

ERUDIO IZOBRAŽEVALNI CENTER

Zavod za izobraževanje, svetovanje in organizacijo

POSLOVNO KOMUNICIRANJE in VODENJE

mag. Darinka Kazić

LITERATURA

Prosojnice povzete po:

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Fink_Goltnik_Stevancec_.pdf

In

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Angelovski_Krizma

.

In

Predavanju na magistrskem študiju, Pagon, FOV, Kranj (2008).

Ostala literatura:

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Kosi_Rom.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Ivanusa.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Kristof_Martincic_Vrcko.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Kalan.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Vodopivec.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Hribar.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Markic.pdf

http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Petricevic.pdf

Možina, S., et al. Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja. 1998.

Možina, S., et al. Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje. 2004.

VSEBINA

1. MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

1.1 KOMUNIKACIJA IN POSLOVNO SPORAZUMEVANJE KOT PROCES

1.2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

1.3 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

1.4 VRSTE POSLOVNEGA SPORAZUMEVANJA

1.5 KULTURA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1.1 KOMUNIKACIJA IN POSLOVNO SPORAZUMEVANJE KOT PROCES

Komuniciranje (grško: »communicare« – posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet)

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem.

Komunikacija je osnova sodelovanja med ljudmi. Je več kot izmenjava besed, je izmenjava energije.

Spretnost uspešnega komuniciranja je življenjsko pomembna spretnost, katere osnovni namen je biti razumljen tako v vsakdanjem življenju pri sporazumevanju v družini, v prijateljskem krogu, v stiku s sodelavci, kot tudi v poklicnih situacijah, ko smo v vlogi poslovneža, prodajalca, pogajalca, svetovalca, učitelja.

Komuniciranje je najzahtevnejša človekova dejavnost, vanjo je vključeno celotno človekovo telo (prsti na nogah, bitje srca, vsa čutila, roke ...), celoten fizični, umski in čustveni potencial.

Osnovne sposobnosti komuniciranja – nujne za preživetje so verjetno prirojene – jok ob lakoti in utrujenosti, smeh in spakovanje ob različnih notranjih občutjih. Sposobnosti zrele komunikacije se je potrebno **naučiti**.

...AND THAT IS WHY WE LIFT ON THREE...



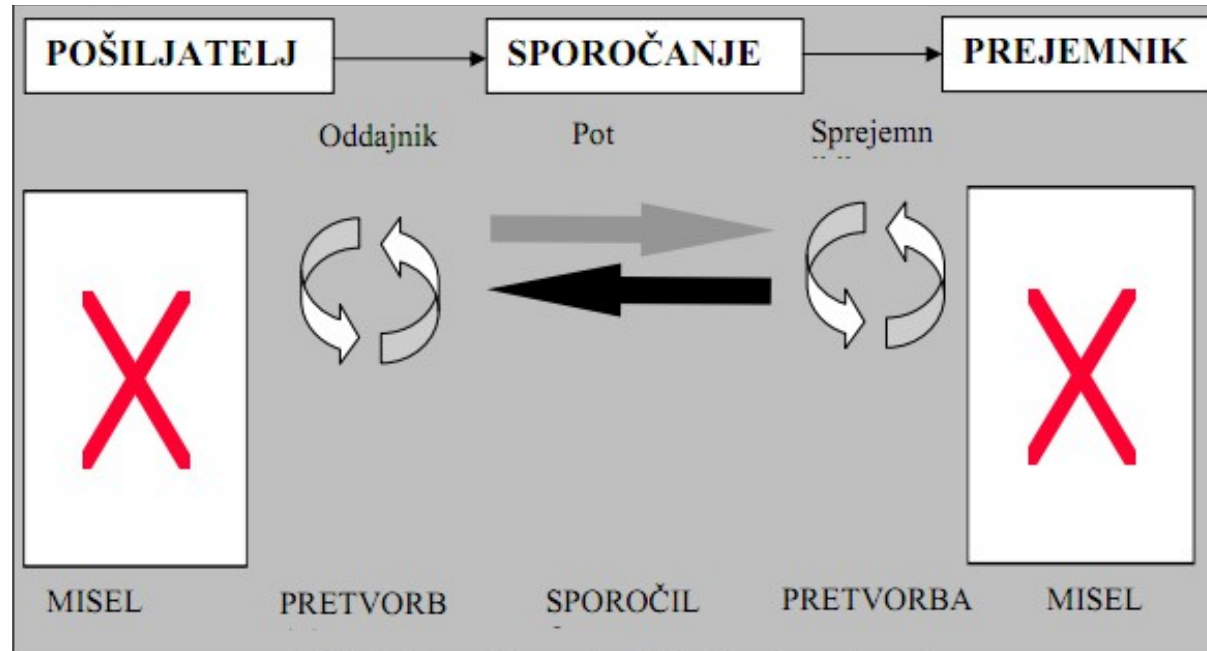
COMMUNICATION

Poenostavljen komunikacijski proces (slika)

Pošiljatelj mora vedeti:

- kaj,
- zakaj,
- komu,
- kako in
- kdaj pošilja sporočilo.

Prenosnik sporočila=kanal=pot
(govor, papir, tabla, telefon,
računalnik,...)



Slika 1: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom
Vir: Lipičnik in Možina, 1993, 83

Motnje sporočanja in posledice (razmislite)!

Razumljivost sporočila – **pomen povratne zanke!**

Osnova vsake informacije je podatek.

Podatek je golo dejstvo (simbol za neko vsebino).

Informacija je obdelan in ovrednoten podatek, kaže vrednostni odnos uporabnika do podatka.

Osnovni pojmi in vsebine, ki se tičejo termina „komunikacije“ so tako še:

- **Kje začeti?** V komunikaciji je težavno določiti **izhodiščno točko**.
- Komunikacija je **proces, v katerem se posreduje informacija od nekega oddajnika do prejemnika** (Nastran-Ule, 1992, v: Tušak in Tušak, 2003).
- Komunikacija je **interakcija med oddajnikom in sprejemnikom** s procesom vzpostavljanja odnosa.
- **Interpersonalna komunikacija** je komunikacija med posamezniki ali v majhnih skupinah, kjer lahko poteka sporazumevanje iz oči v oči znotraj manjših primarnih skupin (družina, šola, podjetje, manjše družbene skupnosti). Interpersonalna komunikologija pa je veda, ki se ukvarja s tovrstno problematiko in se uporablja na področjih svetovanja, terapije, menedžmenta in politike.
- **Splošna komunikologija** zajema posredno oz. sekundarno komunikacijo, kot so množična, medijska, javna, žurnalistična in politična komunikologija.
- **Poslovno komuniciranje** je del splošnega komuniciranja, ki je ciljno in gospodarno naravnano in je stalno prisotno v vseh poslovnih procesih.

- **Tržno komuniciranje** z nalogami: informiranje, poučevanje, vzgajanje, prepričevanje odjemalcev in vplivanje na njihove odločitve obsega: ekonomsko propagando (oglaševanje), osebno prodajanje, pospeševanje prodaje, publiciteto in odnose z javnostmi. Podjetje trženjsko komunicira predvsem s svojimi odjemalci in dobavitelji, hkrati pa tudi s konkurenti in drugimi dejavniki v okolju.

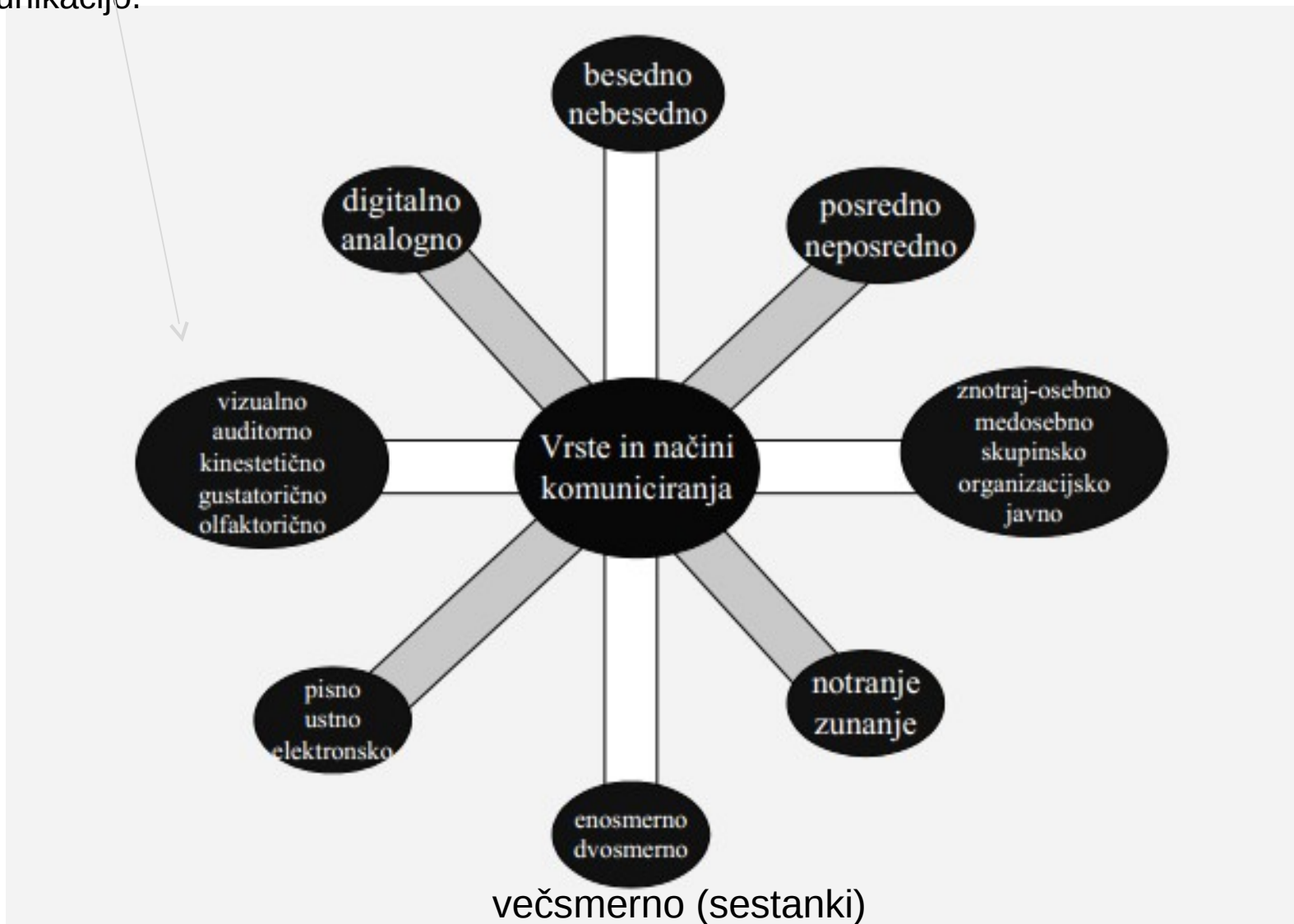
- **Odnose z javnostmi** opredelimo kot upravljanje komuniciranja, odnosov in interesov med organizacijo in njenimi javnostmi, z namenom doseči medsebojno razumevanje, podporo, dobre odnose in ugled organizacije. Javnosti so:
 - interne javnosti : zaposleni, vodstvo, potencialni oz. nekdanji zaposleni),
 - finančne javnosti (banke, borze, delničarji),
 - mediji, vplivne javnosti (parlament, vlada, občinski svet),
 - poslovni partnerji.

- »**Retorika** je večšina prepričevanja. Nikakor ni umetnost lepega govorjenja. Razvija moč vplivanja na ljudi« (Žmavc, v: Zidar Gale, 2007, 15). Aristotel, utemeljitelj retorike, je menil, da gre za umetnost, kako v vsaki zadevi odkrijemo in nato uporabimo vsa dosegljiva sredstva prepričevanja. Izhaja iz želje po zmagi, retorično prepričevanje nas vodi v **konflikt**.

- V medosebnem, učinkovitem komuniciranju pa je v ospredju **sodelovanje, soglasje in skupna rešitev**.

Delitev komuniciranja

- glede na **modaliteto** oz. vrsto zaznavnega kanala ločimo: vizualno, avditorno (sluh), kinestetično (gibanje - površina telesa), olfaktorno (vonj) in gustatorno (okus) komunikacijo.



Izrazi, ki jih tudi spoznamo pri delitvi komuniciranja:

- **Logična ali digitalna komunikacija** je natančna, enoznačna, označuje vsebino sporočila. Za posredovanje informacij se uporabljajo znaki - besedno komuniciranje zajema besedne simbole, ki jih udeleženci komunikacije zaradi splošnih jezikovnih pravil razumejo enako.
- **Analogna komunikacija temelji na podobnostih** – vsebuje analogije – posredna in prenesena sporočila, ki jih razumemo na različne načine. Tak značaj imajo **nebesedna komunikacija ter govorne prispodobe in metafore** (mini krilo na zmenku ali na razgovoru za službo?!).
- **Znotrajosebno komuniciranje** je pogovor s samim seboj.
- **Medosebno ali interpersonalno komuniciranje** zajema vse poslovno in vsakdanje sporazumevanje med dvema ali več osebami (v majhni skupini).
Zajema naslednje vidike:
 - vsebinski (prenašanje vsebine, informiranje),
 - odnosni (pove, kdo ima glavno besedo),
 - izrazni (izraža zaskrbljenost ali moč, čustva),
 - vplivni (reakcija, ki jo spodbudi sporočilo).

Štirje osnovni tipi medosebnih odnosov:

- ALI JAZ ALI TI- medsebojno rivalsko tekmovanje, boj za prevlado in moč med potekom komunikacije.
- JAZ IN TI- vedno se ve, kdo od sogovorcev ima prevlado, zato so odnosi v njej pozicijsko fiksirani in ni pomembno, kaj se govori, ampak kdo govori.
- JAZ NAD TABO gre za skrito dirigiranje. Navidezno prevladuje eden, v resnici pa odloča drugi.
- TAKO JAZ IN TI pa zagotavlja, da se partnerja v komunikaciji medsebojno fleksibilno dopolnjujeta; pomembna je vsebina komunikacije, odnosi med partnerjema se prilagajajo: poznavanje vsebine komunikacije in stališče do nje določata položaje v odnosu.

Tabela 1: Odnosi v komunikaciji in medosebni odnosi

Oddajnikov odnos do sporočila	Oddajnikov odnos do prejemnika	Prejemnikov odnos do sporočila	Prejemnikov odnos do oddajnika	Realizacija sporočila
+	+	+	+	bo realizirano
+	+	+	-	ne bo realizirano
+	+	-	+	ne bo realizirano
+	-	+	+	ne bo realizirano
-	+	+	+	ne bo realizirano

Vir: Lasten

V primeru indiferentnega ali negativnega odnosa sporočilo ne bo realizirano (Brajša, 1993).

1.2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE (PK)

PK se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije.

Cilji in strategija komuniciranja predstavljajo politiko komuniciranja.

Cilj: doseganje zastavljenih poslovnih rezultatov na najboljši in najhitrejši možni način, z najnižjimi stroški. Cilji poslovnega komuniciranja morajo biti dobro oblikovani in skladni s pravili – ang. SMART:

- S – specific (specifični – razvidno mora biti, kaj natančno mora biti narejeno),
- M – measurable (merljivi – količinsko opredeljeni),
- A – adjustable (prilagodljivi – jih prilagodimo, če jih dosežemo oz. vidimo, da so nedosegljivi),
- R – realistic (realni – jih je možno doseči),
- T – timed (časovno opredeljeni).

Strategija zajema vse dejavnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja:

- načine (izbrane oblike, koncepte, usmeritve (delitev dela in pristojnosti ter odgovornosti ter organiziranost delovanja),
- dejavnosti (pravila, načrtovanje, izvedba),
- sredstva (čas, udeleženci, sredstva).

Posebnosti poslovnega komuniciranja so:

1. Poslovno komuniciranje ima praktičen namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi izdelek kupcu;
2. odgovarja na konkretna vprašanja;
3. je (naj bi bilo) prilagojeno prejemniku;
4. je (naj bi) pripomoglo k dobremu vtisu;
5. je (naj bi bilo) ekonomično;
6. vsako poslovno komuniciranje zahteva vnaprejšnjo pripravo (prirejeno po Kavčič, 2004).

Funkcije komuniciranja v organizaciji so:

- koordiniranje,
- vodenje,
- orientiranje,
- neformalne komunikacije,
- spodbujanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem,
- razreševanje konfliktov.

V organizacijah večina dejavnosti poteka **na osnovni ravni komuniciranja**, ki omogoča (Možina et al., 2004):

- pridobivanje in dajanje informacij,
- izmenjavo mnenj, idej, možnih rešitev problemov,
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov,
- nabavo, prodajo, sklepanje pogodb,
- usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti,
- začetek, razvoj, konec dela,
- reševanje tekoče in potencialne problematike,
- razvojno, izobraževalno in raziskovalno dejavnost.

Elementi komunikacijskega sistema organizacije (Kavčič, 2000, 10–13) so:

1. **Zbiranje in selekcija** informacij (podatkov?!),
2. **Obdelava in oblikovanje** informacij (podatkov?!),
3. **Sporočanje**,
4. **Analiziranje** informacij,
5. **Sprejetje** informacij,
6. **Skladiščenje** informacij,
7. **Ponovno najdenje** informacij,
8. **Uporaba** informacij

Komunikacija v poslovnem procesu poteka (v nasprotnem vrstnem redu):

- **s partnerji** (zunanje okolje organizacije: poslovni partnerji, javna uprava, mediji,...),
- **med zaposlenimi** (notranje okolje organizacije)

Namen je:

- spodbujanje občutka pripadnosti (vključenosti, spoštovanja),
- povečevanje zadovoljstva pri delu,
- učenje in zagotavljanje boljšega dela,
- omogočati poznavanje in doseganje cilja podjetja,
- posredno povečanje zadovoljstva kupcev in
- povečanje uspešnosti podjetja.

Komunikacija vodij s 4-imi cilji (Kejžar, 1998, 137):

1. **informiranje** zaposlenih,
2. **vplivanje** na obnašanje in aktivnosti sodelavcev,
3. **svetovanje** delavcem,
4. **prepričevanje** sogovornikov.

Vodja s sodelavci pri skupni prostočasni aktivnosti komunicira na **enakovreden (simetričen)** način, v službeni situaciji pa upošteva pravila vedenja v poslovni komunikaciji in komunicira na **komplementaren** način.

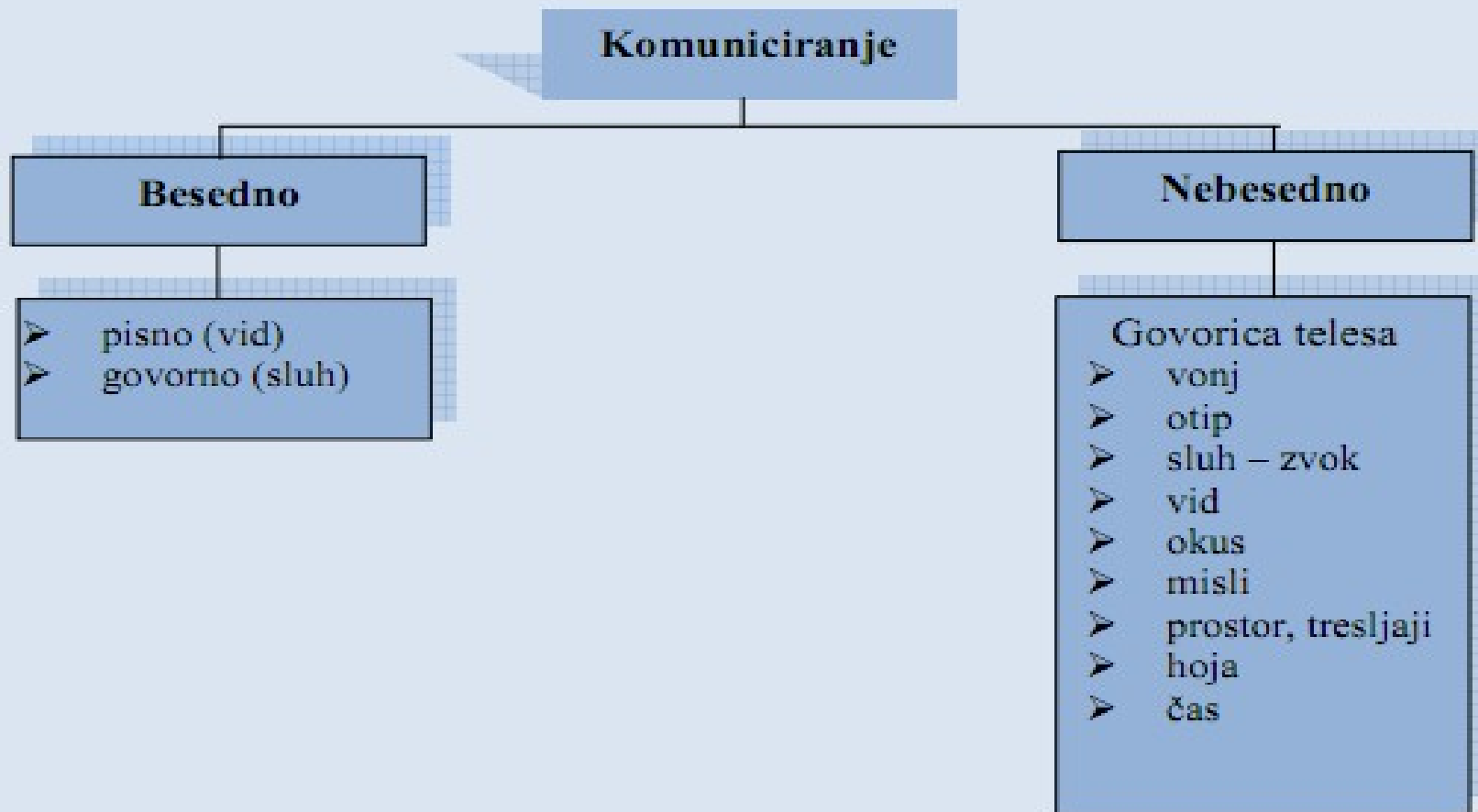
1.3 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

sestavljajo:

55% nebesedna komunikacija,

7% pomen besed,

38% zvočna podoba govora (ritem, glasnost, dinamika).



Russel (v: Green, 1991) - **7 načel uspešne medosebne komunikacije:**

- mislite lahko, to,
- spoštujte sogovornika,
- vživite se v sogovornika,
- besedna in nebesedna komunikacija naj bosta usklajeni,
- pozorno poslušajte,
- upoštevajte čustveno komponento,
- uporabljajte jaz sporočila.

Besedno komuniciranje (govorno, pisno)

Govorno komuniciranje

Cilji govornega komuniciranja se razlikujejo glede na vsebino, ki so lahko:

- nagovori,
- formalizirani razgovori in
- neformalne govornice.

Lastnosti: hitrost, omogoča povratne informacije in sočasno komuniciranje z več ljudmi.

Slabosti: več ljudi (prenašalcev sporočil) → večja je možnost motenj sporočanja.

Vrste ustnega, neposrednega komuniciranja:

- **konzultacije** ali posvetovanja so krajši sestanki (brez razprave). 2 ali več udeleženca želita nemudoma obravnavati kakšno vprašanje, se posvetovati ali se dogovoriti o nadaljnjem delu;
- **sestanki** so interakcije večjega števila ljudi. Zahtevajo vnaprejšnjo pripravo, premišljen sistem komuniciranja in spremljanje uresničevanja sprejetih dogovorov;
- **seje** so občasna srečanja skupine od 10 do 20 ljudi in sprejemajo pomembne odločitve (poslovodni delavci se odločajo glede poslovanja podjetja);
- **konference in shodi** so srečanja večjega števila strokovnjakov za posamezno področje poslovanja; obseg je odvisen od teme ter števila in strokovne ravni udeležencev;
- **simpoziji** so množična srečanja, na katerih pripadniki posameznih strokovnih področij ali poslovneži pridobivajo nova znanja, izmenjujejo izkušnje in mnenja;
- **kongresi** so najbolj množična srečanja, ki imajo poudarjen družbeni pomen, saj se prirejajo za utrjevanje ugleda posamezne stroke ali ob jubilejih.

Vrste posrednih pogovorov so:

- **telefonski** pogovor,
- **radijska konferenca** ali srečanje je pogovor dveh ali več ljudi na radiu, pogovor povezuje novinar oz. voditelj,
- **TV konferenca** je TV pogovor med dvema udeležencema ali več ljudmi.

Pisno komuniciranje

Potek: preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč, v elektronski in različnih optičnih oblikah.

Prednosti: trajnost (večja pozornost pošiljatelja), jasnost, nazornost sporočila.

Pomanjkljivost: potrebno je več časa, povratno informiranje ni takojšnje.

Pisno poslovno komuniciranje vključuje: poslovne dopise, pogodbe, poročila, zapisnike, analize, načrte, sezname,...

Pozornost usmeriti na: dober jezikovni slog, primerno obliko.

Poslovna korespondenca (dopisovanje)

Pisno sporazumevanje poteka **med pravnimi ali fizičnimi osebami**.

Oblika je **dopis** – pisno, trajno dokazilo o nekem dogodku.

Zahteve poslovnega dopisovanja:

1. **Vljudnost** - premišljen izbor misli, besed, papirja, pisave, oblike dopisa;
2. **Izražanje misli** - nedvoumno, jasno, kratko, točno, jedrnato, resnično, pregledno, v logičnem sosledju;
3. **Raba slovenskega knjižnega jezika** - brez nepotrebnih tujk, nedopustnih okrajšav, jezikovnih in stilističnih nepravilnosti.

Mednarodna poslovna korespondenca – v Sloveniji je najbolj pogosta raba nemškega in angleškega jezika.

Tabela 16: Slogi poslovnega pisanja

<p style="text-align: center;">AKTIVNI SLOG</p> <p>Pisec se pogumno zavzema za stališča in prevzema odgovornost. Aktivni glagolski način. Napotki, ukazi – velelnik. Zavzeto stališče pisca. Neposrednost. Samozavestno podajanje.</p>	<p style="text-align: center;">PASIVNI SLOG</p> <p>Slog je mehek, noče raniti bralca, zato se včasih obnese za negativna sporočila. Pasivni glagolski način. Izogibanje napotkom, nikdar ni ukazov. Pogojne besede: morda, če bi ...</p>
<p style="text-align: center;">OSEBNI SLOG</p> <p>Zveni toplo, očarljivo. Aktivni glagolski način. Uporabljena imena in ne nazive. Kratki stavki. Neposredna vprašanja bralcu.</p>	<p style="text-align: center;">NEOSEBNI SLOG</p> <p>Zelo zadržan, razumski. Pasivni glagolski način. Imena niso uporabljena. Namesto jaz, ti se uporablja mi. Stavki dolgi in zapleteni. Uporabljene so uradne oznake in naslovi.</p>
<p style="text-align: center;">BARVITI SLOG</p> <p>Literarni navdih stopnjuje učinkovitost. Uporabljeni pridevniki in prislovi. Konkretni, ne abstraktni izrazi. Uporaba prispevkov, primerjav in drugih besednih figur.</p>	

Vir: Možina et al., 2004

Nastanek dopisa:

1. zberemo potrebne podatke,
2. sestavimo osnutek (koncept),
3. ga razširimo v stavke,
4. razporedimo uvod, jedro in zaključek,
5. preverimo vsebino in rabo jezika,
6. izberemo ustrezen papir (z logotipom podjetja ali ustrezen obrazec).

Sestavine poslovnega dopisa:

7. firmo pošiljatelja (ime in naslov podjetja),
8. kraj in datum,
9. delo-vodna številka (zaporedna št.?),
10. prejemnikov naslov,
11. predmet (zadeva),
12. vsebina (uvod, jedro, zaključek),
13. pozdrav,
14. podpis,
15. priloge.

Nekaj navodil za jasno pisanje:

- Sporočilo mora biti čim krajše.
- Oziraj se na bralca, njegove poglede, izkušnje.
- Piši z namenom, da razložiš, ne da narediš vtis.
- Piši naravno, stil naj bo gladko tekoč in naj pritegne pozornost.
- Piši s kratkimi stavki.
- Uporabljaljaj izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
- Uporabljaljaj znane besede.
- Izogibaj se žargonskemu izražanju.
- Daj primeren poudarek na vrstni red pomembnosti sporočila.
- Ne dopusti možnosti, da bi bralec bral med vrsticami (Možina et al., 2004).

Nasveti za kreativno pismo:

- uporaba kreativnega nadomestila za običajni pozdrav, da pritegnemo pozornost (ne pozabimo na ime in priimek),
- začetni stavki naj bodo takšni, da vzbudijo pozornost, ustvarijo občutek potrebe in prinašajo primerno rešitev,
- ne uporabljamo negativnih stavkov, ne opominjamo, opozarjamo,
- zadnji odstavek naj bo oblikovan kot poziv na akcijo,
- kreativno nadomestilo za običajni pozdrav,
- uporaba pripisa.

A. Poslovna korespondenca pri prevozu potnikov:

1. **povpraševanje** po možnosti prevoza večje skupine na določeni relaciji: čas, cena, komercialni popusti, način in rok plačila,
2. **ponudba** – odgovor na povpraševanje,
3. **potrditev ponudbe** s strani potencialnega uporabnika prevozne storitve,
4. **sprememba** ali preklic naročila prevoza, urgentni dopis,
5. **pogodba** o prevozni storitvi,
6. **reklamacija** prevozne storitve,
7. **dopisi** s splošnimi informacijami,
8. **faktura in dopisi**, ki se nanašajo na fakturiran znesek opravljene.

B. Poslovna korespondenca pri ponudbi blaga

9. povpraševanje po določenem izdelku (skupini izdelkov),
10. ponudba proizvajalca – odgovor na povpraševanje, potrditev ponudbe s strani uporabnika ali njena zavrnitev,
11. komercialna pogodba,
12. najemna pogodba,
13. zapisnik o poškodbi na blagu,
14. reklamacija termina dobave,
15. odškodninski zahtevek v primeru poškodb,
16. dopisi s splošnimi informacijami(npr. obveščanje o novi kolekciji) itd.



Študijski primer 1.1: Kako pravilno napišemo poslovni dopis?

Oblika dopisa mora biti takšna, kot je predpisana, kar pomeni, da v glavi dopisa vedno zapišemo pošiljateljev naslov in ostale podatke, nato šele sledi prejemnikov naslov.

Primer:

Prevoznništvo Maglaj
Partizanska 12, 2000 Maribor
Tel.: 02 / 29 22 400
Faks: 02 / 29 22 401

Številka: 275/2008/I.

Datum: 21.08. 2008

Kaj manjka?

TOVARNA POHIŠTVA LIPA d.d.
Predsednik uprave g. Jurij Krajnc
Mariborska 20, 3000 Celje
fax: 02/ 740 12 22

ZADEVA: Ponudba za prevoz

Ali

Ponudba za prevoz

(Vedno zapišemo, kakšna bo vsebina dopisa.)

Nato sledi besedilo, ki naj ima uvod, jedro in zaključek.

Nekaj primerov možnih uvodnih besed:

Zahvaljujemo se vam za vaše povpraševanje glede... Zagotavljamo vam, da naše prevozne storitve lahko uspešno izpolnijo vaše zahteve...

Odprli smo več novih skladiščnih centrov in s tem bistveno povečali obseg našega poslovanja. Prosimo, da nam sporočite...

Ogledali smo si vaše izdelke na zagrebškem sejmu. Naša posebna pozornost je veljala novemu načinu embalaranja vaših izdelkov, v čemer vidimo priložnost, da vam za potrebe transporta ponudimo naše storitve.

Številna tuja podjetja preko nas na našem tržišču uspešno oglašujejo svoje izdelke in storitve. Zato vas vabimo, da...

Nekaj primerov možnih zaključnih besed:

Upamo, da se boste odločili za naše poslovne storitve...

Vljudno vas prosimo za takojšen odgovor...

Vaše naročilo bomo tudi v prihodnje izpolnili z največjim zadovoljstvom...

Vljudno vas prosimo za posredovanje dodatnih podatkov o tovoru, da bi lahko kvalitetno izdelali transportni načrt...

Želimo vam uspešen nastop na novem trgu in obenem upamo, da nam boste zaupali nadaljnje prevoze.

Elektronska pošta - Največja **prednost** je hitrost pošiljanja prejemanja in nizka cena ter:

- Enostavnost sporočanja, razpošiljanja na več naslovov hkrati, osveževanje,
- Možnost prilog,
- Stalna dosegljivost v elektronskem predalčku,
- Enostavno shranjevanje sporočil.

Pomanjkljivosti elektronske pošte:

- Odvisnost od tehnologije: od programske opreme, elektrike, prepustnosti telefonskega omrežja, virusov itd.,
- Zaščita zasebnosti sporočil,
- Ni nebesednih sestavin sporočila: dokument brez čustvenih primesi,
- Nezaželena pošta.

Pri pisanju elektronskega sporočila upoštevamo naslednje:

- **E-naslov**: naslovnika-natančnost!
- **Predmet**: kratko in jedrnato napišemo, za kaj gre.
- **Telo sporočila**: vsebuje kratko in nedvoumno besedilo. Prejemnika na koncu pozdravimo, se podpišemo s celim imenom in priimkom, napišemo svoje podjetje, telefon, elektronsko pošto. Izogibamo se velikim tiskanim črkam (kričimo) in klicajem (kričimo ali da smo jezni) in večjemu številu vprašajev. Upoštevamo knjižni jezik in slovnična pravila.
- **Priloga**: poljuben dokument; pazimo na velikost (npr. Winzip ...)
- **Oblikovanje sporočil**: izogibamo se ozadij, neberljivih pisav, animacij, slik, različnih slogov ipd.
- **Odgovarjanje na sporočilo**: hitro oz. v 24 urah. Če ne uspemo, le odpišemo, da bomo odpravili težavo in da bomo odgovorili.

Nebesedno komuniciranje

Sredstva za prenašanje sporočil so:

1. oblike,
2. barve,
3. svetloba,
4. zvok,
5. vonj,
6. otip,
7. okus,
8. tresljaji,
9. govorica telesa,...

Nebesedna sporočila so še: mraz ali vročina ter zatišje ali prepih.

Govorica telesa – je pestrejša in zgovornejša od samih besed.

Sestavljajo jo: obleka, obutev, pričeska, ličila in nakit, sogovornikovo telo (ki lahko ustvari ogromno število izrazov).

Obsega:

1. **Proksemiko** – položaj in gibanje ljudi v prostoru,
2. **držo in hojo** ljudi,
3. **Gestiko** – kretnje rok, nog in glave,
4. **Mimiko** – izraz obraza in oči.

Prvi vtis o zunanji podobi sogovornika si oblikujemo že v prvih 5 sekundah!

Neverbalnega komuniciranja **se je možno naučiti**.

- **Pokončna drža** – odseva notranjo naravnost človeka, vpliva na njegovo razpoloženje, je zgovorno sporočilo sogovornikom, izraža samozavest.
- **Nasmeh** lahko dela čudeže.
- **Pogled – stik z očmi**.

V paru ali majhni skupini - 5-15 sekund, v veliki 4 do 5 sekund.

Ko gledamo sogovorniku v obraz, izberemo točko sredi čela ali obraza.

- **Razdalja** med udeleženci *naslednja stran*

4 stopnje razdalj med udeleženci (Hall,1966) obsega področja:

- **intimno** (do 0,4 m)
- **osebno** (0,4-1,5 m)
- **družabno** (1,5-4 m)
- **javno** (4-8 ali več metrov)

Neprimerna razdalja moti sporazumevanje.

„Nepisana" pravila in občutek za razdalje so odvisni tudi od:

- države in njene kulture,
- prehrambenih navad,
- opreme prostora - pohištva, barv, oblog, zaves, razsvetljave, zvočne izolacije in klimatizacije,
- časa – točnosti (bolje prezgodaj kot prepozno).

Pogoj za uspešen poslovni razgovor: skladnost besedne in nebesedne komunikacije!

Ob **neskladni komunikaciji** prejemnik sporočila vedno verjame neverbalnemu sporočilu. Zaupanje se ne more razviti, poslovni razgovor se slabo konča.

OSNOVNI PODATKI ZA OBLIKOVANJE ZUNANJE PODOBE:

1. kaj je naša pozicija (ali predstavljamo sebe ali organizacijo ali institucijo ali vse navedeno),
2. kaj želimo sporočiti,
3. kaj želimo doseči,
4. kdo je sogovornik (spol, starost, status),
5. predvidevati skupne interese,
6. okolje,
7. čas oz.
8. predvideno trajanje snidenja.

VONJ

- nas spremlja in zaobjame, **če to želimo ali ne.**
- Neprijetnim prizorom se lahko izognemo, zapremo oči, si zatisnemo ušesa, a najtežje pobegnemo vonjavam - svojim in vdoru tujih v naš intimen prostor.

+
nežen, rahel, nevsiljiv vonj po dišavi je dobrodošel, enak učinek ima lahko čist in svež vonj po milu.

-
Močan vonj onesnaži prostor in vpliva na počutje ljudi, povzroča tudi slabost.

Neprimerna dišava vzbuja celo nestrpnost in agresijo ter ustvarja željo po pobegu.



UREJENOST IN ČISTOČA

Pomembne lastnosti, ki sodijo v kategorijo »urejenosti in čistote«

- očiščena in vzdrževana obutev naj deluje novo,
- umiti in urejeni lasje ter nohti, očiščeni zobje in svež zadah,
- nobenega hranjenja (razen na poslovnih kosilih), žvečilni gumi se ne uporablja,
- osebna higiena in uporaba nevsiljive parfumske kozmetike,
- nobenega vidnega »body piercinga« in tetovaže, razen uhanov za ženske,
- poznavanje kulture oblačenja in poslovnega bontona.







Čas za spremembo

Za spremembo oblačilnega sloga se ne odločamo po vzoru oseb iz našega okolja ali celo iz medijev,

kajti enako oblačilo deluje povsem drugače:

- na različnih osebah različnih proporcev ali
- na različnih osebah enake velikosti,
- **na isti osebi v različnih barvah** ali
- na isti osebi v različnih situacijah.



Moška temna obleka in kravate,

vse Sens, Zlata Zavašnik

Vir: Sens, foto: Aljoša Rebolj, foto kravat: Aleksandra Ilijevski



Slika 59, 60: Poslovni čevlji in pas, vse Sens, Zlata Zavašnik
Vir: Sens, foto: Aleksandra Ilijevski



Alexander McQueen



iOffer



亲钦
宝贝

kedief

MOŠKE NOGAVICE

Vzorčaste in
fantazijske
za prosti čas



Dokolenke! oprijete, se ne vihajo
Dlak se ne sme videti.
Barva – kot hlače in čevlji.



Polzela





ŽENSKO Perilo kot oblačilo

Perilo ostaja očem velikokrat prikrito, zato se pozablja na njegovo moč pri preoblikovanju telesa.

Lisca Fashion – perilo kožne barve Dalia: nedrček s string hlačkami in bodi

Vir: Lisca, foto levo: Lidija Mataja, foto desno: Fulvio Grisoni





Ko se nam strgajo nogavice?

Ko nam odpade peta?



1.4 VRSTE POSLOVNEGA SPORAZUMEVANJA

Poslovni razgovor

Namen – poslovanje v podjetju in zunaj njega za:

- poslovne dogovore,
- pogajanja,
- predstavitve,
- svetovanje,
- tiskovno konferenco,...

Uspešen poslovni razgovor je usmerjen v cilje podjetja.

Učinkovit poslovni razgovor dosega cilje s kar najmanjšo porabo resursov (čas, prevozni stroški,...). Obsega **tri temeljne dele** (Možina, 1998, 131):

- pripravo in uvod, jedro, sklep.

Značilnosti poslovnega razgovora:

- **neposredno** (istočasno komuniciranje), **dvosmerno ali večsmerno**; odvisno od števila udeležencev,
- **na istem mestu** (telefon, satelitske povezave, telekonference ali interneta),
- **hkratna izmenjava** sporočil in odgovorov nanje,
- **besedno in nebesedno komuniciranje**,
- **udeleženci** potrebujejo določena **znanja, spretnosti, izkušnje** za vodenje ali sodelovanje pri razgovoru.

Sestavine: enostavnost, urejenost, jedrnatost, spodbudnost, razumljivost.

Telefonski pogovor

Prednosti:

- poslovni razgovor na daljavo,
- izredna priročnost,
- hitro vzpostavljanje stikov povečuje pogostnost PK, daje več priložnosti za sodelovanje, usklajevanje in sporazumevanje,
- praviloma je cenejši od osebne stika (potni stroški in čas),
- bolj osebni kot pisno komuniciranje,
- kot v neposrednem stiku omogoča postavljanje vprašanj in grajenje odgovorov.

Slabosti (Možina,1998,139):

- je poslovni razgovor z zavezanimi očmi,
- ocenjevanje in vživljanje v sogovornika je težje brez nebesednega komuniciranja.
- vodje ščitijo pred nepovabljenimi sogovorniki in pred razgovori ob nepravem času. postajajo vodjem največji "tatovi časa",
- (praviloma) ne pušča sledi. Sogovornika ne veda drug za drugega, ali sta si ugotovitve in dogovore zapisovala, zato se jih potrdi s pisnimi sporočili.
- sogovornika ne veda ali ju sliši še kdo drug.

Telefonski pogovor je sestavljen iz:

1. Priprave na telefonski klic (čas in kraj),
2. Telefonski klic,
3. Predstavitev in uvod,
4. Vsebina telefonskega pogovora,
5. Konec telefonskega razgovora,
6. Vljudno slovo od sogovornika.

Zapis v beležnico!

Telefonski razgovor skozi nasmeh!: Živahen pozdrav, izraz veselja, pozdrav s tonom, ki izžareva navdušenje in zanimanje za sogovornika (npr. telefonska prodaja).

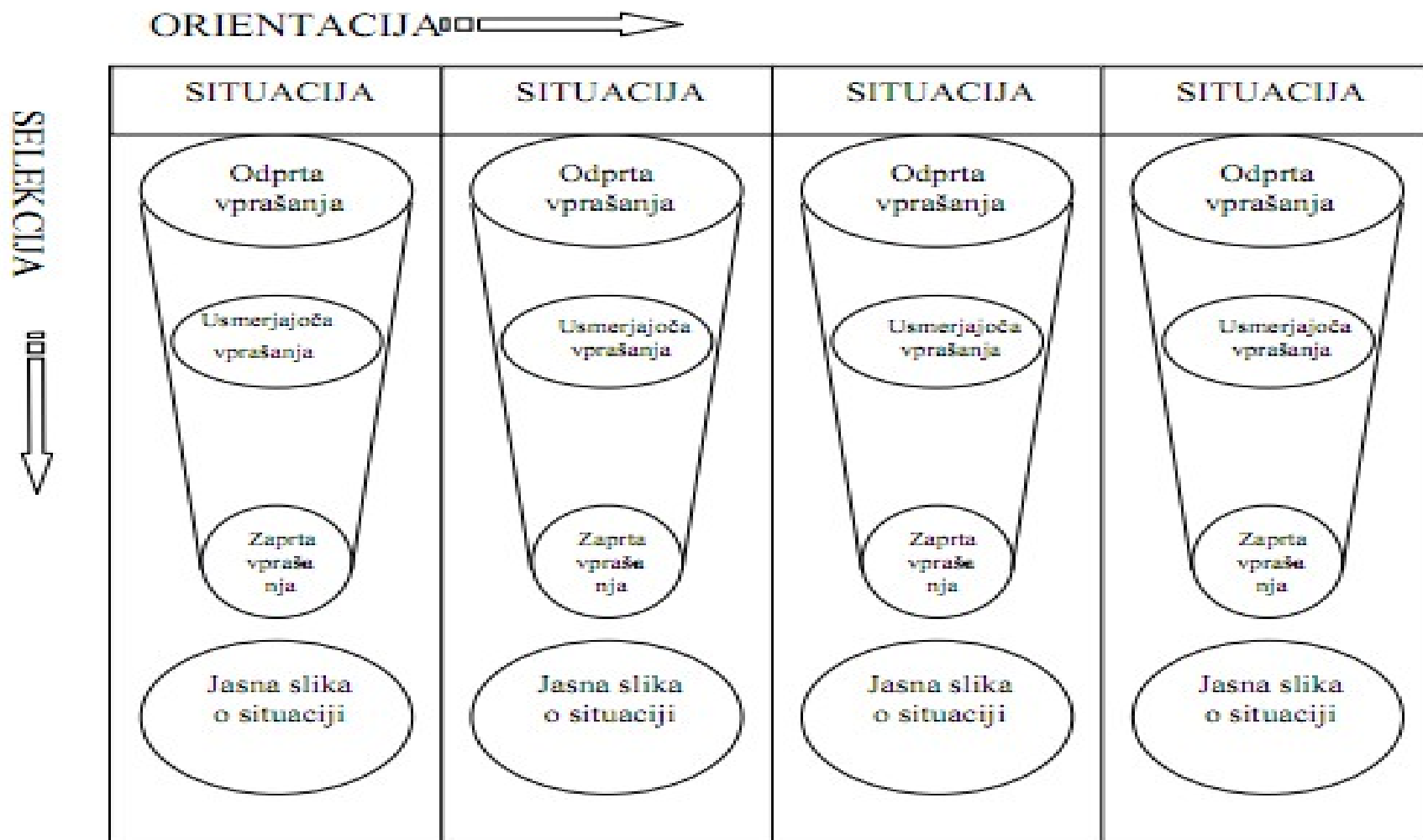
Prednost prenosnih telefonov:

- človek lahko ob vsakem času mobilni telefon uporabi,
- vzpostavi stik s komerkoli želi,
- a je tudi sam vedno dosegljiv,
- hitra, natančna, svetovno razširjena, slikovno in podatkovno podprta informacija, kadarkoli in kjerkoli

Slabosti-omejitve - fizične prostorske oz. slab sprejem ter prazna baterija!

Intervju – tehnika postavljanja vprašanj

Uporaba – ko moramo ugotavljati želje sodelujočih v komunikacijskem procesu.



Slika 3: Intervju

Vir: Pšeničny et al., 2001, 334

Vrste vprašanj za selekcijo vsebine – **tehnika lijaka**

- 1. Odprta in uvodna** - usmerijo sogovornika v opisni način odgovarjanja. Prosto in ustvarjalno pripoveduje "zgodbo,,
Dobimo veliko informacij o željah, predstavah in stališčih sogovornika.
- 2. Usmerjajoča in raziskovalna** – poglobljen pogovor, pomaga, da se v razgovoru znebimo balastnih vsebin.
- 4. Zaprta ali zaključevalna** – sogovornika silijo v odgovor z **DA ali NE in** v izbor ene izmed predlaganih možnosti. Le za končanje intervjuja.
Zasliševanje – ne uporabljamo zaprtih vprašanj na začetku poslovnega razgovora o neki vsebini ali predolgo.

Tehnike postavljanja vprašanj:

- 1. SITUACIJSKA** - odkrivamo položaj, v katerem se nahaja naš sogovornik in pridobivamo informacije za usmerjanje nadaljnjega pogovora.
- 2. PROBLEMSKA** - poizvedujemo po sogovornikovih problemih, težavah ali nezadovoljstvu z obstoječo situacijo, odkrivamo potrebe, ki so skrite v problemih – implicitne potrebe. So ključnega pomena za uspeh pogovora.
- 3. POSLEDIČNA** – odkrivamo posledice ali učinke problemov v sogovornikovi situaciji. Ta vprašanja razkrivajo tudi **implicitne–nejasne potrebe**. Od vseh vprašanj so za uspeh pogovora najbolj pomembna.
- 4. NAGRADNA** - poizvedujemo po **jasnih, to je eksplicitnih potrebah**. Z njimi ugotavljamo vrednost ali pomen, ki ga sogovornik pripisuje rešitvi njegovega problema. S tem ga tudi prepričamo v smiselnost in upravičenost sprejema določene rešitve.

Zaposlitveni intervju

Izbirni intervju – je najpogostejša metoda izbire med kandidati, je prvi osebni stik s potencialnimi novimi sodelavci.

Izbirajo vodje, menedžerji, običajno brez pomoči zunanjih kadrovskih svetovalcev, vse odvisno od velikosti in organiziranosti podjetja.

Vrste zaposlitvenih pogovorov (Lipičnik, 1996, 88), ki jih med seboj v praksi kombiniramo:

1. **Direktni intervju** – povprašamo po vseh formalnih podatkih (niso v kandidatovi prijavi). Nadomestimo ga tudi s standardnim, vnaprej pripravljenim vprašalnikom.
2. **Podrobni intervju** – intervjuvanca prisilimo, da pove svoje mnenje, skušamo zvedeti kaj več o načinu razmišljanja, obnašanja ter o njegovih komunikacijskih sposobnostih.
3. **Panelni intervju** – tudi drugi sodelavci iz oddelka, kjer iščemo novega sodelavca postavljajo vprašanja, se osebno spoznajo, opazujejo komuniciranje, si ustvarijo vtis.
4. **Nestrukturirani intervju** – postavljamo nekonvencionalna vprašanja, sugeriramo vsebine, zgodbe, ki jih mora kandidat komentirati. Primeren je za izbiro potencialnih vodij.
5. **Globinski intervju** – za ugotavljanje mnenj, nagnjenj, namer kandidata. Lahko ga vprašamo, kaj misli, zakaj ga vse to sprašujemo, kako si zamišlja svojo prihodnost podjetja, če bo sprejet. Primeren je za izbiro visoko strokovnih in vodilnih delavcev.
6. **Stresni intervju** – za ugotavljanje kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah, za ugotavljanje njegove iznajdljivosti (?narava dela).

Izpraševalec:

- mora biti dobro pripravljen,
 - vse odgovore in opažanja si mora skrbno zapisovati.
-
1. Krog razgovorov - manjše število kandidatov,
 2. Krog razgovorov - kandidate prosimo, da do naslednjega pogovora pripravijo svojo strategijo, vizijo in način, kako bi opravljali delo, za katerega kandidirajo.

Pogovor za delo

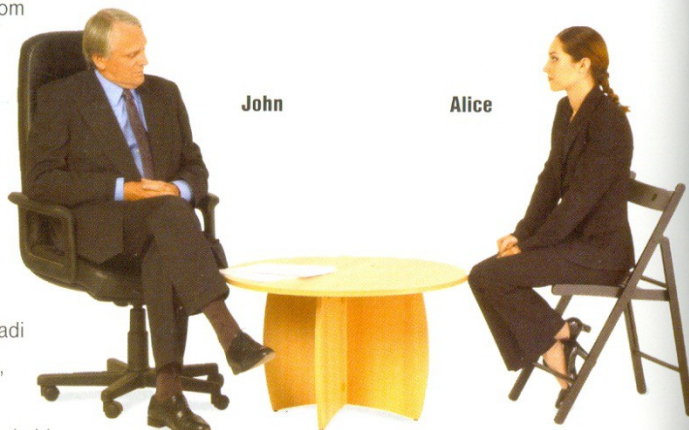
Alice si resnično želi dobiti to službo.

Že več dni pred pogovorom se sploh ne more sprostiti. Izpraševalec John tega ne more vedeti. Vidi le to, da je Alice, ki je prišla na pogovor, vsa napeta in zaskrbljena.

Johnova zahtevna naloga je, da se odloči, v kolikšni meri njena govorica telesa odraža razumljivo živčnost zaradi pogovora za sprejem v službo, koliko pa jo je treba pripisati

obrambni drži – želji, da bi

prikрила svoje pomanjkljivosti. Če jo bo John prehudo privil, je precej verjetno, da bo zbral še manj pravih podatkov, kakor bi jih sicer.



1. Živčen začetek

Alice (zgoraj) učinkuje napeto, videti je, kakor da se brani. Njena vzravnana drža, noge, zataknjene pod stol, iztegnjene roke in dlani, ki jih skrčene stiska med nogami, so govorica telesa, ki priča o stiski. Ne moremo pa prepoznati, ali je samo živčna ali hoče kaj prikriti.

Johnu ne preostane drugega, kot da je potrpežljiv in ji omogoči, da se bo postopoma sprostila. Oglejte si postavitev Aliceinih stopal (levo). Zdaj so se nekoliko premaknila naprej, a se kljub temu še vedno živčno tiščijo stola.

Naslov izvirnika
Body Language at Work

Prvič izdano 2003
z naslovom Body Language at Work
Hamlyn v sklopu Octopus Publishing Group Ltd
24 Haverly Quay, Dordrecht, London E14 4JF

© 2003 Octopus Publishing Group Ltd.
Vse pravice pridržane.

Peter Clayton
POSLOVNA GOVORICA TELES

© slovenske izdaje Prešernova družba d. o. s., Ljubljana, 2004

Prva izdaja

Prevod Miriam Drev
skladno s prevodom kraljevega
Glavnega uradnika Iana Boga
Lindridge Maja Filipa Šterle
Oprema Nataša Škabič
Preloži Doris Tomo Schwarzbarth in Studio GTP
Izdala in zarisala
samostojna in neovirana založba
Prešernova družba d. o. s., Ljubljana
Za založbo Metka Bžanec
Spletna stran www.pdr.com
Tiskano v Hong Kongu

Vse pravice pridržane. Brez dovoljenja založnika ni dovoljeno nobenega dela iz knjige na kakšen koli način reproducirati, kopirati ali kako drugače razširati. To prepoved ne velja, če je za namene obsežne reprodukcije (obsežnosti) kot na elektronske stranišče na katerikoli način poročila medij.

CIP - Katalogski zapis o publikaciji
Naslovnica in urverodna kratica, Ljubljana
316.772.4

CLAYTON, Peter
Poslovna govorica telesa / Peter Clayton : [prevod Miriam Drev] -
Ljubljana : Prešernova družba, 2004

Prevodi dela Body language at work
ISBN 981-0512-10-2
129670656

PETER CLAYTON
prevela MIRIAM DREV

Poslovna govorica telesa

NAŠA PREDNOST IN PRILožNOST

2. Ste se umirili?

Johna je njegova izšolanost za službeni pogovor naučila, da v takšnem položaju poskrbi za nekaj samoumevnih potez (desno). Svoji sogovornici naniza osnovne podatke o podjetju, ki bi se mu želela pridružiti, ji pove nekaj anekdot s pravkar končanega prodajnega posveta, z namenom, da bi jo kakšna od njih spravila v smeh. Poda ji brošuro, ki dopolnjuje njegovo pripoved, in Alice se mora pomakniti naprej, če jo hoče vzeti iz njegovih rok. Drobnja kretnja, kot je ta, lahko pripomore, da se intervjuvanec, ki ga resnično muči nervoza, hitreje pomiri. John bi sedaj moral pogledati, ali je Alice samodejno prestavila noge izpod stola in jih položila nekoliko naprej. Če jih je, mu to potrjuje, da se umirja.



3. Je že bolje

Nekaj minut pozneje Alice ugotovi, da je pogovor manj zastrašujoč, kakor je pričakovala (levo). Govorica njenega telesa se je temu ustrezno omeščala. Z rokami nič več ne postavlja nepremične obrambne zapore, njene noge so se osvobodile izpod stola. V nekaterih podrobnostih celo odseva Johnovo držo: nevede posnema njegove prekrizane noge in navzgor obrnjeno stopalo (glejte stran 35). Do sem vse lepo in prav. Očitno ni več dvoma, da je bila njena zapeta telesna govorica samo odraz razrahljanih živcev. Zdaj pa si oglejte naslednjo stran.



Pogovor za delo

4. Izbežajmo resnico na dan

Brž ko John opazi, da Aliceina govornica telesa izraža sprostitvev, preide na standardno tehniko intervjuja, v kateri postavlja izmenična vprašanja vseh vrst, s pomočjo katerih bo ocenil, kako uspešna je Alice v svoji sedanjih službi in kako bo kos svojemu novemu položaju.

Zdaj ji začne John postavljati precizna vprašanja. Zanima ga, kaj je Alice naredila za izboljšanje nadzornega upniškega sistema, kar je bila njena delovna naloga, in kako je preverjala svojo učinkovitost. Z vprašanjem pa ji je očitno stopil na žulj: Alice ponovno potisne noge pod stol, rahlo pobesi glavo, roke pa sklene v tesno pregrado – vse to kaže na obrambo in prikrivanje.

John mora zdaj natančno priti do dna vzrokom za njeno neprijetno počutje, vendar se preudarno odloči, da ne bo preveč vrtal v tej smeri, saj bi izničil svoja prizadevanja za Aliceino sprostitvev.

John torej Alice zdaj zaprosi, naj mu pove, kaj ocenjuje kot svoj največji dosežek pri vodenju svojega oddelka. Alice spet pomakne noge naprej in razklene roke. Ko John sliši njen odgovor, se razmeroma naglo odloči, da bo Alice prava oseba za ponujeno delovno mesto, in ji to tudi namigne, čeprav ji ne pove naravnost. A še preden bi Alice lahko znova spremenila govornico svojega telesa, se vrne k vprašanju o nadzoru upniškega sistema: vpraša jo, kakšna je bila njena vloga in kako jo je doživljala.





5. Spomin na prejšnje dogodke

Alice si grize spodnjo ustnico in se treplja po bradi – oboje priča o tem, da tehta, kaj naj pove. Ko Johnu razloži, kako slabo je bil ta projekt voden, in omeni tudi, da ni soglašala z rezultati, je John zadovoljen, ko vidi, da so se ji zenice nekoliko razširile in da se pomikajo z leve proti desni in spet nazaj. Tak odziv je značilen za nekoga, ki v spominu obuja pretekle dogodke, kakor so se dejansko pripetili – njihove oči »zrejo« na dogajanje kot na slike, ki spremljajo pripoved. Alice potrjuje svojo zgodbo, medtem ko govori.

Na splošno povedano, se pri desničarjih zenice običajno pomikajo z leve proti desni, kadar v spominu obujajo dogodke, kakor so potekali; pri levičarjih se zenice pomikajo z desne proti levi.

6. Brez ovinkarjenja

John nato reče: »Zdaj pa prav zares razumem, zakaj iščete novo službo – po mojem mnenju vlečete pametno potezo.« Alice se telesno znova sprosti in s tem potrdi, da se dobro počuti in je zadovoljna z mnenjem, ki ga ima

John o njej. Njena govornica telesa nadrobno odraža njegovo – zlasti drža rok, ki jih Alice najprej položi v naročje, nato pa iztegne naprej, da ji obmirujejo na kolenih. To so izraziti znaki, da je naklonjena Johnu, saj meni, da jo je pošteno ocenil.



Načini poslušanja sogovornika – naj sodelujejo vsa čutila in razum

Nasveti:

- Bodite pozorni na neverbalne in verbalne znake.
- Poglejte v oči.
- Osredotočite se na sogovornikov psihični svet.
- Vživite se »v kožo sogovornika«, ...vrednote, stališča, želje, zanimanja in zamisli.
- Poslušajte ga z odprtim srcem. Ugotovite, kakšen odnos ima do sebe, do vas in do vsebine, o kateri govori.
- Ne klepetajte.
- Ignorirajte presojanje.
- Naredite si preslikavo ključnih dogodkov pogovora.
- Ne vznemirjajte sogovornika, ne glejte na uro...
- Ne reagirajte negativno na neprijetne novice.
- Bodite strpni s počasnim sogovornikom, ga spodbujajte
- Ne dovolite, da sogovornik zaide...
- Pustite podrobnosti, zabeležite si pomembne podatke.
- Ne razmišljajte vnaprej, kaj boste odgovorili na koncu.
- Ne dovolite, da vas zmotijo slučajni obiskovalci, telefon, drugi pogovori, obleka ali kretnja sogovornika.
- Sogovornika ne prekinjajte, ne dokončujte njegovih misli.

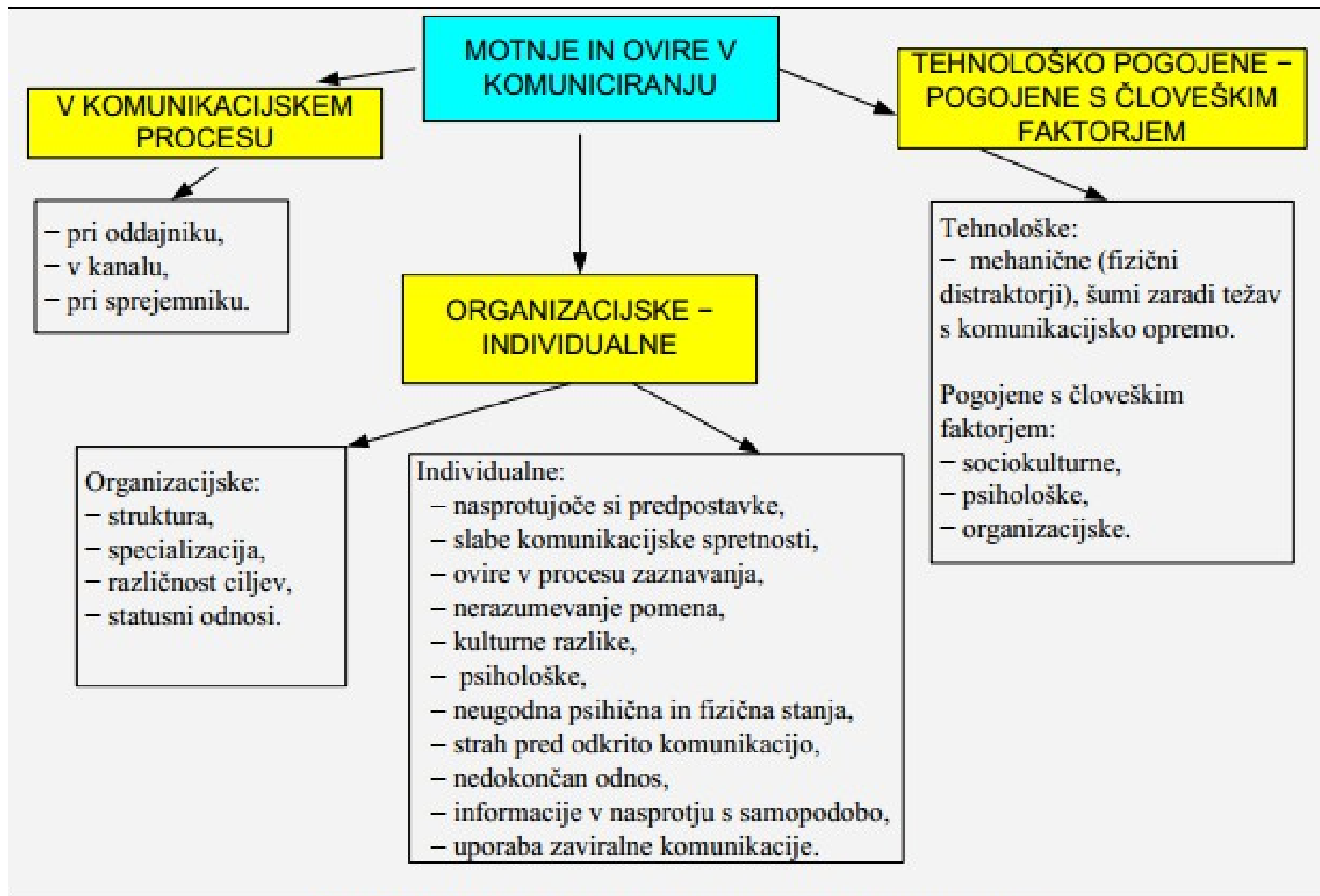
Učinkovitost poslovnega komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito, če daje nekaj več izidov in rezultatov, kot je porabljenih sredstev organizacije oz. zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi komunikacije so večja informiranost, sprememba stališč, poročilo, sestavljeno v krajšem času z manj stroški, manjša poraba časa za komuniciranje v skupini, večja prepričljivost sporočil, več odzivov pri prejemnikih sporočil ...

Učinkovitost lahko presojava na osnovi (Možina et al., 2004):

- **ekonomičnosti** (pokaže skupne stroške organizacije za opravljeno komuniciranje),
- **produktivnosti** (pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina oz. udeleženec komuniciranja).

Motnje in ovire v komuniciranju



Slika 5: Motnje in ovire v komunikacijskem procesu

Tehnološke ovire: motnje in šumi, ki nastanejo z uporabo komunikacijske tehnologije.

Ovire zaradi človeškega faktorja:

- **sociokulturne** - skupinsko enoumje, konfliktne vrednote in prepričanja, stereotipi in etnocentrizem, jezik in žargon,
- **psihološke** – izhajajo iz stališč, prepričanj, vrednot, predpostavk in stereotipov ter vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja sporočil: omejena racionalnost, selektivna percepcija, pomanjkljiv spomin, pomanjkljivo poslušanje, vpliv čustev,
- **organizacijske** - informacijska preobremenjenost, tekmovanje sporočil, popačenje, konflikt sporočil, komunikacijska klima, strukturalni problemi.

Učinkovito poslovno komunikacijo otežujejo **organizacijske in individualne ovire** (Berlogar, 1999).

Organizacijske ovire so:

- **struktura** (sogovorca sta v neenakopravnem položaju, če je v organizaciji veliko vodstvenih ravni oz. je pošiljatelj zelo oddaljen od prejemnika),
- **specializacija** (uporaba žargona in okrajšav),
- **različnost ciljev** (vodstvo/zaposleni),
- **statusni odnosi** (status oz. socialni položaj posameznika – običajno vodje – pomeni privilegije, hkrati pa tudi izoliranje, zmanjšan obseg in vrsta informacij, ki pridejo do njega).

Individualne ovire so:

- **nasprotujoče si predpostavke** (npr. razumevanje časovne opredelitve besede takoj),
- **semantika** (besedi pripišemo različen pomen, pa se tega ne zavedamo – npr. partner),
- **čustva** (občutki, ki vplivajo na kodiranje, so lahko prejemniku razvidni ali ne),
- **komunikacijske spretnosti** (razlike zaradi kulture, izobrazbe, osebnostnih značilnosti, smisla za čas).

Ovire lahko delimo tudi na:

- ovire v procesu zaznavanja,
- mehanične ovire (fizični distraktorji),
- kulturne.

Na zaznavanje vplivajo:

- **znanje, izkušnje in predpostavke** (vidiš tisto, kar verjameš),
- **motivi in potrebe,**
- **prvi vtis,**
- **halo efekt** (Razlog za halo efekt je v tem, da podzavestno **na podlagi ene karakterne ali fizične lastnosti osebe, ki močno izstopa (npr. lepota), tej osebi pripišemo bolj pozitivne vrednosti tudi za druge osebne lastnosti.** To pa pomeni, da se halo efekt ne nanaša zgolj na lepoto, vendar ga lahko sproži tudi določeno znanje ali veščina, ki pri nekemu izstopa. Tako na primer nekdo, ki dela dolge ure v službi (predpostavljamo, da je delaven) dobi več možnosti napredovanja, kot nekdo, ki ni, čeprav je njegova produktivnost izjemno nizka.),

- **stereotipi,**

- **težnja po približevanju realnosti lastnim predstavam** (samouresničujoče se prerokbe oz.

Pigmalionov efekt – (V psihologiji- Pigmalionov efekt – poimenoval ga je profesor Rosenthal: **moč pričakovanja, ki ga imamo do nekoga, je tako velika, da lahko že sama vpliva na njegovo vedenje.** Notranja naravnost človeka vedno prehaja na njegovo okolico. Torej ni potrebno, da okolju z besedami posredujemo svojo naravnost. Ljudje jo preprosto začutijo in se tudi vedejo v skladu z našimi pričakovanji. Dejstvo je, da naša notranja naravnost kot samouresničljiva prerokba vpliva na naše življenje. Na nezavedni ravni učinkujemo kot »oddajnik«, ki svojemu okolju ves čas oddaja sporočila o našem razpoloženju: bodisi da smo veseli ali zagrenjeni, sproščeni ali prestrašeni, z visokim ali nizkim občutkom lastne vrednosti.),

- **sodbe o vzrokih vedenja** (pozitivno – notranji, negativno zunanji vzroki).

Ovire v procesu zaznavanja in filtriranja so povezane s psihološkimi ovirami, saj filtriranje poteka v sklopu mišljenja; pri filtriranju so temeljnega pomena predpostavke, ki jih imamo o drugih ljudeh.

Med **mehaničnimi** ovirami so najpogostejši fizični moteči dejavniki: hrup, sedežni red, temperatura, osvetljenost, zračnost, delovni čas.

Kulturne razlike: predstavniki ene kulture določene znake in simbole razumejo drugače kot predstavniki druge kulture (**stališča, predsodki** - čustveno obarvana, močna, običajno negativna stališča zlasti do

pripadnikov različnih ras ali pokrajin, ki jih je težko spremeniti, ker temeljijo na čustvenih utemeljitvah, ne razumskih, pozitivne ali negativne **sodbe**, ki jih izrekamo o drugih ljudeh, ne da bi jih resnično poznali, **stereotipi** - ustaljena prepričanja ali razmišljanja o posamezni skupini ljudi, skupek lastnosti vedenja, navad, na osnovi katerega lahko ljudi razvrstimo v skupine; njihov namen je poenostavljanje sveta okoli nas).

Uspešno komunikacijo ovirajo tudi:

- neugodna psihična in fizična stanja posameznikov (utrujenost, bolezen, nelagodje, stres, depresija, napetost),
- neuskaljena besedna in nebesedna sporočila (z besedami govorimo eno, z dejanji drugo),
- nedostopnost do določenih informacij (nadrejeni ni seznanjen s pomembnim dejstvom),
- odsotnost povratnih informacij (ne dobimo ali pa nočemo sprejeti sporočila, kako nas drugi razumejo),
- slabo poslušanje,
- strah pred odkrito komunikacijo (ne upamo povedati svojega mnenja, občutkov),
- izzivalne besede, fraze, ki izzovejo jezo,
- teme, o katerih se ne želimo pogovarjati,
- nekatere situacije (srečanje z neko osebo, razgovor ob sprejemu na delovno mesto).

Premagovanje komunikacijskih ovir

Osnovi sta:

- zavedanje o njihovem obstoju in nevarnostih,
- pripravljenost za žrtvovanje potrebnega časa in truda.

Načini:

- **uravnavanje pretoka informacij** (menedžerji so običajno obremenjeni s preveliko količino informacij, čemur se lahko izognejo, če jih podrejeni obveščajo le o tistem, kar je neobičajno, odstopa od pričakovanega in pomeni izjemo, oz. če jim poročila in druge informacije posredujejo v zgoščeni obliki),
- **spodbujanje povratnih informacij** (preverimo pravilnost razumevanja, kako so nas sogovorniki razumeli),
- **redundantna sporočila** (sporočilno bogata, posredovana na več različnih načinov, ponavljajoča se),
- **uporaba preprostega jezika** (malo tujk in strokovnih izrazov, kratki stavki),
- **aktivno poslušanje**,
- **zadrževanje negativnih čustev** in vzdrževanje zaupnega ozračja,
- **uporaba neverbalnih znakov**, besede, podkrepljene z dejanji, usklajena besedna in nebesedna komunikacija,
- **spoznavanje zornega kota** sogovornika,
- **izbor primerne komunikacijskega kanala**,
- **uporaba neformalnih komunikacijskih poti** (možnost za pravočasno posredovanje)

Prezentacija in javni nastop

Je sposobnost izvajanja uspešne predstavitve idej, mnenj, spoznanj, poslovnega ali sanacijskega načrta itd., je spretnost in veščina, ki jo mora obvladati ves vodstveni kader.

Prepričljivost in dobra priprava – poiskati odgovore na vprašanja:
Čemu? Komu je namenjeno in kaj pričakujejo? Kaj želim povedati?

Oblikujete: cilje prezentacije, obseg in strukturo ter scenarij.

- **Uvod** - »Najprej povej, kaj boš povedal,
- **Jedro** - Nato povej, kar imaš povedati,
- **Zaključek** - Na koncu povej, kaj si povedal«.

Dobra prezentacija:

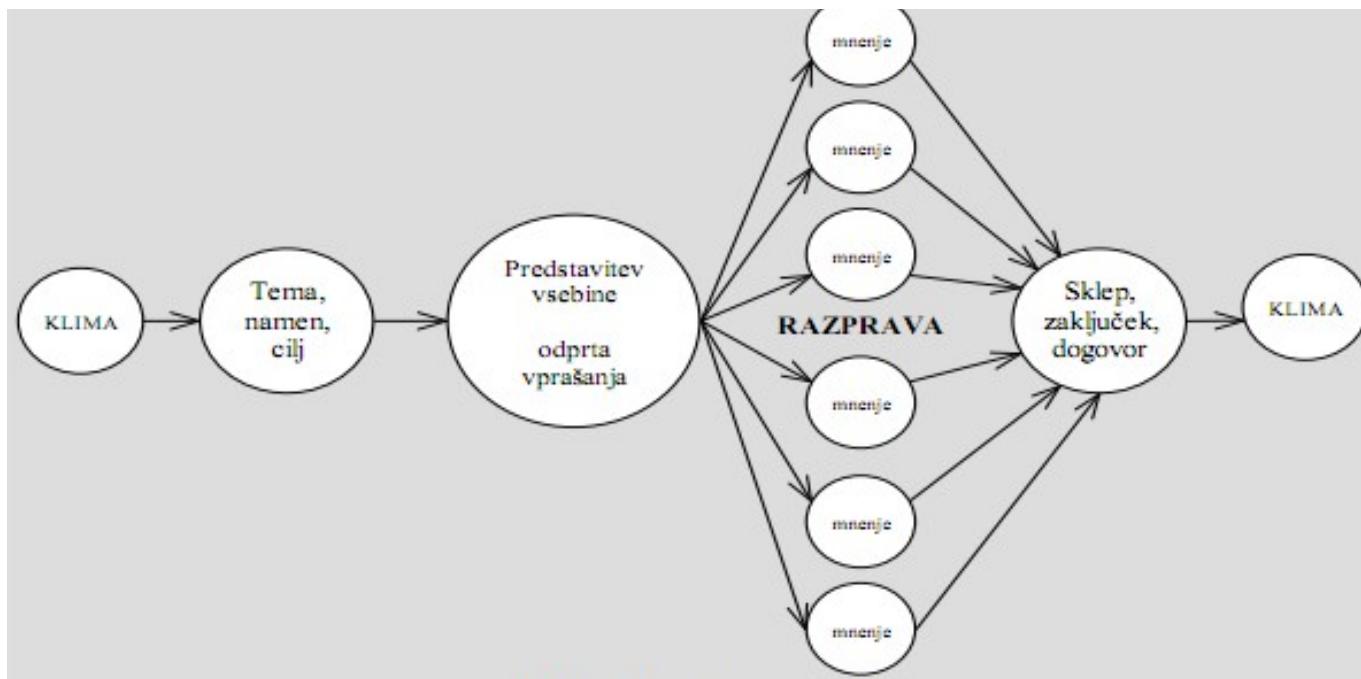
1. **Informira** o vsebini in namenu (problem, projekt, ...);
2. **Udeležence prepriča**, da udeleženci do predstavljene snovi zavzamejo enako stališče kot on sam;
3. **Izzove dejanja in motivira ljudi** za nadaljnje aktivnosti.

Vodenje sestanka

Sestanek – samo kratek in jedrnat je učinkovit med več ljudmi v podjetju.

Priprave na sestanek vsebujejo:

1. Opredelitev tem in namen,
2. Priprava koncepta za uvodna pojasnila in izhodiščna vprašanja,
3. Priprava na razpravo–predvidevanje možnih ugovorov, pripomb, drugačnih mnenj, idr.,
4. Oblikovanje koncepta, predlogov, zaključkov in sklepov.



Slika 4: Vodenje sestanka

Vir: Pšeničny et al., 2001, 342–344

Potek vodenja sestanka:

1. Ustvariti ugodno klimo (pozdrav, nasmeh), neformalni in usmeritveni nagovor in povabilo za pričetek sestanka.

2. Tema in namen - jasno definirati, vzbuditi zanimanje za cilj in vsakemu prisoditi vlogo.

3. Uvodno pojasnilo:

- povedati najvažnejše,
- uvesti skupino v problematiko,
- podati uvodno vprašanje
- ne vsiljevati mišljenja,
- dati čas za razmislek in dodatna vprašanja.

4. Razprava:

- Odpiranje razprave, zagotavljanje sodelovanja vseh, kopičenje informacij, spreminjanje poteka razprave, povzemanje, ustavljanje neplodne razprave in zaključevanje razprave.
- Oblikovanje predlogov in sklepov.
- Povzeti, zapisati zaključke na tablo–list,
- oblikovati končne zaključke, doseči soglasje,
- določiti nosilce in roke za izvedbo sklepov.

5. Zaključna klima: ocena in zbiranje povratnih informacij o zadovoljstvu udeležencev s sestankom, pozdravne formalnosti.

Vodja sestanka mora biti posebno pozoren na ljudi:

- posedite ljudi tako, da jim gledate v oči;
- opazujte telesno govorico;
- nadzorujte zgovorneže;
- opogumljajte molčečneže;
- ščitite neodločne;
- spodbujajte spopad idej;
- pazite na tiste, ki zatirajo predloge;
- izzivajte povratne informacije.

	USMERJENOST V DRUGEGA	USMERJENOST V DRUGEGA	USMERJENOST V DRUGEGA
ODKRITA AGRESIVNOST	Težavnost: JEZNI SOGOVORNIK	Težavnost: KLEPETAVI SOGOVORNIK	Težavnost: GROBI SOGOVORNIK
PRIKRITA AGRESIVNOST	Težavnost: VZVIŠENI SOGOVORNIK	Težavnost: TIHI SOGOVORNIK	Težavnost: NEZAUPLJIVI SOGOVORNIK

Slika 5: Reševanje težavnih situacij v komunikaciji

Vir: Pšeničny et al., 2001, 345–347

Vedenje človeka je motivirano: **s potrebami, s cilji**. **Ovire** do cilja lahko povzročijo **frustracijo**. Sprožilec težavne situacije so lahko:

besede, dejanja, govorica telesa, prostor in okolje, itd.

Sogovornik **odreagira z izbruhom agresivnosti zaradi skritega razloga**, ki praviloma niti nima nobene povezave s trenutnim dogajanjem.

1.5 KULTURA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Kultura PK ustvarja podobo podjetja v javnosti, njen IMAGE. Koristi podjetju in pripomore k uspešnemu poslovanju. H kulturi PK vsakega podjetja sodijo:

- podoba (image) podjetja kot celote,
- osebne predstavitve vseh zaposlenih,
- celostna podoba podjetja (dopisi, znaki, vizitke, napisi, formularji),
- poslovni pogovori, pogajanja,
- način reševanja problemov in konfliktov med zaposlenimi,
- sistem obveščanja javnosti (pisni in govorni),
- interno komuniciranje,
- nastopi v javnosti (izvedba proslav, predstavitev, sestankov, obletnic),
- medčloveški odnosi,
- upoštevanje pravil poslovnega bontona, itd.

Napisana pravila so – ISO 9000, interni kodeks – pravilnik obnašanja in komuniciranja.

Vsako podjetje ima "svojo" kulturo PK - nepisana pravila komuniciranja med sodelavci ter izven podjetja. Odgovornost za njeno dosledno izvajanje v veliki meri nosijo vodje.

Interno komuniciranje v okviru podjetja

Slabosti:

- Slaba obveščenost zaposlenih. V mnogih podjetjih ali ustanovah je IK preveč zapostavljeno.
- Preveč predstav o poslovanju podjetja se ustvarja na podlagi govoric – odsev nerealnega stanja.

Posledice slabosti za zaposlene:

- Nimajo prave motivacije,
- Se ne čutijo kot člani kolektiva.

Prednosti sodobnega IK:

- Sodobna učinkovitost, kar lahko bistveno prispeva k uspehu podjetja,
- Pridobivanje in analiza povratnih informacij,
- Odkrivanje potenciala zaposlenih,
- Partnerski odnosi med vodstvom in zaposlenimi izpodrivajo avtoriteto, politiko “trde roke”.
- lahko ublaži ali celo prepreči krizo.

Kdo?

Vodilni menedžerji so odgovorni za oblikovanje politike internega komuniciranja in zagotavljanja pogojev za uspešno izvajanje.

Interno komuniciranje in organizacijsko - podjetniška kultura sta med seboj tesno povezana.



Slika 23: Organizacijska kultura kot »ledena gora«

Formalno organizacijo sestavljajo formalne delovne skupine sodelavcev in vodij. Formalne skupine so lahko trajne, občasne ali spremenljive. Oblikovane so zaradi izvajanja nalog delovnega procesa.

Neformalna organizacija predstavlja organizacijsko vedenje zaposlenih znotraj formalne organizacije. To so nenačrtovani odnosi med ljudmi v procesu dela in vodenja, ki vselej bolj ali manj odstopajo od formalnih odnosov v organizaciji. Neformalne skupine so spontane in so namenjene zadovoljevanju specifičnih potreb. Sodelavci se povezujejo in združujejo v skupine:

- iz različnih ali istih organizacijskih ravni,
- na podlagi podobne izobrazbe, poklicev,
- ali po interesih kot npr. šport, glasba, hobiji,
- z istim ekonomskim interesom npr. sindikat.

Oblika neformalnih skupin so **klike**, ki so negativne in ki delujejo za svoje koristi, pogosto tudi na račun formalne organizacije. Gre za samovoljo in nezakonito delovanje članov. Povzroča spore v organizaciji in se sprevrže v dilemo «kdo bo koga». Odstranitev klike oz. nosilca pobude največkrat spore rešuje. Vodstvo lahko eliminira nosilca na tri načine:

- z odpuščanjem,
- napredovanjem (moralno vprašljivo),
- premestitvijo na drugo lokacijo.

Lastnosti organizacijske kulture, ki jih razvršča Luthans (1995), so naslednje:

- **primerno vedenje** – Člani organizacije za medsebojno sporazumevanje uporabljajo skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev.
- **norme** – Standardi vedenja v organizaciji, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela.
- **prevladujoče vrednote** – Vrednote, ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni kot npr. kakovost izdelkov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih in visoka učinkovitost.
- **filozofija** – Izražena je v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki.
- **pravila** – So natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Novozaposleni se morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine.
- **organizacijska klima** – Je ozračje v organizaciji, ki se kaže v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter v odnosih do zunanjih partnerjev.

Formalna organizacija določa sistem položajev in vlog posameznikov v skupini in v organizaciji in s tem tudi njihov status.

Položaj posameznika pove, kje v organizaciji se nahaja posameznik glede na druge ljudi.

Vloga izhaja iz položaja in opredeljuje kaj posameznik dela oz. kakšne so njegove delovne naloge, pravice in dolžnosti. Vloga tako postane merilo, kako se uveljavlja status posameznika.

Status je sestavljen iz statusa v organizaciji in statusa, ki ga ima posameznik v širši skupnosti. Posameznik ob zaposlitvi v novo organizacijo vstopa kot celovita osebnost z določenim statusom, kar je predstava o njegovih lastnostih s strani širše skupnosti, ob prekinitvi pa se status lahko preoblikuje glede na njegova dejanja in odnose v tej organizaciji.

Posamezniki v organizaciji se povezujejo in združujejo v skupine.

Skupina je splet medsebojnih odnosov med njenimi člani in temelji na trajnih in tvornih skupnih vrednotah, ima skupne cilje in stališča. Navzven in znotraj nje deluje enotno, ima svojo socialno strukturo, individualne vloge, svojega vodjo, delovne naloge, vedenjske norme, interese in vrednote.

ETIKA - ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojem organizacijska kultura predstavlja celoviti sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko neke organizacije (Rozman et al., 1993, 169).

Še druge definicije (Ivanko, 2000, 235):

- je združevalna sila v organizaciji;
- je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja.

Vem – veš: Morala in etika?!

Etika je skupek moralnih principov. Sestavljajo jo sprejeta pravila vedenja v zvezi z dejavnostjo kake posebne družbene skupine ali posebne kulture;

Etika je filozofska disciplina, ki proučuje cilje in smisle moralnih človekovih hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega. **Etika nauk o vrednotah.**

Moralo sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladne z uveljavljenim pojmovanjem dobrin. To so načela in običaji, glede na katere vedenje štejemo za ustrezno ali pa neustrezno; **Moralna so norme obnašanja v skladu z etiko** (Ivanko, Stare, 2007, str.215).

Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katera vedenja so pravilna in katera napačna. Po svoji naravi so vrednote vedno pozitivne, saj opisujejo, da je nekaj dobro, zaželeno. Pri organizacijski kulturi gre za skupne vrednote, ki omogočajo skupno delovanje zaposlenih v organizaciji (Pagon, 2008).

Ne glede na razlike v družbenoekonomskih ureditvah in v kulturnih okoljih in ne glede na religije, vsi družbeni sistemi temeljijo na obče človeških vrednotah. Vsako okolje razvije še svoj sistem vrednot, ki so lahko temelj etičnega ravnanja. **Zahodni, razviti svet poudarja svobodo** (osebno, izražanja, političnega odločanja, veroizpovedi) **in enakost** (pred zakonom, enake izhodiščne možnosti).

Vrednote se spreminjajo skozi zgodovino, a **univerzalne, obče človeške ostajajo aktualne: poštenost, svoboda, resnica, znanje, zvestoba, ugled, denar, kariera, delavnost, redoljubnost, politični uspeh, solidarnost, enakost obravnavanja ljudi glede na spol, družabnost.**

Sistem vrednot, ki prevladujejo v družbi, prevladuje tudi v delovnih organizacijah: **lojalnost** do delodajalca, **nepristranskost** pri delu (odsotnost vsek vplivov na zakonito in strokovno opravljanje dela), **strokovnost** – usposobljenost zaposlenih, spoštljivost do predstojnika, do sodelavcev in predstavnikov zunanjega okolja, **dovzetnost za spremembe, ažurnost** pri delu, **tekmovanje** med sodelavci, **medsebojno sodelovanje in transparentnost** delovanja, **varstvo** zaposlenih, **politična** nevtralnost, **spoštovanje kodeksa javnih uslužbencev** (Ivanko, Stare, 2007, str.200-202).

Zunanji izraz vrednot predstavljajo norme. Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje posameznikov in skupin in zagotavljajo konsistentnost v delovanju skupin. Delujejo kot poseben vodnik za delovanje, ki določa sprejemljivo in primerno vedenje v določenih situacijah. (Pagon, 2008).

Področja etike v organizaciji

V vsakem podjetju se dogajajo številni dogodki in procesi, ki kažejo na etično ali neetično ravnanje. Npr.:

- zloraba alkohola in mamil,
- kraja,
- konflikti interesov,
- izrabljanje službenih informacij v neslužbene namene,
- zloraba sredstev podjetja,
- odpuščanje zaposlenih in propad podjetja,
- zloraba družbenih stroškov,
- onesnaževanje okolja,
- nepošteni načini zbiranja informacij o konkurentih...

Vzroki za neetično vedenje:

- **osebna korist**; v podjetju posamezniki prejemajo podkupnine za nedovoljene usluge, ki jih storijo brez vednosti svojih nadrejenih (ZDA - pogosti primeri nezakonitega posredovanja zaupnih, borznih informacij).
- **Konkurenca**; vodstvo sprejema neetične odločitve, ko se ne znajdejo več v neizprosni konkurenci in jim grozi polom (pri licitacijah za pridobitev velikih poslov ali za pridobitev vladnih naročil).
- **Osebnost**; ekonomsko misleči ljudje bolj dovzetni za neetično vedenje kot tisti, ki jim denar ne pomeni toliko. Podobno velja tudi za ljudi, ki imajo strast do moči (družbene okoliščine - priložnost dela tatu).
- **Kultura**; različna obravnava neetičnega vedenja (podkupovanje ne obsojajo vse kulture enako strogo).

Na tej osnovi se v podjetju oblikuje etično vzdušje. Da bi preprečili strannosti, mnoga podjetja

Razlika med organizacijsko klimo in kulturo

Organizacijska kultura podjetja in organizacijska klima se nanašata na vedenje posameznika in na posledice.

Bistvena razlika je v času:

- organizacijska kultura je usmerjena v preteklost in prihodnost,
- organizacijska klima pa je stanje sedanjosti.

In še:

- Organizacijska kultura je manj vidna in se počasneje in veliko težje spreminja, zahtevnejše je tudi upravljanje.
- Upravljanje organizacijske klime je lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v kratkem časovnem obdobju.

Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo (Ivanko, Stare, 2007, iz teksta na str.126-127).

	Organizacijska kultura	Organizacijska klima
definicija	Je niz ključnih stališč, <ul style="list-style-type: none">• norm,• vrednot,• prepričanj,• pripadnosti,• skupnih ciljev,• načina uresničevanja procesov• in sprejetih pravil.	Je organizacijsko, delovno ozračje,
cilj	<ul style="list-style-type: none">• zmanjševanje negotovosti,• krepitev pripadnosti,• zagotavljanje eksistence,• reda,• določanje načina dela,• vedenja,• odzivanja organizacije in njenih pripadnikov.	<ul style="list-style-type: none">• zadovoljstvo pri delu,• počutje,• lojalnost,• avtonomnost,• sodelovanje,• zavzetost,• solidarnost,• občutek kolektivne moči,• zavest,• motiviranost.
Geografsko	globalno	lokalno
Časovna dimenzija	preteklo in prihodnje stanje sistema	sedanje stanje sistema (situacije)
Spremembe in obvladovanje	težje in zahtevnejše, dolgotrajen process.	lažje, enostavnejše, hitrejša doseganje rezultatov

Organizacijsko kulturo nehote oblikuje:

- management z mehanizmi postavljanja pravil (kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje).
- tudi ostali zaposleni.

Organizacijska kultura posnema in prevzema "nepisana pravila", določene vrednote in navade.

Na mikro ravni (v oddelku) prepričljiva oseba izoblikuje določen **stil**, ki ga ostali posnemajo, postane standard. Nov sodelavec ga mora sprejeti.

Na makro ravni ljudje na položajih uveljavljajo organizacijsko kulturo z avtoriteto, z uporabo moči, nagrajevanjem in kaznovanjem, vsiljevanjem svojih vrednot, vplivanjem na običaje in navade podrejenih (Ivanko, 1990, 121).

TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologija Charlesa Handyja (Rozman, 1993, 171):

1. **Kultura moči** - kot pajčevina. Podjetje teži k obvladovanju okolice. Med vodilnimi v podjetju prevladuje "zakon džungle".
3. **Kultura vlog** – kot grški tempelj. Podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju, na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena.
4. **Kultura nalog** – kot mreža. Največja vrednota podjetja je doseganje postavljenih ciljev. Vse, kar je napoti, je treba odstraniti.
5. **Kulturo osebnosti** - kot protoplazma (celica organizma). Organizacija obstaja zaradi zadovoljevanja potreb njenih članov. Vpliv avtoritete je minimalen, odloča se z glasovanjem. Prednost – visoka stopnja motiviranosti članov, slabost – majhen vpliv vodilnih.

Vrednote in navade lahko delavci povzamejo od nadrejenega na osnovi zgledov, skupnih predlogov in tudi zahtev okolice.

OK – določajo standardi ISO 9000 in 14000.

Vpliv OK na uspešnost organizacije je na nek način "neviden". Lahko je le dober občutek in vtis, ki ga (ne)zadovoljne stranke dobijo.

POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE ZA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Gabrijelčičeva (1995) definicija **učeče se podjetje**:

Podjetje imenujemo učeče, v kolikor izpolnjuje vsaj dve značilnosti:

1. učijo se prav vsi zaposleni v podjetju in
2. to učenje je sistematično in dolgoročno.

Učeča se organizacija je zmožna:

- ustvarjati,
- pridobivati,
- prenašati znanje in
- tako spreminjati svoje vedenje.

To pravilo mora veljati za vse zaposlene, še posebej za managerje na vseh nivojih.

2. ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

2.1 ZAZNAVANJE

2.2 ČLOVEKOVE ZMOŽNOSTI

2.3 ČUSTVENA INTELIGENCA

2.4 OSEBNOST

2.5 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

2.1 ZAZNAVANJE

Pri zaznavanju in sprejemanju sporočil iz okolja ne uporabljamo vseh čutov enakovredno.

Glede na prevladujoči način zaznavanja ločimo pet različnih zaznavnih tipov ljudi - VAKOG (Brooks, 1996):

- vizualni – V,
- avditivni – A,
- kinestetični – K,
- olfaktorični – O,
- gustatorični – G.

Tabela 12: Načini komuniciranja oseb z različnimi prevladujočimi zaznavnimi kanali

Značilnosti komuniciranja	Vizualni	Avditivni	Kinestetični
Način govora	nazorno, odsekano	melodično, ritmično	odvisno od razpoloženja
Hitrost govora	srednje hitro, neenakomerna hitrost	hitro	počasen
Višina glasu	višja	srednja	nizek, pomirjujoč glas
Razumevanje	razumevanju povečajo slike	razlaga, zgodbe, primeri, metafore	preizkušanje, demonstracija, delo v skupini
Poslušanje	nestrpen, če je treba poslušati dlje časa, rad sogovorniku dodaja besede v razlago	rad posluša, komaj čaka, da lahko začne govoriti, opisuje na dolgo in se rad ponavlja	nenatančno, hitro izgubi zanimanje za dolge informacije
Nebesedna komunikacija	večkrat pokaže s kretnjo na oči, ko razmišlja napne vrat	večkrat pokažejo z roko na ušesa, ali obrnejo glavo na stran	stoji zelo blizu sogovornika, veliko kretenj, pogosto se dotikajo sogovornikov
Pomnjenje	zapomni si obraze, pozabi imena, zapisuje si stvari, dela zabeležke	zapomni si imena, pozabi obraze, zapomni si z glasnim ponavljanjem	najlažje si zapomni, kar je bilo storjeno, in ne, če je to videl in slišal
Reševanje problemov	preudaren, vnaprej načrtuje, naredi si seznam problemov	probleme verbalizira, rešitve išče na glas, govori sam s seboj	reševanja se loti fizično, je impulziven, izbira odločitve, ki zahtevajo aktivnost

Vir: Brooks, 1996

Posamezniki z enakimi prednostnimi zaznavnimi sistemi ustvarjajo bolj učinkovito in uspešno komunikacijo kot tisti, ki se v procesnih besedah med seboj razlikujejo. Te lahko vodijo v napačno interpretacijo povedanega, v nesporazume in v končni fazi

2.2 ČLOVEKOVE ZMOŽNOSTI

Človek je edini dejavnik, ki podjetju prinaša dobiček, vir novih idej, znanj, ustvarjalnosti.

Človeške vire oz. zmožnosti opredelimo:

- V širšem smislu - psihične, fiziološke in fizične zmožnosti.
- V ožjem smislu - sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacija (Tavčar, 1996,170).

Sposobnosti – potencial za razvoj določenih zmožnosti, najbolj so opazne v kombinaciji z znanji.

Znanja – omogočajo reševanje znanih problemov. Z intelektualnimi sposobnostmi lahko rešujemo probleme z neznanimi rešitvami.

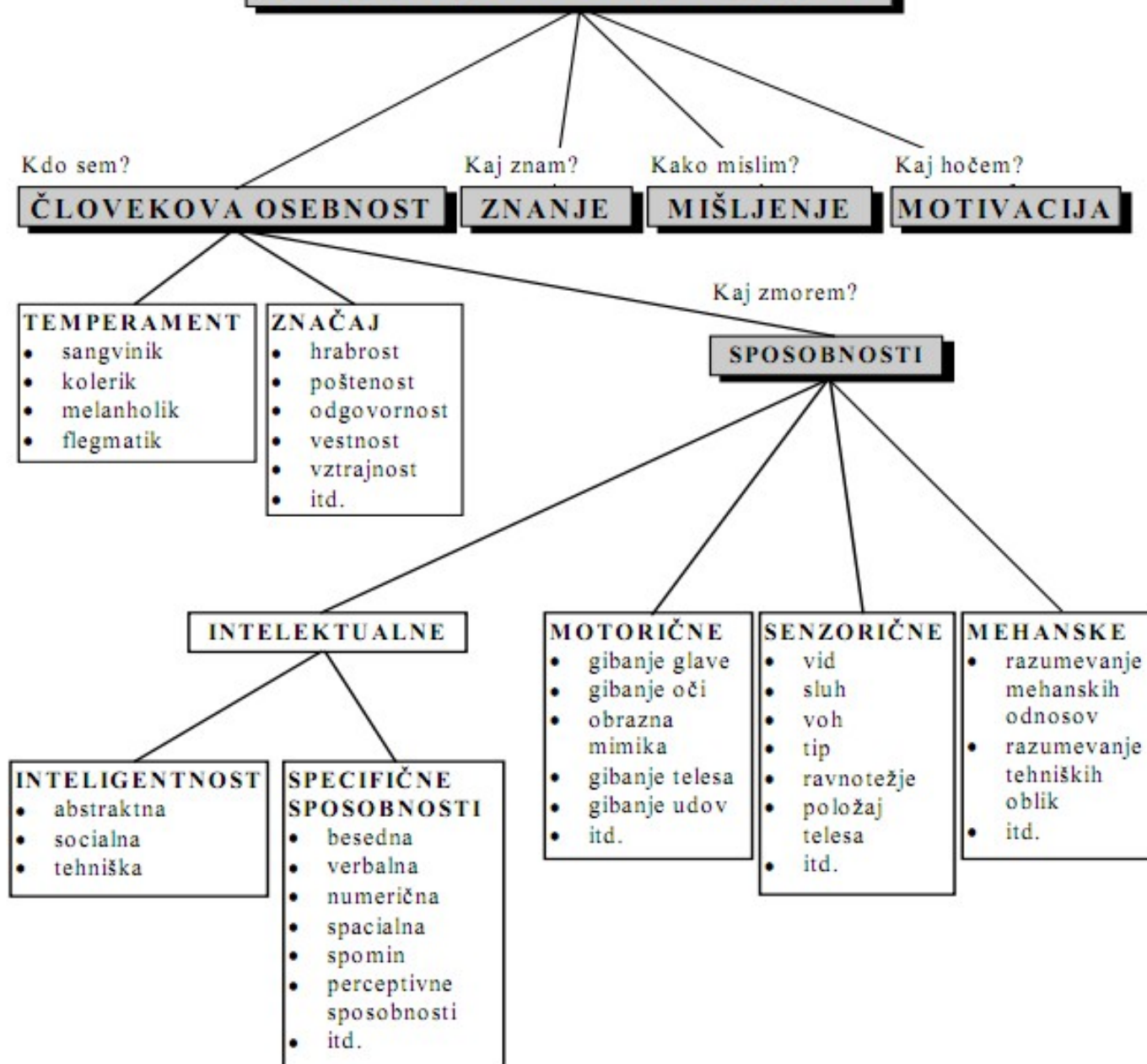
Spretnosti – motorična znanja in sposobnosti.

Osebnostne lastnosti so človekove vrline, značaj in temperament posameznika.

Motivacija za delo človeku pomaga uresničevati svoje in cilje organizacije. Menedžerji jo uporabljajo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer.

ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI

V širšem smislu



Slika 6: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu

Vir: Lipičnik, 1998, 27

Človekova osebnost združuje: telesno zgradbo, temperament, značaj, sposobnosti, interese, stališča in vrednote vsakega posameznika.

Temperament je prirojen način čustvenega odzivanja.

Hipokrat deli ljudi na 4 temperamente:

- kolerike,
- flegmatike,
- sangvinike,
- melanholike.

Značaj je privzgojen, nanj vpliva okolje, vzgoja (lastnosti: deloven-lenuh, poštenjak-lopov, prijazen-neprijazen)

Sposobnosti so prirojene, a je odvisno kako naravne danosti v mladosti razvijemo in jih v življenju uporabljamo (lastnosti: iznajdljivost, nadarjenost za glasbo, likovno ustvarjalnost, tehnično ustvarjalnost,...)

Kaj še določa osebnost:

Interesi, področja zanimanja, stališča in prepričanja, vrednostna usmerjenost (materialne dobrine, uspeha, notranja sreča,...), življenjski cilji, potrebe, okusi, razvade,...

PRILJUBLJENI SANGVINIK rabi boljšo ORGANIZIRANOST
EKSTRAVERTIRAN * PRIPOVEDOVALEC * OPTIMIST

Na delu:

- prostovoljno se javi za nalogo
 - začne blesteče
 - je izbranega videza
 - ustvarjalen in domiseln
 - ima energijo in navdušenje
 - navdihne druge za delo
-

POPOLNI MELANHOLIK rabi več VESELJA
INTROVERTIRAN * MISLEC * PESIMIST

Na delu:

- perfekcionista, visoka merila, vztrajen in natančen
- skrbi za malenkosti
- urejen in načrten
- varčen, najde ustvarjalne rešitve
- vidi težave, a dokonča, kar je začel
- drži se dnevnega reda, rad ima razpredelnice, sezname

MIRNI FLEGMATIK nikogar ne navduši, potrebuje MOTIVACIJO!
INTROVERTIRAN * OPAZOVALEC * PESIMIST

Na delu:

- sposoben in zanesljiv
 - miren in naklonjen
 - zna upravljati
 - posreduje v problemih
 - izogne se konfliktom in najde lažjo pot
 - dober pod pritiskom
-

MOČNI KOLERIK potrebuje UMIRITEV
EKSTRAVERTIRAN * DELAVEN * OPTIMIST

Na delu:

- naravnani k ciljem
- vidi celotno sliko, dober organizator
- hitro gre v akcijo, išče praktične rešitve
- delo preda drugim
- vztraja na produkciji, vzpodbuja dejavnost
- uresniči cilj
- nasprotovanje ga vzpodbuja

Telesna konstitucija

Tabela 8: Konstitucija in tipi temperamenta po Kretchmerju

Tip osebnosti	Značilnosti konstitucije	Tip temperamenta
Piknik	nižja postava, zavaljeni, nežne in suhe roke, velika okrogla glava, širok obraz	čustvenost, praktičnost, ekstravertiranost, čustvena nestabilnost
Atlet	poudarjena rast mišic in skeleta, široka ramena, podolgovata glava	eksplozivnost, vztrajnost, zvestoba, zanesljivost, neprilagodljivost
Astenik	ožja rast, suhljatost, ozka ramena, ovalna glava in obraz	introvertiranost, občutljivost, idealizem, načelnost, hladnost, odmaknjenost

Vir: Musek, 1993

Sposobnosti - določajo našo uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov ter dosežke.

Kaj kdo zmore.

V grobem jih delimo na:

- **telesne in motorične** (gibalne sposobnosti, statične – moč in motorične – spretnost prstov in hitrost),
- **senzorične** (se nanašajo na področje čutil – vid, sluh, vonj, otip, okus),
- **mehanske** (nanašajo se na razumevanje mehanskih odnosov, principov ...),
- **duševne sposobnosti** (čutnozaznavne in umske – inteligentnost in ustvarjalnost).

Inteligentnost je splošna umska sposobnost učinkovitega reševanja problemov in hitrega odzivanja v novih situacijah. **Ustvarjalnost** je zmožnost videti nove odnose, ustvarjati neobičajne zamisli.

Mentalna inteligentnost zajema faktor splošne inteligentnosti (g faktor) in specifične intelektualne sposobnosti (s faktorji: rezoniranje, spominski faktor, zaznavni faktor, prostorski faktor, numerični faktor, verbalni faktor, besedno razumevanje).

Gardner (Kompare et al. 2001) - teorija raznoterih inteligentnosti:

- jezikovna (verbalna),
- logično-matematična,
- prostorska,
- glasbena,
- telesno-gibalna,
- Medosebna (interpersonalna),

2.3 ČUSTVENA INTELIGENCA nasprotje izrazu umska inteligenca.

So človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote, oblikuje človekovo javno vedenje. **Zanimanja** nam povedo, kaj posameznika privlači, **umske in telesne sposobnosti** pa kaj zna. **Čustvena inteligentnost določa, kaj posameznik dela in kako bo delal.**

Čustvena inteligenca je najpomembnejši posamični dejavnik pri napovedovanju uspešnosti v odnosih in poklicu. Ostali so še npr.:

- tehnične spretnosti,
- strokovno znanje,
- umske sposobnosti,
- telesna pripravljenost in zunanji videz,
- zanimanje za določeno delo,
- poklicne želje in cilji,
- življenjske razmere, ki delovno uspešnost spodbujajo ali otežujejo.

Kaj ustreza določenemu poklicu oz. delovnemu mestu, kje bo oseba uspešna???

Daniel Simmons je definiral 13 različnih področij in 26 osnovnih tipov čustvene inteligentnosti:

1. Čustvena energija: živahen–počasen človek
2. Čustvena napetost: sproščen–napet
3. Merjenje optimizma: optimističen–črnogled
4. Merjenje samospoštovanja: samozavesten–črnogled
5. Merjenje predanosti delu: marljiv–lagoden
6. Merjenje natančnosti: pazljiv–spontan
7. Merjenje želje po spremembi: človek sprememb–navad
8. Merjenje poguma: pogumen-previden
9. Merjenje odločnosti: odločen–obotavljiv
10. Merjenje samouveljavljanja: nepopustljiv–popustljiv
11. Merjenje strpnosti: toleranten–netoleranten
12. Merjenje obzirnosti: obziren–samozadovoljen
13. Merjenje družabnosti: družaben–zadržan

2.4 OSEBNOST

Osebnost je celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih (Musek in Pečjak, 1997, 189–190).

Samopodoba – mnenje o lastni podobi se pogosto razlikuje od mnenj drugih o nas.

Intimna osebnost - področje osebnosti, o katerem drugi ne vedo skoraj nič, on sam pa ve veliko.

Slepa pega - so stvari, ki jih o sebi posameznik ne ve, vedo pa jih drugi.

Osebnostne značilnosti drugih ocenjujemo **dnevno in pogosto delamo napake**.

Prvega vtisa se težko otresemo.

Ali je prva sodba pravilna?! Nanjo vpliva tudi telesni videz posameznika. Prijetnim, simpatičnim in lepim osebam nezavedno prisojamo več pozitivnih lastnosti.

Vpliv psihičnih stanj na komunikacijo

Avtor **transakcijske analize** (analiza odnosov v komunikaciji) Berne (1980) meni, da v vsakem človeku obstajajo tri stanja jaza – ego stanja kot sistem občutenja oz. vzorec vedenja, način odzivanja na dražljaj ali prejeta reakcijo (nekdo na nas kriči, pomembno je, kako jo mi sprejmemo):

- **Roditelj** (eden od staršev) je del naše osebnosti, ki kritizira ali ščiti. V ego stanju roditelja se vedemo na način, ki spominja na ravnanje staršev – kritiziramo in obsojamo (moraš, ne smeš, zapomni si, pazi ...) ali pa pomilujemo in izražamo zaščito (ne skrbi, pomiri se ...).
- **Odrasli** je tisti del naše osebnosti, ki kaže samozavestno vedenje, sodeluje, ocenjuje, izraža svoje mnenje, je objektivni in samostojen ter uporablja izraze, kot so: mislim, razumem, vem.
- **Otrok** je tisti del naše osebnosti, ki je igriv, razposajen, kaže veselje in navdušenje ali pa trmast in kljubovalen, izraža jezo, se joče. Pogosto uporabljene besede so: rad bi, hočem, nočem, pusti me pri miru ...

Ta ego stanja so vedno prisotna v nas in prehajajo iz enega v drugega. Glede na prevladujoče jaz stanje je naša komunikacija kritizirajoča, zaščitniška, sodelujoča, svobodna, prilagodljiva ali uporniška.

Da bi bila komunikacija uspešna, moramo vedeti, v katerem ego stanju se nahajamo mi in naš sogovorec. To nam omogoča obvladovanje lastne komunikacije, prilagajanje sogovorcu in najprimernejši odziv.

EGO STANJE	VEDENJE	NEBESEDNA KOMUNIKACIJA	BESEDNA KOMUNIKACIJA	
Roditelj		Kritizira ali ščiti	 Dvignjen kazalec, božanje ...	Ne smeš! Moraš! Saj bo dobro, ne skrbi.
Odrasli		Sodeluje, ocenjuje, izraža misli	 Samozavestna drža, pogled v oči ...	Mislím ... Po mojem mnenju ...
Dete		Kljubuje, je igriv	 Hihitanje, jok, zovoljnost ...	Hočem ... Nočem ...

Slika 23: Komunikacija skozi transakcijsko analizo

Neozaveščeni strahovi so sestavina psihodinamične ravni komuniciranja. Navedeni strahovi so iracionalni in onemogočajo odprto, neposredno, iskreno komunikacijo (Brajša, 1994).

- **Narcistični strah** - da bi v komunikaciji odkrili sebe drugim in tudi sebi. Bojimo se, da bi v neposredni komunikaciji izvedeli o sebi to, kar smo, kar ne želimo biti, kar si ne upamo biti, kar v sebi zanikamo. Raje ohranjamo iluzijo o sebi. Ostajamo izolirani, se izogibamo odkriti komunikaciji z drugimi in s sabo.
- **Transforni strah** - pred ozaveščanjem svoje lastne preteklosti, potlačenih, nerazčiščenih konfliktov, nedokončanih in internaliziranih odnosov. Bojimo se, da bi se s prepoznavanjem ostankov preteklosti ta transferirala v našo sedanost, kar bi se lahko zgodilo v odkriti in neposredni komunikaciji z drugimi.
- **Paranoidni strah** - da bi v odkriti komunikaciji v sogovornicah prepoznali svoje nasprotnike.

Razvoj obrambnih mehanizmov -procesov, ki potekajo na podzavestni ravni in pomagajo ohranjati naše

čustveno ravnovesje in podobo o sebi.

Če se čutimo ogrožene, si poiščemo način, da se zavarujemo. Večina ljudi čuti potrebo, da varuje lastno predstavo o sebi (privatni jaz) z nadevanjem "maske" v javnosti (javni jaz).

2.5 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

VIRI ORGANIZACIJE

1. *človeški* (ljudje, zaposleni v organizaciji)
2. *materialni* (zgradba in oprema)
3. *finančni* (denar, s katerim organizacija razpolaga)
4. *neotipljivi viri* (celostna podoba podjetja, sloves)

Ljudje so najpomembnejši vir v organizaciji in so razdeljeni v:

- **podjetniško menedžerski tim** (finance, pravo, trženje...), v organizaciji definira pravila igre, pravice, obveznosti, nagrajevanje,
- **menedžerski tim** izbere nadaljnje sodelavce, najprej menedžerje na področjih: finance, marketing, logistika, informacijski sistem...,
- **drugi zaposleni** (strokovni in fizični delavci).

Definiranje osnovnih kriterijev zaposlovanja

Med kriteriji so:

- **strokovna usposobljenost** - smer, stopnja izobrazbe, delovne izkušnje, funkcionalna znanja, zdravstvene, psihofizične sposobnosti, moralno etične vrline, itd.
- **pravila nagrajevanja** – osnovno (plača) ter sistem dodatnega nagrajevanja (motivacije) posameznika glede na funkcijo ali uspešnost, sodelovanje pri dobičku in pri upravljanju.

Najpomembnejših osnovni **akti podjetja na področju kriterijev zaposlovanja** so:

- statut,
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest,
- Pravilnik o nagrajevanju,
- Organizacijski predpis o ugotavljanju delovne uspešnosti, itd.

Akti so usklajeni z:

- veljavnim Zakonom o delovnih razmerjih,
- s Kolektivno pogodbo področja ali panoge (npr. Kolektivna pogodba za železniški promet, Kolektivna pogodba za špedicijsko in pomorsko agencijsko dejavnost) ter
- s sindikati.

Definiranje kriterijev nagrajevanja

Podjetnik ali menedžer v podjetju definira pravila nagrajevanja.

Plače delavcev – kot **najpomembnejši motivacijski dejavnik?!**

Izziv za menedžerje in podjetnike – kako uskladiti stroške podjetja in zagotoviti dovolj sredstev za eksistenco zaposlenega in motivirati posameznika za delo?

Osnovno nagrajevanje delavca je v skladu s splošno veljavnimi predpisi in pogodbami s sindikatom, ki določajo osnovno izhodiščno plačo za vsak tarifni razred.

Dodatki so povezani s:

- statusom delavca, funkcijo,
- z uspešnostjo (rezultati dela, preseganje norm: časovnih, količinskih),
- z obremenitvami pri delu,
- z minulim delom,
- z neugodnimi vplivi okolja,
- z nevarnostjo pri delu,
- z delom ob praznikih in dela prostih dnevih...

Definiranje kriterijev ocenjevanja uspešnosti zaposlenih

IZKAZ USPEHA

Prihodki–Odhodki=dobiček/izguba–davki iz dobička

(=) ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA

Temeljni koncepti ocenjevanja delavčeve uspešnosti so (Tavčar,1996, 404):

- ocenjuje **nadrejeni** – številne slabosti,
- ocenjuje **skupina nadrejenih** – večja objektivnost, zamuden način,
- ocenjujejo **sodelavci** (anonimno in pisno) – redka uporaba,
- **sodelavci ocenjujejo nadrejene** – v šolstvu (študent, profesor);
- delavec ocenjuje **samega sebe** – najtežji način.

Težave pri ocenjevanju (Robbins, 1991b, 546–548):

- **neenaka merila in pristranost** (stereotipi ženska, moški, rasa,...).
- **enostranost**, neenaki razponi pri različnih ocenjevalcih,
- **halo efekt** - vodja zaradi subjektivnih značilnosti ocenjuje zelo visoko ali zelo nizko,
- **kratek spomin** - boljše ocene za sodelavce, ki so se izkazali ob koncu ocenjevalnega obdobja,
- **lastna podoba** - vodja neredko ocenjuje po svoji podobi.

Spremljanje razvoja zaposlenih

Namen izobraževanja v organizacijah:

- razvoj posameznikov in organizacije,
- skrb za karierno rast in
- motivacijo zaposlenih,
- za večjo konkurenčno prednost v okolju.

Načini izobraževanja: dokvalifikacija, prekvalifikacija, usposabljanje v skladu z delovnim procesom, delavnice, daljši in krajši seminarji, sledenje novostim v stroki, **usposabljanje za delo**.

Kariera

Je (ne)planirano zaporedje dela ali aktivnosti z elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času.

Cilji pri oblikovanju kariere zaposlenih so:

- **pomagati zaposlenim**, da ugotovijo svoje zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo; približati in združiti cilje posameznika in organizacije,
- **razvijati nove karierne smeri**, zagotoviti napredovanje v vseh smereh,
- **poživiti zaposlene**, ki že nekaj časa niso napredovali in ohranjati konkurenčnost posameznika med kadri znotraj in zunaj podjetja.

3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

3.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

3.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi oz. "dobiti iz ljudi najboljše" (Everard in Morris, 1996, 429)

Motivacija je nekakšna "notranja sila", ki nas žene in spodbuja za izvajanje določenih aktivnosti.

S psihološkega stališča je osnova motivacije primarni oz. biološki motivi (lakota, žeja, spanje, počitek, materinstvo, ...) in sekundarni motivi (moč, uveljavitev, status, pripadnost, varnost, ...).

Menedžerjem so na voljo različne metode in pristopi spodbujanja zaposlenih pri doseganju ciljev:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- vključevanje zaposlenih v procese oblikovanja dela,
- obogatitev dela,
- delovni timi ter
- materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih.

3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE razlaga delovanja in reagiranja zaposlenih

Teorija X – zaposleni so v izhodišču leni in nemarni, potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost (Mc Gregor, 1960,134).

1. povprečen človek ne želi delati, delu se želi izmikniti če je le mogoče.
2. zaradi tega je potrebno ljudi siliti k delu, jih stalno nadzorovati, jim pretiti s kaznimi, da dosežejo zahtevano in pričakovano
3. Ljudje bežijo pred odgovornostjo in iščejo formalna navodila za delo, kadar koli je mogoče.
4. Večina ljudi išče v prvi vrsti varnost in ima zelo majhne ambicije.

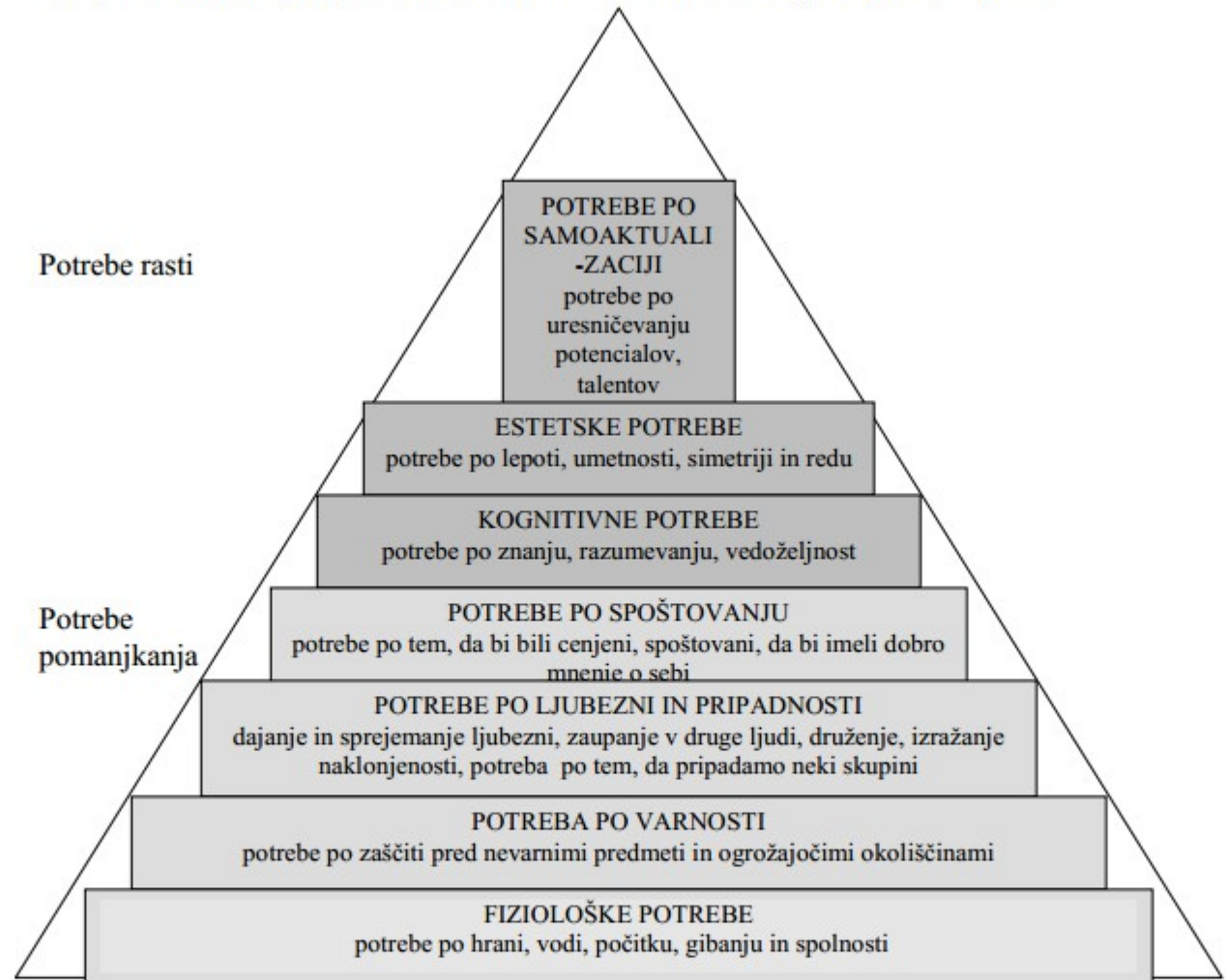
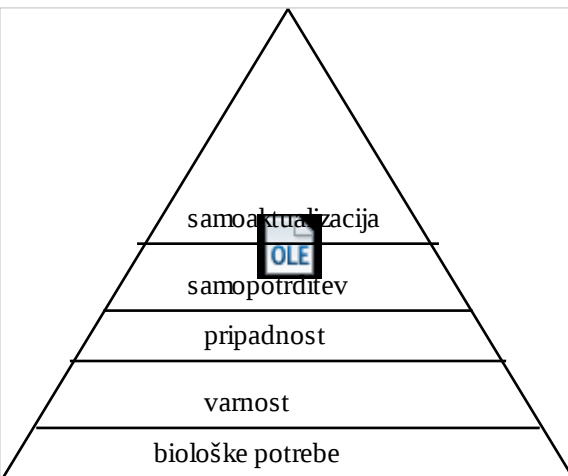
Teorija Y – zaposleni so delovni, težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti.

1. Za človeka je delo naravna stvar kot je igra ali počitek, v določenih razmerah mu je delo izvir zadovoljstva.
2. Ljudje boso sami usmerjali in kontrolirali svoje delo, če verjamejo v zastavljene cilje.
3. Povprečen človek išče in prevzema odgovornost.
4. Človeška inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb v podjetjih.
5. V modernem svetu se ljudske intelektualne kapacitete samo delno izkoriščajo.

- **Teorija Z – nasprotje X in Y** - William Ouchi (1981), Japonska – zaposleni bodo postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Pri svojem delu so marljivi, vestni ter vedno pripravljeni svoje delo opraviti kar najbolj ustvarjalno in kvalitetno (Mc Gregor,1960,137).
- **Frommova motivacijska teorija** temelji na dveh skupinah zaposlenih (Fromm,1980,201):
 1. tisti, ki bi radi kaj imeli (v materialni obliki),
 2. tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali (pozicija, ugled, uveljavljanje, za nematerialne dobrine).

Teorija potreb – Maslow - temelji na 5-ih temeljnih skupinah potreb (fiziološke, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju) (Maslow,1954, 65).

Maslow (1980) je potrebe razdelil na osnovne (so pomembne predvsem za človekovo preživetje) in na višje. Hierarhijo potreb je ponazoril s piramido. Potrebe na najnižji ravni morajo biti zadovoljene, preden se lahko usmerimo k zadovoljevanju višjih potreb.



Slika 21: Hierarhija potreb po Maslowu
Vir: Maslow, 1982

- **Herzberg -Dvofaktorska motivacijska teorija** temelji na dveh skupinah (Herzberg,1959,143):

Higienikih – sami po sebi **ne vzpodbujajo** zaposlenih k dejavnosti,

Higienski faktorji:

- Varnost,
- Status,
- odnosi s podrejenimi,
- osebno življenje,
- Plača,
- Delovni pogoji,
- Odnosi z nadrejenimi,
- Način nadzora,
- Splošna politika podjetja in upravljanje.

Motivatorjih – ki **neposredno vzpodbujajo** zaposlene k delu.

Motivacijski faktorji:

- . doseganje rezultata,
- . Priznanje,
- . samo delo,
- . Odgovornost,
- . Napredovanje,
- . rast in lasten razvoj.

- **Teorijo pričakovanj - Vroom** – velikost težnje posameznika za določen način vedenja je odvisna od pričakovanja ter od privlačnosti posledice za vsakega posameznika (Vroom, 1964, 87).
- **Teorijo pravičnosti - Stacy Adams** - odnos pravičnosti in enakih kriterijev ocenjevanja za vse v organizaciji. Posameznik neprestano primerja svoje vložke v delovni proces na eni ter prejemke in vložke drugih zaposlenih na drugi strani (Adams,1965,276).
- **Leavittova motivacijska teorija** – temelji na odnosu med potrebo, ki sproži, zaradi pomanjkanja nečesa, napetost. To napetost zaposleni sprosti z aktivnostjo, ki je koncentrirana na cilj, s katerim bo zadostil potrebi. Ko je potreba izpolnjena, pride do relaksacije, ki človeka povrne v prvotno stanje, dokler ne pride do ponovne potrebe (Leavitt,1980,302).
- **Hackman–Oldhamerjev** model obogatitve dela opozarja na 3 kritične psihološke okoliščine:
 - Zaznavanje vrednosti dela,
 - občutek osebne odgovornosti ter
 - poznavanje ravni uspešnostiso elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Možina, 1994, 502).

Pomembno! občutki zaposlenih, ki so gonilo njihovega razmišljanja in delovanja. Gre za pravičnost, enakost in pričakovanja – še posebej pri sistemu nagrajevanja. Kakšen je najboljši način, da vodja ugotovi, kaj motivira ljudi? Tako, da jih vpraša!

Demotivacijski faktorji:

- nekonstruktivna kritika,
- prisila,
- pretirana kontrola,
- nedoslednost,
- zatiranje idej,
- diskreditiranje oseb,
- prezrto delo,
- nizke plače,
- premalo časa (za izvajanje naloge) in nerealni cilji,
- vzvišen odnos,
- nepravilno stimulatивно nagrajevanje,
- premalo možnosti za dodatno izobraževanje,
- nepravilna komunikacija, grožnje, premalo pohvale.

Pri vodenju si zapomnite ključ aktivnosti za uspešno motivacijo (Pšeničny et al., 2001, 281):

A.

**UPORABA
VODSTVENE
ENERGIJE ZA
MOTIVACIJO**

Nihče nam nikoli ničesar ne pove!



- **Informirajte:** dajajte informacije o tem, kaj delo pomeni za celoto in zakaj je pomembno.
- **Dajajte povratne informacije:** določite cilje, ki jih lahko sodelavci ocenjujejo sami. Povejte ljudem, kako ocenjujete njihovo delo, razložite jim, kako uspevajo ter tudi način ocenjevanja njihove uspešnosti.
- **Izrekajte priznanja:** pohvalite posebna prizadevanja in o njih govorite v skupini. Pohvalite posebne dosežke in dobro opravljeno delo.

B.

**UPORABA
ENERGIJE
SODELAVCEV ZA
MOTIVIRANJE**

Nihče nas nikoli ničesar ne vpraša!



- **Poslušajte:** spodbujajte pripombe in razmislite o njih. Sprašujte, iščite ideje, bodite odprti za predloge o spremembah.
- **Vključujte:** prosite za pomoč, izkoristite znanje in izkušnje tima, še zlasti, če to pomaga pri rešitvi problema.
- **Pooblaščajte:** določite rezultate, ne le nalog. Dopustite ljudem, da odločajo in uporabljajo lastno pobudo, potem ko ste razčistili, za katera področja so lahko odgovorni. Povečujte njihovo samoodgovornost.

4 PODJETJE IN MENEDŽMENT

4.1 TEMELJNI POJMI IN DEFINICIJE

4.2 NALOGE MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

4.3 POMEN MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

4.1 TEMELJNI POJMI IN DEFINICIJE

Učinkovitost organizacije

merimo z **odnosom med vložki** (povezani s stroški) **in izidi** (proizvodi, storitve ...).

Ocenjuje se s:

- tehničnega,
- ekonomskega (produktivnost in ekonomičnost dela, donosnost kapitala....),
- organizacijskega vidika...

Uspešnost organizacije

je **zunanja značilnost** in se nanaša predvsem na **odnos podjetja do okolja**.

Ocenjujemo jo glede na posledice, ki jih organizacija s svojo odprtostjo povzroča v svojem okolju.

Uspešna organizacija je sposobna pravočasno zaznavati in izkoriščati priložnosti v notranjem in zunanjem okolju.

Delavci so zainteresirani, da so organizacije, v katerih delajo, gospodarsko čim bolj uspešne in kot take tudi ostanejo. Z delom v njej si zagotavljajo svojo eksistenco.

Podjetništvo so vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od:

- tržne potrebe (prepoznavne tržne priložnosti),
- vključitve,
- kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev,

do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti.

Podjetniški proces je splet 3 temeljnih prvin:

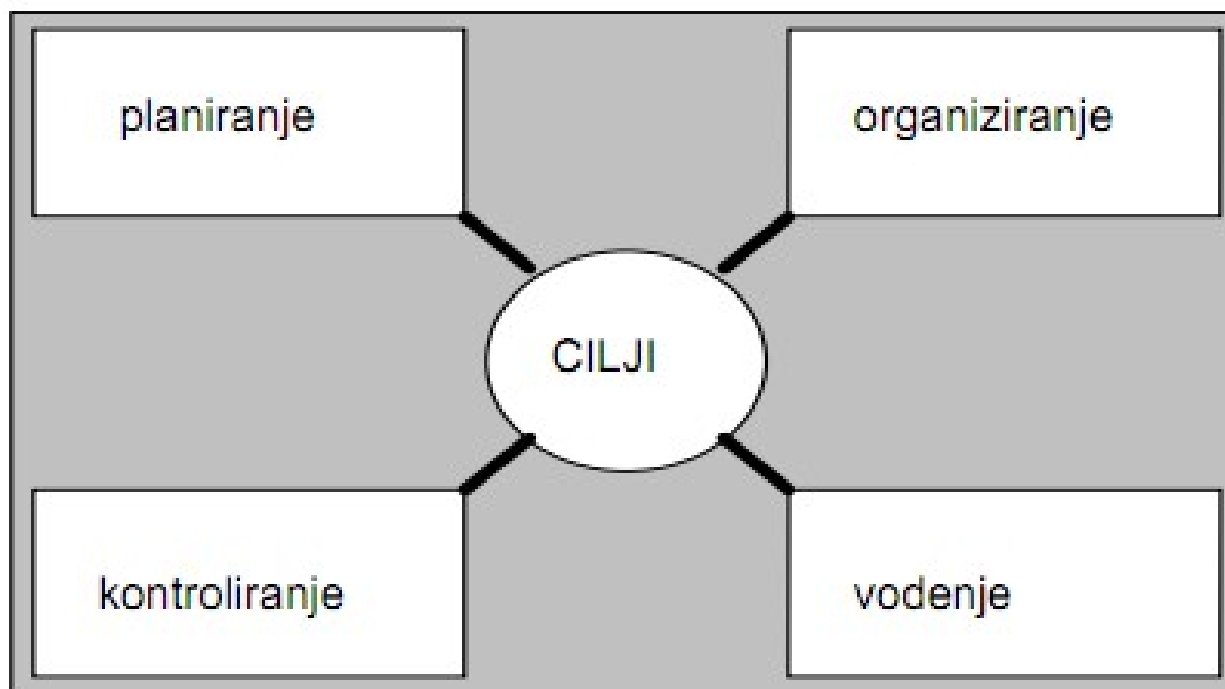
- **podjetnika ali tima,**
- **poslovne priložnosti** in
- **sredstev**, na katere v času od ideje (inovacije) odločitve za nov posel, implementacije, do rasti vplivajo številni:
 1. zunanji (makroekonomsko, pravno, finančno okolje) in
 2. notranji dejavniki (sociološki, psihološki, organizacijski ter osebne lastnosti posameznika).

Proces vključuje vse aktivnosti, od prepoznavanja podjetniških priložnosti, do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitev.

4.2 NALOGE MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

Na višji ravni – potrebno je več managerskega znanja (usklajevanje) – v praksi pomanjkanje znanj!

Na nižjih ravneh – so potrebna tehnična znanja (izvedbena znanja)



Slika 14: Osnovne naloge menedžerjev

Vir: Lasten

NALOGE MENEDŽMENTA

Planiranje

Je opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo.

Je oblikovanje zelene prihodnosti, je neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev.

Delimo ga na: kratkoročno in dolgoročno.

Organiziranje

Je proces ustvarjanja sestava medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev.

Pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov, kar vodi v oblikovanje oddelkov, definira delovna mesta in naloge (opis dela), usposablja zaposlene, itd...

Vodenje

Je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge.

Je tudi oblikovanje vedenja posameznikov in skupin, so svetovanja, reševanja konfliktov, ocenjevanja in spodbujanja, ustvarjanje organizacijske klime, kulture, timskega dela in dobrih odnosov v organizaciji. Gre za najbolj zahtevno nalogo menedžerjev.

Kontrola

Je ciklični, ponavljajoč proces pregledovanja dosežkov in ukrepanja. Angažirani so menedžerji na različnih ravneh. Namen so popravni ukrepi, ko prihaja do odstopanj od planirane smeri, postavljenih standardov (tudi standardi se lahko spremenijo).

Kontrola kakovosti se je razširila na vse člane organizacije.

4.3 POMEN MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

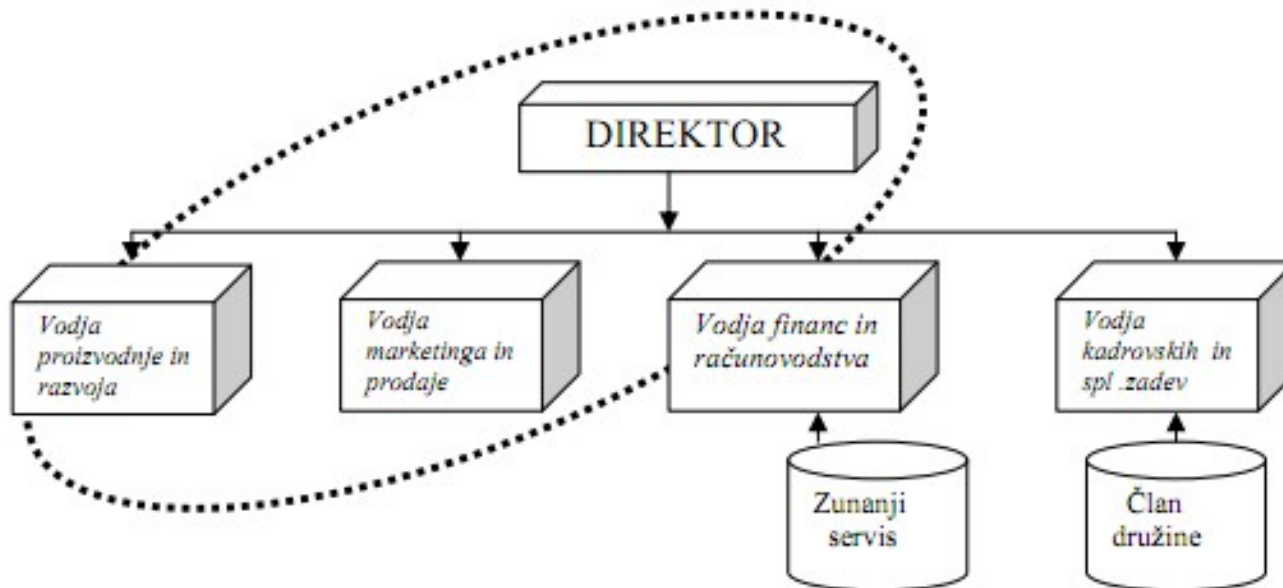
- **Razvoj in uporaba menedžerskih spretnosti** (tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske)
- **Usmerjanje k cilju:** DOSEČI ČIM VEČJO USPEŠNOST ORGANIZACIJE!
hitreje, fleksibilneje, z manj zaposlenimi.

NIŽJI	SREDNJI	VIŠJI
Planiranje 1 ura	Planiranje 1,5 ure	Planiranje 2 uri
Organiziranje 1 ura		
Vodenje 4 ure	Organiziranje 2,5 uri	Organiziranje 1 ura
	Vodenje 3 ure	Vodenje 4,5 ure
Kontroliranje 2 uri	Kontroliranje 1 ura	

Slika 15: Porazdelitev menedžerjevega časa glede na naloge
Vir: Lasten

Za malo podjetje je značilna:

- formalna oblika organizacije je **enostavna** (običajno ni pisno predpisana),
- visoka stopnja **centralizacije vodenja** (v rokah podjetnika oz. tima),
- **nizka stopnja konfliktnosti** (podjetje predstavlja podjetnik sam),
- **kompleksnost** (ni veliko ravni),
- **nejasno definirane delovne značilnosti posameznika** (ni delitve dela).



Slika 18: Mikro organizacije malega podjetja
Vir: Lasten

5 VODENJE

5.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE in GLAVNE ZNAČILNOSTI VODITELJA

5.2 IZVORI ALI RAVNI VPLIVA, KI GA IMA VODJA NA SVOJE SODELAVCE

5.3 USMERJENOST VODIJ

5.4 VLOGA VODIJ-MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

5.5. NAČINI VODENJA

5.6 ODLOČANJE V ORGANIZACIJI

5.1 OPREDELITEV POJMA VODENJE in GLAVNE ZNAČILNOSTI VODITELJA

"Vodenje ni nič drugega kot motiviranje ljudi" (Lee Iacoca, ameriški menedžer).

Pojem vodenja predstavlja sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k zastavljenim ciljem podjetja (Možina, 1994, 525).

PRISPEVEK ARISTOTELE "Tisto, kar mora suženj znati narediti, mora gospodar znati ukazati"

GLAVNE ZNAČILNOSTI VODITELJA so:

- razmišljajo dolgoročno in vidijo daleč prek vsakdanjih težav in delovnih poročil,
- vedeti hoče, kako vsi oddelki podjetja součinkujejo,
- poudarja vizijo, vrednote in motivacijo,
- odlikujejo ga kakovostne voditeljske veščine,
- ne sprejemajo status quo,
- svoje sodelavce želijo popeljati »v več in bolje«,
- ljudje jim z zaupanjem sledijo.

5.2 IZVORI ALI RAVNI VPLIVA, KI GA IMA VODJA NA SVOJE SODELAVCE

Položaj – temeljna raven

Izvira iz statusa v organizacijski hierarhiji (direktor, vodja oddelka, vodja skupine).

Ljudje morajo slediti voditelju (?strah pred izgubo dela).

Je izvor nadzora in avtoritete.

Medsebojni odnosi - možnost pridobiti ljudi, da delajo za vas, čeprav jim ni treba –

Izvor prijateljstva in ljubezni.

Usmerjenost k dosežkom – zaslužek?, kariera?.

Ljudje sledijo voditelju zaradi vsega, kar naredi za organizacijo in ker ob tem začitijo uspeh –

izvor vzora in občudovanja.

Razvoj ljudi – je voditeljeva glavna odgovornost, da so kos delu in da ostajajo konkurenčni na trgu delovne sile, da osebno rastejo –

izvor zaupanja in zvestobe.

Osebnost – Ljudje sledijo voditelju iz *spoštovanja njegove osebnosti*, zaradi vsega, kar je in kar predstavlja.

5.3 USMERJENOST VODIJ

Najbolj uspešni vodje so tisti, ki znajo vzdrževati dobre odnose s sodelavci in jih hkrati spodbujati k načrtovanju dela in doseganju večjih delovnih dosežkov.

Usmerjenost k ljudem

Skrb za: položaj sodelavcev, medsebojno sodelovanje, participacijo pri odločanju, delovne pogoje in zadovoljstvo sodelavcev pri delu.

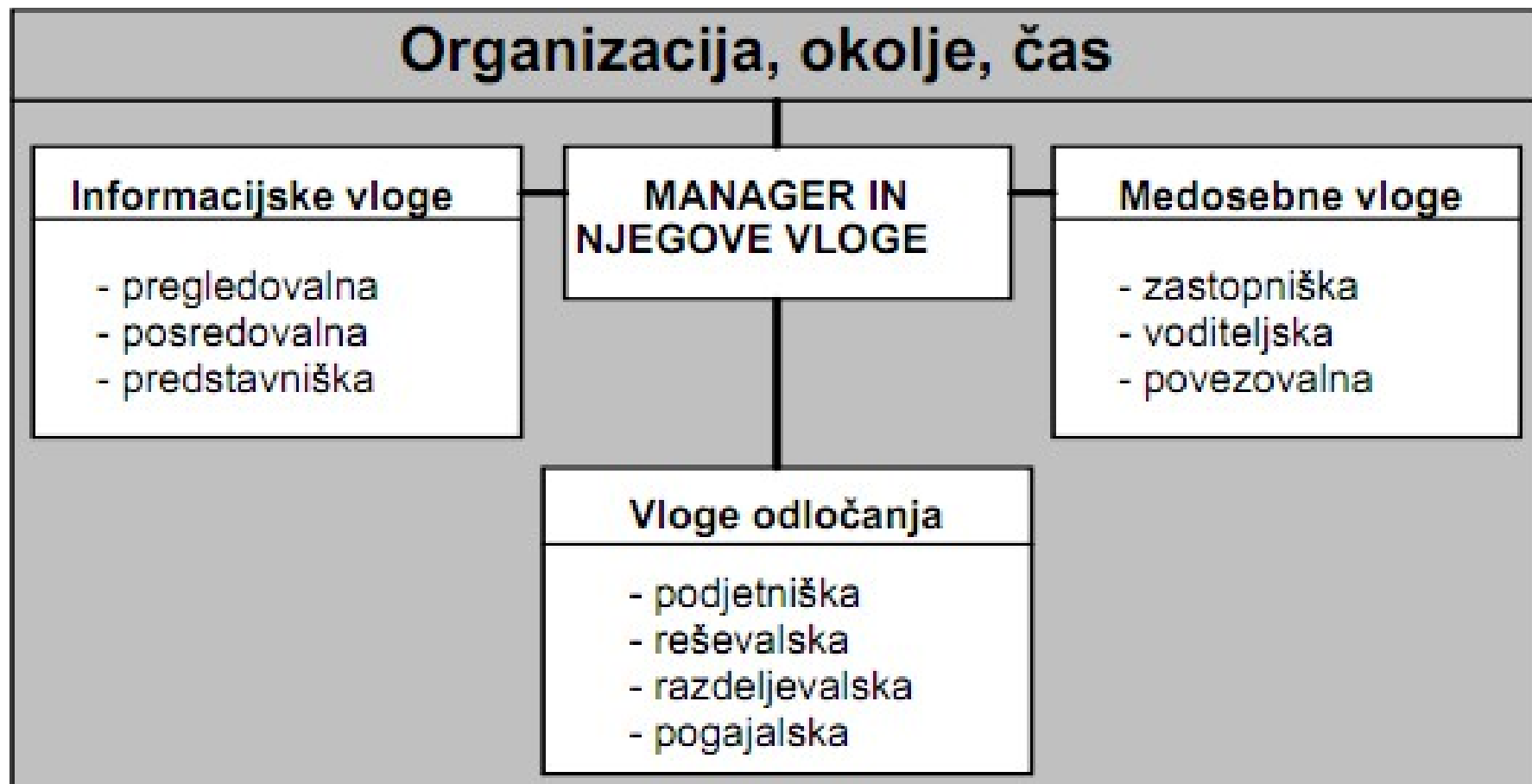
Legitimno moč uporablja malo ali sploh ne, pohvali sodelavce, če delo dobro opravijo, ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju.

Usmerjenost k nalogam

Naloge: planiranje, organiziranje, kontroliranje, usklajevanje nalog, sodelavcev, skrb za standarde kvalitete in doseganje ciljev ter rezultatov dela.

Sodelavcem natančno določi naloge, jih informira o zahtevah dela, načrtuje delo skupaj s člani, spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih.

5.4 VLOGA VODIJ – MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI



Slika 19: Vloge menedžerjev

Vir: Lasten

Medosebne vloge – odnosi med ljudmi

Vedenje menedžerjev se razlikuje glede na njihovo vlogo:

Zastopniška – menedžer zastopa organizacijo ob:

- svečanostih,
- podpisovanju dokumentov in
- drugih protokolarnih priložnostih.

Voditeljska vloga:

- odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev oz. podrejenih k začrtanim ciljem,
- kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje,
- dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije.

Povezovalna vloga

- povezovanje organizacije z okoljem - oblikovanje in vzdrževanje stikov med zaposlenimi in strankami (dobavitelji, kupci, banke, zavarovalnice, institucije, zavodi,...)

Informacijska vloga vodij – menedžerjev

Menedžer tke pravo mrežo stikov in virov raznih informacij, ki so podlaga za njegovo odločanje. Za pridobitev informacij uporablja:

- **Pregledovalno vlogo** - iskanje, pridobivanje in pregledovanja informacij v delovnem okolju (na sestankih, pogovorih, v pisnih materialih. Šele po preverjanju nastopa odločitev za uporabo.
- **Posredovalna vloga** – posredovanje in predelovanje (za večjo razumljivost) informacij članom organizacije.
Pomembno je presoditi! – kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji.
- **Predstavniška vloga** – uradne izjave o delovanju in položaju organizacije javnosti.

Vloge odločanja menedžmenta

kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije.

- **Podjetniška vloga** - načrtovanje in izvajanje novih programov in dejavnosti.
- **Reševalna vloga** – reševanje problemov in odpravljanje motenj, nasprotij, kriz, zastojev, napak, nezadovoljstva zaposlenih.
- **Razdeljevalska vloga** - odločanju o porabi finančnih sredstev, glede izbira opreme, kadrov, časa, itd. Je ključna pri pripravljanju strategije in s tem povezanimi redkimi oz. kritičnimi viri.
- **Pogajalska vloga** - iskanje skupnega dogovora (kompromisa) med udeleženci v organizaciji: sindikati, skupine, lastniki.

5.5 NAČINI VODENJA

Goleman (2000) navaja 6 načinov vodenja v organizaciji:

1. **Ukazovalni** – zahteva po takojšnji izpolnitvi »ukaza«, za krizne situacije, na začetku sprememb vodstva, s problematičnimi zaposlenimi. Vpliv na vzdušje je **negativno**.
2. **Avtoritativni** – temelji na mobiliziranju zaposlenih v smeri (nove) vizije. **pozitivno**.
3. **Demokratični** - temelji na sodelovanju vodje in podrejenih delavcev. Predlogi in ideje vseh članov skupine obravnavajo in odločajo skupaj. Prevezemajo odgovornost za svoje naloge, vodja pa za celotno delo. **pozitivno**.
4. **Očetovski/materinski** – temelji na sočutju, razvoju odnosov in medsebojni komunikaciji. Je uporaben, ko želimo popraviti nesoglasja v skupini, motivirati zaposlene. **pozitivno**.
5. **Narekovalni** – določa visoka merila delovne uspešnosti, ko želimo priti do hitrih rezultatov v visoko motivirani in sposobni skupini. **negativno**.
6. **Inštruktorski** – temelji na usposabljanju zaposlenih za prihodnost, nudi pomoč zaposlenemu, da izboljša svoje delo. **pozitivno**.

Stališče vodja – ni slabih delavcev!

Vodja in njegova vloga pri delovanju skupine

Vodja naj bo vzor skupini! Osnovna naloga vodje je uravnotežiti vloge v skupini.

Lastnosti dobrega vodje – strokovnost in osebnostne lastnosti ter vrline - SUPERMAN! V ospredju je:

- strokovnost,
- etično ravnanje,
- sposobnost vodenja,
- zavzetost za opravljanje svojega dela,
- ustvarjalnost in inovativnost.

Uspešni vodja skupine je tisti, ki (Brečko, 1998, 20):

- spozna, da je vsak član skupine "unikatna" osebnost,
- se prepriča, da vsak član natančno ve, kaj od njega pričakujejo in kaj je cilj skupinskega dela,
- člane usmerja k cilju,
- jih motivira,
- ustvari ozračje pripadnosti skupini,
- upošteva povratne informacije,
- članom pokaže, da vsi cenijo njegovo delo in prispevek,
- delegira naloge in vsakemu članu daje priložnost za samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti za opravljanje določene naloge,
- omogoča posamezniku osebnostni razvoj,

5.6 ODLOČANJE V ORGANIZACIJI

Za odločanje potrebujemo:

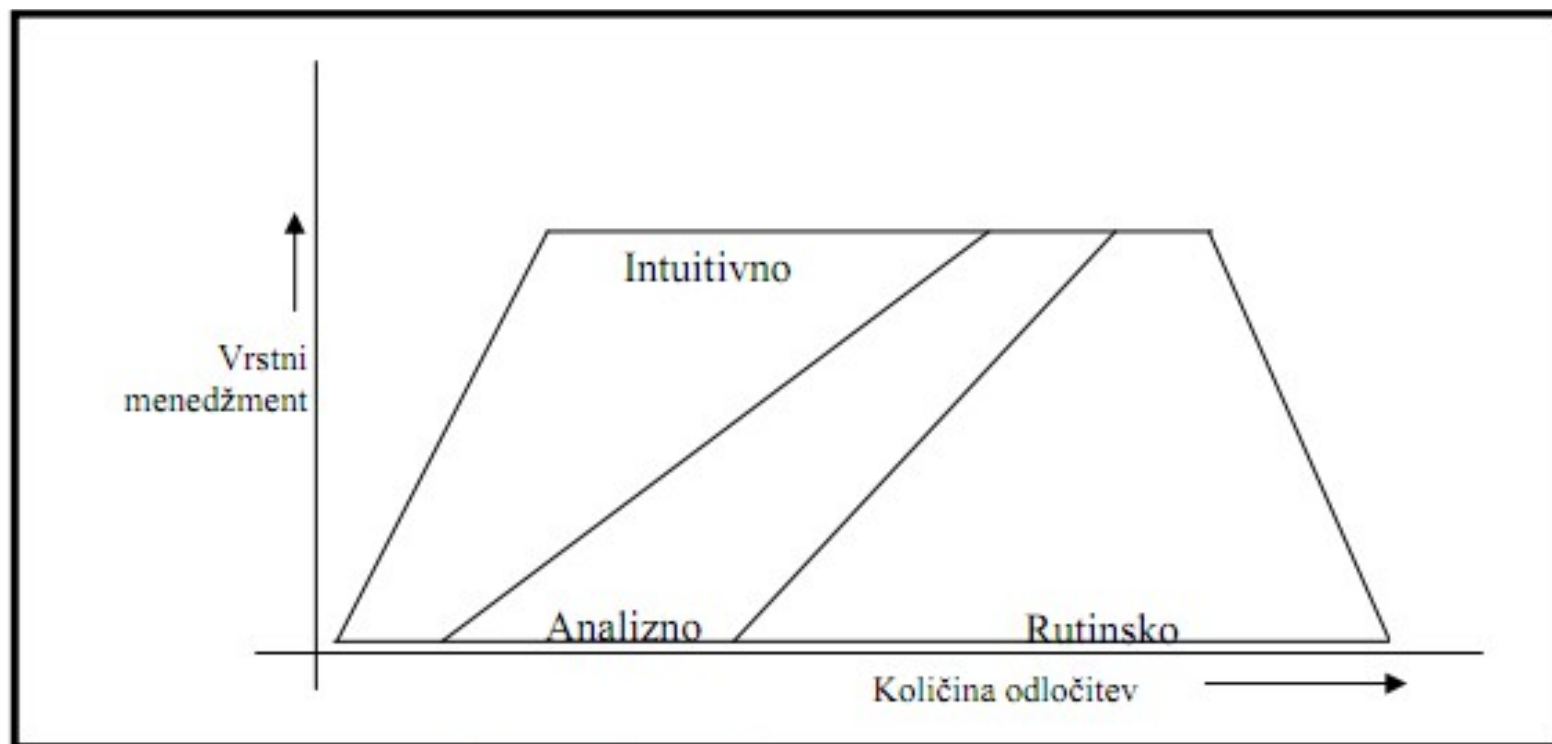
- potrebo oz. razlog,
- različne variante, rešitve,
- merila in kriterije.

Človek v procesu odločanja:

- analizira, sintetizira, vrednoti,
- uporablja intuicijo in instinkt,
- rezultat si vizualno predstavlja, uporablja domišljijo, odvisen je od svojih čustev.

Odločanja glede na ravni menedžmenta so (Tavčar, 1999,10):

1. **Rutinsko** – na podlagi znanih rešitev – **na izvajalni ravni** (low menedžment),
2. **Analitično** – za kompleksne, spremenljive, tvegane okoliščine – **na srednji ravni** (middle menedžment),
5. **Intuitivno** – na podlagi znanja, izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca – **na najvišji ravni** (top menedžemet).



Slika 20: Odločanja glede na ravni menedžmenta

Vir: Tavčar, 1999, 10

Metoda petih P'jev sprejemanja odločitev:

1. PREMISLITE:

- jasno zastavite problem,
- preverite vse možne ovire,
- ugotovite, katere podatke potrebujete.

2. POSVETUJTE SE:

- zberite podatke,
- skličite sestanek,
- postavite meje(kriterije).

3. PREMISLITE:

- preglejte vse možnosti,
- odločite se,
- izvedite.

4. POSREDUJTE:

- povejte,
- napišite,
- potrdite.

5. PREVERITE:

- spremljajte,
- ovrednotite,
- popravite.

Proces odločanja v 5-ih fazah:

1. Ugotavljanje **problemskega** stanja,
2. **Določanje problema**,
3. Iskanje različnih možnih rešitev,
4. Odločitev o dokončni varianti,
5. Izvedba izbranega ukrepa.

Delegiranje nalog

Prednosti delegiranja (Ferjan, 1988, 93):

- Razbremeni najvišjega v hierarhiji,
- Omogoča bolj racionalno izkoriščanje časa,
- Pripelje do večje formalne avtoritete vodij,
- Zmanjša se centralizacija,
- Nižji hierarhični nivo menedžmenta se usposobi za samostojne posle,
- Poveča se motiviranost nižjih hierarhičnih nivojev,
- Pride do učinkov sinergije,
- Poveča se kolektivni duh.

Za uspešno delegiranje potrebuje vodja sledeča znanja in veščine:

1. Organizacijska znanja,
2. Poznavanje metod komuniciranja,
3. Poznavanje metod delegiranja.

Bistvo uspeha menedžmenta v vedenju:

- kdo lahko pomaga,
- kdo koristi,
- komu je moč zaupati,
- kdo je stalno v opoziciji.

Kompetence vseh morajo biti definirane.

Avtoriteta

SKJ avtoriteta – ugled ali vpliv, ki izhaja iz vodilnega položaja posameznika, njegove moči in znanja. Avtoriteta, ki si jo posameznik dobi z določenim položajem na hierarhični lestvici, mu daje »moč in pravico« presojati in »ukazovati«.

V vsakem podjetju obstaja:

- **Formalna** - avtoriteta vodilnega, posledica delitve dela.
- **Neformalna** – izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje je dostikrat pomembnejša od formalne (prirojene sposobnosti, znanje, izkušnje in »srce«.

Viri avtoritete v organizaciji (Ferjan, 1988, 93) :

1. **Tradicionalna** – tradicionalne vrednote,
2. **Karizmatična** – v sposobnostih posameznika (osebne poteze, lojalnost članov skupine),
5. **Legalna** – razumska, vir v položaju, je birokratska,
6. **Situacijska** – ob pojavu izjemnih dogodkov, navadno ni trajna,
5. **Funkcijska** – štejejo znanje in dejanski dosežki posameznika.

Izvirno avtoriteto je moč pridobiti s kulturo vodenja.

6 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV

6.1 SPLOŠNO O TIMU

6.2 RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM

6.3 TIM in njegove pasti ter REŠEVANJE PROBLEMOV

6.4 KONFLIKT

6.1 SPLOŠNO O TIMU

»Tim je skupina ljudi,
katerih delo je medsebojno odvisno,
nosijo skupno odgovornost za dosego nekega rezultata in
so uravnoteženi«,

pravi Purgova,

»pogoj za uspešno delo pa je
poznavanje samega sebe,
osebni razvoj in
gradnja svojih dobrih lastnosti«.«

Najpomembnejša naloga **vodje tima** je, da:

- uravnoteži vloge in
- vsakemu posamezniku delegira naloge, ki jih lahko dobro opravi glede na svojo strokovnost, sposobnosti in osebne značilnosti.

6.2 RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM v organizacijah

Skupinsko delo zahteva veliko manj energije, za podjetje je manj produktivno in pomembno od timskega.

Razlikuje se glede na:

- **organiziranost** – Skupina je administrativno organizirana, člani so neodvisni. Pri timu je pomembno funkcioniranje tima. Člani sodelujejo, ker so medosebno odvisni.
- **komunikacijo** – aktivno in enakovredno se vključujejo vsi člani tima,
- **cilje** – pri skupini so eksterno določeni, tim si jih določa sam,
- **zaupanje** – visoka stopnja je v timu nepogrešljiva vrednota,
- **prenos znanja** - sinergični učinki plemenitijo, nadgrajujejo znanja in veščine članov tima,
- **reševanje konfliktov** – v skupini se jim izogibajo, v timu so podlaga za razvoj,
- **sprejemanje odločitev** – v timu demokratično, z odločitvami se strinjajo, jim sledijo, jih uresničujejo.

Več – glej t:



	Skupina	tim
organiziranost	skupina je administrativno organizirana, člani so neodvisni	pri timu je pomembno funkcioniranje tima; člani sodelujejo, se zavedajo medsebojne odvisnosti.
komunikacija	člani skupine niso enako aktivni in vključeni v procese v organizaciji	aktivno in enakovredno se vključujejo vsi člani tima; odprto in iskreno komunicirajo, izražajo ideje, mnenja, občutke, vprašanja, dileme
ciljna naravnost	pri skupini so eksterno določeni	tim si določa cilje sam; čutijo močnejšo poklicno in stanovsko pripadnost, saj so zavezani ciljem, ki so jih sami oblikovali
zaupanje	stopnja zaupanja je relativna	visoka stopnja je v timu nepogrešljiva vrednota; razumejo, da je mogoče osebne in timske cilje učinkoviteje doseči le z vzajemno podporo in sodelovanjem
prenos znanja	odprtost in podajanje znanja ni pravilo	sinergični učinki plemenitijo, nadgrajujejo znanja in veščine članov tima
reševanje konfliktov	v skupini se jim izogibajo	so podlaga za razvoj; trudijo se razumeti poglede in argumente drugih članov; konflikti so zanje priložnosti za preverjanje novih idej, lastne fleksibilnosti in tolerantnosti
sprejemanje odločitev	sledijo navodilom	demokratično, odločitvam se strinjajo, jim sledijo, jih uresničujejo; probleme rešujejo hitro in konstruktivno in sodelujejo pri odločanju

6.3 TIM in njegove pasti ter REŠEVANJE PROBLEMOV

Pasti timskega dela:

- **"šefovanje"** oz. vodenje tima – neustrezne komunikacijske ali osebnostne lastnosti vodja za motiviranje in uspešno koordiniranje aktivnosti članov tima.
- **spoznavanje najšibkejšega člana** - hitro se pokažejo šibki člani ekipe, vodje jih mora izločiti in ustrezno nadomestiti.
- **šibka socialna inteligenca voditelja in članov tima.**

Delovni problemi - vsakega posameznika prisilijo v nerutinske reakcije, zato zbira dodatne informacije za rešitev problema, povpraša za nasvet..

Reakcije ob problemih:

- nekaterim je aktivnost v zadovoljstvo,
- drugi se smilijo sami sebi.

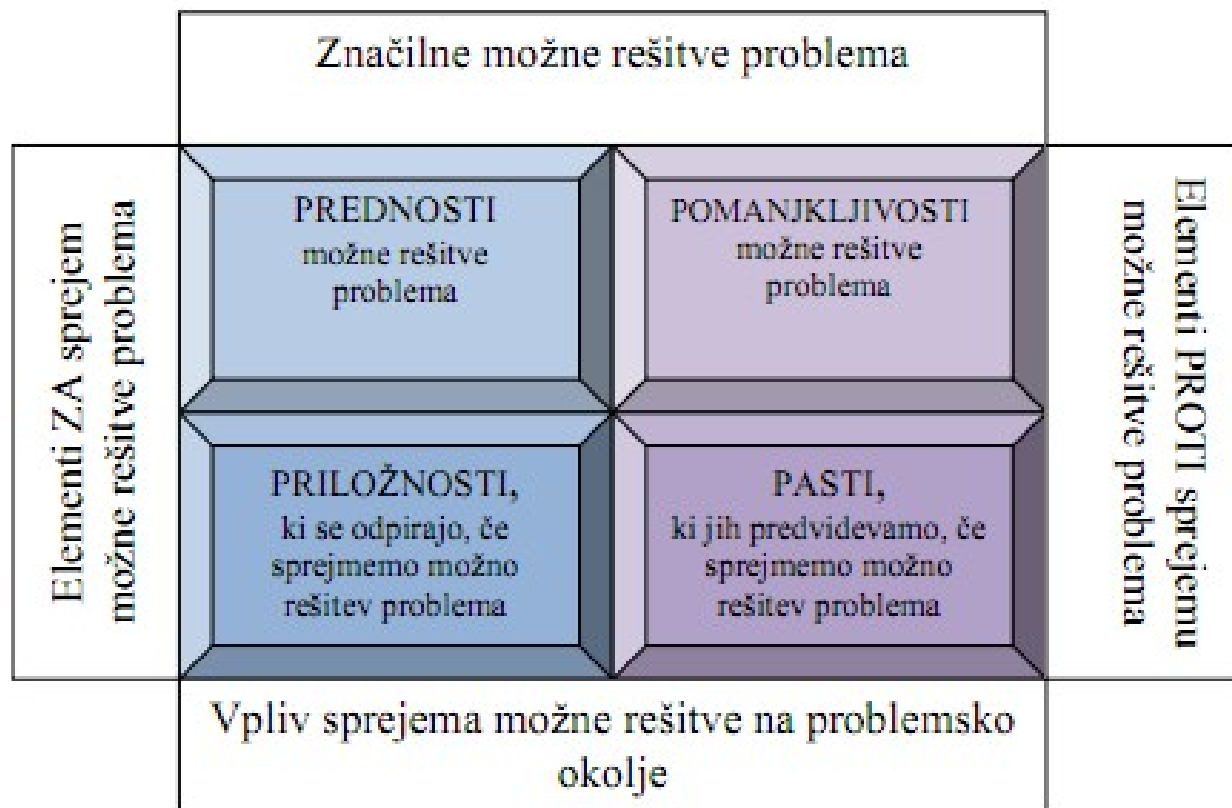
Mnogi nezadovoljstvo glasno izražajo, čeprav vedo, da jih tako ne bodo rešili, le za težave mora zvedeti cel svet,

Probleme je potrebno reševati – vodi v zadovoljstvo posameznika in vpliva na delovanje v organizaciji.

Reševanje problemov

Uspešnost zagotavlja **ugodna klima**. Aktivnosti so sledeče:

1. vzpostavitev ugodnega čustvenega okolja, osebnega stika, diagnoze trenutnega počutja posameznih članov,
2. neformalno grupiranje članov v podskupine: neproblematičnih in težavnih članov,
3. opredelitev in koordinacija timskih stilov,
4. urejanje začetnih nasprotij,
5. izgradnja zaupanja in socializacija, občutek varnosti,
6. vzdrževanje ugodnega čustvenega okolja,
7. zaznavanje kritičnih točk v odnosih: problem, rešitev, izvedba po zakonitosti lijaka.
8. reševanje konfliktov v medsebojnih odnosi reševanje problema se na ta način preseli na osebni nivo.
9. ocena uspešnosti sodelovanja v timu, omogoča povratne informacije o medsebojnih odnosih in reševanju problema.



Slika 22: Ocenjevanje možne rešitve problema

Vir: Pšeničny et al., 2001, 317

6.4 KONFLIKT

Obstajajo 3 različne oblike konfliktov:

- **Spopad mnenj**, ki izhaja iz različnih namer, vedenja in vrednot,
- **Nasprotujoče si zahteve**, se medsebojno blokirajo, zato nihče ne uresniči svojih,
- **Nesporazumi med strankami.**

Uporaba nasilja, moči, manipulacij in umika s »pometanjem pod preprogo« so destruktivne strategije.

Pozitivne posledice konflikta so (Bernik et al., 2000, 113):

- izboljšuje kvaliteto sprejetih odločitev,
- vzpodbuja kreativnost in inovativnost,
- povečuje interes in radovednost v skupini,
- postaja sredstvo za zmanjšanje napetosti,
- omogoča boljšo prilagoditev spremembam.

Negativne posledice konflikta so:

- nezadovoljstvo,
- poslabšanje medsebojnih odnosov,
- zmanjšanje delovne uspešnosti,
- slaba komunikacija,
- borbe med zaposlenimi, ki postanejo pomembnejše od dela.

V skrajnem primeru lahko konflikt pripelje do razpada skupine.

Konfliktno vedenje sprožajo **posledice nerešenega konflikta**.

Z njim lahko:

- konflikte prekrivamo ali
- sprožimo aktivnosti odstranjevanja konflikta,
- vzrokov njegovega nastanka in negativnih posledic.

Pri ravnanju s konflikti moramo razlikovati **upravljanje (obvladovanje) in reševanje konfliktov** (Ivanko, Stare, 2007, str.192).

Pagon navaja sledeče **metode upravljanja konfliktov skozi odnos nadrejeni – podrejeni**:

PORAZ - PORAZ

izogibanje (umik) - ŽELVA

zglajevanje - MEDVEDEK

kompromis - LISICA

ZMAGA - PORAZ

tekmovanje (prevlada) – MORSKI PES

avtoritarna odločitev (prevlada) - -"-

ZMAGA - ZMAGA

soočenje s problemom – SOVA.

Za uspešno reševanje konfliktov je pomembno prav zadnje - **soočenje s problemom in pogajanje po stopnjah**:

1. soočenje z nasprotno stranjo v konfliktu,
2. skupna opredelitev konflikta,
3. jasno izražanje osebnih pozicij in čustev,
4. izražanje pripravljenosti za sodelovanje,
5. razumevanje perspektive drugega,
6. motiviranost za odkrito pogajanje,
7. doseganje sporazuma (Pagon, 2008, prosojnice).

Pagon, 2008

DEJAVNIKI, KI VODIJO V USPEH ('SUCCESS'):

- **S**ense of direction – USMERJENOST K CILJU
- **U**nderstanding – RAZUMEVANJE
- **C**ourage – POGUM
- **C**harity – DOBROHOTNOST/NAKLONJENOST SOLJUDEM
- **E**steem – SAMOSPOŠTOVANJE
- **S**elf-confidence – SAMOZAUPANJE
- **S**elf-acceptance – SPREJEMANJE SAMEGA SEBE

Želim vam uspešno učenje!

Mag. Darinka Kazić