

1. Proces komuniciranja, njegovi temeljni elementi, ter problemi, ki lahko nastanejo pri prenosu sporočila od oddajnika do prejemnika

Komuniciranje omogoča zasebne poslovne in druge odnose med ljudmi in deli družbe. Prav tako omogoča prenos družbene dediščine in hkrati posamezniku omogoča spremljati in spoznavati dogajanja v okolju. Da sam proces komuniciranja lahko poteka, morajo biti prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema:

- oddajnik, kot oseba ali naprava, ki oddaja sporočilo,
- komunikacijski kanal, ki je pot po kateri potuje poslano sporočilo,
- sprejemnik, ki je oseba ali naprava, ki sporočilo sprejme in
- sporočilo, ki je sestavljeno iz simbolov- kodirano.

Elementi so lahko prisotni hkrati ali ne. Med procesom komuniciranja lahko komunikacijski kanal sporočila za določeno obdobje shrani tako, da ga prejemnik prejme z določenim časovnim zamikom. Da bi oddajnik in sprejemnik sporočilo razumela na enak način in, da ga je komunikacijski kanal sposoben prenesti, mora biti sporočilo kodirano. Koda omogoča sporazumevanje z določenimi simboli, znaki in protokoli, ki morajo biti take narave,, da se lahko prenašajo po kanalih.

Problemi, ki nastanejo pri prenosu sporočila od oddajnika do sprejemnika pa so:

- ☐ **Komunikacijska obremenitev** – je sorazmerna s kompleksnostjo in pogostostjo sprejetih sporočil.
- ☐ **Stereotipi** – je človekovo vnaprejšnje prepričanje o nečem.
- ☐ Utrujenost oziroma stres.
- ☐ Vpliv alkohola ali drog.
- ☐ Drugo.

2. Ugotovitve v zvezi z neverbalnim komuniciranjem

Neverbalni simboli imajo lahko, v primerjavi z verbalnimi simboli, več pomenov. Pri neverbalnem komuniciranju človek zavestno ali podzavestno oddaja tudi drugačne simbole, katere prejemnik lahko zazna pri direktnem oz. neposrednem komuniciranju. V primeru pa, da so med prejemnikom in oddajnikom bilokakšna tehnična sredstva pa se lahko zgodi, da ta tehnična sredstva ne omogočijo sprejemniku, da bi poznal simbole s strani oddajnika. Neverbalna komunikacija ima bogato semantiko in je primerna za področje odnosov, manj primerna pa je za jasno izražanje vsebine. **Neverbalno komuniciranje oziroma govorica telesa obsega:**

- ☐ **govorico obraza,**
- ☐ **proksemiko** – položaj in gibanje ljudi v prostoru,
- ☐ **držo in hojo ljudi,**
- ☐ **gestiko** – kretnje rok, nog in glave,
- ☐ **mimiko** – izraz obraza in oči.

3. Čustveni vidik komuniciranja ter ovire in priložnosti, povezane s tem. (27-28)

Vsaka komunikacija ima najmanj dva vidika:

Kongruentno (uskkljeno, iskreno) komuniciranje – če se tisto, kar govorimo in tisto, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem, med seboj ujema, ter če izgovorjena vsebina potrjuje naš odnos do informacije in do prejemnika sporočila.

Inkongruentno (neuskkljeno, neiskreno) – če se govorno in negovorno ne ujema, če z odnosom do vsebine in do tistega, s čimer komuniciramo, razvrednotimo in zanikamo izgovorjeno vsebino.

Pri tem je pomembno v kakšnem medsebojnem odnosu sta oddajnik in sprejemnik, glede na vsebino komuniciranja. Njun medsebojni odnos lahko močno vpliva na potek komunikacije. Poznamo več primerov medsebojnih odnosov:

- Strinjanje s sogovornikom po vsebinski plati in dobri odnosi z njim.
- Strinjanje s sogovornikom po vsebinski plati, vendar smo z njim v slabih odnosih.
- S sogovornikom se ne strinjamo po vsebinski plati, vendar smo z njim v dobrih odnosih.
- Z nekom se strinjamo, vendar se z njim ne maramo, se celo medsebojno izogibamo.
- Z nekom se ne strinjamo samo zato, ker se z njim ne maramo. Zaradi tega se niti nočemo dogovarjati.
- Ker se z nekom ne strinjamo, se z njim tudi ne maramo. Vsebinska določena sporočila je vplivala na medosebne odnose.
- Zaradi interesa za dobre odnose z nekom, jih nočemo ogroziti, zato se na videz strinjamo. Sprejmemo vsebino, katero sicer ne bi sprejeli.

Zaradi tega je pomembno pričakovano obnašanje ljudi v različnih situacijah. Poznamo več vrst vedenja, tako v zasebnem okolju kot v organizaciji. Najbolj pomembno pa je vedenje, katerega se človek zaveda. Način ravnanja je zavesten in usmerjen k doseganju določenega cilja. Je pa tako ravnanje odvisno od vrednot posameznika.

5. **TREMA** je velika neprijetna živčna napetost, vznemirjenje, ki se pojavlja zlasti pred javnimi nastopi. Ljudje, ki imajo tremo se obnašajo povsem drugače, kot ljudje brez treme. Drugačno obnašanje je moč prepoznati po nekaterih simbolih, katere tak človek hote ali nehote, oddaja. Tak primer je moč lepo ponazoriti na primeru delikventa, kjer obstajajo posebne okoliščine, ki ob srečanju z represivnim organom, same po sebi začno vplivati na ravnanje človeka. Največkrat gre pri tem za spremembo krvnega pritiska, rdečico, znojenje, drgetanje, sunkovito dihanje in+ spremembo govora, kot naprimer jecljanje pri moških in hitrejše ter nelogično govorjenje pri ženskah.

4. Bistvene trditve iz članka Gregorja Repovža in komentar k njegovim trditvam.

Novinar Dela, Grega Repovž, v svojem članku navaja, da so se nekatera ministrstva in institucije v Sloveniji zavestno odločila, da bodo vse informacije, ki naj bi postale javne, popolnoma nadzorovane ter da bo pri vseh informacijah poskrbljeno za pravilno intoniranost. Prav tako navaja da popoln nadzor nad informacijami in uslužbenci poraja dvome, ali ne gre morda tudi za poskuse prikrivanja dejanskih informacij, saj ravno tako trdo nadzorovanje informacij poraja dvome. Sama ideja za omejevanje direktnih stikov med uslužbenci služb za stike z javnostjo ter javnostjo verjetno prihaja od najvišjih funkcionarjev, torej ministrov in direktorjev ustanov, gre pa za strah, da bi kakšen izmed teh uslužbencev lahko porušil podobo učinkovitosti in aktivnosti funkcionarja oziroma ustanove, ki jo vodi. Zaradi tega prihaja do omejevanja dela teh uslužbencev, uradna mnenja z neuradnimi in nepodpisanimi informacijami pa namesto njih podajajo kabineti.

Do neke mere se strinjam s trditvami novinarja, ki navaja svoje težave v zvezi pridobivanja informacij. Verjetno se težave pojavljajo le pri pridobivanju informacij, ki se nanašajo na vroče teme. Po drugi strani pa menim, da je za javnost včasih bolje, da kakšne informacije ne pridejo takoj v javnost, pa naj bo to pomembno z varnostnega ali sociološkega vidika. Dejstvo je, da novinarji težijo k senzacionalizmu po načelu »bolj krvavo je, bolje se prodaja«, s čimer se izniči verodostojnost podajanja informacij javnosti. **(Mnenje od Hočvarja, ustvari si svoje)**

6. Odnosi z javnostmi- kaj je javnost, kakšni so cilji odnosov z njimi, kaj sploh so odnosi z javnostmi, kako jih lahko izkoristimo in na kaj moramo paziti.

Kaj je javnost? Javnost je katerakoli skupina, ki se dejansko ali le potencialno zanima oz. vpliva na sposobnost podjetja, da doseže svoje cilje. Javnosti se ustvarjajo same. Vsaka organizacija mora skrbeti za informiranje ljudi, še preden iz posameznikov nastane javnost.

Kakšni so cilji odnosov z njimi? Cilji komuniciranja z javnostmi so:

- **KOMUNIKACIJA**, kjer si organizacija in javnost izmenjujeta sporočila. Npr. organizacija medijem plasira neko novico, da jih javnosti lahko prebirajo, ali pa se javnosti udeležijo neke prireditve ali posebnega dogodka,
- **OHRANITEV SPOROČENEGA** Tukaj gre zato, da javnost in uprava ohranita tisto, kar jim sporoča nasprotna stran,
- **RAZUMEVANJE** oz. sprejemanje kognicij pomeni, da sta javnost in uprava organizacije glede nekega problema enakih prepričanj oz. misli,
- **SPORAZUMEVANJE** je neke vrste prepričevanje do poenotenja stališč (ena stran je prepričala drugo, ali pa sta se vzajemno prepričali). Javnost in uprava enako vrednotita problem in imata do njega enako stališče in se nameravata enako vesti do njega.
- **USKLADITEV** pomeni izboljšanje razmer med javnostmi in organizacijo.

Kaj sploh so odnosi z javnostmi?

Poenostavljena definicija pravi, da odnosi z javnostmi pomeni načrtno komunikacijsko dejavnost organizacije ali skupine z namenom, ohranjati dobre odnose z javnostmi in s tem posledično zagotoviti ugodne pogoje za delovanje.

7. POGAJANJA – predstavite temeljna spoznanja in pravila glede njih

Pogajati se pomeni »skušati doseči soglasje, sporazum glede česa« (po SSKJ). Pri pogajanju gre za večsmerni komunikacijski proces, v katerem več udeležencev – posameznikov, skupin, organizacij – vpliva druga na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Gre za bližanje stališč, s katerimi se dve strani sporazumeta o neki zadevi tako, da je sprejemljiva za obe. Pogajanja zahtevajo vrsto veščin in znanj, predvsem pa resno pripravo oz. strategijo za dosego cilja. Pogoja za proces pogajanja sta predmet spora in skupen interes. Bistvena pravila v zvezi s pogajanjem pa so naslednja:

- Pogajanja so namenjena usklajevanju stališč, ki so posledica različnih interesov. So torej dejavnost za odpravljanje nasprotij. Pogoj za uspešna pogajanja je razumevanje stališč in interesov vseh vpletenih.
- Pogajanja opravljajo predvsem poslovodniki, managerji – namenjena so predvsem za vplivanje na druge ljudi, udeležence pogajanj.
- Pri pogajanjih izbiramo med štirimi temeljnimi usmeritvami pogajanj – pogajanja na silo, s kompromisom, tekmovalnimi pogajanj, sodelovalnimi in pritajenimi pogajanj.
- Usmeritev pogajanj izbiramo glede na okoliščine med katerimi je najpomembnejša pripravljenost drugih pogajalcev.
- Spodbujanje odločitev z zavajanjem, grožnjami in obljubami je kvečjemu kratkoročno, zato se mu izogibamo.
- Pred odločitvijo za pogajanja je potreben temeljit premislek, saj dobra pogajanja prinesejo vsem udeležencem večje koristi. Pomembno je postavljanje dobrih ciljev ter usklajevanje ciljev in sestavin strategije pogajanja.

- Jedro pogajanj so udeleženci – na strani pobudnika in na drugi strani (poznavanje slogov posameznikov). Uspešnejša so skrbno pripravljena in dobro organizirana pogajanja.
- Potek pogajanj obsega opredelitev lastnega položaja, postavljanje ciljev, iskanje zaveznikov, analiziranje drugih udeležencev, snovanje lastne strategije in taktike, izvajanje pogajanj in spremljanje sklepov.
- Pomembno je obvladovanje težav - če pogajanja zaidejo v slepo ulico, kadar udeleženci posežejo po nemoralnih sredstvih.
- Konec pogajanj je prav tako pomemben kot priprave nanje. Sledi ocenjevanje izidov in poteka pogajanj ter spremljanje izvajanja sklepov. Analiziranje je pogosto uvod v naslednji krog pogajanj.

8. Konflikt – definicija, vzroki zanj in načini reševanja

Poznamo različne teorije, največkrat pa beseda pomeni zavestno upiranje enega ali več članov org. drugim, najpogosteje instituciji managementa. Konflikti so povzročeni s prizadevanjem za doseg izjemnega statusa enega ali več članov organizacije, lahko pa tudi s prizadevanjem za vrednote. Vzroki so racionalne in emocionalne narave. Je torej nasprotje med interesi ljudi ali skupinami ljudi, ki so sicer med seboj neodvisni. Vzrok za konflikt je lahko tudi prizadevanje za doseg različnih ciljev. Do konflikta pride, če eden od akterjev prične drugega ovirati pri njegovi usmeritvi in delovanju. Cilj nasprotnikov postane nevtralizirati svojega tekmeča ali pa ga celo onemogočiti. Način reševanja je odvisen od strategije za rešitev konflikta, ki se jo lahko izbere po različnih kriterijih (interes, načelo pravičnosti, formalna in neformalna moč akterjev konflikta). Najboljši način reševanja je zadovoljitev potreb preden do konfliktov pride, izogibanje pa pomeni željo ostati nevtralen. Prilagajanje pomeni načrtno zanemarjanje zadovoljevanja osebnih potreb, prevladovanje pa je težnja po nadvladi nad drugimi. Pristajanje na kompromise pomeni, da so posamezniki pripravljene žrtvovati nekaj svojih interesov za doseg dogovora. Dogovarjanje pomeni težnjo po ugotavljanju vzrokov nasprotij in k skupnemu iskanju ustreznih rešitev. Reševanje je težje, kadar je prisoten emocionalni naboj. Reševanje konflikta lahko poteka tudi izven organizacije, ko konflikt rešujejo prisotni drž. organi ali celo sodišče (arbitriranje na podlagi določil normativnih aktov). Včasih se konflikti rešujejo tudi z uporabo moči.

9. Koncept organizacijske kulture in njegoa povezava z organizacijo oz. poslovnim komuniciranjem

Gre za proces na katerega okolje vpliva in ima tudi sam vpliv na okolje. . medtem ko je fenomen kulture že dolgo predmet antropoloških in tudi drugih proučevanj, je koncept organizacijske kulture novejši (80 leta). Nekateri teoretiki menijo da, ne samo da ima org. značilnosti kulture, ampak da dobesedno je kultura in ga je organizacijsko komuniciranje izvor te kulture. Po Kavčiču pomen org. kult. Izhaja iz spoznanja, da na dogajanje v org. vplivajo racionalni in simbolni elementi. Mesner – Andolškova meni, da je org. kultura v neposredni zvezi z reševanjem problemov. Poznamo več definicij, vsem pa je skupno da gre za sistem vrednot, prepričanj in temeljnih stališč značilno za določeno skupino, da ima enotno interpretativno shemo in da je celota posebnih lastnosti skupine, ki jo loči od drugih. Ločimo 4 tipe org. kulture: Kultura moči, kultura vlog, kultura nalog in kultura osebnosti. Kultura se predstavlja preko komuniciranja, obenem pa kultura določa komuniciranje. Ko gre za org. je retorična vizija pogled zaposlenih na org. in njen odnos do zunanjega okolja, narazlične oddelke in enote znotraj org., ter na njihovo mesto v org. shemi. Analiza metafor in refleksivnih komentarjev sta metodi raziskovanja kulture na temelju analize org. kulture. Osredotočata se na jezik in pogovor, da bi odkrili pomene in razumeli človekovo vedenje v organizaciji. Analiza pojavnih oblik organ. kulture je eno najbolj konkretnih oblik za ugotavljanje značilnosti kulture neke org., torej se ta kultura, pa naj bo okvir za komuniciranje ali pa njegoa posledica, najprej in najbolj jasno izraža v komuniciranju.

10. Povezava moči s komuniciranjem (problemi, odnos nadrejeni – podrejeni, delitev moči oz. participacija s komuniciranjem)

Ljudje se združujejo v org. za doseganje ciljev in tu je potrebna komunikacija. Komunikacija je potrebna predvsem v kriznih situacijah, čeprav je takrat potrebno zoperstaviti nematerialne cilje zaposlenih. Ko so cilji predstavljeni kot skupni, je potrebno opravičiti potrebna sredstva in tu si komuniciranju stojita nasproti management (nosilci neosebne moči in dominacije) in zaposleni (nosilci želje po moči in participacije v komuniciranju). Ko komuniciranje postane sredstvo za doseg ciljev nosilcev moči ni več prosto, temveč se ustrezno oblikuje njegovo in način. Pot do participacije ni lahka. O njeni potrebnosti je potrebno prepričati obe strani, je pa nujno potrebna za učinkovito organizacijo.

Da je org. konkurenčna in da ostane produktivna morajo managerji prepuščati več odločanja podrejenim. Pokroviteljski odnos in podcenjevanje nevodstvenih zaposlenih ne prispeva k dolgoročnemu uspehu. Odklanjanje delitve moči pomeni odtujeno delovno silo, zmanjšano produktivnost in združevanje delavcev kot odgovor na nemoč. Nasprotniki tega mišljenja trdijo, da mora v vsaki org. obstajati center moči, da delitev moči ustvarja zmedo in vakum in da onemogoča hitrih in ostrih odločitev. V resničnem komunikacijskem življenju delitev moči stane več, kot bi le ta dobrega povzročila. Hitrega in učinkovitega odločanja ni brez vseh potrebnih informacij, katerih pa ni brez participacije v komuniciranju, informacija je moč, gre pa le za vprašanje pripravljenosti nosilcev moči, za njeno delitev. Moč postane negativna, ko omejuje posameznika ali organizacijo v celoti in je tako vzrok za neučinkovitost.

11. Bistveni elementi in pravila poslovnega razgovora

S poslovnimi razgovori obravnavamo enostavnejše zadeve. Sestavljen je iz treh faz, in sicer: priprave, izvedbe in analize ter ocene doseženega. Pri analizi gre za ugotovitev teme oz. potrebe po razgovoru, pri načrtovanju za opredelitev cilja, politike, taktike, strategije in za razčlenjevanje problema, pri neposredni pripravi gre za zbiranje gradiva in pripravo delovnega koncepta, pri vaji za miselne in govorne simulacije razgovora, pri izvedbi za začetek, informiranje, dokazovanje in prepričevanje, ter oblikovanje sklepov, nato pa sledita še odločitev in zaključek. Prvih nekaj besed daje ton celotnemu razgovoru. Začetek lahko vpliva na sogovornika v smeri sprostitev ali zavrtosti. Informiranje je nadaljevanje začetka (podajanje informacij, izmenjava mnenj). Najbolj tipična vprašanja so splošna (kaj, kako, koliko), direktna (da/ne), usmerjajoča k problemu in retorična. Sledi dokazovanje pravilnosti trditev, ob koncu pa je potrebno povzeti zaključke in sicer: cilji (predvideni/doseženi), informacije (predvidene/podane), dokazi, argumenti (predvideni/uporabljeni), zaključek (zamišljen/dejanski) in čas (predviden/dejanski).

12. Sestanek

Najpogostejša oblika organizacijskega komuniciranja so sestanki, ki pomenijo sodelovanje večjega števila ljudi pri izmenjavi idej, informacij in sprejemanju odločitev. Ločimo informativne, posvetovalne, delavne (reševanje konkretne problematike), proučevalne, usklajevalne... sestanke. Sklicujejo se kadar je to res potrebno, nanašajo pa se na snovanje ciljev, proces planiranja, motiviranje za sodelovanje, seznanjanje z rezultati, analizo rezultatov, sprejemanje odločitev glede sprememb in glede aktualnih procesov in stanja. Pomemben je način vodenja, kajti cilj sestanka je vodji poznan, na sestanku so prisotni le tisti, ki jih tema zares zadeva, čas mora biti ustrezno izbran, potrebna je iniciativa vodje, informacije se pridobiva z namenom pridobiti nova dejstva, vodja posreduje pomembne informacije, spodbuja kritično ocenjevanje mnenj in idej, vzpodbuja usklajevanje in omejuje nekonstruktivne razpravljalce. Poznamo več tehnik vodenja sestankov, in sicer: avtorska (dominantnost vodje), demokratična (vodja kot udeleženec) in neurejena tehnika (dolgi sestanki, nerešeni problemi, ideje dajejo le najbolj agresivni). Formalni sestanki naj bi potekali po vnaprej pripravljenih pravilih. Stopnje sestanka so: tema (jasno opredeljena širina), namen (bistvo in cilji razprave, z vabilom vabljeni prejmejo tudi gradivo), uvodno pojasnilo (čimbolj popolna informacija), izhodiščno vprašanje (vodja sestanka nakaže problem), razprava (ideje, mnenja in predlogi), oblikovanje predlogov sklepov in sklepi. Posebna oblika sestanka sta npr. skupščina in kolegij. Skupščina se sklicuje v gosp. Družbah in zadrugah, sklic določa zakon, redna skupščina mora biti vsaj 1x v poslovnem letu. Sklepčnost določa akt oz. zakon, glasovalno pravico imajo delničarji (lahko pooblašenci). Kolegij je posvetovalni organ, obravnava tekoče zadeve poslovanja organizacije, kolegij v ožji sestavi je ponavadi stalen posvetovalni organ, kadar pa se zahteva prisotnost posameznih strokovnih področij pa se skliče kolegij v širši sestavi.

13. Informacijska tehnologija in njen vpliv na komuniciranje

Pozitivni oz. negativni vplivi IT so odvisni od tega ali so v funkciji mehaniziranja ali avtomatiziranja nekih operacij. Mehanizacija tehnologije mnogokrat ne doseže takoj avtomatizacije (sociološki in psihološki (nezaupanje in odpor) vzroki). Odpor povzroča velik obseg sprememb. Vplive IT je težko presojati zaradi različnih mnenj kaj zares deluje.

Centralizacija: managerji so soočeni z vedno večjo kompleksnostjo organizacije, ter obdani z zahtevami po hitri reakciji in tako so prisiljeni delegirati k nižjim ravnam managementa, ki so bližje problemom in informacijam. IT (npr. računalniški terminali) pa omogoča hitrejši prehod informacij in njihovo selekcioniranje, tako da so informacije na dosegu, s tem pa na pomenu izgublja srednji management.

Decentralizacija: možnost managerjev, da lahko nadzirajo dogajanje na nižjih ravneh, je razlog za njihovo pripravljenost za delegiranje avtoritete in prepuščanje odločitev. Anketa leta 1970 je pokazala sledeče posledice IT: zmanjšalo se je število zaposlenih v administraciji, število managerjev in delovodij pa je ostalo enako, zmanjšal se je obseg kontrole, izvedena je bila reorganizacija, ravni odločanja so se povezale, odločanje se je preselilo na višji nivo, komunikacija je pričela potekati preko računalniških sistemov, povečala pa se je centralizacija nadzora.

14. Etika in komuniciranje – soočanje z različnimi notranjimi in zunanji javnostmi

Osebnostne in skupne vrednote se skoraj izključno oblikujejo preko komuniciranja. Pojavlja se problem, kaj je etično komuniciranje, ki je pomemben pogoj za uspeh posameznika in celotne organizacije, iz česar sledi, da je komuniciranje etično, če omogoča informacije, ki so potrebne za presojanje in ustrezno izbiro ter odločitev. Na presojanje etičnosti vplivajo predvsem individualni vrednostni sistemi, vrednostni sistemi org. in standardi dejavnosti. Problem žvižgačev je samo delno problem notranjega komuniciranja, kajti četudi gre za pripadnika organizacije, razkriva probleme in nepravilnosti zunanji javnosti in tako se pojavi vprašanje etičnosti in upravičenosti. DeGeorge meni, da upravičenost takega razkritja, naj ne bi bila odvisna od samega značaja dejanja. Pomembna je tudi motivacija za razkritje, ki je lahko zgolj moralna. V bistvu gre za potrebo zaposlenih, da bi imeli pravico do presoje in komuniciranja glede na njihove vloge v organizaciji. Za management etična odgovornost pomeni izpustiti iz rok nekatere komunikacijske vzvode in nadzor komuniciranja ali pa s komuniciranjem ustvariti videz soudeležbe. Neprimerno več pozornosti se posveča

komuniciranju z zunanjimi deležniki, za katere velja prepričanje, da so bolj nevarni. Rex Harlow meni, da so odnosi z javnostmi specifična funkcija upravljanja, ki pomaga, da se vzpostavi in ohrani medsebojno komuniciranje, zaupanje in sodelovanje. So način za pravočasno in sistemsko spremljanje ter opozarjanje na trende v okolju. Tudi med teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi se pojavljajo dvomi glede etike te funkcije oz. aktivnosti. L'Etang govori o komunikacijski etiki, ki omenja simbolično in strukturalno vlogo v upravljanju s pomenom med podjetjem in javnostmi ter v zvezi s tem odgovornost.

15. Načini in možnosti spreminjanja komuniciranja:

Managerski pogled:

Za management je spreminjanje premagovanje organizacijskih (struktura, specializacija delovnih nalog, različni cilji, statusni odnosi) in individualnih (različnost domnev pomenkost, čustva) ovir, kar je zanj bistvenega pomena. Poznamo več načinov premagovanja ovir:

- **reguliranje informacijskih tokov:** preveč informacij povzroča informacijsko preobremenjenost, zato je potrebno oblikovati sistem za prepoznavanje prednostnih informacij (sposobnost podrejenih, da zgoščeno poročajo samo o izjemah oz. odstopanju od ciljev,
- **vzpodbujanje povratnih informacij:** povratna informacija ni nujno verbalna managerju pa sporoča ali je bilo pomembno sporočilo pravilno razumljeno,
- **poenastavitev jezika sporočanja:** managerji naj bi izbirali besedje, ki ga podrejeni razumejo, sporočali pa naj bi v jasnih stavkih, izogibali naj bi se žargona, v bistvu gre za izboljšanje razumevanja s poenostavljanjem rabljenega jezika,
- **aktivno poslušanje:** zaposleni naj bi bili dobri poslušalci in pošiljatelji sporočil, gre za aktivno poslušanje in zmanjševanje hrupa; v zahodnih državah razvijajo programe usposabljanja,
- **obvladovanje negativnih čustev:** negativna čustva lahko vsebino sporočila popačijo, ob čustveni vznburjenosti manager vsebino sporočila verjetneje kot ponavadi slabo ubesedi, vznburjeni podrejeni pa sporočilo napačno interpretiral; najboljša rešitev je premor, da se čustva lahko obvlada,
- **raba neverbalnega izrazja:** uporablja se za poudarke in izražanje občutij, paziti pa je potrebno na usklajenost z besedami, da se ne pošilja nasprotujočih si sporočil,
- **izkoriščanje govoric:** ker se govoric ni mogoče znebiti, se jih uporabi za širjenje informacij, za preverjanje reakcij pred končno odločitvijo in zagotovitev povratnih informacij; destruktivna gibanja, kot del govoric zmanjšujejo moralo in organizacijsko učinkovitost, managerji pa lahko negativne učinke delno zmanjšajo z ustreznimi, točnimi in pravočasnim dajanjem informacij zaposlenim

Intervencija kot spreminjanje:

Pri spreminjanje gre tudi za namerne aktivnosti, neke vrste intervencijo, poseg v dogajanje. Intervencija je niz načrtovanih in pripravljenih aktivnosti za izboljšanje organizacijskega komuniciranja. Za spreminjanje je potrebno imeti posebna znanaj in spretnosti, drugače se lahko povzroči veliko škode. Koncept intervencije se navadno povezuje z neko spremembo v organizaciji in sicer s pomočjo moči in prisile, z empirično-racionalnim ali z normativno-reedukativnim načinom. Včasih že prisotnost konzultantov oz. vrednotenja lahko vodi k spremembam. Predmeti intervencije so v bistvu področja, kjer se težave in problemi pojavijo. Ločimo 4 tipe intervencij: soočanje s problemom (skupine), feedback observacij in podatkov (konzultant zbira podatke, opazuje in informacije sporoča klientu), usposabljanje in svetovanje (konzultant prevzame vidno inštruktorsko vlogo)) ter strukturalni predlogi.