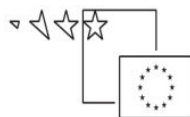




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO SPORAZUMEVANJE IN VODENJE

VESNA PETRIČEVIČ

Višješolski strokovni program: Fotografija
Učbenik: Poslovno sporazumevanje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

mag. Vesna Petričević, univ. dipl. ekon.
INŠTITUT IN AKADEMIJA ZA MULTIMEDIJE
Višja strokovna šola



Strokovni recenzent:
dr. Srečo Zakrajšek

Lektorica:
Bojana Samarin, prof. slov. jezika, svetnica

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.57(075.8)(0.034.2)

PETRIČEVIČ, Vesna

Poslovno sporazumevanje in vodenje [Elektronski vir] : gradivo
za 1. letnik / Vesna Petričević. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod
IRC, 2010. - (Višješolski strokovni program Fotografija / Zavod
IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Petricevic.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_sporazumevanje_in_vodenje-Petricevic.pdf). - Projekt
Impletum

ISBN 978-961-6824-22-4
251000832

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2010

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 124. seji dne 9. 7. 2010 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-4/2010 / 11-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

PREDGOVOR	2
1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE	4
1.1 OSNOVE KOMUNICIRANJA	4
1.2 PROCES IN SESTAVINE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	5
1.3 NAČINI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	8
1.3.1 Ustno poslovno komuniciranje	8
1.3.2 Pisno poslovno komuniciranje	9
1.3.3 Nebesedno komuniciranje	10
1.4 OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	12
1.4.1 Poslovni razgovor	12
1.4.2 Poslovne predstavitve	14
2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI	19
2.1 ČLOVEK IN NJEGOVE ZMOŽNOSTI	20
2.1.1 Osebnost	20
2.1.2 Človeške zmožnosti	20
2.1.3 Medosebni odnosi	22
2.2 ORGANIZACIJA, NJENA STRUKTURA IN ORGANIZIRANJE DELA	23
2.2.1 Opredelitev in elementi organizacije ter vrste organizacij	23
2.2.2 Organizacijska struktura	23
2.2.3 Priprave na organiziranje dela	26
2.2.3.1 Analiza dela	26
2.2.3.2 Analiza delavca	27
2.2.4 Organiziranje (lastnega) dela	27
2.3 DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH	28
2.3.1 Pojem uspešnosti	29
2.3.2 Proces spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih	30
2.3.2.1 Kako opredelimo uspešnost in katera merila to najbolj izražajo	30
2.3.2.2 Načini in metode spremljanja delovne uspešnosti	30
3 VODENJE	33
3.1 UPRAVLJANJE, MENEDŽMENT IN PODJETNIŠTVO	33
3.2 VODJA IN VODENJE	35
3.2.1 Opredelitev in sestavine vodenja	35
3.2.2 Lastnosti uspešnih vodij	35
3.2.3 Komuniciranje, motiviranje in delegiranje kot sestavni deli vodenja	37
3.2.4 Reševanje problemov in odločanje	39
3.2.5 Modeli in načini vodenja	40
3.3 DELO V SKUPINAH	41
3.3.1 Skupine in timi	41
3.3.2 Odločanje v skupinah	44
3.3.3 Reševanje problemov in ustvarjalnost	45
3.3.3.1 Ustvarjalnost pospešuje razvoj	45
3.3.3.2 Opredelitev osnovnih pojmov ustvarjalnosti	47
3.3.3.3 Proces ustvarjalnega mišljenja	48
3.3.3.4 Pravila in metode ustvarjanja v skupinah	48
4 LITERATURA	51

PREDGOVOR

Knjiga Poslovno sporazumevanje in vodenje obravnava pomembnejše teme s področij medosebnega in poslovnega komuniciranja, človeških virov v organizaciji in vodenja. Njen namen je posredovati osnovno znanje in uvesti vas, drage študentke in študenti, v poglobljeni študij obravnavanih tem – te so namreč vitalnega pomena za delo na poslovnem področju, marsikatero spoznanje pa bo koristilo tudi v zasebnem življenju.

Prvo poglavje je osredotočeno na obravnavo medosebnega in poslovnega komuniciranja; podrobneje so predstavljene naslednje teme: osnove komuniciranja, proces in sestavine poslovnega komuniciranja, načini ter oblike poslovnega komuniciranja. Drugo poglavje je osredotočeno na obravnavo človeških virov v organizaciji; podrobneje so predstavljene naslednje teme: človek in njegove zmožnosti, organizacija, njena struktura in organiziranje dela ter delovna uspešnost zaposlenih. Tretje poglavje pa je osredotočeno na obravnavo vodenja; podrobneje so predstavljene naslednje teme: upravljanje, menedžment in podjetništvo, vodja in vodenje ter delo v skupinah. Ob koncu vsakega poglavja so zbrane tudi pomembnejše sklepne misli posameznega poglavja ter vprašanja za ponavljanje in razmislek.

Ob prebiranju knjige vas bodo nenehno spremljali najrazličnejši izzivi za razmislek in utrjevanje znanja. Predlagam, da najprej dobro proučite področje, na katerega se posamezni izziv nanaša. Določite nekaj ključnih besed, ki vam bodo v pomoč pri iskanju ustrezne dodatne literature. Ta je dostopna v knjižnicah (priporočam spletni naslov <http://www.cobiss.si/>), bogat vir informacij pa so tudi najrazličnejše spletne strani, kjer uporabljajte splošne brskalnike (Google, Yahoo ipd.). Vendarle pa bodite pri spletnih tekstih previdni, ker so lahko slabše kakovosti. V pomoč naj vam bo avtorstvo posameznega teksta – avtor naj bo tudi v svetovnem merilu poznan kot strokovnjak z obravnavanega področja oziroma ste na njegovo ime že naleteli v drugi literaturi. Ko boste odgovarjali na vprašanja in se soočali z izzivi, izhajajte tudi iz lastnih izkušenj in znanja. Učite se za življenje!

»Le z znanjem lahko uspešno tekmujemo na globalnih trgih. Znanje je v tem času pomembnejše kot kdajkoli. Zato je naša naloga, da podpremo študente pri njihovem izobraževanju in jim tako pomagamo živeti njihove sanje.«

Bill Gates v okviru programa »Get Schooled«, namenjenega reformi ameriškega šolskega sistema, ki poteka pod okriljem Fundacije Billa in Melinde Gates ter družbe Viacom

1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Sprehodimo se skozi organizacijo, bodisi majhno podjetje v začetni fazi razvoja bodisi veliko podjetje mednarodnih razsežnosti – kaj vidimo? Zaposleni snujejo sporočila, odgovarjajo na (elektronsko) pošto, se pogovarjajo po telefonu, pripravljajo poročila, prisostvujejo sestankom, se posvetujejo s sodelavci, pripravljajo poslovne predstavitve, skratka, komunicirajo. Kot posameznik sam tudi organizacija teži k načrtovanim ciljem. Da bi cilje lahko dosegla, mora v vsej svoji celoti delovati usklajeno – sodelovanje med posamezniki je torej ključ do uspeha. Sodelovanje med posamezniki znotraj organizacije in tudi navzven – torej iz organizacije v zunanje okolje – terja sporazumevanje oziroma komuniciranje. Komuniciranje je temeljna dejavnost vsakega posameznika tako v okviru lastne organizacije kot tudi v širšem okolju. Obvladovanje veščin poslovnega komuniciranja je zato vitalnega pomena ne le za uspešnost samega poslovnega komuniciranja posameznika, temveč tudi za njegovo poslovno uspešnost.

Namen tega poglavja je posredovati osnovno znanje in uvesti študente v poglobljeni študij medosebnega in poslovnega komuniciranja kot temeljne dejavnosti vsakega posameznika, ki pomembno vpliva na njegovo poslovno uspešnost.

»Moč komuniciranja je eden od pogojev za uspeh. Dober poslovnež mora imeti štiri lastnosti. Prvič, biti mora vodja, ki se zna odločati tudi takrat, ko še ne pozna celotne situacije. Drugič, biti mora dober vodja tima, ki zna delati z ljudmi. Tretjič, biti mora dober pogajalec. In četrta lastnost, ki je temelj vseh prejšnjih: biti mora komunikativen, imeti mora smisel za vzpostavljanje stikov, za vse vrste pogovorov – od zahtevnih pogajanj in javnih nastopov do vsakodnevnih pogovorov s sodelavci ali majhnega klepeta ob neformalnih priložnostih.«

Miloš Kovačič, nekdanji predsednik Uprave Krke, d. d.

V tem poglavju bomo spoznali:

- ♥ komuniciranje kot proces sporazumevanja med udeleženci;
- ♥ komuniciranje kot temeljno dejavnost vsakega posameznika;
- ♥ uspešno in učinkovito poslovno komuniciranje;
- ♥ proces in sestavine poslovnega komuniciranja; razumevanje in obvladovanje motenj v procesu komuniciranja;
- ♥ načine poslovnega komuniciranja (ustni, pisni, nebesedni, vidne podobe, multimedija) in kako presojamo odločitev za izbiro posameznega ali kombinacije načinov komuniciranja; pomen skladnosti besednega in nebesednega komuniciranja;
- ♥ pomen dobrega poslušanja in kako je sposobnost poslušanja mogoče izboljšati;
- ♥ obliki poslovnega komuniciranja – razgovor in predstavitve.

1.1 OSNOVE KOMUNICIRANJA

Pojem »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni »sporočiti, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet«. Poslovno komuniciranje je komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje. Mnogo je definicij komuniciranja; vse tako ali drugače pravijo, da je **komuniciranje proces sporazumevanja med udeleženci, ki morajo biti med seboj uglašeni, da bi dosegli namen ali cilj komuniciranja.**

Komuniciranje ločimo v dve veji – družabno in poslovno. Nas zanima slednje, ki se loči od prvega po svoji ciljni naravnosti – **poslovno komuniciranje je torej ciljno usmerjeno in je namenjeno doseganju ciljev organizacije**. Načrtovani cilji morajo biti merljivi (da vemo, ali je poslovno komuniciranje uspelo), dosegljivi (ne previsoki in ne prenizki; cilji naj bodo realni) in izzivni (dobro poslovno komuniciranje je odvisno od udeležencev, ki si bodo prizadevali bolj, če jim bodo cilji izziv). **Poslovno komuniciranje je uspešno, če doseže načrtovane cilje**. Doseganje načrtovanih ciljev mora temeljiti na ustrezni strategiji komuniciranja, ki obsega dejavnosti (kaj in kako), urejenost (kdo, kdaj in kje) in sredstva (koliko). Elementi strategije morajo biti med seboj usklajeni; le tako lahko pričakujemo uspeh. Če usklajevanje ne uspe, je bolje prilagoditi cilje; morda niso bili načrtovani realno. Cilji in strategija poslovnega komuniciranja so politika komuniciranja organizacije. **Poslovno komuniciranje pa mora biti tudi učinkovito, torej tako, ki daje kar največ rezultatov ob dani porabi resursov, oziroma tako, ki dosega načrtovane rezultate ob minimalni porabi resursov** (Možina et al., 2004).

Obvladovanje veščin komuniciranja je vitalnega pomena za doseganje učinkovitega poslovnega delovanja, kar dokazujejo številne raziskave (Ober, 2003). Pomemben del poslovnega komuniciranja pa je tudi **mreženje ali networking**. Star angleški pregovor pravi: »Ne gre za to, kaj veš, ampak koga poznaš.« (Cartwright, 2002, 58) V poslovnem svetu so prava poznanstva zelo pomembna; da jih zgradimo in ohranjamo, moramo obvladati umetnost poslovnega komuniciranja.



IZZIVI ...

Razmislite o pomembnosti komuniciranja v svojem poslovnem življenju. Kakšne so vaše izkušnje? Navedite primer, kjer je dobra ali slaba komunikacija imela izjemen vpliv na posledice.

1.2 PROCES IN SESTAVINE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Komunikacijski proces v organizaciji pomeni celoto vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do prejemnika (slika 1).



Slika 1: Sestavine komunikacijskega procesa
Vir: Lasten

Naj vas telefonček na sliki 1 ne moti. Služi namreč za

Več o komunikacijskem procesu na spletnem naslovu
http://en.wikipedia.org/wiki/Communications#Communication_Modeling.

boljše pomnjenje komunikacijskega procesa. Se spomnite istoimenske igrice, ki smo jo igrali že dolgo tega, ko smo še gulili osnovnošolske klopi? Med poukom so med nami krožili listki z najrazličnejšimi sporočili. Zdaj vemo, da smo bili del komunikacijskega procesa, ki ga bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju.

Viri informacij so v organizaciji, npr. posamezni zaposleni, skupine zaposlenih, vodilni delavci ali organi, in v okolju, kamor prištevamo kupce, dobavitelje, konkurente, državne organe ipd.

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila snuje (preoblikuje informacije v sporočila) in jih pošilja.

Sporočilo tvorijo besedna in nebesedna gesla oziroma simboli, ki jih pošiljatelj posreduje prejemniku.

Kodiranje in dekodiranje sta procesa, ki pomenita prevod sporočila v obliko, primerno za pošiljanje (kodiranje) oziroma sprejem (dekodiranje). Primer: televizijski oddajnik spremeni sliko v elektromagnetno valovanje, ki se prenaša po zraku do televizijskega sprejemnika, ta pa elektromagnetne valove spremeni nazaj v sliko. Kodiranje ima lahko tudi drug pomen: gre za prevajanje sporočila v obliko, ki je razumljiva samo prejemnikom, ki jim je sporočilo namenjeno (npr. vohunska ali vojaška sporočila). Kodiranje in dekodiranje sta procesa, ki temeljita na življenjskih izkušnjah. Ker življenjske izkušnje dveh oseb niso nikdar popolnoma enake, ni pričakovati, da si bosta dve osebi isto sporočilo razlagali povsem enako.

Komunikacijski kanal, pravimo mu tudi komunikacijska pot, pomeni (fizično) sredstvo prenosa sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Pri neposrednem komuniciranju je komunikacijski kanal glas, pri posrednem komuniciranju pa kot komunikacijski kanali lahko nastopajo sredstva za prenos glasu (npr. telefon, zvočna pošta, radio ipd.) in sredstva za prenos slike ali teksta (npr. oglasna deska, časopis, bilten, letaki, elektronska pošta, televizija ipd.). Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo po svoji zmogljivosti; gre za največjo količino sporočil, ki jo je mogoče prenesti. V komunikacijskem kanalu pogosto pride do

popačenja ali celo izgube sporočil ali delov sporočil, kar je posledica motenj ali šumov v kanalu. Govorimo o kakovosti komunikacijskega kanala, ki jo merimo s stopnjo natančnosti prenosa sporočila od pošiljatelja do prejemnika. Učinkovitost komunikacijskega kanala pa je odvisna tudi od zmožnosti prejemnika.

Prejemnik je oseba, ki sporočila sprejema in spoznava vsebino.

Komunikacijski učinek se nanaša na reakcij-o/-e prejemnika na prejeto sporočilo. Odvisen je od vsebine, na katero lahko vplivajo različne motnje v komunikacijskem kanalu, zaznave in uporabe sporočila s strani prejemnika.

Povratno sporočilo pomeni sporočilo pošiljatelju o učinku prejetega sporočila na prejemnika. Prejemnik tako nastopi v vlogi pošiljatelja in proces komuniciranja steče v nasprotni smeri na enak način.

Na komunikacijski proces pa v določeni meri vpliva tudi **okolje**, v katerem komuniciranje poteka; okolje lahko pojmuje ožje (npr. organizacija, kjer smo zaposleni) ali širše (npr. kupci, dobavitelji, državni organi ipd.).

V komunikacijskem procesu se lahko pojavljajo tudi najrazličnejše **motnje**, ki nastajajo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti. Da bi jih uspešno obvladovali, jih moramo najprej razumeti; **obvladovanje motenj je namreč nujno za uspešno komuniciranje**. V celoti se jim ni mogoče izogniti, lahko pa jih **omejimo**, in sicer (Tavčar, 1995):

- **s kakovostjo razmerij med udeleženci komuniciranja:** pomembno je, da se udeleženci med seboj dobro poznajo, razumejo interese, vrednote, navade in način razmišljanja drugih, da so razmerja med njimi dobra in skladna, kar pomeni, da sprejemajo pošteno kritiko, si pomagajo, se medsebojno cenijo, se dobro počutijo v družbi z drugimi, se spoštujejo, si zaupajo;
- **s skrbno zasnovano vsebino in naravnostjo sporočil:** pomembna je skladnost med obliko in vsebino sporočila;
- **s pravo mero preobilja v sporočanju:** gre za ponavljanje sporočila pošiljatelja; pošiljatelj lahko preobilje v sporočanju doseže tudi tako, da sporočilo vzporedno prenaša na več načinov ali po več komunikacijskih kanalih;
- **z omejevanjem števila in obsega sporočil** bodisi z odbiranjem sporočil bodisi s šifriranjem sporočil.

Pri obvladovanju motenj v procesu komuniciranja je povratno komuniciranje odločilnega pomena, saj sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje.



IZZIVI ...

Vodenje organizacije XY je pred nekaj meseci prevzel novi direktor. Vse do danes se še ni predstavil svojim sodelavcem, večino informacij o njem pa dobivate iz medijev. Komunicira le s svojo poslovno sekretarko – ona je tudi oseba, ki zaposlenim delegira naloge. *Kako bi uspevali v takem okolju? Kako je s komuniciranjem v vaši organizaciji?*

1.3 NAČINI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

V poslovnem komuniciranju je način sporočanja zelo pomemben. **Odvisno od namena (kaj je cilj), pomena (kaj je vsebina) in odnosa (komu je namenjeno)** presojamo odločitev za izbiro načina oziroma kombinacije načinov poslovnega komuniciranja: **ustni, pisni, nebesedni, vidne podobe in multimedija**. Vidne podobe in multimedija dopolnjujejo podajanje ustnih in pisnih sporočil. Vidna sporočila (npr. fotografije, slike, preglednice, logotipi, videoposnetki ipd.) uporabljamo, kadar želimo prejemnikom posredovati nekaj, kar naj bi lažje razbrali, dobro razumeli in si zapomnili. Multimedija pa pomeni uporabo različnih metod, ki pogosto vsebujejo informacijsko tehnologijo; različni mediji (npr. televizija, radio, revije, zloženke, internet, mobilni telefoni, digitalne kamere ipd.) ponujajo raznolikost načinov in izvedb komuniciranja.

1.3.1 Ustno poslovno komuniciranje

Ustno poslovno komuniciranje je način komuniciranja, kjer je nosilec sporočila glas. Ocenjeno je kot najuspešnejši način komuniciranja, zato je tudi najpogosteje uporabljeno. V nadaljevanju bomo prikazali njegove prednosti in pomanjkljivosti.

Med **prednosti** ustnega poslovnega komuniciranja prištevamo:

- **Hitrost:** je najhitrejši način komuniciranja. Pošiljatelj in prejemnik praviloma zelo hitro zamenjujeta svoji vlogi (povratno sporočanje je hitro).
- **Celovitost sporočanja pomena:** pri ustnem poslovnem komuniciranju sporočamo z glasom, ki je nosilec sporočila, in s številnimi nebesednimi izrazi telesa. Sporočanje pomena je tako prepričljivejše oziroma celovitejše. Pravijo, da 40 odstotkov razumevanja govorenega sporočila izhaja iz samih besed, 60 odstotkov pa iz načina, kako so bile izrečene (Cartwright, 2002).
- **Možnost presojanja skladnosti:** prejemnik na podlagi primerjave med besednim in nebesednim načinom sporočanja pomena lahko preverja skladnost sporočanja. Če prejemnik zazna skladnost sporočanja, se prepričljivost sporočila poveča.
- **Neposredno preverjanje razumevanja sporočila:** prejemnik običajno sporočilo razume nekoliko drugače kot pošiljatelj. V neposrednem stiku med pošiljateljem in prejemnikom lahko pošiljatelj neposredno preverja, ali je prejemnik prav razumel pomen sporočila.
- **Večjo zasebnost sporočanja:** največjo zasebnost sporočanja je mogoče doseči prav z ustnim poslovnim komuniciranjem.

Ustno poslovno komuniciranje pa ima tudi svoje **pomanjkljivosti**. Poglejmo, katere:

- **Ni dokumentirano:** izgovorjene besede so izgubljene, če niso posnete ali zapisane. O ustnem dogovoru kasneje ni sledi, razen v spominu udeležencev. Če pride do kakršnegakoli spora glede ustnega dogovora, njegove natančne vsebine ni mogoče dokazovati drugače kot s pričami (če te obstajajo). Ta pomanjkljivost se zaradi pozabljanja s časom še povečuje.
- **Manjša dokazna vrednost:** običajno v poslovnem svetu ustno poslovno komuniciranje dopolnjujejo s pisnim; kar se poslovna partnerja ustno dogovorita, kasneje potrdira s svojima podpisoma še pisno.
- **Manjša natančnost sporočanja:** pri ustnem poslovnem komuniciranju je snovanje sporočil hitro in zato manj premišljeno. Prav zato je ta način komuniciranja mnogokrat manj natančen kot pisni.



IZZIVI ...

Razmislite, če vas je kdaj vaš »dolgi jezik« spravi v neugoden položaj. Kakšne so bile posledice? Ste uspešno rešili zadevo?

Gospa Lepotica je pravkar namenjena k fotografu Petru. Komaj čaka in vsa nestrpna je že, tako zelo jo zanima, kakšna je videti na fotografijah. Ko prispe, jo že čakajo. Joj, groza! Gospa Lepotica je zgrožena: »Saj to nisem jaz! Jaz sem vendar vedno in povsod lepa! Gospod Peter, vi ste krivi! Sploh nimam besed! Za to boste odgovarjali!« *Kaj in kako boste odgovorili gospe Lepotici? Pojasnite svoj odgovor.*

1.3.2 Pisno poslovno komuniciranje

Pisno poslovno komuniciranje opredelimo kot način komuniciranja, kjer je nosilec sporočila znak oziroma simbol. Pisno poslovno komuniciranje je pomemben del naših poslovnih obveznosti, zato je prav, da usvojimo tudi znanja s tega področja. Najprej pa spoznajmo prednosti in pomanjkljivosti pisnega poslovnega komuniciranja.

Dvanajst nasvetov za učinkovito pisno poslovno komuniciranje na spletnem naslovu
<http://www.lifehack.org/articles/communication/12-tips-for-better-business-writing.html>

Med **prednosti** pisnega poslovnega komuniciranja sodijo:

- **Dokumentarnost sporočila:** pisno sporočilo je v obliki dokumenta, ki ga lahko shranimo (arhiviramo), in najdemo, ko ga potrebujemo.
- **Dokazna vrednost sporočila:** pisno sporočilo je trajnejše, zato ga je mogoče vedno znova analizirati (npr. z vsebinskega vidika). Shranjeno pisno sporočilo ostaja v enaki vsebini ves čas njegovega trajanja.
- **Natančnost sporočanja:** pisno sporočilo nastaja počasneje in zato bolj premišljeno kot ustno. Možnosti za nesporazum so zato manjše kot pri ustnem poslovnem komuniciranju.

Kot ustno ima tudi pisno poslovno komuniciranje svoje **pomanjkljivosti**. Za ta način komuniciranja je značilna:

- **Relativna počasnost sporočanja:** snovanje sporočila, prenos sporočila od pošiljatelja do prejemnika, prebiranje sporočila od prejemnika in povratna informacija – vse to zahteva svoj čas.
- **Manjša zasebnost sporočanja:** za pisno poslovno komuniciranje velja, da je zasebnost sporočanja precej manjša kot pri ustnem poslovnem komuniciranju. Pisni dokumenti lahko namenoma ali pomotoma zaidejo do nepravilnih prejemnikov.
- **Manjša zanesljivost sporočanja:** pri pisnem poslovnem komuniciranju je zanesljivost prispetja sporočila do prejemnika manjša, pošiljatelj pa jo tudi težje kontrolira.



IZZIVI ...

Ali poslovno sporočilo, potem ko ga napišete, pazljivo pregledate in na kaj posebej pazite? Ali sporočilo za nekaj časa odložite in ga šele potem pregledate? Zakaj?

Danes zvečer bo na sporedu vaš najljubši film Titanik. Sprva ste slabe volje, ker ga ne boste utegnili gledati. Hm, le kako bi rešili problem? Morda bi vam lahko pomagala vaša mama. Veste, da sama ne bo zmogla. *Napišite mami navodila za snemanje filma.*

1.3.3 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno komuniciranje obsega vsa sporočila, kjer ne uporabljamo govora oziroma besed; gre za vsa neizgovorjena in nenapisana sporočila. Ta način komuniciranja je bolj povezan z našimi občutki in čustvi; **obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu**, in sicer:

- **parajezik** (kako je sporočilo izrečeno – lastnosti glasu pri komuniciranju);
- **govorico telesa:**
 - mimiko: izrazi obraza (zlasti pogled – oči so odsev duše vsakega posameznika);
 - gestiko: gibi, kretnje glave, ramen, rok, nog;
 - proksemiko: položaj in gibanje ljudi v prostoru (drža, stoja, hoja, sedenje ljudi);

- **osebni videz in urejenost** (negovanost in eleganca – prvi vtis o naši zunanosti naredimo v komaj prvih 5 sekundah);
- **zvoke in drugo, kar zaznavamo** (»emmm«, odkašljevanje in drugi zvoki govora ter vsi zvoki, ki spremljajo komuniciranje (glasba, ropot ipd.), pa tudi vonjave, otip, tresljaji, mraz, vročina, zatišje, prepri ipd.);
- **prostor, predmete in način uporabe časa v komuniciranju;**
- **dotik;**
- **molč** (»molč je v komunikaciji kakor ničla v matematiki; sam zase nima sporočilne vrednosti, toda v povezavi z drugimi sporočili lahko komunikacijo podeseteri, kakor ničla lahko podeseteri vrednost števila v matematiki« (Trček, 1998, 115)).

Raziskava Alberta Mehrabiana, profesorja na kalifornijski univerzi v Los Angelesu (UCLA), je pokazala, da v povprečnem poslovnem razgovoru le 7 odstotkov pomena sporočila povemo z besedami, 38-odstotni delež prispeva intonacija govora, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje. **Raziskave kažejo, da so nebesedna sporočila izjemno pomembna – ljudje jim verjamemo bolj kot besednim sporočilom, če so si pri komuniciranju v neskladju** (Hartley in Bruckmann, 2002).

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati kot besedno; zlepa ne zapišemo, česar ne bi hoteli, pa tudi zareče se nam le

Več o nebesednem komuniciranju na spletnih naslovih
http://images.businessweek.com/ss/07/02/0208_bodylanguage/index_01.htm in
[http://www.psychologytoday.com/blog/spycatcher/200911/the-
psychology-body-language.](http://www.psychologytoday.com/blog/spycatcher/200911/the-psychology-body-language)

poredkoma. Besedno komuniciranje je zato zanesljivejše in manj tvegano kot **nebesedno; kdor slednjega ne obvlada, tvega, da ne obvladuje dobre polovice sporočil, ki jih daje, ali da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih sprejema.** »Najpomembnejše pri komuniciranju je zaznati in razumeti tisto, kar ni bilo povedano.« (Ober, 2003, 46)



IZZIVI ...

Se vam zdi prvi vtis res tako zelo pomemben, kot pravijo? Ilustrirajte s primerom iz lastnih izkušenj.

Razmislite o pomenu časa v okolju, v katerem živite. Kakšen je vaš osebni odnos do časa? Nosite zapestno uro? Zakaj?

Ste član tima za izgradnjo mednarodne vesoljske postaje. Narava dela zahteva stalno sodelovanje z vsemi člani, s katerimi se zelo dobro razumete. Postali ste že skorajda prijatelji. Pred nekaj tedni se vam je pridružil novi član, gospod Maneken, sicer zelo dober delavec, ki pa ima precej motečo pomanjkljivost. Kljub temu da se lepo oblači, strašansko zaudarja po potu. Smrad postaja vse bolj moteč; navsezadnje skupaj preživljate tudi po deset ur na dan. *Boste gospodu Manekenu omenili ta problem? Kako boste to storili in na kaj morate biti pri tem še posebej pozorni? V katero obliko nebesednega komuniciranja sodi omenjeni problem? Se vam zdi ta oblika pomembna? Pojasnite.*

1.4 OBLIKE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1.4.1 Poslovni razgovor

Poslovni razgovor je **osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja in kot taka temelj za druge oblike poslovnega komuniciranja – sestanke, pogajanja, predstavitve ipd.** Strokovno znanje, izkušnje, vaje, temeljite priprave ter obilica zavzetega dela so bistveni pri snovanju, organiziranju in izvajanju uspešnih in učinkovitih poslovnih razgovorov. Poslovni razgovor se od družabnega loči po svoji ciljni naravnosti. Poslovno razgovarjanje je torej **ciljno usmerjeno** in je namenjeno doseganju ciljev.

Za poslovni razgovor veljajo naslednje **značilnosti**:

- pomeni neposredno, sočasno komuniciranje, ki je dvo- ali večsmerno (odvisno od števila udeležencev);
- razgovor je sprejemanje – poslušanje, spraševanje, sporočanje – govorjenje, odgovarjanje;
- prevladuje besedno komuniciranje, ki ga dopolnjujeta bogastvo in raznolikost nebesednega komuniciranja (če razgovor poteka med udeleženci na istem mestu).

Najpomembnejše v poslovnem razgovoru je **poslušanje** in ne govorjenje. Poslušati ne pomeni enako kot slišati. Slišati je fizična sposobnost zaznavanja zvokov, poslušati pa je sposobnost zaznavanja njihovega pomena in razumevanja. **Za uspešno poslovno komuniciranje je dobro poslušanje bistvenega pomena.**

Raziskave kažejo, da ljudje preveč govorimo in premalo poslušamo; govorjeni besedi namenimo kar 80, poslušanju pa le 20 odstotkov svojega časa (Cartwright, 2002). Ker vemo, da je za uspešno poslovno komuniciranje dobro poslušanje bistvenega pomena, je nujno poslušanju nameniti posebno pozornost. Če se zavedamo, da nismo ravno dobri poslušalci, smo že na pol poti do uspeha, kajti **sposobnost poslušanja je mogoče izboljšati.**

Dober poslušalec v procesu poslovnega komuniciranja izve mnogo več. Ljudje namreč hitro začutimo, kdo nas je pripravljen poslušati, in takemu človeku se pogosto odpremo sami od sebe. Vendarle pa ne poslušajmo le besed, **poslušajmo prav vse**; sogovornika najbolj prepričamo tako, da ga pozorno poslušamo. Informacije so v poslovnem življenju največji vir moči. Prav zato se je pozornega, zbranega poslušanja koristno naučiti:

- osredotočimo se na sogovornikovo pripoved in jo kratko beležimo;
- pozorno se posvetimo sogovorniku (njegovemu izražanju, tonu, mimiki, kretnjam ipd.); naj nas stereotip – podoba ustvarjena vnaprej na osnovi nepopolnih informacij – ne ovira;
- ostanimo pri bistvu, jedru zadeve, uprimo se različnim motnjam;
- budno sprejemajmo, imejmo pregled nad celotnim dogajanjem, bodimo zavzeto pozorni;
- ne prekinjajmo sogovornika; to storimo le, če je očitno, da potrebuje našo pomoč (pri tem ne pozabimo na splošna pravila pogovarjanja);
- potrpežljivo, obvladano, razumevajoče poslušajmo in sprejemajmo tok koristnih informacij;
- skratka, poslušajmo aktivno.

Kdor ne vpraša, nima kaj poslušati; kdor ne vpraša, ne dobi odgovora. Vprašanja in odgovore pripravimo že med snovanjem poslovnega razgovora. Med samim poslovnim razgovorom sprašujemo o vseh vidikih obravnavane zadeve:

- tako lahko usmerimo tokove informacij, kot nam ustreza;
- sogovorniku omogočimo, naj pokaže, kaj vse ve in zna o zadevi;
- speljemo razgovor na drugo, novo področje in tako dobimo nove informacije;
- preverimo svoja stališča in predloge;
- tako lahko tudi obdržimo ali prevzamemo pobudo v razgovoru oziroma jo predamo sogovorniku ipd.

Poslovni razgovor je poslušanje, spraševanje in sporočanje – poslušanje je prvenstveno namenjeno pridobivanju informacij, spraševanje poganja in usmerja poslovni razgovor, sporočanje pa pomeni jedro poslovnega razgovora.

**Več o poslovnem razgovoru v knjigi
Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti,
Možina et al., 2004.**



IZZIVI ...

Razmislite o zadnjem poslovnem razgovoru, katerega pobudnik ste bili. Ste se dosledno držali vsebine poteka razgovora, o katerem je pravkar tekla beseda, ali ste improvizirali? Ste razgovor izpeljali uspešno ali neuspešno? Konkretno opredelite uspeh ali neuspeh in pojasnite razloge enega ali drugega.

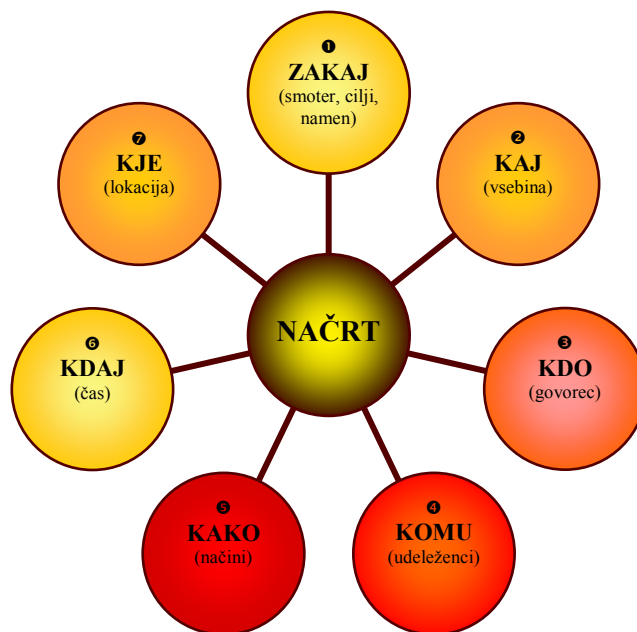
1.4.2 Poslovne predstavitve

V poslovnem svetu tudi ne gre brez poslovnih predstavitev; kot (telefonski) razgovori in sestanki so tudi predstavitve stalnica v našem poslovnem življenju. Nastopi in predstavitve so neposredno komuniciranje s številnimi udeleženci. Pa vendar moramo razlikovati med enimi in drugimi. **Nastopi** so namenjeni razvedrilu ali slovesnim priložnostim (kot so obletnice, proslave, politični dogodki, pogrebi) in zaradi svoje narave večinoma ne sodijo v poslovno komuniciranje. **Predstavitve pa so govori v poslovnem okolju, ki so namenjeni predvsem informiranju in vplivanju na omejeno število udeležencev.**

Vsaka poslovna predstavitvev je **predstava**, s katero poskušamo očarati in prevzeti udeležence. Nekateri posamezniki se predstavitev izogibajo, ker so brez govorniških izkušenj in menijo, da nimajo česa povedati, ker se slabo počutijo pred občinstvom, so nervozni in v zadregi, ker ne znajo igrati in jim manjka dobršne mere samozavesti. Spet drugi komaj čakajo in se že vnaprej veselijo predstavitev, ker v njih uživajo. Ne glede, v katero skupino sodimo, nekaj je gotovo: dobra poslovna predstavitvev od vsakega bolj ali manj izkušenega posameznika zahteva znanje, obilico zavzetega in trdega dela, dovolj časa, močno voljo in vztrajnost ter vaje, vaje, vaje – le deset odstotkov je inspiracije, navdiha. Zato se je dobrih poslovnih predstavitev mogoče naučiti.

Potek poslovne predstavitve – načrtovanje, priprave, izvedba in čas po predstavitvi

Tudi poslovna predstavitvev poteka po vnaprej določenih korakih, ki jih velja spoštovati. V fazi **načrtovanja** predstavitve moramo natančno odgovoriti na sedem temeljnih vprašanj, ki jih prikazuje slika 2. V načrtu predstavitve predvidimo tudi morebitne težave in ukrepe za njihovo reševanje.



Slika 2: Načrtovanje poslovne predstavitve
Vir: Lasten

Sledijo **priprave** na predstavitvev, ki obsegajo **gradivo za govornika** (popolna vsebina, skript¹, oporne točke, opomnik), **gradivo za udeležence** (vabilo, (projekcijsko) gradivo), **opremo in**

¹ Skript je besedilo z navodili za učinkovito podajanje poslovne predstavitve (Možina et al., 2004).

prostor, priprave govorca na predstavitev in preverjanje priprav po opomniku. Zelo pomembno je, da si govorec fizično ogleda opremo in prostor, kjer bo izvajal predstavitev. Pri tem so bistvene tri presoje: (1) mesto govorca v prostoru; (2) prostor za občinstvo (za sodelovanje udeležencev je pomemben občutek bližine govorcju – govorec naj se sprehodi med udeleženci); (3) splošne možnosti za delo v prostoru (pomembni sta zadostna vidnost in primerna slišnost; še tako dobro predstavitev pokvarijo motnje, ki zadevajo udobje udeležencev, vidnost in slišnost; na predstavitev sodi le izključen telefon; postrežba z okrepčili naj poteka med odmori; vsaka predstavitev je priložnost za spoznavanje novih ljudi – pri tem pomagajo priponke ali napisi z imeni in seznam udeležencev). Izkušen govorec vedno upa na najboljše in se pripravi na najslabše. Nikoli ničesar ne prepusti naključju. Zato pride vsaj pol ure pred začetkom in po opomniku preveri priprave. Zelo verjetno bodo odstopanja, vendar ostane miren in zbran, predvsem pa se ne opravičuje udeležencem po nepotrebnem. Udeleženci ne poznajo govorcevega prvotnega, popolnega načrta. Predstavitev bodo sprejeli, od govorca pa bo odvisno, ali jo bodo sprejeli dobro ali slabo. Vsaj deset minut pred začetkom predstavitve naj bo organizatorskih skrbi konec; takrat naj si govorec vzame čas zase, da se zbere, sprosti in pripravi na dolgo pričakovano predstavitev.

Načrtovanju in pripravam na predstavitev sledi *izvedba* predstavitve. Vsak, še tako izkušen govorec ima *strah pred občinstvom – tremo*. Če treme ni, je nekaj hudo narobe – verjemite mi. Govorimo o zmerni tremi, ki pomaga pri osredotočenju in kar najboljši predstavitvi. Od posameznika je odvisno, kako se bo spoprijel s tremo. Mnogo je nasvetov za premagovanje treme, nekaj jih bomo spoznali v nadaljevanju (Možina et al., 2004): »110-odstotne« priprave na predstavitev; vizualizacija predstavitve v mislih; vaje, vaje, vaje – predhodna simulacija predstavitve (kjer pomaga kritičen poslušalec ali videoposnetek); dihanje naj bo globoko in naravno; pozitiven pogled na predstavitev »vse je v redu«; sprostitev s kratko in neopazno telovadbo, ko pretegnemo vse mišice; gibanje naj bo sproščeno, svobodno, naravno; pogled naj bo najprej usmerjen v znane, prijazne obraze, šele nato naj potuje od udeleženca do udeleženca, dokler s pogledom govorec ne objame celotnega občinstva; pomaga tudi požirek vode, ki nas poživlji. Pazimo na naš glas; *govorjenje* naj bo srednje hitro, zmerno glasno in primerne višine, izgovorjava naj bo jasna, razumljiva in izrazita. Udeleženci dojemajo *govorca kot celoto*, zato naj aktivira vse večšine ustnega in nebesednega komuniciranja, pri tem pa naj pazi na njuno skladnost. Končno sledi *korak govorca pred občinstvo*. Prvi trenutki so odločilni za velik del predstavitve. *Govorec se najprej predstavi*; navede ime in priimek (vedno najprej ime!), poklic ali naziv, organizacijo in položaj v njej. V uvodu oziroma začetku predstavitve je pomembno, kako govorec vzpostavi *stik z občinstvom*, ki se sprašuje, o čem bo tekla beseda, nekaj pričakuje. Govorec si želi pridobiti njihovo pozornost in naklonjenost, zbuditi želi njihovo zanimanje (zanima jih tisto, kar jim lahko koristi). Opiše naj *smoter, cilje, namen predstavitve*, predvsem pa *koristi, ugodnosti za udeležence*. Kratko naj jih seznanl z *vsebino in (časovnim) potekom* predstavitve (prosojnica!), jim v nadaljevanju morda zastavi vprašanje, citira pomembno osebo, obudi zgodovinski dogodek, ki se je zgodil na dan predstavitve, predstavi presenetljiva dejstva in številke, začne s šalo ali pove zgodbico, anekdoto. Dobra *predstavitev je pogovor* med govorcem in udeleženci, zato naj govorec tudi v osrednjem delu predstavitve ves čas vzdržuje pozornost občinstva in stik z njimi. Pozoren naj bo na *nebesedna sporočila udeležencev*. Daljšo predstavitev naj sprosti s krajšimi *odmori*, vendar naj ves čas pazi na *časovni potek* predstavitve. Dobra predstavitev se začne in konča točno. Govorec naj tudi zagotovi *pomnjenje* po sistemu »Povej, kaj jim boš povedal! Povej, kar jim imaš povedati! Povej, kaj si jim povedal!« V predstavitvi sodelujejo tudi udeleženci s svojimi *vprašanji*. Ta lahko popestrijo predstavitev, lahko pa jo spremenijo v razpravljanje in izničijo njen načrt. Na vprašanja, ki zadevajo razumevanje vsebine predstavitve, je smiselno takoj odgovoriti. Vsa druga vprašanja pa prihranimo za kasneje. Pomembno je, da govorec sledi *rdeči niti* predstavitve. Spreten govorec pripravlja udeležence na *zaključek, ki naj bo vrhunec predstavitve*. Udeleženci si praviloma najbolje zapomnijo konec, zato govorec ob

koncu **povzame pomembne sklepe in ugotovitve**. Občinstvu se **zahvali** za udeležbo in sodelovanje ter po potrebi odpre **razpravo**, ki prinese povratne informacije. Razprava naj ima določene cilje in čas trajanja.

Potem je predstavitev konec, vendar ima naš govorec **po predstavitvi** še

Več o uspešni poslovni predstavitvi na spletnem naslovu
<http://www.businesscommunicationblog.com/blog/2009/05/12/elements-of-successful-presentations/>

nekaj organizacijskih (tudi pisna zahvala prireditelju predstavitve) in vsebinskih obveznosti (izpolniti obljube!). **Ocenjevanje** predstavitev je pogoj za njihovo **izboljševanje**. Ocenjuje govorec sam, najboljši ocenjevalci pa so udeleženci predstavitve. Ocene, ki naj jih govorec sprejme s pridržkom, naj služijo za še boljše poslovne predstavitve.



IZZIVI ...

Razmislite o svojem odnosu do nastopanja. Presodite, zakaj v nastopih uživate oziroma se jih izogibate.

Ste tik pred izjemno pomembno poslovno predstavitvijo, od katere je odvisno vaše napredovanje. Saj ne da neradi nastopate, toda uživata pa tudi ne. Ker niste imeli dovolj časa za temeljite priprave, računata na pomoč Power Point prosojnic in na kanček sreče. Po približno petih minutah predstavitve pregori žarnica projektorja, ki je pritrjen na strop. *Bi pričakovali, da se kaj takega lahko zgodi? Kakšna bi bila vaša prva reakcija? Kako bi rešili situacijo?*

POVZETEK POGLAVJA

- ♥ Komuniciranje je proces sporazumevanja med udeleženci, ki morajo biti med seboj uglašeni, da bi dosegli namen ali cilj komuniciranja. Poslovno komuniciranje je ciljno usmerjeno. Komuniciranje je temeljna dejavnost vsakega posameznika; obvladovanje veščin poslovnega komuniciranja je zato vitalnega pomena ne le za uspešnost samega poslovnega komuniciranja posameznika, temveč tudi za njegovo poslovno uspešnost. Poslovno komuniciranje je uspešno, če doseže načrtovane cilje organizacije. Poslovno komuniciranje pa mora biti tudi učinkovito, torej tako, ki daje kar največ rezultatov ob dani porabi resursov, oziroma tako, ki dosega načrtovane rezultate ob minimalni porabi resursov.
- ♥ Komuniciranje v organizaciji je proces, katerega glavne sestavine so: viri informacij, pošiljatelj, sporočilo, kodiranje in dekodiranje, komunikacijski kanal (pot), prejemnik, komunikacijski učinek, povratno sporočilo in okolje. V procesu komuniciranja se lahko pojavljajo tudi najrazličnejše motnje, ki nastajajo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti. Da bi jih uspešno obvladovali, jih moramo najprej razumeti; obvladovanje motenj je namreč nujno za uspešno komuniciranje.
- ♥ Odvisno od namena (kaj je cilj), pomena (kaj je vsebina) in odnosa (komu je namenjeno) presojamo odločitev za izbiro načina poslovnega komuniciranja; izbiramo lahko med ustnim in pisnim, ki ju dopolnjujemo z vidnimi podobami in multimedijo ter nebesednim oziroma kombinacijo omenjenih načinov komuniciranja. Poskrbeti moramo za skladnost besednega in nebesednega komuniciranja, ker tako povečamo prepričljivost sporočila. Na uspešno poslovno komuniciranje pomembno vpliva tudi naša sposobnost poslušanja.
- ♥ Poslovni razgovor je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja in kot taka temelj za vse druge oblike komuniciranja. Improvizirani poslovni razgovori in poslovne predstavitve se nam bodo zagotovo maščevali, zato je še kako pomembno, da spoštujemo njihov potek.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. »Komuniciranje je proces pošiljanja sporočil.« Se strinjate z navedeno definicijo, ali bi pojem komuniciranja opredelili drugače?
2. Kakšna je razlika med uspešnostjo in učinkovitostjo komuniciranja?
3. Opredelite komunikacijski proces v organizaciji in ga konkretizirajte s primerom. Katera sestavina v procesu komuniciranja pomaga pošiljatelju pri presojanju učinkovitosti komuniciranja?
4. Kje v komunikacijskem procesu nastajajo motnje in kako jih omejiti? Ocenite pomen motenj v procesu komuniciranja.
5. Utemeljite pomen dobrega poslušanja. Kako je sposobnost poslušanja mogoče izboljšati?
6. Kateri so načini poslovnega komuniciranja? Kako presoditi odločitev za izbiro posameznega ali kombinacije načinov komuniciranja?
7. Sporočilo je obsežno in zahtevno, pomembno je, da ga natančno sporočimo številnim prejemnikom, ki so daleč vsaksebi. Kateri način poslovnega komuniciranja bi uporabili?
8. Pojasnite, zakaj je pri komuniciranju najpomembnejše zaznati in razumeti tisto, kar ni bilo povedano.

9. Zakaj je pomembna skladnost besednega in nebesednega komuniciranja?
10. Pojasnite, katera sestavina poslovnega razgovora je pomembnejša: govorjenje ali poslušanje. Utemeljite svoj odgovor.
11. Kakšno vlogo imajo vprašanja v poslovnem razgovoru? Mar s spraševanjem ne izdajamo lastne nevednosti?
12. Kritično analizirajte svojo zadnjo pomembnejšo poslovno predstavitev, na kateri ste sodelovali kot govorec. Pojasnite svoje ugotovitve. Kaj vse bi lahko izboljšali?

2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

Organizacije se dandanes soočajo z neverjetnimi izzivi, ki jih na globalnih trgih sprožajo ljudje. Ljudje so ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije, zato tekmovanje na globalnih trgih poteka predvsem na trgu delovne sile, kjer se odvija prava bitka za talente. Kako pridobivati, razvijati in ohranjati visoko zmogljive ljudi, ki si prizadevajo, zmorejo, znajo in hočejo držati vsaj en korak pred drugimi, je danes morda največji izziv za organizacije. Posamezniki vstopamo v organizacije in sodelujemo v obliki organiziranega dela prvenstveno zaradi doseganja lastnih ciljev. K ciljem pa ne težimo le posamezniki, temveč tudi organizacija – cilji posameznikov so lahko bolj ali manj povezani s cilji organizacije. Močnejše so vezi med cilji posameznikov in organizacije, močnejša je organizacija, in pričakovati je, da bo verjetneje dosegla svoje cilje (kajti le-ti so tudi cilji posameznikov, ki tvorijo organizacijo). Posamezniki se v takšni situaciji počutijo varne. Vendar je takih posameznikov le malo. Pogostejši so tisti posamezniki, ki jih je treba spodbujati k povezovanju lastnih ciljev s cilji organizacije, so pa tudi taki, ki bi le jemali (in nič ali bore malo dajali), in seveda tisti, ki jim je popolnoma vseeno za lastne cilje in cilje organizacije. Organizacija in ljudje sta dve različni entiteti, med katerima je optimalno usklajevanje še kako pomembno. To naj vodi k doseganju ciljev organizacije na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov ljudi na drugi strani. V ta namen se je razvil nabor dejavnosti, povezanih z ljudmi. Označujemo jih kot menedžment človeških virov.

Namen tega poglavja je posredovati osnovno znanje in uvesti študente v poglobljeni študij človeških virov kot ključnega izvora konkurenčnosti sodobne organizacije.

»Ko ravnamo z ljudmi, ne pozabimo, da pred sabo nimamo logičnih bitij.
Pred sabo imamo čustvena bitja.«

Dale Carnegie

V tem poglavju bomo spoznali:

- ♥ pojem in pomen menedžmenta človeških virov;
- ♥ pomen človeških zmogljivosti za sodobno organizacijo;
- ♥ osebnost posameznika in osebne lastnosti kot človeške zmogljivosti (temperament, značaj, sposobnosti, znanje, mišljenje, motivacija); pomen dobrih medosebnih odnosov;
- ♥ organizacijo kot pogoj za določanje potrebnih človeških zmogljivosti; pojem organizacije; vrste organizacij; projektiranje organizacije; oblikovanje in prikazovanje organizacijske strukture; dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture; priprave na organiziranje dela (analiza delovnega mesta: analiza dela in analiza delavca); pojem in pomen organiziranja (lastnega) dela;
- ♥ pojem delovne uspešnosti zaposlenih; namen in proces spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih; opredeljevanje dobrih ciljev; opredeljevanje uspešnosti; merila delovne uspešnosti zaposlenih in vprašanja za presojanje ustreznosti izbranih meril; načine in metode spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih ter tehnike zbiranja informacij za oceno uspešnosti.

2.1 ČLOVEK IN NJEGOVE ZMOŽNOSTI

2.1.1 Osebnost

Posameznika opredeljuje njegova osebnost. Ker se bomo v nadaljevanju precej srečevali s pojmom osebnosti, je prav, da na tem mestu opredelimo, kaj pravzaprav osebnost je: **»Osebnost predstavlja relativno trajno in edinstveno (individualno) celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika.«** (Musek et al., 1998, 4)

Raziskovanja **osebnostnih tipologij** so se lotevali številni raziskovalci, bistvo vseh raziskovanj je eno samo: uvrstiti različne osebnosti v skupine. T.i. tipologije pa so pri opredeljevanju tipov osebnosti lahko le v pomoč. Pri presojanju osebnostnih tipologij se moramo zavedati, da je stvarnost zelo zelo daleč od čistih tipov; večina ljudi sodi »nekam vmes«, na sredino med dve skrajnosti neke lastnosti. Posamezno lastnost ali tip si moramo zato predstavljati kot kontinuum – dimenzijo, ki se razteza med dvema skrajnostma.

Na osebnost vplivajo tri skupine dejavnikov: dednost, družbeno in kulturno **okolje** ter človekova lastna dejavnost oziroma **samodejavnost**; gre za »dejavnost, ki izvira iz zavestnih pobud in zamisli posameznika« (Musek, 1997, 332). Dedne zasnove kot potencial določajo meje možnega razvoja lastnosti, vplivi okolja in samodejavnosti pa določajo dejanski razvoj lastnosti. Vsaka lastnost se torej oblikuje kot posledica delovanja dednih zasnov na eni strani ter spodbud okolja in samodejavnosti na drugi strani. Na osebnost posameznika pa vpliva tudi interakcija med dednostjo, okoljem in človekovo lastno dejavnostjo. Temeljne uganke osebnosti dobro razberemo iz ugotovitve, ki pravi: **»Vsak človek je v določenem pogledu kot vsi ljudje, je deloma kot nekateri ljudje in je tudi kot noben drug človek.«** (Musek, 1997, 29)

2.1.2 Človeške zmožnosti

Na uspešnost posameznika pomembno vplivajo njegove osebnostne lastnosti, in sicer: **temperament in značaj** (koliko si prizadeva), **sposobnosti** (kaj zmore), **znanje** (kaj zna), **mišljenje** (kako misli) in **motivacija** (kaj hoče). To so človeške zmožnosti v širšem smislu. Človeške zmožnosti v ožjem smislu pa so sposobnosti, znanje in motivacija (Lipičnik in Mežnar, 1998). **Uspešnost posameznika** pa ni **odvisna** le od naštetih osebnostnih lastnosti, pač pa **tudi od kakovosti odnosov z drugimi ljudmi**.

Temperament

Kaj najprej opazimo pri obnašanju drugih ljudi? Razmeroma hitro vidimo, **kako** se obnašajo: živahno ali lenobno, silovito ali umirjeno, odločno ali obotavljivo. Beseda »temperament« izhaja iz latinske besede »temperamentum«, ki pomeni »mešanico« oziroma boljše »pravo mešanico«. Ta besedna zveza skriva pomembno Hipokratovo (460 – 377 pr. n. št.) idejo, ki pravi, da so sokovi pri vsakem človeku pomešani in tvorijo njegov temperament. Bolj so ti sokovi uravnoveženi, bolj zdravo je človekovo obnašanje, če pa gre prevlada enega soka predaleč, tedaj je to slabo in kaže na bolezen. Z izrazom **temperament** tako označujemo predvsem **načine obnašanja** (Musek, 1993):

- **kolerik** (žolč): silovitost, prepirljivost, nezadovoljnost; razpoloženje je pesimistično;
- **sangvinik** (kri): lahkotnost, živahnost, podjetnost; razpoloženje je optimistično;
- **flegmatik** (sluz): mirnost, stabilnost, hladnokrvnost; razpoloženje je optimistično;
- **melanholik** (»črni žolč«): počasnost, depresivnost, zavrtost; razpoloženje je pesimistično.

Lastnosti temperamenta so pod močnim vplivom dednih dejavnikov, kar pa ne pomeni, da je temperament v celoti prirojen; pod vplivom okolja se lahko do neke mere tudi spreminja in prilagaja. Štirje osnovni tipi temperamenta so podlaga najrazličnejših načinov obnašanja, ki jih opazamo pri sebi in pri drugih. Običajno združujemo v sebi mešanico različnih temperamentov, med katerimi prevladuje en temperament.

Značaj

Ko govorimo o temperamentu, govorimo o načinu obnašanja: kako? Pri **značaju** pa gre bolj za **vsebinsko obnašanja: kaj?** Beseda »karakter« izhaja iz grške besede »harassein«, kar pomeni »ostriti«, »dolbsti«, »vrezati«, »vtisniti«. Karakter je tako najprej pomenil znak oziroma odtis. Kasneje se je pomen prenesel z znaka na značaj oziroma na značilnosti posameznika (Musek, 1997). Značajske lastnosti so zlasti tiste osebnostne lastnosti, ki jih ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika, in ki se običajno povezujejo s posameznikovo voljo in motivacijo. Ko danes govorimo o značaju, mislimo predvsem na lastnosti, kot so moč volje, vztrajnost, poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, hrabrost in podobno. Značajske lastnosti so pod močnim vplivom okolja. Na oblikovanje značaja bistveno vpliva vzgoja, prek nje pa tudi družbene in kulturne norme. Posameznikov značaj se tako praviloma dopolnjuje in spreminja vse življenje.

»Pazi na svoje misli, kajti postale bodo tvoje besede.
Pazi na svoje besede, kajti postale bodo tvoja dejanja.
Pazi na svoja dejanja, kajti postala bodo tvoj značaj.
Pazi na svoj značaj, kajti postal bo tvoja usoda.«

Neznani avtor

Sposobnosti

Sposobnosti (kaj zmoremo) so osebnostne lastnosti, ki pomenijo »**potencial za dosežke in za uspešnost**»; so psihofizične zmožnosti, ki (poleg znanja, motivacije in drugih lastnosti) vplivajo na uspešnost in stopnjo naših dosežkov« (Musek, 1997, 242).

Posamezniki v sebi združujemo številne različno razvite telesne (fizične) in duševne (psihične) sposobnosti. **Telesne sposobnosti** zajemajo **statične** (npr. moč) in **gibalne ali motorične** sposobnosti; slednje pomenijo sposobnosti, vezane na hitrost, natančnost in usklajenost gibanja. **Duševne sposobnosti** pa so **čutno zaznavne ali senzorne**; te pomenijo sposobnosti, vezane na čutna področja, ki omogočajo registracijo podatkov, potrebnih za opravljanje nalog, in **umske**, kamor prištevamo nadarjenost (talent), inteligentnost in ustvarjalnost. Sposobnosti so močno odvisne od dednih vplivov, pa tudi okolje in lastna dejavnost vsaj delno vplivata na razvoj sposobnosti.

Motivacija

Motivacija opredelimo kot **proces, v katerem motivi potiskanja (potrebe, nagoni, instinkti) ali privlačnosti (cilji, vrednote, ideali) pri človeku povzročijo določeno obnašanje**. Ljudje se obnašamo na najrazličnejše načine. Med gibali našega obnašanja so tako na eni strani potisni motivi in na drugi strani motivi privlačnosti. Prvi »potiskajo« in nam dajejo zagon za doseg ciljev. Drugi »vlečejo«; delujejo pravzaprav kot magnet, ki nas privlači in usmerja.



IZZIVI ...

Razmislite o svojih osebnostnih lastnostih: temperamentu, značaju, sposobnostih, znanju, mišljenju in motivaciji. Katere so vaše prednosti in slabosti? Kako razvijate svoje prednosti in odpravljate slabosti?

2.1.3 Medosebni odnosi

Odnosi so sestavni del našega življenja in dela. **Izhajajo iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge ljudi, ki nas obdajajo.** Medosebni odnosi **pomembno vplivajo na našo poslovno uspešnost**; če ni vse prav v odnosih, ne moremo zares uspeti, pa naj bomo še tako nadarjeni, strokovno usposobljeni in prizadevni. Zato moramo ustvariti in ohranjati kar najboljše odnose z drugimi ljudmi.

Nekateri avtorji (Covey, 2000; Tavčar, 2008; Malik, 2009) se strinjajo, da je **zaupanje** – ali pomanjkanje zaupanja – temeljna prvina uspešnih ali neuspešnih medosebnih odnosov in posledično uspeha v (poslovnem) življenju posameznika.

Ne glede na to, kaj delamo in kakšne cilje uresničujemo – najpomembnejši so medosebni odnosi. Izjemni medosebni odnosi prinašajo izjemne koristi. Zato je nujno ustvariti in ohranjati kar najboljše odnose z drugimi ljudmi. To lahko storimo z inteligentnim sporazumevanjem. Pravo inteligentno sporazumevanje lahko opišemo kot izostren občutek za medosebne odnose, kar pomeni ljudi navduševati, jih pridobivati zase in jih pozitivno spodbujati. Kdor je v odnosih inteligen, si zlahka pridobi veliko moč prepričevanja in privlačnosti. V tem je skrivnost karizme in osebnega žara. **Od inteligentnosti, ki jo pokažemo pri sporazumevanju z drugimi, je odvisno ne le to, kako uspešni smo zdaj, ampak tudi, kakšne možnosti za uspeh bomo imeli v prihodnje** (Gross, 2001).

**Več o medosebnih odnosih in slogih
komuniciranja na spletnem naslovu
<http://www.alessandra.com/>.**



IZZIVI ...

Razmislite o medosebnih odnosih, ki vladajo v vaši organizaciji. Opredelite njihovo kakovost in ilustrirajte s primeri. Ocenite njihov vpliv na vašo poslovno uspešnost in uspešnost vaše organizacije. Predlagajte morebitne izboljšave.

2.2 ORGANIZACIJA, NJENA STRUKTURA IN ORGANIZIRANJE DELA

2.2.1 Opredelitev in elementi organizacije ter vrste organizacij

Ključ uspešnosti človeškega rodu je v povezovanju in složnem delovanju; človek kot posameznik je šibko bitje in sam zmore le malo, skupaj z drugimi pa so njegove zmožnosti neverjetne. **Človeškim skupnostim, ki složno delujejo za doseganje skupnih ciljev, pravimo organizacije** (Tavčar, 2008). Robbins in Judge (2009, 41) organizacijo opredelita kot »zavestno usklajeno socialno enoto, sestavljeno iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni osnovi z namenom doseganja skupnega cilja ali skupine ciljev«. Organizacije so potemtakem proizvodna in storitvena podjetja, šole, bolnišnice, cerkev, vojska, policija, lokalne, državne in vladne agencije.

Spoznali smo, da posameznika opredeljuje njegova osebnost; vemo, da osebnost predstavlja relativno trajno in edinstveno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika. **Kateri elementi pa sestavljajo organizacijo?** Odgovor na to vprašanje ni povsem enoznačen. Praksa je v mnogih primerih potrdila, da na uspešnost organizacije vplivajo naslednji elementi: vodenje, struktura, kultura in strategija, to pa še ne pomeni, da prav tak organizacijski model velja za vse vrste organizacij. Odvisen je namreč od številnih dejavnikov, kot so dejavnost organizacije, delovanje organizacije, stabilnost ciljev organizacije itd., ki jih velja upoštevati pri sestavi organizacijskega modela posamezne vrste organizacij. Vsaki organizaciji tako ustreza le en organizacijski model, ki vodi do uresničevanja organizacijskih ciljev. To pa pomeni, da naj vsaka organizacija sama z vso resnostjo pristopi k opredeljevanju lastnih ciljev, ki narekujejo organiziranost, in tudi k projektiranju lastne organizacije.

2.2.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura ali organizacijska zgradba je pomemben element organizacije, ki ga menedžerji oblikujejo v okviru funkcije organiziranja (kako?). **Pri tem sledijo in iščejo odgovore na vprašanja** iz tabele 1.

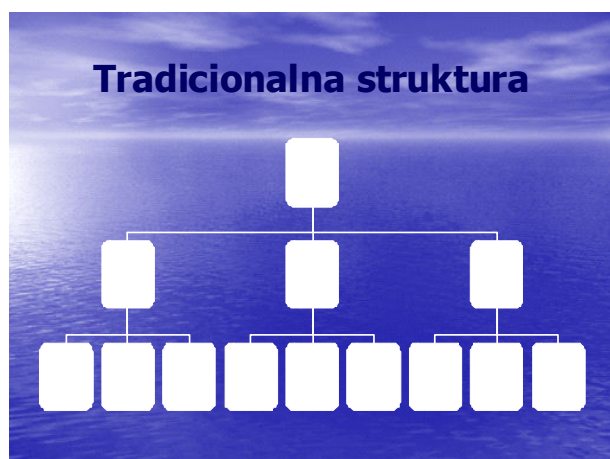
Tabela 1: Ključna vprašanja in odgovori pri oblikovanju ustrezne organizacijske strukture

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Členjenje nalog na manjše naloge?	<i>Delitev dela.</i>
2. Združevanje nalog?	<i>Oddelčenje.</i>
3. Določanje pristojnosti, odgovornosti in poročanja?	<i>Veriga poveljevanja.</i>
4. Določanje števila podrejenih, ki jih menedžer lahko uspešno in učinkovito upravlja?	<i>Kontrolni razpon.</i>
5. Določanje hierarhičnih ravni kot mest odločanja?	<i>(De)centralizacija.</i>
6. Določanje pravil in predpisov za usmerjanje in nadzor zaposlenih?	<i>Formalizacija.</i>

Vir: Robbins in Judge, 2009, 553

Opredelimo najprej nekaj **temeljnih pojmov**, ki zadevajo organizacijsko strukturo. **Cilj** je stanje, ki ga želimo doseči (npr. prodati proizvod). **Rezultat** je stanje, ki smo ga dosegli (npr. prodani proizvod). **Naloga** je nekaj, kar moramo opraviti; gre za dogajanje, ki ga ponazorimo z nedovršnim glagolom (npr. prodajanje proizvoda). Naloge so vezane na vsebino dela in se vedno pojavljajo v okviru **organizacijskih ali poslovnih funkcij** (npr. prodajna funkcija, ki jo opredelimo kot sintezo medsebojno odvisnih delnih nalog, ki so povezane s prodajo proizvodov ali storitev, pri čemer naloge opravljajo za to usposobljeni nosilci nalog v zaokroženem funkcionalnem prodajnem procesu (Lipičnik, 2005)). **Nosilci – pravimo jim tudi organizacijske enote** – se pojavljajo izključno v organizacijski strukturi. Organizacijska enota je mesto, kjer opravljamo naloge (npr. prodaja). Organizacijske enote se med seboj razlikujejo po velikosti in vsebini, zato jih v praksi imenujemo divizije, sektorji, oddelki, vse do najmanjše organizacijske enote, ki jo imenujemo delovno mesto.

Organizacijsko strukturo tvorijo naloge, nosilci nalog in njihovi medsebojni odnosi. Prikazujemo jo grafično v obliki pregledne **organizacijske sheme ali organigrama**. Primer tradicionalne organizacijske strukture prikazuje slika 3, učečo se organizacijo kot primer sodobne organizacijske strukture pa slika 4. Nalog v organigram ne vpisujemo zaradi pomanjkanja prostora, ampak sestavimo spisek nalog za vsakega nosilca. Tak spisek je lahko opis divizije, sektorja, oddelka ali delovnega mesta. Dobra organizacijska zgradba mora omogočati delovanje organizacije, sama pa ne sme delovati (ni prilagodljiva in ni spremenljiva). Pri tem mora omogočati uspešno in učinkovito komuniciranje med nosilci nalog.

Slika 3: Tradicionalna struktura
Vir: Dimovski in Penger, 2008, 92Slika 4: Učeča se organizacija
Vir: Dimovski in Penger, 2008, 92

Na oblikovanje organizacijske strukture vplivajo cilji organizacije – prav ti določajo naloge, ki jih je treba opraviti za doseganje organizacijskih ciljev

O organizacijski strukturi Honde na spletnem naslovu <http://world.honda.com/profile/organization/>.

– **ter številni notranji in zunanji dejavniki organizacije** (npr. izbira strategije, velikost organizacije, negotovost okolja, tehnologija itd.). Konstruktor mora organizacijsko strukturo oblikovati tako, da lahko uspešno in učinkovito uresničuje organizacijske cilje. Oblikovana organizacijska struktura naj bo čim bolj stabilna. Če pa spremembe organizacijskih ciljev in drugih vplivnih notranjih in zunanjih dejavnikov organizacije narekujejo spremembe organizacije, to lahko pomeni tudi spremembo ali celo zamenjavo obstoječe organizacijske strukture, vse z namenom uspešnega in učinkovitega uresničevanja spremenjenih ciljev organizacije.



IZZIVI ...

Narišite organizacijsko strukturo organizacije, iz katere prihajate. V pregledno organizacijsko shemo umestite tudi svoje delovno mesto. Sestavite spisec nalog, ki jih dejansko opravljate na delovnem mestu, in ga primerjajte z opisom iz sistemizacije delovnih mest, ki velja v vaši organizaciji. Kritično pojasnite svoje ugotovitve.

Iz sistemizacije delovnih mest svoje organizacije pojasnite opis delavca za vaše delovno mesto. Presodite, ali vsebuje vse potrebne zmožnosti, ki jih potrebujete za uspešno opravljanje dela. Predlagajte in utemeljite morebitne popravke.

2.2.3 Priprave na organiziranje dela

Ko smo opredelili naloge in jih povezali z nosilci v organizacijski strukturi ter tako vsebinsko oblikovali delovna mesta, se naše delo še nadaljuje. Ni dovolj le vsebinsko poznavanje delovnega mesta,

Več o sistemizaciji delovnih mest na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/akt-o-sistemizaciji-ne-sme-biti-le-mrtva-crka-na-papirju-856.aspx>.

ampak ga moramo dodobra spoznati tudi z vidika procesa dela v njegovem fizičnem okolju in z vidika bodočega delavca. ***Proučevanja delovnega mesta se lotimo z analizo delovnega mesta***, ki zajema dve tesno povezani analizi: ***(1) analizo dela***, katere rezultat je opis dela, in ***(2) analizo delavca***, katere rezultat je opis delavca. ***Opis dela in opis delavca s skupnim imenom imenujemo sistemizacija delovnega mesta.***

2.2.3.1 Analiza dela

Analiza dela sestoji iz: (1) procesa določanja značilnosti dela, ki pomembno vplivajo na uspešnost opravljanja dela, ***in (2) procesa ugotavljanja delovnih razmer***, v katerih delo poteka (Singer v: Svetlik et al., 2009). Ima široko uporabno vrednost in je nepogrešljiva v procesu načrtovanja človeških virov; pridobivanja in izbire kandidatov za zaposlitev ter uvajanja izbranega kandidata v organizacijo in delo; usposabljanja zaposlenih; vrednotenja dela in nagrajevanja zaposlenih; ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih; zagotavljanja varstva pri delu; študije časa in gibov; načrtovanja delovne kariere zaposlenih; urejanja medsebojnih odnosov med delavci in vodstvom organizacije; organiziranja dela itd.

Potek analize dela

V procesu analize dela najprej opredelimo njen ***namen***, nato pa določimo ***delovna mesta***, ki jih bomo analizirali. Nadalje izdelamo ***shemo za analizo dela***, s katero načrtujemo različne dejavnike, ki jih bomo opazovali in analizirali. Običajno vse splošne sheme za analizo dela vsebujejo vsaj naslednje podatke (Lipičnik, 2005):

- ***naloge***;
- ***fizikalne delovne razmere***, kjer ugotavljamo dejavnike fizikalnega delovnega okolja (npr. prah, dim, plini, pare, hrup, klimatske razmere ipd.);
- ***socialne delovne razmere***, kjer ugotavljamo socialne stike delavca z drugimi delavci znotraj ali zunaj organizacije, ki jih od njega zahteva njegovo delo (npr. dela sam, delo v skupini, delo s strankami, timsko delo, vzgojno delo);
- ***vrste odločitev***, s katerimi se delavec sooča na delovnem mestu;
- ***psihofiziološke funkcije*** (npr. lokalizacija zvoka, razlikovanje višine in intenzitete zvoka, vid na blizu, vid na daleč, razlikovanje barv, indirektno gledanje, presojanje oddaljenosti, emocionalna odpornost, iniciativnost in samostojnost, splošna iznajdljivost itd.), kjer ugotavljamo, katere od teh funkcij zahteva delo, kar pomeni, katere od teh funkcij mora imeti delavec razvite, da bi lahko uspešno opravljal delo.

2.2.3.2 Analiza delavca

V okviru analize delavca ugotovljamo potrebne zmožnosti delavca za uspešno opravljanje dela, ki naj

Primer akta o sistemizaciji delovnih mest na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=861&ID=2098>.

vodi k doseganju ciljev organizacije na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov delavca na drugi strani. Pričakovane zmožnosti delavca iz opisa delavca so vezane na *izobrazbo, delovne izkušnje, posebne dosežke* v zasebnem in poslovnem življenju, *sposobnosti, interese, osebne cilje, značajske lastnosti*, pa tudi na *fizični izgled* (npr. slog oblačenja) in *socialne vezi* (npr. sorodstvene, prijateljske, politične ipd.).

2.2.4 Organiziranje (lastnega) dela

Organiziranje dela pomeni sistematično proučevanje poteka dela, delovnih procesov, nalog, problemov in odnosov ter iskanje ustreznih metod za uspešno in učinkovito uresničevanje ciljev na ravni posameznika, skupine ali organizacije (Možina, 1994). Tako ločimo organiziranje lastnega dela, organiziranje dela v skupini in organiziranje dela v organizaciji.

Vodja ne sme pozabiti, da v procesu organiziranja dela nastopa predvsem kot organizator in ne kot izvajalec. Zaupanje dela delavcem je ključni dejavnik organiziranja dela. Govorimo o **delegiranju** oziroma prenašanju nalog ter pooblastil za izvajanje nalog na zaposlene. Vodja naj naloge (te naj vodijo k uspehu) delegira v skladu z zmožnostmi zaposlenih, kar zahteva poznavanje osebnostnih lastnosti zaposlenih. Zaposleni se tako učijo in dosegajo osebno rast – to pa je ena izmed temeljnih nalog učinkovitega vodenja.

Namenimo nekaj misli **organiziranju lastnega dela**. Vsak delavec bi moral sproti analizirati svoje delo z namenom izboljšanja dela. Pri tem je zlasti pomembna **izraba delovnega časa** delavca. Čas je dobrina, ki nam je nihče ne more povrniti, zato je učinkovita izraba časa še kako pomembna. **V ta namen opravimo troje:**

1. **Najprej opišemo sedanjo porabo časa za posamezne naloge, ki jih opravljamo.** To lahko storimo načrtno ali po spominu. Primer načrtnega opisa sedanje porabe časa za naloge: od prvega do zadnjega dne maja si zapisujemo naloge, ki smo jih opravili v tem obdobju, k vsaki nalogi pa zapišemo tudi porabljeni čas. Najmanjše časovne enote naj bodo od 10 do 15 minut. V začetku junija pregledamo zapise in združimo naloge v sorodne aktivnosti, po katerih seštejemo porabljeni čas, ki ga prikažemo v urah ali v odstotkih.
2. **Nadalje kritično pregledamo zapisane aktivnosti in porabljeni čas.** Tako ugotovimo, za katere aktivnosti porabimo preveč časa in za katere aktivnosti nam časa zmanjkuje. Ugotovitve zapišemo k posameznim aktivnostim.
3. **Končno poiščemo konkretne rešitve za skrajšanje porabe časa oziroma preprečevanje pomanjkanja časa.** Pri tem za vsako aktivnost določimo potreben čas, pri čemer si lahko pomagamo s povprečnimi časovnimi standardi za izvedbo posamezne aktivnosti, in nato spremljamo spremembe.

Metode organiziranja lastnega dela

Metoda **hitrega branja in pomnjenja** priporoča branje smiselnih enot in ne posameznih besed. Pri branju opustimo notranjo izgovorjavo, ki le jemlje čas. Branje zahteva celega človeka, zato okrepimo svojo koncentracijo in odstranimo motnje, zaradi katerih počasneje

beremo in (sproti) pozabljam. Osredotočimo se na sprejemanje sporočil in jih kratko beležimo. Z velikimi tiskanimi črkami **zapisujemo** ključne besede, ki po določenem času vzbudijo natančno določeno predstavo in vodijo k rekonstrukciji natančno določene vsebine. Pri **pisanju poročil** dosledno upoštevajmo proces izdelave pisnih izdelkov, pri **vodenju poslovnih razgovorov, sestankov in pogajanj** pa spoštujemo njihov potek. Vsakršne improvizacije se nam bodo zagotovo maščevale, zato se jim raje izogibajmo.



IZZIVI ...

Za en vzorčni dan (od 7:00 do 20:00) naredite podrobno časovno analizo. V obrazec zapisujte naloge, ki ste jih opravili v tem obdobju, k vsaki nalogi pa zapišite tudi porabljeni čas. Najmanjše časovne enote naj bodo od 10 do 15 minut. Nato preglejte zapise in združite naloge v sorodne aktivnosti, po katerih seštejte porabljen čas; tega prikažite v odstotkih. Ugotovite, za katere aktivnosti porabite preveč časa, in za katere aktivnosti vam časa zmanjkuje. Ugotovitve zapišite k posameznim aktivnostim. Končno poiščite konkretne rešitve za skrajšanje porabe časa oziroma preprečevanje pomanjkanja časa.

2.3 DELOVNA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Ljudje so ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije. Kako pridobivati, razvijati in ohranjati visoko zmogljive ljudi, ki si prizadevajo, zmorejo, znajo in hočejo držati vsaj en korak pred drugimi, je

danes morda največji izziv za organizacije. Organizacije zato zanima, **kako zagotoviti proces nenehnega izboljševanja uspešnosti zaposlenih**. Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost skupine, ki je pogoj za uspešnost celotne organizacije. In nasprotno, uspešnost na višjih ravneh ustvarja pogoje za spodbujanje in krepitev uspešnosti na nižjih ravneh. **Namene ocenjevanja delovnih dosežkov zaposlenih** prikazuje slika 5.

O nagrajevanju zaposlenih z denarnimi nagradami na spletnem naslovu
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/sistemi-nagrajevanja-zaposlenih/>



Slika 5: Nameni ocenjevanja delovnih dosežkov zaposlenih
Vir: Možina et al., 1998, 220

2.3.1 Pojem uspešnosti

Uspešni smo, če dosežemo načrtovane cilje.
Učinkoviti pa smo tedaj, ko dosegamo kar največ rezultatov ob dani porabi resursov, oziroma, ko dosegamo načrtovane rezultate ob minimalni porabi resursov.

»Uspešnost pomeni delati prave stvari, učinkovitost pa pomeni delati stvari prav.«
Peter Drucker

Dobri cilji so pametno opredeljeni cilji:

- **S** (angl. *specific*) – **specifični** (jasni in nedvoumni);
- **M** (angl. *measurable*) – **merljivi** (mere: količina, kakovost, čas, stroški);
- **A** (angl. *achievable*) – **realni in dosegljivi, a izzivni**;
- **R** (angl. *relevant*) – **smiselni** z vidika posameznika, skupine in organizacije;
- **T** (angl. *timescaled*) – **časovno opredeljeni**.

Zgodi se, da ciljev ne dosežemo. Razlogi so lahko različni: slabo opredeljeni cilji, preveč ciljev (primerno število ciljev je od tri do pet velikih ciljev – takšnih, ki kaj pomenijo, ko jih dosežemo), prekratki roki za doseganje ciljev, doseganje enega cilja lahko ovira doseganje drugega cilja, konflikt med cilji posameznikov, skupin in organizacije.

Delovna uspešnost posameznika (U) je funkcija zmožnosti (Z), motivacije (M) in delovnih pogojev (DP) ($U = f(Z, M, DP)$). Gre za to, kaj zmoremo in hočemo narediti ter kakšni so delovni pogoji za uspeh. Izostanek le enega vplivnega dejavnika poruši formulo uspešnosti. Pomembno je, da so vsi ti dejavniki, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika, usmerjeni v cilje, ki so povezani s cilji organizacije (Svetlik et al., 2009).

2.3.2 Proces spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih

V procesu spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih najprej **presodimo, kaj bomo merili in kako bomo opredelili uspešnost**. Nato **določimo načine spremljanja (merjenje ali ocenjevanje), merila in metode spremljanja**. Pri tem **opredelimo še vire informacij, obdobje spremljanja in pogostost spremljanja uspešnosti** (stalna ali občasna dejavnost). Viri informacij o delovni uspešnosti so zaposleni sami, neposredni vodje, sodelavci, podrejeni ali stranke. Ker pa imajo kot ocenjevalci vsi svoje slabosti, je najpopolnejša dobro zasnovana, a zelo zapletena in draga **metoda 360-stopinjskega ocenjevanja**. Ta sestoji iz samoocene, ocene vodje, sodelavcev, podrejenih in strank. Vsak ocenjevalec ocenjuje različne vidike uspešnosti. Ocene nato zbere neodvisna oseba, ki pripravi tudi končno oceno delovne uspešnosti (Svetlik et al., 2009).

2.3.2.1 Kako opredelimo uspešnost in katera merila to najbolj izražajo

Uspešni smo, če dosežemo načrtovane cilje. Pa smo uspešni tudi, če te cilje dosežemo z goljufanjem? Zagotovo ne. Zato moramo **spremljati čim več ključnih dejavnikov, ki so pomembni za dolgoročno uspešnost** posameznika, skupine in organizacije. **Merila delovne uspešnosti so lahko: (1) rezultati dela, (2) vedenje zaposlenih in (3) zmožnosti zaposlenih**. Ta merila pa se ne obnesejo vedno in povsod. Zato moramo **pri odločanju o** veljavnih (koliko z njimi zares merimo to, kar nameravamo meriti), zanesljivih (pri ponovni uporabi na istih osebah v enakih okoliščinah dajo enake rezultate), sprejemljivih in specifičnih **merilih** spremljanja delovne uspešnosti **presoditi naslednja vprašanja** (Milkovich in Boudreau v: Svetlik et al., 2009):

- Ali je merilo jasno in razumljivo?
- Ali bo merilo prispevalo tudi k uspešnosti organizacije kot celote?
- Ali bomo lahko pridobili dovolj kakovostnih informacij za presojo uspešnosti?
- Ali bomo zares merili le tisto, na kar zaposleni dejansko lahko vplivajo?

2.3.2.2 Načini in metode spremljanja delovne uspešnosti

Delovno uspešnost lahko **merimo ali ocenjujemo**. Glavna razlika je v merilu, s katerim merimo oziroma ocenjujemo. Če je enota mere natančno določena in imamo orodje, s katerim merimo, govorimo o merjenju. Če orodja nimamo, govorimo o ocenjevanju. Merjenje je praviloma bolj objektivno kot ocenjevanje. **Zaradi subjektivnosti ocenjevalca se pri ocenjevanju lahko pojavijo namerne ali nenamerne napake** npr. napaka blagega oziroma strogega ocenjevanja (vsem zaposlenim da visoke ali nizke ocene), napaka centralne tendence (vse zaposlene oceni s srednjimi vrednostmi), napaka podobnosti (bolje oceni zaposlene, ki so mu podobni), napaka kontrasta (namesto primerjave s standardi naredi primerjavo med zaposlenimi), napaka haloefekta (dosežke presoja pod vplivom splošnega vtisa o zaposlenem ali ene prevladujoče lastnosti zaposlenega), uporaba stereotipov (zaposlenemu pripiše lastnosti, ki veljajo za skupino, kateri zaposleni pripada). **Problemi pri ocenjevanju pa se lahko pojavijo tudi na strani zaposlenih, ki subjektivno vrednotijo svoje dosežke** (npr. presoja uspešnosti glede na vloženi napor, za neuspeh so krivi drugi). Glede na to, s čim primerjamo dosežke, poznamo **tri skupine metod spremljanja delovne uspešnosti: (1) primerjava dosežkov s cilji, (2) primerjava dosežkov s standardi uspešnosti, (3) primerjava dosežkov med delavci**. Za vsako od teh skupin metod moramo pridobiti dovolj kakovostne informacije za presojo uspešnosti. **Najpogosteje uporabljena tehnika zbiranja informacij za oceno uspešnosti so ocenjevalne lestvice**, ki so številčne, grafične ali opisne. Zelo pogosto uporabljene tehnike pa so še: **zbiranje objektivnih podatkov na podlagi merjenja** (npr.

podatki iz različnih informacijskih sistemov organizacije); **fizično opazovanje** (npr. štetje prometa); **označevalni seznam** (označimo posamezne navedbe na seznamu, kot so npr. išče in prepozna poslovne priložnosti, je komunikativen, ima veliko strokovnega znanja ipd.; končna ocena je seštevek označenih navedb (npr. sedem od skupno desetih)); **metoda kritičnih dogodkov** (zapisujemo dogodke in načine vedenja, ki bodisi zelo pozitivno bodisi zelo negativno vplivajo na uspešnost zaposlenega); **dnevnik** (kronološko zapisujemo kritične dogodke); **opisno poročilo** (opisujemo prednosti in slabosti zaposlenega ter predloge izboljšav) (Svetlik et al., 2009).



IZZIVI ...

Razmislite o spremljanju delovne uspešnosti zaposlenih v svoji organizaciji. Kdo ocenjuje vaše delovne dosežke in kako? Kako pogosto se izvaja spremljava delovne uspešnosti? Na kakšen način vam ocenjevalec posreduje povratne informacije? Kakšne so in kaj vse obsegajo? Kako vodstvo nagraduje delovno uspešnost? Vas prejete nagrade motivirajo k izboljševanju lastne delovne uspešnosti?

Kaj vas še posebej spodbuja k delu? Kaj vam še posebej jemlje voljo do dela?

Zamislite si svojega sodelavca. Kateri je njegov največji dosežek v zadnjem mesecu dni? Napišite, kje in kako bi ga pohvalili za njegov dosežek. Kateri je njegov največji neuspeh v enakem obdobju? Napišite, kje in kako bi mu izrekli kritiko.

POVZETEK POGLAVJA

- ♥ Ljudje so ključni izvor konkurenčnosti sodobne organizacije. Organizacija in ljudje sta dve različni entiteti, med katerima je optimalno usklajevanje še kako pomembno. To naj vodi k doseganju ciljev organizacije na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov ljudi na drugi strani. V ta namen se je razvil nabor dejavnosti, povezanih z ljudmi. Označujemo jih kot menedžment človeških virov.
- ♥ Posameznika opredeljuje njegova osebnost, na katero vplivajo dednost, okolje in človekova lastna dejavnost ter njihova medsebojna interakcija. Uspešnost posameznika je pod močnim vplivom njegovih osebnostnih lastnosti oziroma zmožnosti: temperamenta, značaja, sposobnosti, znanja, mišljenja in motivacije. K uspešnosti pa pomembno prispeva tudi kakovost odnosov z drugimi ljudmi.
- ♥ Človeškim skupnostim, ki složno delujejo za doseganje skupnih ciljev, pravimo organizacije. Na uspešnost organizacije vplivajo vodenje, struktura, kultura in strategija, to pa še ne pomeni, da prav tak organizacijski model velja za vse vrste organizacij. Organizacijsko strukturo tvorijo naloge, nosilci nalog in njihovi medsebojni odnosi. V okviru organiziranja dela sistematično proučujemo potek dela, delovnih procesov, nalog, problemov in odnosov ter iščemo ustrezne metode za uspešno in učinkovito uresničevanje ciljev na ravni posameznika, skupine ali organizacije. Predhodno opravimo analizo delovnega mesta, ki zajema: (1) analizo dela, katere rezultat je opis dela, in (2) analizo delavca, katere rezultat je opis delavca.
- ♥ Uspešnost posameznika je pogoj za uspešnost skupine, ki je pogoj za uspešnost celotne organizacije. Velja tudi nasprotno. Dobri cilji so specifični, merljivi, realni in dosegljivi, a izzivni, smiselni in časovno opredeljeni. V procesu spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih najprej presodimo, kaj bomo merili in kako bomo opredelili uspešnost. Nato določimo načine spremljanja (merjenje ali ocenjevanje), merila in metode spremljanja.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Pojasnite pomen menedžmenta človeških virov. Presodite, zakaj je optimalno usklajevanje med organizacijo in ljudmi tako zelo pomembno.
2. Kritično analizirajte svoje osebnostne lastnosti. Kje se skrivajo vaše prednosti in vaše slabosti? Utemeljite s konkretnim primerom, zakaj jih ocenjujete kot prednosti ali slabosti. Kateri dejavniki vplivajo na osebnost?
3. Zamislite si idealne medosebne odnose v vaši organizaciji. Kakšni bi bili? Kako pa je z zaupanjem v vaši organizaciji?
4. Opredelite pojem organizacije. Je tudi družina organizacija? Utemeljite svoj odgovor.
5. Katera vprašanja in odgovori določajo organizacijsko strukturo? Pojasnite. Ločite temeljne pojme, ki zadevajo organizacijsko strukturo?
6. Pojasnite nove poglede na organizacijska razmerja in jih primerjajte z vašo organizacijo. Kje so odstopanja?
7. Kaj obsegajo priprave na organiziranje dela? V čem je pomen organiziranja (lastnega) dela?
8. Kaj je za vas uspeh? Kako na uspešnost gledajo vodje v vaši organizaciji? Primerjajte uspešnost vaše organizacije z uspešnostjo vas samih.

3 VODENJE

Vodenje sebe, skupine in organizacije je umetnost, ker vedno vodimo ljudi – posameznike, ki jih opredeljuje njihova osebnost. Od vodenja je odvisno vse; dobro vodenje pripelje do uspeha, slabo do poloma. Zakaj dober vodja uspe vplivati, motivirati in usmerjati ljudi k uresničevanju določenih ciljev? Zakaj ljudje želimo slediti vodji? Zakaj se enemu vodji le stežka uklonimo, drugemu pa bi strastno sledili na konec sveta? Odgovor se skriva v osebnostnih lastnostih vodje. Vodenje je stvar notranjosti. Kdo ne pozna Richarda Bransona, ustanovitelja in predsednika družbe Virgin Group? Njegove osebnostne lastnosti so tiste, zaradi katerih je postal velik vodja. Opisujejo ga kot duhovitega, pozornega, delavnega, inovativnega, karizmatičnega, navdušujočega, energičnega, odločnega posameznika, ki se ne boji tveganja. Ustvaril je eno najbolj prepoznavnih in uglednih blagovnih znamk na svetu. Če lahko v sebi postanemo vodja, kakršni bi morali biti, bomo sposobni postati vodja, ki mu bodo ljudje želeli slediti. Takrat se bomo sposobni spopasti s čimerkoli na tem svetu. Kot Richard Branson.

Namen tega poglavja je posredovati osnovno znanje in uvesti študente v poglobljeni študij vodenja, od katerega je odvisno vse.

»Če misliš, da vodiš, pa ti nihče ne sledi, najbrž hodiš sam.«

John C. Maxwell

V tem poglavju bomo spoznali:

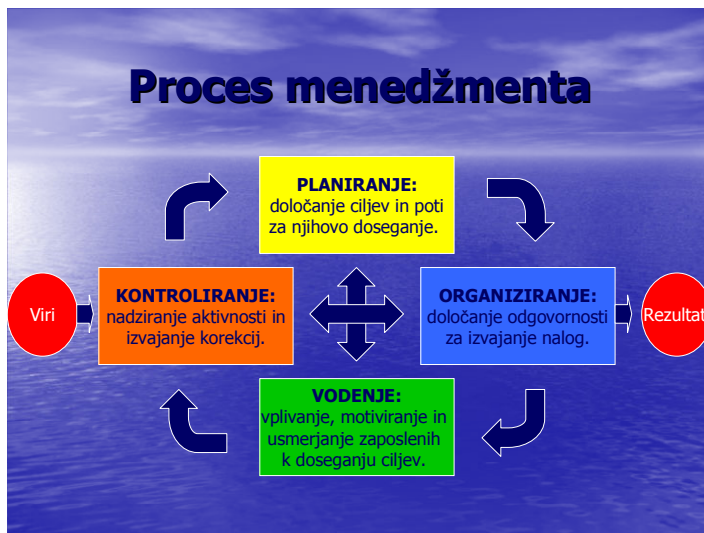
- ♥ pojem in pomen upravljanja, menedžmenta in podjetništva;
- ♥ pojem in pomen vodenja ter njegove temeljne sestavine (vodja, skupina, člani skupine, organizacijsko okolje);
- ♥ nepogrešljive lastnosti uspešnega vodje; pomen čustvene inteligence za uspešno vodenje;
- ♥ pomen in namen dobrega komuniciranja, motiviranja in delegiranja za dobro vodenje; pomen sposobnosti prepričevanja in asertivnega obnašanja;
- ♥ pojem in pomen odločanja ter proces odločanja in reševanja problemov;
- ♥ različne načine vodenja ter pomen vodenja s cilji;
- ♥ pojem in pomen skupin in timov; pomembne razlike med enimi in drugimi; značilnosti, sestavo in razvoj skupin in timov; posebnosti odločanja v skupinah;
- ♥ pojem in pomen inovacij ter ustvarjalnega pristopa k reševanju problemov; vlogo in pomen sprememb; okolje, ki spodbuja ustvarjalnost; proces ustvarjalnega mišljenja; metode ustvarjalnega mišljenja v skupinah.

3.1 UPRAVLJANJE, MENEDŽMENT IN PODJETNIŠTVO

Upravljanje in menedžment

Temeljne organizacijske funkcije v podjetju so (1) upravljanje, (2) menedžment in (3) izvajanje (Dimovski et al., 2005). Ta razdelitev je najbolj jasno razvidna v *delniški družbi* z upravo, upravnim odborom in nadzornim svetom kot organi upravljanja. *Upravljanje* pomeni svobodno gospodarjenje z lastnino – nosilec gospodarjenja je lastnik, ki samostojno odloča o vsem svojem gospodarjenju; odloča o svoji lastnini, torej o razpolaganju s stvarmi. Iz pravice odločanja o lastnini izvira vsa oblast v podjetju. Podjetje je last lastnika, zato govorimo o

upravljanju podjetja. Upravljaljsko vlogo vedno igra lastnik, medtem ko funkcijo **izvajanja** neposredno lahko opravljajo drugi sodelujoči v podjetju, seveda pod vplivom lastnika. Z naraščanjem števila delavcev v podjetju, z razvojem in rastjo podjetja pa postaja odločanje vse bolj zahtevno, zato lastnik v proces odločanja pritegne tudi druge delavce – t.i. **menedžerje**. Četudi je odločanje v rokah menedžerjev, morajo ti vselej odločati v interesu lastnikov. Lastniki zato nadzirajo odločitve menedžerjev. Proces menedžmenta prikazuje slika 6.



Slika 6: Proces menedžmenta
Vir: Dimovski et al., 2005, 44



IZZIVI ...

Ali naj podjetje upravljajo le lastniki podjetja, ali naj v upravljanju sodelujejo tudi drugi udeleženci (zaposleni, kupci, dobavitelji, banke, država in drugi, ki vplivajo na podjetje ali podjetje vpliva nanje)? Pojasnite.

Podjetništvo

Pomen podjetništva in podjetnikov za gospodarski razvoj je izjemen, saj vpliva na ustvarjanje novih delovnih mest, učinkovitost gospodarstva, spreminjanje sektorske in regionalne strukture gospodarstva in gospodarsko rast (Tajnikar, 2000). Za uspeh novega podjetja je kakovosten podjetnik ključnega pomena. Tak podjetnik zna pravilno izbrati kakovostne partnerje, opredeliti in ovrednotiti poslovne priložnosti, poiskati potrebna sredstva in realizirati poslovne priložnosti v praksi.

Čeprav obstaja toliko definicij, kolikor je strokovnjakov, ki so raziskovali podjetništvo, povzemimo **definicijo podjetništva**, kot jo navajata Robert D. Hisrich in Michael P. Peters v njihovi knjigi Entrepreneurship (2002, 10): **»Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega, pri čemer podjetnik vложи svoj čas in trud, prevzema spremljajoča finančna, psihološka in socialna tveganja, rezultat pa je nagrada v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.«** Ustvarjalni proces, čas in trud, prevzemanje tveganj in nagrade so ključni elementi, ki zaznamujejo pojem »podjetništvo«.



IZZIVI ...

Kdo so najuspešnejši slovenski menedžerji in podjetniki?

»Menedžer leta« na <http://www.zdruzenje-manager.si/si/nagrade/manager-leta/>

»Podjetnik leta« na <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=282&PageID=500>

3.2 VODJA IN VODENJE

3.2.1 Opredelitev in sestavine vodenja

Vodenje opredelimo kot sposobnost posameznika – vodje za vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih k doseganju postavljenih ciljev. Vpliv, ljudje in cilji so ključni elementi, ki zaznamujejo pojem »vodenje«. Vodenje povezuje naslednje **temeljne sestavine: vodjo, skupino, člane skupine – zaposlene posameznike in okolje v organizaciji.** Vodja mora zelo dobro poznati in razumeti navedene sestavine in jih aktivno voditi tako, da doseže sinergijo učinkov med člani, skupino in organizacijskim okoljem.

3.2.2 Lastnosti uspešnih vodij

Potenciali za uspešno vodenje se skrivajo v posamezniku – vodji. John C. Maxwell (2007), znan kot vodilni ameriški strokovnjak s področja vodenja, navaja **enaindvajset nepogrešljivih lastnosti vodje**, zaradi katerih mu ljudje sledijo. Vodje so učinkoviti zaradi svojih osebnostnih lastnosti. Če želimo, da bi nam ljudje hoteli slediti, se moramo najprej zazreti globoko v sebe in razvijati naslednje lastnosti:



- **dober in trden značaj**, ki nam pomaga vztrajati v stresnih trenutkih in ki se odraža predvsem v naših dejanjih;
- **karizmatičnost**, s katero pritegnemo ljudi k sebi;
- **predanost** kot zmožnost »z dušo in telesom« verjeti v stvar, za katero se borimo;
- **dobra komunikacija** – Peter Drucker je prepričan, da je za 60 odstotkov vseh težav z vodenjem kriva slaba komunikacija;

- **sposobnost**, ki se odraža v naši nenehni pripravljenosti k ukrepanju, v našem napredovanju, vztrajanju v odličnosti, v naših dosežkih in motiviranju drugih;
- **pogum**, da tvegamo, čeprav nas je strah, kajti brez strahu ni poguma;
- **razsodnost** kot sposobnost, da se posvetimo bistvu stvari;
- **osredotočenost**, ki jo razvijemo s postavljanjem prioritet in z zbranostjo; 70 odstotkov časa in energije posvetimo svojim prednostim; 25 odstotkov časa in energije posvetimo novim stvarem, povezanim s področji, kjer smo najmočnejši; 5 odstotkov časa in energije posvetimo svojim slabostim;
- **velikodušnost**, zaradi katere zbiramo stvari zato, da bi jih podarili drugim;
- **dajanje pobud**, ki se odraža v nenehnem iskanju priložnosti in pripravljenosti k ukrepanju;
- **dobro poslušanje**, ki je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje; posebej dobro prisluhnimo ljudem, ki nam sledijo, svojim strankam, svoji konkurenci in svojim mentorjem;
- **navdušenje**, ki nemogoče spreminja v mogoče;
- **pozitiven pristop**, ki nam v vsaki slabi situaciji vedno pomaga najti nekaj dobrega;
- **bodimo človek rešitev**, ne vztrajajmo pri problemih, ampak si prizadevajmo k iskanju rešitev;
- stvaritev in ohranjanje kar najboljših odnosov z drugimi ljudmi, kajti **izjemni medosebni odnosi** prinašajo izjemne koristi;
- **odgovornost**, zaradi katere smo pripravljeni narediti dodaten kilometer in odlično opraviti delo, ki je ključno za delovanje organizacije;
- **prepričanost vase** in v svoja prepričanja, načela, vrednote;
- **samodisciplina**, ki naj postane naš življenjski slog;
- **uslužnost**, ker najboljši vodje želijo služiti drugim, ne sebi;
- nenehna potreba po **učenju, osebni rasti in razvoju**; naša osebna rast določa, kdo smo; to, kdo smo, določa, koga bomo pritegnili v svoje življenje; od ljudi, ki jih pritegnemo, pa je odvisen uspeh naše organizacije;
- **vizija**, ki vodi nas in vse, ki nam sledijo.

Vodja, ki si prizadeva k uspešnosti, pa mora biti tudi **čustveno inteligenten**. Čustvena inteligenca je nekaj neotipljivega v nas. Opredelimo jo kot »zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja naših čustev in čustev drugih ter uspešnega odzivanja nanje« (Možina et al., 2002, 822). Po raziskavah je pri uspešnih vodjih čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti (Možina et al., 2002).

Več o čustveni inteligenci na spletnem naslovu
<http://www.talentsmart.com/>.



IZZIVI ...

Pomembna zmožnost dobrega vodje je tudi pomnjenje imen najrazličnejših ljudi, za kar obstajajo različne tehnike. Preverjeno dobre tehnike pomnjenja imen boste našli na spletnem naslovu <http://www.benjaminlevymemory.com/> in v knjigi z naslovom Zapomnite si vsako ime, katere avtor je Benjamin Levy. Vadite in po določenem času presodite učinke dobrega pomnjenja imen.

Spoznali ste enaindvajset nepogrešljivih lastnosti vodje po Maxwellu, zaradi katerih ljudje sledijo. Primerjajte jih z vašimi lastnostmi. Katere so vaše šibke točke? Predlagajte ukrepe za njihovo izboljšanje.

Razmislite in opredelite lastnosti svojega neposredno nadrejenega vodje. Kako pa bi opisali menedžerja svoje organizacije?

3.2.3 Komuniciranje, motiviranje in delegiranje kot sestavni deli vodenja

Komuniciranje

Poslovno komuniciranje ni in ne sme biti samo sebi namen; poslovno komuniciranje je sredstvo za doseganje ciljev organizacije. Namenov poslovnega komuniciranja je mnogo, velik del poslovnega komuniciranja pa zajema posredovanje in pridobivanje informacij ter vplivanje. **Osnovni namen vsakega poslovnega komuniciranja je vplivanje na druge ljudi.** Vplivati želimo na mišljenje in delovanje drugih ljudi tako, da lastna organizacija doseže načrtovane cilje. Uspešno je tako tisto komuniciranje, v katerem uspemo vplivati na mišljenje in delovanje posameznikov in skupin s spodbudami, ki naj bi oziroma bodo zadostile njihovim nepotešenim potrebam.

Poslovno komuniciranje pa mora biti tudi **prepričljivo**, saj tako laže in hitreje dosežemo načrtovane cilje. **Prepričljivost pomeni sposobnost prepričevanja ljudi, da »naredijo nekaj, česar brez našega vplivanja ne bi«** (Hrastar v: Možina et al., 2004, 418). Na našo sposobnost prepričevanja pomembno vpliva t.i. **asertivno obnašanje**, ki odseva odprt, spoštljiv in pošten odnos do nas in do drugih. Asertivnost sestoji iz treh osnovnih korakov (Fritchie v: Možina et al., 2004):

1. aktivno poslušanje in vživljanje v sogovornika: **»Razumem, da ...«**;
2. jasno sporočanje lastnih mnenj in občutkov: **»Vendar jaz mislim ...«**;
3. iskanje skupnih rešitev, pri čemer povemo, kaj želimo, da se zgodi: **»Zato predlagam ...«**.

Asertivnega obnašanja se lahko naučimo; korake vadimo v različnih situacijah in se pri tem dosledno držimo zaporedja opisanih korakov.

Motiviranje

Zakaj ljudje delamo? Nemogoče je najti enopomenski odgovor, ker je »vsak človek v določenem pogledu kot vsi ljudje, je deloma kot nekateri ljudje in je tudi kot noben drug človek« (Musek, 1997, 29). Pa se vprašajmo drugače: zakaj ljudje ne delamo? Morda, ker si ne prizadevamo (temperament in značaj), ker ne zmoremo (sposobnosti), ker ne znamo

(znanje), ker nočemo (motivacija). **Motivacijo bi potemtakem lahko enačili s hotenjem.** Vodja bi se moral vprašati, kako naj zaposlene spodbudi, da bi hoteli – in ne morali – delati. Seveda mora najprej sam vedeti, kaj hoče. Le tako bo lahko vplival na hotenje svojih zaposlenih. **Naše hotenje je povezano z našimi pričakovanji;** pričakovanje je tisto, ki spodbudi motivacijo, šele nato ukrepamo. Rezultata naših aktivnosti sta **razočaranje** ali **zadovoljstvo**. Prvo nas lahko »zlomi«, zato odnehamo; lahko pa v nas vzbudi izziv, novo pričakovanje, ki nas spodbudi k novemu poskusu, v katerem običajno izberemo novo strategijo za doseganje pričakovanja. **Poskusi motiviranja, ki izhajajo iz zavestno oblikovanih pričakovanj, so verjetneje uspešnejši.** Bolj so pričakovanja organizacije, vodje in zaposlenih poenotena, večje so možnosti za uspeh (Možina et al., 2002).

Delegiranje

Delegiranje pomeni prenašanje nalog ter pooblastil za izvajanje nalog na zaposlene. Vodja naj naloge (te naj vodijo k uspehu) delegira v skladu z zmožnostmi zaposlenih; poznavanje osebnostnih lastnosti zaposlenih je pri tem ključnega pomena. Zaposleni se tako učijo in dosegajo osebno rast. Vendarle pa mora vodja najprej poiskati jasne in konkretne odgovore na naslednja vprašanja:

1. **Kaj:** opis in cilji naloge.
2. **Kdo:** izvajalec naloge in njegova pooblastila, kjer naj bodo meje med nalogami in pooblastili vodje ter izvajalca naloge zelo jasno in nedvoumno začrtane. S prenosom pooblastil vodja na izvajalca naloge delegira tudi moč. Govorimo o **opolnomočenju zaposlenih**. V organizacijah, ki spodbujajo opolnomočenje, so zaposleni deležni informacij, znanja in moči za uspešno in učinkovito samostojno odločanje, za kar so tudi ustrezno nagrajeni. Opolnomočena delovna sila je kritičnega pomena za uspeh organizacije.
3. **Zakaj:** ozadje in razlogi za nalogo, pomembnost naloge in posledice v primeru neopravljenih naloge.
4. **Kako:** spodbuda izvajalca naloge, da sam predlaga načine, poti za izvedbo naloge, razen v primeru vnaprej predpisanih postopkov, pri čemer mora vodja pojasniti, zakaj je treba nalogo opraviti po predpisih.
5. **Kdaj:** opredelitev rokov, ki naj bodo realni in usklajeni s cilji in izvajalcem naloge.



IZZIVI ...

Razmislite o delegiranju svojega vodje. Kaj vse bi lahko izboljšali? Presodite o prednostih in slabostih opolnomočenja za posameznika in organizacijo.

3.2.4 Reševanje problemov in odločanje

Odločanje je ključna naloga vodje, ker ga pripelje do uspeha ali poloma. **Odločitev v splošnem pomeni izbiro med različnimi alternativami oziroma možnostmi.** Poznamo dvojce vrst odločitev.

»Problema nikdar ne morete rešiti z enakim načinom mišljenja, ki je ustvarilo problem.«

Albert Einstein

Programirane ali strukturirane odločitve so tiste, kjer je odločanje rutinsko oziroma poteka po vnaprej znanem postopku. Problemi so strukturirani, proces odločanja je racionalen; odločitve se sprejemajo na podlagi dejstev, logike, znanja, informacij. **Neproprogramirane ali nestrukturirane odločitve** pa zahtevajo nerutinsko odločanje. Problemi so nestrukturirani, proces odločanja je intuitiven; odločitve se sprejemajo po občutku, na podlagi izkušenj ali intuicije. Neproprogramirano odločanje poteka v nevsakdanjih, enkratnih situacijah velike negotovosti in kompleksnosti. **Problem opredelimo kot odstopanje od zelenega stanja ali od poti do zelenega stanja;** tako so problemi bodisi nevarnosti bodisi priložnosti. Odločitev torej sprejememo v **procesu odločanja**, ki je sestavni del širšega **procesa reševanja problemov** (tabela 2).

Tabela 2: Koraki v procesu reševanja problemov

1	OPAZOVANJE OKOLIŠČIN
2	FORMALNO PRIZNANJE ODPRTEGA PROBLEMA
3	DIAGNOSTICIRANJE IN NATANČNO OPREDELJEVANJE PROBLEMA
4	DOLOČANJE (najmanjšega števila) CILJEV ODLOČITVE
5	GENERIRANJE MOŽNIH ALTERNATIV
6	VREDNOTENJE MOŽNIH ALTERNATIV
7	ODLOČITEV (iz izkušenj priporočam, da pred končno odločitvijo vso stvar »še enkrat prespimo«, ali kako drugače prisluhnemo svojemu notranjemu glasu (kako to narediti, je stvar posameznika))
8	URESNIČEVANJE ODLOČITVE z akcijskim načrtom (kaj, kdo, kdaj)
9	POVRATNE INFORMACIJE O URESNIČEVANJU ODLOČITVE

Vir: Lasten

Izpostavimo nekaj **zmot, ki škodujejo odločanju**. Številni vodje živijo v utvari, da je **problem jasen**. Vendar ni tako; problem vnaprej nikoli ni jasen, še zlasti ne pri najpomembnejših odločitvah. Da bi mogli problem natančno opredeliti, ga moramo najprej prav razumeti. Odgovoriti moramo na vprašanje: Za kaj v resnici gre? Napačno je tudi mnenje, da je **dober vodja tisti, ki odloča veliko in hitro**. Zares dobri in učinkoviti vodje sprejemajo malo odločitev. Nikoli ne pozabijo, da so odločitve povezane s tveganjem, ki prinaša tudi neželene posledice. Zato odločitve sprejemajo premišljeno ter na podlagi znanja in izkušenj. To še zlasti velja za odločanje o ljudeh in o nagrajevanju. Tretja napaka vodij je, da se **prehitro zadovoljijo s prvimi predlaganimi alternativami**. Dobri in učinkoviti vodje verjamejo, da vedno obstaja vsaj še ena dodatna možnost, o kateri velja razmisliti (tudi sedanje stanje lahko služi kot možna alternativa). Zmotno je mnenje, da je **odločitev pomembna sama po sebi**. Mnogo bolj je namreč pomembno njeno uresničevanje. Brez uresničevanja je še tako pomembna odločitev le zapis besed na papirju. Napačno je tudi mnenje, da je pri odločanju pomembno **hitro soglasje**. Dobri vodje se hitrega soglasja naravnost bojijo. Pomembno je, da najprej sprožimo nesoglasja, ki naj vodijo do zares trdnega soglasja, ki ga ne bodo omajale niti težave pri uresničevanju odločitve (do teh vedno pride). Med vodji velja še ena zmota, in sicer, da **do dobrih odločitev vodijo samo zapletene metode**. Večino odločitev je mogoče

sprejeti s preprostim postopkom odločanja, ki smo ga spoznali zgoraj. Pri tem moramo dosledno upoštevati zaporedje korakov, vsak korak pa moramo izvesti z vso skrbnostjo. Metode so nam pri tem v pomoč predvsem pri organiziranju podatkov in informacij (Malik, 2009).

3.2.5 Modeli in načini vodenja

Recepta za vselej uspešno vodenje, ne glede na okoliščine, ni in ga ne more biti. Uspešen vodja zna različne **modele in načine vodenja uporabljati in kombinirati glede na okoliščine, značilnosti zaposlenih, sredstva in čas ter kulturo okolja zaposlenih** (Možina et al., 2002). Ker prikaz posameznih modelov in načinov vodenja presega okvir tega dela, bomo predstavili **nekaj načinov vodenja**, ki so se oblikovali v praksi in dajejo ustrezne rezultate, če so uporabljeni v ustrezni organizacijski klimi (Možina, 1994):

- **Vodenje z izjemami:** vodja se ukvarja le s posebnimi nalogami, izjemami, odkloni, ne pa s podrobnostmi. Te delegira na podrejene.
- **Vodenje s pravili odločanja:** vodja predpiše pravila, po katerih delavci odločajo. Ta način je uporaben le, če so znane vse okoliščine, v katerih odločanje poteka.
- **Vodenje z motiviranjem:** ta način temelji na želji posameznika po samouresničevanju. Vodja sodeluje z delavci in si prizadeva k oblikovanju dela (gre za vprašanje, kako delo prilagoditi delavcu), ki povečuje motiviranost, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu (npr. zanimivost in raznolikost dela, samostojnost in odgovornost pri delu, možnost uporabe in pridobivanja novega znanja in sposobnosti, delo, ki omogoča stike z drugimi ljudmi, ki je za delavca smiselno in daje vidne rezultate).
- **Vodenje s soudeležbo:** vodja in delavci sodelujejo pri opredeljevanju ciljev in vseh drugih odločitvah, ki jih zadevajo.
- **Vodenje z delegiranjem:** ta način temelji na delegiranju oziroma prenašanju nalog ter pooblastil za izvajanje nalog na podrejene.
- **Vodenje s cilji:** osnovna ideja tega načina je, da najprej vrhnji vodje zapišejo cilje organizacije. Iz organizacijskih ciljev izhajajo vsi drugi cilji, ki jih zapišejo vodje na nižjih ravneh. Zapisani cilji so merilo uspešnosti vsakega posameznega vodje. Vodenje s cilji torej sestoji iz postavljanja ciljev (kam gremo?), informacij o doseganju ciljev (ali smo na pravi poti?) in sodelovanja delavcev pri določanju ciljev. Pozitivne učinke, ki naj bi jih imelo vodenje s cilji za organizacijo, prikazuje tabela 3 (Možina et al., 1998; Svetlik et al., 2009).

Tabela 3: Pozitivni učinki vodenja s cilji za organizacijo

Povečuje pripadnost delavcev in izboljšuje njihovo motivacijo.
Doseganje osebnih ciljev delavcev vodi v doseganje organizacijskih ciljev.
»Prisili« celotno vodstvo k načrtovanju in kontroliranju delovanja organizacije.
Stalna komunikacija med vodstvom in podrejenimi omogoča zgodnje odkrivanje odstopanj in možnih rešitev.
Pomaga pri razvoju zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihovo delovno uspešnost.

Vir: Možina et al., 1998, 163

Malik (2009) meni, da **vodenje s cilji v praksi deluje prej slabo kot dobro. Zakaj? Prvič**, vodenje s cilji je mišljeno predvsem kot način vodenja celotne organizacije, manj pa kot način

Več o vodenju s cilji na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ciljno-vodenje/>.

vodenja vsakega posameznega vodje. Cilji organizacije so prazni, če se načina vodenja s cilji ne drži vsak vodja v organizaciji. **Drugič**, vodenje s cilji zahteva veliko dela, ki se nanaša predvsem na opredeljevanje ciljev in preverjanje njihovega doseganja. **Tretjič**, vodje iz vodenja s cilji naredijo pravo sistemsko birokracijo, delavcev ne poučijo o splošnih organizacijskih ciljih in ne spoštujejo osnovnih pravil vodenja s cilji. Ta so: (1) majhno število skrbno izbranih, a velikih ciljev, ki kaj pomenijo, ko jih dosežemo; (2) določanja ciljev se lotimo z nasprotne strani z vprašanjem: Kaj naj opustimo?; (3) dobro opredeljeni cilji so specifični, merljivi, realni in dosegljivi, a izzivni, smiselni in časovno opredeljeni; (4) določanje dobrih ciljev zahteva ohranjanje ravnovesja med nasprotujočimi si cilji; (5) ne določajmo le ciljev, ampak tudi vire za njihovo uresničevanje; (6) dobri cilji so osebni cilji – cilji posameznika z imenom in priimkom; (7) premislimo, če res vsi delavci potrebujejo cilje (kateri da in kateri ne); (8) vodenje s cilji prilagodimo zmožnostim posameznika; (9) v čim težavnejšem položaju je organizacija, tem bolj so pomembni cilji na kratek rok; (10) cilje natančno zapišimo.



IZZIVI ...

»Učinkoviti direktorji se najprej lotijo pomembnih ciljev, nepomembnih pa _____?«
(Peter Drucker) *Odgovorite in pojasnite svoj odgovor.*

Vodenje s cilji: Kateri so vaši osebni cilji? Presodite jih z vidika spoznanj o vodenju s cilji in predlagajte izboljšave.

3.3 DELO V SKUPINAH

3.3.1 Skupine in timi

Skupine

Vsakdo izmed nas pripada kakšni skupini, bodisi delovni bodisi športni, kulturni, politični, prijateljski ipd. **Kaj nas žene v skupine?** Posamezniki se v skupini počutimo varnejše, bolj

smo prepričani vase, odpornejši smo proti nevarnostim. Skupina nam daje občutek moči, ker skupaj z drugimi zmoremo več. Pripadnost ugledni skupini nam prinaša ugled, občutek samospoštovanja, občutek, da smo nekaj vredni. V skupini zadostimo našim potrebam po druženju, čutimo pripadnost. In nenazadnje, kot del skupine uresničujemo cilje, ki jih sami ne bi zmogli doseči.

Skupino opredelimo kot *dva ali več posameznikov, ki se srečajo zaradi česa pomembnega* – to je najpreprostejša definicija skupine.

Da bi mogli neki skupek ljudi opredeliti kot skupino, mora ta skupek zadostiti pomembnim **značilnostim** – vedenje članov skupine in s tem skupinsko vedenje tako narekujejo **vloge** (vsi člani skupine so igralci, vsak član igra svojo vlogo), **norme**, **status**, **velikost** (Robbins in Judge (2009, 333) v zvezi z velikostjo skupine omenjata zanimiv pojav »družbenega postopanja«: posamezniki, ki so del skupine, pri delu potrošijo manj napora kot posamezniki, ki delajo sami – z velikostjo skupine se tako zmanjšuje produktivnost posameznih članov), **odnosi in povezanost**, **cilj** in **trajanje**.

Več o značilnostih skupine v knjigi *Organizational behavior*, Robbins in Judge, 2009.

Skupina se **razvija postopoma**, običajno po korakih, ki jih prikazuje slika 7. Ti koraki si bodisi sledijo bodisi se dogajajo hkrati, skupina pa se lahko vrne tudi korak nazaj.



Slika 7: Razvoj skupine
Vir: Možina et al., 2002, 549

Timi

Tim opredelimo kot *skupino, katere člani sodelujejo pri opredeljevanju in doseganju ciljev ter pri odločanju*. To pomeni, da je vsak tim skupina, ni pa vsaka skupina tim (tabela 4). Rezultati tima so več kot le seštevek naporov posameznih članov tima. Prav zato so uspešni in učinkoviti timi gradniki sodobne organizacije.

Tabela 4: Razlike med skupino in timom

DEJAVNIKI RAZLIKOVANJA	SKUPINA	TIM
cilji, naloge, roki	Delegirani od zunaj.	Skupno opredeljevanje. Lastna, skupna iniciativa.
izzivi, inovativnost	Negativen odnos.	Pozitiven odnos.
delo	Člani kot najeti delavci.	Delo je »last« članov.
znanje	Naročanje; predlogi so nezaželeni. Ni delitve znanja.	Delitev izvirnosti in znanja.
odvisnost	Medsebojna neodvisnost. Odvisnost od vodje.	Medsebojna odvisnost. Vzajemna pomoč, podpora.
zaupanje	Šibko.	Močno.
komunikacija	Zamegljena.	Poštena, odkrita.
vloge	Nerazumevanje vlog. Igranje namišljenih vlog.	Razumevanje vlog.
konflikti	Kot nevarnost. Negativna drža.	Kot priložnost. Pozitivna drža.
odločitve	Odloči vodja.	Sodelovanje pri odločanju.
uspeh	Osebni uspeh posameznika.	Uspeh tima, organizacije.

Vir: Lasten

Na *sestavo in razvoj uspešnega tima* pomembno vplivajo naslednji dejavniki (Robbins in Judge, 2009): podpora lastne organizacije; učinkovito vodenje; medsebojno zaupanje članov tima; ocenjevanje delovnih dosežkov ter nagrajevanje članov kot timskih igralcev (nagrade so finančne ali v obliki zadovoljstva, osebnega razvoja, prijateljstva); osebnostne lastnosti članov, ki določajo timskega igralca; raznolikost znanja in drugih zmožnosti članov za reševanje problemov; ustrezna zastopanost vlog s strani članov; primerno število članov (manj kot sedem); usposabljanje članov za timsko delo; oblikovanje dela (gre za vprašanje, kako delo prilagoditi zaposlenemu), ki povečuje motiviranost, delovno uspešnost in zadovoljstvo pri delu; zavezanost članov k skupni viziji in skupna opredelitev ciljev; zaupanje članov v zmožnosti tima; konfliktne situacije, ki jih je moč uspešno reševati; zmanjšanje pojava »družbenega postopanja«.

Več o vlogah v timu po Belbinu na spletnem naslovu <http://www.belbin.com/rte.asp>.



IZZIVI ...

Gospod Potrpežljivi je vodja servisa pri uradnem prodajalcu vozil Toyota. Pred tem je bil član skupine serviserjev. Svoje sodelavce zelo ceni. Navsezadnje so odlični strokovnjaki, z nekaterimi je v mnogih letih sodelovanja razvil pristno prijateljstvo. Zdi se, da ga je večina sprejela kot vodjo, skrbi pa ga obnašanje serviserja Aleša. Aleš je najboljši serviser z dolgoletnimi praktičnimi izkušnjami. Ni slab človek, je pa izrazit kolerik. Njegovi kolerični izpadi še posebej pridejo do izraza na sestankih, kar povzroči pravo besedno vojno med ostalimi udeleženci. Gospod Potrpežljivi ve, da je on tisti, ki bo moral obvladati ta problem, vendar potrebuje pomoč. *Kaj bi svetovali gospodu Potrpežljivemu?*

3.3.2 Odločanje v skupinah

Odločitve sprejemajo posamezniki neodvisno ali v skupinah. Ker so delovne skupine sestavni del našega poslovnega življenja, si oglejmo posebnosti odločanja v skupini. Skupine se odločajo precej drugače kot posamezniki. Najžlahtnejši način odločanja, ki ga je v praksi najteže doseči, je **soglasno odločanje** – vsi člani skupine se strinjajo z odločitvijo, verjamejo vanjo in si prizadevajo k njeni uresničitvi. V skupini pa poznamo še nekatere druge načine odločanja:

- skupina po določenem času **sprejme neko odločitev, ne da bi o njej resno razpravljala**;
- odločitev sprejme vodja skupine ali član, ki ima moč (**avtoritarno odločanje**);
- odloči majhna poskupina znotraj celotne skupine (**manjšinsko odločanje**);
- v skupini odloči večina (**večinsko odločanje**).

Odločanje v skupini ima svoje prednosti in slabosti – ene in druge prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Prednosti in slabosti odločanja v skupini

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Več informacij in znanja kot prispevek različnih posameznikov. • Različni pogledi na problem. • Večja zavzetost za uresničevanje sprejete odločitve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zamudnost odločanja. • Pritiski skupine kot celote na njene člane, ki se pritiskom zaradi lastnih koristi uklonijo. • Avtoritarno ali manjšinsko odločanje manj zmožnih članov. • Zamegljena odgovornost posameznih članov.

Vir: Možina et al., 2004, 230


Kdo je potemtakem uspešnejši in učinkovitejši pri odločanju: posameznik ali skupina?

Odločitve skupine so večinoma natančnejše od odločitev povprečnega člana, vendar pa zaostajajo za odločitvami najbolj zmožnega člana skupine. Skupina je lahko precej bolj ustvarjalna kot posameznik. Prav tako pa v skupini vlada tudi večja zavzetost za soglasno sprejete odločitve. Po drugi strani pa je odločanje v skupini manj učinkovito in precej bolj zamudno. Če pričakovane koristi zaradi večje uspešnosti presežejo pričakovane izgube zaradi manjše učinkovitosti, sprejemamo odločitve v skupini. Tehtamo torej med zelenimi koristmi zaradi večje uspešnosti ali učinkovitosti ter neželenimi izgubami zaradi manjše uspešnosti ali učinkovitosti.

3.3.3 Reševanje problemov in ustvarjalnost

3.3.3.1 Ustvarjalnost pospešuje razvoj



To je Zemlja – planet, na katerem živimo. Nekoč je izgledal takole . Zemlja sama in vse na Zemlji je v nenehnem gibanju. Vse se spreminja. Ljudje smo tisti, ki posredno ali neposredno izzivamo spremembe, ker hočemo več. V naši naravi je, da gremo naprej. Z lastno ustvarjalno aktivnostjo smo ustvarili svet, kot ga poznamo danes. Eden boljših primerov hitrega razvoja je Dubaj, ki je najhitreje rastoče mesto na svetu (slika 8, slika 9 in slika 10). Neverjetno, kajne? Naš svet je naš dom. Kdo ve, kakšen bo jutri.



Slika 8: Dubaj leta 1990

Vir: <http://www.condohotelsdubai.com/articles/dubai-incredible.html> (9. 9. 2009)



Slika 9: Dubaj – ista ulica leta 2003

Vir: <http://www.condohotelsdubai.com/articles/dubai-incredible.html> (9. 9. 2009)



Slika 10: Dubaj – ista ulica leta 2007

Vir: <http://www.condohotelsdubai.com/articles/dubai-incredible.html> (9. 9. 2009)

V kompleksnem okolju bodo preživeli le tisti posamezniki in organizacije, ki se bodo sposobni uspešno in učinkovito prilagajati spremembam. Spremembe so nujne, ker spodbujajo

»Ne preživi najmočnejša vrsta, niti najbolj inteligentna; preživi tista, ki se najbolj prilagaja spremembam.«

Charles Darwin

ustvarjalnost, ta pa pospešuje razvoj. ***Inovacije in ustvarjalni pristop k reševanju problemov so torej temeljna gibalna napredka***, ki s seboj prinaša dobro in slabo. Ideje so tiste, ki vlečejo naprej. Mnogo že imamo, še mnogo pa je neodkritega, čeprav se včasih zdi, da je nemogoče odkriti še kaj več. Vendar pa je bistvo očem skrito. Nikomur in ničemur ne smemo verjeti popolnoma in brez zadržkov; vprašanja poganjajo in usmerjajo svet ustvarjalnosti. Naša ustvarjalnost je tista, ki spreminja nemogoče v mogoče. Sodobna (učeča se) organizacija zatorej temelji na znanju, ki postaja najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti v dinamičnem okolju. S tem v zvezi govorimo o novi paradigmi – poslovodenju znanja. V ospredje prihajajo ideje in inovacije, ki so plod ustvarjalnih posameznikov, skupin in organizacij. Inovacijske ali ***inventivne organizacije*** veliko vlagajo v izobraževanje in znanost, razvito imajo močno informacijsko infrastrukturo ter zelo cenijo individualno in skupinsko ustvarjalnost. Vodijo jih ***inventivni menedžerji, ki spodbujajo ustvarjalnost*** tako, da (Dimovski et al., 2005):

- vse sodelavce dobro seznanijo z vizijo in poslanstvom organizacije;
- v organizaciji omogočajo prost pretok informacij v vse smeri;
- odstranjujejo vse birokratske ovire, ki zavirajo ustvarjalnost;
- spodbujajo prosto izmenjavo idej in uvajanje sprememb na delovnih mestih;
- gojijo kulturo zaupanja med sodelavci;
- obstoječo organizacijo občasno osvežijo z novimi zunanji strokovnjaki;
- motivirajo sodelavce;
- nagrajujejo ustvarjalno delovanje svojih sodelavcev;
- omogočajo usposabljanje sodelavcev;
- skrbijo za dobro počutje in uresničevanje interesov sodelavcev tudi med delom;
- ustvarjalnost začnejo uvajati pri vrhu organizacije, kajti le trdna podpora vodstva lahko ustvari inventivno organizacijo.

Vsak človek v sebi skriva potencial ustvarjalnosti. Ni ustvarjalnih in neustvarjalnih ljudi, so le bolj ali manj ustvarjalni. Ustvarjalnost lahko izboljšamo, predpogoj pa je, da verjamemo vase.



IZZIVI ...

Razmislite o pojmu »ustvarjalnost«. Kaj je za vas ustvarjalnost? Presodite, ali živite v okolju, ki spodbuja ustvarjalnost. Kako preveč znanja vpliva na ustvarjalnost? Dajte prijatelju navodila, smernice za ustvarjalno delo.

3.3.3.2 Opredelitev osnovnih pojmov ustvarjalnosti

Srića (1999) **opredeljuje ustvarjalnost** kot: (1) sposobnost odkrivanja povsem novih, še neznanih idej; (2) sposobnost povezovanja že znanih idej na način, da pridemo do nečesa novega; (3) sposobnost odkrivanja nečesa nepričakovanega, vendar koristnega; (4) sposobnost modificiranja ali razvijanja nečesa znanega z namenom doseganja še večje koristnosti; (5) sposobnost, ki temelji na iracionalnih dejavnikih, kot so intuicija, navdih, »šesti čut«.

Ideja je vsaka nova zamisel. **Izum** je nova ustvarjalna rešitev tehničnega problema. **Invencija** je vsakršna zamisel tehnične novosti, ki je obetavna, ni pa nujno, da bo postala tudi uporabna. **Potencialna inovacija** je uporabna invencija, ki pa še ni dala nove koristi. **Inovacija** je praktično, gospodarsko uporabna novost, ki služi končnemu uporabniku – njena koristnost je potrjena na trgu (<http://www.imamidejo.si/>, 9. 9. 2009).

»Vsaka resnično nova zamisel je najprej videti nora.«
Alfred North Whitehead

Ustvarjalnost je torej sposobnost generiranja novih bodisi uporabnih bodisi neuporabnih idej na izviren in nov način, **inventivnost** pa je sposobnost pretvarjanja novih idej v uporabne proizvode ali storitve (Srića, 1999). To pomeni, da ni inovacije brez ustvarjalnosti. Ustvarjalnost je uvod v spremembe, vendar sama po sebi ni dovolj – inventivni posamezniki so tisti, ki zmorejo, znajo in hočejo uresničiti ustvarjalno idejo. Po Edwardu de Bonu v inventivno mišljenje vodi uravnotežena uporaba **vertikalnega in lateralnega mišljenja**. Ponazorimo primer vertikalnega (leva stran možganov) in lateralnega (desna stran možganov) mišljenja z vožnjo od točke A do točke B. Pred odhodom pripravimo načrt potovanja, ki se ga strogo držimo in ne zaidemo s predvidene poti. Tako mislimo vertikalno oziroma racionalno. Nasprotno pa lateralno oziroma intuitivno mišljenje ubira ovinke in nenehno moti naš načrt potovanja. Od ideje do inovacije moramo torej »misliti s celimi možgani«.

3.3.3.3 Proces ustvarjalnega mišljenja

Poti, ki vodijo do idej, so različne. Tako so nekateri svetovni izumitelji prišli do idej povsem po naključju, drugi so jih zaznali brez napore s pomočjo intuicije, večina izumov pa je posledica kombinacije navdih, znanja, trdega dela, močne volje in še česa. Korake v procesu ustvarjalnega mišljenja prikazuje slika 11.

»Smo ustvarjalci, ki imamo moč danes oblikovati svet, v katerem želimo živeti jutri.«
Robert Collier



Slika 11: Koraki v procesu ustvarjalnega mišljenja
Vir: Lasten

Najprej **identificiramo in definiramo problem**, kar zahteva zbiranje podatkov in informacij o problemu. Pri tem si pomagamo z vprašanji: zakaj, kaj, kako, kdo, kdaj in kje. Sledi faza **inkubacije** ali čakanja; v tem času se s problemom ukvarja le naša podzavest. V fazi **iluminacije** (navdih, »heureka«, »aha« efekt) odkrijemo idejo, ki vodi v rešitev problema. Na tem mestu velja omeniti zanimiv pojem »serendipiteta«, ki je proces raziskovanja, med katerim iščemo nekaj določnega, pri tem pa najdemo nekaj, česar sploh nismo iskali, ki pa se izkaže za dragoceno najdbo. V fazi **verifikacije** idejo preizkusimo, preverimo. Pri tem upoštevajmo naslednja merila za vrednotenje idej: (1) Ali bomo z izbrano idejo rešili problem in uresničili zelene cilje? (2) Ali je izbrana ideja tehnično, finančno, menedžersko izvedljiva? (3) Ali je izbrana ideja družbeno sprejemljiva? (4) Ali je izbrana ideja zakonita in skladna s pravnimi, kulturnimi, etičnimi normami? (5) Ali je izbrana ideja dovolj dobra in koristna ter ustreza zahtevam trga? (6) Ali je izbrana ideja razumljiva vsem, na katere se nanaša? (7) Ali je izbrana ideja napredna, ali upošteva ekološke in druge standarde, ali bo naredila dober vtis? Zadnja faza **implementacije** pa je namenjena uresničevanju ideje.

3.3.3.4 Pravila in metode ustvarjanja v skupinah

Ustvarjalno obnašanje skupine se ne začneja z idejami, temveč s problemi. Zdaj že vemo, da je problem vsako odstopanje od zelenega stanja ali od poti do zelenega stanja. Skupina si mora tako sama postaviti problem, vprašanje, na katero bo iskala odgovore, rešitve. Problemi so tisti, ki izzivajo ustvarjalno delo. Zato je še kako pomembno, da skupina odkrije in analizira prave vzroke za nastanek problema ter problem natančno definira. Pri ustvarjalnem skupinskem delu tako velja spoštovati naslednja pravila (Lipičnik, 2005):

- Bodimo čim bolj sproščeni.
- Problem, vprašanje zapišemo na vsem vidno mesto.
- Idej ne komentiramo, ne kritiziramo in ne vrednotimo.
- Zaželeno so nenavadne, izvirne ideje, ki spodbujajo še bolj nore ideje.
- Povezujemo ideje drugih s svojimi, kar vodi v nove ideje.
- Avtorstvo idej ni priznано.
- Najpomembnejša je količina idej, ne njihova kakovost.
- Ideje opredelimo le s ključnimi besedami; ne spuščamo se v podrobnosti.
- Vse ideje zapišemo na vsem vidno mesto.

Nevihta možganov (brainstorming), razprava 66, metoda 635, pisna nevihta možganov (brainwriting pool), sinektika, metoda Delfi in magična trgovina so le nekatere **metode ustvarjalnega mišljenja v skupinah**, ki

spodbujajo posameznike k snovanju idej. Metode se **različno obnesejo v različnih okoliščinah**; na izbor primerne metode tako vpliva število članov skupine, vrsta in stopnja težavnosti problema, razpoložljiv čas in znanje o posamezni metodi.

Več o metodah na spletnem naslovu <http://www.inovativnost.net/> in v knjigi **Ustvarjalno mišljenje, Srića, 1999.**



IZZIVI ...

Vodja vaše organizacije je vse zaposlene povabil na enotedensko križarjenje po Jadranu. Žal ste drugi dan potovanja doživeli brodolom. Uspelo se vam je rešiti na trpežna lesena vrata. Ta vas komaj držijo na površini. Vrata niso velika, so pa dovolj močna, da bi držala še eno osebo. Okoli vas plava kar nekaj vaših sodelavcev – vodja vaše organizacije, njegova tajnica, vaš najljubši sodelavec in dober prijatelj, sodelavec iz sosednje pisarne, ki vam ni preveč povšeči, in hudo simpatična sodelavka / sodelavec, ki povzroča rdečico na vašem obrazu. *Koga boste rešili in kako boste odločili? Presodite z vidika razumskega in čustvenega mišljenja.*

Na spletni strani http://www.creativethinking.net/WP04_Exercises.htm boste našli *nabor različnih ustvarjalnih nalog*. Pri njihovem reševanju bodite kar se da ustvarjalni – snujte ideje na izvirin in nov način, iščite rešitve tam, kjer jih večinoma nihče ne išče. Razmišljajte »out of the box« in ne omejujte samih sebe. Predvsem pa verjemite vase.

POVZETEK POGLAVJA

- ♥ Od vodenja je odvisno vse; dobro vodenje pripelje do uspeha, slabo do poloma. Vodenje povezuje naslednje temeljne sestavine: vodjo, skupino, člane skupine in okolje v organizaciji. Vodenje je stvar notranjosti – vodje so učinkoviti zaradi svojih osebnostnih lastnosti, zaradi katerih ljudje sledijo. Dobro vodenje zahteva tudi dobro komuniciranje, motiviranje in delegiranje. Ključna naloga vodje je odločanje. Vodje sprejemajo odločitve v procesu odločanja, ki je sestavni del širšega procesa reševanja problemov. Recepta za vselej uspešno vodenje ni in ga ne more biti. Uspešen vodja zna različne modele in načine vodenja uporabljati in kombinirati glede na različne okoliščine. V praksi se pogosto uporablja način vodenja s cilji, ki pa ob neustrezni uporabi lahko prinaša določene nevarnosti.
- ♥ Skupino opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečajo zaradi česa pomembnega. Tim pa je skupina, katere člani sodelujejo pri opredeljevanju in doseganju ciljev ter pri odločanju. To pomeni, da je vsak tim skupina, ni pa vsaka skupina tim. Rezultati tima so več kot le seštevek naporov posameznih članov tima. Da bi mogli neki skupek ljudi opredeliti kot skupino, mora ta skupek zadostiti pomembnim značilnostim: vloge, norme, status, velikost, odnosi in povezanost, cilj in trajanje so tiste značilnosti, ki narekujejo vodenje članov skupine in s tem skupinsko vedenje. Tako skupine kot timi se razvijajo postopoma, po korakih, na njihovo sestavo in razvoj pa pomembno vplivajo številni dejavniki.
- ♥ Inovacije in ustvarjalni pristop k reševanju problemov so temeljna gibala napredka. Poti, ki vodijo do idej, so različne. Vendarle pa je tudi ustvarjalno mišljenje proces, ki sestoji iz identifikacije, inkubacije, iluminacije, verifikacije in implementacije. Vsak človek v sebi skriva potencial ustvarjalnosti. Ustvarjalnost posameznikov, članov skupin, je mogoče spodbuditi z metodami ustvarjalnega mišljenja v skupinah.



VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Ponazorite upravljavca, menedžerja, podjetnika in vodjo s konkretnimi primeri.
2. Katere so temeljne sestavine vodenja in kako naj jih vodja vodi?
3. Zakaj ljudje želimo slediti vodji? Zakaj se enemu vodji le stežka ukлонimo, drugemu pa bi strastno sledili na konec sveta? Konkretizirajte čustveno inteligenco s primerom.
4. Kako vplivati na druge ljudi? Kako pa je mogoče vplivati na vas osebno?
5. Razmislite o svoji sposobnosti prepričevanja drugih ljudi. Vam ne gre? Poskusite vaditi asertivno obnašanje in po določenem času presodite njegove učinke.
6. Pojasnite proces odločanja in reševanja problemov na konkretnem primeru.
7. Pojasnite način vodenja s cilji in kako njegova neustrezna uporaba lahko prinaša nevarnosti. Je vodenje s cilji način vodenja v vaši organizaciji? Utemeljite.
8. Opredelite pojem skupine, njene značilnosti in razvoj na konkretnem primeru. V čem se razlikujejo skupine in timi? Kot član konkretnega tima opredelite vloge v vašem timu po Belbinu. Kako so zastopane?
9. Pojasnite posebnosti odločanja v skupinah. Kakšne so vaše lastne izkušnje?
10. Pojasnite pomen ustvarjalnosti. Kako naj inventivni menedžerji spodbujajo ustvarjalnost sodelavcev? Kakšne so vaše izkušnje z ustvarjalnostjo v vaši organizaciji?

4 LITERATURA

Cartwright, R. *Communication*. Oxford (UK): Capstone, 2002.

Condo Hotels Dubai. *Dubai, It's Incredible* (fotografije online). (citirano 9. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.condohotelsdubai.com/articles/dubai-incredible.html>.

Covey, S. R. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.

Dimovski, V., et al. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba, 2005.

Dimovski, V., in Penger, S. *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education, 2008.

Fritchie, R. *Working with assertiveness*. London: BBC training, 1988.

Gross, S. F. *Umetnost inteligentnega sporazumevanja: izostrite občutek za medčloveške odnose*. Ljubljana: DZS, 2001.

Hartley, P., in Bruckmann, C. G. *Business communication*. London, New York: Routledge, 2002.

Hisrich, R. D., in Peters, M. P. *Entrepreneurship*. Boston [etc.]: McGraw-Hill: Irwin: McGraw-Hill Higher Education, cop. 2002.

Hrastar, W. T. *How to make persuasive presentations with confidence*. Englewood: Tim W. Hrastar Associates, 2001.

Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. (online). (citirano 9. 9. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.imamidejo.si/>.

Lipičnik, B. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.

Lipičnik, B., in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.

Malik, F. F. *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2009.

Maxwell, J. C. *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Licas & Lisac, 2007.

Milkovich, G. T., in Boudreau, J. W. *Human resource management*. Burr Ridge: Irwin, 1994.

Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.

Možina, S., et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1998.

Možina, S., et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.

Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, 2004.

- Musek, J. *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Obzorja, 1993.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1997.
- Musek, J., et al. *Človek kot celostno bitje*. Ljubljana: Educy, 1998.
- Ober, S. *Contemporary business communication*. Boston: Houghton Mifflin Co., cop. 2003.
- Robbins, S. P., in Judge, T. *Organizational behavior*. Upper Saddle River (New Jersey): Pearson Prentice Hall, cop. 2009.
- Singer, M. G. *Human resource management*. Boston: PWS-KENT, 1990.
- Srića, V. *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Svetlik, I., et al. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2009.
- Tajnikar, M. *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Tavčar, M. I. *Management in organizacija: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management, 2008.
- Tavčar, M. I. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum, 1995.
- Trček, J. *Medosebno komuniciranje – kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus, 1998.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.