UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POSLOVNI BONTON KOT MOST PRI MEDGENERACIJSKEM PRENOSU ZNANJA

Ljubljana, julij 2014

NADJA KOBAL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nadja Kobal, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Poslovni bonton kot most pri medgeneracijskem prenosu znanja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih, na osnovi predloženega magistrskega dela, dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD 1
1 MANAGEMENT ZNANJA 3
1.1 OPREDELITVE ZNANJA IN MANAGEMENTA ZNANJA 3
1.2 DELITVE ZNANJA 5
1.3 PRIDOBIVANJE, PRENOS, UPORABA IN HRANJENJE ZNANJA 6
1.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA 10
2 MEDGENERACIJSKI PRENOS ZNANJA 12
2.1 ZNANJE RAZLIČNIH GENERACIJ 12
2.2 PROCES IN STRATEGIJE MEDGENERACIJSKEGA PRENOSA ZNANJA 15
2.3 OVIRE IN SPODBUDE PRI PRENOSU ZNANJA MED GENERACIJAMI 17
2.4 PRIMERI DOBRIH PRAKS MEDGENERACIJSKEGA PRENOSA ZNANJA 22
3 POSLOVNI BONTON 25
3.1 PRAVILA POSLOVNEGA BONTONA 25
3.2 PRVI VTIS 25
3.3 POSLOVNI BONTON PRI BESEDNEM KOMUNICIRANJU 27
3.3.1 VIKANJE IN TIKANJE 28
3.3.2 POZDRAVLJANJE IN NASLAVLJANJE 29
3.4 POSLOVNI BONTON PRI NEBESEDNEM KOMUNICIRANJU 29
3.4.1 MOŠKA KULTURA OBLAČENJA 30
3.4.2 ŽENSKA KULTURA OBLAČENJA 31
3.4.3 OSEBNI PROSTOR 33
3.4.4 GOVORICA TELESA 33
3.5 ASERTIVNOST IN POSLOVNI BONTON 34
4 POMEN POSLOVNEGA BONTONA PRI MEDGENERACIJSKEM PRENOSU ZNANJA 35
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA 37
5.1 INTERVJU 37
5.1.1 METODA DELA 37
5.1.2 ANALIZA INTERVJUJA 38
5.2 ANKETA 39
5.2.1 METODA DELA 39
5.2.1 ANALIZA ANKETE 40

5.3 REFLEKSIJA NA MAGISTRSKO DELO 45
5.4 PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKAVE 47
SKLEP 49
LITERATURA IN VIRI 51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnost managementa znanja za organizacijo 4
Tabela 2: Razlike med tradicionalnimi in učečimi se organizacijami 10
Tabela 3: Vpliv časa na izbor strategij medgeneracijskega prenosa znanja 15
Tabela 4: Poglavitne skupine ovir prenosa znanja 19
Tabela 5: Dejavniki odprave ovir pri medgeneracijskem prenosu znanja 21
Tabela 6: Značilnosti govornih vtisov 28
Tabela 7: Govorica telesa 34
Tabela 8: Starostna struktura anketirancev 41
Tabela 9: Hipoteza št. 1 41
Tabela 10: Hipoteza št. 2 42
Tabela 11: Pomen elementov omikanega vedenja 43
Tabela 12: Hipoteza št. 3 44
Tabela 13: Hipoteza št. 4 44
Tabela 14: Glavna teza 45

UVOD

Nič kolikokrat smo priča situacijam, ko starejši nezaupljivo kimajo z glavo čez mlade, češ »kaj zelenec pametuje, ko pa niti dobro ne ve, da je živ« ali »kaj bo tale paglavec meni solil pamet, saj vendar nisva krav skupaj pasla«. So še spomnite prizorov iz šolskih dni, ko ste se kot študentje zgražali nad profesorji, rekoč »stari je preživel prvo svetovno, pa misli, da svet na njem stoji« oziroma »tale pravila so še iz pamtiveka, ne bom niti poslušala…«? Naj se sliši še tako ironično, dejstvo je, da med generacijami obstajajo razlike. V to nas silijo osebnostne značilnosti, hiter tempo življenja, modernizacija, tehnologija, napredek. Vprašanje pa je, če so te razlike res nepremostljive.

Pri medgeneracijskem prenosu znanja gre za krepitev in ustvarjanje vezi med generacijami. Za uspeh podjetij na tem področju sta potrebna predvsem zaupanje ter spoštovanje med različnimi starostnimi skupinami, ki ga najbolje utrjujemo z medgeneracijskim učenjem, sodelovanjem in timskim delom (Pintar & Žezlina, 2012, str. 29).

Management znanja je tisti, ki mora prepoznati spodbude in ovire pri medgeneracijskem prenosu znanja. Slednje lahko premostimo z različnimi dejavniki, med drugim tudi z uporabo poslovnega bontona, ki ga uvrščamo med dejavnike socialnega okolja.

V vrvežu sodobnega načina življenja namreč vse prevečkrat pozabljamo na pravila lepega vedenja. Samega sebe lahko spoštujemo, če spoštujemo ljudi, ki nas obkrožajo. Proces poslovnega vedenja se začne v podjetju samem, od tu naprej pa odraža splošno sliko podjetja. Ustvarjalno silo delavcev združujejo dobra razmerja. Dodana vrednost zaposlenih pride do izraza le tam, kjer prevladujejo kvalitetni medsebojni odnosi (Lazović, 2012, str. 56 in 57).

Magistrska naloga ima več namenov. Najprej želim bralcem dodobra predstaviti ter približati teorijo medgeneracijskega prenosa znanja in poslovnega bontona (v nadaljevanju bonton). Gre za tematiki, ki ju mnogi zmotno jemljejo kot samoumevne in jima zato ne posvečajo dovolj pozornosti. Mladi se lahko od starejših ogromno naučimo in obenem obogatimo njihovo znanje ter razgledanost. Raziskati želim kakšne težave pri tem nastopijo, s kakšnimi tehnikami jih je moč rešiti. Dotaknem se asertivnosti, ki je v odnosu med ljudmi praktično nepogrešljiva. Bistvo magistrskega dela pa se skriva v moji primarni raziskavi, s katero sem hotela ugotoviti ali in koliko bonton vpliva na prenos znanja med generacijami. Pričujoče delo bazira na glavni tezi, da prisotnost oziroma upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja.

Hipoteze, ki jo podpirajo, so sledeče:

- H1: Prenos znanja med mlajšimi in starejšimi poteka v obe smeri.
- H2: Starejši se od mlajših težje učijo kot obratno.

- H3: Omikano vedenje je, bolj kot pri verbalni, izrazito pri neverbalni komunikaciji.
- H4: Upoštevanje pravil lepega vedenja vpliva na boljši pretok znanja tudi med generacijami, ki se sicer že dobro poznajo.

Ob dani tematiki se poraja tudi raziskovalno vprašanje, in sicer: ali stereotipi vplivajo na uporabo bontona?

Cilji magistrskega dela se, v teoretičnem delu, dotikajo preučevanja ter povzemanja tuje in domače strokovne literature na temo medgeneracijskega prenosa znanja in bontona. Znanstveni članki, strokovne revije, učbeniki, monografije, splet in že izvedene raziskave so moji oporni sekundarni viri. Glavno tezo in zastavljene hipoteze sem potrjevala oz. zavračala na podlagi dveh raziskav. Prvo predstavlja primarno izvedeni intervju z gospo Ksenijo Benedetti, drugo pa kvantitativna raziskava v obliki ankete, izvedene med različnimi starostnimi skupinami.

Magistrsko delo – poleg uvoda in zaključka – vsebuje pet glavnih poglavij. Prvo je namenjeno splošni predstavitvi managementa znanja. Predstavljam, kakšne delitve znanja poznamo, kako poteka njegov proces od pridobivanja do shranjevanja ter učečo se organizacijo. V drugem poglavju boste spoznali medgeneracijski prenos znanja, ki je, poleg bontona osrednja tema magistrske naloge. Podrobno so predstavljene strategije prenosa znanja med generacijami in ovire ter spodbude za njegov nastanek. O poslovnem bontonu, kot sredstvu za doseganje uspešnejšega in učinkovitejšega medgeneracijskega prenosa znanja, beseda teče v tretjem poglavju. Posamezni elementi so predstavljeni skladno z razdelitvijo bontona na omikano vedenje pri besednem in nebesednem komuniciranju. Četrti del predstavlja medsebojno korelacijo med poglavitnima tematikama ter vpliv enega pojava na drugega, kakršnega so ga videli strokovnjaki in dosedanji raziskovalci na tem področju. Dotično poglavje povezuje teoretični in praktični del magistrske naloge. Zadnje poglavje je empirične narave, saj skozi primarno izvedeno anketo in intervjujem prikazujem, kako (če) se dopolnjujeta teorija in praksa.

V teoretičnem delu magistrske naloge so omejitve predvsem vsebinske, in se nanašajo na uporabo sekundarnih virov, saj pretežni del napisanega temelji na njih. V raziskovalnem delu znotraj omejitev najprej navajam metodološke dejavnike. Pristranskemu odgovarjanju sem se skušala izogniti z zagotovitvijo popolne anonimnosti sodelujočih v anketi, težko pa se je izogniti subjektivnim pogledom posameznikov na obravnavano temo. Njihov vpliv sem skušala preseči z vključitvijo različnih starostnih skupin. Časovna omejitev naloge se tiče časovnega okvirja preučevanja ter elektronsko izvedeni anketi in intervjuju. Znotraj omejitev velja omeniti še število sodelujočih v anketi in, po moji presoji, tudi največjo pomanjkljivost te magistrske naloge, ki se kaže v ne najbolje zastavljenem anketnem vprašalniku.

1 MANAGEMENT ZNANJA

1.1 OPREDELITVE ZNANJA IN MANAGEMENTA ZNANJA

Na dolgo in široko razpravljati okrog pojma znanje nima smisla, saj so si dojemanja in uvrstitve okrog njega precej podobne. Pa vendar za uvod v tematiko podajam nekaj strokovnega izrazoslovja.

V slovarju slovenskega knjižnega jezika (Likar, 2013) pod pojmom znanje najdemo naslednje opredelitve: »celota podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem (…) z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede (…) poznavanje (…) veščina, spretnost (…) poznanstvo«.

Podatke, ki uporabniku predstavljajo neko vrednost, imenujemo informacija. Če le-to uvrstimo v smiseln kontekst dobimo znanje. Znanje je torej uporabna informacija (Holsapple & Singh, 2000, str. 161).

Zaporedje znakov, dogodkov, stvari, ki jih zaznamo z opazovanjem v obliki zvoka, številk, besed, podob, in za nas nimajo pomena, imenujemo podatki. Ko le-ti dobijo v naših očeh določen namen, postanejo informacije. Znanje se razvije, ko informacije povežemo v edinstveno kombinacijo, ji dodamo kontekst in jo uporabimo. Znanje predstavlja sposobnost presojanja pomena dogodkov in stvari. Ko ga povežemo z lastno intuicijo smo dosegli stopnjo modrosti (Možina & Kovač, 2006, str. 62).

Znanje je zapleteno in težko posnemljivo, zato predstavlja osrednjo sposobnost organizacije in temelj za doseganje trajne konkurenčne prednosti (Dimovski, Penger, Škerlevaj, Žnidaršič, 2005, str. 105).

Učenje je pridobivanje znanja. Sestavljata ga usposabljanje, s katerim dobimo veščine, ter izobraževanje, s katerim dobimo znanje (Rant, 2008, str. 126-127).

Iz zgornjih definicij je moč razbrati, da znanje samo po sebi ne predstavlja ničesar, če ga ne znamo pravilno unovčiti. Dejstvo postane še posebej izrazito znotraj skupnosti ali organizacij. Kot pravita Možina in Kovač (2006, str. 15) znanje čedalje bolj pridobiva na pomenu, pri čemer je zmotno razmišljati, da tradicionalni proizvodni dejavniki izginjajo. Tudi pomen proizvodnih sredstev, dela, naravnih virov, se je tekom let spremenil in danes jih lahko uporabljamo le, če imamo ustrezno učenost. Zato morajo biti za uspeh znanje in njega nosilci močno povezani.

S tem se ukvarja management znanja, ki mu Možina in Kovač (2006, str. 5 in 129) pripisujeta dva pomena: ravnanje z znanjem znotraj organizacije ter vloga managementa pri tem. Če želimo z znanjem kakovostno ravnati, potem ga dojemamo kot redko dobrino, proces od virov znanja do končnih rezultatov pa v celoti obvladujemo. Poenostavljeno

management znanja pomeni ustvarjanje ustreznih pogojev za spremembe v organizaciji in vedenju ljudi. Začne se s podporo managerjev in v središče postavlja človeka kot vir ter prednost organizacije. Poglavitni cilj managementa znanja se kaže v planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju znanja, zmožnosti, sposobnosti, izkušenj.

Holsapple in Singh (2000, str. 160-161) management znanja opredeljujeta kot način izmenjave informacij ter različnih znanj med organizacijo in zaposlenimi, pri čemer poudarjata pomen informacijskih tehnologij. Pridobivanje, izbor, prenos in uporaba znanj predstavljajo aktivnosti na nižjih ravneh, na najvišji pa se vršita odločanje in preizkušanje.

Tabela 1: Pomembnost managementa znanja za organizacijo

PROCES	**POMEN**
vodenje	Kako in s kakšnimi načini vodenja doseči uspešno in pravočasno izvedbo?
odločanje	Za dobro odločanje moramo uporabiti tako objektivne kot tudi subjektivne podatke.
sodelovanje	Na kakšen način zagotoviti timsko delo in sodelovanje pri odločitvah ter doseganju skupnih ciljev?
inovativnost	Kako motivirati zaposlene, v njih spodbuditi ustvarjalno žilico in uporabo novega znanja?
tehnologija	Biti na tekočem s tehnološkimi novostmi in jih osvojiti ter prenesti v delo.
informiranost	Ob pravem času in na pravem kraju zagotoviti podatke za vsem, ki jih potrebujejo.
produktivnost	Kako z managementom znanja povečati kvaliteto proizvodov/storitev, zmanjšati stroške in porabo časa?
zadovoljstvo potrošnikov	Ugotavljanje potreb potrošnikov in skrb za njihovo zadovoljstvo.

Vir: S. Možina & J. Kovač, Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju, 2006, str. 136.

Znanje celotne organizacije predstavlja več kot le seštevek v njej povezanih članov, ki si prizadevajo za dosego skupnega cilja. Do tega pride, ker je proces ustvarjanja znanja nenehen in ker posameznik s svojim neodvisnim učenjem praviloma vodi tudi do spremembe delovanja pri drugih. Odnosi med člani vodijo k sinergiji znanja. Pomembno je, da pozornost, pridobivanje in uporaba znanja tečejo vzajemno. Pojavi se težnja po funkciji koordiniranja in usklajevanja znanja, ki jo navadno opravlja manager (Bezjak, 2012, str. 26 in 27).

Možina in Kovač (2006, str. 66-68) znanje celotne organizacije ponazarjata s pojmom intelektualni kapital. Le-ta predstavlja vsoto vseh in vsega v organizaciji, ki ustvarjajo

njeno konkurenčni prednost. Intelektualni kapital označuje razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja ter vrednostjo, ki jo je neka oseba pripravljena plačati zanj. Deli se na človeški in strukturni kapital. Prvi, ki predstavlja znanje ter sposobnosti zaposlenih, se lahko nadalje deli na odnos do dela, kompetence zaposlenih in intelektualno prožnost (na primer sposobnost prenašanja znanja iz ene situacije v drugo). Strukturni kapital je v lasti organizacije in tam ostane tudi takrat, ko zaposleni zapustijo svoja delovna mesta. Sem recimo uvrščamo organizacijsko strukturo, podatkovne baze, odnose s kupci in dobavitelji – pravzaprav vse, kar sooblikujejo zaposleni. Deli se na organizacijo (na primer organizacijska infrastruktura, kultura), odnos do deležnikov in prenovo ter razvoj (izobraževalni programi, raziskave, inovacije).

1.2 DELITVE ZNANJA

Osnovna delitev znanja le-tega loči na implicitnega ter eksplicitnega.

Več kakor 80% celotnega znanja organizacije je prikritega in potencial podjetja se skriva ravno v njem (Dimovski et al, 2005, str. 104). Gre za tako imenovano implicitno znanje. Vključuje izkušnje, presojo, sposobnosti, individualni pregled, opazovanje, intuicijo. Pogosto bazira na občutenju, vrednotah in pričakovanjih. Tiho ali tacitno znanje, kot ga tudi imenujemo, je zelo težko ubesediti, posredovati, še težje posnemati. Informacijske tehnologije sicer podpirajo njegov prenos, vendar je za izmenjavo prikritega znanja potrebna predvsem človeška interakcija, recimo preko pripovedi, razprav, dialogov.

Bezjakova (2012, str. 26) tiho znanje zelo nazorno opisuje kot vedeti več, kot lahko izrazimo, znati delati stvari, ne da bi obenem razmišljali, kako to počnemo. To je tisto, ko vemo, da smo pri nekem delu uspešni, pa težko rečemo, zakaj. Implicitno znanje je skrito v človeških glavah, nanaša se predvsem na posameznika in ga je zato skoraj nemogoče zajeti. Je osebna oblika znanja in vir človeškega kapitala.

Tiho znanje vsebuje dve dimenziji. Prva, ki predstavlja neformalne spretnosti in veščine posameznika, se imenuje tehnična dimenzija, pogosto se jo pojmuje s tujko »know how«. Druga, kognitivna dimenzija, pa sestoji iz prepričanj, stališč, mentalnih modelov, ki so skriti nekje globoko v vsakemu izmed nas. Zelo težko se jo izrazi, vendar nakazuje, kako posameznik sprejema svet (Rant, 2008, str. 130).

Možina in Kovač (2006, str. 64) implicitno znanje podobno delita na utelešeno in udejanjeno. Slednje lahko v veliki meri izrazimo, shranimo, tudi kodiramo, saj ga je moč najti v stvareh, ki so rezultat dela zaposlenih. Kot primer navajam prototip proizvoda. Utelešeno znanje predstavlja občutke zaposlenih, ki se oblikujejo glede na njihove izkušnje. Zelo težko se ga izrazi, zato se ga najbolj učinkovito prenaša preko osebne komunikacije.

Znanje, prenosljivo v sistematičnem, formalnem jeziku, se imenuje eksplicitno znanje (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 59).

Zunanje, izraženo ali tudi kodirano znanje, kot ga še imenujemo, je teoretično znanje, ki ga lahko predstavimo v obliki besedil, spisov, zapisov, kod, navodil. Redko je vir trajnejše konkurenčne prednosti. Proces posnemanja je enostaven, v današnjih, tehnološko naprednih časih, so nam v veliko pomoč elektronski in informacijski mediji. Shranjujemo ga lahko v knjižnicah, podatkovnih bazah, patentih, računalniških programih.

Eksplicitno znanje je moč razdeliti na podvrste. Možina in Kovač (2006, str. 65) v tej smeri denimo govorijo o formalnem znanju. Gre za zakonitosti, formule, teorije, zapisane v učbenikih. Tovrstno znanje podjetja zbirajo skladno s svojo dejavnostjo.

Management znanja je prvotno poudarjal predvsem pomen eksplicitnega znanja, danes v ospredje rine tacitno. Možina in Kovač (2006, str. 65) lepo povzemata, da je dobrobitna kombinacija medsebojna povezanost obeh. Če hočemo sprovesti določeno aktivnost, mora implicitno znanje preiti v izraženo. Pri delu smo tako nekako vedno razpeti med obema skrajnostma.

V literaturi se pojavljajo tudi druge delitve znanja. Četudi se vsa štiri prepletajo znotraj organizacije, DeLong (2004, str. 22 in 23) opisuje razliko med človeškim, socialnim, kulturnim in strukturalnim znanjem. Človeško znanje predstavlja termin »vedeti kako«. Vključuje veščine (npr. sposobnost podajanja povratnih informacij svojim podrejenim) in strokovnost (npr. globoko razumevanje poteka kemične reakcije). Kaže se tako v obliki eksplicitnega kot tudi implicitnega znanja, je tako podzavestno kot tudi kognitivno. Socialno znanje obstaja samo znotraj razmerij med posamezniki ali skupinami. Pogosto ga pojmujemo socialni kapital. Največkrat se izraža kot tacitno in rezultira le, če med posamezniki vlada visoka stopnja zaupanja in medsebojnega sodelovanja. Kulturno znanje predstavlja razlago kako moramo razmišljati oz. na kakšen način se moramo obnašati, če želimo biti sprejeti s strani drugih. Medtem, ko je socialno znanje omejeno le na določena razmerja med posamezniki, se kulturno nanaša na celotno organizacijo. Pravzaprav gre za kolektivno znanje in vrednote, ki veljajo v njej. Strukturalno znanje se pojavlja v organizacijskih sistemih, procesih, bazah, orodjih. V veliki večini gre za vrsto eksplicitnega znanja. Za razliko od ostalih treh obstaja neodvisno od človeških virov.

1.3 PRIDOBIVANJE, PRENOS, UPORABA IN HRANJENJE ZNANJA

V fazi ustvarjanja znanja je najbolj pomembna motivacija in spodbujanje zaposlenih pri ustvarjalnosti. Podjetja se pri tem poslužujejo različnih tehnik, kot so denimo miselni vzorci, viharjenje možganov, zapisovanje idej. Možina in Kovač (2006, str. 81) vire znanja delita na lastne (npr. trženje, proizvodnja) in tuje (npr. sejmi, zunanje usposabljanje).

Nonaka in Takeuchi (1995, str. 72) proceduro ustvarjanja znanja opisujeta kot nenehen in dinamičen preplet med eksplicitnimi in tacitnimi znanji. Le-ta se delijo na štirih ravneh, in sicer najprej pri vsakem posamezniku, sledita skupina in organizacija ter nazadnje najširša, medorganizacijska raven. Obenem predstavljata spiralo znanja, ki govori o štirih različnih modelih ustvarjanja in prenosa znanja: model socializacije, eksternalizacije, kombinacije in internalizacije.

V modelu socializacije razmišljamo o določeni temi. Ideje krožijo, izmenjujejo in krešejo se mnenja. Ni nujno, da komunikacija poteka preko razprave, kaže se lahko tudi brez uporabe besed. Tak primeri so recimo izražanje medsebojnega razumevanja, mentorstvo, tutorstvo, komunikacija iz oči v oči. V procesu socializacije ljudje nesebično delijo svoje znanje preko medosebnih stikov z drugimi. Tiho znanje posameznika torej tvori novo tiho znanje. Gre za enega izmed najpreprostejših modelov ustvarjanja učenosti, vendar nosi to slabost, da je z njo praktično nemogoče zajeti celotno znanje (Nonaka &Takeuchi, 1995, str. 70-72, 155 in 225). Primere socializacije predstavljajo strokovni posveti, srečanja organizacij, prehajanje obrtniškega znanja.

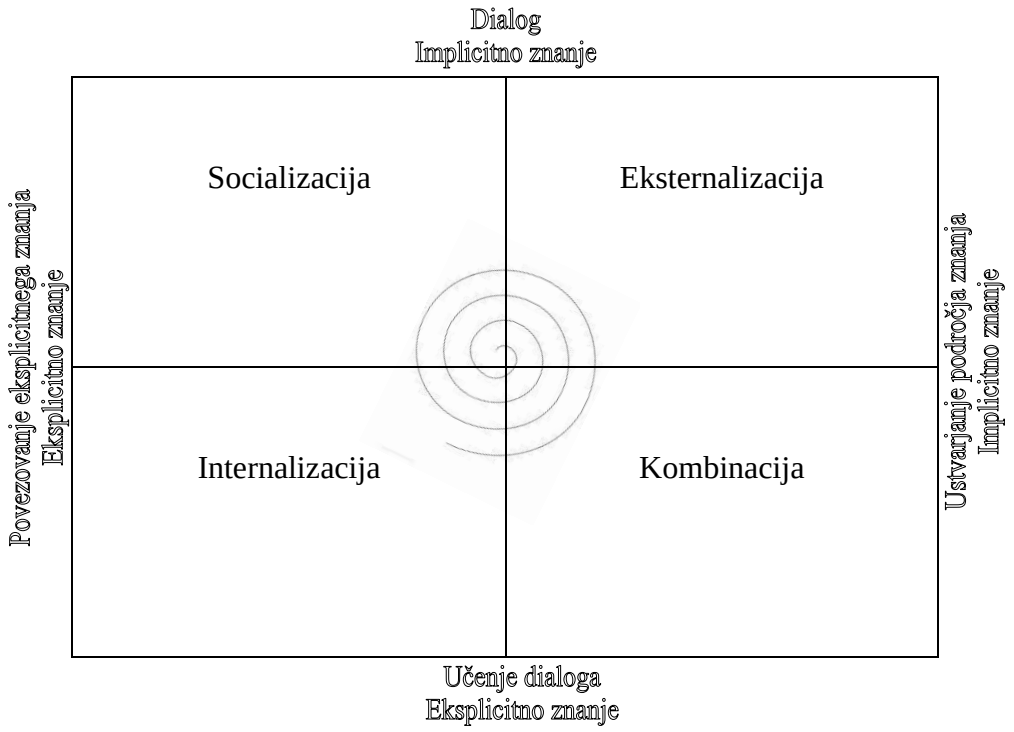
Fazo eksternalizacije najlažje izrazimo s primerom časopisa ali strokovnih revij. Gre za proces, v katerem pridobljeno znanje zapišemo, posodobimo podatkovne baze ali kakorkoli drugače dokumentiramo. Pomeni, da v tej fazi implicitno znanje pretvorimo v eksplicitno, recimo preko hipotez, konceptov, metafor. Za fazo eksternalizacije so značilni posredniki, na primer novinarji, ki z izpraševanjem sogovornika delijo nova spoznanja med gledalce / poslušalce (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 71, 155 in 225).

V tretji fazi Nonaka in Takeuchi (1995, str. 71-73, 155 in 225) opisujeta predstavljanje pridobljenega in zapisanega znanja v novih oblikah. Eksplicitno znanje se pretvarja v novo eksplicitno znanje. Iz prebranega besedila recimo napišemo povzetek, ugotovitve zajemamo v tabele. V tej fazi ne nastaja novo znanje, temveč se že obstoječe analizira. Primer kombinacije je moje magistrsko delo, v teoretičnem delu katerega zbiram in organiziram dosedanja dognanja na dotično temo, iščem nove povezave. V fazi kombinacije se eksplicitno znanje kombinira s trenutnim znanjem.

Sledi zadnja faza, internalizacija, v kateri eksplicitno znanje preide v tiho. Kaže se kot združitev in sprejemanje združenega in na novo naučenega znanja. Močno je povezan z učenjem na delovnem mestu, saj pretvarja posameznikove izkušnje v individualne mentalne modele. Ko znanje enkrat postane internalizirano, zaposlenim omogoča, da ga širijo in nadgrajujejo. Internalizacija je pravzaprav razumevanje eksplicitnega znanja, do katerega pride, ko se kodirano znanje spremeni v izkustveno ter postane del človekove osnovne informacije (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 71, 155 in 225). Primer internalizacije opisuje situacija, ko se posameznik preko razlage v navodilih nauči uporabljati gospodinjski aparat.

Če želimo, da bo spirala znanja učinkovita, morajo biti vse štiri faze nenehno prisotne, aktivne ter morajo potekati na vseh ravneh organizacije. Razprav na dotično temo je bilo kar nekaj. Bezjakova (2012, str. 28), denimo, kot najbolj pereča problema znotraj spirale znanja navaja fazi socializacije in internalizacije. Prva je navadno preredka, slednja pa najpogosteje le rezultat radovednosti ali formalnega usposabljanja posameznika.

Slika 1: Spirala znanja



Vir: I. Nonaka & H. Takeuchi, The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, 1995, str. 73.

Za lažje razumevanje podajam primer spirale znanja. Profesorica v strokovni reviji prebere članek na temo medgeneracijskega prenosa znanja. S tem pridobi novo tiho znanje, torej izvede internalizacijo na ravni posameznika. Ker se ji zdi članek zanimiv, ga predstavi svojemu sodelavcu. Ko premišljujeta in razpravljata o članku, se vrši faza socializacije. Preideta na idejo, da bi o dotični temi napisala razpravo. Pridobljeno znanje zapišeta in dokumentirata ter predstavita članom katedre za management in organizacijo – napravita eksternalizacijo na višji ravni. Tudi katedra je navdušena nad predstavljenim, zato podatke preoblikuje v povzetek ter grafične prikaze in vse skupaj elektronsko posreduje do študentov Ekonomske fakultete. S tem se je izvršila faza kombinacije, zapisano znanje se je vnovič preoblikovalo in povezalo z drugimi konteksti. Ko študentje analizirajo prejeto elektronsko pošto, zopet poteka faza internalizacije. Eni zmed študentk je tema še posebej privlačna. Odide k svoji mentorico za magistrsko nalogo, kjer o njej razpravljata – poteka socializacija. Utrne se ideja, da bi bilo temo zanimivo povezati z bontonom, nakar

študentka prične s pisanjem magistrskega dela (eksternalizacija in kombinacija). In tako se spirala nadaljuje naprej.

V fazi prenosa znanja je mišljen njegov prenos od tistih, ki ga imajo, k tistim, ki ga potrebujejo. Dotični proces močno je odvisen od časa, skupnih ciljev udeležencev, zaupanja, pravilnega ravnanja s človeškimi viri, tehnologije.

Rečeno je že bilo, da je tacitno znanje, ki predstavlja najtrajnejši vir doseganja konkurenčne prednosti, zelo težko pretvoriti v prenosljivo obliko. Vendar pa preko stikov z drugimi implicitno znanje postaja tisto, ki se uporablja v ustaljeni praksi. Bezjakova (2012, str. 26) je zapisala, da z omenjenim procesom znanje postane ne samo vir človeškega, temveč tudi strukturnega kapitala. Pomeni, da znanje postane last organizacije in ga le-ta lahko zadrži. Še en dokaz več, da je pretvorba tihega znanja v izrečenega, nujna.

Prenos eksplicitnega znanja je na drugi strani dokaj enostaven. Preko simbolov, znakov, slik, se ga zlahka ubesedi, kodira. Najrazličnejše zbirke podatkov omogočajo razumevanje, ki predstavlja njegov učinkovit prenos.

V eni izmed raziskav je Lazovićeva (2012, str. 54-57) dognala, da uporaba čustvene inteligence omogoča transparenten prenos znanja. S čustveno inteligenco je mišljena sposobnost zaznavanja lastnih in tujih čustev, ki sprožijo reakcijo na določeno situacijo. Še posebej izrazita je pri pretvorbi implicitnega znanja, saj s samozavedanjem odpiramo vrata do njega. Prav tako lahko s čustveno inteligenco pozitivno vplivamo na vedenjske vzorce, skrbimo za prijetno klimo in dobre medsebojne odnose. Vse našteto viša raven motivacije. In ko so zaposleni enkrat motivirani za pridobivanje oz. delitev znanja, se le-ta bolj tekoče prenaša vzdolž celotne organizacije.

Možina in Kovač (2006, str. 87) ločita med ekspertnim in distribuiranim modelom prenosa znanja. Pri prvem se znanje prenaša v smeri managerja proti podrejenim, drugi pa izmenjavo znanja pospešuje, saj le-ta poteka v vse smeri med vsemi zaposlenimi oz. med različnimi timi.

Uporaba znanja predstavlja neposredno ustvarjanje uporabne vrednosti znotraj organizacije. Skladiščimo ga lahko v individualnih, kolektivnih ali elektronskih oblikah. Nazadnje je pomembno, da znanje zaščitimo. Zunanja zaščita, ki jo predstavlja država, se kaže v zakonih za zaščito intelektualne lastnine, za notranjo pa poskrbi organizacija sama. Pereč problem se pojavlja v zastarevanju znanja, ki je lahko tehnično, npr. bolezen, ali ekonomsko, npr. tehnološke spremembe (Možina & Kovač, 2006, str. 89-91). Proti zastarevanju lahko ukrepamo tudi z medgeneracijskim prenosom znanja.

1.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Znanje spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, zato morajo podjetja znati spodbuditi zaposlene, da ga le-ti pokažejo, izražajo in delijo. Kot odgovor na zapisano, se je pojavila nova paradigma, učeča se organizacija, ki ustvarja podjetje znanja. Pomemben dejavnik v njej predstavlja zadovoljstvo zaposlenih, na katerega je moč vplivati preko motiviranja, nagrajevanja, skrbi za sproščeno organizacijsko kulturo.

Učeče se organizacije bazirajo na odprtih informacijah, enakosti, širšem kontrolnem razponu ter organizacijski kulturi, nizki stopnji hierarhije. Spodbujajo timsko delo in prilagodljivost, poudarjajo opolnomočenje, vpletenost in usposobljenost nižje ravni managementa. Njene značilnosti so tudi samousmerjalni timi in horizontalna organizacijska struktura. Le-ta se kaže v decentraliziranem odločanju, skupnih nalogah, horizontalni in osebni komunikaciji, sproščenih odnosih, skupinskemu delu. Učeča se organizacija je uspešna, ker razume okolje, v katerem deluje, je odprta za zunanje vplive in se prilagaja etičnim ter socialnim tendencam (Dimovski et al, 2005, str. 26 in 85).

Tabela 2: Razlike med tradicionalnimi in učečimi se organizacijami

TRADICIONALNA ORGANIZACIJA	**UČEČA SE ORGANIZACIJA**
vertikalna organizacijska struktura	horizontalna organizacijska struktura
strma hierarhija	sproščena hierarhija
ozek kontrolni razpon	širok kontrolni razpon
organizacijskih ravni je veliko, so zapletene in birokratsko naravnane	organizacijskih ravni je malo, so prožne, brezmejne in pogosto tudi virtualne
centralizacija odločanja	decentralizacija odločanja
skupinske naloge	opolnomočenje zaposlenih
toga in neprilagodljiva organizacijska struktura	prilagodljiva in odprta organizacijska struktura
formalni sistemi nadzora ter usklajevanja	delitev informacij po celi organizaciji
konkurenčne medorganizacijske strategije	strategije medogranizacijskega sodelovanja
tradicionalne organizacijske strukture (npr. vertikalna, divizijska)	sodobne organizacijske strukture (npr. virtualna, timska, mrežna)

Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlevaj, J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 89.

Začetnik teorije o učeči se organizaciji, Senge (1990, str. 1-15), mednje uvršča tiste, znotraj katerih si zaposleni prizadevajo izboljšati sposobnosti za doseganje želenih rezultatov in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj. V tem smislu predstavlja pet metod za nenehno učenje: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, miselne modele, skupno vizijo in timsko učenje. Sistemsko mišljenje je konceptualni okvir, ki naredi vzorce jasnejše in

nam pomaga razumeti, kako jih učinkovito spremeniti, da bomo pridobili trajnejšo konkurenčno prednost. Tu si lahko pomagamo z različnimi tehnikami, kot so na primer modeliranje in simulacija, identificiranje zamujanja, povratne zanke. Sistemsko mišljenje je temelj in predpogoj za ostale štiri metode. Osebno mojstrstvo je raven usposobljenosti posameznika, pri kateri gre za osebno izpopolnjevanje. Pogojeno je z osebno vizijo, zavezanostjo resnici ter ustvarjalnostjo. Ljudje, ki imajo visoko stopnjo osebnega mojstrstva, so sposobni dosledno uresničiti rezultate, ki so globoko zakoreninjeni v njih. Miselni modeli se nahajajo v podzavesti posameznika, zato se pogosto niti ne zavedamo njihovih učinkov na naše vedenje. Gre za vrednote in prepričanja, s katerimi živimo, ki nam narekujejo, kako naj se obnašamo, in jih le stežka spremenimo. Skupna vizija zaposlene motivira in navdihuje. Ljudje ji sledijo, ker sami tako hočejo oz. so ji osebno zavezani, čutijo z danimi organizacijskimi načeli in ne zato, ker bi jih nekdo v to prisilil. Problem, ki se pogosto pojavi pri skupni viziji se kaže v tem, da le-ta velikokrat odseva vizijo voditelja. Timsko učenje je veščina, ki se jo vsakdo lahko nauči. Prične se z dialogom, ki spodbuja skupinsko razmišljanje, ta pa vodi v usklajene akcije.

Dimovski in drugi (2006, str. 123-127) so razvili prvi slovenski celoviti model, ki skozi sedem elementov vodi do polno razvite učeče se organizacije - model FUTURE-O. Le-ta že v samem akronimu poudarja kakšni naj bodo zaposleni v učeči se organizaciji, da bo ta kar najuspešnejša in najučinkovitejša, torej F - fokusirani (angl. *focused*), U - učinkoviti (angl. *useful*), T - trenirani (angl. *trained*), U - uspešni (angl. *unique*), R - razumni (angl. *responsible*), E - elastični (angl. *empowered*), O - organizirani (angl. *organized*). Model temelji na sedmih elementih, in sicer so to postavitev temeljev, izgradnja podpornih okolij, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, proces vodenja in klima znanja, oblikovanje in implementacija modela, spreminjanje procesa in vrednotenje ter sidranje in rešitev koncepta. Vrstni red elementov ne pomeni tudi vrstnega reda implementacije le-teh. Razvoj učeče se organizacije se navadno začne tam, kjer je največ volje, pobud ter znanja. Sedem naštetih elementov ni potrebno uvajati postopoma, v fazah, saj vzajemno dopolnjujejo drug drugega. Prav tu je vidna že prva razlika v primerjavi s prejšnjimi praksami. Osnovo modela FUTURE-O namreč predstavlja molekularni mrežni pristop, ki stremi k medsebojnemu in istočasnemu delovanju vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih. Nadalje se model od tradicionalnih pristopov razlikuje glede na to, da moči, nadzora, pravil ne pripisuje samo vodji in ne podpira podrejenosti, temveč znanje dojema kot opolnomočeno mrežo vseh članov učeče se organizacije in v osredje postavlja posameznika. Strategija modela FUTURE-O je decentralizirana, medtem ko so strategije klasičnih v večini centralizirane. Sedem temeljnih elementov se neprestano nadgrajuje, dopolnjuje, spreminja, kar je zopet v nasprotju s tradicionalnimi modeli, kjer struktura ostaja fiksna. Le-ti veliko vlogo pripisujejo finančnemu kapitalu, medtem ko ga predstavljeni model postavlja v ozadje znanja, nefinančnih instrumentov.

Pri ustvarjanju učeče se organizacije je potrebno biti pozoren na tri poglavitne elemente. Prvi se imenuje individualno učenje, pri čemer je mišljeno, da posamezniki sami izražajo

in uresničujejo željo po novem znanju. Drugi element predstavlja skupno učenje. Lombardo in Eichinger (v Jan & Stanič, 2012, str. 20) govorita o pristopu 70:20:10. 70% znanja pridobimo z izkušnjami in sodelovanjem med sodelavci, 20% na podlagi posredovanih informacij s strani drugih ljudi in le 10% s formalnim izobraževanjem. Tretji element je učno okolje, ki ga mora nuditi podjetje s tem, da podpira in spodbuja znanje. Namesto tradicionalnega učenja na zalogo, pri katerem se znanje pridobiva v določenih časovnih zaporedjih, neodvisno od tega ali nam trenutno koristi ali ne, v ospredje rine učenje na zahtevo. Pomeni, da se učimo skladno z našimi trenutnimi potrebami po znanju (Jan & Stanič, 2012, str. 20).

Učeče se organizacije brišejo ločnico med delom in učenjem. Eden z drugim se dopolnjujeta – učenje je delo in delo je učenje. V raziskavi, ki jo je na vzorcu 426 podjetij opravil Mallon (New Research Shows Companies Can Positively Impact Bottom-Line Business Results with Five Specific Practices To Encourage Employee Empowerment and Knowledge Sharing, 2013), je bilo dognano, da za podjetja z razvito učno kulturo velja:

- imajo 64% več možnosti, da bodo močni inovatorji na novih trgih;
- imajo 34% več možnosti, da bodo trg zasedli pred konkurenco;
- imajo 18% več možnosti, da postanejo podjetje z vodilnim tržnim deležem na enem ali več njihovih trgih;
- v 33% pogosteje poročajo o večjem zadovoljstvu strank napram drugim podjetjem;
- v 39% pogosteje poročajo o uspehih pri implementaciji predlogov strank;
- imajo 58% več možnosti, da bodo uspešni pri razvoju sposobnosti, potrebnih za izpolnitev prihodnjih potreb strank.

Izzivi sodobnega managementa učečih se organizacij se kažejo v prehodu od proizvodne k storitveni dejavnosti, krajših proizvodnih ciklih, elektronskem poslovanju, usmerjenosti h kupcem, nepredvidljivem okolju, tehnologiji. Dimovski et al (2006, str. 26-30) v središče izzivov postavljajo prav znanje, ki predstavlja temeljno strateško sredstvo. V učečih se organizacijah se zavedajo vrednosti intelektualnega kapitala, na njem gradijo konkurenčne prednosti in si s tem odpirajo vrata ne samo na domače, temveč tudi na globalne trge. Odpirajo se nova delovna mesta, denimo manager učenja ali manager ravnanja z znanjem, ki jih v prejšnjih dobah ni bilo.

2 MEDGENERACIJSKI PRENOS ZNANJA

2.1 ZNANJE RAZLIČNIH GENERACIJ

Trenutno generacijsko sliko delovno aktivnega prebivalstva sestavlja pet večjih skupin (Bezjak, 2012, str. 26):

- rojeni pred letom 1943: generacija veteranov;

- rojeni v letih 1944-1960: generacija otrok blaginje ali babyboom generacija;
- rojeni v letih 1961-1980: generacija X;
- rojeni v letih 1981-1994: generacija Y ali nekstersi;
- rojeni po letu 1994: generacija Z ali igeneracija ali internet generacija.

Raziskave so pokazale, da splošno gledano velja, da člani različnih generacij izkazujejo razlike v osebnostih, delovnih vrednotah in vedenju na delovnem mestu. Pripadniki določene starostne skupine se pogosto povežejo v kohorto, saj menijo, da jih povezujejo skupne izkušnje določenega časovnega obdobja. Velikokrat se pojavi tako imenovana značilna zavest, ki temelji na pomembnejših dogodkih tistega časa. Za generacijo veteranov tako načeloma velja, da so zvesti instituciji, cenijo stabilnost zaposlitve, so domoljubni in imajo visoko razvito delovno etiko, so pozorni na svoje premoženje in odgovornosti. Babyboom generacija želi v organizaciji pustiti vidnejši pečat, ceni individualnost, samoizpopolnjevanje in integriteto, prisega na pravičnost, od življenja pričakuje najboljše, se zna spopadati z izgradnjo soglasij ter spremembami, ima močno razvito skrb za otroke in starejše. Pripadniki generacije X so skeptični do organizacij, če v njej ostanejo, si navadno zgradijo kariero. Cenijo neodvisnost in priložnosti za napredovanje, so navajeni na takojšnjo povratno informacijo, so tehnične narave in imajo stabilno družinsko življenje. Generacija Y institucije sodi po svojih merilih, motivirajo jo nagrade in pohvale. Njeni pripadniki radi delajo v skupinah, so občutljivi na globalna vprašanja, želijo slišati, da imajo neposreden vpliv in so običajno močno navezni na starše. Razlaga igeneracije je povsem enostavna – njeni pripadniki so 24 ur na dan povezani s spletom in so izredno vešči pri delu s sodobnimi tehnologijami (Marcinkus, 2012, str. 553 in 554).

V Sloveniji je bila leta 2010 povprečna pričakovana starost moških 74 let, žensk pa kar 81, pri čemer trend še vedno narašča. Istega leta je bilo pri nas 16% prebivalstva, starejšega od 65 let, napovedi govorijo, da se bo do leta 2050 odstotek še podvojil. Na drugi strani se stopnja rodnosti niža. Gre za dejstvo, da se povsod po svetu živi dlje, posledično pa se daljša tudi doba, ki jo preživljamo na delovnem mestu (Žezlina, 2012, str. 8).

Žnidaršičeva (2013, str. 26) pojav razlaga kot koncept aktivnega staranja. Države preko zakonodaje podaljšujejo delovno dobo starejših in jih spodbujajo, da ostanejo čim dlje delovno aktivni. Posledično delovni kolektivi postajajo čedalje bolj raznoliki, kar se starosti tiče, spreminja se tudi trg dela. Velika napaka podjetij je, da na starejše zaposlene, namesto kot na priložnost, gledajo kot na oviro.

V svetu so zavladali stereotipi o različnih starostnih skupinah, ki pogosto nezavedno vplivajo na nas. Težavo seveda predstavljajo predvsem negativni, ne smemo pa zanemariti pozitivnih, ki generacije združujejo. Newton, Hurstfield, Miller in Bates (2005) tako pišejo, da starejšim zaposlenim radi pripisujemo nižja poklicna pričakovanja, da se sicer težko spopadajo s spremembami, so pa zato nanje bolj odporni in da jih dojemamo kot

manj sposobne za pridobivanje novega znanja, zlasti veščin moderne tehnologije. Pogosto jih povezujemo z neustvarjalnostjo in zgrešeno naložbo v njihovo usposabljanje. So pa zato na drugi strani priznani kot zanesljivi, zvesti in polni preteklih izkušenj. Mladim nam očitajo nezrelost in nezanesljivost, prevelik poudarek na družabnem življenju ter verjetnost, da bomo hitro zapustili podjetje, saj na poklicno pot šele stopamo. Kot mlajšo generacijo nas povezujejo z uporabo novodobne tehnologije, inovativno žilico, zakladnico novih idej in energičnostjo. Po prepričanjih nekaterih prednosti ene generacije predstavljajo slabosti druge in obratno, vendar avtorji opozarjajo, da se je stereotipom potrebno izogibati.

Ne samo, da se spreminja starostna sestava, z leti se spreminja tudi narava znanja. Razvoj industrije v zadnjih 35-ih letih je prinesel številne ugodnosti, informacijska tehnologija je močno olajšala delo. Napredek v kemiji, psihologiji, genetiki, aeronavtiki, računalništvu ipd. je enormen, vendar na drugi strani zahteva kompleksnejše in bolj specifično znanje. Intenziteta znanja postaja interdisciplinirana. Le s skupnim znanjem se lahko uspešno, učinkovito in pravočasno odzivamo na okolje. Posledično so organizacije postavljene pred izziv, kako obdržati zaposlene, ki podjetje bogatijo z izkušnjami in tihim znanjem, ter jih povezati z mlajšimi, ki v organizacijo šele vstopajo, so pa bolj vešči znanj, ki jih narekuje nov tempo življenja (DeLong, 2004, str. 16-18).

Pri medgeneracijskem prenosu znanja gre za krepitev in ustvarjanje vezi med generacijami. Ne velja več miselnost, da lahko samo starejši učijo mlajše, proces je čedalje pomembnejši tudi v obratni smeri. Čas je večino starejših povozil predvsem na področju tehnološkega napredka in računalništva. Tekom let in delovnih izkušenj pa v sebi skrivajo tiho znanje, ga ki mladim, ki v delovno aktivno prebivalstvo šele vstopamo, primanjkuje. Še kako kaže verjeti francoskemu pregovoru, ki pravi: *»Če bi mladost vedela, bi starost mogla!«*.

Podjetja morajo zato sistematično razvijati in spodbujati proces medgeneracijskega sodelovanja. Ključne težave, s katerimi se podjetja pri tem soočajo so naslednje (Žezlina, 2012, str. 8):

- mehanizmi za učinkovit medgeneracijski prenos znanja so slabo razviti, kar predstavlja izgubo za družbo. Sodobna družba pogosto ne dopušča, da bi generacije z medsebojnim povezovanjem dodobra razvile svoje potenciale;
- namesto, da bi na starost gledali kot na enega izmed pomembnih življenjskih obdobij, nanjo gledamo kot na negativen proces. Starejši nam predstavljajo breme, zanemarjamo pa njihove vire moči, s katerimi družbo bogatijo. Vsaka uspešna družba temelji na kroženju medgeneracijske menjave;
- pozabljamo, da morajo biti v medgeneracijsko sodelovanje vključene vse generacije: mladi, vmesne ali sendvič generacije ter starejši. Komuniciranje med njimi mora biti dejavno na vseh področjih.

Za uspeh pri prenosu znanja med generacijami sta potrebna predvsem zaupanje ter spoštovanje med različnimi starostnimi skupinami, ki ga najbolje utrjujemo z medgeneracijskim učenjem, sodelovanjem in timskim delom (Pintar & Žezlina, 2012, str. 29).

2.2 PROCES IN STRATEGIJE MEDGENERACIJSKEGA PRENOSA ZNANJA

Pri prenosu znanja lahko ločimo tri tipe učenja: kognitivno učenje, učenje na podlagi spretnosti ter afektivno (vzgojno) učenje. Prvo krepi kognitivne strategije in tacitno znanje, drugo izboljšuje tehnične in motorične sposobnosti, afektivno učenje pa omogoča vedenjske in motivacijske spremembe (Marcinkus, 2012, str. 557).

DeLong (2004, str. 185) opozarja, da morajo biti managerji znanja še posebej pozorni na čas, ki je dejansko potreben za prenos znanja in čas, ki je za omenjeno aktivnost na voljo. Z ozirom na njiju naj bo izbrana primerna taktika prenosa znanja.

Tabela 3: Vpliv časa na izbor strategij medgeneracijskega prenosa znanja

Priporočeni čas za prenos znanja		
leta	Preveč znanja, premalo časa - priseljeni dati prednost dejansko prenesenemu znanju; - zanašanje na intervjuje; - potrebno zavzeto sledenje; - identifikacija alternativnih možnosti	Veliko znanja, ravno dovolj časa - najboljše pri kontinuiteti in zapletenih pravilih; - uporabne najrazličnejše metode
ure	Malo časa, malo znanja - prenos je odvisen od vrste znanja; - pogosto pozabimo na kritično znanje	Čas za rezerve - najboljša situacija; - nevarnost zamud zaradi prevelike samozavesti in pomanjkanja pritiska; - priporočljive metode: mentorstvo, skupnosti prakse

ure — Razpoložljivi čas za prenos znanja — *leta*

Vir: D. DeLong, Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce, 2004, str. 185.

Pri prenosu znanja DeLong (2004, str. 101-118) priporoča štiri strategije, in sicer pripovedovanje zgodb (angl. *storytelling*), mentorske programe (angl. *mentoring / coaching*), refleksije (angl. *after action reviews*) in skupnosti prakse (angl. *communities of practise*). Pripovedovanje zgodb je način izražanja o tem, kako ljudje dojemajo svoje izkušnje in dogajanje okrog njih. S to taktiko se pravzaprav srečujemo vsak dan, ko

izmenjujemo svoja mnenja in jih povezujemo s preteklimi dogodki. S pripovedovanjem zgodb pogosto razkrivamo svoje tacitno znanje, zato so za uspešen prenos izjemno pomembne komunikacijske sposobnosti pripovedovalca. Znotraj mentorskih programov znanja in izkušenj poln mentor na učenca prenaša nasvete, pojasnila in spretnosti. Za uspešen prenos znanja mora med učencem in mentorjem vladati zaupanje in medsebojna podpora. Mentorski programi pogosto potekajo nezavedno, znotraj procesa pa se izpopolnjujeta tako mentor kot tudi učenec. Refleksija predstavlja analizo procesa, stranskih proizvodov in končnega rezultata ter vodi v učenje iz lastnih preteklih napak. Gre za pogled nazaj, pri čemer razmišljamo kako se je pretekli dogodek razlikoval med našimi pričakovanji in situacijo, ki se je dejansko zgodila, kateri vzroki so privedli do razhajanj, kaj se lahko iz doživetega naučimo in kako bomo vse skupaj dokumentirali, da bo znanje uporabno v prihodnje – ne samo za nas, temveč tudi za druge. Skupnosti prakse predstavljajo skupine ljudi, ki poglabljajo svoje znanje in izkušnje z nenehnim vzajemnim delovanjem. Navzven so vidne kot neformalno oblikovane mreže, katerih člane povezujejo skupni interesi, cilji, problemi. Eden pomembnejših članov znotraj skupnosti prakse je koordinator, ki mora zagotoviti, da skupnost razvija prakse, obenem pa se sama razvija kot skupnost.

Marcinkus (2012, str. 557), kot eno izmed možnosti prenosa znanja, predstavlja strategijo obratnega učenja (angl. *reverse mentoring*). Gre za inovativno in stroškovno učinkovito orodje, ki pomaga premostiti razlike med starostnimi skupinami. V vzajemnem odnosu mlajši učijo starejše njim nepoznanih veščin (najpogosteje gre za uporabo sodobnih pripomočkov in informacijskih tehnologij), starejši pa na mlajše prenašajo terminologijo in ustaljene prakse. Koristi so številne, z obratnim učenjem se denimo povečuje stopnja inovativnosti, širi globalna usmerjenost, razvijajo tuji jeziki. Da je tehnika učinkovita, morata obe strani razumeti njen cilj – preko izmenjave znanja in izkušenj doseči strokovnost in razvoj spretnosti. Omenjene tehnike se recimo poslužujejo podjetja Dell, Procter&Gamble in Time Warner.

Pintar in Žezlina (2012, str. 29) v ospredje potiskata koncept AI (angl. *appreciative inquiry*). Pristop, ki se navzven najpogosteje odraža kot miselna naravnanost ali vrednota podjetja, spodbuja odnose v organizaciji, čigar rezultat se kaže v razvijanju pozitivnih potencialov posameznika, tima ali podjetja. Vodi k razvoju talentov, veščin, znanja, izkušenj, modrosti, vrednost sistemov, sodelovanja z zunanjimi in notranjimi partnerji. Avtorja bistvo koncepta podajata z besedami, da se sicer vsi zavedamo boljšega odziva na spoštovanje kot na kritiziranje, vendar se tega le redko poslužujemo.

Travinyo-Rodriguez in Bontis (2010, str. 424-426) sta preučevala prenos znanja znotraj družinskih podjetjih, kjer imajo sorodstvena razmerja in čustvene vezi še bolj izrazito vlogo. Skladno z navedenim sta v prid medgeneracijskega prenosa znanja razvila tridimenzionalni model NGLM. Sestoji iz treh delov, in sicer prvega predstavljajo notranji elementi, ki opisujejo kakšna razmerja in tradicija vlada znotraj družinskih članov, drugi so

zunanji elementi, ki predstavljajo, kdo so glavni akterji prenosa znanja in kako se le-to med njimi izmenjuje, tretji element pa je povezava med prvima dvema. Glede na vezi in razmerja prikazuje najboljšo smer in način prenosa znanja.

Sama si model NGLM najlažje predstavljam kot neke vrste zemljevid znanja. Le-ta se nanaša na vizualno predstavitev znanja in kompetenc zaposlenih. Slikovno prikazuje organizacijsko strukturo, pristojnosti in odgovornosti, medsebojne povezave, izkušnje, eksplicitno znanje posameznikov. Ko nekdo potrebuje nasvet ali pomoč enostavno pogleda na zemljevid znanja in ve na koga se mora obrniti ter kako do njega pristopiti. V Sloveniji se tovrstne metode denimo poslužujeta podjetji Trimo d.d. in Gorenje d.d.

Usposabljanje je metoda, pri kateri bolj izkušeni delavci pomagajo manj izkušenim preko urjenja. Newton et al (2005) opozarjajo, da se nanj ne sme gledati kot na strošek, saj se čas, namenjen usposabljanju, povrne v dvigovanju ravni kakovosti in standardov v podjetju. Avtorji v članku pišejo o usposabljanju starejših pri uporabi sodobne tehnologije, vendar pa je to spet ena izmed metod, ki so vzajemno uporabne.

Frank in Echeveste (2012, str. 247) omenjata sledeče strategije in orodja za prenos znanja:

- dokumentiranje znanja;
- metoda najboljših praks;
- informacijsko-tehnološka orodja;
- baze znanja;
- skupinsko delo;
- rotacija delovnih mest;
- konference;
- pripovedovanje zgodb;
- uvedba intraneta in ekstraneta;
- viharjenje možganov.

Pri izbiri metod je treba zagotoviti, da se le-te relevantne in uporabne za vse generacije, ne glede na njihovo izobrazbo ali položaj v podjetju. V podjetju IBM se tako denimo pri prenosu znanja najpogosteje poslužujejo mentorstva. Veliko pozornosti usmerjajo tudi v izkopavanje že dokumentiranega znanja, konference, forume ter delavnice za izmenjavo znanja in skupnosti prakse (Lesser, Rivera, 2006, str. 4 in 5).

2.3 OVIRE IN SPODBUDE PRI PRENOSU ZNANJA MED GENERACIJAMI

Izgubljeno znanje (DeLong, 2004, str. 26):

- lahko ogrozi posameznika, skupino ali celotno organizacijo;
- lahko prinese pričakovane ali nepričakovane učinke;
- lahko ima oprijemljive ali neoprijemljive posledice;

- lahko povzroči takojšnje ali kasnejše stroške.

Prav tako lahko izgubljeno znanje ogrozi strateško usmerjenost organizacije (DeLong, 2004, str. 31):

- zmanjša stopnjo inovativnosti;
- onemogoči izvajanje začrtanih strategij;
- negativno vpliva na učinkovitost izvajanja nizkocenovnih strategij;
- preide lahko na konkurente, ti pa ga izkoristijo kot prednost;
- izguba specifičnega stanja ob nepravem času povečuje ranljivost podjetja.

Prednost prenosa znanja med generacijami so torej številne. Kažejo se denimo v zmanjšanju stroškov in časa učenja, prenosu izkušenj, dvigu ravni kakovosti, razvoju novih produktov, preprečevanju ekonomske in tehnične zastarelosti znanja. Posledično najbolj pereče probleme, s katerimi bi se podjetja morala soočati, predstavljajo vprašanja kako zadržati oz. zajeti znanje babyboom generacije, ki se trenutno upokojuje, in ga nadalje prenesti na mlajšo generacijo, kako spodbuditi starejše, da bodo stremeli k nenehnemu izpopolnjevanju na delovnem mestu in kako motivirati znanjske delavce, da bodo znanje pripravljeni deliti.

Začetni odpor je skorajda neizogiben, saj je medgeneracijski prenos znanja običajno povezan z različnimi spremembami, bodisi organizacijskimi bodisi individualnimi. Nasprotovanja so pogosta tudi zaradi zahteve po dodatnem delu in preobremenjenosti, rezultati pa niso takoj vidni. Pojavi se občutek nesposobnosti. Selinšek (2012, str. 31) predstavlja formulo za spremembe: zmnožek vizije, nezadovoljstva in aktivnosti mora biti večji kot je odpor do sprememb. Uspeh je pogojen z aktivnim delovanjem. Spremembe se, skladno z modelom Elisabeth Kubler Moss (v Selinšek, 2012, str. 32), vršijo v štirih stopnjah. Prvo predstavlja zanikanje, ki se kaže v obrambnem refleksu, češ, da sprememba ni nujna. Druga se imenuje odpor. Zavedamo se potrebe po spremembi, a ji sledimo v najmanjši možni meri, s čim manj truda. Tretja faza je zanimanje. Začnemo razmišljati, kaj bodo spremembe prinesle, izkažemo zanimanje za sodelovanje. V zadnji fazi, angažiranju, nas sprememba motivira že sama po sebi, preprosto smo nad njo navdušeni.

Za učinkovit prenos znanja mora biti prisotna odprta organizacijska kultura. Prenos znanj lahko najprej namreč ovira organizacija sama, bodisi zaradi nepodpore, pomanjkanja znanja, napačnega načina vodenja, neustrezne organizacijske strukture, slabe organizacijske klime, birokracijskih zadev. Našteto je značilno za organizacije z rigidno kulturo. Nadalje pa veliko prepreko lahko predstavlja posameznik sam. Ljudje imamo različne psihološke in fizične potrebe, individualne lastnosti, prihajamo iz različnih okolij, se razlikujemo po stopnji izobrazbe. Starostne razlike so najpogosteje povezane s strahom pred izgubo delovnega mesta, moči, priljubljenosti med sodelavci. Odpor starejših je pogost zaradi občutka starševskega razmerja. Gre za to, da starejše osebe težko priznajo, da

se morajo učiti od oseb, ki bi jim lahko bili hčere ali sinovi. Tudi različne subjektivne zaznave so lahko vir odpora, saj mnogi še vedno podlegajo (predvsem negativnim) stereotipom (Žnidaršič, 2013, str. 29 in 30).

Frank in Echeveste (2012, str. 244-246) sta ovire pri medgeneracijskem prenosu znanja razdelila na pet skupin, ki jih prikazuje sledeča tabela.

Tabela 4: Poglavitne skupine ovir prenosa znanja

SKUPINA OVIR	**PRIMERI**
vedenjske ovire	- kulturološka različnost; - pomanjkanje zaupanja; - konflikti znotraj tima; - pomanjkanje motivacije; - povezovanje znanja posameznika z njegovo močjo; - težavnost zaznave uporabnosti znanja; - socialna oddaljenost med pripadniki različnih hierarhičnih enot; - otežena faza eksternalizacije; - odpor posameznikov; - težavna individualistična kultura posameznika; - nerazumevanje aktivnosti prenosa znanja
časovne ovire	- časovni pritiski; - prevelik časovni razpon med vzrokom in posledico; - poraba časa pri kodiranju znanja; - časovni zamik med koncem enega projekta in začetkom naslednjega; - časovna vrzel med koncem projekta in kontrolo nad njim
organizacijske ovire	- neprimerna organizacijska struktura; - neugodna organizacijska kultura; - preveč stroga hierarhija; - nepodpora managementa; - vpliv okoliščin; - razpad tima; - pomanjkanje organiziranosti; - birokracijske ovire; - slab pretok informacij
fizične ovire	- geografska oddaljenost med udeleženci;
operativne ovire	- rutinsko delo; - učenje je fokusirano samo na izkušnje; - nerazumevanje jezika pri komuniciranju;

operativne ovire	- slab notranji trg znanja; - nezaupanje v spodbude in nagrajevanje; - nejasno podajanje dolžnosti in odgovornosti; - zelo različne naloge pri vsakokratnem novem projektu; - negativne izkušnje iz preteklosti

Vir: A. Frank & M. Echeveste, Knowledge transfer between NPD projects teams. A method for the identification of improvement opportunities, 2012, str. 244-246.

Med najpogostejše vzroke, ki onemogočajo učinkovito delitev znanja med generacijami, Ribiere in Sitar (v Žnidaršič, 2013, str. 29) uvrščata:

- zaposleni znanje vidijo kot svojo konkurenčno prednost in ga zato nočejo deliti;
- zaposleni dvomijo v vrednost njihovega znanja;
- med zaposlenimi vlada nezaupanje;
- zaposleni se bojijo negativnih posledic (npr. posmehovanje, kritika, neupoštevanje);
- zaposlenim ni jasna povezava med prenosom znanja ter dosego zastavljenih ciljev;
- slab zgled v podjetju;
- izogibanje dodatnemu delu in odgovornostim;
- neupoštevanje znanja in izkušenj drugih;
- pomanjkanje časa;
- zaprtost zaposlenih;
- nenaklonjeno obravnavanje delitve znanja kot neke vrste prepisovanje od sodelavca;
- prevelik poudarek na pomenu informacijske tehnologije znotraj managementa znanja.

V povezavi s problemi pri prenosu znanja se v literaturi pojavlja tudi pojem disfunkcionalna zanka. V njej se navadno znajdejo starejši, ki zaradi očitkov o zastarelem znanju dobijo občutek, da so diskriminirani in neuporabni. To sproži proces negativne samopodobe, ki se med drugim kaže v zavračanju izobraževanja in izpopolnjevanja. Na drugi strani se s težavami, v vlogi mentorja, srečujejo tudi mladi, ki se pogosto soočajo s tremo, pomanjkanjem komunikacijskih sposobnosti in nizko samopodobo (Žnidaršič, 2013, str. 30).

Delavec, ki ima znanje, je vsakič znova postavljen pred dilemo ali le-tega sploh deliti, in če že, v kolikšni meri ter komu. Znanjski delavec bo pripravljen širiti obzorja, če bo dovolj motiviran in sprejet s strani sodelavcev, ne pa da bodo ti nanj gledali kot na čudaka. Navadno bo pristopil do osebe, ki bo izkazala interes, ki se je sposobna sama učiti in s katero se bosta tudi osebno ujela. S strani znanjskega delavca bo prenesena samo tolikšna količina, kolikor jo je učenec pripravljen sprejeti. Pri vsem tem pa zopet ne gre spregledati, da se poraja vprašanje ali bo delavec z znanjem, iz bojazni pred njegovo nadomestljivostjo, res delil vso učenost, ki jo ima (Rant, 2008, str. 130 in 131).

Žnidaršičeva (2013, str. 26 in 31) navaja, da je management znanja tisti, ki mora ovire pri prenosu znanja med generacijami prepoznati, ter jih odpraviti. Začeti je potrebno počasi in postopoma. Težave lahko premostimo z organizacijskimi in informacijsko-komunikacijskimi tehnološkimi dejavniki, dejavniki managementa ter socialnega okolja, kamor se uvršča tudi uporaba bontona.

Tabela 5: Dejavniki odprave ovir pri medgeneracijskem prenosu znanja

PODROČJE	**DEJAVNIKI**
organizacija	- spodbujanje kulture učeče se organizacije; - medfunkcijska in medoddelčna izmenjava znanja; - vizija in poslanstvo, ki podpirata izmenjavo znanja; - strateška naravnanost k prenosu znanja
informacijska tehnologija	- ustrezni podporni informacijski sistemi; - uporaba sodobne tehnologije
management	- močna podpora s strani vrhnjega managementa; - sistem motiviranja in nagrajevanja; - zniževanje vstopnih ovir za izmenjavo znanja; - povezovanje sodelovanja s kariernim razvojem; - razvoj neformalnega okolja, ki spodbuja prenos znanja; - sistem spodbud, baziran na kulturnih simbolih
socialno okolje	- ustrezna verbalna in neverbalna komunikacija; - dobri medsebojni odnosi; - razvoj socialnih mrež, ki spodbujajo osebne stike; - dolgoročna zvestoba in pripadnost zaposlenih; - močna kultura in medsebojno zaupanje

Vir: J. Žnidaršič, Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti – to je zdaj vprašanje, 2013, str. 31.

Ljudje smo družbeno socialna bitja, zato menim, da lahko medgeneracijski prenos znanja najbolj učinkovito spodbudimo preko socialnih vzvodov. Management znanja mora vzpostaviti pozitivno delovno okolje, v katerem vlada visoka raven zaupanja. Gruban (2013, str. 25) opredeljuje razliko med organizacijsko kulturo in klimo. Kultura odraža vrednote, prepričanja, norme, pričakovano obnašanje in je ponavadi očem nevidna. To, kar opazimo, predstavlja organizacijsko klimo. Le-ta sporoča, kakšni so odnosi med sodelavci, kako komunicirajo, kako dojemajo sisteme vodenja in nagrajevanja, kako motivirani in zadovoljni so. Navzven kaže, kako zaposleni dojemajo socialno okolje, v katerem delujejo. Rekli bi lahko, da je organizacijska kultura vzrok, organizacijska klima pa posledica. Težava večine podjetij je, da se slepo ukvarjajo samo s klimo, namesto, da bi skušala odpraviti vzroke, zakaj je le-ta takšna, kakršna je.

Spodbude se izrazijo z različnimi motivacijskimi impulzi. S strani znanjskih delavcev so ti

na primer lahko materialno in nematerialno nagrajevanje, izboljšanje organizacijske kulture, pridobivanje na ugledu, krepitev medosebnih vezi. Zaposlene, ki novo znanje prejemajo, pa lahko motiviramo s spoznavanji s strokovnjaki, prihrankom časa za izobraževanje in posledično večjo produktivnostjo, občutkom enakovrednosti, zavedanjem, da je pridobljeno znanje redko, dragoceno ali nenadomestljivo (Žnidaršič, 2013, str. 31).

Treba je vedeti, da različne generacije potrebujejo različne motivacijske impulze. Ljudska univerza Ajdovščina (2010, str. 30-32) podaja naslednja zanimiva priporočila:

- generacijo veteranov motivira izraz spoštovanja do njih, pohvale za zvestobo in pripadnost organizaciji, osebni pristop, rokopisna sporočila, izjave v slogu »brez vaših izkušenj nam ne bi uspelo« ali »opazila sem, da je v vaši pisarni luč gorela še pozno v noč – res sem hvaležna, ker ste se potrudili in pravočasno zaključili z delom«;
- Babyboom generaciji motivacijo dvigujejo vključitev v timsko delo, izkazano zaupanje s strani vodstva, razkošna pisarna, možnost napredovanja in dodatnega usposabljanja, izjave kot sta recimo »popolnoma vam zaupam« in »s svojim delom ste zgled drugim«;
- generacija X bo navdušena nad občutkom avtonomnosti, fleksibilnim delovnim časom, vsaj malo svobode, izkazanim zaupanjem, zavedanjem, da drugim predstavljajo vzor, izjavami v stilu »pri nas ne želimo biti preveč uradni« ali »v podjetju ni veliko pravil, določite si jih sami«;
- generacijo Y bo spodbudilo odkritje, da jim služba ne predstavlja samo dela, temveč obenem tudi zabavo, motivira jih svoboda, občutek sprejetosti s strani kolegov, prevzem netradicionalnih vlog (npr. ženska prevzame delo, ki je včasih veljalo za tipično moško), dejstvo, da sodelavci stojijo za svojimi besedami ter izjave »k nam ste prinesli sveže znanje«, »prav vi lahko pomagate spremeniti našo organizacijo«.

Da bo medgeneracijsko sodelovanje učinkovito, je potrebno najprej razumeti različne generacije, nadalje pa ceniti, upoštevati in spodbujati njihove specifične prednosti. Odnosi morajo temeljiti na vzajemnem spoštovanju, za vse generacije mora veljati enaka obravnava s strani vodstva in enaki standardi dolžnosti ter odgovornosti. Generacijske razlike niso nujno enake individualnim, zato se je potrebno posvetiti vsakemu posamezniku posebej. Nujno se je potrebno odpovedati stereotipom in doseči notranjo individualno spremembo, kar pomeni, da drugačne začnemo dojemati kot zanimive, to pa omogoča, da se z njimi poistovetimo. In kar je pri vsem skupaj morda še najpomembnejše: če hočemo poznati druge, moramo najprej poznati samega sebe (Ljudska univerza Ajdovščina, 2010, str. 29).

2.4 PRIMERI DOBRIH PRAKS MEDGENERACIJSKEGA PRENOSA ZNANJA

V raziskavi, ki sta jo v podjetjih Energos in Planet GV izvedla Matej Gal Pintar in Janez Žezlina (2012, str. 28-33), je moč razbrati naslednje ugotovitve:

- najvišja razhajanja med teorijo in prakso na področju trendov ravnanja z ljudmi pri delu nastajajo prav pri medgeneracijskem sodelovanju;
- medgeneracijsko sodelovanje se v Sloveniji in svetu uvršča med najbolj naraščajoče trende;
- podjetja morajo na omenjeni trend odreagirati z vzpostavitvijo kulture, ki bo spodbujala povezovanje, prenos znanja in medsebojno zaupanje med zaposlenimi.

Počasi se spreminja tudi miselnost podjetij in organizacij. Med množico tistih, ki še kar trmasto vztrajajo pri tradicionalnih modelih, se najdejo tudi take, ki so se na sodobne trende kaj hitro odzvale.

Enega prepoznavnejših projektov medgeneracijskega prenosa znanj v Sloveniji predstavlja Simbioza. Gre za vseslovenski prostovoljski projekt, v katerem mlajši na starejše prenašajo veščine računalništva in mobilne tehnologije. Pobudnik projekta, Žiga Vavpotič, je v hitro spreminjajočem se okolju videl diskriminacijo do drugačnih in predvsem starejših, ki se ob spletu in tehnološkem napredku počutijo izgubljene. Projekt je zaživel leta 2011, z namenom, da starejše spodbudi k vseživljenjskemu učenju in posledično zvišanju ravni kakovosti življenja, mlajše pa k prostovoljstvu. Opozoriti želijo, da sodelovanja med generacijami primanjkuje, kar vpliva na to, da se vezi med različnimi starostnimi skupinami trgajo. Projekt so podprli številni, med drugim tudi predsednika države in državnega zbora, s strani Evropskega parlamenta pa je prejel priznanje državljan Evrope. Slednje je namenjeno počastitvi dosežkov skupin ali posameznikov, ki prispevajo k spodbujanju medsebojnega razumevanja in tesnejšega povezovanja med državljani EU (Zupančič, 2012, str. 42-44).

Prvo leto se je projekt izvajal na 230-ih lokacijah, udeležilo pa se ga je 5706 članov, nad katerimi je bdelo več kot 2400 prostovoljcev. Leta 2012 se je število lokacij povečalo na 300, prostovoljcev pa na 3250. Udeležencev je bilo nekaj malega manj, 5033. Najstarejša udeleženka je štela kar 93 let, najmlajši prostovoljec pa 10 (Simbioza, 2012; Zupančič, 2012). Rezultati za leto 2013 v času nastajanja magistrske naloge še niso bili na voljo.

Slovensko podjetje Trimo d.d., ki se ukvarja s proizvodnjo kovinskih konstrukcij in njihovih delov, temelji na poslovni odličnosti, ki se je začela razvijati leta 2002. Takrat je podjetje začelo zasledovati strategijo učeče se organizacije. Za prepoznavanje in razvoj veščin so razvili zemljevid znanja. Le-ta bazira na petih poglavitnih dejavnikih podjetja – stalna rast in trajnostni razvoj, inovativnost, agilnost podjetja, osredotočenost na kupca ter kompetentnost zaposlenih – ki so podprti s 37-imi osebnimi kompetencami. S prepletanjem inteligenc pridobivajo in si medsebojno delijo nova znanja, kar jim omogoča hitro odzivnost na spreminjajoče se okolje in neprestani napredek. Trimo spodbuja znanje z različnimi raziskovalnimi nagradami, sistemi inoviranja (npr. TIP, Nora ideja), upoštevanjem mnenj in merjenjem zadovoljstva vseh udeleženih v poslovnih procesih, ocenjevanjem po evropskem modelu poslovne odličnosti itd. Da povezujejo različne

generacije priča tudi dejstvo, da vsako leto štipendirajo študente in s tem omogočajo dotok svežega znanja (Trimo, 2008, str. 79-84).

Farmacevtsko podjetje Lek, z glavnim sedežem v Ljubljani, v programe učenja vključuje svoje zaposlene na vseh ravneh in ne glede na njihovo individualno karierno pot. Njihov sistem izobraževanja se deli na tri področja, in sicer na področje zdravja in varnosti pri delu, področja veščin vedenja, komuniciranja in pogajanj ter področje osvajanja in izpopolnjevanja funkcionalnih znanj (npr. jeziki, računalniški programi). V podjetju so uvedli tudi projekt A prideš?, namenjen tako tistim, ki niso vključeni v letni plan izobraževanja kot tudi tistim, ki so, pa bi svojo razgledanost radi še dodatno razširili. Gre za neformalen, inovativen način pristopa prenašanja znanja in izkušenj med zaposlenimi z različnih enot. Lek je leta 2009 s strani Andragoškega centra Slovenije prejel priznanje za vseživljenjsko učenje (Kobal, 2013, str. 5).

Na tujem lep zgled medgeneracijskega sodelovanja predstavljajo naslednja podjetja (Žezlina, 2012, str. 9 in 10):

- multinacionalka Philips je videla tržno nišo v razvoju izdelkov in storitev za tretje življenjsko obdobje. K projektu so povabili upokojene sodelavce in z mešanimi projektnimi timi združili dvojno dodano vrednost za podjetje: kot pripadniki starejše generacije so vedeli za njihove potrebe, kot nekdanji delavci v Philipsu pa so poznali procese, izdelke in način tamkajšnjega dela;
- v General Electric se poslužujejo mentorstva v obeh smereh: mlajši učijo starejše nove tehnologije, starejši managerji pa izkušnje in znanje prenašajo na mlado generacijo. Družba prenos medgeneracijskega sodelovanja spodbuja s strokovnim usposabljanjem, sistematičnim načrtovanjem naslednikov za ključna delovna mesta in pogostimi rotacijami, ki so namenjene poznavanju različnih delovnih procesov;
- temeljne vrednote v družbi Siemens predstavljajo spoštovanje različnosti, zaupanje ter sodelovanje. Ker gre za gigantsko družbo, morajo biti njihovi managerji sposobni voditi multikulturne in heterogene time. Izkušene managerje na tem področju rotirajo po celem svetu, da prenašajo znanje na mlajše vodje;
- v kemijskem podjetju BASF so razvili 13 internih projektov, znotraj katerih delujejo različni timi različnih generacij. Kot odgovor na demografske in kadrovske izzive rešujejo probleme na področju načrtovanja kariere, pokojninskih shem podjetja, razvoja kadrov, ergonomike, fleksibilnosti delovnega časa, družbene odgovornosti, zdravja in počutja na delovnem mestu;
- veriga nemških veleblagovnic, Galeria Kaufhof, je prejela že več nagrad za različnim generacijam prijazno ureditev veleblagovnic. Parkirišča, usmerjevalne table, osebni svetovalci za slepe in slabovidne ter osebne asistentke za nakup so le nekatere izmed rešitev, do katerih jim pomagajo medgeneracijski timi. Uvedli so projekt Prednost je v izkušnjah (angl. *Advantage of Experience*), znotraj katerega se osredotočajo na aktivno vključevanje znanja in izkušenj starejših zaposlenih. Ponujajo delavnice

vseživljenjskega učenja za starejše od 50 let, zaposlenega imajo strokovnjaka za demografijo, ki koordinira, spremlja in promovira medgeneracijsko sodelovanje. Mlajši zaposleni se lahko udeležijo delavnic na katerih se učijo kako starejše bolje spoznati in kako se jim približati. V programu zdravja in dobrega počutja zaposlenih med drugim organizirajo aktivnosti za družabne stike različnih generacij.

3 POSLOVNI BONTON

3.1 PRAVILA POSLOVNEGA BONTONA

Košnikova (2007, str. 9) bonton, v smislu lepega in olikanega obnašanja, opredeljuje kot trenutno družbeno sprejemljivo vedenje, določeno s strani moralnih in etičnih norm časa ter prostora, v katerem živimo. Bolj formalno področje bontona imenuje etiketa. Le-ta predstavlja pravila in predpise, ki se uporabljajo v strogo določenih okoljih, kot na primer v vojski, med diplomati, na dvoru. V širšem smislu oboje združuje v besedo protokol.

Za poglavitno pravilo lepega vedenja velja svetopisemski rek: česar nočeš, da ti drugi storijo, tudi ti drugim ne stori. Misel, da bonton od nas zahteva pokornost, je zmotna – navkljub olikanemu obnašanju narekuje, da se v določenih situacijah postavimo zase in izražamo samozavest. Ljudje nas bodo cenili, če se bomo držali svojih načel. Primerno obnašanje je nekje med pravili in občutkom. Ko se znajdemo v dvomu, kaj je prav, je najbolje opazovati ali vprašati sodelujoče. Dobro je poznati prednostna pravila bontona, ki sporočajo kdo ima prednost pri posamezni obliki obnašanja. Tako velja, da imajo prednost starejši pred mlajšimi, ženska pred moškim, nadrejeni pred podrejenim, kupec pred zaposlenim, prisotni pred prišlekom in znanec pred neznancem. Prednost ženske pred moškim je v poslovnem svetu izvzeta, saj ima nadrejeni vedno prednost pred podrejenim (ne glede na spol). Ostale smernice, ki jih velja upoštevati pri lepem poslovnem vedenju, so sledeče (Grintal, 2013, str. 10-21):

- osebnost: naše vedenje je odraz naših vrednot, odnosov in mnenj;
- poštenost: ravnajmo pošteno in iskreno;
- olika: bodimo disciplinirani in nesebični;
- skrb za druge: nase glejmo z vidika drugih;
- taktnost: preden spregovorimo dobro premislimo;
- vizualni izgled: potrudimo se urediti po svojih najboljših močeh.

3.2 PRVI VTIS

Prvi vtis ustvarimo hitro in podzavestno na osnovi prvih stvari, ki jih naredimo ter izrečemo. Je temelj vsega našega nadaljnjega delovanja, saj nas ljudje gledajo skozi filter začetnih predpostavk. Na podlagi prvih storjenih stvari so nam pripisane pozitivne ter negativne lastnosti, četudi le-te nujno ne držijo. Na določene elemente je moč vplivati, na

druge malo manj, vsekakor pa se moramo potruditi, da bo prvi vtis kar se le da dober, saj popravnega izpita tukaj ni. Slab prvi vtis le stežka izboljšamo.

Prvi vtis je vizualni plod vidne zaznave in sestoji iz (Grintal, 2013, str. 73):

- napovedi, v kolikor je bil sogovornik napovedan, vključno z njegovim ugledom in družbenim položajem;
- splošnega vtisa in sogovornikove urejenosti;
- obrazne mimike ter govorice telesa.

Prvi vtis poteka v treh stopnjah. Prva je zbiranje informacij, ko si ljudje zapomnijo najprej povedano, prve ter osnovne podatke govorice telesa in odzivnost na njihove besede. Sledi faza ustvarjanja mnenja, v kateri se nasprotna oseba odloči ali smo ji všeč ali ne. Tretjo fazo predstavlja popravljanje oziroma dopolnjevanje vtisa. Grintalova (2013, str. 75-77) proces pridobivanja prvega vtisa še natančneje razčleni na naslednjih osem korakov:

1) ob prvem stiku z doslej nepoznano osebo, se njegova podoba prikrade v naš um;
2) na dan prikličemo naš notranji dialog z notranjo kritiko, kot na primer »kako lepo obleko ima« ali »kako urejene nohte ima«;
3) podzavestno in nezavedno se začnemo spraševati na koga nas srečana oseba spominja;
4) osebo začnemo primerjati s seboj, preletimo jo od glave do peta. Ta korak se večkrat ponovi;
5) razmišljamo ali nam je človekov vonj prijeten. Ta korak ima izraziti pomen zlasti pri osebnih srečanjih;
6) ocenjevati začnemo način govora, izgovorjavo, barvo in ton glasu;
7) začnemo se spraševati kakšno mnenje ima srečana oseba o nas;
8) ocenjujemo kako se počutimo v bližini te osebe. Na omenjeni korak recimo vplivajo emocije ob bežnih dotikih, stisku roke.

Pri ustvarjanju prvega vtisa velja upoštevati naslednja priporočila (Grintal, 2013; Kneževič, 2005):

- bodimo spočiti;
- bodimo točni;
- bodimo spoštljivi in po potrebi prijazno nasmejani;
- bodimo mirni, samozavestni, strokovni;
- če ni nikogar, ki bi nas predstavil, se predstavimo sami;
- zaupajmo vase;
- sogovornika glejmo v oči;
- izberimo obleko, v kateri se dobro počutimo, vendar naj bo zlikana in čista;
- uporabimo klasične in zloščene čevlje;
- pri ličilih, nakitu in dišavah upoštevajmo pravilo manj je več;

- lasje naj bodo oprani;
- moški naj imajo čisto ter urejeno brado;
- ženski nohti naj ne bodo nalakirani z živimi barvami, ki bodejo v oči;
- vonj usten votline naj bo svež.

Zmotno je razmišljati, da je prvi vtis potrebno upoštevati samo pri osebah. Enako velja tudi za organizacije same, saj so delovni prostori del celostne podobe podjetja. Biti morajo pospravljeni in redno vzdrževani. Navlaka, kot so denimo prazne steklenice, rezervna oblačila in obutev, dežniki, škatle s starimi dokumenti in podobno, prostor zmanjšajo in dajejo vtis neurejenosti. Prostori morajo biti opremljeni z enostavnimi in jasnimi znaki, napisi na vratih morajo biti čitljivi. Zelo moteč je vonj po hrani, ki ostane po malici ali kosilu. Priporočljivo je, da imajo podjetja prostore, namenjen prehranjevanju, sicer pa je nujno prezračevanje. Lončnice v poslovni prostor vdihnejo domačnost, vsekakor pa niso priložnostni pepelniki ali smetnjaki za manjše pisarniške odpadke. Rastlinje mora biti redno zalito. Če je delo povezno s strankami, je nevljudno, da imamo v prostorih odprt radio. Še posebej težavni znajo biti toaletni prostori, ki jim je zaradi narave same potrebo posvečati dodatno pozornost. Biti morajo redno prezračevani in pomiti, vsekakor pa ne predstavljajo prostora za skladiščenje odvečnih stvari ali celo reprezentanco (Košnik, 2007, str. 121-123).

3.3 POSLOVNI BONTON PRI BESEDNEM KOMUNICIRANJU

Besedno sporazumevanje poteka hitro in omogoča istočasno komunikacijo z več osebami. Omenjena prednost je obenem tudi slabost, saj obstaja nevarnost, da bo naše sporočanje nejasno. Zato naj bi se besedne komunikacije posluževali takrat, ko zapisi niso potrebni, ko je sporočilo preprosto, ko potrebujemo hiter odziv in ko imamo poslušalce, s katerimi se nam ni težko sestati. Govorno sporočanje je mogoče precej dobro obvladati. Bonton v govorni komunikaciji veleva uporabo besed prosim, hvala, oprostite in izvolite (Grintal, 2013, str. 127 in 128).

Grintalova (2013, str. 129-132) opozarja na uporabo primerne barve in višine glasu, pravilnega dihanja ter hitrosti govora. Slednjo prilagodimo glede na pomembnost informacije. Če je le-ta velikega pomena govorimo počasneje ali jo celo ponovimo. Pri manj pomembnih informacijah je lahko naš tempo hitrejši, vendar mora biti še vedno razumljiv. Višina glasu ima vpliv na razgibanost govora. Če želimo določeno stvar poudariti, govorimo z višjim glasom. Barva glasu nakazuje naše čustveno razpoloženje. Spreminja se tudi z leti, glede na raven utrujenosti in zaradi kajenja. Paziti moramo, da je naša izgovorjava natančna in čista. Izogibamo se uporabi mašil, govor naj bo tekoč, dokončujmo povedi in ne preskakujmo misli. Med govorom dihamo nemoteno, mirno in enakomerno. Dihamo skozi nos, govorimo vedno z izdihom. Če pred pomembno informacijo naredimo kratek premor in vdih, vzbudimo pozornost na strani poslušalcev. Izogibamo se premočno obarvanemu narečju, nikalnicam in negativnim besedam. Strog

knjižni ali strokovni jezik vzbujata vtis vzvišenosti, zato moramo dobro presoditi našo tematiko in poslušalce.

Tabela 6: Značilnosti govornih vtisov

ZNAČILNOSTI ZVOČNE PODOBE GOVORA	**PREVLADUJOČI VTISI GOVORA**
omejeno naraščanje in padanje glasnosti, ohlapen, neizoblikovan način govorjenja	lenoba, brezbrižnost
pretirani poudarki, odsekan ritem	neobvladani gibi
spremenljiva hitrost govorjenja	razburjenje, neuravnovešenost, premalo samozavesti
nepravilno spreminjanje glasnosti in prazen glas	malo življenjske moči
velike spremembe glasnosti	poudarjena čustvena naravnanost
majhne spremembe glasnosti	pičlo čustveno doživljanje, discipliniranost
globok, doneč glas	samodokazovanje
pazljiva in izrazita izgovorjava	zavestna, disciplinirana naravnanost, malo življenjske moči
neizrazito govorjenje	naravnanost, nemarnost

Vir: B. Grintal, Poslovni bonton od A do Ž, 2013, str. 129.

3.3.1 VIKANJE IN TIKANJE

Z besedami ti, vi in oni, izražamo naša medsebojna razmerja, sorodstvene, družabne, prijateljske, generacijske in poslovne vezi. Vikanje je izraz spoštovanja. Onikanje je že skorajda izumrlo, kljub temu pa ga je pogosto še zaznati pri nagovarjanju cerkvenih oseb. Ponekod tudi na podeželju še vedno onikajo starejše in nepoznane osebe. V zasebnem življenju velja, da mlajši vikajo starejše. Mladoletne osebe se med seboj tikajo (Kneževič, 2005, str. 39 in 40).

Profesionalen poslovni odnos je bolj naklonjen vikanju. Ni narobe, če se sodelavci med seboj tikajo, ga pa kljub temu zagovarja v situacijah, ko se srečujemo s pomembnimi poslovnimi partnerji. Takrat naj bi sodelavci tudi med seboj izražali profesionalnost in avtoriteto. Prehod iz vikanja na tikanje med poslovnimi partnerji mora biti vedno predlog in ne samovoljna enostranska odločitev. Le če je predlog sprejet z obeh strani, se tikanja tudi poslužujemo, v nasprotnem primeru pa smo dolžni razložiti zakaj ne moremo ali nočemo sprejeti predloga. Upoštevati je potrebno, da ženski spol, nadrejenost in starost predstavljajo prednost. Pomeni, da v odnosu moški-ženska tikanje vedno predlaga gospa, v odnosu nadrejeni-podrejeni vedno nadrejeni, v odnosu starejši-mlajši pa starejša oseba. V situaciji, ko se srečata starejši gospod in mlajša ženska, je bolj primerno, da tikanje

predlaga ženska, saj bi v nasprotnem primeru gospoda lahko prizadeli ker bi pretirano poudarili njegovo starost (Košnik, 2007, str. 103 in 104).

3.3.2 POZDRAVLJANJE IN NASLAVLJANJE

Bonton veleva, da ne glede na spol mlajša oseba pozdravi starejšo, podrejeni nadrejenega in moški damo. V odnosu zaposleni-kupec, je osebje vedno tisto, ki prvo pozdravi stranko, razen v primeru, ko kupec vstopi v prostor. Pri pozdravljanju mora biti pogled uprt v oči sogovornika. Na prijazen pozdrav smo dolžni odzdraviti. Nič ni narobe, če se v neformalnih, sproščenih in prijateljskih vodah pozdravljamo s pozdravi, ki izhajajo iz pogovornega jezika ali slenga, poslovni svet pa nas omejuje na pozdrave kot so dobro jutro, dober dan, dober večer ali pozdravljeni (Košnik, 2007, str. 104 in 105).

Grintalova (2013, str. 34-37) podaja nekaj priporočil za naslavljanje. Če osebo dobro poznamo, jo nagovorimo z imenom, pri čigar uporabi vedno najprej navedemo ime in šele nato priimek. Če nam je oseba tuja, jo naslavljamo z vljudnostnim nazivom gospod/gospa. Včasih je veljajo, da se pri tovrstnem naslavljanju upošteva zakonski stan, danes pa bonton veleva drugače. Z gospa oz. gospodična se, z ozirom na starost, naslovi žensko, starejšo od 18 let. Ženskega priimka ne sklanjamo. Moške naslavljamo z nazivom gospod ali načeloma tudi z gospodič, vendar se le-temu v poslovnem svetu izogibamo. Če je oseba akademsko izobražena, ja uporaba nazivov doktor oz. magister obvezna, pri čemer je vrstni red naslavljanja sledeč. gospod magister Janez Novak. Če obstaja, za žensko pri akademskih nazivih uporabljamo žensko obliko, pri akademskih nazivih nasploh pa praviloma uporabimo najvišji pridobljeni naziv. Če nas oseba v katerem koli primeru opozori na nepravilno naslavljanje, spoštujemo njeno željo.

Za področje Republike Slovenije velja, da predsednika države, vlade, parlamenta in ministra za zunanje zadeve naslavljamo z njegova ekscelenca. Enako velja za škofe in veleposlanike, papeža naslavljamo z Vaša svetost. Naziv eminenca je največkrat napačno dodeljen naziv, saj po bontonu pripada samo kardinalom. Sicer pa so nazivi od kulture do kulture različni, kraljico se na primer naslavlja z Vaše kraljevsko veličanstvo, princa z visokost (Košnik, 2007, str. 106).

3.4 POSLOVNI BONTON PRI NEBESEDNEM KOMUNICIRANJU

Iz najnovejših raziskav je moč razbrati, da direkten pomen besed nosi le 7% delež, zvok govora (ritem, intonacija, glasnost) 38%, kar 55% pa odpade na nebesedno komunikacijo. V spominu obdržimo 20% slišanega, 30% videnega in 50% tega, kar slišimo in vidimo. Tako je dokazano, da govorica telesa, vonj, izraz na obrazu, splošni izgled, prostor in čas, upoštevanje prostorskih pasov, točnost ipd. največkrat povejo več kot številne izrečene besede. Besedna in nebesedna komunikacija morata hoditi z roko v roki - povedano mora biti v skladu z nebesedno govorico telesa (Grintal, 2013, str. 71 in 72).

3.4.1 MOŠKA KULTURA OBLAČENJA

Standardna pravila in priporočila za poslovnega moškega so sledeča (Kneževič, 2005; Košnik, 2007):

- če ne nosi brade, mora biti gladko obrit, v nasprotnem primeru pa mora brado najprej prilagoditi svojemu obrazu, delovnemu mestu, funkciji v podjetju in šele nato modi. Brada mora biti vsakodnevno negovana in jasno zarisanih oblik, lasje pa umiti in počesani;
- malo nakita in dodatkov. Običajno so to ura, poročni prstan, igle za kravato, manšetni gumbi in (v kolikor niso prevelike) oznake za pripadnost združenjem, klubom…, ki se nosijo na reverju suknjiča. Zapestnice in uhani ne sodijo v moško garderobo;
- vonjave je potrebno prilagoditi starosti, delovnemu mestu, položaju, poklicu in tipu moškega;
- kozmetika se nanaša na sveže umito kožo, pri vseh kozmetičnih izdelkih se uporablja isti vonj, ki naj ne bo premočan;
- v kolikor na delovnem mestu ni predpisana uniforma, se nosi obleka klasičnega kroja. Materiali morajo biti kvalitetni, barve nevtralne in usklajene. Ko moški sedi je suknjič lahko odprt, ko stoji pa mora biti zaprt vsaj za en gumb. Srajca mora barvno sovpadati z obleko in tako velika, da se ob nošenju suknjiča vidi približno centimeter manšete njenega rokava. Pisane in kariraste srajce niso zelo priporočljive. Če se jih že nosi, potem naj bo ovratnik enakega vzorca, saj enobarven vzbuja preveč pozornosti. V kolikor ima moški podbradek, naj se izogiba srajcam z gumbi na konicah ovratnika. Kravato se prilagaja srajci. Na vzorčasto srajco se nikoli ne nosi vzorčasta kravata. Za vodilne uslužbence so primerne bolj resne kravate, duhoviti vzorci pa so sprejemljivi samo izjemoma ob neformalnih priložnostih. Širina kravatnega vozla na sme biti širša od brade nosilca kravate. Metuljček se nosi pri fraku in smokingu. Pulover in pleteni brezrokavnik sta sprejemljiva za neformalna druženja ali v primeru, da delovno mesto moškega ni vezano na pisarno. Lahko pa se nosijo brezrokavniki, ki so iz istega materiala kot obleka. Dolžina hlač sega do čevljev. Pozimi so najprimernejši enobarvni plašči, vetrovkam, bundam in usnjenim jaknam se izogibamo. Šal je enobarven ali ima drobne vzorce in barvno sovpada z obleko. Slednje velja tudi za rokavice, ki so navadno usnjene, ob rokovanju ali vstopu v zaprt prostor pa jih je potrebno sneti;
- čevlji morajo biti čisti, njihov model pa prilagojen obleki ter letnemu času. Izogibati se je potrebno obrabljenim petam. Priporočajo se usnjeni, vsekakor pa naj bodo kvalitetni;
- večerna obleka je praviloma temna in enobarvna, npr. temno modra ali antracit. Zraven sodijo bela ali nežno pastelna srajca, metuljček ali resna kravata, črne nogavice in usnjeni čevlji. Obleko črne barve in črno kravato se nosi ob žalnih slovesnostih in na slovesnejših dogodkih, vendar šele po 18-i uri. Smoking predstavlja svečano večerno moško obleko, pri čemer sta metuljček in pas enake barve, čevlji pa črni, gladki ali lakasti. Za najbolj svečane priložnosti se obleče frak ter belo srajco, brezrokavnik in metuljček. Čevlji so črni in lakasti. Cut je svečano moško oblačilo med temno obleko

in frakom. Sestavljeno je iz črtastih hlač, bele srajce, belega ali sivega telovnika in sive kravate z biserno kravatno iglo;
- od pokrival sta najbolj primerna klobuk in baretka, a morata biti prilagojena priložnosti ter obliki glave in obraza. Barvno morata bit usklajena s plaščem. V zaprtem prostoru in ob rokovanju se pokrivalo sname. Kapa in čepica sodita k neformalnim priložnostim;
- pas je običajno usnjen in brez vpadljive sponke. Pristaja k hlačam in se nosi v pasu, ne pod trebuhom. Če moški nosi naramnice, morajo biti le-te prikrite, nikoli pa jih ne nosi istočasno s pasom;
- nogavice se nosi v vseh letnih časih. So enobarvne in segajo vsaj do sredine goleni. K svetli obleki sodijo svetle nogavice, vendar ne bele – te so namenjene športnim aktivnostim;
- žepni robček se nosi v naprsnem žepu in se ujema ali z barvo kravate/metuljčka ali z barvo srajce. Robček za osebno higieno je pri moških praviloma enobarven in iz blaga;
- poslovna torba ali kovček naj bosta usnjena, umirjenih barv in enostavnih oblik;
- dežnik je temnejše barve, običajno enobarven ali z diskretnimi vzorci geometrijskih oblik. Dežniki z logotipi blagovnih znamk so neprimerni;
- moškemu je dovoljeno bolj ležerno oblačenje takrat, ko nima pomembnejših sestankov in ko ne pričakuje poslovnih partnerjev. Dovoljene so džins hlače in polo majice, v garderobo pa kljub temu nikakor ne sodijo kratke hlače ali športna oprema.

3.4.2 ŽENSKA KULTURA OBLAČENJA

Ženskam se pri poslovni kulturi oblačenja dopušča malce več svobode kot moškim. Standardna pravila in priporočila nakazujejo sledeče smernice (Kneževič, 2005; Košnik, 2007):

- lasje so vedno umiti, skrbno počesani ali lepo oblikovani v pričesko. Če se ženska barva, se mora izogibati narastku na lasišču;
- bolje da nosi premalo kot preveč nakita. Le-ta naj bo skrbno izbran, kakovosten, enostaven in ne prevelik. Viseči uhani so primerni za večerne priložnosti. Ura naj bo v stilu z oblačili. Na svečanih priložnostih se je ne nosi, takrat se priporoča bolj žlahten nakit;
- priporočila glede vonjav so enaka kot pri moških;
- ličenje naj bo diskretno in prilagojeno barvnim odtenkom kože, očem ter obliki obraza, saj je njegov namen poudariti lepe dele in prikriti pomanjkljivosti. Kozmetika naj bo kvalitetna in naj se nanaša na sveže umito kožo. Za večerne in svečane priložnosti so lahko ličila bolj izrazita, nikakor pa ne progresivna;
- kostim predstavlja obvezni del ženske garderobe v vseh letnih časih. Omogoča številne različne kombinacije, vendar je potrebno biti ponovno pozoren na usklajenost barv in modnih dodatkov. Krilo naj ne bo preveč oprijeto in krajše kot 3 do 4 cm nad kolenom. Tudi hlačni kostim ne sme biti preveč oprijet, razen če se čez hlače nosi daljši zgornji

del (majica, srajca, bluza, puli,…). Izogibamo se krajšim hlačam in neprimernim materialom, kot sta denimo džins in gladko usnje. Ramena morajo biti zakrita, prozorni materiali in globoki dekolteji so neokusni. Spodnje perilo se ne sme videti. Pozimi so primerni elegantni jopiči in plašči različnih barv ter modelov. Krzno počasi izginja, kljub temu pa ni neprimerno. Poleg bolj razkošnih modelov jaken in plaščev se ga navadno nosi na večernih ali svečanih priložnostih. Vetrovka in puhovka sta v garderobi poslovne ženske odveč. Rute in šali poživijo in spremenijo najosnovnejša oblačila, paziti je potrebno le, da se barve ne tepejo. Rokavice so usnjene, kombinirane s pletivom ali iz toplih sintetičnih materialov. Ženski jih pri rokovanju ni potrebno sneti;

- čevlji so modni, vendar ne ekstravagantni. Usklajeni so z oblačilom in osebi primerni. Višino pet prilagajamo postavi, zdravju nog in obvladovanju hoje. Sandali so dovoljeni poleti ali ob večernih priložnostih, vendar morajo biti spredaj zaprti. Škornji so klasični in elegantni. Natikači so neprimerni;
- mala večerna obleka se nosi na sprejemih, predstavah ali svečanih dogodkih. Če moški nosi smoking, je ženska oblečena v malo večerno obleko. Le-ta je elegantna, dolga do kolen ali malo čez in nima globokega vratnega izreza. Navadno je temnejših barv, vzorcev je malo. Nadomestimo jo lahko z elegantnim hlačnim kostimom. Večerna obleka se nosi po 19-i uri na svečanih prireditvah. Obvezna je, če moški nosi frak. Je dolga, izdelana iz kakovostnih materialov in različnih modelov ter barv. Če so njen del tudi rokavice, se le-te snemajo iz rok le pred začetkom obeda, sicer pa nikoli;
- med ženskimi pokrivali so zaželjeni klobuki in kape različnih oblik. Pokrivala morajo biti prilagojena priložnosti in obliki obraza ter barvno usklajena z oblačili. Ženski ni nujno potrebno sneti pokrivala z glave v zaprtih prostorih. V takih primerih se odločimo za klobuke in kape brez ali z ozkimi krajci. Čepice s ščitniki so za poslovno žensko neprimerne;
- nogavice ali hlačne nogavice oso obvezni del oblačila ne glede na letni čas. Biti morajo usklajene z obleko in čevlji, nezaželjene so svetlikajoče, mrežaste, pikaste ali nogavice močno izrazitih vzorcev. K hlačam se nosi dokolenke in ne kratkih nogavic. Noge morajo biti depilirane;
- ročna torbica mora biti elegantna ter stilsko in barvno usklajena z oblačili. Ne sme biti prevelika, zlasti ne pri ženskah nižje rasti. Ročne torbice odlagamo na stol, njegov naslon ali poleg sebe, nikoli pa ne na mizo, kamor sodijo večerne torbice. Tudi poslovne torbice, ki naj bodo usnjene, preprostih oblik in nevtralnih barv, ter naj se ujemajo s kovčkom, mapo ali denarnico, se ne polaga na mizo;
- ženski dežnik je obenem modni dodatek, zato je lahko različnih barv in oblik, da le sovpada z obleko. Dežnik z logotipi ali blagovnimi znamkami je neprimeren;
- poslovna ženska daje eleganten, ženstven vtis poslovnosti ter strokovnosti in ne poudarja svojega spola, čarov ali seksualnosti.

3.4.3 OSEBNI PROSTOR

Grintalova (2013, str. 117-119) v poslovnem prostoru opredeljuje štiri prostorske pasove. Grobo gledano je javno območje primerno za govore in nagovore, območje družabnosti za službene ter družabne zahteve, osebno za razgovore, intimno pa za najtesnejše stike. Območje posameznega pasa močno zavisi od kulture, vzorcev vedenja, razpoloženja in odnosa do sogovornika. Bolj kot se počutimo gotove, bližje spuščamo osebe, ki nas obkrožajo. Vseeno pa nekako velja, da intimno območje predstavlja pas okoli nas v krogu 40 cm. Sem navadno dovolimo le svojim najbližjim, v poslovnem svetu pa nekoga zares le izjemoma. Osebno območje se nahaja v krogu 40 cm do 1,5 m. Do tu običajno pustimo osebe s katerimi se družimo in jih dobro poznamo, kljub temu pa želimo ohraniti nekaj svoje zasebnosti. V poslovnem svetu je zaradi medsebojnega sodelovanja poseganje v to območje precejšnje. Družabno območje zajema prostor med 1,5 in 4 m in predstavlja pas, v katerem poteka večina komunikacije v poslovnem svetu (npr. sestanki, razgovori za konferenčno mizo…). Javno območje je, kot že rečeno, značilno za predavanja, seminarje, konference, predstavitve. Zajema pas nad 4-imi metri. Je sicer učinkovito, ker preprečuje motnje iz občinstva, vendar brezosebno.

3.4.4 GOVORICA TELESA

Govorica telesa je odsev naših misli in čustev, odraža naš odziv na besede, situacijo ter počutje med sogovorniki, in ni nikoli zlagana. Enega najpomembnejših elementov predstavljajo oči, saj z njimi sprejemamo več kot 80% informacij. Z neposrednim pogledom bomo navezali stik, pristen nasmeh krepi zaupanje (Kneževič, 2005, str. 15).

Govorica telesa navadno pove več kot besede. Nekaj njenih najpogostejših znakov, ki jih velja upoštevati pri medgeneracijskem prenosu znanja, je predstavljenih v spodnji tabeli. Naj opomnim, da seveda ni nujno, da vedno držijo - pri pomenu kretenj moramo biti vedno pozorni na celotno situacijo.

Tabela 7: Govorica telesa

ZNAK	POMEN
razprte roke	odprtost in zaupanje do drugih, izrek dobrodošlice
krčevit prijem za mizo	trema, jeza, skrita napadalnost
roke v žepih	postavljanje pred drugimi, naš položaj je višji od ostalih
iztegnjen palec	sogovornika želimo o nečem podučiti
rahel dotik sogovornikove roke	sogovornika želimo prekiniti in sami nekaj povedati
pokončna drža	odseva našo notranjo naravnanost
stisnjene ustnice, napete mišice čeljusti	upor do sogovornika
cmokanje z jezikom	občudovanje sogovornika ali pomislek
pogled v oči	odkritost, samozavest, trdna osebnost
široko razprte oči	zanimanje
pogled mimo sogovornika	negotovost, razmišljanje o nečem drugem kot o sogovornikovih besedah
praskanje za ušesi, kretnja rok skozi lase	govorjenje neresnice, zadrega
nagnjenost naprej pri sedenju	sogovornik nas zanima
malo razprta kolena pri sedenju, stopala na tleh	zbrano spremljanje pogovora
dviganje in spuščanje ramen	nevednost
nenadno prekrižanje nog	odpor, prišlo je do kritične točke
mlahav stisk roke	zaprtost vase, ne izražamo veliko energije
pokimanje z glavo	sogovornika poslušamo, se z njim strinjamo

Vir: B. Grintal, Poslovni bonton od A do Ž,(2013, str. 90-95.

3.5 ASERTIVNOST IN POSLOVNI BONTON

Prepričljivost igra pomembno vlogo pri medgeneracijskem prenosu znanja. Z njo namreč skušamo vplivati na dejanja oziroma prepričanja ljudi, ki jim je sporočilo (v našem primeru novo znanje) namenjeno. Po besedah Možine in drugih (2006, str. 418-420) prepričljivost v komunikaciji dosežemo v treh stopnjah. Na prvi želimo zagotoviti, da posameznik razume naše sporočilo, na drugi želimo posameznika spodbuditi k spremembi vedenja, na zadnji pa ga usmerimo v dosego cilja, ki smo si ga zastavili na začetku. Pri tem se soočamo s številnimi ovirami, kot so denimo nepravilno oblikovane ideje, popačenje, nerazumevanje sporočevalca, nejasnost sporočila, neobčutljivost na čustva prejemnika sporočila, odpor prejemnika itd.

Ljudi lahko prepričujemo na različne načine, z ozirom na bonton pa je asertivnost eno

izmed najboljših orodij. Opredelimo jo kot prepričljivo komunikacijsko vedenje, ki sestoji iz 3 korakov (Možina & Kovač, 2006, str. 425):

- aktivno poslušanje sogovornika in izražanje razumevanja njegovih besed;
- izražanje naših misli in občutkov;
- izraz naše želje o tem, kaj naj se zgodi.

Pri navedenih korakih si pomagamo z besedami razumem, vendar mislim, zato predlagam. Pri starejši osebi, ki je obupala nad učenjem za delo z računalnikom, bi asertivnost izrazili na sledeč način: razumem, da težko dojemaš delovanje informacijske tehnologije, vendar mislim, da boš sčasoma dosegel tudi to vrlino, zato predlagam, da si za danes odpočiješ, jutri pa bova nadaljevala z učenjem.

Ena izmed tehnik asertivnosti je že prej omenjena govorica telesa, saj z njo podpremo prepričljivost. Pri asertivnosti so zelo pomembni dejavniki vzravnana drža, sproščen nastop ter umirjeni gibi in kretnje (Možina & Kovač, 2006, str. 429).

4 POMEN POSLOVNEGA BONTONA PRI MEDGENERACIJSKEM PRENOSU ZNANJA

Upoštevanje pravil lepega vedenja pri medgeneracijskem prenosu znanja dviga raven njegove uspešnosti in učinkovitosti, zato je na bonton potrebno gledati kot na nekaj, kar nam v tem primeru prinaša korist in ne kot na nujno zlo. V kolikor bomo bili do sodelavcev in ostalih deležnikov podjetja spoštljivi, prijazni in obzirni, bomo vzpostavili vzdušje, v katerem se bomo dobro počutili tako mi kot tudi vsi sodelujoči. Pri medgeneracijskem prenosu znanja je velikokrat potrebnega veliko časa, potrpežljivosti, razumnosti in truda, posledično pa mnogi le stežka ohranijo mirno kri. Nesramnost in žaljivo govorjenje bodo dotični proces le še otežili. Konflikte je treba reševati sproti in na miren način. Bonton nas usmerja k razmišljanju o nastalem zapletu, iskanju vzroka za njegov nastanek in oblikovanju načina za njegovo razrešitev. Prikupna ter prijetna oseba bo k sebi privabila vse tiste, ki so željni novega znanja, na drugi strani pa bo oseba, ki se ne zna lepo vesti, sprožila ravno obraten proces. Tudi če je nekdo bogat z znanjem, se ga bomo prej kot ne izogibali, in bili z njim samo tako dolgo, kolikor je nujno potrebno.

Jože Ramovš (2003, str. 190) je za vzpostavitev sožitja med generacijami predstavil enostavno pravilo, ki ga sam pojmuje kar zlato pravilo. Govori o tem, da mora biti človek v vsakem obdobju svojega življenja intenzivno povezan vsaj z eno, pozitivno naravnano osebo iz vsake generacije – z enim starejšim, enim mlajšim in enim pripadnikom srednjih let. Pri vsem tem je najbolj pomembna komunikacija med njimi, ki mora biti redna, pozitivna in na osebni ravni.

Pravila sodobnega bontona so se oblikovala tako, da so nam v pomoč pri navezovanju

stikov, krepijo medsebojno razumevanje, obzirnost do drugih in drugačnih, strpnost, ter nas neprestano spodbujajo k pripravljenosti, da pomagamo drug drugemu. Sodobna pravila upoštevajo medgeneracijske razlike, zato nas vedno manj utesnjujejo. So dostopna in sprejemljiva. Bonton je živa stvar, ki se nenehno spreminja in prilagaja družbenim spremembam, zato je zabaven in uporaben prav v vsakem trenutku dneva (Košnik, 2007, str. 8).

Kneževičeva (2005, str. 11-13) podpira pozitiven učinek bontona na medgeneracijsko učenje s tem ko pravi, da bonton omogoča nepristranskost in resnicoljubnost. Pomeni, da se naučimo živeti brez predsodkov do drugih in njihove drugačnosti, kulture, vere, obnašanja, obenem pa še vedno ohranjamo svoje dostojanstvo. Vse skupaj vodi v spoštljiv odnos do starejših oz. mlajših. Predsodki nas namreč omejujejo v notranji rasti in nas vodijo k temu, da zadržimo le eno stališče. Zapirajo nam možnost približevanja in sporazumevanja. Zaključuje z mislijo dr. V. Frankla, ki pravi, da moramo, v kolikor želimo graditi mostove med ljudmi, v temelje mostov polagati človeška srca.

Komunikacija je temelj človekovega razvoja ter obenem življenjsko pomembna aktivnost. V neposredni komunikaciji za poslušanje ni dovolj le uporaba sluha, temveč tudi vsi ostali čuti sprejemanja. Z aktivnim poslušanjem ne znamo zaznati samo sprememb pri sočloveku ampak tudi njegovo govorico telesa. Bonton proces komunikacije pospešuje (Kneževič, 2005, str. 14 in 15).

Grintalova (2013, str. 10) podobno pravi, da je temeljno vodilo bontona premišljena skrb za čustva in interese drugih ljudi. Le-ta sproži proces komunikacije in krepi zaupanje. Posledično bo tudi proces medgeneracijskega prenosa znanja bolj storilen. Ne glede na starostne razlike in različne generacijske lastnosti, moramo sočloveka obravnavati kot enakovrednega. Če mu bomo preveč podrejeni, naše znanje ne bo dovolj upoštevano, če bomo nanj gledali zviška, bomo najverjetneje priča neodobravanju in odporu.

Dobri medsebojni odnosi so predpogoj za učinkovito sodelovanje med sodelavci. Vljudnost, poštenost in prijaznost, ki jih narekuje bonton, dvigujejo raven motivacije in zadovoljstva, samoniciativo, kreativnost in upoštevanje mnenj drugih. Govorice, obrekovanje, napeljevanje, zveze, poznanstva in najrazličnejše spletke na drugi strani trgajo vezi med zaposlenimi (Grintal, 2013, str. 53-56).

Starejši se, zlasti pri utrjevanju znanja za delo z, zanje novo, informacijsko tehnologijo, pogosto srečujejo s problemom spodbudnega psihosocialnega okolja in primerne organizacijske klime. Le-to se lahko vzpostavi z uporabo bontona, ki pripomore k odmikanju od ponotranjenih stereotipov (Ljudska univerza Ajdovščina, 2010, str. 7).

Paladinova (2012, str. 32-35) narekuje trend v vizualnem izgledu posameznika. Urejenost mora biti prilagojena situaciji, panogi in osebnosti človeka. Pripadnost določenim

neformalnim skupinam, družbam ipd. lahko izražamo v času izven službe, na delovnem mestu pa bi morali biti urejeni v skladu z bontonom. Zanimiv je namig k temu, da mora posameznik spremembe zunanjega videza, povezane s staranjem, prilagoditi delovnemu mestu in zakonodaji (npr. aktivno staranje). Starost torej prav tako ni nobeden izgovor za neurejen zunanji izgled. Zunanjost je pri medgeneracijskem prenosu znanja pomemben dejavnik prepričljivosti posameznika, saj ljudi vse prevečkrat sodimo po videzu. Raziskava, ki jo je izvedla avtorica, je pokazala, da je odzivnost na ljudi, ki jih dojemamo kot fizično privlačne, veliko večja kot reagiranje na tiste, ki jih zaznavamo kot neprivlačne. Urejen zunanji videz sproži občutek zaupanja. Ljudje, ki uporabljajo zmeren nakit, dišave in obriti moški so prepričljivejši.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 INTERVJU

5.1.1 METODA DELA

Za potrebe magistrskega dela sem najprej izvedla kvalitativno raziskavo, in sicer sem izbrala intervju.

Pri iskanju primerne osebe, ki bi mi znala s svojimi odgovori kar najbolje pomagati, sem najprej pomislila na gospo Ksenijo Benedetti. Leta 2000 je bila imenovana za šefinjo protokola Republike Slovenije, mandat so ji vnovič podaljšali v novembru leta 2013. Četudi je najbolje poznana po zdajšnji funkciji, velja zapisati, da se s protokolom in bontonom intenzivno ukvarja že vse od leta 1990, ko je nastopila svojo prvo službo (Primorci.si, 2014).

Z gospo Benedetti sem v stik prvič stopila 4. novembra 2013, ko sem ji poslala elektronsko pošto s prošnjo za sodelovanje pri raziskavi za magistrsko delo. Vabilu se je prijazno odzvala. Vprašalnik sem ji preko e-maila poslala 21. januarja 2014, odgovore pa, prav tako v elektronski obliki, prejela 20. februarja 2014.

Vprašalnik sestoji iz 16-ih vprašanj, izmed katerih se jih 14 navezuje na temo bontona. Zadnji dve vprašanji razkrivata pogled udeleženke intervjuja na medgeneracijski prenos znanja. Intervju, skupaj z odgovori, obsega tri A4 strani. Dodan je med priloge magistrskega dela.

Vesela sem, da si je gospa Ksenija navkljub obilici dela in obveznostim utrgala čas za pomoč pri moji raziskavi. Če se navežem na temo magistrskega dela, lahko brez slabe vesti zapišem, da je medgeneracijsko povezovanje odlična zadeva! Za sodelovanje se gospe Benedetti še enkrat iskreno zahvaljujem.

5.1.2 ANALIZA INTERVJUJA

Benedettijeva bonton razlaga kot uglašenost lepega vedenja in primernega izgleda, ki temelji na etiki ter morali. Nanj vplivajo številni dejavniki, kot so recimo stopnja civilizacije, družbena ureditev, splošna kultura ter vedenjski vzorci. Pričakovano tudi ona poudarja, da je pristen bonton izrazitejši pri neverbalni komunikaciji, ker le-to težje hoteno nadziramo. Obenem pa opozarja, da lahko preko pisne in govorne komunikacije zelo hitro razberemo, če je nasprotna oseba vešča uporabe lepega vedenja.

Sama sem se tekom izdelave magistrske naloge začela spraševati, kje je meja med bontonom in sprenevedanjem. Sogovornica meni, in po razmisleku se tudi sama strinjam z njo, da to ločnico predstavlja preračunljivost. Mnogi so za dosego lastnih koristi pripravljeni storiti marsikaj…

O prvem vtisu Benedettijeva razmišlja precej podobno kot Grintalova in Kneževičeva, katerih priporočila sem povzela v poglavju o prvem vtisu. Zanimivo pa na tem mestu vključi tudi predsodke, češ, da lahko nenavadni videz sproži negativne stereotipe, ki navadno ustvarijo slab prvi vtis. Zapisano do neke mere pritrdilno odgovarja na moje raziskovalno vprašanje o tem ali stereotipi vplivajo na uporabo bontona. Tudi obleka ustvari določen vtis. Vendar pa je sogovornica rek »obleka naredi človeka«, po moji presoji povsem upravičeno, spremenila v »obleka pokaže človeka«. Kot sama pravi, bo neotesanec ostal neotesanec tudi v najbolj izbranih oblačilih.

Po opravljeni analizi intervjuja potrjujem hipotezo št. 3: omikano vedenje je, bolj kot pri verbalni, izrazito pri neverbalni komunikaciji. Sogovornica sicer opozarja, da lahko preko pisne in govorne komunikacije zelo hitro razberemo, če je nasprotna oseba vešča uporabe lepega vedenja, kaj več pa nam besedna komunikacija o nasprotni osebi ne pove. Zato pa je toliko pomembnejša nebesedna. Ker govorico telesa, mimiko obraza in ostale elemente le-te zelo težko hoteno nadziramo, neverbalna komunikacija pokaže naš pravi jaz. Benedettijeva lepo pove, da je bonton, za razliko od protokola, izbira, in ne zapoved. O vplivu čustvene inteligence posameznika na njegovo lepo vedenje razmišlja v tej smeri, da je čustvena inteligenca z bontonom sicer močno povezana, nikakor pa ne pogojena. Tako trdi, da se lahko bontona vsakdo nauči, vendar ga je za celostno podobo potrebno tudi živeti, vpeljati v življenje. In šele ko človek doseže to stopnjo, dokončno odraža omikano vedenje, kar je moč razbrati tudi preko nebesedne komunikacije.

Navadno se okrog oseb, s katerimi smo vsakodnevno v stiku, pretirano ne trudimo z lepimi besedami, gestami, primernimi oblačili, sploh če gre za pripadnike različnih generacij. Omikano vedenje običajno namenimo tistim, ki jih na novo spoznavamo. Pa je tak odnos pravilen? V hipotezi št. 4 trdim, da upoštevanje pravil lepega vedenja vpliva na boljši pretok znanja tudi med generacijami, ki se sicer že dobro poznajo. In jo, z ozirom na sogovorničin odgovor na 12-o vprašanje, tudi potrjujem. Benedettijeva pravi, da je bonton

v vsakdanjih odnosih morebiti celo pomembnejši kot bonton med ljudmi, s katerimi se redkeje srečujemo. Če se držimo načel lepega vedenja posledično spodbujamo k odprti komunikaciji, pozitivnemu vzdušju, boljšemu razumevanju in trdnejšim medsebojnim odnosom. Meni, da je prav, da bonton uporabljamo neprestano in ne samo izjemoma, saj lahko že z nasmehom, prijaznim pozdravom ali odkrito zahvalo polepšamo dan drug drugemu. Vse navedeno pa pospešuje proces pretoka znanja.

Ugotavljam, da sem preozko zastavila trinajsto vprašanje. Izprašana je, kratko in jedrnato, podala mnenje, da niti starost, niti katera koli druga karakteristika, niso izgovor za neupoštevanje pravil lepega vedenja. Če bi postavila bolj neposredno, bi po vsej verjetnosti dobila tudi jasen odgovor, ki bi mi dopuščal potrditi ali zavreči hipotezo št. 2, ki pravi, da se starejši od mlajših težje učijo kot obratno. Tako pa lahko, skladno s tem, da je gospa Ksenija podala ugotovitev iz lastnih izkušenj, da razlike med generacijami seveda obstajajo in da so mlajši veliko bolj sproščeni, dotični hipotezi le grobo pritrdim.

Glede na dane odgovore potrjujem glavno tezo magistrske naloge, da prisotnost oziroma upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja. Ne samo zaradi zgoraj potrjenih hipotez, temveč tudi zaradi tega, ker udeleženka v intervjuju s 16-im odgovorom neposredno izraža strinjanje z glavo tezo. Poleg tega že tekom celotnega intervjuja indirektno nakazuje smernice, ki jo podpirajo. V drugem odgovoru recimo podaja stališče, da pravila bontona krepijo strpnost, obzirnost ter medsebojno razumevanje. Izraža mnenje, da bonton omogoča lažje in lepše skupno življenje. Kot osnovno pravilo, ki se mu v odnosih ne moremo izogniti, navaja spoštovanje in enako ravnanje z vsemi, ne glede na razlike. Pove tudi, da se lahko z nasmehom, prijaznostjo in ljubeznivostjo rešimo iz neljubih situacij. Prav tako je zapisala, da je do težavnih skupin ljudi potrebno izražati sočutje in vljudnost.

5.2 ANKETA

5.2.1 METODA DELA

Po kvalitativni raziskavi sem izvedla še kvantitativno, in sicer v obliki elektronske ankete, ki sem jo izdelala preko spletnega programa 1ka. Le-ta mi je omogočal, da so se podatki zbirali na enem mestu, kasneje pa tudi njihovo analizo, preko katere sem testirala zastavljene hipoteze.

Anketni vprašalnik je vseboval 16 vprašanj, od tega je bilo 14 takih, ki so se neposredno navezovali na temo magistrske naloge, 2 pa sta bili demografski in sta se nanašali na spol ter starost respondentov. Da bi dobila kar najboljši odraz posameznikovih stališč do obravnavane teme, so vsa vsebinska vprašanja, z izjemo enega, namensko ponujala odgovore v obliki pet stopenjske Likartove lestvice. Sodelujoči so za izpolnitev v povprečju potrebovali 3 minute in 56 sekund, kar je malce več od predvidenega.

Ker sem hotela zajeti kar največ starostnih skupin, sem povezavo do ankete posredovala do različnih naslovnikov. Tako so bili k prošnji za sodelovanje pozvani vsi pedagogi Univerzitetne poslovne in ekonomske šole v Ljubljani, katerih kontakti se nahajajo v imeniku, dostopnem na študent-netu, zaposleni v podjetju Balavto d.o.o. Ajdovščina, prijatelji/znanci, ki sem jim povezavo do ankete posredovala neposredno preko elektronske pošte ali socialnega omrežja Facebook, zelo vesela pa sem, da se je k sodelovanju, z objavo vprašalnika na svojih spletnih straneh, velikodušno odzvala tudi Ljudska univerza v Ajdovščini.

Gre za ustanovo v osrčju Vipavske doline, njeno poslanstvo, ki se kaže v izvajanju kakovostnih izobraževalnih programov za odrasle, pa bazira na več kot 50-letni tradiciji. Vizijo vidijo v ohranitvi slovesa kakovostne hiše znanja, pestre izobraževalne ponudbe in udeležencih z odličnim znanjem. Med temeljne vrednote univerze štejejo znanje, strokovnost, upoštevanje posameznika, dobre medsebojne odnose in naravnanost v prihodnost (Ljudska univerza Ajdovščina, O nas, 2014).

Dotična ustanova je izredno aktivna na področju delovanja medgeneracijskega sodelovanja, saj s svojimi izobraževalnimi programi usmerja v vseživljenjsko učenje ter spodbuja širjenje znanja in kulture učenja v vseh življenjskih obdobjih. O njihovi uspešnosti priča tudi dejstvo, da so s tega področja prejeli že več nagrad. Pohvalijo se denimo lahko s priznanjem Andragoškega centra Slovenije za promocijo učenja in znanja v letu 2011 ter nagrado Jabolko kakovosti 2011, ki so jo prejeli za projekt V dvoje gre! – Izmenjava znanja kot most med generacijami (Ljudska univerza Ajdovščina, O nas, 2014).

Anketa je bila aktivna v času od 19.2.2014 do 10.3.2014. Nanjo se je v tem času odzvalo 236 naslovnikov, vendar je izmed teh anketo v celoti izpolnilo in končalo le 104 respondentov. Toliko je tudi končno število vprašalnikov, na podlagi katerih sem izdelala nadaljnjo analizo.

5.2.1 ANALIZA ANKETE

Demografski spremenljivki, po katerih sem povpraševala v anketi, sta se nanašali na spol in starost. Rezultati kažejo, da je na anketo odgovarjalo 64% žensk in 36% moških. Za magistrsko nalogo je veliko bolj zanimiva starostna struktura respondentov, ki je prikazana v spodnji tabeli. Skoraj polovica vprašanih sodi v generacijo Y oz. generacijo nekstersov, druga najbolj zastopana je generacija X. Žal med pravilno izpolnjenimi anketami ni bil zajet noben predstavnik generacije veteranov. Če gre verjeti predstavitvi starostnih skupin, ki jo je podala Bezjakova, ter priporočilom Ljudske univerze Ajdovščina, potem je bilo že na začetku analize ankete je pričakovati, da bo visok odstotek generacije Y naklonjen glavni tezi mojega dela.

Tabela 8: Starostna struktura anketirancev

Q16	**Letnica rojstva**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (1943 ali prej)	0	0	0	0
	2 (1944 - 1960)	10	10	10	10
	3 (1961 - 1980)	37	36	36	45
	4 (1981 - 1993)	48	46	46	91
	5 (1994 ali kasneje)	9	9	9	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,5	St. odklon	0,8

Grobo gledano se čisto vsi sodelujoči strinjajo, da medgeneracijski prenos znanja predstavlja konkurenčno prednost podjetja in ga je zato potrebno spodbujati. Tudi dejstvo, da 57% anketiranih delitve znanja ne dojema kot grožnjo samemu sebi, vodi v dognanje, da je sodobna družba naklonjena prenosu znanja med generacijami.

Na podlagi rezultatov analize 3. vprašanja potrjujem hipotezo št. 1, ki pravi, da prenos znanja med mlajšimi in starejšimi poteka v obe smeri. Slaba polovica anketiranih je izrazila popolno strinjanje s hipotezo, gledano v celoti, pa se s trditvijo strinja kar 78% vprašanih. Nihče ni izrazil popolnega nestrinjanja.

Tabela 9: Hipoteza št. 1

Q3	**Prenos znanja med mlajšimi in starejšimi poteka v obe smeri.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	49	47	47	47
	2 (strinjam se)	32	31	31	78
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	12	12	12	89
	4 (ne strinjam se)	11	11	11	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,9	St. odklon	1

Medtem ko teorija večkrat poudarja, da prvi vtis le stežka popravimo, jo rezultati ankete, proti pričakovanjem, ne podpirajo čisto jasno. 31% respondentov je sicer odgovorilo, da se le stežka znebijo slabega prvega vtisa, vendar pa jim za vrat, s 27%, močno dihajo tisti, ki

jim slab prvi vtis ne predstavlja težav za nadaljnje sodelovanje. Velja zapisati tudi, da je bilo med vprašanimi kar 24% takih, ki s trditvijo ne izražajo niti strinjanja niti nestrinjanja.

Če se okrog prvega vtisa porajajo dileme, pa so bili anketiranci, podobno kot Benedettijeva, veliko bolj jasni glede dejstva, da starejši nikakor ne morejo iskati opravičila za nesramno obnašanje do mlajših v svoji starosti. Kar 82% respondentov meni, da mora biti obzirnost obojestranska. Mnenje, ki neolikano obnašanje starejših, do pripadnikov mlajše generacije, jemlje kot dopustno, je bilo zastopano le v 10%.

Na podlagi šestega odgovora potrjujem hipotezo št. 2: starejši se od mlajših težje učijo kot obratno. 68 izmed 104 vprašanih se namreč strinja s trditvijo, da se pripadniki starejše generacije mlajšim težje podrejajo in so do njih bolj nezaupljivi kot obratno, medtem ko negativno stališče do omenjene trditve izraža le 15 vprašanih. Morda boste rekli, da je vprašanje postavljeno izven konteksta, pa vendar naj na tem mestu spomnim, da je bilo že tekom teoretičnega dela magistrske naloge nakazano, da se starejši težko izognejo občutku starševskega razmerja in se le stežka sprijaznijo z dejstvom, da se morajo učiti od oseb, ki bi jim lahko bili biološki otroci. Zato sem se odločila za tako provokativno vprašanje.

Tabela 10: Hipoteza št. 2

Q6	**Starejši se mlajšim težje podrejajo in so do njih bolj nezaupljivi kot obratno.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	17	16	16	16
	2 (strinjam se)	51	49	49	65
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	21	20	20	86
	4 (ne strinjam se)	14	13	13	99
	5 (sploh se ne strinjam)	1	1	1	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	2,3	St. odklon	0,9

Iz ankete je moč razbrati, da v družbi še vedno velja prepričanje, da morajo obstajati meje, do katerih posameznik lahko vnaša svoje privatno življenje v službo. 44% vprašanih ne izraža naklonjenosti pretiranemu izražanju pripadnosti subkulturam na delovnem mestu. Je pa res, da je bil znotraj sedmega vprašanja dokaj visok tudi delež tistih (33%), ki do trditve niso izrazili jasnega stališča. Poraja se dilema ali na vprašanje niso hoteli odgovoriti ali resnično nimajo mnenja okrog dotične tematike.

Odgovori razkrivajo tudi, da ljudje uporabi bontona pripisujejo velik pomen. Urejeno zunanjost denimo kar 70 vprašanih povezuje z zaupanjem in znanjem. Na sploh pa je število tistih, ki veliko moč pripisujejo neverbalni komunikaciji, visoko zastopano. Izmed 104 jih je kar 75 pritrdilo, da bolj verjamejo ljudem, ki svoje besede vrednotijo z nebesedno komunikacijo, prav nihče pa s trditvijo ni izrazil popolnega nestrinjanja. Dobila sem še en dokaz več za potrditev hipoteze št. 3, ki pravi, da je omikano vedenje, bolj kot pri verbalni, izrazito pri neverbalni komunikaciji. Verjetno gre razlog res pripisati temu, da je nad nebesedno komunikacijo zelo težko vzpostaviti hoteno kontrolo. In kateri so tisti elementi, ki jim anketiranci pri prenosu znanja pripisujejo največjo vlogo? Na prvo mesto je bilo postavljeno vzpostavljanje očesnega stika (60%), sledi vljudno naslavljanje prejemnikov znanja, ostale tri značilnosti – uporaba vikanja, vizualna urejenost in vzdrževanje telesne razdalje – pa so precej enako zastopane. V pomen vzpostavljanja očesnega stika sploh nisem dvomila, sem pa zato malce presenečena nad relativno nizko zastopanim pomenom uporabe vikanja.

Tabela 11: Pomen elementov omikanega vedenja

Q13	**Cenim, da oseba, ki deli znanje (razvrstite po pomembnosti od 1-najbolj pomembno do 5-najmanj pomembno):**						
	Podvprašanja	**Odgovori**					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Skupaj**
Q13a_	uporablja vikanje, dokler sam/a ne dovolim tikanja	14 13%	15 14%	24 23%	23 22%	28 27%	104 100%
Q13b_	vzpostavlja očesni stik s poslušalcem	62 60%	18 17%	10 10%	7 7%	7 7%	104 100%
Q13c_	je vizualno urejena	10 10%	20 19%	23 22%	33 32%	18 17%	104 100%
Q13d_	vzdržuje telesno razdaljo	5 5%	17 16%	29 28%	21 20%	32 31%	104 100%
Q13e_	prejemnike znanja vljudno naslavlja	13 13%	34 33%	18 17%	20 19%	19 18%	104 100%

Tabela 12: Hipoteza št. 3

Q11	**Bolj verjamem ljudem, ki svoje besede vrednotijo s pristno neverbalno komunikacijo.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	29	28	28	28
	2 (strinjam se)	46	44	44	72
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	24	23	23	95
	4 (ne strinjam se)	5	5	5	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	2	St. odklon	0,8

Medtem, ko mi je bila v intervjuju nakazana smernica k temu, da stereotipi vplivajo na uporabo bontona in prenos znanja med generacijami, ne morem istega trditi za anketo. Respondenti so namreč v 44% navedli, da jih predsodki o generacijah pri izmenjavi znanja ne ovirajo. Na drugi strani pa kar 37% ni izrazilo jasnega mnenja okrog izbrane teme. Tako težko potegnem črto pod to, kdo bolj nakazuje trende družbe. Naj vprašanje ostane izziv za nadaljnje raziskave.

Z odgovori na štirinajsto vprašanje dodatno potrjujem še zadnjo zastavljeno hipotezo, da upoštevanje pravil lepega vedenja vpliva na boljši pretok znanja tudi med generacijami, ki se sicer že dobro poznajo. 56 vprašanih namreč meni, da je omikano vedenje med osebami, s katerimi smo pogosteje v stiku, pomembno, le 21-im se navedeno ne zdi smiselno. Odgovor hipotezo potrjuje posredno.

Tabela 13: Hipoteza št. 4

Q14	**Poslovni bonton med osebami, ki se dobro poznajo, ni pomemben.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	8	8	8	8
	2 (strinjam se)	13	13	13	20
	3 (se niti strinjam nit ne strinjam)	27	26	26	46
	4 (ne strinjam se)	47	45	45	91
	5 (sploh se ne strinjam)	9	9	9	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,3	St. odklon	1,1

Kot že nekajkrat omenjeno, v glavni tezi trdim, da prisotnost oziroma upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja. Odgovori na deveto in deseto vprašanje tezo podpirajo. Respondenti so z visokimi 88% pritrdili, da z upoštevanjem pravil lepega vedenja ustvarimo sproščeno klimo, ki pospeši proces komunikacije. Z enakim deležem je bila potrjena tudi trditev, da izražanje spoštovanja in nenadrejenosti do prejemnikov znanja spodbuja k večji zbranosti in poslušanju. Nestrinjanje s trditvama je izraženo v tako nizkem odstotku, da ga brez slabe vesti lahko spregledam.

Tabela 14: Glavna teza

Q9	**Oseba, ki pri prenosu znanja izraža spoštovanje in nenadrejenost do prejemnikov znanja, spodbuja k večji zbranosti in poslušanju.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	43	41	41	41
	2 (strinjam se)	49	47	47	88
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	11	11	11	99
	4 (ne strinjam se)	1	1	1	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,7	St. odklon	0,7
Q10	**Z upoštevanjem pravil lepega vedenja ustvarimo sproščeno klimo, ki pospeši proces komunikacije.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	44	42	42	42
	2 (strinjam se)	48	46	46	88
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	10	10	10	98
	4 (ne strinjam se)	2	2	2	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,7	St. odklon	0,7

5.3 REFLEKSIJA NA MAGISTRSKO DELO

Magistrsko delo kaže svojo vrednost v tem, da na enem mestu ponuja zgoščen pregled najpomembnejših teoretičnih izhodišč ter smernic znotraj področij bontona in managementa znanja. Glede na to, da se kaže trend, da bomo mladi in starejši, zaradi

številnih dejavnikov, čedalje več časa preživeli skupaj, je prav, da čim prej vzpostavimo sožitje. Več raziskav je že bilo izvedenih na področju medgeneracijskega prenosa znanja, nisem pa zasledila take, ki bi preučevala vpliv uporabe bontona nanj. Tekom celotnega magistrskega dela trdim, da lepo vedenje spodbuja prenos znanja med generacijami. Četudi je naloga v prvi vrsti usmerjena na odnose znotraj delovnih mest, jo je zlahka prenesti tudi na raven vsakodnevnega življenja.

Pomemben prispevek naloge predstavlja intervju z gospo Ksenijo Benedetti.

Večjih presenečenj znotraj izvedenih raziskav ni bilo. Na njuni podlagi sem potrdila vse štiri zastavljene hipoteze, žal pa težko odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Kljub temu sem zadovoljna, da sem tekom raziskave dobila potrditev glavne teze, da prisotnost oziroma upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja. Pa naj raziskovalno vprašanje ostane izziv in pobuda za nadaljnja proučevanja.

Kar se tiče teoretičnega dela magistrske naloge, so omejitve predvsem vsebinske. Napisano v večini bazira na sekundarnih virih. Da bi bila teorija kar se da relevantna, sem posegla po delih priznanih tujih in domačih raziskovalcev s področja managementa znanja in uporabe bontona. Nisem se hotela slepo usmeriti samo v eno delo, temveč sem želela zajeti čim več zornih kotov, zato sem posegla po več različnih literaturah in znotraj njih skušala iskati podobnosti ali navzkrižja.

V empiričnem delu je omejitev več. Najprej velja izpostaviti metodološke dejavnike, ki se kažejo v možnosti pristranskega odgovarjanja in subjektivnosti respondentov. V anketi sem se prvi omejitvi skušala izogniti z zagotovitvijo popolne anonimnosti, kar pa ne velja za kvalitativno raziskavo. Vendar pa, kljub temu, da je gospa Benedetti večkrat imenovana kot sogovornica v intervjuju, navedeno prej kot med omejitve štejem med prednosti magistrskega dela. Možnosti, da bi tako priznana in izkušena oseba odgovarjala pristransko, so praktično zanemarljive. Glede na to, da imamo ljudje različne poglede in mnenja, pa se je bilo, tako znotraj kvalitativne kot tudi kvantitativne raziskave, težko izogniti subjektivnosti. Določena mera le-te je sigurno vedno prisotna. Da bi kar najbolje izničila njen vpliv, sem k sodelovanju povabila različne starostne skupine.

Znotraj empiričnega dela bi, zlasti pri kvantitativni raziskavi, rada omenila tudi časovno omejitev in število sodelujočih. Anketa je bila aktivna dvajset dni. O točnem številu povabljenih k sodelovanju je težko govoriti, brez dvoma pa je obseg le-teh večji od 250 oseb, če štejem samo vse pedagoge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, zaposlene v podjetju Balavto d.o.o. Ajdovščina in vse elektronske naslove, na katere je bilo vabilo poslano neposredno. Številka povabljenih se še poveča, v kolikor vključim tudi indirektna povabila preko spletne strani Ljudske Univerze Ajdovščina ter socialnega omrežja Facebook. Glede na to, da je na anketo vsaj kliknilo 236 oseb, od tega pa jih je v celoti

nanjo odgovorilo le 104, žal ugotavljam, da je bil odziv bolj skop. Vse skupaj priča, da smo morda še vedno premalo naklonjeni raziskavam.

Ugotavljam, da se v kvantitativni raziskavi skriva največja pomanjkljivost mojega magistrskega dela. V želji, da bi skozi anketo dobila kar najboljšo predstavo respondentov o tematiki pomena bontona pri medgeneracijskem prenosu znanja, sem, z izjemo enega, vse odgovore zastavila v obliki Likertove lestvice. Petstopenjska merska lestvica mi je sicer podala predstavo o posameznikovih stališčih, vendar sem prišla do spoznanja da z njo nisem mogla efektivno izmeriti dejanskega obnašanja respondentov. Vsaj del vprašanj bi bilo dobro zastaviti tudi na drugačen način. Npr. za hipotezo št. 4: upoštevanje pravil lepega vedenja vpliva na boljši pretok znanja tudi med generacijami, ki se sicer že dobro poznajo, bi lahko podala vprašanje in odgovore, kot sledi:

- če prenašam znanje na doslej še nepoznano osebo, komuniciram bolj omikano kot z osebo, ki jo dobro poznam.
  a) vedno
  b) pogosto
  c) niti da, niti ne
  d) občasno
  e) nikoli.

Smiselno bi bilo opraviti tudi sledeča testa:

- koliko respondenti pri svojem delu upoštevajo bonton;
- kako je z medgeneracijskim prenosom znanja

Njuni rezultati bi namreč ponujali osnovo za test korelacije med bontonom in medgeneracijskim prenosom znanja.

Časovna stiska mi žal ni dopuščala izpeljave nove ankete. Zato pa apeliram na vse morebitne nadaljnje raziskovalce dotičnega področja, da kvalitativno raziskavo razširijo z nakazanim tipom vprašanj. Tako zastavljena anketa bi zagotovo dala še boljše rezultate, saj bi omogočala primerjavo posameznikovih stališč, izraženih preko Likertove lestvice, z dejanskim obnašanjem anketirancev.

5.4 PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Priporočila za metodološke popravke sem izrazila že v sklopu refleksije na svojo magistrsko nalogo. V tem poglavju bi rada podala še navdih za vsebine, ki bi znale biti zanimiv izziv za raziskovalne žilice.

Najprej predlagam, da se raziskovalci usmerijo na raziskovalno vprašanje, na katerega sama, znotraj okvira svojega dela, nisem uspela odgovoriti. Mamljivo se mi zdi raziskati v

kolikšni meri stereotipi vplivajo na uporabo bontona ter končno tudi na medgeneracijski prenos znanja. Sama omenjeni tematiki nisem posvečala preveč pozornosti, me pa čedalje bolj mika. Morda zaradi nasprotij, ki sem jih odkrila znotraj raziskave. Benedettijeva je z mnenjem, da lahko slab prvi vtis sproži negativne predsodke, nakazala, da dotična povezava obstaja. V njen prid govorijo tudi nekatera dela, iz katerih sem črpala teorijo magistrske naloge. Na drugi strani pa večina anketirancev meni, da jih stereotipi o različnih generacijah pri izmenjavi znanja ne ovirajo. Ne morem zanemariti niti razmeroma visokega deleža tistih, ki okrog dotične tematike niso izrazili jasnega stališča. Tukaj torej apliciram na nadaljnje raziskovalce.

Rezultati ankete mi prav tako niso podali povsem jasnega odgovora glede meje med privatnim in službenim življenjem, v smislu vnašanja pripadnosti subkulturam vanj. Anketiranci so si, grobo gledano, po tretjinah razdeljeni glede izražanja strinjanja oz. nestrinjanja s trditvijo, da posebna oblačila, nakit, ličenje, tetovaže in podobno na delovnem mestu niso moteči, če oseba z njo izraža pripadnost določeni subkulturi. Strogo gledano teorija poslovnega bontona omenjenih elementov v službi ne dopušča, zagotovo pa vse skupaj zavisi tudi od vrste dela in delovnega mesta. Za osebo, ki dela sama in nima stikov s strankami, je najverjetneje vseeno ali je na delovnem mestu v obleki in kravati ali v raztrganem džinsu, medtem ko si direktorja uspešne firme težko predstavljam s pearsingom v nosu. Zanimivo bi bilo izvesti raziskavo, ki bi preučila katera delovna mesta in do kakšne mere so bolj in katera manj naklonjena izražanju pripadnosti subkulturam.

Dognala sem, da upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja. Ker je le-ta v podjetjih žal še vedno prepogosto tabu, bi bilo dobro raziskati in še bolje dokazati, da ima prenos znanja med generacijami pozitiven vpliv na delovno učinkovitost. Menim, da bi bila to dobra spodbuda, motivacija za organizacije. Morda bi na ta način podjetja medgeneracijskemu prenosu znanja posvečala več časa in sredstev.

V letih 2008 in 2009 so na Institutu Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje izvajali projekt Starosti prijazna Ljubljana. Raziskovalci so med drugim prišli do ugotovitve, da se zaradi demografskih sprememb Evropska unija sooča s številnimi ekonomskimi, političnimi, sociološkimi, etičnimi in moralnimi izzivi. Znotraj tega so opozorili predvsem na starejše generacije. Medtem ko so jim v plemenskih družbah pripisovali izredno pomembno vlogo, se je njih pomen sčasoma manjšal. Tako imamo med starejšimi danes opraviti z znano in prikrito revščino, ki se kaže v tem, da se pripadniki starejših generacij počutijo manjvredne, zapostavljene, osamljene, celo neuporabne. Prihaja do diskriminacije, staromrzništva in slabšalnega odnosa. Zaradi strahu ali zaradi ponosa se bojijo vprašati za pomoč (Voljč, 2010, str. 59). Z vidika organizacij bi bilo zanimivo raziskati v kolikšni meri se lahko z medgeneracijskim prenosom znanja omenjeni revščini izognemo in ali uporaba bontona znotraj tega procesa manjša raven konfliktnosti.

SKLEP

Znanje je bogastvo podjetij, zato morajo organizacije spodbujati njegov pretok med člani. Zlasti težaven se zdi prenos med generacijami, saj pripadniki različnih starostnih skupin izkazujejo razlike v osebnostih, delovnih vrednotah in vedenju na delovnem mestu. S pojavom aktivnega staranja, ki smo mu priča danes, ko države preko zakonodaje podaljšujejo delovno dobo starejših in jih spodbujajo, da ostanejo čim dlje delovno aktivni, pa so se podjetja skorajda nujno primorana soočiti z njim. Pri tem navadno naletijo na številne ovire. Frank in Echeveste (2012, str. 244-246) sta jih denimo razdelila na vedenjske, časovne, organizacijske, fizične in operativne.

Naloga managementa znanja je, da te ovire prepozna ter postopoma tudi odpravi. Težave lahko premostimo z različnimi organizacijskimi in informacijsko-komunikacijskimi tehnološkimi dejavniki, dejavniki managementa ter socialnega okolja, kamor se uvršča tudi uporaba bontona (Žnidaršič, 2013, str. 26 in 31).

Lepo vedenje lahko razdelimo na tisto pri besednem in tisto pri nebesednem komuniciranju. Poglavitni elementi, ki jih velja upoštevati znotraj uporabe bontona, so prvi vtis, uporaba vikanja oz. tikanja, način pozdravljanja in naslavljanja, kultura oblačenja, vzdrževanje telesne razdalje in govorica telesa.

Po besedah Grintalove (2013, str. 10 in 53-56) je temeljno vodilo bontona premišljena skrb za čustva in interese drugih ljudi, saj le-ta sproži proces komunikacije ter krepi zaupanje. Posledično bo tudi proces medgeneracijskega prenosa znanja bolj storilen. Ne glede na starostne razlike in različne generacijske lastnosti, moramo sočloveka obravnavati kot enakovrednega. Če bomo nekomu preveč podrejeni, naše znanje najverjetneje nikoli ne bo upoštevano, če bomo nanj gledali zviška, pa bomo skoraj zagotovo priča neodobravanju in odporu. Dobri medsebojni odnosi so predpogoj za učinkovito sodelovanje med sodelavci. Vljudnost, poštenost in prijaznost, ki jih narekuje bonton, dvigujejo raven motivacije in zadovoljstva, samoniciativo, kreativnost in upoštevanje mnenj drugih. Govorice, obrekovanje, napeljevanje, zveze, poznanstva in najrazličnejše spletke na drugi strani trgajo vezi med zaposlenimi.

Menim, da sem tekom izdelave magistrske naloge dosegla zastavljene namene. Na podlagi preučevanja strokovne literature in že izvedenih raziskav sem podala zgoščen pregled bistva managementa znanja, medgeneracijskega prenosa ter bontona. V sklopu empiričnega dela sem izvedla dve primarni raziskavi, in sicer intervju z gospo Ksenijo Benedetti ter anketo s 104-mi pripadniki različnih starostih skupin. V skladu z dobljenimi rezultati sem potrdila glavno tezo magistrske naloge, da prisotnost oziroma upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja. Prav tako sem na podlagi dveh primarnih raziskav potrdila vse štiri zastavljene hipoteze. Žal pa ugotavljam, da nisem najbolje zastavila anketnega vprašalnika. Odgovori v obliki

Likertove lestvice so sicer pokazali stališča respondentov do obravnavane teme, vendar pa mi niso dopuščali efektivne izmere njihovega dejanskega obnašanja.

Kljub temu, da se zdi področje bontona in medgeneracijskega prenosa znanja že dodobra raziskano ugotavljam, da še vedno ostajajo odprta mnogo vprašanja, ki postavljajo izhodišča za nadaljnje raziskave. Poraja se denimo dilema v kolikšni meri na prenos znanja med generacijami vplivajo stereotipi, kje so meje pri vnašanju pripadnosti subkulturam na delovna mesta, ali ima prenos znanja med generacijami pozitiven vpliv na delovno učinkovitost ter ali se lahko z njim izognemo revščini, o kateri so razpravljali raziskovalci na Inštitutu Antona Trstenjaka v Ljubljani.

LITERATURA IN VIRI

1. Bezjak, M., I. (2012). Medgeneracijsko tiho znanje, ki ga ne smemo izgubiti: izgubljeno tiho znanje in modrost. *HRM*, str. 26-29.
2. DeLong, D. (2004). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. New York: Oxford University Press, Ic.
3. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Frank, A., & Echeveste, M. (2012). Knowledge transfer between NPD projects teams. A method for the identification of improvement opportunities. *International Journal of Quality&Reliability Management*, 29(3), 242-264 .
5. Grintal, B. (2013). *Poslovni bonton od A do Ž*. Maribor: Poslovna založba MB.
6. Gruban, B. (2013, februar). Upravljanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih: kultura pospravi strategijo za malico? *HRM*, str. 24-26.
7. Holsapple, C., W., & Singh, M. (2000). Toward unified view of electronic commerce, electronic business, and collaborative commerce: A knowledge management approach, knowledge and process management. *Knowledge and Process Management 7*(3), 151-164.
8. Jan, J., & Stanič, T. (2012, november). Hitro e-izobraževanje kot odziv na spremenjene učne navade in potrebe zaposlenih: z manj truda ter nižjimi stroški do več znanja in boljših rezultatov. *HRM*, str. 20-23.
9. Kneževič, A., N. (2005). *Se znamo obnašati? Sodobno vedenje od A do Ž*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Kobal, N. (2012). *Management učenja in znanja* (»home take« izpit). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Košnik, B. (2007). *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra.
12. Lazović, S. (2012, september). Vloga in pomen čustvene inteligence v managementu znanja: čustveno inteligentno vodenje je temelj sinergijskega delovanja. *HRM*, str. 54-58.
13. Lesser, E., & Rivera, R. (2006). *Closing the generational divide. Shifting workforce demographics and the learning function*. Somers: IBM Global Services.
14. Ljudska univerza Ajdovščina (2010). *Izobraževanje – most med generacijami: priročnik za medgeneracijsko učenje.* Ajdovščina: Ljudska univerza Ajdovščina.
15. Ljudska univerza Ajdovščina (b.l). *O nas*. Najdeno 15. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.lu-ajdovscina.si/o_nas/predstavitev/
16. Mallon, D. (2010, 15. junij). New Research Shows Companies Can Positively Impact Bottom-Line Business Results with Five Specific Practices To Encourage Employee Empowerment and Knowledge Sharing. *Bersin by Deloitte*. Najdeno 21. novembra na spletnem naslovu http://www.bersin.com/News/Content.aspx?id=12521

17. Marcinkus, M., W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-574.
18. Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
19. Newton, B., Hurstfield, J., Miller, L., & Bates, P. (2005, maj). Training a Mixed-Age Workforce: Practical Tips and Guidance. *Brighton: Department of Work and Pensions, Institute for Employment Studies.* Najdeno 3. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=apg5
20. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford, Oxford University Press.
21. Paladin, M. (2012, junij). Urejenost – bistven element poslovnega sveta. *HRM*, str. 32-35.
22. Pintar, G. M., Žezlina, J. (2012, november). HRM-trendi v Sloveniji in svetu. *HRM*, str. 28-33.
23. *Benedetti, Ksenija.* Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.primorci.si/osebe/benedetti-ksenija/1205/
24. Ramovš, J. (2003). *Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerontagogika.* Ljubljana: Institut Antona Trstenjaka.
25. Rant, Ž. (2008). Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije. *Organizacija*, 126-131.
26. Selinšek, J. (2012, oktober). Z izkustvenim učenjem do sprememb: kako do sprememb. *HRM*, str. 30-34.
27. Senge, P., M. (1990). The Fifth Discipline. *Currency Doubleday.* Najdeno 20. novembra 2013 na spletnem naslovu http://www.vedpuriswar.org/book_review/the_fifth_discipline.PDF
28. Simbioza, Zavod Ypsilon (2012, november). Zaključno poročilo projekta Simbioza e-pismena Slovenija. Ljubljana: Zavod Ypsilon.
29. Znanje. (b.l). V *SSKJ*. Najdeno 14. novembra 2013 na spletni strani http://bos.zrcsazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D91597
30. Travinyo-Rodriguez, R., N., & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprice Development*, 17(3), 418-436.
31. Trimo d.d. (2008). Trimo letno poročilo 2008. Trebnje: Trimo d.d.
32. Voljč, B. (2010). *Starosti prijazna Ljubljana: izsledki raziskave 2008-2009*. Ljubljana: Institut Antona Trstenjaka za gerontologijo in medgeneracijsko sožitje.
33. Zupančič, U. (2012, oktober). Simbioz@ bo tudi v letu 2012 povezovala generacije: v iskanju medgeneracijskega sodelovanja. *HRM*, str. 42-44.
34. Žezlina, J. (2012, oktober). Inovativni primeri kadrovske prakse: koristi, ki jih prinaša agilno, sproščeno ter ustvarjalno delovno okolje in kultura v podjetjih. *HRM*, str. 6-10.

35. Žnidaršič, J. (2013, oktober). Znanje različnih generacij: deliti ali ne deliti – to je zdaj vprašanje. *HRM*, str. 26-32.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: intervju 1
PRILOGA 2: anketni vprašalnik 4
PRILOGA 3: izpis analiza ankete iz spletnega programa 1ka 7

PRILOGA 1: intervju

Intervju – Ksenija Benedetti – za magistrsko nalogo Nadje Kobal, 17.2.2014

1.) *Literatura ponuja ogromno definicij bontona. Kako ga razlagate Vi?*

Bonton je uglašenost lepega vedenja in primernega videza.

2.) *Poznamo Vas kot šefinjo protokola Republike Slovenije. V čem se razlikujeta protokol in bonton?*

Bonton je zbirka dogovorjenih in sprejetih pravil, ki temelji na morali in etiki. Na pravila lepega vedenja vplivajo stopnja civilizacije, družbena ureditev, splošna kultura in vedenjski vzorci. Bonton so tako pravila, ki določajo družbeno sprejemljivo vedenje in omogočajo, da skupaj lažje in lepše živimo. Pravila bontona krepijo medsebojno razumevanje, strpnost in obzirnost. Niso zapoved, temveč izbira.

Protokol pa je veliko več kot le dobri običaji, primerna vzgoja in bonton. Protokol je stroka, je veščina organiziranja. Gre za skupek postopkov, norm in pravil, ki so določeni tudi z zakoni, dekreti, odredbami, z navadami in s tradicijo. Protokol je produkcija, organizacija in komunikacija pri javnih ali zasebnih dejavnostih uradne narave. Je sredstvo, s katerim vodimo dogajanje. Protokol ne pomeni, da sami prinesemo kavo, temveč da organiziramo, da se bo prava kava prinesla ob pravem trenutku pravi osebi na primeren način.

Medtem ko je upoštevanje pravil bontona naša izbira, so protokolarna pravila večinoma predpisana. V državnem in diplomatskem protokolu je potrebno ta pravila praviloma dosledno uporabljati tudi kadar je potrebno improvizirati. Svoja protokolarna pravila oz. kodekse pa ima vse več raznih ustanov, organizacij in podjetij.

Mimogrede, beseda »protokol« lahko pomeni tudi mednarodni sporazum dveh ali več držav (npr. protokol o mednarodnem sodelovanju na kulturnem področju) ali pa je rezultat mednarodnih konferenc (npr. Kjotski protokol).

3.) *Se lahko bontona vsakdo nauči ali je to neke vrste dar?*

Pravil lepega vedenja se lahko nauči vsak, če le se za to odloči. Vendar ni dovolj, da se pravil le naučite, potrebno jih je tudi vpeljati v življenje.

4.) *Menite, da je bonton pogojen s čustveno inteligenco posameznika?*

Ni pogojen, je pa močno povezan.

5.) *Kaj kaže praksa – je pomen uporabe bontona izrazitejši pri verbalni ali neverbalni komunikaciji?*

Neverbalna komunikacija je pogosto močnejša, zato lahko razkrije veliko več kot verbalna, še zlasti kadar imamo osebo pred seboj. Poleg tega je bolj »iskrena«, težje jo hoteno nadziramo. Po drugi plati pa pisna in govorna komunikacija hitro pokažeta ali imamo opravka z olikano osebo, ki je vešča uporabe bontona pri pisanju oz. govoru ali ne.

6.) Katera so tista osnovna pravila lepega obnašanja, ki se jim preprosto ne smemo izogniti?

Spoštovanje drugih. Enako ravnanje z vsemi. Nesebičnost.Vljudnost.

7.) Kako ravnati, ko se zalomi?

Nasmeh. Ljubeznivost. Prijaznost.

8.) Kje je meja, kjer se bonton prevesi v sprenevedanje, morebiti celo hinavščino?

Morda je to preračunljivost. Nekateri so vljudni zato, ker vedo, da bodo imeli od tega korist: družbeno napredovanje, napredovanje v karieri ali celo premoženjsko korist. Ali pa želja po ustvarjanju družbene razcepljenosti, razprtij. Tudi to se dogaja… Velika razlika je med ljubeznivostjo in prilizjnenostjo.

9.) Kako ravnati s težavnimi skupinami ljudi?

Z vsemi ravnajmo spoštljivo in vljudno. Včasih najbolj težavni sogovorniki potrebujejo zgolj prijazno besedo, nekoga, ki bi jim bil pripravljen prisluhniti… Imejmo veliko potrpljenja, bodimo sočutni. Sogovornika nikoli ne podcenjujmo, ne bodimo vzvišeni, domišljavi ali nestrpni in ne segajmo v besedo.

10.) Popravnega izpita pri prvem vtisu ni. Kaj svetujete, da bo ta čim boljši?

Pri prvem vtisu morda pozabljamo, kako zelo je pomemben in kako težko ga je popraviti. Ustvarimo si ga v prvih petih sekundah srečanja… Vsekakor je pomembno, da smo točni in da je naš videz brezhiben:

- da smo spočiti,
- oblečeni v čisto in zlikano oblačilo, v katerem se dobro počutimo in ki je primerno dogodku – izberemo raje nevtralne barve in nevpadljivo eleganco;
- obuti v klasične, zloščene čevlje,
- da izberemo eleganten poslovni kovček ali usnjeno mapo,
- da z ličenjem, lakiranjem nohtov, dišavami in z nakitom ne pretiravamo,
- lasje naj bodo čisti, dolgi pa speti; moška brada naj bo obrita oz. urejena.

Nenavadni videz – pričeska, brada, kroj in predvsem barve oblačila zelo vplivajo na prvi vtis, zato raje izberimo takšen videz, ki sogovornika ne bo odbijal oz. da v njem ne bo sprožil negativnega stereotipa. Je pa lahko prvi vtis tudi varljiv.

11.) Se v pregovoru »obleka naredi človeka« skriva kaj resnice?

Obleka nikakor ne naredi človeka, vsekakor pa ustvari določen vtis. Neotesanec ostane neotesanec tudi v najbolj izbranem oblačilu.

Pove pa obleka lahko veliko o človeku. Izraža kulturo in osebnostne značilnosti posameznika. Čeprav omogoča izražanje individualnosti, pa je obleka (in obutev) za različne priložnosti včasih tudi predpisana, kot npr. v diplomatskem in poslovnem svetu ter v politiki.

Če smo kdaj v dvomih, upoštevajmo splošna vodila: eleganca, »ne pretiravajmo« in »manj je več«. In odločimo se za obleko, v kateri se bomo dobro počutili oz. katero »znamo nositi«. Tako obleka lahko pokaže (in ne naredi) človeka.

12.) Uporaba bontona med ljudmi, ki jih ne poznamo, je skorajda samoumevna. Kakšno vlogo pa ima bonton v odnosih med tistimi, s katerimi se vsakdan srečujemo? Je res manj pomemben, se mu lahko izognemo, krepi odnose ali predstavlja oviro?

Morda je v vsakdanjih odnosih še pomembnejši. Upoštevanje pravil lepega vedenja spodbuja odprto komuniciranje, izboljšuje razumevanje, krepi medsebojne odnose in ustvarja pozitivno vzdušje. Že samo prijazen pozdrav, nasmeh ali »hvala« lahko nekomu polepša dan, zakaj torej bontona ne bi uporabljali ob vsaki priložnosti!

13.) V družbi velja prepričanje, da morajo mlajši spoštovati starejše. Kaj pa obratno – so leta lahko opravičilo za neupoštevanje pravil lepega vedenja?

Pravila lepega vedenja naj bi spoštovali vsi, ne glede na starost, spol, korenine, status... Tako ni primerno, da bi bil nekdo samo zaradi svoje starosti (ali s tem povezanih pričakovanj) nevljuden.

*14.) Katere so po Vašem mnenju najpogostejše napake v odnosih med različnimi starostnimi skupinami***?**

Na primer, ko starejši mlajših sogovornikov ne vikajo, temveč jih tikajo brez njihove privolitve.

15.) Ali pri svojem delu opazite razhajanja med različnimi generacijami? Kako na vas, kot neke vrste »učiteljico«, gledajo mlajši/starejši, kdo vas bolj upošteva, katere skupine se težje prilagajo protokolu?

No, razhajanja med različnimi generacijami seveda so. Mlajši so bolj sproščeni. Meje so pomaknjene, ampak še vedno so. Name gledajo ljudje različno. Nekateri si ob srečanju takoj začnejo zapenjati suknjič in popravljati kravato, drugi pa se morda pošalijo na svoj račun.

16.) Se strinjate s trditvijo, da prisotnost oz. upoštevanje bontona v komunikaciji stimulativno vpliva na medgeneracijski prenos znanja?

Zagotovo.

PRILOGA 2: anketni vprašalnik

Sem Nadja Kobal, študentka zadnjega letnika bolonjskega podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pod mentorstvom gospe Jane Žnidaršič pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Poslovni bonton - most pri medgeneracijskem prenosu znanja. Prosim vas, da mi z izpolnitvijo ankete, ki je pred vami, priskočite na pomoč pri raziskovalnem delu. Anketa vam bo vzela približno 3 minute časa. Vljudno Vas naprošam za odkrite odgovore. Vprašalnik je anonimen in bo predstavljen izključno v študijske namene.

1) Medgeneracijski prenos znanja predstavlja konkurenčno prednost podjetja, zato ga je treba spodbujati.
   a) popolnoma se strinjam
   b) strinjam se
   c) se niti strinjam niti ne strinjam
   d) ne strinjam se
   e) sploh se ne strinjam

2) Delitev mojega znanja predstavlja grožnjo, saj to pomeni, da me bo prejemnik znanja lahko nadomestil.
   a) popolnoma se strinjam
   b) strinjam se
   c) se niti strinjam niti ne strinjam
   d) ne strinjam se
   e) sploh se ne strinjam

3) Prenos znanja med mlajšimi in starejšimi poteka v obe smeri.
   a) popolnoma se strinjam
   b) strinjam se
   c) se niti strinjam niti ne strinjam
   d) ne strinjam se
   e) sploh se ne strinjam

4) Pri meni oseba zlahka popravi slab prvi vtis.
   a) popolnoma se strinjam
   b) strinjam se
   c) se niti strinjam niti ne strinjam
   d) ne strinjam se
   e) sploh se ne strinjam

5) Mlajši morajo spoštovati starejše, medtem ko so lahko starejši do mlajših manj obzirni.
   a) popolnoma se strinjam
   b) strinjam se
   c) se niti strinjam niti ne strinjam

d) ne strinjam se
e) sploh se ne strinjam

6) Starejši se mlajšim težje podrejajo in so do njih bolj nezaupljivi kot obratno.
a) popolnoma se strinjam
b) strinjam se
c) se niti strinjam niti ne strinjam
d) ne strinjam se
e) sploh se ne strinjam

7) Prav je, da oseba, ki pripada določeni subkulturi svojo pripadnost izraža tudi med sodelavci in poslovnimi partnerji (posebna oblačila, frizura, ličila, nakit, tetovaže…).
a) popolnoma se strinjam
b) strinjam se
c) se niti strinjam niti ne strinjam
d) ne strinjam se
e) sploh se ne strinjam

8) Vizualno urejena oseba daje vtis, da nosi določeno znanje in je zaupanja vredna.
a) popolnoma se strinjam
b) strinjam se
c) se niti strinjam niti ne strinjam
d) ne strinjam se
e) sploh se ne strinjam

9) Oseba, ki pri prenosu znanja izraža spoštovanje in nenadrejenost do prejemnikov znanja, spodbuja k večji zbranosti in poslušanju.
a) popolnoma se strinjam
b) strinjam se
c) se niti strinjam niti ne strinjam
d) ne strinjam se
e) sploh se ne strinjam

10) Z upoštevanjem pravil lepega vedenja ustvarimo sproščeno klimo, ki pospeši proces komunikacije.
a) popolnoma se strinjam
b) strinjam se
c) se niti strinjam niti ne strinjam
d) ne strinjam se
e) sploh se ne strinjam

11) Bolj verjamem ljudem, ki svoje besede vrednotijo s pristno neverbalno komunikacijo.
   a) drži
   b) ne drži

12) Splošno gledano težko odmislim stereotipe o različnih generacijah, kar vpliva na moj način prenosa ali prejema znanja.
   a) drži
   b) ne drži

13) Cenim, da oseba, ki deli znanje (razvrstite po pomembnosti od 1-najbolj pomembno do 5-najmanj pomembno):
   a) uporablja vikanje, dokler sam-a ne dovolim tikanja ___
   b) vzpostavlja očesni stik s poslušalcem ___
   c) je vizualno urejena ___
   d) vzdržuje telesno razdaljo ___
   e) prejemnike znanja vljudno naslavlja ___

14) Poslovni bonton med osebami, ki se dobro poznajo, ni pomemben.
   a) popolnoma se strinjam
   b) strinjam se
   c) se niti strinjam niti ne strinjam
   d) ne strinjam se
   e) sploh se ne strinjam

15) Spol
   a) ženski
   b) moški

16) Letnica rojstva
   a) 1943 ali prej
   b) 1944 – 1960
   c) 1961 – 1980
   d) 1981 – 1993
   e) 1994 ali kasneje

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

PRILOGA 3: izpis analize ankete iz spletnega programa 1ka

Tabela: analiza ankete

Q1	**Medgeneracijski prenos znanja predstavlja konkurenčno prednost podjetja, zato ga je treba spodbujati.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	61	59	59	59
	2 (strinjam se)	40	38	38	97
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	3	3	3	100
	4 (ne strinjam se)	0	0	0	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,4	St. odklon	0,6

Q2	**Delitev mojega znanja predstavlja grožnjo, saj to pomeni, da me bo prejemnik znanja lahko nadomestil.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	0	0	0	0
	2 (strinjam se)	21	20	20	20
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	24	23	23	43
	4 (ne strinjam se)	33	32	32	75
	5 (sploh se ne strinjam)	26	25	25	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,6	St. odklon	1,1

Q3	**Prenos znanja med mlajšimi in starejšimi poteka v obe smeri.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	49	47	47	47
	2 (strinjam se)	32	31	31	78
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	12	12	12	89
	4 (ne strinjam se)	11	11	11	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,9	St. odklon	1

Q4	**Pri meni oseba zlahka popravi slab prvi vtis.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	11	11	11	11
	2 (strinjam se)	28	27	27	38
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	25	24	24	62
	4 (ne strinjam se)	32	31	31	92
	5 (sploh se ne strinjam)	8	8	8	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3	St. odklon	1,1

Q5	**Mlajši morajo spoštovati starejše, medtem ko so lahko starejši do mlajših manj obzirni.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	2	2	2	2
	2 (strinjam se)	8	8	8	10
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	9	9	9	18
	4 (ne strinjam se)	38	37	37	55
	5 (sploh se ne strinjam)	47	45	45	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	4,2	St. odklon	1

Q6	**Starejši se mlajšim težje podrejajo in so do njih bolj nezaupljivi kot obratno.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	17	16	16	16
	2 (strinjam se)	51	49	49	65
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	21	20	20	86
	4 (ne strinjam se)	14	13	13	99
	5 (sploh se ne strinjam)	1	1	1	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	2,3	St. odklon	0,9

Q7	**Prav je, da oseba, ki pripada določeni subkulturi, svojo pripadnost izraža tudi med sodelavci in poslovnimi partnerji (posebna oblačila, frizura, ličila, nakit, tetovaže…).**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	6	6	6	6
	2 (strinjam se)	19	18	18	24
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	34	33	33	57
	4 (ne strinjam se)	34	33	33	89
	5 (sploh se ne strinjam)	11	11	11	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,2	St. odklon	1,1

Q8	**Vizualno urejena oseba daje vtis, da nosi določeno znanje in je zaupanja vredna.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	17	16	16	16
	2 (strinjam se)	53	51	51	67
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	20	19	19	87
	4 (ne strinjam se)	11	11	11	97
	5 (sploh se ne strinjam)	3	3	3	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	2,3	St. odklon	1

Q9	**Oseba, ki pri prenosu znanja izraža spoštovanje in nenadrejenost do prejemnikov znanja, spodbuja k večji zbranosti in poslušanju.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	43	41	41	41
	2 (strinjam se)	49	47	47	88
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	11	11	11	99
	4 (ne strinjam se)	1	1	1	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,7	St. odklon	0,7

Q10	**Z upoštevanjem pravil lepega vedenja ustvarimo sproščeno klimo, ki pospeši proces komunikacije.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	44	42	42	42
	2 (strinjam se)	48	46	46	88
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	10	10	10	98
	4 (ne strinjam se)	2	2	2	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,7	St. odklon	0,7

Q11	**Bolj verjamem ljudem, ki svoje besede vrednotijo s pristno neverbalno komunikacijo.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	29	28	28	28
	2 (strinjam se)	46	44	44	72
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	24	23	23	95
	4 (ne strinjam se)	5	5	5	100
	5 (sploh se ne strinjam)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	2	St. odklon	0,8

Q12	**Splošno gledano težko odmislim stereotipe o različnih generacijah, kar vpliva na moj način prenosa ali prejema znanja.**				
	Odgovori	**Frekvenca**	**Odstotek %**	**Veljavni %**	**Kumulativa %**
	1 (popolnoma se strinjam)	1	1	1	1
	2 (strinjam se)	20	19	19	20
	3 (se niti strinjam niti ne strinjam)	38	37	37	57
	4 (ne strinjam se)	37	36	36	92
	5 (sploh se ne strinjam)	8	8	8	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,3	St. odklon	0,9

Q13	Cenim, da oseba, ki deli znanje (razvrstite po pomembnosti od 1-najbolj pomembno do 5-najmanj pomembno):					
	Podvprašanja					
		1	2	3	4	5
Q13a_	uporablja vikanje, dokler sam/a ne dovolim tikanja	14 13%	15 14%	24 23%	23 22%	28 27%
Q13b_	vzpostavlja očesni stik s poslušalcem	62 60%	18 17%	10 10%	7 7%	7 7%
Q13c_	je vizualno urejena	10 10%	20 19%	23 22%	33 32%	18 17%
Q13d_	vzdržuje telesno razdaljo	5 5%	17 16%	29 28%	21 20%	32 31%
Q13e_	prejemnike znanja vljudno naslavlja	13 13%	34 33%	18 17%	20 19%	19 18%

Q14	Poslovni bonton med osebami, ki se dobro poznajo, ni pomemben.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni %	Kumulativa %
	1 (popolnoma se strinjam)	8	8	8	8
	2 (strinjam se)	13	13	13	20
	3 (se niti strinjam nit ne strinjam)	27	26	26	46
	4 (ne strinjam se)	47	45	45	91
	5 (sploh se ne strinjam)	9	9	9	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,3	St. odklon	1,1

Q15	Spol				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni %	Kumulativa %
	1 (ženski)	67	64	64	64
	2 (moški)	37	36	36	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	1,4	St. odklon	0,5

Q16	Letnica rojstva				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek %	Veljavni %	Kumulativa %
	1 (1943 ali prej)	0	0	0	0
	2 (1944 - 1960)	10	10	10	10
	3 (1961 - 1980)	37	36	36	45
	4 (1981 - 1993)	48	46	46	91
	5 (1994 ali kasneje)	9	9	9	100
Veljavni	Skupaj	104	100	100	
		Povprečje	3,5	St. odklon	0,8