

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Kneževič Aleš

**Vpliv komunikacije na odličnost in motiviranost zaposlenih v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Kneževič Aleš

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Vpliv komunikacije na odličnost in motiviranost zaposlenih v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2013

*Zahvaljujem se mentorju, **doc. dr. Mihaelu Klinetu**, za strokovno pomoč in svetovanje na poti pisanja diplomske naloge. Iskrena hvala tudi mojim najdražjim za neskončno potrpežljivost.*

## **Vpliv komunikacije na odličnost in motiviranost zaposlenih**

Komunikacija predstavlja temelj vsem medosebnim odnosom. Interna komunikacija je pomembna predvsem zaradi vpliva, ki ga ima na zaposlene v podjetju. Izbor primerne interne komunikacije je pomemben, saj vpliva na motiviranost zaposlenih pri delu in posledično na doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Motivacija vznikla iz posameznika in je pogojena z njegovim počutjem na delovnem mestu, komunikacija pa ustvarja medosebne odnose, ki pogojujejo kvaliteto delovnega okolja. S tehnološkim napredkom so se razvile številne možnosti za pretok informacij med zaposlenimi, vendar napredek vpliva na medoseben odnose, ki postajajo vse bolj odtujeni. Ravno s tega vidika je izredno pomembna vloga vodstva, saj mora ustvarjati okolje, ki pozitivno vpliva na delovno učinkovitost zaposlenih. Vodstvo, ki ohranja odprto in odkrito komunikacijo na vseh nivojih, generira okolje, ki v zaposlenih spodbuja občutek vrednosti, posledično večje predanosti delu in zaupanja v lastno kompetentnost. Namen dobrega vodenja je, da cilji organizacije postanejo tudi cilji vseh zaposlenih. Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti na zadovoljevanje potreb, tako bioloških kot socialnih, saj nezadovoljevanje slednjih vodi v frustracije, ki negativno vplivajo na delovno učinkovitost posameznika in na poslovanje podjetja kjer je zaposlen. Komunikacija tako predstavlja vez med zaposlenimi ter zaposlenimi in vodstvom. Je osnova dobrem delovanju organizacije in pogoj za doseganje zastavljenih ciljev.

Ključne besede: interna komunikacija, motivacija zaposlenih, vodenje.

## **Communication impact on excellence and motivation of employees**

Communication represents foundation for all interpersonal relationships. Internal communication is particularly important because of the impact it has on the employees. Selection of appropriate internal communication is important as it affects the motivation of employees and their achievement of organisational goals.

The motivation originates from the individual and it is influenced by personal well-being at work, on the other hand a suitable communication affects the quality of the working environment. Technological progress has influenced the development of a number of possibilities for the flow of information among employees, but the same progress affected interpersonal relations, which are becoming increasingly alienated. From this perspective the role of leadership is extremely important. Management must create an environment that positively affects work efficiency. The leadership, which maintains a sincere communication, creates an environment that positively affects the commitment of employees and their confidence in their own competence. The purpose of good leadership is that the objectives of the organization become common to all employees. It is very important not to forget to satisfy biological and social needs of employees, since unfulfilled needs may lead to frustration that negatively affects their work efficiency. The communication presents the link between the team members and their superiors, it is the foundation for the company's operations and a condition for achieving organizational goals.

Key words: internal communication, employee motivation, leadership.

## KAZALO

1 UVOD .....	8
2 ORIS PROBLEMA .....	10
3 KOMUNICIRANJE .....	12
3.1 Opredelitev in pomen komuniciranja v poslovnem svetu .....	12
3.2 Elementi komunikacijskega procesa v delovnem okolju .....	14
3.4 Smeri interne komunikacije .....	17
3.5 Kakovost interne komunikacije .....	20
3.6 Ovire pri internem komuniciranju .....	23
3.7 Konflikt .....	26
4 MOTIVACIJA V INTERNEM OKOLJU .....	29
4.1 Opredelitev motivacije v internem okolju .....	30
4.2. Teorije motivacije .....	31
4.2.1 Vsebinske teorije motivacije .....	33
4.2.2 Procesne teorije motivacije .....	37
4.3 Motivacijski moment v internem okolju .....	38
5 VODENJE V SMERI ODLIČNOSTI .....	39
5.1 Opredelitev in pomen vodenja .....	39
5.2 Modeli vodenja .....	40
5.3 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih .....	42
6 VODENJE S POMENOM - management vs. leadership .....	44
7 EMPIRIČNA RAZISKAVA .....	46
7.1 Namen in cilj raziskave .....	46
7.2 Interpretacija rezultatov .....	47
8 SKLEP .....	52
9 LITERATURA .....	54
PRILOGE .....	56
Priloga A: Intervju, Roman Grošelj, direktor, Schrack Technik Slovenija .....	56
Priloga B: Intervju, Roman Močnik, vodja prodaje, Schrack Technik Slovenija .....	58
Priloga C: intervju, Janez Ipavec, komercialist, Schrack Technik Slovenija .....	60
Priloga Č: Intervju, Janez Aleš, komercialist, Schrack Technik Slovenija .....	63
Priloga D: Intervju, Gregor Boltar, CHRO, LM&Co. ....	66

Priloga E: Intervju, Franja Ridzi, direktor, Amitas d.o.o. .... 70

## KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Komunikacija .....	47
Tabela 7.2: Motivacija.....	48
Tabela 7.3: Vodenje .....	50

## 1 UVOD

Namen diplomskega dela je orisati in prikazati, kako je pravilna in primerna komunikacija znotraj podjetja, ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev. Podjetja delujejo kot celota; četudi sestavljena iz več segmentov, sta sožitje in usklajenost ključnega pomena za doseganje odličnosti. Namen pričujočega dela je prikazati povezanost različnih segmentov in predvsem dokazati, da so usposobljeni in motivirani zaposleni eden glavnih temeljev uspešnega poslovanja in razvoja podjetja.

Skozi idejo internega komuniciranja želim poudariti, da je, kot pravi Lipičnik (2002a, 445), ravnanje z ljudmi pri delu sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli zastavljene cilje. Zato izhajajoč iz predpostavk, da ima *interna komunikacija velik učinek na delovno motiviranost zaposlenih ter, da je ključna tista motivacija, ki prihaja iz ljudi samih, vodstvo pa mora ustvariti takšno okolje, ki bo v spodbudo notranji motivaciji posameznika*, temelje svoje raziskave opiram na principe interne komunikacije in motivacijske modele, znotraj katerih odsevajo različni stili vodenja.

Zaposleni so najpomembnejše skrite rezerve v mnogih podjetjih. Menedžerji se danes, v času hitrih sprememb soočajo s pomembno odgovornostjo. Rast organizacije in njen razvoj, sta odvisna od sposobnosti menedžmenta, da zagotovi okolje in klimo, v kateri bo aktiviran ves intelektualni kapital organizacije. Motivacija vzpodbuja ljudi h kvalitetnemu in odgovornemu delu. S pomanjkanjem motivacije je posameznik nezmožen izpolnjevati potrebe organizacije, v kateri je zaposlen, kar vpliva tudi na neizpolnjevanje njemu lastnih potreb in želja. Želje so, kot pravita Kline in Ule (1996, 17), motivi, ki predpostavljajo človekovo fantazijo, estetiko, težnjo po spremembah itd. Želje so absolutno nezadovoljive in se množijo z vsakim napredkom civilizacije.

Komuniciranje odločilno vpliva na vse medosebne odnose. Pravilno komuniciranje je ključ do primernega odnosa s sogovornikom. Z njim se izogibamo konfliktom. Procesi komuniciranja so izjemno kompleksni. Njihova uspešnost je odvisna od številnih dejavnikov, od narave sporočila, od tega, kakor ga interpretirata javnost in okolje v katerem je sprejeto (Kline in Ule 1996, 54). Dejstvo je, da je nemogoče ne komunicirati, vendar na drugi strani velja, da je poznavanje komunikacije in komunikacijskih orodji šibko, celo slabo. To velja tudi za okolja, podjetja in organizacije, kjer je visoka stopnja komunikacije nujna za dobre medosebne odnose, saj le ti ključno vplivajo na konkurenčnost in funkcionalnost entitete v poslovnem



svetu. Pogosto se pripeti, da nepravilno razumevanje podanega sporočila, v sogovorniku vzbudi napetost, kar lahko vodi v konflikt in težko rešljiv problem.

Zato je komuniciranje, na kateri gradimo vsakršen odnos, bodisi posloven ali osebni. Pomembno je zavedanje, da je komunikacija ključno orodje za dober odnos s sočlovekom in posledično edina prava pot k doseganju zastavljenih ciljev. Motivacija in komunikacija sta neposredno povezani, saj prva vzniklje iz pozitivno naravnane okolja, dobrih medosebnih odnosov, sodelovanja, prilagajanja in spoštovanja, slednja pa, kot osnova vsakršni odnosni situaciji, ustvarja možnosti za razvoj motivacije.

## 2 ORIS PROBLEMA

V 21. stoletju smo priča družbi v kateri je poudarjen individualizem, vse stremi k visoki stopnji tehnološkega napredka in porastu potrošniške kulture. Svet se vrti hitreje, vse več je vsakodnevnih pritiskov, tako na delovnem, kot tudi na zasebnem področju. Položaj podjetji v poslovnem okolju se spreminja, te spremembe pa so pogojene s tehnološkimi prodori, s premiki v vrednotah in prepričanjih posameznikov (Černe in Penger 2010, 819). S hitrostjo in časovnim pritiskom izginjajo nekdanje vrednote, vrednote zaupanja in odkritosrčnosti, saj je vse pogojeno z denarjem in denar je, bolj kot kadarkoli, resnično sveta vladar. Solidarnost upada, družbene spremembe pa svojega vpliva ne kažejo le na nacionalni, temveč tudi na globalni ravni. Mesner Andolškova (2002, 25) pravi, da okolje zaradi globalizacijskih procesov postaja vse bolj kompleksno, nepredvidljivo in zato negotovo. To vpliva na slehernega posameznika, na razvoj medosebnih odnosov in na stanje osebnega jaza. Vsa naša videnja in dožemanja sveta, ki nas obdaja so tesno povezana s komunikacijo, ki je osnova vsem odnosom, in ni zgolj besedna, ampak se izraža v dejanjih in slehernem človeškem vzgibu.

Spremembe so pravzaprav edina stalnica časa danes in nekoč. Na tem mestu pa se je smiselno vprašati, o kakšnih spremembah lahko danes pravzaprav govorimo. Lahko so počasne, skorajda neopazne, lahko so hitre, prehitre, da bi jih doumeli, ponotranjili in jim sledili. Če gre za spremembe prve vrste, take, ki so počasne in predvidljive, ne moremo govoriti o njih kot o povzročiteljih težav. Ponuja se nam namreč možnost, da iz preteklih dogodkov potegnemo značilne vzorce, ki nam razložijo smisel in sosledje prihajajočega dogajanja. (Jančič 1999, 84) Težave nastopijo ko so spremembe nelinearne. Vse je neobvladljivo, zavljo novih tehnologij pa je napredek skorajda neulovljiv. Handy (v Jančič 1990, 84) prihajajočo dobo opisuje kot »dobo nerazsodnosti«. Novonastalo stanje in potrošniška naravnost potiska ljudi v tesnobna stanja, zato je obračanje h komunikaciji nujno za razumevanje našega časa in pričujočih dejanj. Podjetja so začela med seboj tekmovati ne samo s cenovnimi strategijami, temveč je inovacija postala temeljno kompetitivno načelo in strategija. »Nova dodana vrednost« predstavlja ekonomski diskurz. Inovacija, temelji na novih znanjih in lahko poveča vrednost proizvoda v vseh točkah proizvodnega procesa

(Mesner Andolšek 2002, 25). Prav v tem kontekstu je tudi izboljšanje komunikacijskih aktivnosti ena izmed dodanih vrednosti, ki lahko izdatno pripomore k izboljšanju dela organizacije, saj pozitivno vpliva na medosebne odnose in posledično delovno produktivnost zaposlenih.

To kar je del zunanjega sveta, se kot zrcalni odsev odstira tudi znotraj vseh odnosnih oblik. Podjetja, ki predstavljajo svet v malem, niso izolirana od sveta in delujejo kot goba, ki vsrkava zunanje dogajanje ter ga implicira v svoji organizacijski kulturi.

*Tako z etičnega kot tudi strateškega stališča ni več mogoče upravljati organizacij na način prisile ali zgolj ekonomskih spodbud zaposlenih. Spremembe na trgu delovne sile (predvsem strokovnih delavcev) kažejo, da v ospredje prihajajo povsem novi motivacijski momenti, ki se dotikajo smiselnosti dela, občutkov koristnosti posameznika, možnosti osebnega razvoja, pripadnosti skupini itd. Novi delavec išče identifikacijo s poslanstvom organizacije in hoče biti dejavni del njene prihodnosti. (Jančič 1999, 62)*

Menedžment se tako sooča z vprašanjem kvalitetnega vodenja, ki posameznike znotraj organizacije motivira, in jih vodi k doseganju ali celo preseganju zastavljenih ciljev. Izhajajoč iz predpostavke, da je motiviranost posameznikov odvisna od sposobnosti vodje, da v ljudeh spodbuja kritično, konstruktivno mišljenje in kreativnost pri delu, se v nadaljevanju obračam k temelju vseh medosebnih interakcij. Komunikaciji.

### **3 KOMUNICIRANJE**

Ena najpomembnejših stvari, ki močno vplivajo na naša življenja, življenja vseh okoli nas, na naše videnja in dojemanje sveta, je komunikacija. Komunikacija, ali v splošnem sporazumevanje, naj bo to vizualno ali zvočno, je ne nazadnje prava podlaga in najmočnejši temelj človeškim odnosom. Številni avtorji v svojih raziskavah ugotavljajo, da je kakovostno komuniciranje v pozitivni korelaciji z zadovoljstvom zaposlenih ter z njihovo večjo učinkovitostjo in pripadnostjo organizaciji (Kajič 2006, 1). Sodobne komunikološke teorije obravnavajo komuniciranje kot dvosmerni proces, ki temelji na sodelovanju, saj gre za proces ustvarjanja oz. soustvarjanja pomenov s strani vseh vpletenih (Verčič in Ruler 2002, 744).

#### **3.1 Opredelitev in pomen komuniciranja v poslovnem svetu**

Z modernizacijo, visokim tehnološkim napredkom in številnimi možnostmi uporabe resnično učinkovitih komunikacijskih sredstev, je zanimivo dejstvo, da ljudje vendarle vse manj komuniciramo, oz. se vse manj posvečamo drug drugemu in se skorajda ne poglobljamo v kvaliteto komunikacije. Mercer (v Kajič 2006, 1) trdi, da je sposobnost komuniciranja vse bolj zaželeno kompetenca zaposlenih v organizaciji, saj proces komuniciranja presega vlogo posredovanja informacij in ima v organizaciji strateško vlogo. Zanimivo je tudi to, da je komunikacija kot taka vir moči in uspeha, kar so s pridom uporabljali naši predniki. Povprečen človek komunicira vse manj, pa vendarle svet temelji na znanjih retorike. Mojstri dobrega govora, so tisti, ki lahko uspešno vodijo. Komuniciranje zadeva zaznavanje, kako informacijo sprejmemo in kako si jo razlagamo, pri čemer je zaznavanje le del človekovega mišljenja, komuniciranje pa je učinkovito samo v primeru, da prejemnik posredovane informacije sprejme in jih vzame za svoje. Zato mora biti za uspešen komunikacijski proces prejemnik pozoren ter pripravljen na učenje in pomnjenje (Možina in drugi 2004, 50). B. Kajič (2006, 1) v svojem delu navaja podatke Evropske Fundacije za izboljševanje delovnih in življenjskih pogojev in povzema, da je produktivnost zaposlenih večja, v kolikor so dobro informirani o ciljnih in poslovnih strategijah svojega podjetja.

Ker je komunikacijski proces kompleksen in sestavljen iz številnih komponent ter znanj, je poznavanje in povezovanje vseh elementov ključno za uspešno komunikacijo, ob tem pa se je

potrebno zavedati, da ljudje ne komunicirajo v organizacijah, med njimi in preko njih, temveč se organizirajo v procesu komuniciranja (Verčič in Ruler 2002, 739).

### 3.2 Elementi komunikacijskega procesa v delovnem okolju

Menedžment opozarja na pomembnost posredovanja in pridobivanja povratnih informacij o upravljanju, sprejemanju odločitev in participaciji zaposlenih. Kvaliteta pretoka informacij je ključ do uspešnega vodenja organizacije (Tkalac Verčič in drugi 2006, 4).

Mumel (2008, 34) vse aktivnosti, ki se dogajajo v komunikacijskem procesu, označuje kot proces komunikacije. Vsak komunikacijski proces ima 5 ključnih elementov: *pošiljatelja, prejemnika, sporočilo, komunikacijsko pot in povratno zvezo*. Poleg osnovnih elementov so za uspešno opravljen komunikacijski proces potrebna tudi številna druga znanja. Vede, ki močno vplivata na kvaliteto in učinkovitost komunikacijskega procesa, sta psihologija in sociologija. Pošiljatelj sporočil je tisti, ki mora dobro poznati svojega prejemnika in svoje sporočilo prilagoditi vsebini, ki jo oddaja. Mumel (2008, 35) pravi, da je pošiljatelj vir sporočila in eden ključnih elementov komunikacijskega kroga. Za uspešno komuniciranje mora imeti jasno opredeljen cilj, razumeti mora osebo s katero komunicira, ter vedeti kaj želi sporočiti prejemniku. Pri vsem tem ne sme zanemariti pravil komuniciranja, saj le tako lahko izbere primeren način in obliko komunikacije (Možina in drugi 2004, 50). S poznavanjem prejemnika sporočila, njegovega socio kulturnega ozadja in lastnosti, pošiljatelj doseže željeno namero, posredovanje sporočila pa je uspešno opravljeno.

Sprejemanje sporočila je odvisno od razumevanja okolja v katerem je sporočilo podano in oblike sporočanja. Vlogi obeh, tako pošiljatelja kot prejemnika, sta ključni za dobro opravljeno delo. Pošiljatelj mora biti sposoben vsebino, ki jo želi posredovati, podati na pravi in primeren način, kar je odvisno predvsem od narave sporočila in njegove vsebine. Prejemnik pa mora sporočilo ne le prejeti, pač pa ga tudi razumeti. Iz njega mora razbrati namen, vsebino in cilj.

Sporočilo je lahko sestavljeno iz besednih in nebesednih simbolov, ki predstavljajo bodisi dejstvo, mnenje, željo ali informacijo, ki jo pošiljatelj prenese prejemniku. Izraženo je z gibi, besedami ali drugimi znaki, ter od pošiljatelja k prejemniku potuje po komunikacijski poti (Možina in drugi 2004, 51). Izbira prave poti, glede na vrsto sporočila, je ključna za uspešno posredovanje zelenega. Izbor je odvisen od vsebine in količine podatkov, ki jih pošiljatelj želi posredovati. Izbor napačnega kanala je pogosto razlog za neuspešno komunikacijo in posledično slabo opravljeno delovno nalogo. Zato mora biti pošiljatelj posebno pozoren na povratno zavezo ali odgovor, ki mu poda informacijo o tem kako se je prejemnik odzval.

Glede na reakcijo prejemnika, pošiljatelj nadaljuje proces komuniciranja, ga spremeni ali prekine. Skozi odziv prejemnika preverja kako uspešen je bil pri komuniciranju, in ali je dosegel željen cilj (Mumel 2008, 34). Poleg pravilnega izbora komunikacijske poti, pa je posebno pozornost potrebno nameniti tudi izboru načina komuniciranja. Izbrani način posredovanja informacij je odvisen predvsem od velikosti podjetja, dejavnosti, števila zaposlenih in njihove izobrazbene strukture, ciljev, ki jih želi podjetje doseči in od poslovne in splošne kulture podjetja (Kajič 2006, 1–2). Enako kot pri komunikacijski poti, tudi vsak način ni primeren za vsakršno vsebino. Prav posebno pozornost je potrebno nameniti verbalni in neverbalni komunikaciji, znotraj verbalne pa izbrati način, pisni ali govorni, ter primeren kanal, po katerem bo sporočilo pripotovalo do naslovnika.

### 3.3 Načini komuniciranja znotraj delovnega tima

Poznamo torej dva načina komuniciranja. Prvi je *besedni*, ki lahko poteka pisno ali govorno. Drugi je *nebesedni*. Najbolj poznana vrsta nebesedne komunikacije je govorica telesa (Možina in drugi 2004, 54), ki se pogosto dogaja nezavedno. Govorici telesa se posveča premalo pozornosti, saj na nezavedni ravni pošiljatelj prejemniku lahko posreduje signale, ki jih ne želi posredovati. To je izredno pomembno pri vseh odnosih, posebno usodno pa je lahko v poslu, kjer morajo biti informacije transparentne, dorečene in točne. Četudi sogovornik ni strokovnjak za nebesedno komunikacijo, lahko sprejema tovrstne signale in nanje s svojo neverbalno komunikacijo tudi odgovarja. V primeru, da se signali, ki jih sporočamo neverbalno, s svojim telesom, držo rok, načinom govora, ne ujemajo z vsebino, ki jo želimo sporočiti, lahko pride do neprijetnih ali celo konfliktnih situacij.

- Besedno komuniciranje znotraj delovnega tima

Besedno komuniciranje delimo na govorno in pisno. Pri čemer ne smemo pozabiti na izbor primerne oblike komunikacije.

Tako je govorno sporočanje odlično, kadar želimo biti učinkoviti, saj gre za hiter proces ker obsega povratno informacijo s katero lahko v primeru nejasnosti ugotovimo in odpravimo morebitno napako. Omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi (Možina in drugi 2004, 54), pri čemer lahko udeleženci komunikacijskega procesa opazujejo tudi nebesedno sporočanje drugih vpletenih. Poleg izrečenega se tako udeleženci lahko osredotočajo na ton glasu in govorico telesa, s čimer dobijo popolnejšo sliko o sporočilu in sporočevalcu.

Vse to je le nekaj prednosti tovrstnega načina komuniciranja. Vendar ima kljub številnim prednostim tudi napake. Do teh pride ko si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi, ko v komunikacijskem procesu sodeluje večje število akterjev (Možina in drugi 2004, 54), pomen sporočila pa se, zaradi različnih interpretacij in percepcij posameznika, popolnoma izgubi ali popači. Do tega pogosto pride prav zaradi neprimerne in nestrokovne komunikacije, kar ne povzroča težav le na poslovnem področju, ampak je lahko vzrok konfliktov tudi v privatni sferi posameznika.

Pisno sporočanje je namenjeno predvsem dokumentom, in drugim pomembnim dopisom, namenjenim prejemnikom znotraj ali zunaj organizacije. Poleg trajnosti takega sporočila je velika prednost pisnega sporočanja tudi nedvoumnost, tudi zaradi časa, ki omogoča preiščeno zapisovanje vsebine. Nedvoumnost je pri tem ključna za prejemnikovo dojetje napisanega. Ker ni osebne stika, prejemniku telesna govorica sporočevalca ni v pomoč pri razumevanju vsebine. Zato morajo biti pisna sporočila kratka, jedrnata, in strukturirana brez besednega balasta, ker je rdeča nit vsebine zelo pomembna. V vsebini sporočila mora biti jasno opredeljen pomen in namen besedila. Strukturiranost in nedvoumnost sta posebej pomembni pri opisu delovnih nalog. Vodja, ki takšno sporočilo piše in od zaposlenega pričakuje odzivnost ter kompetentno opravljeno delo, se mora zavedati, da je slednje močno odvisno od razumevanja zapisanega.

- Nebesedno komuniciranje znotraj delovnega tima

Nebesedno ali neverbalno komuniciranje je močno vpeto v vsakršno odnosno situacijo, ki jo definira besedna komunikacija. Zavedanje, da zahodna kultura temelji na sluhu in vidu, je ključno za uspešno opravljen komunikacijski proces. Glavna značilnost nebesednega komuniciranja je predvsem to, da je osnovano na čustvih (Možina in drugi 2004, 55). Čustva je težko prikriti, zato moramo biti pri nepisani, osebni besedni komunikaciji iskreni, saj čustva vpletenih v komunikacijski proces nezavedno privrejo na površje in lahko, če so v nasprotju z izrečenim, negativno vplivajo na razplet komunikacije.

V poslovnem komuniciranju na videz prevladuje govorno in pisno sporazumevanje, vendar pa raziskave dokazujejo ravno nasprotno. Kar 38 odstoten delež raziskave pripisujejo načinu govora, intonaciji, glasnosti in dinamiki, 55 odstotkov odpade na govorico telesa in le 7 odstotkov na dejanski pomen besed (Možina in drugi 2004, 55). Ti podatki niso zanemarljivi, nasprotno, potrebno jih je upoštevati, saj je učinkovitost poslovnega komuniciranja izredno



pomembna. Nujno je potrebno stremeti k zmanjševanju ali izničenju vseh dejavnikov, ki lahko slabo vplivajo na učinkovitost tovrstne komunikacije.

### **3.4 Smeri interne komunikacije**

Pomemben je izbor primerne smeri komunikacije. Saj z izborom enosmerne ali dvosmerne načina komuniciranja ustvarjamo točno določeno organizacijsko klimo. Pri tem se je potrebno zavedati da izbor načina komuniciranja vpliva na zaposlene, njihovo naravnost k delu in medosebne odnose znotraj tima. Participacija zaposlenih je za delovanje organizacije zelo pomembna, udejanja pa se skozi proces vertikalnega dvosmerne komuniciranja. Kajičeva (2006, 2) v svojem delu navaja, da s participativnim komuniciranjem menedžerji dobijo povratne informacije od zaposlenih in kako so ti razumeli njihova navodila. Z uvedbo participativnega komuniciranja se zaposlenim odpira možnost soudeležbe pri odločitvah kar pogojuje občutek osebne vrednosti.

- Enosmerno in dvosmerno komuniciranje

Četudi se zdi, da je komunikacijski proces enostaven in da je vprašanje kako komunicirati nepomembno, je to daleč od resnice. S komunikacijo ustvarjamo odnose. Odnosi pa so temelj vsakršnemu delovanju, uspešnemu ali neuspešnemu. Posebej pomembno je grajenje zdravih odnosov znotraj organizacije, saj ti ključno vplivajo na delovno produktivnost in pozitivno naravnost posameznikov znotraj organizacije in komunikacijskega procesa.

*Enosmerno* komuniciranje deluje uradno in prihrani čas, kar je smiselno predvsem v primeru, ko je sporočilo namenjeno številnim prejemnikom. Takšna komunikacija je primerna predvsem pri posredovanju preprostih sporočil, ki niso dvoumna ali težko razumljiva (Možina in drugi 2004, 66). Na drugi strani lahko komuniciramo tudi dvosmerno, kar zahteva več napora, na obeh straneh komunikacijskega procesa. Pri dvosmernem komunikacijskem procesu, prihaja do takojšnjih odgovorov oz. odzivov na prejeto sporočilo. Prav zato je pomembno, da so osebe, ki so vpletene v tak proces, kompetentne in pripravljene na konstruktivno sodelovanje ter odkrito komunikacijo.

*Dvosmerno* interno komuniciranje je torej večplasten proces. Prejemnik takih sporočil mora slednja razumeti in se znati nanje tudi primerno in učinkovito odzvati, pri čemer je poznavanje potreb, interesov in čustev pošiljatelja ključno za uspeh dvosmerne komunikacijskega procesa (Možina in drugi 2004, 66). Nadoh in Podnar (v Kajič 2006, 2)

pravita, da dvosmerno komuniciranje prispeva predvsem h krepitvi verodostojnosti menedžmenta v očeh zaposlenih.

Pri izboru enega ali drugega načina komuniciranja ne gre za preprosto odločitev kaj je prav in kaj narobe. Vsakršen komunikacijski proces je potrebno prilagoditi situaciji in sporočilu, ki ga komuniciramo. B. Kajič (2006, 2) navaja, da se trendi gibljejo vse bolj v smeri uveljavitve učinkovitega sistema dvosmernega vertikalnega komuniciranja med zaposlenimi in menedžmentom. Tovrstna komunikacija je časovno mnogo bolj obremenilna od enosmerne, vendar je z njo moč doseči enakopraven odnos med zaposlenimi, pri čemer ni pomembno ali gre za vertikalno ali horizontalno linijo komuniciranja (Možina in drugi 2004, 66). Najučinkovitejše so strategije, ki združujejo različne komunikacijske procese, izbor katerih ni odvisen zgolj od sporočila, pač pa tudi od tega, s kom in kdaj komuniciramo, ter kakšen je namen oz. cilj komunikacije. Pri čemer je namen zmeraj enak, gre za to, da komunikacija znotraj organizacije omogoča učinkovito delovanje ter zaposlene vodi in vzpodbuja k doseganju zastavljenih ciljev.

- Vertikalno in horizontalno komuniciranje skozi perspektivo participacije zaposlenih

Zaposleni so tisti, ki ustvarjajo podobo organizacije katere del so. Podoba se oblikuje preko percepcij posameznika o organizacijski klimi, ki je pogosto pogojena s percepcijo o odnosih med ljudmi, ti pa so produkt različnih komunikacijskih procesov. Davies in Chun (v Tkalac Verčič in drugi 2006, 4) pravita, da graditev ugleda organizacije temelji na internih odnosih zaposlenih in njihovi percepciji organizacije. Zato je ravno na tem mestu ključna vloga vodje.

Omogočanje dvosmerne komunikacije med zaposlenimi in vodstvom je pomembno za graditev pripadnosti in pozitivno vpliva na participacijo zaposlenih. Vodje, ki jih zaznamuje participativen način vodenja, probleme delijo s svojimi sodelavci in z njimi iščejo alternativne oblike rešitve problema (Dimovski in drugi 2009, 86). Prav participacija generira zavzetost pri delu, saj vodstvo, ki takšno sodelovanje omogoča, zaposlenim sporoča, da je njihov intelektualni kapital pomemben in da s svojimi idejami lahko prispevajo k boljšemu delovanju celotne organizacije.

Izredno pomembna je vertikalna komunikacijska pot, ki ne poteka zgolj od zgoraj navzdol, temveč tudi v obrati smeri. Tovrsten sistem komuniciranja posamezniku omogoča osebni razcvet in možnost izražanja njemu lastnih mnenj, kar je lahko z vidika samoiniciativnosti in posledično delovne uspešnosti, ključno za uspešno izvedbo delovne naloge.

V sodobnem poslovnem svetu managerji razmišljajo o horizontalnih organizacijskih strukturah. Ta nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, inovacij in integracij, preko funkcionalnih mej organizacije. Ljudje znotraj takih timov imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnosti za odločanje (Dimovski in drugi 2009, 89). Res pa je, da raznolike oblike delovnih sodelovanj pogojujejo različne načine komunikacije in oblikovanje raznovrstnih komunikacijskih omrežji, ki se med seboj razlikujejo predvsem glede na to, kdo sporoča in kaj sporoča. Komunikacija znotraj podjetji se udejanja skozi različna komunikacijska omrežja, ki jih, zaradi sodelovanja, sestavljajo zaposleni (Možina in drugi 2004, 68). Izbor primerne komunikacijske mreže je odvisen tudi od interne organiziranosti podjetja, začrtanih ciljev in odnosne klime, ki jo vodstvo želi ustvarjati med zaposlenimi.

Govorimo lahko o dveh skrajnih oblikah internih komunikacijskih omrežij. *Zvezdasto omrežje* in *obročasto omrežje* se razlikujeta predvsem glede na to, kako zahtevna je naloga, ki jo želimo opraviti. Pri tem je komunikacija znotraj *zvezdastega omrežja* usmerjena na opravljanje preprostejših nalog, saj osrednji člen omrežja prejema največ informacij na katere mora tudi učinkovito in hitro reagirati. Osrednji člen je torej tisti, ki preverja izvajanje nalog in odkriva napake znotraj delovanja, preostali člani tima pa so od njega odvisni, saj znotraj tovrstne oblike komunikacije ne čutijo odgovornosti za izvedbo določene naloge (Možina in drugi 2004, 69). Menim, da lahko ob uporabi principov zvezdastega omrežja tvegamo pasivnost zaposlenih pri delu, kar vodi v nedoseganje ciljev, dolgoročno gledano pa tudi na pasivnost celotne organizacije. Pasivna organizacija težko obdrži svoj položaj na trgu, ne sledi trendom in konkurentom, kar postopoma vodi v zaostajanje za ostalimi konkurenti. Kadar posamezniki delo opravljajo v izoliranem okolju, kjer je pretok informacij minimalen, to vpliva na počasen razvoj organizacije. Uvajanje sprememb, ki so nujne za konkurenčnost na trgu, pa je počasno ali ne obstaja (Tkalac Verčič in drugi 2006, 4). Poleg zapisanega se lahko pojavljajo še drugi problemi. Sem sodi izgorevanje preobremenjenih delavcev, v tem primeru tistih, ki predstavljajo osrednji člen zvezdastega omrežja in na drugi strani nezadovoljstvo tistih, ki se za opravljeno delo ne čutijo odgovorne. Tovrstno nezadovoljstvo izvira iz pomanjkanja delovne vneme in slabo opravljenih delovnih nalog, kar lahko vpliva tudi na slabšanje psihičnega stanja zaposlenih.

Delovanje *obročastega omrežja* je slabše definirano. Vsak člen znotraj tega omrežja komunicira še z dvema, pri čemer nihče ni v ospredju. Vsem členom je na voljo enako število informacij. Za različne naloge, v vsaki spremenjeni situaciji, je vodja lahko drug člen ali pa vodje ni. Vse je odvisno od individualne volje in sposobnosti slehernega člana. Obročasto

omrežje se vsaki spremenjeni nalogi hitreje prilagaja in posledično hitreje reši problem. Vsi znotraj omrežja čutijo odgovornost za uspeh ali neuspeh in so posledično veliko bolj zadovoljni s svojim delom (Možina in drugi 2004, 69). Pogosto se izkaže, da zadovoljstvo zaposlenih ni sorazmerno z učinkovitostjo njihovega dela. Toge oblike komunikacije znotraj omrežji, kjer je vodja en sam člen in je odgovornost do dela zaupana le njemu, so pogosto uspešnejše, kar se kaže tudi pri izvrševanju delovnih nalog. Na drugi strani pa so timi, v katerih se ljudje dobro počutijo in kjer ni stroge hierarhije, kjer vsakdo odgovarja za uspeh ali neuspeh dela, manj učinkoviti. Poraja se vprašanje, kako je s tem na dolgi rok. Verčič in Ruler (2002, 740) trdita, da v sodobnih organizacijah potrebujemo reflektivni komunikacijski menedžment. Menedžment sodobnega časa namreč ne more več računati na ukazovanje, toda tudi usmeritev v popolno sodelovanje je lahko usodna. Osebnostno menim, da je potrebno graditi na odnosih, uvajati odnosne ravni, ki niso strogo vezane na hierarhijo, pač pa na sposobnosti posameznika znotraj delovnega tima. Stremeti je potrebno k povezovanju principov interne komunikacije. Mulder (v Možina in drugi 2004, 70) je v svoji raziskavi ugotovil, da so skupine s centraliziranim načinom komuniciranja in decentraliziranim načinom sporočanja manj učinkovite kot tiste skupine, ki imajo centraliziran sistem odločanja in decentraliziran način komuniciranja. Uporabiti je potrebno tisto kar je dobro in se odreči slabemu, predvsem pa skrbeti za participacijo zaposlenih, ki generira pripadnost, dobro počutje v timu, usmerjenost k reševanju problemov in doseganju ciljev, saj je zavedanje, da so jedro organizacije samousmerjajoči se timi, izredno pomembno (Dimovski in drugi 2009, 89).

### **3.5 Kakovost interne komunikacije**

Kakovost poslovne komunikacije ni odvisna zgolj od tega s kom komuniciramo, pač pa predvsem od tega, kako prejemnik sporočila razume, jih tolmači in obdeluje. Za maksimalen doseg podanih informacij mora pošiljatelj dobro poznati delovanje možganov ter procese, ki se znotraj njih dogajajo v času sprejemanja in predelovanja informacij.

Skozi možgane vidimo svet. Ti si v nekaj sekundah ustvarijo vtis o vsem, kar vidimo ali slišimo. Na proces ustvarjanja »slike« posameznika o določeni informaciji močno vpliva biokemija, ki je posledica blokad ustvarjenih v možganih in so produkt vrednostnega sistema, ki ga naj bi ga oseba oblikovala do 14. leta starosti. Za dobro razumevanje sogovornikovega odziva in iskanje primernih komunikacijskih poti, mora sporočevalec pozorno opazovati in sprejeti dejstvo, da lahko v 7 sekundah posameznik sprejme le 3-5 informacij.

Pomnjenje je ena najpomembnejših funkcij človeških možganov. Zavedati se moramo, da sposobnost pomnjenja postopoma upada, posameznik si najbolje zapomni začetek in konec sporočila ter posebej poudarjene dele vsebine. Ponavljanje sporočila izboljšuje pomnjenje, sočasno zaznavanje sporočil z več čutili pa pomnjenje bistveno izboljša. Z uvedbo kratkih premorov pri posredovanju daljših sporočil, je moč vsebino v percepciji posameznika še dodatno utrditi (Možina in drugi 2004, 72). Vse naštetu je potrebno upoštevati pri vsakršnem komunikacijskem procesu, ki ima nek cilj. To velja posebno za obliko poslovne komunikacije, ko želimo, da prejemnik sporočilo prejme, ga razume in ponotranji, ter z informacijami, ki so mu podane, ukrepa učinkovito, hitro in v smeri rešitve problema ali delovne naloge. Pri vsem tem, pa zgoraj naštetu velja predvsem za enosmerno obliko komunikacije. Uporablja se v sklopu sestankov, predstavitev, poročil in znotraj drugih, tem podobnih situacij. Vseeno pa ostaja vprašanje, kaj je tisto ključno, kar vpliva na kakovost poslovne komunikacije. Pri interpretaciji odgovora se želim izogniti priročniškemu nasvetu, v smislu kako pripraviti uspešno predstavitev in kaj je tisto, kar pritegne posameznikovo pozornost. Levi (2011, 100) pravi, da ključ do uspešnega komuniciranja znotraj tima temelji predvsem na zaupanju. Člani tima morajo verjeti v svoje sposobnosti in sposobnosti drugih za učinkovito dokončanje zastavljene naloge. To je pogojeno predvsem s preteklimi izkušnjami posameznika, razumevanjem delovnih motivov članov tima in pripravljenostjo verjeti v delo drugih. Uspešnost tovrstnih komunikacijskih sistemov *omogoča Zaupanje*. V poslovnem svetu se pojavljajo drugačni ljudje in novi konstrukti (pozitivna psihologija, avtentično vodenje), ki skušajo vplivati na zaznavanje ljudi ter znova pridobiti njihovo zaupanje (Černe in Penger 2010, 820). Ne gre le za zaupanje v človeka, četudi je psihološki aspekt zelo pomemben, pač pa tudi za zaupanje v njegovo kompetentnost in delovno učinkovitost. Levi (2011, 101) pravi, da zaupanje spodbuja odprto komunikacijo med člani in tako pozitivno vpliva na njihovo sodelovanje, reševanje morebitnih konfliktov in doseganje maksimalne učinkovitosti. Pogosto odločitev o zaupanju ni osnovana le na konkretnih vedenjskih vzorcih, pač pa na občutenjih, ki nimajo prave podlage. Zatorej je izgubljeno zaupanje težko obnoviti, saj temelji na emocionalnih razlogih in vzgibih. Prav emocionalni aspekt je tisti, ki vpliva na večji del komunikacije bodisi v privatnih ali poslovnih sferah. Slednji daje komuniciranju globino in težko razumljivo definicijo. Pri komuniciranju namreč ne gre zgolj za sosledje besed, ampak za skupek vedenjskih vzorcev, vplivov okolja, čutenja in hotenja posameznika. S poglobljanjem v vse plasti komunikacijskega procesa in v stvari, ki definirajo, oblikujejo in usmerjajo tok komunikacije, je moč doseči visoko raven sporazumevanja, ki pozitivno vpliva na medosebne odnose znotraj delovne skupine in, ne nazadnje, privede do učinkovitega dela

vseh prisotnih. Menim, da je tovrstno poglobljanje v komunikacijski proces predvsem domena vodij, ki delo tima tudi usmerjajo. Vodje se morajo zavedati s kom in kako komunicirajo. Pomembno je, da prevzamejo odgovornost za pravilen pretok informacij. V kolikor pa je pretok informacij oviran, morajo te ovire prepoznati in odstraniti (Tkalac Verčič in drugi 2006, 5). Naloga vodje je, da vse člane motivira k sodelovanju, vendar ne s prisilo, temveč s priznanji, ki vplivajo na samozavest zaposlenih. Samozavesten človek je motiviran in svoje mnenje in ideje z veseljem deli z drugimi. Tako postane proaktiven in svojo aktivnostjo vzpodbuja tudi druge.

Podjetja naj svoje delovanje usmerjajo predvsem v razumevanje pomena človeškega, socialnega in psihološkega kapitala (Černe in Penger 2010, 820). Na tem mestu se je smiselno vprašati, ali so ideje zaposlenih cenjene, ali vsi dobijo priložnost za pogovor v katerem lahko izrazijo iskreno mnenje in, ne nazadnje, ali jim kdo resnično tudi prisluhne. Ohranjanje odprte in povezovalne klime v času sestanka, omejevanje in umirjanje motečih vedenjskih pojavov, upravljanje razlik in usklajevanje miselnih procesov, povzemanje pomembnih odločitev in ocenjevanje skupinskega dela, je pet glavnih komunikacijskih aktivnosti povezovalca sestanka oz. vodje (Levi 2011, 102). Te komunikacijske aktivnosti so, kot menim, nujno potrebne, vendar predstavljajo zgolj dobro osnovo za nadaljnje delovanje. Obstaja tudi veliko tehnik, ki so v korist predvsem članom znotraj delovnega tima in v kontekstu katerih mora vodja svoje zaposlene vzpodbujati k postavljanju vprašanj, pozornemu poslušanju ter podajanju konstruktivnih povratnih informacij. Vodja mora poskrbeti za upravljanje čustev, v primeru, ko slednja posegajo v komunikacijo in postanejo moteč faktor (Levi 2011, 104–106). Za uspešno vodenje, mora vodja, poleg temeljev timske komunikacije in vodenjskih nalog, svoj čas in energijo posvečati zaposlenim. Ravno zaposleni so namreč njegovo neprecenljivo in zelo zmogljivo »orodje«. S pravilnim vodenjem optimalen izkoristek intelektualnega kapitala ni zgolj fikcija zapisanih pravil, ampak realnost, ki se v praksi iz dneva v dan dokazuje.

Če smo govorili o zaupanju, je prav, da omenimo kako pomembno je tudi *upanje*. V sodobnih časih, ko se veliko govori o splošni in gospodarski krizi je pomembno, da se zaposleni čutijo varne, pri čemer je element vodenja tudi spodbujanje pozitivnega gledanja na stvari in spodbuditev upanja. Ravno razvoj upanja kot oblike volje in pozitivne moči, neposredno prispeva h gradnji identitete posameznika in identitete organizacije katere del je (Dimovski in drugi 2009, 114).

Komunikacija je gradnik vseh odnosov in je osrednjega pomena pri usmerjanju timov. Z zavedanjem o tem, je smiselno pozornost usmerjati k strukturiranim komunikacijskim procesom, katerih namen je doseganje zastavljenih ciljev, ki so posledica dobrega počutja vseh prisotnih, občutka vrednosti in zaupanja. Seveda pa se je, zaradi kompleksnosti komunikacijskih procesov in raznolikosti medosebnih odnosov, pogosto težko izogniti oviram, s katerimi se srečuje vsakdo. Torej tisti, ki komunicira.

### **3.6 Ovire pri internem komuniciranju**

V procesu komunikacije, skupnega dela in sobivanja se pojavljajo ovire, ki rušijo komunikacijski moment in s tem preprečujejo učinkovito komuniciranje. Poznamo več vrst ovir, ki so bodisi tehnične, zaznavne ali odnosne narave. Vse po vrsti pa vplivajo na splošno klimo v podjetju, ki zavira ali pospešuje napredek.

Tako lahko govorimo o problemu *selektivnega zaznavanja*, ki ga Mumel (2008, 45) opredeljuje kot proces izbire dražljajev iz okolja, glede na to, kateri dražljaji so tisti, ki so za nas pomembni, in kateri tisti, ki so nepomembni in jih lahko prezremo. Tovrstno zaznavanje je pogosto pogojeno s čustvovanjem. Uspešno preneseno sporočilo je odvisno od poglobljanja v komunikacijski odnos med pošiljateljem in prejemnikom. Vsaka informacija mora biti primerno posredovana. Pri tem ne gre le za izbiro pravega komunikacijskega kanala, temveč za izbiro načina sporočanja, ki mora biti prilagojen prejemniku, njegovim miselnim vzorcem in, njemu lastni, osebni percepciji.

Oviro pri komuniciranju predstavljajo tudi pričakovanja, ki so povezana z nam lastnimi vzorci, oblikovanimi skozi čas in pod vplivom različnih okoliščin ter izkušenj. Mumel (2008, 45) za pričakovanja, ki jih oblikujemo na podlagi osebnih preteklih izkušenj ali pa na osnovi informacij osebe, ki ji zaupamo, trdi, da obstaja velika možnost, da bomo pojav zaznali v skladu z njimi. Prav zato moramo v proces komunikacije vstopati s težnjo po objektivnosti in ne s pričakovanji, ki so konstrukt preteklih osebnih izkušenj. Izkušnje so koristne in lahko celo pripomorejo k uspešnejši komunikaciji, vsekakor pa je pomembno da se izognemo stereotipom, ki smo jih oblikovali skozi čas na podlagi izkušenj. Razmišljanje, ki je podkrepjeno s pričakovanji in so produkt osebne percepcije, lahko vodi v komunikacijski proces z zmeraj enakim razpletom. Izogibanje takšnemu miselnemu sosledju, ki preoblikuje posredovano informacijo v smeri slike, ki smo si jo predhodno ustvarili v možganih, vodi k

učinkoviti komunikaciji in v iskanje skupne točke strinjanja ter nas posledično privede do cilja.

Tudi osebni *motivi in interesi* lahko predstavljajo oviro v komunikacijskem procesu. Vsakdo delovanje usmerja k zadovoljevanju svojih potreb. Z zadovoljitvijo fizioloških potreb je možno uresničevati in zadovoljevati potrebe na višjem nivoju, ki so psihološke narave. Maslowa hierarhija zadovoljevanja potreb nas, kot piše Fisher (2009, 349), vodi po prioritetni lestvici od najnižjih potreb (fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadanju in ljubezni, potreba po ugledu in spoštovanju) do najvišjih kot je potreba po samoaktualizaciji. V kolikor potrebe nižjih stopenj niso zadovoljene, posameznik svojo pozornost obrača k njim. Zato je za uspešno delo nujno zadovoljevanje primarnih človekovih potreb. To je pravzaprav edini način za prehod na višjo raven delovanja. Posameznik svojo pozornost usmerja k tistim sporočilom, za katere meni da zadovoljuje potrebe v določenem trenutku. Močnejša kot je potreba, močnejše je izločanje dražljajev, ki so z vidika zadovoljevanja potrebe nepomembni. (Mumel 2008, 45). To nas privede do odgovora, čemu je poistovetenje posameznika, z organizacijo in organizacijskimi cilji, pomembno za poslovno uspešnost. Ko delavec organizacijske potrebe vzame za sebi lastne, stremi k zadovoljitvi teh potreb in tako pripomore k izboljšanju poslovanja. Hkrati pa pri uspešno opravljenem delu čuti osebno zadovoljstvo, saj je v delovnem procesu zadovoljil tako svoje potrebe, kot tudi potrebe organizacije.

Pri prenosu informacij od pošiljatelja k prejemniku se lahko pravi pomen izgubi. To je pogosto pogojeno z nepravilnim tolmačenjem zapisanega ali povedanega ter nepravilnim oz. neprimernim podajanjem informacij. D. Mumel (2008, 46–47) *izkrivljanje* opisuje kot pojav ki povzroča izgubo prvotnega pomena sporočila. Interno komunikacijo je zato potrebno prilagoditi vsem, ki so vpleteni v komunikacijski proces. To pomeni, da mora tisti, ki poslovno komunikacijo usmerja ali vodi, dobro poznati vse akterje. Ne gre le za poznavanje njihovih delovnih nalog in zadolžitev, temveč za poznavanje njihovega mnenja, intelektualnega ozadja, načina razmišljanja in načina sprejemanja informacij.

Podobno kot pri izkrivljanju tudi pri nastanku *šuma*, pride do vprašanja kvalitete oddajanja in sprejemanja sporočila. Nastane lahko zaradi različnega zaznavanja posredovanega sporočila. Mumel (2008, 47–48) šum opredeljuje kot pojav, ki vpliva na natančnost, jasnost ali sprejem sporočila in tako blokira proces komuniciranja. Interpretacija sporočila je namreč zelo raznolika glede na posameznika, ki sporočila sprejme. Problem šuma je moč znižati tudi tako



da uporabimo več komunikacijskih poti. Najbolj pomembno je zavedanje o obstoju šuma, saj ga tako lahko pravočasno predvidimo in se izognemo izgubi dela ali pa celotnega sporočila. (Mumel 2008, 47–48). Šum je le ena izmed številnih motenj, ki lahko negativno vplivajo na razvoj komunikacijskega procesa, dejstvo pa je, da gre za najpogostejšo oviro pri interni komunikaciji.

Vse motnje, ki tako nastajajo v internem komunikacijskem procesu, lahko združimo v tri kategorije, glede na to, kje v komunikacijskem procesu vzniknejo. Mumel (2008, 187) jih razdeli glede na njihov izvor. Tako se v procesu komunikacije pojavljajo motnje, ki nastajajo pri pošiljatelju, pri prejemniku ali pa na sami komunikacijski poti. Quible (v Mumel 2008, 187) pa nadalje našteva najpogostejše vzroke za nastajanje ovir v internem komuniciranju. Med prve uvršča problem tolmačenja besedila, iz česar izhaja vedenje, da ima ista beseda lahko za ljudi različen pomen. Prav tako je mogoče, da problem nastane v primeru, ko je posameznik prepričan v nekaj kar ne drži. Prepričanje vodilnih, da njihovi podrejeni ne želijo sodelovati z njimi, je v nasprotju z realnim stanjem. K nastajanju ovir v internem komuniciranju pripomore tudi dejstvo, da člani tima pri sporočanju navzgor, posredujejo le informacije, ki naj bi izboljšale njihov položaj. S tovrstnim, selektivnim sporočanjem, se prikrivajo napake in problemi, kar ne vodi v odpravljanje slednjih in izboljšanje delovne učinkovitosti. Na drugi strani pa se dogaja prehitro sprejemanje zaključkov in posredovanje napačnih in nepreverjenih informacij, kar ponovno vodi v kaotično nekontrolirano stanje, ki zavira delovni proces. K nastajanju ovir pripomorejo še značilnosti vertikalnega in horizontalnega komuniciranja v organizaciji, ki delujeta ločeno in netransparentno, kar spodbuja rivalstvo med zaposlenimi in pogojuje slabo organizacijsko klimo. Z vidika organizacije je, kot pravi B. Kajič (2006, 67), za večjo uspešnost izredno pomemben učinkovit sistem dvosmernega vertikalnega komuniciranja med zaposlenimi in vodstvom. Z vidika posameznika, je bolj kot pretok sporočil navzdol, bistvena komunikacija od spodaj navzgor.

Vse ovire, ki se pojavljajo v procesu internega komuniciranja, lahko vodijo v kompleksne situacije, iz katerih ni povratka brez generiranja konfliktov. Zatorej je odpravljanje ovir, ki vodijo v neželjeno stanje, nujno, četudi se zdi, da slednje niso tako zelo usodne in sprva delujejo kot nepomembne in majhne. Vse, kar vodi v generiranje konfliktov, je potrebno reševati sproti, dokler je situacija obvladljiva in škoda, ki bi vplivala na delovanje organizacije, ni velika.

### 3.7 Konflikt

Levi (2011, 114) pravi, da konflikt lahko vznikne zaradi različnih vzrokov, kar vključuje nejasnosti o posameznikovi poziciji znotraj organizacije, osebnostnih raznolikosti znotraj tima, raznolikih mnenj, konkurenčnih sistemov nagrajevanja, in slabo vodenih sestankov. V Delovnih okoljih pogosto pride do soočenja različnih mnenj in idej. Zavrlo različnega pojmovanja, rizičnih situacij, pomanjkanja komuniciranja, prikritih interesov in apetitov, lahko vsakodnevna komunikacija, vodi v konflikt. Znotraj takih konfliktov je vzrok običajno seštevek več faktorjev. Menim, pa da osrednji problem leži v dejstvu, da zaposleni med seboj in s svojimi vodilnimi premalo in neiskreno komunicirajo.

Ljudje moramo zato, da preživimo, zadovoljevati več potreb. Ker je zadovoljevanje vseh potreb enako učinkovito praktično nemogoče, se pojavijo situacije v katerih se moramo odločati o vrstnem redu zadovoljevanja določenih potreb. Konflikt se tako pogosto pojavi v posamezniku, ki ne more zadovoljiti vseh potreb in se hkrati pojavi med več posamezniki, ki želijo zadovoljiti svoje potrebe, vendar je tega s čimer bi jih lahko zadovoljili premalo za vse (Mumel 2008, 326). Zadovoljevanje potreb ni zanemarljivo, saj nezadovoljene potrebe lahko motivirajo, v kolikor oseba ve, da je zadovoljitev potreb mogoča. V nasprotnem primeru pa nezadovoljene potrebe vplivajo na delovno neučinkovitost, pasivnost posameznika, njegovo počutje in slabe medosebne odnose, kar pri zaposlenih povzroča stres. Posledice stresa, ki ga generirajo konfliktni odnosi, so vidne v odnosu do dela, stališčih, kognitivnih procesih in psihofizičnem zdravju zaposlenih. Stroški, ki nastanejo zaradi stresa, so veliki tako na ravni organizacij kakor tudi družbe kot celote (Primožič in Mesner Andolšek 2011, 277).

Daniel Levi (2011, 114) problem vidi v določitvi izvora konflikta, z namenom ugotoviti ali gre za »zdrav« konflikt ali le za simptome skritega problema, ki ga je zavrlo dobrobiti organizacije in tima potrebno rešiti. Reševanje prikritih konfliktov, ki so pogosto produkt socialnih in osebnostnih raznolikosti, je, kot meni Levi, problematično, vendar nujno, saj prav tovrstni konflikti lahko privedejo do slabih odnosov znotraj tima in delovne neučinkovitosti. Ne glede na to, kakšen je vzrok in izvor konflikta, pa je slednjega potrebno razrešiti. Vodja je tisti, ki stremi k reševanju konfliktnih situacij, usmerja in minimizira neprimerno komunikacijo ter odpravlja stresno delovno okolje. Nerešeni konflikti ne utonejo v pozabo, pač pa se prikrito polastijo vseh odnosnih oblik med člani tima in usodno vplivajo na njihovo delovanje. V skrajnem primeru lahko privedejo do resnih problemov, ki ne vplivajo le na produktivnost, ampak tudi na posameznikovo psihično stanje. Zatorej je potrebno pozornost

posvetiti na videz še tako nepomembnim konfliktom, ki se lahko odvijajo na povsem osebni ravni.

Konflikt ima lahko pozitivne in negativne učinke. Lahko pomaga pri bolj poglobljenem raziskovanju problemov ali pa privede do emocionalnih vrzeli, ki škodujejo komunikaciji (Levi 2011, 115). Mesner Andolškova (2002, 22) ugotavlja, da višja stopnja podobnosti glede pozitivnih občutenj med člani delovnega tima povečuje zadovoljstvo in reducira število konfliktov. Zato mora vodstvo skrbeti za to kako čustvujejo zaposleni in spodbujati pozitivna občutenja, saj vse pozitivno naravnane emocije odpravljajo številne šume, ki ogrožajo učinkovito delo in, ne nazadnje, obstoj organizacije.

Reševanje konfliktov je časovno in psihično naporno, predvsem pa praktično nemogoče, v kolikor komunikacija ni iskrena. Levi (2011, 118) navaja več možnih principov reševanja sporov. *Izogibanje* je usmerjeno k ignoriranju in zavračanju obstoja problema, na drugi strani pa *prilagoditev* nekatere zaposlene, s težnjo po spravi, sili v odrekanje lastnemu položaju znotraj organizacije. To sicer dokazuje njihovo kooperativnost, vendar tim prikrajšajo za svoje ideje, mnenja in znanja. Agresivno delovanje in želja po zmagi sta pogosto rezultat soočanja in *zoperstavljanja* znotraj procesa razrešitve konfliktne situacije. Težnja po zmagi je pri tovrstnem reševanju situacije pogosto pomembnejša od dobre odločitve, kar vsekakor ni v korist organizaciji in delu kolektiva. Nekoliko učinkovitejši način reševanja konfliktov je *kompromis*, ki je usmerjen k uravnavanju ciljev, želja in odnosov med vpletenimi. Ko imata obe strani konflikta pomembne skrbi, pa mora tim stremeti k rešitvi, ki bo zadovoljila vse vpletene. V takem primeru je *sodelovanje* nujno, vendar zahteva kooperativnost in spoštovanje med zaposlenimi. Ti pristopi k reševanju konfliktov so odvisni od osebnih lastnosti posameznikov, ki so v situacijo vpleteni, njihovih socialnih interakcij in osebnega položaja znotraj konfliktne situacije (Levi 2011, 118).

Pri izbiri pristopov k reševanju konfliktnih situacij je potrebno paziti, da ti ne ustvarjajo zmagovalcev in poražencev, saj to vsekakor ni v interesu pozitivno naravnane timske klime. Za dobro počutje posameznikov znotraj tima, tekmovalnost sicer ni ovira, vsekakor pa je potrebno paziti na odnose, ki spodbujajo zdravo tekmovalnost, v procesu katere ni prostora za prikrite interese, nespoštovanje in podrejanje ali celo nadlegovanje slabše »uvrščenih«. Četudi napete in kompleksne situacije, v času opravljanja delovnih nalog privedejo do tekmovalnosti znotraj tima, mora vsakdo izmed vpletenih poskrbeti za transparentno, etično in kolegialno sodelovanje. Kompleksne situacije so že same po sebi dovolj zahtevne in potrebno je paziti na

medosebne odnose, ki se znotraj takih situacij lahko zaostrijo. Primožičeva in Mesner Andolškova (2011, 279) v svojem delu ugotavljata, da bi morali zaposlene (za)varovati z oblikovanjem poslovne etike in kadrovske politike. Ustrezno izobraževanje lahko oblikuje trden sistem vrednot. Profesionalno stališče je namreč tisti temelj, ki lahko pomaga v konfliktnih situacijah najti argumente za etične odločitve in ravnanja. S takšnim delovanjem je moč pri zaposlenih ohranjati samostojnost in ugled, ki sta nujna za dobro opravljanje dela.

Reševanje konfliktov je lahko časovno izredno zahtevno, hkrati pa od vodje zahteva visoko mero potrpežljivosti, vztrajnosti in predanosti timu, pri čemer mora stremeti k odkriti komunikaciji in spodbujati produktivnost pri razpravljanju o reševanju konflikta. Delovno okolje, v katerem je malo konfliktnih situacij, je spodbudno. Ljudje se v njem dobro počutijo, kar pripomore k njihovi motiviranosti. Jasno je, da motiviranosti ni moč z lahkoto doseči, in tudi zavedanje o tem, kaj vse vpliva na motivacijo zaposlenih, iz dneva v dan raste. Vseeno pa je za motivacijsko delovno okolje nujno, da se konfliktom, kolikor je le mogoče, izognemo.

#### 4 MOTIVACIJA V INTERNEM OKOLJU

Levi (2011, 58) vidi potencial timskega dela v dejstvu, da je celota vedno boljša, kot seštevek njenih delov, kar pomeni, da kolektiv lahko doseže več, bolj hitro in učinkoviteje, kot bi to lahko storil posameznik sam. V praksi ni zmeraj tako. Četudi je skupinsko delo v teoriji bolj učinkovito in prednjači pred individualnim, se lahko pripeti, da delo v skupini vodi v zmanjševanje motivacije. Kantova etika poudarja spoštovanje ljudi. V njegovem teoretičnem pristopu k univerzalnemu moralnemu zakonu obstaja formula, po kateri ima vsak človek v sebi končni cilj, ki zahteva, da je človečnost v osebi vsakega posameznika spoštovana kot njegov končni cilj (Kant v Primožič in Mesner Andolšek 2011, 264). Dana Mesner Andolšek in Mateja Primožič (2011, 264) nadalje ugotavljata, da je ob upoštevanje te maksime moč odkriti zmote v človeškem delovanju. Če Kantovo etiko prenesemo na podjetja, ugotovimo, da je njihovo poslovanje v nasprotju s slednjo. Vodstvo pogosto stremi le k dobičku in v ta namen izrablja zaposlene. To v daljšem časovnem obdobju ni dobičkonosno in zaposlene vodi v slabšo delovno učinkovitost ter zmanjšano motiviranost.

Eden največjih problemov timske motivacije je v odtokanju oziroma v zmanjševanju posameznikovih intelektualnih prispevkov k tinskemu delu, v primeru, ko ljudje raje delajo v skupini kot sami, predvsem zato, da je njihov individualni vložek manjši (Levi 2011, 58), nedelo pa morda neopaženo. Osrednja managerska struktura se je močno skrčila, če ne celo izginila. Razvile so se nove prakse, ki govorijo o visoki pripadnosti in motiviranih delavcih, ki so nosilci znanja. Zaposleni dobivajo nove odgovornosti, sami sprejemajo pomembne odločitve, managerji pa jim zaupajo, da bodo svoje delo kakovostno opravili (Mesner Andolšek 2002, 25). Cilj motiviranega timskega dela je v tem, da vsakdo po svojih najboljših močeh in z vsem svojim znanjem prispeva k skupnemu delu. Tovrstna predanost delu vznikata iz notranje motiviranosti posameznika, ki je rezultat dobrega počutja in zaupanja znotraj delovnega okolja, integracije s podjetjem in skupino katere član je. V nasprotju s prejšnjo trditvijo, Levi (2011, 58) piše, da se pogosto pripeti, da ljudje malo vlagajo v skupinsko delo, predvsem zato, ker ne verjamejo v pomembnost individualnega prispevka. Gre za pomanjkanje posameznikove vrednosti v samopodobi in za pomanjkanje poistovetenja s cilji organizacije, ki jih mora motiviran delavec vzeti kot sebi lastne in stremeti k njihovi uresničitvi, po uspešno opravljenem delu pa občutiti zadovoljstvo in samo-zadoščenje. Identifikacija je elementaren človeški mehanizem, ki je tesno povezan z duševnim in

socialnim razvojem posameznika. Pri poistovetenju gre za proces posameznikovega občutenja enosti z entiteto v odnosu. Govorimo o posameznikovi čustveni navezanosti na osebe s katerimi je v interakciji, pri čemer pa posameznik prevzame, osvoji vidik, lastnosti ali značilnosti drugega in se skladno s tem celovito ali zgolj deloma spremeni glede na objekt identifikacije (Podnar 2011, 162). Tako usmerjeni člani tima, z jasno začrtanimi cilji in globoko notranjo motivacijo, so resnično bogastvo podjetja in njegove skrite rezerve. Sledi vprašanje: ali se v podjetju z zaposlenimi ravna enako kot z vlagatelji? Kajti zaposleni so, kot pravita Nordstrom in Ridderstrale (2001, 200) prav to: intelektualni vlagatelji. Vsak dan na delovno mesto prineso svoje glave in srca. Če tega ne počno, bodo kmalu izumrli. Človeška bitja niso blago za široko porabo. So različnih velikosti in oblik. Vsak posameznik je edinstven in potrebuje edinstven pristop.

Prav zato je motivacija in pozornost do zaposlenih ključnega pomena za dobro delovanje organizacije in timov znotraj nje. Vsak proces, ki zahteva poglobljeno preučevanje je zahteven in časovno potraten. Vendar, ko govorimo o motivaciji, ne smemo razmišljati o potratu časa, saj se nam bo čas porabljen za razumevanje zaposlenih, motiviranje in gradnjo kvalitetnih medosebnih odnosov, nešteto krat povrnil.

#### **4.1 Opredelitev motivacije v internem okolju**

Izraz motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni premikati se. Motivacija vpliva na produktivnost, zato je ena izmed vlog managerjev, da zaposlene ustrezno motivirajo. Gre za psihološki proces, ki posameznika spodbuja, da bi dosegel zastavljen cilj. Ta proces vodi v motivirano vedenje, od katerega je odvisna uspešnost posameznika in podjetja kot celote. Motivacija se osredotoča na sile znotraj ali zunaj posameznika, ki v njem sprožijo navdušenje za delo in mu pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski in drugi 2005, 255).

London (1983, 620) pravi, da je karierna motivacija večdimenzionalni konstrukt posameznika, na katerega vplivajo različne življenjske situacije. Ta konstrukt se odraža v odločitvah posameznika in njegovem vedenju. Zaposleni zaradi različnih okoliščin in specifičnega vpliva slednjih na slehernega posameznika, generirajo različne konstrukte in se zavoljo tega na dogajanje okrog sebe različno odzovejo. Uspeh organizacije in delovnega tima je odvisen od vseh članov tima. Člani se morajo čutiti odgovorne tako za svoje delo, kot tudi za delo preostalih članov ekipe. Skupni cilji in skupno nagrajevanje spodbujata ta dvojni obojestranski občutek odgovornosti (Levi 2011, 61). Vendar pa motiviranje ni preprosto dejanje, saj je učinkovitost slednjega močno odvisna od številnih dejavnikov. Mesner

Andolškova (2002, 11–12) v kontekstu motivacije omenja vlogo čustev, ki so produkt medčloveških odnosov. Delavci, ki s strani vodstva čutijo iskrenost, pomembnost in nenadomestljivost, postanejo solidarni. Solidarnost pa vzdrži v celo zelo težkih delovnih pogojih. Andolškova navaja primer povečane motiviranosti delavcev v času, ko so jim bile odvzete številne, za učinkovito delo nujno potrebne beneficije. Tovrstna pripadnost in solidarnost delavcev do vodstva, pa je mogoča le v kolektivu, kjer prevladujejo zreli, spoštljivi in prijateljski odnosi, ki učinkujejo motivacijsko in so dobri za delovno produktivnost zaposlenih.

Poleg krmarjenja med odnosnimi situacijami, različicami človeške percepcije, individualnega razumevanja situacije in edinstvenega čustvovanja posameznika, je ključno tudi iskanje pravega razmerja med individualnimi in timskimi nagradami za uspešno opravljeno delo. To lahko za organizacijo predstavlja resnično trd oreh. Ko je delo posameznika in njegov prispevek k celoti pravilno in pravično ovrednoteno, ter povezano s sistemom nagrajevanja v podjetju, se tudi motiviranost posameznika in, posledično, celotnega tima, opazno poveča (Levi 2011, 61). Nauk, da je vsako človeško vedenje določeno, podrejeno zakonu vzročnosti in analizi medsebojnih vplivov teh vzročnosti, ima mnogo razlag. Poraja se vprašanja kako je določeno. S preteklostjo, s sedanjostjo ali s cilji v prihodnosti. Gre za določenost od znotraj s samodoločanjem ali od zunaj s kozmičnimi, biološkimi in socialnimi dejavniki (Mandič 1998, 78).

Navkljub kompleksnosti motivacijskega dejanja, pa se vsi avtorji strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Od tu naprej pa se vprašanja o motivaciji tako množijo, razširijo in poglobijo, da odgovorov na vsa še ne poznamo (Lipičnik 2002b, 473), četudi je bilo o motivaciji in o tem kaj najbolj vpliva na delovno učinkovitost posameznika v literaturi veliko zapisanega. Prav zaradi večplastnosti motivacijskega dejanja, njegove zahtevnosti in nujno potrebnega individualnega pristopa k posamezniku, je s strani različnih avtorjev napisanih več motivacijskih teorij.

## **4.2. Teorije motivacije**

Obstaja več teorij o tem zakaj ljudje delajo, kakšni so njihovi motivi in kaj vpliva na motivacijo. (Dimovski in drugi 2005, 256). Določitev motivov posameznika je tesno povezana s problemom merjenja človekovih motivov in poimenovanja posameznih motivacijskih uresničitev. Obstaja več vrst motivov, ki so zavestni ali nezavestni.

Značilne dimenzije posameznikove percepcije so, kot piše London (1983, 620–621), potrebe, interesi in osebnostne spremenljivke, ki so relevantne in vplivajo na kariero posameznika. Te dimenzije so združene v tri primarna področja: **poklicno identiteto**, ki odseva *smer* karierne motivacije, **poklicno razumevanje** in **vzdržljivost** pa odražata *moč* in *vztrajnost* karierne motivacije.

Pogosto se vse preveč pozornosti namenja denarnim nagradam z namenom zvišati motiviranost zaposlenih, hkrati pa podjetja premajhen pomen pripisujejo nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih. Učeča se podjetja vse pogosteje vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih, kamor sodita tudi možnost za napredovanje in graditev kariere, ki sta močni motivacijski orodji. Nenehno učenje, ki prinaša inovativne dosežke, je lahko ključ za napredovanje. Po drugi strani pa se podjetja zavedajo, da inovativni projekti niso vselej uspešni in da bi proces učenja zavrli, če bi nagrajevali le uspešne (Dimovski in drugi 2005, 252).

Preden se posvetimo razmišljanju o tem, kakšne vrste motivacije zaposlenih so najbolj učinkovite, je prav, da omenimo še *notranje* ali *intrinzične* motivacijske dejavnike. Managerji v podjetjih pogosto opažajo, da so ljudje predani svojemu delu, ker ga opravljajo z veseljem. Govorimo o *intrinzični motivaciji*, ki je značilna za največje strokovnjake na določenem področju. Denarne nagrade bi take posameznike pri njihovem delu zmotile, pri čemer ni priporočljivo niti napredovanje po hierarhični lestvici. Pojavlja se tudi vprašanje, ali naj se pri nagrajevanju zaposlenih upošteva rezultat, torej uspeh opravljenega dela, ali prizadevanje posameznika. Učeča se organizacija načeloma nagrajuje prizadevanje, saj bi v primeru, da je merilo zgolj uspeh, večina zaposlenih od zahtevnih in tveganih projektov odstopila (Dimovski in drugi 2005, 253). Takšno delovanje vzpodbuja inovativnost in predanost delu, ter v zaposlenih goji občutek samozavesti, kar je pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog izrednega pomena.

Odločanje o izboru motivacijskih faktorjev in principov motiviranja zaposlenih je lahko zelo zahtevno. Primeren izbor je odvisen od posameznika in njegovih notranjih vzgibov. Denarne nagrade, po eni strani, res lahko zavirajo uspešnost in obenem nikoli niso zadovoljive, saj ljudje zmeraj stremimo k več. S povečanjem sredstev se namreč veča tudi število človekovih potreb, ki jih mora zadovoljiti. Po drugi strani pa je zgornja trditev smiselna le ob predpostavki, da posameznik zasluži dovolj za dostojno življenje, torej dovolj za zadovoljevanje osnovnih človeških potreb. Primožičeva in Mesner Adolškova (2011, 270)



ugotavljata, da so neetične prakse, koruptivnost in konflikt interesov, pogost pojav znotraj organizacij. Te prakse izvirajo iz pritiskov konkurence in nezainteresiranosti vodstva, da bi tovrstna neetična dejanja izkoreninili in oblikovali etične kodekse organizacije ter vzpostavili nadzor nad upoštevanjem teh. Brez te institucionalne infrastrukture je težko doseči spremembe na boljše. Menim, da ljudje vse bolj cenijo kvaliteto medosebnih odnosov, dobro počutje, pripadnost, korektnost in občutek varnosti v delovnem okolju. Slednje vrednotijo kot nenadomestljive attribute, ki na njihovo delo in počutje vplivajo blagodejno in visoko motivacijsko.

Dejstvo je, da je nemogoče poznati vse vzgibe in gibala, ki posameznika motivirajo, prav tako je težko odgovoriti na vprašanje, čemu dela prav to, kar dela. S poznavanjem odgovorov na taka in tem podobna vprašanja in ustvarjanjem okoliščin, ki spodbujajo zeleno reakcijo, bi lahko pričakovali, da se bo povečala uspešnost posameznikov pri delu in posledično tudi uspešnost organizacije kot celote (Lipičnik 1998, 155–156).

V odgovor na vsa ta vprašanja so se oblikovale številne motivacijske teorije, od katerih vsaka obravnava drug vidik in tako zaokroži razumevanje vzgibov motivacije iz različnih zornih kotov. Skupna teoretska predpostavka vseh teorij motivacije v psihologiji pa je, da vsakršen motiv izhaja iz stanja neravnovesja bodisi v psihofizičnem sistemu posameznika ali v odnosu med posameznikom in okoljem (Kline in Ule 1996, 160)

V nadaljevanju se bomo osredotočili na dve glavni skupini, na **vsebinske** in **procesne** teorije motivacije, ki se razlikujeta v obravnavanju osnovnega vzroka, ki sproža posameznikove reakcije in vpliva na njegovo vedenje.

#### 4.2.1 Vsebinske teorije motivacije

Gre za teorije, ki se ukvarjajo predvsem z vprašanjem »kaj« motivira vedenje posameznikov v določeni situaciji. Usmerjene so v preučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročajo določeno vedenje (Filej 2002, 62). Potrebe so objektivno stanje neravnovesja v posamezniku in sprožijo občutka napetosti in pomanjkanja. Na osnovi potreb se generirajo želje, ki pa jih ljudje pogosto ne želimo razkriti zunanjemu svetu. Zato ne smemo sklepati na osnovi površinskih manifestacij želja na stvarne potrebe ljudi, temveč je potrebno iskati manifestacije globljih potreb (Kline in Ule 1996, 161). Človekove potrebe in proces zadovoljevanja slednjih najbolje oriše Maslowa teorija hierarhije potreb. Ta teorija predstavlja močan temelj vsem teorijam motivacije, saj nudi dober vpogled v to kako se neka notranja

človekova potreba manifestira v zunanji svet, kako poteka zadovoljevanje slednje in kaj se zgodi po tem, ko je potreba enkrat zadovoljena. Herzberg je, kot bomo videli v nadaljevanju, svojo teorijo motivacije oprl na Maslowo klasifikacijo petih skupin potreb.

- Herzbergova teorija motivacije

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost in motiviranost človeka. Razvil je posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da odsotnost določenih delovnih okoliščin povzroča nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva. Za osnovo svojemu delu je vzel klasifikacijo petih skupin potreb po Maslowu in jih razdelil v dve, med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnost delavca v povsem različnih smereh (Filej 2002, 62).

V svoji študiji je ugotovil, kateri so tisti dejavniki, ki povzročajo bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo. Na podlagi te ugotovitve je vse motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini. Prva so motivatorji, torej tisti dejavniki, ki motivirajo, odsotnost le teh pa ne povzroča nezadovoljstva. Druga skupina pa so higieniki, torej tisti dejavniki, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva, prisotnost le teh pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno (Svetlik 2009, 342–345):

- ✓ Motivatorji ali notranji (intrinzični) dejavniki (delovni dosežki, delo samo, napredovanje, odgovornost pri delu, osebna rast, strokovno usposabljanje...) so povzročili največje zadovoljstvo.
- ✓ Higieniki ali zunanji (ekstrinzični) dejavniki dela (ustrezno vodenje, ustrezna politika, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, ustrezne plače, dobri odnosi s sodelavci) pa nezadovoljstvo le zmanjšujejo in hkrati ne vplivajo na dvig zadovoljstva.

Herzbergova motivacijska teorija je za vodstvo pomembna predvsem zato, ker nudi dve vrsti sredstev za dvig motiviranosti zaposlenih v podjetju. Z motivatorji je pri posameznikih znotraj podjetja mogoče izzivati reakcije in zelene aktivnosti, s higieniki pa je možno odpraviti nepotrebne napetosti, ohranjati dobro počutje znotraj kolektiva in usmeriti človekovo aktivnost k učinkovitemu delu (Filej 2002, 63). Herzberg v svoji študiji sicer navaja motivatorje in higienike, vendar pa je njihov vpliv na posameznika odvisen predvsem od tega za kakšnega posameznika gre. Motivacija je kompleksna stvar, njeno pomanjkanje pa zahrbtna komaj opazna in vendarle na dolgi rok usodna razpoka znotraj delovnega procesa. Na tem mestu se sprašujem, ali motivatorji zmeraj in povsod delujejo enako motivacijsko in

kako je s higieniki ter njihovim vplivom. Sama nekako verjamem v to, da je vse pravzaprav odvisno od okolja, ljudi, psiholoških in socioloških dejavnikov.

V kolikor nam, z določenim načinom vodenja in usmerjanja kolektiva v naše delovno okolje, uspe vnesti motivatorje, bomo pri zaposlenih dosegli visoko stopnjo zadovoljstva, če v delovno okolje vnesemo še higienike bomo med zaposlenimi preprečili razmah nezadovoljstva (Svetlik 2009, 342–345).

Vodstvo podjetja mora svojo pozornost usmerjati predvsem k zmanjševanju nezadovoljstva, kar je pomembneje, kot če se usmerja le k povečanju zadovoljstva med zaposlenimi, pri vsem tem pa veliko pozornost usmerjati k zadovoljevanju potreb zaposlenih in generiranju novih potreb, zadovoljevanje katerih vodi v povečano stopnjo delovne motivacije,

- Maslowa teorija motivacije

Eden najbolj znanih avtorjev hierarhične teorije motivacije je ameriški psiholog Abraham Maslow. Po njegovi teoriji so pri posamezniku vsakokrat aktualne določene (nižje) potrebe, druge (višje) pa so potencialne potrebe. Takoj, ko so določene potrebe zadovoljene, se aktivirajo druge, ki so bile prej le potencialne (Kline in Ule 1996, 163).

Uhan (2000, 23) piše, da Maslowa motivacijska teorija temelji na dejstvu, da človekove potrebe nastajajo v neštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se pojavi potreba ki še ni zadovoljena, torej še vedno deluje kot motivacijski dejavnik. Prve in temeljne človekove potrebe so fiziološke potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima in si jih ne ustvarja. Šele po zadovoljitvi teh primarnih fiziološki potreb, posameznik ustvari nove. Izhajajoč iz prejšnje trditve, Uhan nadalje navaja, da je po Maslowi motivacijski teoriji na prvem mestu vedno tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen.

Podobno kot pri prejšnji, Herzbergovi motivacijski teoriji, pa se tudi tu poraja vprašanje, kaj posameznika sploh motivira in ali so določene potrebe sploh lahko skupne večjemu številu ljudi, kar bi seveda poenostavilo motivacijski proces.

Lipičnik (1998, 164) uporabnost te motivacijske teorije vidi v tem, da lahko managerji, na osnovi navadnih, preprostih vprašalnikov, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi. Vprašalniki so dober odgovor na zgoraj zastavljeno vprašanje, vendar je te v praksi potrebno posluževati, in svoje zaposlene raziskovati. Morebiti so res vsem skupne osnovne

potrebe, vendar višje ko se gibljemo po hierarhični lestvici, bolj raznolike so naše potrebe. In prav tu nastane problem; kajti v zdravem delovnem okolju so osnovne potrebe zadovoljene, tako na zaposlene motivacijsko vpliva le izpolnjevanje nekaterih višjih potreb, ki pa se, odvisno od posameznika, močno razlikujejo.

Zaposleni imajo veliko možnosti za zadovoljevanje raznovrstnih potreb v organizaciji, to pa jim omogoča izražanje različnih interesov. Velikokrat so le ti izraženi kot interesi skupine. Lahko pa pride tudi do situacij, ko jih organizacija ne more zadovoljiti, kar privede do nezadovoljstva, konfliktov in celo do nasprotovanja (Svetlik in Kohont 2009, 197).

Naloga organizacije in managerjev je, da zagotavljajo optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj na eni strani vodi k doseganju organizacijskih ciljev, na drugi strani pa k polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznika. Pri tem ne gre zgolj za izhajanje iz organizacijskih ciljev in tem prirejenih delovnih procesov, ter iskanje posameznikov, ki se bodo organizaciji in njenim ciljem v celoti prilagodili, pač pa gre za obojestranski proces prilagajanja in omogočanje, da posamezniki, ki so del organizacije, s svojimi idejami preoblikujejo ter sooblikujejo organizacijske cilje, ki tako postanejo tudi cilji zaposlenih (Svetlik in Kohont 2009, 197).

#### Frommova teorija motivacije

Tudi znotraj preučevanja te motivacijske teorije, se poraja vprašanje, čemu ljudje delajo. Fromm je v svojem raziskovanju prišel do dveh odgovorov, ki pa se med seboj ne izključujeta, pač pa predstavljata dve skrajnosti iste lestvice (Lipičnik 1998, 170):

- ✓ Ker bi radi nekaj *imeli* (osredotočeni so na pridobivanje materialnih dobrin)
- ✓ Ker bi radi nekaj *bili* (osredotočeni so na pridobivanje ugleda v družbi)

Lipičnik (1998, 171) vidi uporabnost te teorije pri izbiri orodja za motiviranje ljudi. Pri čemer poudarja, da je potrebno vedeti, s katero skupino ljudi imamo opravka. Tako bomo posameznike, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje, bolje in uspešneje motivirali z materialnim orodjem, medtem ko bomo posameznike, ki se nagibajo k »biti« učinkovito motivirali predvsem z nematerialnimi orodji. Pri vsem tem je izredno pomembna izbira ustreznega razmerja med moralnimi in materialnimi dejavniki, da ne bi prišlo do morebitne prevlade, saj lahko na ta način dosežemo ravno nasproten učinek – nemotiviranost zaposlenih.

Zanimivo je, da Froomova teorija motivacije na prvi pogled deluje preprosteje kot na primer Herzbergova teorija. Nenazadnje posameznike deli na dve jasno ločeni skupini. Gre zgolj za razliko med materialnim in moralnim bogastvom. Zdi pa se, da smo ljudje vendarle nekoliko kompleksnejši. Nič namreč ni črno-belo. In v vsakem od nas je nekaj tega in nekaj onega. Pravo razmerje tega in onega pa je težko odkriti. Poleg težav z ugotavljanjem odstotnega deleža, ki pripada bodisi materialnosti in tistega, ki pripada moralnosti, pa se na tem mestu pojavlja še grožnja z vprašanjem uspešnosti zadovoljevanja materialnih potreb. Te naj namreč nikoli ne bi bile v celoti zadovoljene, poleg tega pa naj bi se stopnjevale in zmeraj stremele k več.

#### 4.2.2 Procesne teorije motivacije

Procesne motivacijske teorije so osredotočene na vprašanje »kako« motivirati zaželeno vedenje zaposlenih. Tu ne gre za osredotočanje na dejavnike, ki povzročajo vedenje, pač pa gre za vprašanje kako se pojavi sprememba v vedenju posameznika (Filej 2002, 62)

- Vroomova teorija motivacije

Po Lipičniku (1998, 167) Vroomova teorija motivacije, sodi med teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik, ki izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in subjektivno oceno verjetnosti, da bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja. Iz tega sledi, da je posameznik motiviran, če si s svojim vedenje prizadeva doseči zanj privlačne cilje.

Temeljno izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljih organizacije (združbe), v kateri se izvaja delovni proces, in delavcev, ki v tej organizaciji delajo. Vsaka organizacija želi doseči čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, ni pa namen in interes vsakega delavca, da bi vedno dosegal svojo najvišjo možno individualno delovno uspešnost. Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje individualne cilje posameznikov od ciljev organizacije. Cilji organizacije so institucionirani in prek njih lahko delavci dosegajo tudi svoje individualne cilje, vendar bodo na ta način dosegali svoje cilje le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za uresničitev posameznih ciljev delavcev. Vroomov motivacijski model je zato uporaben le v združbah, ki se oblikujejo in kjer se uveljavlja upravljanje in vodenje po demokratični poti in ki združuje delavce z visoko stopnjo družbene zavesti. (Uhan 2000, 26)

Ne glede na to, kateri motivacijski model se uporablja, pa je veliko odvisno od sposobnosti vodstva. V praksi je namreč marikatero teoretično spoznanje težko izvedljivo in zahteva veliko predanosti in posluha vodij do njihovih zaposlenih. Prav zato se v nadaljevanju svojega diplomskega dela osredotočam na področje vodenja.

### **4.3 Motivacijski moment v internem okolju**

Odločanje o izboru motivacijskih faktorjev in principov motiviranja zaposlenih je lahko zelo zahtevno. Primeren izbor je odvisen od posameznika in njegovih notranjih vzgibov. Denarne nagrade, po eni strani, res lahko zavirajo uspešnost in obenem nikoli niso zadovoljive, saj ljudje zmeraj stremimo k več. S povečanjem sredstev se namreč veča tudi število človekovih potreb, ki jih mora zadovoljiti. Po drugi strani, pa je zgornja trditev smiselna le ob predpostavki, da posameznik zasluži dovolj za dostojno življenje, torej dovolj za zadovoljevanje osnovnih človeških potreb. Ob tej predpostavki ljudje cenijo kvaliteto medosebnih odnosov, dobro počutje, pripadnost, korektnost in občutek varnosti v delovnem okolju. Slednje vrednotijo, kot nenadomestljive attribute, ki na delo in počutje zaposlenih vplivajo blagodejno in visoko motivacijsko. Dejstvo pa je, da je nemogoče poznati vse vzgibe in gibala, ki posameznika motivirajo, prav tako je težko odgovoriti na vprašanje, čemu dela prav to kar dela. S poznavanjem odgovorov na taka in tem podobna vprašanja in ustvarjanjem okoliščin, ki spodbujajo želeno reakcijo, bi lahko pričakovali, da se bo povečala uspešnost posameznikov pri delu in posledično tudi uspešnost organizacije kot celote (Lipičnik 1998, 155–156).

Motivacijski moment je v internem okolju organizacije pomemben, predvsem z vidika ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, doseganja delovne učinkovitosti in zastavljenih organizacijskih ciljev. Motivacija je posledica odnosnih situacij, ki se vsakodnevno izoblikujejo skozi prizmo interne komunikacije. Ponovno lahko izhajamo iz predpostavke, da je komunikacija gradnik vseh odnosov, vodja pa je tisti, ki mora komunikacijo voditi v smeri, ki spodbuja zadovoljstvo, dobro počutje zaposlenih in ne nazadnje generira motivirane posameznike, ki so ključni gradniki sleherne organizacije. Vodenje, ki sprejema težo in odgovornost lahko poimenujemo vodenje s pomenom!

## **5 VODENJE V SMERI ODLIČNOSTI**

Vodenje je kompleksen proces, ki od človeka zahteva predanost delu in podrejenim. Menim, da gre za večplasten pristop do dela, znotraj katerega se vrsti več komponent, ki močno vplivajo na kvaliteto dela v podjetju. Vodenje je sposobnost spodbujanja in usmerjanja sodelavcev. V skladu s tem, Možina (2002, 499) pravi, da je vodenje niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje, pri čemer uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodne organizacijske klime za doseganje ciljev. Povezava med vodstvom, komunikacijo in motivacijo zaposlenih ter, ne nazadnje, uspešnostjo podjetja, je neizogibna, s strani strokovnjakov pa pogosto prezrta. Holladay in Coombs (v Madlock 2008, 61) pravita, da je vodenje vedenje, ki je sprejeto skozi proces komunikacije. Natančneje ugotavljata, da komunikacija oblikuje percepcijo drugih o vodji in njegovi karizmi (Madlock 2008, 61).

Dober vodja mora biti zavzet in mora organizirati ter uravnavati krožno komunikacijo v organizaciji. Mnogi strokovnjaki menijo, da so večšine učinkovite in dobre komunikacije ena osnovnih lastnosti dobrega vodje (Mandić 1998, 190).

### **5.1 Opredelitev in pomen vodenja**

Vodja ni zadolžen le za usposabljanje zaposlenih, da dosežejo določene cilje, pač pa je njegova naloga predvsem to, da zaposlene motivira in jih pripravi do tega, da sami želijo delati za skupen cilj. Pri tem je poseben poudarek na besedi »želeti« (Možina 2002, 500). Vodenje moramo definirati v smislu vloge in ne pozicije znotraj organizacije. In prav v tem kontekstu je pomembno, da se je vrhnje voditeljstvo sposobno in pripravljeno učiti (Dimovski in drugi 2008, 98). Takšno ravnanje vodij je zaposlenim vzor in v njih prebudi željo po doseganju skupnih ciljev, kar je za organizacijo ključnega pomena, saj prav iz notranjega vzgiba posameznika izhaja odličnost opravljanja zastavljenih delovnih nalog. Primožičeva in Mesener Andolškova (2011, 264) trdita, da je osnovna težava vodilnih kadrov v tem, da so razpeti med svojo socialno in vedno bolj prevladujočo ekonomsko vlogo. Prav ta razpon in delitev vloge vodje sta, po mojem mnenju povzročila, precejšnjo zmedo na področju vodenja kadrov. S to diferenciacijo oz. dualnostjo vloge vodje, je postal osnoven namen, skrbeti za zaposlene, nekoliko degradiran.

Levi (2011, 168) verjame, da je vodenje tema, ki ji večina pripisuje velik pomen znotraj organizacijske strukture, svoje mnenje pa podkrepi z dejstvom, da so bile tematiki uspešnega in učinkovitega vodenja posvečene številne raziskave, na podlagi katerih so sprejete številne ugotovitve. Navkljub temu pa trdi, da o vodenju pravzaprav ne vemo veliko oz. ga ne poznamo. Problemi preučevanja voditeljstva povzročajo dilemo. Težko je definirati optimalni stil vodenja. Veliko lažje je priznati, da so različni tipi vodij uporabni v različnih situacijah, pri čemer je prisotnost vodij v določenih trenutkih bolj pomembna kot v drugih. Ljudje morda niso več tako ubogljivi kot včasih, kar pa ne pomeni, da vodenja ne potrebujejo. Sodobni menedžment pogosto temelji na predpostavki, da odsotnost vodenja pripelje do kaosa. Resnica pa je, da je naloga vseh voditeljev vnašati kaos v red. Voditelji modernega časa so obenem ustvarjalci kaosa in snovalci reda. Tisti, ki so vodeni pa od voditelja pričakujejo štiri stvari: usmerjanje, strpnost, privlačnost in pozornost (Nordstrom in Ridderstrale 2001, 186). Tako vodjo lahko definiramo kot osebo, ki ima sposobnosti, da na različne načine vpliva na druge ljudi tako, da sodelujejo in s skupnimi napori ustvarijo želene cilje organizacije (Mandić 1998, 190).

## **5.2 Modeli vodenja**

Vprašanja, kakšno vodenje je primerno in najbolj učinkovito znotraj določene organizacije, kako voditi tim do visoke motiviranosti in kako pri sodelavcih doseči zavzetost za delo, za izpolnitev organizacijskih ciljev, so vprašanja brez odgovorov. Naloga organizacije in managerjev je, da zagotavljajo optimalno usklajevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj na eni strani vodi k doseganju organizacijskih ciljev, na drugi strani pa k polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznika (Svetlik in Kohont 2009, 197). Podobno kot se številni avtorji ukvarjajo z motivacijskimi teorijami, je nešteto raziskav in razmišljanj usmerjenih v pojem vodenja. In vsa imajo enak cilj. Odgovoriti na zgornja vprašanja. Poiskati najprimernejšega vodjo, določiti model, ki povzema najučinkovitejšo strukturo vodenja itd. Svetlik in Kohont (2009, 197) poudarjata, da pri tem ne gre zgolj za izhajanje iz organizacijskih ciljev in tem prirejenih delovnih procesov, ter iskanje posameznikov, ki se bodo organizaciji in njenim ciljem v celoti prilagodili, pač pa gre za obojestranski proces prilagajanja in omogočanje, da posamezniki, ki so del organizacije, s svojimi idejami preoblikujejo ter sooblikujejo organizacijske cilje, ki tako postanejo tudi cilji zaposlenih

Poznamo štiri modele vodenja, za katere Levi (2011, 169) pravi, da raznoliko vplivajo na organizacijsko klimo:



1. **Osebnostni modeli** temeljijo na dejstvu, da imajo dobri vodje določene karakteristike.
2. **Vedenjski modeli** vodje determinirajo glede na njihove reakcije v določeni situaciji.
3. **Situacijski modeli** pod vprašaj postavljajo pomembnost vodenja.
4. **Nepredvidljiv pristop** skuša združiti osebnostni in vedenjski pristop z značilnostjo trenutne situacije. Težko je definirati kaj dober vodja dela, lahko pa se definira kakšno je dobro vodenje v izrednih razmerah.

Modeli osebnih značilnosti oz. *osebnostni modeli* temeljijo na domnevi, da so določene osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za sposobnega vodjo. Pomanjkane teh lastnosti pa onemogoča obstoj dobrega vodje. *Vedenjski modeli* na drugi strani poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti pri uspešnih in manj uspešnih vodjih. V nasprotju s prvim modelom, pa vodenje ni determinirano v samem začetku, ampak ga je moč privzgojiti, ter tako posameznika primerno usposobiti za vodstveno funkcijo (Možina 2002, 518). Levi (2011, 170) za vedenjske modele trdi, da se osredotočajo na vprašanje ali naj bo vodja osredotočen na kakovost opravljenega dela, ali na medosebne odnose znotraj delovne skupine. Enoznačnega odgovora na tem mestu ne moremo podati, saj je odvisen od trenutne situacije.

Znotraj vedenjskega modela so se oblikovale *tri* teorije. Prva izmed treh je *teorija x in teorija y*, ki pravi, da obstajata dve vrsti zaposlenih, takih, ki so za delo motivirani predvsem zavoljo denarja, kar kaže na to, da so v svojem bistvu leni, nekooperativni in slabih delovnih navad. Na drugi strani pa so taki, ki so pripravljeni trdo delat, sprejemati izzive, so kooperativni in imajo pozitivne delovne navade. V kolikor so zaposleni visoko motivirani in učinkoviti, managerji uporabljajo *participativen* način vodenja, ki ga opredeljuje *teorija y*. V prvem primeru pa je po *teoriji x* primeren *avtoritativen* način vodenja. Manager, ki prakticira avtoritativen način vodenja, bo za motivatorje izbral nagrade in kazni. Takšen tip vodje je navadno usmerjen v iskanje napak, saj v kvaliteto dela svojih podrejenih ne verjame (Fisher 2009, 356). Druga je teorija o *modelih dveh univerz*, ki nas uči, da obstajata dva sloga vodji. Prvi so tisti, ki svojo pozornost usmerjajo predvsem v *skrb za zaposlene*, torej v dobre medosebne odnose in primerne delovne razmere. Drugi pa so tisti, ki jih prednostno skrbi kakovost opravljanja delovne naloge, pri čemer poudarjajo aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog. Zadnji in tretji pa je *model mrežnega vodenja*. Slednji opisuje pet vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti menedžerja k proizvodnji ali k ljudem (Možina 2002, 518–520).

Situacijski modeli odstirajo povezave med voditelji in različnimi situacijami. Četudi imajo vodje močan vpliv na uspeh podjetja, se jim pogosto pripisuje prevelik pomen. Poraja se vprašanje ali so vodje sploh pomembni in katere so tiste situacije, kjer je njihova prisotnost nujna (Levi 2002, 171).

Poznamo štiri vrste situacijski modelov (Možina 2002, 522–530)

1. **Fiedlerjev kontingenčni model.** Uspešno vodenje je odvisno od tega, koliko se dejavniki situacije ujemajo z načinom dela vodje.
2. **Herseyov in Blanchardov situacijski model** poudarja, da je vodenje odvisno od nadzornega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov delovne skupine.
3. **Housejev model poti in ciljev** poudarja, da uspešni vodje opredeljujejo pot in način dela, ter s tem usmerjajo zaposlene, ki dosegajo visoko storilnost in zadovoljstvo pri delu.
4. **Participativni model vodenja** določa pravila, ki omogočajo zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja.

Ob naštetih modelih vodenja Možina (2002, 531) opisuje še *transformacijsko* in *transakcijsko* vodenje, pri čemer je slednje v svojem bistvu podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki se strogo drži pravil in delo usmerja tako kot je predpisano. Transformacijsko vodenje je nekoliko ohlapnejše in temelji na spodbujanju zaposlenih k idealom in k navdušujočem reševanju problemov pri delu. Transformacijski vodje zaposlene vodijo z motiviranjem.

Pri vodenju gre za delo z ljudmi in za ljudi. Osebno menim, da je vodenje pomembno, vendar obenem nasprotujem klasičnemu modelu vodenja, ki se od zaposlenih distancira, saj menim, da je za pozitivno naravnost tima, potrebno poznati slehernega člana ekipe, se mu posvetiti in iz njega potegniti tisto najboljše. To je pristop, ki zahteva potrpežljivost, vztrajnost in čas. Pri vsem tem, je izrednega pomena iskrenost.

### **5.3 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih**

Iskrenost je nekaj kar ljudje čutimo. Vodja mora biti zaposlenim zgled. Ne verjamem v povzdigovanje vodij na višjo raven nadrejenih osebnosti. Predvsem zato, ker timski duh temelji na odnosih, in se odnosi, v odsotnosti ključnih akterjev, ne morejo oblikovati. Tudi zaupanje se težko ukorenini, saj človek navadno zaupa tistemu, ki ga dobro pozna. Zato

odsotnost in nedostopnost vodje predstavljata še dodatno oviro na poti k doseganju ciljev. Na podlagi preteklih raziskav se je izkazalo, da vodenje skozi komunikacijo deluje tako, da vsebuje čustveno in vsebinsko komponento. Poleg tega pa je pomembno spoznanje, da učinkovita komunikacija voditeljev pozitivno vpliva na njihove zaposlene in dviguje raven njihovega zadovoljstva (Madlock 2008, 62).

Uspešni vodje svoje sporočilo posredujejo preko zgodb, si jih izmišljajo in jih razširjajo. Vendar gre za zgodbe z resničnim temeljem, prilagojene podjetju in zaposlenim. Metafore in jezik so pomembni faktor, saj preoblikujejo svet okrog nas, zgodbe in miti pa so dramatični in zanimivi, zato ljudi pritegnejo in se jim vtisnejo v spomin. Sporočajo več kot gola dejstva, vključujejo čustveno in vsebinsko komponento. Resnični voditelji torej niso glavni direktorji, temveč so »glavni pripovedovalci« zgodb. Vizija in cilji so pomembni. Četudi so v praksi vizije samo iluzije, pa nanje ne smemo pozabiti. Vizija mora biti edinstvena, aktualna in težko spremenljiva. Vsi zaposleni morajo vizijo poznati in jo razumeti, zato informiranje znotraj podjetja nikoli ni odveč. Voditelji morajo informirati intenzivneje kot doslej, pri čemer ne gre za pretiravanje z informiranjem zaradi človeške neumnosti in nedojemljivosti, pač pa gre za to, da se sporočilo v norem svetu polnem obveznosti, pogosto izgubi. Resnični voditelji torej ne vodijo, ne motivirajo, to ni njihovo delovno mesto ali poklic, to je njihov način življenja (Nordstrom in Ridderstrale 2001, 187–191).

## **6 VODENJE S POMENOM - management vs. leadership**

Vodenje je kompleksen proces, ki lahko izboljša ali ohromi delovanje organizacije. V literaturi se pogosto zapisujejo številne razlike med managementom in leadershipom. Dejstvo je, da avtorji različnih strokovnih zapisov redko upoštevajo omenjene razlike. Da pa tudi v tem tekstu, ne bomo vsega metali v isti koš, želim v nadaljevanju podati nekaj razlik med leadershipom in managementom, ki so po mojem mnenju ključne za primerno razumevanje obeh funkcij.

Zanimivo je dejstvo, da se kot v svojem članku pišeta Hay in Hodgkinson (2006, 144) porajajo dvomi, če MBA programi sploh omogočajo primerno poučevanje in oblikovanje bodočih vodij. Študija, na katero se v članku sklicujeta, pravi, da navkljub povečanemu povpraševanju po managerskem izobraževanju, primanjkuje kakovosti na teh študijskih smereh in ljudi z vodstvenimi sposobnostmi. Nordstrom in Ridderstrale (2001, 187) pišeta o vodenju s pomenom in verjameta, da usmerjanje ni stvar ukazovanja in nadzora, temveč osredotočanja. V kaotičnem svetu ljudje potrebujejo nekoga, ki jih usmerja. Želijo si človeka, ki bo v njihova življenja vnesel red, stabilnost in pomen. Potreba po vodstvu je zatorej stalna. Tovrstne nove teorije vodenja so postale osrednje sheme vodenja s pomenom. Svoje bistvo so zasidrle v konceptu transformacijskega vodenja, kjer je vodja tisti, ki motivira svoje zaposlene k spremembi njihovih notranjih motivov, prepričanj in vrednot, tako, da postanejo skladni z vizijo organizacije (Hay in Hodgkinson 2006, 145). Za dosego tovrstnega cilja je veliko odvisno od voditelja in tega kako karizmatičen človek je. Voditelj je torej nekdo, ki ima vizijo, je v svojih idejah izviren, stremi k spremembam in se ogiba kontinuiteti. Bennis in Nanus (v Dimovski in drugi 2008, 97) voditelje opredeljujeta kot ljudi, ki delajo prave stvari in managerje kot tiste, ki delajo stvari prav. Dober vodja je vztrajen, svojim zaposlenim postavlja standarde odličnosti, je nekdo, ki se ne zanaša zgolj na analitične sposobnosti, pač pa zaupa svoji intuiciji. Tovrstna karizma in odličnost »leaderja« ločita od »managerja«. In prav ta karizmatičnost mu omogoča zaupanje ljudi, njihovo predanost delu in pripradnost organizaciji. Avtentično vodenje, ki je novejši konstrukt, se zgleduje po zgoraj zapisanih smernicah, avtentični voditelji pa so, kot pravi Avolio (v Dimovski in drugi 2008, 98), pri zaposlenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost in zadovoljstvo.

Černe in Penger (2010, 821) pravita, da o avtentičnem vodenju zaenkrat ne obstaja splošna sprejeta definicija. Dejstvo pa je, da so si znanstveniki glede določenih vidikov, ki opredeljujejo ta pojem, enotni. Strinjajo se, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, imajo razčiščena mnenja in stališča, se močno identificirajo z vlogo vodje in ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji.

Četudi sta bila v preteklosti oba izraza namenjena opisu enake funkcije, je v času razvoja podjetništva tudi tu prišlo do diferenciacije. Funkciji managerja in leaderja se tako ne izključujeta, temveč se odlično dopolnjujeta. Menim pa, da je glavna razlika med enim in drugim v tem, da moč vodje oz. leaderja izhaja iz njegove karizme in osebnosti, medtem ko je moč managerja zasidrana predvsem v njegovem profesionalnem znanju, nazivu in poziciji, ki jo ima v podjetju.

## **7 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

V empiričnem delu diplomske naloge sem se s pomočjo polstrukturiranih intervjujev usmerila v kvalitativno raziskovanje. Metodo polstrukturiranih intervjujev sem izbrala zaradi primernosti obravnave tovrstne tematike. Vprašanja sem oblikovala na podlagi spoznanj iz strokovne literature, ki sem jih pridobila v času pisanja teoretičnega dela diplomske naloge in jih prilagodila posameznikom ter njihovim vlogam v podjetju.

Zanimal me je predvsem odnos intervjuvancev do poslovne interne komunikacije in njihov vpogled v razumevanje učinka slednje na klimo v podjetju, delovno učinkovitost in motiviranost zaposlenih. Želela sem si pridobiti čim širši spekter mnenj, da bi lahko pravilno razumela kakšna je pravzaprav vloga interne komunikacije v praksi. Zavoľjo tega sem k sodelovanju povabila štiri osebe, ki opravljajo različne funkcije znotraj podjetja, od najvišjega vodstva, srednjega managementa do operativnih funkcij. Dve osebi pa sem izbrala zaradi njunih izkušenj in širokega spektra znanj, ki jih taka tematika zajema. Ukvarjata se s področjem upravljanja človeških virov in poslovnim svetovanjem ter tudi sicer delujeta v globalnem poslovnem okolju.

Vprašanja sem razdelila v tri vsebinske sklope, ki se navezujejo na strukturo teoretičnega dela in obravnavane koncepte. Prvi sklop vprašanj se usmerja k konceptu komunikacije, sledi mu sklop z vprašanji o motivaciji in motivacijskih orodjih, zadnji sklop pa se osredotoča na področje vodenja, ki vsebinsko poveže prvega in drugega, ter sogovornika usmerja k razmišljanju o kvaliteti vodenja ter njegovemu vplivu na delovanje celotnega podjetja.

### **7.1 Namen in cilj raziskave**

Namen empirične raziskave je na podlagi polstrukturiranih intervjujev pridobiti vpogled v razumevanje delovanja kolektiva, ter vpliva interne komunikacije na motiviranost in učinkovitost zaposlenih v podjetju. Zanimal me je predvsem odnos posameznikov do obravnavane tematike, njihova osebna percepcija ter izkušnje.

Pri oblikovanju vprašanj sem se osredotočala na dve raziskovalni tezi, ki sem ju definirala že v uvodu:

1. *Interna komunikacija ima velik učinek na delovno motiviranost zaposlenih*

2. *Ključna je tista motivacija, ki prihaja iz ljudi samih, vodstvo pa mora ustvariti takšno okolje, ki bo v spodbudo notranji motivaciji posameznika*

Vprašanja sem, po zgledu celotnega diplomskega dela, razdelila v tri sklope, ki se osredotočajo na interno komunikacijo, motivacijo in vodenje. Skozi prizmo komunikacije, kot osnove vsem odnosom, sem skušala vsa tri obravnavana področja postaviti v enoten okvir. Cilj diplomskega dela je uvideti kakšni so odnosi med zaposlenim ter zaposlenimi in vodstvom, kako ti vplivajo na počutje vseh, ter na uspešnost organizacije kot celote.

Z raziskavo sem želela zaobjeti celoten diapazon vpogledov v obravnavano tematiko, ugotoviti, kakšne so razlike v razumevanju slednje in kakšna so pričakovanja različnih akterjev znotraj podjetja. Cilj raziskave je spoznanje kako se teoretična dognanja in napotki uveljavljajo v praksi poslovnega sveta.

## 7.2 Interpretacija rezultatov

Zaradi lažje interpretacije intervjujev sem ključne misli povzela v treh tabelah, ki sem jih oblikovala po zgledu strukture diplomskega dela. Vse tabele so moje delo. Prva tako vsebuje povzetke ključnih misli s področja komunikacije, druga s področja motivacije in tretja s področja vodenja. Vsaka izmed tabel je razdeljena v dva dela. Prvi del označen z (+) navaja trditve, ki povzemajo zaželene ideje in prakse s področja komunikacije, motivacije in vodenja. Drugi del označen z (-), pa povzema kritike posameznih dejanj in navaja predloge za izboljšave na obravnavanih področjih.

Tabela 7.1: Pozitivni in negativni vidiki komunikacije v internem okolju

+	-
Formalna in neformalna komunikacija se odlično dopolnjujeta in ustvarjata kolektivno motivacijo.	Na relaciji nadrejeni-podrejeni (vertikalno) je komunikacija, zavoljo učinkovitosti in delovne efektivnosti, smiselno skržiti na nivo delegiranja in poročanja.
Neformalna komunikacija je pomembna, saj ustvarja pristne medosebne odnose.	Uspešno delo v timu pogojujejo dobri odnosi, ki pa ne smejo biti preveč osebni.
Osredotočiti se moramo na jedro problema in vzroke za nastanek konfliktna situacije s pomočjo primerne komunikacije učinkovito in trajno odpraviti.	Pri vertikalni komunikaciji močna navezanosti med ljudmi postane ovira pri morebitnih ukrepih zaradi adaptacije, ki jo zahteva določen projekt (odpuščanja, prerazporeditve,...).
Dvosmerna komunikacija je izredno pomembna pri reševanju zapletenih situacij, saj je le tako moč doseči zadovoljstvo na strani vseh vpletenih.	Past sodobnosti je v fascinaciji nad vse pestrejšimi možnostmi prenosa informacij, bistvo pa se vedno bolj izgublja.
Zelo dobro poznavanje ljudi v ožjem timu je ključnega pomena za uspeh delovanja.	Zanemarja se razmislek in kritična distanca, zato je moč opaziti kakovost komunikacije na ravni »rumenih

	smeti«.
Najpomembnejše je procesiranje informacij, saj to zahteva aktivnega homo sapiensa. Stopnja procesiranja je v neposredni korelaciji z živostjo. Visoka stopnja, več Človeka, nizka ali ničelna stopnja, manj Človeka in več biološkega robota.	Vse bolj pogost je vtis, da je večina ljudi nevzgojena, neotesana in zatorej nezmožna primernega komuniciranja.
Poznavanje sogovornika pripomore h kvalitetnemu pretoku informacij.	Ljudje se razlikujemo, zato univerzalna komunikacija ni učinkovita in ne vpliva na povečanje motivacije.
V komunikacijskem procesu se mora vodja tima osredotočati predvsem na jasno definiranje cilja, na selektivnost informacij, določitev komunikacijskih orodij, jasno pozicioniranje članov tima ter definiranje njihove odgovornosti in pristojnosti.	Danes je ob poplavi vseh komunikacijskih sredstev izjemno težko izbrati ustrezen kanal za sporočanje točno določene novice. Zato se tudi veliko podatkov izgubi v šumu. Možnosti za izbiro pravega komunikacijske kanala so mnogo manjše kot nekoč.
Potreba po neformalnih oblikah komuniciranja se povečuje. Zaposleni neformalno osebno naravnano komunikacijo preferirajo.	O načinu uporabe in pravilnosti uporabe posameznega kanala ne vemo prav dosti. Zato se v praksi informacije izgubljajo znotraj neprimernih komunikacijskih kanalov.
Demokratično vzdušje in neformalna oblika komuniciranja sta zelo dobrodošla v procesu iskanja idej, predlogov in rešitev.	Poslovna komunikacija ne sme biti »trda«, neprijazna, četudi tak vzorec komunikacije pogosto opažamo v našem prostoru
Razmejitev med strogo poslovno in mehkejšo komunikacijo, formalno in neformalno je popolnoma nepotrebna. Razlika v komunikaciji ne sme obstajati. Komunikacija je zmeraj enaka, res pa je da jo je potrebno prilagoditi različnim situacijam, ki so lahko formalne ali ne. Neformalna druženja so z vidika povezovanja tima izredno pomembna. Gre za higieno odnosov. Bolj ko so odnosi pristni boljše je vzdušje v timu. Nivo komunikacije ostaja v vseh situacijah enak. Pri komunikaciji, sta bistveni samo dve dimenziji, introvertiranost in ekstrovertiranost.	
Ton komunikacije med vodjo in zaposlenimi mora biti umirjen in zmeraj enakovreden. Vsi akterji, ne glede na položaj znotraj podjetja, morajo biti v komunikaciji enakovredni.	

Vir: lasten.

Komunikacija danes postaja vse bolj kompleksen proces. Zaposleni v podjetjih se dnevno srečujejo z vprašanjem kako primerno in pravilno komunicirati. Izbor načina komunikacije predstavlja problem s katerim se ljudje v poslovnih okoljih srečujejo in vse bolj je jasno tudi to, da se s problemom kvalitetne komunikacije ne zmorejo ali ne želijo soočiti. Predstave o tem, kaj je znotraj poslovne komunikacije primerno, so zelo različne. Vse bolj pa se izraža želja po snovanju pristnih odnosov in ohranjanju individualnih komunikacijskih stikov. V poslovnem svetu se vse bolj goji zavedanje o tem, da je način komuniciranja odvisen od tega s kom komuniciramo in kaj želimo sporočiti, vendar to pri nas še ni del poslovnega vsakdana.

Tabela 7.2: Pozitivni in negativni vidiki motivacije v internem okolju

+	-
Pozitivno delovno okolje zaposlene motivira bolj kot denarna nagrada.	Sankcioniranje negativno vpliva na motiviranost zaposlenih. Grožnja je ukrep, ki ne deluje in se je v procesu vodenja ne sme uporabljati. Lahko trdimo celo, da grožnja ni ukrep ampak dejstvo, ki mu



<p>Na delovno motivacijo pozitivno vpliva poštenost in pravičnost ter odpiranje možnosti za razvoj idej zaposlenih.</p>	<p>običajno sledi dogovor o prekinitvi sodelovanja. Kot orodje za povečanje motivacije ali nagrada za učinkovito delo se pogosto uporabljajo različna izobraževanje ali treningi. Treninge vsi jemljemo kot nagrado, zabavo v službenih okvirih, zaradi česar se znanje pridobljeno na tak način v resničnem življenju, ko je nujno potrebno, kaj kmalu izgubi. Tovrstna stimulacija je nesmiselna.</p>
<p>Obstajajo le slabše in boljše oblike pozitivnega motiviranja in nagrajevanja.</p>	<p>Večina naših sistemov nagrajevanja je narejenih tako, da nagrajujejo prisotnost in ne učinkovitost. Odnos med dovršnim in nedovršnim glagolom delati in narediti. Ves zahodni svet funkcionira glede na rezultate, glede na doseganje ciljev. Pri nas še nismo na tej točki.</p>
<p>Socialna komponenta je izredno pomembna, četudi se pogosto zdi, da je le materialna kompenzacija odločilna. V kompleksnih in zahtevnih organizacijskih oblikah se predpostavlja, da so zaposleni primerno nagrajevani, sicer bi bili v konkurenčnih družbah. Izpolnjevanje socialnih potreb je pomembno in odločilno vpliva na motivacijo zaposlenih.</p>	<p>Na demotiviranost delavcev odločilno vpliva preoster nadzor nad delom. Začetniku, ki potrebuje veliko pomoči, svojo pomoč nudimo in tistemu, ki je že izkušen in pomoči ne potrebuje, slednje tudi ne vsiljujemo in ne izvajamo z nadzorom dela prevelikega pritiska na izkušenega delavca. Pri nas se pogosto dogaja ravno nasprotno, tisti ki pomoč nujno potrebujejo ostanejo brez slednje, tisti, ki pa so pri svojem delu povsem samostojni, pa so s »preveč nasveti« s strani vodje močno ovirani in demotivirani.</p>
<p>Plača je del motivacije, ki ni nepomemben. Poleg tega pa zaposlene motivira tudi stabilno delovno okolje, predvidljivost in uspešnost družbe katere del so. Krepitev zavesti, da je vsak posameznik pomemben za izpolnjevanje »velikega« načrta, hkrati krepi zavedanje o soustvarjanju zmage in temu pripadajočih nagrad (motivacija) oz. poraza z vsemi posledicami (stimulacija).</p>	<p>Demotiviranost je pogosto pogojena tudi s tem, da delavec ne ve kako pomemben del kolektiva je in ali je njegovo delo zadostilo potrebam organizacije. Motiviran delavec ne sme biti le številka znotraj kolektiva.</p>
<p>Ko so denarni prejemki skladni s posameznikovim statusom, denar izgublja svojo motivacijsko moč. Od te točke naprej je izpolnjevanje preostalih potreb edina motivacija za nadaljnji razvoj in ustvarjalnost pri delu. Denar je 90% motivacijski faktor preostalih 10% pripada izobraževanjem, organizaciji kolektivnih izletov, priznanj zaposlenim, itd.</p>	<p>Motivacijo se pogosto gradi zelo dolgo, poruši pa se jo lahko v trenutku.</p>
<p>Zadovoljstvo ni nasprotje nezadovoljstva, nivo zadovoljstva ne vpliva na nivo nezadovoljstva. Gre za dva popolnoma nepovezana pojma ki ne vplivata drug na drugega. V delovnem okolju se moramo truditi da je zadovoljstvo nad nezadovoljstvom, pri čemer absolutna vrednost sploh ni pomembna. Pomembna je relativna razlika. Dejavnosti, ki spodbujajo zadovoljstvo so motivatorji, tiste dejavnosti ki reducirajo nezadovoljstvo pa higieniki.</p>	

Vir: lasten.

Motivacija je večplasten moment, ki vznikla iz številnih bolj ali manj soodvisnih dimenzij. Lahko bi rekli, da je v družbi sprejet konsenz o tem kaj motivira zaposlene pri delu. Ob predpostavki, da posameznik za svoje delo prejema plačilo in lahko dostojno živi, na motivacijo vplivajo predvsem dobri medosebni odnosi, spoštljivost nadrejenih, odprta komunikacija in urejeno delovno okolje. To tezo potrjuje tudi Herzbergova analiza najbolj učinkovitih motivatorjev in higienikov, ki opredeljuje pomembnost relativne razlike med

zadovoljstvom in nezadovoljstvom zaposlenih. Sankcije in grožnje delujejo v nasprotni smeri in vplivajo na upad motivacije pri zaposlenih.

Tabela 7.3: Pozitivni in negativni vidiki vodenja v internem okolju

+	-
<p>Voditelj oznanja vizijo, je tisti, ki prvi začne hoditi po načrtani poti. Ve kje na poti je in sprejema generalne odločitve ter jih oznanja. Menedžer te odločitve s svojo ekipo udejanja. Pri svojem delu upravlja z resursi in z ljudmi, organizira njihovo delo skladno z načrtano potjo.</p> <p>Voditelj ima dolgoročno vizijo razvoja, skrbi za trajnostno rast in razvoj družbe ne zgolj v pomenu doseganja zastavljenih ciljev, temveč tudi v smislu uresničevanja potreb zaposlenih in okolja v širšem smislu.</p> <p>Voditelj je osebnost, ki lahko sprosti tiste potencialne in sposobnosti zaposlenih, ki bodo organizaciji omogočali dosegati in presežati materialno kompenzacijo, mu omogočile razvoj osebnosti in doseganje zadovoljstva pri delu.</p>	<p>Lastnosti dobrega voditelja niso prirojene, pač pa pridružene. Voditelje je lahko vsakdo, ki se želi učiti.</p> <p>Naravnost top managementa mora biti v smeri timskega dela. Pri čemer je odsotnost komunikacije, oz. distanca znotraj komunikacije napaka, ki lahko zavira delovno produktivnost.</p> <p>Vodja je tisti ki mora stremeti k odkritosti v timu in tudi spodbujati. V tujini v korporacijah velja da mora slaba novica najprej priti na dan. Saj le tako lahko rešujemo probleme. Strah pred vodjo, pred katerim zaposleni ne želi pokazati svoje nekompetentnosti, je posledica slabega vodenja, ki zavira delovanje organizacije in vpliva na slabe medosebne odnose.</p> <p>Kompetenten, usposobljen vodja, ne potrebuje ostrega nastopa, sposobnemu vodji ni potrebno graditi distance do svojih zaposlenih, saj se ne boji, da bi razkril svojo nekompetentnost.</p>
<p>Voditelji se morajo zavedati, da razpolagajo z resursi in časom svojih zaposlenih, zavedati se morajo, da je ta čas dragocen. Če vodja dojame, da svoje cilje dosega samo v sodelovanju s svojimi sodelavci, je to najvišji nivo dela.</p>	
<p>Uspeh podjetja je močno odvisen od sposobnosti vodje, ki mora biti za vodenje tako visoko usposobljen, da lahko podpira iskreno in odprto komunikacijo med zaposlenimi v podjetju.</p> <p>Dober vodja se obda z ljudmi, ki so boljši strokovnjaki od njega, on pa skrbi za organiziranost dela in zagotavlja pogoje, da njegova skupina lahko dosega dobre rezultate. To v tujini ni zgolj teorija, ampak se uporablja tudi v praksi.</p> <p>Vodja mora biti dober psiholog, opazovalec in poslušalec.</p>	

Vir: lasten.

Zaposleni so največji kapital podjetja. Njihov intelektualni kapital lahko podjetje popelje k zastavljenim ciljem. Zavedanje vodji o tem obstaja, vendar se v praksi zaenkrat še ne udejanja povsem.

Odnos posameznikov znotraj podjetja je do vprašanja primerne komunikacije in s tem povezane motivacije zelo raznolik. Zdi se, da zavedanje o pomembnosti izbora primerne načina komunikacije obstaja, vendar se uporaba komunikacijskih orodij v vsakdanjem delovnem procesu porazgubi. Podobno velja tudi za motivacijska orodja. Menim, da razmišljanje o komunikaciji, ki spodbuja delovno motiviranost zaposlenih, dviguje raven

zadovoljstva in s tem omogoča boljše rezultate organizacije kot celote, ostaja le v teoriji in se v praksi redko ali bolje rečeno površno uporablja. Zdi se, da poglobljena oblika komunikacije in individualno prilagojena motivacijska orodja predstavljajo le dodatek k delovanju organizacije in ne temelj na katerem je možno graditi, ustvarjati vizijo in dosegati cilje. Takšno razmišljanje pogosto vodi v opustitev naprednih principov vodenja, kar je rezultat preobremenjenosti, izgorelosti in posledično nezainteresiranost, tako s strani vodstva kot tudi s strani podrejenih.

Obravnavani tezi sicer lahko potrdim, saj se je izkazalo, da zaposleni cenijo odkrito komunikacijo, tako na horizontalni, kot tudi na vertikalni ravni. Poraja pa se vprašanje obstoja notranje motivacije pri zaposlenih. Gre za motivacijo, ki izhaja iz ljudi samih, vodstvo pa mora ustvarjati takšno okolje, ki tovrstno motivacijo spodbuja. Vprašanje je namreč ali lahko trdimo, da večina zaposlenih premore to notranjo motiviranost in pripravljenost za delo, kajti, v kolikor se vodstvo ne sooča z vprašanji kakovostne komunikacije, kako je mogoče generirati okolje, ki spodbuja rast motivacije zaposlenih.

Denarni sistemi nagrajevanja imajo učinek, ki pa ni dolgoročen. Ob predpostavki, da posameznik zasluži dovolj za dostojno življenje, si upam trditi, da je mnogo večji motivacijski faktor ravno okolje v katerem dela. In ponovno je krog sklenjen. Pomanjkljiva komunikacija sicer zadostuje za usmerjanje delovnega procesa, nikakor pa ne omogoča osebne integracije posameznika v delovno okolje.

## 8 SKLEP

Živimo v dobi bliskovitega razvoja. Tehnologija omogoča stvari, ki so bile nedavno nepredstavljive. Količina informacij, ki jih sprejemamo, se iz dneva v dan povečuje. Fascinacija nad neznanim je nekaj vsakdanjega, napredek pa postaja vse bolj neulovljiv, neznano tako postaja stalnica našega časa. Tehnološki razvoj nam nudi lažen občutek svobode, prostosti in neomejenosti. Vendar se zdi, da smo ob poplavi informacij in številnih možnostih izgubili stik s svetom v katerem živimo. Nepoznavanje okolja, katerega del smo, nas vodi v stanje »brezdomnosti«. Četudi je komunikacija gradnik vseh medosebnih odnosov, pa lahko z gotovostjo trdim, da vendarle vse manj komuniciramo. Ali bolje rečeno vse manj poglobljeno komuniciramo. Zdi se, da vsa videnja in dojetanja sveta ostajajo površinska, površinski postajajo tudi odnosi, ki vplivajo na celoten aspekt življenja posameznika. Pripadnost posameznika se je spremenila in omejila na krajše časovno obdobje. Četudi je intenzivna se kaj kmalu izgubi. Izguba odnosov, interesa, pripadnosti, časa, želja in mnenja nas vodi v izgubo lastnega jaza, to pa v nesmiselnost obstoja. Zato je obračanje h komunikaciji ključno za uspešno delovanje organizacije. Stvari niso tako samoumevne kot se zdijo na prvi pogled. Navkljub napredku, človek ostaja socialno bitje. Njegove potrebe se sicer spreminjajo, vendar v svoji osnovi ostajajo enake. Človekove potrebe po socializaciji so vse bolj potisnjene v ozadje oz. zadovoljene z različnimi substituti, ki ne zagotavljajo popolne satisfakcije. Obračanje k osnovam komunikacije, k individualnim pristopom do posameznika, nas usmerja v bistvo našega obstoja, k nam samim. S poznavanjem sebe, spoznavamo druge. Vendar je za to potreben čas. Čas, ki je danes vse bolj redka dobrina in zato toliko bolj cenjena.

Podjetja so svet v malem, sistem, ki preživi ali ne. Vse je odvisno od temeljev na katerih stoji celotno delovanje organizacije. Komunikacija ostaja edini pravi temelj na katerem je mogoče graditi, ustvarjati vizijo in dosegati presežke. Na tem mestu je ključna vloga vodstva, ki omogoča okolje v katerem zaposleni lahko izražajo svoja mnenja. Vodstvo je tisto, ki s primerno ter odkrito komunikacijo, zaposlenim omogoča intelektualno rast, dviguje raven osebne motivacije posameznika in generira pogoje za poglobljene odnose med vsemi udeleženci komunikacijskega procesa.

Četudi ima pričujoča raziskava kar nekaj omejitev, zavrlo omejenega vzorca ter kompleksnosti obravnavanega področja, lahko trdim, da zavedanje o pomembnosti komunikacijski procesov znotraj podjetji obstaja, vendar je potrebno to zavedanje ohranjati ter ga udejanjati tudi v praksi. Z dvigom nivoja komunikacije je sorazmerno povezana porast motivacije in delovne učinkovitost, kar pozitivno vpliva na delovanje podjetji in posledično na rast celotnega gospodarstva.

Bodoče raziskovanje področja komunikacije in vpliva slednje na notranjo motivacijo naj se usmeri v različne segmente, saj je pri tako širokem področju težko sklepati iz posamičnega na splošno. Komunikacija je kompleksen proces in zahteva poglobljeno raziskavo, prilagojeno posameznim panogam. Znotraj panog pa dodatno diferenciacijo glede na položaj posameznika v podjetju.

## 9 LITERATURA

1. Černe Matej in Sandra Penger. 2010. Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa* 47 (4): 819–842
2. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2008. Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d. *Organizacija: revija za management, organizacijo in kadre* 41 (2): 97–105.
3. --- 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
4. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija, ustvarite pot do znanja*. Ljubljana: GV Založba.
5. Filej, Martina. 2002. *Zadovoljstvo zaposlenih kot element poslovne odličnosti*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Fisher, Elizabeth A. 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review. *Administration in Social Work* 33 (4): 347–367.
7. Hay Amanda in Myra Hodgkinson. 2006. Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 27 (2): 144–158
8. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Zbirka Teorija in praksa.
9. Kajič, Barbara. 2006. Komunikacija kot osnova participacije zaposlenih. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 10 (3): 17–21.
10. Kline, Miro in Mirjana Ule. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Levi, Daniel. 2011. *Group Dynamics for Teams*. Los Angeles. SAGE Publications, inc.
12. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. --- 2002a. Ravnanje z ljudmi pri delu. V *Management*, ur. Stane Možina, 444–472. Radovljica: Didakta.
14. --- 2002b. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management*, ur. Stane Možina, 472–498. Radovljica: Didakta.
15. London Manuel. 1983. Toward a Theory of Career Motivation. *The Academy of Management Review* 8 (4): 620–630

16. Madlock, E. Paul. 2008. The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication* 45 (1): 61–78.
17. Mandić, Tijana. 1998. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
18. Mesner Andolšek Dana. 2002. Make me whole again. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
19. Morgan, Gereth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management*, ur. Stane Možina, 498–540. Radovljica: Didakta.
21. ---, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja založništvo in izobraževanje.
22. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje De VESTA.
23. Nordstrom, Kjell A. in Jonas Ridderstrale. 2001. *Ta nori posel, ko zaigra talent, kapital pleše*. Ljubljana: GV Založba.
24. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Primožič Mateja in Dana Mesner Andolšek. 2011. Managerji HRM in njihove etične dileme. *Management* 6 (3): 263–281.
26. Svetlik, Ivan. 2009: Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–383. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. --- in Andrej Kohont. 2009. Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 143–191. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Tkalac Verčič, Ana, Nina Pološki Vokić in Dubravka Sinčić. 2006. Razvoj mjernog instrumenta za evaluaciju zadovoljstva internom komunikacijom u organizacijama. *Serijski članak u nastajanju Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 6 (1): 1–12.
29. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Verčič, Dejan in Betteke van Ruler. 2002. Refleksivni komunikacijski menedžment. *Teorija in praksa* 39 (5): 739–754

## PRILOGE

### Priloga A: Intervju, Roman Grošelj, direktor, Schrack Technik Slovenija

*Ko govorim o komunikaciji in vplivu slednje na zaposlene v podjetju, s tem ne mislim strogo poslovnega verbalnega aspekta komunikacije, temveč se s svojim razmišljanjem osredotočam predvsem na oblike neformalnega komuniciranja, s katerim lahko posamezniku ali skupini pokažemo da nam je mar, da smo empatični, razumevajoči in nam dobro počutje ljudi s katerimi sodelujemo v vsakdanjih procesih veliko pomeni, ker se zavedamo, da uspeh izhaja iz posameznika iz njegovega bista, njegove samopodobe in ne nazadnje da uspeh izhaja iz vsote posameznikov, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, zato z njim živijo in ustvarjajo presežke zastavljenih ciljev. Tak pristop lahko ogrozi efektivno delovanje tima, zanima pa me, kaj se zgodi v odsotnosti tovrstnega pristopa. Katera nevarnost je večja in k čemu naj stremi vsak vodja, ki želi doseči zastavljene cilje in zdrave medosebne odnose?*

#### **1. Komunikacija je gradnik vseh medosebnih odnosov. Zanima me, kako pomembna je primerna oblika komunikacije z zaposlenimi in kako izbor načina komuniciranja vpliva na motiviranost delavcev?**

Komunikacija je bistvena, ker omogoča dialog; izbira je pomembna, ker zaposleni pretežno preferirajo neformalne in osebne komunikacije. V manjši družbi je to tudi sicer pretežni način komuniciranja, vendar pa se poslužujemo tudi rednih, formalnih oblik komunikacije. Komunikacijo zaposleni tretirajo kot vsako drugo motivacijo oziroma v nekaterih primerih celo več.

#### **2. Z razmišljanjem o komunikaciji sem si ustvarila mnenje, da navkljub neizogibnosti komuniciranja ljudje vendarle vse manj komuniciramo. Četudi so nam na voljo številna orodja ki naj bi nam ta dragocen proces olajšala se zdi da komunikacija postaja vse bolj suhoparna in ne poglobljena. Če zavzamem stališče, da prehajamo v družbo diskontinuitete in da linearno razmišljanje ne vodi k doseganju zastavljenih ciljev, me zanima kako se kažejo spremembe z uporabo novih, različnih orodij za komuniciranje na kakovost komunikacije in posledično medsebojnih odnosov ter manifestacija teh sprememb na delovno učinkovitost in zadovoljstvo med zaposlenimi? Kako se te spremembe kažejo v Sloveniji današnjega dne?**

Delno sem odgovoril že prej. Potreba po neformalnih oblikah se povečuje, ker je drugih oblik komunikacij v obilju. Informatika je v zadnjih letih izjemno povečala formaliziran način komuniciranja (Intranet kot primer), ki je sicer učinkovit v smislu prenosa informacij, ne pa tudi same kvalitete. Firme zato ponovno oživljajo vse oblike neformalne in interne komunikacije v smislu organiziranja dogodkov, ki te oblike komunikacije pospešujejo (pikniki, rojstni dnevi, športni dogodki, prireditve, team buildingi, itd)

#### **3. Znotraj komunikacijskega procesa nastajajo številni šumi, bodisi zaradi nepoznavanja sogovornika, njegovega selektivnega zaznavanja sporočila, osebnih čustvovanj in pričakovanj. Kako pomembno se Vam zdi poznavanje sogovornika, njegovega sociokulturnega ozadja?**

Zadeva je pomembna, ker se navezuje na lestvico vrednot posameznika. Zaposleni se zelo različno odzivajo na različna motivacijska orodja in univerzalen pristop ni vedno tudi učinkovit pri vseh zaposlenih.

#### **4. Kateri so tisti vidiki komunikacije, ki se jim mora posvetiti vodja določenega tima glede na zdajšnje in iz potreb izhajajoč prihodnje - sodobne organizacijske oblike?**

Osebni razgovori, neformalni ali formalni v obliki letnih ali kvartalnih pogovorov in ugotoviti sposobnost in preference posameznika ter postavljati cilje, ki so za zaposlenega izziv, motiv in imajo ustrezno materialno kompenzacijo ter se prepoznajo tudi kot poslovni cilji družbe.



**5. Kakšen položaj naj zavzame vodja do svojih zaposlenih znotraj poslovne komunikacije. Naj bo prijateljski ali strogo posloven distanciran? In ali je odločitev o čem takim odvisna od same narave dela in velikosti organizacije/delovnega tima?**

Oboje, ni pravila glede velikosti organizacije. Demokratično vzdušje in neformalna oblika komunikacije je zelo dobra v procesu iskanja idej, predlogov, rešitev, iskanja konsenza glede prihodnjih aktivnosti, ki pa zahteva strogo in včasih nedemokratično vztrajanje na izvajanju postavljenih ciljev, ko so enkrat določeni in sprejeti.

**6. Kakšna oblika komunikacije po vašem mnenju pozitivno vpliva na motiviranost, lojalnost in delovno učinkovitost? Ni motivacija pogoj za delovanje. Kaj pa stimulacija (prisila, grožnja)?**

Izkušnje so take, da zelo vpliva pozitivna stimulacija, vendar pa sankcioniranje ne deluje. V kompleksnih, zahtevnih in strokovnih delovnih procesih sploh ne, ker je grožnja nasploh ukrep, ki nima svojega mesta v vodenju. Grožnja tako celo ni ukrep, je prej že izvršeno dejstvo, ki mu sledi običajno dogovor o prekinitvi sodelovanja. Po mojem mnenju obstajajo samo slabše in boljše oblike pozitivnega motiviranja in nagrajevanja.

**7. Človek mora zadovoljevati svoje potrebe, tako biološke (potreba po snoveh, po izločanju, po fizični celovitosti in potreba po spanju/počitku) kot socialne (potreba po uveljavljanju, družbi, po spremembi in socialnem konformizmu). V primeru nezadovoljevanja teh potreb lahko pride do motenj, ki vodijo v frustracije. Zdi se, da smo prišli v čas osame, ko ljudje stremijo k individualnosti, samozadostnosti, kar povzroča težave pri vprašanju pripadnosti in lojalnosti določeni organizaciji in delu. Kako pomembno je po vašem mnenju zadovoljevanje socialnih potreb znotraj organizacije se vam zdi, da je potrebo po zadovoljevanju slednjih usahnila in ali lahko v bodoče pričakujemo porast želje po zadovoljevanju socialnih potreb in s tem nujnost prilagoditve komunikacije tem potrebam?**

Socialna komponenta je izjemno pomembna, čeprav se v tem trenutku misli, da je le materialna kompenzacija odločilna. V kompleksnih in zahtevnih organizacijskih oblikah, ki zahtevajo visoko strokovnost in druge zahtevane sposobnosti, se predpostavlja, da so zaposleni primerno nagrajevani, ker bi sicer bili v konkurenčnih družbah. V takih primerih je izpolnjevanje socialnih ciljev izredno pomembno, ker zaposleni poleg materialne satisfakcije želijo uresničiti tudi svoje socialne potrebe.

**8. Pogosto se vse preveč pozornosti namenja denarnim nagradam z namenom zvišati motiviranost zaposlenih, hkrati pa podjetja premajhen pomen pripisujejo nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih. Učeeča se podjetja vse bolj pogosto vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih, kamor sodita tudi možnost za napredovanje in graditev kariere, ki sta močni motivacijski orodji. Ali menite, da posameznika lahko bolj kot denarna nagrada, motivira pozitivno naravnano delovno okolje?**

Zagotovo oboje, vendar pa pozitivno naravnano okolje veliko bolj motivira zaposlene v zahtevnih in visoko strokovnih delovnih okoljih.

**9. Managerji v podjetjih pogosto opažajo, da so ljudje predani svojemu delu, ker ga opravljajo z veseljem. Govorimo o intrinzični motivaciji, ki je značilna za največje strokovnjake na določenem področju. Pojavlja pa se tudi vprašanje ali naj se pri nagrajevanju zaposlenih upošteva rezultat, torej uspeh opravljenega dela, ali prizadevanje posameznika. Učeeča se organizacija načeloma nagrajuje prizadevanje, saj bi v primeru, da je merilo zgolj uspeh, večina zaposlenih od zahtevnih in tveganih projektov odstopila. Takšno delovanje vzpodbuja inovativnost in predanost delu, ter v zaposlenih goji občutek samozavesti, kar je pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog izrednega pomena. Kakšno je vaše mnenje o tem in kaj najboljše motivira vaše zaposlene?**

Plača je del motivacije, ki ni nepomemben. Naše zaposlene stimulira poleg tega tudi stabilno delovno okolje, predvidljivost in uspešnost družbe, kjer so zaposleni. Prihodnost ni nekaj kar bi se morali bati. Imamo variabilni način stimuliranja in dobri rezultati so nagrajevani. V primeru slabših rezultatov nimamo sankcij, ki bi delovale kot grožnje. Tako ohranjamo načelo, da so produktivne le pozitivne stimulacije. Delovno okolje je prijateljsko, neformalno, kooperativno, dopušča relativno veliko svobode posamezniku, da si sam organizira prioritete delovnega procesa in tudi na ta način uresničuje svoje potrebe po kreativnosti in samouresničevanju.

**10. Vodenje je kompleksen proces, ki od človeka zahteva predanost delu in podrejenim. Menim, da gre za večplasten pristop do dela, znotraj katerega se vrsti več komponent, ki močno vplivajo na kvaliteto dela v podjetju. Katere so tiste lastnosti vodje, ki pripomorejo k učinkovitosti dela zaposlenih in njihovi osebni motivaciji?**

Vse tiste, ki pomagajo sprostiti tiste potenciale in sposobnosti sodelavcev, ki bodo njemu omogočali dosegati in presežati potrebno materialno kompenzacijo, mu omogočile razvoj osebnosti in doseganje določenega zadovoljstva pri delu. Vodja mora poleg tega zagotoviti, da so ob tem doseženi tudi poslovni cilji družbe.

**12. Kakšne so po Vašem mnenju razlike med upravljalcem (managerjem) in voditeljem (leaderjem), ter katere so tiste lastnosti, ki te razlike definirajo?**

Upravljalec je tehokrat (ni mišljeno v negativnem pomenu), ki upravlja družbo in jo vodi proti ciljem. Voditelj počenja enako delo, vendar pa poleg tega tudi ponuja dolgoročno vizijo razvoja, skrbi za trajnostno rast in razvoj družbe ne samo v pomenu doseganja poslovnih ciljev, temveč tudi v smislu uresničevanja potreb zaposlenih in okolja v širšem smislu.

## **Priloga B: Intervju, Roman Močnik, vodja prodaje, Schrack Technik Slovenija**

*Ko govorim o komunikaciji in vplivu slednje na zaposlene v podjetju, s tem ne mislim strogo poslovnega verbalnega aspekta komunikacije, temveč se s svojim razmišljanjem osredotočam predvsem na oblike neformalnega komuniciranja, s katerim lahko posamezniku ali skupini pokažemo da nam je mar, da smo empatični, razumevajoči in nam dobro počutje ljudi s katerimi sodelujemo v vsakdanjih procesih veliko pomeni, ker se zavedamo, da uspeh izhaja iz posameznika iz njegovega bistva, njegove samopodobe in ne nazadnje da uspeh izhaja iz vsote posameznikov, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, zato z njim živijo in ustvarjajo presežke zastavljenih ciljev. Tak pristop lahko ogrozi efektivno delovanje tima, zanima pa me, kaj se zgodi v odsotnosti tovrstnega pristopa. Katera nevarnost je večja in k čemu naj stremi vsak vodja, ki želi doseči zastavljene cilje in zdrave medosebne odnose?*

**1. Komunikacija je gradnik vseh medosebnih odnosov. Zanima me, kako pomembna je primerna oblika komunikacije z zaposlenimi in kako po Vašem mnenju izbor načina komuniciranja vpliva na motiviranost delavcev?**

Komunikacija je nujna. Oblika komunikacije pa je soodvisna od namena komuniciranja ter ciljev, ki jih želimo doseči. Komunikacijski vir je odvisen od pomembnosti situacije. V kolikor poleg formalne komunikacije izbereš tudi del neformalne, s tem navadno dosežeš boljši učinek in ustvariš klimo, ki ,motivira. Pohvale in zanimanje, ki ga pokažeš do zaposlenih, na motiviranost deluje pozitivno.

**2. Znotraj delovnega tima potekajo številni komunikacijski procesi. Lahko gre za formalno ali neformalno komunikacijo. Kako pomembno se vam zdi ohranjanje neformalne komunikacije in neformalnega druženja za motiviranost članov Vašega tima? Ali ohranjanje neformalnih odnosov izboljšuje delovno učinkovitost vašega tima?**

Neformalni odnosi so zelo dobrodošli, trdim lahko celo, da so zelo pomembni. Vendar za uspešno delo v timu ne smejo bit preveč osebni. Če podjetje organizira izlete, piknike ali neformalna druženja ob koncu delovnega tedna, je to za delovanje tima pomembno, ker se tako pridobiva zaupanje.

**3. Komunikacija znotraj tima je lahko enosmerna (delegiranje delovnih nalog, itd) pri kateri se, od prejemnika informacije, odgovora ne pričakuje ali dvosmerna, ki je nekoliko manj toga in znotraj katere pride do interakcije različnih mnenj. Jasno je, da se v delovnem procesu uporabljata oba načina komunikacije, zanima pa me, kateri izmed obeh načinov je po Vašem mnenju učinkovitejši?**

Pri našem, komercialnem poslu, je priporočljiva dvosmerna oblika komunikacije, saj se odločanje vrši na podlagi pridobljenih informacij vseh gradnikov posla.

**4. Poleg osnovnih elementov, so za uspešno opravljen komunikacijski proces potrebna tudi številna druga znanja. Vedi, ki močno vplivata na kvaliteto in učinkovitost komunikacijskega procesa, sta psihologija in sociologija. Pošiljatelj sporočil je tisti, ki mora dobro poznati svojega prejemnika in nenazadnje svoje sporočilo prilagoditi vsebini, ki jo oddaja. Kako pomembno je po Vašem mnenju poznavanje članov tima in ali individualen pristop k posamezniku pozitivno vpliva na njegovo osebno motivacijo?**

Pomembno je poznati osebo, njeno razmišljanje in delovne navade ter možnosti. Z direktnim pristopom lahko pozitivno vplivamo na uspešnost in motiviranost posameznika ali skupine.

**5. Organizacijske strukture postajajo vse bolj ploščate, ta nov ustroj pa omogoča hitrejšo odzivanje na pritiske iz okolja, pri čemer vključuje večjo kompleksnost poslovanja. Zaupanje je tisto, ki pogojuje uspešnost tovrstnih komunikacijskih sistemov. Ne gre le za zaupanje v človeka, četudi je psihološki aspekt zelo pomemben, pač pa tudi za zaupanje v njegovo kompetentnost in delovno učinkovitost. Ali menite, da je za uspešno opravljeno delo, v timu bolje imeti ljudi z veliko izkušnjami, ali pa se je o tem koga izbrati, bolj smiselno odločiti na podlagi osebnosti posameznika, njegovega odnosa do timskega dela in pripadnosti organizaciji.**

Osebnost menim, da je odnos do dela, predvsem do timskega dela, izredno pomemben. Izkušnje seveda štejejo in niso zanemarljiv faktor, vendar človeka, ki ni timsko naravnani, nikakor ne moremo spremeniti, izkušnje pa je moč s trdim delom hitro pridobiti. V kolikor so te lastnosti porazdeljene v eni sami osebi je to odlična kombinacija. Sicer pa dajem prednost osebam, ki so pozitivno naravnane do timskega dela.

**6. Osebna motivacija članov delovnega tima je za doseganje organizacijskih ciljev izrednega pomena. Kako pomembna se vam zdi organizacija delovnih sestankov in ali menite da sestanki znotraj tima pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev?**

Delovni sestanki, so nujen del komunikacije. To posebno velja v primeru, ko je v določen projekt udeleženi več oseb. Za uspešno opravljeno delo je potrebno nenehno usklajevanje, pri čemer je direktna komunikacija v času delovnih sestankov najbolj učinkovita..

**7. Znotraj komunikacijskega procesa nastajajo številni šumi, bodisi zaradi nepoznavanja sogovornika, njegovega selektivnega zaznavanja sporočila, osebnih čustvovanj in pričakovanj. Ti šumi pogosto vodijo v konfliktno situacijo, konflikti znotraj tima pa lahko negativno vplivajo na delovni proces. Kako najučinkoviteje rešiti konflikt? Ali verjamete v iskren pogovor, izražanje mnenj in frustracij zaposlenih?**

Konflikte ali druga nesoglasja, je potrebno reševati takoj, saj s tem omejimo možnost za porast nezaželene situacije. Direktni pristop in odkrit pogovor, sta v takih kriznih situacijah izredno pomembna. Odkritost je osnovana na zaupanju, zato je osebni pristop do oseb, ki so vpletene v konfliktno situacijo nujen, za uspešno razrešitev nesoglasij. Skozi pogovor je tako potrebno poiskati jedro problema in ga v korist vseh vpletenih in korist organizacije, kar se da hitro rešiti.

**8. Pogosto se vse preveč pozornosti namenja denarnim nagradam z namenom zvišati motiviranost zaposlenih, hkrati pa podjetja premajhen pomen pripisujejo nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih. Učeca se podjetja vse bolj pogosto vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih, kamor sodita tudi možnost za napredovanje in graditev kariere, ki sta močni motivacijski orodji. Ali menite, da posameznika lahko bolj kot denarna nagrada, motivira pozitivno naravnano delovno okolje?**

Denar je 90% motivacijski faktor. Ostalo so nedenarne motivacije, ki se lahko pojavljajo so v obliki različnih izobraževanj, kolektivnih izletov in delovnih priznanj. Menim, da bolj kot denar, lahko motivira le nagrada, ki vsebuje potencial večje vrednosti..

**9. Managerji v podjetjih pogosto opažajo, da so ljudje predani svojemu delu, ker ga opravljajo z veseljem. Pojavlja pa se tudi vprašanje ali naj se pri nagrajevanju zaposlenih upošteva rezultat, torej uspeh opravljenega dela, ali prizadevanje posameznika. Učeca se organizacija načeloma nagrajuje prizadevanje, saj bi v primeru, da je merilo zgolj uspeh, večina zaposlenih od zahtevnih in tveganih projektov odstopila. Takšno delovanje spodbuja inovativnost in predanost delu, ter v zaposlenih goji občutek samozavesti, kar je pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog izrednega pomena. Kakšno je vaše mnenje o tem in kaj najbolje motivira člane Vašega tima?**

Samo prizadevanja brez rezultatov nima teže. Je pa prizadevanje pomembno in z vztrajnostjo zagotovo obrodi sadove. Najboljši motivacijski faktor je za zaposlene njihov osebni uspeh in nagrada za dobro delo, naj si bo v obliki pohvale ms strani vodstva ali v obliki plačila.

**10. Vodenje je kompleksen proces, ki od človeka zahteva predanost delu in podrejenim. Poznamo več modelov vodenja. Eden izmed teh je osebni model, ki temelji na predpostavki, da so določene osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za sposobnega vodjo. Pomanjkanje teh lastnosti pa onemogoča obstoj dobrega vodje. Vedenjski modeli na drugi strani pa poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti pri uspešnih in manj uspešnih vodjih. V nasprotju s prvim modelom, vodenje ni determinirano v samem začetku, ampak ga je moč privzgojiti, ter tako posameznika primerno usposobiti za vodenjsko funkcijo. Kaj o tem menite vi? So lastnosti vodje res domena osebnostnih značilnosti in se jih ni možno priučiti, ali lahko dober vodja postane vsakdo, ki ima voljo in željo po učenju?**

Menim, da so lastnosti človeka, ki nastopa položaj vodje, izredno pomembne, obenem pa so pomembni tudi atributi, ki se jih je moč priučiti. Vsekakor pa gresta obe komponenti z roko v roki, in druga brez druge ne moreta obroditi sadov dobrega vodenja. Vodja je človek, ki ima posluš za zaposlene, k svojemu delu pristopa s popolno predanostjo in obenem obvlada tehnike vodenja, komuniciranja in javnega nastopanja.

**11. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti vodje, ki pripomorejo k učinkovitosti dela zaposlenih in njihovi osebni motivaciji?**

Prepoznavanje, predvidevanje težav, reševanje problemov, pravilno dodeljevanje nalog, pohvala, samoiniciativnost, prepričevanje in zgled.

## **Priloga C: intervju, Janez Ipavec, komercialist, Schrack Technik Slovenija**

*Ko govorim o komunikaciji in vplivu slednje na zaposlene v podjetju, s tem ne mislim strogo poslovnega verbalnega aspekta komunikacije, temveč se s svojim razmišljanjem osredotočam predvsem na oblike neformalnega komuniciranja, s katerim lahko posamezniku ali skupini pokažemo da nam je mar, da smo empatični, razumevajoči in nam dobro počutje ljudi s katerimi sodelujemo v vsakdanjih procesih veliko pomeni, ker se zavedamo, da uspeh izhaja iz posameznika iz njegovega bistva, njegove samopodobe in ne nazadnje, da uspeh izhaja iz vsote posameznikov, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, zato z njim živijo in ustvarjajo presežke zastavljenih ciljev. Tak pristop lahko ogrozi efektivno delovanje tima, zanima pa me, kaj se zgodi v odsotnosti tovrstnega pristopa. Katera nevarnost je večja in k čemu naj stremi vsak vodja, ki želi doseči zastavljene cilje in zdrave medosebne odnose?*

**1. Komunikacija je gradnik vseh medosebnih odnosov. Zanima me, kako pomembna je za Vas primerna oblika komunikacije med zaposlenimi in kako izbor načina komuniciranja vpliva na Vašo motiviranost?**

Komunikacija med zaposlenimi je izrednega pomena za dobro vzdušje na delovnem mestu, seveda je treba upoštevati vsakega posameznika, in dejstvo katera komunikacija ustreza prav njemu. Nadrejeni mora imeti to sposobnost da pri vsakem najde način komunikacije, ki obema ustreza, saj tako lahko doseže dobre skupne rezultate in poveča učinkovitost delovnega procesa.

**2. Znotraj delovnega tima potekajo številni komunikacijski procesi. Lahko gre za formalno ali neformalno komunikacijo. Ali se Vam zdi ohranjanje neformalne komunikacije in neformalnega druženja med zaposlenimi pomembno in zakaj?**

Mislím , da je izrednega pomena , saj veliko časa preživimo skupaj in imamo dobre ter slabe dni, kar se seveda lahko vpliva na delovni proces. V kolikor je počutje med sodelavci dobro, lahko določene besede prinesejo veliko olajšanje in ti pomagajo premostiti določene težave.

**3. V delovnem procesu je primerna in odprta komunikacija med zaposlenimi in vodjem zelo pomembna. Poznamo več načinov komuniciranja, *pisni* (pri katerem je potrebno dobro opredeliti jasno sporočilo in paziti na nedvoumnost zapisanega) *ustni* (ki je nekoliko bolj fleksibilen, saj v procesu pogovora prejemnik lažje razbere namen sporočila in zastavi dodatna vprašanja), komunikacija pa je lahko tudi *enosmerna* (pri kateri se, od prejemnika informacije, odgovora ne pričakuje) ali *dvosmerna*, (nekoliko manj toga oblika, znotraj katere pride do interakcije različnih mnenj). Jasno je, da se v delovnem procesu uporablja več načinov komuniciranja, zanima pa me, kateri izmed načinov je glede na Vaše izkušnje najbolj učinkovit in zakaj?**

Moje izkušnje kažejo na to, da je v ustna, direktna komunikacija najučinkovitejša, saj lahko posameznik izrazi svoje mnenje in se dodatno pogovori o tem kako bi se zadeva dokončala.

**4. Ali sistem komuniciranja, ki nudi razcvet in možnost prostega izražanja mnenj, tudi za Vas predstavlja močno spodbudo k višji delovni motivaciji? In ali je za vašo uspešnost pri delu pomembno komunicirati tudi navzgor po hierarhični lestvici, z nadrejenimi, in ne zgolj linearno med zaposlenimi?**

Prosto izražanje je pomembno, saj lahko tako vsi udeleženci vidijo različne poglede na določen problem in lahko z različnimi mnenji dosežejo oz pripomorejo k uresničitvi zastavljenega cilja. Mislím da je v dobrem kolektivu pomembna komunikacija, med vsemi deležniki, ki sodelujejo v delovnem procesu, tako med zaposlenimi kot nadrejenimi.

**5. Organizacijske strukture postajajo vse bolj ploščate, ta nov ustroj pa omogoča hitrejšo odzivanje na pritiske iz okolja, pri čemer vključuje večjo kompleksnost poslovanja. Zaupanje je tisto, ki pogojuje uspešnost tovrstnih komunikacijskih sistemov. Ne gre le za zaupanje v človeka, četudi je psihološki aspekt zelo pomemben, pač pa tudi za zaupanje v njegovo kompetentnost in delovno učinkovitost. V situacijah, ki so kompleksne in večplastne sta neprecenljiva znanje in izkušnje posameznika znotraj tima. Kaj za Vas pomeni zaupanje nadrejenih v vašo kompetentnost in kvalitetno opravljanje dela?**

Zaupanje nadrejenih mi pomeni veliko potrditev za delo, ki ga opravljam. Obenem mi takšna potrditev predstavlja zaupanje v to, da bom v primeru težav deležen podpore, tako s strani nadrejenih kot s strani sodelavcev.

**6. Osebna motivacija članov delovnega tima je za doseganje organizacijskih ciljev izrednega pomena. Kako pomembna se vam zdi organizacija delovnih sestankov in ali menite da sestanki pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev?**

Delovni sestanki so dobri, v kolikor se potem tudi izvaja, vse kar je bilo na sestanku dogovorjeno. Imeti morajo točne usmeritve in določen rok, znotraj katerega se mora proces dokončati. Nadrejeni morajo imeti jasno predstavo o realnih možnostih izvedbe ter predstavo o tem, kakšne rezultate lahko prinese uspešno dokončanje procesa. S pričakovanji in cilji dela morajo seznaniti tudi vse zaposlene.

**7. Znotraj komunikacijskega procesa nastajajo številni šumi, bodisi zaradi nepoznavanja sogovornika, njegovega selektivnega zaznavanja sporočila, osebnih čustvovanj in pričakovanj. Ti šumi pogosto vodijo v konfliktne situacije, konflikti znotraj tima pa lahko negativno vplivajo na delovni proces. Kako najučinkoviteje rešiti konflikt? Ali verjamete v iskren pogovor, izražanje mnenj in frustracij zaposlenih? Kakšna je po Vašem mnenju pri tem vloga vodje?**

Konflikt je najbolje rešiti takoj in z osebnim pogovorom. Udeleženci morajo polno sodelovati pri zadevi in čim hitreje priti do zaključka, saj vse to vpliva na delovni proces. Vodja ima veliko vlogo v tej situaciji, saj je nadrejen in mora pomagati k hitri in učinkoviti razrešitvi konflikta. Za doseganje rezultatov mora biti delovni tim kar se da učinkovit, takšen tim pa je mogoče imeti le v zdravem kolektivu, kjer konflikti in druge stresne situacije ne predstavljajo ovire.

**8. Pogosto se vse preveč pozornosti namenja denarnim nagradam z namenom zvišati motiviranost zaposlenih, hkrati pa podjetja premajhen pomen pripisujejo nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih. Učeca se podjetja vse bolj pogosto vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih, kamor sodita tudi možnost za napredovanje in graditev kariere, ki sta močni motivacijski orodji. Ali Vas osebno, bolj kot denarna nagrada, motivira pozitivno naravnano delovno okolje, pristni odnosi in zaupanje nadrejenih?**

Denarna nagrada je lahko posledica dobrega in pozitivnega delovnega okolja. V kolikor celoten tim, deluje v smeri doseganja skupnega cilja, se mora to poznati tudi pri denarju. Ljudje morajo biti za svoje delo tudi finančno nagrajeni, saj od denarja pač živimo. V primeru, da bi moral izbrati med pozitivnim delovnim okoljem in večjo plačo, bi se vsekakor odločil za prvo. Veliko mi pomeni okolje v katerem delam, da se v njem dobro počutim, ter da uživam zaupanje in podporo, tako s strani sodelavcev kot tudi s strani nadrejenih.

**9. Člani tima, z jasno začrtanimi cilji in globoko notranjo motivacijo so resnično bogastvo podjetja in njegove skrite rezerve. Zaposleni so, intelektualni vlagatelji. Vsak dan na delovno mesto prineso svoje glave in srca. Vsak posameznik je edinstven in potrebuje edinstven pristop. Ali verjamete, da se mora v podjetju z zaposlenimi ravnati enako kot z vlagatelji?**

Absolutno verjamem v to, da so zaposleni največje bogastvo podjetja. Z dobrim timom je moč doseči skoraj vse zastavljene cilje. Zaposleni so namreč tisti, ki dajejo podjetju, ki se predstavlja na trgu, dodatno vrednost.

**10. Vsakdo delovanje usmerja k zadovoljevanju svojih potreb. Z zadovoljitvijo fizioloških potreb je možno uresničevati in zadovoljevati potrebe na višjem nivoju, ki so psihološke narave. Poistovetenje posameznika z organizacijo in organizacijskimi cilji je pomembno za poslovno uspešnost. Ko delavec organizacijske potrebe vzame za sebi lastne, stremi k zadovoljitvi teh potreb in tako pripomore k izboljšanju poslovanja in delovno nalogo uspešno opravi. Pri uspešno opravljenem delu čuti osebno zadovoljstvo, saj je v delovnem procesu zadovoljil tako svoje potrebe kot tudi potrebe organizacije. Ali bi lahko trdili da so cilji podjetja, v katerem ste zaposleni, tudi Vaši? Kaj najbolj vpliva na Vašo lojalnost podjetju?**

V določenih pogledi bi lahko pritrdil tej trditvi. Če je podjetje uspešno imam tudi sam veliko zadovoljstvo, saj vem, da sem k rezultatom pripomogel tudi z lastnim trudom. Na mojo lojalnost podjetju najbolj vplivajo odkritost, poštenje in izpolnjevanje dogovorjenega.

**11. Managerji v podjetjih pogosto opažajo, da so ljudje predani svojemu delu, ker ga opravljajo z veseljem. Pojavlja pa se tudi vprašanje ali naj se pri nagrajevanju zaposlenih upošteva rezultat, torej uspeh opravljenega dela, ali prizadevanje posameznika. Učeca se organizacija načeloma nagrajuje prizadevanje, saj bi v primeru, da je merilo zgolj uspeh, večina zaposlenih od zahtevnih in tveganih projektov odstopila. Takšno delovanje spodbuja inovativnost in predanost delu, ter v zaposlenih goji občutek samozavesti, kar je pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog izrednega pomena. Kakšno je Vaše mnenje o tem, ali ste za svojo prizadevnost pri delu nagrajeni?**

Za svoje del sem delno nagrajen, saj celoten proces nagrajevanja temelji na doseganju zastavljenih planov.

**12. Vodenje je kompleksen proces, ki od človeka zahteva predanost delu in podrejenim. Poznamo več modelov vodenja. Eden izmed teh je osebnostni model, ki temelji na predpostavki, da so določene osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za sposobnega vodjo. Pomanjkanje teh lastnosti pa onemogoča obstoj dobrega vodje. Vedenjski modeli na drugi strani poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti pri uspešnih in manj uspešnih vodjih. V nasprotju s prvim modelom, vedenje ni determinirano**

**v samem začetku, ampak ga je moč privzgojiti, ter tako posameznika primerno usposobiti za vodstveno funkcijo. Kaj o tem menite vi? So lastnosti vodje res domena osebnostnih značilnosti in se jih ni možno priučiti, ali lahko dober vodja postane vsakdo, ki ima voljo in željo po učenju?**

Mislim, da bi bil vodja lahko vsak. Oseba ima lahko določene vodstvene značilnosti že prirojene, kar predstavlja velik plus, ostale pa je moč privzgojiti oz. priučiti.

**13. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti vodje, ki pripomorejo k učinkovitosti Vašega dela in k povečanju delovne motivacije?**

Poštenost in pravičnost do vsakega posameznika in iskaje novih možnosti za optimalno vodenje delovnega procesa.

## **Priloga Č: Intervju, Janez Aleš, komercialist, Schrack Technik Slovenija**

*Ko govorim o komunikaciji in vplivu slednje na zaposlene v podjetju, s tem ne mislim strogo poslovnega verbalnega aspekta komunikacije, temveč se s svojim razmišljanjem osredotočam predvsem na oblike neformalnega komuniciranja, s katerim lahko posamezniku ali skupini pokažemo da nam je mar, da smo empatični, razumevajoči in nam dobro počutje ljudi s katerimi sodelujemo v vsakdanjih procesih veliko pomeni, ker se zavedamo, da uspeh izhaja iz posameznika iz njegovega bistva, njegove samopodobe in ne nazadnje, da uspeh izhaja iz vsote posameznikov, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, zato z njim živijo in ustvarjajo presežke zastavljenih ciljev. Tak pristop lahko ogrozi efektivno delovanje tima, zanima pa me, kaj se zgodi v odsotnosti tovrstnega pristopa. Katera nevarnost je večja in k čemu naj stremi vsak vodja, ki želi doseči zastavljene cilje in zdrave medosebne odnose?*

**1. Komunikacija je gradnik vseh medosebnih odnosov. Zanima me, kako pomembna je za Vas primerna oblika komunikacije med zaposlenimi in kako izbor načina komuniciranja vpliva na Vašo motiviranost?**

Pri mojem delu je pravi način komunikacije z ljudmi nepogrešljiv. Veliko mi pomeni spoštljiva in sproščena komunikacija med sodelavci in nadrejenimi. Vsekakor je pomembno, da komunikacija poteka dvosmerno in ne samo iz smeri od zgoraj navzdol, saj se z dvosmerno komunikacijo v kolektivu in med vsemi zaposlenimi generira občutek pripadnosti.

**2. Znotraj delovnega tima potekajo številni komunikacijski procesi. Lahko gre za formalno ali neformalno komunikacijo. Ali se Vam zdi ohranjanje neformalne komunikacije in neformalnega druženja med zaposlenimi pomembno in zakaj?**

Moje izkušnje so, da neformalna komunikacija bolje vpliva na klimo med zaposlenimi v podjetju, ter posledično na boljše poslovne rezultate. Ravno tako je zelo pomembno neformalno druženje med zaposlenimi, saj se zaposleni na takšen način bolje spoznajo med sabo, ter skupaj ustvarjajo zdrav timski duh.

**3. V delovnem procesu je primerna in odprta komunikacija med zaposlenimi in vodjem zelo pomembna. Poznamo več načinov komuniciranja, pisni (pri katerem je potrebno dobro opredeliti jasno sporočilo in paziti na nedvoumnost zapisanega) ustni (ki je nekoliko bolj fleksibilen, saj v procesu pogovora prejemnik lažje razbere namen sporočila in zastavi dodatna vprašanja), komunikacija pa je lahko tudi enosmerna (pri kateri se, od prejemnika informacije, odgovora ne pričakuje) ali dvosmerna, (nekoliko manj toga oblika, znotraj katere pride do interakcije različnih mnenj). Jasno je, da se v delovnem procesu uporablja več načinov komuniciranja, zanima pa me, kateri izmed načinov je glede na Vaše izkušnje najbolj učinkovit in zakaj?**

Vsekakor se v poslovnem svetu uporabljajo različni načini komunikacije, menim pa, da je ne glede na izbor komunikacije (pisni,ustni ...) zaželeno, da je komunikacija dvosmerna in da imajo tudi zaposleni možnost predlogov in odločanja.

**4. Ali sistem komuniciranja, ki nudi razcvet in možnost prostega izražanja mnenj, tudi za Vas predstavlja močno spodbudo k višji delovni motivaciji? In ali je za vašo uspešnost pri delu pomembno komunicirati tudi navzgor po hierarhični lestvici, z nadrejenimi, in ne zgolj linearno med zaposlenimi?**

Vsekakor možnost prostega izražanja pri komuniciranju vpliva na določeno motiviranost pri delu, saj se s takšnim načinom ustvarja pripadnost podjetju, kjer smo zaposleni. V poslovnem svetu hierarhična oblika vodenja počasi prehaja v linearno obliko vodenja, saj raziskave kažejo, da so ljudje bolj sproščeni in bolje opravljajo svoje delo, če ni pritiskov od zgoraj, ter da so vsi zaposleni enakovredni.

**5. Organizacijske strukture postajajo vse bolj ploščate, ta nov stroj pa omogoča hitrejšo odzivanje na pritiske iz okolja, pri čemer vključuje večjo kompleksnost poslovanja. Zaupanje je tisto, ki pogojuje uspešnost tovrstnih komunikacijskih sistemov. Ne gre le za zaupanje v človeka, četudi je psihološki aspekt zelo pomemben, pač pa tudi za zaupanje v njegovo kompetentnost in delovno učinkovitost. V situacijah, ki so kompleksne in večplastne sta neprecenljiva znanje in izkušnje posameznika znotraj tima. Kaj za Vas pomeni zaupanje nadrejenih v vašo kompetentnost in kvalitetno opravljanje dela?**

Zaupanje nadrejenih v zaposlene in njihovo kompetentnost je največ, kar si posameznik lahko želi. S tem dajejo nadrejeni zaposlenemu proste roke, kar izredno pozitivno vpliva na njegovo delovno uspešnost.

**6. Osebna motivacija članov delovnega tima je za doseganje organizacijskih ciljev izrednega pomena. Kako pomembna se vam zdi organizacija delovnih sestankov in ali menite da sestanki pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev?**

Vsekakor je organizacija delovnih sestankov zelo pomembna, saj pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev. Menim, pa da sta organizacija in vodenje tovrstnih sestankov izredno zahtevna. V kolikor sestanek ni namenjen le poročanju o tekočih zadevah, temveč delu, iskanju predlogov, rešitev in kritik, je vodenje takšnega sestanka kompleksen proces, ki ga ne zmore opraviti vsakdo.

**7. Znotraj komunikacijskega procesa nastajajo številni šumi, bodisi zaradi nepoznavanja sogovornika, njegovega selektivnega zaznavanja sporočila, osebnih čustvovanj in pričakovanj. Ti šumi pogosto vodijo v konfliktne situacije, konflikti znotraj tima pa lahko negativno vplivajo na delovni proces. Kako najučinkoviteje rešiti konflikt? Ali verjamete v iskren pogovor, izražanje mnenj in frustracij zaposlenih? Kakšna je po Vašem mnenju pri tem vloga vodje?**

Vsak nastali konflikt je potrebno reševati sproti in v najkrajšem možnem času. Direktn pristop in iskren pogovor, sta po mojem mnenju najučinkovitejša. Vloga vodje je v kriznih situacijah ključna. Prav zato je pomembno, da vodja z vsakim zaposlenim ustvarja zaupljiv odnos, ki v tovrstnih situacijah pripomore k učinkoviti razrešitvi.

**8. Pogosto se vse preveč pozornosti namenja denarnim nagradam z namenom zvišati motiviranost zaposlenih, hkrati pa podjetja premajhen pomen pripisujejo nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih. Učeha se podjetja vse bolj pogosto vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih, kamor sodita tudi možnost za napredovanje in graditev kariere, ki sta močni motivacijski orodji. Ali Vas osebno, bolj kot denarna nagrada, motivira pozitivno naravnano delovno okolje, pristni odnosi in zaupanje nadrejenih?**

Dokazano je, da denar ni najmočnejši motivator, njegovo delovanje pa je časovno izredno omejeno. Močnejši in dolgoročni motivatorji so; pozitivno naravnano delovno okolje, pristni odnosi, pohvale ter zaupanje nadrejenih. Tudi sam sem opazil, da denar name vpliva do določene mere, vendar verjamem, da morajo biti za uspeh in zadovoljstvo pri delu prisotni tudi vsi zgoraj navedeni mehki motivacijski dejavniki.

**9. Člani tima, z jasno začrtanimi cilji in globoko notranjo motivacijo so resnično bogastvo podjetja in njegove skrite rezerve. Zaposleni so, intelektualni vlagatelji. Vsak dan na delovno mesto prineso svoje glave in srca. Vsak posameznik je edinstven in potrebuje edinstven pristop. Ali verjamete, da se mora v podjetju z zaposlenimi ravnati enako kot z vlagatelji?**



Nekatera podjetja se že zavedajo, da so zaposleni njihov največji kapital s katerim dosegajo poslovne rezultate. Zaposleni so kapital katerega konkurenčno podjetje ne more preučiti, in posnemati, saj je razmišljanje, delovanje in znanje zaposlenih kompleksen in skrit proces. Menim, da se mora zavedanje o tem, kako pomemben del podjetja so zaposleni, še gojiti, saj bo le tako lahko ohranilo konkurenčnost na trgu katerega del je.

**10. Vsakdo delovanje usmerja k zadovoljevanju svojih potreb. Z zadovoljtvijo fizioloških potreb je možno uresničevati in zadovoljevati potrebe na višjem nivoju, ki so psihološke narave. Poistovetenje posameznika z organizacijo in organizacijskimi cilji je pomembno za poslovno uspešnost. Ko delavec organizacijske potrebe vzame za sebi lastne, stremi k zadovoljitvi teh potreb in tako pripomore k izboljšanju poslovanja in delovno nalogo uspešno opravi. Pri uspešno opravljenem delu čuti osebno zadovoljstvo, saj je v delovnem procesu zadovoljil tako svoje potrebe kot tudi potrebe organizacije. Ali bi lahko trdili da so cilji podjetja, v katerem ste zaposleni, tudi Vaši? Kaj najbolj vpliva na Vašo lojalnost podjetju?**

V podjetju kjer sem zaposlen so zaposlenim videne vse poslovne informacije in smo v celoti seznanjeni s poslovnimi rezultati. Na začetku leta smo seznanjeni z zastavljenimi poslovnimi cilji, katere spremljamo skozi celotno leto, tako da vidimo ali so zastavljeni cilji doseženi ali ne. S takšnim načinom poslovanja se pripadnost zaposlenih krepi, saj imajo vpogled v celotno poslovanje podjetja, in rezultate, h katerim so pripomogli tudi sami. Menim, da zaupanje generira pripadnost, kar v tem primeru predstavlja visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih.

**11. Managerji v podjetjih pogosto opažajo, da so ljudje predani svojemu delu, ker ga opravljajo z veseljem. Pojavlja pa se tudi vprašanje ali naj se pri nagrajevanju zaposlenih upošteva rezultat, torej uspeh opravljenega dela, ali prizadevanje posameznika. Učeeča se organizacija načeloma nagrajuje prizadevanje, saj bi v primeru, da je merilo zgolj uspeh, večina zaposlenih od zahtevnih in tveganih projektov odstopila. Takšno delovanje spodbuja inovativnost in predanost delu, ter v zaposlenih goji občutek samozavesti, kar je pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog izrednega pomena. Kakšno je Vaše mnenje o tem, ali ste za svojo prizadevnost pri delu nagrajeni?**

Moje mnenje je, da je v podjetju, ki skrbi za zaposlene in obenem skrbi za doseganje zastavljenih ciljev, potrebno spremljati, tako delovno prizadevnost zaposlenih, kot tudi rezultate njihovega dela. S tovrstnimi prijemi, zaposleni vidijo, da nadrejeni spremljajo njihovo delo, ter to tudi cenijo.

S strani vodij sem za svoje delo in prizadevnost nagrajen predvsem na mesečnih sestankih s pohvalo ter z dejstvom, da je zaupanje v moje delo veliko.

**12. Vodenje je kompleksen proces, ki od človeka zahteva predanost delu in podrejenim. Poznamo več modelov vodenja. Eden izmed teh je *osebnostni model*, ki temelji na predpostavki, da so določene osebnostne, socialne in telesne posebnosti značilne za sposobnega vodjo. Pomanjkanj**

**e teh lastnosti pa onemogoča obstoj dobrega vodje. Vedenjski modeli na drugi strani poudarjajo vedenjske in akcijske značilnosti pri uspešnih in manj uspešnih vodjih. V nasprotju s prvim modelom, vodenje ni determinirano v samem začetku, ampak ga je moč privzgojiti, ter tako posameznika primerno usposobiti za vodstveno funkcijo. Kaj o tem menite vi? So lastnosti vodje res domena osebnostnih značilnosti in se jih ni možno priučiti, ali lahko dober vodja postane vsakdo, ki ima voljo in željo po učenju?**

Moje mnenje je, da se vsak človek rodi z določenim namenom in da mu je dodeljena vloga katero bo opravljal v življenju. Vsekakor pa se da veliko stvari tudi naučiti. Vsekakor pa menim, da ne moreš biti tako pristen in dober s priučenimi lastnostmi, kot z prirojenimi.

**13. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti vodje, ki pripomorejo k učinkovitosti Vašega dela in k povečanju delovne motivacije?**

Vodja mora biti dober psiholog, opazovalec in poslušalec.

## **Priloga D: Intervju, Gregor Boltar, CHRO, LM&Co.**

*Ko govorim o komunikaciji in vplivu slednje na zaposlene v podjetju, s tem ne mislim strogo poslovnega verbalnega aspekta komunikacije, temveč se s svojim razmišljanjem osredotočam predvsem na oblike neformalnega komuniciranja, s katerim lahko posamezniku ali skupini pokažemo da nam je mar, da smo empatični, razumevajoči in nam dobro počutje ljudi s katerimi sodelujemo v vsakdanjih procesih veliko pomeni, ker se zavedamo, da uspeh izhaja iz posameznika iz njegovega bistva, njegove samopodobe in ne nazadnje da uspeh izhaja iz vsote posameznikov, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, zato z njim živijo in ustvarjajo presežke zastavljenih ciljev. Tak pristop lahko ogrozi efektivno delovanje tima, zanima pa me, kaj se zgodi v odsotnosti tovrstnega pristopa. Katera nevarnost je večja in k čemu naj stremi vsak vodja, ki želi doseči zastavljene cilje in zdrave medosebne odnose?*

### **1. Komunikacija je gradnik vseh medosebnih odnosov. Zanima me, kako pomembna je primerna oblika komunikacije z zaposlenimi in kako izbor načina komuniciranja vpliva na motiviranost delavcev?**

Na relaciji nadrejeni-podrejeni (vertikalno) želim v večji meri skrčiti komuniciranje na nivo delegiranja in poročanja (etapno in končno). Big picture me v tej relaciji zanima samo zaradi harmonizacije vpliva tistega dela, za katerega sem zadolžen, na celoto. Torej, delovanje (in komunikacijo) omejim na 1. Razumevanje (generalni pogled na »big picture«, vpliv, odgovornost in časovna premica moje zadolžitve), 2. Delovanje (organizacija, izvrševanje, etapna merjenja-na kateri točki se nahajamo-prilagoditev ukrepov), 3. Zaključevanje (naravnost k rezultatu, usklajevanje timing-a dokončne izvršitve z ostalimi deležniki). To pomeni dokaj suhoparno komunikacijo, saj je močna navezanost na ljudi v tej relaciji lahko ovira pri morebitnih ukrepih zaradi adaptacije, katere zahteva projekt (odpuščanje, prerazporeditev...)

Pri horizontalni relaciji pa mi je blizu »Disney – jev model«. Sodelavci smo danes vizionarji, jutri kritiki idej, pojutrišnjem izvrševalci. Ker te vloge sistematično preigravamo, se moramo zelo dobro poznati, saj različni ljudje različno delujejo. Pri timu je različnost bogastvo. V našem podjetju imam vlogo tim manager-ja (CHRO), torej-med drugim- delujem kot nekakšen prevajalec med nami. Na koncu moram poskrbeti za enovito razumevanje, kar pa je pri močnih in različnih deležnikih pestro, bogato ampak tudi zelo naporno. Hkrati pa zahteve tega dela spodbujajo k stalnem učenju, saj moram čim bolj poznati vsa področja posameznega projekta, da je delovanje harmonizirano. To pa se gradi skozi čas, izkušnje, zaupanje, strpnost, živahnost, radovednost, iskrenost, spoštljivost. Zelo dobro medsebojno poznavanje ljudi v ožjem timu je ključnega pomena za uspeh delovanja.

### **2. Z razmišljanjem o komunikaciji sem si ustvarila mnenje, da navkljub neizogibnosti komuniciranja ljudje vendarle vse manj komuniciramo. Četudi so nam na voljo številna orodja ki naj bi nam ta dragocen proces olajšala se zdi da komunikacija postaja vse bolj suhoparna in ne poglobljena. Če zavzamem stališče, da prehajamo v družbo diskontinuitete in da linearno razmišljanje ne vodi k doseganju zastavljenih ciljev, me zanima kako se kažejo spremembe z uporabo novih, različnih orodij za komuniciranje na kakovost komunikacije in posledično medsebojnih odnosov ter manifestacija teh sprememb na delovno učinkovitost in zadovoljstvo med zaposlenimi? Kako se te spremembe kažejo v Sloveniji današnjega dne?**

NE-komunicirati NI-možno! Vsa živa bitja medsebojno komunicirajo - verbalno in neverbalno. Informacijo lansiramo na različne načine – zavedno ali nezavedno. Ravno tako jo sprejemamo in obdelujemo. Najpomembnejše je procesiranje informacije, saj to zahteva aktivnega homo sapiensa. Trdim, da je stopnja procesiranja v neposredni korelaciji z živostjo. Visoka stopnja – več Človeka, nizka ali ničelna stopnja – manj Človeka, več biološkega robota. Vse ostalo so zgolj orodja. Past sodobnosti vidim v fascinaciji nad vse pestrejšimi možnostmi prenosa informacij, bistvo pa se vedno bolj izgublja. Zato je nujen dvig zavesti kaj je komunikacijsko orodje in kaj je bit in cilj komunikacije. Ravno tako je potrebno zavestno omejevanje informacij in klasifikacija le-teh. Če definiramo podjetje kot združenje ljudi z istimi cilji, potem je kakovostna komunikacija tista, katera podpira doseganje teh ciljev – vse ostalo je »trash«. Orodja komuniciranja morajo biti

dogovorjena, vse ostalo vidim kot hobi. To ne pomeni zanemarjanje novosti in posledično iskanje učinkovitejših orodij.

Odgovor na podvprašanje o Sloveniji današnjega dne, pa je na kratko sledeč:

Splošno gledano je (osebno mnenje) ta trenutek preveč prisotna fascinacija nad pestrostjo komunikacijskih orodij in odsotnost filtracije ogromne količine podatkov. Posledično se zanemari razmislek in kritična distanca, zato opažam kakovost komunikacije na ravni »rumenih smeti«. Tako imam vtis, da je večina ljudi nevzgojenih – neotesanih.

3. Znotraj komunikacijskega procesa nastajajo številni šumi, bodisi zaradi nepoznavanja sogovornika, njegovega selektivnega zaznavanja sporočila, osebnih čustvovanj in pričakovanj. **Ali menite, da poznavanje sogovornika, njegovega sociokulturnega ozadja pozitivno vpliva na delovno učinkovitost? Kako se to odraža v praksi?**

Absolutno. Poznavanje sogovornika pripomore k kvalitetnemu prenosu informacije. To pomeni, da čim hitreje in lažje s sogovornikom uskladiva misli. Ko nekomu nekaj sporočam, mi je v pomoč vedenje o njemu lastnih načinov in kanalov prejetja in obdelave informacije. Če želim nekomu sporočiti, naj se izogiba težavam, bom smučarju povedal, naj vozi med količki, lovcu pa, da naj ne zabrede v močvirje... pestrost podajanja informacije je odvisna od splošne razgledanosti in prilagajanja sogovorniku. Če sogovornika ne poznamo, kako bi se mu potem lahko prilagodili?

4. **Kateri so tisti vidiki komunikacije, ki se jim mora posvetiti vodja določenega tima glede na zdajšnje in iz potreb izhajajoč prihodnje/sodobne organizacijske oblike?**

- Jasno definiranje cilja in zato selektivnost informacij
- Določitev komunikacijskih orodij
- Spodbujanje vedenja (prilagajanje komunikacije) skladno z vrednotami tima – podjetja
- Jasno pozicioniranje članov tima, definiranje odgovornosti in pristojnosti, natančna informiranost in živahno, vendar spoštljivo izmenjevanje mnenj, predlogov, rešitev.

Komunikacija naj pripomore k harmonizaciji.

5. **Kakšen položaj naj zavzame vodja do svojih zaposlenih znotraj poslovne komunikacije. Naj bo prijateljski ali strogo posloven distanciran? In ali je odločitev o čem takem odvisna od same narave dela in velikosti organizacije/delovnega tima?**

Poslovna komunikacija naj bo namenjena poslu. Formalno, neformalno naj ne bo ovira, preseganje tega naj se vidi v luči učinkovitosti, sproščenosti. Absolutno pa naj se ne zanemarjajo poslovni običaji, kultura (mednarodno poslovanje) ter poznavanje etikete.

Odločitev je seveda odvisna od panoge, okolja, notranje organizacije, velikosti in zavedanja, kje v strukturi organizacije se nahajamo. Na vsak način pa želim spodbuditi ustvarjalno, sproščeno okolje usmerjeno k »solution provider-stvu«. Z neformalnimi dogodki želim krepiti medsebojne vezi.

6. **Kakšna oblika komunikacije po vašem mnenju pozitivno vpliva na motiviranost, lojalnost in delovno učinkovitost? Ni motivacija pogoj za delovanje. Kaj pa stimulacija (prisila, grožnja)?**

Znotraj podjetja se mi zdi oblika komunikacije (orodje) pomembna samo toliko, kolikor izpolnjuje svoj namen. Natančna definiranost vizije, vrednot in ciljev podjetja je predpogoj pri definiranju posameznikove vloge. Ko je posamezniku lastna pozicioniranost jasna, potem lahko določimo individualno poslanstvo. Iz tega izhajajoč želim prikazati timu, kaj se lahko lepega zgodi, če vsak posameznik opravi svojo nalogo prizadevno oz., kaj slabega, če je delo opravljeno površno. Takšna soodgovornost krepi lojalnost in zavest, hkrati pa se vzpostavlja nekakšen »avtomatični« nadzor med člani tima. Krepitev zavesti, da je vsak posameznik pomemben za izpolnjevanje »velikega« načrta hkrati krepi zavedanje o soustvarjanju zmage in temu pripadajočih nagrad (motivacija) oz. poraza z vsemi posledicami (stimulacija). Torej ne morem izpostaviti samo neko specifično

obliko komunikacije, katera bi univerzalno pokrila vse potrebe vseh družb, lahko pa izpostavim, da stremim k temu, da skupina ljudi deluje kot samozadosten organizem, kjer se skozi delo in čas izoblikujejo mehanizmi, ki vodijo tim k zadanemu cilju.

Še dodatno o prisili, grožnji:

Nikogar ne mislim v nekaj siliti, še manj pa groziti. »Mehko« razmišljanje ne spremeni realnosti, le pogled nanjo. Ko so cilji in roki določeni, posledice dobro ali pa slabo opravljenega dela jasne, to ne pomeni grožnje, temveč razčiščeno, pošteno situacijo brez olepševanja. Če kdo tega ne prenese, ne more delati z nami.

**7. Človek mora zadovoljevati svoje potrebe, tako biološke (potreba po snoveh, po izločanju, po fizični celovitosti in potreba po spanju/počitku) kot socialne (potreba po uveljavljanju, družbi, po spremembi in socialnem konformizmu). V primeru nezadovoljevanja teh potreb lahko pride do motenj, ki vodijo v frustracije. Zdi se, da smo prišli v čas osame, ko ljudje stremijo k individualnosti, samozadostnosti, kar povzroča težave pri vprašanju pripadnosti in lojalnosti določeni organizaciji in delu. Kako pomembno je po vašem mnenju zadovoljevanje socialnih potreb znotraj organizacije se vam zdi, da je potrebo po zadovoljevanju slednjih usahnila in ali lahko v bodoče pričakujemo porast želje po zadovoljevanju socialnih potreb in s tem nujnost prilagoditve komunikacije tem potrebam?**

Človek je socialno bitje. Če pomislimo na primere ljudi, kateri so bili dalj časa osamljeni (brodolomec na otoku, zapornik v samici...), so si zaradi zadovoljevanje teh potreb omislili namišljenega prijatelja. Če se v širšem okolju kaže tendenca po individualnosti, je potem še toliko bolj pomembno ustvariti delovno okolje, kjer posamezniki lahko zadovoljijo socialne potrebe, vendar samo, če sami to želijo. Menim, da se družbeno okolje v sodobnem času spreminja (verske skupnosti izgubljajo vpliv, velike državne ideje postajajo vse manj pomembne ipd.). Ljudje pa se radi združujemo v skupinah. V potrošniško-proizvodni družbi pomenijo podjetja substitut prejšnjim možnostim združevanja. Zato je kreiranje neke sredine združevanja z humanističnimi načeli tudi odgovornost podjetij in vodstva. Takšno družbo bomo imeli, kakršno jo bomo ustvarili, zato je nujen temeljit razmislek, kaj si sploh želimo?

**8. Kakšni so po vašem mnenju svetovni trendi razvoja interne komunikacije v poslovnem svetu?**

V našem podjetju imamo zapisano vrednoto: Svoboda posameznika, varnost plemena.

»Svoboda posameznika« pomeni individualnost (delovnega časa, delovnega kraja, načina sodelovanja – kolikor pač okoliščine in narava dela dopušča). Pomeni tudi odgovornost in s tem povezane omejitve.

»Varnost plemena« pomeni skupnost, katera deluje v zastavljeni smeri. Varnost pomeni interakcijo, medsebojno zaupanje. Pleme pa skupnost posameznikov, kateri se zavedajo svoje vloge in vpliva na celoto in združeni pomenijo moč in zavedanje, da impossible is nothing.

Napovedujem krepitev in razvoj različnih interaktivnih orodij (npr. hologramska tehnologija), saj bodo/so delovna mesta globalizirana s hkratno krepitvijo neformalnega združevanja (druženja, potovanja) z namenom spoznati človeka, s katerim delaš »v živo« in poglobljanjem medsebojnih odnosov.

**9. Pogosto se vse preveč pozornosti namenja denarnim nagradam z namenom zvišati motiviranost zaposlenih, hkrati pa podjetja premajhen pomen pripisujejo nedenarnim načinom motiviranja zaposlenih. Učeca se podjetja vse bolj pogosto vpeljujejo nedenarne načine motiviranja zaposlenih, kamor sodita tudi možnost za napredovanje in graditev kariere, ki sta močni motivacijski orodji. Ali menite, da posameznika lahko bolj kot denarna nagrada, motivira pozitivno naravnano delovno okolje?**

Denar razumemo kot sredstvo za doseg ciljev in kot posledico uspešno opravljenega dela. Denar sam po sebi ne pomeni nič, je le zapis na papirju, računu, izpisku. Ljudje dajemo denarju vlogo in funkcijo. Zato denar ne more biti izključno (in sam po sebi) motivacijsko sredstvo. Ko so denarni prejemki skladni s posameznikovim statusom, potem začne denar izgubljati motivacijsko moč. Zato je od te točke naprej, izpolnjevanje »nedenarnih« potreb, edina motivacija za nadaljnji razvoj – delo – ustvarjalnost. Med te spada tudi okolje, ki ga imenujete kot

pozitivno naravnano. Kaj »pozitivno naravnano« pomeni v organizaciji in za vsakega posameznika, je pa posebno poglavje.

**10. Managerji v podjetjih pogosto opažajo, da so ljudje predani svojemu delu, ker ga opravljajo z veseljem. Govorimo o intrinzični motivaciji, ki je značilna za največje strokovnjake na določenem področju. Pojavlja pa se tudi vprašanje ali naj se pri nagrajevanju zaposlenih upošteva rezultat, torej uspeh opravljenega dela, ali prizadevanje posameznika. Učeha se organizacija načeloma nagrajuje prizadevanje, saj bi v primeru, da je merilo zgolj uspeh, večina zaposlenih od zahtevnih in tveganih projektov odstopila. Takšno delovanje vzpodbuja inovativnost in predanost delu, ter v zaposlenih goji občutek samozavesti, kar je pri opravljanju zahtevnih delovnih nalog izrednega pomena. Kakšno je vaše mnenje o tem in kaj najboljše motivira vaše zaposlene? Ali pri svojem delu uporabljate principe katere izmed motivacijskih teorij?**

V našem podjetju podamo popolnoma jasno sliko, kaj se od posameznika pričakuje – kaj pomeni uspeh/uspešno opravljena naloga. Če posameznik izziv sprejme, se od njega pričakuje rezultat, nagrada pa je znana. Presoja o tem, ali je posameznik usposobljen (zmožen) nalogo opraviti, potencialnemu kandidatu pomagamo temeljito opraviti. To pomeni, da veliko časa in truda namenimo tej analizi in merjenju. Ko ta proces zaključimo, postane uspešno izpeljana naloga izključno sodelavčeva odgovornost. Uspeh nagrajamo, neuspeha pa ne!

Učeha se organizacija – izobraževanja kar tako, da se imamo fino, odpadejo. V našem podjetju se lotevamo nalog, katere so več ali manj unikatne – standardiziranosti je malo (restavracija, trgovina, ipd..). Napredujemo lahko le, če izkazujemo veliko mero prožnosti, prilagodljivosti. To vključuje tudi učenje, saj je vsak projekt soustvarjanje nekega prostora-panoge. Priložnosti, ko je potrebno izkazati inovativnost, ustvarjalnost in proaktivnost je pri nas veliko. Takrat se moramo zelo hitro in temeljito učiti. Hočemo biti prvi in pri tem se opiramo na misel Waren Buffet-a - Povzetek misli WB: »Dobro pri tem, če si prvi je, da veš, da nisi prepozen.« Res je, da ta pristop stane več, je naporen, zelo dinamičen, na poti te čakajo številne ovire, hkrati pa je izjemno zadovoljujoč, nagrade (tukaj še zdaleč ne mislim samo na denarno plat) so visoke, občutek zmagovalstva pa izjemen. In z soustvarjanjem pri takšnih projektih, se naučiš toliko, da vsaj za trenutek postaneš »trend setter«. Če razmišljam, da je izziv tudi motivacija (ne frustracija), potem lahko rečem, da motivacijskih razlogov pri nas ne zmanjka.

**11. Vodenje je kompleksen proces, ki od človeka zahteva predanost delu in podrejenim. Menim, da gre za večplasten pristop do dela, znotraj katerega se vrsti več komponent, ki močno vplivajo na kvaliteto dela v podjetju. Katere so tiste lastnosti vodje, ki pripomorejo k učinkovitosti dela zaposlenih in njihovi osebni motivaciji?**

V učbenikih je o tem zapisanega veliko. Bi pa na kratko izpostavil le nekatere: umirjenost in trezna presoja, nedvoumno delegiranje, spoštljivost, skromnost, pravičnost, vztrajnost in zgled.

**12. Podobno kot se številni avtorji ukvarjajo z motivacijskimi teorijami, je nešteto raziskav in razmišljanj usmerjenih v pojem vodenja. Namen dobrega vodenja je, da cilji organizacije postanejo tudi cilji zaposlenih. Kako doseči tovrstno pripadnost, ter kako izkoristiti ves intelektualni kapital zaposlenih?**

Del odgovora je že v enem od prejšnjih. Cilji imajo bolj naravo doseganje etapne zmage. Pomembnejša je vizija, ki postane skupna. Tako se člani tima poenotijo in vsak se s svojega stališča sprašuje in prizadeva, kako lahko doda svoj kamenček v mozaik. Sodelovanje pri tem nam pokaže koliko prizadevnosti in sposobnosti je v posamezniku ne glede na izobrazbo. Koliko sebe nekdo vgradi v nek projekt, je povsem posameznikova odločitev. Vesel sem, če je nekdo pripravljen dati od sebe 110%, saj to pomeni tudi osebni razvoj, če pa nekdo deluje na 60% in pri tem dosega cilje, je ok, če ne, se razidemo. Nikogar pa s takšnimi in drugačnimi metodami ne mislimo spodbujati v smislu večjega izkoristka, saj takšno ravnanje dolgoročno ne vpliva dobro na tim in stabilnost. Torej:

Pripadnost – harmonizacija in poenotenje vizije

Izkoristek vsega intelektualnega potenciala – smešno. Kaj pomeni »vsega«? Kdo je toliko domišljav, da to ve in presoja o tem? Ne želimo izkoriščati, želimo spodbujati, vendar ne bolj, kot si posameznik želi. Preveč vodi k izgorevanju, nervozi, krču delovanja, odločitvam na silo. Posameznik naj se sam odloči, odločitev pa spoštujemo. To je del svobode.

Svoboda ne pomeni, da lahko delamo, kar hočemo. Iz naše prizme pomeni, da se nekdo odloči delovati »na polno« in je to videti pri delovnem prispevku – nagrajevanje temu ustrezno. Svoboda je tudi, ko se nekdo odloči ne – delovati, rezultat je enak nič in tudi »nagrada« je temu primerna.

### **13. Kakšne so po Vašem mnenju razlike med upravljalcem (managerjem) in voditeljem (leaderjem), ter katere so tiste lastnosti ki te razlike definirajo?**

Leader oznani vizijo, kot prvi začne hoditi po poti, gazi. Ve, kje na poti se nahaja in sprejema generalne odločitve ter jih oznanja. Manager leaderjeve odločitve udejanja. Pri tem upravlja z resursi in ljudmi, kateri so se odločili pridružiti na tej poti in tako je pot postala tudi njihova. Torej organizira, usmerja delovanje množice skladno z začrtano potjo.

## **Priloga E: Intervju, Franja Ridzi, direktor, Amitas d.o.o.**

*Ko govorim o komunikaciji in vplivu slednje na zaposlene v podjetju, s tem ne mislim strogo poslovnega verbalnega aspekta komunikacije, temveč se s svojim razmišljanjem osredotočam predvsem na oblike neformalnega komuniciranja, s katerim lahko posamezniku ali skupini pokažemo da nam je mar, da smo empatični, razumevajoči in nam dobro počutje ljudi s katerimi sodelujemo v vsakdanjih procesih veliko pomeni, ker se zavedamo, da uspeh izhaja iz posameznika iz njegovega bistva, njegove samopodobe in ne nazadnje da uspeh izhaja iz vsote posameznikov, ki se v delovnem okolju dobro počutijo, zato z njim živijo in ustvarjajo presežke zastavljenih ciljev. Tak pristop lahko ogrozi efektivno delovanje tima, zanima pa me, kaj se zgodi v odsotnosti tovrstnega pristopa. Katera nevarnost je večja in k čemu naj stremi vsak vodja, ki želi doseči zastavljene cilje in zdrave medosebne odnose?*

**1. Z razmišljanjem o komunikaciji sem si ustvarila mnenje, da navkljub neizogibnosti komuniciranja ljudje vendarle vse manj komuniciramo. Četudi so nam na voljo številna orodja ki naj bi nam ta dragocen proces olajšala se zdi da komunikacija postaja vse bolj suhoparna in ne poglobljena. Če zavzamem stališče, da prehajamo v družbo diskontinuitete in da linearno razmišljanje ne vodi k doseganju zastavljenih ciljev, me zanima kako se kažejo spremembe z uporabo novih, različnih orodij za komuniciranje na kakovost komunikacije in posledično medsebojnih odnosov in manifestacija teh sprememb na delovno učinkovitost in zadovoljstvo med zaposlenimi? Kako se te spremembe kažejo v Sloveniji današnjega dne?**

Količina komuniciranja je večja, vendar je kvaliteta informacij, ki jih prenašamo slabša. Gre za paradoks med kvantiteto in kvaliteto. Trenutno smo v obdobju ko nam vsakdo vsako sekundo dneva nekaj sporoča. Informacij s katerimi smo zasipani na vsakem koraku je preprosto preveč. Naravna reakcija ljudi je, da se začno zapirati. Zapirati začno svoje sprejemne kanale. Blokiramo nezaželeno pošto, ne odgovarjamo na neznane mobilne številke itd. Nezavedno se dogaja vse to tudi v poslu. Svoj fokus usmerjaš na področje svojega interesa, in za informacije s področja svojega interesa si odprt pred vsem, kar ni v polju tvojega interesa pa se zapreš. Navkljub temu da delujemo na nekem področju za uspešno delo potrebujemo širši aspekt informacij. To kar sem ravnokar osvetlil je nekje na tretjem nivoju problema komunikacije. Če želimo videti vso sliko, se moramo vrniti dva koraka nazaj in skušati razumeti kaj je privedlo do tega in kaj so ključni dejavniki za ta proces. Če pogledamo delavca in odnos podjetje/delavec se lahko vprašamo kaj so trije ključni dejavniki ki zagotavljajo učinkovito delo delavca? Če vam dodelim neko nalogo in si želim, da jo učinkovito opravite, kaj vam moram zagotoviti, da bi mojo željo lahko izpolnili? Najprej moram jasno definirati svoja pričakovanja. Četudi jaz točno vem kaj pričakujem od svojega zaposlenega, in mu tega ne povem, ne razložim, rezultata ne morem pričakovati. Jaz mislim eno, prejemnik pa lahko misli povsem drugače, oba sva sicer prepričana da se razumeva, vendar se ne,

kar privede do nezadovoljivo opravljenih delovnih nalog. Zato je **prva** ključna stvar jasno definiranje CILJEV in PRIČAKOVANJ. Že na tej točki 99,99% slovenskega gospodarstva pade, saj večina informacij ni zapisanih, cilji in pričakovanja niso jasno definirani, velika večina informacije pa se prenašajo zgolj ustno. **Drugi** dejavnik za učinkovito delo je, da si prepričan, da je oseba kateri si naložil delo kompetentna za opravljanje slednjega. Kompetentnost ni pooblastilo ampak je sposobnost posameznika. **Tretji** dejavnik, ki ključno vpliva pa je volja za delo. Motivacija. Tu se spet odpre novo področje za obravnavo. Torej če ponoviva.

### **Področje učinkovitega dela posameznika je kjer se te tri stvari prekrivajo (1. nivo)**

- jasno definirana pričakovanja (s kriteriji merjenja, časovnico,...)
- izbor kompetentne osebe za izvedbo nalog
- volja do dela

To o čemer sva govorila je big picture, če pa greva nivo nižje in pogledamo cilje, kakšna je pravzaprav razlika med **nalogo** in **ciljem**. Povečati prodajo je naloga, je nekaj kar je trajnega pomena je nekaj kar nas usmerja, daje nam smer delovanja. **Cilj** je povečati prodajo iz 100 na 200 enot, finančno XXX EUR do takrat. Cilji morajo biti jasno zastavljen in oprijemljivi, opremljeni z enotami mere in časovnico. Cilj je torej vedno točka do katere moramo prispeti, ki pa mora biti vedno opredeljena, tako časovno kot »geografsko«, vsebovati mora kriterij merjenja kako priti do te točke. Naloga je na tem mestu tista, ki nam daje smer delovanja....To je nivo komunikacije, ki se pogosto zgreši. Poleg jasno definirane naloge in njenega cilja pa je potrebno definirati tudi **aktivnosti** (pisanje ponudb, pripravljanje prezentacij, predračunov, itd) stvar je zelo kompleksna.

### **Če razdrobimo naša pričakovanja moramo zaobjeti in delavcu jasno povedati kaj obsegajo (2 NIVO)**

- **naloge** (povečati prodajo na določenem področju)
- **cilje** (v treh mesecih podvojiti trenutni rezultat iz 100 na 200)
- **aktivnosti** (prvi mesec 30 obiskov, drugi mesec 44 obiskov in tretji mesec 70 obiskov, od teh obiskov je potrebno imeti 15 pridobljenih in zaključenih ponudb)

To je torej vsebina komunikacije, ki da zaposlenemu jasno vedeti kaj mora delati. Delavec mora jasno vedeti kaj vodja želi od njega in če zaposleni ne dosega rezultatov, je najprej potrebno pogledati vodjo in način njegovega vodenja.

Če definirava še tretji nivo komunikacije (prvi nivo sestavljajo: pričakovanja, kompetentnost in volja do dela, drugi nivo sestavljajo: naloge, cilji in aktivnosti) pa je govoriva o tem kako naj vsebino (ki sva jo definirala v 1. in 2. nivoju) preneseva do naslovnika. Tu nastopi klasičen komunikacijski paradoks. Kot vemo obstajata oddajnik in prejemnik ki ju povezuje komunikacijski kanal. Pred leti smo imeli le dva sporočanja/komunikacijska kanala pismo in govor. Danes poznamo nešteto komunikacijskih kanalov. Številne verbalne in neverbalne komunikacijske kanale. Če pa želiva vse skupaj razporediti po neki premici glede na vrsto in kompleksnost komunikacije, od zelo preproste k kompleksni. Primer preproste komunikacije je poročilo, prodajno poročilo, kjer ne potrebujemo publike ali sogovornika, saj sporočamo preprosto sporočilo, preprosto dejstvo, ki ne pričakuje odgovora. Če želim zaposlenega odpustiti, je to kompleksna oblika komunikacije saj lahko pride do burne interakcije.

Na tem mestu pa se je smiselno vprašati, zakaj pride do izgube informacij. Včasih sta bila na voljo le dva komunikacijska kanala (pisni in ustni) pri čemer je bilo točno 50% možnosti da izberemo pravi in najbolj primeren kanal. Danes pa je ob poplavi vseh komunikacijskih sredstev izjemno težko izbrati ustrezen kanal za sporočanje točno določene novice. Zato se tudi veliko podatkov izgubi v šumu. Možnosti za izbiro pravega so mnogo manjše kot nekoč. Ljudje pa se v izogib neprijetnim situacijam poslužujejo tudi zlorabe komunikacijskih kanalov. Če pogledava primer odpuščanja delavca. Namesto da bi se vodja z dotično osebo pogovoril, povedal razloge za to odločitev in jasno orisal situacijo, se posluži sporočanja preko sms ali maila, odloči se za brezosebno raven, ki lahko na človeku pusti trajne posledice in ogrozi ugled organizacije. S tem se vodja razbremeni, informacija pa je navkljub okrnjenosti nedvoumno posredovana. Vendar je to samo eden izmed primerov. Podobno se dogaja pri prodaji, saj se ta vse pogosteje izvršuje preko mailing list, prodajnih elektronskih pisem, ki so neučinkovita in namesto zelenega učinka dosežejo ravno nasprotno. Odpor.

Elektronska sporočila morajo biti kratka in jasna. Iz tega izhajajoč ugotoviva da vsi kanali vsekakor niso primerni za poslovno komunikacijo. Potrebno je natančno vedeti katero informacijo lahko sporočimo preko točno določenega komunikacijskega kanala. Kompleksnost komunikacijskega modela podjetja je izjemna. Na voljo so številna orodja, ki pa jih ljudje in vodje znotraj podjetji ne znajo pravilno uporabljati. Zato se zaradi vsebine, ki bi jo lahko predali po mailu, neproduktivno sestankuje in s tem izgublja na delovni učinkovitosti. Seveda pa se dogaja tudi obratno, o stvareh o katerih bi se bilo nujno pogovoriti in jasno določiti naloge, cilje, aktivnosti in vse druge še kako pomembne parametre, se komunicira le preko mailov. To je stanje s katerim se srečujem v vsakdanjih realnih situacijah.

Bistvo te zgodbe je, da se je število komunikacijskih kanalov resda izjemno povečalo vendar se je enako zgodilo tudi z neznanjem slovenskega menedžmenta. O načinu uporabe in pravilnosti uporabe posameznega kanala ne vemo prav dosti. Zato se v praksi informacije izgubljajo znotraj neprimernih komunikacijskih kanalov.

Pri nas je velik problem v neznanju, četudi je volja prisotna ta kaj kmalu izgine, ko kompetentnost posameznega menedžerja ne more slediti zastavljenim nalogam in ciljem, zaradi česar je menedžer neuspešen in posledično brez volje in zagona.

**2. Prej ste omenili, da so v komunikaciji znotraj tima pogosti šumi, vodja misli eno, delavec pa nekaj drugega ali pa vodje in njegovih zahtev sploh ne razume. Zanima me, čemu se ljudje vodji ne upajo izraziti svojega nerazumevanja in raje nalogo opravljajo napačno, kot, da bi priznali da česa ne znajo ne razumejo?**

Glaven razlog je strah pokazati nivo svoje nekompetentnosti, kar je povezano predvsem z mentaliteto. Potem je tu še strah pred vodjo, pred katerim ne želiš pokazati svoje nekompetentnosti, saj lahko doživiš posledice. Za ta strah je ponovno kriv vodja, saj spodbuja takšen način vedenja. Vodja je tisti ki mora stremeti k odkritosti v timu in to tudi spodbujati. V tujini v korporacijah velja da mora slaba novica najprej priti na dan. Saj le tako lahko rešujemo probleme.

**3. Ob prebiranju literature ugotavljam, da se večina avtorjev predvsem z »instant« formulami kako organizirati in voditi poslovni sestanek, kako sestaviti dopise internega komuniciranja itd. Vse to deluje nekoliko suhoparno priročniško. Kakšno je vaše mnenje o tem, in kateri so tisti vidiki komunikacije, ki se jim mora posvetiti vodja določenega tima glede na zdajšnje in iz potreb izhajajoč prihodnje - sodobne organizacijske oblike?**

To, kar opisuje tovrstna literatura, je forma, ki sicer mora biti prisotna, se tudi strinjam, da nek red mora biti, vendar je to na lestvici pomembnosti za zgoraj navedenim. Vsekakor je premalo literature posvečene komunikaciji preko elektronske pošte in elektronskih medijev, ter splošno o izbiri pravilnega komunikacijskega kanala glede na vsebino informacij, ki jih želimo posredovati prejemniku. Danes večina komunikacije poteka preko elektronskih medijev, zato je poznavanje protokolov take komunikacije izredno pomembno.

**4. Z vami torej ne želim govoriti le o primerni obliki formalnih pisem, elektronskih sporočil in javnih nagovorov, me pa v sklopu mojega razmišljanja zanima kakšno položaj naj zavzame vodja do svojih zaposlenih znotraj tovrstne komunikacije. Naj bo prijateljski ali strogo posloven distanciran? In ali je odločitev o čem takem odvisna od same narave dela in velikosti organizacije/delovnega tima?**

Razmejitve med strogo poslovno in mehkejšo komunikacijo, formalno in neformalno je popolnoma nepotrebna. Poslovna komunikacija ne sme biti »trda«, neprijazna, četudi tak vzorec komunikacije pogosto opažamo v našem prostoru. Kompetenten, usposobljen vodja, ne potrebuje ostrega nastopa, sposobnemu vodji ni potrebno graditi distance do svojih zaposlenih, saj se ne boji, da bi razkril svojo nekompetentnost. Dober vodja se obda z ljudmi, ki so boljši strokovnjaki od njega, on pa skrbi za organiziranost dela in zagotavlja pogoje, da njegova skupina lahko dosega dobre rezultate. To v tujini ni zgolj teorija, ampak se uporablja tudi v praksi.

**5. Ljudje smo zelo različni, nevro lingvistično programiranje govori o 3 glavnih zaznavnih tipih, ki izhajajoč iz predpostavke vizualnega, kinestetičnega ali avditivnega principa (spo)razumevanja, delujejo na povsem različen način. Ali to pomeni, da je pogoj za kvalitetno vodenje osvojitve teh veščin?se mora**



**vodja teh razlik zavedati in jih mora pri komunikaciji tudi upoštevati? Kakšno težo ima pri vsem tem znanost NLPja?**

Jaz, pri opravljanju svojega dela, teorij NLPja ne uporabljam. Mi uporabljamo Myers-Briggs Type Indicator (gre za Jungovo teorijo osebnostnih tipov). Pri komunikaciji, sta bistveni samo dve dimenziji, INTROVERTIRANOST in EKSTROVERTIRANOST. Introvertirane osebnosti so notranje, obrnjene so vase, odgovor je zmeraj rezultat predhodnega premisleka. Taka oseba, potrebuje čas za razmislek.

Ekstrovertirane osebnosti so v komunikaciji ravno nasprotno introvertiranim. Take osebe, razmišljajo naglas, takoj pričnejo odgovarjati, pri čemer ne podajo zgolj sklepe, odgovora na vprašanje, ampak naglas povedo ves miselni proces in šele na koncu zaključijo z odgovorom na vprašanje. Pridejo do enakega zaključka kot introvertirane osebnosti, vendar je količina izrečenih besed mnogo večja kot pri introvertiranih osebah.

**Ekstrovertirana osebnost:**

1. takoj
2. čakanje je mučno
3. širina je pomembna, pri odgovoru mora zajeti celoten proces

**Introvertirana osebnost:**

1. tišina je nagrada
2. količina informacij je mučna, taka oseba želi slišati odgovor in je balast ne zanima

To so stvari, ki jih je potrebno na nivoju top managementa poznati, vendar je to nadgradnja. In poznavanje tega ni nujno zgolj na nivoju top managementa ampak tudi povsod drugod, med sodelavci na isti ravni. Če imaš na projektu dve različni osebi in se s tem ne znaš spoprijemat, je to lahko velik problema, saj prihaja do stalnih komunikacijskih šumov, ki zavirajo napredovanje projekta. Če se zaveš teh razlik je komunikacija veliko lažja, pomembno je, da se vsaj ena oseba znotraj dialoga zaveda razlik in svojo komunikacijo prilagodi sogovorniku.

Za takim znanjem stojijo številni treningi, da lahko človek v določeni situaciji prepozna svojega sogovornika. Najbolj pomembno pa je, da najprej spoznaš samega sebe in nadalje svoje najbližje sodelavce. Na bazi teh spoznanj gradiš naprej.

Zadnje čase se tudi v Sloveniji veliko pozornosti posveča tovrstnim treningom, vendar je izplen taki treningov slab. Treninge vsi jemljemo kot nagrado, zabavo v službenih okvirih, zaradi česar se znanje pridobljeno na tak način v resničnem življenju, ko je nujno potrebno, kaj kmalu izgubi. Ta izguba znanja se dogaja predvsem, ker ni »follow up-ov«, ni ocenjevanja, ni kontrole. Ponovno vodstvo pri vsem skupaj ne sodeluje. Vodja te na trening pošlje predvsem zato ker si dober delavec in ne zato, da bi se nekaj naučil, in svoje kompetence še izboljšal, na področjih ki jih moraš izboljšati za še učinkovitejše delo. Usposabljanje in izobraževanje pri nas sploh ni povezano s cilji podjetja. Vse je odvisno od tega kaj je »IN«, nekaj časa je to NLP, potem kaj drugega.. Če tako osnovna stvar kot je komunikacija v podjetju ni urejena, temelji niso trdni in vse se začne podirati, vsaj na dolgi rok je tako.

**6. Ali je ločevanje formalnega dela komunikacije od neformalnega sploh pomembno? S tem imam v mislih predvsem strogo časovno ločenost, neformalno na neformalnih srečanjih izven delovnega časa in strogo formalno, v času delovnika?**

Razlika v komunikaciji ne sme obstajati. Komunikacija je zmeraj enaka, res pa je da jo je potrebno prilagoditi različnim situacijam, ki so lahko formalne ali ne. Neformalna druženja so z vidika povezovanja tima izredno pomembna. Gre za higieno odnosov. Bolj ko so odnosi pristni boljše je vzdušje v timu. Nivo komunikacije ostaja v vseh situacijah enak. Res pa je da so situacije različne, pri čemer seveda od delavcev, kadar pogovor teče o resnih temah, pričakujemo resnost, koncentracijo in konstruktivnost, vendar tu ne gre za nivo komunikacije, gre

zgolj za vprašanje sproščene ali uničujoče »zategnjene« vzdušja. Tudi na sestankih so šale resnično dobrodošle, saj sproščeno vzdušje lahko pripomore k boljšemu delu, iskrihim inovativnim idejam in dejstvu, da si vsakdo upa spregovoriti.

**7. Kakšna oblika komunikacije po vašem mnenju pozitivno vpliva na motiviranost, lojalnost in delovno učinkovitost? Ni motivacija pogoj za delovanje. Kaj pa stimulacija ( prisila, grožnja)?**

Kaj sploh je motivacija? Je notranji vzgib. Kaj pa je stimulacija? Je zunanji Push. No, zato imam rad Herzbergovo teorijo motivacije. Pravi da zadovoljstvo ni nasprotje nezadovoljstva, nivo zadovoljstva ne vpliva na nivo nezadovoljstva. Gre za dva popolnoma nepovezana dogodka ki ne vplivata drug na drugega. Moje vsesplošno počutje pa je odvisno od razmerja med obema. Če sem po eni strani izjemno zadovoljen in izjemno nezadovoljen potem lahko govorimo o izničanju obeh občutji. Tudi če sem malo zadovoljen in malo nezadovoljen pristan pri izničanju, na nulti točki torej. Ljudje ves čas tehtamo ti dve občutji. V delovnem okolju se trudimo da je zadovoljstvo nad nezadovoljstvom, pri čemer absolutna vrednost sploh ni pomembna. Pomembna je relativna razlika.

Herberg je naredil analizo in testiral menedžerje po vsem svetu, ter jih vprašal kateri dejavniki vplivajo na dvig zadovoljstva in kateri na dvig nezadovoljstva.. Tiste, dejavnosti, ki spodbujajo zadovoljstvo je imenoval MOTIVATORJI, tiste ki reducirajo nezadovoljstvo pa HIGIJENIKI.

**Najboljši (prvi trije) MOTIVATORJI po rezultatih njegove raziskave so:**

1. da ljudje vidijo rezultate svojega dela.
2. Pohvala
3. Delati to kar imaš rad

**Najpogosteje izbrani (prvi trije) HIGIJENIKI po rezultatih njegove raziskave so:**

1. Pravilniki in politike
2. Nadzor oz. občutek nadzora
3. Odnos do sodelavcev

Vse kar mora menedžment delati, je to, da pazi na teh 6 dejavnikov. Plače so šele na 12. Mestu. Nihče svojega delovnega mesta ne zapušča zaradi plače. Če se vrneva na komunikacijo. Kaj naš menedžment komunicira? Rezultati posameznika so praktično neizsledljivi, saj delavec redko ve kaj je dosegel, ker cilji niso jasno definirani. Pri tem večinoma ocenjujemo pridnost. In kaj na tem mestu pomeni biti pride? To da deluješ in ne nujno dosegaš svoj cilj. V praksi se dogaja ravno to. Tisti ki so pridni in ves dan sedijo na svojem delovnem mestu še zdaleč niso učinkoviti in ne dosegajo ciljev. Večina naših sistemov nagrajevanja je narejenih tako, da nagrajujejo prisotnost in ne učinkovitost. Odnos med dovršnim in nedovršnim glagolom delati in narediti. Ves zahodni svet funkcionira glede na rezultate, glede na doseganje ciljev. Pri nas še nismo na tej točki.

**8. Človek mora zadovoljevati svoje potrebe, tako biološke (potreba po snoveh, po izločanju, po fizični celovitosti in potreba po spanju/počitku) kot socialne (potreba po uveljavljanu, družbi, po spremembi in socialnem konformizmu). V primeru nezadovoljevanja teh potreb lahko pride do motenj, ki vodijo v frustracije. Zdi se, da smo prišli v čas osame, ko ljudje stremijo k individualnosti, samozadostnosti, kar povzroča težave pri vprašanju pripadnosti in lojalnosti določeni organizaciji in delu. Kako pomembno je po vašem mnenju zadovoljevanje socialnih potreb znotraj organizacije se vam zdi, da je potrebo po zadovoljevanju slednjih usahnila in ali lahko v bodoče pričakujemo porast želje po zadovoljevanju socialnih potreb in s tem nujnost prilagoditve komunikacije tem potrebam?**

Če povzamem. Ljudje ves čas tehtamo med zadovoljstvom in nezadovoljstvom. Če vodja jasno definira cilje, in delavec ve da je dober, ve da dosega rezultate, če je delavec ob tem še pohvaljen in povrh počne še stvari ki jih

ima rad, predanost in nezadovoljstvo nista več pod vprašajem. Četudi je plačilo majhno. Seveda, pri plačilu moramo paziti na to, da delavec lahko dostojno živi in, da lahko zadovoljuje svoje socialne potrebe in potrebe po varnosti. Opaziti uspeh določenega delavca je izredno pomembno. Če vodja reče, da je podjetje naredilo 1.000.000€ prihodka, posameznik ne more vedeti kje točno je on osebno v tej zgodbi. Sprašuje se ali je njegovo delo sploh doprineslo k uspešnemu poslovanju in če je, zakaj potemtakem ni nagrajen za svoj uspeh. Seveda, na drugi strani, ne smemo pozabiti na že omenjene higienike, zagotoviti moramo dobre medosebne odnose, korekten odnos vodje do zaposlenih in predvsem s pravo mero uravnati nivo vodenja. Kar pomeni, da začetniku, ki potrebuje veliko pomoči, svojo pomoč nudimo in tistemu, ki je že izkušen in pomoči ne potrebuje, slednje tudi ne vsiljujemo in ne izvajamo z nadzorom dela prevelikega pritiska na izkušenega delavca. Pri nas se pogosto dogaja ravno nasprotno, tisti ki pomoč nujno potrebujejo ostanejo brez slednje, tisti, ki pa so pri svojem delu povsem samostojni, pa so s »preveč nasveti« s strani vodje močno ovirani. Tu gre za situacijsko vodenje, pri katerem management pogosto »pogori«, saj nivoja pomoči ne dozira pravilno glede na potrebe posameznika. Vse se obravnava enako. Zgodba o nerazumevanju svojih delovnih nalog se ponovi, ker začetnik ne ve kaj se od njega pričakuje, svojega dela ne opravi, izkušen pa zaradi prevelikega nadzora izgubi vso motivacijo. In spet smo na začetku. Ponovno ostanemo brez ene izmed ključnih komponent za uspešno opravljeno delo, cilji so definirani, izkušnje so - oseba je kompetentna za opravljanje naloge, vendar zaradi nadzora nima motivacije za delo. V vsakem primeru manjka ena izmed ključnih komponent za učinkovito delo. Naloga vodje je, da ves čas kontrolira te tri stvari in svojo pomoč prilagaja posameznikovi izkušnosti.

Vsekakor je porast individualnosti del generacijskih raznolikosti. Že ime gospodarska združba nas usmerja k razmišljanju o kolektivnem duhu. Družba ni sestavljena iz desetih posameznikov, pač pa so to posamezniki, ki s svojimi lastnostmi stremijo k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev.

**9. Z zadovoljevanjem potreb se srečujemo s številnimi preprekami ki nam preprečujejo doseči cilj. Te ovire so lahko različne (naravne, socialne, fizične, psihične zunaj človeka ali v njemu), prav vse pa človek dojema kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. Bodisi da govorimo o frustraciji (oviri ki se pojavi v človeku) ali o konfliktih (oviri ki se pojavi zunaj njega) se srečujemo z vprašanjem kako to uspešno reševati. Družba in kultura krepi miselnost, o neprimernosti izražanju občutenj in hotenj. Kako torej ustvariti takšno klimo v timu, ki bo dovoljevala odprtost zaposlenih z namenom premagovanja ovir in doseganja ciljev in ali si tovrstne odkritosrčnosti sploh želimo.**

Komunikacija med vodjo in zaposlenim ni nekaj permanentnega, ampak jo je potrebno prilagajati posamezni situaciji. Seveda je potrebno komunikacijo prilagajati tudi posamezniku in njegovim lastnostim. Pri čemer mora vodja, če želi to doseči, svoje zaposlene tudi dobro poznati. Kar pomeni, da mora voditi razgovore, spoznavati in komunicirati z zaposlenimi. Kazati mora interes. Motivacijo se pogosto gradi zelo dolgo, poruši pa se jo lahko v trenutku. Ton komunikacije med vodjo in zaposlenimi mora biti umirjen in zmeraj enakovreden. Vsi akterji, ne glede na položaj znotraj podjetja, morajo biti v komunikaciji enakovredni. Vodje se morajo zavedati, da razpolagajo z resursi in časom svojih zaposlenih, zavedati se morajo, da je ta čas dragocen in da z neprimerno komunikacijo kažejo le na lastno nemoč. Če vodja dojame, da svoje cilje dosega samo v sodelovanju s svojimi sodelavci, je to najvišji nivo dela, in je osnova iz katere izhaja primerna komunikacija.

**10. Menedžment se tako sooča z vprašanjem kvalitetnega vodenja, ki posameznike znotraj organizacije motivira, in jih vodi k doseganju ali celo preseganju zastavljenih ciljev. V birokratskih hierarhično organiziranih podjetjih zaposleni spominjajo na čredo ovac, ki se vrtijo v krogu in ne zaznajo pravega smisla svojega dela. Podjetja potrebujejo jato divjih rac, saj vsaka rasa ki se v letu oddalji od formacije jate in ne more izkoristiti prednosti aerodinamičnosti, ki jo nudi formacija, bo kaj kmalu ostala v ozadju in se nenazadnje izgubila. Vendar pa je analogija s tropom volkov mnogo bližje, tistemu kar podjetje resnično potrebuje. V krdelu je vloga vodje zmeraj povsem jasna, vendar pogosto tudi izzivana. Temelji na sposobnostih in moči. V krdelu se individualnost ohranja, vendar se člani zavedajo da gre za tim, ki lahko le skupaj doseže dober ulov. Medsebojna odvisnost je tako sprejeta s strani vseh članom, pri čemer pa se kvalitete posameznika ne izgubijo v množici. (Hamel, Prahalad, Competiting for the future) S kakšnimi orodji naj vodja doseže pravo sorazmerje med kvalitetami posameznika in željo po skupnem delu, brez da bi se iskrive ideje mislečih ljudi razvodenele v čredi ovac?**

Resda ta definicija gospodarske združbe, torej združbe posameznikov raznolikih kompetenc, ki skupaj stremijo k istemu cilju, v našem prostoru pogosto ne vzdrži, vendar je na drugi strani tudi res, da posamezniki, ki pri nas niso vajeni odprte komunikacije z vodjo, v tujini delujejo povsem drugače. Bolj odprto. In poraja se vprašanje čemu je tako. Vse je torej odvisno od sposobnosti vodje, ki mora biti za vodenje tako visoko usposobljen, da lahko podpira iskreno in odprto komunikacijo med zaposlenimi v podjetju.

#### **Vodja ima zgolj 5 vrst vodenjskih nalog:**

1. postavljanje ciljev
2. spremljanje izvedbe dela
3. izmenjevanje informacij pomembnih za delo
4. pomoč pri izvedbi dela
5. ocena dela

Vodja mora predvsem izpolnjevati svoje vodenjske naloge (5 vrst) in biti odprt za odkrito komunikacijo z zaposlenimi, za ideje in predloge. Naravnost top managementa mora biti v smeri timskega dela. Pri čemer je odsotnost komunikacije, oz. distanca znotraj komunikacije napaka, ki lahko zavira delovno produktivnost.

#### **11. Komunikacija zajema vse aspekte našega življenja, saj je prvi aksiom komunikacije, da je nemogoče ne komunicirati, saj sporazumevanje presega zgolj obliko verbalnega in zavednega. Del komunikacije se zgodi nezavedno. Kakšni so po vašem mnenju svetovni trendi razvoja komunikacije v poslovnem svetu?**

Če se osredotočamo na klasično strukturo komunikacije, verbalno vs. neverbalno, lahko rečem, da verbalna komunikacija ima samo 15% vpliv na učinkovitost celotnega procesa komunikacije. Če preostalih 85% razdelimo na intonacijo govora in govorico telesa, kar predstavlja neverbalno komunikacijo, ugotavljam, da večina, oz. 65% vpliva ima govorica telesa. To pomeni, če pozornost usmerimo zgolj na zapisano, bo le 15% informacij uspešno prenesenih do naslovnika, če poslušamo intonacijo govora se ta odstotek poveča na 35%. Intonacija govora nam nudi določene informacije o sogovornikovem počutju in pomembnosti določenih besed. Če pa osebo pri komunikaciji tudi vidiš, lahko slediš telesnemu govoru, ki razkriva mnogo več kot asmo besede. Zato so **video komunikacije**, če osebni stik ni možen, prihodnost, saj navkljub temu, da potekajo preko različnih komunikacijskih naprav in kanalov, tistemu ki je vpleten v pogovor nudijo vpogled v mimiko osebe s katero se pogovarja, prisluhne lahko intonaciji in tako sprejme kar največji odstotek podanih informacij.

To se je zgodilo v zadnjem času zgolj zaradi napredka tehnologije. Kar nekoč ni bilo mogoče danes je. Ponovno pa je potrebno paziti, katero vrsto informacij lahko prenašamo preko video komunikacijskega kanala. To je ključ! Izbrati moramo pravi kanal za informacijo, ki jo prenašamo. Če te povabim, na kavo, ne potrebujem video call-a. Rekla boš DA ali NE, pri čemer mi intonacija tvojega glasu povsem zadostuje.

Vse je odvisno od tega kaj želiš sporočiti in temu je potrebno prilagoditi komunikacijski kanal.

#### **12. Z razvojem in tehnološkim napredkom smo prišli do točke na kateri je obveščanje relativno lahko. Čas in razdalja ne predstavljata ovir. Zato se mnogi v izogib nepotrebnim stroškom in z namenom varčevanja vse bolj dragocenega časa odločajo za uvajanje oddaljenih pisarn z omogočenim popolnim dostopom do vseh dokumentov preko online arhiva za zaposlene. S tem se izgublja pristen stik med člani tima, minimalizira se balast (ki se v vsakodnevni komunikacije vse prepogosto razmnoži do neslutnih razsežnosti) in se stremi k še večji učinkovitosti. Kaj vi menite o novih virtualnih delovnih okoljih? Kako takšno delo vpliva na odnose med zaposlenimi in doseganje zastavljenih ciljev?**

Vse to, o čemer sem govoril do sedaj, je potrebno upoštevati toliko bolj. Če osebnega stika ni se je potrebno resnično zavedati, da skozi pisano besedo, do naslovnika pride le 10% informacij. Čustev, razpoloženja, energije se ne da prenesti s pisano besedo. Pisanje je tudi spretnost, ki je nimamo vsi popolnoma razvito. Vodja mora biti

bistveno bolj pozoren na to, da spozna celotno sliko in, da ne sprejema odločitev samo na temelju pisne konverzacije.

Potrebno je skrbeti za redno komunikacijo, pri čemer je jasno, da v globalnem timu redna srečanja niso možna. Zato mora vodja poskrbeti za alternativo, pripravi se strukturo rednih sestankov, rednih telefonskih konferenc z točno definirano agendo. Pri vsem tem je priprava vseh sodelujočih na sestanku izredno pomembna, saj se ne sme dogajati, da ljudje v taki komunikaciji, zaradi pomanjkanja informacij ali priprave, izgubijo rdečo nit.

Seveda se je potrebno srečevati tudi »iz oči v oči«, pogostost česar je seveda prilagojena tovrstni delovni strukturi.

Tehnologija nam vse to omogoča, vendar, vrniva se ponovno k prvi točki, da bi to funkcioniralo mora biti uporaba tovrstne tehnologije izredno natančna, komunikacijska struktura mora biti jasno definirana, točen razpored sestankov, agenda, material/informacije, ki so potrebne, za to, da se zaposleni lahko pripravijo na tak sestanek itd. Sestanki brez strukture, taki kot smo jih pogosto vajeni, so v tovrstni komunikaciji usodni.

Če povzamem, **remote management** deluje pod pogojem, da so stvari ekstremno natančno definirane. Če je to prepuščeno iznajdljivosti in improvizaciji, poslovanje ne more funkcionirati. Vsekakor pa mislim, da poslovanje ne bo šlo zgolj v to smer, osebni stiki so zelo pomembni. Tudi velike korporacije verjamejo v stavek »Think globally, act locally«. Vedno bodo lokalne skupine, ki bodo delovale v določenem mikrookolju, kako se bodo tovrstne skupine povezovale med seboj, pa je vsekakor odvisno od razvoja komunikacijskih kanalov v prihodnosti. Pri virtualnem sporazumevanju ne gre za ustvarjanje odnosov, ampak zgolj za prenos informacij. Razvoj odnosov temelji samo na osebnih stikih, zato imajo velike korporacije tudi organizirana srečanja, kjer se dela in potem zvečer tudi družijo.