V L O G A I N P O M E N
P O S L O V N E G A K O M U N I C I R A N J A

KAZALO:

V L O G A I N P O M E N 1
P O S L O V N E G A K O M U N I C I R A N J A 1
1. VLOGA IN NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA....2
1.1. NAMEN KOMUNICIRANJA....3
1.1.1.SMERI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA....3
1.1.2.NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA....4
1.2. CILJI IN STRATEGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA....4
1.2.1. CILJI....4
1.2.2. STRATEGIJA....5
1.2.3. POLITIKA KOMUNICIRANJA....6
1.3. UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA....6
1.3.1. UČINKOVITOST....6
1.3.2. USPEŠNOST....6
2. OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNEGA 7
KOMUNICIRANJA....7
2.1. OPREDELITEV....7
2.1.1. KAJ JE KOMUNICIRANJE?....7
2.2. POMEN IN OKVIR POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA....7
2.2.1. SODELOVANJE....7
2.2.2. DRUŽBENI OKVIR....7
2.3. KOMUNICIRANJE IN MOČ UDELEŽENCEV....7
2.3.1. UPOŠTEVANJE RAZLIČNOSTI....7
2.3.2. NI RECEPTOV....8
3. KOMUNICIRANJE KOT VPLIVANJE....8
3.1. PREDNOSTNA NALOGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA 8
3.1.1. VPLIVANJE....8
3.1.2. ODPORI....8
3.2. VPLIVANJE IN INTERESI UDELEŽENCEV....9
3.2.1. KORISTI....9
3.2.2. POTREBE....10
3.3. MOČ ZA VPLIVANJE NA UDELEŽENCE....10
3.3.1. KAJ JE MOČ?....10
3.3.2. VRSTE MOČI....10
3.3.3. ODMERJANJE MOČI IN ODZIVI....11
3.4. IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA....11
3.4.1. TRIJE KONCEPTI O LJUDEH....11
3.5. MODEL ZA IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA....12
Povzetek poglavja....13
Primer za preučevanje 14

1. VLOGA IN NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1.1. NAMEN KOMUNICIRANJA

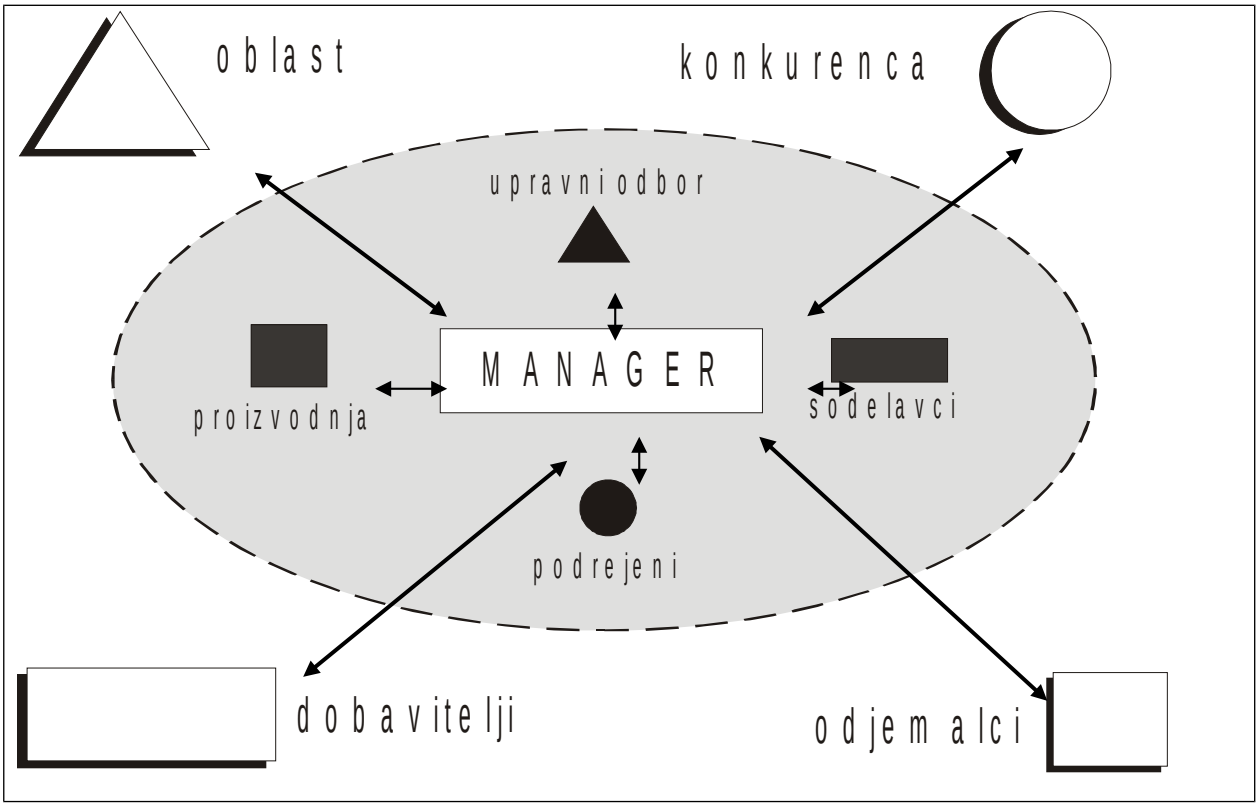
1.1.1. SMERI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije.

Poslovno komuniciranje poteka:

- **navzven,** iz organizacije v zunanja okolja: to je na primer komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti, oblastmi itd;
- **znotraj** v organizaciji: med ravnmi v organizacijami, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

Slika: Razsežnosti komuniciranja



POSLOVNO KUMUNICIRANJE JE CILNA DEJAVNOST!

KOMUNICIRANJA SE LAHKO NAUČIMO!

Managerji porabijo velik del svojega časa za komuniciranje: približno tretjino časa porabijo za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje itd.), tretjino za poslušanje in le tretjina mine brez komuniciranja.

1.1.2. NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja.

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, in seveda še od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago, in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komuniciranja.

1.2. CILJI IN STRATEGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1.2.1. CILJI

Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjeno je doseganju za organizacijo koristnih ciljev.

Cilji komuniciranja kot katerekoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem:

- **merljivi:** ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav;
- **dosegljivi:** postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj jalova prizadevanja, da bi jih dosegali, porabljajo moč udeležencev in sredstva orpodjetja;
- **izzivni:** dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, ti pa si zanj ne bodo kaj prida prizadevali, če jih ne bo »vleklo«, če jim ne bo izziv.

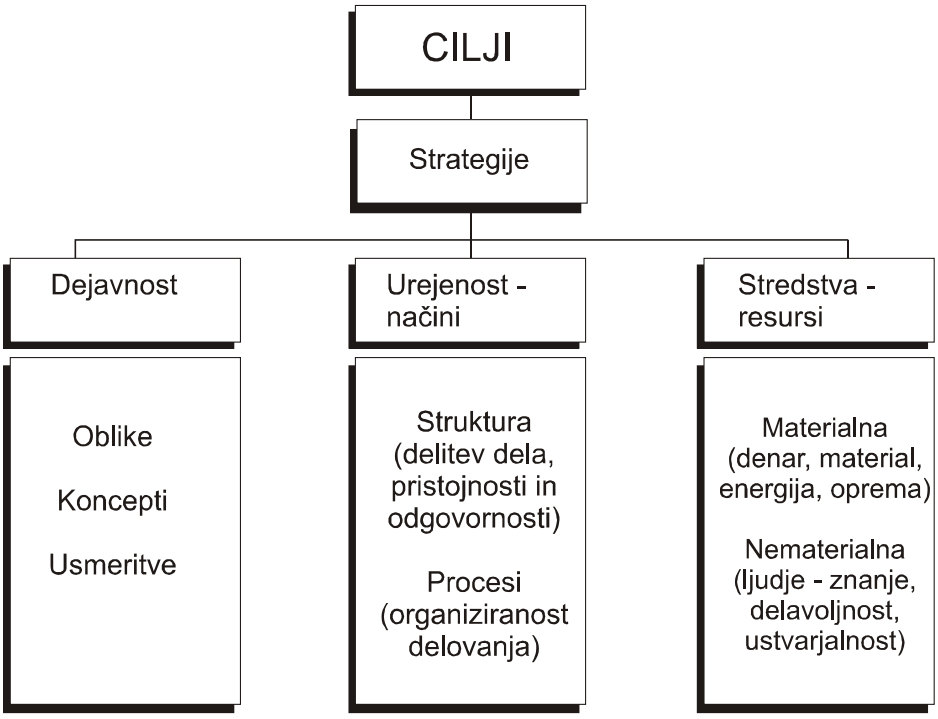
1.2.2. STRATEGIJA

Strategija komuniciranja obsega:

- **načine:** izbrane oblike, koncepte, usmeritve komuniciranja,
- **dejavnosti:** pravila, načrtovanje in izvajanje komuniciranja,
- **sredstva:** razpoložljivi čas, udeleženci, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje

Sestavine strategije komuniciranja naj bodo med seboj usklajene. Nič ne koristi najbolje izbran način komuniciranja, če ga ne znamo načrtovati in izvesti in še manj, če za izvedbo ne premoremo potrebnih sredstev. **Smiselno isto velja za izbrano urejenost ali sredstva.** Če usklajevanje ne uspe, moramo včasih prilagoditi zastavljene cilje nemara so bili previsoki, morda nepravi po vsebini.

Slika: Model politike komuniciranja



1.2.3. POLITIKA KOMUNICIRANJA

Cilji in strategija komuniciranja skupaj so politika komuniciranja.

Politika komuniciranja se lahko razlikuje za razne dele in za razne dejavnosti organizacije. Poleg tega ima tudi časovne razsežnosti:

- **Temeljna politika** je najbolj trajna in obsega sestavine ter usmeritve komuniciranja, ki jih organizacija zlepa ne spreminja.
- **Razvojna politika** je srednjeročna in obsega usklajene načrte posameznih komunikacijskih dejavnosti organizacije.
- **Tekoča politika** komuniciranja obsega sedanje obdobje, denimo leto dni, in uresničuje načrte razvojne politike.

1.3. UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

1.3.1. UČINKOVITOST

Komuniciranje - kot vsaka druga dejavnost v organizaciji - je **učinkovito** takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov, ob dani porabi sredstev (resursov) podjetja ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi so lahko vsakovrstni: informiranost ciljnih prejemnikov in nemara tudi sprememba stališč, ki jih zastopajo; hitreje in ob manjših stroških sestavljeno poročilo; manj porabljenega časa v skupini za medsebojno komuniciranje; boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju; več odzivov pri prejemnikih sporočil - in tako naprej.

Učinkovitost lahko presojamo na dva načina:

- Prvi je **ekonomičnost** komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje.
- Drugi je **produktivnost** komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja.

1.3.2. USPEŠNOST

Poslovno komuniciranje pa je ciljna dejavnost - naravnano je na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. **Mera doseganja ciljev je uspešnost.** Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje: ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njim, štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov; ne šteje število sestankov s sindikalnimi voditelji, temveč socialni mir v podjetju; ne štejejo ure informiranja sodelavcev, če ti posredovanih znanj in usmeritev ne usvojijo, vzamejo za svoje. Skratka - šteje dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase.

Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen.

2. OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

2.1. OPREDELITEV

2.1.1. KAJ JE KOMUNICIRANJE?

Komunicirati pomeni »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij - komunikacijsko sredstvo«.

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja.

2.2. POMEN IN OKVIR POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

2.2.1. SODELOVANJE

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja - pošiljatelji in prejemniki. Smisel organizacij, ciljnih združb ljudi, je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Človek sam pač le malo zmore; skupina ljudi, ki ne sodelujejo je le seštevek. Sodelovanje pa terja sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka - **komuniciranje.**

2.2.2. DRUŽBENI OKVIR

Informacije, ki jih obsega poslovno komuniciranje, dobijo pravi pomen šele v kontekstu norm in pričakovanj, ki so se izoblikovala v preteklosti, ter interesov in ciljev, h katerim težijo posamezniki z delovanjem v organizacijah in med njimi.

2.3. KOMUNICIRANJE IN MOČ UDELEŽENCEV

2.3.1. UPOŠTEVANJE RAZLIČNOSTI

Pogosto velja nezapisano pravilo, naj se šibkejši udeleženec podredi močnejšemu, naj uporablja njegove koncepte in način poslovnega komuniciranja. Šibkejšemu udeležencu pretirano podrejanje ni v korist, saj škoduje njegovemu poslovnemu ugledu ter ruši podobo samostojnosti in kolektivne identitete, ki mu jo pripisujejo. Močnejši partner kajpak presoja zadevo po svoje in trdi, da je šibkejši partner, ki ne upošteva njegovih pravil in jezika, pač nesposoben in zaostal.

2.3.2. NI RECEPTOV

Prav zato je tako pomembno, da v poslovnem svetu vsakdo pozna vrste in oblike komuniciranja ter njihove prednosti in slabosti - ter jih prilagaja okoliščinam in osebnemu načinu dela. Posamezne komunikacijske metode lahko opišemo, dajemo nasvete, primere ipd., ne moremo pa predpisovati načina komuniciranja za posamezne okoliščine. Ta način je odvisen od množice dejavnikov, ki jih more zaznati in uskladiti le tisti, ki dela na področju, za katero gre.

3. KOMUNICIRANJE KOT VPLIVANJE

3.1. PREDNOSTNA NALOGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

3.1.1. VPLIVANJE

Komuniciranje je seveda dajanje in prejemanje informacij - oboje pa je podrejeno **vplivanju,** ki je eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja (drugi nameni so še informiranje, poučevanje, prepričevanje itd.). **Vplivanje velja sodelavcem in skupinam sodelavcev v lastni organizaciji ter v drugih organizacijah, s katerimi ta posluje ali ki vplivajo nanjo.** Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje teh posameznikov in skupin tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje.

3.1.2. ODPORI

Posamezniki in skupine **nerade** spreminjajo svojo naravnanost in delovanje.

Posamezniki, udeleženci komuniciranja, se upirajo vplivom zlasti iz naslednjih razlogov:

- **Koristi:** sprememba jim lahko odvzame dosedanje prednosti in ugodnosti, tako trajno pridobljene kot sproti zaslužene z zmožnostmi, ki bi lahko zaradi sprememb izgubile veljavo.
- **Navade:** spremembe narekujejo presojanje in odločanje, ki je naporno in tvegano; ustaljene navade pa dopuščajo rutinsko odločanje za preskušene in varne možnosti.
- **Varnost:** vsaka sprememba prinaša tveganje, vsako tveganje nevarnost; varnostne potrebe so med najbolj temeljnimi potrebami ljudi.
- **Strah pred neznanim:** udeleženci ne zmorejo presoditi, ali jih bo sprememba ogrožala ali ne.
- **Izbiranje informacij** (izbirno zaznavanje, selektivna percepcija): sodelavci dojemajo le tiste informacije, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih.

Udeleženci v komuniciranju večinoma delujejo v organizacijah, v skupinah ljudi. **Te so lahko:**

- **formalne** (cela organizacija, enota organizacije) ali
- **neformalne** (skupni ali podobni interesi, povezujejo udeležence iz raznih delov organizacije ali celo iz raznih organizacij).

Vplivom in spremembam se skupine in organizacije upirajo predvsem iz naslednjih razlogov:

- **Vztrajnost struktur:** organizacija sprejema takšne sodelavce, ki se skladajo z njeno naravnanostjo; ob spremembi naravnanosti se sodelavci ne spremenijo, izid je togost in odpor organizacije.
- **Notranja soodvisnost:** parcialne spremembe v enem delu organizacije; če je to v nasprotju z interesi skupine ali organizacije, se ta upre.
- **Vztrajnost skupin:** sodelavci delujejo v skupinah, te pa terjajo od njih skladno (konformno) vedenje; zato je vedenje skupin bolj togo kot vedenje posameznikov.
- **Ogrožena ekspertiza:** zaradi sprememb lahko izgubijo veljavo dotlej zbrano znanje in izkušnje; skupine, ki bi bile tako na izgubi, se spremembam upirajo.
- **Ogrožena ustaljena razmerja moči:** organizacija je stabiliziran sistem moči in vplivov posameznikov, skupin in delov organizacije; ker spremembe ta ustaljena razmerja spremenijo, so lahko posamezniki ob del svoje moči ter se seveda spremembi upirajo.
- **Ogrožena ustaljena razporejenost resursov:** posamezniki, skupine in deli organizacije si v dolgotrajnih prizadevanjih pridobijo deleže posameznih resursov (prostori, strokovnjaki, oprema, kapital itd.) in se upirajo nepreračunljivim spremembam.
- **Komuniciranje ni uspešno,** če ne vpliva na udeležence, če ne povzroči ciljnih sprememb.

3.2. VPLIVANJE IN INTERESI UDELEŽENCEV

3.2.1. KORISTI

Komuniciranje je uspešno, če vpliva na udeležence v lastni organizaciji ali v drugih organizacijah. Udeleženci so vsi posamezniki, skupine ali organizacije, ki imajo kakšne interese do naše organizacije in ki morejo pomembneje vplivati nanjo.

Komuniciranje skuša vplivati na udeležence, da bi spremenili svojo naravnanost ali svoje delovanje. **Ljudje pa se na predloge, naročila in prepovedi odzivamo predvsem po koristih: odločamo se za tiste, ki nam jih prinašajo, zavračamo tiste, ki nam ne koristijo.** Koristi so kajpak lahko **materialne ali nematerialne**, trenutne ali dolgoročnejše, sedanje ali kasnejše.

3.2.2. POTREBE

Uspešno je komuniciranje, pri katerem udeleženci sprejemajo posredovane vplive, kajpak v skladu s svojimi interesi. Ti interesi pa izhajajo iz nepotešenih potreb udeležencev; potrebe pa je mogoče razvrstiti po prednosti v pet stopenj:

- **Temeljne ali fiziološke potrebe:** lakota, žeja, ritem počitka in dela, spolnost; te potrebe pogosto enačimo z osnovno življenjsko ravnjo.
- **Potrebe po varnosti:** osebna fizična varnost, varnost pred boleznijo, nepreskrbljeno starostjo, varnost zaposlitve in osebnega razvoja.
- **Potrebe po druženju:** prijateljstvo in ljubezen, razmerja z drugimi ljudmi, pripadnost skupinam in organizacijam.
- **Potrebe po ugledu:** samospoštovanje in samozaupanje, spoštovanje in priznanje drugih, osebni status v družbi.
- **Potrebe po samouresničevanju:** razvoj lastnih sposobnosti in ustvarjalnosti, uspešnost in dosežki, izražanje lastne osebnosti.

Višje potrebe začenjajo prevladovati šele, ko je nižjim že do določene mere zadoščeno.

3.3. MOČ ZA VPLIVANJE NA UDELEŽENCE

3.3.1. KAJ JE MOČ?

Moč je zmožnost za vplivanje na udeležence. Ti vplivu sledijo, če je dovolj v skladu z njihovimi interesi - z njihovimi temeljnimi cilji (smotri) in drugimi cilji, ki izhajajo iz smotrov. Vedenje ljudi je vselej posledica odločanja med želenimi koristmi (nagradami, pridobitvami, užitki, priznanji) in neželenimi izgubami (škodami, kaznimi, bolečinami, grajami). Usmerjeno je v izpolnjevanje potreb, pričakovani, želja; vsa človekova prizadevanja služijo zadovoljevanju potreb.

Zato je uspešno tisto komuniciranje, v katerem uspemo vplivati na delovanje in vedenje udeležencev s spodbudami, ki jim prinašajo ali obetajo zadostitev že obstoječih ali na novo zbujenih potreb želja, pričakovanj.

3.3.2. VRSTE MOČI

Moč je torej zmožnost za spodbujanje udeležencev in seveda tudi za uresničevanje obljubljenih zadostitev.

Moč ima celo vrsto oblik:

- **Fizična moč:** moč posameznika, silaka, vojaka, policije, straže, zakona; je skrajno sredstvo v družbi in v urejenem svetu komaj obstaja v poslovnem komuniciranju skoraj ni prostora zanjo; izzove vselej odpor.
- **Moč nagrad in kazni** (resursov): napredovanje, plača, status, koristi; je učinkovita, vendar nepriljubljena, saj nihče ne želi biti kupljen.
- **Moč znanja** (ekspertna moč): **najplemenitejša oblika moči,** pogosto ne rabi podpore drugih resursov, odvisna je od potrebe po znanju; je običajno spoštovana in priljubljena oblika moči.
- **Idejna moč, moč zgleda in osebnosti** (karizma): podpirata jo moč položaja in moč znanja, je krhka in minljiva, dostikrat izgine s položajno močjo, pogosto jo zlorabljajo.
- **Interesna moč:** temelji na usklajevanju in povezovanju interesov udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih organizacije; to je vir znatne moči, ki temelji na sinergijah v delovanju.
- **Negativna moč:** uporaba katerekoli druge oblike moči na način, ki preprečuje doseg na je ciljev z zaviranjem, zavlačevanjem, preusmerjanjem, zavajanjem ipd.; dostikrat služi interesnim ciljem posameznika ali skupine; pogosto je nemoralna, praviloma je nevarna - lažje je preprečevati kot dosegati, rušiti kot graditi.

3.3.3. ODMERJANJE MOČI IN ODZIVI

Pomembno je izbiranje najprikladnejše vrste moči, pri čemer je vpliv pogosto posledica kombinacije več vrst moči. Moč, ki jo uporabimo pri komuniciranju, terja porabo resursov organizacije, zato jo skrbno odmerjamo. Količina moči mora za izbrano strategijo in cilje presegati spodnji prag učinkovitosti (kritično maso), vendar naj ne presega zgornje meje gospodarnosti.

Za komuniciranje in vplivanje je torej na voljo cela vrsta pristopov in vrst moči; odločilno je izbiranje pravšnega sloga komuniciranja - ki očitno ne more biti enak za vse primere, okoliščine in udeležence v komuniciranju.

3.4. IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA

3.4.1. TRIJE KONCEPTI O LJUDEH

Če so nekateri načini vplivanja boljši in drugi slabši, se ponuja zamisel, naj bi udeležence v komuniciranju delili na tiste, ki so vredni boljšega, in na tiste, ki zaslužijo slabšega. Modrovanje o »dobrih« in »slabih« ljudeh je seveda staro kot svet in temelji na optimističnem ali pesimističnem pogledu na ljudi - na treh konceptih, znanih kot »teorija X«, »teorija Y« in »teorija Z«.

Tako optimističnemu kot pesimističnemu pogledu manjka realnosti. Še najbližji nam je tretji pogled; ta sprejema ljudi takšne, kakršni so, čeprav je očitno, da se lahko isti človek v različnih okoliščinah vede drugače.

Značilnosti	Teorija X	Teorija Y	Teorija Z
Človek Človeška narava Osnovno vodilo Osnovna spodbuda Razmerje ljudi Osnovna celica v družbi Pogled na ljudi	Zver Hudobija Biologija Prisila Tekmovanje Posameznik Pesimističen	Bitje, ki se uveljavlja Dobrota Humanizem Prostovoljnost Sodelovanje Skupina Optimističen	Bitje, ki ime voljo Dobro in slabo Situacija Razum Soodvisnost Interakcija Realističen

3.5. MODEL ZA IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA

Model združuje voljnost in zmožnost udeležencev v eno samo dimenzijo, **v pripravljenost** je možno obravnavati s spletom meril in utežmi; za vsakdanjo hitro rabo pa se zadovoljimo z grobim ocenjevanjem na pogled. Druga dimenzija modela je stopnja potrebnih prizadevanj, vodje, njegove vpletenosti v izvajanje naloge ali urejanje zadeve. Obe dimenziji nazorno povezuje zvonasta krivulja: prikladen slog vplivanja dobimo na presečišču navpične daljice od vodoravnega merila za pripravljenost sodelavcev in zvonaste krivulje. Položaj tega presečišča v navpični smeri je merilo za potrebno stopnjo vpletenosti vodje v urejanje zadeve.

Glede stopnje pripravljenosti velja, da so najboljši zmožni in voljni sodelavci, ki pa lahko postanejo za vodjo nevarni tekmeci. Najmanj koristni za organizacijo so malo zmožni in malo voljni sodelavci. **Zmožne, vendar malo voljne sodelavce** sposoben vodja zna pridobiti in spodbuditi, da koristno delujejo za organizacijo. **Voljni, vendar malo zmožni delavci** (npr. začetniki) pa so za organizacijo tudi lahko nevarni, saj v svoji vnemi delajo napake dober vodja jih poučuje in usmerja, da postanejo koristni za organizacijo.

Povzetek poglavja

1. Učinkovito poslovno komuniciranje ni le ena izmed veščin, ki jih je dobro obvladati; učinkovito komuniciranje je pogoj za uspešnost vseh in vsakogar, kdor ima v poklicni dejavnosti opravka z drugimi ljudmi - še posebej za managerje in strokovnjake v organizacijah nasploh. Managerji porabijo za komuniciranje s sodelavci in z osebami iz drugih organizacij pretežen del svojega časa.
2. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost ter dosega svoje cilje s strategijo - s pravo vsebino, s pravo urejenostjo in s primernimi sredstvi. Poslovno komuniciranje je uspešno le, če učinkovito deluje za poslovne cilje organizacije ali organizacij, ki jim pripadajo udeleženci.
3. Komunicirajo ljudje in ne organizacije - zato so pogoj za učinkovito komuniciranje znanja o vedenju ljudi. Komuniciranju se ni mogoče odpovedati - komuniciramo tudi takrat, kadar tega ne počnemo; zadržanost in molk udeleženci tolmačijo po svoje.
4. Vplivanje na udeležence - bodisi iz lastne organizacije ali iz drugih organizacij - je temeljna naloga poslovnega komuniciranja. Ljudje se vplivom, ki praviloma terjajo spremembe, ponavadi upiramo - iz raznih razlogov; v skupinah je to vedenje še nekoliko drugačno; znanje o obojem je pogoj za učinkovito in uspešno komuniciranje.
5. Vplivanje uspeva le, če upošteva interese udeležencev, ti pa izhajajo iz njihovih potreb, ki si sledijo v prednostnem zaporedju; višja potreba začne prevladovati šele, ko je nižja dovolj potešena. Zadoščanje potreb daje moč, izvira pa iz položaja, iz znanja, iz osebnosti, iz povezovanja interesov. Uporabo moči kaže skrbno odmerjati, da povzroči ne le vpliv, temveč tudi ugoden odziv; najugodnejša je usvojitev, internalizacija vpliva in sprememb, ki jih povzroči.
6. Slog komuniciranja kot sredstva za vplivanje kaže izbirati po okoliščinah. Najpomembnejša je pripravljenost udeležencev, ki jim je komuniciranje in vplivanje namenjeno - to pa sta zmožnost in voljnost. Za presojanje pripravljenosti udeležencev in za izbiranje prikladnega sloga vplivanja se obnese model za situacijsko vodenje.
7. Primeren slog komuniciranja ni odvisen le od udeležencev, temveč tudi od sredstev in zlasti časa, ki je na voljo za komuniciranje in vplivanje; če je časa malo, prevladuje dostikrat sicer neugodno avtoritativno komuniciranje. Pomembne so tudi prevladujoče vrednote in navade, skratka kultura okolja udeležencev; obilo posluha terja komuniciranje med udeleženci, ki pripadajo različnim kulturam.

Primer za preučevanje

IZBIRANJE NAČINA VODENJA

1. Preučite naslednje kratke izjave:

»1«
Glavni direktor velikega podjetja pravi izkušenemu sodelavcu, ki odhaja vodit na novo ustanovljeno predstavništvo podjetja v Seulu, Južna Koreja: »Kaj naj ti še rečem, Tone? Naše podjetje poznaš tako kot jaz; o Južni Koreji veš menda največ izmed nas vseh; svoja pooblastila poznaš in če jih boš rabil več, jih dobiš. Le posle poišči in skleni, saj veš, kako jih potrebujemo. . . «

»2«
»Dober dan. Predpostavljam, da ste tajnica Matilda. Jaz sem Metodij Groznik, stečajni upravitelj. Čeprav to ni navada, vam predlagam, da ostanete tajnica in da delate zame. Pričakujem, da boste korektni in učinkoviti. - Včeraj sem vam po telefonu naročil, da skličite kolegij za ob osmih. Na njem boste pisali zapisnik...«

»Gospodje, po sklepu sodišča z dne 21. marca ter po soglasju občine sem od danes, 1. aprila, stečajni upravitelj v tem podjetju. Razglas o stečaju je bil izobešen včeraj, 31. marca, na sodni oglasni deski. V skladu z zakonom so s tem dnem prenehala delovna razmerja vsem delavcem v tem podjetju, jaz pa imam edini pravico, sprejemati zanj obveznosti. Danes in jutri mi boste, vsak zase in ob urah, ki so pred vami, poročali o svojem delu in problematiki. Pojutrišnjem zjutraj bom sporočil sestavo skupine, ki mi bo neposredno odgovorna pri izvajanju stečajnega postopka. Naročam tudi ...«

»3«
»Menim, da smo dogovorjeni,« sklene direktor sestanek, ki je trajal pozno v popoldan, »in če hočemo izrabiti priložnost, ki se nam ponuja s skupno naložbo, moramo vsak zase pošteno poprijeti za delo. Tone, tvoja je finančna konstrukcija; Lipe, ti skrbiš za tehnologijo; Miran - veliko bo odvisno od ocene domačega tržišča; Stojan, ne bodi preveč širokosrčen pri načrtovanju kadrov. V naslednjih osmih dneh bo malo časa za posvetovanje: vsak izmed nas ima svojo nalogo in naj jo tudi pripelje do konca...«

»4«
Vodja investicijske skupine na sestanku kreditnega odbora v poslovni banki: »Projekt, ki je pred nami, je rezultat dolgoročne in dobro premišljene poslovne politike; po tehnološki plati je zelo napreden - vendar se opredeljuje za racionalne in preskušene tehnologije; tržne analize kažejo, da so plasmanski obeti doma in na tujih tržiščih, kjer smo že dolgo uspešni, vsaj za polovico večji od načrtovanih kapacitet. Analiza po metodi NSV kaže visok presežek donosov, izračunani notranji faktor donosnosti pa za 3,3 % presega bančni normativ. Ob vsej nujni previdnosti načrtujemo, da je projekt varen in donosen, da omogoča nujno programsko prestrukturiranje našega podjetja, 500-članskemu kolektivu pa daje socialno varnost in osebno perspektivo. Sodim, da se boste strinjali s predlogom, na vprašanja rad postrežem s pojasnili«

»5«
»Dragi kolegi, direktorji vseh predstavništev na domačem tržišču - zbrali smo se, da skupaj rešimo težaven problem. Prodaja, kot veste, se je v zadnjih dveh mesecih znižala za 5 % in za 3,8 % v primerjavi z istima mesecema lani - terjatve pa so zrasle skoraj za 4 %. - Pred nami je več predlogov: znižanje cen za povprečno 5 %; znižanje cen za kar 8 % samo tistim trgovskim podjetjem, ki se pogodbeno vežejo na 15-dnevni plačilni tok in plačila zavarujejo z ustreznimi instrumenti; prekinitev dobav vsem odjemalcem, ki mudijo s plačili več kot 60 dni; tožbe proti vsem zamudnikom; posebne nagrade referentom za večjo prodajo in za zmanjševanje terjatev - in še kaj. - Povejte, kako ocenjujete te predloge, njihove dobre in slabe plati, potem se bomo pa skupaj odločili, kateri predlog bomo sprejeli!«

»6«
Direktor na razširjenem kolegiju: »Začnimo! Na današnjem dnevnem redu je novi Pravilnik o nagrajevanju in o plačah. Izdelali so ga najbolj poklicani - Lojze, Meta in Gašper; pravilnik smo že sprejeli na ožjem kolegiju. Besedilo ste dobili že predvčerajšnjim in ga dobro poznate, zato predlagam, da postavljate vprašanja in poveste svoje pripombe; če bodo tehtne, jih morda še upoštevamo v končni verziji pravilnika. Vedeti pa moramo, da ima pri plačah vsak svoj prav, zato bodimo strpni in prožni ter se opredelimo za skupno stališče. Časa imamo skoraj dve uri, potem se začne nadzorni svet, ki bo...«

»7«
»Fantje, takole se mi zdi: če kupimo licenco od Schlemanna, bomo sicer požrli grenko tableto, saj ni poceni - dobimo pa tržno zrel proizvod in tehnologijo pa še pomoč pri uvajanju proizvodnje. Če pa se lotimo razvoja sami, bodo stroški - po današnjih kalkulacijah, seveda - nekaj nižji, vendar ni jamstva za pravočasen in uspešen zaključek. Dobro uro časa imamo, povejte mi prosim svoje predloge in stališča - danes moram odločiti in odločitev sporočiti Schlemannu...«

2. Razporeditev odločitev v lestvico poslovodnega odločanja

V gornjih primerih so se poslovodniki odločali za dokaj različne sloge vodenja.

1. Razporedite primere v lestvico poslovodnega odločanja - od avtoritativnega do participativnega:

NAČIN ODLOČANJA	IZJAVA						
	1	2	3	4	5	6	7
• Vodja odloči in sporoči svojo odločitev	•	•	•	•	•	•	•
• Vodja »proda« odločitev sodelavcem	•	•	•	•	•	•	•
• Vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja	•	•	•	•	•	•	•
• Vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov	•	•	•	•	•	•	•
• Vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči	•	•	•	•	•	•	•
• Vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev	•	•	•	•	•	•	•
• Vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru pooblastil	•	•	•	•	•	•	•

Za vsako izjavo označite s »+« način odločanja, ki je zanjo po vašem mnenju značilen, z »O« način odločanja, ki je deloma značilen, in z »-« način odločanja, ki zanjo ni značilen.

Če se te naloge ne lotevate sami, primerjajte neodvisno nastale odgovore med seboj. Čaka vas presenečenje: čeprav se vam zdijo opisi dokaj enoumni, jih različni ljudje razumejo na zelo različne načine!

2. Ali so se managerji v gornjih primerih odločali za prave sloge vodenja? Kritično premotrite besedila in okoliščine ter svetujte izboljšave ali spremembe!