

1. POJEM UPRAVLJANJA :

1.1 KAJ JE UPRAVLJANJE

Upravljanje je funkcija lastništva, vse kar zadeva upravljanje z lastnino, upravljalca zanima predvsem: dobiček, letno poročilo, ter odloča o nakupu delnic.

Upravljske odločitve:

- 1* **kontrola in nadzor** - ali je management deloval v skladu z interesi lastnikov;
- 2* **usmerjanje podjetja** - predlaganje ali tesno sodelovanje z managerji pri predlaganju ciljev poslovanja; dolgoročnejših ciljev poslovanja, strateških odločitev...
- 3* **management podjetja v krizi** - upravljanje v primeru krize, odpusti management in najde novega;
- 4* **servisna dejavnost** - odnosi z javnostjo, povezovanje z drugimi podjetji, pridobivanje na pomembnosti podjetja.

1.2 RAZMEJITEV UPRAVLJANJA

Poznamo dva modela upravljanja in organiziranosti :

- 5* **ANGLO-AMERIŠKI** (prepletenost managementa in nadzorne funkcije)
- 6* **EVROPSKI** (ločeno nadzorni svet in skupščina)

2. POJEM MANAGEMENT :

2.1 KAJ JE MANAGEMENT

Management je proces: načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. -> z namenom doseganja postavljenih ciljev.

Manager mora obvladati vse zgoraj naštete sestavine managementa.

2.2 RAVNI MANAGEMENTA

- 7* **višji management (predsednik, direktor) - oblikovanje strategije podjetja, odgovorni za splošno usmerjanje dejavnosti organizacije.** Zastavljajo cilje, ki jih potem posredujejo navzdol. Zastopajo organizacijo v javnosti.
- 8* **srednji management (direktorji sektorjev, področij) - delujejo na srednjih organizacijskih ravneh.** Usklajevanje dela nižjih managerjev in administratorjev. **Od višjega m. dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela. Splošne strateške odločitve prevajajo v operative.**
- 9* **nižji management (vodje oddelkov, skupin, izmen, delovodje) - usklajuje izvedbo in je neposredno odgovoren za proizvodnjo.** Zveza med proizvodnjo in ostalim delom organizacije. Usklajevanje dela sodelavcev. **Glavna dejavnost: motiviranje, produktivnost, medsebojni odnosi med izvajalci.**

2.3 STRUKTURA POTREBNIH ZNANJ

- 10* **višji management - zelo široka znanja**
- 11* **srednji management - široko znanje tako vodenja kot procesa.**
- 12* **nižji management - ozko strokovno znanje.**

2.4 FUNKCIJE MANAGEMENTA

- 13* **Načrtovanje** : - je proces določanja ciljev in načina dosega le-teh
 - širši smisel (celotna orga.- vizija razvoja, strateške in taktične cilje in predvide. rezultate)
 - ožji smisel (pa opredeljevanje ciljev, nalog in poti posameznim članom v organizaciji)
- 14* **Organiziranje** je priprava virov za uresničitev načrtov
 - Določimo (naloge, izvajalce, pripomočke, material, čas, zaporedje nalog...)
 - Opredelimo (odgovornosti, pristojnosti, kompetentnost oseb v procesu organiziranja)
- 15* **Vodenje – GLEJ 3.1**
- 16* **Kontroliranje** pomeni spremljanje izvedbe, ugotavljanje odstopanj od zamišljenega, ugotavljanje vzrokov
 - in ukrepanje za doseganje planov – gre za ocenjevanje rezultatov dela

2.5 MANAGER IN NJEGOVE VLOGE

- 17* **Informacijske vloge** (pregledovalna, posredovalna, predstavniška)
- 18* **Medosebne vloge** (zastopniška, voditeljska, povezovalna)
- 19* **Vloge odločanja** (podjetniška, reševalska, razdeljevalska, pogajalska)

3. POJEM VODENJA:

3.1 KAJ JE VODENJE

Proces vplivanja na posameznika ali skupine za doseganje ciljev.

Vodenje se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvršili èim bolje, ob èim manjšem potrošku energije in s èim veèjim osebnim zadovoljstvom. Obsega uvajanje stilov in tehnik vodenja za oblikovanje vedenja posameznika in skupine.

3.2 FUNKCIJE VODENJA

Vodje imajo naslednje funkcije:

- 20* **razdeljevanje delovnih nalog;**
- 21* **uvajanje delavcev, mentorstvo;**
- 22* **opredelitev pristojnosti** (odgovornosti, norme, cilji);
- 23* **obveščanje o nastalih spremembah;**
- 24* **napredovanja, motiviranje;**
- 25* **nasveti;**
- 26* **kontrola** - aktivno preverjanje uspešnosti opravljanja nalog.

3.3 STILI VODENJA : (naèin in oblika uprabe vplivnih mehani. za usmir. obnašanja posame in skupine)

USPEŠNI :

- 27* **birokratski** - zadržano, strogo po predpisih
- 28* **razvijalski** - k ljudem usmerjeni, razvija samostojnost delavcev, jih vzpodbuja, jim zaupa, razume, podpira, posluša.
- 29* **dobrohotni, avtokratski** - k nalogam usmerjen naèin, ne prestrog. odloèn, delaven, usmerjen k doseganju visokih rezultatov.
- 30* **izvrševalni** - usmerjen k ljudem in nalogam, se dogovarja in prièakuje rezultate, spodbuja delavce k večji učinkovitosti, usklajuje delo drugih.

MANJ USPEŠNI :

- 31* **dezerterski** - zadržan stil, upošteva pravila, vendar si ne prizadeva za izboljšanje. Izmika se dolžnostim.
- 32* **misijonarski** - k ljudem usmerjen, ne zanimajo ga rezultati.
- 33* **avtokratski** - izkljuèno k nalogam usmerjen. Je oblasten, želi narediti po svoje, rad ukazuje, èustva in mnenja ga ne zanimajo. Ljudje se ga bojijo.
- 34* **kompromisarski** - integriran stil, zanimajo ga ljudje in naloge, vendar pa je omahljiv, ljudje mu nezaupajo.

3.4 TEMELJNE ZMOŽNOSTI VODENJA

V osnovi obstajajo naslednje možnosti vodenja :

- vodja uporablja izkljuèno statusni položaj
- vodja uporablja tako statusno kot osebnostno avtoriteto
- vodja uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto

3.5 DEFINIRANJE MOÈI VPLIVANJA

Moè vplivanja je zmožnost vplivanja in usmerjanja posameznikov ali skupin proti ciljem.

Vsak vodja mora razpolagati z moèjo, vedeti pa mora kako jo uporabljati.

3.6 VRSTE MOÈI V ORGANIZACIJI :

- 1* **Legitimna moè** - izvira iz uradnega položaja. Èlani skupine sledijo vodji, so od njega odvisni.
- 2* **Moè nagrajevanja** - možnost vodje, da svoje sodelavce nagradi ali jim omogoèi zadovoljitev potreb.
- 3* **Moè kaznovanja (pritiska)** - izhaja iz preprièanja delavcev, da ima vodja možnost kaznovanja.
- 4* **Referenèna moè** - identifikacija sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji iz različnih razlogov (moè nagrajevanja, všeè so jim njegove lastnosti). Karizmatični vodje.
- 5* **Ekspertna (strokovna) moè** - izvira iz strokovnega znanja vodij. Temelji na zaupanju, da bo postopek, odloèitev, problem korektno opravljena.

3.7 BLAKE MOUNTANOV MODEL VODENJA

Razdeli vodje v tiste nagnjene k nalogam in tiste nagnjene k ljudem.

Vodje, ki so nagnjeni samo k ljudem, poskrbijo za dobro vzdušje, storilnost pa jim ni pomembna.

Vodje, nagnjeni samo k nalogam nimajo občutka za ljudi in izajajo prevelik pritisk. Posledice so nezadovoljstvo, bolniške...Vodje, ki niso nagnjeni niti k ljudem niti k nalogam, so pasivni.

Vodje nagnjeni tako k nalogam kot k ljudem, so idealni vodje,

4. MOTIVACIJA:

4.1 DEFINICIJA MOTIVACIJE

Motivacija je osnova za ciljno delovanje posameznika. Gre za človekove potrebe, cilje, vrednote, interese, potrebe. Pobude lahko izhajajo iz človeka samega ali iz okolja. **Motivacija za delo je usmerjanje človeka k ciljem organizacije.** Procesi motivacije so na zunaj vidni po svojih učinkih.

Za motivacijo so bistveni: potrebe, vrednote, cilji.

4.2 KAJ SO MOTIVI (POTREBE)

Eden osnovnih dejavnikov, ki vzpodbuja in usmerja človekovo delovanje, ki so lahko fiziološke in psihološke, primarne in sekundarne.

4.3 KATERE VRSTE MOTIVOV POZNAMO

35* **PRIMARNE:** (omogočajo človeku, da preživi)

Biološke (podedovalne, univerzalne) ->odvajanje, hrana, spanje. Omogočajo preživetje.

Psihološke (pridobljene regionalne) ->druženje, raziskovanje, uspeh, razvoj...

Če primarne potrebe niso ipolnjene, lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi.

36* **SEKUNDARNE :** (povzročajo človeku zadovoljstvo, niso nujne za njegovo življenje)

Socialne (pridobljene individualne) ->interesi, navade, alkohol, droga, šport...

4.4 MOTIVACIJSKE TEORIJE (poskušajo odgovoriti na vprašanje zakaj človek dela)

- **MASLOWA motivacijska teorija:**

Potrebe so razvrščene po hierarhični lestvici. Izdelal je prioritetni seznam motivacijskih področij. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Zadovoljevanje se začne na dnu tega seznama. Seznam: Biološke p., p. po varnosti, p. po pripadanju, ljubezni, p. po ugledu in spoštovanju, p. po samopotrjevanju.

- **HERZBERGOVA motivacijska teorija:**

Razdelil dejavnike na **HIGIENIKE** (tehnologija vodenj, politika, management, delovni pogoji, denar), **ki povzročajo nezadovoljstvo in MOTIVATORJE** (uspešnost, dosežki, pozornost, napredovanje in razvoj, odgovornost, smiselnost), **ki povzročajo dolgoročno zadovoljstvo.**

- **MC GREGOR motivacijska teorija:**

Vodenje po teoriji X in teoriji Y. Teorija X vsebuje vse negativne predpostavke o zaposlenih in povdarja potrebo po avtoritativnem vodenju. Nadrejeni menijo, da je motivacija denar, delavci leni, brez delovnih navad. Teorija Y vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih. Nadrejeni verjamejo, da so zaposleni delavni, pametni. Uporabili bodo sodelaven način vodenja, svetovali delavcem kaj naj delajo, spodbujali k sodelovanju, iskali njihova mnenja.

- **SKINNER** (pomembna dejavnika za motiviranje zaposlenih sta nagrada in kazen. Vedenje je v funkciji njihovih posledic)

- **FROMM** (teorija "BITI" in "IMETI")

- **MC CLELAND** (razvil je teorijo zadov. treh potreb: po dosežkih, po moči, po tesnem sodelovanju)

- **LEAVITT, VROOM**

5. DELO V TEAMU:

5.1 ZNAČILNOSTI SKUPINE :

37* **Določljivost po članih**

38* **Socialna struktura**

39* **Delitev vlog**

40* **Komuniciranje med člani**

41* **Skupne norme**

42* **Skupni interesi in vrednote**

43* **Skupni cilji**

44* **Določena trajnost**

5.2 DEFINICIJA SKUPINE IN TEAMA

45* **Skupina** (lahko jo opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev)

- 46* **Team** (vsak team je lahko skupina, vendar vsaka skupina ni team. Kadar značilnosti skupine postanejo
še bolj izrazite lahko govorimo o teamu. Člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredelevanju in doseganju ciljev.)

5.3 POZITIVNE RAZSEŽNOSTI TEAMSKEGA DELA:

- 47* Znanje in informacije, ki jih ima team so večje
48* Izmenjava mnenj v teamu lahko pripelje do novih rešitev
49* Vsak član ima možnost vplivati na rešitev
50* Vsi člani imajo dober vpogled v problematike

5.4 VPLIV DELA V SKUPINI NA POSAMEZNIKA:

Skupina ima lahko na člane večji ali manjši vpliv, s tem pa vpliv na njihovo učinkovitost, zadovoljstvo in razvoj.

- 51* Posameznik postaja vse bolj občutljiv na reakcije in vedenje drugih in samega sebe
52* Razvije sposobnosti zaznavanja in predvidevanja možnih posledic, ki jih povzroča delovanje posameznika
53* Nenehno je potrebno spodbujati, pojasnjevati in razvijati različne interese
54* Posameznik se nauči učiti

Med posameznimi člani in teamom vedno vlada dinamičen medsebojni vpliv, tako da se vsak stalno prilagaja in dosega optimalno kakovost teamskega dela

5.5 PROCES V TEAMU: (velikost teama 5-12 ljudi)

- | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1. opredelitev problema | 2. opis problema | 3. zbiranje podatkov |
| 4. analiza problema | 5. definiranje cilja | 6. iskanje rešitve |
| 7. ocenjevanje in izbor rešitve | 8. izdelava plana uvedbe rešitve | 9. ocenitev koristnosti rešitve |
| 10. predstavitev odločitve | 11. kontrola uspešnosti | |

5.6 FAZE RAZVOJA TEAMA:

- 55* **faza oblikovanja**(skupina preiskuje obliko obnašanja, prevladuje zadržanost, išče se izstopajoči član)
56* **faza konflikta** (pojavljajo se trenja med posamezniki)
57* **faze normiranja** (oblikuje se skupni vzorec delovanja, konflikti so odpravljeni)
58* **faze dela** (energija za ustvarjalno delo)

5.7 ZNAČILNOSTI USPEŠNIH IN UČINKOVITIH TEAMOV:

- 59* **Jasno postavljeni nameni oblikovanja teama** (vizija, poslanstvo, strategija, cilj)
60* **Participacija članov** (če tega ne dosežemo, teamsko delo nima smisla)
61* **Konsenz pri odločanju** (vsi se strinjajo)
62* **Profilirane vloge in jasno poszavljene zadolžitve članov teama**
63* **Reševanje konfliktov** (v teamu se konflikti izpostavijo in rešujejo)
64* **Teamsko vodenje**
65* **Vzpostavljanje eksternih povezav**
66* **Samoocenjevanje**

6. KREATIVNOST:

6.1 DEFINICIJA USTVARJALNOSTI:

- je nekaj novega z vidika obstoječega
- je oblika mišljenja katerega glavna značilnost je izvirnost, dosežki so redki nenavadni izjemni, v skrajnem primeru enkratni in neponovljivi.

6.2 KAJ VPLIVA NA USTVARJALNOST

- makro pogoji (politični in ekonomski sistem družbe)
- mikro pogoji (motivacija za kreativnost, zakonodaja, vodenje)
 Za ustvarjalnost potrebujemo prostor in svobodo izražanja

6.3 TEHNIKE KREATIVNEGA DELA:

Skupno vsem tehnikam je zbrati čim več idej, ne pa kritiziranje. Dajemo samo osnovne zamisli, možnost združevanja idej, ni avtorstva...

- nevihta možganov

- gordonova tehnika
- morfološka tehnika
- sinektika

6.4 NEVIHTA MOŽGANOV: (Breinstorming)

5-12 udeležencev z različnim znanjem. Vodja predstavi problem. Udeleženci na listke napišejo čim več idej brez samocenzure. Seja traja 40 do 60 min. Tehnika je enostavna, vodenje je demokratično, najpomembnejša je količina idej. **Pomankljivosti** (čas, problemski prostor), **Prednosti** (veliko idej, ni meja) **Postopek**: selekcija in vrednotenje idej, razvrstitev po sorodnosti, kriterij selekcije, vrednotenje, odločitev in izbor, izdelava rešitve, kontrola rešitve.

6.5 GORDONOVA TEHNIKA:

Je podobna nevihti možganov s to razliko, da nihče razen vodje ne ve natančno za naravo problema. Vodja izbere samo okvirno smiselno povezavo, s problemom za katerega se dejansko išče rešitev nato postopno usmerja diskusijo v smeri problema. Voditelj mora biti zelo usposobljen.

Glavna prednost je IZVIRNOST REŠITVE.

6.6 METODA 635

(6 oseb, 3 rešitve, 5 minut) : dobimo dosti predlogov za rešitev v zelo kratkem času.

Udeleženci sedijo v krogu, ideje zapisujejo na listek in ga po petih minutah podajo sosedu. Preden na listek, ki ga dobijo od sosedu napišejo tri ideje morajo prebrati prej napisane. V 30 min dobimo 180 idej.

6.7 MORFOLOŠKA METODA:

67* je primerna za produciranje kombinacij idej in kombiniranje idej.

68* Probleme ki jih rešujemo so hierarhični in jih je možno razstaviti na podprobleme in se naprej na različne komponente.

69* **Prednost** je v tem, da pride v zelo kratkem času do ogromno rešitev.

70* **Faze** : opredelitev glavnega problema, določitev podproblema, določitev delnih rešitev, sestavljanje morf-ološke sheme, analiza in vrednotenje možnih rešitev ter izboer.

6.8 SINEKTIKA – sestaviti nepovezane elemente

7. MEDČLOVEŠKI ODNOSI:

7.1 STRUKTURA ČLOVEŠKE OSEBNOSTI :

- **temperament** je lastnost ki opredeljuje hitrost in intenzivnost čustvenega doživljanja
- **značaj** je lastnost, katero ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika
- **sposobnost** je lastnost za uspešno opravljanje različnih aktivnosti.

7.2 OSEBNOSTNE ZNAČILNOSTI ZA USPEŠNO DELO V TEAMU :

Pritrdilna usmeritev, Zaupanje, Odprtost in odkritost, Pripravljenost na orekanje, Aktivna vloga, Pripravljenost na učenje

7.3 OPREDELITEV VLOG V TEAMU

Vloga pojmuje, kot celotno pričakovano obnašanje posameznika v skupini; Vloga je zelo pomemben mehanizem s pomočjo katerega posameznik izraža svoje vrednostne predstave in samopotrditev.

Vloga je dinamičen pojav, ki se s časom spreminja. Vloge, ki nastopajo v teamu:

garač: konzervativen, poln dolžnosti, predvidljiv; **usklajevalec**: miren, kontroliran, poln zaupanja;

izzivalec: prenapet, občutljiv, izstopajoč; **inovator**: individualist, neprilagodljiv, inteligenten, resno razmišljujoč; **iskalec virov**: usmerjen navzven, zanesenjak, radoveden, komunikativen; **ocenjevalec**:

trezen, nečustven, previden; **timski delavec**: usmerjen v ljudi, občutljiv, mil; **zaključevalec naloge**: vzbuja občutek krivde, urejen, nemiren.

8. ČUSTVA IN EMOCIJE

- Čustva nastajajo kot doživljajska reakcija na življensko dogajanje. Doživljamo jih, ko ko ocenjujemo Poseben odnos do situacij, dogotkov, oseb ki nas privlačijo ali odbijajo.
- Funkcija emocij je prilagoditev človeka na naovo nastale razmere.

- **Področja emocionalnega profila:** Področje adekvantnih emocij, področje izostanka emocij, področje neustreznih emocij.
- Prepopoznavanje lastnih čustev nam omogoča, da jih učinkovito obvladujemo.

9. KOMUNIKACIJA

9.1 KAJ JE KOMUNIKACIJA

Komunikacija je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo med seboj uglasene, da bi dosegli namen ali cilj komuniciranja. Lahko je besedna (ustna, pisna) ali nebesedna (glas, izgled, položaj in gibanje, prostor in čas). Komuniciranje je lahko vertikalno in horizontalno.

9.2 SESTAVINE KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA SO:

- oddajnik
- sprejemnik
- sporočilo (informacija)
- kanal
- povratna zveza

9.3 MOTNJE ONEMOGOČIJO PRENOS SPOROČILA. MOTNJE SO LAHKO :

- 71* **pri oddajniku:** (slabo oblikovano sporočilo, slabo kodiranje, se ne vživi)
- 72* **na poti:** hrup, prekinjen kanal, preveč posrednikov)
- 73* **pri sprejemniku:** preobsežna sporočila, preveč sporočil hkrati, zapletena sporočila, lastni predsodki, preobremenjenost

9.4 PREDNOST IN SLABOSTI PISNE IN USTNE KOMUNIKACIJE

74* Pisna komunikacija :

- + boljša organiziranost in možnost oblikovanja, bolj formalna oblika, ohranja se skoraj za nedoločen čas, hitrejša, velika natančnost sporočil.
- pozna povratna informacija ali je ni, skromna sporočilnost, vešasih preveč formalna, ni čustvenega odziva.

75* Govorna komunikacija:

- + hitro vzpostavimo stik, takojšnja povratna inf., močna sporočilnost (govorica telesa, glas...), bolj osebna oblika, možnost preverjanja in vnašanja čustvenih odzivov.
- slabša organiziranost sporočil, dražja oblika (če je več oseb), majhna (ali nikakršna) trajnost sporočil, majhna natančnost sporočil.

9.5 OBLIKE POSLUŠANJA:

- **Kritično** poslušanje se osredotoči na vrednotenje prejetih informacij. Poslušalec preverja smiselnost dokazov, verodostojnost in veljavnost podatkov, zaključkov. Ugotavlja sogovornikova stališča, namere. Gre za sočasno dojetje in vrednotenje.
- **Zložno** poslušanje se osredotoči na razumevanje in na prejetih informacij. Poslušalec sicer tu in tam kaj vpraša, da bolje razume informacijo; zanimajo ga ključne informacije- napoved in pregled vsebine naštetih dejstev in ugotovitve.
- **Aktivno** poslušanje. Poslušalec sodeluje pri pogovoru, tko da jasno vemo, če je vse razumel. Poskušamo razumeti, kaj je v ozadju pogovora. Na ne dovolj natančne izraze postavimo vprašanje, vprašamo za primer... Spodbujamo sogovornika (razumem, zanimivo...). Opazujemo tudi govorico telesa. Tudi sami z našo govorico telesa damo vedeti sogovorniku, da ga poslušamo (ne gledamo na uro ali kam drugam...).Poslušamo **fizično** (očesni stik), **psihično** (nebesedna sporočila) **in besedno** (spodbujanje, vprašanja).

9.6 OBLIKE NEUSPEŠNEGA POSLUŠANJA :

- Lažno p.** Se pretvarjamo, da poslušamo, z mislimi pa smo drugje.
- Monopoliziranje.** Sogovorniku vsiljujemo svoje izkušnje.
- Selektivno p.** Pozornost usmerimo le na tisto kar nam ugaja.
- Obrambno p.** Predvidevamo, da nas sogovornik ne mara, zato sporočila sprejemamo s predsodki.
- P. iz zasede.** Zbiramo informacije za protinapad.

-**Dobesedno p.** Ne vidimo sporočila "med vrsticami", govornice telesa.

9.7 KAKŠNA SO ODPRTA IN ZAPRTA VPRAŠANJA

76* **Zaprta** - že v vprašanju podamo možen odgovor. Ta vprašanja skrajšajo čas razgovora, omogočajo nadzor nad potekom razgovora, prikrijejo slabega spraševalca, omogočajo močno standardizacijo razgovora.

77* **Odperta** - možno je karkoli odgovoriti ali komentirati. Ta vprašanja odkrivajo sogovornikova mnenja in čustva, omogočajo izmenjavo mnogih informacij, sprostijo sogovornika...

9.8 NAMEN LETNEGA RAZGOVORA?

Namen je ovrednotenje delovne uspešnosti in postaviti cilje za prihodnje obdobje. Vodja pri razgovoru s praktičnimi primeri podkrepí svoje ocene; pohvali delavca za uspešno opravljena dela; opozori na težave in s sodelovanjem delavca sprejme ukrepe za odpravo težav; postavitve ciljev za prihodnje obdobje.

9.9 KDAJ SKLIČEMO SESTANEK?

Skličemo ga pravočasno, da se udeleženci lahko pripravijo - en teden prej.

Skličemo ga ko: moramo vključiti več kot eno osebo, je zadeva pomembna, jo mora potrditi skupina, je vredna stroškov sestanka.

9.10 KAKŠNO MORA BIT VABILO?

Določimo datum, uro in kraj sestanka, naslov, dnevni red, predvideno trajanje sestanka, kako lahko opravičimo izostanek.

9.11 KAKO POTEKA SESTANEK ?

Najprej se lotimo lahkih tem, nato težkih tem in na koncu je razprava.

Pomembna je rarporeditev udeležencev (najbolje v krogu)

Sestanek naj ne bo pre dolg - največ uro in pol. Začnemo z lažjimi temami, najprej pregled dela od zadnjega sestanka. Težje teme na sredini sestanka. Proti koncu razprava in najlažje teme.

Konec naj prinese soglasje vseh udeležencev.

9.12 KAKO OBVLADAMO UDELEŽENCE?

- Držimo se dnevnega reda in ne pustimo, da bi zašli z glavne teme.
- Usmerjeni moramo biti v prihodnost in ne v stare probleme.
- Po potrebi spomnimo na omejen čas sestanka.
- Izogibati se dvoumnih vprašanj in vprašanj na katere ni odgovora.

9.13 KAKO SE PRIPRAVIMO NA JAVNI NASTOP ?

Lastnosti dobrega govornca: -ve, kaj ima za povedati; -najde dovolj časa za priprave, nabira si vse več izkušenj; -ljudje ga upoštevajo kot osebnost -je samozavesten; -je prepričljiv, -zna povedati, kar je treba

Priprave : -vedeti moramo, **kaj bomo povedali;** -**preučitev poslušalcev** - kdo bo poslušal (starost, spol, izobrazba ... poslušalcev); -**izbira zgradbe predstavitve** (zelo pomemben je uvod in zaključek); -**pripraviti pripomočke** (slike, folije...); -**govornica telesa;** -**priprava na morebitna vprašanja;** -**vaja pred nastopom.**

9.14 DVODIMENZIONALNI MODEL PRISTOPA PRI KONFLIKTU?

Temelji na Blake in Mounstnov modelu stilov vodenja in je na eni strani usmerjen k skrbi za medsebojne odnose med ljudmi, na drugi pa k skrbi za rezultate.

navpično: Skrb za medsebojne odnose, vodoravno: Skrb za rezultate.

Položaj: (skrb za medsebojne odnose / skrb za rezultate)

V / N **Zglajevanje konfliktov** - usmerjeno v harmonijo med sodelavci.

N / N **Izogibanje** - ko čakamo da se stvari poležejo, ko je nujno za preživetje, ni pomembno..

N / V **Spopad** - krizne situacije, časovna stiska, ko gre za neutemeljen napad,

sredina **Sklepanje kompromisov** - nobena stran ne dobi vsega, kljub temu z rešitvijo lahko shajamo.

V / V **Sodelovanje** - rešena zadeva, vsi zadovoljni, boljši odnosi, zahteva ogromno asa in volje.

9.15 RAZLIKA MED »TI« IN »JAZ« SPOROČILI ?

78* **TI** - krivdo se zvræa na druge (Ti si kriv, ker nekaj ne morem narediti, nisi pripravil ustreznega materjala). **S TI** sporočilom sprožimo konflikt.

79* **JAZ - okrivimo direktno dejanje (ne morem narediti ker nimam materjala). Z JAZ sporočilom se usmerimo k rešitvi problema.**

9.16 KAJ JE BISTVO PROCESA KOMUNIKACIJE, ZAKAJ JE POTREBNA POVRATNA ZANKA?

Bistvo je pravilno posredovanje podatkov.

Povratna zanka je potrebna zato, da vidimo, če nas je nasprotna stran pravilno razumela.

9.17 OBMOČNI PASOVI PRI KOMUNICIRANJU

- **Intimni pas** (15 – 46 cm)
- **Osebni pas** (46 cm – 1.2 m)
- **Socialni pas** (1.2 – 3.6 m)
- **Javni pas** (nad 3.6 m)