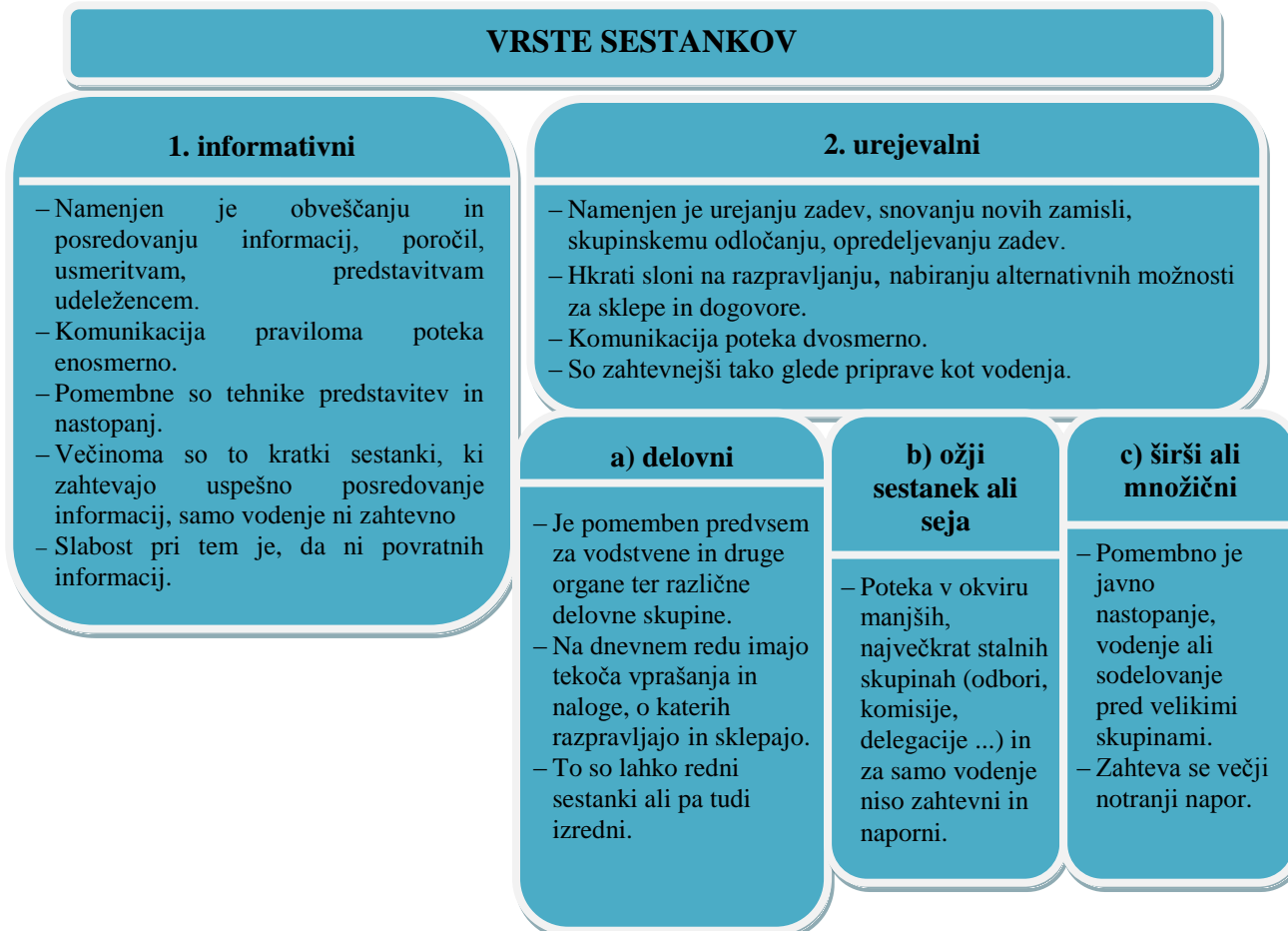


Slika 32: Sestanki so dvosmerna komunikacija

Vir: Lasten

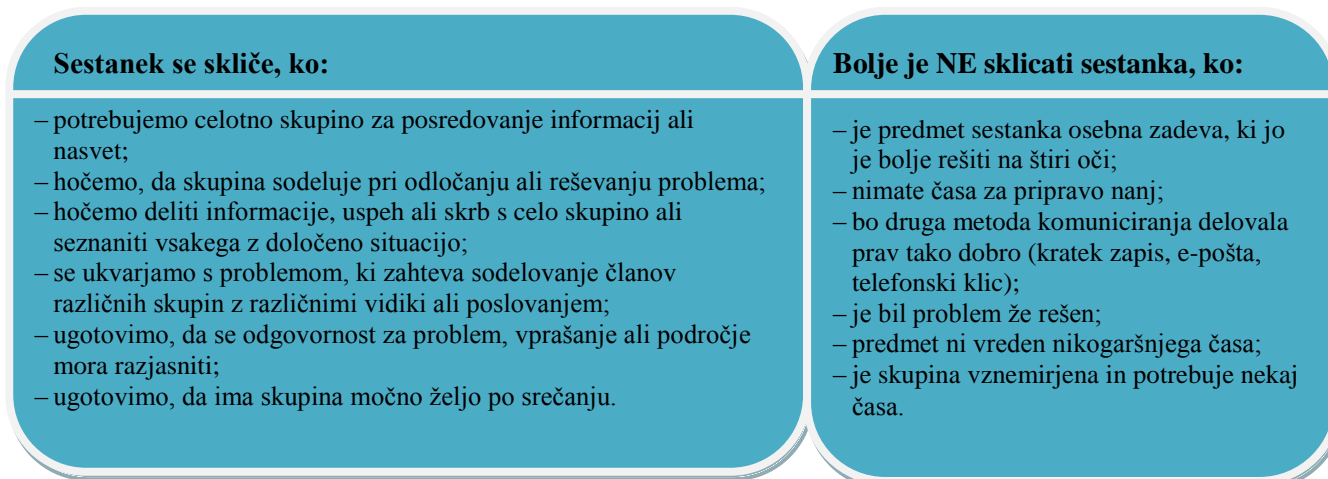
3.2.3 Vzroki za sestanek in njihova delitev

Uspešen sestanek je tisti, ki z najmanjšimi sredstvi in časom doseže največ rezultatov – želeni cilj. Vzrok za sestanek je lahko informiranje ali pa snovanje novih zamisli in urejanje zadev (Možina, et al., 2004, 206).



Slika 33: Vrste sestankov
Vir: Možina, et al., 1998, 150

3.2.4 Sklic sestanka



Slika 34: Kdaj sklicati sestanek in kdaj ne
Vir: Možina et al., 1998

3.2.5 Bistvene faze sestanka

Faze sestanka so prikazane na sliki 35.



Slika 35: Faze sestanka
Vir: Možina, et al., 1998, 170

Vodja mora povzeti vse izvedene dejavnosti, načrtovane in dosežene cilje ter načrt dela, s katerim bodo uresničene sprejete odločitve.

ZAPISNIK: Pogosto je spregledano, da se akcija začne, ko je sestanek končan. Po sestanku moramo uskladiti akcijski načrt in ga poslati vsem udeležencem skupaj z zapisnikom. Zapisnik naj vsebuje: udeležence, cilje sestanka, ključne teme, sprejete ključne odločitve, naslednje korake ali akcijski načrt, datum naslednjega sestanka, zahvalo udeležencem.

3.3 POGAJANJA



Pogajanja so eden od načinov, kako v življenju pridemo do stvari, ki jih nimamo, pa si jih želimo. Zgodi se, da ne dobimo tistega, kar si zaslužimo, pač pa tisto, kar si znamo pridobiti. Zato bi vsakdo moral do neke mere obvladati pogajanja.



DEFINICIJA POGAJANJ: *pogajati se pomeni »skušati doseči soglasje, sporazum glede česa« (SSKJ, 2000).*

Pogajanja pomenijo bližanje različnih stališč. Bolj preprosto: s pogajanjem se dve osebi sporazumeta o zadevi (težavi, priložnosti), tako da je ta sprejemljiva za obe.

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika odnosov med ljudmi in spreminjanja teh odnosov (Možina et al., 1998, 306). Pogajanje obsega dolgo vrsto interdisciplinarnih veščin. Pogoji za uspešna pogajanja so znanja o spodbudah in vplivanju, vodenju ljudi, komuniciranju, razgovorih. Dobri pogajalci se ne rodijo, temveč naučijo, izurijo.

3.3.1 Izbira pogajalcev

Pogajanja so lahko zahtevno, zapleteno in za organizacijo pomembno opravilo; zato je prav, da jih vodi pogajalec, ki ima dovolj znanja in izkušenj, primeren osebni ugled in sposobnost za izbiranje pravega načina in poteka.



V tabeli 4 vidimo, da se lahko pogajajo posamezniki ali skupine.

Tabela 4: Prednosti pogajalskih skupin v primerjavi s posamezniki

<i>PREDNOSTI, ČE SE POGAJAJO POSAMEZNIKI:</i>	<i>PREDNOSTI, ČE SE POGAJAJO SKUPINE:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – če se pogajajo posamezniki, ni šibkega člana (šibki člen pomeni, da je eden od članov skupine bolj popustljiv oziroma slabše strokovno usposobljen); – posameznik lahko takoj sprejme odločitev, seveda če je ta v mejah njegovih pristojnosti; – za doseg ciljev pogajanj je odgovorna ena oseba; – v skupini lahko obstajajo različni interesi, kar lahko oslabi položaj. 	<ul style="list-style-type: none"> – zastopani so strokovnjaki z različnih strokovnih področij; – člani pogajalske skupine se lahko posvetujejo; – intelektualni kapital skupin je večji; – pogajalska skupina omogoča uporabo različnih taktik in stilov pogajanj.

Vir: Kavčič, 1996

3.3.2 Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja so za vse vrste pogajanj najbolj kritična stopnja (Kavčič, 2000). Pripravam na pogajanja pripisujemo tak pomen, da velja načelo: »Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja.« Čeprav nam zaradi današnjega tempa velikokrat zmanjkuje časa, tej zahtevi nikakor ne smemo popustiti.

Posledice slabe pripravljenosti so lahko številne:

- ❖ podaljšano trajanje pogajanj,
- ❖ povečana verjetnost popuščanja,
- ❖ zmanjšana verjetnost, da bomo dosegli cilj,
- ❖ povečana verjetnost, da bodo pogajanja mučna, iskanje rešitev pa težje, kot bi bilo potrebno.



PRIPRAVE NA POGAJANJA NAJ ZAJEMAJO:

1. oblikovanje ciljev pogajanj (KAJ?),
2. načrtovanje poteka pogajanj (KAKO?),
3. zbiranje potrebnih informacij,
4. priprave na uspešno komuniciranje.



3.3.3 Oblikovanje ciljev pogajanj

Pred začetkom pogajanj moramo vedeti, kaj želimo doseči oziroma kaj je **CILJ**. *Cilj nam predstavlja zeleno stanje, ki naj bi ga dosegli po koncu pogajanj. Cilj je osnova za presojo uspešnosti pogajanj.*

Cilje moramo razvrstiti po pomembnosti (Kavčič, 1996). Opredeliti moramo, pri katerem cilju in za koliko lahko popustimo, da dosežemo neki drug cilj, in pri katerih ciljih nikakor ne smemo popustiti. Opredeliti moramo tudi posledice nedoseganja ciljev pogajanj.

Pogajanja se končajo uspešno, ko obe pogajalski strani dosežeta svoje cilje, in propadejo, če ena stran zahteva več, kot je druga pripravljena popustiti.



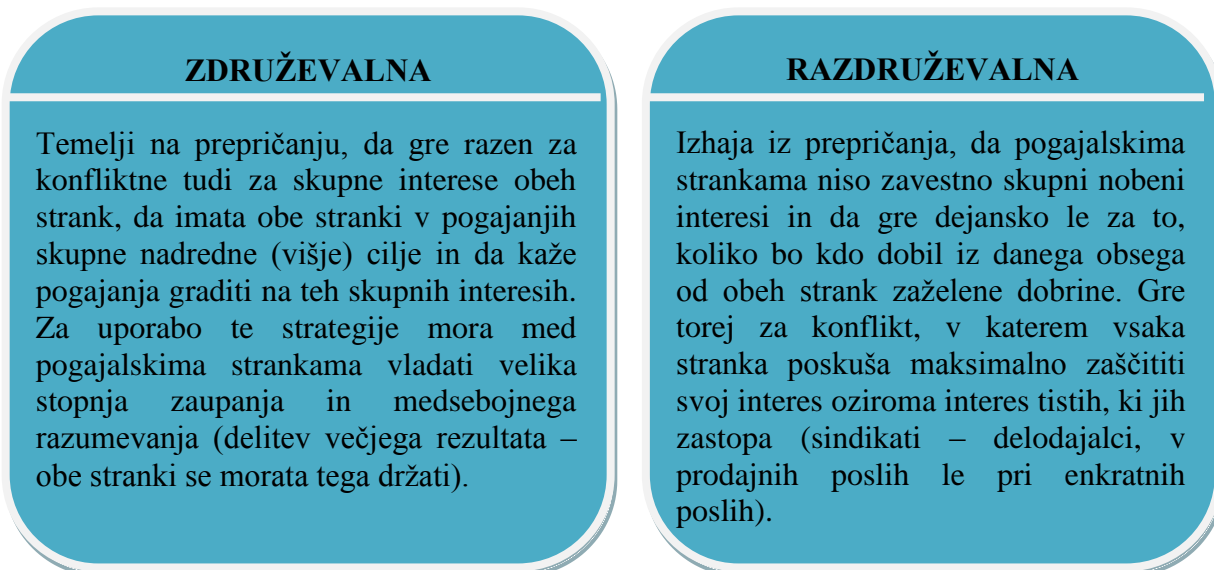
Za vsak cilj je treba določiti **POGAJALSKI INTERVAL** (najbolj varovana pogajalska skrivnost). Pogajalski interval je stanje ciljev:

- ❖ zgornja točka je tisto ciljno stanje, ki je za nas najbolj ugodno;
- ❖ realna točka je tisto ciljno stanje, katerega bomo najverjetneje tudi dosegli;
- ❖ spodnja točka je tisto ciljno stanje, ki predstavlja najmanj, kar še lahko sprejmemo.

S pogajalskim intervalom si določimo stopnjo popuščenja. Pomembno je, da je med točkami zadosten razpon, da v pogajanjih lahko postopno popuščamo. Pri določanju zgornje točke je najbolj pomembno, da si jo postavimo zadosti visoko, vendar realno. To je tudi element pri izbiri taktike pogajanj. Zgornja točka naj bo stanje, ki je bolj ugodno od tistega, ki ga nameravamo doseči s pogajanj. Če na pogajanjih ne dosežemo niti spodnje točke, s pogajanj prenehamo.

3.3.4 Izbira strategije

Kavčič (1996) navaja dve različni temeljni pogajalski strategiji: združevalno (integrativno) in razdruževalno (distributivno). Prikazani in opisani sta na sliki 36.



Slika 36: Združevalna in razdruževalna pogajalska strategija

Vir: Kavčič, 1996, 25

Različne izide pogajanj označuje Kavčič (1996, 25–26) po oznakah iz teorije iger kot: »dobim – dobim«, »dobim – izgubim«, »izgubim – izgubim«. Prikazane so na sliki 37.

»DOBIM – DOBIM«	»DOBIM – IZGUBIM«	»IZGUBIM– IZGUBIM«
<p>Pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani (obe sta s pogajanjem nekaj pridobili). Vsaka stranka je s pogajanjem dosegla določeno stopnjo zadovoljitve neke svoje potrebe. Tak rezultat pogajanja je najboljša podlaga za nadaljnje sodelovanje obeh strank.</p>	<p>Pomeni, da je ena stranka dobila na račun tega, da je druga izgubila. Zmaga lahko le eden, zato je podlaga tej vrsti pogajanj tekmovalna naravnost. Takega pogajanja je veliko, saj sodi sem tudi odločanje z večino, ker je sestavina večine demokracij (volitve, referendum ...).</p>	<p>Označuje rezultat pogajanj, s katerim sta nezadovoljni obe sodelujoči stranki, saj je vsaka prepričana, da je s pogajanjem vsaj nekaj izgubila. Najpogostejša oblika tega rezultata pogajanj je kompromis, ki ga obe stranki razlagata kot svoj poraz. Vendar je to še vedno lahko najboljši možni rezultat, če stranki ocenita, da sta izgubili manj, kot bi sicer (če se ne bi sporazumeli). Obstaja nevarnost, da stranki preveč poudarjata, kaj sta izgubili, ne pa, kaj sta pridobili.</p>

Slika 37: Različni izidi pogajanj
Vir: Kavčič, 1996, 25–26

Za vse oblike pogajanj pa velja, da *ni pomemben samo dejanski rezultat, ampak tudi vrednotenje tega rezultata s strani obeh strank.*

3.4 PISNO KOMUNICIRANJE S STRANKAMI



Govorno komuniciranje je minljiva beseda, pisno komuniciranje pa trajen zapis.

Pri pisnem komuniciranju (sporočanju, sporazumevanju) je nosilec sporočil pisava (pisna, tiskana), to pomeni grafični zapis govornice (Možina et al., 1998, 238).

Pomen in vloga pisnega komuniciranja sta večja na poslovnem kot na zasebnem področju. V zasebnem življenju imamo mnogo premalo časa za pisanje pisem. Pisanje pisem, razglednic s pozdravi vedno bolj nadomeščajo internetna in SMS-sporočila.

Motnje pri pisnem komuniciranju nastajajo zaradi neuglašenosti med vpletenimi stranmi, zaradi nerazumevanja sporočil (semantike), zaradi motenj (šuma) pri prenosu. Motnje obvladujemo z medosebnim razumevanjem, sicer pa z obilnostjo prenosa – bodisi s ponavljanjem ali vzporednim sporočanjem po različnih poteh.



Na poslovnem področju brez pisnega komuniciranja ne gre. Pri pisanju pisma, ne glede na njegov namen, nam bo pomagalo, če si zapomnimo, **kako pritegnemo bralce**.

Tabela 5: Kako pritegnemo bralce

1. Zbudimo pozornost bralcev in jih držimo v napetosti.
2. Pokažimo bralcem, da je sporočilo pomembno zanje osebno.
3. Pokažimo bralcem koristi, ki jim jih obeta ravnanje s skladu s sporočilom.
4. Pišimo jedrnato, na kratko: največkrat zadošča ena stran.
5. Slog naj lajša branje – in navaja na ukrepanje.

Vir: Možina et al., 1998, 242

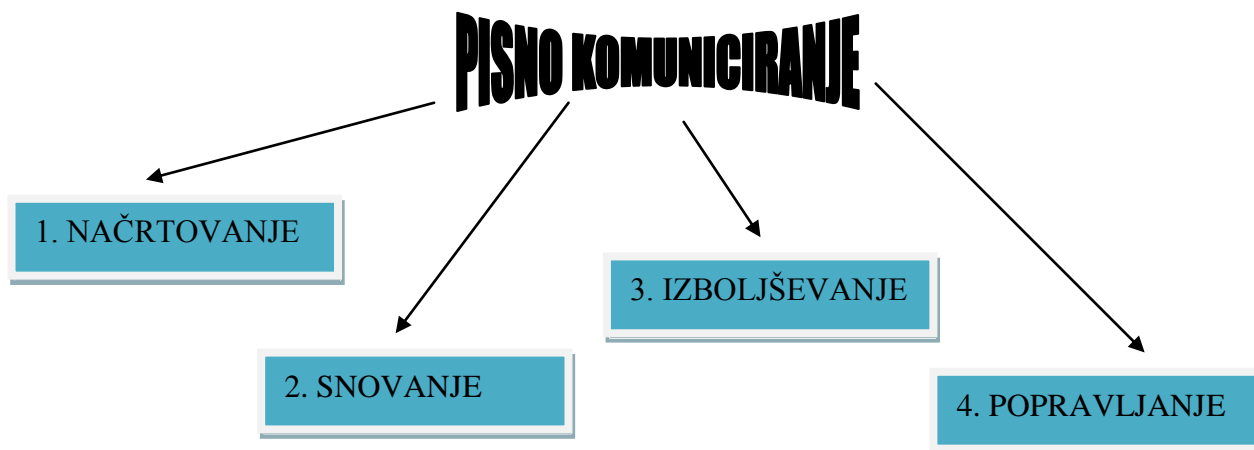


Vaja in razmislek

Skušajte upoštevati znanje, ki ste si ga pridobili o pisanju poslovnih sporočil, in sestavite nekaj takih sporočil:

- ko kupcu prodajate določen izdelek,
- ko se skušate z njim dogovoriti za srečanje,
- ko ga vabite na predstavitev novih izdelkov,
- ko mu čestitate za pomemben dosežek,
- ko želite reklamirati pošiljko, ki ni bila ustrezna ...

Nastajanje pisnega sporočila:



Slika 38: Faze nastajanja pisnega sporočila

Vir: Možina et al., 1998

Nastajanje učinkovitega in uspešnega pisnega sporočila obsega načrtovanje, snovanje, izboljševanje in popravljanje sporočila.

Tabela 6: Navodila za jasno pisanje

1. Sporočilo mora biti čim krajše.
2. Oziraj se na bralca, njegove poglede in izkušnje.
3. Piši z namenom, da razložiš, in ne da narediš vtis.
4. Piši naravno, stil naj bo gladko tekoč in naj pritegne pozornost.
5. Piši kratke povedi; te naj bodo različnih dolžin, vendar v povprečju pod 20 besedami.
6. Izogibaj se sestavljenih povedi in pazljivo sestavljaj dolge in kratke besede.
7. Uporablaj znane besede; to ti omogoča, da se izogneš redko rabljenim besedam.
8. Izogibaj se žargonskemu izražanju, če nisi prepričan, da ga bralec razume.
9. Izogibaj se nepotrebni besedam.
10. Uporablaj izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
11. Uporablaj aktiv (glagolski način).
12. Vsak del sporočila naj bo relevanten.
13. Zagotoviti moraš, da ima vsebina vse ustrezne točke.
14. Ohraniti moraš mero in razmerja – primeren poudarek pri vrstnem redu pomembnosti.
15. Če dovoliš bralcu, da bere med vrsticami, se izpostavljaš na milost in nemilost njegovi domišljiji.
16. Previdno uporablaj številke. Te pritegnejo pozornost – odloči se, kdaj je bolj koristno uporabljati absolutne vrednosti in kdaj odstotke. Kadar navajaš številke, bodi natančen.

Vir: Možina et al., 1998, 250

Na sliki 39 je prikazan predlog za standard slovenskega poslovno uradnega dopisa.

1 _____ Glava 1

2 _____ Kraj in datum
Dokumentacijski del

1 _____ Glava 2

3 _____ Naslov

4 _____

Vsebina dopisa

5 _____ Pozdrav/zaključek

6 _____ Podpis

7 _____ Priloge

Slika 39: Predlog uradnega dopisa

Vir: Kalin, 2003, 23

»Piši neučakano in potrpežljivo popravljaj!« je pravilo, ki velja za izboljševanje pisnega sporočila. Pisno sporočilo je, kot smo že večkrat omenili, trajno in ima dokumentarno veljavo, zato površnost, hitrost in nepremišljenost ne pridejo v poštev.

Nasploh velja, da moramo vsako poslovno pismo pregledati in popraviti vsaj trikrat (Možina et al., 1998, 251):

1. Glede vsebine in urejenosti

Če le dopušča čas, je najbolje vsako pisanje prespati, ga čez dan ali dva ponovno vzeti v roke, pazljivo prebrati in izpopolniti.

Kot vsako prezentiranje gradiva ima tudi pisanje tri glavne sestavine: **uvod, jedro in zaključek.**

2. Glede sloga in čitljivosti

Besedilo je tem bolj čitljivo, čim krajše so besede in čim krajše so povedi. Povprečna poved naj ne šteje več kot 20 besed. Slog pisanja izraža pisca in njegovo organizacijo, dobro pa je, če ga prilagodimo bralcu.

3. Glede ličnosti in pravopisa

Tudi obliki pisnega sporočila velja posvetiti posebno pozornost. Tipkarske in pravopisne napake kažejo na neizobraženost in malomarnost pisca. Dobri urejevalniki besedil so nam lahko v veliko pomoč, vendar moramo vedeti, da ne zmorejo logičnih presoj.

3.5 ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE



V sodobnem poslovnem svetu je napredna tehnologija v številnih podjetjih pripeljala do uporabe elektronske pošte. Elektronsko komuniciranje je oddajanje sporočil, podatkov in drugih informacij preko komunikacijskih linij, ki so razporejene po svetu ali samo od pisarne do pisarne (Možina, 2004, 135). Najbolj pogosta oblika elektronskega komuniciranja je e-pošta, ki ima svoje prednosti in tudi slabosti, ki so navedene v tabeli 7.

Tabela 7: Slabosti in prednosti e-pošte

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Bistveno hitrejša od klasične pošte. – Je zanesljiv način komunikacije in omogoča celo potrditev branja. – Stalno je dosegljiva. – Enostavno jo je preusmeriti (če smo na dopustu ali na poslovnem potovanju, jo lahko preusmerimo na poštni nabiralnik). – Omogoča izjemno enostavno pošiljanje na več naslovov hkrati. 	<ul style="list-style-type: none"> – Odvisna je od tehnologije, če ni elektrike, računalniki ne delujejo. Datoteke so lahko delno ali v celoti uničene. Pomembnejše dokumente je treba posebej shranjevati. – E-pošta je sredstvo pisnega komuniciranja, zato nima nebesednih sporočil, kot sta ton, mimika ... – Slaba zaščita zasebnih sporočil. Sporočila lahko berejo vsi tisti, ki so na istem omrežju, kot tisti, ki mu je bilo sporočilo dejansko poslano. Za zaščito je potrebno geslo.

Vir: Možina, 2004, 138

3.6 NASTOPI IN PREDSTAVITVE



Predstavitev izdelka je nadvse pomembna, zato ne preseneča, da podjetja veliko denarja in časa namenjajo slikovnemu in besedilnemu gradivu, modelom ter vzorcem, namenjenim predstavitvi. Predstavitve so lahko zelo različne: od najpreprostejše, pri kateri le razdelite brošure in poveste nekaj osnovnih misli, do veličastnih predstavitev na sejnih, kjer manjka le ognjemet – včasih pa niti ta ne (Hopkins, 1997, 115). Načelo prostorske in časovne sumacije nam govori, da si ljudje



določeno sporočilo lažje zapomnimo, če ga slišimo večkrat, na različnih mestih oziroma na sicer različen, vendar skladen in dopolnjujoč način. Zato bi lahko rekli, da za prezentacije velja podobno kot za pisanje dobre zgodbe:



- **Najprej povejte, o čem boste govorili** – to je vaš **uvod**.
- **Povejte, kar imate povedati** – to je sama **prezentacija**, kjer predstavite koristi izdelka, storitve ali ideje.
- **Povejte jim, kaj ste jim povedali** – to je vaš povzetek ali **zaključek**.

Za današnjega človeka velja, da je sposoben le kratke pozornosti, zato se priporoča, da predstavitev ne traja dlje kot 17 minut. Poleg tega da teh magičnih 17 minut ohranja stranko budno in pozorno, s tem izkažete tudi spoštovanje do njenega dragocenega časa (Hopkins, 1997, 116).



Nekaj napotkov za uspešne prezentacije:

- ✓ Zapišite si vse teme, ki jih morate obdelati v prezentaciji.
 - ✓ Vadite in še enkrat vadite.
 - ✓ Zavedajte se, da prezentacijo poslušaja kupec prvič, čeprav ste jo vi ponovili že stokrat.
 - ✓ Ugotovite, kdo odloča.
 - ✓ Uporabljajte več jezikov.
 - ✓ Prepoznavajte način govora vaših poslušalcev.
 - ✓ Naučite se besednjak telesne govornice.
 - ✓ Uporabljajte vizualne pripomočke
- (prirejeno po: Hopkins, 1997, 118–130).

Zunanji videz, ton glasu in šele nato vsebina povedanega so tisti, ki odprejo vrata ali pa povzročijo nezanimanje poslušalca.

A	<i>pridobivanje pozornosti (attention)</i>
I	<i>ohranjanje zanimanja (interest)</i>
D	<i>vzbujanje želje (desire)</i>
A	<i>akcijo (action)</i>
S	<i>graditev zadovoljstva (satisfaction)</i>

Slika 40: Izdelke ob predstavitvi predstavimo s formulo AIDAS

Vir: Kotler, 2004, 654



Ves čas predstavitve je pomembno, da poudarjamo koristi, ki jih bo imela stranka, in poudarimo lastnosti izdelka kot dokazilo za te koristi. Korist je vsaka prednost, kot so nižji stroški, olajšanje dela, več dobička ipd. Lastnost je značilnost izdelka, kot sta teža in velikost. **Splošna napaka, ki jo napravijo prodajalci, je, da se preveč usmerijo na lastnosti izdelka namesto na koristi, ki jih bo imel odjemalec** (Hopkins, 1997, 116).



Vaja in razmislek

Skušajte upoštevati znanje, ki ste si ga pridobili o predstavitvah in pripravite predstavitev o:

- novem prehranbenem izdelku, ki ga je razvilo vaše podjetje,
- pomenu prehrane za zdravo življenje,
- biološki pridelavi hrane,
- vplivu prehrane na psihofizično počutje

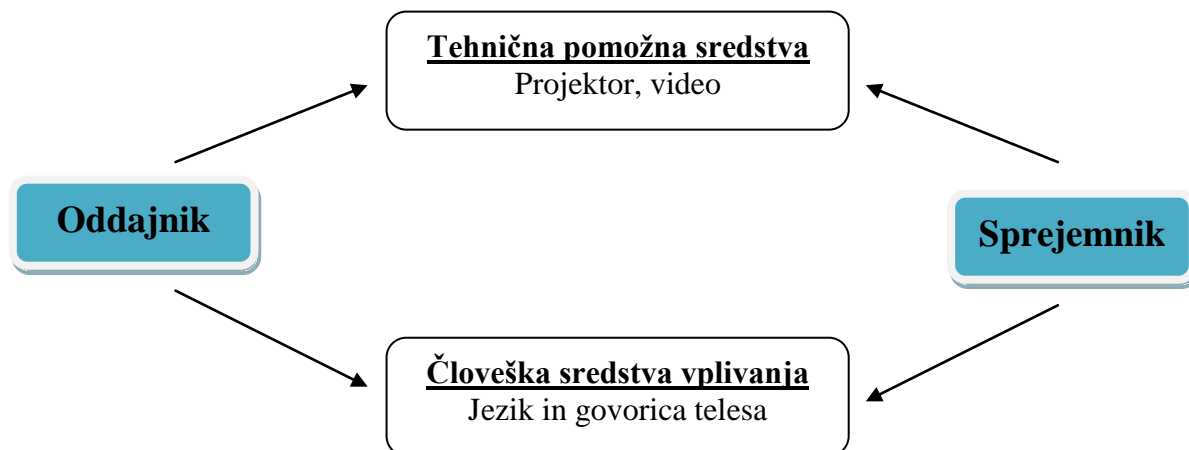
Različne vrste pristopov predstavitev so predstavljene na sliki 41.

Standardiziran pristop	Izoblikovan pristop	Pristop, ki temelji na zadovoljevanju potreb
<p>Ta način predstavitve pomeni, da se naučimo promocijski govor, ki zajema glavne točke. Zasnovan je na načinu mišljenja: spodbuda – odziv; ta pravi, da je kupec pasiven in ga lahko s spodbudnimi besedami, slikami, izrazi in dejanji pripravimo do nakupa. Te rutinske predstavitve se predvsem uporabljajo pri telefonski kratki predstavitvi.</p>	<p>Temelji na spodbudi in odzivu, vendar zelo zgodaj opredeli potrebe kupca in njegov nakupovalni slog, nato uporabi izoblikovani pristop do tega kupca. Prodajalec na začetku pritegne kupca k razgovoru na način, ki odkrije kupčeve potrebe in odnose. Potem začne prodajalec s svojo za kupca prirejeno predstavitvijo, ki pokaže, kako bo izdelek zadovoljil kupčeve potrebe. To ni rutinska predstavitve, vendar poteka po splošnem načrtu.</p>	<p>Začne se z iskanjem kupčevih resničnih potreb in spodbudo kupca, da kar največ govori. Ta pristop zahteva od prodajalca sposobnost natančnega poslušanja in reševanja problemov. Prodajalec prevzame vlogo izobraženega strokovnega svetovalca, ki se nadeja, da bo pomagal kupcu prihraniti denar ali zaslužiti več oz. mu olajšati delo.</p>

Slika 41: Različne vrste pristopov pri predstavitvah v podjetjih

Vir: Kotler, 2004, 654

Prezentacije lahko izboljšamo s pripomočki, kot so brošure, katalogi, posebne table, projekcije, avdio- in videotehnika in vzorci. Če kupec vidi izdelek in si ga med predstavitvijo ogleda, si bo bolj zapomnil njegove lastnosti in koristi.



Slika 42: Model prodajne predstavitve
Vir: Lasten



Bistvene naloge prodajne predstavitve so posredovanje sporočil, spreminjanje mnenja in oblikovanje stališč.

Pri predstavitvi trčijo različni cilji, vrednostne predstave in pričakovanja poslušalcev s predstaviteljevimi. Pomembno je, da je predstavitelj strokovno podkovan, da se dobro jezikovno izraža in pri tem uporablja sredstva, ki predstavitev naredijo bolj jasno.

3.6.1 Pomen govornice telesa v prodajni predstavitvi

Pozoren prodajalec, ki med prodajnim pogovorom (predstavitvijo) opazuje sogovornikovo govornico telesa (mimika obraza, geste, drža telesa), dobi odgovore na številna vprašanja:

- ◆ je kupec dovolj pozoren,
- ◆ ga še zanima,
- ◆ je prepričan ali ima pomisleke,
- ◆ argumente sprejema ali odklanja,
- ◆ je še v dvomih ali ga obremenjuje še kakšno vprašanje,
- ◆ je zrel za sklenitev posla.

Govornica telesa lahko nadomesti govorjeno besedo, jo poudari ali ji ugovarja. Prodajalec lahko prepriča le, če sta njegova jezikovna in telesna govornica skladni. S primerno mimiko in kretnjami lahko povedano učinkovito okrepi, razloži ali ponazori.

3.6.2 Nekatera pravila uspešnega posredovanja sporočil

- Postavimo si cilj, o čem bomo govorili.
- Na začetku razložimo, o čem bomo govorili.
- Naštejemo vsebinska področja, ki bodo predmet naše razlage.
- Povzemamo na koncu vsake smiselne enote.
- Ponavljanje ni nikoli odveč.
- Uporabljamo znane izraze, neznane pa razložimo.
- Vključimo vse informacije, ki jih poslušalci potrebujejo, da bi sporočilo razumeli.
- Prilagajamo se referenčnemu okviru poslušalcev.
- Preverjamo, ali poslušalci vidijo in slišijo, razumejo in sledijo.
- Poudarjamo pomembne informacije. Naj bo jasno, kateri so bistveni deli razlage.
- Pazimo, da se ne osredotočimo pretirano na podrobnosti in tako izgubljam celoto.
- Povezujemo posamezne dele razlage.
- Uporabljamo primere, anekdote, vnašamo aktualno.
- Naenkrat ne predstavljamo preveč novih informacij.
- Sporočamo po različnih kanalih (razlagamo, uporabljamo AV-pripomočke).
- Povedi so jasne, enoznačne, kratke. Govorimo s primerno hitrostjo in svojimi besedami.
- Material mora biti na razpolago dovolj časa (npr. prosojnica).
- Ne komuniciramo s prosojnico, tablo idr., ampak s poslušalci.
- Kadar sporočamo stališče ali kritiko, prevzemimo odgovornost zanj/zanjo (»Jaz mislim ...«, »Moje mnenje je ...«).
- Smo iskreni (bolje je priznati, da ne znamo).

3.7 TELEFONSKO SPORAZUMEVANJE



Telefonski aparat je elektronsko-tehnološki pripomoček, ki ga potrebujemo pri vsakodnevnem komuniciranju. Je naprava za prenos govora, ki je cenovno ugodna in hitra.

Klasične telefonske komunikacije so v zadnjem desetletju preskočile v novo obdobje, ki mu še ne vidimo konca.

Opozoriti pa velja, da tudi sodobnim telefonom, tako kot vsem elektronsko-tehnološkim komunikacijam, manjka ODNOSNOST, *ko se srečata dve osebi z besedami, telesom in čustvi*. Rečemo lahko, da je taka komunikacija pogojna, ker niso zajeti vsi elementi polne – zaokrožene komunikacije.

Uporaba sodobnih telefonov je prava mala umetnost. Vedno si moramo vzeti čas, proučiti navodila in se »naučiti« uporabljati vse možnosti, ki nam jih nudi telefon (če ne drugega, nam poznavanje tega skrajša čas).

AVTOMATSKI TELEFONSKI ODZIVNIK (telefonska tajnica): »Govorjenje v telefonski odzivnik je enosmerna komunikacija« (Schmitz, 1993). Ne glede na to, da gre za tehnično napravo in da se s strojem nihče ne pogovarja rad, ga moramo uporabljati človeško.

V nadaljevanju so predstavljena osnovna pravila telefoniranja.



- *Prijazno pozdravimo in se predstavimo.*
- *Imejmo sproščen, prijazen, živahen, topel, odločen in prepričljiv glas.*
- *Imejmo vljuden ton.*
- *Naš nasmeh naj se čuti.*
- *Vadimo učinkovito poslušanje brez zvočne kulise.*
- *Med telefoniranjem ne delajmo drugih opravil.*
- *Potrebne pripomočke moramo imeti na dosegu rok, interni imenik mora biti točen in ažuriran.*
- *Delovnega mesta ne zapuščajmo, če ne poskrbimo za zamenjavo.*
- *Pogovorov ne prekinjajmo, čeprav so neprijetni – bodimo dober poslušalec.*
- *Poskrbimo za zaupnost.*
- *Vedno imejmo pri roki pisalo, papir ali kak rokovnik.*
- *Sporočilo vedno pustimo pri telefonu odsotnega z morebitnimi podatki o klicatelju.*
- *Telefonski pogovor naj bo kratek in jedrnat.*
- *Strnimo pogovor v zaključne besede (povratna informacija).*
- *Vljudno končajmo telefonski pogovor in se poslovimo.*

POVZETEK

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti v vsaki organizaciji. Od družabnega komuniciranja se razlikuje po ciljih. To pa so cilji organizacije. Ne glede na to, ali gre za interno komunikacijo ali za komunikacijo izven podjetja, lahko komuniciramo na tri različne načine: osebno (poslovni razgovor – intervju, poslovni sestanek, pogajanja), pisno (dopisi, elektronska pošta) in po telefonu.

Dobro moramo poznati prednosti in pomanjkljivosti različnih načinov poslovnega komuniciranja, da lahko v danem trenutku izberemo tistega, ki nam zagotavlja največjo uspešnost.

Za uspešno poslovno komuniciranje moramo pridobiti znanje o tem, kako voditi sestanke, kako prepričljivo nastopati, kako se pogajati in priti do stvari, ki si jih želimo ...



Preverjanje razumevanja:

1. Kako poteka poslovni razgovor? Katera faza je po vašem mnenju najpomembnejša in je od nje odvisen uspeh poslovnega razgovora?
2. Ali govorimo o pogajanjih samo v poslovnem svetu? Se mogoče spomnite, da ste se o nečem s prijateljem pogajali tudi včeraj? Kaj je bilo to?
3. Prednosti, če se pogajajo posamezniki, in prednosti, če se pogaja skupina. Pa vi, ali se raje pogajate sami ali bi se rajši pogajali v skupini?
4. Razložite načelo: »Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja!« Kaj se zgodi, če so pogajalci nepripravljeni?
5. Opišite priprave za pogajanja.
6. Kaj je to pogajalski interval? Zakaj pravimo, da je to najbolj varovana pogajalska skrivnost?
7. Kakšno strategijo pogajanj bi izbrali vi? Zakaj?

8. S poslovnim partnerjem želite navezati stik. Kaj boste izbrali, govorno ali pisno komunikacijo? Zakaj?
9. Upoštevajte navodila za pisanje poslovnih sporočil in skušajte s sporočilom, ki ga sami pripravite, pritegniti poslovnega partnerja.
10. Vsako pisno sporočilo popravljamo vsaj trikrat – zakaj?
11. Kakšne vrste poslovnih sporočil največkrat uporabljate v vaši organizaciji?
12. Zakaj so pomembni tehnološki komunikacijski pripomočki? Kaj nam omogočajo?
13. Skušajte odigrati prizor telefonskega komuniciranja s poslovnim partnerjem. Ste zadovoljni s svojim nastopom? Kaj bi lahko v bodoče izboljšali?
14. Preglejte osnovna pravila telefonskega komuniciranja in označite tista, ki se jih do zdaj niste držali pri svojem komuniciranju po telefonu.

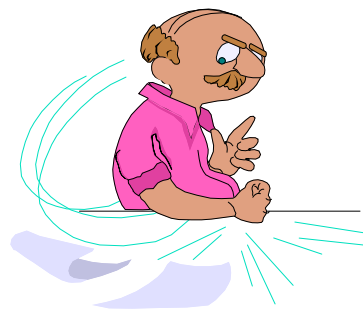
4 KONFLIKT IN REŠEVANJE KONFLIKTOV

*Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko.
Toda težko se je ujeziti na pravo osebo
ravno prav, v pravem trenutku, iz
pravega razloga in na pravi način.*
Aristotel

Vse življenje se srečujemo z ovirami in težavami, ki jih moramo reševati in premagovati. Vendar ni vseeno, kako se spoprimeemo z njimi. Pomembno je, da se naučimo konflikte reševati na konstruktiven način, takoj ko se pojavijo, in s tistimi ljudmi, ki se jih tičejo.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ kaj je konflikt;
- ❑ kako ravnamo v konfliktnih situacijah;
- ❑ ali je konflikt nujno nekaj slabega;
- ❑ strategije reševanja konfliktov;
- ❑ značilnosti dobrih in slabih preprirov;
- ❑ kaj je to stres;
- ❑ kje so vzroki za nastanek stresa na delovnem mestu.



4.1 POJMOVANJE KONFLIKTA

Pojmovanje konflikta je zelo različno. Nekateri konflikt razumejo zelo široko, kot kakršnokoli nestrinjanje oziroma nesoglasje.



POMNI: Konflikt dobesedno pomeni nestrinjanje, spor, nasprotje, navzkrižje ali nasprotovanje. Nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku, med člani v skupini ali med različnimi skupinami.

Zaradi neprijetnosti ljudje različno ravnajo v konfliktnih situacijah, in sicer: poskušajo se jim izogniti, poskušajo jih preprečevati ali jih rešujejo.

Soočanje s konflikti je tem bolj **uspešno, čim bolj je usmerjeno k premagovanju problema in k temu, da bi dosegli zastavljeni cilj, skratka tedaj, kadar je usmerjeno k problemu. Neuspešno pa je, kadar vse preveč prevlada čustvena napetost in se usmerimo k neposredni razbremenitvi te napetosti (strahu, krivde, jeze) ne glede na prvotni cilj.** Tedaj je soočenje usmerjeno k čustvovanju in po pravilu le malo prispeva k dobri rešitvi problema, v katerem smo se znašli. Pogosto nam nekonstruktivne čustvene reakcije, npr. agresivni izbruhi, težave samo še povečajo.

Zapomnimo si, da so konflikti v medosebnih odnosih neizogibni! V vsakem odnosu se pojavljajo nasprotujoča si mnenja, stališča, želje in interesi. O tem govori tudi t. i. pluralistični pogled na konflikt.

O medosebnem konfliktu govorimo, takrat ko pride do situacije, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje in ovira dejanje druge osebe. **Bistvo medsebojnega konflikta sta torej dve nasprotni želji ali dva nasprotna cilja.**

Prevladuje mnenje, da so konflikti krivi za nesoglasja, prepire, ločitve, socialne nemire, v resnici pa je za vse to vzrok v **nesposobnosti reševanja konfliktov na konstruktiven način**.

4.2 POGLED NA KONFLIKT NEKOČ IN DANES



Ljudje se konfliktom skušajo velikokrat izogniti, jih preprečiti, zatreti, saj doživljajo reševanje konfliktov kot neprijetno in nezaželeno stanje. To niti ni tako čudno, če vemo, da je v letih 1930–1950 prevladoval t. i. **tradicionalni pogled**, ki je konflikt obravnaval kot nekaj nezaželenega in škodljivega, zato bi se mu morali izogniti.

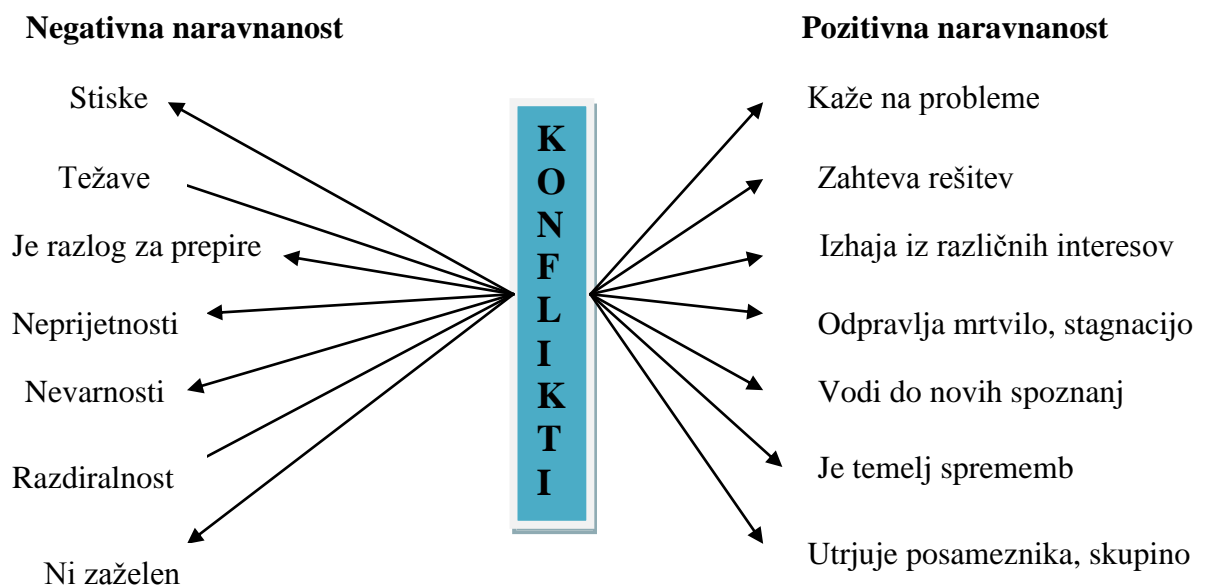
Tabela 8: Tradicionalni in pluralistični pogled na konflikt

Tradicionalni	Pluralistični
Konflikt je slab in bi ga morali iztrebiti.	Konflikt je »dober«, morali bi ga spodbujati, seveda pa bi ga morali regulirati.
Ni nujno, da se pojavi konflikt.	Konflikt je neizogiben.
Konflikt nastane zaradi motenj v komuniciranju, pomanjkanju zaupanja, razumevanja in iskrenosti.	Konflikt nastane zaradi boja za omejene nagrade in sredstva, zaradi različnih interesov in ciljev, kar je v organizaciji popolnoma naravno.
Ljudje so v osnovi dobri; zaupanje, kooperativnost in dobrota so del človeške narave.	Ljudje v bistvu niso slabi, toda vodijo jih želja po uspehu, samopotrjevanje in tekmovalnost.

Vir: Zupan v: Kaše, 2003, 129

Konfliktom se lahko izognemo samo v primeru, ko se ena stran takoj odpove svojim željam ali pa jih sploh ne izraža.

Velja pa ravno obratno – popolna odsotnost konfliktov v nekem odnosu je prej znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije kot pa znak uspešnosti odnosa.



Slika 43: Vloga in pomen konflikta

Vir: Vrhovec, 2004, 132

Konflikt se lahko manifestira v odkriti ali prikriti obliki. Prikrita oblika pomeni veliko nevarnost za medčloveške odnose v delovnem okolju. V takih primerih napadeni posamezniki ne vedo, »s katere strani piha veter«, in je lahko odgovor – pogosto agresiven – usmerjen v napačno smer in tako še slabša že poslabšane medčloveške odnose v skupini.

4.3 REŠEVANJE KONFLIKTA GLEDE NA STOPNJO



Uspešno rešen konflikt je lahko zelo koristen tako za posameznika kot za medosebni odnos. Konflikti pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu, ki jih je treba rešiti. Spodbujajo spremembe, mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočenje s problemi. Konflikti razbijajo monotonijo življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in v odnos vnašajo dinamiko. Poznane so raziskave, ki so potrdile, da je določena stopnja konflikta v skupini celo koristna. Zato lahko govorimo o *funkcionalnem konfliktu*, ki prispeva k večji uspešnosti skupine, in o *nefunkcionalnem konfliktu*, ko je uspešnost skupine manjša.

Pravzaprav lahko rečemo (tako kot nam kaže tabela 9), da je reševanje konflikta najuspešnejše pri t. i. **optimalni stopnji konflikta**.

Tabela 9: Konflikt in uspešnost skupine

SITUACIJA	Stopnja konflikta	Vrsta konflikta	Značilnosti delovanja skupine	Uspešnost skupine
A	Nizka ali brez	Nefunkcionalen	Apatičnost, stagnacija, neodzivnost, pomanjkanje idej	Nizka
B	Optimalna	Funkcionalen	Živahnost, samokritičnost, inovativnost	Visoka
C	Visoka	Nefunkcionalen	Motnje pri delu, kaos, ni sodelovanja	Nizka

Vir: Zupan v: Kaše, 2007, 130

V konfliktu bolje spoznamo samega sebe; ozavestimo, kaj nas spravlja v jezo, kaj nam povzroča strah in žalost, kaj nam je zelo pomembno (Lamovec, 1991, 61). Pri reševanju konfliktov je namreč zelo pomembno, da vemo, kaj si želimo mi in kaj druga oseba. Ugotoviti pa moramo tudi to, koliko je želja za eno in drugo stran pomembna (če za nas ni zelo pomembna, za drugo osebo pa je – zakaj bi vztrajali pri uresničitvi svoje želje?).

Kar se tiče konfliktov v organizacijah, je najpomembnejši konflikt **znotraj skupine** (npr. projektnega tima, določenega oddelka ...) in **med skupinami** (med oddelki, med timi, med menedžmentom in zaposlenimi, med inženirji in prodajniki). Seveda pa tudi v organizacijah ne smemo zanemariti **medosebnih konfliktov** (med vodjo in njegovim podrejenim, med dvema sodelavcema, med prodajalcem in kupcem) in konfliktov, ki lahko nastanejo **znotraj ene osebe**, ki ima istočasno različne vloge (npr. vodja in prijatelj določenega sodelavca, član oddelka in član tima, delavec/-ka in oče/mati) (Brajša, 1994, 254).

4.4 NAJPOGOSTEJŠI IZVORI KONFLIKTA V ORGANIZACIJAH

Najpogostejši izvori konfliktov v organizacijah so: različni interesi in cilji, omejena sredstva in nagrade, slabo komuniciranje, problemi zaznavanja in osebnostne značilnosti (Zupan: v Kaše, 2007, 129). Podrobneje so opredeljeni na sliki 44.

<p>Različni interesi in cilji</p>	<p>V organizacijah deluje več interesnih skupin, ki poleg skupnih zasledujejo svoje lastne cilje. Pri tem se pogosto zgodi, da doseganje ciljev ene skupine pomeni oviranje doseganja ciljev druge. Npr.: povečanje plač delavcem povečuje stroške in s tem zmanjša dobiček, kar je lahko v nasprotju s cilji menedžmenta.</p>
<p>Omejena sredstva in nagrade</p>	<p>Vse organizacije praviloma delujejo z omejenimi sredstvi (tako finančnimi kot materialnimi in človeškimi). Zato se med različnimi skupinami razvije tekmovalnost v smislu pridobitve čim večjega deleža sredstev za uresničevanje njihovih ciljev. Npr.: pri razdelitvi investicijskih sredstev za računalniško opremo različni oddelki (posamezniki znotraj oddelkov) tekmujejo, kdo bo dobil novo opremo.</p>
<p>Slabo komuniciranje</p>	<p>Pogost razlog za konflikte so težave v komunikaciji. Pojavijo se lahko zato, ker je komunikacije nasploh premalo (ni dovolj informacij) ali pa so prepočasne, pri prenosu pride do popačenja informacij (uporabnik dobi napačne informacije), ali pa so prepozne zato, ker komunikacijske spretnosti niso dovolj razvite (npr. ne znamo poslušati, obvladovati čustev, voditi sestankov, se pogajati).</p>
<p>Problemi zaznavanja</p>	<p>Zaznavanje je proces, v katerem pride do razumevanja sporočil. Pogosto se zgodi, da so različna prepričanja, domneve, kultura, stereotipi, izkušnje, znanje tisti pomembni dejavniki, ki vplivajo na to, da lahko posamezniki isto sporočilo razumejo drugače, zaradi česar pride do nesporazumov.</p>
<p>Osebnostne značilnosti</p>	<p>Nekateri posamezniki že zgolj s svojimi osebnostnimi značilnostmi in vedenjem povzročajo konfliktne situacije (npr. pretirani egoizem, agresivnost).</p>

Slika 44: Najpogostejši izvori konfliktov

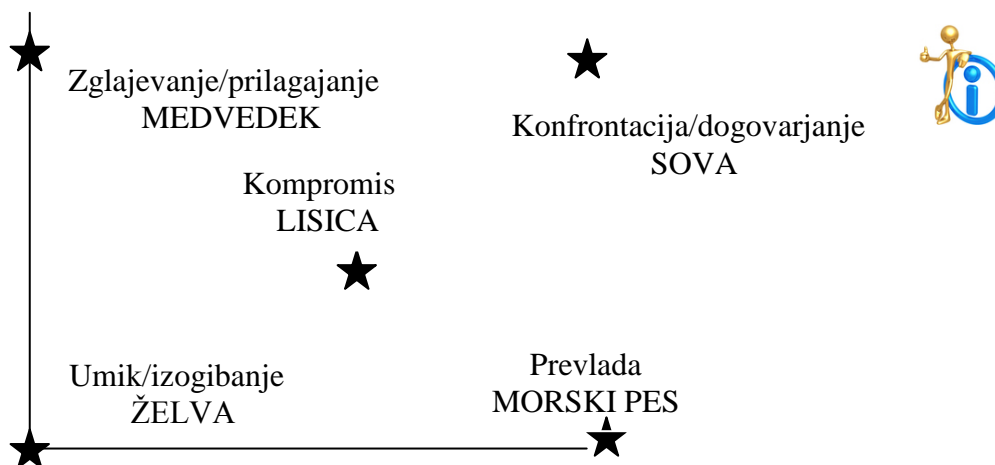
Vir: Zupan: v Kaše, 2007, 129

4.5 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV



Reševanje konfliktov in način reševanja je vedno odvisen od situacije, v kateri se konflikt pojavi. *Temu pravimo odvisnostni pristop.* Izkazalo se je, da je pri tem še posebej pomembno, kako pomemben se zdi konflikt obema vpletenima stranema oziroma koliko sta obe strani zaskrbljeni zase in za nasprotno stran.

V tem smislu je možnih *pet načinov reševanja konfliktov – pet strategij reševanja konfliktov* (Lamovec, 1991, 66):



Slika 45: Načini – strategije reševanja konfliktov
Vir: Lamovec, 1991, 66

- **PREVLADA/MORSKI PES:** Ko ena stran želi doseči svoje ne glede na to, kakšen bo vpliv na drugi strani. Gre za klasično situacijo zmag – poraz, ko želimo prevladati nad drugimi in za vsako ceno uveljaviti svoje interese. Ob takem načinu je zadovoljna samo ena stran. Takim osebam so osebni cilji zelo pomembni, malo pa jim pomeni odnos ali pa potrebe drugih. Ljudi delijo na zmagovalce in poražence, sami seveda želijo biti zmagovalci

Primer: »Če vam ni všeč, lahko odstopite.« ali »Če se ne strinjate, je to pač vaš problem.«
Vodji, ki uporablja ta način reševanja konfliktov, gre za to, da uveljavi svoje; uporablja kazni, premeščanje, grožnje. Pogosto se tudi podrejeni v svojih medosebnih sporih obračajo po pomoč k vodji oziroma ga prosijo za posredovanje.

- **DOGOVARJANJE/SOVA:** Strani v konfliktu se zavedata, da je zadeva za obe zelo pomembna, zato sta pripravljene poiskati tako rešitev, ki bo ustrezala obema (situacija zmag – zmaga). Zato razpravljajo o vzrokih nastanka konflikta, proučujejo različne možne rešitve, usklajujejo svoja mnenja in odpravljajo razlike v stališčih. Ko govorimo o iskanju rešitev, moramo opozoriti na to, da so praviloma za obe strani najbolj sprejemljive tiste rešitve, ki obema prinašajo enako velike, a hkrati ne prevelike spremembe. Gre za najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov, ki običajno privede do končne rešitve izvornega problema.

Primer: Udeleženci v konfliktu ob takem načinu reševanja lahko razmišljajo in delujejo tako:
»Pomembno je, da zadovoljimo tako svoje kot potrebe drugih.«
»Temu je vredno posvetiti dovolj časa, da ugotovimo vzroke nesporazuma.«
»Dobiti moram še kakšne ideje in informacije, preden predlagam svojo zamisel.«
Pomembno je medsebojno sodelovanje, izmenjava mnenj, preskušanje predlogov, ocenjevanje glede na posledice.

- **KOMPROMIS/LISICA:** Ko vsaka stran nekoliko popusti v svojih zahtevah, stališčih oziroma dejanjih, takrat govorimo o kompromisu. Tu torej ni izrazitega zmagovalca ali poraženca, saj nihče v celoti ne doseže svojih ciljev. Vsaka stran se torej nečemu odpove. To je možno samo v primeru, če smo za udeleženca v konfliktu nekoliko zaskrbljeni in zato pripravljene deloma upoštevati njegove potrebe, želje, predloge, skušamo ublažiti napetost in žrtvujemo nekaj svojih interesov.

Primer: Potreba po čistem zraku v prostoru, kjer so kadilci in nekadilci. V primeru, da rešijo problem ali z odpiranjem oken ali z omejevanjem kajenja, večinoma ne bodo zadovoljni.

- **IZOGIBANJE/ŽELVA:** Čeprav konflikt obstaja, se morda vpletenim zadeva ne zdi dovolj pomembna, da bi odkrito pristopili k reševanju konflikta in se raje umaknejo (prekinejo sodelovanje in vsak dela zase) ali pa konflikt v primeru, ko je njihovo sodelovanje potrebno, zanemarijo (lahko rečemo, da ga »potlačijo« oziroma skrijejo pod preprogo). Razlogi so lahko različni.

Oseba je prepričana, da je poskus reševanja konflikta že vnaprej obsojen na propad.

Oseba se počuti nemočna, zato se fizično in psihično umakne, samo da ne pride do soočanja.

Primer: Če sodelavce povprašamo po njihovem mnenju, rečejo: »Najbolje bo, da napravite tako, kot mislite.« ali »Ne poznam dovolj tega problema.«

- **ZGLAJEVANJE/MEDVEDEK:** Če zadeva eni strani ni tako pomembna, medtem pa želi ugoditi drugi strani, pride do izgajevanja, ko ena stran žrtvuje svoje interese oziroma cilje v korist druge (situacija poraz – zmaga).

Primer: Posameznik ob takem načinu razmišljanja lahko deluje tako:

»Raje bom tiho, da ne bom prizadel drugih.«

»Ne spleča se žrtvovati prijateljstva, zato da obvelja moje.«

»Pomembno je, da skupina nima konfliktov, problem se bo že rešil.«



Ocena situacije, v kateri ugotavljamo, kako pomemben je za nas osebni cilj in kako pomembno je, da ohranimo dobre odnose, mora biti pravilna, ker glede na to izberemo eno od omenjenih strategij reševanja konfliktov (Lamovec, 1991, 67):

1. kadar **ni pomemben niti cilj niti odnos**, se je najbolje umakniti;
2. kadar je **cilj zelo pomemben, odnos pa ne**, lahko poskusimo s prevlado;
3. kadar je **zelo pomemben odnos, cilj pa ne**, poskušamo spor zgladiti;
4. kadar sta **cilj in odnos zmerno pomembna** in kaže, da ne bo mogoče doseči tistega, kar bi želeli, uporabimo kompromis;
5. kadar sta **zelo pomembna tako cilj organizacije kot odnosi med sodelavci**, je najustreznejša konfrontacija.

Za konstruktiven način reševanja konfliktov je odločilnega pomena učinkovita in neprekinjena komunikacija. Zelo pogosto se namreč zgodi, da posamezniki v konfliktnih situacijah komunikacijo prekinejo ali pa ta postane zmedena, žaljiva, ponižujoča, prežeta z očitki »pogrevanje starih grehov in zamer« ... in vsebuje tako laži, polresnice in grožnje kot tudi obljube in zagotovitve, ki niso uresničljive ali celo niso poštene (Lamovec, 1991, 68).

4.6 VEŠČINE RAVNANJA V KONFLIKTU



Da si vodja ali kdorkoli drug zagotovi uspeh pri reševanju konfliktov, je pomembno, da upošteva in obvlada naslednje veščine:

1. **Veščina poslušanja** je sposobnost pozorno, zbrano in z resničnim zanimanjem poslušati nekoga.
2. **Veščina kontroliranja** je sposobnost jasno razložiti svoj problem in izzivati drugega, da pove svojega.
3. **Preventivna jaz sporočila** so preprost, direkten in jasen prikaz tistega, kar potrebujemo ali želimo. Uporabimo jih, še preden pride do problema ali konflikta.

Primer

Če rečemo: »Danes potrebujem urejeno poročilo zaradi ...«, gre za »jaz sporočilo«.

Namesto: »Da se ne zgodi, da danes ne napišete poročila ...«, ko gre za »ti sporočilo«.

Odkrivajoča jaz sporočila odkrivajo drugi osebi, kaj mislimo, v kaj verjamemo, kaj cenimo ipd. Druge na ta način seznanjamo z našimi stališči, omejitvami.

Primer

Če rečemo: »Zelo je pomembno, kako je človek urejen ...«, s tem izrazimo svoj odnos do urejenosti oziroma povemo, da neurejenosti ne prenašamo.



Vaja in razmislek:

Strategije reševanja konfliktov – predavatelj vam bo razdelil vprašalnik o strategijah reševanja konfliktov (najdete pa ga tudi v knjigi Lamovec, 1991). Sledite njegovim navodilom in ugotovite, kakšne načine reševanja konfliktov uporabljate. Katera je vaša prevladujoča strategija? Je to samo ena ali jih uporabljate več?

Sklenemo lahko, da se konfliktom ni dobro izogibati, treba pa se jih je naučiti reševati na konstruktiven način. Najbolj ustrezen instrument v reševanju konfliktov pa je uporaba argumentov.



4.6.1 Reševanje problemov in argumentiranje

Argumentiranje oziroma utemeljevanje ali dokazovanje je najzlahtnejši in najpomembnejši del vsake dobre komunikacije. Kadar se trudimo ljudi prepričati, jih navdušiti za našo zamisel ali za tisto rešitev, ki se nam zdi najprimernejša, so prav močni in učinkoviti argumenti tisti, s katerimi lahko prepričamo. Čeprav so dobri argumenti v gospodarstvu spoštovani, se veliko vodij raje zateka v argument moči, ki ne zahteva veliko umskega napora in komunikacijskih veščin.

Predstavljanje zamisli, pobud ali predlogov še zdaleč ni lahka naloga. Pogosto se moramo zavedati, da imajo tudi drugi posamezniki, ki sodelujejo v timu, svoje pobude, svoje rešitve problema ...

Zgodi pa se nam tudi to, da svojih argumentov ne znamo predstaviti na pravi način, čeprav so naši argumenti dobri. Zgodi se, da prevladajo argumenti drugega, a zanje sploh ni rečeno, da so tudi najboljši. Tisti, ki je s svojim argumentom »zmagal«, je bil pač bolj prepričljiv.

NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI ARGUMENTIRANJU:

- 1. NAPAD NA OSEBNOST,**
- 2. NEGACIJA, PREPLETENA Z NAPADI NA OSEBNOST,**
- 3. POSPLOŠEVANJE.**



Vaja in razmislek:

Spodaj so napisani primeri argumentiranja. Preberite jih in skušajte ugotoviti, za kakšno napako argumentiranja gre.

- 1. »To, kar trdite, nikakor ne drži. S konkretnimi številkami vam lahko dokažem, da se motite. Upam si trditi, da o tej stvari nimate dovolj podatkov, da ste z njo le približno seznanjeni, saj sicer ne bi govorili takšnih neumnosti. Žal mi je, da sem imel o vas do zdaj**

povsem drugačno mnenje. Mislil sem, da znate bolj trezno razmišljati, pa sem se krepko motil ...«

2. *»Ne, to, kar trdite, ni res! Nimate prav in bistva stvari sploh ne upoštevate. Zakaj nočete razumeti, da so vaše trditve povsem nesmiselne. Če ne boste upoštevali mojih predlogov, se res ne moreva več pogovarjati. Če nočete razumeti, da nimate prav, na to mesto pač ne sodite ...«*
3. *»Nekateri pač mislijo drugače. Vsi pa se strinjajo, da je treba zadevo dokončati v čim krajšem roku. Načeloma seveda nimam ničesar proti vašim argumentom, če razmere ne bi bile takšne, kot so. Delno imate celo prav in se v bistvu z vami strinjam. Ne smemo pa se prepuščati iluzijam, ki so daleč od realnosti ...«*

4.6.2 Tehnike, s katerimi povečamo učinkovitost argumentacije



S tehnikami lahko dopolnimo pravila, povezana z napakami, in povečamo učinkovitost argumentacije. Zaradi široke palete možnosti, ki nam jih tehnike ponujajo, se v praksi še vedno srečujemo z dilemo, kako v pravem trenutku izbrati najprimernejšo. Dobro poznavanje tehnik nam olajša njihovo uporabo in s tem se kmalu pokaže tudi njihova uporabna vrednost.

1. **TEHNIKA DEJSTEV:** *kot sredstvo dokazovanja uporabljamo zgolj dejstva – podatke, izračune, številke, diagrame ..., torej statistične podatke, ki morajo biti povsem objektivni, dokazani in preverjeni.*
2. **TEHNIKA PREHITEVANJA:** *bistvo je, da pri svojem argumentiranju temeljito premislimo, kje bi lahko sogovornik našim predlogom ali zamislim nasprotoval. Katere argumente bo najverjetneje uporabljal? Skušamo torej predvideti vse mogoče očitke in njegova izpodbijanja. Predvsem je pomembno, da morebitne sogovornikove ugovore prehitimo s svojimi argumenti, še preden jih nasprotnik sploh lahko oblikuje in pove.*
3. **TEHNIKA OBRATA OZIROMA TEHNIKA:** *ja, ampak ... – pogosto se zgodi, da sogovornik pravilno utemelji svoje zamisli, čemur je težko oporekati. Vedeti moramo, da se le redkokdaj zgodi, da vse govori »za« ali »proti«. Vedno namreč obstajajo pomanjkljivosti ali neskladja, tako da predmet pogovora postane tehtanje oziroma vrednotenje prednosti in slabosti njegovih zamisli. V takem primeru nam pride prav tehnika obrata, saj z njo lahko poiščemo še druge vidike. Običajno naredimo tako, da se s sogovornikom najprej strinjamo, potem pa nastopi naš »ampak«. Avtorji pravijo, da smo, s tem ko smo uporabili »ampak«, naredili pravi komunikacijski salto: najprej smo dobronamerno pritrjevali, potem smo z »ampak« naredili radikalni preobrat in prešli v oster napad. Da bi se temu izognili, je veliko boljše, če »ampak« zamenjamo s »če pa« (npr. upoštevamo tudi spremembe nove evropske zakonodaje, ki ...) ali nadaljujemo samo z navajanjem dejstev.*
4. **TEHNIKA RAZVREDNOTENJA:** *pride v poštev, kadar ne moremo oporekati, gre za razvrednotenje ne sogovornika, pač pa njegovih argumentov. Sogovornik dostikrat pripisuje določeni situaciji pomen, ki je po našem mnenju precenjen, kar poskušamo utemeljiti. Njegove argumente in nasprotovanja pustimo pri miru in se najprej usmerimo na prednosti in koristi tistega, čemur sogovornik s svojimi argumenti nasprotuje. Pri tej tehniki je pomembno, da sogovornika ne izpodbijamo in mu ne nasprotujemo.*
5. **TEHNIKA NAVIDEZNE PODPORE:** *močno učinkuje na sogovornika in druge poslušalce. Sestavljena je iz treh delov. V prvem delu sogovornika navidezno podpremo, v drugem delu postavimo vprašanje, v tretjem pa na to vprašanje odgovorimo. Seveda ta odgovor pomeni razvrednotenje sogovornikovih dokazov.*

Najpomembnejše pravilo, ki ga moramo upoštevati, da bomo svoje poglede prepričljivo predstavili, je naslednje: »Kdor postavi trditev, jo je načeloma dolžan tudi dokazati.«

Dokazno gradivo so lahko:

- ⇒ *lastne izkušnje in prizadetost,*
- ⇒ *dejstva, številke, raziskave, statistika,*
- ⇒ *mnenja strokovnjakov, znanstvenikov,*
- ⇒ *reference (npr. druga podjetja, oddelki, osebe ...),*
- ⇒ *poročila iz tiska, TV, strokovnih revij,*
- ⇒ *korist, ki jo prinaša naš predlog,*
- ⇒ *zdrav razum,*
- ⇒ *norme iz prava, etike in morale.*

4.7 SPRETNOST PREPIRANJA



Če nočem tistega, kar hočeš ti, prosim, ne govori, da je to, kar sam hočem, narobe.

Iz knjige D. Keirsejja

Prepir je lahko tudi nekaj dobrega! Je to res? Se strinjate s to trditvijo?

Beseda prepir je običajno povezana z negativnim pomenom, tako kot konflikt. Vendar si moramo **zapomniti, da sta tako prepir kot konflikt sestavna dela vsakega medosebnega odnosa.**

Nekateri avtorji opredeljujejo prepir kot ostrejši konflikt, ki ga praviloma spremljajo negativna čustva. Prepir je neizogibni del vsakdanjega življenja. Kot vse drugo človeško je lahko slab ali pa dober. Odvisno od tega, kako z njim ravnamo, kaj iz njega naredimo. Prepir nam omogoča zavestno doživljanje lastnih čustev in tudi zelo pristno doživetje partnerja v prepiru. Nemalokrat smo presenečeni nad sliko, ki jo pokaže nam sicer znan človek v jezi in prepiru.

Prepir je posebna oblika medsebojne komunikacije pod nekimi specifičnimi pogoji in v specifičnih okoliščinah.

Uspešen, dober, konstruktiven in združujoč prepir je tisti, ki je avtentičen, pošten, obojestransko direkten, soodgovoren, sproščujoč, odkrito agresiven, komunikacijsko jasn, konkreten.

Slab, neuspešen, destruktiven in razdiralen prepir je tisti, ki je nepošten, enostransko aktiven, indirektn, neodgovoren, ciničen in ironizirajoč, prikrito agresiven, komunikacijsko nejasen in posplošujoč.

4.8 ODNOSNI VIDIK PREPIRA



Prepir je v osnovi tudi odnosni pojav (Brajša, 1994), zato nas ne sme presenetiti **večja ali manjša pripravljenost** partnerjev v konfliktu na sprejemanje nepričakovanih reagiranj. Prepir seveda to prinaša. Od odnosa je odvisna tudi **stopnja zavzetosti za razrešitev** konflikta, za to, ali stremimo k rešitvi zmagovalec – poraženec ali kompromis – sodelovanje.

Če smo konstruktivno naravnani, stremimo seveda k iskanju kompromisa ali osnov za sodelovanje. **Pomembno je, da v sporočilu ta svoj odnos, dobri namen jasno izrazimo.**



Vaja in razmislek

»Ne želim vas prizadeti, želim vam pa povedati, da se ne strinjam z vami ...«, »Zelo mi je žal, vendar ne morem izpolniti vaših pričakovanj ...«, »Želim povedati svoje mnenje, a se bojim vaše reakcije ...« Ali previdno vprašamo: »Smem povedati nekaj, kar je lahko za vas zelo neprijetno?«, »Prosim, da me pravilno razumete, hočem povedati ...«, »Ne želim konflikta, menim pa ...«

Prepir ne vsebuje samo zavestne tendence, ampak pogosto tudi **nezavedne**. Zato ne vstopamo v prepir le iz racionalnih razlogov, temveč pogosto tudi zaradi našega **doživljanja in razlage** sogovornikovega vedenja. Kadar v komunikaciji in še posebej ob prepiranju dobimo občutek, da ne eni ne drugi ne vedo, za kaj je pravzaprav šlo, potem so prav gotovo to zmedo povzročile take ali drugačne podzavestne tendence sodelujočih.

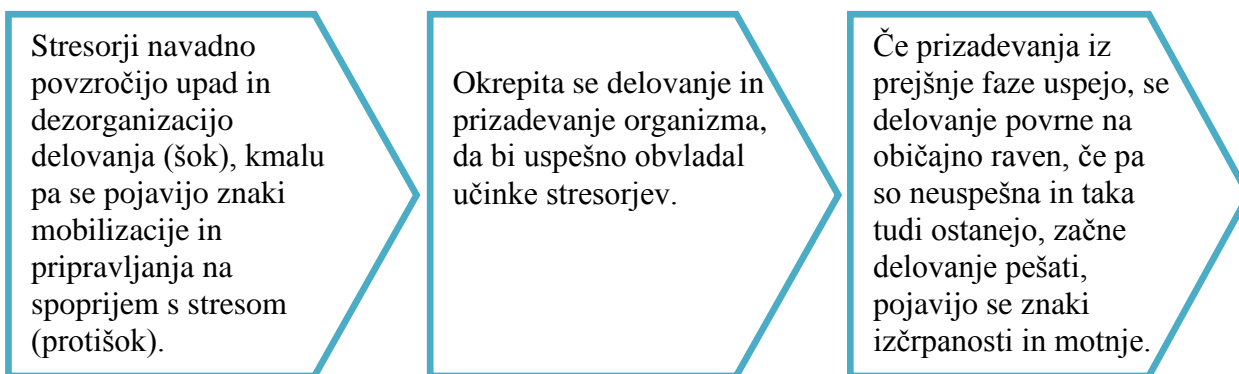
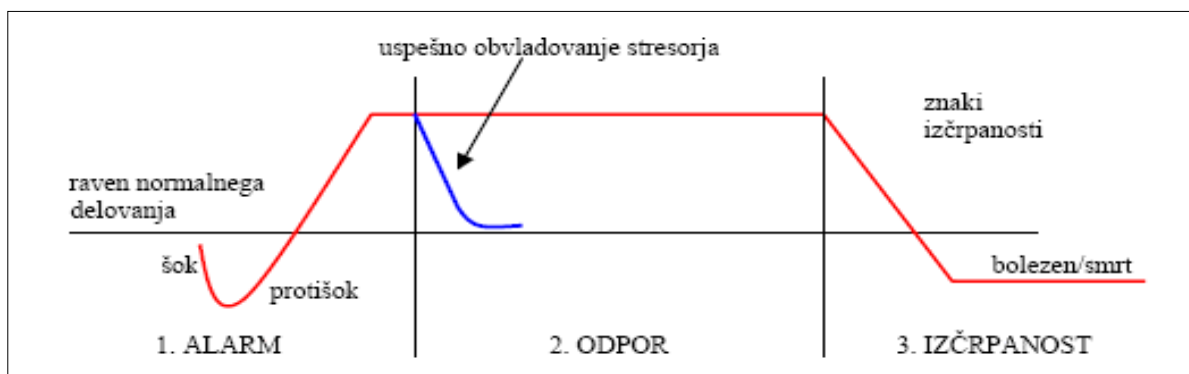
DESET NASVETOV ZA DOBER PREPIR:

1. Dovoliti različna mišljenja.
2. Paziti na svoje besede.
3. Ne prepustiti se besu.
4. Partnerju dovoliti govoriti.
5. Iskati tisto, v čemer se strinjata.
6. Priznovati svoje napake.
7. Prepričati partnerja, da boste razmislili o njegovem predlogu.
8. Zahvaliti se partnerju za njegovo zanimanje za vas in vaše probleme.
9. Iskati pomoč in nasvete.
10. Preložiti razpravo in premisliti o problemu.

4.9 DUŠEVNE OBREMENITVE IN STRES

Frustracije in konflikti, problemi in težave, vse to so do neke mere normalni življenjski pojavi. V zmerni obliki nas spodbujajo, so izziv, brez katerega bi bilo življenje manj zanimivo in privlačno. Če pa se pojavijo prepogosto, nas obremenjujejo. V tem primeru govorimo o **duševnih obremenitvah**.

Pojavom, ki telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost, pravimo stresorji, njihove posledice pa označujemo z izrazom stres. Stres je sklop odzivov našega organizma na delovanje stresorjev in poteka po zakonitem vzorcu.



Slika 46: Posamezne faze stresa
Vir: Powell, 1999

4.9.1 Vrste stresa

Poznamo več vrst delitev stresa. Ena izmed njih je delitev na **kratkoročni in dolgoročni stres**. Določeno mero kratkoročnega stresa potrebuje vsak posameznik, v večjih količinah pa postane izredno močan in lahko resno ovira delo in zdravje. Kratkoročni stres se da obvladovati s tehnikami sproščanja. Dolgoročni stres je lahko posledica spleta notranjih in zunanjih dejavnikov.

Looker in Gregson (1993) navajata naslednje tri vrste stresa: **normalni, prijazni ali pozitivni stres in negativni ali škodljivi stres.**

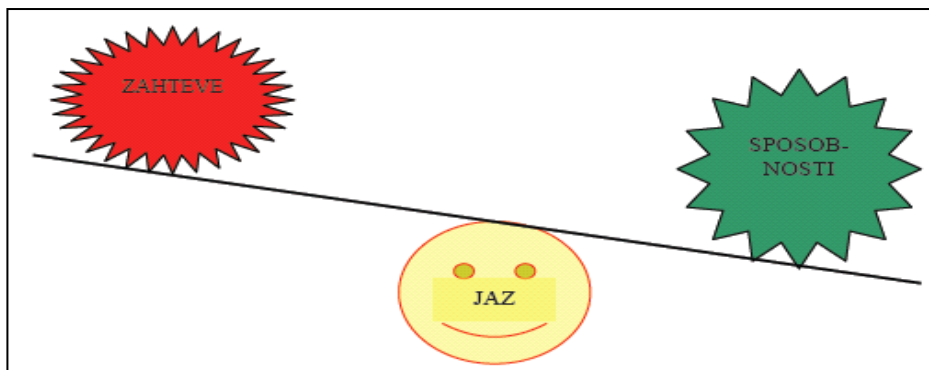


1. **NORMALNI STRES** - obremenitve dojemamo kot nekaj normalnega in vsakdanjega. Nimamo občutka, da smo pod stresom, predvsem kadar se soočamo s povsem vsakdanjimi problemi, ki smo jim kos, ker jih poznamo že iz preteklosti in iz izkušenj vemo, da nas ne ogrožajo pretirano.



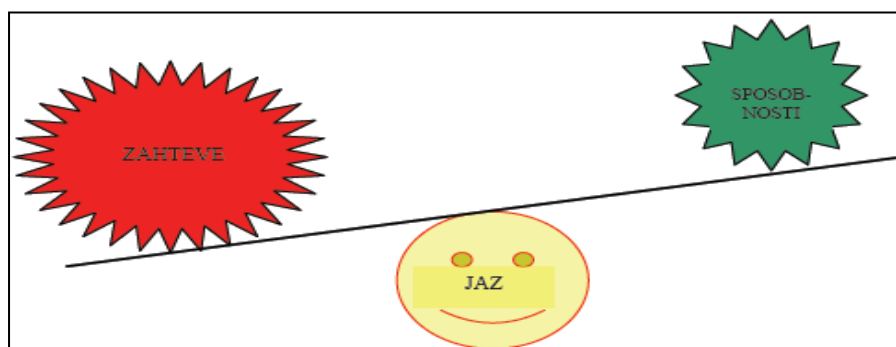
Slika 47: Normalni stres
Vir: Looker, 1993

2. PRIJAZNI ALI POZITIVNI STRES (eustres) – nastopi takrat, kadar so sposobnosti ljudi za obvladovanje večje od zahtev. Stresna reakcija te vrste povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost.



Slika 48: Prijazni ali pozitivni stres
Vir: Looker, 1993

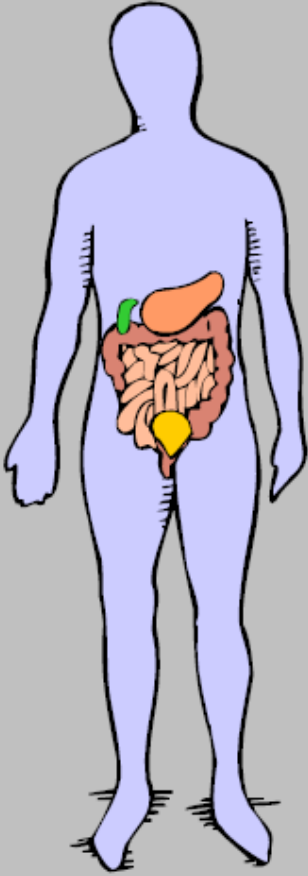
3. NEGATIVNI ALI ŠKODLJIVI STRES (distres) - kadar se zahteve kopičijo in začnejo presegati sposobnosti ljudi, prihaja do negativnega *stresa*. Ta se lahko pojavlja tudi zaradi pomanjkanja zahtev in na podlagi pomanjkanja obremenitev lahko pride do zdlgočasnosti. V tem primeru pravimo, da sposobnosti presegajo zahteve.



Slika 49: Negativni ali škodljivi stres
Vir: Looker, 1993

4.9.2 Simptomi stresa in telesne reakcije

Reakcije na daljšo izpostavljenost stresu sprožijo simptome, ki so posledica raznih fizioloških sprememb, povezanih s pripravo telesa na ustrezen odziv. Simptomi stresa so neprijetni, lahko pa so tudi uničujoči tako za posameznika kot tudi podjetje.

SIMPTOMI STRESA		TELESNE REAKCIJE
Težave s požiranjem		Zenice se razširijo, usta postanejo suha, količina sline se zmanjša
Boleč vrat, hrbtenica, napete in boleče mišice, utrujenost		Vratne in ramenske mišice se napnejo – vse večje skeletne mišice se skrčijo.
Hitro dihanje, panika, bolečine v prsih, zbadanje, palpitacije, astma		Dihanje postane hitrejše in plitvejše, kar mišicam zagotavlja več kisika.
Visok krvni pritisk		Srce črpa hitreje – krvne žile se razširijo, večji dotok krvi v možgane in mišice.
Hitra utrujenost		Jetra sprostijo nakopičeni sladkor, tako telo oskrbijo z energijo.
Slabost, počasna prebava, zgaga, čiri		Prebava se upočasni ali zastane, ker je kri usmerjena proč od želodca.
Pretirano potenje, zardevanje, suha koža, izpuščaji		Krvne žile in kapilare se razširijo blizu površine kože, da se telo ohladi z znojenjem
Pogosto uriniranje, diareja		Mišice mehurja in analne odprtine se sprostijo.
Oslabljen imunski sistem		Kortizol, adrenalin in noradrenalin se sprostijo

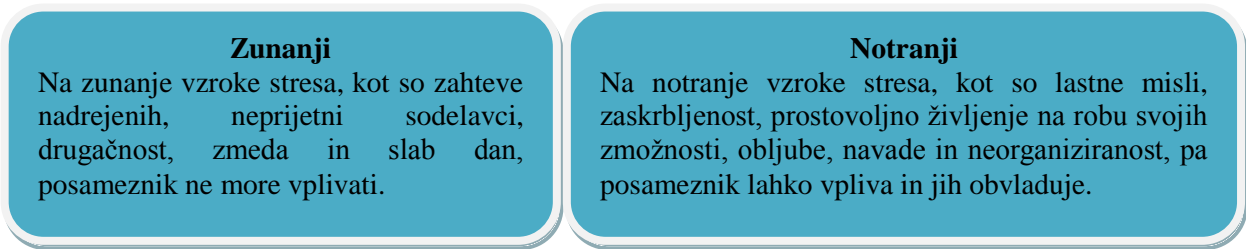
Slika 50: Simptomi stresa in telesne reakcije

Vir: Powell, 1999

4.9.3 Povzročitelji stresa

Povzročitelje stresa krajše poimenujemo stresorji, so karkoli, kar predstavlja človeku določeno zahtevo, obremenitev ali izziv, in so dogodki ali pogoji, ki jih človek zazna kot ogrožajoče ali škodljive, kar povzroča stanje napetosti.

Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma.



Slika 51: Vzroki stresa
Vir: Lasten

Točke v tabeli 10 so vzete iz raziskave, ki sta jo leta 1967 izvedla Holmes in Rahe. Proučevala sta odnos med pomembnimi življenjskimi dogodki in s stresom povezanimi zdravstvenimi težavami.

Tabela 10: Vzroki stresa

VZROKI STRESA	
1 smrt zakona ali življenjskega partnerja	16 zamenjava službe ali nova služba
2 ločitev ali razveza	17 nesreča ali čustven pretres
3 hujša bolezen ali poškodba	18 spremembe v službi/povečane zahteve
4 izguba službe	19 izjemen osebni dosežek ali napredovanje
5 težave s sodstvom/zapor	20 skrb za bolnega ali ostarelega sorodnika ali prijatelja
6 smrt bližnje osebe	21 težave s sorodniki, z družino, s prijatelji ali sosedi
7 zakonska sprava	22 denarne skrbi
8 upokojitev	23 izpiti, dodatno izobraževanje ali nastopanje v javnosti
9 bolezen ali poškodba v družini	24 spremembe v družabnih dejavnostih
10 poroka ali začetek skupnega življenja	25 spremembe rekreacijskih dejavnosti
11 selitev ali prenova stanovanja	26 odraščanje ali osamosvojitvev otrok
12 rojstvo ali posvojitev novega družinskega člana	27 predmenstrualni sindrom ali menopavza
13 nosečnost	28 začetek novega razmerja
14 vedno pogostejši prepiri in nesoglasja s partnerjem	29 odhod na počitnice
15 visoka hipoteka, posojilo ali dolg	30 družinska srečanja, božič

Vir: Powell, 1999, 44



Vaja in razmislek

Kaj pa vam povzroča stres? Na spletni strani poiščite vprašalnik za ugotavljanje stresa in ga izpolnite! Kaj ste ugotovili? Ste pod vplivom stresa ali ne?

http://www.ezdravje.com/si/zivceve/stres/?v=anketa_stres, 18. 4. 2011

Čil, zdrav in sproščen človek je telesno in duševno bolj pripravljen na spopad s stresorji. Preverite, ali dovolj dobro skrbite zase, in se poučite o tem, zakaj je skrb zase tako pomembna.

4.9.4 Stres na delovnem mestu

Danes postaja služba nekakšen sinonim za razvoj stresa (kar 64 % delodajalcev je prepričanih, da je prav stres tisti faktor, ki najbolj ogroža zdravje zaposlenih).

Stres si lahko ponazorimo z električno napetostjo. Stres je pozitiven pojav, ki zvišuje budnost, povečuje energijo in izboljšuje učinkovitost. Kadar pa je ta električna napetost previsoka, ima stres lahko neugodne posledice. Stres je škodljiv, kadar imamo občutek, da zahteve okolja presegajo naše zmožnosti. Takrat se pojavijo telesni in čustveni simptomi stresa. Ti lahko vplivajo na naše zdravje, vedenje, misli in predvsem čustva.

Pomembno je vedeti, da stres ni nikoli posledica zahtev okolja in sposobnosti kot takih, ampak le našega odnosa do teh zahtev in sposobnosti.

Ključ do uspešnega obvladovanja stresa je doseganje ravnovesja med pritiskom, ki smo mu lahko kos, in obremenjenostjo s težavami, ki nas ovirajo.

Pomembni sta tudi življenjska naravnost posameznika in kakovost mreže človekovih odnosov, ki ga obdaja. Kar je za nekoga stres, je lahko za drugega dobrodošla spodbuda v življenju.

POVZETEK

Čeprav ima beseda konflikt negativen prizvok in ga po našem pojmovanju večina ljudi zaznava kot nekaj, čemur se je boljše izogniti, lahko ugotovimo, da je konflikt pozitiven ali negativen, kar je odvisno od sposobnosti našega reševanja, ne pa od konflikta samega. Konflikti so neizbežni, saj slej ko prej naletimo nanje, zato je dobro, da se jih naučimo reševati na konstruktiven način. Po ugodno rešenem konfliktu se medosebni odnosi izboljšajo in situacija razjasni. Glede na situacijo in izkušnje uporabljamo različne stile reševanja konflikta. Pri presoji, kateri način reševanja konflikta bomo uporabili, se odločamo med ciljem, ki ga želimo doseči, in odnosom, ki ga želimo z nekom imeti.

Stres je poglavitna težava današnjega časa, ko živimo hitro in smo neprestano pod časovnimi pritiski. Čeprav je stres lahko tudi pozitiven, pa o njem največkrat govorimo, takrat ko imamo v mislih negativni stres in v zvezi z njim povezane simptome. Znanje in poznavanje stresnih situacij in predvsem poznavanje tehnik za odpravo stresa nam omogočajo, da si pomagamo, še preden pride do faze izčrpanosti ter preobremenjenosti.



Preverjanje razumevanja:

1. Razmislite, zakaj je skozi zgodovino prihajalo do tako različnega pojmovanja konflikta.
2. Kdaj je konflikt nekaj dobrega in kdaj nekaj slabega? Poskusite se spomniti primera, ko ste bili z nekom v konfliktu, pa vam je njegova razrešitev prinesla pozitivne rezultate.
3. Kako po vašem mnenju večina ljudi danes gleda na konflikt v smislu tradicionalnega in pluralističnega pojmovanja konflikta?
4. Kakšne strategije reševanja konfliktov poznate? Kateri prevladuje pri vas? Se lahko naučite še kakšnih drugih strategij?
5. Opišite, kako bi ravnali s težavno stranko. Kako bi jo umirili in prepričali, da nima prav, ne da bi se pri tem zapletli v spor?
6. Ali je prepiranje spretnost, ki se je moramo naučiti? Utemeljite.
7. Katere napake argumentiranja poznate? Poiščite primere teh napak ob gledanju soočenja politikov v kakšni televizijski oddaji.

8. Katere tehnike za povečanje učinkovitosti argumentacije ste do zdaj največkrat opazili?
9. Kaj je stres? Spomnite se primera, ko ste bili sami pod stresom. Kako ste ga odpravili?
10. Razlika med pozitivnim in negativnim stresom.
11. Kje so vzroki za nastanek stresa na delovnem mestu? Kaj pa vam na vašem delovnem mestu povzroča stres?
12. Kako premagamo stres? Pa vi, kako si pomagata, ko ste pod vplivom stresa?

5 INTERNO KOMUNICIRANJE

Vsako uspešno podjetje mora imeti dobre temelje, ki jih predstavljajo zaposleni. Če je komunikacija znotraj organizacije slaba, če menedžerji ne komunicirajo s svojimi zaposlenimi in jih ne skušajo pozitivno motivirati, se bo to odražalo pri komunikaciji zaposlenih do strank. Svoje nezadovoljstvo bodo zaposleni, hote ali včasih tudi nehote (preko nebesedne komunikacije), izražali v komunikaciji s strankami. Velja seveda tudi obratno, bolj ko so zaposleni zadovoljni, boljši ko so odnosi med njimi in z vodstvom, boljša bo komunikacija s strankami.

Interno komuniciranje je pomemben del vsake organizacije, ne glede na njeno velikost. Poslovanje z zunanjo javnostjo se ne more odvijati na optimalnem nivoju, če pred tem interna javnost ni popolnoma informirana, vključena in motivirana, da učinkovito opravlja svoje delo.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ kaj je to interno komuniciranje;
- ❑ čemu je interno komuniciranje namenjeno;
- ❑ kako komuniciramo znotraj organizacije;
- ❑ načine, sredstva in oblike komunikacije;
- ❑ kako izberemo najbolj primerna sredstva in merimo učinke komunikacije.



5.1 NEKATERI TEMELJNI POJMI

Začetna točka vsakega internega komuniciranja je medsebojno komuniciranje. Osebe v organizaciji namreč niso samo člani skupine, ali kot jim včasih pravimo – osebe, so tudi inteligentna bitja, med katerimi nastajajo in se menjavajo različni odnosi in med njimi ves čas poteka komunikacija, ki je lahko bodisi formalna ali neformalna.



Da bi sploh lahko začeli govoriti o internem komuniciranju, moramo najprej pojasniti nekaj temeljnih pojmov.

- ✓ **Organizacija** je sistem, ki povezuje vse svoje elemente v vseh smereh v času in prostoru z določeno energijo, materijo in idejami. Organizacije so ljudje in odnosi med njimi, ne pa organogrami.
- ✓ **Javnost** (angl. Publics) – izraz javnost ima več pomenov. V odnosih z javnostmi pravimo javnost tisti skupini ljudi, ki nastane ob kakem spornem vprašanju in ko gre za komuniciranje o možnih poteh njegovega reševanja (Gruban , 1997, 12).
- ✓ **Ciljne javnosti** so interesne skupine in posamezniki, ki so (ali bodo) prisotni v življenju organizacije. So spremenljivi in specifični za vsako organizacijo posebej. Z vsako izmed javnosti komunicirajo organizacije na drugačen način.

- ✓ **Interna javnost.** Interno javnost, ki je ključna za dobrobit organizacije, predstavljajo zaposleni. Sestavljajo jo torej delavci, uslužbenci, direktorji, upravni odbor. Interna javnost ni enotna in celovita, ampak je strukturirana in segmentirana.

5.2 OPREDELITEV POJMA INTERNO KOMUNICIRANJE

Lewis (1987) je interno komuniciranje opredelil tako: »Komuniciranje je izmenjavanje sporočil, ki izhajajo iz deljenja mnenj med pošiljateljem in prejemnikom. **Komuniciranje v organizaciji je izmenjava teh sporočil, idej in stališč v strukturi organizacije (industrijske, upravne, vladne, izobraževalne...) med managerji, zaposlenimi in vsemi povezanimi, ki uporabljajo sodobne komunikacijske metode in medije za prenos informacij.** Izmenjava je dvosmerni proces med sporočevalcem in prejemnikom, tako da medsebojni odnosi med posamezniki, njihova stališča in občutki pospešujejo ali otežujejo sporazumevanje. Komuniciranje je uspešno, če pošiljatelj sporočila in prejemnik le-tega dosežeta podobno visoko stopnjo razumevanja prenesenega sporočila« (Lewis, 1987, str. 8–9).

Komuniciranje z interno javnostjo naj bi bilo ravno tako dobro planirano kot ostale aktivnosti organizacije.



Namen sodobnih internih komunikacij ni zgolj informiranje, pač pa tudi vzgajanje, motiviranje in spodbujanje zaposlenih k večji produktivnosti, poslovnosti in boljši kakovosti na vseh ravneh. Gre tudi za utrjevanje verodostojnosti vodstva in zaupanja vanj ter za izgrajevanje in utrjevanje organizacijske kulture.

5.3 POSLANSTVO IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje omogoča, da zaposleni bolje opravljajo svoje delo, hkrati pa omogoča nenehno izboljševanje delovnih postopkov. Tako učinkoviteje dosegamo organizacijske cilje, saj je prepoznaven prispevek zaposlenih. Organizacija naj bi se enako prizadevno kot svojim strankam posvečala tudi svojim zaposlenim, jih skušala čim bolje spoznati, pretehtati njihove sposobnosti, ambicije in motive ter jih angažirati za učinkovito reševanje skupnih problemov, zlasti za udejanjanje svojega poslanstva in ciljev.

Poslanstvo internega komuniciranja je, da omogoča zaposlenim, da bolje opravljajo svoje delo.

Cilj pravega komuniciranja z zaposlenimi mora biti ustvarjanje razumevanja in podpore med zaposlenimi, kar omogoči podjetju učinkovitejše delovanje. Vodstvo lažje udejanja poslovne cilje, politiko, strategijo in izvaja potrebne spremembe, če se zaposleni čutijo kot del teh procesov.

5.4 KOMUNICIRANJE KOT DEJAVNIK USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE

Komuniciranje z zaposlenimi je vitalni del uspeha organizacije, saj so namreč zaposleni tisti, ki posredujejo sporočila naprej. Gruban (1993, 48) navaja, da kar dve tretjini percepcije o organizaciji v okolju ustvarjajo lastni zaposleni.

Ko govorimo o pomenu internega komuniciranja za podjetje, moramo upoštevati dejstvo, da je človeški faktor v sodobni organizaciji ključnega pomena in hkrati njena glavna

konkurenčna prednost. Uresničitev zastavljenih ciljev organizacije je pogojena z motivacijo zaposlenih. Ti morajo poleg znanja in drugih potrebnih virov, ki jih potrebujejo za uspešno delo, tudi želeli uresničiti cilje organizacije. Zaposleni pa bodo bolj motivirani, če bodo dovolj dobro informirani, torej če bodo seznanjeni z dogajanjem v organizaciji.

Pomemben del internega komuniciranja, ki vpliva na uspešnost komuniciranja s strankami, je opolnomočenje (empowerment). **Empowerment ali opolnomočenje** (Gruban, 1994, 44). **Gre za zavestno delegiranje dela moči na zaposlene, ki z boljšim delom prispevajo k učinkovitosti svojih organizacij, s tem pa tudi k uspešnosti menedžerjev. Za opolnomočenje v organizaciji je pomembno, da imajo zaposleni, ki so v stiku s strankami (kontaktno osebe), vselej na voljo pravočasne in točne informacije o ponudbi organizacije, novih postopkih poslovanja, strankah in konkurenci. Vodstvo mora prepustiti zaposlenim možnost samostojnega odločanja, vendar v okviru določenih in podrobno opredeljenih meja. Tako opolnomočenje omogoča organizaciji hitro, fleksibilno in učinkovito odzivanje na zahteve trga in strank.** Posledica so manjše zamude, manj pritožb in napak ter bolje izkoriščen potencial zaposlenih. Zaposleni niso več strošek, marveč pomembna investicija in premoženje vsake sodobne organizacije.

Da bo komuniciranje z zaposlenimi uspešno, je treba torej pošteno in odprto komunicirati o vsem, kar zadeva zaposlene, tako o pozitivnih kot negativnih stvareh, komuniciranje mora biti dvosmerno, pri tem pa je treba upoštevati povratne informacije, ki jih dobimo.

5.5 KOMUNIKACIJSKE SMERI V ORGANIZACIJI



Komuniciranje v organizacijah poteka v več smereh – **horizontalno** (med zaposlenimi na istem nivoju) ali **vertikalno** (med zaposlenimi na različnih nivojih), ki lahko poteka navzgor ali navzdol.

Komuniciranje je horizontalno, ko tečejo informacije **med komunikatorji na isti organizacijski ravni**. Običajno med seboj komunicirajo sodelavci v istem oddelku ali člani različnih oddelkov, ki imajo v organizaciji enakopraven položaj.

Vertikalno komuniciranje je lahko:

1. Komuniciranje od zgoraj navzdol

Pri tej smeri komuniciranja potekajo informacije **od višjih ravni v organizaciji proti nižjim ravnam**. Gre predvsem za informacije, ki jih vodstvo podjetja pošilja svojim podrejenim.

Sporočila, ki tečejo v smeri od zgoraj navzdol, so običajno:

- navodila za delo in direktive v zvezi z njim;
- razširjanje nalog;
- povratna sporočila v povezavi z učinkovitostjo posameznika ali skupine;
- izjave o politiki in praksi organizacije ter ostale izjave, ki vplivajo na izvajanje nalog.

Pri sprejemu sporočil se lahko pojavijo napake – prejemniki lahko dobljene informacije interpretirajo kot nezadovoljstvo višjih ravni z njihovim delom.

2. Komuniciranje od spodaj navzgor

Pri takem načinu komuniciranja potekajo informacije v smeri **od nižje ravni proti višji**. V tej smeri potekajo zlasti naslednje informacije:

- predlogi delavcev za izboljšanje delovnih postopkov;
- informacije o doseganju zastavljenih ciljev;
- prošnje za pomoč in podporo, ko pride do težav;

- individualne reakcije na delo in druge zadeve, ki niso nujno povezane z delom.

Pri vertikalnem načinu komuniciranja lahko pride do izkrivljanja oziroma popačenja sporočil. Vzroki za to so *strukturne ali osebne narave*.

Prav zaradi možnosti popačenja informacije na poti od pošiljatelja do prejemnika mora pošiljatelj preveriti, ali je ciljna skupina ali posameznik, ki mu je bila informacija namenjena, sprejel informacijo z natančno vsebino in ali jo pravilno razume.

5.6 FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE



Formalno komuniciranje je tipično za formalno organizacijsko strukturo, v kateri je izgrajen formalni sistem odgovornosti in eksplicitno delegiranje nalog. Komunikacije potekajo vertikalno od spodaj navzgor in sledijo verigi avtoritete in odgovornosti. Komunikacija je omejena na sporočila v zvezi z delom.

Ob formalni organizacijski strukturi se v vsaki organizaciji ves čas pojavljajo **neformalni odnosi** in s tem neformalni komunikacijski kanali, po katerih potekajo različne informacije. Ljudje imamo namreč številne informacijske potrebe in se zato povezujemo s tistimi, ki nam lahko te potrebe zadovoljijo. Tako se sčasoma razvije mreža za prenos informacij o politiki organizacije, kadrovskih zadevah, težavah ipd. Sporočila, ki se prenašajo po neformalnih mrežah, pogosto imenujemo govornice. **Govornice so oblika neformalnega komuniciranja in jih lahko opredelimo kot zgodbe brez pravih dokazov in meril resničnosti.** Govornice vsebino poenostavijo (krajšajo, gostijo, tako da jo je mogoče lažje povedati naprej), ostrijo (izpostavljajo le najbolj zanimive dele) in prilagajajo pričakovanjem, jezikovnim zmožnostim in predsodkom prenosnikov. Govornice opravljajo dvojno nalogo. Po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalne komunikacije, po drugi strani pa sproščajo čustveno napetost ljudi (Gruban et al., 1997, 99).

Neformalno komuniciranje je izredno pomembno dopolnilo formalnemu sistemu komuniciranja, hkrati pa je tudi pomemben indikator organizacijske kulture. Kot vemo, je *organizacijska kultura* skupen sistem vrednot, prepričanj, domnev, filozofije, ideologije, norm, stališč, odnosov, etike, morale itd.

Za vodstvo je pomembno, da se zaveda, da neformalno komuniciranje poteka po svoje in ga ni mogoče popolnoma nadzorovati.

5.7 NAČINI, SREDSTVA IN OBLIKE KOMUNICIRANJA



Sem prištevamo orodja, naprave, metode in možnosti kakovostnega prenosa sporočil ... Skratka vse, kar lahko uporabimo za prenos informacij, da bomo zadovoljili informacijske potrebe členov v komunikacijski mreži.

5.7.1 Pisna sredstva in oblike komuniciranja

Med pisna sredstva in oblike komuniciranja sodijo oglasna deska, informacijski center, rastoča knjiga, okrožnica, bilten in interni časopis, priročnik in navodila, publikacije, zapisnik in poročila, ankete, nabiralnik predlogov in idej, pismo direktorjev, letak, plakat ter razstave.



Slika 52: Vrste in načini komuniciranja
Vir: Lasten

Bilten za menedžerje	Bilten za zaposlene	Časopis podjetja
<p>Navadno se izdaja tedensko ali dvotedensko in vsebuje informacije, ki pomagajo menedžmentu pri njegovem delu. Vsebuje predvsem podatke o proizvodnji in prodaji, finančne podatke, o spremembah poslovanja, opozorilih, kratek pregled celotnega sektorja, v katerem deluje podjetje. Distribucija biltena naj bo redna, tako da se menedžment navadi nanj in ga jemlje kot vir kakovostnih in ažurnih informacij, ki jih uporablja pri svojem delu.</p>	<p>Zaradi drugačnih potreb ostalih zaposlenih je treba ta bilten pripraviti precej drugače. Ta nivo zaposlenih ne potrebuje in niti ne želi toliko podrobnih informacij. Informacija mora biti kratka, preprosta in stvarna. V industriji so npr. ključne teme poročila o dosežkih proizvodnje, nivojih kakovosti, nagrajevanju, izvajanju in uvajanju sprememb v delovne procese, sporočila s področja varstva pri delu, gospodarjenja, zaščite okolja.</p>	<p>Ima še danes pomembno vlogo pri zagotavljanju informacij. Časopis mora spremljati vse oblike življenja, saj interes delavca ni omejen le na gospodarjenje, nujno je, da se v časopisu razpravlja tudi o družbenem življenju delavcev. Komparativna prednost časopisa je v trajnosti zapisa. Je drago sredstvo informiranja, vendar pa najbolj vsestransko in fleksibilno sredstvo komuniciranja od vseh.</p>

Slika 53: Vrste biltenov in internih časopisov

Vir: Lasten

Poleg že omenjenih najpogostejših sredstev internega komuniciranja lahko omenimo še nekatere druge oblike, kot npr: publikacije, zapiski in poročila, ankete, nabiralnik predlogov in idej, plakati, razstave ...

5.7.2 Oblike ustnega komuniciranja

Med oblike ustnega komuniciranja sodijo kolegij, delovni sestanek in zbor, okrogla miza, upravljanje med obhodi, dan odprtih vrat, osebni stiki, tečaji, neformalna srečanja, krožki za izboljšanje proizvodnje in kakovosti ...

5.7.3 Elektronska sredstva komuniciranja in nove tehnologije

Med elektronska sredstva komuniciranja sodijo odprta telefonska linija, elektronska pošta in interni radio.

Odperta telefonska linija	Elektronska pošta	Interni radio
<p>Sodi med tista orodja internega komuniciranja, ki zaposlenim omogoča po telefonu vzpostaviti neposredno komunikacijo z menedžmentom. Tako lahko dobijo odgovore na svoja vprašanja, ne da bi se ta kje vmes izgubila.</p>	<p>S povezanostjo vseh organizacijskih enot z računalniško mrežo je lahko elektronska pošta najhitrejši način obveščanja zaposlenih. Omogoča horizontalno in vertikalno komuniciranje med oddelki. Namenjena je pošiljanju kratkih sporočil top menedžmenta srednjemu in nižjemu menedžmentu, pa tudi obratno.</p>	<p>Je aktivni komunikator, pri katerem prenašamo sporočila preko ozvočenja v organizaciji. Čeprav tako preneseno sporočilo hitro izgine in z njim ne moremo prenašati tehnične informacije, ima radio vseeno druge pomembne prednosti pred drugimi sredstvi: hitrost javljanja in nizke stroške.</p>

Slika 54: Elektronska sredstva komuniciranja
Vir: Prirejeno po Gruban at al., 1997, 137–151

POVZETEK

Interno komuniciranje je za vsako podjetje ključnega pomena. Samo dobro in pravočasno informirani zaposleni bodo lahko uspešno delali. Če se v organizaciji dogaja, da zaposleni ne dobijo pravih informacij, jih bodo poiskali drugje ali pa jih bodo sami ustvarili (govorice). V takih primerih lahko pride do velikanske škode.

Načinov komuniciranja znotraj podjetja je več in vsaka organizacija si mora izbrati tiste načine, ki so zanjo najbolj ustrezni; glede na velikost, glede na naravo njenega dela, strukturo zaposlenih ... Tako imamo v organizacijah, kjer vsi zaposleni nimajo dostopa do računalnikov, še vedno klasične oglasne deske, čeprav uporabljamo tudi že intranet. Najboljše je, da z zaposlenimi komuniciramo na več različnih načinov. Pri tem je pomembno, da informacije dobijo vsi zaposleni, tudi tisti, ki so na dislociranih enotah.



Preverjanje razumevanja:

1. Zdaj ko ste spoznali različne oblike internega komuniciranja, razmislite o komuniciranju v vašem podjetju.
2. Kako najpogosteje komunicirate v vašem podjetju? Na kakšne načine vas seznanijo s pomembnimi dogodki, ki se tičejo zaposlenih? Katera sredstva in načine internega komuniciranja v organizaciji bi izbrali vi?
3. Kaj je cilj takega internega komuniciranja v vašem podjetju?
4. Kaj so govornice in kako se pojavljajo v vaši delovni sredini? Kdaj se običajno pojavijo in ali jih lahko odpravite? Kako?
5. Kaj je formalno in kaj neformalno komuniciranje? Česa je v vaši delovni sredini več, formalnega ali neformalnega komuniciranja?

6. Ali v vaši organizaciji vodje uporabljajo več pisnega ali več ustnega komuniciranja? Kaj si vi želite?
7. Kaj menite, kakšne so lahko posledice, če vodstvo podjetja premalo komunicira in daje premalo informacij svojim zaposlenim?

6 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

Naše obnašanje je motivirano. Ne pojavlja se kar samo od sebe, ima svoje vzroke in cilje. Z motivacijo mislimo tisto, kar nas spodbuja in usmerja. Motivacija je gibal našega razvoja.

Obstaja veliko definicij, kaj pomeni motivacija oziroma kaj pomeni nekoga motivirati. Psihologija motivacije v ožjem smislu odkriva razloge določenih človekovih ravnanj, v širšem smislu pa določa tudi tiste sile, ki silijo ali spodbujajo vsako živo bitje h kakršnikoli dejavnosti.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- kaj je razlog človekovega delovanja;
- kaj se zgodi, ko svojih ciljev ne moremo doseči;
- razliko med notranjo in zunanjo motivacijo;
- kaj nas učijo nekatere teorije motivacije;
- zakaj smo nekateri bolj, drugi pa manj motivirani za delo.



6.1 KAJ SPODBUJA K DELOVANJU

Motivacija deluje pri vseh živih bitjih, vendar je pri človeku najbolj razvita in kompleksna. Usmerjeno obnašanje pa najdemo že pri enostavnejših organizmih. Celo praživali se usmerjajo proti svetlobi, pri bolj razvitih živalih pa se pojavijo bolj zapleteni motivacijski mehanizmi, npr. instinkti. **Instinkti** ali **goni** so vrojene oblike motiviranega obnašanja, npr. gnezdenje pri pticah, napadanje plena pri zvereh, »svatovsko« obnašanje samcev pri osvajanju samic pri mnogih vrstah ...

Človek je k refleksnim in instinktivnim dejanjem dodal svojo **voljo**, kar pomeni, da človek reagira tudi hoteno. Zato stori tisto, kar sam hoče, in ne počenja samo tistega, kar mu narekujejo dražljaji iz okolja (Kompore et al., 2006).

PRIMER: *Tako ptiči kot ljudje imajo npr. prirojeno težnjo, da si ustvarijo bivalni prostor. Vendar počno ptiči to na zelo tog in malo spremenljiv način, saj gradijo svoja gnezda skoraj enako. Ljudje pa gradijo svoje domove na zelo različne načine in pri tem uporabljajo veliko naučenih načinov obnašanja. Podobne razlike bi lahko našli v načinih hranjenja, zaščite pred mrazom, spolnega približevanja, bojevanja itd.*

6.2 MOTIVI, POTREBE IN CILJI

Potreba je stanje neravnovesja v organizmu, ki ga povzroči pomanjkanje ali presežek snovi v telesu ali informacij v duševnosti. **Cilj** je predmet ali situacija, za katero pričakujemo, da bo zadovoljila našo potrebo. **Motiv** je doživeta potreba, usmerjena k določenemu cilju, od katerega pričakujemo, da bomo z njegovo uresničitvijo zadovoljili tudi potrebo.

V motivacijskem procesu se potreba in cilj povežeta v motiv, ki nas žene v določeno vedenje, s katerim hočemo doseči cilj, kar nam lepo prikaže slika 55.

MOTIVACIJSKI PROCES -potreba in cilj se povežeta v motiv, ki nas žene v določeno vedenje, s katerim hočemo doseči cilj.



Slika 55: Povezanost med potrebo in ciljem

Vir: Kompare et al., 2007, 134

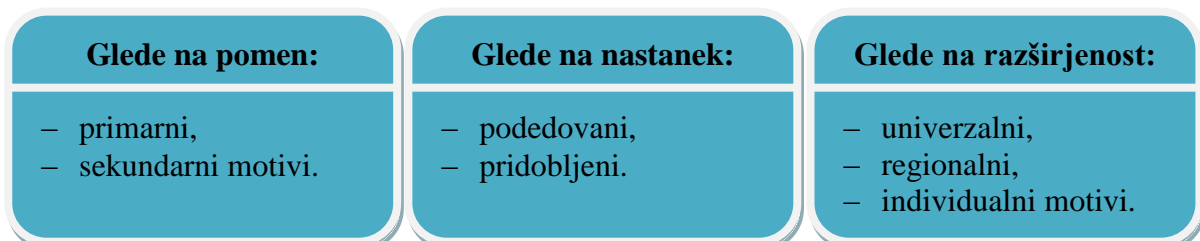
Ko se sprašujemo po vzrokih svojih dejanj, se v bistvu sprašujemo po **motivih obnašanja**. Nismo motivirani samo takrat, ko dosegamo vrhunske dosežke, temveč so naša dejanja motivirana ves čas. Mnoga dejanja so motivirana, ker nas k temu silijo določene potrebe in želje.



Vaja in razmislek

Razmislite, kaj vas je motiviralo pri izbiri šole. Kaj pa vas motivira, ko načrtujete, kako boste preživeli svoj prosti čas?

V strokovni literaturi najdemo več vrst klasifikacij motivov. Poznamo tudi več poskusov razvrščanja motivov v določene kategorije. Tako so avtorji v ta namen določili kriterije, ki opredeljujejo vrsto posameznega motiva.



Slika 56: Vrste motiva

Vir: Lipičnik, 1998, 156

Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju. Za univerzalne motive je značilno, da se pojavljajo pri vseh ljudeh,

medtem ko regionalne srečujemo pri določeni skupini ljudi na določenem območju. Individualni pa so značilni samo za posameznike (Lipičnik, 1998, 156).

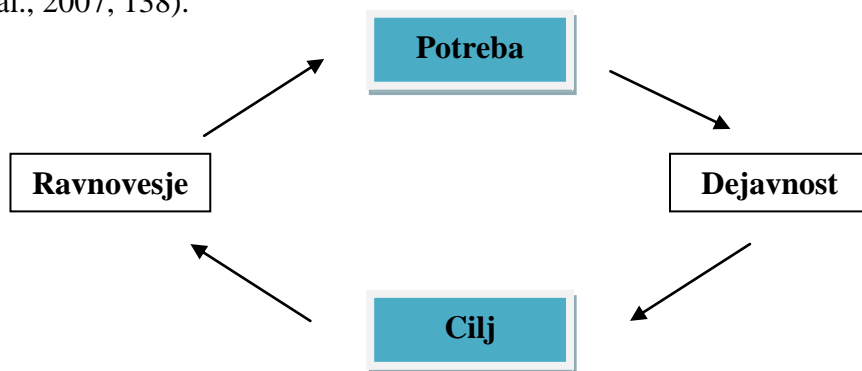
6.3 ZADOVOLJEVANJE MOTIVOV IN POTREB

Nekatere potrebe zadovoljujemo nagonsko, kar pomeni, da niso odvisne od učenja in izkušenj; pri drugih potrebah pa se pojavljajo naučeni socializirani načini zadovoljevanja. Včasih pa se pojavljajo hkrati tako eni kot drugi. *PRIMER: Hrano jemo s priborom.*

Pri nekaterih potrebah zadovoljujemo potrebe tako, da z doseganjem cilja povrnemo organizem v prvotno stanje, s čimer potreba preneha delovati. Pri drugih, kamor prištevamo zlasti psihosocialne potrebe, pa doseganje cilja povzroči pojavljanje nove potrebe in se usmeri k novim ciljem.

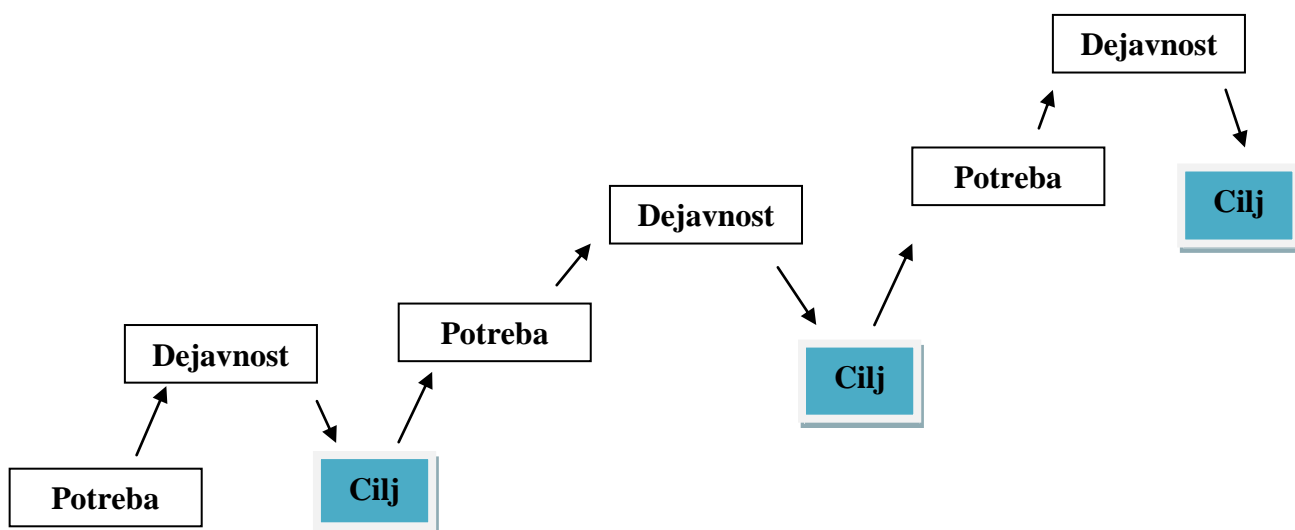


Prvi primer je primer **homeostatičnega zadovoljevanja potreb** (glej sliko 57), drugi primer pa je primer **progresivnega zadovoljevanja potreb** (slika 58) (Kompore et al., 2007, 138).



Slika 57: Homeostatični način zadovoljevanja potreb

Vir: Kompore et al., 2007, 138



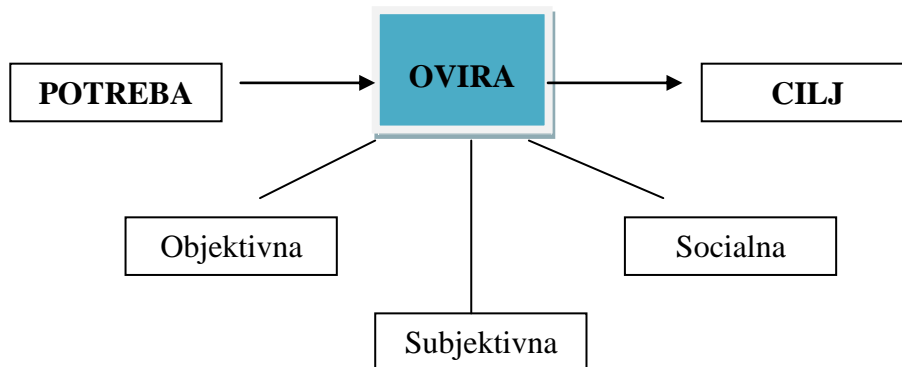
Slika 58: Progresivno zadovoljevanje potreb

Vir: Kompore et al., 2007, 138

6.4 NEZADOVOLJENI MOTIVI – FRUSTRACIJE



Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko (homeostaza) in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. Zato zadovoljuje svoje potrebe (motive). Zadovoljevanje potreb pa je pogosto povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovine so različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro človek doživlja kot subjektivno stanje velike psihične napetosti.



Slika 59: Ovine so različne
Vir: Kompare et al., 2006



Vaja in razmislek

Predstavljajte si, da na šoli v vašem domačem kraju uvedejo nov šolski program, natanko tak, kot ste si ga že dolgo želeli. Resno razmišljate, da bi se vpisali v šolo. Na kakšne ovire lahko v tem primeru naletite?

Ali drug primer: V vašem podjetju razpišejo prosto delovno mesto za delo, ki bi ga z veseljem opravljali. Razmišljate, da bi napisali vlogo in se na to delovno mesto prijavi. Kakšne možne ovire se lahko pojavijo na vaši poti?

Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o **frustraciji**, kadar gre za ovire v njem, pa govorimo o **konfliktih** (Musek, 1997, 98).

Če je človek v konfliktu ali če je frustriran, je nenehno psihično napet, zato vedno teži k zmanjševanju te napetosti in temu primerno tudi ravna. Z vidika prilagojenosti nastajata dva načina reševanja konfliktnih situacij: **prilagojen** in **neprilagojen**.

6.4.1 Boj med pozitivnimi motivi

Čeprav lahko vsak od ciljev zadovoljuje potrebe, pa človek mnogokrat ne more doseči dveh ali več ciljev hkrati. Ovira je v človeku, saj ga hkrati privlačita oba cilja. Ko se približa enemu cilju, postane drug močnejši in ga pritegne k sebi. Nihanje med obema ciljema se nadaljuje, dokler eden ne prevlada.

PLUS – PLUS (med 2 pozitivnima valencama)
+/+ kino – športna aktivnost

6.4.2 Boj med negativnimi motivi

Podobno se godi pri nihanju med ciljema, ki človeku pomenita nezaželeno stanje. V takem primeru se človek odmika od enega in zadene ob drugega, ta pa ga vrne v prvotno stanje itd. Nihanje se nadaljuje, dokler človek, ki se ne morejo sprijazniti ne z enim ne z drugim zlom, ne pobegne v tretjo smer.

MINUS – MINUS (med 2 negativnima valencama)
-/- pospravljanje – razmetana soba

6.4.3 Boj med negativnim in pozitivnim motivom hkrati

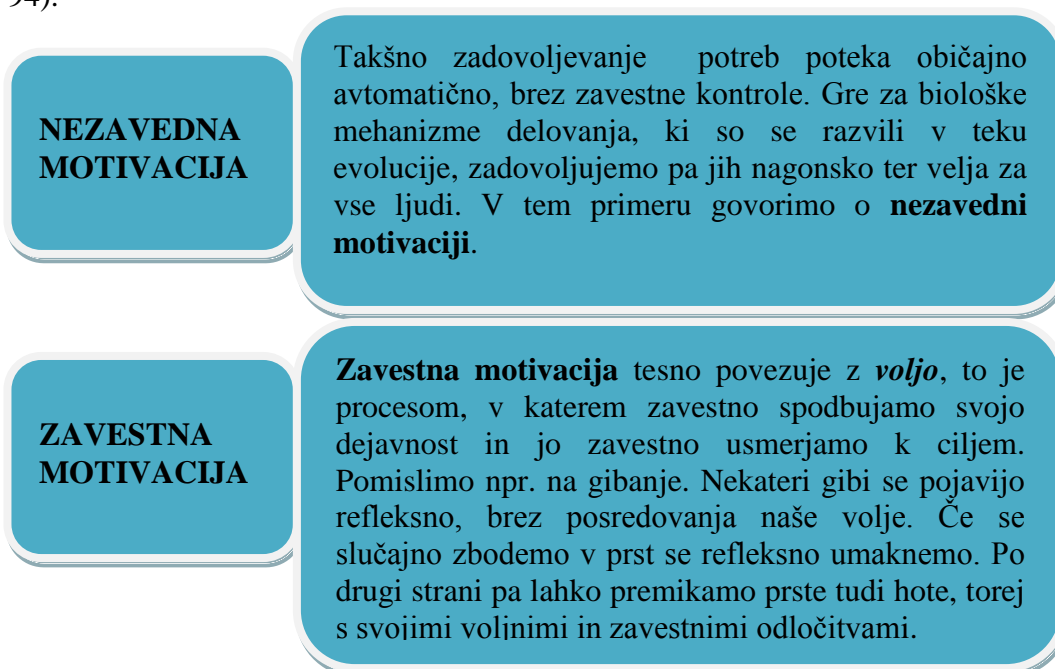
Najtežje je rešljiv tretji položaj, ko isti cilj človeka privlači in odbija hkrati. Tedaj je beg zaradi pozitivne sestavine nemogoč, približevanje pa zaradi odbojne in negativne sestavine ni zaželeno.

PLUS – MINUS (ambivalenten cilj)
+/- študij omogoča višje mesto v družbi in boljši zaslužek – naporno učenje in odvisnost od staršev

Primeri iz življenja dokazujejo, da človek pri postavljanju ciljev ni povsem ravnodušen in da v ta proces vključuje čustva. *Včasih se je pripravljen odločiti tudi za neustrezen cilj, če le zadovoljuje njegovo emocionalno stran.*

6.5 ZAVESTNA IN NEZAVEDNA MOTIVACIJA

V našem organizmu obstaja več mehanizmov s katerimi lahko zadovoljimo **potrebe** (Musek, 1997, 94).



Slika 60: Nezavedna in zavestna motivacija
Vir: Musek, 1997, 94

6.6 NOTRANJA IN ZUNANJA MOTIVACIJA

Motivacija se tesno povezuje s čustvovanjem. Pri zadovoljevanju svojih potreb in motivov se pojavljajo različna čustva – zadovoljstvo, veselje, ponos itd. Ob ovirah in nezadovoljenih potrebah pa občutimo negativna čustva: nezadovoljstvo, razočaranje, jezo, strah itd. Tako je naše obnašanje motivirano, kar pomeni, da karkoli delamo, delamo pod vplivom določenih motivov.



POMNI: Motivirajo nas lahko tako zunanje kot notranje spodbude. Tako govorimo o notranji in zunanji motivaciji: **notranje smo motivirani**, kadar naredimo nekaj iz veselja, zato ker nam je všeč; **zunanje pa smo motivirani** zaradi zunanjih spodbud, nagrade, pohvale, denarja itd.

Motivacija v povezavi s čustvovanjem je še posebej pomembna pri delu in učenju. Čeprav je naša delovna uspešnost odvisna tudi od drugih dejavnikov, npr. sposobnosti in marljivosti, nanjo močno vpliva motivacija. Bistveno bolj se bomo potrudili, če je močna naša notranja motivacija. Zato je razumljivo, da smo bistveno bolj uspešni pri dejavnostih, ki nas bolj motivirajo in jih opravljamo z velikim veseljem. Vsak izmed nas ima svoja področja, ki ga bolj zanimajo in privlačijo. Tem področjem pravimo interesi. Najboljša kombinacija je, če se naši poklicni interesi ujemajo z našimi zasebnimi interesi – konjički. Vendar pa je tudi res, da se lahko interes in zanimanje vzbudita, šele potem ko se učimo več stvari in spoznavamo več področij, kjer zagotovo najdemo kakšno za nas privlačno.



Vaja in razmislek

Kaj pa vas motivira? Razmislite in zapišite 3 primere, ko nekaj počnete, ker ste izrazito zunanje motivirani, in 3 primere, ko menite, da to počnete izključno iz lastnega zadovoljstva, ker si to želite. Ko boste imeli primere napisane, skušajte odgovoriti na naslednji vprašnji:

- *Pri katerih dejavnostih sem bolj uspešen?*
- *Pri katerih dejavnostih mi hitreje mine čas?*

6.7 MOTIVACIJA ZA DELO

Ko si ljudje postavljajo vprašanje, zakaj delajo, se resnično sprašujejo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, da se trudi, porablja svoje sile in pri tem pogosto prenaša različne fizične in psihološke napore. Mnogim je videti to vprašanje zelo preprosto: človek dela, da bi sebi in tistim, ki so od njega odvisni, priskrbeli sredstva za življenje oziroma da bi si pridobil denar. Po logiki takega odgovora bi moralo obstajati pravilo, da ljudje delajo toliko več, kolikor več možnosti imajo, da bi si pridobili denar. Številni primeri in življenje pa dokazujejo, da take logike in pravila v mnogih primerih ni.

Drugi menijo, da ljudje delajo zato, da bi se uveljavili. Resnično se pri delu uveljavljajo tisti, ki se trudijo in uspevajo. Vendar je tistih, ki se uveljavljajo in zato dobivajo posebna priznanja, mnogo manj od tistih, ki se trudijo celo življenje, pa vendar nikoli ne dobijo posebnih priznanj in se uveljavijo (Lipičnik, 1998, 155).

POMNI: Gibala in motivi človekovega dela so tako raznoliki, da nikoli ne pridemo do konca. Vedno bodo ostala številna nepoznana osebna gibala, ki bi jih lahko spoznali le, če bi vsakega človeka dobro poznali. Ravno zaradi tega se je treba omejiti na proučevanje in razlago osnovnih in splošnih, za večino ljudi skupnih dejavnikov delovne motivacije.

Številna proučevanja pa so pripeljala do ugotovitve, da niti ene same človekove delavnosti, tudi ne dela, nikoli ne spodbuja samo en dejavnik, ampak so ti zelo zapleteni, poznani ali nepoznani. Tako so na primer pri prisili in strahu v okolju z izkoriščevalskimi nameni v ospredju dejavniki delovne motivacije, pri demokratičnem organiziranem delu ustvarjalne in neodvisne osebnosti pa prevladujejo povsem drugi, motivacijski dejavniki dela.

Odgovori na to, zakaj človek dela, so nam lahko v veliko pomoč v praksi, saj nam pomagajo delo napraviti humanejše, poveča se lahko človekova zavzetost pri delu.

6.8 NEKATERE TEORIJE MOTIVACIJ

6.8.1 Teorija hierarhije potreb ali motivacijska piramida Maslowa



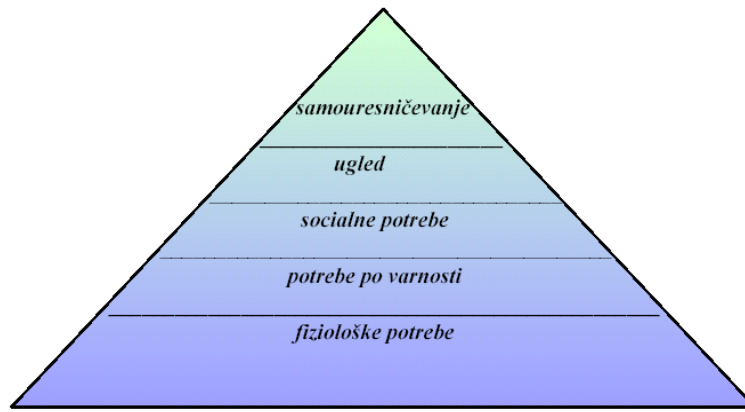
Pri nekaterih potrebah teže prenašamo nezadovoljenost kot pri drugih, predvsem morajo biti zadovoljene osnovne fiziološke potrebe, da se lahko usmerimo na zadovoljevanje višjih potreb. Med glavnimi kategorijami potreb in motivov je **ameriški psiholog Maslow izdelal nekakšno prioritarno listo motivacijskih področij – teorija hierarhije potreb (imenovana tudi motivacijska piramida.)**

Višje potrebe se razvijejo, šele ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Čeprav nezadovoljenost nižjih potreb težje prenašamo, nam te potrebe, ko so zadovoljene, ne pomenijo veliko. Psihološko in osebno so za nas pomembnejše višje potrebe. Človek si spontano prizadeva k razvijanju novih, višjih potreb.

Prva in hkrati najnižja stopnja so **fiziološke potrebe**. Šele ko so zadovoljene te osnovne, se začnejo pojavljati višje, med katerimi si po vrsti sledijo potrebe po **varnosti in zaščiti, ljubezni in naklonjenosti, ugledu, spoznavne potrebe** (po spoznavanju, razumevanju, znanju) in **estetske potrebe** (po doživljanju lepote, harmonije). Najvišje pa je na hierarhični lestvici Maslowa težnja po **samoaktualizaciji ali samouresničevanju**, kjer gre za to, da želimo uresničiti svoje osebne potenciale in talente. Osnovna logika hierarhije potreb in motivov velja tudi za samoaktualizacijo, saj se ta lahko izrazi, šele ko so nižje potrebe in motivi relativno zadovoljeni. Prvi dve najnižji kategoriji potreb zadovoljujemo homeostatsko, medtem ko se pri ostalih pojavlja progresivno zadovoljevanje.

Kadar je človek že zelo na vrhu svoje piramide, pa se njegova aktivnost spet začneja na dnu, če je ogrožena njegova ohranitev.

S proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v podjetjih ugotoviti, kaj bodo hoteli delavci doseči v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno zato, da bi lahko delavcem pri tem pomagali.



Slika 61: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa
Vir: Johnson, 1999, 59

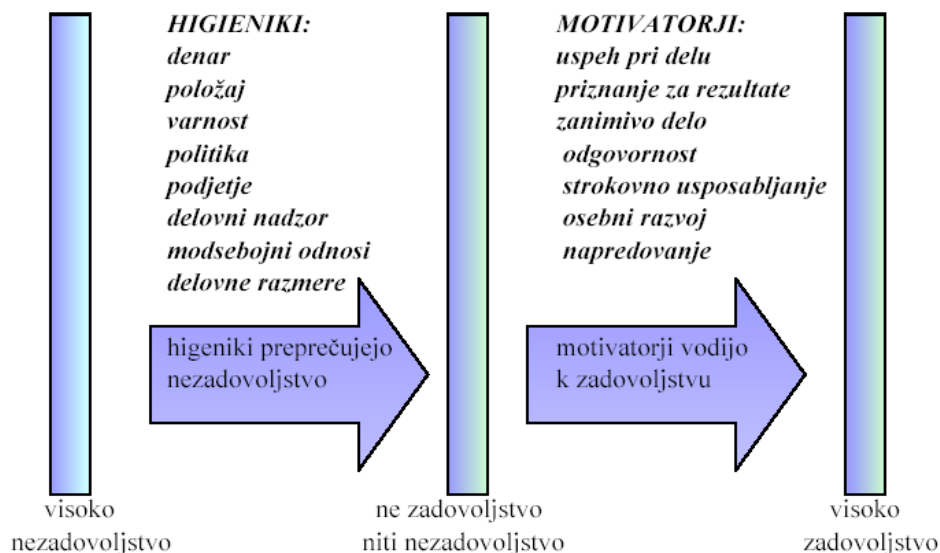
Motivacijska teorija Maslowa je uporabna za menedžerje, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. To ugotovitev lahko uporabijo, ko skušajo določiti instrumente za vplivanje na motivacijo zaposlenih. Zelo napačno bi bilo, če bi le sklepali, kaj ljudi motivira in kaj ne, ker se stopnje občutljivosti časovno spreminjajo. To se kaže v tem, da lahko v istem času in različnih organizacijah ter v različnem času in isti organizaciji dobimo povsem različne rezultate (Lipičnik, 1998, 164).

6.8.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

V povsem uporabniškem smislu bi lahko rekli, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost, pri čemer učinkovitosti in zadovoljstva nikakor ne smemo zamenjevati. To se je pokazalo tudi v Herzbergovi študiji, ko je po svetu spraševal ljudi, kaj jih najbolj motivira, in ugotovil, da se motivacijske dejavnike lahko razdeli v dve veliki skupini: **satisfaktorje ali higienike in motivatorje**. Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska (Lipičnik, 1998, 168).

Za menedžerje je uporabna predvsem zato, ker se lahko zavedajo dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih: na eni strani motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih. Na drugi strani pa higienikov, s katerimi je mogoče povzročati predvsem zadovoljstvo.

Herzberg meni, da imajo delavci dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na vedenje in aktivnost v povsem različnih smereh.



Slika 62: Herzbergova dvofaktorska teorija
Vir: Bahtijarevič, 1999, 575

**POTREBE, KI
IZVIRAJO IZ
DELOVNEGA
OKOLJA**

Dejavniki okolja povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Dejavnike okolja, ki se nanašajo na denar, varnost, politiko organizacije, nadzor, delovne razmere, je Herzberg imenoval **HIGIENIKI ALI SATISFAKTORJI**. Ti vplivajo na človekovo počutje pri delu in s tem posredno na njegovo motivacijo, saj s tem ko odstranjujejo neprijetnosti in odvečne napetosti, ustvarjajo primerno nevtralnno podlago za delovanje motivatorjev. Z drugimi besedami: satisfaktorji sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje.

**POTREBE
DELA VCA, KI
IZVIRAJO
NEPOSREDNO
IZ VSEBINE
DELA**

Te potrebe delujejo kot pravi motivacijski dejavniki, ki jih Herzberg imenuje **MOTIVATORJI**. Ti dejavniki so: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje. Prisotnost teh dejavnikov povzroča zadovoljstvo, hkrati pa motivatorji ljudi **direktno** oz. **neposredno** še spodbujajo k delu. Herzberg pa je s proučevanjem tudi ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo higienik ali samo motivator, le da so nekateri bolj motivatorji, drugi pa imajo bolj značaj higienika, odvisno tudi od ravni, na kateri je posameznik zaposlen.

Slika 63: Potrebe, higieniki in motivatorji
Vir: Treven, 1998, 117



Dodatno raziščite in preberite

V literaturi in tudi na spletnih straneh boste našli še druge motivacijske teorije, kot npr: Frommova motivacijska teorija, McGregorjeva teorija X in Y, teorija ekonomske motivacije itd. Preberite jih in jih skušajte med seboj primerjati. Kot pomoč vam predlagam, da pregledate naslednjo dodatno literaturo: *Ravnanje z ljudmi pri delu* (avtor Bogdan Lipičnik) ali povezavo na spletni strani http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/mis353.pdf (dostopno 20. 5. 2011).

6.9 DEJAVNIKI MOTIVACIJE

Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljne delavce predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. To so: **pričakovanja, delovni cilji in rezultati, pohvale in graje** ter **plače in nagrajevanje** (Lipičnik, 1998, 171).

6.9.1 Pričakovanja

Kot pogosto poudarjajo raziskovalci motivacije, je rezultat motivacije samo **pričakovanje**. Ljudje smo zadovoljni, če se naša pričakovanja uresničijo. Zadovoljstvo naj bi bilo tem večje, čim pomembnejši je izpolnjeni motiv ali pričakovanje za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta dve skrajnosti iste lestvice; v praksi pa srečujemo tudi druga vmesna stanja.

Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Tako ljudem nikoli ne bi smeli vzbujati napačnih pričakovanj ali jim obljubljeni, česar ne bomo mogli izpolniti.

6.9.2 Enakost

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in pridobivanjem poruši, so zaposleni pripravljene znova vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti se da pojasniti, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo. **Občutek neenakosti ima izredno moč**, ki sili zaposlene, da ta občutek nevtralizirajo ali pa da zmanjšajo njegovo neprijetnost.

Občutek zaposlenega pa se s časom spreminja. **Starejši delavec pričakuje za svoj vložek več** od organizacije kakor mlajši, ker starejši delavec v svoj vložek ne šteje samo konkretnega dela, temveč tudi svojo zvestobo organizaciji.

6.9.3 Pravičnost

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemniki. Če zaposleni za enake vloške dobijo enako, bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da jih v organizaciji obravnavajo vse enako; torej da dobijo enako kot drugi.

Če za enako delo dobijo različno, bodisi da so prejemki ali vložki enega večji ali manjši od drugih, dobijo več ali manj kot ostali, to privede do tega, da imajo zaposleni občutek nepravilnosti oziroma občutek, da jih ne obravnavajo enako.

6.9.4 Delovni cilji in rezultati

Cilji so temelj, na katerem je mogoče sprožati katerokoli dejavnost v podjetju. Cilj v bistvu pomeni pot, ki si jo načrtamo, da bi prišli do želenega rezultata in tako zadovoljili svoje potrebe in motive. Govorimo o motivacijskih ciljih, ki imajo čustveno vrednost ali valenco, sicer pozitivno ali negativno, saj jih lahko primerjamo z nagradami ali kaznimi; pozitivni cilji kot nagrade, negativni pa kot kazni.

Če je ciljev v organizaciji več, jih je treba med seboj povezati v horizontalnem in vertikalnem smislu. Vsi cilji pa niso enako pomembni za doseganje končnega cilja. Tako lahko govorimo o **hierarhiji ciljev**.

*POMNI: Doseganje zastavljenih ciljev in dobri rezultati močno vplivajo na ozračje v podjetju in na **oblikovanje organizacijske klime**. Če si vodstvo podjetja zastavi cilje, ki jih zaposleni sprejmejo za svoje in jih doživljajo kot osebno rast, ki je pogojena z velikim naporom, se bo oblikovala klima, ki bo na doseganje ciljev ugodno vplivala. Ljudje bodo zadovoljni s tistim, kar so dosegli, in nezadovoljni s tistim, česar niso dosegli.*

6.9.5 Pohvale in graje

Večina avtorjev meni, da **pohvale** zelo močno vplivajo na aktivnost in da **graje** oziroma kazni zmanjšujejo zavzetost ljudi za delo in njihov delovni učinek. Prepričanost gre celo tako daleč, da imajo pohvale skoraj izključno za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. ***Eksperimenti pa so dokazali, da graja in pohvala navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši.*** Pohvala bi delovala negativno, če bi pohvalili delavca, ki si tega ne zasluži, saj bi to vplivalo na vse ostale zaposlene v podjetju.

6.9.6 Denar in motivacija

Denar je močan, vendar ne edini motivator. Je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Popolnoma jasno je, da z denarjem lahko zadovoljimo mnogo osnovnih potreb in potreb po varnosti, če je prihodek dovolj velik. Denar ne spada med notranje spodbujevalce aktivnosti, vendar je pomembna njegova moč, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev. ***Denar igra različne vloge za različne ljudi in za isto osebo v različnih časovnih obdobjih.***

6.9.7 Plače in nagrajevanje

Sodita med psihološke stimulatorje za delo. Zaradi tega se v podjetjih večkrat srečujemo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočala normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo.

Nagrade po navadi delimo na **finančne** (fiksna in variabilna plača) in ugodnosti pri delu, ki skupaj pomenijo celoten sistem nagrajevanja, in **nefinančne** (priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in še kaj) in v mnogih primerih sistem nagrajevanja uspešnosti (Lipičnik, Možina, 1993, 46–48).

Poleg vseh navedenih dejavnikov motiviranja obstajajo še nekateri dodatni dejavniki motiviranja: koristnost dela, poznavanje ciljev in rezultatov svojega dela, delovne razmere, navodila za delo, tekmovanje, sodelovanje in ustvarjanje problemov.

POVZETEK

Motivacija je gibalno človekovega obnašanja. Če bi poznali vsa gibalna, bi lahko odgovorili na vprašanje, zakaj človek nekaj naredi in zakaj ne dela namesto tega nekaj drugega. Čeprav poznamo nekatere zakonitosti in predvsem mnogo dejavnikov, ki ljudi motivirajo, nas proučevanje motivacije vedno znova preseneti, saj ugotovimo, da različne ljudi motivirajo različni dejavniki in da tudi iste ljudi v različnem časovnem obdobju motivirajo različni dejavniki. Da bi torej vodja lahko motiviral svoje zaposlene tako, da bi ti delali več in boljše, bi jih moral zelo dobro poznati. Samo to bi mu omogočalo, da bi izbral prave motivacijske dejavnike.

Motivacija je povezana s cilji, ki si jih postavljamo, prav tako pa tudi s potrebami. Govorimo o motivaciji potiskanja in motivaciji privlačnosti. Marsikaj v življenju naredimo zato, ker to želimo, ker nas to privlači (notranja motivacija), nekatere stvari pa naredimo tudi samo zato, da se izognemo kazni ali da si pridobimo nagrado (zunanja motivacija).



Preverjanje razumevanja:

1. Kaj spodbuja človekovo delovanje?
2. Kaj se zgodi, ko pri zadovoljevanju potreb naletimo na ovire? Spomnite se, ko ste izbrali nadaljnji študij – ali ste ob tem naleteli na ovire? So bile te ovire objektivne ali subjektivne? Kako ste jih rešili?
3. Kaj veste o zavestni in nezavedni motivaciji? Poiščite kakšen primer svojega obnašanja, ko nekaj naredite čisto nagonsko – nezavedno.
4. Kakšna je razlika med notranjo in zunanjo motivacijo? Kaj ste nazadnje naredili čisto iz lastnega veselja in kaj, ker so vam drugi obljubili nagrado?
5. Najbolj znana teorija motivacije je teorija Maslowa. Ali zadovoljujemo potrebe po vrstnem redu, kot jih navaja Maslow v vseh situacijah? Razmislite o situacijah, kot so: skupna slavnostna večerja, preveč suha manekenka na modni pisti.
6. Posebej razložite teorijo Maslowa in Herzbergovo teorijo motivacije. Poiščite razliko med njima.
7. Katere dejavnike motivacije v delovnem okolju poznate? Kaj pa vas motivira pri delu? Kaj bi vi osebno dali na prvo mesto, če bi izbirali med dejavniki, ki smo jih obravnavali v tem poglavju?
8. Zakaj nismo vsi ljudje enako motivirani?

7 VODENJE

Pomemben del organiziranja dela, katerega posledica je realizacija ciljev v organizaciji, je vodenje. Do realizacije ciljev namreč ne pride samo po sebi in le sprotno sinhroniziranje dela mnogih ljudi to omogoča. Vse to pa dosežemo z vodenjem. Vodenje je samo ena od vlog, ki jo imajo menedžerji v podjetju. Vodenje se je pojavilo, ko se je pojavila delitev dela.

Naloga menedžmenta je obvladovanje organizacije; obvladovanje organizacije kot instrumenta je lažji del, obvladovanje organizacije kot skupnosti interesov ljudi pa težji del naloge (Tavčar, 2006, 362).

V tem poglavju bomo obravnavali:

- opredelitev pojma vodenje;
- voditeljstvo v sodobnih organizacijah;
- kakšne načine vodenja poznamo;
- kako situacija vpliva na vodenje;
- dejavnike, ki vplivajo na izbiro načina vodenja;
- lastnosti dobrih vodij.



7.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE



Vodenje je del sestavljenega procesa, ki ga imenujemo **menedžment**. Tega pa sestavljajo: **načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje**. Vsi pojmi so med seboj tesno povezani, tako da si ne znamo predstavljati organizacije, ki bi lahko uspešno poslovala, če ne bi obvladovala vseh štirih procesov (Lipičnik et al., 1993).

NAČRTOVANJE je proces, ki se nanaša na določanje ciljev, ki naj bi jih dosegli v prihodnosti. Vedno si poskušamo zamisliti tudi, kako bi jih dosegli. Načrtovanje lahko zajema neke povsem konkretne oddelke v organizaciji in pa celotno organizacijo. Navadno se nanaša na daljno in bližnjo prihodnost.

ORGANIZIRANJE se nanaša na pripravo vsega potrebnega (vseh virov), da bi lahko dosegli začrtane cilje. V okviru tega procesa navadno določamo naloge, izvajalce, delovne pripomočke, material. Čas, zaporedje dejavnosti, način opravljanja dela (individualno, skupinsko, timsko). Sem spada tudi opredelitev odgovornosti za opravljeno delo in pristojnosti pri opravljanju dela.

VODENJE se nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. V okviru tega procesa poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati, motivirati ali kako drugače pripraviti do tega, da bi opravili dela kar najbolje. Pri tem uporabljamo različne bolj ali manj uspešne tehnike. Govorimo o stilih vodenja, ki poskušajo različno vplivati na uporabo in razvoj človeških zmogljivosti pri delu.

OCENJEVANJE – ko smo prehodili določeno pot, je čas za ocenjevanje rezultatov dela. Bolj ko so ti podobni ciljem, ki smo si jih zastavili, bolj smo uspešni. Če se rezultati razlikujejo od ciljev, pa se moramo zamisliti, kako bi v prihodnje lahko prišli blizu ciljev.

Različne metode vodenja imajo tudi različne uspehe. Ti se merijo v glavnem po tem, ali je organizacija dosegla cilj. Če je cilj dosegla, naj bi bilo vodenje uspešno, sicer pa ne.

7.2 NAČINI VODENJA



Poznamo več načinov vodenja, ki se nanašajo na to, kako iz ljudi izvabiti čim boljše delo (Lipičnik et al., 1993):

Vodenje z izjemami	Temelji na ideji, da naj se vodje ne bi ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Sami naj bi se ukvarjali z dejavnostjo, samo če bi se pojavilo kaj posebnega, vse ostale naloge pa morajo prenesti na podrejene.
Vodenje s samostojnim odločanjem	Predpostavlja, da se mora delavec na vsaki ravni sam odločati, kaj bo storil, vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih potrebuje pri odločanju. Ta pravila naj bi zajemala vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče pričakovati pri kakem delu. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati.
Vodenje z motiviranjem	Predstavlja koncept vodenja, ki za vpliv na človekovo vedenje izkorišča njegovo željo po uresničevanju samega sebe. Pričakovati je, da bodo delavci bolj dejavni, če se pri delu izobražujejo in razvijajo, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami kontrolirajo svoje rezultate. Pri tem načinu vodenja se med vodji in delavci pojavlja poseben odnos, ki ga imenujemo partnerstvo.
Vodenje s soudeležbo	Ta način vodenja pa je odvisen od nujnega sodelovanja sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadevajo, še posebno pri ciljeh, ki naj bi jih uresničevali. Ljudje, ki so pri določanju ciljev sodelovali, se bodo z njimi zlahka sprijaznili in zavzeto opravljali naloge, ki jih do njih vodijo.
Vodenje z delegiranjem	Bistvo tega načina vodenja je v delegiranju odgovornosti. Sodelavci naj bi postali odgovorni za zaokrožena in samostojna delovna področja. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati obveznosti med vodji in sodelavci. Na tem načelu temelji več izvedenih modelov, ki se uporabljajo v praksi.
Vodenje s cilji	To je zelo znan in dokaj pogosto uporabljen način vodenja. To je vodenje kot dejavnost, s pomočjo katere določimo cilje v organizaciji in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v tem primeru meri po doseženih ciljih.

Slika 64: Načini vodenja
Vir: Prirejeno po: Lipičnik et al., 1993

7.3 STILI VODENJA

POMNI: Načinov vodenja ne smemo pomešati s stilom. Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi.

Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina vedenja vodje, temveč tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če naloga zahteva hitro reagiranje, se zdijo vse razprave nepotrebne, saj zavlačujejo delo. Prav tako bo vodja, ki bo ljudem poskušal vsiljevati določen stil vodenja, ki ga ljudje ne bodo sprejeli, kaj kmalu zapustil svoje delovno mesto. Najbolj pogosti stili vodenja so birokratski, razvijalski, dobrohotni avtokratski, izvrševalski, dezerterski, misijonarski, avtokratski, kompromisarški (Lipičnik et al., 1993).

Birokratski stil vodenja	Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in načinov dela v skladu s formalno organizacijo. Vodja je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor svojim sodelavcem.
Razvijalski stil vodenja	Poskuša v sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira, sodelavcem zaupa, oni pa njemu.
Dobrohotni avtokratski stil vodenja	Je k nalogam usmerjen stil vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki ga uporablja, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov.
Izvrševalski stil vodenja	Poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmogljivosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.
Dezerterski stil vodenja	Vodje skušajo zagotoviti samo minimalne rezultate, in čeprav upoštevajo vse predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate.
Misijonarski stil vodenja	Je manj ugoden socialno usmerjen stil vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, pristrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktov, je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati preveč ne zanimajo.
Avtokratski stil vodenja	Pri tem stilu avtokrat odloča o vsem sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo.
Kompromis. stil vodenja	Tudi ta stil vodenja ni najbolj uspešen. Vodjo – kompromisarja odlikujejo omahljivost, sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. S tem pa pri ljudeh ne zbuja prevelikega zaupanja.

Slika 65: Stili vodenja
Vir: Prirejeno po: Lipičnik et al., 1993

Vodja oblikuje vizijo prihodnosti, jo navdihuje in oživlja in jo posreduje vsem, tako da jo razumejo ter sprejmejo. Pri vsem tem pa mora biti vodja zelo dober motivator, saj le tako prepriča sodelovanje zaposlenih in hkrati pozitivno vpliva na samozavest, samozaupanje in sposobnosti zaposlenih, s tem da priznava prispevek vsakega posameznika ter spodbuja praznovanje dosežkov. Iz vsega povedanega se da razbrati, da motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, načinu dela, dosežkih, ki jih dosega posameznik in podjetje kot celota, samostojnosti slehernega izvajalca itd.

7.4 KAJ UNIČUJE MOTIVACIJO

V podjetju se lahko zgodi, da pri motiviranju vodje niso uspešni, kljub temu da so ravnali po pravilih, ki so jih priporočali strokovnjaki. Lahko se celo zgodi, da bomo že doseženo motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili. To se zgodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel (Lipičnik, 1998, 178):

- Vsaka nova ideja je sumljiva.
- Sproščeno kritiziraj: pokaži, kaj znaš in koliko veljaš.
- Vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti.
- Obvladuj in kontroliraj situacijo.
- Poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile.
- Naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve.
- Zavedaj se, da kot menedžer veš že vse, kar je pomembno za delo.

Uničenje motivacije pa se lahko razširi tudi na druga področja, na primer na sistem nagrajevanja.

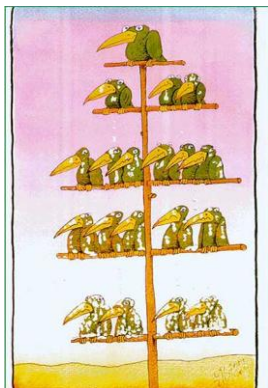


Uničevanju motivacije bi se včasih tudi lahko izognili, pravi Lipičnik (1998), če bi se zavedali nekaterih značilnosti motivacije:

1. **Zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje, zato ga je treba stalno vzdrževati**, saj se hitro spreminja, in da je po končanem delu prepozno misliti na to, kako bomo motivirali delavce. Po možnosti naj bo to vzdrževanje človekove zavzetosti za delo načrtovano, realizacija pa naj poteka z več znanja, kakor so navadne izkušnje menedžerjev. Zato bi se vodja moral vsak dan vprašati: »Kaj naj storim, da bodo delavci danes z veseljem storili tisto, kar bom od njih terjal?«
2. **Izberajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo**, ker dejavniki, ki pripadajo drugi kulturi, nimajo posebnega učinka ali pa so celo nezaželeni.
3. Težko bi našli posebne motivacijske dejavnike v taki organizaciji, ki nima posebne organizacijske kulture, ali v taki, v kateri ne poznajo določenega sistema vrednot. V teh primerih moramo **najprej doseči določeno organizacijsko kulturo, da bi lahko prišli do mehanizmov, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi**. Vodje se pogosto ravnajo tudi po nenapisanih pravilih, ki pa so v različnih podjetjih različna. Ta nenapisana pravila spadajo v organizacijsko kulturo, ki pa vodjem prepovedujejo uporabo določenih motivacijskih orodij. Kako bi izpadel vodja, če bi v okviru organizacijske kulture, ki nenapisano prepoveduje pretepanje delavcev, te začel pretepati, če ga ne bi poslušali (Lipičnik, 1998, 179)?

Nemotivirani vodja ne more motivirati drugih. Zato bi se vodje morali vse to naučiti, hkrati pa bi se morali zavedati, da je motivacijo lažje uničiti kot pa vzpostaviti.

7.5 MOČ VPLIVANJA



Biti vodja ne pomeni, da moraš prav vse vedeti in čisto vse znati. To ne pomeni, da moraš vse odločitve sprejemati sam in da ti morajo biti vsi zaposleni zgolj pokorni. Biti vodja tudi ne pomeni ustvarjanje avtoritete na silo in zatiranje ustvarjalnih idej okrog sebe (v strahu, da bi bili drugi bolj uspešni).

Vodenje lahko definiramo kot »voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo«.

Vodenje je funkcija, ki izvira iz dela in se pojavlja kot posledica delitve dela. S tem se močno poveča produktivnost in delovna mesta se razdelijo na tista, ki vključujejo vodenje, in tista, ki vključujejo le izvajanje dela.



Funkcija vodenja vsebuje naslednje sestavine: neposredno organizacijo dela, neposredno delitev dela, posredovanje informacij o delu in delo s problemi podrejenih.

7.6 FORMALNA IN SOCIALNA MOČ VODJE



Vodja kot posameznik dobi od organizacije, družbe ali države nekaj, kar se imenuje **formalna moč**. Ta je definirana skozi nazive: šef, direktor, vodja, mentor, predsednik ... To je neke vrste licenca, s katero od administrativne ali strokovne avtoritete dobi dovoljenje ali privolitve, da opravlja določeno delo ali izvaja ukrepe.

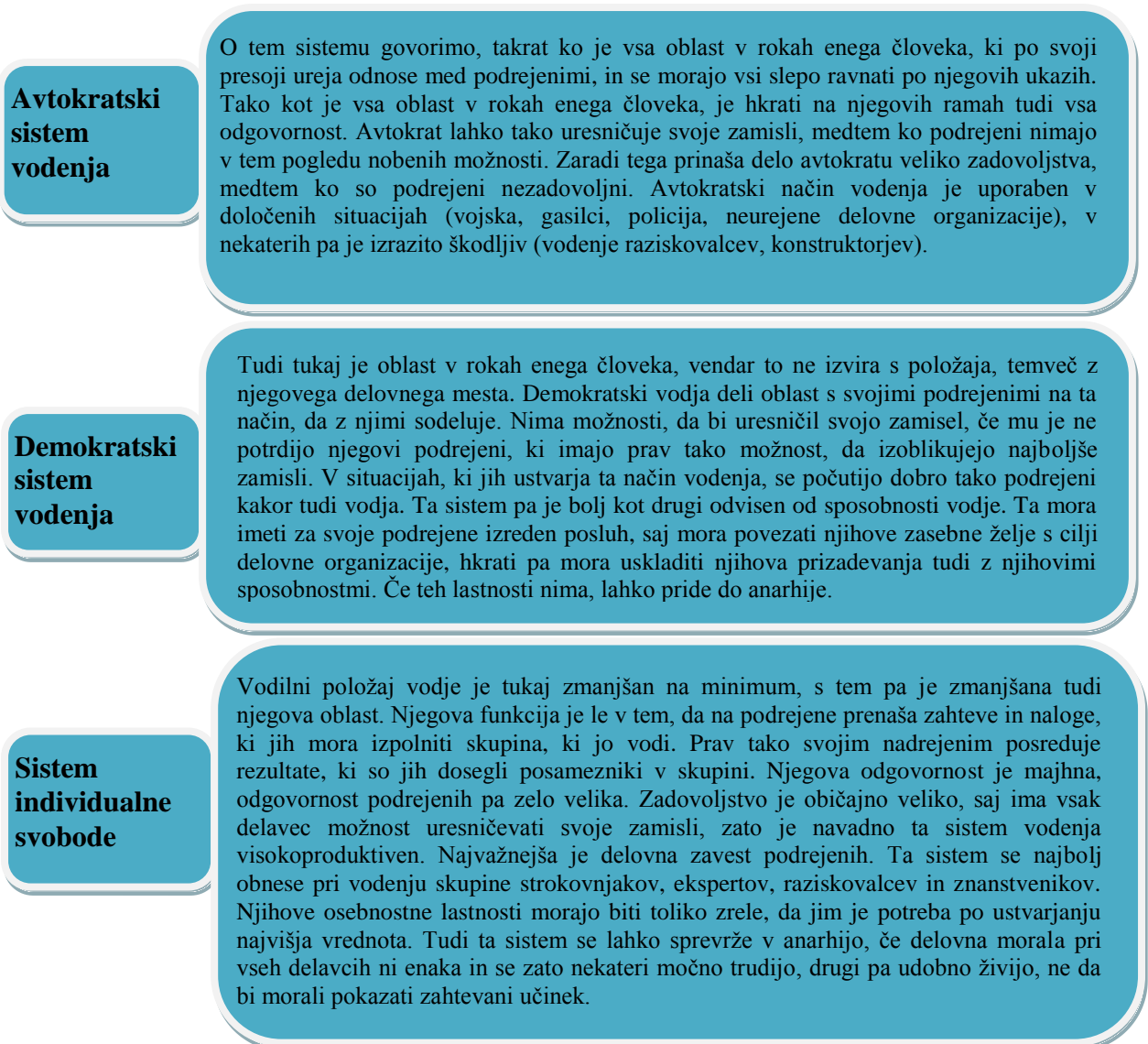
Obstaja pa še ena vrsta moči vodje, in to je **socialna moč**. To je moč usmerjanja skupine ali posameznikov, da dosežejo definirane cilje. V psihološkem smislu gre v tem primeru za moč vodje pri usmerjanju drugih, da izpolnjujejo njegove želje. V vsakdanjem jeziku pa to pomeni: »Njegova beseda velja.«

Včasih srečamo velike razlike med socialno in formalno močjo posameznikov. Neki vodja ima lahko zelo veliko formalno, a zelo majhno socialno moč. Skupina ga doživlja kot nekoga, ki je nadležen, ne upoštevajo ne njega ne njegovih sporočil. Možne so torej različne kombinacije moči, daleč najboljša pa je ustrezna formalna moč in visoka socialna moč.

Glede na to, kako posamezni vodja uravnava odnose med seboj in podrejenimi, ločimo tri sisteme vodenja: avtorski, demokratični, sistem individualne svobode.

Načelno velja, da ni mogoče dajati prednosti niti enemu od navedenih sistemov vodenja. Vsak sistem je treba uporabiti glede na to, kaj zahteva situacija.

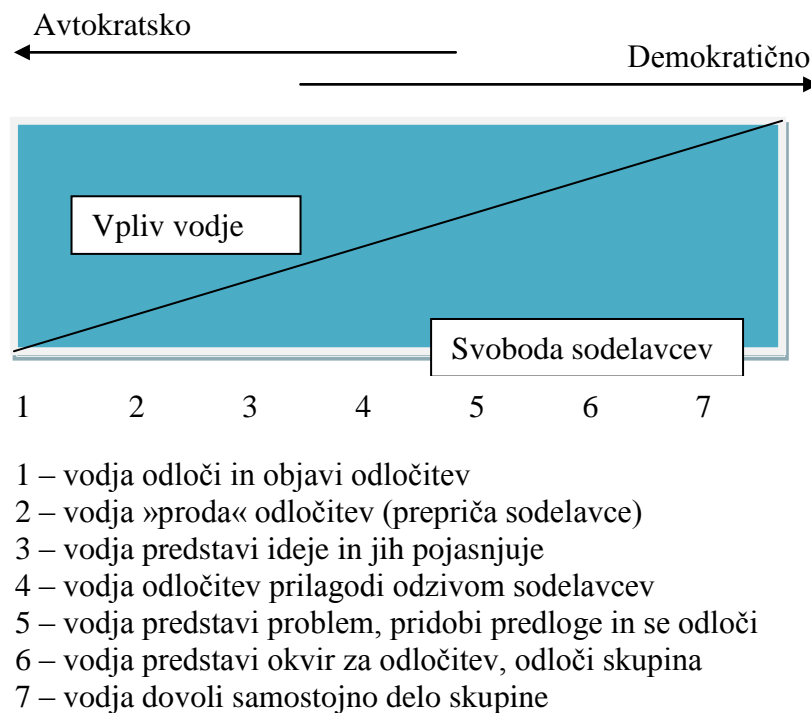
Sistemi vodenja so prikazani na sliki 66.



Slika 66: Sistemi vodenja

Vir: Kaše et al., 2007, 97

Tannenbaum in Schmidt (v: Kaše et al., 2007, 98) sta opisala sedem različnih načinov vodenja na kontinuumu od avtokratskega do demokratičnega. Načini vodenja se razlikujejo glede na to, kakšno je razmerje med vplivom vodje in svobodo, ki jo dopušča sodelavcem. Izbira določenega načina vodenja je odvisna od značilnosti vodje, njegove skupine in okoliščin, v katerih se vodenje pojavlja.



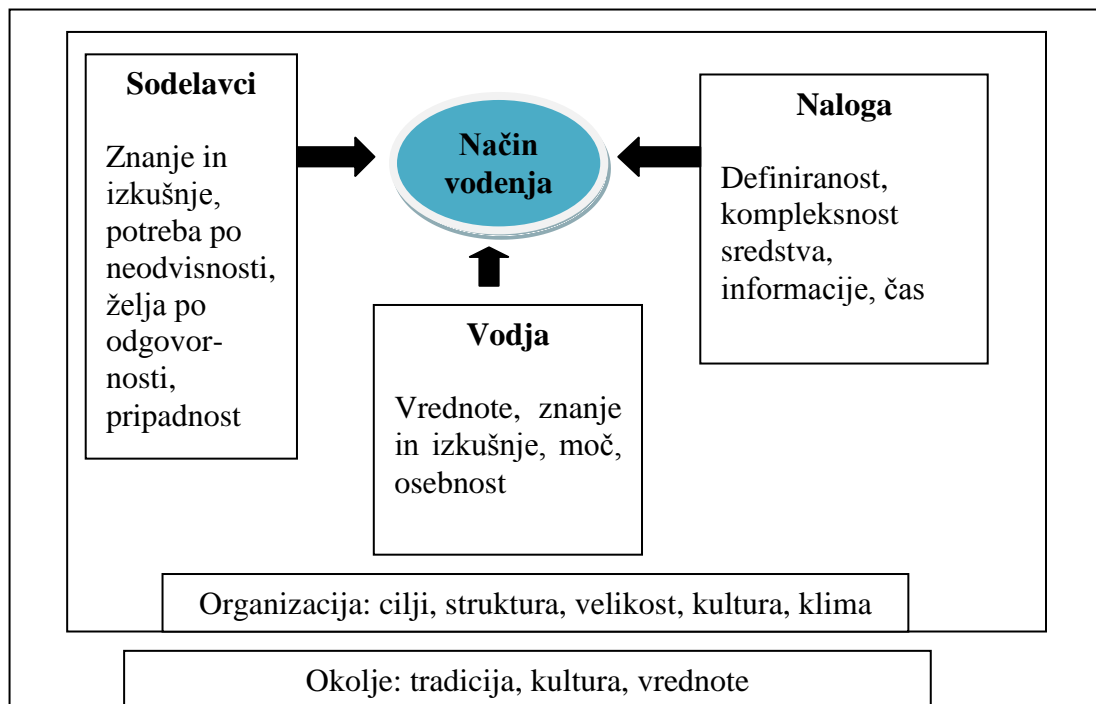
Slika 67: Razpon med avtokratskim in demokratskim vodenjem
 Vir: Kaše et al., 2007, 98

Nekateri avtorji gredo še naprej (Sims in Lorenzi v: Kaše et al., 2007) in govorijo o nekakšnem supervodenju (superleadership), ko vodja v bistvu skuša oblikovati vsakega sodelavca tako, da se bo sčasoma lahko vodil sam, brez pomoči vodje (samostojno bo postavljajl cilje, odločal o svojem delu in nadzoroval svojo uspešnost) in bosta tako odločanje ter odgovornost prenesena na najnižje ravni v organizaciji. Ob takem supervodenju je pogoj stalni proces učenja, pridobivanja izkušenj ob ustreznih nagradah, toleriranju napak, poudarjanju pozitivnega mišljenja, postavljanju ciljev in spodbujanju učinkovitosti.

7.7 SITUACIJSKO VODENJE



Najboljši način za presojo, ali je neki način vodenja uspešen ali neuspešen, je doseganje ciljev, in sicer ciljev posameznika, skupine in celotne organizacije. Ko so proučevali uspešnost vodenja, so si mnogi avtorji zadali nalogo, določiti tisti način vodenja, ki je vedno najboljši. Istočasno, kot se je razvijala teorija o človeških odnosih (human relations), so skušali dokazati, da je participativno (k ljudem usmerjeni način vodenja) boljše od avtokratskega, k nalogam usmerjenega vodenja. Ker se je zaradi vpliva različnih dejavnikov (značilnost organizacije, okolja, vodje, sodelavcev ...) pokazalo, da je to nemogoče, so nekateri želeli ugotoviti tisti način vodenja, ki najbolj ustreza okoliščinam, v katerih se vodenje pojavlja (Zupan v: Kaše et al., 2007, 102).



Slika 68: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro načina vodenja
Vir: Zupan v: Kaše et al., 2007, 102

Situacijski model vodenja predpostavlja, da je učinkovitost vodje povezana z več situacijskimi variablami:

- s sodelavci oziroma z značilnostmi posameznikov,
- z nalogami oziroma vplivi delovnega okolja in delovno etiko,
- z značilnostmi vodilnega.

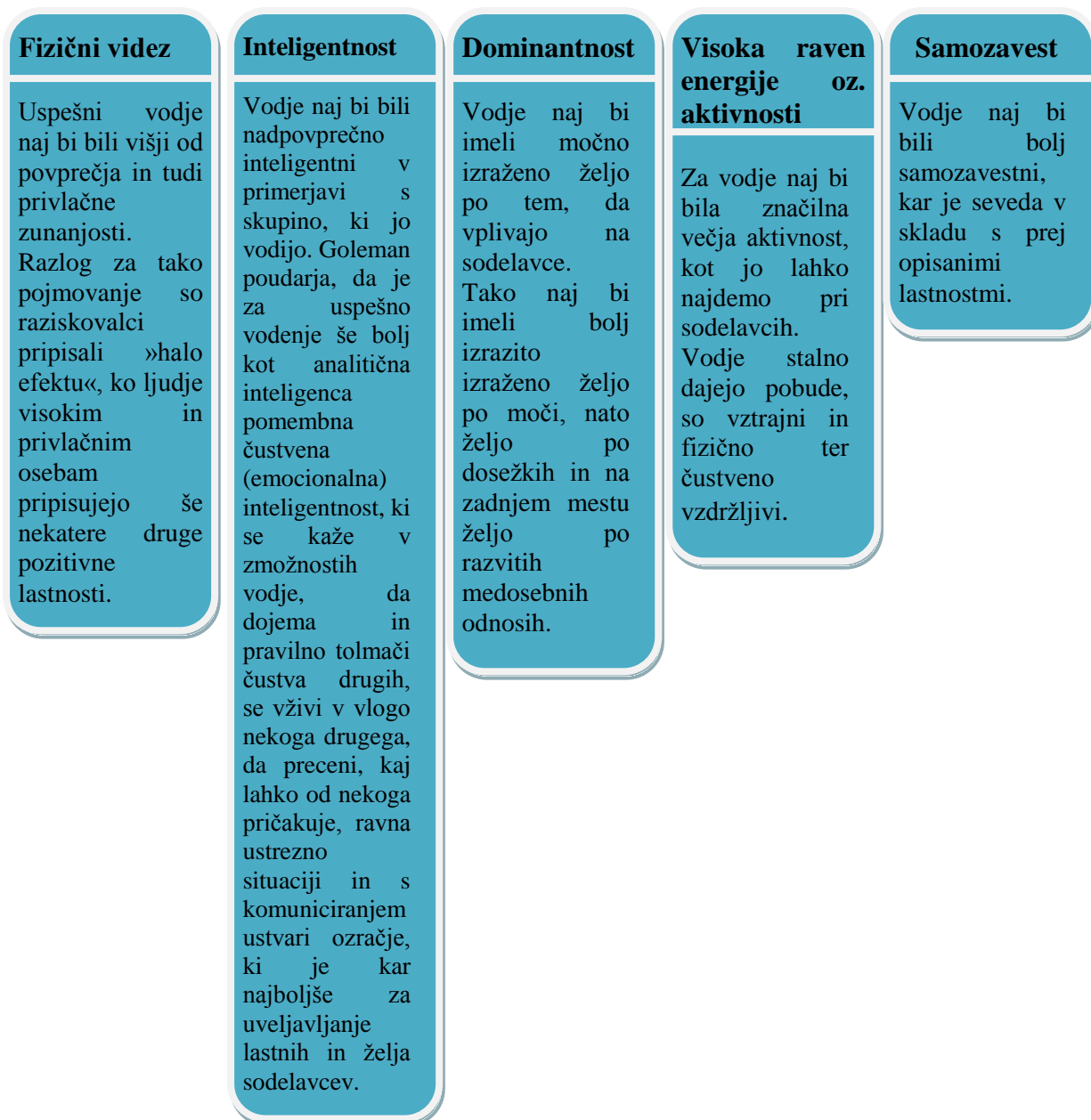
POMNI: Osnovno sporočilo situacijskega modela vodenja utemeljuje, da ne obstaja neki generalni, optimalni ali univerzalni način vodenja, ker je pri izbiri načina vodenja treba vedno izhajati iz značilnosti situacijskih dejavnikov. Uspešni vodje so tisti, ki se zmorejo prilagoditi lastnostim podrejenih, lastnim zmožnostim in ciljem podjetja ter razmeram.

7.8 LASTNOSTI DOBRIH VODIJ



Raziskovalce je že od nekdaj zanimalo, katere so tiste osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel uspešni vodja, oziroma katere so tiste lastnosti, ki uspešnega vodjo ločijo od neuspešnega. Med drugim navajajo naslednje lastnosti: fizični videz, inteligentnost, dominantnost, visoka raven energije oziroma aktivnosti in samozavest (Zupan, 2003).

Lastnosti vodij so prikazane na sliki 69.



Slika 69: Lastnosti vodij
Vir: Zupan v: Kaše et al., 2007, 102

Ob vseh naštetih osebnostnih lastnostih se je kmalu pokazalo, da mora imeti vodja tudi določena znanja. Vrsta potrebnega znanja pa se razlikuje glede na raven vodenja. Višja ko je raven vodenja, bolj so pomembna konceptualna znanja in sposobnosti (omogočajo širok pogled na situacijo, strateško razmišljanje, uporabo modelov, oblikovanje kompleksnih idej ...). Na nižjih ravneh vodenja pa so bolj pomembna tehnična znanja (vodja računovodstva mora zelo dobro poznati računovodsko stroko).

Vodja bi moral vedeti, da ljudem predstavlja vzor s svojim vedenjem in vrednotami. Zaposleni opazujejo njegove odzive, odločitve in postopke in jih pogosto posnemajo (Tierney, 1997, 83).



Vaja in razmislek

Kaj pa vaš vodja? Premislite o lastnih izkušnjah s svojim vodjem v preteklosti. Navedite nekaj njegovih pozitivnih in nekaj negativnih dejanj. Premislite tudi o naslednjih vprašanjih, ki se nanašajo na vodjo:

- *Je zamujal v službo?*
- *Je zamujal na sestanke?*
- *Je obljubil, da bo poklical pa ni?*
- *Je poniževal podrejene?*
- *Je znal prisluhnuti?*
- *So mu zaposleni zaupali?*

Kako lahko ugotovimo, ali bi bil nekdo dober vodja oziroma kako ustvariti dobrega vodjo? Ker je v začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja veljalo prepričanje, da je sposobnost vodenja prirojena, je bil seveda glavni poudarek na identifikaciji tistih posameznikov, ki so imeli predispozicije za dobrega vodjo. Takrat so temu primerno oblikovali metodo za izbiro vodij, ki je temeljila na ugotavljanju osebnostnih potez, ki so potrebne za vodenje. Pozneje so poleg klasičnih osebnostnih testov in intervjujev vključevali še situacijske teste, ki preverjajo sposobnosti pisnega komuniciranja, in simulacije vedenja v situacijah, s katerimi se bo posameznik pozneje srečeval pri opravljanju svojega dela.

Če verjamemo, da je dobro vodenje posledica določenega vedenja in ne toliko osebnostnih lastnosti, potem seveda lahko na to vedenje vplivamo in se učimo pravilnega ravnanja. Tako so nastale šole za vodje (menedžerje), kot so na primer MBA-programi. Kljub temu da usposabljanje v teh programih temelji na praktičnih primerih (študije primerov, igre vlog, poslovne igre, simulacije ...), namenjajo preveč pozornosti obvladovanju informacij (številke) in modeliranju procesov odločanja, premalo pa razvijajo tista znanja in sposobnosti, ki so potrebni za dobro vodenje (občutljivost do sodelavcev, intuicija ...). Zato je mogoče bolj učinkovito tisto usposabljanje, ki razvija prav znanja in veščine za vodenje. Vsekakor pa je pomembno, da se vodja tudi samoizobražuje, saj najbolj ve, katera znanja mu manjkajo.

Na koncu je treba omeniti, da postaja mentorstvo in vzgajanje naslednikov čedalje bolj pomembno za ustvarjanje vodij v sodobnih podjetjih (Zupan v: Kaše et al., 2007, 104). Mlajši sodelavci se o vodenju največ naučijo z zgledom, ki jim ga ponudijo njihovi vodje – tako kot pravi latinski pregovor: nihče ne more biti dober vodja, če niso prej drugi njega vodili.

POVZETEK

Vodja mora imeti znanje, izkušnje in sposobnosti za vodenje, da lahko usmerja zaposlene k določenim ciljem. Kaj mora vodja znati, je odvisno od ravni njegovega vodenja. Vodje na nižjem nivoju potrebujejo več tehničnega znanja, vodje na višjem nivoju pa več veščin. Teorije nas učijo, da ne moremo favorizirati enega sistema vodenja pred drugim, saj je način vodenja vedno odvisen od tega, koga vodimo (zaposleni), za kakšne naloge gre in kakšni smo mi kot vodje po svojih osebnostnih lastnostih. Prav tako moramo upoštevati velikost organizacije, saj bomo drugače vodili majhne organizacije z nekaj zaposlenimi kot tiste, kjer je zaposlenih več sto ali tisoč delavcev. Uspešni vodje pravimo, da so tisti, ki se zmorejo prilagoditi lastnostim podrejenih, lastnim zmožnostim, ciljem podjetja in razmeram.



Vprašanja za ponavljanje:

1. Vodenje je samo ena od nalog menedžmenta. S čim se mora ukvarjati vsak vodja?
2. Je mogoče vse ljudi voditi na enak način?
3. Kaj uničuje motivacijo v organizaciji? Se kateri od teh dejavnikov pojavlja tudi v vaši delovni sredini?
4. Kakšno moč naj bi imel dober vodja? Kakšno moč pa pripisujete svojemu vodji?
5. Zakaj govorimo o situacijskem vodenju in kaj to pomeni? Kako bi vodili ljudi, ki imajo malo izkušenj in so v organizacijo šele prišli, v primerjavi s tistimi, ki delajo v organizaciji že več kot 15 let?
6. Naštejte nekaj lastnosti dobrih vodij. Zdaj pa skušajte opisati svojega trenutnega vodjo. Katere lastnosti, ki naj bi jih imel, mu manjkajo?

8 RAVNANJE Z LJUDMI PRI DELU

Slovenski psiholog govori o delu kot ustvarjalcu človeka z naslednjimi besedami: »Človek je edinstveno bitje, ki kmalu po tem, ko se je dvignil nad raven živali, ko je začel s pokončno hojo, zapušča za seboj ne le sledove stopinj, ampak tudi znamenja svojih rok, s katerimi je začel grabiti, praskati po zemlji in njeni gmoti, da je vanjo vtisnil misel in voljo. Kakor hitro je osvobodil svoje roke s tal, da jih ni več uporabljal za hojo, so mu postajale vedno učinkovitejše prijemalno orodje, ki je razbremenjevalo zobe, tako se je razvijala lobanja na račun čeljusti v korist možganom, orodju misli. In ko so se tako možgani razvijali v vedno popolnejše orodje človekove misli so mu postajale roke s svojimi prsti vedno občutljivejši kazalec, s katerim je dolbel, nakazoval, risal in oblikoval znamenja, simbole svojih misli« (Trstenjak, 1968).

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ nekatere osnovne pojme, ki so povezani z delom;
- ❑ od česa je odvisen naš uspeh pri delu;
- ❑ zakonitosti krivulje dela;
- ❑ zakaj nastopi utrujenost in kako jo odpravimo;
- ❑ pomen učinkovite organizacije lastnega dela;
- ❑ uporabo instrumentov za organizacijo lastnega dela.



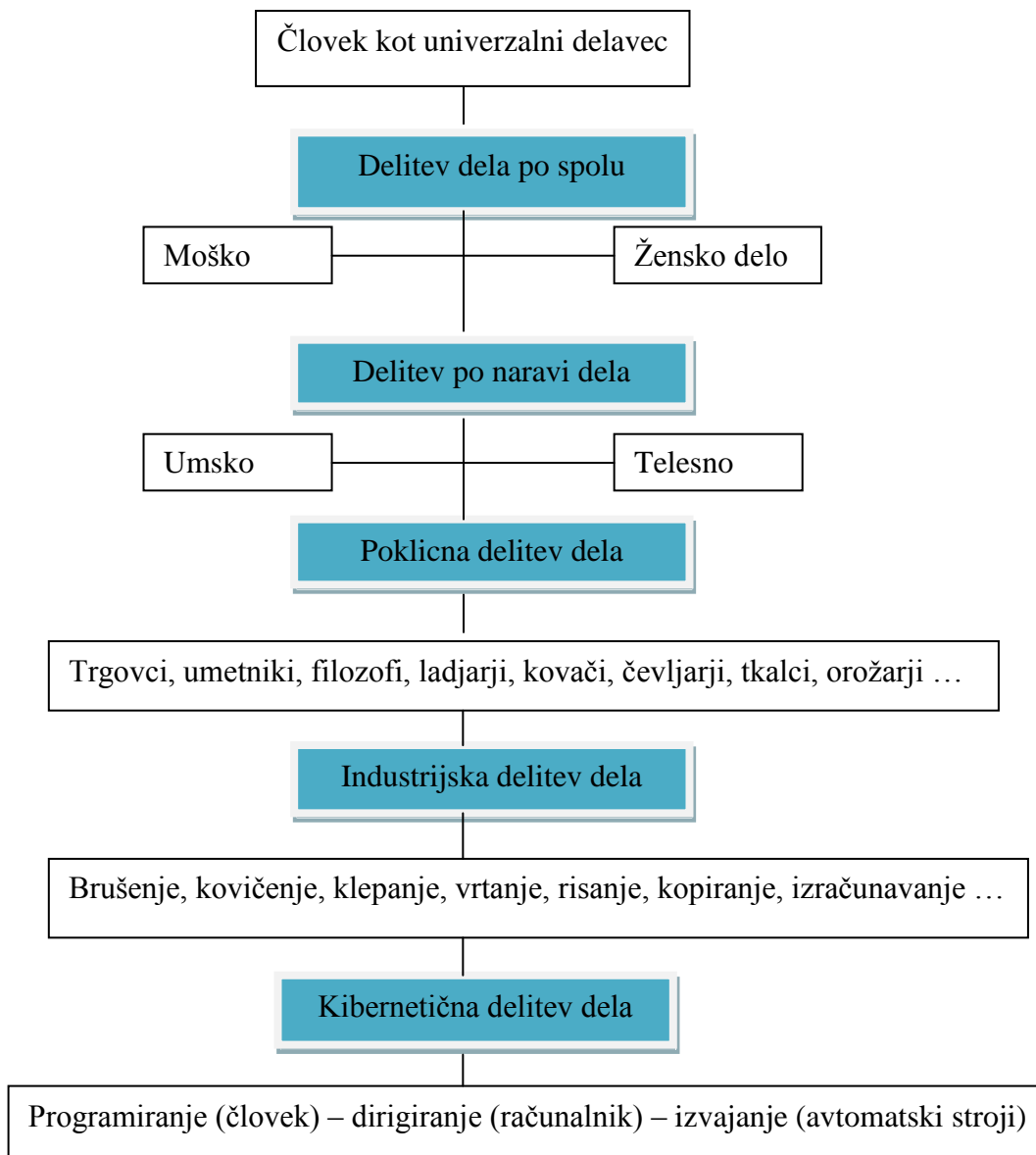
8.1 ČLOVEK IN DELO



Človek, za razliko od živali, vse svoje aktivnosti ne usmerja samo za zadovoljevanje svojih bioloških potreb; človek se je v zgodovini svojega obstoja razvil v razumno bitje zaradi dela. Delo je bilo tisto, ki je razvilo njegov razum, čustvovanje in hotenje z nizke stopnje primitivnosti na visoko stopnjo današnjega časa. Zaradi neugodnih razmer človek ni mogel živeti sam, tako kot živi večina živali. Moral se je združevati z drugimi ljudmi v skupine, ker se je zaradi svoje telesne šibkosti lahko le na ta način obdržal pri življenju. Izključitev iz takih skupnosti je za človeka največkrat pomenila smrt, zato so se ljudje v skupinah med seboj povezovali z različnimi odnosi, ki jih imenujemo socialni odnosi.

Prišlo je do delitve dela med ljudmi, ki je še bolj povečala odvisnost človeka od ostalih ljudi. Prvotni človek je bil univerzalni delavec. Napravil je praktično vse, kar sta mu narekovala njegova obstoj in življenje. Sčasoma se je pokazalo, da vsi ljudje niso enako učinkoviti pri različnih poslih, in tako je prišlo do delitve dela. Prva delitev dela je nastala pred nekaj tisoč leti, delo se je tedaj razdelilo v moško in žensko. Takih delitev dela je bilo v zgodovini razvoja človeka še več (Jurman, 1981).

Tako se je človek razvil iz primitivnega bitja v socialno bitje. ***Danes človek združuje v sebi dve osnovni značilnosti, in sicer biološko in socialno, zato ga opredeljujemo kot biosocialno bitje.***



Slika 70: Delitev dela med ljudmi skozi zgodovinski razvoj
Vir: Jurman, 1981

PRIMER: Zakaj so ljudje pomembni?

Pomembnost ljudi lahko ponazorimo s primerjavo podjetja in avtomobila. Predstavljajmo si, da smo pravkar kupili naš sanjski avtomobil. Naj bo to porsche, ferrari ali kabriolet z najrazličnejšimi pripomočki za udobno vožnjo in potovanja. Skratka, počutimo se fantastično. Sedaj pa si predstavljajmo, da nimamo goriva in da se ne moremo nikamor odpeljati. Ali nam bo naš sanjski avto še vedno koristil? Po vsej verjetnosti nam ne bo. Naj ima sedežno masažo, klimo, ABS, dejstvo ostaja: brez goriva nam porsche koristi veliko manj, kot bi nam koristil jugo z gorivom. Podobno je z našim podjetjem. Lahko imamo odlično poslovno idejo, izjemne izdelke, investitorje, ki so pripravljeni vložiti kup denarja v naše podjetje, vendar to ni dovolj. Potrebujemo gorivo. Potrebujemo prave ljudi. Ne najdražje in ne najbolj inteligentne, le prave za naše podjetje. Brez pravih ljudi je naše podjetje kot porsche brez goriva. Prav gotovo bi bilo naše podjetje na boljšem, če bi namesto izjemnih izdelkov imeli prave ljudi. Le ti namreč lahko proizvedejo izjemne izdelke, slednji pa ne proizvedejo pravih ljudi (Brezigar, 2003).

Zgornji primer nam nazorno kaže, kako so ljudje pomembni za organizacijo, zato je zelo pomembno, da z njimi ravnamo kot z največjim bogastvom.

8.2 LJUDJE KOT KAPITAL IN KOT POTENCIAL



Ljudje kot kapital

Popolnoma napačna je predpostavka, da so ljudje v podjetju nekakšna orodja za doseganje rezultatov. Ljudje predstavljajo za podjetje človeški kapital, predstavljajo torej obliko sredstev podjetij. Podjetja v ljudi veliko vlagajo, ko jih vpeljujejo v delovanje podjetja in ko krijejo stroške njihovega večkrat zelo dragega izobraževanja. Stroške, ki niso omejeni na ceno tega ali onega seminarja, ampak vključujejo tudi čas, ki ga delavci porabijo, da kolege izobražujejo, popravljajo njihove napake, jim svetujejo in po potrebi priskočijo na pomoč. Skratka, ljudje niso stroj ali pisarniška oprema. Vanje podjetje posredno ali neposredno veliko vlaga, zato je pomembno, da jih ***ne dojema kot potrošni material, temveč kot investicijo, ki se mora v prihodnosti čim bolj uspešno povrniti.***

Ljudje kot potencial

Večkrat slišimo, kako se direktorji in podjetniki pritožujejo nad svojimi uslužbenci, češ da niso dovolj »dobri«. Ključno spoznanje, do katerega prej ali slej pride vsak dober menedžer, je dejstvo, da ljudje niso »dobri« ali »slabi«, temveč so lahko bolj ali manj primerni. Prvi izziv je torej ***izbrati ljudi, ki bodo za določeno delovno okolje in določene delovne naloge najbolj primerni.***

Slika 71: Ljudje kot kapital in kot potencial

Vir: Brezigar, 2003

Ni dovolj, da so primerni za določeno delovno mesto in okolje, temveč je tudi izjemno pomembno, da iz njih znamo dobiti čim več. Raziskave namreč vedno pogosteje dokazujejo, da ni tako pomembno, koliko je posameznik sposoben, koliko izjemnih talentov ima in kolikšen inteligenčni kvocient je dosegel na zadnjem testiranju. Bolj je pomembno, ali znamo iz njega dobiti 100 % ali le 30 % tega, kar je sposoben in kar zna (<http://www.delavska-participacija.com/>, 21. 4. 2011).

Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in znajo iz njih izvleči največ, kar se da, si pridobijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zlahka posnema. Uslužbencev in njegovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati«. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati.

8.3 OSNOVNI POJMI, POVEZANI Z DELOM



Izhajamo iz naslednjih ugotovitev:

- Ljudje se med seboj razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih. Ker so te razlike trajne in stabilne, povzročajo neenako delovno storilnost.
- Različna dela in poklici zahtevajo od delavca različne sposobnosti in znanja.
- Določena struktura osebnostnih lastnosti, ki je uspešna za neko delo, ni uspešna za drugo delo.
- Slab uspeh v nekem poklicu še ne pomeni, da je delavec nesposoben v celoti. Menjava in pravilna usmeritev delavca v drug poklic običajno da dobre rezultate.

8.3.1 Profesionalna orientacija

Je dejavnost, ki usmerja ljudi na tista delovna področja, kjer je verjetnost, da bodo glede na svoje osebnostne lastnosti dosegli uspeh in notranje zadovoljstvo.

Osnova profesionalne orientacije je posameznikova želja, da se usmeri v določen poklic. Vsak človek ima veliko področje različnih osebnostnih lastnosti, ki mu zagotavljajo, da ne bo uspešen samo v enem poklicu, temveč bo lahko uspešen na nekaj področjih. Profesionalno orientacijo običajno opravljajo psihologi, ki na osnovi testnih preizkusov napovedo delavcu ali mladostniku verjetnost uspeha v nekem poklicu.

Za pomoč pri profesionalni orientaciji se lahko obrnemo na CENTER ZA INFORMIRANJE IN POKLICNO SVETOVANJE – CIPS. Center nam nudi informacije, ki jih potrebujemo za iskanje zaposlitve in načrtovanje svoje kariere. Predstavljajo nekakšne centre za karierno samopomoč, ki delujejo v okviru Zavoda za zaposlovanje, kjer so na voljo tudi tehnični pripomočki (računalnik, internet, tiskalnik, TV), priročniki za iskanje zaposlitve in strokovno usposobljeni svetovalci.

CIPS je namenjen predvsem:

- mladim, še posebej tistim, ki so na prehodu z nižje na višjo stopnjo izobraževanja;
- brezposelnim, ki potrebujejo informacije in poglobljeno poklicno svetovanje pri iskanju zaposlitve;
- presežnim delavcem z namenom, da se izognejo prehodu v odkrito brezposelnost;
- zaposlenim, študentom, delodajalcem;
- staršem, učiteljem, svetovalcem za zaposlitve, poklicnim svetovalcem.



Dodatno raziščite in preberite

Več o CIPS-ih po Sloveniji in njihovi dejavnosti si oglejte na spletni strani. Lahko pa se naročite tudi na testiranje – http://www.ess.gov.si/ncips/cips/kam_in_kako.

8.3.2 Profesionalna selekcija

Je izbor kandidata za določeno delovno mesto med večjim številom kandidatov.

Pri selekciji pri kandidatu proučujemo samo tiste lastnosti, ki so potrebne za konkretno delovno mesto. Pri tem je treba dobro poznati zahteve delovnih mest, tako da lahko kandidate najboljše razporedimo. Gre torej za to, ali kandidat ima ali nima sposobnosti za določeno

delovno mesto. Strogost selekcije vedno kaže na to, kolikšna je verjetnost, da smo izbrali primerne delavce. Čim večja je, toliko večja je verjetnost pravilnega izbora.

8.4 NAČINI SPOZNAVANJA ČLOVEKA PRED ZAPOSLOTVIJO



V vsakdanjem življenju spoznavamo lastnosti ljudi na osnovi svojih izkušenj. Tovrstno spoznavanje je lahko zelo subjektivno in podvrženo napakam. Navadno smo nagnjeni k temu, da dajemo človeku kratke, neobjektivne in prehitre ocene. Dokler take ocene nimajo nobenih posledic niti za nas niti za ocenjevano osebo, je to povsem v redu, drugače pa je, kadar je kaka oseba na osnovi teh ocen sprejeta ali nesprejeta v delovno razmerje. Postopki, s katerimi spoznavamo človeka pred zaposlitvijo, so naslednji: dokumenti o kandidatu izobrazbi in delovni praksi, razgovor s kandidatom (intervju), testni preizkusi in preizkusna doba.

8.4.1 Prijava za zaposlitev

Zavedajte se, da je vaša prijava vaše ogledalo. Zato je nikoli ne pišite na papirju, iztrganem iz zvezka. Prijava naj vzbudi pozornost in naj v prvih sekundah prepriča bralca, da ste prava oseba za povabilo na zaposlitveni intervju. Prijava naj bo zanimiva in drugačna od ostalih. Včasih smo pisali prošnjo za delovno mesto, zdaj pa je prijava. Nikar ne prosite za prosto delno mesto, temveč se nanj prijavite – to izraža vašo samozavest.

Ko se prijavljate na prosto delovno mesto, delodajalcu pošljite dva dokumenta: **prijavo in življenjepis** (Rosenstein, 2007, 41–47).

Prijava je dokument, s katerim izrazite zanimanje za prosto delovno mesto. Njen namen je tudi, da delodajalca opozorite na svoja posebna znanja, izkušnje in osebne lastnosti. Poskrbite, da bo vaša prijava izžarevala vaše sposobnosti, samozavest in prepričanje, da ste pravi za prosto delovno mesto. Prijava je sestavljena iz uvoda, jedra in zaključka.

Osnove dobre prijave:

- naj vzbudi pozornost,
- naj bo zanimiva,
- naj bo vljudna,
- naj bo jasna in pregledna,
- iz nje naj bo razvidno, za katero delovno mesto se prijavljate,
- naj bo jasno, kje ste zasledili zaposlitveni oglas,
- naj izžareva vašo osebnost ...

Slika 72: Kakšna naj bo dobra prijava

Vir: Rosenstein, 2007, 41–47

Nekateri iskalci zaposlitve imajo izdelan šablonski primer prijave, v katerem po potrebi spreminjajo samo naziv podjetja in delovnega mesta. Taka prijava ne vsebuje dejanskega zanimanja za določeno delovno mesto. Vzemite si čas in vsako svojo prijavo napišite posebej (Zaletel, 2006, 141).



Dodatno raziščite in preberite

V literaturi in tudi na spletnih straneh boste našli napotke za pisanje prijave. Preberite jih in skušajte napisati svojo prijavo. Kot pomoč vam predlagam, da pregledate naslednjo dodatno literaturo: *Kakšne barve je tvoje padalo?* (Bolles, Nelson, Richard), *Kako uspešno iskati zaposlitev* (Aleš Zaletel), *Kako najti zaposlitev* (Marinako Irena).

8.4.2 Življenjepis – CV (curriculum vitae)

Na delodajalca življenjepis vpliva že v prvih sekundah, ko ga prime v roke. Če se potrudite, da pripravite dober življenjepis, ste polovico poti že opravili, saj ima le dober življenjepis možnost, da vas popelje na razgovor.

V življenjepisni je priporočljiva uporaba alinej, ki ga naredijo bolj jasnega in preglednega, najbolj pa so priporočljive tabele. Življenjepisi so lahko različnih oblik. Pozorni bodite na to, da bo življenjepis jasn, kratek in jedrnat. Prav tako poskrbite za lepo obliko.

Namen življenjepisa

- izpostavite znanja,
- izpostavite izkušnje,
- izpostavite pretekle dosežke,
- izpostavite osebne lastnosti,
- pritegniti bralčevo pozornost,
- dobiti povabilo na razgovor.

Slika 73: Namen življenjepisa

Vir: Prirejeno po: Rosenstein, 2007, 36–40

Ob vstopu Slovenije v EU se najbolj priporoča EUROPASS življenjepis, ki ga najdete na spletnih straneh in ga lahko uporabite za podlogo pisanja vašega življenjepisa. KAJ JE ŽIVLJENJEPIS EUROPASS?

- evropsko dogovorjena oblika za sistematično in celovito osebno predstavitev;
- dostopen je v elektronski obliki, v 26 evropskih jezikih in 32 evropskih državah;
- primeren je tako za predstavitev doma kot v tujini;
- osvetljuje tudi neformalno in priložnostno pridobljeno znanje in kompetence.

Med prilogami je prikazan omenjeni obrazec, na spletnih straneh pa lahko pogledate tudi primere izpolnjenih obrazcev v različnih jezikih.

Dodatno raziščite in preberite



Po predlogi in primeru, ki ga najdete na spletni strani, pripravite svoj življenjepis.

http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1346/type.FileContent.file/CVExamples_sl_SI.pdf

8.5 RAZGOVOR ZA ZAPOSILITEV

Ko vas delodajalec povabi na srečanje, ste že na polovici poti. Bistvo razgovora je uspešno sporazumevanje s sogovorniki. Zavedati se morate, da je razgovor v večini primerov najodločilnejši trenutek v postopku sprejemanja novega delavca (Bezjak, 1995, 95).

Veliko iskalcev dela na razgovoru čisto odpove in ne dobi dela zato, ker se sploh ne zavedajo pomena pogovora z delodajalcem. Na razgovor pridejo nepripravljeni, kar iz službe, in površno odgovarjajo na vprašanja. S tem pokažejo premalo zanimanja, pokažejo, da niso dovolj zavzeti in disciplinirani in da površno opravljajo svoje naloge. Delodajalec to hitro ugotovi in taki kandidati ne pritegnejo njegove pozornosti v pozitivnem smislu. Zato se na razgovor pripravite, se uredite, bodite točni in pokažite zanimanje za delo (Marinko, 1991, 73–74).

Na razgovor morate priti točno, proučite lokacijo podjetja, da ne izgubljate nepotrebnega časa. Treba je biti urejen, saj s tem pokažete vaš odnos do sogovornika in okolja, v katerem bi se lahko zaposlili. Da vas razgovor ne spravi s tira, se nanj skrbno pripravite. Pridobite čim več informacij o podjetju, ki vas je povabilo na razgovor, pokažite resnično željo in pripravljenost za delo. Tudi vaši gibi rok in telesa so pomembni, saj izdajajo vaše skrite misli (Bezjak, 1995, 95–97).

POTEK ZAPOSILITVENEGA RAZGOVORA

Dolžina razgovora zelo niha, skupinski intervjuji so po navadi najdaljši. V večini primerov je razdelitev časa na razgovorih taka:

- 20 % časa je namenjenega »prebijanju ledu« (da se znebimo treme);
- 40 % čase se porabi za spraševanje s strani osebe, ki vodi razgovor (delodajalec);
- 35 % časa je namenjeno vprašanjem, ki jih zastavijo kandidati za delo;
- 5 % časa se porabi za zaključne opombe.

1. faza: PREDSTAVITEV IN PRVI VTIS

Prvi vtis dobi potencialni delodajalec o kandidatu za prosto delovno mesto. Za dober vtis imate samo eno priložnost, zato pazite na govorico telesa, ki pripomore k ustvarjanju dobrega začetnega vtisa. Upoštevajte nekaj načel dobrega vtisa: veder prihod, sproščen in prijeten nasmeh, stik z očmi, vzravnan drža ...

2. faza: POGOVOR MED DELODAJALCEM IN KANDIDATOM

Oseba, ki vodi razgovor, zastavlja vprašanja z različnih področij. Začetek se navezuje na splošna vprašanja, kot so osebni podatki, izobrazba, delovne izkušnje. Ocenjevali bodo vaše sposobnosti komuniciranja, vaše ideje, stopnjo samozavesti. Nato pa bo delodajalec postavljaj vprašanja, ki se navezujejo na delovno mesto, na katerega ste se prijavi.

Slika 74: Dve fazi postopka razgovora

Vir: <http://www.ff.uni-mb.si/karierni-center/iskanje-zaposlitve/zaposlitveni-razgovor.dot>

Na razgovoru bodite samozavestni. Ko pridete na razgovor, bodite pripravljeni na možnost izpolnjevanja testa ali praktični preizkus kakšne spretnosti. Od vas ne želijo samo slišati, ampak tudi videti, kaj zares znate. Pomembno je, da pokažete navdušenje za delo, da ne delujete z dolgočasno, nezainteresirano, lenobno, nemarno. Nekateri niso niti prepričani, da jih delo, za katerega se prijavljajo, sploh veseli. Ko pridete na razgovor, ne kažite nervoznega videza. Če so v sobi kandidati, ki so že na razgovoru, jih poslušajte in oglejte si pisarno okrog vas, morda zasledite kaj, kar vam bo dalo dodatne informacije o podjetju.

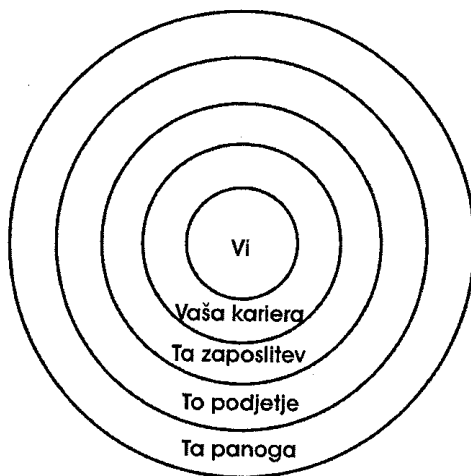
Ko stopite pred sogovornika (delodajalca) (Bezjak, 1995, 97–98):

- se nasmehnite,
- primerno krepko stisnite roko,
- se predstavite z imenom in priimkom,
- se usedite pokončno,
- glejte sogovorniku v oči,
- govorite glasno, razločno in z navdušenjem.

Večina ljudi ima pred razgovorom za delo **tremo**, ki se lahko začne že zjutraj s tresenjem rok in doseže vrhunec tik pred samim razgovorom. Čim več razgovorov imate za sabo, lažje greste na naslednjega in ste bolj pripravljeni nanj. Pri izboljšanju nastopa in odpravljanju treme lahko uspešno pomaga simulacija – to je pedagoška metoda, pri kateri igramo določeno vlogo in jo lahko izvajamo sami ali v parih. V igri gre za to, da zmagamo – poskušamo pridobiti delodajalca, da bi nas zaposlil. Pri simulaciji je treba vaditi tudi odločnost in navdušenost za delo.

Pri razgovoru se mora kandidat **primerno obnašati**. Kandidat dobi vabilo na razgovor nekaj dni pred dnevom razgovora. Čeprav se komu zdi potrditev, da je vabilo prejel, odveč, je vljudno, da pokličemo delodajalca in se mu zahvalimo za vabilo. Točnost je bistvena in treba je paziti, da pridemo na razgovor nekaj minut prej. Pomembno pa je tudi, da pridemo primerno oblečeni in negovani, tudi to kaže zanimanje za delo. Iskalec zaposlitve po končanem razgovoru zapusti organizacijo in potrpežljivo čaka na odgovor delodajalca, tudi ta lastnost spada pod poslovni bonton (Marinko, 1991, 81).

Vprašanj, ki jih lahko pričakujemo na zaposlitvenem razgovoru, ne moremo v celoti predvideti, lahko pa predvidimo, o čem bo tekel pogovor. Teme pogovora je mogoče vsaj okvirno razdeliti v nekaj sklopov, ki nam jih kaže spodnja slika.



Slika 75: Teme pogovora
Vir: Powers, 2006, 88

Teme pogovora na razgovoru (Powers, 2006, 88–93):

1. **Vi:** V tem sklopu osebnih vprašanj lahko pričakujemo vprašanja o nas. Izpraševalca zanima, od kod prihajamo, kje smo hodili v šolo, kaj smo študirali, kaj nas motivira in kaj ne, kakšni smo kot osebnost, kako se spopadamo s konfliktnimi situacijami, kaj so naše prednosti in kaj slabosti. Da boste dobro pripravljeni, morate spoznati pozitivne, prodorne odgovore na vprašanja o sebi – kdo ste kot posameznik. Morate imeti pripravljen tudi seznam vaših najboljših lastnosti.
2. **Vaša kariera:** Pri teh vprašanjih lahko pričakujemo, da bo izpraševalca zanimalo vse o naši dozdajšnji karieri. Pričakujemo lahko vprašanja, ki se nanašajo na predhodne zaposlitve, torej zakaj smo se v določeni organizaciji zaposlili in zakaj smo jo pozneje zapustili. Veliko odgovorov na ta vprašanja je razvidnih že v življenjepis.
3. **Vaša zaposlitev:** Pričakujemo lahko vprašanja, ki se navezujejo na to delovno mesto, za katerega smo na razgovor prišli. Delodajalca zanima, zakaj smo se prijavi na to delovno mesto, kje smo izvedeli za prosto delovno mesto in zakaj menimo, da smo najprimernejši kandidat za to delovno mesto. Pomembno je, da dobimo čim več informacij o delovnem mestu, na katerega smo se prijavi, preden gremo na razgovor.
4. **To podjetje:** Ko pridemo na razgovor, je pomembno, da ne pokažemo zanimanja samo za prosto delovno mesto, temveč za celotno organizacijo. Če smo že predhodno pridobili znanje o organizaciji, s tem delodajalcu pokažemo, da smo temeljiti in delavni. Pred razgovorom si vzemimo čas za zbiranje informacij o podjetju in s tem za temeljito pripravo. Običajni viri za pridobivanje informacij o podjetjih so časopisi, svetovni splet, knjižnice, zaposleni v podjetju. Pomembno je, da, preden gremo na razgovor, poznamo odgovore na naslednja vprašanja:

- V čigavi lasti je podjetje: javni ali zasebni?
- Velikost: število zaposlenih, prodaja.
- Izdelki, storitve.
- Finančno stanje.
- Kakšen položaj ima v panogi.
- Pravne težave, zgodovina, položaj v skupini.
- Kultura v organizaciji.
- Glavni zaposleni.
- Povprečne plače, panoge.

5. **Ta panoga:** Samo če smo dobro pripravljeni na razgovor, se lahko pogovarjamo o položaju panoge, usmeritvah panoge v prihodnost, trenutnih trendih, vodilnih v industriji. Tako skozi razgovor pokažemo svoja znanja in razgledanost.

8.6 ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Delovno mesto je opredeljeno z naslednjimi značilnostmi:

- naloge (katere delovne naloge opravlja delavec);
- način opravljanja delovnih nalog;
- razmere, v katerih delavec dela (temperatura, ropot, sevanje ...);
- zahteve, ki jih mora delavec izpolnjevati, da se lahko zaposli na delovnem mestu (izobrazba, starost, spol ...).

Analiza delovnega mesta je sistematičen proces zbiranja podatkov in določanja značilnosti posameznega delovnega mesta. Pri tem ločimo dva sestavna dela:



- **Analiza dela**, kjer nas zanimajo predvsem naloge, odgovornosti, pristojnosti (o čem lahko samostojno odločamo), sredstva in pripomočki za delo, delovne razmere in telesne aktivnosti. S pomočjo teh podatkov spoznamo značilnosti dela, ki se opravlja na določenem delovnem mestu.
- **Analiza delavca**, kjer nas zanimajo značilnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi to delo lahko uspešno opravljal. Proučujemo torej potrebno strokovno usposobljenost (tako stopnjo in smer izobrazbe kot potrebne delovne izkušnje), funkcionalna znanja (to so znanja, ki jih potrebujemo za opravljanje dela, kot npr. znanje tujih jezikov, računalniška pismenost), druge spretnosti (npr. pogajalske spretnosti, natančnost) in psihofizične lastnosti (npr. prijaznost, ustvarjalnost, vzdržljivost, fizična moč).

Podatke za analizo delovnega mesta lahko zbiramo na različne načine:



1. Uporabimo lahko **neposredno opazovanje, ko delavca opazujemo pri delu**. S to metodo sicer lahko zberemo veliko verodostojnih podatkov, a je po drugi strani razmeroma zamudna. Pri takem načinu zbiranja podatkov tudi tvegamo, da določenih nalog, ki jih delavec opravlja le občasno, ne bomo zaznali.
2. Drugi način je, da z **delavci opravimo pogovor (intervju)**. Če imamo vnaprej pripravljeno shemo za zbiranje podatkov, lahko sistematično zberemo vse pomembne podatke. Vendar pa je pri intervjuju vedno možnost, da delavci namenoma nekoliko prilagodijo odgovore, še posebej takrat, ko predvidevajo, da bo analiza osnova za odločitve o reorganizaciji ali celo spremembi plačnega sistema.
3. Zadnja možnost je, da **vprašalnik razdelimo med zaposlene**, da ga sami izpolnijo, s čimer v razmeroma kratkem času pridemo do velike količine podatkov. Vendar pa je vprašljivo, koliko so podatki točni, saj lahko pride do napačnega razumevanja vprašanj ali do nenatančnega zapisovanja odgovorov.

Ker imajo vse opisane metode določene pomanjkljivosti, je še najbolje, če uporabimo kombinacijo različnih metod. Praviloma z opisanimi metodami zbiramo predvsem podatke za analizo dela (to so primarni podatki), medtem ko analizo delavca naredimo na podlagi sklepanja o tem, kakšen mora biti delavec, da lahko opravlja določeno delo (to so sekundarni podatki). Podatke iz analize dela in delavca zberemo v opisu delovnega mesta, ki ni le osnova za organiziranje, temveč tudi za mnoge kadrovske odločitve (npr. vrednotenje dela, določitev razpisnih pogojev pri novih zaposlitvah).

8.7 USPEH PRI DELU – ZNAČILNOSTI, KI DOLOČAJO USPEH PRI DELU



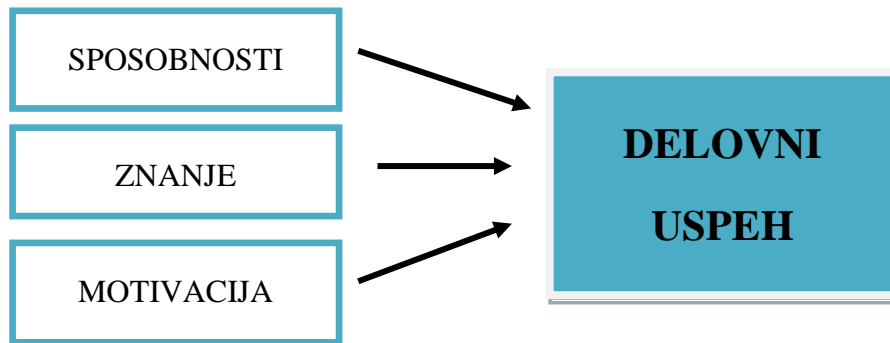
Katere so tiste zmogljivosti, ki človeku omogočajo uspešno opraviti delo? Če se osredotočimo samo na tiste dejavnike, ki izvirajo iz človeka (in pustimo ob strani vse zunanje okoliščine, ki pa so ravno tako potrebne), ugotovimo, da je človekova uspešnost pri delu odvisna od treh med seboj povezanih elementov (Lipičnik et al, 1993):

1. sposobnosti – ki pokažejo, kaj človek zmore,
2. znanj in spretnosti – ki pokažejo, kaj človek zna,
3. motivacije – ki opredeljuje, zakaj človek hoče delati.

Te tri značilnosti pridejo do izraza pri vsakem delu in se med seboj tudi prepletajo. Ni si mogoče zamisliti dela, kjer ne bi bile prisotne, in čim večje sposobnosti, znanje in motivacijo človek ima, večji je njegov učinek pri delu. Kombinacija razpoložljive energije in teh treh značilnosti pri vsakem delavcu opredeljuje njegovo delovno storilnost.

Vsi trije elementi delovne storilnosti so neločljivo povezani. Če eden od njih izostane, delovni učinek takoj pade ali ga celo ni.

$$DU=S \times Z \times M$$



Slika 76: Delovni uspeh
Vir: Lipičnik, Možina, 1993, 18

1. SPOSOBNOSTI ZA DELO

Sposobnosti so tiste osebnostne lastnosti, ki omogočajo delavcem, da v enakih pogojih pri enaki usposobljenosti različno uspevajo. Te sposobnosti lahko delimo na intelektualne, motorične, senzorične in mehanske (Lipičnik, Možina, 1993, 21)

Vsa industrijska dela zahtevajo nekaj inteligentnosti, čeprav nekatera več, druga pa manj. Kljub temu je uspeh pri mnogih fizičnih opravilih pogosto odvisen predvsem od motoričnih in senzoričnih sposobnosti, le pri zahtevnih fizičnih delih pridejo do izraza tudi mehanske sposobnosti.

Vsa umska dela zahtevajo za uspeh predvsem normalno ali visoko inteligentnost. Precej pomembno vlogo imajo pri tem tudi senzorične sposobnosti (vid, sluh), medtem ko motorične nimajo skoraj nobenega pomena. Nekatera umska dela zahtevajo tudi dobro razvite mehanske sposobnosti, ki v kombinaciji s tehnično inteligentnostjo dajejo delavcu posebne možnosti uspeha in celo ustvarjanja (konstruktorji, kirurgi, arhitekti, orodjarji, strojni ključavničarji ...).

2. ZNANJE



Znanje predstavlja določeno količino informacij, ki se nanašajo na stvari, predmete in pojave. Te informacije se posameznik uči, da bi jih pozneje v življenju izkoristil pri delu in drugih aktivnostih. Način pridobivanja informacij poteka po dveh poteh, in sicer preko pridobivanja izkušenj in preko sistematičnega učenja, ki ga posamezniku nudijo šole. Na osnovi tega, kako se posameznik nauči neko vrsto informacij in kako jo pozneje zadrži v sebi, ločimo štiri vrste znanja, in sicer: navade, spretnosti, teoretična znanja in praktična znanja (Jurman, 1981, 50).

Na sliki 77 so navedene vrste znanja.



Slika 77: Vrste znanja
Vir: Jurman, 1981, 50

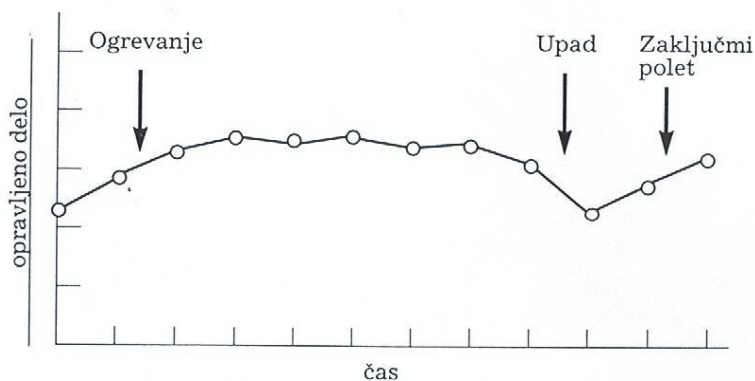
3. MOTIVACIJA ZA DELO

Naša aktivnost na delovnem mestu je vedno odvisna od nekih notranjih pobud ali pa zunanjih dražljajev. Ta gibala imenujemo motivacija. V delovni situaciji delujejo poleg motivov, interesov, stališč in potreb, ki izhajajo iz zasebnega življenja, še taka gibala, ki so izrazito vezana na delovno situacijo. Motivacija ljudi pri delu izvira iz *pohvale in graje, konfliktnih situacij, tekmovanja, sodelovanja in stimuliranja z osebnim dohodkom*.

8.8 DELOVNA UČINKOVITOST



Če bi spremljali delovno učinkovitost vsako uro posebej, bi ugotovili, da obstajajo neke povezave med trajanjem dela in učinkom, ki so značilne in skoraj enake za vsako vrsto dela. Dobili bi hipotetično krivuljo, ki nam jo kaže slika 78.



Slika 78: Prikaz delovne storilnosti
Vir: Lipičnik et al., 1993, 63

Čeprav so te krivulje odvisne od vrste dela, imajo vse podobne zakonitosti in kažejo na to, da se delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa spreminja (Lipičnik et al., 1993, 64).

Začetni elan – v začetku je delavec bolj motiviran za delo, je tudi bolj svež in zainteresiran. Začetni elan lahko traja pri lažjem telesnem delu samo pet minut, pri težkih delih pa tudi do pol ure.

Ogrevanje – v začetku dela je mišični aparat neutečen in okoren, počasi pa se aktivira in potem lahko delavec dela s precej manjšim vložnim trdom in naporom, kot je bil začetni, in povečuje svoj delovni učinek.

Utrujenost – po navadi nastopi, takrat ko se konča faza ogrevanja. Kaže se v upadu delovne storilnosti in jo običajno spremljajo telesne in duševne spremembe. Lahko ima razne oblike: lahko je telesna (mišična), lahko je umska, lahko pa je omejena na en del telesa (roka). Ima lahko tudi različno jakost: lahko, srednjo, težko utrujenost in izčrpanost.

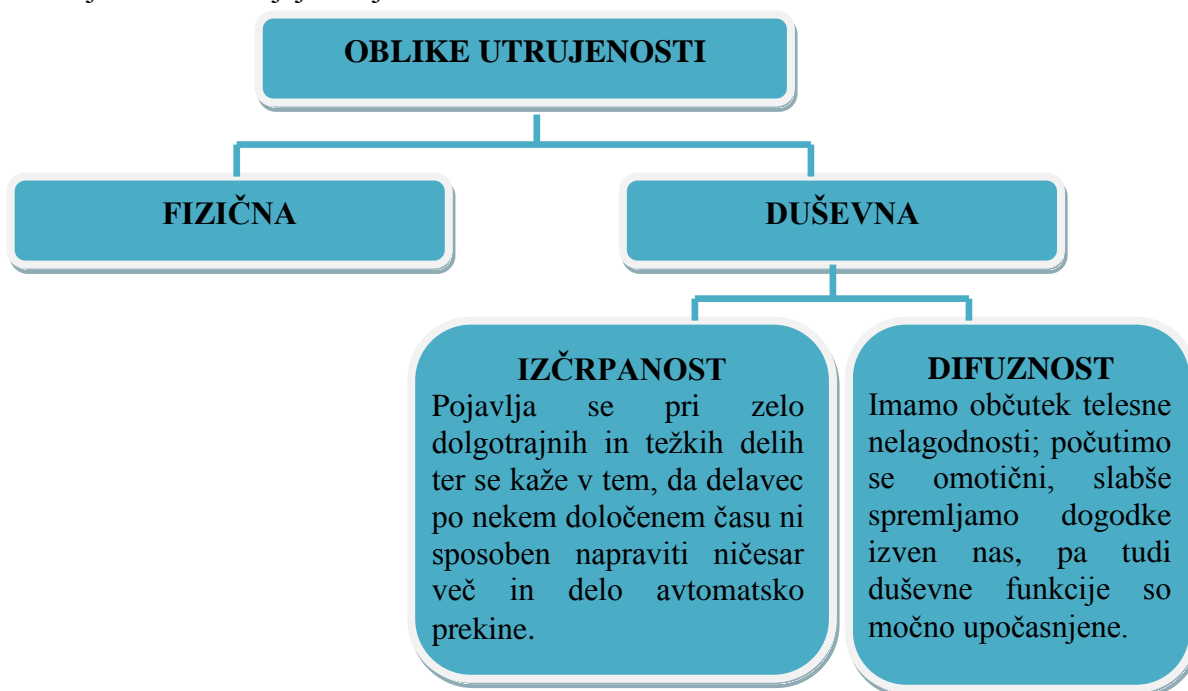
Končni elan – se pojavi ob bližajočem se koncu dela z dvigom motivacije

8.9 UTRUJENOST

Utrujenost se vedno kaže kot zmanjšanje delovnega učinka. Z zdravstvenega stališča pa je utrujenost pojav, ki ga spremlja cela vrsta procesov znotraj organizma (mlečna kislina), kar zmanjšuje njegovo odpornost in sposobnost. Z vidika delavca je utrujenost doživljaj nelagodnosti, brezvoljnosti in izčrpanosti, ki je neprijetna.

Utrujenost lahko merimo na tri načine:

1. zmanjšanje delovnega učinka,
2. spremembe v delovanju organizma,
3. subjektivni doživljaji utrujenosti.



Slika 79: Oblike utrujenosti
Vir: Lasten

Utrujenost ima svoje znake, ki se kažejo pri delu na človeku ali pa v njegovi duševnosti. Tiste, ki so zunaj njega in jih lahko kdorkoli ugotavlja, imenujemo objektivne, tiste, ki jih doživlja sam, pa subjektivne znake utrujenosti.

Objektivni znaki utrujenosti:	Subjektivni znaki utrujenosti:
<ul style="list-style-type: none">– padeč kakovosti in količine izdelkov,– porast števila napak na proizvodih,– nepredvideno prekinjanje dela in odmori,– nihanje v hitrosti izvajanja del in kakovosti,– spremembe v delovanju raznih organov,– zmanjšanje in slaba usklajenost gibov.	<ul style="list-style-type: none">– negativen odnos do dela,– nezainteresiranost za delo,– želja po prekinitvi dela,– nižje oblike vedenja in obnašanja,– delo postaja dolgočasno,– padeč sposobnosti zaznavanja, mišljenja in razumevanja,– razdražljivost,– sporne situacije.

Slika 80: Objektivni in subjektivni znaki utrujenosti
Vir: Lipičnik, Možina, 1993, 65

8.9.1 Trajanje dela in utrujenost

Raziskave so pokazale na naslednjo zakonitost: s podaljšanjem delovnega časa v resnici delavci izdelajo več artiklov, vendar se produktivnost (št. kosov na uro) neprimerno zmanjša. Velja pa tudi obratno, da se pri skrajševanju delovnega časa produktivnost poveča.

Vzrokov za to je več. Število predpisanih delovnih ur se običajno ne sklada s številom učinkovitih ur. Če se predpisano število delovnih ur povečuje, se sicer deloma poveča tudi število učinkovitih ur, toda nikoli ne v istem sorazmerju; mnogokrat pa se zgodi, da število učinkovitih ur ostane nespremenjeno. Delavci so namreč nagnjeni k temu, da svojo energijo enakomerno trošijo v skladu z dolžino delovnega časa. S povečanjem delovnega časa se hkrati povečuje tudi negativno delovanje utrujenosti.

Med načine in sredstva, kako preprečiti, odstraniti ali zmanjšati utrujenost, spadajo odmor, uživanje hrane in uporaba raznih stimulatorjev (Lipičnik, Možina, 1993, 66).

8.9.2 Monotonija



Je posebna oblika utrujenosti, ki ne nastopi zaradi težavnosti dela, temveč zaradi razdrobljenosti in enoličnosti dela. Prvotno, v času obrti, je vsak delavec izdelal celoten izdelek sam in je ob njegovi izgotovitvi dosegel neko zadoščenje in uspeh. Pri tem je lahko pokazal svoje znanje in ustvarjalnost. Danes prihaja do monotonije zaradi delitve dela in uvajanja tekočih trakov in predvsem zaradi dejstva, da delavec izvede le eno operacijo ter da to ponavlja ves delovni čas. Monotonija je pojav zasičenosti z delom.

Metode za odstranitev monotonije so menjanje delovnih mest, uvajanje glasbe in razširitev delovnih nalog (Lipičnik, Možina, 1993, 67). Monotonija se ne pojavi pri vseh delavcih enako. Moški so monotoniji bolj podvrženi kot ženske.

8.9.3 Fluktuacija delavcev in absentizem



Bolj ko so v neki delovni organizaciji zadovoljena pričakovanja posameznega delavca v zvezi z delom, ki ga opravlja, večje je njegovo zadovoljstvo in manjša je možnost iskanja drugega dela v novi delovni organizaciji. Od zadovoljstva vseh zaposlenih je odvisna tudi organizacijska klima, ki še dodatno povečuje ali zmanjšuje to zadovoljstvo.

FLUKTUACIJA je pojav, s katerim običajno označujemo nenehno prihajanje in odhajanje delavcev iz delovne organizacije, in sicer v določenem časovnem obdobju. Vzrok velike fluktuacije je vedno nezadovoljstvo zaposlenih.

ABSENTIZEM ali **izostanki od dela** imajo isti izvor kot fluktuacija, le da v tem primeru zaposleni svoje nezadovoljstvo izražajo na drugačen način (izostajanje od dela, zatekanje v bolniški dopust – iz upravičenih ali neupravičenih razlogov).

POVZETEK

Človek se je razvil v razumno bitje zaradi dela. Delo je bilo tisto, ki je razvilo njegov razum, čustvovanje in hotenje z nizke stopnje primitivnosti na visoko stopnjo današnjega časa. Z delitvijo dela pa je postalo vedno bolj pomembno, da je človek delal tisto, za kar je bil najbolj sposoben. Njegove sposobnosti ugotavljamo tudi danes v postopkih profesionalne selekcije in orientacije, s katerimi skušamo usmeriti prave ljudi na pravo mesto.

Postopki, s katerimi spoznavamo človeka pred zaposlitvijo, so: dokumenti o kandidatu, izobrazbi in delovni praksi, razgovor s kandidatom (intervju), testni preizkusi in preizkusna doba. Prvi stik s podjetjem, kjer se želimo zaposliti, je naša vloga za zaposlitev in življenjepis, ki ga priložimo. Pomembno je torej, da se naučimo, kako napisati vlogo in kaj naj vsebuje dober življenjepis. Prav tako pa se moramo zavedati, da je za uspešno iskanje zaposlitve pomembno, da smo na razgovor dobro pripravljani.

Na lastnosti, ki jih mora imeti zaposleni, da bo pri delu čim bolj uspešen, sklepamo iz analize delovnega mesta, ki je sistematičen proces zbiranja podatkov in določanja značilnosti posameznega delovnega mesta.

Dejavniki, ki izvirajo iz človeka in so pomembni za njegovo delovno uspešnost, so: znanje, sposobnost in motivacija. Med seboj so ti dejavniki povezani, zato ne moremo govoriti o uspehu, če kateri od naštetih dejavnikov manjka.



Vprašanja za ponavljanje:

1. Spomnite se na trenutek, ko ste kandidirali za razpisano delovno mesto in ste šli skozi postopek profesionalne selekcije. Kako je bil ta postopek videti? Kaj vse so potencialni delodajalci preverjali pri vas?
2. Ste se že srečali (mogoče ob koncu osnovne šole) s profesionalno orientacijo oziroma poklicnim usmerjanjem?
3. Poiščite v organizaciji, kjer ste zaposleni, opis del in nalog za delo, ki ga opravljate. Ali veste, da je ta opis rezultat analize delovnega mesta?
4. Oglejte si delo slaščičarja, kuharja, turističnega vodiča, natararja... Na podlagi opazovanja naštetih delovnih mest, skušajte izdelati analizo delovnega mesta.
5. Katero metodo analize delovnega mesta bi uporabili, da bi prišli do opisa dela, ki je bilo pri vas uvedeno na novo?

6. Od česa je odvisen uspeh pri delu? Kaj menite, kateri od imenovanih treh dejavnikov predstavlja vašo šibkejšo točko pri opravljanju del in nalog?
7. Opišite in narišite posamezne faze delovne storilnosti. Ali tudi vi ob koncu delovnega dne začutite dodatno motivacijo?
8. Kako doživljate utrujenost pri delu, ki ga opravljate? Kako pa si pri tem pomagate, naredite odmor, popijete kavo ali kaj tretjega?
9. Ali iz vaše delovne sredine zaposleni pogosto odhajajo in si poiščejo druge službe? Kje je po vašem mnenju vzrok povečane fluktuacije? Bi se dalo fluktuacijo zmanjšati?
10. Kaj je to absentizem? Kako lahko zmanjšamo neupravičene bolniške odsotnosti z dela?
11. Ste kdaj delali kakšno enolično delo? Kako ste občutili monotonijo?
12. Kako bi lahko monotonijo v vašem primeru odpravili?

9 TIMSKO DELO IN USTVARJALNOST

Iz zgodovine človeka je znano, da je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko in šele nato posamezno bitje. Že lov, kot ena njegovih najpomembnejših dejavnosti, je obrodil sadove šele takrat, ko je človek začel loviti skupaj z drugimi (v timu), saj si je le na ta način lahko zagotovil dovolj hrane.

Tudi v današnjem času je zaradi hitrosti sprememb, ki nam jih narekuje trg, potreba po timskem delu vse večja in nujna. Čeprav lahko nekatera dela opravljamo tudi individualno, je veliko več del, ki jih opravljamo skupinsko ali timsko. Analize so pokazale, da je tako delo običajno bolj uspešno, saj vključuje znanje in izkušnje več ljudi. Če nisi timski človek, imaš danes malo možnosti, da se uspešno vključiš v delovno okolje.

V tem poglavju bomo obravnavali:

- ❑ kdaj je delo v timu boljše in kdaj slabše od individualnega dela;
- ❑ kako organiziramo delo v timu;
- ❑ kaj je to ustvarjalnost;
- ❑ kakšne tehnike skupnega ustvarjanja poznamo.



9.1 TIM (TEAM) – SKUPAJ VEDNO DOSEŽEMO VEČ

V vsakem podjetju, kjer dela večje število ljudi, opazimo, da se med seboj povezujejo na osnovi simpatije in antipatije. Tako nastanejo delovne grupe, ki jih ne vežejo samo organizacijski predpisi, temveč tudi čustvene pripadnosti. Delovna grupa ni vsota posameznikov, temveč njihov produkt, zato zmore ustvariti mnogo več kot vsi posamezniki skupaj. Po velikosti delimo grupe v majhne, če štejejo od 5 do 12 članov, in v velike, če štejejo več kot 50 članov.

Glede na to, ali grupo oblikujejo organizacijski predpisi ali prijateljska pripadnost, lahko govorimo o dveh vrstah delovnih grup, in sicer o formalnih in neformalnih.

Na nastanek neformalne skupine vplivajo različne okoliščine, kot npr:

1. organizacijska delitev dela (posameznik se bolje počuti v družbi z ljudmi istega poklica);
2. prostorska delitev dela (prostorska lokacija je tista, na podlagi katere lahko nastanejo neformalne skupine);
3. delitev po načinu in kakovosti opravljenega dela (skupine slabih ali dobrih delavcev);
4. dejavniki izven delovnega časa (konjički, religija, športne aktivnosti).

V uspešnih podjetjih se vse bolj zavedajo pomena timov kot učinkovitega sredstva za uspešno prilagajanje in obvladovanje poslovnih sprememb v vse bolj negotovem okolju. Za vse pravočasne in temeljite spremembe nosijo največjo odgovornost vodilni timi, ki vodijo podjetja in zavode k uspešnosti.

9.2 RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM



Treba je razlikovati med delovno skupino in timom. Pri skupinskem delu lahko vsak član skupine dokaj samostojno opravi svoj del naloge, med njimi ni potrebno veliko komuniciranja in je končni rezultat skupine le seštevek dela posameznikov. Pri timskem delu pa naj bi zaradi sodelovanja, izmenjave znanja in izkušenj ter medsebojno spodbujene ustvarjalnosti rezultat tima presegel seštevek tistega, kar bi dosegli posamezni člani. Zato lahko trdimo, da **vsaka skupina ni tim, vsak tim pa je tudi skupina, ker ima več članov.**

Primer skupinskega dela je lahko priprava letnega poročila podjetja, kjer vsak oddelek (npr. prodajni, finančni, kadrovski sektor) pripravi svoje poročilo, ki ga potem z drugimi le sestavijo v celoto. Primer timskega dela pa bi bil, ko bi vsi vodje oddelkov na skupinskih sestankih razpravljali o podatkih, izmenjevali mnenja in skupaj oblikovali končno poročilo.



Tim je skupina ljudi iste ali različnih strok enake ali različne izobrazbe. Veže jih skupen problem, ki ga morajo s skupnimi znanji in močmi razrešiti, ter skupen cilj: to je rešitev problema.

Čeprav pravimo, da je delo v timu v glavnem boljše, nam tabela 11 kaže, da ima tudi timsko delo svoje pomanjkljivosti in prednosti.

Tabela 11: Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

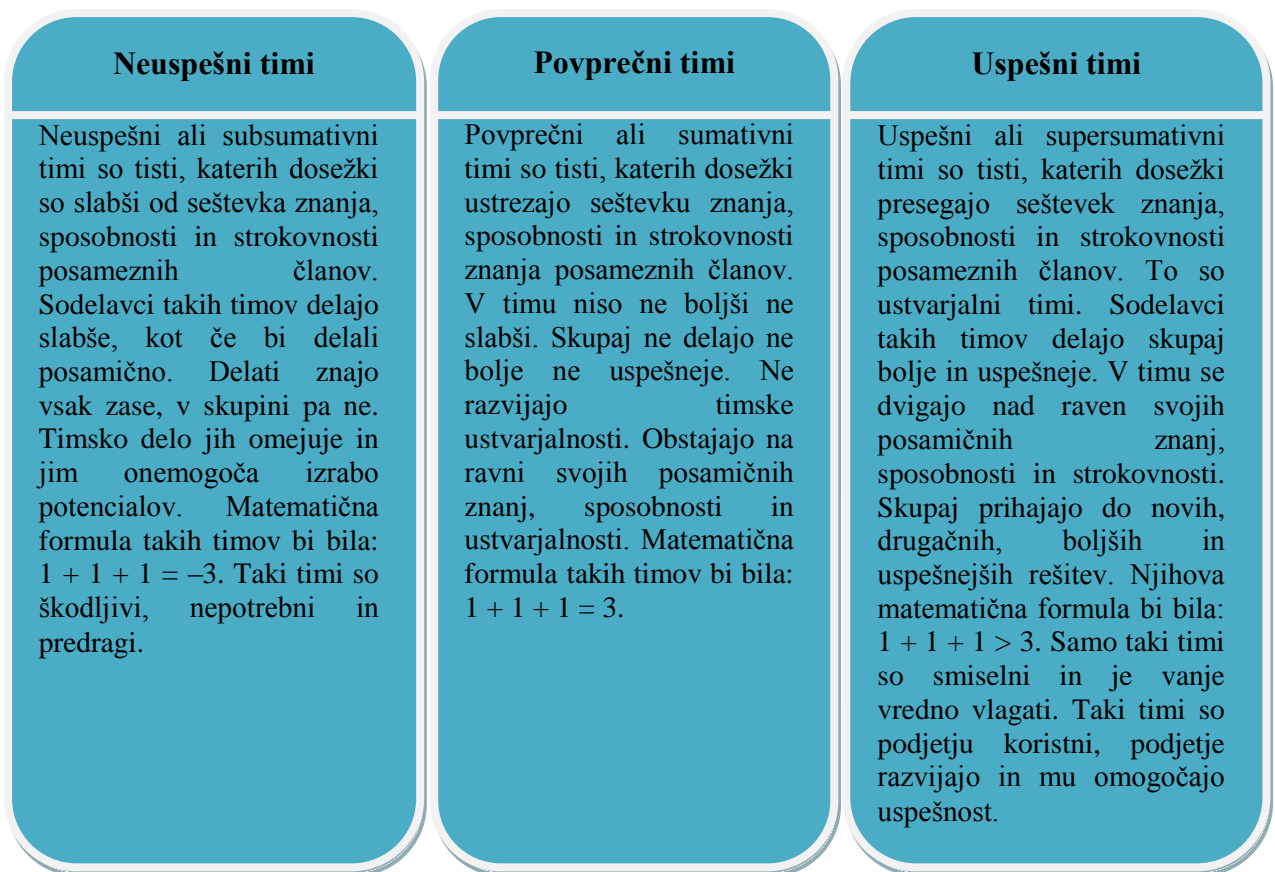
PREDNOSTI:	POMANJKLJIVOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> → delo je bolj popolno; → upošteva se specializacija posameznika; → posameznikom daje pobude in ideje; → diskusija, usklajevanje stališč, komunikativnost; → zdrava tekmovalnost. 	<ul style="list-style-type: none"> → tekmovalnost, ki je včasih lahko tudi pozitivna; → člani prelagajo odgovornost drug na drugega; → o problemski situaciji razpravljajo, samega problema pa ne razrešujejo (politiki); → večkrat prihaja do ponavljanj, zahteva več časa in boljšo usklajenost med člani; → posamezniki morajo biti približno enako sposobni.

Vir: Prirejeno po: Zupan v Kaše et al., 2007, 118

9.3 VRSTE TIMOV



Glede na uspešnost poznamo neuspešne, povprečne in uspešne time (Brajša, 1996). Njihove značilnosti so prikazane na sliki 81.



Slika 81: Vrste timov glede na uspešnost
Vir: Prirejeno po: Brajša, 1996

Vrste timov so prikazane na sliki 82.



Slika 82: Vrste timov
Vir: Zupan v: Kaše et al., 2007, 116

9.4 ORGANIZIRANJE TIMA

V fazi organiziranja tima, ki je predhodnica vsakemu timskem delu, potekajo naslednje dejavnosti:

- ❖ Oblikujejo se **cilji tima**.
- ❖ Določi se **velikost tima** (število članov). Glede velikosti tima so priporočila za število 3–7 članov, če je tim večji, je potem sodelovanje članov precej težje. Velja tudi, da naj bi bilo število članov tima liho, če je pomembna hitrost odločanja (da ne pride do zavlačevanja zaradi neodločenega rezultata glasovanja), in sodo, če je pomembna kakovost odločitve (da ne pride do preglasovanja odločitve manjšine, ki bi bila lahko boljša od odločitve večine).
- ❖ Opredelimo, **kakšno znanje in izkušnje** potrebujejo člani tima glede na naloge, ki jih mora tim opraviti. Osnovno pravilo je, da moramo takrat, ko je pomembna ustvarjalnost pri reševanju problema, izbrati čim bolj heterogene člane. Če gre za strokovni problem, kjer je odločilno znanje, pa bomo izbrali homogene člane po znanju in heterogene po drugih značilnostih, vendar ne preveč, da ne bi ovirali strokovnega dela.

Poleg znanja in izkušenj so zelo pomembne tudi osebnostne lastnosti članov tima oziroma njihovo vedenje. Pravilna porazdelitev vlog med člani tima namreč bistveno vpliva na njihovo učinkovitost. Belbin je tako opredelil naslednje timske vloge (Zupan v: Kaše et al., 2007, 117):

- **Izvajalec:** ko so cilji določeni, poskrbi, da tim načrte uresniči v praksi.
- **Usklajevalec:** nadzira in usklajuje napredovanje tima h končnemu cilju.
- **Oblikovalec:** oblikuje način delovanja tima in usmerja pozornost k cilju.
- **Ustvarjalec:** producira veliko novih idej in strategij.
- **Raziskovalec:** išče, raziskuje o že znanih rešitvah problema izven tima.
- **Ocenjevalec:** analizira in ocenjuje ideje in predloge ostalih članov tima.
- **Podpiralec:** podpira člane, pomaga, izboljšuje komunikacijo in na splošno vzdržuje dobro vzdušje v skupini.
- **Kontrolor:** perfekcionista. Z neprestano pozornostjo zagotavlja, da se tim izogne napakam, ki bi nastale zaradi površnosti.
- **Specialist:** teži k izpolnjevanju svojega strokovnega znanja in je izjemno pomemben vir znanja.

Za tim je pomembno, da je sestavljen iz takih posameznikov, da pokrijejo vse vloge.

9.5 TIM IN USTVARJALNOST



Ustvarjalnost je zelo cenjena sposobnost, saj omogoča udejanjanje novih zamisli, s čimer povečujemo svojo konkurenčnost. *Ustvarjalnost je miselni proces, katerega rezultat so originalni in ustrezni oziroma uporabni dosežki.* Osrednje mesto v tej opredelitvi ustvarjalnosti ima **originalnost ali izvirnost**. Ustvarjalen dosežek je nujno originalen, tj. daje vedno nekaj novega, svojskega, redkega, v skrajnem primeru enkratnega in neponovljivega. Prav tako se navaja drug pomembni vidik ustvarjalnosti, tj. **ustreznost dosežkov oziroma njegovo uporabnost**. Tu pa se moramo zavedati, da o uporabnosti teh dosežkov ne smemo misliti kratkoročno (številni tehnični izumi Leonarda da Vincija so bili v njegovem času neuporabni in se je pokazala njihova uporabnost kot taka šele veliko pozneje). Ali smo vsi ljudje ustvarjalni?

Ustvarjalnost poteka po naslednjih fazah:

1. *Preparacija ali priprava* pomeni analiziranje problema, zbiranje podatkov, iskanje vzorcev, preizkušanje idej, preizkušanje predpostavk.
2. *Inkubacija* je obdobje navideznega počitka, v katerem zbrano gradivo zori in kjer je videti, kot da se s problemom ne ukvarjamo.
3. *Iluminacija ali uvid* (ideja – iluminacija) je faza navdiha (»aha«) trenutek, ki ga po navadi povezujemo z ustvarjalnostjo. Do iluminacije pogosto pride v okoliščinah, ki so za reševanje problemov nenavadne, npr. na sprehodu, izletu, koncertu ..., v stanju sproščenosti. Ideje in rešitve se hitro pojavijo, vendar tudi hitro izginejo iz zavesti.
4. *Verifikacija ali preverjanje* rešitve oziroma kritično vrednotenje dobljenih rezultatov.



Dodatno raziščite in preberite

Predlagam, da več o ustvarjalnem mišljenju poiščete v knjigi V. Pečjak: Poti do idej, 1990.

Čeprav veliko avtorjev trdi, da je človekova ustvarjalnost neomejena, pa vendarle nekateri omenjajo t. i. **blokade ustvarjalnosti**:

- *negativen odnos*
- *strah pred neuspehom*
- *čezmeren stres*
- *slepo sledenje pravilom*
- *domneve in pretirano zanašanje na logiko*
- *prepričanje, da nismo ustvarjalni.*

Če želimo odpraviti te blokade ustvarjalnosti, lahko kot posamezniki uporabljamo asociacije (pojme povezujemo med seboj) in analogije (skušamo se spomniti rešitev iz podobnih situacij). Še bolj učinkovito pa je, če ustvarjamo v skupini, ko bodo različno znanje in izkušnje članov nujno privedli do drugačnih razmišljanj in idej (Zupan v: Kaše et al., 2007, 120).

Kaj vpliva na ustvarjalnost? Ustvarjalnost je povezana s predhodnim znanjem in izkušnjami (faza preparacije), ni pa toliko odvisna od količine znanja kot od načina njegovega povezovanja in uporabe. Pogosto se celo zgodi, da predhodno znanje in učenje zavirata ustvarjalnost, saj sprožata fiksacije mišljenja. Namesto da bi nas že naučeno spodbujalo k iskanju novega in k ubijanju drugačnih poti, nas omejuje.

»Da bi verjel vase, ni treba,
da vate verjamejo drugi
ljudje.«

(Unamuno)

Na ustvarjalnost naj bi vplivale tudi nekatere osebnostne lastnosti, kot so večja čustvena občutljivost, nekonformizem, pozitivna samopodoba in določena mera inteligentnosti. Za ustvarjalne ljudi je značilna nenehna radovednost in čudenje nad dogajanjem v okolju. Kako bi si torej lahko postavljali taka vprašanja, kot: zakaj pade jabolko na tla, zakaj nastane mavrica.

Getzels tako zagovarja prepričanje, da bistvo ustvarjalnosti ni v rešitvah, ampak v postavljanju vprašanj in odpiranju problemov.



Kako lahko izboljšamo svoje mišljenje?

Sprašujte, bodite radovedni. Za začetek lahko napišete seznam vprašanj, na katera bi radi dobili odgovor. Ne omejujte in ne obremenjujte se s tem, da bi nekatere odgovore že morali poznati, pa jih ne, ne bojte se, da boste izpadli neumni ali nevedni. Spomnite se na staro modrost, ki pravi: »Kdor vpraša, je neumen/neveden nekaj trenutkov, kdor ne vpraša, ostane neumen/neveden vse življenje.«

Pri reševanju problemov in iskanju odgovorov na vprašanja ne odnehajte prehitro, ne zadovoljite se s prvim in najenostavnejšim odgovorom (ker ta pogosto ni najboljši).

9.6 TEHNIKE SKUPNEGA USTVARJANJA



Tehnik ustvarjalnega mišljenja je več (Zupan v: Kaše et al., 2007, 102), vsem pa je skupno to, da moramo ločiti dva dela: tisti del, v katerem **zbiramo ideje**, in tisti del, v katerem **ideje vrednotimo**. To je pomembno iz enega razloga, ker razlaga in vrednotenje idej prekineta ustvarjalni proces. Poleg povedanega je pomembno še to, da imajo vsi udeleženci tehnike ves čas pred očmi jasno opredeljeno in tudi zapisano vprašanje, na katero zbiramo ideje. Tudi kritiziranje idej drugih je prepovedano. Ustvarjalnost v teh primerih deluje po načelu asociacij, saj se pogosto zgodi, da nepomembna ali neuporabna ideja pri drugem udeležencu sproži najboljšo idejo. Pri takem skupnem ustvarjanju zato ne moremo govoriti o avtorstvu posamezne ideje, saj se avtor nanjo morda ne bi spomnil, če ga k temu ne bi spodbudila ideja nekoga drugega.

Potem ko smo ideje zbrali, jih ovrednotimo in izberemo eno ali več najboljših idej. Preden ideje vrednotimo, je treba določiti merila za vrednotenje (npr. stroške, potreben čas za uvajanje, originalnost).

Najpogosteje uporabljene tehnike so klasična nevihta idej (brainstorming), razprava 66, tehnika 365, pisna nevihta idej in metoda delfi.

9.6.1 Klasična nevihta idej – brainstorming

Zanjo obstaja več slovenskih prevodov: viharjenje, možganska nevihta. Pri tej tehniki udeleženci **nizajo ideje, ki se sproti zapisujejo na vsem vidno mesto**. Čeprav število članov ni točno določeno, obstaja pravilo, da je najprimernejše število 3–7 (da lahko sodelujejo vsi člani). Skupina ima moderatorja, ki zapisuje ideje, kot jih podajajo udeleženci, kadar pa idej zmanjka, spodbudi ustvarjalni proces (tudi sam doda kakšno idejo). Ker udeleženci idejo javno povedo, lahko pride do zavore pri podajanju nenavadnih idej (npr. strah pred neuspehom). Čeprav tehnika ni izrecno časovno omejena, običajno ne traja več kot 30 minut, saj se takrat že jasno izrazi faza frustracije, ko število idej močno upade.



Vaja in razmislek

Po končanem šolanju ste se odločili, da se boste zaposlili v lastnem podjetju. Vaše podjetje se bo ukvarjalo z izdelavo in prodajo izdelkov iz čokolade. Pripravili ste že vse potrebno, ne veste pa, kako bi podjetje poimenovali. Želite, da je ime takšno, da že samo po sebi pove, s čim se ukvarjate. Ali bi si pri iskanju imena lahko pomagali s tehniko možganska nevihta? Poiščite skupino prijateljev ali znancev in skušajte na opisani način poiskati primerno ime. Na spletni strani si oglejte, kako je videti podjetje, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo in nosi ime Rajska ptica (<http://www.cokoladnica.si/>).

9.6.2 Razprava 66 (Phillips 66)

Tehniko razprave 66 so razvili v Phillipsu, ko so skušali odpraviti slabosti klasične nevihte idej v primerih, kadar je večja skupina udeležencev. Delo poteka tako, da oblikujemo skupine po 6 oseb, nato pa skupine iščejo ideje 6 minut po metodi klasične nevihte idej (od tod ime 66). Po 6 minutah je plenum, kjer predstavniki posameznih skupin poročajo o idejah in o njih razpravljajo. Po razpravi se udeleženci vrnejo v skupine in ponovno šest minut iščejo izboljšane ideje. Delo v skupini in plenumu se nekajkrat izmenja, da pridemo do sprejemljivih in uporabnih idej. Ker delo poteka v majhnih skupinah, lahko vsi sodelujejo. Zaradi časovne omejenosti šestih minut tudi ne pride do frustracije. Vmesna faza vrednotenja idej na plenumu skrajša poznejši postopek izbire najboljše ideje. V vsakem krogu namreč izbrano idejo (ali nekaj idej) skušajo izboljšati.

9.6.3 Tehnika 365

Tudi pri tej tehniki je ime sestavljeno iz števil: v skupini je 6 članov, od katerih vsak poda 3 ideje v 5 minutah. Po koncu prvega kroga si udeleženci izmenjajo liste z idejami, in sicer v smeri urinega kazalca. V novem krogu vsak najprej prebere ideje, ki so že na listu, praviloma pri tem dobi asociacije in potem doda svoje. Za razliko od prej opisanih metod se tu ideje zapisujejo, zato je avtorstvo bolj zabrisano in je več možnosti, da dobimo nenavadne ideje. Prednost te tehnike je, da je zelo učinkovita, saj v pol ure zberemo kar 108 idej (lahko se sicer kakšna ponovi). Poleg tega tukaj vsi člani sodelujejo povsem enakopravno, saj vsak prispeva 18 idej.

9.6.4 Pisna nevihta idej (brainwriting pool)

Podobno kot pri tehniki 635 tudi tu udeleženci ideje pišejo, a si jih ne podajajo v nekem vrstnem redu, temveč je na sredini mize »pool« listkov – udeleženec vzame list, prebere že napisane ideje, dopiše svoje, nato list vrne in vzame neki drug list s kupa.

9.6.5 Delfi

Za reševanje zapletenih strokovnih problemov so prej opisane tehnike manj učinkovite, saj je njihov namen nizanje idej, ki pa ne dopušča poglobljene razlage. Zato v teh primerih uporabljamo tehniko delfi, za katero je značilno, da udeleženci niso zbrani na istem mestu, temveč jim pošljemo vprašanje po pošti (zdaj običajno kar po e-pošti). Tehnika poteka tako, da izberemo 5–20 strokovnjakov in jim torej pošljemo razlago problema. Prosimo jih, naj nam v določenem času (običajno 14 dni) pošljejo rešitve. Nato pregledamo vse njihove ideje in naredimo povzetek, katerega jim spet pošljemo in jih prosimo za komentar. Postopek večkrat ponovimo, da pridemo do ustrezne rešitve (običajno od 2- do 4-krat). V zadnjem pismu jih prosimo, da analizirajo in presodijo predloge.

POVZETEK

Vedno več našega dela je timskega, saj je človek po svoji naravi bolj socialno bitje kot individualist. Čeprav ne moremo trditi, da so vsi timi dobri, pa največkrat na ta način dosegamo boljše rezultate, saj se lahko medsebojno posvetujemo, predebatiramo probleme in se na podlagi znanja (več ljudi več zna) tudi boljše odločamo. Ko človek rešuje problem sam, se njegove rešitve največkrat vrtijo v krogu njegovega razmišljanja, če pa sliši rešitve drugih ljudi, se ta krog poveča in na misel nam pridejo asociacije in rešitve, do katerih sami nikoli ne bi prišli. Zaradi vsega povedanega je timsko delo velikokrat bolj ustvarjalno. Pri takem delu si pomagamo tudi s tehnikami ustvarjalnega razmišljanja, med katerimi je najpogosteje uporabljena tehnika **brainstorming**.



Vprašanja za ponavljanje:

1. Ste kdaj razmišljali o tem, ali ste bolj individualist ali rajši delate v timu?
2. V kakšnem timu ste delali do zdaj? Kakšne pa so bile vaše izkušnje, pozitivne ali negativne?
3. Katere vloge običajno prevzamete, ko delate v timu?
4. Kdaj lahko govorimo o ustvarjalnem timu? Kaj je zanj značilno?
5. Poiščite biografijo kakšne znane osebnosti, za katero še posebej velja, da je bila ustvarjalna, kot npr. Leonardo da Vinci. Kaj je bilo za te osebe značilno, kakšne so bile njihove ideje, so bile te ideje vedno dobro sprejete?
6. Pa vi, ali menite, da ste ustvarjalni? Imate običajno veliko idej? Jih lahko zmeraj uresničite?
7. Dogovorite se s sošolci in skušajte uporabiti eno od tehnik ustvarjalnega razmišljanja, ko boste naslednjič iskali novo ime za kulinarični izdelek, ki ga boste pripravili na vajah.

10 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ETIKA KOMUNICIRANJA

Ko smo oblikovali organizacijsko strukturo, smo predvideli naloge in določene odnose med ljudmi, ki naj bi jih opravili. Ko smo zaposlili delavce, smo od njih pričakovali določeno vedenje, vendar so se ti v posameznih primerih vedli drugače, kot smo pričakovali. To drugačno vedenje dokazuje, da svojega vedenja ne podrejajo samo predpisanemu delu, ampak nanj vplivajo številni dejavniki, med katerimi je najbolj znana organizacijska klima (Lipičnik, 1998, 73).

V tem poglavju bomo obravnavali:

- kaj je to kultura podjetja;
- kako se lahko spreminja organizacijska kultura;
- razliko med moralo in etiko;
- kako preizkusimo, ali so naše odločitve etične ali ne;
- kaj zavira in kaj pospešuje etiko menedžmenta.



10.1 ODNOSI MED LJUDMI V ORGANIZACIJI (ORGANIZACIJSKA KLIMA)



Izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi delavci v organizaciji, je **organizacijska klima**. V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. (Lipičnik, 1998, 73).

Z izrazom *organizacijska klima* označujemo prevladujoče vzdušje ali atmosfero v neki organizaciji, skupini ali skupnosti. Ta označuje vzdušje v delovnem okolju na podoben način kot označuje vremenska klima prevladujoče vremenske pojave na določenem geografskem področju. O klimi v podjetju govorimo, takrat ko ugotavljamo, *kakšna je prevladujoča zaznava podjetja v očeh njegovih zaposlenih*.

Delovna klima se nanaša na to, kako posameznik vidi sebe in sodelavce, kako pravzaprav vrednoti celotno organizacijo in odnose v njej. Dojemanje organizacijske klime je **subjektivno** odvisno od posameznika. Lahko se zgodi, da povsem enako situacijo zaposleni v istem podjetju doživijo povsem drugače, ker imajo drugačne izkušnje iz preteklosti ali iz okolja, v katerem živijo (Zupan v: Kaše et al., 2007, 138).

Pojem organizacijska klima je bil prvič uporabljen že pred 2. svetovno vojno (1939. leta), ko so psihologi proučevali učinke različnih stilov vodenja na skupino mladostnikov. Vodjem so naročili, da morajo uporabljati pri delu s skupino demokratični stil, avtorski stil vodenja in vodenje po principu individualne svobode. *Različni stili vodenja so povzročili različna delovna vzdušja.*



Dodatno raziščite in preberite

Organizacijsko klimo lahko spreminjamo, vendar jo moramo prej proučiti. Proučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti (Lipičnik, 1998, 73). Pri nas je znana raziskava Slovenska organizacijska klima (SIOK). Več o tej raziskavi si preberite na spletni strani <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>.

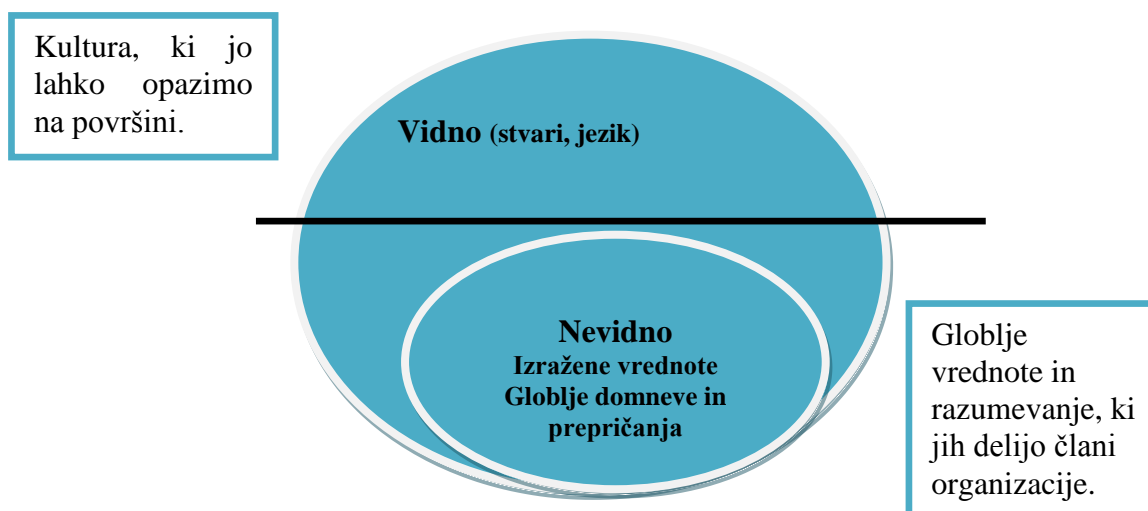
10.2 KULTURA PODJETJA KOT SISTEM VREDNOSTI



Organizacijska kultura predstavlja razmeroma trajen sistem vrednot, prepričanj, razumevanj in vedenjskih norm, ki jih delijo člani organizacije in se jih morajo novi člani naučiti, da lahko v organizaciji dobro delujejo (Zupan: v Kaše et al., 2007, 138). Povezuje člane neke organizacije tako, da vedo, kako naj se vedejo, hkrati pa organizaciji omogoča lažje prilagajanje okolju. **Gradi se skozi daljše časovno obdobje in je globoko zasidrana v neko organizacijo.** Zato se sprememba organizacijske kulture ne more zgoditi čez noč.

Če organizacijsko klimo opredelimo kot zaznavanje značilnosti podjetja v očeh zaposlenih, vključuje pojem organizacijske kulture pomen, ki ga zaposleni pripisujejo dogodkom v podjetju.

Prevladujoč pristop k proučevanju kulture v podjetju je pregledovanje in raziskovanje zgodb, mitov in ritualov, ki krožijo in veljajo v podjetju. Organizacijska kultura obstaja na dveh ravneh: vidni in nevidni, kot nam prikazuje slika 83.



Slika 83: Ravni organizacijske kulture
Vir: Zupan: v Kaše, 2007, 139

Otipljivo in oprijemljivo se organizacijska kultura da zaznati tudi skozi prevladujoče norme v podjetju, skozi prevladujočo vrsto humorja v organizaciji, tudi skozi fizično delovno okolje (delovno mesto, načini oblačenja ...). Tvorijo jo: nazori, vrednote, pravila vedenja, norme, simboli in podobno (Lipičnik, 1998, 81).

Organizacijska kultura tako predstavlja močno silo, ki določa obnašanje posameznikov in skupin v organizaciji. Predstavlja niz predpostavk, verovanj, vrednot in norm zaposlenih v podjetju. Organizacijska kultura pravzaprav zagotavlja okolje, v katerem zaposleni opravljajo

svoje delo. Označuje lahko celo organizacijo ali pa tudi ožje delovno okolje, kot je manjši oddelek, obrat ali sektor.

Organizacijska kultura je neoprijemljiva, vendar lahko *vpliva na vse*, kar se dogaja v organizaciji. Je pa tudi dinamičen sistem in zato *nanjo vpliva skoraj vse*, kar se dogaja v organizaciji.

10.3 RAZVOJ IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Elementi organizacijske kulture tvorijo *čvrst in stabilen sistem*, ki ga lahko označimo za močno ali šibko kulturo. Močno ali šibko kulturo se vidi po tem, kako močno vpliva na zaposlene. Pozitivna organizacijska kultura povečuje delovno učinkovitost in zagotavlja spodbudno delovno okolje za zaposlene.



Organizacija lahko načrtno razvija in goji svojo kulturo in jo posreduje tako svojim delavcem kot posameznikom, ki bi se želeli v njej zaposliti. Novinci so se v začetnem obdobju bolj pripravljeni prilagajati novi organizacijski kulturi.

Spreminjanje organizacijske kulture pomeni *pot* podjetja od trenutnega stanja, ki je nezadovoljivo in ne izpolnjuje pričakovanj lastnikov podjetja in zaposlenih, *do stanja, kakršnega si želijo*.

Šele ko se zavemo, da je organizacijska kultura graditelj vzdušja v podjetju, kamor posamezniki prihajajo vsak dan in prebijejo tam dobesedno del dneva – in ker je že dolgo znano, da podjetja sedanosti gradijo na svojih *zaposlenih*, ki so *edinstvena konkurenčna prednost podjetja*, dobi gradnja, negovanje in razvoj organizacijske kulture svoje posebno mesto v glavah ključnih ljudi v podjetju.

10.4 ETIKA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Človek je družabno bitje in si je za zagotavljanje znosnega sožitja z drugimi postavil norme, načela in vodila, ki določajo, kako ravnati v posameznih situacijah, da lahko dosežemo osnovni cilj.



Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlu, hkrati pa oblikuje norme za odločanje in ravnanje po teh načelih (Možina et al., 1998, 416). Etika je nekakšna filozofija ravnanja, ki zadeva vsa področja človekovega udejstvovanja, torej tudi poslovanje. Etika oblikuje sodila – norme za odločanje v različnih situacijah, ne določa pa, kako naj v vsaki praktični situaciji ravnamo.



Morala obsega pravila odločanja in ravnanja v skladu z etiko (Možina et al., 1998, 416). Predstavlja sveženj navodil, po katerih v praktičnih življenjskih situacijah ravnamo tako, da se držimo svojih etičnih načel.

Poslovna etika je nekakšna filozofija ravnanja, ki je povezana s celotno filozofijo neke organizacije. *Na primer: kako podjetje ureja odnose s poslovnimi partnerji, kako se vede do konkurentov, kakšen odnos ima do družbenih dogajanj (problemi brezposelnosti in delovnih mest, pravično nagrajevanje ...), etika vodilnih delavcev (principi vodenja, delovne razmere, nagrajevanje, soodločanje).*

Poslovodno odločanje zajema tudi etične in moralne odločitve in poteka v treh stopnjah (Možina et al., 1998, 433):

- rutinsko odločanje,
- analitično odločanje,
- intuitivno odločanje.

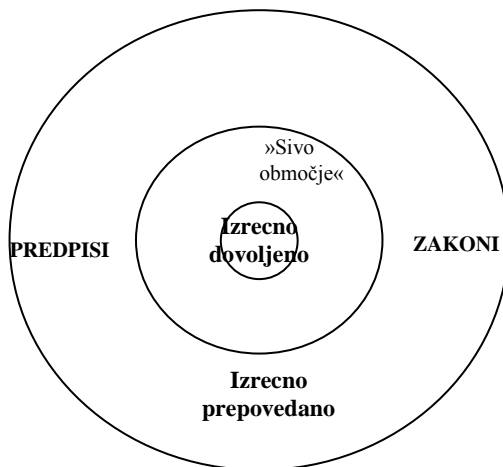
10.4.1 Etika in zakoni

Poslovne odločitve z večjimi posledicami običajno sprejemajo lastniki ali drugi vodilni delavci v organizaciji in menedžerji, ki izpeljejo večino poslov. Poslovodne odločitve pa tako ali drugače zadevajo interese, želje in pričakovanja različnih udeležencev, udeležencev različnih organizacij ter znotraj iste organizacije. Ob odločitvah torej prihajamo v etične dileme, ki zadevajo vrednote, pravice in etike različnih ljudi in organizacij. Ker so te situacije izredno obremenilne, si menedžerji za razrešitev etičnih dilem želijo pomoč zakonov in podzakonskih aktov, da se jim ne bi bilo treba odločati, temveč bi vedeli, kako morajo v določeni situaciji ravnati.

Zakoni so zapisi obveznih in splošno (torej za vse) veljavnih norm. Zato so prvo vodilo za etične vidike odločanja in ravnanja nasploh.



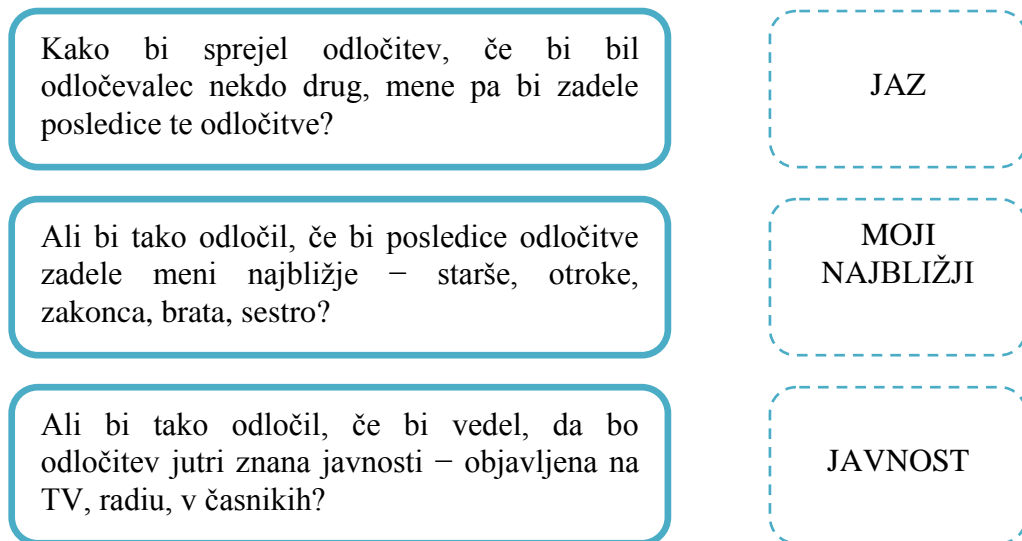
Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar dovoljujejo, je tako imenovano sivo območje (glej sliko 84). V tem območju se lahko dogaja marsikaj, kar ni prepovedano, pa tako ali drugače ni etično in moralno.



Slika 84: Sivo območje
Vir: Možina et al., 2002, 211



Kadar ne vemo, ali je neka odločitev etična ali ne, lahko uporabimo preizkus za etičnost, ki ga preizkusimo z različnih vidikov: glede na sebe samega, glede na svoje bližnje in glede na širšo javnost.



Slika 85: Preizkus za etičnost odločitve
Vir: Možina et al., 1998, 442

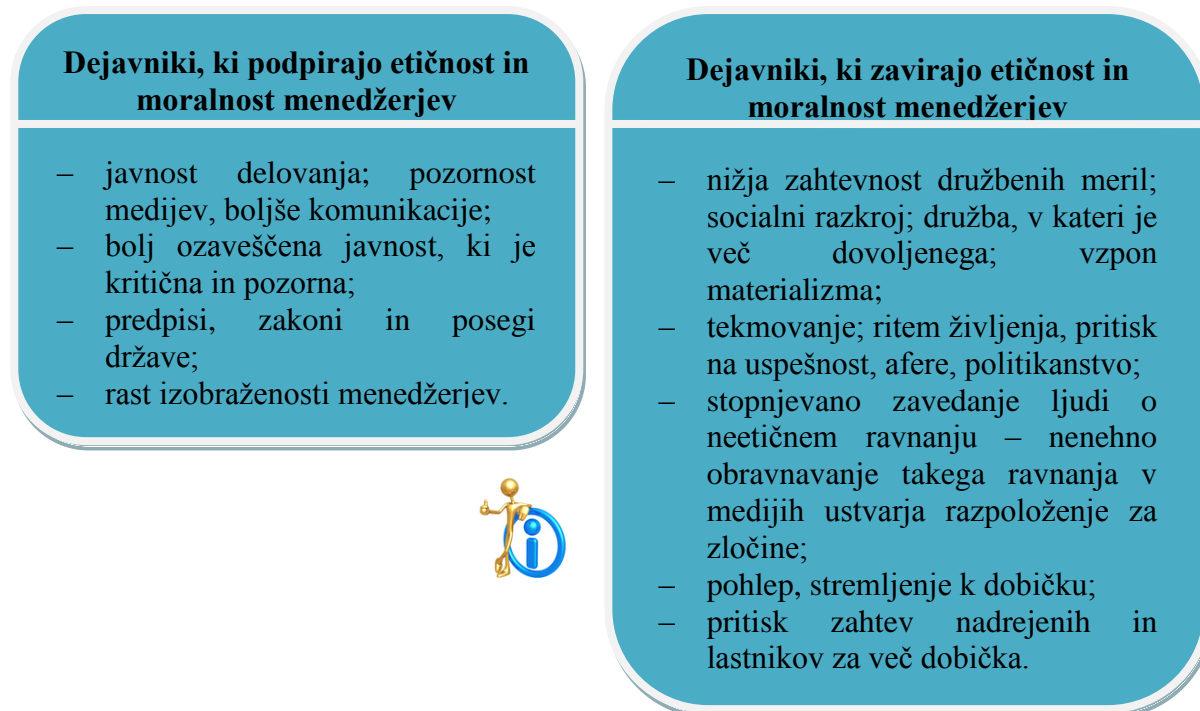
10.4.2 Etika in morala menedžmenta

Etika menedžmenta tako zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacije kakor tudi vse posameznike, skupine in organizacije v zunanjem okolju, ki so kakorkoli povezani z dejavnostjo organizacije – lastnike, odjemalce, konkurente, krajevni okoliš, sindikate, državno upravo.

Na prvem mestu je morala menedžmenta do lastnikov organizacije. Menedžerji se pojavljajo v tem odnosu kot uslužbenci in hkrati tudi kot zaupniki. Moralne dileme menedžerjev zadevajo naslednja vprašanja:

- Ali ravnajo v skladu z interesi lastnikov?
- Ali je odločanje v korist lastnikov združljivo z moralo drugih udeležencev tako v organizaciji kot izven nje?

Moč, ki jo imajo menedžerji, jim nujno narekuje veliko odgovornost tako za osebno uspešnost kot tudi za vrsto pravic in osebno zadovoljstvo zaposlenih. Menedžerji se srečujejo s številnimi dilemami, ki so med tistim, kar je prepovedano, in tistim, kar je prav. Bistveno je načelo pravičnosti, ki pravi, da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti.



Slika 86: Dejavniki, ki podpirajo oziroma zavirajo etičnost in moralnost menedžerjev
Vir: Vrhovec, 2004, 158



Dodatno raziščite in preberite

Na področju menedžmenta je bil najbrž najstarejši Kodeks poklicne etike računovodij in računovodskih načel (1973), imamo pa tudi nov Kodeks združenja managerjev (velja od 15. 10. 2010). Preberite si ju na spletnih straneh: http://www.si-revizija.si/racunovodje/dokumenti/kodeks_etike-racunovodja.pdf in <http://www.zdruzenje-manager.si/si/o-zdruzenju/dokumenti/kodeks-etike/>.

POVZETEK

Ločiti moramo organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Organizacijska kultura je način razmišljanja in delovanja, ki je značilen za neko organizacijo in je skupen vsem zaposlenim. Organizacijska klima pa pomeni način vedenja (obnašanja) ljudi v organizaciji, ki se kaže v njihovih medsebojnih odnosih in kaže vzdušje v organizaciji. Obe lahko spreminjamo, vendar je značilno, da organizacijsko kulturo, ki med drugim zajema vrednote, navade, stališča, spreminjamo težje kot klimo. Da bi ju lahko spreminjali, pa ju moramo najprej dobro proučiti.

Odločitve menedžerjev v organizaciji zadevajo interese, želje in pričakovanja različnih udeležencev. Ob odločitvah zato prihajajo v etične dileme, ki zadevajo vrednote in pravice drugih ljudi. Ker so te situacije izredno obremenilne, si menedžerji za razrešitev etičnih dilem želijo pomoč zakonov in podzakonskih aktov, da se jim torej ne bi bilo treba odločati, temveč bi vedeli, kako morajo v določeni situaciji ravnati. Vedno to ni mogoče, zato mora menedžer določene odločitve sprejeti tudi na podlagi svoje vesti.



Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj je to organizacijska klima? Poiščite vprašalnik SIOK (na spletni strani) in skušajte odgovoriti na vprašanja. Ali v vašem podjetju ugotavljajo organizacijsko klimo?
2. Kaj označuje kultura podjetja?
3. Kako se lahko spreminja in razvija organizacijska kultura?
4. Kakšna je razlika med etiko in moralo?
5. Kaj označuje »sivo območje«? Poiščite kakšno odločitev, ki ni v nasprotju z zakonom, vendar je neetična, kot npr. lastninjenje podjetij.
6. Kako lahko preizkusimo, ali je naša odločitev etična ali ne?
7. Kaj vpliva negativno na etiko in moralo menedžmenta? Poiščite v časopisih odločitve menedžerjev, ki so v zadnjem času pri nas vzbudili pozornost javnosti.
8. Kaj vpliva pozitivno na etiko in moralo menedžmenta?
9. Kako pa je z moralo in etičnim kodeksom v vašem poklicu? Poiščite kakšen primer, ko je prišlo do kršenja npr. pri oznakah živil.

11 LITERATURA

- Bahtijarevič, Š. F. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing, 1999.
- Bezjak, I. M. *Kako iskati zaposlitev*. Maribor: Rotis, 1995.
- Brajša, P. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Manager, 1994.
- Brajša, P. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova, 1993.
- Brajša, P. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Brezigar, S. *Spletni priročnik* (online). 2003. (citirano 15. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://alea.dzs.si/dokumenti/dokument.asp?id=38>.
- CEDEFOP. *Europass življenjepis* (online). 2011. (citirano 16. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1346/type.FileContent.file/CVExamples_sl_SI.pdf.
- Ezdravje. *Vprašalnik o stresu* (online). 2011. (citirano 18. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.ezdravje.com/si/zivcevsje/stres/?v=anketa_stres.
- Greene, R. H. *Nov način komunikacije: praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje*. Ljubljana: Alpha center, 1995.
- Gruban, B. *Pozornost se obrača k interni javnosti*. Pristop, 1993, let. 2, št. 1, str. 48-49.
- Gruban, B. *Zakaj se menedžerji bojijo komuniciranja?* Pristop, 1994, let. 3, št. 5/6, str. 44-45.
- Gruban, B., Verčič, D., in Zavrl, F. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop, 1997.
- Harris, T. Anthony. *Jaz sem v redu – ti si v redu*. Ljubljana: Karantanija, 2007.
- Hopkins, T. *Prodajanje za telebane*. Ljubljana: Pasadena 1997.
- Izražanje čustev z mimiko obraza* (online). 2011. (citirano 18. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.google.com.vn/search?q=microexpression&hl>.
- Jeršek, M. *Svet čarovnije besed: komunikacija kot umetnost stika in priročnik kreativnega pisanja*. Ljubljana: Gnosis-Quatro, 1996.
- Johnson, B. *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- Jurman, B. *Človek in delo. Psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1981.
- Kalin Golob, M. *O dopisih : predlog za standardizacijo*. Ljubljana: GV Založba, 2003.
- Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., in Zupan, N. *Organizacijsko vodenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007.

- Kavčič, B. *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija, 1996.
- Kodeks združenja manager* (online). 2011. (citirano 18. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.zdruzenje-manager.si/si/o-zdruzenju/dokumenti/kodeks-etike/>.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., in Curk J. *Psihologija - spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS, 2002.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., in Curk J. *Psihologija – spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS, 2007.
- Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., in Curk J. *Uvod v psihologijo*. Ljubljana: DZS, 2006.
- Kotler, P. *Management trženja*, enajsta izdaja. Ljubljana: GV Založba, 2004.
- Lamovec, T. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod za produktivnost, 1991.
- Lewis, P. *Organisational communication – the essence of effective management*. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- Lipičnik, B., in Možina, S. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993.
- Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2005.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Looker, T., in Gregson, O. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1993.
- Maslach, C., in Leiter, M. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy, 2002.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Možina, S. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: GZ, 1990.
- Možina, S., Tavčar, M., in Kneževič, A. N. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja, 1998.
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. in Kneževič, A. N. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
- Musek, J., in Pečjak, V. *Psihologija*. Ljubljana: Educy, 1997.
- Pease, A. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1986.
- Pease, A., in Pease, B. *Velika šola govornice telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, 2008.
- Pečjak, V. *Poti do idej*. Ljubljana: Samozaložba, 1989.

Potočnik, B., in Rebolj, J. *Glotta nova, interno seminarsko gradivo* (online). 2009. (citirano 18. 4. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.amitie.it/voch/VoCH_Slovenia_Training%20material_SI_1.doc.

Powel, T. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1999.

SIOK, *Slovenska organizacijska klima* (online). 2011. (citirano 20. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>.

Tavčar, M. *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, 2006.

Tierney, E. P., *Kaj moram vedeti: O poslovni etiki*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997.

Treven, S. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba, 2005.

Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.

Vrhovec, S. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Celje: Interno gradivo višje strokovne šole, 2004.

Zaposlitveni razgovor (online). 2011. (citirano 19. 3. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.ff.uni-mb.si/karierni-center/iskanje-zaposlitve/zaposlitveni-razgovor.dot>.

Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. *Zaposleni so naše največje premoženje?* (online). 2011. (citirano 21. 4. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/>.

Zupan, N., in Kaše, R. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.

PRILOGE

EUROPASS ŽIVLJENJEPIS



Europass življenjepis

Osebni podatki

Priimek / Ime

Naslov

Telefon

Telefaks

E-pošta

Državljanstvo

Datum rojstva

Spol

Zaželeno zaposlitev / zaželeno poklicno področje

Delovne izkušnje

Obdobje

Zaposlitev ali delovno mesto

Glavne naloge in pristojnosti

Naziv in naslov delodajalca

Vrsta dejavnosti ali sektor

Izobraževanje in usposabljanje

Obdobje

Naziv izobrazbe in / ali nacionalne
poklicne kvalifikacije

Glavni predmeti / pridobljeno znanje in
kompetence

Naziv in status ustanove, ki je podelila
diplomo, spričevalo ali certifikat

Stopnja izobrazbe po nacionalni ali
mednarodni klasifikacijski lestvici

Znanja in kompetence

Materni jezik(i)

Drug(i) jezik(i)

Samovrednotenje

Evropska raven (*)

Jezik

Jezik

Socialna znanja in kompetence

Organizacijska znanja in kompetence

Tehnična znanja in kompetence

Priložite fotografijo (neobvezno)

Priimek Ime.

Ulica, hišna številka, poštna številka, kraj, država.

Prenosni telefon:

Ločeno vnesite vsako bistveno delovno izkušnjo. Začnite z zadnjo.

Ločeno vnesite vse izobraževalne programe, ki ste jih zaključili. Začnite z zadnjim (glejte navodila).

Navedite materni jezik (po potrebi navedite več maternih jezikov, glejte navodila)

Razumevanje		Govorjenje	
Slušno razumevanje	Bralno razumevanje	Govorno sporazumevanje	Govorno sporočanje

(*) [Skupni evropski referenčni okvir za jezike](#)

Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.

Računalniška znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.
Umetniška znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.
Druga znanja in kompetence	Opišite te kompetence in navedite, kje ste jih pridobili.
Vozniško dovoljenje	Navedite, ali imate vozniško dovoljenje, in dodajte, za katero kategorijo motornih vozil velja.
Dodatni podatki	Vključite druge koristne podatke, npr. kontaktne osebe, priporočila itd.
Priloge	Naštejte morebitne priloge.

Projekt **Impletum**

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

Konzorcijski partnerji:



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 ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.