

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

GREGOR KOKALJ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KOMUNICIRANJE V
KLUBU MANAGERJEV LJUBLJANA**

Ljubljana, april 2002

GREGOR KOKALJ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TEORIJA KOMUNICIRANJA	2
2.1. KOMUNICIRANJE	2
2.2. KOMUNIKACIJSKI PROCES	2
2.2.1. ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA	2
2.2.2. FAZE PROCESA KOMUNICIRANJA	4
2.3. STILI KOMUNICIRANJA	4
2.4. RAVNI KOMUNICIRANJA	5
2.5. ENOSMerno IN DVOSMerno KOMUNICIRANJE	6
2.6. VERBALNA IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	6
2.7. FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE	7
2.8. KOMUNIKACIJSKE MREŽE	8
2.9. ORGANIZACIJSKA KULTURA	9
3. KLUB MANAGERJEV LJUBLJANA	9
3.1. KLUB	9
3.2. KRATKA PREDSTAVITEV KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA	10
3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA	11
3.4. KOMUNIKACIJSKA MREŽA KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA	13
4. KOMUNICIRANJE V KLUBU MANAGERJEV LJUBLJANA	14
4.1. VRSTE KOMUNICIRANJA GLEDE NA KOMUNIKACIJSKI KANAL	14
4.1.1. OSEBNO KOMUNICIRANJE	15
4.1.2. KOMUNICIRANJE PO TELEFONU	16
4.1.3. KOMUNICIRANJE PO TELEFAKSU	16
4.1.4. KOMUNICIRANJE PO POŠTI	17
4.1.5. KOMUNICIRANJE PREK MOBILNEGA TELEFONA	18
4.1.5.1. KOMUNICIRANJE S POGOVOROM	18
4.1.5.2. KOMUNICIRANJE S SMS SPOROČILI	19
4.1.6. KOMUNICIRANJE PREKO INTERNETA	20
4.2. VRSTE KOMUNICIRANJA GLEDE NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO	21
4.2.1. KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ KLUBA	22
4.2.1.1. KOMUNICIRANJE MED ČLANI KLUBA	22
4.2.1.2. KOMUNICIRANJE V UPRAVNEM ODBORU	25
4.2.1.3. KOMUNICIRANJE MED POSLOVNIM SEKRETARJEM IN KLUBOM	26
4.2.2. KOMUNICIRANJE Z OKOLICO	27

5. CELOVIT PRIMERJALNI PREGLED VSEH VRST KOMUNICIRANJA V KLUBU	28
6. RAZVOJNE STOPNJE KOMUNICIRANJA V KLUBU	33
7. PRIHODNOST KOMUNICIRANJA V KLUBU MANAGERJEV LJUBLJANA	34
8. SKLEP	36
9. LITERATURA	37
10. VIRI	38

1. UVOD

Pojem civilizacija označuje specifične tehnološke in duhovne dosežke ter družbene odnose, ki jih je določena družba dosegla v času in prostoru. Bistveni steber civilizacije je komuniciranje. Ljudje smo socialna bitja, ki za svoj razvoj potrebujemo medsebojno komuniciranje. Potrebe posameznikov po komuniciranju se med seboj razlikujejo. Zato so se v družbi oblikovale različne interesne skupine, ki družijo ljudi s skupnimi interesi.

Danes poznamo mnogo oblik komuniciranja, kar je posledica napredka civilizacije. Proučevanje različnih pojavnih oblik komuniciranja v družbi močno dobiva na pomenu. Poznavanje in predvsem obvladovanje komuniciranja v interesnih skupinah omogoča obstoj interesne skupine same. Zaradi želje po dolgoročnem obstoju so različne skupine prešle v formalno obliko, kar pomeni vzpostavitev določenih pravil znotraj danih zakonskih omejitev.

Klub managerjev Ljubljana predstavlja eno takih interesnih skupin. Klub družijo managerje z različnih poslovnih področij. Diplomaska naloga predstavlja eno redkih del, ki se tičejo delovanja poslovnih klubov. Poslovni klubi so zelo pomembni za osebno izpopolnjevanje managerjev in posledično za izpopolnjevanje narodnega gospodarstva.

Poudarek tega diplomskega dela je predvsem na predstavitvi in analizi posameznih oblik komuniciranja, ki se v Klubu managerjev Ljubljana pojavljajo. Tehnološki razvoj je popestril izbor oblik komuniciranja. Vsaka nova oblika je prinesla določene izboljšave. Vsaka oblika ima v primerjavi z ostalimi določene prednosti in slabosti. Glede na to, kakšen rezultat želimo doseči, moramo uporabiti ustrezno obliko oziroma vrsto komuniciranja.

Večino podatkov, uporabljenih v tej diplomski nalogi, sem pridobil na osnovi lastnih izkušenj med delom v Klubu na delovnem mestu poslovnega sekretarja. Za analizo in izračun posameznih podatkov sem uporabil predvsem subjektivne metode indukcije in dedukcije ter sinteze in analize. Namen diplomskega dela je proučiti komuniciranje v Klubu managerjev Ljubljana, tako da bodo vse ugotovitve koristile kot osnova za primerjavo komuniciranja v tem Klubu in komuniciranja v drugih interesnih skupinah, organizacijah ali področjih.

Najprej sem na kratko opredelil komuniciranje in pojme, ki so z njim ožje povezani. V nadaljevanju sem za lažje razumevanje konkretnega komuniciranja v Klubu na kratko predstavil Klub, njegovo organizacijsko strukturo in komunikacijsko mrežo. Sledi predstavitev posameznih vrst komuniciranja glede na komunikacijski kanal in glede na organizacijsko strukturo. Obe klasifikaciji, glede na komunikacijski kanal in glede na organizacijsko strukturo, sem med seboj tudi povezal in podal komentarje. Sledi predstavitev predvidenega razvoja komuniciranja Kluba managerjev Ljubljana v prihodnosti in zaključek.

2. TEORIJA KOMUNICIRANJA

2.1. KOMUNICIRANJE

Različni avtorji navajajo različne opredelitve komuniciranja:

- Po Lipovcu je komuniciranje "oddajanje sporočil tako, da jih prejemnik sprejme, in sprejemanje sporočil" (Lipovec, 1987, str. 101).
- Možina definira komuniciranje kot "proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija nek proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb" (Možina, 1992, str. 3).

Vse definicije komuniciranja so si med seboj zelo podobne. Ključni pojmi definicije komuniciranja so oddajanje in sprejemanje sporočila, sporočilo in razumevanje. Vzpostavljanje komuniciranja z izostankom enega od teh pojmov bi bilo nesmiselno ali brezpomensko.

Komunikacija je bistveni element za obstoj sleherne organizacije. S komuniciranjem se oblikujejo odnosi med člani in med skupinami v organizaciji. Kvalitetna in pravočasna informacija je v današnjem poslovnem svetu bistvenega pomena. Informacije se prenašajo s komuniciranjem, zato je le-to ključnega pomena.

2.2. KOMUNIKACIJSKI PROCES

2.2.1. ELEMENTI KOMUNIKACIJSKEGA PROCESA

Komunikacijski proces sestavljajo (glej sliko ena, Možina, 1995, str. 42):

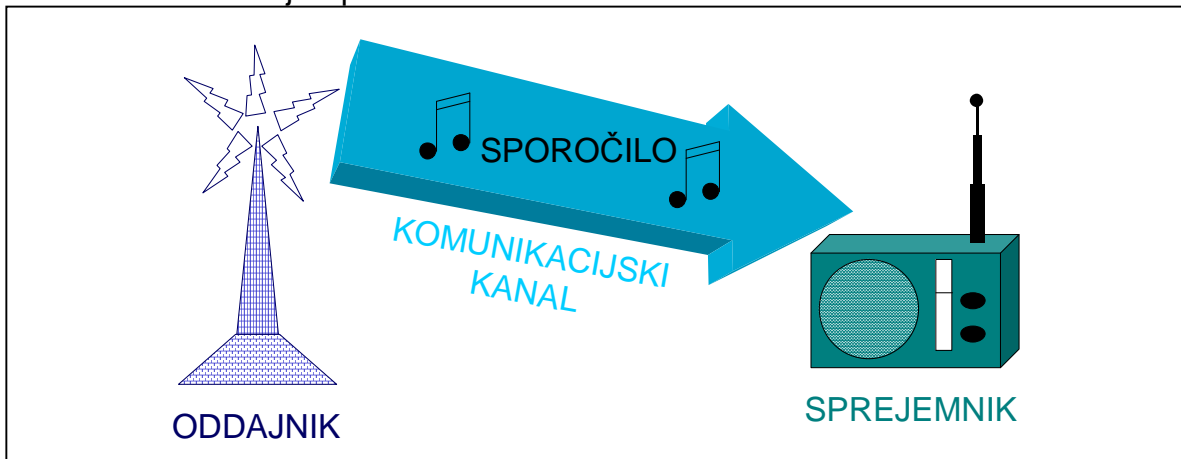
- oddajnik,
- sprejemnik,
- sporočilo,
- komunikacijski kanal.

Oddajnik je oseba, ki oddaja sporočilo preko komunikacijskega kanala do sprejemnika. Sprejemnik je oseba, ki sporočilo preko tega istega komunikacijskega kanala sprejema. Sporočilo je, kar se o določeni stvari sporoči, kar oddajnik želi prenesti sprejemniku. Sporočilo je lahko verbalno ali neverbalno. Komunikacijski kanal imenujemo pot, po kateri oddajnik pošlje svoje sporočilo do sprejemnika.

Oddajnik in sprejemnik morata biti pri komuniciranju na isti valovni dolžini. To pomeni, da so sporočila zabeležena v taki obliki, da jih razumeta oba ter da uporabljata isti komunikacijski kanal, saj le tako lahko sprejemata in oddajata

medsebojna sporočila. Pri komuniciranju med sprejemnikom in oddajnikom lahko prihaja do napak. Napake in težave so lahko posledica neprimerno oblikovanega sporočila, napačno izbranega komunikacijskega kanala, motenj v kanalih ali razlik v kodiranju in dekodiranju sporočil.

Slika 1: Komunikacijski proces

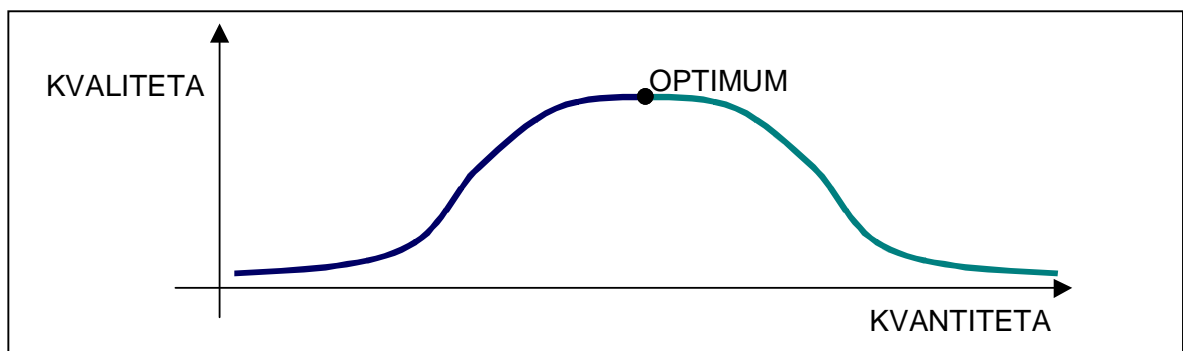


Vir: Možina 1995, str. 43.

Slika ena prikazuje primer enosmernega preprostega komunikacijskega procesa. Nastopata en sprejemnik in en oddajnik. Oddajnik preko komunikacijskega kanala pošilja sporočilo do sprejemnika. Dve osebi, ki med seboj komunicirata, imata lahko hkrati vlogo sprejemnika in oddajnika. Sporočilo lahko potuje preko komunikacijskega kanala v obe smeri, govorimo o dvosmernem komuniciranju.

Ko govorimo o komunikacijskem procesu, se moramo ustaviti tudi pri hitrosti prenašanja informacij in kvaliteti prenosa. Hitrost prenosa merimo v količini prenesenih informacij na časovno enoto. Podjetja velikokrat določajo norme dela, ki jih pogojujejo s hitrostjo pretoka informacij. Pri merjenju pretoka se naslanjamo na relativne primerjave, v redkih formaliziranih primerih tudi na absolutne primerjave. Na drugi sliki sem prikazal, kako se v procesu komunikacije spreminja razmerje med kvaliteto in kvantiteto.

Slika 2: Razmerje med kvantiteto in kvaliteto komuniciranja



Vir: Lastni.

Iz slike dve je razvidno, da z večanjem količine prenesenih informacij kvaliteta komuniciranja najprej raste, saj izvemo vse več novih potrebnih informacij. V neki točki proces doseže optimum, kjer je kvaliteta komuniciranja pri danem obsegu informacij največja. Če količino informacij še povečujemo, jih sprejemnik ne more več obdelati in ni sposoben izločiti pomembnejših. Zato začne kvaliteta padati.

2.2.2. FAZE PROCESA KOMUNICIRANJA

Proces komuniciranja je sestavljen iz naslednjih faz (Možina, 1992, str. 7):

- kodiranje,
- oddaja,
- prenos,
- sprejem,
- dekodiranje,
- reagiranje,
- povratno informiranje.

Pri razlagi teh faz imamo v mislih dvosmerno komuniciranje, kjer nastopata dve osebi, ki imata hkrati vlogo oddajnika in sprejemnika. Oddajnik sporočilo najprej kodira in ga nato odda. Prenos sporočila poteka preko komunikacijskega kanala. Sprejemnik sporočilo sprejme in ga dekodira. Sprejemnik po dekodiranju sporočilo obdela in nanj odreagira ter pošlje povratno informacijo.

Povratno informiranje se zopet krožno začne v prvi fazi, to je s kodiranjem. Pozorni moramo biti na to, da oddajnik in sprejemnik uporabljata isti kodni sistem, saj bo le v tem primeru sporočilo razumljivo in bo lahko komunikacija potekala nemoteno. Povratno informiranje ni obvezujoča faza procesa. Proces komuniciranja se lahko zaključi le z izključitvijo te faze ali pretrganjem komunikacijskega kanala.

2.3. STILI KOMUNICIRANJA

Avtorji naštevajo različne stile komuniciranja. V vseh stilih so za osnovo opredeljevanja vzete osebne lastnosti osebe v komunikacijskem procesu. Pri opredeljevanju osebe v ospredju zavzemajo vlogo oddajnika. Vloga sprejemnika je bolj postranska.

Ogledali si bomo stile komuniciranja po Schulzu von Thunu (Brajša, 1994, str. 140), ki so oblikovani po preprostih osebnih lastnostih oseb, ki nastopajo v komuniciranju:

- V komunikaciji iščemo pomoč; izkazujemo lastno nemoč in sogovornikovo moč.
- V komunikaciji ponujamo pomoč; izkazujemo svojo moč in kažemo sogovorniku, da je šibek.

- V komunikaciji se lahko dajemo v nič; povzdigujeemo sogovornikovo znanje in ga s tem prosimo za pomoč, sebe označujemo za ničvredne.
- V komunikaciji smo agresivni in omalovažujemo drugega; povzdigujeemo sebe, sogovornika pripravljamo k temu, da bi priznal našo premoč.
- Samopotrjevalna komunikacija; sebe kažemo kot osebo brez napak, sogovornika gledamo kot konkurenta, od katerega želimo, da prizna našo superiornost.
- Sogovornika kontroliramo; dajemo mu napotke, kako naj dela, ker smo edini, ki vemo, kako se neki stvari streže.
- Samodistancirana komunikacija; sogovornika ocenjujemo kot subjektivnega, zato se oddaljujemo od pogovora in mu ne pustimo, da bi se nam približal.
- Površna, komedijantska in dramatizirajoča komunikacija; svojo vlogo v komunikacijskem procesu igramo, ker želimo pozornost občinstva.

To je zgolj ena od klasifikacij stilov komuniciranja. Opisani stili predstavljajo skrajne možne oblike, ki jih v tej čisti obliki v realnosti pri nastopu posameznika le redko opazimo. V komuniciranju ne uporabljamo zgolj enega stila komuniciranja. Le-tega moramo podrediti vsebini, tekstu in sogovornikom. Večinoma se naš dejansko uporabljeni stil izraža kot kombinacija več stilov, ki jih izbiramo podzavestno, odvisno od situacije, v kateri se nahajamo. Stile je možno izbrati tudi zavestno, kar pa zahteva veliko vaje, obvladanje opazovanja okolja in samokontrolo.

2.4. RAVNI KOMUNICIRANJA

Kreps loči štiri ravni organizacijskega komuniciranja (Berlogar, 1999, str. 61):

- osebno,
- medosebno,
- komuniciranje v manjših skupinah,
- komuniciranje med skupinami.

Osebno komuniciranje je temelj za vse ravni komuniciranja. Gre za komuniciranje s samim seboj, kako si izoblikujemo naš kodni in dekodni sistem. Od te ravni je odvisno, kako razumemo sprejeta sporočila in tudi na kakšen način in v kakšni obliki jih oddajamo.

Medosebno komuniciranje poteka med dvema osebama. Na podlagi medosebne komunikacije se izoblikujejo medosebni odnosi, ki imajo velik pomen za obstoj organizacije. Z medosebno komunikacijo pridobivamo informacije o sogovorniku in si o njem izoblikujemo mnenje.

Komunikacija v manjših skupinah poteka med tremi ali več osebami. Je korak naprej od medosebne komunikacije in na njej tudi temelji. V skupini se izoblikuje množica medosebnih odnosov. Večja kot je skupina, tem več ločenih interesov se

pojavlja. Mnogokrat v takih primerih nastopi proces grupiranja, ki začne skupino deliti, ni pa nujno, da jo tudi razdeli.

Komuniciranje med skupinami je dosti bolj kompleksno in zahteva več koordiniranja. Značilno je za velike organizacije, kjer morajo različne skupine med seboj komunicirati in sodelovati, da bi dosegle skupni cilj. V organizaciji se pojavljajo vse ravni komuniciranja. Včasih te ravni potekajo tudi vzporedno.

2.5. ENOSMERNO IN DVOSMERNO KOMUNICIRANJE

Enosmerno komuniciranje je tisto, kjer potuje sporočilo le v eno smer, to je od oddajnika do sprejemnika (Možina, 1992, str. 17). Tovrstno komuniciranje je vse redkejše. Prisotno je le še v visoko hierarhičnih, birokratskih organizacijah in družbah, kot so vojska, gasilci. Pri njih so hitrost, reakcija in časovna učinkovitost ključnega pomena. To je moč doseči z enosmernim komuniciranjem, kar hkrati zahteva dobrega vodjo.

Pri dvosmernem komuniciranju lahko sporočila potujejo v obeh smereh. Obe osebi imata pri dvosmernem komuniciranju funkcijo sprejemnika in oddajnika (Možina, 1992, str. 17). Prednost dvosmernega komuniciranja je zmanjšanje števila napak pri razumevanju sporočila. Vendar pa to komuniciranje zahteva več časa.

2.6. VERBALNA IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Besede lahko izražamo govorno ali pisno. Govorno komuniciranje je hitro, vsa dodatna pojasnila lahko dobimo v trenutku. Pisno komuniciranje odlikuje trajnost, vendar pa povratna informacija poteka počasneje kot pri govornem.

Neverbalna komunikacija ne uporablja besed. Pri tej komunikaciji so vključeni vsi človeški čuti: vid, sluh, voh, okus in tip. Poleg čutov so pomembni še prostor, čas in predmeti. Izražanje neverbalne komunikacije je veliko težje obvladljivo kot izražanje verbalne komunikacije. Tudi za to so potrebne vaje in samokontrola. Ker se vedno več ljudi zaveda pomembnosti obvladovanja komuniciranja, se je na trgu pojavilo kar nekaj podjetij, ki nudijo pomoč na tem področju. Ujemanje verbalnega z neverbalnim in vsebine z odnosom pri komuniciranju imenujemo skladnost komuniciranja. Skladnost vsega naštetega omogoča sprejemniku, da nedvoumno in brez popačenj sprejme sporočilo od oddajnika. Sposobnost managerjev razumeti in povezati sporočila verbalne in neverbalne komunikacije, lahko močno vpliva na njihovo poslovno odločanje in posledično na poslovno uspešnost (Baguley, 1994, str. 163).

V komuniciranju zasedata verbalna in neverbalna komunikacija določen delež. Ocenjuje se, da je delež teh sestavin sledeči (Možina, 1995, str. 48):

- pomen besed: 7%,
- intonacija govora: 38%,
- govorica telesa, obraz in kretnje: 55%.

Z rezultati raziskave, ki jih navaja Možina, se ne strinjam popolnoma. Intonaciji govora, govorici telesa, obraza in kretnjam namenja veliko pozornost. Nedvomno si veliko pozornost tudi zaslužijo, saj veliko povejo o našem odnosu do dela, razpoloženju in sposobnostih. Vendar pa je razmerje teh s pomenom besed neprimerno. Ne vem, po kakšnem ključu so bili ti odstotki ugotovljeni, vendar menim, da pomen besed zasluži veliko več kot le sedem odstotni delež. Kot argument bi navedel sledeča vprašanja:

- Kakšne so človeške možnosti sporazumevanja brez besed?
- Koliko znanja bi bili sposobni absorbirati v določenem času brez besed?
- Ali nam ni tudi sposobnost govora v evoluciji človeštva omogočila tako velik uspeh v primerjavi z ostalimi živalmi?

2.7. FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE

Formalno komuniciranje se pojavlja znotraj organizacij. Zanj je značilno, da so komunikacijski kanali, oblika sporočil, raven komuniciranja in tudi nekateri drugi faktorji komuniciranja formalno določeni. Za formalno komuniciranje obstajajo določena pravila, po katerih mora to komuniciranje potekati (Možina, 1995, str. 58).

Glede na hierarhično strukturo lahko komuniciranje poteka od nadrejenega do podrejenega, od podrejenega do nadrejenega in horizontalno na isti hierarhični ravni. Za formalno komuniciranje je hierarhija pomembna, saj vpliva na njena pravila in proces.

Neformalna komunikacija je temelj medosebnih družbenih odnosov. Pojavlja se v vsaki organizaciji in za razliko od formalne ni načrtovana. To še ne pomeni, da ni potrebna, saj se tudi z njo prenašajo pomembne informacije za delovanje organizacije. Neformalna komunikacija se ne ozira na hierarhično strukturo organizacije in na ta način postavlja mostove, ki povezujejo člane na različnih hierarhičnih nivojih (Možina, 1995, str. 58).

Večja podjetja imajo veliko zaposlenih. Zato je njihova hierarhična lestvica visoka, to s seboj prinese formalnost in večji delež enosmerne komunikacije. S tem pade odzivnost podjetja na dražljaje iz okolja. Podjetja postanejo toga, kar s seboj prinese slabši poslovni rezultat. Zaradi tega se velika podjetja delijo na manjše medsebojno povezane organizacije. Delitev prinese boljše rezultate. Hkrati je potrebno vložiti več truda za vzdrževanje vezi in komuniciranje med organizacijami.

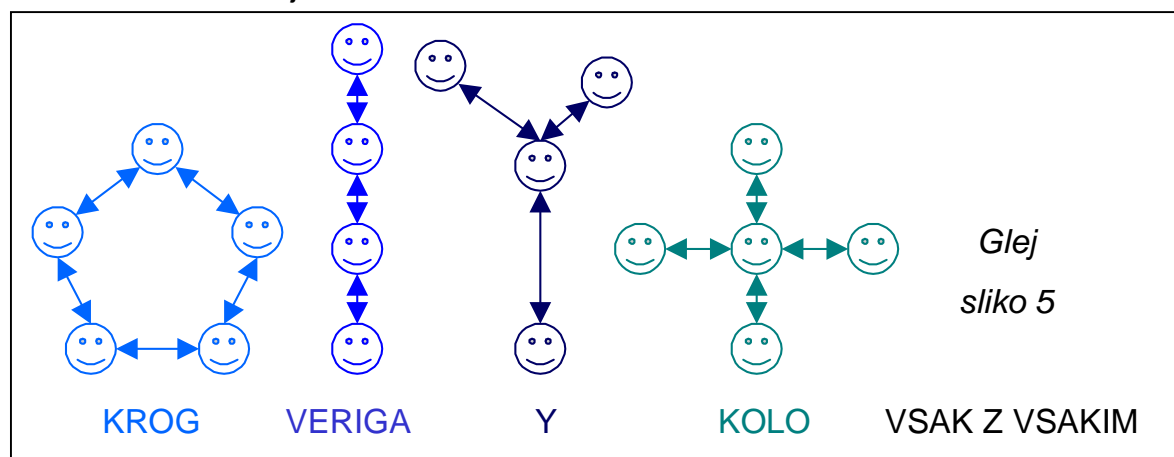
2.8. KOMUNIKACIJSKE MREŽE

V okoljih s kompleksnejšimi komunikacijami, kjer je več sprejemnikov in oddajnikov, se oblikujejo komunikacijska omrežja. Komunikacijska mreža nam kaže, kako so osebe v določeni organizaciji komunikacijsko med seboj povezane. Komunikacijske mreže prikazujemo slikovno. Iz prikaza lahko vidimo hierarhično strukturo družbe ter obseg vertikalnih in horizontalnih komunikacijskih povezav. Organizacije z velikim številom svojih članov imajo lahko zelo kompleksne komunikacijske mreže. Takrat je smiselno sestaviti tudi komunikacijske mreže posameznih organizacijskih enot in njihovih medsebojnih povezav.

Ločimo pet osnovnih vrst komunikacijskih mrež (Kavčič, 1998, str. 34):

- krog,
- veriga,
- Y,
- kolo ali zvezda,
- "vsak z vsakim".

Slika 3: Komunikacijske mreže



Vir: Kavčič 1998, str. 33.

Pri krogu potekajo sporočila od enega do drugega člana v krožnem zaporedju. Pri verigi poteka sporočanje v ravni liniji po določenem zaporedju članov. Y izraža visoko hierarhijo, saj je center od določenih članov oddaljen bolj kot od drugih. Pri kolesu je en član center, ki ima nalogo, da med seboj povezuje vse ostale člane. Pri mreži "vsak z vsakim" je značilna nehierarhičnost, kjer imajo vsi enake pravice odločanja. To je značilno za samoupravljanje.

To so le osnovne oblike oziroma izseki posameznih realnih oblik komunikacijskih mrež. Mreže imajo lahko med posameznimi člani vzpostavljene enosmerne ali dvosmerne povezave, ki so lahko formalne ali neformalne. Enosmerne povezave so redkost. Organizacije imajo oblikovane svoje komunikacijske mreže, po katerih morajo potekati informacije. Mreži formalnega in neformalnega komuniciranja se

ne pokrivata. Neformalno komuniciranje presega meje formalnega in ponavadi nastopa v obliki mreže "vsak z vsakim".

2.9. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura pomeni enotno razumevanje okolja, ki ga organizacija generira z načini dela in komuniciranja. Kot taka odseva skupne realitete in prakso ter odkriva načine, kako se dogodki v organizaciji začenejo ter končajo (Berlogar, 1999, str. 133).

Družbe večinoma težijo k ohranjanju lastne kulture oziroma k minimalnim spremembam. Zato je proces spreminjanja organizacijske kulture zelo počasen in težak. Če želimo organizacijsko kulturo spremeniti, moramo to izvesti načrtno preko sprememb njenih faktorjev. Faktorjev, ki vplivajo na oblikovanje kulture določene organizacije, je mnogo. Komuniciranje je eden od bistvenih faktorjev oblikovanja organizacijske kulture. Komuniciranje oblikuje kulturo in kultura oblikuje komuniciranje. Za organizacijsko kulturo veljajo podobne zakonitosti kot za kulturo naroda, vendar na mikroravni. Organizacijska kultura in kultura naroda se medsebojno oblikujeta. Ta proces oblikovanja je zelo počasen in zato opazen na dolgi rok.

V poslovnem svetu so srečanja različnih kultur neizogibna, a dobrodošla. Iz tujih kultur se lahko veliko naučimo. Slovenci veliko govorimo o tujih kulturah, njihovih značilnostih in o tem, kako naj ravnamo z ljudmi iz tujih kultur. Mislim, da je odnos Slovencev do lastne kulture preveč mačehovski. Na svojo kulturo in kulturo svojih organizacij bi morali biti bolj ponosni. Tudi drugi se lahko, in tudi se, učijo od nas. S tem še zdaleč ne spodbujam samopovečevanja. Treba je spoštovati tujo in lastno kulturo.

3. KLUB MANAGERJEV LJUBLJANA

3.1. KLUB

Klub je prostovoljna skupnost, ki je ustanovljena z namenom oskrbe z izključljivimi javnimi dobrinami. Te javne dobrine morajo imeti tudi značilnost nekonkurenčnosti v potrošnji (Mueller, 1989, str. 150).

Izključljiva dobrina je tista, ki ji lahko na nek način omejimo porabo (primer: člani golf kluba imajo edini pravico do igranja na igrišču). Nekonkurenčnost dobrine nastopa, ko ena oseba s potrošnjo neke dobrine še ne omejuje obseg potrošnje po tej isti dobrini drugi osebi (primer: če se ena oseba nauči igrati golf, to še ne pomeni, da se zaradi tega ne bo mogla igranja naučiti še druga oseba).

Delovni prostor kot "klub" spodbuja zahtevno delo kreativnih posameznikov, ki delajo v skupini, pa tudi individualno. Klubska organizacija omogoča, da se način dela stalno spreminja. Delo v Klubu je zelo avtonomno in hkrati interaktivno. Kot pove že ime, delovni prostor kot "klub" ustvarja sproščeno delovno vzdušje, ki dopušča celo paleto različnih načinov dela (Žižek, 2002, str. 19).

Poleg definicije kluba, je potrebno pomisliti tudi na vzroke za nastanek kluba ali vključitev vanj. Price navaja dva možna temeljna vzroka (Price, 1996, str. 213):

- potreba za doseg določenega materialnega cilja,
- želja po deljenju določene socialne pripadnosti.

3.2. KRATKA PREDSTAVITEV KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA

Klub managerjev Ljubljana je društvo, ki združuje managerje pretežno iz območja Ljubljanske kotline ter tudi iz drugih delov Slovenije. Večinoma so to direktorji ali višji vodstveni delavci raznih podjetij, tako velikih kot malih. Glavna naloga Kluba je druženje članov. Druženje pomeni komuniciranje, pomeni poznavanje poslovnih dogajanj, težav ter rešitev na vseh področjih gospodarstva. Časopisi in strokovna literatura niso vedno prava rešitev za osebno poslovno izpopolnjevanje. V poslovnem svetu je potrebno komunicirati z okolico, predvsem z ljudmi na podobnih položajih.

Za včlanitev v Klub morajo kandidati izpolniti prijavnico, ki jo upravni odbor prouči in se na svoji seji odloči o sprejemu v Klub. Tako upravni odbor nadzoruje obstoj kvalitetnega članstva s pretežno homogenimi interesi. Novi člani pri vključevanju nimajo težav, saj so člani dokaj odprti in niso izoblikovani v zaključeno družbo.

Člani se družijo na rednih klubskih srečanjih. Da bi se ustreglo vsem okusom, je vsakemu srečanju določena svoja tema. Teme so razdeljene na predavanja, športne in družabne aktivnosti. Upravni odbor na svojih sejah sproti sestavlja tematski program. Podlaga programu so določila, sprejeta na letni skupščini.

Predavanja in okrogle mize prinašajo veliko direktnih vprašanj, težav, rešitev in spoznanj. Tu se s skupinskimi vprašanji in odgovori pojavlja "spontana nevihta možganov" (angl.: brainstorming). S predavanji Klub članom pomaga izpopolnjevati njihovo znanje. Teme predavanj so vezane na aktualna družbena, politična in gospodarska dogajanja.

Športni in družabni dogodki so tisti, ki pripomorejo k sprostitvi telesa in duha. To so dogodki, ki najbolj aktivno gradijo prijateljske vezi med člani. Prijateljstvo človeka sprosti, odstrani napetost in omogoča kvalitetno, polno komuniciranje. Oblikuje se zaupanje med člani.

Klub se trudi vzpostaviti občutek domačnosti, zato je prisotna težnja po tikanju med člani. Tikanje je zaželeno, ni pa obvezno. Gesta tikanja pripomore tudi k gradnji klubskega življenja tudi po končanih srečanjih. Vzpostavljajo se prijateljske in s tem tudi poslovne vezi. Po mnenju Brintona imajo prijateljske vezi za članstvo in uspeh skupine izreden pomen (Hare, 1982, str.165).

Organizacijska kultura Kluba managerjev Ljubljana ima pri svojem oblikovanju to posebnost, da jo oblikujejo skupaj vsi člani, ki prihajajo iz vrhov različnih podjetij, ki imajo vsa različne organizacijske kulture. Zato je namensko oblikovanje kulture Kluba toliko težje.

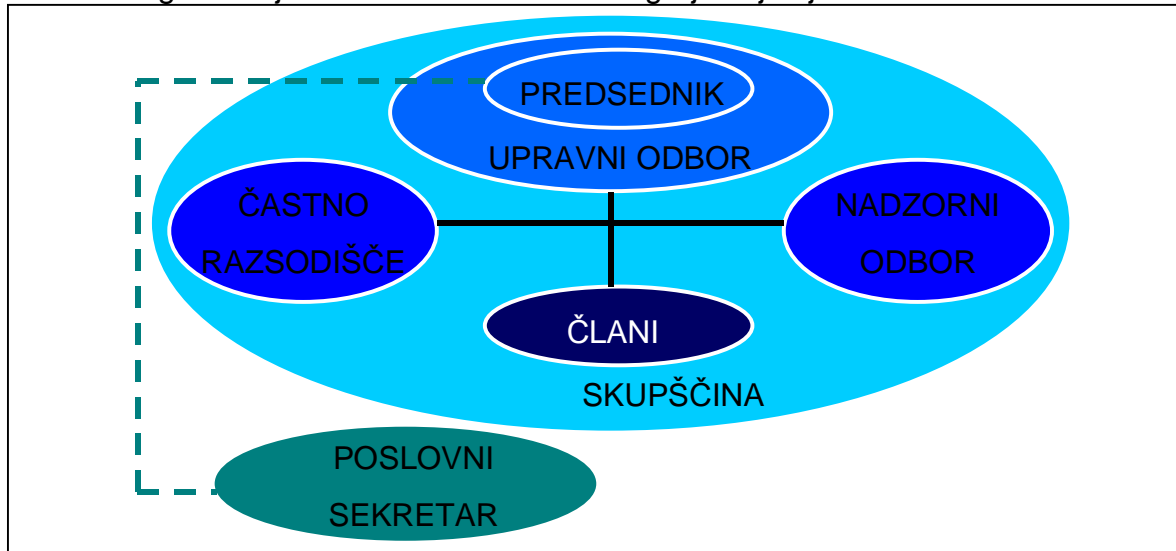
"Posel delajo ljudje" je današnji slogan uspeha, zato je toliko bolj pomembno, da se med seboj poznajo in srečujejo tako poslovno, kot tudi izven delovnega časa (Javornik, 2001). Pri vsakem poslu je vmešan človeški faktor, zato je potrebno za doseganje poslovnega uspeha skrbeti za komuniciranje. Konkurenca je pripeljala gospodarstvo na stopnjo, kjer se cenovne razlike in razlike v kvaliteti ožijo. Tako postajajo ključni del sklepanja poslov tudi medosebni poslovni odnosi, ki temeljijo na komunikaciji.

V Sloveniji je več bolj ali manj podobnih poslovnih klubov. Med bolj znanimi so Lion's, Socius, Rotary, FAM ter Združenje manager. V zadnjih letih je kar nekaj poslovnih klubov v Sloveniji na žalost razpadlo. To je verjetno delno posledica razpada jugoslovanskega trga in prestrukturiranja nacionalnega gospodarstva, kar je prineslo množico sprememb in vzelo veliko časa in energije. Slovenski trg je majhen, zato je tudi relativno malo managerjev. Konkurenca med klubi je dokaj nema in nerivalska. Klubi si konkurirajo z različnimi programi, vizijami in usmeritvami. Prednost Kluba managerjev Ljubljana pred ostalimi klubi je predvsem v njegovi sproščenosti, domačnosti in relativno nizki članarini.

3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA

Proučitev organizacijske strukture je zelo pomembna. Organizacijska struktura nam pove veliko o možnostih za razvoj komunikacijskih povezav med sestavnimi člani organizacije. Pove nam tudi veliko o značilnostih posameznih komunikacijskih povezav med člani organizacije.

Slika 4: Organizacijska struktura Kluba managerjev Ljubljana



Vir: Lastni.

Organizacijska struktura Kluba je dokaj klasična, horizontalna in dokaj decentralizirana. Po svoji sestavi je močno podobna strukturam delniških družb. Sestavljena je iz naslednjih organov:

- skupščine,
- predsednika Kluba,
- upravnega odbora,
- nadzornega odbora,
- častnega razsodišča.

Poleg tega v strukturi nastopa še poslovni sekretar oziroma tajnik Kluba, ki v klubskem pravilniku ni opredeljen kot organ Kluba. Vendar pa ima poslovni sekretar velik pomen za komuniciranje ter delovanje Kluba. Zato je ta funkcija tudi vključena v shemo organizacijske strukture. Za lažje razumevanje delovanja te strukture si je smiselno ogledati definicije in pristojnosti posameznih organov, povzetih iz klubskega pravilnika, sprejetega 15.2. 2001.

Skupščina je najvišji organ upravljanja Kluba. Sestavljajo jo vsi člani Kluba. Redna skupščina se skliče najmanj enkrat letno. Skupščina sprejema pravila Kluba, klubski program dela, voli in razrešuje člane upravnega in nadzornega odbora ter častnega razsodišča. Na sliki štiri sestavljajo skupščino skupaj člani, upravni odbor, predsednik, nadzorni odbor in častno razsodišče.

Predsednika Kluba izvolijo izmed sebe člani upravnega odbora. To pripomore k večji homogenosti dela upravnega odbora. Predsednik je za delovanje Kluba odgovoren v skladu s pravili Kluba in pravnim redom RS. Za svoje delo odgovarja skupščini. Predsednik Klub zastopa, predseduje upravnemu odboru, podpisuje akte, itd. Na sliki štiri je predsednik tudi zapisan nad in znotraj upravnega odbora, saj je izvoljen izmed članov upravnega odbora samih in je enakovreden član upravnega odbora, ki mu tudi predseduje.

Upravni odbor je izvršilni organ skupščine. Opravlja organizacijska, strokovno-tehnična in administrativna dela ter vodi delo Kluba med dvema skupščinama po programu sprejetem na skupščini. Upravni odbor sestavlja pet članov. Za svoje delo je odgovoren skupščini.

Nadzorni odbor ima tri člane. Voli jih skupščina Kluba. Člani upravnega odbora ne morejo biti člani nadzornega odbora. Nadzorni odbor nadzira delovanje Kluba ter enkrat letno poroča skupščini, kateri je tudi odgovoren za svoje delo.

Člane častnega razsodišča voli skupščina. Sestavljajo ga trije člani in dva namestnika. Sestanejo se po potrebi. Postopek vodi častno razsodišče in izreka disciplinske ukrepe članom.

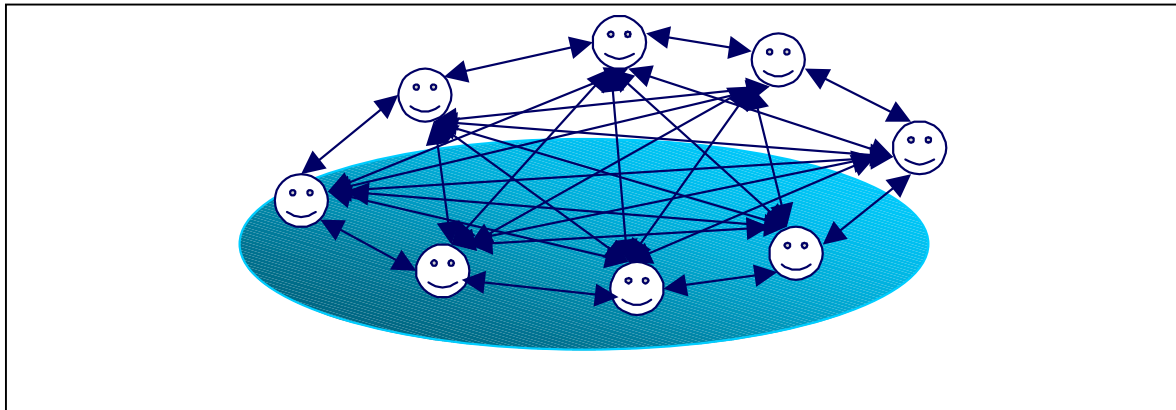
Poslovni sekretar: strokovno - tehnične in organizacijske naloge za Klub opravlja tajništvo, ki sklene pogodbo s Klubom. Odgovoren je upravnemu odboru, ki ga tudi imenuje.

Skupščino sestavljajo vsi člani Kluba, tako tisti, ki imajo določeno funkcijo v organih Kluba, kot tisti, ki je nimajo; njihove pravice so enake. Zato so si tako predsednik Kluba in člani popolnoma enakopravni. Predsednik in ostali organi nimajo več pravic kot ostali člani, temveč imajo več dolžnosti. To dokazuje horizontalnost in decentraliziranost. V Klubu tudi ni nadrejenosti ali podrejenosti, ker gre za članstvo na prostovoljni bazi. Enako tudi udeležba članov v organih Kluba temelji na prostovoljni bazi. Obstaja edino podrejenost poslovnega sekretarja upravnemu odboru.

3.4. KOMUNIKACIJSKA MREŽA KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA

Značilnost komunikacijske mreže Kluba managerjev Ljubljana je, da so vsi člani med seboj povezani v vseh smereh. Povezave so vse horizontalne, saj so si člani enakopravni. Navpična povezava obstaja le do poslovnega sekretarja, ki je podrejen predsedniku in upravnemu odboru. To je tudi bistvena razlika tovrstnih klubov in društev od podjetij, katera večinoma potrebujejo hierarhijo za smotrno doseganje svojih ciljev. Enakopravnost ni značilnost vseh društev. Težko bi si predstavljali delovanje gasilskega društva brez hierarhije.

Slika 5: Komunikacijska mreža Kluba managerjev Ljubljana



Vir: Kavčič 1998, str. 33.

Na sliki pet je prikazana komunikacijska mreža Kluba managerjev Ljubljana ob predpostavki, da je v Klubu osem članov. Na prvi pogled je komunikacijska mreža kaotična. Mreža je zelo gosta, ker imajo vsi člani v Klubu možnost komunicirati z vsem. Vsaka puščica prikazuje svoj komunikacijski kanal, kateri so vsi dvosmerni. Vsi še niso bili uporabljeni, saj je aktivnost članov različna. Člani, ki so v Klubu bolj aktivni, imajo svoje komunikacijske kanale bolj izkoriščene.

4. KOMUNICIRANJE V KLUBU MANAGERJEV LJUBLJANA

Vsaka organizacija uporablja različne oblike komunikacije glede na potrebe, ki jih ima. Na izbrano obliko komuniciranja vplivajo različni dejavniki, kot so hierarhična struktura, vrsta sporočila, formalne obveze, komunikacijski kanal, teritorialna razpršenost in drugi.

Komuniciranje v Klubu managerjev Ljubljana sem razdelil glede na uporabljeni komunikacijski kanal in glede na organizacijsko strukturo. To sta klasifikaciji, ki najbolj smiselno razdelita komuniciranje tega Kluba. Obe klasifikaciji sta med seboj povezani in se prepletata.

4.1. VRSTE KOMUNICIRANJA GLEDE NA KOMUNIKACIJSKI KANAL

Število različic komunikacijskih kanalov z razvojem tehnologije raste. Mnoge oblike tehnološkega razvoja so močno vplivale na komuniciranje. Napredek v komuniciranju nam približuje oddaljene kraje, povečuje hitrost komuniciranja in povezuje tudi najbolj nedostopne kraje.

Pri obdelavi vrst komuniciranja glede na komunikacijske kanale, sem se omejil na komuniciranje znotraj Kluba, to je med njegovimi člani, organi in poslovnim sekretarjem. Osnovni pogoj za obstoj skupine ljudi je komuniciranje med njenimi

člani; kot meni tudi Dimbleby (Dimbleby, 1995, str. 83). Komuniciranje v Klubu managerjev Ljubljana sem obdelal po naslednjih obstoječih komunikacijskih kanalih:

- osebno,
- telefon,
- telefaks,
- pošta,
- mobilni telefon,
- internet.

4.1.1. OSEBNO KOMUNICIRANJE

Pod osebno komuniciranje razumem predvsem neposreden pogovor med člani, organi Kluba in poslovnim sekretarjem. Osebno komuniciranje se pojavlja večinoma na rednih srečanjih ob klubskih aktivnostih, ko se vsi snidejo in na sejah upravnega odbora. Price meni, da je osebno komuniciranje bistvenega pomena za obstoj skupine (Price, 1996, str. 207), tako je tudi osebno komuniciranje glavni temelj Kluba. S tem načinom komuniciranja člani pridobijo veliko število informacij v kratkem času, se medsebojno spoznavajo in gradijo prijateljstva. Pomemben del osebnega komuniciranja je tudi že prej omenjeno tikanje.

Zaradi enakopravnosti in nehierarhične strukture poteka tako komuniciranje vedno dvosmerno. Zelo pomembni so elementi verbalne in neverbalne komunikacije in njihova kongruentnost, ki pripomore k nedvoumnosti sporočanja. Večina sporočil je neformalnih. Formalna sporočila so povezana z delovanjem organov in se zato pojavljajo med in znotraj njih samih.

V osebne komuniciranju se pojavljajo osebna raven, medosebna raven in raven komuniciranja v manjših skupinah. Ravni komuniciranja med skupinami nisem opazil, kar kaže na enotnost članstva.

Ker se komunicira v skupini, si je potrebno pridobiti besedo in pozornost ostalih. Uspešnost v komuniciranju ni enaka pri vseh. Uspešnost je odvisna od znanja, sposobnosti socializacije, sposobnosti poslušanja, kodirnih sposobnosti, karizme, razpoloženja in drugih dejavnikov (Dimbleby, 1995, str. 69). Pri nobenem izmed članov nisem opazil večjih težav pri sporazumevanju. Nekateri člani se sicer redkeje udeležujejo srečanj in si zato težje pridobijo pozornost. Zato so člani upravnega odbora kot predstavno telo Kluba na eni izmed svojih sej sprejel dogovor, da morajo biti oni osebno tisti, ki morajo biti pozorni na te člane ter jih vpeljati v pogovor.

Pri osebne komuniciranju je pomembno tudi predstavljanje. Pri tem so dobrodošle vizitke, saj ljudje hitro pozabijo imena ali podjetje, kjer je nekdo zaposlen. Zato imajo člani upravnega odbora, predsednik Kluba in poslovni sekretar izdelane klubske vizitke.

4.1.2. KOMUNICIRANJE PO TELEFONU

Pod to točko sem se opredelil na komuniciranje preko stacionarnega telefona. Tu komunikacija poteka verbalno. Neverbalne komunikacije je v manjšem obsegu, saj nimamo vizuelne povezave. Pomembna pa je intonacija, barva glasu in ostale osebne značilnosti govornika. Vse telefonske komunikacije so dvosmerne in potekajo na medosebni ravni, saj se naenkrat lahko pogovarjata dve osebi. Telefonsko komuniciranje je kot osebno komuniciranje hitro ter omogoča dvosmerno sporočanje. Zato je možnost napak pri razumevanju reducirana.

Telefonsko komuniciranje se uporablja predvsem pri komuniciranju poslovnega sekretarja s predsednikom Kluba ali člani Kluba. Ker so člani Kluba managerji na pomembnih mestih v podjetjih, je njihova zasedenost visoka. Zaradi zasedenosti so težko dosegljivi na telefon. Zato se je v tem primeru smiselno posluževati tajništva in pri njih pustiti sporočilo. Tako privarčujemo precej časa, ki bi ga sicer izgubili z neprestanim klicanjem. Tajnica deluje tudi kot filter pretoka klicev, ker je med klici mnogo odvečnih ali takih, ki jih lahko razreši tajništvo ali druga organizacijska enota v podjetju. Težavna je lahko situacija, ko tajništva ne posredujejo našega sporočila naprej.

Ker je čas v današnjem poslovnem svetu zelo dragocena dobrina, je potrebno z njim racionalno ravnati. To pomeni, da moramo biti pri komuniciranju kratki in jedrati. Preden kličemo, moramo biti pripravljeni na vprašanja in odgovore. S tem bomo koristili sebi in sogovorniku. To ne velja zgolj za telefonsko komuniciranje, temveč za vse oblike komuniciranja.

ISDN tehnologija je v pisarne privedla več telefonov, zato je dostopnost do ljudi večja. Hkrati ISDN omogoča izpis zgrešenih klicev, kar nima večjega pomena, saj imajo praktično vsa podjetja tajništva.

4.1.3. KOMUNICIRANJE PO TELEFAKSU

Komuniciranje preko telefaksa se uporablja predvsem pri hitrem pošiljanju kopij obrazcev, slik ali drugega pisnega materiala. Preko telefaksa občasno Klub oddaja naročilnice, potrjuje rezervacije, sprejema ponudbe itd. Največji del prometa po telefaksu predstavlja sprejemanje prijavnice članov na dogodke. Prijavnice prejmejo po pošti in jih izpolnjene oddajo po telefaksu.

Velikokrat se zgodi, da sporočila, poslana po telefaksu, zaidejo. Zato je smiselno pri pomembnejših sporočilih, v kolikor je mogoče, še dodatno poklicati, ali je prispelo. Ker imajo podjetja ponavadi en telefaks, v uporabo večjemu številu zaposlenih, je potrebno vedno pripisati, komu je sporočilo namenjeno.

Telefaks je sicer dokaj uporaben zaradi svoje hitrosti, vendar pa zahteva zasedo cele linije. Velik del njegovega dela je prevzel internet, kjer se tudi lahko prenašajo

slikovna in pisna sporočila. Za razliko od interneta, nima možnosti neposrednega dopolnjevanja in dograjevanja sporočil ter nima možnosti pošiljanja skupinam. Telefaks ima tudi slabo kvaliteto prenosa. Starejši aparati imajo izpis v netrajni obliki, zato je potrebno dodatno fotokopiranje sporočil, ki jih želimo shraniti za dlje časa. S fotokopiranjem kvaliteta izpisa še dodatno pade. Večino teh in še več ugotovitev zagovarja Atkinson (Atkinson, 1994, str. 13).

4.1.4. KOMUNICIRANJE PO POŠTI

Komunikacija po pošti se uporablja za pošiljanje obvestil, novic, pogodb in računov članom. Po pošti se komunicira tudi z okolico, ko se pošilja prošnje, ponudbe, pogodbe, obvestila. Tako komuniciranje je zelo primerno za formalno komuniciranje, saj morajo biti mnoge zadeve uradno pisno predložene. Tovrstno komuniciranje je dvosmerno, vendar vzame precej časa. Vse je zapisano črno na belem, zato ni težav v primeru pozabljanja, saj so zapisi trajni, kar ugotavljata tudi Dimbleby in Burton (Dimbleby, 1995, str. 196). Kadar pišemo nestandardne dopise, porabimo zanje precej časa.

Bistveni element poštnega komuniciranja sta kuverta in memorandum. Potiskana sta s klubskim logotipom in osnovnimi podatki. Za pošiljanje klubskih novic ima Klub oblikovan poseben dopisni list.

Kuverte so potiskane, zato člani že vnaprej vedo, da je pred njimi klubsko pismo. Naslovi se tiskajo serijsko na nalepke in ne direktno na kuverte, ker imajo tiskalniki težave s pobiranjem kuvert. Na kuverti je tudi klubski naslov, zato lahko namesto lepljenja znamk kuverte žigosamo. S tem pri masovnem pošiljanju pridobimo na času. Kadar so na programu pomembnejši dogodki in je želja Kluba dobiti še posebej dober in hiter odziv članov, se na sprednjo stran kuverte natiska primerno sliko in tekst dogodka, na katerega se želi opozoriti. Za pridobivanje pozornosti ljudi, ki so časovno zelo zasedeni, se je pač treba bolj potruditi.

Pri pisanju vseh sporočil, novic, dopisov se je potrebno držati načela preprostosti, kratkosti in jedrnatosti. S tem drugim in sebi ne krademo časa in hkrati pridobimo dolgoročno zanimanje publike.

Pri poštnem komuniciranju je pomembna tudi modra izbira naročnika. Izkazalo se je, da včasih člani določena sporočila spregledajo, pozabijo ali za odgovor enostavno nimajo časa. Zato je pomemben dober odnos Kluba s tajništvi, na katera se je za odpravo težav v takih primerih, tako kot pri komuniciranju po telefonu, smiselno obrniti. Velikokrat nam lahko tajniki (-ice) priskrbijo potrebne informacije ali opozorijo nadrejenega člana na določeno zadevo. V znak želje po dobrem odnosu s tajništvi, je bil v Klubu organiziran tudi večer direktorjev in tajnic, ki je bil dobro sprejet.

Pošiljanje klubskih novic predstavlja največji del klubskega poštnega prometa. Novice izhajajo enkrat do dvakrat mesečno. Novice držijo stalno obliko, tako da člani takoj vedo, kje lahko pričakujejo kakšno informacijo. Na prvi strani je vedno prijavnica za prihodnje dogodke, ki mora obvezno vsebovati vsaj podatke: kaj, kje in kdaj. Sledijo kratka poročila o preteklih dogodkih, obvestila in zahvale. Oblika novic se vsake toliko časa spremeni, da bi s spremembami pridobili na pozornosti. Te spremembe ostanejo v veljavi dalj časa. Ohranjanje določenega stila je pomembno za pridobitev pozornosti in posledično ustreznega odziva na sporočilo (Baguley, 1994, str. 124). Poleg pisemske oblike dobivajo člani novice še v elektronski obliki. Elektronska pošta je zaradi praktičnosti in hitrosti tudi močno znižala obseg navadne pošte (Baguley, 1994, str. 119).

V zadnjih nekaj letih so se razvile tudi ekspresne poštnе službe, ki prenesejo pošte ali pošiljke do naslovnika v roku nekaj minut ali ur. Klub teh uslug do sedaj še ni potreboval, vendar je na možnost uporabe te storitve smiselno opozoriti.

4.1.5. KOMUNICIRANJE PREK MOBILNEGA TELEFONA

Mobilna telefonija (GSM) omogoča, da smo dostopni kjerkoli in kadarkoli. Na ta račun smo izgubili del zasebnosti. Zaradi neprestane dostopnosti se lahko pojavi visoka frekvenca nepredvidenih klicev, ki vdirajo v naš urnik in ga s tem rušijo. Po drugi strani je z dostopnostjo omogočena ažurna informiranost. Pri uporabi mobilnih telefonov (mobilnikov) ne smemo pozabiti na bonton mobilnega telefoniranja, ki zajema izklapljanje mobilnega telefona med sestanki, predavanji, na javnih mestih itd.

4.1.5.1. KOMUNICIRANJE S POGOVOROM

Ker je klicanje na mobilni telefon vdiranje v tekoči urnik posameznika, moramo paziti, kdaj, zakaj in kolikokrat nekoga kličemo. Enako kot pri telefoniranju s stacionarnim telefonom, gre tudi tukaj za dvosmerno, verbalno komuniciranje. Neverbalni elementi so intonacija in barva glasu. Pogovori potekajo na medosebni ravni.

Pri klicanju na mobilne telefone ni večjih težav, saj je pokritost v Sloveniji in drugje po svetu dokaj dobra. Beleženje zgrešenih klicev omogoča, da nas nekdo pokliče nazaj, če ga nismo uspeli priklicati. Vsaki telefonski številki pripada tudi avtomatska tajnica, preko katere lahko puščamo sporočila. Za dostop ni filtra oziroma tajništva kot pri stacionarnih telefonih. Kot filter lahko deluje le izpisi številke ali ime osebe, ki kliče. Na podlagi izpisa se sami odločimo ali bomo klic prevzeli ali ne.

Pogovori preko mobilnega telefona se v Klubu uporabljajo pretežno za komuniciranje v upravnem odboru, za komuniciranje med poslovnim sekretarjem

in člani in delno med člani samimi. Mobilni telefon se za komuniciranje v Klubu uporablja v večjem obsegu kot stacionarni telefon.

4.1.5.2. KOMUNICIRANJE S SMS SPOROČILI

SMS sporočila odpravljajo nevšečnosti pri vdoru v zasebnost. So dvosmerna, verbalna in brez elementov neverbalne komunikacije. Pošljemo jih direktno na naslovnika, ki ima možnost sporočilo prebrati kadarkoli. Naslovniku vzamemo manj časa in ne vdiramo v njegov urnik.

Ključne slabosti so omejenost enega sporočila na 160 znakov, zato so sporočila včasih zelo skopa. SMS sporočila se na mobilnih telefonih pišejo zelo počasi, zato daljša dvosmerna komunikacija ni smiselna. Ponavadi gre zgolj za kratka obvestila in odgovore.

SMS sporočila pošilja poslovni sekretar članom Kluba in jih tako dodatno obvešča o tekočih dogodkih. Med člani je bil ta način obveščanja zelo toplo sprejet, saj sporočila prihajajo brez vdora v zasebnost, direktno na njihov naslov. Potrebno je paziti, da se s pošiljanjem teh sporočil ne pretirava, saj lahko pride do kontraefekta. Pri pošiljanju sporočil sem vedno najprej napisal: "Klub managerjev Lj-" in nato nadaljeval s tekstom. Tako so člani vedno vedeli, od kod prihaja sporočilo.

Pošiljanje SMS sporočil večjemu številu naslovnikov je lahko dokaj zamudno. Tipkovnice mobilnikov so majhne, hkrati se je za vsak poslani SMS potrebno aktivno premikati po menijih. Zato ima Klub mobilni telefon z opcijo povezave na osebni računalnik, preko posebnega vmesnika. S pomočjo te povezave in ustrezne programske opreme je možno veliko hitreje in lažje poslati SMS sporočila. Sporočila lahko hitro napišemo preko tipkovnice osebnega računalnika. Izberemo si pripravljeno skupino naslovnikov in sporočilo pošljemo. V tem primeru je računalnik le v pomoč za hitrejše delo, sporočila pa se še vedno oddajajo preko mobilnega telefonskega aparata. Na trgu so že mobilniki, ki tudi podpirajo pošiljanje sporočil skupinam, vendar sodijo v višji cenovni razred. Z akcijami mobilnih operaterjev tudi ti aparati postajajo vse bolj dostopni.

Obstaja tudi možnost pošiljanja SMS sporočil preko interneta. Izkazalo se je, da pri tem obstajajo količinske omejitve. Ponudniki teh storitev so dovoljevali preko enega e-poštnega naslova poslati dnevno le po nekaj SMS sporočil. Prednost pošiljanja preko interneta je v možnosti hitrega pisanja sporočila preko tipkovnice in cenovna ugodnost, ker plačujemo le tekoče storitve internet ponudnika. Verjetno ni v interesu ponudnikov GSM storitev, da bi SMS sporočila krožila v neomejenem obsegu. Naslovniki pri pošiljanju SMS sporočil preko interneta ne vedo takoj, od koga sporočilo prihaja, hkrati pa tudi ne morejo uporabljati funkcije "odgovori" na mobilnih telefonih. Zaradi že omenjenih pomanjkljivosti je Klub pošiljanje SMS sporočil preko interneta opustil.

4.1.6. KOMUNICIRANJE PREKO INTERNETA

Pri komuniciranju preko interneta imam v mislih elektronsko pošto (e-pošto, angl.: e-mail), ki ima zelo velik pomen in uporabo spletnih strani. Klub ima v svoji pisarni osebni računalnik in dostop do interneta. Internet se je v svojih desetih letih zgodovine v Sloveniji zelo razvil. Praktično vsi člani imajo svoje e-poštne naslove, ki jih bolj ali manj redno pregledujejo. Elektronska pošta predstavlja obliko verbalne komunikacije. Sporočanje je dvosmerno, po potrebi je lahko tudi dokaj hitro. Ima tudi prednost možnosti prenosa elektronsko zapisanih podatkov, ki so primerni za nadaljnjo obdelavo. Ljudje niso neprestano za računalnikom, zato nimajo stalnega vpogleda v prejeta sporočila. Dobro je, da v nujnih primerih na sporočilo prejemnika še telefonsko opozorimo. Programska oprema osebnih računalnikov omogoča, da dobimo na mobilni telefon SMS sporočilo o prispeli elektronski pošti. Na tem sporočilu se izpiše le začetni del sporočila in nimamo celotnega vpogleda v elektronsko sporočilo. Elektronsko pošto je možno prebrati tudi preko mobilnega telefona s pomočjo WAP tehnologije.

Komuniciranje preko elektronske pošte obsega vse ravni komuniciranja. Programska oprema ponuja možnosti oblikovanja skupin naslovnikov, tako da je komuniciranje med skupinami enostavno. Posegov v zasebnost, podobno kot pri SMS sporočilih, ni. Ob prispetju sporočila se nam izpišejo čas prispetja sporočila, podatki o pošiljatelju in zadevi, o kateri sporočilo govori. Že iz teh podatkov lahko sklepamo o predmetu sporočila, nujnosti in pomembnosti. Kadarkoli sem pošiljal elektronsko pošto v imenu Kluba, sem polje "zadeva" izpolnil v obliki, ki jo prikazuje slika šest. Tako je vedno razvidno, od kod in v zvezi s čim elektronska pošta prihaja. Tovrstno uporabo e-pošte priporoča tudi ga. Drevenšek (Drevenšek, 2001, str. 94).

Slika 6: Izpolnjevanje polja zadeva (subject) pri pošiljanju e-pošte

Zadeva:	Klub managerjev Ljubljana – <i>predmet sporočila (npr.: Golf turnir)</i>
---------	--

Vir: Lastni.

E-pošto se v Klubu uporablja za dodatno obveščanje članov o tekočih dogodkih in za pošiljanje klubskih novic. Poleg tega se jo uporablja tudi za urejanje ostalih zadev v zvezi s tekočim poslovanjem Kluba. Dostopnost in uporabnost elektronske pošte sta povzročili pojav "boom efekta". To pomeni, da posamezniki dobijo na svoj naslov tako množico sporočil, da vsem ne morejo več slediti. Zato je ustrezno izpolnjevanje okenca "zadeva" toliko bolj pomembna, saj pomaga pri selekciji sporočil.

Poleg elektronske pošte nosijo pomemben del komuniciranja po internetu tudi spletne strani. Na njih lahko najdemo informacije, s katerimi si lahko pomagamo

pri oblikovanju ter izvajanju programa Kluba, informacije o podjetjih in drugo. Internet je postal največja, svetovna zakladnica informacij.

Ena večjih nevarnosti so virusi, ki nam lahko uničijo podatke, shranjene na računalniku. Za zaščito pred njimi imamo na voljo kopico protivirusnih programov. Stoodstotne varnosti pred virusi ni, saj vsak dan nastane kak nov. Zgodilo se je že, da so člani iz klubske e-pošte dobili virus. Krivda ni bila na strani Kluba, ampak na enem njegovih članov. Klub je takoj poklical vse člane in jih obvestil o možnosti virusa in obrambi. Podjetje, ki je bilo krivo za to nesrečo, se je vsem članom javno opravičilo. Vsi se zavedajo, da je tveganost virusov sestavni del komuniciranja po internetu.

Organi Kluba imajo določen mandat. To pomeni, da se imena menjajo. Zato je Klub oblikoval svoje e-poštne naslove brez imen; na primer "upravni.odbor@klub-managerjev-lj.si". S tem se odpravi težave z menjanjem elektronskih naslovov in ostalih klubskih tiskovin, ki vsebujejo te podatke.

Klub si je v začetku oblikoval svoje internetne strani na naslovu "eCircles@eCircles.com". Ecircles so ponujali brezplačno gostovanje. Sistem je ponujal možnost nalaganja slik, uporabo koledarja za prihodnje dogodke, razprave, seznam članov in njihovih podatkov, vse je bilo zakodirano. Sistem je bil idealen, preprost in lepo sprejet med člani. Na žalost pa je zaradi težav s sponzorji propadel. Podobnega sistema na spletu nismo našli, zato je Klub dal izdelati lastne spletne strani s podobnimi lastnostmi. Predstavitveni del je dostopen vsem uporabnikom, del pa le interni uporabi.

Nekatere banke ponujajo možnost urejanja poslovanja, plačevanja računov preko interneta. Varnost je visoka. Pooblastila ima ena oseba. To pripomore k večji varnosti. Predsedniki se v Klubu menjajo, zato bi se morala vsakokrat tudi določila o uporabi banke preko interneta. Klub trenutno še ne koristi te storitve.

4.2. VRSTE KOMUNICIRANJA GLEDE NA ORGANIZACIJSKO STRUKTURO

Pomembna je tudi komunikacija v in med posameznimi člani organizacijske strukture. Pozoren je treba biti na splošne značilnosti komuniciranja v teh okvirih in na povezavo te klasifikacije z že obdelano klasifikacijo po komunikacijskih kanalih. Kot osnovne člene organizacijske strukture Kluba managerjev Ljubljana sem vzel:

- predsednika Kluba,
- upravni odbor,
- nadzorni odbor,
- častno razsodišče,
- člane,
- poslovnega sekretarja,
- okolico.

Pod opredelitvijo "člani" sodijo vsi člani, tudi tisti, ki imajo funkcije v organih Kluba. Na podlagi teh členov je smiselna razdelitev na komuniciranje znotraj Kluba in komuniciranje z okolico. Vzrok take delitve je v različni organizacijski kulturi Kluba in okolice. Nisem naštel vseh kombinacij medsebojnega komuniciranja med posameznimi člani, saj so nekatere kombinacije zaradi redkosti delovanja nezanimive za obdelavo. Enako velja tudi za komuniciranje znotraj organov.

4.2.1. KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ KLUBA

Pri komuniciranju znotraj Kluba nastopajo naslednji člani: predsednik Kluba, upravni odbor, nadzorni odbor, častno razsodišče, člani in poslovni sekretar. Predsednik Kluba, člani upravnega odbora, nadzornega odbora in častnega razsodišča, vsi sodijo med člane, ki so med seboj enakopravni, vendar imajo naštetih dodeljene dodatne obveznosti, določene s klubskim pravilnikom. Poslovni sekretar je zunanji sodelavec, ki ni član Kluba. Klub dodeljuje tudi status častnega člana, ki ima vse članske pravice, razen volilne pravice in pravice delovanja v organih Kluba.

4.2.1.1. KOMUNICIRANJE MED ČLANI KLUBA

Člani med seboj komunicirajo na rednih klubskih aktivnostih. Te aktivnosti so temelj obstoja Kluba. Člani sicer med seboj komunicirajo tudi izven klubskih aktivnosti, vendar to tokrat ni predmet obravnave.

Komunikacijo med člani si lahko ogledamo po kronološkem procesu (glej tabelo 1) tipičnega srečanja. Najprej se pozdravijo in se vključujejo v debate. Pogovori večinoma potekajo v krogu v eni skupini ali v nekaj sicer povezanih skupinah. Čez kratek čas se prične glavna klubska aktivnost, na kateri si člani in vodja aktivnosti med seboj izmenjujejo znanje in izkušnje. Ta del je bolj formalen, a kljub temu sproščen. Po končani glavni aktivnosti se ta formalni pogovor počasi prelevi v neformalni pogovor. Sproščenost pogovorov, smeh in odprtost so glavne zvezde klubskega življenja.

Komuniciranje je torej skupinsko. Skupinsko komuniciranje sestavljajo posamezniki, ki s svojimi osebnostnimi značilnostmi soustvarjajo klubsko kulturo. Posamezniki večinoma ne izstopajo in nimajo težav z vključevanjem. Novi člani so v krog vedno toplo sprejeti. Člani jim posvetijo veliko pozornosti, saj je v njihovem interesu širiti krog znancev, kar je v poslovanju zelo pomembno.

Tabela 1: Kronologija in značilnosti komuniciranja med člani na tipičnem srečanju

ČAS TRAJANJA	AKTIVNOST	ZNAČILNOSTI
10 min	POZDRAVLJANJE	Vzpostavitev stikov, predstavljanje, komuniciranje je osebno, zato sta pomembni tako verbalna kot neverbalna komunikacija
20 min	POGOVORI	Sproščeni pogovori, precej humorja, obravnava tekočih aktualnih zadev, neformalno, raven komuniciranja v skupini.
90 min	GLAVNA KLUBSKA AKTIVNOST	Vedno jo nekdo vodi, poslušanje, nabiranje izkušenj, postavljanje vprašanj, obdelava težav, postavljanje hipotez in rešitev, razvijanje debat, v primeru nasprotujočih mnenj pri debatiranju prehajamo na raven debatiranja med skupinami, formalno.
15 min	PRELEVITEV	Aktivnost je zaključena, vročina debat je še prisotna, počasi preidemo nazaj na neformalno plat komuniciranja, sprostitev, večerja.
90 min	POGOVORI	Člani se prosto pogovarjajo, sproščeno, časovno so neomejeni, zato lahko razvijajo daljše debate, neformalno.
3 min	POSLAVLJANJE	Odhodi so v primerjavi s prihodi krajši.

Vir: Lastni.

Skupna dolžina tipičnega srečanja znaša okoli štiri ure. Obisk je odvisen od zanimivosti teme, razpoložljivega časa posameznikov, bližine praznikov in konkurenčnih zunanjih dogajanj. Klub je organiziral srečanja vsak teden. Izkazalo se je, da je tak tempo premočan. Izčrpalo se je veliko tem za aktivnosti. Zato se je upravni odbor odločil, da bodo srečanja dvakrat mesečno. Hkrati bi se s tem povečala tudi obiskanost. Sicer masovno članstvo ni cilj upravnega odbora. Želijo si kvalitetne in aktivne člane.

Vsak posameznik se v Klub včlani, ker pričakuje, da bo imel od včlanitve korist. Te koristi so večinoma vezane na posel:

- pridobiti znanje,
- obnoviti znanje,
- pridobiti izkušnje,
- novi poslovni stiki,
- sklepanje novih poslov,
- razvedrilo itd.

Koliko od tega bo posameznik uspel izkoristiti, je odvisno od več faktorjev, kot so: sodelovanje, osebna prizanesljivost, ambicije in drugi. Na podlagi opazovanj posameznikov sem izdelal splošni ključ za doseg čim večje koristi od članstva.

Ključ sestavljajo preprosti nasveti in opozorila:

- Prihajaj na srečanja.
- Pozdravljaj vse.
- Pozdrav naj traja dlje, kot le "dober dan", "dober večer".
- Zapomni si imena.
- Nikoli ne dobiš druge priložnosti za prvi vtis.
- Izmenjaj si vizitke.
- Bodi samozavesten.
- Bodi komunikativen.
- Humor ni tabu.
- Sodeluj v pogovorih.
- Človek ima dve ušesi in ena usta, zato dobro poslušaj.
- Vprašaj.
- Poskusi preiti na tikanje.
- Če imaš težave, jih poskusi rešiti s pomočjo Kluba, ne boš prvi, ki bo presenečen nad informacijami.
- Vzdržuj dvosmerno komunikacijo s Klubom.
- Kolikor daš, toliko dobiš.
- Vzemi ponujeno pomoč.
- Nudi pomoč.
- Izrazi želje.
- Drži besedo.
- Bodi asertiven.
- Ne kradi časa drugim.
- Upoštevaj bonton.
- Ne pozabi na samokontrolo.
- Ocenjuj sogovornike.
- Pazi pri izbiri stila komuniciranja.

Nasveti so dokaj preprosti, po drugi strani pa zahtevajo kar precej samokontrole. Samokontrola je velikokrat enačena z družbeno (socialno) kontrolo, zato lahko ob obvladovanju samokontrole močno vplivamo na okolico (Hare, 1982, str. 90). Našteti nasveti izražajo organizacijsko kulturo, ki jo želi Klub ustvariti. Čisto realno gledano, zagotovila za zadovoljstvo ni. Ob upoštevanju zgornjih nasvetov bo verjetnost za doseg zadovoljstva veliko večja.

Posebno zanimiv razvoj komuniciranja med člani poteka na letni skupščini. Upravni in nadzorni odbor sta ključna nosilca informacij. Celotna skupščina, za razliko od običajnih rednih srečanj, poteka na formalni ravni. Pri posameznih točkah dnevnega reda člani podajajo svoje komentarje in predloge. Dnevni red narekuje potek komuniciranja. Skupščina poteka po naslednjem okvirnem dnevnem redu:

1. Otvoritev skupščine.
2. Volitev delovnih organov skupščine:
 - A. delovno predsedstvo,
 - B. verifikacijska komisija,
 - C. volilna komisija,

- D. zapisnikar,
- E. overitelj.
- 3. Potrditev dnevnega reda skupščine.
- 4. Poročilo predsednika Kluba o preteklem delovanju Kluba.
- 5. Poročilo predsednika nadzornega odbora o delovanju Kluba.
- 6. Plan aktivnosti v letu X.
- 7. Finančni plan za leto X.
- 8. Razrešitev organov Kluba.
- 9. Volitve organov Kluba:
 - A. upravni odbor,
 - B. nadzorni odbor,
 - C. častno razsodišče.
- 10. Razno.

Komuniciranje na skupščini je osebno, dvosmerno, formalno, z veliko elementi verbalne in neverbalne komunikacije, pojavljajo se čisto vse ravni komuniciranja. Na skupščini se sprejemajo določene strateške usmeritve Kluba, zato je razvoj debat pomemben. Najbolj zanimive debate se razvijejo pri točkah, ki se tičejo prihodnosti. Skupščino vodi eden izmed članov upravnega odbora, ki mora paziti, da se ne izgubi rdeče niti skupščine.

4.2.1.2. KOMUNICIRANJE V UPRAVNEM ODBORU

Upravni odbor vodi delo Kluba. Sestavljajo ga predsednik Kluba in še štirje člani. Ker je upravni odbor vitalni organ za delovanje Kluba, je v njem potrebna homogenost. Da bi jo dosegli, člani upravnega odbora sami izmed sebe izvolijo predsednika. Predsednik vodi delo upravnega odbora. Upravni odbor dela na sejah, ki jih sklicuje predsednik Kluba, v njegovi odsotnosti pa od predsednika pooblaščen član upravnega odbora.

Pristojnosti upravnega odbora so (Pravila Kluba managerjev Ljubljana, 15.2. 2001, člen 17):

- sklicuje skupščine,
- odloča o vseh vprašanjih v zvezi z izvajanjem sprejetega programa Kluba,
- izvaja sklepe skupščine,
- pripravlja gradiva za skupščino in akte Kluba,
- predlaga skupščini odprto listo kandidatov za volitve na skupščini za vse organe Kluba, ki jih voli skupščina,
- razrešuje predsednika Kluba,
- odloča o sprejemu novih članov,
- imenuje stalne in začasne delovne skupine iz vrst članov Kluba ali zunanjih strokovnjakov,
- odloča o izbrisu posameznih članov iz evidence članstva v Klubu,
- pripravi predlog finančnega plana in zaključnega računa,
- ima vse pristojnosti, ki izrecno niso pridržane drugim organom Kluba.

Upravni odbor ima seje enkrat na mesec. Predsednik sestavi dnevni red in ga en teden prej pošlje članom upravnega odbora. Naloga poslovnega sekretarja je pripraviti ves potreben material za potek seje. Upravni odbor je sklepčen, ko so prisotni vsaj trije njegovi člani. Poleg je prisoten tudi poslovni sekretar Kluba, ki skrbi za zapisnik.

Predsednik vodi sejo. Pri vsaki točki dnevnega reda potekajo diskusije. Občasno prihaja do predolgh razprav, ko člani podajo cel kup predlogov. Na vsak predlog se poda diskusija in seja se časovno razvleče. To bi moral preprečiti predsednik, ki sejo vodi. Vendar se njegova vloga občasno izgubi, kar je posledica že omenjene nehierarhične strukture. Odločitve se sprejemajo na podlagi glasovanja. Seje trajajo približno sto petdeset minut. Po končani seji poslovni sekretar sestavi zapisnik, ga da v pregled predsedniku Kluba, ki ga popravi, podpiše in pošlje v pregled vsem članom upravnega odbora.

Celotna komunikacija je osebna, dvosmerna, formalna ter poteka hitro na ravni komuniciranja v skupini. Predsednik mora držati rdečo nit, ki se zaradi novih idej, diskusij in nasprotovanj včasih izgubi. Zaradi različnih pogledov na določene zadeve prihaja med člani tudi do konfliktov, ki pa se vsi razrešijo. Različna mnenja so po svoje moteča, poberejo kar nekaj energije, vendar so koristna, saj prinašajo inovacije in vsestranski pogled na dogajanja, s čimer se strinjata tudi Dimbleby in Burton (Dimbleby, 1995, str. 122). V kolikor bi bili konflikti preveliki in ponavljajoči, bi lahko član upravnega odbora tudi prostovoljno odstopil.

Menim, da je trenutni sistem delovanja upravnega odbora dober, saj se konflikti hitro odpravljajo. Prednost je v tem, da je le pet članov, zato diskusije niso predolge. Lihó število članov upravnega odbora omogoča izogibanje neodločenemu rezultatu pri glasovanju. Mesečne seje so dovolj pogoste za kvalitetno načrtovanje prihodnjih aktivnosti in dovolj redke, da članom upravnega odbora ne vzamejo preveč prostega časa.

Občasno člani upravnega odbora komunicirajo tudi preko telefona ali elektronske pošte. Ti dve vrsti komuniciranja se uporabljata pri iskanju nasvetov, hitrih obvestilih, iskanju dodatnih informacij, rešitev in podobno. Kakšnih dodatnih posebnosti pri tem ni.

4.2.1.3. KOMUNICIRANJE MED POSLOVNIM SEKRETARJEM IN KLUBOM

Poslovni sekretar dobiva navodila od predsednika Kluba. Zadolžen je za tajniška in administrativna dela, organizacijo dogodkov in obveščanje članov. Dodeljen mu je klubski mobilni telefon, na katerega je neprestano dosegljiv.

Poslovni sekretar aktivno uporablja vse v prejšnji klasifikaciji omenjene komunikacijske kanale. Skrbi za komuniciranje med vsemi omenjenimi člani

organizacijske strukture po navodilih, ki mu jih da predsednik. Večinoma je komuniciranje formalno in poteka dvosmerno na vseh komunikacijskih kanalih.

Člani se v primeru, če kaj želijo od Kluba, vedno obrnejo na poslovnega sekretarja, ki jim posreduje željene informacije ali jih preusmeri. Večinoma stopijo v stik z njim pri iskanju določenih informacij, povezanih s Klubom, iskanju podatkov o ostalih članih, iskanju podatkov o prihodnjih dogodkih, iskanju informacij, povezanih s članarini ter posredovanju idej in želja.

Poslovni sekretar komunicira tudi z organi Kluba. Najaktivnejše je komuniciranje s predsednikom in upravnim odborom, saj le-ta opravita večino dela za tekoče delovanje Kluba. Komuniciranje s častnim razsodiščem je zelo redko in je povezano s prekrški posameznih članov. Komuniciranje z nadzornim odborom poteka aktivno vsaj enkrat na leto. Člani nadzornega odbora pregledajo poslovanje Kluba. Poslovni sekretar mora poznati do potankosti vse račune, aktivnosti, pravila in dogajanja v Klubu. Tako lahko odgovarja nadzornemu odboru na morebitna vprašanja in mu olajša delo pri izdelavi poročila za skupščino.

Funkcija poslovnega sekretarja je edina, ki je hierarhično podrejena. Komunikacija med poslovnim sekretarjem in Klubom poteka sproščeno, enakopravno, neformalno, vendar v manjšem obsegu. Taka oblika sproščenega komuniciranja se odvija predvsem na klubskih srečanjih.

4.2.2. KOMUNICIRANJE Z OKOLICO

Komuniciranje z okolico ima za obstoj Kluba manjši pomen kot notranje komuniciranje. Tudi v tem primeru se uporablja vse že prej omenjene komunikacijske kanale. Klub z okolico komunicira predvsem z:

- računovodstvom,
- odvetnikom,
- sponzorji,
- izvajalci klubskih aktivnosti,
- sorodnimi društvi,
- potencialnimi člani.

Komunikacije z okolico potekajo dvosmerno, formalno, na medosebni ravni in ravni komuniciranja med skupinami, ki je najbolj očitna pri komuniciranju s sorodnimi društvi. Večino tega komuniciranja opravita poslovni sekretar in predsednik Kluba. Občasno za to komunikacijo skrbijo tudi drugi člani v okviru dogovorjene vloge vodje klubskega projekta. Sicer pa je vsak član predstavnik Kluba.

5. CELOVIT PRIMERJALNI PREGLED VSEH VRST KOMUNICIRANJA V KLUBU

Vsaka oblika komuniciranja ima svoje prednosti in slabosti. Glede na to, katere lastnosti so za nas v določenem trenutku potrebne, nujne ali sprejemljive, si izberemo ustrezní komunikacijski kanal.

Tabela 2: Prednosti in slabosti komuniciranj po posameznih komunikacijskih kanalih in njihova uporaba v Klubu managerjev Ljubljana

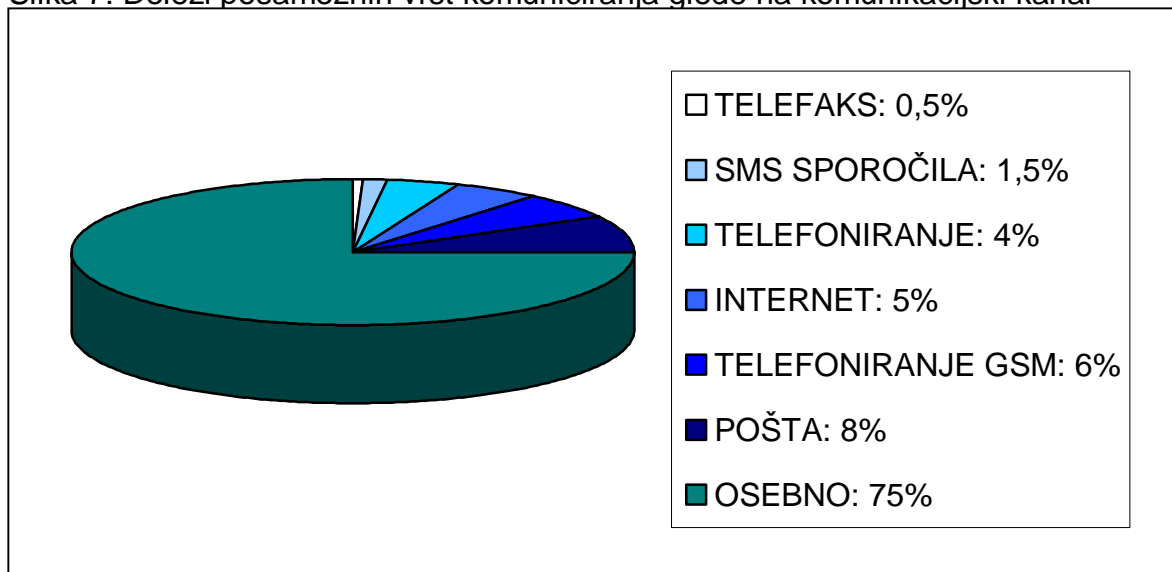
VRSTA KOMUN.	PREDNOSTI	SLABOSTI	UPORABA
OSE-BNO	Visoka hitrost pretoka informacij, prisotnost neverbalne komunikacije, možnost delovanja na vseh ravneh, vzpostavljanje prijateljskih odnosov, kroženje velike količine informacij.	Prisotnost sogovornikov na istem kraju, v primeru velikih skupin si je težje priboriti besedo, možnost predolgh razprav.	Vsesplošna uporaba, v največjem delu pri komuniciranju med člani na srečanjih, v upravnem odboru in med poslovnim sekretarjem in predsednikom.
TELE-FONI-RANJE	Hiter pretok informacij, možnost puščanja sporočil v tajništvu, dokaj osebni pristop.	Lokacijska in časovna omejenost dostopnosti do naslovnika, težave se pokažejo, če tajništvo ne prenese sporočila, pri klicanju več številke vzame čakanje in predstavljanje precej časa.	Med poslovnim sekretarjem in člani ter sekretarjem in okolico.
TELEF-AKS	Prenos slikovnega materiala, hitrost prenosa.	Zasedenost telefonske linije, ni možnosti pošiljanja v skupinah, razmeroma slaba resolucija prenosa.	Prejemanje prijavnic članov, pošiljanje naročilnic, kopij računov.
POŠTA	Prenos originalov, uradnih in formalnih sporočil, obstoj črnega na belem, možnost pošiljanja slik.	Razmeroma počasno pri nujnih zadevah, informacije se vračajo počasi, dolge priprave besedil.	Pošiljanje novic, prošenj, računov, obvestil Kluba članom in okolici.

TELE-FONI-RANJE GSM	Lokacijska in časovna dostopnost sogovornika, možnost vklopa tajnice, beleženje zgrešenih klicev, hiter pretok informacij.	Vdora v zasebnost, občasni izpadi omrežij.	Komuniciranje med sekretarjem in predsednikom ter ostalimi člani.
SMS SPOROČILA	Lokacijska in časovna dostopnost naslovnika, ohranjanje prejetega sporočila, možnost pošiljanja skupinam.	Ni vdora v zasebnost, počasno pisanje, omejenost na dolžino sporočila.	Dodatno obveščanje in opozarjanje članov o prihodnjih dogodkih.
INTER-NET	Razširjenost, dostopnost, cenovno ugodno, možnost pošiljanja sporočil skupinam, možnost prenosa elektronskih podatkov, ni vdora v zasebnost, izpis pošiljatelja in zadeve, možnost delovanja na vseh ravneh, velika baza informacij.	Zasičenost s sporočili, virusi.	Dodatno obveščanje in opozarjanje članov o prihodnjih dogodkih, iskanje informacij, predstavitev okolici.

Vir: Lastni.

Uporaba, prednosti in slabosti, prikazane v tabeli dve so tiste, ki najbolj izstopajo oziroma so najpogostejše. Na podlagi prednosti in slabosti vidimo, katere vrste komuniciranja glede na komunikacijske kanale se med seboj lahko dopolnjujejo.

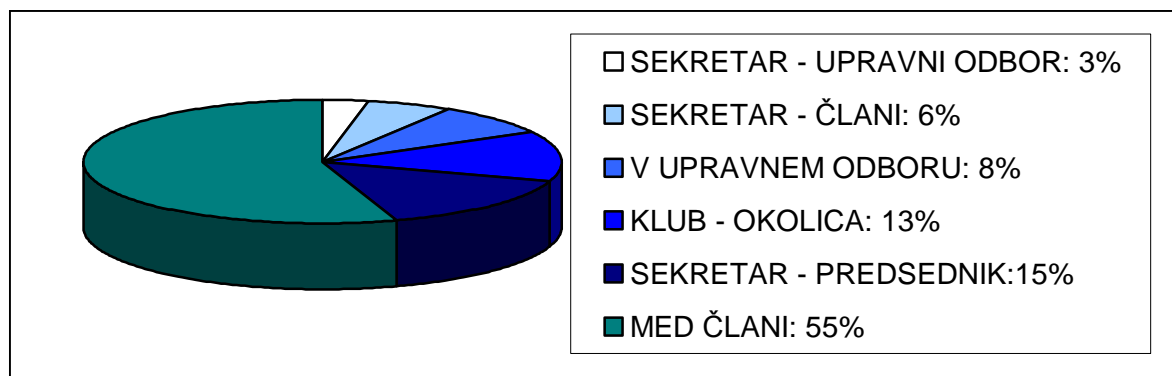
Slika 7: Deleži posameznih vrst komuniciranja glede na komunikacijski kanal



Vir: Lastni.

Delež, prikazane na sliki sedem, sem dobil na podlagi subjektivne ocene. Pri tem sem upošteval sledeče faktorje: pogostost uporabe, število oseb, količino prenesenih informacij in čas trajanja. Osebno komuniciranje predstavlja daleč največji del. Za podrobnejše razumevanje si je smiselno ogledati tudi strukturo deležev posameznih vrst komuniciranja glede na organizacijsko strukturo in presek obeh deležev. Upoštevano je celotno komuniciranje, znotraj Kluba in z okolico.

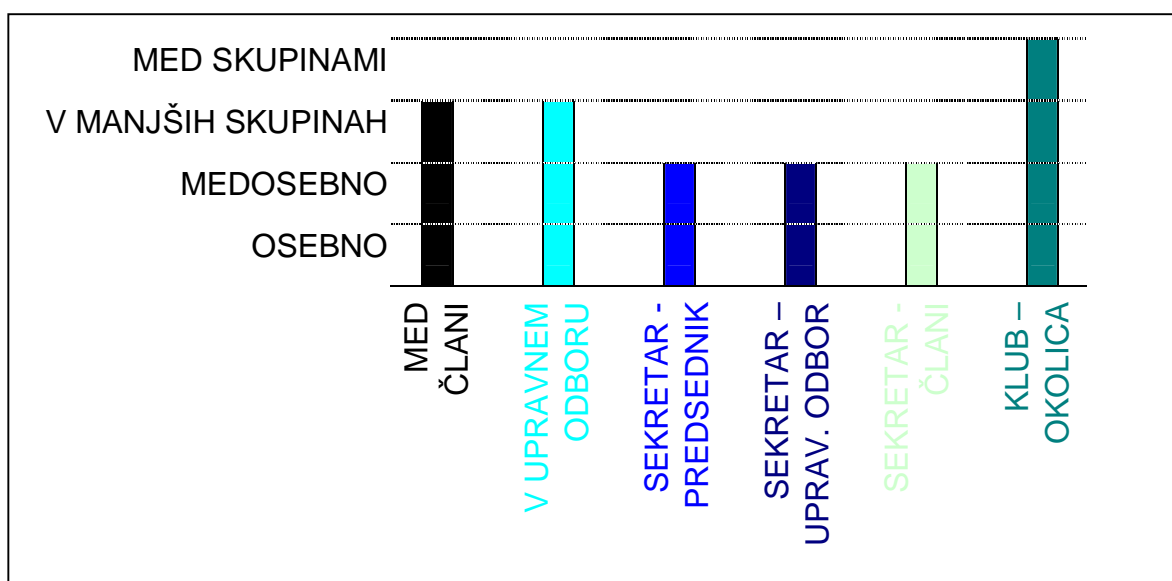
Slika 8: Deleži posameznih vrst komuniciranja glede na organizacijsko strukturo



Vir: Lastni.

Delež prikazane na sliki osem, sem dobil na podlagi subjektivne ocene. Tudi tu sem upošteval pogostost uporabe, število oseb, količino prenesenih informacij in čas trajanja. Vidimo, da največji delež predstavlja komuniciranje med člani, ki je bistvo Kluba managerjev Ljubljana. Upoštewane so ključne, najpogostejše kombinacije komuniciranja glede na organizacijsko strukturo.

Slika 9: Ravni organizacijskega komuniciranja po posameznih vrstah komuniciranja glede na organizacijsko strukturo



Vir: Lastni.

Tabela 3: Delež posameznih vrst komuniciranja glede na komunikacijski kanal po posameznih vrstah komuniciranja glede na organizacijsko strukturo

VRSTE KOM. GLEDE NA ORG. STRU.	DELEŽ V %	VRSTE KOMUNI. GLEDE NA KOMUN. KANAL	DEL. V POSAMEZ. VRSTI GLEDE NA ORG. STRUK. V %	DELEŽ V CELOT. KOM. V %
MED ČLANI	55,00	OSEBNO	90.00	49.50
		TELEFON. GSM	10.00	5.50
		SKUPAJ	100.00	55.00
V UPRAVNEM ODBORU	8,00	OSEBNO	85.00	6.80
		TELEFON. GSM	10.00	0.80
		INTERNET	5.00	0.40
		SKUPAJ	100.00	8.00
SEKRETAR – PREDSED.	15,00	OSEBNO	60.00	9.00
		TELEFON. GSM	30.00	4.50
		INTERNET	10.00	1.50
		SKUPAJ	100.00	15.00
SEKRETAR – UPRAVNI ODBOR	3,00	OSEBNO	90.00	2.70
		TELEFON. GSM	10.00	0.30
		SKUPAJ	100.00	3.00
SEKRETAR – ČLANI	6,00	OSEBNO	45.00	2.70
		TELEFONIRANJE	8.00	0.48
		TELEFAKS	3.00	0.18
		POŠTA	20.00	1.20
		TELEFON. GSM	7.00	0.42
		SMS SPOROČILA	5.00	0.30
		INTERNET	12.00	0.72
		SKUPAJ	100.0	6.00
KLUB – OKOLICA	13,00	OSEBNO	10.00	1.30
		TELEFONIRANJE	30.00	3.90
		TELEFAKS	5.00	0.65
		POŠTA	20.00	2.60
		TELEFON. GSM	15.00	1.95
		INTERNET	20.00	2.60
		SKUPAJ	100.00	13.00
		SKUPAJ OSEBNO		75.00
		SKUPAJ TELEFONIRANJE		4.00
		SKUPAJ TELEFAKS		0.50
		SKUPAJ POŠTA		8.00
		SKUPAJ TELEFON. GSM		6.00
		SKUPAJ SMS SPOROČILA		1.50
		SKUPAJ INTERNET		5.00
SKUPAJ	100,00			100,00

Vir: Lastni.

Na sliki devet je prikazano, do katerih ravni organizacijskega komuniciranja sežejo v Klubu managerjev Ljubljana posamezne vrste komuniciranja glede na organizacijsko strukturo. Zaradi homogenosti v Klubu ni prisotne ravni med

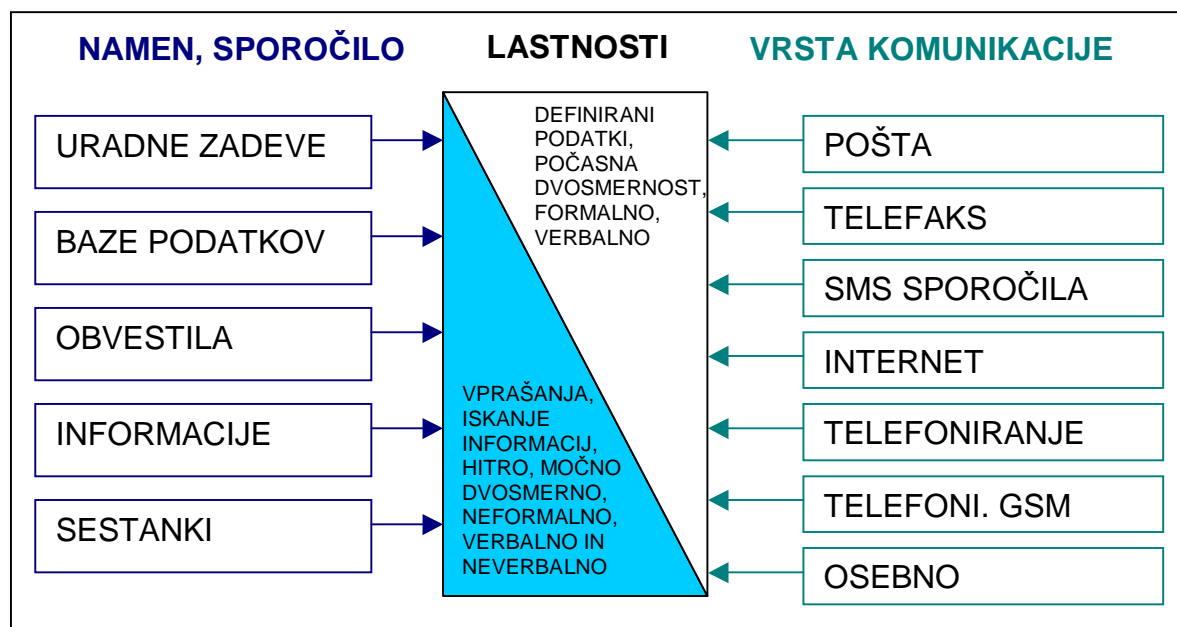
skupinami, razen na redni letni skupščini. Komuniciranje v skupščini na ravni "med skupinami" je pomembno, vendar prisotno le enkrat na leto za kratek čas, zato ga na sliki devet nisem nakazal.

Iz tabele tri vidimo, kakšen delež predstavlja posamezna vrsta komuniciranja glede na komunikacijski kanal na posamezno vrsto komuniciranja glede na organizacijsko strukturo. Izračuni so izdelani na podlagi že prej podanih subjektivnih ocen. Nekateri deleži so zelo majhni, vendar imajo kljub temu velik pomen za delovanje Kluba. Pomembno je, da jim posvetimo pozornost. Na primer pošiljanje SMS sporočil članom predstavlja le 0,30 odstotni delež v celotnem komuniciranju, a je bilo zelo pozitivno sprejeto s strani članov.

Kljub temu, da sta delo in vloga nadzornega odbora zelo pomembna, o komuniciranju v njem nisem veliko govoril, saj je aktiven le enkrat na leto, ko pregleda poslovanje Kluba, kasneje pa na skupščini poda kratko poročilo. Sicer je komuniciranje v nadzornem odboru po svoji strukturi in ostalih značilnostih zelo podobno komuniciranju v upravnem odboru. Častno razsodišče še nikoli ni imelo srečanja, zato tudi o njem ni kaj dosti povedati.

Poznamo različne vrste komuniciranja, ki jih uporabljamo v različne namene. Odgovor na vprašanje, katero vrsto komuniciranja uporabiti za določen namen oziroma sporočilo, nam pomaga poiskati slika deset. Pri vrsti komuniciranja imam v mislih komuniciranje glede na komunikacijski kanal. Sam namen je bolj vezan na organizacijsko strukturo.

Slika 10: Izbor ustrezne vrste komuniciranja za določen namen



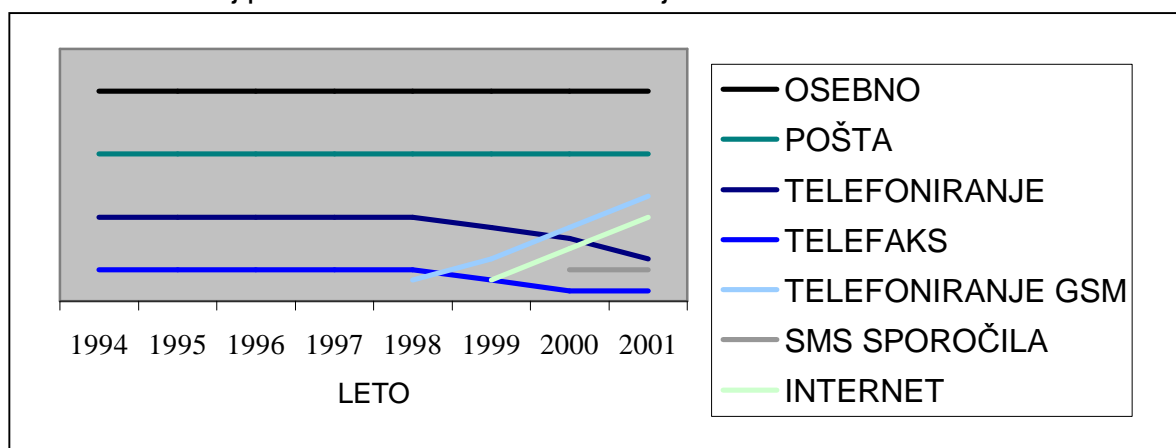
Vir: Prirejeno po Zupan, 1999/2000.

Slika deset prikazuje, katere vrste komuniciranja glede na komunikacijski kanal je najbolje uporabiti v posamezne namene. Če bi želeli poslati račun, ki je uradna zadeva, bi uporabili pošto. Če bi želeli organizirati sestanek, bi uporabili osebno komuniciranje. Za izvedbo enega namena lahko uporabimo tudi več kanalov hkrati. Če želimo poslati obvestilo, lahko uporabimo pošto, SMS sporočila in internet. Pri izbiri ustreznega komunikacijskega kanala nam pomaga opredelitev deležev posameznih lastnosti sporočila. Hkrati si pri izboru lahko pomagamo s tabelo številka dve, ki prikazuje rednosti in slabosti komuniciranja po posameznih komunikacijskih kanalih in njihovo uporabo v Klubu managerjev Ljubljana.

6. RAZVOJNE STOPNJE KOMUNICIRANJA V KLUBU

V tej točki si bomo ogledali, kako so se posamezne vrste komuniciranja v Klubu managerjev Ljubljana glede na komunikacijski kanal razvijale. Obdelali bomo njihov razvoj skozi čas.

Slika 11: Razvoj posameznih vrst komuniciranja



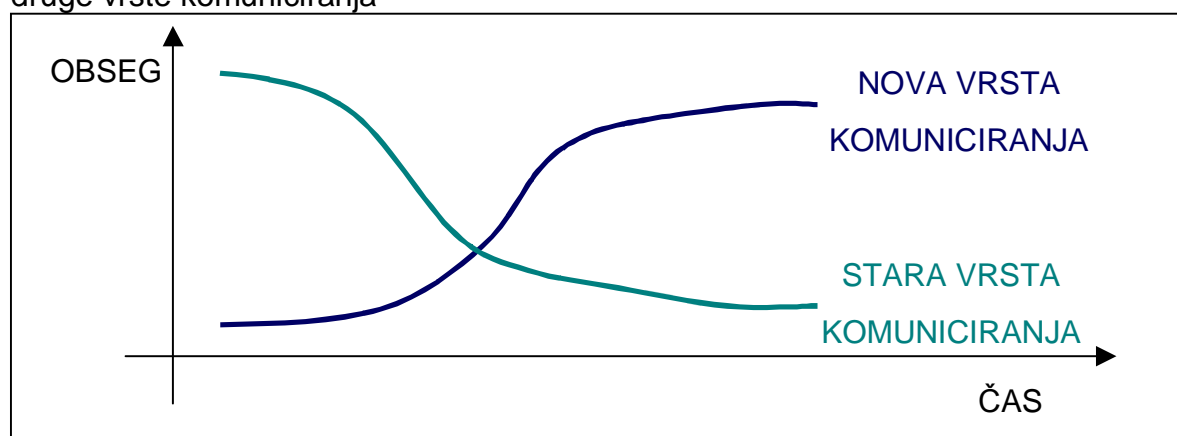
Vir: Lastni.

Na sliki enajst je prikazan razvoj posameznih vrst komuniciranja skozi čas. Osebno sem lahko proučeval razvoj v letih 1999, 2000 in 2001. Razvoj v ostalih letih sem načrtoval na osnovi poznanja splošnega tehnološkega razvoja na področju informatike ter pričevanj članov o preteklem delovanju Kluba. Podatki niso prikazani na podlagi relativnih razmerij, kot je to prikazano v prejšnji točki. Če bi podatke prikazal z relativnimi razmerji, bi krivulja osebnega komuniciranja padala. To ne bi pomenilo, da se v absolutni vrednosti obseg osebnega komuniciranja zmanjšuje. S tehnološkim razvojem prihajajo tudi druge oblike komuniciranja, ki celoten proces komuniciranja le bogatijo. Zato in zaradi nezmožnosti natančnejšega merjenja v preteklosti na ordinati ni podanih vrednosti. Kljub temu višje ležeča os nakazuje večji obseg komuniciranja.

Razvidno je, da so večje spremembe nastopile s pojavom mobilne telefonije in interneta. Mobilni telefoni so zmanjšali obseg telefoniranja preko stacionarnega omrežja. Internet je zmanjšal obseg uporabe telefaksa.

Povečanje obsega ene vrste komuniciranja še ne pomeni zmanjšanja druge vrste za enak obseg. Povečanje obsega komuniciranja preko mobilnih telefonov je povzročilo zmanjšanje obsega komuniciranja preko stacionarnih telefonov za manjši del. To je posledica navidezne neomejenosti skupnega obsega komuniciranja navzgor. Omejitve sicer obstajajo vsaj v razpoložljivem času. Proces pojava nove oblike komuniciranja in posledično zmanjšanje druge oblike prikazuje slika dvanajst.

Slika 12: Proces povečevanja obsega ene in posledičnega zmanjševanja obsega druge vrste komuniciranja



Vir: Lastni.

Tako upadajoča kot naraščajoča vrsta komuniciranja imata v prvem delu počasen upad oziroma rast, nato hitro in na koncu zopet počasno. Da se ta proces lahko razvija, mora med obema vrstama komuniciranja obstajati določena korelacija. Od jakosti korelacije je odvisna tudi oblika krivulj.

Člani Kluba managerjev Ljubljana se na spremembe in uvajanje novih tehnologij in oblik komuniciranja odzivajo dokaj hitro in dobro. To je posledica njihove visoke izobrazbe in zavedanja, da morajo v konkurenčnem poslovnem svetu slediti vsem oblikam napredka.

7. PRIHODNOST KOMUNICIRANJA V KLUBU MANAGERJEV LJUBLJANA

V prihodnosti pričakujem upočasnjeno rast uporabe interneta in mobilnega telefona. Temu bo vzporedno sledil upad uporabe telefona. Ostale vrste komuniciranja bodo predvidoma ostale na isti ravni. Morda bo mogoče tudi varno neomejeno pošiljanje SMS sporočil preko interneta.

Morda bo v kratkem Klub postavil še WAP portal. WAP omogoča dostop do podatkov na internetu direktno preko mobilnega telefona. Povezave so relativno počasne in zato primerne le za hitri vpogled informacij. Glede na to, da imajo praktično vsi člani mobilne telefone, ki večinoma podpirajo WAP, bi bili z uvedbo WAP-a v Klubu razni podatki dostopni 24 ur na dan.

Trenutno ne vidim nobene druge nove tehnologije, ki bi lahko zasukala razmerje pri komuniciranju v Klubu managerjev Ljubljana. Pričakujem, da nas v prihodnosti čakajo majhni, za uporabo preprosti aparati, ki bodo v enem združevali mobilni telefon, osebni računalnik, telefaks, televizor, radio, možnost videokonferenc in še marsikaj drugega. Do takrat bo minilo še kar nekaj časa, vendar moramo biti na ta napredek vsaj malo pripravljeni. Bhabuta in Veryard ugotavljata, da razvoj tehnologije prehitava razvoj človeških sposobnosti, zaradi česar prihaja do neke vrste "tehnofobije", to je strah pred novimi tehnologijami (Szewczak, 1991, str. 527).

Danes se že uveljavlja tudi videokonferenčni prenos, ki omogoča prenos slike in zvoka množicam. Njegova prednost je, da slušateljem ni potrebno biti na isti lokaciji kot predavatelj, kar predvsem zmanjšuje stroške. Glavna slabost je izpad osebnih kontaktov. Ta slabost bi bila v primeru uvedbe videokonferenčnih prenosov v Klubu verjetno usodna za obstoj. Glede na tehnološko podporo so lahko ti prenosi eno- ali dvosmerni. Zadovoljstvo videokonferenčnih prenosov sem preveril v enem izmed izobraževalnih podjetij, ki se s tem ukvarjajo. Sicer imajo dovolj kandidatov, vendar so koncentracija, zanimivost in izkoristek v primerjavi s predavanji v živo veliko slabši.

Kot novost se pojavljajo tudi elektronski podpisi, ki celo zagotavljajo večjo varnost in pristnost kot klasično podpisovanje. Kljub temu pa tako pri klasičnem kot elektronskem načinu podpisovanja obstajajo možnosti za zlorabo (Toplišek, 1996, str. 112). Z elektronskim podpisom lahko pošiljamo overovljene uradne dokumente preko elektronske pošte. Uporaba elektronskih podpisov še ni razširjena, lahko pa v prihodnosti močno vpliva na komuniciranje po pošti.

Širitev Evropske unije predstavlja pomembne korake v gospodarskem napredku za Slovenijo, saj si bomo s širitvijo lahko povečali potencialni in realni trg. Za širitev so pomembni medčloveški odnosi, pri čemer igrajo glavno vlogo managerji. Na pospeševanju povezav bodo morali močno delati tudi posamezni regionalni in nacionalni poslovni klubi. Tako se bo nemara tudi povečal pomen vseh poslovnih klubov na področju Evropske unije.

8. SKLEP

Klub managerjev Ljubljana je sestavljen na podlagi prostovoljnega članstva managerjev podjetij, ki izhajajo iz različnih področjih gospodarstva. Združujejo jih dokaj homogeni interesi. Interesi so vezani predvsem na pridobivanje znanja, promocijo lastnega podjetja in vzpostavljanje poslovnih stikov. Temeljno vez uresničevanja teh interesov predstavlja komuniciranje članov. Klub ima pri tem vlogo konektorja. Pripravlja različna predavanja, družabne in športne dogodke. Na ta način povezuje člane in omogoča njihovo medsebojno komuniciranje.

Za vzpostavljanje temeljnega komuniciranja med člani je potrebno še mnogo komuniciranja Kluba s člani in okolico. Efektivno komuniciranje privarčuje čas oddajnika in sprejemnika. "Čas je denar". Z efektivnim komuniciranjem lahko organizacije zmanjšajo stroške in hkrati hitreje pridobijo konkurenčno prednost. Tehnološki napredek je ponudil mnogo novih oblik komuniciranja. Vsaka od teh vrst komuniciranja ima določene prednosti in slabosti. Posamezne vrste se med seboj dopolnjujejo in omogočajo sočasno uporabo.

Klub uporablja vse razpoložljive oblike komuniciranja. Prihodnost ne nakazuje razvoja kakšne nove oblike. Večinoma se kot novosti v informatiki in komuniciranju kažejo modifikacije že obstoječih sistemov. Te izboljšave se tičejo predvsem hitrosti in dostopnosti, ne prinašajo pa kakšnih bistvenih novosti.

V diplomskem delu so bile predstavljene posamezne vrste komuniciranja v Klubu managerjev Ljubljana, njihove lastnosti, uporaba in ostale posebne značilnosti. Vrste komuniciranja so klasificirane glede na uporabljeni komunikacijski kanal in glede na člene komunikacijske strukture. Obe klasifikaciji sta medsebojno povezani. Povezave so predstavljene in analizirane. Vse opisane ugotovitve o komuniciranju v Klubu managerjev Ljubljana predstavljajo osnovo za primerjavo s komuniciranjem v drugih organizacijah ali poslovnih enotah. Na osnovi primerjav in ugotovljenih razlikah lahko druge organizacije izpeljejo izboljšave v lastnem komuniciranju.

9. LITERATURA

1. Atkinson Toby D.: MERRIAM-WEBSTER'S GUIDE TO INTERNATIONAL BUSINESS COMMUNICATIONS.
Springfield: Merriam-Webster, 1994. 327 str.
2. Baguley Phil: EFFECTIVE COMMUNICATION FOR MODERN BUSINESS.
Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
3. Berlogar Janko: ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE.
Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
4. Brajša Pavao: MANAGERSKA KOMUNIKOLOGIJA.
Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
5. Dimpleby Richard, Burton Graeme: MORE THAN WORDS.
London: Routledge, 1995. 236 str.
6. Drevenšek Mojca: KAKO PRIHRANITI ČAS: DVANAJST PRAVIL E-POŠTE.
Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 10.12. 2001, str. 94.
7. Hare Paul A.: CREATIVITY IN SMALL GROUPS.
Beverly Hills: SAGE Publications, Inc, 1982. 199 str.
8. Kavčič Bogdan: POSLOVNO KOMUNICIRANJE.
Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.
9. Lipovec Filip: TEORIJA ORGANIZACIJE.
Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1974. 180 str.
10. Možina Stane, Damjan Janez: POSLOVNO KOMUNICIRANJE.
Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
11. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: POSLOVNO KOMUNICIRANJE.
Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.
12. Mueller Dennis: PUBLIC CHOICE II.
Cambridge: Cambridge University Press, 1989. 186 str.
13. Price Stuart: COMMUNICATION STUDIES.
Singapore: Addison Wesley Longman Ltd., 1996. 577 str.
14. Szewczak Edward, Snodgrass Coral, Khosrowpour Mehdi: MANAGEMENT IMPACTS OF INFORMATION TECHNOLOGY.
Harrisburg: Idea Group Publishing, 1991. 548 str.

15. Toplišek Janez: ELEKTRONSKI PODPIS. Magistrska naloga.
Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 1996. 159 str.
16. Žižek Anton, Pobljšaj Marjan, Korelc Tomaž: ORODJA NOVEGA
PRISTOPA.
Finance, priloga, Ljubljana, 11.2. 2002, str. 19.

10. VIRI

1. Javornik Joc, [URL: <http://www.klub-managerjev-lj.si/>],
10.12. 2001.
2. PRAVILA KLUBA MANAGERJEV LJUBLJANA.
15.2. 2001.
3. Zupan Nada, POSLOVNO KOMONICIRANJE, kopije prosojnic.
1999/2000.