

Organizacijsko vodenje : vprašanja + odgovori

1 POJEM ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

1. Organizacijsko vodenje je posebna disciplina organizacijske vede in menedžmenta. Za organizacijsko vodenje obstajajo številne opredelitve. Kako je definiral organizacijsko vodenje Pugh ?

V funkciji cilja, strukture in praktičnega ustvarjanja se v organizaciji vzpostavljajo odnosi med posamezniki in skupinami v procesih dela, vodenja in upravljanja, ki jih imenujemo organizacijsko vodenje.

a) *Kako je definiral organizacijsko vodenje Luthans ?*

Organizacijsko vodenje je menedžersko spretnost razumevanja, predvidevanja in kontrole vedenja ljudi v organizaciji.

b) *Kako je opredelil organizacijsko vodenje Stuart – Kootze ?*

Izhodiščna definicija organizacijskega vodenja pravi, da je organizacijsko vodenje proučevanje vedenja ljudi v organizacijah. Opredelitev nam torej pove, da se ljudje v organizacijah vedejo drugače, kot izven organizacij. Organizacijsko vodenje je torej veda o tem, kako se ljudje vedejo, kadar so v vlogi članov formalnih organizacij.

c) *Kako je opredelil organizacijsko vodenje Robins ?*

Organizacijsko vodenje je področje proučevanja vpliva, ki ga imajo posamezniki, skupine in organizacijska struktura na vodenje znotraj organizacij, z namenom uporabe tovrstnih spoznanj pri izboljšanju organizacijske uspešnosti.

d) *Organizacijsko vodenje je tudi znanstvena disciplina. Zakaj ?*

Organizacijsko vodenje je posebna znanstvena disciplina, ki oblikuje in uporablja svoja spoznanja z uporabo znanstvenih metod. Uporaba znanstvenih metod nam omogoča, da ločimo intuitivna spoznanja, do katerih pridemo z naključnimi izkušnjami ali z opazovanjem vedenja posameznikov ali skupin, od spoznanj, ki so rezultat znanstvenih proučevanj in so plod sistematičnega opazovanja, odkrivanja vzrokov in posledic ter zaključevanja na podlagi znanstvenih dokazov. Pri tem pa velja pripomniti, da ni nujno, da so intuitivna spoznanja povsem napačna, pogosto pa so. Znanstvena spoznanja so v bistvu posplošitve, do katerih pridemo s proučevanjem konkretnih primerov.

2. Kakšna je razlika oz. podobnost med organizacijskim vodenjem in menedžmentom ?

Organizacijsko vodenje nas uči spoznati in upravljati vodenje posameznikov in skupin v organizacijah. Menedžment je mnogo širši od

organizacijskega vedenja. Znanja o organizacijskem vedenju so potrebna vsakemu menedžerju pri izvajanju svojih osnovnih nalog, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor. Zato morajo menedžerji vedeti, kakšen učinek bodo njihovi ukrepi imeli na ljudi. Glede na to, da menedžerji delajo z ljudmi, je razumevanje vedenja ljudi odločilno za uspešnega menedžerja. Razumevanje vedenja posameznikov in skupin je pomemben prispevek k izobraževanju in razvoju menedžerjev. Organizacijsko vodenje pomembno področje menedžmenta (vede o upravljanju organizacij).

3. Organizacijsko vodenje proučujemo s treh ravni. Katerih ? Kaj pomenijo posamezne ravni ?

Mikroorganizacijsko vodenje se ukvarja s posamezniki in ima izvor v eksperimentalni, klinični in organizacijski psihologiji. Mezoorganizacijsko vodenje proučuje skupine in njegov izvor je v komunikologiji, socialni psihologiji in interakcijski sociologiji. Makroorganizacijsko vodenje se pa usmerja na organizacije in ima izvor proučevanja v sociologiji, političnih vedah in ekonomiji.

4. Kaj vam pomeni interpersonalno vodenje ?

Interpersonalno vodenje se kaže v medosebnem komuniciranju, ki ocenjuje kako se vedemo do kolegov, podrejenih in vodij ter kako izrabljamo organizacijsko moč in kako se vedemo v konfliktnih situacijah.

5. Katere sposobnosti organizacijskega vedenja so potrebne za uspešno vodenje ?

Starejši viri o organizacijskem vedenju povezujejo sposobnosti organizacijskega vodenja z vodstveno ravno v organizaciji. Tako npr. Kast govori o treh temeljnih skupinah veščin za uspešno vodenje, in sicer o tehničnih, socialnih in strategijskih veščinah. Vendar pa klasifikacija po Heleru in Hindle-u odseva bolj praktični pristop in veleva naslednje sposobnosti, in sicer jasno komuniciranje, obvladovanje časa, odločanje, uspešno delegiranje, motiviranje ljudi, vodenje timov, vodenje sestankov, uspešna prezentacija (poučevanje), uspešno pogajanje, vodenje razgovora (intervju), razumevanje sprememb in zmanjšanje (obvladovanje) stresa.

2 POSAMEZNIK IN ORGANIZACIJA

1. Kaj vse vpliva na vodenje posameznika v organizaciji ?

Vsak posameznik ima določeno mesto v organizacijski strukturi, kar tudi vpliva na njegovo vodenje. Na vodenje pa vpliva znanje, lastnosti, izkušnje, posameznikove potrebe in želje slehernika. Položaj posameznika določa odnose z drugimi ljudmi. Odnosi zunaj organizacije opredeljujejo njegovo vodenje in predstavljajo možnosti in omejitve, skratka določajo, kar mora in česa ne sme posameznik delati.

2. Kako bi opredelili skupino ?

V splošnem je skupina opredeljena kot splet medsebojnih odnosov, ki so urejeni tako, da trajajo dalj časa. Člani skupine opravljajo z delitvijo dela dodeljene jim naloge in skupina nastopa kot enota za tiste, ki v njej sodelujejo in za tiste, ki so zunaj nje. Skupina je realna, kolektivna, toda delna enota, ki jo lahko neposredno opazujemo. Temelji na skupnih vrednotah, ki so trajne in

tvorne, ima cilj, enotna stališča, naloge in vedenje, kar predstavlja socialni vir, ki teži k relativni integriranosti.

3. Kako bi opredelili skupnost ljudi kot kategorijo ?

Skupnost ljudi, kot posebno socialno enoto ali kategorijo, je da so si podobne v enem ali več pogledih. Za kategorijo ni potrebno, da bi ljudje imeli med seboj stike, recipročne komunikacije ali medsebojne odnose. Tvorba kategorije je predvsem miselni proces, v kategoriji so ljudje skupaj le s stališča tistega, ki jih proučuje, niso pa, vsaj ne vedno, dejansko skupaj.

4. Kaj vam pomeni agregat kot skupnost ljudi ?

Agregat je skupnost ljudi, ki so lahko v fizični ali neposredni bližini, so pa brez recipročnih komunikacij. Ljudje, ki sestavljajo agregat, so razmerno anonimni, neorganizirani in imajo le omejen socialni stik. Glede na skupino je agregat bolj kratkotrajna tvorba, ki ne vključuje interakcij in medsebojnih odnosov.

5. Kako bi opredelili skupinsko dinamiko ?

Skupinska dinamika je odvisna predvsem od tipa posameznikov, ki so vključeni v skupino. Za nastajanje skupinskih struktur v medsebojnih osebnih interakcijah je pomembno predvsem to, da člani prevzemajo določene aktivnosti oz. da izbirajo poti za aktivnosti, ki jih je moč v danih pogojih uresničiti. Odnosi, ki se med temi nalogami oblikujejo, so postopno prav tako regularni in utrjeni kot dejavnosti same.

6. Kaj vam pomeni stabilnost skupine ?

Stabilnost skupine zagotavljajo racionalne prvine, kot so cilji skupine, delovne naloge, struktura vlog in podobno. Racionalne elemente lahko empirično preverjamo. Skupinske norme, individualna pričakovanja in podobno so manj stabilne in manj preverljive značilnosti skupine.

7. Kakšna so možna razmerja med posameznikom in skupino ?

Gre se za prijateljsko sodelovanje, to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak član zaupa in pomaga drugemu. Temu sledi nasprotno tekmovanje, ki je nasprotno prejšnji usmeritvi in verjetno pri tem razmerja sploh ni. Osebna usmeritev članov je nasprotna, prevladujeta nezaupanje in sovraštvo, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem. Potem je prijateljsko tekmovanje, to je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno usmerjen k drugemu in zadnje je nasprotno sodelovanje. Tukaj pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo tako dosegli pričakovane rezultate.

3 NEFORMALNA ORGANIZACIJA KOT NAČIN ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

1. Formalno organizacijsko zgradbo oblikujejo formalne skupine. Kaj razumete pod pojmom formalna organizacija ?

Formalna organizacija je projektirana in normirana organizacijska zgradba, namenjena optimalnemu usklajevanju tokov in odnosov vseh virov v delovnih

procesih, v katerih se ti viri uporabljajo in dosežajo cilji organizacije. Delovni proces izvajajo skupine sodelavcev in vodij, ki jih imenujemo formalne delovne skupine. Formalne skupine se v organizaciji oblikujejo v skladu s potrebami organizacije in so rezultat zavestnega in načrtnega delovanja vodstva.

a) Navedite pomembnejše značilnosti formalnih skupin !

Formalne skupine v organizaciji imajo naslednje značilnosti: so formalizirane strukture, usmerjene so k izvajanju nalog, težijo k stalnosti, prispevajo k skupnemu cilju organizacije, velja konciznost organizacijskega ustroja po nekaterih vidikih in so lahko trajne (skupine v delovnih procesih) in tudi občasne ali spremenljive (projektne skupine).

2. Vzporedno s formalno organizacijo obstaja v vsaki organizaciji še neformalna organizacija. Kako bi opredelili neformalno organizacijo ?

Neformalna organizacija je dejansko organizacijsko vedenje zaposlenih v okviru formalne organizacijske zgradbe, zasnovane na dejanskih odnosih v procesu dela, s tem da so odnosi med zaposlenimi zasnovani na motivih in mehanizmih socialne interakcije in težnji po aktualizaciji individualnih potencialov in socialne satisfakcije.

a) Za kakšne cilje se v organizaciji oblikujejo neformalne skupine ?

Neformalne skupine so namenjene zadovoljevanju kakih specifičnih potreb ljudi v organizaciji. Primarna usmeritev neformalne organizacije in neformalnih skupin je usmerjenost k človeku. S tem se pa tudi določajo pravila vedenja za vse člane skupne sisteme prepričanj, idej in vrednot, sproža neformalne aktivnosti, sistem komuniciranja idr.

b) Katere so pomembnejše funkcije neformalne organizacije ?

Pomembnejše funkcije neformalne organizacije so: socialna satisfakcija (zadovoljevanje eksistenčnih ali drugih potreb članov), funkcija kontrole dejanskega vedenja (osnovanega na konkretnem vedenju), socialna kontrola (lastni člani, druge skupine, delovanje organizacije), obstoj vzporednih sistemov informiranja, postavljanje socialnih in kulturnih vrednot, povečanje kakovosti delovnega življenja z druženjem pri delu, posrednik med posameznikom in formalno organizacijo, pospeševanje delovanje formalne organizacije in omogočanje prenosa indirektnih pobud in ustvarjalnosti.

3. Neformalne skupine nastajajo za zadovoljevanje določenih interesov zaposlenih. Katerih ?

Neformalne skupine v organizaciji nastajajo zato, da zadovoljijo razne interese, kot recimo prijateljstvo, medsebojno obveščanje, socialne aktivnosti, ukvarjanje s športom, glasba, razni hobiji, kontakti izven organizacije in razne druge okoliščine idr.

a) Kakšne neformalne skupine nastajajo v organizaciji ?

Neformalne skupine se med seboj razlikujejo po dveh razsežnostih: socialni interakciji in strukturi. Glede na socialno interakcijo so v teoriji in praksi organizacije poznane dve vrste takšnih neformalnih skupin: interesne in prijateljske skupine. Med interesnimi skupinami se razlikujejo poklicne skupine ali skupine z istim ekonomskim interesom (npr. sindikat). Prijateljske

skupine nastanejo na podlagi privlačnosti med člani, ki se združujejo zaradi uresničevanje kakega delnega cilja. Glede na strukturo članstva razlikujemo horizontalne, vertikalne in mešane skupine. Horizontalne skupine povezujejo člane organizacije istih organizacijskih stopenj. Vertikalni skupinski sestav nastane, ko se združujejo člani različnih organizacijskih ravni, kjer se ohranjajo hierarhični odnosi, vendar te člane povezuje enak interes (npr. stranka). Mešane skupine povezujejo člane različnih organizacijskih položajev iz različnih organizacijskih delov (koalicije in lobiji).

b) Navedite značilnosti neformalnih skupin, ki jih poznate !

Značilnosti neformalnih skupin so, da zadovoljijo razne interese, kot recimo prijateljstvo, medsebojno obveščanje, socialne aktivnosti, ukvarjanje s športom, glasba, razni hobiji, kontakti izven organizacije in razne druge okoliščine idr.

c) Katere neformalne organizacijske vloge poznate ?

Organizacijske vloge v neformalni organizaciji lahko strnemo v dve skupini, in sicer na vloge glede na vodjo in vloge sodelavcev – izvajalcev. Vloge glede na vodjo pa se delijo na medosebne, informacijske in vloge odločanja. Medosebne vloge so figura (opravljanje formalnih obveznosti), zveza (mreža komunikacij) in recimo voditelj (kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motiviranje). Informacijske vloge se delijo na spremljanje informacij, dostop do informacij, pridobivanje in posredovanje informacij, predelava informacij in posredovanje informacij o svojem oddelku. Zadnje, vloge odločanja pa so kot vloga podjetnika (alokacija virov, zagotavljanje sredstev,...), odpravljanje motenj, razdeljevanje virov in pogajalska vloga.

d) Kakšna je vloga in pomen neformalnega komuniciranja ?

Vloga neformalnega komuniciranja je, da uporablja tako formalne komunikacijske kanale kot tudi neformalne. Prek neformalnega komunikacijskega sistema se lahko tudi širijo destruktivne in lažne informacije. Pomen pa je, da omogoča večstransko komuniciranje po načelih enosmernosti (x komunicira z y preko oseb v verigi), vsestranskosti (x komunicira z vsemi), verjetnostno (x komunicira slučajno z drugimi po zakonu verjetnosti) in skupinsko načelo (x komunicira selektivno s tistimi, ki jim lahko verjame).

4. Kakšen mora biti odnos vodje do neformalne organizacije in do neformalnih skupin v organizaciji ?

Ena pomembnih nalog voditeljev, da ugotovijo odmike neformalne organizacije od načrtovane formalne organizacije na vseh področjih in funkcijah zlasti pa v komuniciranju. Pomembna naloga vodij je tudi indentifikacija neformalnih skupin in njihovih vodij. Vodje morajo vedeti, katere neformalne skupine so v organizaciji prisotne in kdo so njihovi vodje za posamezne aktivnosti, da bi lahko za svoje delo oblikovali ustrezno strategijo in izrabili prednosti neformalnih skupin, zlasti z vidika presoje učinkov svojih prihodnjih odločitev in postopkov. Vsaka odločitev vodje sprva generira odpor, zato mora po tej fazi vodstvo nadaljevati s komuniciranjem, predstaviti popolne informacije in s prepričevanjem doseči, da neformalna organizacija sprejme odločitve in postopke vodij. Glede na zgoraj navedeno lahko zaključimo, da je pomembna naloga vodstva integriranje operativnih ciljev formalne in neformalne organizacije. Za vodje je pomembno, da vzdržujejo ustrezno ravnotežje med neformalnimi skupinami v odnosu vodja – neformalna organizacija.

4 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO V VODSTVENIH PROCESIH

1. Kako bi opredelili razne skupine glede na formalne in neformalne znake ?

Ne glede na to, ali se gre za formalnost ali neformalnost, obstajata skupina in tim. Skupino sestavljata dva ali več posameznikov (diade, triade,...), ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev. Na podlagi te opredelitve lahko zaključimo, da so vsi timi skupine, vse skupine pa niso timi.

2. Katere stopnje v razvoju skupine poznate ?

Značilno pa je, da skupina pri opravljanju svoje naloge, preide skozi nekaj stopenj, in sicer oblikovanje, nasprotovanje, pristajanje, izvajanje in zaključevanje.

3. Gotovo pripadate (ste pripadali) kakemu timu. Skušajte ugotoviti slabe in dobre strani tega tima !

Slabe lastnosti mojega bivšega tima so bile, npr. nejasno definirane vloge in delovne naloge, neposlušnost do vodje (mene), premajhno število članov in potem posledično preveliko zanašanje na dodeljene delovne naloge enemu članu. Temu so sledile neidentifikacija posameznih članov skupine s skupnim ciljem in neurejena, motena komunikacija zaradi drugih obveznosti članov skupine. Bila je pa tudi premajhna povezanost med člani in vodjo (mene) na začetku, na koncu pa prevelika in s tem tudi zmanjšana avtonomnost odločitev posameznega člana in s tem prenešana na vodjo (mene). Dobre lastnosti pa so bile (v drugem timu) odlična komunikacija, odprtost za drugačne poglede, ideje, odzivnost na ideje drugih in realizacija slednjih, imel sem še sovoditeljico, kar je zmanjšalo možnost nepretoka informacij, nejasno definiranih vlog in delovnih nalog. Pa potem je bila tudi medsebojna povezanost odlična in predvsem jasno opredeljen cilj, definirane vloge, dobro vzdušje in semi-demokratično odločanje o izvajanju posameznih delovnih nalog.

4. Katere vloge morajo biti zastopane v uspešnem timu ?

Za delovanje v uspešnem (idealnem) timu so potrebne vloge (9) snovalca (inovator, izumitelj, iznajditelj), iskalca virov (pogajalci), koordinatorja (usklajevalec), tvorca, opazovalca (ocenjevalec), izvajalca, dovrševalca (picajzelj, perfekcionista), timskega delavca in vloga strokovnjaka.

5 MOTIVIRANJE

1. Motiv je razlog oziroma hotenje, da človek deluje. Navedite nekaj pomembnejših opredelitev motiva!

Motiv je želja po ravnotežju in njegov osnovni namen je izpolniti primankljaj. Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiv je središče motivacijskega procesa ter temelj človekovega delovanja.

a) Kakšne vrste motivov razlikujete ?

Glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni motivi so motivi ali silnice, ki usmerjajo človekovo dejavnost k tistim ciljem, da lahko preživi (socialne, biološke potrebe). Sekundarni motivi so tisti motivi, ki v človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljni (moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status). Glede na razširjenost med ljudmi ločimo splošne (pogosti pri vseh ljudeh) in regionalne (samo na določenih področjih). Motivi, ki jih srečujemo pri posamezniku, pa so individualni motivi. V nadaljevanju ločimo tudi podedovane in pridobljene motive.

2. Motivacija je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe. Navedite pomembnejša pojmovanja motivacije !

Motivacijo za delo lahko opredelimo kot duševno stanje, ki človeka spodbuja za delovne aktivnosti. Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k željenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivacija je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k ciljem, s spreminjanjem možnosti v resničnost. Motivacija je nenehen spodbujevalni proces osmišljanja osebnega, delovnega, ali poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti. Motivacija je pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov. Motivacija je posebna dejavnost ali način nebolečega pritiska na posameznika ali skupino, ki naj naredi ali mora narediti tisto, kar od njega (njih) pričakujemo ali pričakujejo sami in to tako, kot najbolj zmore ali zmorejo. Za to obstajajo motivacijski dejavniki, motivacijski vzvodi, motivatorji in motivi. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika. Motivacija se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov. Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju.

3. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Kaj vse lahko spodbuja zaposlene ?

Zaposlene lahko spodbujamo z različnimi nagradami, priznanji (neekonomske) ali drugimi oblikami spodbude (ekonomske; denar), ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Ameriška študija je pokazala, da zaposlene vzpodbuja zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema za delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti, varnost zaposlitve in da vidijo učinek svojega dela. Elton Mayo meni recimo, da zaposlene vzpodbuja kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodstvom, F. Taylor pa navaja denar kot edini vzpodbujevalec oz. motivator. Herzberg pa meni, da zaposlene vzpodbuja uspeh, napredovanje, odgovornost, itd., medtem ko J.S. Adams meni, da zaposlene vzpodbuja pravičnost nagrajevanja za dobro opravljeno delo.

4. Motivacija je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava vedenje in ga poenoti

ter poveže v celoto v prizadevanju za dosego ciljev, ki si jih je zadal. Na čem torej sloni motivacija ?

Storilnost je močno odvisna od vsakokratne motivacije. Motivacija pa je zadeva emocij; vsaj toliko kot razuma. Motivacija sloni namreč na potrebah, potrebe pa doživlja organizem na emocionalni podlagi. Motivacija temelji na psihični funkciji čustvovanj oz. čustev.

5. Na motivacijo zaposlenih vpliva vrsta dejavnikov. Katere vrste motivacijskih dejavnikov razlikujete ?

Dejavnike, ki vplivajo na motivacijo razdelimo v tri skupine in sicer glede na individualne razlike (materialna, nematerialna motivacija), lastnosti dela (človekova sposobnost) in organizacijsko prakso (pravila, splošna politika, menedžerska praksa, nagrade). Poznamo pa še karierni sistem kot motivacijsko sredstvo.

6. Poznanih je več motivacijskih teorij. Katere motivacijske teorije, usmerjene na potrebe poznate ?

Poznamo Haireovo (fizične, družabne in egoistične potrebe), Likertovo (ekonomske, egoistične, varnostne in ustvarjalne potrebe), Maierovo (prirojene, pridobljene in družabne potrebe), Maslowo (fiziološke, varnostne, družbene, spoštovanjske in samopotrjevalne potrebe), Alderferjovo (nižja, šele potem višja potreba), McClellandovo, Leavittovo, Hackman-Oldhamovo motivacijsko teorijo, teorija X in Y (McGregorjevo) in teorija Z (Reddin).

a) Kaj so značilnosti teorije ERG ?

Adelfer je oblikoval tristopenjsko lestvico potreb, in sicer obstoj, pripadnost in razvoj (ang. Existence, Relatedness and Growth). Potrebe je razvrstil v skupine in bistvena razlika je med potrebami višjih in nižjih ravni. Na najnižji ravni so potrebe po obstoju (osnovne eksistenčne potrebe za preživetje) ter potrebe po duševni in telesni varnosti (pravica do dela in lastnine, potrebe po zaščiti). Vmes so potrebe po pripadnosti (varnost, socialne potrebe in potrebe po samospoštovanju). Na vrhu pa so potrebe po osebnem razvoju (kreativnost, razvoj in produktivno delo). Ta teorija ne predvideva tako stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslowova. Upošteva vpliv kulture, okolja, izobrazbe in družinskih vezi na ljudi ter individualne razlike med njimi.

7. Katere motivacijske teorije, usmerjene na cilje poznate ?

Poznamo Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, Latham in Lockeovo teorijo cilja, teorijo enakosti, Vroomovo teorijo pričakovanja in Leavitovo motivacijsko teorijo.

a) Strnjeno predstavite dvofaktorsko Herzbergovo motivacijsko teorijo !

Herzbergova teorija se imenuje tudi obogatitev dela in je nastala je na osnovi Maslowe motivacijske teorije. Nekateri motivi so nujni, da človek funkcionira. Vodja mora ugotoviti, kaj je tisto, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in kaj je izrazito slabo. Herzberg je tako prišel do dveh dejavnikov, in sicer higienikov in motivatorjev. Higieniki ne vplivajo na aktivnost zaposlenih, ampak vzdržujejo stanje ker odpravljajo okoliščine, ki bi vplivale na zaposlene (politika podjetja, nadzor, plače, delovne razmere, odnos do sodelavcev). Motivatorji pa spodbujajo zaposlene k večji aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če jih ni (uspeh, priznanje, napredovanje, odgovornost, samostojnost pri delu). Za povečanje zadovoljstva pri delu Herzberg predlaga naslednje splošne značilnosti organizacije, da naj se kombinirajo naloge, da bodo le-te raznovrstnejše. Potem je potrebno ustvariti dobre delovne enote, v

katerih bodo izvrševalci občutili, da nekaj skupno ustvarjajo in da je delo potrebno razširiti (samostojnost). Tudi ta teorija vodi k poenostavljanju, saj ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega uslužbenca, ustreza tudi drugim.

b) Kaj je bistvo teorije pričakovanja ?

Posameznikovo ravnanje je odvisno od verjetnosti, da bo določeno ravnanje pripeljalo do cilja, pri čemer bo cilj dovolj privlačen ter uresničljiv in v ustreznem razmerju s trudom. Bistvo teorije pričakovanja je valenca (privlačnost ali vrednost cilja) instrumentalnost (zaznavanje povezanosti med doseženim enim ciljem in drugim ciljem, s kakšnim obnašanjem bo zaposleni dosegel na svojem delovnem mestu želene rezultate) in pričakovanje (posameznikovo prepričanje, da bi določeno vodenje privedlo do cilja). Teorija pričakovanja pomaga zaposlenim in managerjem, da razumejo razmerje med različnimi aktivnostmi, ki bi jih radi opravili in želenimi dosežki. Vodilni morajo pomagati zaposlenim, da oblikujejo realna pričakovanja

8. Kaj bistvo ekonomske motivacije ? Kako je sestavljena tipična slovenska plača ?

Temeljno izhodišče ekonomske motivacije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil ter da je denar ali materialne dobrine energija oziroma spodbuda, ki motivira človeka, da opravi tisto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek. Slednje pa zavisi od omejitve plačila. Tisti, ki opravljajo enostavna in malo zahtevna dela in s svojo plačo komaj pokrivajo potrebe po svojem obstoju so veliko bolj občutljivi na materialno motivacijo kot zaposleni, ki zaslužijo toliko, da njihov obstoj ni ogrožen. Tipična slovenska plača je sestavljena iz osnovne plače (polni delovni čas), dodatki za posebne obremenitve, dodatki za delovno dobo, pokojninsko, zdravstveno in socialno zavarovanje ter nadomestila, plačani prosti dnevi, nagrade za uspešnost (skupinska uspešnost, plačilo iz dobička), regres za letni dopust, odpravnine, solidarnostne pomoči), povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevozi, službena potovanja) in ostale ugodnosti in nagrade po presoji delodajalca.

9. Kako motivirati za delo ?

Zaposlenim prinaša uspešnost pri delu predvsem notranje zadovoljstvo, vendar si vseeno želijo in potrebujejo tudi potrditev in spodbudo v okolju. Motivira pa se lahko tudi z stalno zaposlitvijo, primerno plačo, s pohvalami, nagradam in priznanji, potem dobro komunikacijo, z strokovnim usposabljanjem in izobraževanjem, z boljšo organiziranost del, z spremljanjem delovne uspešnosti, možnosti osebnega razvoja in napredovanja ter sodelovanja zaposlenih pri upravljanju.

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1. Naštejte nekaj definicij organizacijske kulture !

Organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji, je kolektivna volja članov organizacije in se nanaša na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj. Organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije. Organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika. Organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije, organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije. Organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih. Organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja. Organizacijska kultura so tista

prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje. Organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb. Organizacijska kultura je v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko neke organizacije. Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

2. Katere prvine se pojavljajo v različnih opredelitvah organizacijske kulture ?

V različnih opredelitvah organizacijske kulture se pojavljajo nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, predstave, prepričanja, simboli ipd.

3. Katere so osnovne značilnosti organizacijske kulture ?

Osnovne značilnosti organizacijske kulture so: primerno vedenje, norme, prevladujoče vrednote, filozofija, pravila in organizacijska klima. So pa še organizacijska kultura kot socialna tvorba, organizacijska kultura, ki uravnava obnašanje članov, organizacijska kultura, ki je proizvod ljudi, organizacijska kultura, ki je splošno sprejeta, organizacijska kultura, ki nastaja postopno, organizacijsko kulturo, ki se jo da naučiti, prilagodljiva organizacijska kultura, zavestna in nezavestna organizacijska kultura, potem organizacijska kultura, ki ni oprijemljiva in je dosežek ali proces. Potem tudi velja, da kultura v organizaciji nastaja kot proizvod skupinskega življenja, da je kultura vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja, da je kultura zgodovinski proizvod in ne nastane čez noč, da je kultura dinamičen pojav in obstoj nerazločne narave kulture.

4. Kako merimo organizacijsko kulturo ?

Organizacijsko kulturo se meri odvisno od metodologije dela, merimo jo pa predvsem po vrednotah, ritualih, njenih vzornikih, zgodbah, simbolih, mitih o organizaciji, in preko proizvodov in storitev. Tehnike merjenj pa so spraševanje, preizkušanje, opazovanje članov organizacije (zakaj posameznik ravna tako, kot ravna). Sledi analiza lastnosti vzornikov, potem analiza parol in pomembnih izrekov, analiza organizacijske filozofije (posebej izjave o poslanstvu) in analiza organigrama podjetja, postopkov s strankami, itd.

5. Kakšne osnovne zvrsti organizacijskih kultur uporablja organizacija ?

Ansoffova tipologija označuje organizacijsko kulturo na podlagi dveh lastnosti, in sicer ekstravertiranosti – introvertiranosti članov (usmerjenost v organizacijo ali v okolje) in časovne perspektive (usmerjenost v preteklost, sedanost ali prihodnost), ki se povezuje z naklonjenostjo oz. nenaklonjenostjo spremembam. Ansoff deli organizacijsko kulturo na pet različnih tipov (stabilnega, reaktivnega, anticipativnega eksploativnega in ustvarjalnega). Handy pa navaja štiri tipe organizacijske kulture: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti. Ciljno usmerjena, informacijsko integrirana kultura (kultura moči) ima skrb za postavitev pravih ciljev in iskanja načinov, kako jih uresničiti. Vodje si skupaj s podrejenimi prizadevajo za najboljše izkoristke vseh razpoložljivih virov. Vodje izdajajo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem. V komuniciranju gre predvsem za pojasnjevanje ciljev in razlago različnih ukrepov in predpisov. Pri kulturi spoštovanja pravil (kultura vlog) pa se gre

predvsem za red in sistematično delo, zelo pomembna so sporočila in poročila, komunikacija je predvsem pisna. Prisotna je hierarhična organizacijska zgradba, ki skrbi za kontinuiteto organizacije. Centralizacija je izrazita na vseh področjih. Za vodje je bistveno, da se držijo postopkov. Spore zglajujejo z izdajanjem novih predpisov in navodil. Kultura temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti, pomembna sta hierarhija in status. Inovativna, v naloge in delo usmerjena kultura (kultura nalog) sta značilna decentralizacija in delegiranje odgovornosti. V organizaciji velja domneva, da se vsi podrejeni sami od sebe trudijo uresničevati organizacijske cilje, zato ni potreben nadzor od zunaj. Struktura organizacije je kot mreža. Moč leži na stičiščih mreže in temelji na znanju in sposobnostih. Spore gladijo s posvetovanji in jih jemljejo kot nauk za prihodnost. Komuniciranje je razvito v vseh smereh, slog vodenja je usmerjenost k cilju. Posameznika podpirajoča kultura (kultura osebnosti) pa veleva, da do odločitev prihaja predvsem po neformalnih poteh. Odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene odločitvam, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. Slog vodenja je posamičen, poudarjeni so medsebojni odnosi, v organizaciji je malo formalnih sestankov, dejavnosti, ki podpirajo delovanje organizacije, niso strukturirane. Komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol.

7 ORGANIZACIJSKA KLIMA

1. Kako bi opredelili organizacijsko klimo ?

Organizacijska klima je običajno izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Za organizacijsko klimo lahko rečemo, da je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Če so ti odnosi pozitivni, se tedaj oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Povsem drugače je tedaj, ko so odnosi med ljudmi negativni. Taki odnosi pripeljejo do napetega vzdušja, nezadovoljstva, konfliktov in posledica tega je nizka produktivnost. Organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov. Je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja, ki jo ločuje od drugih organizacij. Je rezultat vedenja in počutja članov organizacije, je sprejeta pri članih organizacije, je temelj za interpretiranje situacije in se uporablja za vir pritiska na usmerjanje aktivnosti.

2. Kakšne vrste organizacijskih klim poznate ?

Poznam motivacijsko, inovacijsko, organizacijsko, podjetniško, ustvarjalno in raziskovalno klimo npr.

3. Navedite nekaj temeljnih razlik med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo !

Organizacijska kultura ali »organizational culture« je globalen pojem in se nanaša na preteklo ter prihodnje stanje sistema. Organizacijska klima ali »organizational climate« pa je analitičen in lokalni pojem, ki razlaga trenutno oz. zdajšnje stanje sistema. Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko klimo, medtem ko ta le kaže kulturo organizacije v določenem času in prostoru. Prav tako je pomembna razlika med pojmom tudi v tem, da se klima ustvarja zgolj začasno in v različnih procesih sistema, kultura pa v daljših obdobjih prek globalnih interakcij v sistemu in z njegovim okoljem. Na splošno lahko ugotovljamo, da je kultura manj opazna, bolj celovita in se tudi težje spreminja, zato je tudi zahtevnejša za obvladovanje. Spreminjanje in obvladovanje klime pa je veliko lažje in enostavnejše.

4. Katere razsežnosti zajema vprašalnik SiOK ?

Vprašalnik SiOK (Slovenska Organizacijska Klima) zajema organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere, zadovoljstvo z delovnim okoljem, inovativnost in iniciativnost.

5. Katere načine spreminjanja organizacijske klime poznate ?

Najpogostejši načini spreminjanja klime so naslednji. Prvi način je tako imenovani nekontrolirani način, kjer se klima spreminja sama od sebe in je ne moremo nadzorovati (negativne posledice). Drugi način je, da klimo lahko spremenimo z navodili in ukrepi. Pri tem načinu spreminjanja klime, ki je sicer organizirano in zavestno, poskušamo uravnavati vedenje posameznikov v pozitivni smeri (hitrejši način, vprašanje realiziranih zastavljenih ciljev). Tretji način spreminjanja klime pa je tako imenovana neposredna akcija. To pomeni, da klimo spreminjamo z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem. Pomembno je zaupanje zaposlenih v ta način.

6. Kako vpliva organizacijska klima na vedenje ljudi ?

Vpliv organizacijske klime na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico. To pomeni, da se človek lahko klimi prilagodi. Ta lastnost je sicer lahko zelo koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki mu omogoča boljše življenje, boljše prihodnost ali kar sam čuti, da mora doseči. Lahko pa je ta prilagodljivost klimi tudi škodljiva, če gre za klimo, ki škoduje človeku. Vpliv organizacijske klime na vedenje ljudi pa je tudi odvisno predvsem od ekstrovertiranosti posameznika (priljubljen, družaben, ambiciozen), njegove čustvene stabilnosti (zaskrbljen, negotov, prestrašen), naklonjenosti (prijazen, toleranten, prilagodljiv), natančnosti (odgovoren, delaven, zanesljiv) in sprejemljivost za izkušnje (kultiviran, iznajdljiv, širokega mišljenja). Tako na vedenje vpliva kultura, socialno okolje, spomin, dedne lastnosti, stališča, interesi, občutja, vrednote, klima itn. Zaradi teh vplivov je vedenje posameznikov različno in največkrat ne vemo za vzroke določenega vedenja.

7 VPLIV ZNANJA IN SPOSOBNOSTI MENEDŽERJEV IN VODIJ NA VEDENJE ZAPOSLENIH

1. Tržno gospodarstvo terja vsestransko usposobljenost menedžerjev in vodij. Katere vrste znanja so potrebna ?

Potrebna so predvsem strokovna znanja, konceptualna znanja, znanja s področja medčloveških odnosov in družbena znanja.

2. Menedžerji in vodje iz preteklosti, sedanjosti in bodočnosti se po znanju močno razlikujejo. Navedite pomembnejše razlike !

Vodja preteklosti je imel visoko izobrazbo in je imel posebne osebne značilnosti. Današnji menedžer ali vodja je usmerjen predvsem k ciljem. Vse bolj pa postaja pomembna tudi fizična kondicija, strokovno znanje, zanesljiv nastop in sposobnost motiviranja. Poudarjene so vrline kot pripadnost, natančnost in redoljubnost. Manj pomembna so dobra spričevala, rodbinske vezi, izbran študij in inozemske izkušnje. Pri menedžerju bodočnosti so poudarjeni znanje in lastnosti, kot so splošna izobrazba, sposobnost komuniciranja, motivacije in zanesljiv nastop, znanje tujih jezikov, potrebna

fizična kondicija, socialna osveščенost, kreativnost, karizma in gibkost - sposobnost prilagajanja. Novi tip menedžerja naj bi imel osebnostne lastnosti, sposobnosti in znanja močnejše poudarjene kot do sedaj. Največje razlike so pri znanju tujih jezikov, sposobnosti prilagajanja, komuniciranja, sodelovanja, osebnosti, ustvarjalnosti, izvirnosti, socialne osveščенosti, sposobnosti motivacije in zanesljivem nastopu.

3. Katere sposobnosti mora imeti dober menedžer in vodja ?

Na podlagi neke ankete zaposleni menijo, da naj bi njihov menedžer imel sposobnost povezovanja, opazovanja, odločanja, sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti, da je dober poslušalec, da zna prenašati kritiko, da zna upoštevati moti vore sodelavcev in da zna oblikovati tim.

4. Menedžerji in vodje morajo imeti določene sposobnosti.

Katere ?

Poleg že omenjenih naj bi tudi bili usmerjeni k tržnim potrebam, razvijali občutek pripadnosti in ugodno klimo. Potem, da bi znali razčlenjevati organizacije na manjše organizacijske enote z manjšim številom vodstvenih ravni, hitro in neovirano komuniciranje za energično izvajanje eksperimentov, sočasno spremljanje večjega števila medsebojno konkurenčnih razvojnih nalog, interaktivno učenje v stikih s kupci in dobavitelji, postavljanje ciljev in oblikovanje politik in postopkov, organiziranje, motiviranje in nadzorovanje ljudi, analiziranje razmer in opredeljevanje strateških in operativnih načrtov, odzivanje na spremembe z novimi strategijami in reorganizacijami, izvajanje sprememb z določanjem novih politik in postopkov in doseganje rezultatov in zagotavljanje primerne rasti, dobičkonosnosti in donosnosti. So pa še pomembne: ustvarjalni vpogled (postavljanje pravih vprašanj), senzitivnost (delovati proti drugim), vizija (ustvarjanje prihodnosti), gibkost (pričakovanje sprememb), osredotočenost (izvajanje sprememb) in potrpežljivost (živeti na dolgi rok).

5. Kako bi se lotili ugotavljanja vodstvenih sposobnosti menedžerjev in vodij ?

Da bi vodilni sodelavci lahko razvijali in dopolnjevali svoja znanja, morajo najprej vedeti, kakšna znanja in sposobnosti že imajo po omenjenih vrstah znanj. Torej: ustvarjalni vpogled (postavljanje pravih vprašanj), občutljivost oz. sočustvovanje (delo z ljudmi), vizija (ustvarjanje prihodnosti), spremenljivost oz. prilagodljivost (upoštevanje sprememb), osredotočenost (izvajanje sprememb), potrpežljivost (živeti na dolgi rok). Za vsako vrsto znanj oz. sposobnosti bi postavil deset vprašanj, za katera bi anketiranci izbirali odgovore po skali: vedno (4), pogosto (3), redko (2) in nikoli (1). Na podlagi izpolnjenega vprašalnika bi anketiranci ugotavljali skupno število doseženih točk po posameznih vrstah znanj oz. sposobnostih.

8 MODELI MENEDŽMENTA IN VODENJA

1. Katere osebne značilnosti so za identifikacijo vodje pomembne ?

Najpomembnejše značilnosti za identifikacijo vodje so: fizične (mlajši oz. srednjih let, vitalen, visok, vitek in prijetne zunanosti), osebnostne (čustveno stabilen, prilagodljiv, obvladovalen, samozavesten, prodiren), socialne (prikupen, olikan, priljubljen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju) in delovne, kjer je vodja usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, je samoiniciativen in pripravljen sprejemati odgovornost.

2. Kaj so značilnosti mrežnega vodenja ?

Model mrežnega vodenja razlikuje pet vrst vodenja, z različnimi deleži usmerjenosti vodje k proizvodnji ali k ljudem. Značilnosti vodstvene mreže so skrb za proizvodnjo, skrb za ljudi in organizacijska hierarhija. V devetstopenjski skali je možno razviti 81 tipov oz. sklepanj o uporabi vodstvene hierarhije. Poznavanje možnih alternativ omogoča vodji, da v danih razmerah izbere najustreznejšo. Številčna oznaka 9,1 pomeni, da so vodje maksimalno zainteresirani za doseganje proizvodnih rezultatov, ne da bi pri tem kaj dosti upoštevali zahteve in potrebe ljudi. Za ta način vodenja je značilno, da obstajajo velika nasprotja med zahtevami proizvodnje in potrebami ljudi. Ljudje se pojmujejo kot sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev. Številčna oznaka 1,1 pomeni, da so vodje slabo zainteresirani za doseganje visokih proizvodnih dosežkov kot tudi za izrabo človeških zmožnosti. Naloga takšnih vodij je predvsem, da postavijo ljudi na delo, da jim na grobo opredelijo naloge in da jih pustijo same. Vodja te vodstvene usmeritve je v glavnem prenašalec sporočil z višjih ravni. Številčna oznaka 1,9 označuje visoko usmerjenost k ljudem in majhno skrb vodje za delovne naloge. Vodstvena usmeritev temelji na sklepanju, da so zahteve proizvodnje nasprotne zahtevam in potrebam ljudi. Vodje vodstvene usmeritve 1,9 dajejo podrejenim široke naloge in ljudem zaupajo, da bodo opravljali svoje naloge na najboljši način. Številčna oznaka 9,9 pomeni visoko usmerjenost k proizvodnji in k ljudem. Vodje oblikujejo tim zaposlenih, ki so med seboj zelo povezani, si zaupajo in pomagajo pri opravljanju nalog. Vodja vodstvene usmeritve 9,9 ustvarja takšne delovne razmere, da zaposleni čutijo potrebo po sodelovanju, vsestransko upošteva njihove ideje, ki prispevajo k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. V sredini vodstvene mreže je številčna oznaka 5,5. Ta vodstvena usmeritev pomeni srednjo pot, ki se pogosteje pojmuje kot zlata pot. Po svoji vsebini je to kompromisni način vodenja. Vodje domnevajo, da je mogoče ustvariti zadovoljivo proizvodnjo z izravnavanjem proizvodnih sestavin in človeških prvin.

3. Strnjeno opišite Likertove sisteme vodenja !

Likert je razvil štiri sisteme vodenja. Različne karakteristike vodenja je razvrstil v štiri skupine: sistem 1, sistem 2, sistem 3 in sistem 4. Posamezni sistemi se med seboj razlikujejo po temeljnih spremenljivkah za timsko delo, zlasti pa glede na udeležnost podrejenih pri odločanju. Sistem 1 imenuje Likert izkoriščevalski avtoritativni sistem. V tem sistemu vodstvo ne zaupa svojim podrejenim. Vse odločitve sprejema najvišje vodstvo v organizaciji. Podrejeni so prisiljeni opravljati dodeljene naloge, živijo v strahu pred kaznovanjem, za svoje izredne delovne dosežke pa so le občasno nagrajeni ali dobijo ustrezno priznanje. Za medsebojno delovanje nadrejenih in podrejenih sta značilna strah in nezaupanje. Sistem vodenja 2 označuje Likert kot dobronamerni avtoritativni sistem, v katerem je nekaj zaupanja in komuniciranja med predstojniki in podrejenimi, toda odločanje je še vedno v pristojnosti vodij. Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so podobni odnosom služabnika in gospodarja, ki so navidezno prijazni. Vse pomembne odločitve sprejema najvišje vodstvo, ki tudi postavlja cilje. Samo manj pomembne odločitve lahko sprejemajo vodje na nižjih organizacijskih ravneh. Sistem vodenja 3 označuje Likert za participativno-posvetovalni sistem. Vodstvo organizacije precej, toda ne popolnoma, zaupa in verjame svojim podrejenim. Manj pomembne odločitve sprejemajo tudi nižje organizacijske ravni. Komuniciranje poteka po organizacijski hierarhiji v obe smeri, toda še vedno bolj vertikalno. Kot motivacijske oblike se uporabljajo razne nagrade, priložnostne kazni in razne oblike vključevanja zaposlenih pri obravnavanju vprašanj, ki zadevajo njihovo delo. Sistem vodenja 4 je participativni sistem učinkovitih delovnih skupin. V tem sistemu vodenja vodstvo popolnoma zaupa

in verjame podrejenim. Za ta sistem vodenja so značilni podpirajoči odnosi, ki pospešujejo najprimernejšo izrabo človeških virov. Pomembne odločitve se sprejemajo na vseh organizacijskih ravneh. Komuniciranje ni razvito samo po vertikali formalne organizacije, temveč tudi horizontalno med vsemi zainteresiranimi posamezniki in skupinami v organizaciji.

4. Kaj so značilnosti Herseyevega in Blanchardovega situacijskega modela vodenja ?

Njun model vodenja poudarja, da je vodenje odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov skupine. Ugotavljata, da ima večina vodij primarni in sekundarni slog vodenja. Primarni slog je tisti, ki ga vodja uporablja najpogosteje. Uvajata tudi pojem fleksibilnosti sloga, ki se nanaša na sposobnost vodje, da spreminja svoj slog vodenja. Ukazovalno vodenje vodje se pojavlja, kadar vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natanko pove, kaj je treba narediti ter kdaj, kje in kako delati. Takšen vodja izbira in nadzira člane skupine. Podporno vodenje označuje dvosmerno komuniciranje. Vodja posluša, spodbuja in vključuje člane skupine v procese odločanja. Zrelost skupine je sposobnost članov skupine, da si postavijo visoke cilje in da so pripravljeni prevzemati odgovornost za svoje izvrševanje. Zrelost se sestoji iz dveh spremenljivk: iz delovne zrelosti in psihološke zrelosti. Delovna zrelost se nanaša na usposobljenost članov skupine za opravljanje dela. Psihološka zrelost pomeni pripravljenost in motiviranost članov skupine za opravljanje dela. Ko pa zaposleni napredujejo do visoke stopnje zrelosti, je obseg upoštevalnega, podpornega in posvetovalnega vodenja vodje zmanjšan, ker pristojnosti delegira podrejenim. Zrelejši delavci potrebujejo manj vodenja. Herseyevega in Blanchardovega model vodenja ponuja različne kombinacije ukazovalnega in podpornega načina vodenja vodij za različne stopnje zrelosti članov in je zgrajen na treh spremenljivkah. Kot prvo obseg navodil in usmerjanja, ki jih daje vodja (usmerjenost na nalogo), potem je obseg socioemocionalne podpore, ki jo daje vodja (usmerjenost na odnose, upoštevanje vodenih) in stopnja pripravljenosti vodenih, ki jo izražajo za opravljanje določene naloge (zrelost vodenih).

9 TRANSAKCIJSKO VODENJE

1. Kaj razumte pod pojmom transakcijska analiza ?

Transakcijska analiza je, ker se JAZ ODRASLI razvije kasneje kot OTROK in RODITELJ, ki imata najvažnejše živčne steze, imamo preko vsega življenja problem, da nadoknadimo to časovno razliko. Harris opredeli več načinov, ki prispevajo, da zasnuje JAZ ODRASLI, ter s tem postane osnovno stališče »jaz sem OK - ti si OK« močnejše. Prvo je, da se naučimo prepoznati svoj jaz DETE, ranljiva mesta, strahove ter glavne oblike izražanja teh občutkov. Potem se naučimo prepoznati svoj jaz RODITELJA, njegovega opominjanja, ukazovanja, utrjena načela ter glavne oblike izražanja teh občutkov. Potem moramo biti nežni z OTROKOM pri drugih, ga ščititi, spoštovati njegovo potrebo kreativnega izražanja ter breme NISEM OK, ki ga nosi s seboj. Temu sledi, da štejemo do deset ter s tem ODRASLEMU damo možnost, da obdela podatke z izključitvijo RODITELJA in OTROKA. Na koncu si pa izdelamo sistem moralnih vrednosti, ki nam pomagajo priti do boljše odločitve.

2. Kakšna stanja zavesti razlikujemo pri transakcijski analizi ?

Berne je opredelil tri stanja zavesti, in sicer Roditelj, Odrasli in Dete.

1. **RODITELJ.** Stanje zavesti roditelja nas spominja na starševske like. Vsebuje stališča in vedenja "vneseno" posamezniku iz zunanjih izvorov, predvsem od staršev. Ločimo dve pojavnosti oblike tega stanja zavesti, in sicer:
- **kritični roditelj:** presoja, kritizira, ukazuje. Neverbalno je prepoznaven po ostrem tonu, nagubanem čelu, privzdignjenih obrveh, grozečem pogledu, idr.
 - **negujoči roditelj:** svetuje, tolaži, pomaga, popravlja. Neverbalno je prepoznan po razumevajočih in sočutnih kretnjah, mirnem in prijetnem glasu, v drži, ki izraža zaščito, idr.
2. **ODRASLI.** Stanje zavesti odraslega je avtonomno usmerjeno na objektivno ocenjevanje realnosti, okolja, v katerem deluje in ocene lastne zmožnosti za uspešno delovanje v tem okolju. Ima lastne predstave in nazore in jih priznava tudi drugim. Razlikujemo dve pojavnosti oblike stanja zavesti odraslega, in sicer:
- **globalni odrasli.** Njegove značilnosti so: je jasen, miren, samozavesten, radovednega duha, vztrajen, osredotočen.
 - **detajlni odrasli,** ki ga označujejo te značilnosti: je ambiciozen, natančen, vesten, urejen, temeljit, stabilen.
3. **DETE.** Stanje zavesti deteta vsebuje izkušnje, pridobljene v stiku z okoljem, od rojstva pa do šolske dobe. V vsakem odraslem je tudi stanje deteta, ki prav tako čuti, reagira, kot je to delal v otroški dobi. Pojavni obliki stanja zavesti deteta sta:
- **svobodno dete.** Značilnosti te pojavnosti so: je sproščeno, spontano, impulzivno, kreativno, manipulativno, energično, uporno, agresivno, preplašeno. Prepoznavno je po izjavah: Dobil sem idejo, kako bomo to rešili? To je prečudovito! idr. Neverbalno pa je prepoznaven po glasnem in energičnem govorjenju, spontanosti gestah in sproščenem smehu, idr.
 - **adaptirano dete.** Njegove značilnosti so: je prilagodljivo, družabno, socialno, poslušno, popustljivo, pohlevno, egocentrično, boječe, idr. Neverbalno je prepoznavno po kretnjah, ki odražajo podrejenost, prilagodljivost, izmikavanje stika z očmi, ipd

3. Kakšne vrste transakcij poznate in kaj so njihove značilnosti ?

Eric Beme opredeljuje tri vrste medosebnih odnosov oziroma tri vrste transakcij, in sicer komplementarne, križne in prikrite. Komplementarne transakcije so pričakovane, v njih prevladuje nekonfliktno, medsebojno usklajeno reagiranje. Križne transakcije pa so nepričakovane, aktivirana so neustrezna stanja zavesti, težnja ljudi je k prekinitvi, preobrnitvi smeri komunikacije. Prikrite transakcije so kompleksne, vključeno je več stanj zavesti, sporočilo je prikrito.

4. Katera so pomembnejša človekova čustva ?

Pomembnejša človekova čustva so: želja (imamo, naredimo, dosežemo ali ustvarimo; cilji definirani, motivacija visoka), frustracija (dodatni napori), upanje (razvijanje želje brez nadzora v smeri pričakovanj; krepki duhovni moči), dolgočasje (ni zadovoljitve želje), strah (ogroženost, mobilizacija in adaptacija), trema (nemir pred jasno postavljenimi nalogami), zaskrbljenost (preprečuje brezbriznost in pomanjkanje odgovornosti), sram (potrditve negativne slike o sebi pred osebo), krivda (odstopanje od socializacije) in kljubovanje, ki pomeni nasprotovanje avtoriteti.

5. Katera življenska stanja razlikujete, ki določajo odnos osebe do osebe in do drugih ?

Glede odnosa do osebe do osebe razlikujemo Jaz nisem OK, Ti si OK stanje (prevelik delež pozornosti, božanja in nošenja po rokah v otroštvu), potem je Jaz nisem OK, Ti nisi OK (ni več tolikšne pozornosti in nošenja po rokah; pesimizem), Jaz sem OK, Ti nisi OK (brutalno ravnanje z otrokom; kriminalno

stanje – krivi so drugi) in Jaz sem OK in Ti si OK (temelji na prejšnjih treh z mero razumevanja, razmišljanja, zaupanja in pripravljenosti na akcijo). Iz tega izpeljemo odnose do drugih, oz. t.i. komplementarne transakcije, ki potekajo od Dete1-Dete2 pa Dete2-Dete1, od Roditelj1-Roditelj2 pa Roditelj2-Roditelj1, od Odrasli1-Odrasli2 pa Odrasli2-Odrasli1, od Roditelj1-Dete2 pa Dete2-Roditelj1, od Dete1-Roditelj2 pa Roditelj2-Dete1, od Dete1-Odrasli2 pa Odrasli2-Dete1, od Odrasli1-Roditelj2 pa Roditelj2-Odrasli1. Poznamo pa še križne transakcije, ki temeljijo na Odrasli1-Odrasli1 in Roditelj2-Dete1, 1Odrasli-Odrasli2 in Dete2-Roditelj1, Roditelj1-Dete2 in Roditelj2-Dete1, Dete1-Roditelj2 in Dete2-Roditelj1. Imamo pa še skrite transakcije, ki pa so v smislu Odrasli1-Odrasli2 in skriti Roditelj1-Dete2 povezava, potem je Odrasli1-Odrasli2 in skriti Roditelj1-Dete2 ter Dete1-Roditelj2 povezava. Prikrito vodenje pa je lahko obojestranska manipulacija ali pa samo enostranska.

10 KONFLIKTI V ORGANIZACIJI

1. Medsebojne interakcije med posamezniki in skupinami v organizaciji povzročajo številne konfliktna situacije. Kaj razumete pod pojmom konflikt ?

Konflikt je oblika nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem.

a) *Navedite nekaj opredelitev konfliktov !*

Konflikt je nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij. Konflikt je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji. Konflikt je proces, ki se začne takrat, kadar se pojavlja razočaranje (frustracija) ali kadar nekdo misli, da je situacija konfliktna

2. Konflikte razvrščamo po različnih kriterijih: po vzrokih nastanka, po posledicah in po udeležencih. Katere konflikte po vzrokih nastanka razlikujete ?

Po virih nastanka razlikujemo konflikte interesov in konflikte vrednosti.

a) *Katere konflikte po posledicah razlikujete ?*

Za vire po posledice pa konstruktivne konflikte (neeskalirajoči in funkcionalni) in destruktivne konflikte (eskalirajoči in nefunkcionalni).

3. Po udeležencih razlikujemo notranje ali intrapersonalne konflikte. Kakšne vrste teh konfliktov poznate ?

a) *Kakšne vrste interpersonalnih konfliktov poznate ?*

Interpersonalni so konflikti blokiranja cilja, konflikti nestrinjanja s cilji, konflikti dvojne privlačnosti, konflikti dvostranske odbojnosti, konflikti vlog (neusklajenost osebe in narave dela itn.), konflikti med člani skupine ali z drugimi osebami in konflikti med nosilci organizacijskih vlog.

b) *Kakšne vrste medskupinskih konfliktov poznate ?*

Medskupinski pa so hierarhični, funkcionalni, konflikti stroke in konflikti formalne in neformalne organizacije.

4. Kakšne so razlike med stvarnimi in lažnimi konflikti ?

Lažni konflikti so namenjeni prekrivanju stvarnih konfliktov.

5. Vzroki za nastajanje konfliktov so številni. Kateri ?

Temeljni vzroki nastajanja konfliktov so po Esseru različna in izkrivljena prepričanja, frustracije in različna vrednotenja, konfliktna stališča in čustveno spremljanje teh stališč in konfliktnost ter nagnjenost k agresivnosti.

6. Za reševanje konfliktov so poznani različni načini. Kateri ?

V splošnem so poznani štiri načini reševanja konfliktov, in sicer preglasovanje, ki je postopek, kjer večina vsili rešitev manjšini (dominacija). Potem so razgovori in dogovori ter so najuspešnejši način reševanja konfliktov (kompromis). Sledi odstopanje in recipročnost odstopanja je postopek sprejemanja skupnih višjih (nadrejenih) ciljev (integracija) in na koncu je arbitriranje tretje strani.

a) Katere predpostavke so potrebne v organizacijskem vedenju za uspešno reševanje konfliktov ?

Za uspešno reševanje konfliktov je v organizacijskem vedenju treba izpolniti aktivno poslušanje sogovornika, dajanje in sprejemanje neizkrivljenih sporočil in informacij, obojestransko spoštovanje tujih potreb, zaupanje v druge ljudi zlasti v sodelavce in podrejene, sprejemanje novih informacij, vztrajnost in odločnost, izogibanje metodi "z zmago do poraza" in pogosto uporabo "jaz" sporočil idr.

11 POSLOVNA ETIKA IN MORALA

1. Kaj razumete pod pojmom poslovna etika in morala ?

Etika je beseda grškega izvora (ethicos) in v etimološkem smislu pomeni moralo, nprav, običaj, navado.

Etika je filozofska disciplina, ki proučuje cilje in smisle moralnih človekovih hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Poslovna etika je pa tista veja, ki se ukvarja s poslovnim svetom in lahko rečemo, da ima podlago v recimo t.i. etičnih kodeksih. Menedžer v organizaciji išče svojo identiteto, se dokazuje z delom in uspehom, skuša napraviti iz nje dobro okolje za svojo rast in tudi osebni razvoj sodelavcev. V osebnem življenju menedžerja pa ni nujno da uporablja enaka etična merila. Dokler je ta razkorak zmeren, spodbuja, če je čezmeren pa povzroča izkrivljeno vedenje. Pojem morala izhaja iz latinske besede mos, ki pomeni običaj, navado.

2. Kaj razumete pod pojmom morale ?

Pojem morala izhaja iz latinske besede mos, ki pomeni običaj, navado, nprav in pridevnika moralis, ki pomeni moralen, nraven. Moralo sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladno z uveljavljenimi dobrinami in so enake načelom in običajem, glede na katere štejemo ali je obnašanje ustrezno (družbeno sprejemljivo). Moralni človek se ne ukvarja s svojo popolnostjo, temveč uresničuje kar je prav – ker je prav.

3. Katere obče človeške vrednote poznate in kaj so njihove značilnosti ?

Na najbolj splošni ravni jih delijo na terminalne (zdravje, modrost, enake možnosti za vse, izobraževanje, mir na svetu, napredek človeštva), ki se nanašajo predvsem na cilje in instrumentalne vrednote (poštenost, zvestoba, iskrenost, ubogljivost, sposobnost ustvarjalnosti), med katere spadajo moralne vrednote ter vrednote zmožnosti in kreposti. Nasploh pa so: poštenost - kar ima posameznik za dobro, svoboda - neodvisnost, odsotnost zunanjih vplivov, resnica - skladnost izjav s stvarnim stanjem, znanje - znanja in spoznanja o

naravi, družbi in mišljenju, ki imajo podlago v praksi, zdravje - stanje popolne fizične, duševne in socialne blaginje, zvestoba - pripadnost ustreznim normam, ugled - cenjenost posameznika v družbi, denar - splošno menjalno plačilno sredstvo, kariera - življenjska, načrtovana ali nenačrtovana poklicna pot, delavnost - pravočasno in strokovno opravljanje nalog, redoljubnost - osebna urejenost in urejenost delovnega okolja, politični uspeh - uspeh v strankarskem in civilno družbenem delovanju, solidarnost - vzajemnost, čut za skupno odgovornost in korist, spolnost - enakost obravnavanja ljudi ne glede na spol in družabnost, ki je oznaka za različne načine uveljavljanja volje in uresničevanja ciljev posameznika ali skupine v odnosih medsebojne soodvisnosti.

4. Katere so najpomembnejše upravne vrednote ?

Najpomembnejše upravne vrednote so: lojalnost do delodajalca, nepristranskost pri delu, strokovnost, spoštljivost do predstojnika, spoštljivost do sodelavcev, dovezetnost za spremembe, ažurnost pri delu, tekmovalnost med sodelavci, medsebojni odnosi, javnost dela, ugled, spoštljivost do občanov, varstvo zaposlenih, spoštovanje kodeksa javnih uslužbencev in politična nevtralnost.

5. Kaj razumete z vseobsežnostjo etike menedžmenta ?

Pod ta pojem je moč razumeti, da etika menedžmenta zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacije, kakor tudi vse posameznike, skupine in organizacije v zunanjem okolju, ki so kakor koli povezani z dejavnostjo organizacije. To se pa kaže skozi etiko menedžmenta in zunanjega okolja organizacije pri kateri moralne dileme menedžerjev ne zadevajo le odnos do interesa lastnika, temveč ali je doslednost upoštevanja teh interesov, združljiva z zunanjim okoljem. Jasno je, da organizacija vpliva na okolje s svojimi storitvami in proizvodi, z delom, črpanjem virov iz okolja – organizacija je za svoje okolje pomemben dejavnik. Druga razsežnost se kaže skozi etiko menedžmenta in notranjega okolja organizacije, ker menedžerji ne morejo uspešno voditi organizacije brez sodelovanja notranjih udeležencev. Z obilico moči in osebnega vpliva lahko vplivajo na sodelavce, kar poraja odgovornost za osebno uspešnost in osebno dostojanstvo sodelavcev. Tretja razsežnost pa je osebna in poslovna etika. Menedžer v organizaciji išče svojo identiteto, se dokazuje z delom in uspehom, skuša napraviti iz nje dobro okolje za svojo rast in tudi osebni razvoj sodelavcev. V osebnem življenju menedžerja pa ni nujno da uporablja enaka etična merila. Dokler je ta razkorak zmeren, spodbuja, če je čezmeren pa povzroča izkrivljeno vedenje. Zadnja sfera pa je etika menedžmenta in politika organizacije, kjer je za menedžerja etika pomemben sestavni del politike organizacije, saj je povezana s filozofijo organizacije.

6. Kaj opredeljujejo etični kodeksi ?

Etični kodeksi so sezname pravil obnašanja. Etični kodeks katere koli profesionalne dejavnosti sestavljajo pravila, ki jih določena profesionalna skupina oblikuje kot kriterij ravnanja in obnašanja. Etična pravila so odsev družbene stvarnosti v zavesti posameznika. Nastanejo s procesom internalizacije, v katerem se družbena pravila pretvarjajo v lastna načela. Pripravljenost upoštevati etična načela je odvisna od stopnje oziroma obsega sprejemanja vrednot organizacije. Čim bolj se posameznik identificira z vrednotnim sistemom organizacije, tem bolj bo pripravljen delovati skladno z etičnimi načeli te organizacije. Odvisno je tudi od skladnosti ciljev posameznika in organizacije, pomena dela, ki ga opravlja in presoje, ali organizacija zagotavlja zadostne možnosti za razvoj posameznika. Etični kodeksi opredeljujejo nasplošno zakonitost, poštenost, lojalnost, opredeljujejo

odnose zasebnih ali javnih uslužbencev do državljanov kot posameznikov, do politike in javnosti.

12 STRES – KAKO GA OBVLADATI

1. Kaj razumete pod pojmom stres ?

Stres je subjektiven, osebni odziv na dražljaje iz okolja. Gre se za odzivanje organizma na dražljaje iz okolja. Stres je tudi stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo sooči, se ji prilagodi in jo obvlada, drugi pa stres označujejo kot različne psihične in fizične reakcije, ki se zgodijo v posamezniku kot posledica nezmožnosti obvladovati zahteve iz okolja. Najpreprostejša in najširša razlaga stresa opredeljuje stres kot dogodek, ki nas kakorkoli ogrozi in postavi v razmere, da se branimo. Stres lahko opredelimo kot naskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani.

2. Doživljanje stresa ima več faz. Katere ?

Poznamo alarmni stadij (zagon, organizem močno vzbujen), kjer je spodbujen tisti del vegetativnega živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg oziroma, ki posamezniku omogoči akcijo in sproži v njem tiste energijske zaloge, ki mu akcijo omogočajo (izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom, sprostito se zaloge sladkorja itd.). Potem je stadij odpornosti – stvar dobro teče. V tej fazi se vključi tisti del živčnega sistema, ki polni naše baterije oz. vsaj skrbi, da se ne izpraznijo do konca. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven, če ne deluje predolgo in zaradi tega preide v tretjo fazo. Tretja faza pa je stadij izčrpanosti, ko se vse prilagoditvene rezerve izčrpajo in nastanejo nepopravljive okvare. V telesnem dogajanju je viden močan padec imunske moči.

3. Stres ima več plati. Katere ?

Ima dobro (prijetno vznemirjenje, navdušenost, spodbuda, ustvarjalnost, uspešnost, doseganje zastavljenih ciljev, večja produktivnost), slabo (zdolgočasnost, nezadovoljstvo, napetost, neučinkovitost, neuspešnost, glavobol, prebavne motnje, prehlad, klavrni in skaljeni odnosi z ljudmi idr.) in grdo plat (čir, srčni infarkt, rak, tesnoba, depresija, živčni zlom, samomor itn.).

4. Kakšne vrste stresa razlikujete ?

Razlikujemo pozitivni ali prijazni stres in negativni ali škodljivi stres.

5. Kateri so simptomi stresa ?

Stres ima lahko fiziološke, psihološke in vedenjske posledice. Odnos med stresom in fiziološkimi posledicami je zapleten. Najresnejše posledice (krvnožilne motnje in infarkt) se običajno pojavijo po dolgotrajnem doživljanju močnega stresa. Psihološke posledice stresa so negativna občutja, čustva in razpoloženja, negativne navade in izgorevanje. Drugače pa ga razdelimo v tri skupine in sicer v izčrpanost. Tukaj ljudje, ki trpijo zaradi izčrpanosti, se počutijo čustveno in telesno preobremenjeni. Zdi se jim da so popolnoma izpraznjeni, da se iz tega ne morejo rešiti in si obnoviti moči. Vsako jutro, ko se zbudijo, niso nič manj utrujeni kot zvečer, ko so legli k počitku. Izčrpanost je prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali velikih sprememb. Sledi cinizem, ki je nekako poskus, da bi obvarovali samega sebe pred izčrpanostjo

in razočaranjem. Kadar so ljudje cinični, zavzemajo hladen, odmaknjen odnos do dela in do sodelavcev. Tretja faza pa je neučinkovitost in pride kadar se ljudem zdi, da je njihovo početje jalovo, čutijo naraščajoč občutek neprimernosti. Vsak nov projekt se jim zdi neizvedljiv, izgubljajo zaupanje v svoje zmožnosti, da lahko kaj spremenijo. Z izgubljanjem zaupanja v samega sebe, tudi drugi izgubljajo zaupanje v njih.

6. Kateri so vidni simptomi stresa ?

To so potenje, pogosto uriniranje, spremembe glasu (jecljanje, drgetanje, hripavost), težave s spanjem, kožne spremembe (akne, izpuščaji), neodpornost, ponavljajoči herpes, migrenski glavoboli, dihalne motnje, suhost v ustih in izguba ali pretiran apetit ipd.

7. Kateri so glavni povzročitelji stresa ?

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

Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, samospoštovanja in

bojazni zaradi izgube varnosti in domačega zavetja. Drugače pa so to zunanje okolje, organizacijska struktura in kultura, značilnosti dela, odnosi v organizaciji, osebni dejavniki in domače razmere.

8. Kateri so glavni dejavniki stresa na delovnem mestu ?

Glavni dejavniki stresa na delovnem mestu pa so: preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora nad delom, nezadostna nagrada, občutek žrtve nepoštenosti, razpadanje in konflikt vrednot.

9. Kaj lahko storijo organizacije za obvladovanje stresa ?

Prof. Brejc priporoča, da se oblikuje delo, ki omogoča kar največjo uporabo človeških zmožnosti (ustrezna samostojnost, raznovrstne naloge, sodelovanje uslužbencev pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo, spodbujanje participativnega menedžmenta, timskega dela, spodbujanje komunikacije med organizacijskimi enotami (feedback), razvijanje organizacijske kulture (pozitiven odnos do zaposlenih), usmerjenost vodstva na rezultate dela odseva v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevka zaposlenih in napake naj bodo podlaga programa za izboljšave, ne pa temelj za kritike.

10. Navedite nekaj ukrepov za zmanjšanje stresa !

Ukrepi so, da naloge razvrstimo po pomembnosti, naredimo dnevni načrt dela, najprej se lotimo najtežjih opravil, zastavimo si dosegljive cilje, na spremembe gledamo s pozitivnega stališča, naučimo se sprostivnih tehnik, zavračamo nestvarne zahteve, probleme sprejemamo kot izzive, ne kot grožnje, privoščimo si redne dopuste oziroma odmore (tedenske, letne) in tudi sami se nagradimo za dobro opravljeno delo. Drugače pa naj še skrbimo za zdravo in pravilno prehrano (pazimo na zatekanje k hrani in prenajedanje), različne športne aktivnosti (gibanje, tek, hoja) in predvsem naj delujemo psihohigieno (avtogeni trening), ker s tem preprečujemo psihosomatske motnje.

11. Strnjeno opišite metodologijo SOLVE za proučevanje stresa !

SOLVE se usredotoča na psihosocialne probleme, ki izvirajo iz alkohola in drog, nasilja, stresa, tobaka in HIV/AIDS, so po mnenju strokovnjakov glavni razlog za poškodbe pri delu, smrti, bolezni in odsotnosti z dela po vsem svetu. Kako deluje SOLVE ? Seminarji so običajno več kot petdnevni, tako da vsak dan obravnavamo enega od psihosocialnih problemov. Prva stopnička je razvijanje odkritih odnosov do problemov in ustvarjanje takšne klime, da lahko vsak svobodno razpravlja in sprejema nove ideje. Druga stopnja zajema izobraževanje udeležencev z osnovami razumevanja problemov in načini spopadanja z njimi. Na koncu tega dela udeleženci seveda ne postanejo svetovni eksperti za aids, vendar imajo dovolj znanja o tem, kako se z njim spopasti ali ga zmanjšati. Na koncu preverimo pridobljeno znanje s posebnimi simulacijskimi vajami in testi znanja.

13 ODLOČANJE IN VEDENJE

1. Odločitve so rezultat procesa odločanja. Kakšne odločitve razlikujete in kaj so njihove značilnosti ?

Pusić razlikuje rutinske (ponavljajoče se), adaptivne (za reševanje problemov) in inovativne (usmerjene na cilje organizacije in razvoj) odločitve. Novak pa navaja strategijske (najvažnejše upravljalne), taktične (za realizacijo strategije) in operativne (izvajanje poslov nalog) odločitve. Černetič razlikuje z vidika sprejemanje odločitev, odločitve, ki vodijo k izbiri končnih ciljev (vrednostne odločitve) in tiste, ki so le sredstvo za doseganje končnega cilja (faktične odločitve). Kralj pa razlikuje temeljne upravljalne odločitve, menedžerske odločitve za opredmetenje politike organizacije, strateške in izvršilne menedžerske odločitve ter strokovno izvajalne odločitve. Tako strateške ali inovativne odločitve sprejemajo lastniki ali oblastniki (če je organizacija v državni lasti) in vršni menedžment, medtem ko strateške in adaptivne odločitve sprejemajo menedžerji srednjih ravni (funkcijska raven), rutinske in operativne odločitve sprejemajo neposredni vodje (prva vodstvena raven) in izvajalci. Strateške odločitve so neposredno povezane s poslanstvom, strateškimi cilji in politiko organizacije. Taktične odločitve predstavljajo operacionalizacijo metod in postopkov za doseganje ciljev in realizacijo strateških odločitev, medtem ko so operativne in rutinske odločitve del delovnega procesa, s katerimi se realizirajo taktične odločitve. Vrednostna odločitev vodi k izbiri končnih ciljev. Če gre pri odločitvi le za izbiro sredstev, ki naj pripeljejo do končnih ciljev, je to faktična odločitev. Vrednostne ocene in odločitve vedno zadevajo interes tistih ljudi, katerih interesi prevladujejo v nekih ramerah. Govorimo tudi o politiki organizacije, ki je odvisna od vrednostne ocene zainteresiranih, ki odločajo. Upravljalne odločitve se nanašajo na temeljne zadeve in okvire politike organizacije, sprejemajo jih lastniki ali oblastniki (če je lastnik država) in po njihovem pooblastilo tudi vršni menedžerji. Te odločitve se nanašajo na celotno organizacijo.

2. Teorija odločanja je doslej razvila že vrsto modelov odločanja. Katere modele odločanja poznate in kaj so njihove značilnosti ?

Nekaj splošnih modelov v sodobni literaturi in praksi so racionalni, behavioralni, konfliktni model in ekspertni sistemi ter uporaba umetne inteligence. Racionalni model odločanja predstavlja metodološki proces »korak za korakom«. Ta model predpostavlja, da menedžer, ki odloča, točno pozna cilj in razpolaga s celovitimi informacijami o procesih. Model se sestoji iz naslednjih stopenj poznavanja in operacionalizacija želenega cilja,

identifikacija problema, določanje vrste odločitve, znanstvena in strokovna opredelitev možnih alternativ, vrednotenje alternativ, izbira najboljše alternative, implementacija in kontrola (merjenje in prilagajanje). Prednosti racionalnega modela so v tem, ker odločevalec sprejema odločitve po določenem logičnem zaporedju na podlagi potrebnih informacij (ni čustev in socialnih pritiskov). Slabosti tega modela se kažejo v tem, ker menedžerji, vodje in strokovnjaki navadno razpolagajo z omejenimi informacijami, kar jim onemogoča znanstveno opredeljevanje alternativ, čeprav uporabljajo kvantitativne metode in postopke. Behavioralni modeli odločanja temeljijo na argumentih, da posameznik pogosto sprejema neracionalne odločitve in da je zaradi tega v proces odločanja treba vključiti več ljudi, ki lahko pokrivajo vse vidike problemov. Tako sprejete odločitve so sprejemljive za večino ljudi, ki se jih tičejo. Ti modeli vključujejo skupinske tehnike oziroma participacijo pri sprejemanju odločitev (branstorming tehnike ipd.). Konfliktni model se pri reševanju problemov in angažiranju večjega števila ljudi v proces odločanja pogosto uporablja. V procesu odločanja se spoznava izziv, oceni tveganje in konflikte in iščejo se alternative za reševanje konfliktov.

3. Oseba, ki odloča mora imeti ustrezno avtoriteto. Kaj razumete pod pojmom avtoriteta in katere vrste avtorite poznate ?

Avtoriteta pomeni vpliv ali oblast in veleva, da se brez nje ne more zagotoviti zaupanje, poslušnost in sodelovanje v organizaciji in ljudi v družbi nasploh. Da bi ljudje sledili vodji, mora vodja za njih imeti določeno moč, izraženo v katerikoli navedeni obliki. Max Weber je svojih proučevanjih socialnih struktur takratne družbe razlikoval tri čiste oblike avtoritete, in sicer zakonito avtoriteto (normativna pravila in ukazovanje na podlagi teh), tradicionalno avtoriteto (prepričanje o vrednostih starih tradicij in zakonitosti) in karizmatično avtoriteto, ki temelji na osnovi normativnih pravil ali osebnega priznanja posameznika.

4. Obstajajo različni viri moči in vpliva, ki jih menedžerji in vodje uporabljajo v organizacijah, da bi vplivali na vedenje oziroma aktivnosti svojih podrejenih. Kakšne vire moči in vpliva razlikujete ?

Razlikujem moč nagrajevanja (vodja pristojen, da daje nagrad tistim, ki se vedejo v skladu z direktivami vodje), moč prisile (strah in percepcija podrejenih, da ima vodja moč kaznovanja, npr. dajanje odpovedi, preprečitev napredovanja, dodeljevanje neželenih dolžnosti in odgovornosti, odrekanje podpore podrejenim idr.), potem je zakonita moč (pravica osnovana na podlagi položaja in vloge v hierarhiji), sledi referenčna moč (identifikacija podrejenih z vodjo – karizma) in moč znanja (poznavanje ekspertnega področja). Moč znanja oziroma izvedenosti je zasnovana na kredibilnosti in jasnih dokazih o ekspertnem znanju, kot je npr. primer s funkcionalnim znanjem finančnega menedžerja, trženjskega menedžerja idr. Ekspertna moč je najpogosteje omejena na ozka, dobro opredeljena področja oziroma specialnosti.

5. Osrednji problem pri odločanju je ne/odgovornost za sprejem odločitve. Kakšne vrste odgovornosti razlikujete ?

Razlikujem moralno odgovornost (ustaljene in sprejete družbene vrednote in norme obnašanja), materialna odgovornost (finančnem nadomestilu škode zaradi neodgovornega dejanja), kazenska odgovornost (kazenski postopek v skladu s pozitivnimi kazenskimi predpisi), ožja odgovornost (točno in pravočasno sprejemanju odločitev) in širšo odgovornost, ki odseva v moralno

etični vsebini posameznika ali skupine, da bo deloval v skladu s svojim samouresničevanjem pri sprejemanju in uresničevanju odločitev.

6. Kakšne vrste odgovornosti razlikujete z vidika posameznika in z vidika organizacije ?

Odgovornost z vidika posameznika opredeljujemo kot čut odgovornost, to je kot odnos posameznika do njegove vloge v organizaciji. Odgovornost z vidika organizacije pa opredeljujemo kot možnost organizacije, da usmerja vedenje posameznikov ali skupin v skladu z njenimi cilji in interesi.

15 POGAJANJA

1. Kako bi opredelili pogajanje?

Opredelitve pogajanj so številne. Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konfliktov med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoja začetna stališča oziroma zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev!!!

- Pogajanja so v splošnem opredeljena kot proces reševanja konfliktov med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.
- Poslovna ali komercialna pogajanja je mogoče opredeliti kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalcev posel.
- Pogajanja so barantanje s popuščanjem.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo, po najnižji možni ceni.
- Pogajanja je mogoče opredeliti kot razpravo ali konferenco z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora.

2. Kakšne koristne in/ali škodljive lastnosti imajo lahko pogajalci?

Koristne lastnosti pogajalcev:

- potrpežljivost,
- vztrajnost,
- neobčutljivost za stres,
- sposobnost poslušanja,
- prepričljivost,
- imeti visoke cilje.

Med spisek škodljivih lastnosti pa sodijo:

- želja po ugajanju,
- naivnost,
- prepirljivost,
- nepripravljenost na pogajanja,
- nesposobnost obvladovanja čustev.

3. Kaj vse vključuje priprave na pogajanja?

- Priprave na pogajanja pomenijo kritično stopnjo v pogajanjih.

Priprave na pogajanje zajemajo predvsem naslednje:

- oblikovanje ciljev pogajanj,
- izbiro strategije pogajanj,
- načrtovanje poteka pogajanj,
- zbiranje potrebnih informacij,
- izbiro lokacije pogajanj.

4. Kaj je pogajalski interval?

Večina raziskovalcev pogajanj opozarja, da je treba za vsak cilj določiti pogajalski interval. To je ena najbolj varovanih skrivnosti pogajalcev. Pogajalski interval je zajema določitev treh stanje ciljev, in sicer:

- zgornja točka je tisto 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, kaj še lahko sprejmemo.

S pogajalskim intervalom si določimo stopnjo popuščanja. Pomembno je, da je med točkami ciljnega intervala zadosten razpon, da v pogajanjih lahko postopno popuščamo. Zgornjo točko si moramo postaviti dovolj visoko, vendar realno. Zgornja točka naj bo stanje, ki je ugodnejše od tistega, ki ga nameravamo doseči s pogajanjem. Določitev zgornje točke je pomembna pri izbiri strategije pogajanj. Če v pogajanjih ne dosežemo niti spodnje točke, je najbolje da s pogajanjem prenehamo.

5. Kako pogajanja potekajo?

Pogajanja lahko potekajo brez prekinitve ali pa v več nadaljevanjih. Pogajanja v več nadaljevanjih omogočajo pogajalcem napredovanje korak za korakom, vmes pa nabirajo dodatne informacije, opravljajo usklajevanja v svojih organizacijah idr. Dolgotrajna in neprekinjena pogajanja so tudi pritisk na vpletene strani, da poiščejo soglasje, saj prej ne morejo nadaljevati dejavnosti, ki so za nekatere izmed njih ali vse nujne.

6. Kakšno mora biti vedenje pogajalcev pri pogajanjih?

Nekaj navodil za lepo vedenje pri pogajanjih: partnerja glejmo v oči in mu kazimo prijazen obraz, sem ter tja ga ogovorimo s priimkom ali imenom, ostanimo vljudni ves čas pogajanja, potrpežljivo razložimo svoje nestrinjanje s predlogi partnerja, nikoli ne dopustimo, da bi se nestrinjanje sprevrglo v spor, ohranimo dobro voljo in olikano vedenje do konca pogajanj, saj v poslovnem svetu ni prostora za jezo, kadar pridemo v družbo, moramo ne glede na svojo starost, položaj ali službena leta pozdraviti prvi.

Na pogajanja moramo priti pripravljeni. Dobra priprava nam pomaga, da s pogajalci ne utrujamo s praznimi besedami, ponavljanjem in jecljanjem. Če nam partner seže v besedo, ga pustimo, da pove svoje, sami pa se potrudimo ostati pri vodilni misli in nadaljujemo, kakor hitro je mogoče. Neprijetno deluje, če vedno dodamo svoje mnenje.

Argumente navajamo razumljivo in jedrnat. Ko jih povemo, dajmo partnerju čas, da pove svoje mnenje. Naučimo se poslušati. Med pogajanjem je nevljudno pretirano kazati svoja čustva. Še nekaj navodil za lepo vedenje pri pogajanjih:

- partnerja glejmo v oči in mu kazimo prijazen obraz,
- sem ter tja ga ogovorimo s priimkom ali imenom,
- ostanimo vljudni ves čas pogajanja,
- potrpežljivo razložimo svoje nestrinjanje s predlogi partnerja,
- nikoli ne dopustimo, da bi se nestrinjanje sprevrglo v spor,
- ohranimo dobro voljo in olikano vedenje do konca pogajanj, saj v poslovnem svetu ni prostora za jezo,
- kadar pridemo v družbo, moramo ne glede na svojo starost, položaj ali službena leta pozdraviti prvi.

7. Kako poteka zaključevanje pogajanj?

Za zaključevanje pogajanj je nujno, da se stranki sporazumeta o glavnih temah in sicer tako, da sta obe strani čim bolj zadovoljni.

Prvi, ki ponudi zaključek ima to prednost, da narekuje tempo. Nasprotna stran ima sicer možnost, da oporeka vsemu, kar ji ni všeč. Obstaja pa verjetnost, da bo tisti, ki bo prvi ponudil zaključevanje, uresničil več svojih pričakovanj in ciljev.

Pravi oz. idealni zaključek pogajanja je takrat, kadar sta obe strani dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Pogajalska stran, ki je to dosegla prva, na predlaga zaključek.

16 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je ena najpomembnejših dejavnosti človeka, tako v zasebnem kot v poslovnem življenju.

1. Kaj razumete pod pojmom komuniciranje?

Komuniciranje predstavlja proces medsebojnega sporazumevanja. V tem procesu pride do prenosa informacij z namenom doseganja namena ali ciljev komuniciranja.

Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja. Komuniciranje je ena najpomembnejših dejavnosti človeka, tako v zasebnem kot v poslovnem življenju.

To pomeni, da se s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje ter izkušnje med sodelujočimi osebami .

2. Opišite komunikacijski model in komunikacijski proces!

Komunikacijski model opredeljujejo štiri glavne sestavine komunikacije.

Možina (1998, str. 42-43) meni, da gre za: pošiljatelja, prejemnika, sporočilo in komunikacijsko pot. Pošiljatelj oziroma oddajnik je oseba oziroma naprava, ki z določenim namenom oddaja, pošilja sporočila, informacije verbalno in žali neverbalno. Pri tem mora paziti, da je razumljiv, jasen. Prejemnik je oseba oziroma naprava, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Sporočilo sestavljajo informacije, ki jih želi pošiljatelj sporočiti prejemniku. Sporočilo pošiljatelj kodira. Sestavi ga iz simbolov, ki morajo biti pripravljene za oddajanje ter ustrezni za sprejemanje. Simboli morajo biti enopomenski, da jih enako razumeta tako pošiljatelj kot prejemnik, in preneseni neokrnjeno, pri čemer komunikacijski kanal ne more spreminjati oblike sporočila. Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. To je lahko neposredni stik med pošiljateljem in prejemnikom, lahko so to pisma, internet, telefon... Pomembno je, da v določenem času čim bolj natančno prenese čim več informacij.

Na osnovi komunikacijskega modela lahko pojasnimo komunikacijski proces: Pošiljatelj najprej oblikuje sporočilo in ga kodira. To pomeni, da prevede svoje misli, čustva v primerno prenosno obliko. Po izbranem komunikacijskem kanalu pošlje sporočilo. Prejemnik sporočilo sprejme in ga dekodira. Interpretira sporočilo, kar izzove prebujanje misli, čustev prejemnika (notranji proces). Prejemnik se odzove na sporočilo (zunanji proces), pošlje povratno informacijo.

3. Predstavite Joharijevo okno in pojasnite njegovo vlogo v komuniciranju!

- Okno Johari je model medsebojnega razumevanja. Model temelji na samozavedanju in odprtosti za povratno informacijo.

I. Polje svobodnih	III. Polje sive pege
II. Polje skritega,	IV. Polje neznane- ga

Gre za komunikacijski model, ki temelji na socialnem učenju in komunikaciji. Model predstavlja okno, ki je sestavljeno iz štirih polj. Vsako polje opisuje osebnost posameznika v kontekstu odnosov z drugimi ljudmi .

Prvo polje je t. i. javno polje, polje svobodnih odnosov, kamor spadajo lastnosti posameznika, ki jih pozna tako on kot drugi. To je polje neobremenjene in za posameznika neškodljive komunikacije. O vsebinah, ki se nanašajo na to področje, lahko posameznik vedno neobremenjeno komunicira z drugimi, saj jih dobro pozna, pa tudi drugi jih poznajo. Če morda pride do nepoznanih zadev, jih posameznik lahko takoj, ko jih spozna, brez škode opusti oziroma jih opusti tudi, če v odnosu do drugega ni medsebojnega zanimanja. V tem polju steče komunikacija tudi takrat, ko med sogovornikoma še ni pravega zaupanja oziroma, ko še ne vesta, ali si lahko zaupata. Gre za obojestransko tipanje in posredno spoznavanje. Medsebojnemu odnosu ni v škodo, če se v tem polju tako začeti pogovor prekine in ga kasneje tudi ni treba dokončati. Kljub temu, da gre za polje harmonije, pa je treba v delovnem okolju, kjer morda vladajo nezaupanje ali moteči odnosi, razmeroma hitro zapustiti to področje, saj bi dalj časa trajajoče zadrževanje v tem polju povzročilo dolgočasenje.

Drugo polje predstavlja polje zasebnosti, ki je posamezniku poznano, drugim pa ne. Gre za področje, ki ga posameznik skriva pred drugimi oziroma ga dopusti spoznati le tistim, ki jim zaupa. Gre za področje zasebnega in intimnega življenja ter občutkov, za katere posameznik ne želi, da bi bili splošno poznani. Sem spadajo posameznikova pričakovanja, doživetja, življenjske zgodbe, slabosti, ki jih želi prikriti. Vsebina in obseg drugega polja se lahko v družbi oziroma v različnih socialnih situacijah spreminjata. Gre za to, da posameznik pogosto želi v poklicnem življenju prikriti nekaj drugega kot sicer prikriva v domačem okolju. Vsak človek ima in potrebuje to področje, pri delu in učenju pa ne sme priti do tega, da bi »dregali« v to področje.

Tretje polje ponazarjamo z imenom siva pega. Gre za lastne osebne lastnosti, ki jih posameznik ne pozna, drugim pa so poznane. Tak primer je na primer vtis, ki ga posameznik naredi na druge, pa mu je poznan le takrat, kadar mu to drugi povedo. Za spoznavanje teh lastnosti je potrebna ustrezna komunikacija, vendar ljudje dostikrat mislijo, da že dovolj vedo in da jih ni treba nič več spraševati. Pogosto so že slišali različna mnenja o sebi in zato od drugih ne pričakujejo ničesar več. Vendar velja opozoriti, da je učinek, ki ga ima posamezna oseba na druge, odvisen od drugih, od njihovih predstav, pričakovanj, želja, ki jih imajo drugi do nje. Učinek je odvisen tudi od socialne situacije, institucij, kulture, poklicnega okolja. Pogosto se zgodi, da

se mnenja drugih o posamezni osebi ne skladajo z mnenjem, ki ga ima posamezna oseba o sebi, na primer da je najboljša, najbolj tolerantna, najbolj ljubezniva. Avtorja teorije okno Johari opredeljujeta tretje polje kot področje za individualno in socialno učenje. S pomočjo povratnih sporočil članov tima ima posameznik možnost, da se pogleda v »ogledalo« in na ta način zmanjša slepo pego. Povratna informacija bo dosegla svoj cilj, če bo podana jasno in razumljivo. Poleg tega je pomembna tudi situacija in sama klima pogovora, saj pri nezainteresiranem posamezniku povratna informacija ne bo dosegla svojega namena. V tretjem kvadratu je posameznik nepoznan (nejasen) sebi, drugi pa ga dojemajo in razumejo. Posameznik nima uvida v sebe in svojo komunikacijo, sogovorniki pa vedo več kot on sam in zlahka prepoznavajo ravno tisto, česar posameznik ne zaznava. Takšni posamezniki se raje zapirajo v svoje monologe kot pa skušajo zvedeti od sogovornikov kaj več o sebi. Kljub temu ali pa ravno zato jih sogovorniki hitro »prečitajo«.

Četrto polje je polje podzavestnega, ki je posamezniku in tudi drugim nepoznano. To običajno v organizacijah ni področje proučevanja, čeprav ima tudi podzavestno pri razvoju posameznikov oziroma timov pomembno vlogo. Učenje na tem področju zahteva tesen učni odnos in terapevtsko ravnanje tako, da timni razvijejo lastno kulturo, norme, tabuje. Včasih je za nadaljnji razvoj tima in za doseglo boljšega samorazumevanja treba področje kolektivnega nepoznavanja razjasniti. Polje četrtega kvadrata je polje, kjer je posameznik nejasen sebi in sogovornikom. Takšen posameznik s svojim nejasnim nastopom vznemirja sogovornike. Je nepredvidljiv, pogosto kontradiktoren in neadekvaten v svojih reagiranjih. Sogovorniki tega niso zmožni prepoznati, zato se ne znajdejo in ne morejo zavzeti stališča.

Spoznanja, ki so oblikovana na temelju okna Johari, se vsakodnevno dokazujejo v odnosih in delovni praksi. Izkušveno ugotavljamo, da se začetnik (kakršnikoli) zaradi svoje odprtosti pogosteje srečuje s kritičnimi situacijami, ki ga izučijo, da je dostikrat bolje, če se ne izpostavlja preveč. Tudi polje »sive pege« je pri tistih z manj izkušnjami veliko večje kot pri tistih z veliko izkušnjami. V kolikor se posameznik zaveda te dinamike ter pozna zakonitosti reagiranja, lahko ravna v skladu s tem in preprečuje, uravnava nezaželeno ravnanje, reagiranje.

4. Kakšne napake in motnje se pojavljajo pri komuniciranju?

Motnje

nerazumevanja komunikaciji nastajajo zlasti zaradi nejasno oblikovanega sporočila, neprimerno kodiranega sporočila in nezmožnosti empatije. Poleg tega Tavčar opredeljuje tudi razloge nesporazumov, ki so:

- prejemnik za sporočilo nima interesa,
- prejemnik razume sporočilo, kot mu ustreza (selektivna percepcija),
- sporočil je preveč, prejemnik ne more vseh dekodirati,
- sporočilo je po vsebini preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila, ki so zanj pomembnejša,
- prejemnik je miselno odsoten,
- prejemnik je prevzet od vpliva pošiljatelja (spoštovanje, strah), ne dojema tistega, kar mu sporoča,
- prejemnik razume sporočilo drugače kot pošiljatelj.

Najpogostejše napake pri komuniciranju:

- preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali;
- hočemo povedati preveč naenkrat;
- informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo;
- ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi;
- sporočilo ni prilagojeno referenčnemu okvirju prejemnika;
- prejemnik ne posveča izključne pozornosti pošiljatelju;
- prejemnik se osredotoči na podrobnosti namesto na celoto;
- prejemnik razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je slišal do konca;
- prejemnik ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

5. Pojasnite vlogo in pomen letnega pogovora z vidika komuniciranja!

Z vidika **uslužbenca**:

. Izmenjava mnenj pripomore k izboljšanju pretoka informacij in boljšemu sodelovanju, kar poveča medsebojno zaupanje in izboljša možnosti podajanja predlogov za izboljšave organizacijskega dela.

Z vidika **nadrejenega**:

V pogovoru dobi informacije, ki jih lahko uporabi pri načrtovanju delovnih nalog in pri razvoju človeških virov. LPS prinaša nadrejenemu povratne informacije o njegovem vodstvenem delu in indice glede motivacije sodelavcev. V primeru težavnih situacij in problemov lahko nadrejeni pričakuje višjo raven razumevanja s strani sodelavcev, saj se zaradi dosežene stopnje odkritega pogovora povečuje občutek pripadnosti in razumevanje na obeh straneh.

17 GOVORNIŠTVO

Oblikovanje žive besede ponazarja človekovo zmožnost ustvarjanja.

1. Kako bi opredelili retoriko oziroma govorništvo?

- Bistvo govorništva je v preišljenem podajanju govornje besede. Govorništvo se povezuje s pojmom retorika, ki jo opredelimo kot znanost o prepričevanju in hkrati kot večino prepričevanja v govorih in pogovorih v vseh medijih. Lahko bi rekli, da moramo za učinkovit govor združiti vsebino in obliko povedanega - kakovostni kaj in kakovostni kako«.

2. Navedite in obrazložite pomembnejše zakonitosti govora!

Najpomembnejše

zakonitosti govora navaja:

- **portabilnost**; portabilnost človeške govornice opredeljuje kot prostorski domet govornice, ki je precej omejen in zahteva srečavanje ljudi. Zgodovinsko gledano je prav nezmožnost ali težavnost komuniciranja med oddaljenimi rodovi povzročila razvoj različnih jezikov, ki so praviloma onemogočali medsebojno komunikacijo.
- **permanentnost**; permanentnost človeške govornice je opredeljena kot zgodovinska obstojnost žive govornice. Sporočilo izgine v hipu, ko je bilo izgovorjeno, ostane le v človekovem spominu. Kot takšno pa je podvrženo spremembam in pozabljanju. Samo pomnjenje se je v različnih kulturah skušalo olajšati s pripovedovanjem v verzih, rimah, s petjem in tudi plesom. Ker je ohranjanje sporočila bilo pogojeno predvsem z dobrim pomnjenjem, je zgodovina izpostavila ljudi, ki so s pomočjo večšin retorike postali duhovni, družbeni ali politični voditelji.
- **distributivnost**; distributivnost človeške govornice je opredeljena kot sposobnost povezave in temelji na izmenjavi sporočil, znanja, verovanja, napotkov ... Distributivnost je povezana z dvema oblikama človekove govornice: govori, ko nekdo govori in drugi poslušajo ter pogovori, kjer so udeleženci hkrati govornici in poslušalci. S človeško govornico se je v primeru govorov uveljavil določen red, saj je bil to pogoj, da je množica slišala govornca. Govori so posledično izoblikovali javnost, pogovori pa zasebnost.
- **kompetentnost človeške govornice**; kompetentnost človeške govornice je povezana s sposobnostjo izražanja resnice in s tem razmerja med resničnostjo in resnico. Beseda (resnica) ni nikoli enaka niti podobna stvari, ki jo opisuje (resničnosti). Svet dojemamo na dva načina in sicer kot ga vidimo in občutimo (materialnost) in kot ga slišimo (duhovnost). Oba načina morata biti kar najbolj skladna. Iz navedenega sledi, da mora biti govor skladen z resničnostjo ter pravilen in razumljiv. Pravilnost in razumljivost govora sta povezani s psihofizičnimi sposobnostmi človeka, predvsem z zdravjem živčnega sistema, govornih organov, sluha in psihičnih funkcij.

3. Kateri prepričevalna sredstva poznate pri govorništvu in kaj nam pomenijo?

Osnovna prepričevalna sredstva je opredelil že Aristotel. Menil je, da gre za **etos**, **patos** in **logos**. S pojmom **etos** razume govornikovo osebnost in ugled, **patos** opredeljuje kot način vplivanja na poslušalce in **logos** kot prepričevanje z razumskimi razlogi. Gre za vsebine, ki jih lahko povzamemo z »kdo« govori, »kako« govori in »kaj« govori.

Prvo in osnovno prepričevalno sredstvo predstavljata govornikova osebnost in njegov ugled (**etos**). Poslušalci bodo verjeli etično neoporečnemu, poštenemu govorniku, ki s svojim zglednim, pravičnim ravnanjem podpira izrečene trditve. Verjeli bodo uglednemu govorniku. Poslušalcem mora povedati, kar želijo slišati, kar jim je všeč in kar pričakujejo. Bistven element prepričevanja je lastna prepričanost govornika. Če govornik sam ni prepričan o temi govora, tudi poslušalcev ne bo prepričal.

Način vplivanja na poslušalce (**patos**) prestavlja drugo osnovno sredstvo prepričevanja. Gre za vprašanje, kako, na kakšen način govoriti, podajati vsebino, da bo poslušalce nagovorila, motivirala, spodbujala, navdušila. Govornik tako s svojo osebnostjo kot s telesom, z mimiko, gestiko, glasom in obleko bistveno vpliva na čustva poslušalcev. Nadalje je pomemben sam govor, ki mora biti ustrezno strukturiran. Govornik bo vzbudil pozornost z zanimivimi zgodbami, anekdotami, s konkretnimi, z natančnimi, razumljivimi besedami. Jezik govornika bo spoštoval pravila materinščine, v njem ne bo grobih izrazov. Govoril bo v ustreznem ritmu, s kratkimi stavki bo skrbel za privlačnost podajanja, z dramatičnimi elementi pa bo čustveno bogatil odnos s poslušalci. Vendar naj govornik s čustveno zavzetostjo ne pretirava.

Tretje osnovno sredstvo prepričevanja predstavlja razumsko dokazovanje (**logos**). Naloga govornika je informirati, predstaviti svoje ideje, podatke, širiti obzorje, poučevati, odpravljati zmote, oblikovati mnenja, jih spreminjati. Tu štejejo le argumenti, podkrepljeni z dokazi. Govornik vodi poslušalce od znanega k neznanemu, prek domačega k tujemu in od konkretnih k abstraktnim miselnim povezavam. Da govornik začne z argumenti, s katerimi se poslušalci strinjajo in nadaljuje z retoričnimi vprašanji.

4. Navedite in opišite nekaj ovir govorništva!

Med najpogostejše ovire sodijo govorniška mrzlica (tema, strah pred nastopom), nepripravljenost na situacijo, velikost prostora, in dejavniki okolja (tečni poslušalci). O govorniški mrzlici govorimo, kadar se govornik znajde v novi situaciji in ga prevzame napetost in vznemirjenje. Gre za prastrah, ki ga govornik nosi v sebi že pred govorom, da se mu med govorom lahko zatakne. Išče ustrezen položaj rok, postavitve, pogleda. Kolena so mehka, klecava, usta so suha, srce hitreje utripa, občutek tesnobe preveva telo. Ni prepričan vase, njegova samozavest je načeta. Vendar pa je ta pojav nekaj čisto normalnega. Posebno mesto zavzema čustveni vidik govora, ki ima ob »pravi meri« izrazito lastnost spodbude govora, ob pretiravanju pa postane njegova ovira. Besede govornika navajajo dejstva (dejstveni pomen), govornik pa lahko ta dejstva (hote ali nehote) postavlja v tak kontekst, da jih poslušalci dojemajo kot določena čustvena razmerja (čustveni pomen). Gre za subjektivne oznake dogodkov, stvari, ljudi. Dejstvo kot tako je nespremenljivo, s čustvi pa govornik »giba« poslušalce, njihovo razpoloženje, oblikuje voljo, sproža reakcijo. Poslušalci presojujejo dejstva pod vplivom govornikovih čustev, njegova čustva pa povratno vplivajo na poslušalce in njihova čustva. Ker pa je govornik zavezan resnici in etiki, mora skrbeti za resničnost argumentov, ki jih pojasni z natančnimi podatki.

5. Opišite zgradbo, pripravo in izvedbo govora!

ZGRADBA GOVORA: Vsak govor vsebuje tri glavne dele: uvod, osrednji del in zaključek. Uvod je napovednik vsebine in odnosa med poslušalcem in govornikom. V uvodu opredelimo temo, naslov, pa tudi cilj govora. Z dobrim uvodnim delom govornik vzpostavi stik s poslušalci, zbujajo njihovo pozornost, jih motivira, predvsem pa jih uglesi s seboj. Nekaj kratkega, zanimivega za poslušalce, aktualnega. Uvod preide v osrednji del, ki je najpomembnejši del govora. Zaradi njega so se poslušalci zbrali. Govornik svojo

osrednjo misel natančno opredeli, jo razgradi, obere do obisti, in sicer tako, da jo poslušalci razumejo. Argumentira svoje trditve z dokaznim gradivom. Pri tem je pozoren na poslušalce in njihovo miselno zbranost. Osrednjemu delu sledi zaključek, v katerem ne sme biti novih misli. Dober zaključek še lahko popravi vtis celotnega govora. Govornik lahko v sklepni besedi povzame osrednjo misel z namenom, osvetliti bistvene točke govora. Ne ostane pa pri jedru, ampak se obrne navzven, v jutri, v življenje. Lahko pozove poslušalce k določenemu ravnanju, lahko jih opomni, svari, jim predlaga. Lahko konča tudi z verzom. Ob koncu naj ne ostane nobena teza iz jedra nepojasnjena. Ne gre pa zaključka razvleči in odlagati. Tudi opravičevati se govorniku ni treba. Neprimerna je napoved konca govora, ta pa se še vedno nadaljuje. Učinkovit govornik v zaključku preseneti poslušalce.

PRIPRAVA NA GOVOR:

Ločimo splošno pripravo za javno nastopanje in konkretno pripravo za določen govor. **Splošna priprava** zajema vaje glasnega branja z namenom bogatiti izrečeno besedo. Ta naj bo jasna, razločna, pravilna. Vaja je pomembna tako z vsebinskega vidika kot tudi z vidika ideje, lepote. Splošna priprava je tudi iskanje novih izrazov, ki se bodo razlikovali od povzetega besedila. Govornik mora biti sposoben opisati pojav s svojimi besedami in oblikovati lastno izrazoslovje.

Konkretna priprava temelji na tehtanju tematike in namena govora. Vsebuje orientacijske podatke (npr. »kaj« povedati poslušalcem, »kdo« bo poslušal govor, »kje« se bo govor odvijal, »kdaj« bo govornik nastopil, »kako« bo posredoval vsebino), zbiranje, oblikovanje gradiva in pomnjenje vsebine.

IZVEDBA GOVORA:

Preden stopi pred poslušalce, je vredno razmisliti še o lastni podobi.

Higiena, obleka naredita prvi vtis na poslušalce. Prihod za govornico (oder) mora biti skrbno preudarjen in pripravljen. Izvedba govora se ne prične s prvo besedo, pač pa s trenutkom, ko se govornik pojavi pred poslušalci.

Ko govornik stoji na odru, mora poslušalce ustrezno nagovoriti. Z njimi se najprej sreča s pogledom, z očmi jih pozdravi. Sedaj začne s svojim govorom. Kakovost in uspeh izvedbe govora sta odvisna od obvladovanja različnih dejavnikov, kot so govor, snov, jezik, glas, tempo, telo, situacija in prostor.

Obvladovanje govora: Govornik obvladuje govor s pravilno izgovorjavo, z naglaševanjem, s poudarjanjem zlogov, z interpunkcijo in jasno artikulacijo.

Obvladovanje snovi: Govornik mora snov poznati mnogo širše kot jo je uspel zajeti v govoru.

Obvladovanje jezika: Predvsem jezikovna pravilnost, jasnost, preglednost, logičnost, konkretnost, jednatost, živost, ustreznost, urjenje. Govornik se mora držati pravil jezika (materinščine). Slog govora mora ustrezati vsebini. Vsak govornik oblikuje sebi lastni slog, ki ga izpopolnjuje ter z izkušnjami uri, je pa odvisen tudi od talenta, izobrazbe, vzgoje in temperamenta.

Obvladovanje glasu: Govornik stopnjuje svoje glasovno izražanje vzporedno z rastočo mislijo. Glas se stopnjuje s krepkejšo besedo, gibi so živahnejši z vzpenjajočim se glasom. Govornik začne govor s tonom vsakdanjega govora. Ko želi misel poudariti, krepi višino, ko zaključuje, glasovno višino zniža. Smiselno se prelivata vzpenjanje in padanje zvoka tona glasu. Lego tona glasu govornik prilagaja velikosti prostora, kjer izvaja govor.

Obvladovanje tempa: Hitrost govora je odvisna od vsebine, poslušalcev, prostora, govornika. Vsebina govora narekuje tempo. Lažjo vsebino govornik podaja s hitrejšim tempom, zahtevnejšo pa s počasnejšim. Višji ko je glas govornika, tem počasnejši je tempo. Nižjemu, šibkejšemu glasu pa, nasprotno, ustreza hitrejši tempo govora. Govornik tempo govora uravnava glede na strukturo poslušalcev (starost, predznanje,...).

Obvladovanje telesa: Celotni vtis nekega sporočila oblikuje sedem odstotkov besed, 38 odstotkov glasu (barva in višina glasu, glasovna modulacija ter drugi zvoki) in 55 odstotkov nejezikovnih sestavin.

Neverbalna komunikacija podpira verbalno ali pa jo degradira, spodnaša. Zato je zelo pomembno, da sta obe komunikaciji usklajeni. Pri tem omenimo pomen:

- * telesne drže
- * drže glave
- * oči in pogleda
- * izraz obraza
- * kretnje in drža rok.

Obvladovanje situacije: Na doseganje želenih cilje oziroma verodostojnost govornika v veliki meri vpliva obvladovanje situacije. Na to, kako govornik obvladuje situacijo, vplivajo tudi različni dejavniki, ki so od njega neodvisni in jih poraja situacija sama. To so na primer manjša udeležba kot jo je pričakoval govornik. Razočaranje ga ne sme pahiti v malodušje. Potruditi se mora za tiste, ki so prišli in so sedaj navzoči. Dalje situacijo napravljajo nepredvidljivo različni vzkliki med govorom, ko poslušalci izzivajo govornika in čakajo njegovo reakcijo. Govornik v takih situacijah pretehta, kaj je v danem trenutku najbolje: se takoj odzvati, preslišati, narediti premor ... Nepredvidljivi so tudi zamudniki. Prav tako je moteče pokašljevanje poslušalcev in zvonjenje mobilnih telefonov. Pomemben vidik obvladovanja situacije predstavlja »domačnost« govornika s prostorom. Pomemben vidik komunikacije pa je tudi prostor med govornikom in udeleženci. Pogosto narekujejo pravila kulturne norme.