

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO
OSEBNOSTNA ANALIZA PODJETNIKOV**

Ljubljana, junij 2005

SAŠA ALEKSANDRA KOREN

IZJAVA

Študent/ka Saša Aleksandra Koren izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof. dr. Aleša Vahčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.06.2005

Podpis: _____

KAZALO:

UVOD	1
1 OSEBNOST.....	1
1.1 STRUKTURA OSEBNOSTI IN MEDSEBOJNE RAZLIKE	2
1.2 TIPOLOGIJA OSEBNOSTI.....	2
1.2.1 NAJPOMEMBNEJŠE TIPOLOGIJE OSEBNOSTI	3
2 PODROČJA OSEBNOSTE STRUKTURE	4
3 ZNAČAJI IN DELOVANJE POSAMEZNIKOV NA DELOVNEM MESTU IN V VSAKDANJEM ŽIVLJENJU.....	5
3.1 OPREDELITEV POSAMEZNIH ZNAČAJEV PO HIPOKRATU.....	5
3.1.1 SANGVINIK	5
3.1.2 MELANHOLIK.....	7
3.1.3 KOLERIK.....	8
3.1.4 FLEGMATIK	10
3.2 RAZLIČNE KOMBINACIJE OSEBNOSTNIH TIPOV	11
3.2.1 SANGVANIK/KOLERIK	11
3.2.2 KOLERIK/MELANHOLIK	12
3.2.3 MELANHOLIK/FLEGMATIK.....	12
3.2.4 FLEGMATIK/SANGVINIK	12
3.3 POVZETEK POSAMEZNIH OSEBNOSTI	13
4 OPREDELITEV BARV OSEBNOSTNE ANALIZE IN VEDENJE POSAMEZNIKA.....	16
4.1 RAZUMEVANJE SISTEMA BARV OSEBNOSTNE ANALIZE	17
5 OSEBNOSTNE ANALIZE VODIJ V PODJETJIH	19
6 LASTNOSTI POSAMEZNIH TIPOV OSEBNOSTNE ANALIZE.....	26
7 OBLIKOVANJE UČINKOVITEGA DELOVNEGA OKOLJA.....	28
8 KAKO IZBIRAJO LJUDI V PODJETJU	29
9 VODENJE PROBLEMATIČNIH LJUDI.....	30
9.1 VEDENJSKI PRISTOP.....	31
9.2 REŠEVANJE TEŽAV, KI JIH POVZROČA VEDENJE DRUGIH LJUDI	32
10 DELO V SKUPINAH	32
10.1 PRI SKUPINAH MORAMO OPAZOVATI	34
10.2 ŠTIRJE STILI SITUACIJSKEGA VODENJA V SKUPINI.....	34
11 KONFLIKTI V PODJETJU	36
11.1 VZROKI KONFLIKTOV V PODJETJU.....	37
11.2 METODE RAVNANJA OB KONFLIKTIH V PODJETJU	38
11.3 PREMAGOVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU.....	39
11.4 NAČELA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV.....	39
12 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU	40
SKLEP	41
LITERATURA	42
VIRI	42

UVOD

Osebnostna analiza nam služi kot orodje za komunikacijo. S pomočjo tega orodja razvijemo akcijski načrt, kako obiti slabosti in graditi prednosti.

Ocena naših zanimanj in vrednot nam bo pomagala odkriti skrite motive in nam dala vpogled v sistem naših vrednot in prednosti.

S pomočjo osebnostne analize lahko vsak izmed nas oceni svoje sposobnosti na različnih področjih. S tem lahko spremljamo naš napredek v učinkovitosti na vsakem za nas pomembnem področju.

Z osebnostno analizo lahko spoznamo naše osnovne značilnosti, ki so pomembne za podjetje v katerem delujemo. Z njo lahko spoznamo tudi značilnosti svojih sodelavcev. To nam pomaga pri uspešnem sodelovanju pri raznih delovnih nalogah. Poleg tega pa lahko odpravimo morebitne nezaželenosti pri sporazumevanju in ustvarimo idealno delovno okolje.

1 OSEBNOST

Ljudje samega sebe in drug drugega ne doživljamo zgolj kot posameznike, primerke ali pripadnike svoje vrste. Doživljamo se kot osebe in osebnosti oziroma kot bitja, ki združujejo v sebi vrsto značilnosti in lastnosti. Osebnost je torej celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Ta celota ni brezlična in kratkotrajna, temveč je relativno stabilna in dosledna (trajna). Lahko bi rekli, da ima osebnost svojo identiteto.

Osebnost zajema vse vidike človekovega delovanja, tako notranje, duševne kot tudi zunanje, telesne, organske in vedenjske. Po eni strani mislimo z osebnostjo na značilen vzorec telesnega videza in obnašanja, ki ga lahko pri drugih opazujemo in po katerem jih prepoznavamo. Po drugi strani zajema osebnost morda še bolj notranje, doživljajske vidike po katerih doživljamo samega sebe kot enkratno, od drugih ločeno individualnost. Doživljanje samega sebe, samozavedanje in individualna zavest so bistveni, morda celo najgloblji in najbolj izvirni vidik posameznikove osebnosti. Doživljanje samega sebe, naš jaz in naša samopodoba, dajejo pojmu osebnosti poseben smisel in posebno vrednost. Prav zaradi te subjektivne, notranje, duševne razsežnosti je osebnost enkratna in neponovljiva.

Večina osebnostnih lastnosti se na dokaj zapleten način kaže v doživljanju in vedenju posameznika. Le z natančnim in zanesljivim opazovanjem pa lahko razberemo posameznikove osebnostne značilnosti. Vendar pa pogosto na naše osebnostne sodbe močno vpliva telesni in fizični videz posameznika. Npr: prijetnim, simpatičnim in lepim osebam

nezavedno prisojamo več pozitivnih lastnosti. Zavedati se moramo tudi dejstva, da pogosto ocenjujemo sebe drugače in z drugimi merili kot druge. To ni tako nenavadno, saj ne razpolagamo z enakimi informacijami, če gre za nas same, ali če gre za druge. Izidi poznavanja posameznikove osebnosti so precej drugačni, če jo ocenjuje on sam, kot če jo ocenjujejo drugi. Lahko bi rekli, da je samo del informacij, ki jih ima kdo o sebi, istoveten z informacijami, ki jih imajo o njem drugi. Zavedati pa se moramo, da je navsezadnje verjetno pri osebnosti vsakega človeka nekaj, kar je prikrito tako njemu kot drugim. Temu pravimo »črno področje osebnosti«.

1.1 STRUKTURA OSEBNOSTI IN MEDSEBOJNE RAZLIKE

Osebnost si predstavljamo kot celoto številnih značilnosti. Vsakdo v sebi združuje mnoštvo značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih ljudi. Trajne značilnosti in značilnosti po katerih prepoznavamo osebnost posameznika in po katerih se posamezniki med seboj razlikujejo, imenujemo osebnostne lastnosti.

Osebnostne lastnosti, ki se pogosto pojavljajo skupaj, imenujemo tip osebnosti. Lastnosti se razlikujejo glede na to, kako specifične oziroma splošne so. Najsplošnejše osebnostne lastnosti so osebnostne poteze in osebnostne dimenzije. Osebnostne lastnosti sestavljajo strukturo osebnosti. Razlikujemo lastnosti temperamenta, značajske lastnosti, sposobnosti in telesne lastnosti. Med osebnostne lastnosti spadajo na primer inteligentnost, živahnost, marljivost, moč, pa tudi spol in starost, telesna teža in višina, barva las, kože, oči,... Pri vsakem posamezniku se vse te lastnosti združujejo v značilen vzorec. Le ta je enkrat in neponovljiv in predstavlja posameznikovo osebnost.

1.2 TIPOLOGIJA OSEBNOSTI

Vse osebnostne lastnosti niso enako pomembne. Nekatere nam dajejo o posameznikovi osebnosti več podatkov, druge manj.

Že v antiki so skušali ugotoviti najpomembnejše lastnosti, s katerimi bi bilo mogoče dobro opisati in razvrščati posameznike. Antični misleci in zgodnji raziskovalci osebnosti so se zlasti zanimali za osebnostne tipe. Med najbolj zanimivimi tipologijami sta Hipokratova in Galenova tipologija temperamenta in več kot dva tisoč let mlajša Jungova tipologija, ki govori o introvertnem in ekstravertnem tipu osebnosti.

Vendar pa ima tipološko razvrščanje več pomankljivosti. Večina ljudi namreč nima tipičnih lastnosti, tako da jih težko uvrstimo med tipične introverte ali ekstraverte. Veliko večino lahko namreč uvrstimo nekje vmes. Tako zares tipičnih kolerikov, sangvinikov, flegmatikov, melanholikov,... ne bi našli prav veliko. Osebnostne značilnosti navadno niso razporejene v strogo ločene kvalitativne kategorije, ki bi ustrezale klasičnim tipom. Prav zaradi težkega

uvrščanja v nek določen tip, raje govorimo o osebnostnih dimenzijah in osebnostnih potezah. Vmesne vrednosti dimenzij so v populaciji tudi najpogostejše.

1.2.1 NAJPOMEMBNEJŠE TIPOLOGIJE OSEBNOSTI

Tabela 1: Nekaj pomembnejših tipologij osebnosti

AVTOR TIPOLOGIJE	TIPOLOŠKE KATEGORIJE	KRATEK OPIS TIPOV
HIPOKRAT IN GALEN	kolerični tip	silovitost, razburljivost, naglost, aktivnost, prepirljivost, nezadovoljstvo
	sangvinični tip	lahkotnost, živahnost, odzivnost, vedrina, podjetnost, spremenljivost
	flegmatični tip	neodzivnost, mirnost, hladnokrvnost, počasnost, stabilnost
	melanholični tip	počasno, a globoko doživljanje, pesimizem, zavrtost, depresivnost
JAMES	tip trde miselnosti	moškost, nesimentalnost, praktičnost, trd realizem, togo dogmatsko mišljenje
	tip mehke miselnosti	ženskost, sentimentalnost, občutljivost, razvita domišljija, prožno mišljenje
KRETSCHMER	ciklotimni tip	družabnost, živahnost, spremenljivost
	shizotimni tip	usmerjenost vase, mirnost, nespremenljivost
	viskozni tip	vztrajnost, zvestoba, togost
	piknični tip	telesna zgradba z razvitim drobovjem in več tolšče, nagiba k debelosti, kratke okončine, okrogla glava
JUNG	astenični tip	višja in vitka telesna zgradba, daljše okončine
	atletski tip	telesna zgradba z razvitim mišičjem
	ekstrovertni tip	družabnost, živahnost, aktivnost, razgibanost, nestalnost, nezanesljivost, usmerjenost k zunanjemu svetu
	introvertni tip	nedružabnost, samosvojost, nespremenljivost, zanesljivost, togost, vztrajnost, nagnjenost k razmišljanju, usmerjenost k notranjem doživljanju

Vir: Musek, Pečjak, 1993, str. 126.

2 PODROČJA OSEBNOSTE STRUKTURE

Osebnostnih lastnosti je zelo veliko. Med njimi pa so očitne razlike. Da bi olajšali pregled nad osebnostnimi lastnostmi, jih delimo v štiri velika področja osebnosti: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija).

Temperament zajema predvsem značilne načine obnašanja in čustvovanja. Primeri temperamentnih lastnosti so: silovitost, živahnost, hladnokrvnost. Znana Hipokratova in Galenova tipologija osebnosti je v bistvu nauk o temperamentu. Hipokrat si je predstavljal, da je vse dogajanje v svetu odvisno od štirih glavnih prvin, ki so ogenj, zrak, voda in zemlja. Tem prvinam naj bi pri človeku ustrezali tudi štirje telesni sokovi – žolč, kri, sluz, črni žolč. Prevladovanje katere izmed teh snovi povzroča ustrezno obnašanje, in to naj bi bil izvor štirih tipov temperameta:

- prevladovanje žolča povzroča kolerično obnašanje,
- prevladovanje krvi povzroča sangvinično obnašanje,
- prevladovanje sluzi povzroča flegmatično obnašanje,
- prevladovanje črnega žolča povzroča melanholično obnašanje.

Medtem, ko gre pri temperamentu za načine in oblike obnašanja, gre pri **značaju** bolj za vsebino vedenja. Značajske lastnosti so zlasti tiste osebnostne značilnosti, ki jih radi ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika. Le te se pogosto povezujejo s posameznikovo voljo in motivacijo. Značajske poteze so na primer poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, hrabrost,... vendar pa je ugotavljanje značajskih lastnosti težavno in nezanesljivo. Pogosto grešimo, ker površno in prenačljeno sklepamo o značaju posameznika. Vedeti moramo, da obstajajo za različna obnašanja številni vzroki in morebitne značajske lastnosti so le eden izmed njih.

V primerjavi z lastnostmi temperameta so značajske lastnosti bolj odvisne od vplivov okolja. Na oblikovanje značaja namreč močno vpliva vzgoja, prek nje pa tudi družbene in kulturne norme.

Pojem **sposobnosti** zajema tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. Sem spadajo duševne in telesne sposobnosti (moč, razne telesne spretnosti). Med duševnimi sposobnostmi so pomembne na primer zaznavne sposobnosti (ostrina vida). Posebno pomembne so umske sposobnosti, med njimi še zlasti inteligentnost in ustvarjalnost.

Telesna zgradba (konstitucija) predstavlja zgolj telesne značilnosti, še posebno značilnosti telesnega videza, drže posameznih telesnih delov.

Osebnost se oblikuje tudi pod močnimi vplivi družbenega okolja. Starši, družina, vzgojitelji, vzorniki in drugi vplivajo na posameznika, da pridobi lastnosti primerne za normalno življenje v skupnosti. Proces vraščanja v družbeno okolje (proces socializacije) je pomembna prvina vzgoje in osebnostnega razvoja. Izid socializacije naj bi bila osebnost, ki pozna družbene zahteve in kulturo. Osebnost pa se oblikuje tudi s pomočjo samodejavnosti, na podlagi zavestnih pobud in ravnanj posameznika. V svojem razvoju si ustvarjamo podobo in merila o tem, kakšni smo in kakšni naj bi bili. S tem si ustvarjamo samopodobo in svojo samoidentiteto. Nekatere osebnostne lastnosti pa nam privzgojijo tudi drugi.

3 ZNAČAJI IN DELOVANJE POSAMEZNIKOV NA DELOVNEM MESTU IN V VSAKDANJEM ŽIVLJENJU

Kot sem že pisala, je že daleč nazaj, v času starih grških filozofov, Hipokrat ugotovil, da ne obstajata niti dva človeka, ki bi bila popolnoma enaka, obenem pa jih je veliko imelo skupne značilnosti. Prišel je do spoznanja, da znotraj neke oblikovane skupine posamezniki delujejo enako. Vendar, ko so Hipokrat in njegovi sodelavci ugotovili, v katero skupino določena oseba spada, so lahko natančno ugotovili tudi druge vidike njenega reagiranja na dogodke. Hipokrat je verjel, da se vsaka skupina obnaša na svoj način zaradi določenih prevladujočih telesnih tekočin. Beseda sangvinik pomeni kri in je povezana z aktivnostjo in optimizmom. Ti ljudje so navadno zelo glasni in nenehno zahtevajo pozornost. Beseda kolerik izvira iz rumenega žolča, ki je povezan z željo po nadzoru in jezo. Ljudje, ki spadajo v to skupino bi bili radi vodje in so nagnjeni k upravljanju. Melanholike predstavlja črni žolč in so znani po tem, da želijo imeti celotno življenje organizirano po nekem določenem redu ter so nagnjeni tudi k depresiji. Flegmatiki izvirajo iz telesne sluzi, ki ohranja osebo mirno, pasivno in trdno.

Kot vidimo nam omenjene osebnostne skupine ponujajo enostavno orodje, ki nam omogoča hitro in enostavno prepoznavanje osnovnih potez tistih, s katerimi se bomo srečevali v svoji karieri in pri prostovoljnih aktivnostih. S poznavanjem in z opazovanjem omenjenih skupin ljudi se lahko dokaj hitro naučimo kaj lahko od posameznikov pričakujemo, kaj bodo le-ti potrebovali za delovanje po najboljših močeh in najbolj pomembno: kako se bomo kar najboljše z njimi razumeli. Razumevanje z drugimi ljudmi je za vse nas še zlasti pomembno na delovnem mestu.

3.1 OPREDELITEV POSAMEZNIH ZNAČAJEV PO HIPOKRATU

3.1.1 SANGVINIK

V nadaljevanju si pogledjmo nekaj pozitivnih in negativnih lastnosti sangvinikov (Littauer, 1999, str. 59).

Močne strani:

- rad ima ljudi
- hitro se spoprijatelji
- razburljiv
- hitro si najde službo
- smisel za humor
- očara ljudi
- ustvarjalen
- uspeva v aktivnostih
- dober prodajalec
- privlačen pripovedovalec zgodb

Slabosti:

- motiviran s čustvi
- ne mara urnikov
- ne zna reči »ne«
- išče opravičila
- hitro se zdolgočasi
- je brez občutka za čas
- preveč se razburja
- lahko ga je zmotiti
- pomanjkanje ciljne točke
- preveč govori

Osebe, ki spadajo v to skupino ponavadi izstopajo kjer koli se pojavijo. Radi se živahno oblačijo, saj jih privlači rdeča, svetlo roza in kraljevsko modra barva. Njihov stil je kombinacija mnogih vzorcev, saj ko vstopijo v nek prostor želijo biti opaženi. Tak stil oblačenja je značilen predvsem za ženske, vendar pa tudi sangviniki moškega spola v svojo garderobo navadno vnesejo kreativnost in barvitost. Sangviniki ponavadi dominirajo v razpravah, imajo visok ton glasu s katerim zagotovo ne ostanejo neopaženi. Mnogokrat odgovarjajo na vprašanja, ki so bila zastavljena drugim in se navadno tega sploh ne zavedajo. Poleg tega je njihov način govora hiter in ognjevit, ki izhaja iz navdušenja nad določeno obravnavano temo. Včasih pa je tako govorjenje posledica strahu, da bi jim nekdo drug prevzel besedo ali pa strah pred izgubo poslušalcev. Zato bodo v razpravah nenehno iskali očesni kontakt s prisotnimi oziroma se jih bodo dotikali. Svoje govorjenje pogosto poudarijo tudi z kretnjami rok. Delovni prostor sangvinika zrcali njegov sproščeni stil. Njihova miza je ponavadi polna kupov papirja, vendar pa v tej zmešnjavi vedno najde dokument oziroma list, ki ga potrebuje. Ti ljudje so zelo neorganizirani in vse kar imajo navadno zložijo na mizo. Poleg službenih stvari včasih najdemo tudi kakšno kolekcijo popolnoma osebnih stvari. Veliko bolje se znajdejo, če imajo kartoteke zložene v barvnih mapah, saj si lažje zapomnijo, da se potrební dokument nahaja v oranžni mapi, kot pa pod katerim imenom se nahaja. Vendar so tudi v mapah navadno dokumenti obrnjeni v različne smeri in možno je, da nekateri celo molijo ven. Ker so sangviniki vizualno stimulirani, jim dnevniki in rokovniki ne ustrezajo, saj stvari, ki so tam zapisane enostavno pozabijo. Za njih je veliko bolje, če si pomembne stvari zapišejo na list papirja in jih nalepijo na njim vidno mesto. Takšen stil organiziranosti delovnega prostora sangviniku omogoča fleksibilnost in doseganje boljših delovnih rezultatov, mnogokrat pa moti druge tipe osebnosti, ki z njim sodelujejo.

Največja želja sangvinikov je zabavanje in biti center zabave. Najuspešnejši so v službah, ki jim dopuščajo fleksibilnost in stike z ljudmi, saj obožujejo množico. Fleksibilnost je zelo pomembna, ker nimajo občutka za čas. Pri svojem delovanju se ravna po čustvih in ne po trezni presoji. Okoli sebe potrebujejo veliko ljudi, ki pohvalijo njihove ideje in delo. So

ustvarjeni za to, da dogodke opišejo slikovito in zabavno. Ti ljudje so zelo aktivni in okoli sebe potrebujejo veliko prijateljev, ki so radi v njihovi družbi. Prirojeno imajo očarljivost in pozitiven odnos do življenja. Bolj ko jih ljudje hvalijo, bolje opravljajo svoje delo. Vendar pa si včasih prisvojijo tudi zasluge za delo, ki ga je opravil nekdo drug. Zato morate biti zelo pozorni kadar je sangvinik prisoten v vaši delovni skupini. Sangviniki imajo po eni strani toliko energije, da utrudijo druge ljudi, po drugi strani pa so lahko zmotljivi, nedisciplinirani in jim manjka doslednosti. Z gotovostjo lahko rečemo, da so rojeni prodajalci, saj jim prodaja dopušča fleksibilnost in možnost sodelovanja z ljudmi. Zelo dobro se torej odrežejo v vseh situacijah, kjer je pomemben stik z ljudmi. Dobri so tudi pri telefonskih stikih, na terenu, kot receptorji in kot kontaktno osebje. Nikakor pa od njih ne pričakujte, da bodo dobri knjigovodje, saj jim manjka discipline in natančnosti. Pri iskanju zaposlitve in pri raznih drugih oglasih jih zlasti privabijo besede, kot so: zabavno, vznemirljivo, neskončne priložnosti,...

Glede na vse povedano lahko rečemo, da so sangviniki bleščeče osebnosti med omenjenimi karakterji. Najpomembnejša stvar, ki jo lahko za njih naredimo je, da jim namenimo dovolj pozornosti in odobravamo njihovo ravnanje. Na prvi pogled imajo sangviniki torej veliko energije, le-ta pa mora seveda od nekje priti. V osnovi energijo dobijo ravno iz pozornosti in odobravanja drugih ljudi.

3.1.2 MELANHOLIK

Tudi melanholiki imajo svoje pozitivne in negativne lastnosti. Pa si oglejmo nekaj njihovih najpogostejših šibkosti in moči (Littauer, 1999, str. 67).

Močne strani:

- dobro dela sam
- načrtovalec
- dober s številkami
- rad ima lestvice in grafe
- organiziran
- ceni tišino
- natančen
- analitičen
- pošten

Slabosti:

- lahko pade v depresijo
- pomankanje spontanosti
- naivno idealističen
- ekstremno varčen
- ne dela dobro pod pritiskom
- pretirano perfekcionističen
- potrebuje veliko časa
- težko ga je zadovoljiti
- rad ima lepoto

Za melanholike je značilna popolnost, saj je vse, kar je v povezavi z njimi, popolno in urejeno. Popolnega melanholika lahko zelo hitro prepoznamo in sicer po stilu oblačenja, drži in pričeski, ki bo vedno urejena. Večino melanholikov ponavadi privlačijo konzervativnejše barve, kar je le še ena stvar, ki nam pomaga ločiti ta tip osebnosti od drugih. Popolni

melanholiki bodo tako v poslovnem kot v zasebnem življenju stali pokončno in delali diskretne geste. Roke navadno držijo ob telesu in se vas ne dotikajo, razen če so z vami v zelo osebni odnosu. Oni so tisti, ki cenijo svoj osebni prostor in zato tudi nikoli ne silijo v drugega, saj prav tako spoštujejo osebni prostor drugih ljudi, s katerimi so v kakršnem koli stiku ali odnosu. Kot smo že rekli, melanholiki stremijo k popolnosti, raje delajo sami in si želijo zasebni delovni prostor brez hrupa in prekinitev. Delovni prostor popolnega melanholika bo seveda izgledal popolno in profesionalno. V njegovi pisarni ima vsaka stvar svoje mesto, tako da v vsakem trenutku vedo, kje se kakšna nahaja. Dokumenti s katerimi posluje bodo vedno urejeni in spravljani v mape. Na njihovih pisarniških mizah lahko najdemo le projekte, s katerimi se trenutno ukvarjajo. Ob koncu delovnega dne svoje mize očistijo in vsako stvar pospravijo na mesto, ki ji v pisarni pripada. Lahko bi rekli, da mizo pustijo čisto in urejeno. Predale imajo raje zaklenjene, ker cenijo svojo zasebnost. Popolni melanholiki imajo zelo kategorizirane rokovnike z razdelki za sestanke, zmenke, delovne naloge, ki jih morajo opraviti ter tudi aktivnosti, ki se jih udeležujejo v prostem času. Osebnosti na delovnem mestu melanholika so majhne in nevsiljive, na primer le manjša fotografija družine. Za dobro opravljeno delo potrebujejo dovolj časa, ker pod pritiskom ne delujejo ravno najbolje, zato so radi o roku za dokončanje dela obveščeni pravočasno. To jim omogoča določene delovne naloge in projekte narediti zelo dobro. Obožujejo delo z računalniki, in ko svoj izdelek oddajo, ni potrebno ničesar popravljati. Zelo jih veseli analitično delo, saj imajo sposobnost delati stvari s pikolovsko natančnostjo, kar je še posebno koristno v poklicih, ki zahtevajo preračunavanje števil, v rokodelstvu in zdravstvu. Prav tako so zelo organizirani in ničesar ne prepustijo naključju. Kadar se znajdete v poslovnem odnosu s popolnim melanholikom, se morate zavedati, da vedno delajo po najboljših močeh in imajo določene razloge, ki motivirajo njihove akcije. O vsaki možnosti vedno dobro razmislijo in se odločijo za tisto, ki je pravična za vse. Če v svoj delovni tim vključite melanholika, bodite občutljivi za njihove potrebe. Dovolite jim, da bodo imeli red v svojem delovnem življenju, dajte jim prostor in realne roke za dokončanje delovnih nalog in projektov. Le tako bo lahko deloval kar najboljše, saj je zanesljiv, dosleden delavec, ki bo najsrečnejši v urejenem okolju, kjer bodo upoštevali njegovo občutljivost. Če torej želite popolnega melanholika v svojem delovnem kolektivu, mu v objavljenem oglasu ponudite nemoteno delo, osebno pisarno in intelektualno vzdušje.

3.1.3 KOLERIK

Tudi kolerike lahko označimo z nekaj najpogostejšimi pozitivnimi in negativnimi lastnostmi (Littauer, 1999, str. 75).

Močne strani:

- neustrašen aktivist
- rešuje probleme
- odločen
- rad ima izzive
- rojeni vodja
- hiter organizator
- odlikuje se v krizi
- samoobvladan
- običajno ima prav

Slabosti:

- majhna potreba po prijateljih
- vztraja pri svojem prepričanju
- preveč samozavesten
- ne zna se sprostiti
- deloholik
- pričakuje popolno vdanost
- živčen
- nasilno se polašča avtoritete
- neemocionalen
- aroganten
- manipulira z drugimi
- ne zna reči »žal mi je«
- boji se, da bi izgubil nadzor

Koleriki so zelo močne osebe, kar lahko opazimo po njihovem mogočnem obnašanju. Njihov stil oblačenja je enoličen. Pogosto so v običajnih in kvalitetnih oblačilih ter tako že s svojo pojavo izžarevajo moč, ki jo lahko odkrijemo iz njihove hitre in pokončne hoje. Kar koli naredijo, naredijo s popolno odločnostjo. Vedno premišlujejo o svojih trenutnih projektih in ciljih, ki jih morajo doseči. Na poslovnih sestankih in srečanjih tudi s kretnjami rok poudarijo bistvo stvari o kateri govorijo. Na ta način pokažejo tudi drugim, da močno stojijo za svojimi besedami in le težko jih nekdo prepriča o nasprotnem. Močni koleriki pri vseh stvareh iščejo moč in nadzor. V svojem delovnem okolju ne prenesajo zavlačevanja. Stvari se morajo odvijati hitro in po njegovih navodilih. Koleriki kažejo svojo odločnost in mogočnost v besedah in dejanjih. Privlačijo jih stvari in situacije, ki jih lahko nadzorujejo. Najlažje se jim približamo s ponudbo izzivalnih možnosti. Močni koleriki so po nekaterih lastnostih podobni sangvinkom. Oboji so namreč ekstravertni, kar pomeni, da uživajo, če so med ljudmi, čeprav so vzroki za to zelo različni. Sangviniki potrebujejo ljudi kot občinstvo in prijatelje, koleriki pa ne potrebujejo prijateljev, saj jih imajo običajno zelo malo. Njihova prvinska želja je imeti kontrolo nad situacijo. Lahko rečemo, da so rojeni za vodje. Radi imajo kontrolo nad vsemi in okoli sebe potrebujejo ljudi, ki se prostovoljno prepustijo njihovem vodstvu. Koleriki so zelo samozavestni, še posebej takrat, kadar so na čelu skupine ljudi. Ponavadi tudi prostovoljno prevzamejo vodenje skupine ali sestanka. Vodenje, popravljanje nepravilnosti in reševanje problemov so naravne stvari, ki jih koleriki spontano opravljajo. Znani so predvsem po svojih organizacijskih sposobnostih in potrebe po nadzoru nad določeno situacijo. Radi imajo izzive, delujejo hitro in neustrašno, so zelo samozavestni in pri svojem delovanju velikokrat tudi tvegajo. Svoj nadzor običajno ohranjajo s tem, da manipulirajo z ljudmi. Z namenom, da bi ohranili svoj pomembni položaj, okoli sebe potrebujejo ljudi, ki so jim podrejeni, ali pa tiste, ki se bojijo odgovornosti. Močni koleriki imajo edinstvene sposobnosti, zaradi katerih so v prednosti v katerem koli poslu. Sposobni so videti celotno sliko, se hitro odločati in najti

praktične rešitve. Oni so tisti, ki nenehno delajo, saj je delo in doseganje ciljev ena od njihovih osnovnih čustvenih potreb. Vedeti morajo, da se njihovo trdo delo spoštuje, saj navadno delajo več kot drugi. Na delovnem mestu bodo veliko prijaznejši do sodelavcev, če bodo razumeli njihovo potrebo po spoštovanju in dosežkih ter jih nenehno hvalili. Iz oglasov s katerimi želite pridobiti kolerika v svoje delovno okolje morajo biti razvidne priložnosti hitrega napredovanja, nenavadni izzivi, hitro rastoče podjetje, samostojna pozicija, samostojno odločanje.

3.1.4 FLEGMATIK

Oglejmo si še nekaj močnih in slabih stani flegmatikov (Littauer, 1999, str. 85).

Močne strani:

- miren
- dodaja ravnotežje
- duhovit
- obvladan
- obziren
- zanesljiv
- pomirja
- vztrajen
- dober poslušalec
- učinkovit motivator
- dosleden
- ima malo sovražnikov
- dober administrator
- prijeten

Slabosti:

- trmast
- se v nič ne zapleta
- odlaša
- ni navdušen
- preveč miren
- brezskrben
- manjka mu pobude
- ne mara sprememb
- sovraži konflikte

Flegmatiki so radi v ozadju in ne marajo preveč pozornosti. Njihova oblačila so navadna in zelo naravnih barv. Nimajo nobenih očitnih hib in nikogar ne vznemirjajo s svojo prisotnostjo, zato so lahko srečni vsepovsod. Njihov delovni prostor je urejen, čeprav včasih zapolnjen z različnimi na pol narejenimi projekti. So dobri delavci in ne marajo konfliktov. Flegmatike zelo težko opazimo zaradi njihove uravnovešenosti in pomankanja ekstremov.

Na delovnem mestu ostanejo flegmatiki zvesti in vztrajni tudi sredi kaosa in krize. Ponavadi bodo govorili le, če bodo čutili, da jih z zanimanjem poslušate. So uravnovešeni, prijetni in vztrajni. V vseh situacijah so umirjeni, obvladani in zanesljivi. Pomirjanje je zelo pomemben del osebnosti mirnega flegmatika, saj s to značilnostjo prispeva k skladnosti med vsemi sodelavci, ki so si po naravi različni.

Flegmatiki so dobri poslušalci in učinkoviti spodbujevalci. So duhoviti, čeprav na umirjen način in niso preveč vznemirljivi govorci. Pogosto jim manjka navdušenja, razburjenja in motivacije, še posebej za projekte drugih ljudi. Njihova stabilnost in pomirjanje pa sta prednost na vsakem delovnem mestu. Zaradi mirne in samozadovoljne narave vedno izgledajo zadovoljni in prav zaradi tega videza si močno želijo, da jih ljudje, s katerimi so v kakršnem koli stiku spoštujejo.

Dobro se znajdejo na delovnih mestih, kjer imajo moč in avtoriteto, ker so dosledni, zanesljivi in imajo zelo malo sovražnikov. Lahko bi rekli, da se najbolje znajdejo na delovnih mestih, ki ne zahtevajo neodvisne akcije in vključujejo nekaj rutine. Da bo zahtevani projekt potekal brez motenj in raznih komplikacij, jim je potrebno določiti natančne roke. Ob dobri motivaciji in nadzoru so lahko flegmatiki čudovita pridobitev vašega delovnega tima. Če v svojem delovnem okolju potrebujete mirnega flegmatika, ki ne povzroča težav, ga boste v objavljenih oglasih prepričali, če mu ponudite sproščeno vzdušje, službo brez naglice, ustaljeno rutino, fleksibilnost in prijetno okolje.

3.2 RAZLIČNE KOMBINACIJE OSEBNOSTNIH TIPOV

Zavedati se moramo, da tako v vsakdanjem življenju, kot tudi na delovnem mestu pogosto srečujemo ljudi, ki so kombinacija več kot ene osebnosti. Večina teh ljudi je najpogostejše kombinacija dveh tipov osebnosti. V nadaljevanju bom omenila nekaj takšnih kombinacij.

3.2.1 SANGVINIK/KOLERIK

Popularni sangvinik in močni kolerik sta osebnostna mešanica, ki se dobro ujemata. Oboji so družabni ekstraverti, ki okoli sebe potrebujejo ljudi.

Čisti sangviniki so očarljivi, zabavni in ljubitelji zabave, vendar pa tudi neorganizirani, naivni in nespodobni za pobude. Lahko so vztrajni govorniki, ki pa ne dosežejo veliko.

Čisti koleriki so usmerjeni k ciljem, mislijo le na posel in čutijo, da je njihov način za doseganje ciljev edini pravi. Lahko so deloholiki, ki radi ukazujejo in nadzorujejo.

Osebnostna mešanica teh dveh tipov bo tako nekdo z zagonom močnega kolerika in očarljivostjo popularnega sangvinika, brez rezkosti, tipične za kolerike. Temperament sangvinika bo ublažil ekstremno potrebo, biti glavni in občutek nestrpnosti, če ne bo vse narejeno še danes. Zagon kolerika pa bo izzval del sangvinika, da dokonča tisto kar je začel. Ljudje s to kombinacijo osebnosti so dosledni delavci, ki se pri delu zabavajo. Ker so tako sangviniki kot koleriki optimistični, verjamejo v to, da bo dolgoročno gledano vse v redu delovalo. Oboji bolje delajo ob prisotnosti ljudi in lahko nadaljujejo v neskončnost, vse dokler je ob njih nekdo, ki bo njihova dobra dela hvalil.

3.2.2 KOLERIK/MELANHOLIK

Ko je oseba takšna mešanica moči in popolnosti, naj bodo tisti okoli nje zelo pozorni. Ti ljudje hočejo imeti stvari narejene takoj in popolno. To je kombinacija nekakšnega mojstrskega manipulatorja.

Čisti koleriki so odločeni, da bodo glavni, delujejo nagonsko in prepričani so, da bo vse v redu, dokler imajo nadzor nad situacijo. Koleriki se brez težav prilagajajo drugim, če jim to dolgoročno koristi.

Čisti melanholidi so globoki, zamišljeni, analitični, pesimistični in prepričani, da je vse, kar je vredno narediti, vredno narediti prav. Dobra stran te osebnosti je v tem, da ti ljudje dosežejo skoraj vsak cilj, ki si ga zastavijo. Slaba stran pa je v tem, da ne želijo oziroma nočejo poslušati nasprotnih mnenj.

Prav zaradi razlike v pogledih – kolerik je optimističen, melanholid pa pesimističen – bo ta oseba nihala v razpoloženju.

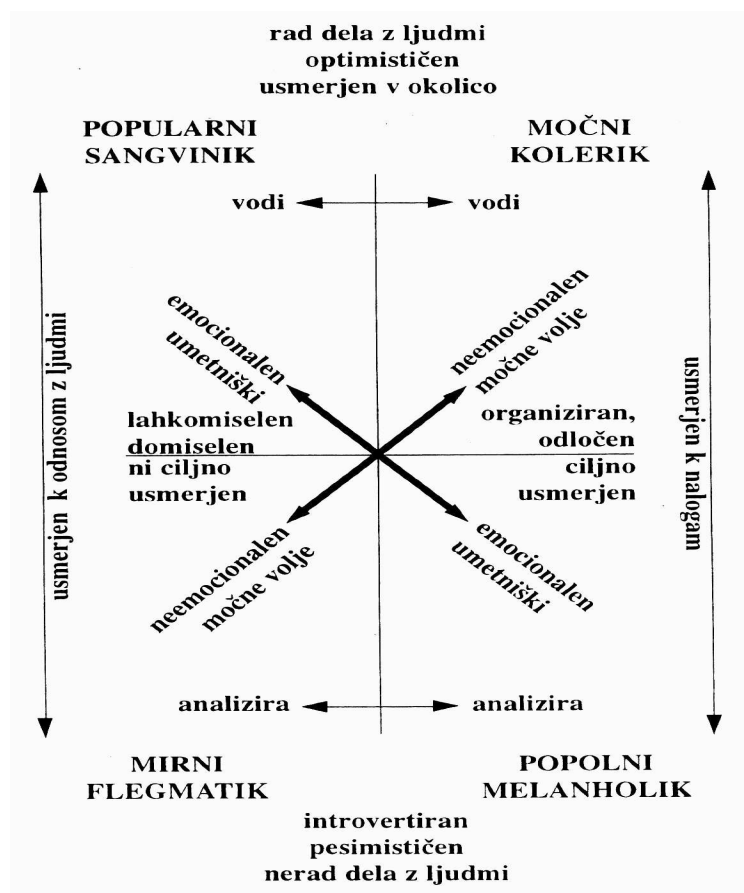
3.2.3 MELANHOLIK/FLEGMATIK

Ker so tako popolni melanholidi kot mirni flegmatiki introvertni in pesimistični, se ta dela osebnosti dobro skladata. Takšna mešanica melanholika in flegmatika ustvarja perfekcioniste, ki se radi izogibajo problemom. Ta dvojnost želja povzroča to, da se ti ljudje pogosto prepirajo sami s sabo. Ta nenehni notranji konflikt poudarja neodločnost mirnega flegmatika in povzroča, da je del popolnega melanholika depresiven.

3.2.4 FLEGMATIK/SANGVINIK

Kombinacija mirnega flegmatika in popularnega sangvinika je med vsemi mogoče najprivlačnejša in najbolj zabavna. Oba tipa osebnosti sta usmerjena k vzpostavljanju dobrih odnosov in noben nima posebne želje po dosežkih. Oboji se zabavajo ob resnih življenjskih projektih in imajo smisel za humor. Oseba s takšno kombinacijo osebnosti je zelo privlačna.

Slika 1: Različne kombinacije osebnostnih tipov



Vir: Littauer, Littauer, 1999, str. 99.

3.3 POVZETEK POSAMEZNIH OSEBNOSTI

Sangvinik – naj bo zabavno (Littauer, 1999, str. 207)

- Želja: zabavati se.
- Čustvene potrebe: pozornost, naklonjenost, odobravanje, sprejemanje.
- Ključne moči: lahko se pogovarjajo o čemerkoli, kadarkoli, kjerkoli, tudi o stvareh o katerih nimajo pojma. So klepetavi, optimistični, imajo smisel za humor in sposobnost pripovedovanja zgodb, radi so v družbi ljudi.
- Ključne slabosti: so neorganizirani, ne zapomnijo si podrobnosti in imen, pretiravajo, niso resni, svoje delo zaupajo drugim, preveč so naivni.
- Depresivni so: ko se ne zabavajo ali ko imajo občutek, da jih ljudje ne marajo.
- Bojijo se: dolgčasa in nepriljubljenosti, rokov, beleženja svojih izdatkov.
- Radi imajo ljudi, ki: jih poslušajo in se jim smeji, jih odobravo in hvalijo.
- Ne marajo ljudi, ki: jih kritizirajo, se ne smejejo njihovim šalim, jim ne posvečajo pozornosti.

- Uspešni so pri delu: kjer je potrebna ustvarjalnost, optimizem, spodbujanje drugih in zabava.
- Izboljšali bi se: če bi se organizirali, upoštevali roke in manj govorili.
- Kot vodje so: očarljivi in zabavni, prepričajo, navdušujejo in navdihujejo druge, nato pa stvari pozabijo izpeljati do konca.
- Poročili naj bi se: z melanolikom, ki je resen in občutljiv, vendar se sangviniki kmalu naveličajo, da jih morajo vseskozi zabavati, in da morajo ves čas poslušati, kako neumni in površni so.
- V stresnih situacijah: se umaknejo, poiščejo zabavno družbo, gredo nakupovat, si izmišljajo izgovore, krivijo druge.
- Spoznate jih: po nenehnem in glasnem govorjenju, živahnem pogledu, opletanju z rokami, navdušenju in sposobnosti, da stvari pomešajo.

Melanholik – naj bo pravilno (Littauer, 1999, str. 208)

- Želja: imeti prav.
- Čustvene potrebe: stabilnost, prostor, mir, sočustvovanje in podpora.
- Ključne moči: sposobnost organiziranja, analiziranja, gledanja dolgoročno, imajo visoka merila.
- Ključne slabosti: hitro padejo v depresijo, preveč so osredotočeni na podrobnosti, sumničavi so do drugih, radi komplicirajo.
- Depresivni so: ko imajo neurejeno življenje, kadar stvari niso popolne, ko je drugim vseeno.
- Bojijo se: da jih drugi ne bodo razumeli, napak, nedoseganja svojih meril.
- Radi imajo ljudi, ki: so resni, intelektualni, globoki, občutljivi.
- Ne marajo ljudi, ki: vse jemljejo zlahka, so pozabljivi, neorganizirani, nepredvidljivi, zamujajo, so površni in se izmikajo.
- Uspešni so pri delu: kjer so pomembne podrobnosti in analize, kjer se zahtevajo visoka merila, kjer je potrebno sočutje.
- Izboljšali bi se: če življenja ne bi jemali tako resno, če ne bi tudi od drugih zahtevali popolnosti.
- Kot vodje so: dobro organizirani, sočustvujejo z drugimi, so zelo kreativni, zahtevajo kvaliteto.
- Poročili naj bi se: s sangviniki zaradi njihove družabnosti, ampak, ko bodo ugotovili, da jih ne morejo umiriti in utišati, bodo padli v depresijo.
- V stresnih situacijah: se umaknejo, zatopijo se v knjige, postanejo depresivni, se vdajo.
- Spoznate jih: po resnosti, občutljivosti, lepem vedenju, samopodcenjevanju, brežhibni obleki.

Kolerik – naj bo po moje (Littauer, 1999, str. 209)

- Želja: imeti nadzor.
- Čustvene potrebe: poslušnost, odobravanje njihovih dosežkov in sposobnosti.
- Ključne moči: imajo sposobnost, da organizirajo karkoli, so hitri in odločni.
- Ključne slabosti: preveč so zaposleni, dominantni, avtoritativni, neobčutljivi, nepotrpežljivi, ne zaupajo drugim.
- Depresivni so: ko izgubijo nadzor in ko drugi ne delajo tako, kot jim oni ukažejo.
- Bojijo se: da bi izgubili nadzor.
- Radi imajo ljudi, ki: jih podpirajo, poslušajo, vidijo stvari tako kot oni, sodelujejo in jim pustijo, da si lastijo zasluge.
- Ne marajo ljudi, ki: so leni in niso pripravljeni vseskozi delati, se upirajo njihovi avtoriteti, so neodvisni ali nelojalni.
- Uspešni so pri delu: kjer lahko v zelo kratkem času dosežejo več kot kdorkoli drug.
- Izboljšali bi se: če bi tudi drugim pustili, da se odločajo, če bi znali razdeliti odgovornosti drugim, če bi bili bolj potrpežljivi in ne bi pričakovali od drugih, da delajo tako kot oni.
- Kot vodje so: odgovorni, sposobni hitrih in pravih odločitev, prepričani v lastne sposobnosti in usmerjeni k cilju, pri tem pa lahko pohodijo manj agresivne.
- Poročili naj bi se: z mirnimi flegmatiki, ki so ubogljivi in bodo upoštevali njihovo avtoriteto, ampak nikoli ne bodo dosegli dovolj, da bi jih navdušili.
- V stresnih situacijah: še povečajo nadzor, še bolj delajo, znebijo se tistih, ki so jim napoti.
- Spoznamo jih po: odločni in hitri hoji, hitremu prevzemanju nadzora, samozavesti, neutrudnosti in neustrašnosti.

Flegmatik – naj bo lahko (Littauer, 1999, str. 210)

- Želja: mir, brez konfliktov.
- Čustvene potrebe: spoštovanje, razumevanje, čustvena podpora.
- Ključne moči: je v ravnotežju, obvladan, duhovit, prijeten.
- Ključne slabosti: manjka mu pobude, navdušenja in energije, nima očitnih pomankljivosti.
- Depresivni so: ko se srečujejo s konflikti, pri soočenjih, ko jim nihče ne pomaga, ko jih zapusti prijatelj.
- Bojijo se: sprememb, večjih osebnih problemov, da jim ne bo nihče pomagal.
- Radi imajo ljudi, ki: bodo odločali namesto njih, bodo cenili njihove moči, jih spoštovali in jim posvečali pozornost.
- Ne marajo ljudi, ki: hočejo biti v ospredju, so preglasni ali od njih pričakujejo preveč.
- Uspešni so pri delu: kjer lahko sodelujejo in pomirjajo druge, objektivno rešujejo probleme in kjer ni prepirljivih ljudi.
- Izboljšali bi se: če bi si postavili cilje in se motivirali, če bi delali več in hitreje kot ponavadi, in če bi bili sposobni tako, kot s problemi drugih, soočiti se tudi s svojimi lastnimi.

- Kot vodje so: mirni, hladni, zbrani, ne odločajo se impulzivno, so prijazni in dobrodušni, ne povzročajo težav, vendar pa ponavadi nimajo genialnih idej.
- Poročili naj bi se: s koleriki, ker mirni flegmatiki razumejo njihovo moč in pobudo, ampak kmalu se le-teh naveličajo.
- V stresnih situacijah: se skrijejo, jejo, se izklopijo.
- Spoznamo jih: po mirnosti, sproščenosti, posedanju in naslanjanju se, če je to le mogoče.

4 OPREDELITEV BARV OSEBNOSTNE ANALIZE IN VEDENJE POSAMEZNIKA

Osebnostne lastnosti posameznikov lahko poleg karakterne opredelitve o kateri smo že govorili (koleriki, sangviniki, melanholiki, flegmatiki) prikažemo tudi z barvami. Vsaka barva nam pove, kako se posameznik obnaša.

• *ognjeno rdeč - nepopustljivo ukrepanje in smer*

Ognjeno rdeči vedo, kaj hočejo in nimajo težav pri izražanju svojih zaključkov. Moto rdečega bi lahko bil: »Naredimo sedaj in bodimo najboljši«.

Rdeče v osnovi zanima ukrepanje, akcija. Hitro ravna v sedanji situaciji in zdi se kot da jih preteklost ne zanima. Njihovi odgovori so učinkoviti in osredotočeni. Vedo, kaj hočejo in kam gredo ter so nepotrpežljivi, če se stvari odlaša.

Kažejo manj skrbi za občutke drugih ali osebna razmerja. Drugim se njihovo ukrepanje zdi trdo in kritično, kar omejuje pozornost, ki jo posvečajo svojim razmerjem.

Ognjeno rdeči iščejo moč in nadzor nad položajem.

• *sončno rumen - jasna vizija in navdih*

Sončno rumeni zapravljajo svoj trud, tako da dirkajo za svojimi sanjami v prihodnosti. Gradijo možnosti za jutrišnji dan.

Rumeni se gibljejo nepotrpežljivo od ene ideje ali aktivnosti k drugi, da bi našli vizijo trenutka. Njihovo vedenje je lahko zabavno in druge to lahko pritegne. Ker svojo pozornost usmerjajo v prihodnjo in pogosto intuitivno vizijo, jih lahko drugi zaznavajo kot bolj domišljjske in ustvarjalne.

Lahko postanejo popolnoma predani neki ideji in jo nato opustijo v nekaj tednih, če izgubijo navdušenje. Zato jih lahko drugi vidijo kot plitve, površne, nepraktične in nerealistične v času težav. Njihov optimizem pomeni, da se bodo včasih nagibali k zanikanju.

- ***zemeljsko zelen - razmerje eden na enega in podpora***

Zemeljsko zelene skrbijo občutki in razmerja drugih ljudi. Njihova skrb za blagostanje drugih ljudi lahko pripelje do osebne toplote v določenih okoliščinah. Občutljivi so na vrednote in lahko delujejo kot uporaben barometer za etično doslednost organizacijskih ukrepov.

Zeleni so lahko počasni ali se upirajo spremembi svojih osebnih vrednot kljub očitni logiki argumentov in okoliščin. Zemeljsko zeleni se izogibajo odločitvam, ki bi lahko vključevale kršenje njihovih vrednot ali tveganje pred neznanim.

- ***ledeno moder - introvertirano razmišljanje in premišljevanje***

Ledeno modri živijo svoje življenje po načelih, dejstvih in logiki, ki jo najdejo v realnosti. Radi analizirajo vse možnosti, da se prepričajo, da se bodo izognili sprejemanju nelogičnih ali premalo obveščenih sodb. So planerji, organizatorji, administratorji in akademiki s sposobnostjo, da naredijo stvari sistematično od začetka do konca.

Kot rezultat njihove doslednosti ledeno modri neradi hitro sprejemajo ali izražajo odločitve. Dejstva, logika in načela se jim včasih zdijo bolj pomembni kot osebno prijateljstvo ali osebno zadovoljstvo, zato se nam zdijo odmaknjeni in včasih celo hladni.

Sistem osebnostne analize barv pomaga posameznikom oceniti njihove naravne vedenjske darove in vedenjske navade ter značilnosti ljudi s katerimi komunicirajo. S tem jim olajša pot do doseganja zastavljenih ciljev.

4.1 RAZUMEVANJE SISTEMA BARV OSEBNOSTNE ANALIZE

Pri razumevanju naše osebnosti, vedenjskih podobnosti in razlik, sistem osebnostne analize določa štiri različne kvadrante, kjer uporabi reprezentativne opise posameznih barv:

Dominantnost

Ljudje iz tega kvadranta imajo veliko energije. So aktivni in nenehno v akciji. Na stvari gledajo pozitivno, delujejo stvarno in pogosto zelo na hitro. So odprti, vztrajni in cenijo rezultat. Do drugih ljudi so direktni in pogosto oblastni. Temu tipu ustrezajo ognjeno rdeči.

Iniciativnost

Ljudje te skupine so odprti, privlačni in prijazni. Na življenje gledajo pozitivno in si prizadevajo za dobre medsebojne odnose. Radi so v stiku z drugimi in jemljejo življenje z

zabavne strani. Nenehno poskušajo druge o čem prepričati, vendar jim vedno pustijo svobodno izbiro. Temu tipu ustrezajo sončno rumeni.

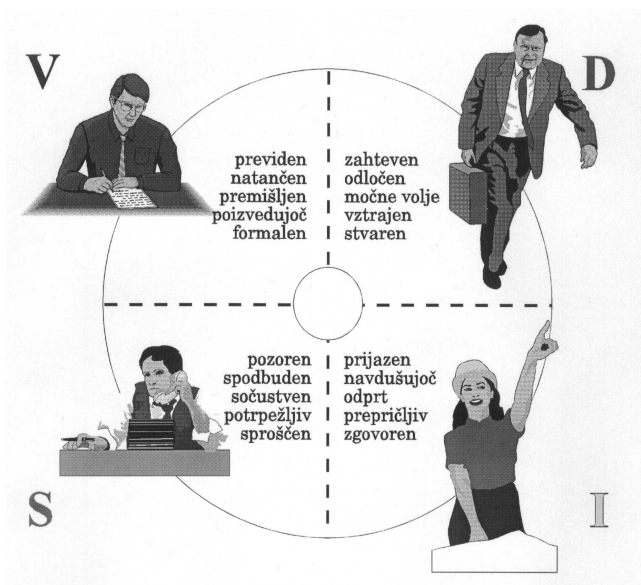
Stalnost

Ljudem iz tega kvadranta gre za stalnost in zanesljivost. Potrebujejo kolikor je mogoče stalno življenjsko okolje in si trmasto prizadevajo za svoje interese. Na nejasnosti in neosebne dogodke se odzivajo negativno in so do drugih bolj zadržani. Temu tipu ustrezajo zemeljsko zeleni.

Vestnost

Ljudje tega tipa čutijo močno potrebo po tem, da bi razumeli okolje. Preden ukrepajo, vse skrbno premislijo in zato dajejo vtis odmikanja ali celo odklanjanja. Vsako vrsto oblastnega pritiska odklanjajo in raje komunicirajo pisno. Temu tipu ustrezajo ledeno modri.

Slika 2: Kako vidimo sebe (v kateri kvadrant uvrščamo samega sebe) ?

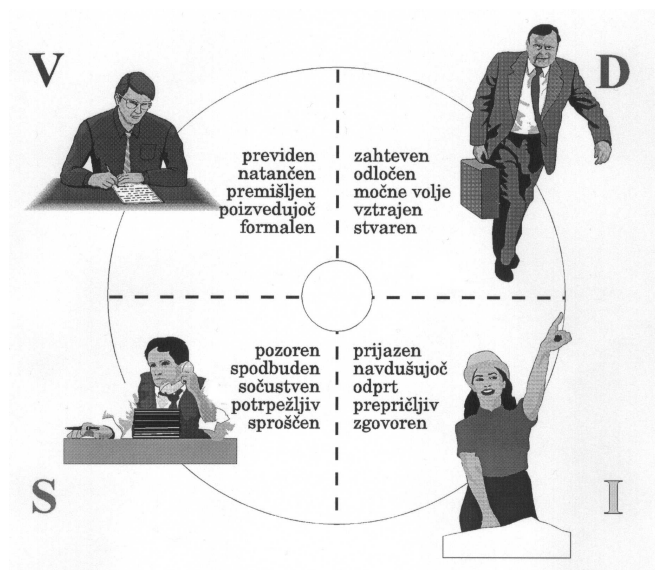


Vir: Interna literatura podjetja Beiersdorf.

Uvrstitev v enega izmed kvadrantov nam pokaže, kako vidimo samega sebe. Vendar pa ne smemo pozabiti, da so lastnosti, ki nas opisujejo lahko iz različnih kvadrantov, zato lahko pri nas samih ugotovimo tudi mešanico dveh ali več karakterjev.

Poleg vsega pa moramo vedeti, da na nas same in na naše osebnostne značilnosti vpliva tudi naša usmerjenost in tudi samo okolje in dogajanje okoli nas. Ljudje smo lahko introvertirani ali ekstravertirani oziroma usmerjeni navznoter ali navzven.

Slika 3: Kako pa nas vidijo drugi?



Vir: Interna literatura podjetja Beiersdorf.

Vsi ljudje smo motivirani, da izpolnimo določen potencial na samosvoj način. Tako lahko menedžer najbolje motivira zaposlenega, kadar se dražljaj, ki ga priskrbi, ujema z osebnostnimi lastnostmi zaposlenega. Na primer: javno priznanje za dobro narejeno delo bo motiviralo enega zaposlenega delavca, drugega pa bo mogoče spravilo v zadrego. Zato je zelo pomembno, da skušamo posameznika uvrstiti v enega od omenjenih kvadrantov. To nam lahko zelo pomaga pri komuniciranju z njim in pri razumevanju njegove reakcije na določen dogodek. Barvni krog nam torej priskrbi vizualno predstavo lastnosti iz štirih kvadrantov, vedenjskih slogov in potreb. Lahko rečemo, da ima vsak posameznik edinstveno kombinacijo štirih barv v različnih jakostih. Ko ugotovimo našo barvo, lahko bolje razumemo našo osebno motivacijo.

5 OSEBNOSTNE ANALIZE VODIJ V PODJETJIH

Glede na izbrano temo diplomske naloge Osebnostna analiza podjetnikov in managerjev sem izdelala vprašalnik, ki se nahaja v prilogi 1. Na podlagi le tega sem analizirala obnašanje posameznih ljudi na vodilnih položajih po različnih podjetjih. Z analizo sem hotela pokazati osebnostne lastnosti posameznih vodij v podjetjih in kako njihovo obnašanje vpliva na delo njih samih in na delo sodelavcev. Vprašalnik sem izbranim vodjem posredovala po elektronski pošti in se z njimi tudi osebno srečala. Na ta način sem jih lahko glede na njihove osebnostne karakteristike razvrstila po posameznih karakterjih oziroma po kombinacijah letih. Kot bomo videli so kombinacije karakterjev najpogostejše, saj ima posamezen vodja le redko osebnostne lastnosti samo enega karakterja. V nadaljevanju vam bom prikazala nekaj primerov osebnostnih lastnosti vodij v različnih podjetjih.

Primer 1

Ime in priimek: Borut Žuntar

Ime podjetja: Beiersdorf d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: vodja financ in računovodstva

Glede na analizo osebnostnih lastnosti gospod Žuntar spada v skupino melanholikov. Je namreč načrtovalec, dobro organiziran, natančen in analitičen. Njegov delovni prostor je zelo urejen. Vse stvari imajo svoje mesto, tako da v vsakem trenutku ve, kje se določen potreben dokument nahaja. Ob koncu delovnega dne je njegova delovna miza pospravljena. Če le lahko, naredi stvari vedno do konca, tako da mu razni papirji in dokumenti ob koncu delovnega dne ne ostajajo na delovni mizi. Je zelo organiziran in nikoli ničesar ne pozabi, saj si vse pomembne stvari zapiše v svoj blok, ki ga ima vedno pri sebi. Zahtevane delovne naloge vedno konča v roku in to natančno, popravki niso potrebni. Vse te značilnosti osebnostnih lastnosti pa so glede na njegov položaj v podjetju pomembne, da lahko delo nemoteno poteka. Lahko bi rekla, da okoli sebe ne potrebuje veliko ljudi, ker na delovnem mestu ceni mir in zasebnost. Poleg tega pa tudi težko najde stik s sodelavci na osebni ravni. Vendar pa se v tej smeri trudi spremeniti in biti bolj sproščen in spontan. Drugače pa je v odnosu do svojih sodelavcev kritičen, saj želi imeti projekte natančno in pravočasno dokončane. S sodelavci in poslovnimi partnerji se nerad zaplete v konflikte, saj se nanje odzove zelo zaskrbljeno. Vendar pa je v takšnih in drugačnih situacijah tudi zelo dojemljiv in pusti sodelavcem izražati svoja mnenja.

Glede na barvni spekter osebnostne analize ga uvrščam med leдено modre ljudi. Delovne naloge namreč vedno opravlja sistematično, dobro planira in je zelo organiziran, kar je seveda za njegovo delovno mesto vodje financ in računovodstva zelo potrebno, da delo v podjetju poteka brez nepravilnosti.

Primer 2

Ime in priimek: Andrej Lovšin

Ime podjetja: Beiersdorf d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: vodja logistike

Na podlagi dobljenih odgovorov lahko rečem, da gospod Lovšin po osebnostnih lastnostih spada med kolerike. Zanj je značilno, da svoje delo rad opravi učinkovito in v kar se da najkrajšem možnem času. Želi, da ga ljudje spoštujejo in cenijo njegovo delo, ter da ga za dobre dosežke tudi pohvalijo. Pohvala pred sodelavci mu dvigne samozavest. Je komunikativen in rad dela z ljudmi, še posebno s tistimi, ki razmišljajo podobno kot on sam. Poleg tega je njegov odnos do sodelavcev vedno profesionalen in se z njimi nerad zapleta na osebnih nivojih. Na družabnih srečanjih zato poskuša vedno ohraniti do sodelavcev nekaj distance, čeprav se trudi biti kar se da sproščen. V konfliktni situaciji navadno želi uveljaviti

svoje mnenje za katerim trdno stoji. Svoja mnenja in ugotovitve vedno argumentira, zato mu nasprotna stran težko ugovarja.

Glede na opredelitev barv pri osebnostni analizi gospoda Lovšina uvrščam med ognjeno rdeče ljudi. Vedno ve, kaj hoče, saj je njegova pot k cilju trdno načrtana. Se hitro odloča in ukrepa. Natančno ve, kaj hoče in iz tega vidika je zelo nepotrpežljiv če se stvari odlašajo in zavlačujejo. Ponavadi, pri vseh stvareh, ki jih počne, išče moč in nadzor.

Primer 3

Ime in priimek: David Jurič

Ime podjetja: Hyundai Avto Trade d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: direktor prodaje in marketinga

Med omenjenimi karakterji osebnostne analize ga ne morem popolnoma uvrstiti v samo enega izmed njih. Pri njem sem namreč zaznala, da se med seboj prepletajo osebnostne lastnosti kolerika in melanholika. Kot smo že izvedeli, je to oseba, ki je mešanica moči in popolnosti, kar je razvidno tudi iz karakterja gospoda Juriča. Stvari oziroma delovne naloge in projekte želi imeti narejene hitro, učinkovito in popolno. Je zelo odločen in želi biti glavni med enakimi. Do svojih sodelavcev je priganjalski, brezkompromisen, pikolovski, kritičen in včasih mu manjka socialni čut. Delo pod njegovo kontrolo se mora odvijati hitro, učinkovito in natančno. Pri konfliktnih situacijah je nepotrpežljiv, saj je pregovarjanje zanj čista izguba dragocenega časa. V skupinah deluje kot vodja in je zelo zgovoren. Rad izraža svoja mnenja ter želi potrditev in sprejemanje le-teh. V sproščenem in neprofesionalnem druženju s svojimi sodelavci se sicer skuša zabavati, vendar vedno raje ohrani nekaj distance, saj ne želi porušiti svoje avtoritete na delovnem mestu.

Glede na prevladujočo barvno kombinacijo v osebnostnih lastnostih ga uvrščam med ognjeno rdeče in ledeno modre ljudi. Zanj je namreč značilno hitro ukrepanje, akcija in učinkovitost. Poleg tega pa je pri svojih dejanjih natančen, sistematičen in upošteva postavljene roke za dokončanje projektov. Torej je dober vodja, planer in organizator.

Primer 4

Ime in priimek: Andrej Isoski

Ime podjetja: Bravis d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: *Business Development Manager*

Na podlagi pogovora bi lahko rekla, da gospod Isoski spada v skupino melanholikov. Zanj je značilna popolnost. Vse kar dela, dela natančno, zanesljivo in organizirano. Po končanem projektu pri njem navadno niso potrebni nobeni popravki, saj si za vsako delovno nalogo zagotovi dovolj časa in ga pred realizacijo podrobno analizira. Je perfekcionista. Njegov

delovni prostor je urejen, vse stvari imajo svoje mesto v lepo urejenih delovnih mapah. Na ta način v vsakem trenutku natančno ve, kje se določeni potrebni dokumenti in stvari nahajajo. Ob koncu delovnega dne je njegova miza čista, urejena in pospravljena. Lahko bi rekli, da je pripravljena na nov delovni dan brez kakršnih koli prekinitev. Pri delu ceni zasebnost, zato ima rad svojo pisarno. Do svojih sodelavcev je zahteven in zelo kritičen. Želi namreč, da so pri delu zbrani in natančni. Rad dela z ljudmi, ki so resni in intelektualni, tako da hitro razumejo in vedo, kaj od njih zahteva in pričakuje. V konfliktnih situacijah reagira zaskrbljeno in premišljeno. Ne želi namreč nikogar užaliti, saj je njegov odnos do sodelavcev zelo korekten. Pri skupinskem delu na raznih organiziranih seminarjih in šolanjih je neodločen. Raje se prilagodi mnenju drugih članov v skupini kot da bi vztrajal pri nečem svojem. Zaveda se namreč, da stvari pogosto rad zakomplicira in s tega vidika bi njegova skupina za rešitev potrebovala preveč časa. Na seminarjih imajo skupine navadno na voljo omejeno količino razpoložljivega časa. Zabav s sodelavci nima preveč rad, saj je bolj zadržane narave. Vendar pa se trudi biti kar se da sproščen in naraven.

Če analiziramo njegovo vedenje glede na opredelitev v barvno skupino, ga uvrščam med ledeno modre ljudi. Zanj je namreč značilno, da je zelo dosleden, natančen in se nerad odloča hitro in pod pritiskom, saj ne želi narediti napak, ki so posledica hitrosti in nepremišljenosti. Je dober organizator, planer in stvari dela sistematično od začetka do konca.

Primer 5

Ime in priimek: Igor Koren

Ime podjetja: Beiersdorf d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: vodja prodaje

Glede na dobljene odgovore, gospoda Korena ne morem uvrstiti le v eno vrsto med omenjenimi karakterji. Pri njem se namreč mešata osebnostne lastnosti sangvinika in kolerika. To je mešanica karakterjev, ki se zelo dobro ujemata. Oboji so zelo družabni in imajo radi bližino drugih ljudi, tako v poslovnem svetu kot tudi zasebno. Z gotovostjo lahko rečem, da je gospod Koren zelo odločne narave, rad ima izzive, pri svojem delu je hiter organizator in rojeni vodja. Na trenutke je včasih čutiti, da je celo nekoliko preveč samozavesten. Okoli sebe ima vedno rad množico ljudi, s katero se hitro spoprijatelji. Prav tako je v družbi drugih rad glasen in veliko govori. Vse svoje govorjenje pa velikokrat poudari tudi s kretnjami rok. Na njegovi delovni mizi je moč opaziti več različnih dokumentov. Lahko bi celo rekla, da ponavadi vedno počne več stvari sočasno. Ker pa je dober in hiter organizator ter deloholik so stvari vedno dokončane pravočasno. Do svojih sodelavcev je spoštljiv in korekten, včasih nekoliko kritičen in nepotrpežljiv, saj ne prenese zavlačevanja. Na sestankih nastopi odločno in prepričljivo. V konfliktni situaciji s podrejenimi sodelavci je odločen, dosleden in nepopustljiv. Zelo rad namreč uveljavlja svoje mnenje, ki pa je seveda podprto z močnimi argumenti. Kadar je prepričan, da ima prav, ga je zelo težko prepričati o nasprotnem. Je tudi zelo ustvarjalen, poln idej, s svojim nastopom pogosto očara ljudi okoli sebe. Z vsemi

omenjenimi lastnostmi ga lahko uvrstimo med zelo dobrega prodajalca. Tudi v odnosu do poslovnih partnerjev je sicer odločen, vendar hkrati tudi dosleden, spoštljiv in korekten. Na službenih zabavah in drugih družabnih srečanjih pa v njem popolnoma prevladajo lastnosti sangvinika, saj se rad druži z vsemi ljudmi, med katerimi je pogosto v središču pozornosti. Je zelo zabaven in sproščen, tako da se tudi ljudje v njegovi bližini dobro počutijo.

Glede na barvno kombinacijo osebnostnih lastnosti se pri njem meša vpliv ognjeno rdeče in sončno rumene barve. Zanima ga namreč hitro ukrepanje in akcija. Je zelo učinkovit in vedno ve kaj hoče. Hkrati pa je pri stvareh, ki jih počne, sproščen, zabaven in rad v družbi ljudi.

Primer 6

Ime in priimek: Nataša Mertelj

Ime podjetja: Be Solutions d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: Podpora uporabnikom – direktorica

Prav tako kot mnogo drugih tudi gospe Mertelj ne morem uvrstiti v samo enega izmed štirih karakterjev. Pri njej je opaziti mešanico osebnostnih lastnosti melanholika in kolerika. To je oseba, v kateri se mešata moč in popolnost. Pri svojem delu je organizirana, natančna in analitična. Je velik perfekcionista, zato jo je zelo težko zadovoljiti. Rada ima izzive in je zelo odločna. Do svojih sodelavcev je pogosto kritična, včasih celo nekoliko arogantna. Od svojih podrejenih sodelavcev veliko pričakuje in jo je zelo težko zadovoljiti. Zaradi ohranitve svojega položaja veliko raje dela s podrejenimi ljudmi, ki se bojijo odgovornosti. Vedno in povsod išče moč in nadzor. Ne prenese zavlačevanja in želi imeti popolno kontrolo nad vsako situacijo. Na sestankih s podrejenimi sodelavci vedno nastopa kot vodja in včasih je celo nekoliko preveč samozavestna. V primeru konflikta s sodelavcem na nižjem položaju nastopi prepričano vase in trdno stoji za svojim mnenjem. Le z močnimi argumenti jo je včasih možno prepričati o nasprotnem. S poslovnimi partnerji se dobro razume ter goji dolgoročne in dolgotrajne odnose. Vendar pa tudi tu stoji za svojimi prepričanji, in če res ne najdejo neke skupne rešitve za obstoječa nesoglasja, poskuša skozi pogajanja doseči tisto, kar je optimalno za obe strani. Na službenih zabavah in piknikih se počuti sproščeno le z ljudmi s katerimi goji prijateljske odnose že na delovnem mestu. S sodelavci, s katerimi se je kadarkoli znašla v kakšni konfliktni situaciji, pa ohranja distanco, saj jo omenjeni službeni pripetljaji ovirajo pri medsebojnih sproščenih odnosih.

Glede na barvno kombinacijo osebnostne analize, lahko rečem, da spada med ognjeno rdeče in ledeno modre ljudi. Zanj je namreč značilno hitro ukrepanje, akcija in učinkovitost z vso potrebno natančnostjo.

Primer 7

Ime in priimek: Alenka Terčič

Ime podjetja: Be Solutions d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: direktorica financ

Gospo Terčič glede na njene odgovore o osebnostnih lastnostih uvrščam med melanholike. Pri svojem delu je zelo dobro organizirana in natančna. Vedno upošteva podrobnosti. Je analitična, saj pri svojem odločanju o finančnih sredstvih podjetja in drugih finančnih stvareh potrebuje veliko podatkov in različna mnenja svojih sodelavcev. Na delovnem mestu želi imeti mir in tišino, zato zelo ceni zasebni delovni prostor. Od svojih sodelavcev pričakuje na delovnem mestu red in disciplino, brez nepotrebne klepetanja in ukvarjanja z nepotrebni stvarmi. Okoli sebe ima rada ljudi, ki so resni, intelektualni in predani svojemu delu. Želi namreč, da vedo, kaj od njih pričakuje in da zahtevane stvari dobro in natančno opravijo. Za dokončanje določenih projektov in finančnih dokumentov želi imeti vedno dovolj časa, saj le-te želi pripraviti brez kakršnihkoli napak. Je velik perfekcionista, zato pri delu ne tolerira napak. Vedno teži k popolnosti. Ni konfliktna oseba, zato skuša konflikt že v naprej predvideti in ga preprečiti. Če pa že pride do trenj s sodelavci, vedno poleg svojih, upošteva tudi argumente nasprotne strani. V primeru, da se ji dokaže, da je njeno mnenje napačno, vedno sprejme mnenje svojih sodelavcev. Do poslovnih partnerjev je njen odnos korekten in profesionalen. Do konfliktov z njimi skorajda nikoli ne pride. Če pa se slučajno znajde v konfliktni situaciji, jo poskuša rešiti po mirni poti z razgovori in podajanjem argumentov. Na zabavah s sodelavci je nekoliko zadržana, še zlasti do tistih, s katerimi ima tudi na delovnem mestu podoben odnos. Sproščena je le v družbi ljudi, ki jih dobro pozna.

Glede na barvo osebnostnih lastnosti spada med leđeno modre ljudi. Ceni svoj osebni prostor, saj želi delati v miru in z vso potrebo natančnostjo. Iz tega vidika je dober planer, organizator in stvari vedno dela sistematično od začetka do konca.

Primer 8

Ime in priimek: Rinalda Peršič

Ime podjetja: Formitas, agencija za marketing, Ljubljana

Položaj v podjetju: direktorica projektov

Glede na dobljene odgovore vprašalnika o osebnostnih lastnostih gospo Peršič uvrščam med kolerike. Njene odlike so odločnost, organizatorska sposobnost, hitrost odločanja, iznajdljivost v kriznih situacijah. Je močna oseba, ki vedno ve, kaj hoče. Na delovnem mestu vedno išče moč in nadzor. Takšno je tudi njeno vedenje do sodelavcev. Lahko bi rekla, da je do svojih sodelavcev v precejšnji meri stroga, kritična in nepopustljiva. Sebi in sodelavcem postavlja visoke standarde kakovosti, ki jih pri delu želi doseči. Konflikte s podrejenimi sodelavci skuša reševati po mirni poti ob prisotnosti argumentov. Vendar pa jo je zelo težko

prepričati o nasprotnem, kadar si je že trdno načrtala pot k doseganju cilja. Zelo rada ima pohvale, bodisi s strani podrejenih sodelavcev, bodisi nadrejenih. Je deloholik in za svoje podjetje je pripravljena žrtvovati tudi precej svojega prostega časa. K temu jo vodi želja po uspehu in napredovanju na delovnem mestu. Na službenih zabavah je sproščena in rada v središču pozornosti.

Njeno vedenje glede na opredelitev barv osebnostne analize uvrščam med ognjeno rdeče ljudi. Vedno ve, kaj hoče. Zanima jo hitro ukrepanje in akcija. Iz tega lahko vidimo, da je pri svojem delu nekoliko nepotrpežljiva do sodelavcev. Ne mara namreč, da se stvari odlašajo, zato od sodelavcev pričakuje učinkovitost in osredotočenost na določen projekt, ki se v tistem trenutku izvaja.

Primer 9

Ime in priimek: Patrik Zupančič

Ime podjetja: Reckitt Benckiser Adriatic d.o.o., Ljubljana

Položaj v podjetju: vodja prodaje

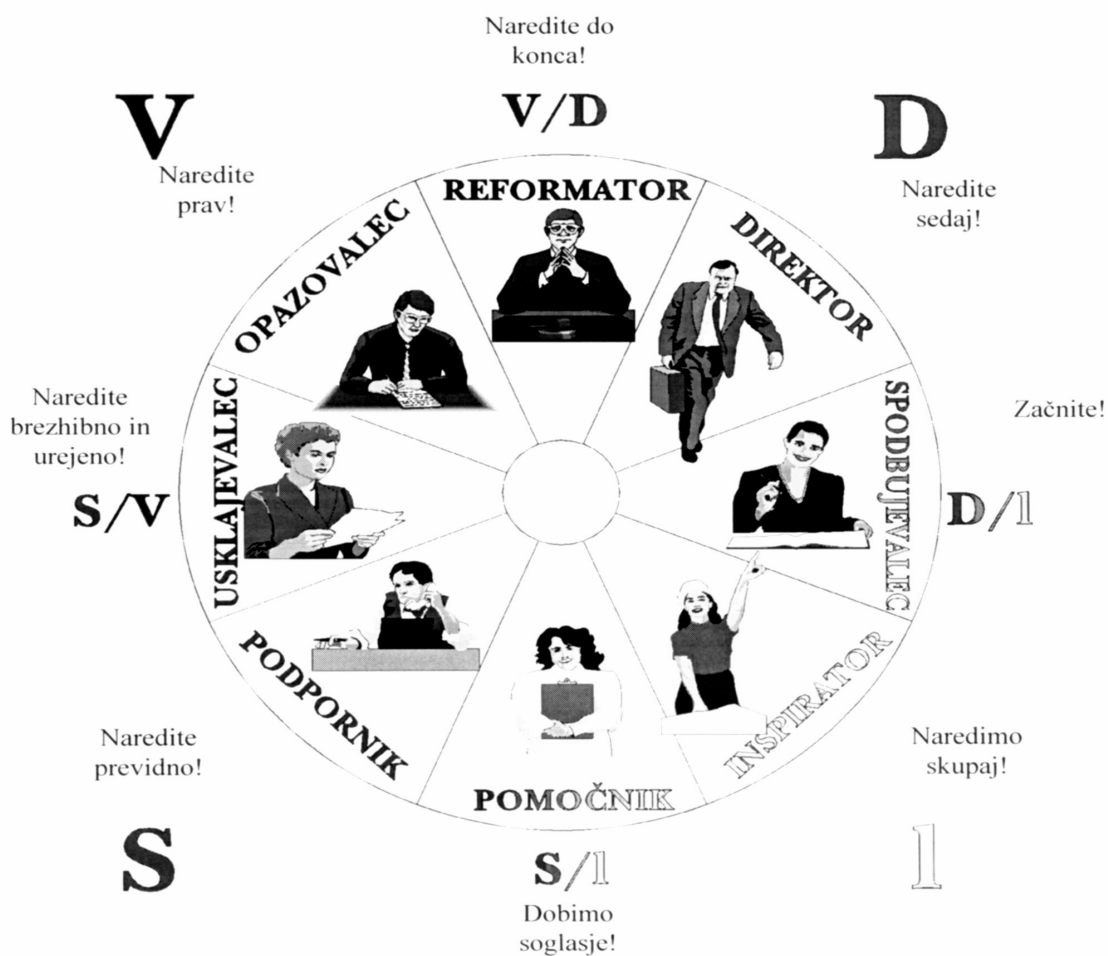
Glede na dobljene odgovore o osebnostnih lastnostih posameznih menedžerjev gospoda Zupančiča uvrščam v kategorijo, kjer se mešata karakterja melanholika in flegmatika. Njegov delovni prostor je urejen, saj stvari rad dela počasi in z vso potrebno natančnostjo. Pri opravljanju delovnih nalog in raznih projektov deluje premišljeno, organizirano, vztrajno in dosledno. Te lastnosti mu služijo kot zagotovitev za dobro opravljeno delo. Do svojih podrejenih sodelavcev je spoštljiv, prilagodljiv in vedno pripravljen na sklepanje kompromisa. Na sestankih vedno aktivno posluša tudi ideje in nasvete sodelavcev. Pri njih ceni znanje in pridnost. Ni konfliktna oseba. Če v njegovem delovnem okolju že pride do konflikta, je pripravljen vse strani poslušati in tako kar najhitreje najti ustrezno rešitev. Tudi do poslovnih partnerjev je vedno spoštljiv, dosleden in prilagodljiv. Mnogokrat jim v določenih situacijah skuša tudi svetovati in jih izobraziti o stvareh katere dobro pozna. Vedno se drži sklenjenih dogovorov in obvez, kar pa pričakuje tudi od njih. Na družabnih srečanjih s sodelavci bi lahko rekla, da je v njem zaznati tudi nekaj lastnosti sangvinika. Zelo rad se namreč zabava in je mnogokrat pobudnik kakšnih šaljivih aktivnosti. Do vseh prisotnih se vede prijateljsko, brez kakršnihkoli zadržkov.

Pri njem je glede na opredelitev barv osebnostne analize zaznati kombinacijo ledeno modre in zemeljsko zelene barve z nekaj optimizma sončno rumenih ljudi. Je namreč dober organizator in planer. Stvari na delovnem mestu pa opravlja počasneje in z večjo natančnostjo kot večina drugih ljudi na podobnem delovnem mestu. Do svojih sodelavcev je, kot smo že ugotovili, spoštljiv in dojemljiv za njihove predloge in ideje pri opravljanju delovnih nalog. Na piknikih in raznih družabnih srečanjih izven delovnega časa se pri njem čuti vpliv lastnosti sončno rumenih ljudi, saj se popolnoma sprosti in se prepusti toku družabnih dogodkov.

6 LASTNOSTI POSAMEZNIH TIPOV OSEBNOSTNE ANALIZE

Glede na to, kako se posameznik obnaša pri opravljanju svojih delovnih nalog, poznamo osem psiholoških tipov. Vsak od njih je seveda primeren za opravljanje določenega poklica in glede na to se jih lahko razporedi na delovna mesta. Na delovnih mestih, ki jim ustrezajo glede na njihove lastnosti, so srečni, dobro opravljajo svoje delo, v tem okolju se dobro počutijo, se znajdejo ter pokažejo vsa svoja znanja in sposobnosti. V nadaljevanju sem te psihološke tipe prikazala s sliko in jih tudi opisala.

Slika 4: Osem psiholoških tipov



Vir: Interna literatura podjetja Beiersdorf d.o.o.

- *usklajevalec*

Ima dobro razvito funkcijo zaznavanja. Ljudje s to temeljno nagnjenostjo so praktični in stojijo na trdnih tleh. Najverjetneje bodo zelo vešči pri vsem, kar zahteva ročne spretnosti. Introvertirani zaznavni tip, tako imenovanega usklajevalca, od vseh osmih tipov najbolj zanimajo dejstva, stvarne izkušnje in podrobnosti. Usklajevalci so usmerjeni k notranjemu

svetu, zato bodo sprejemali vtise iz zunanjega sveta in se jih bodo sposobni zapomniti in uporabiti v svojem spominu. Najpogosteje so inženirji in obrtniki.

- *motivator*

Ima zelo dobro intuicijo. Ukvarja se s splošnimi koncepti in njihovim pomenom. Ekstravertirani intuitivni tip – motivator išče uporabo možnosti v zunanjem svetu, pa naj si bo to za stvari, ideje ali ljudi. Motivatorji vidijo nove priložnosti na vsakem koraku. Proizvajajo visoko navdušenje v samem sebi in drugih zaradi njihove privrženosti svoji viziji. Kot motivatorje pogosto zaznavamo številne politike in poslovneže, ki se ukvarjajo s svojo javno podobo.

- *reformer*

To so ljudje z zelo dobro razvito funkcijo mišljenja, s katero iščejo logiko in analizo, njihovo zanimanje je podprto z intelektom. Reformer misli, da mora raziskati vsako alternativo, preden bo sprejel »pravo« odločitev, ker je zahteven do sebe in drugih. Teži k popolnosti pri vsem kar dela in lahko postane jezen in depresiven, če mu ne uspe živeti po visokih standardih, ki si jih je postavil. Drugi ljudje ga imajo za preveč neodvisnega in stvarnega. Tudi ljudje s to značilnostjo so zelo dobri politiki in predsedniki.

- *direktor*

Zanj je značilna ekstravertirana mišljenska funkcija, ki se ukvarja z razumevanjem in organiziranjem sveta na osnovi univerzalnih resnic in načel. Direktorji so močni pri planiranju in organiziranju. Njegovi standardi in načela so jasna. Svoje razmišljanje izraža hitro in jedrnato. Številni menedžerji uporabljajo avtorsko vodenje, zato da delajo na vrhuncu svojih zmožnosti in zaradi tega lahko zgubijo privrženost svojih ljudi, če so preveč neosebni.

- *opazovalec*

Introvertirani miselni tip – opazovalec mora priti stvarem do dna, kar ga lahko naredi objektivnega in zelo spretnega pri razumevanju zapletenih načel in postopkov. Pri svojem delu uporablja miselne procese za analizo in razumevanje. V njem prevladuje kritična veščina mišljenja. Opazovalec je dober sistemski analitik, računovodja in akademik.

- *pomočnik*

Je zelo čuten tip. Funkcija čutenja se ukvarja z globokimi vrednotami in ne čustvi. To se čuti v poštenosti, časti in zaupanju. Stvari, ideje in ljudi ocenjuje v primerjavi s temi vrednotami. Čutni tip – pomočnik, se ukvarja z ustvarjanjem harmoničnih razmerij z drugimi. Je občutljiv na potrebe drugih in je dober tako pri poslušanju kot svetovanju. Pomočnike pogosto najdemo pri izobraževanju, usposabljanju, vzgoji in socialnem delu.

- *inspirator*

Gleda na vrednote v zunanjem svetu znotraj drugih ljudi. Ekstravertirani čutni tip – inspirator bo skušal delati po teh vrednotah in bo rad z ljudmi, da bi se z njimi sporazumeval in

razpravljaj o skupnih področjih zanimanja. Kot rezultat tega, so inspiratorji lahko dobri pri delu z ljudmi. Zelo primerni so za poklice kot so prodaja, vzgoja, stiki z javnostjo in gledališče.

- *podpornik*

Deluje na vrednotah, ki jih hrani bolj globoko, to je na osebnih vrednotah, ki se nanašajo na notranji, bolj osebni svet. Introvertirani čutni tip – podpornika privlačijo vloge, kjer lahko služi drugim in so zaradi tega odlični svetovalci. Vendar njihova temeljna nagnjenost k introvertiranosti pomeni, da imajo lahko težave pri deljenju svojih čustev z drugimi. Njihova pristojnost leži v skrbi za blagostanje drugih in na sposobnosti vživljanja v čustva drugih ljudi.

7 OBLIKOVANJE UČINKOVITEGA DELOVNEGA OKOLJA

Vse, kar sem do sedaj povedala, je zelo pomembno pri oblikovanju delovnih mest. Vsak, ki je v podjetju pristojen za zaposlovanje ljudi, bi moral poznati osnovne značilnosti posameznih tipov osebnosti, oziroma njihove kombinacije in jih v skladu s tem razporediti na njim primerna delovna mesta. Pri sestavljanju učinkovite delovne skupine je pomembno vedeti, kdo je kdo med vašimi uslužbenci. Saj je poznavanje razlik med njimi in način njihovega odziva v različnih situacijah ter poznavanje njihove vrednosti za organizacijo in njihovih dobrih in slabih lastnosti in potreb zelo pomembno. Za čim boljši uspeh pri postavljanju pravih ljudi na pravo delovno mesto morajo tisti, ki le-te izbirajo, oziroma tisti na vodilnih položajih storiti naslednje:

- preveriti lastno osebnost in svoj način dela,
- preveriti svoje lastne pritiske,
- znati se morajo razveseliti in ne smejo biti preresni, ker se drugače ljudje v njihovi bližini ne upajo biti to kar v resnici so,
- s sodelavci morajo ravnati kot s čustvenimi osebami,
- biti zanesljiv vodja,
- analizirati osebnosti v svoji ekipi,
- svoje slabosti nadomestiti z osebjem,
- svojo ekipo naučiti razlikovanja osebnosti,
- s sodelavci ravnati pošteno,
- priskrbeti seminarje, delavnice, knjige in druge možnosti dodatnega izobraževanja.

Kljub vsemu se je potrebno zavedati, da morajo posamezniki seznam prilagoditi svojim osebnim potrebam. V vsakem podjetju so namreč zaposleni različni ljudje in z njihovega vidika je potreba po kadrih različna.

8 KAKO IZBIRAJO LJUDI V PODJETJU

Delo z ljudmi in še posebej njihova izbira ni preprosta. Kadrovniki/direktorji pa si v podjetju lahko stvari olajšajo, če že na začetku izberejo prave ljudi. Izbira novih sodelavcev je nadvse pomembna poslovna odločitev. Kako sodelavce pridobijo in še posebej kako jih obdržijo pa neposredno vpliva na njihovo delo in tudi na delo drugih zaposlenih. Napačno izbrani delavec predstavlja za podjetje velik strošek. Vendar tu ne gre le za denar, temveč tudi za čas in energijo, ki ju je ves proces izbire delavca zahteval od vodilnih in ostalih za to pristojnih zaposlenih delavcev v podjetju. Za pravilno izbiro sodelavca morajo najprej seveda vedeti, kaj v podjetju potrebujejo (kakšnega delavca) oziroma katero delovno mesto je v podjetju prosto. Ko se popolnoma prepričajo, da zaradi povečanega obsega dela ali zaradi napredovanja oziroma odhoda dosedanjega sodelavca potrebujejo novega delavca, morajo seveda tudi natančno vedeti, kako bo novo delovno mesto pripomoglo k splošni uspešnosti podjetja. Za pravilno izbiro sodelavca na prosto delovno mesto je potrebno določiti zahtevan opis del in nalog. Šele nato delavca specificirajo in določijo kakšne so posebnosti dela in kakšen človek bi to delo najučinkoviteje opravljal. Pri tem bo tistemu, ki izbira novega sodelavca v podjetju zelo pripomogel osebni stik s kandidatom, s katerim bo lahko ugotovil njegove osebnostne lastnosti, zmogljivosti in dosežke ter njegove individualne značilnosti. Med individualne značilnosti štejemo značajske in osebnostne poteze, zmožnost vplivanja, nagnenja in motivacijsko raven. Iz tega je razvidna posameznikova prilagodljivost, prepričljivost, inovativnost in iznajdljivost. Med zmogljivosti in dosežke pa uvrščamo splošno inteligentnost in posebna znanja, dosežke v stroki in na področju izobrazbe. Iz teh razberemo posameznikovo poznavanje jezika, sposobnost kritičnega razmišljanja in mišljenja ter mehansko sposobnost. Tako torej vidimo, da je izbira novega sodelavca v podjetju dokaj težka naloga. V podjetju morajo namreč natančno vedeti, kaj potrebujejo. Poleg tega pa je potrebno dobrega oziroma primernega delavca tudi prepoznati, ko ga najdejo. Iz vsega tega vidimo, da se je na izbiro novega sodelavca potrebno skrbno in ustvarjalno pripraviti.

V podjetju bodo pri izbiri novega sodelavca uspešnejši, če bodo:

- pripravili opis del in nalog za razpisano prosto delovno mesto v podjetju,
- sestavili osebno specifikacijo, ki določa kakšnega delavca potrebujejo,
- natančno določili, katere bistvene lastnosti so nujne za uspešno opravljanje dela,
- vedeli, katere zaželenne lastnosti bodo še povečale učinkovitost in uspešnost dela,
- pri oblikovanju oglasa v podjetju upoštevali opis delovnih nalog in specifikacijo delavca.

Seveda pa do potrebnih in želenih lastnosti možnega novega delavca v podjetju pridejo z zbiranjem podatkov o prijavljenih kandidatih, ki jih pridobijo iz pisnih ponudb kandidatov s priloženim življenjepisom. Kasneje na podlagi pisnih ponudb izbrane kandidate ponekod testirajo. V podjetju opravijo psihološki test, s katerim ocenijo zmogljivosti ter znanje in osebnost ali značaj posameznih kandidatov. Po končanem testiranju se s kandidati opravi še

razgovore, na podlagi katerih ocenjujejo izbrane kandidate in na koncu med njimi izberejo najprimernejšega.

Kot vidimo je zaposlovanje novih delavcev v podjetju zamuden postopek, saj le ta zahteva veliko dragocenega časa in sredstev. Če se bodo v podjetju nanj dobro pripravili in mu posvetili dovolj pozornosti, se jim bo to kar najbolj obrestovalo. Pravilno izbrani človek bo v marsičem prispeval k uspešnosti podjetja. Ustvarjalen in visoko motiviran prišlek bo namreč dobro vplival na druge, zmanjšal pritisk in dvignil moralo. Pravilno izbrani človek je za podjetje dragocena pridobitev, zato se je vredno potruditi že pri iskanju novih sodelavcev.

9 VODENJE PROBLEMATIČNIH LJUDI

Vodje obstajajo samo zato, ker ne morejo sami opraviti vsega dela. Za razbremenitev potrebujejo torej podrejene. Podrejeni so tisti, ki jim vodje zaupajo posamezne naloge. Vodje so zelo ranljivi, ker je njihov uspeh odvisen od uspeha podrejenih. Podrejeni jih lahko uničijo ali pa naredijo še uspešnejše. Delo podrejenih neposredno vpliva na delo vodij. Seveda pa velja tudi nasprotno in sicer, delo vodij vpliva na delo podrejenih. Vodje in podrejeni so torej odvisni drug od drugega.

Zavedamo se, da smo si ljudje različni tako v privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu. Glede na prejšnja poglavja vidimo, da vsak posameznik nastopa s svojimi osebnostnimi lastnostmi, ki se med seboj zelo razlikujejo. Vse te lastnosti, ki zaznamujejo posameznike pa se močno odražajo v poslovnem življenju na različnih delovnih mestih. Iz tega izvira, da so nekateri ljudje na določenih delovnih mestih bolj vodljivi kot drugi. Ravno te razlike v osebnosti pa privedejo na delovnih mestih nemalokrat do različnih problemov. Zelo pomembno je torej, da v podjetju delujejo vodje, ki so sposobni svoje zaposlene dobro voditi in jih motivirati v skladu z njihovimi osebnostnimi značilnostmi, potrebami, znanji, željami in navadami. Na ta način se torej lahko izognejo raznim problemom in morebitnim kasnejšim konfliktom. Ob enem pa mora biti tudi vodja zelo dojemljiv in tako profesionalen, da je sposoben vzpostaviti dobro poslovno vez z vsakim od svojih zaposlenih, ki se med seboj in v odnosu do vodje razlikujejo po osebnostnih lastnostih. Govorili smo že, da so flegmatiki in sangviniki lahko vodljivi ljudje, ki se mnogokrat prilagodijo volji svojih nadrejenih in njihovim navodilom. Z vsem spoštovanjem in vestnostjo izpolnjujejo svoje delegirane obveznosti. Melanholiki so vestni, natančni ter organizirani in na ta način opravijo tudi svoje obveznosti v podjetju. Najtežje vodljivi ljudje so prav gotovo koleriki, ki sicer delajo dobro, a so se včasih pripravljani za uveljavitev svojega mišljenja in načina izpolnitve določenih poslovnih planov tudi zoperstaviti svojemu vodji. Le-ti so namreč trdno prepričani v pravilno presojo izvedbe določenih delovnih obveznosti, ki so si jih zadali skupaj z vodilnim osebjem v podjetju.

Lahko je voditi živahne, navdušene, ubogljive in delovne podrejene. Vendar vsi podrejeni niso tako ubogljivi in uslužni. Dobri vodje se morajo torej preizkusiti pri vodenju težavnih, neubogljivih, lenih delavcev. Prav zato bom sedaj nekaj besed namenila temu, kako voditi težje prilagodljive delavce in kako pristopiti delavcem nasploh, ne samo težavnim.

Poznamo dva pristopa za vodenje problematičnih ljudi, ki jih ima na voljo vodja za rešitev težav vodenja svojih podrejenih. Prvi pristop rešuje težave, tako da ugotovi potrebe podrejenih. Vendar je najprej potrebno ugotoviti potrebe, ki povzročajo določeno težavo. Vemo pa, da je to dokaj težko, saj so potrebe nevidne in pri različnih osebah različne. Zato je potrebno opazovati vedenje podrejenih. Ta pristop poskuša ljudi spodbuditi, da bi se vedli na določen želen način. Torej bi lahko rekli, da temelji na motivaciji delavcev. V resnici je to zelo zahteven pristop, ki temelji na metodi poskusov in napak. Opravka imajo namreč z dejavniki, ki jih je težko opazovati. Drugi, to je vedenjski pristop spremeni situacijo, je neposrednejši, ker se osredotoča na dogodke in njihove povezave z vedenjem, ki se jih da opazovati.

9.1 VEDENJSKI PRISTOP

Kot sem že omenila se vedenjski pristop osredotoča na dogodke in njihove povezave z vedenjem, ki se ga da opazovati.

V nadaljevanju navajam temeljna načela vedenjskega pristopa:

1. Vodja rešuje težave – čeprav padejo v skušnjava, da bi iskali krivdo pri drugih, je vodja tisti, ki je odgovoren za to, da ukrepa, če se težava pojavi.
2. Vedenje vodje pogojuje vedenje podrejenih – vedenje vodij je zelo pomembno, ker se podrejeni odzivajo na njihovo vedenje. Če se torej spremeni vedenje vodje, se bo spremenilo tudi vedenje podrejenega.
3. Dogodki, povezani z vedenjem, so ključ do njegovega spreminjanja – bistvo vedenjskega pristopa je, da posvetimo pozornost temu, kar se dogaja, preden se pojavi neprijetno vedenje in tudi v temu kar se pojavi potem. Če torej spremenimo dejavnike, ki povzročajo vedenje in dejavnike, ki ga krepijo lahko, vedenje tudi spremenimo.
4. Vodje ne smejo podcenjevati učinkovitosti primerne nagrade za želeno vedenje – nagradjevanje je zelo pomembno. Ljudi moramo samo opaziti, jih pritegniti, se jim zahvaliti ali jim čestitati. Če se to zgodi po vedenju, ki nam ugaja, je toliko verjetnejše, da bo primerov nezaželenega vedenja manj in več želenega vedenja. Vsakomur je všeč, če ga primerno nagradimo.
5. Spreminjanje nezaželenega vedenja je postopno – precej časa traja, da se razvije nezaželeno vedenje. Prav tako je potrebno veliko časa, da tako vedenje odpravimo. Da bi vedenjski pristop uspešno uporabili, je treba prekiniti povezavo med povzročitelji vedenja, samim vedenjem in tistim, kar vedenje spodbuja. To pa je postopen proces.

Kadar imamo torej na delovnem mestu opravka s problematičnimi ljudmi, je potrebno natančno ugotoviti, zakaj so takšni in kaj jih je k temu pripeljalo. Šele potem, ko ugotovimo vzrok za njihovo neprimerno oziroma težavno obnašanje in vedenje, se lahko lotimo reševanja težav, ki pri tem nastanejo. Prepričana sem, da bo dobremu vodji uspelo pridobiti delavce na svojo stran in jih prepričati, da je njihovo delo prav tako pomembno pri doseganju dobrih rezultatov v podjetju. Kadar torej vodje in podrejeni dobro sodelujejo, je uspeh podjetja zagotovljen.

9.2 REŠEVANJE TEŽAV, KI JIH POVZROČA VEDENJE DRUGIH LJUDI

Naštevam korake uspešnega reševanja težav, ki jih povzroča vedenje zaposlenih (Honey, 1996, str. 37):

- Nezaželeno vedenje je potrebno točno in jasno določiti.
- Ugotoviti je potrebno, kaj ga povzroča.
- Ugotoviti je potrebno, kaj ga spodbuja.
- Jasno in točno je potrebno opredeliti, kakšno vedenje je zaželeno v podjetju.
- Ugotoviti je potrebno, kako lahko spremenijo tisto, kar določeno vedenje povzroča.
- Ugotoviti je potrebno, kako lahko spremenijo tisto, kar določeno vedenje spodbuja.
- Ugotoviti je potrebno izvedljivost načrta in možnost njegove izpeljave.
- Potrebno je uvesti določene spremembe in nato opazovati, če se je nezaželeno vedenje zmanjšalo.

Vedenjski pristop torej priporoča reševanje težav s spreminjanjem zunanjih okoliščin, v katerih se vedenje pojavi. Vemo, da je vodja sam odgovoren za reševanje težav z ljudmi, saj je od njegovega vedenja odvisno vedenje ostalih zaposlenih.

10 DELO V SKUPINAH

Delo v skupinah je v podjetju zelo pomembno, saj se v podjetju odvija mnogo projektov, kjer je potrebno sodelovanje več ljudi. Navadno se tukaj pokaže, kako so sodelavci v podjetju pripravljeni sodelovati. Mnogokrat pa je seveda sodelovanje posameznika v skupini odraz njegovih osebnostnih lastnosti in s tem razumevanje z ostalimi člani skupine. Skupina, ki deluje učinkovito, lahko rešuje kompleksnejše probleme, sprejema boljše odločitve, sprošča več kredibilnosti in hitreje izgrajuje strokovnost in zavzetost kot posameznik. Danes mora biti dober vodja sposoben usposablјati svoje ljudi in po drugi strani omogočati uspešno delo skupine. Navadno se delo v skupinah uporablјa v podjetju za reševanje določenih kompleksnejših nalog, za katere bi posameznik porabil preveč časa. Vendar pa je prednost reševanja skupinskih nalog odvisna od homogenosti skupine, skladnosti sodelujočih članov,

možnosti uskladitve mnenj, odprtosti članov skupine, različnih pogledov na problem, spoštovanja predlogov vseh, hitre izmenjave mnenj, izredno dobrega sodelovanja članov in teženj po najboljših rešitvah. Seveda pa ima skupinsko delo tudi pomanjkljivosti kot so: izguba časa za usklajevanje mnenj posameznih članov, nesrečna izbira najboljše rešitve, neustrezno porazdeljeno delo ter nejasno definirane aktivnosti posameznih članov.

Vemo namreč, da se ljudje izbrani v skupino razlikujejo po osebnostnih lastnostih zaradi katerih pride včasih v skupini do določenih trenj in s tem do slabših rezultatov. Če zopet pogledamo značajske poteze so tu živahni sangviniki, ki radi veliko govorijo, so nedisciplinirani, včasih pa si celo prisvojijo tudi zasluge za delo drugih. Radi so med ljudmi, so zelo ustvarjalni, polni raznih idej in zelo aktivni, kar je dobra spodbuda za ostale člane. Melanholiki so zelo natančni, disciplinirani, radi imajo red in natančno določene zahteve, tako da vedo kaj se od njih pričakuje. Najraje delajo sami, zato se v skupini ne počutijo ravno najbolje, še posebno ne z ljudmi, ki imajo drugačne osebnostne lastnosti (npr. sangviniki, ki so njihovo čisto nasprotje). Koleriki so zelo odločni in hitri. Vedno so prepričani v svoj prav in pri tem trmasto vztrajajo. Velikokrat so arogantni, preveč samozavestni in radi manipulirajo z ljudmi. V skupini si največkrat izborijo vlogo vodje – to je najbolj dominantnega člana, kateremu se ostali člani podredijo in ga upoštevajo pri njegovih prepričanjih in odločitvah. Na koncu naj omenim še flegmatike, ki so zelo prijetni, obzirni, zanesljivi, dosledni, dobri poslušalci in učinkoviti motivatorji. Navadno so radi v ozadju. So zelo uravnovešeni in vztrajni. V vseh situacijah so umirjeni, obvladani in zanesljivi. Pomirjanje je zelo pomemben del njihove osebnosti, saj s to značilnostjo prispevajo k skladnosti med vsemi člani v skupini, ki so si po naravi različni. V skupini zato z njimi ni težav, saj prispevajo k dobremu vzdušju in boljšemu sodelovanju v skupini.

Kot vidimo je izbor strukture skupine izredno pomemben. Učinkovitost skupine je pri reševanju problemov kot smo že omenili odvisna od individualnih lastnosti posameznih članov, ki skupino sestavljajo. Analize rezultatov so pokazale, da sodelovanje in uvidevnost kot osebnostni lastnosti pozitivno vplivata na nemoteno in produktivno delovanje skupine. Po drugi strani pa individualne lastnosti kot so: agresivnost, samozaupanje, pobuda, zainteresiranost za individualne rešitve in samostojnost zmanjšujejo skupinsko povezanost in s tem njeno učinkovitost. Prav tako so ugotovili, da so zrelost, prilagodljivost in upoštevanje drugih pozitivno povezani z učinkovitim delovanjem skupine. Kvaliteto delovanja skupine je potrebno pojasniti z upoštevanjem posebnosti strukture osebnostnih lastnosti skupine kot celote in ne le osebnostnih lastnosti njenih posameznih članov.

10.1 PRI SKUPINAH MORAMO OPAZOVATI

Z namenom uspešnega dela v skupini navajam nekaj pomembnih točk, ki jih je pri takem delu potrebno opazovati:

Komunikacijo in sodelovanje	• kdo komu kaj govori • kdo je iz pogovora odrinjen • kdo govori najpogosteje
Sprejemanje odločitev	• kako si skupina določa smer delovanja
Konflikte	• le-ti so nujni pri doseganju učinkovitih in kreativnih rešitev problemov. Opazovati je potrebno, kako se skupina konfliktov loteva, se jih izogiba, sprejema kompromise, je tekmovalno naravnana, sodelujoča,...
Vodenje	• pri vodenju je pomembno vprašanje, kdo na koga vpliva
Cilji in vloge	• v učinkoviti skupini morajo biti cilji skupine in vloge njenih članov natančno določene
Norme skupine	• so temeljna pravila, ki določajo vedenje skupine
Reševanje problemov	• vključuje identifikacijo in formuliranje problema • iskanje alternativnih rešitev • analizo posledic • načrt • vrednotenje
Vzdušje	• kako se skupina kaže navzven

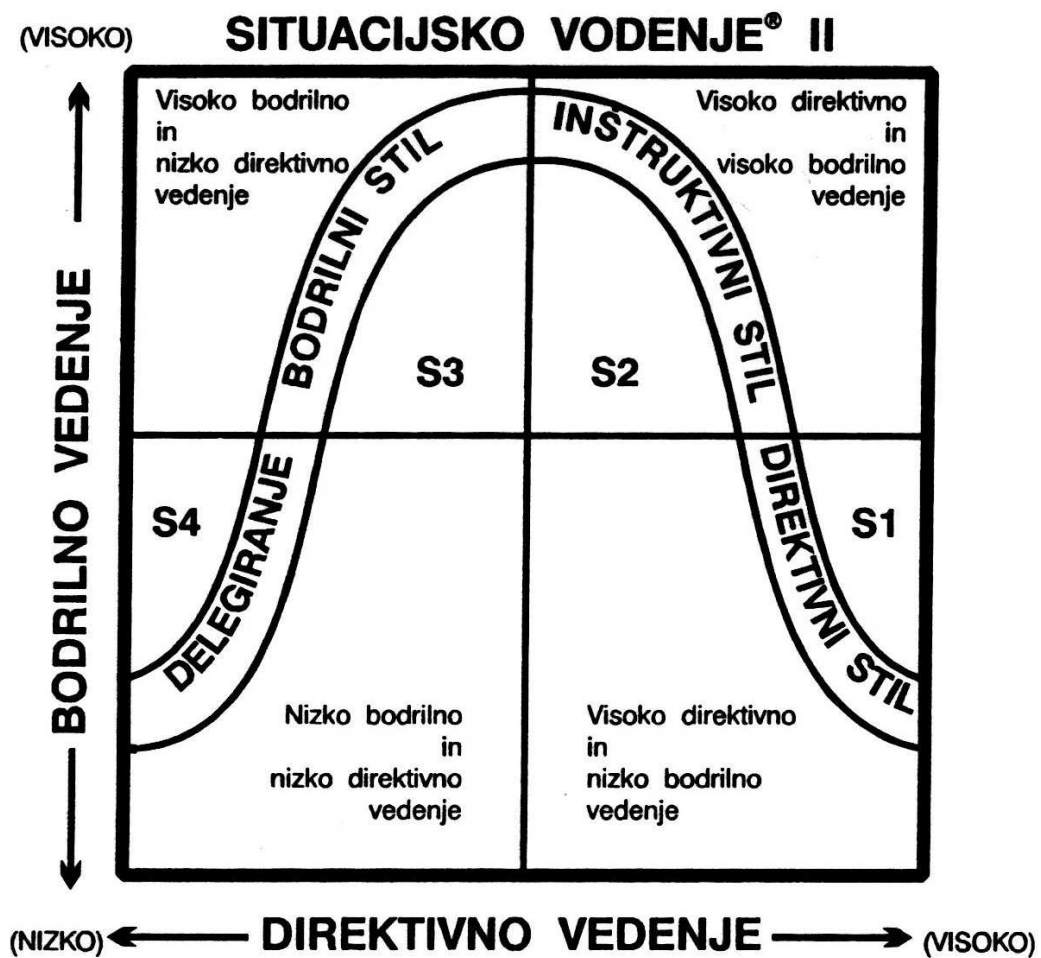
Vir: Lastna izdelava, 2004

10.2 ŠTIRJE STILI SITUACIJSKEGA VODENJA V SKUPINI

Pri vodenju v skupini lahko posamezni vodja zavzame zelo različen položaj, od katerega je odvisno delovanje celotne skupine. V nadaljevanju opisujem štiri različne stile situacijskega vodenja, katerih delovanje je razvidno tudi iz spodnje slike.

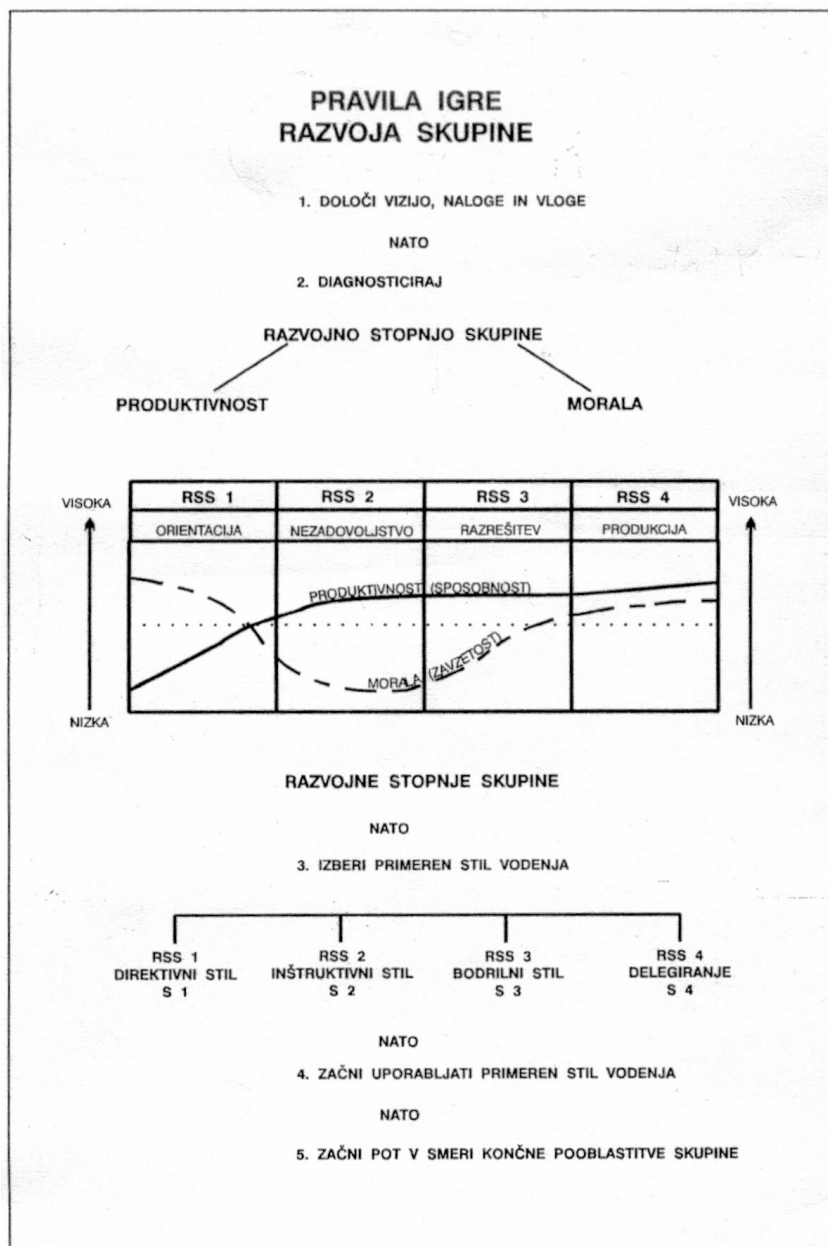
1. Direktivni stil – člani skupine so polni navdušenja in zavzetosti. Potrebujejo le informacije in usmeritev vodje skupine.
2. Bodrilni stil – vodja bodri, posluša in pomaga pri medsebojnih odnosih v skupini.
3. Inštruktivni stil – vodja daje navodila in spodbuja k medsebojnemu poslušanju članov. Tu je visoko direktivno in bodrilno vedenje.
4. Delegiranje – vodja sam delegira naloge posameznim članom skupine, kar pomeni nizko direktivno in bodrilno vedenje.

Slika 5: Štirje osnovni stili vodenja



Vir: Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino, 1995, str. 88.

Slika 6: Razvoj delovne skupine



Vir: Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino, 1995, str. 112.

11 KONFLIKTI V PODJETJU

Konflikti so medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja. Ponavadi se konflikti v podjetju pojavljajo v posameznih sodelavcih, med sodelavci, med sodelavci v skupinah in tudi med skupinami sodelavcev. Konflikti v podjetju so lahko konstruktivni in sicer kadar pripomorejo k razvoju podjetja in doseganju boljših rezultatov. Konflikt nam pomaga pri spoznavanju problema in pri iskanju njegove rešitve. Spodbujajo

spremembe v podjetju in utrjujejo identiteto posameznika ali skupine. Če pa podjetju škodujejo so destruktivni. Največkrat so takšni, takrat kadar sodelavci ne najdejo neke skupne rešitve; nihče ni pripravljen popustiti in vsak vztraja pri svojem. V tem primeru to zagotovo škoduje podjetju, sodelavci izgubijo veliko energije, časa in s tem seveda tudi denarja. Da bi lahko uspešno reševali probleme, je potrebno ustvariti posebno klimo. Gre za odnos med svobodnimi ljudmi, ki hočejo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Takšen odnos med ljudmi je najlažje ustvariti z vzgojo in izobraževanjem, katere cilj naj bi bil tudi pripraviti ljudi za kulturno in učinkovito reševanje problemov oziroma konfliktov.

Različni avtorji opazajo, da v nekaterih okoljih prej in pogosteje prihaja do konfliktov, kot v drugih. To stanje pripisujejo lastnostim oseb, ki v podjetjih delujejo. Posebej so pozorni na vodje, ki naj bi povzročali konflikte. Takšnih vodij so se podjetja za vsako ceno poskušala rešiti. To so izkoriščali predvsem tisti, ki niso bili sposobni reševati konfliktov ali pa konfliktov niso znali izrabiti za napredek podjetja.

Veliko sem že govorila o značajih posameznih ljudi in njihovih odzivih na različne situacije v osebem in poslovnem življenju. V povezavi s konfliktom pa bi lahko rekli, da v vsakem od omenjenih značajev oziroma kombinaciji le teh obstajajo ljudje, ki so bolj ali manj podvrženi raznim konfliktom. Vendar pa bi lahko rekla, da po osebnostnih lastnostih, ki sem jih naštevala pri vsakem od značajev, med konfliktne ljudi najlažje uvrstimo kolerike in melanholike. Vemo, da so koleriki zelo hitri in imajo nek svoj prav pri sprejemanju raznih odločitev in s tega vidika lahko pri sodelovanju z mirnimi flegmatiki in živahnimi sangviniki najlažje pride do raznih konfliktov. Prav tako lahko melanholiki, ki so dobro organizirani, sistematični in natančni pridejo v konfliktno situacijo največkrat z živahnimi sangviniki, ki se radi prepuščajo toku dogodkov, nič ne planirajo in si mnogokrat lastijo zasluge drugih.

11.1 VZROKI KONFLIKTOV V PODJETJU

Proti konfliktom v podjetju se vodje oziroma zaposleni ne morejo bojevati, morajo pa se truditi, da takrat, ko do konflikta pride, prav ravnajo. S tega vidika je pomembno poznati morebitne vzroke, ki so do konflikta pripeljali. Vzroke konfliktov med sodelavci najpogosteje najdemo v njihovih odnosih do konfliktne vsebine, v njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini in v samih sodelavcih in njihovi osebnosti. Ravno osebnostne lastnosti posameznika so odraz njegovega delovanja v skupini in s tem tudi v konfliktni situaciji. Vzroke za konflikte pogosto najdemo tudi v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih sodelavci skupaj delajo.

V podjetju se srečujemo s tremi vzroki konfliktov:

1. Metakonfliktni vzroki konfliktov – sodelavci se ne morejo sporazumeti na vsebinski ravni, ker imajo različna stališča, prepričanja in vrednote.
2. Komunikacijski vzroki konflikta – tukaj gre za medsebojno nerazumevanje. Sodelavci si medsebojno ne zaupajo in ne verjamejo iskrenosti drug drugega.

3. Osebni vzroki konfliktov – sodelavci so različne osebnosti z različnimi osebnostnimi lastnostmi, zato je njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov pogojeno s tem, kar se dogaja v njih samih.

11.2 METODE RAVNANJA OB KONFLIKTIH V PODJETJU

Ni podjetja, v katerem med sodelavci ne bi prišlo do konfliktov. Kot sem že povedala, lahko različne konfliktne situacije v podjetju pripeljejo do boljših rezultatov, lahko pa tudi zavrejo delovanje podjetja. Poznamo dve metodi ravnanja ob konfliktih v podjetju.

1. Ravnanje »podjetje izgublja« – to je ravnanje ob konfliktih po sistemu, kjer prvi dobiva in drugi izgublja (win-lose) oziroma oba izgubljata (lose-lose). Takšno ravnanje v podjetju povzroča ogromno škode, ker otežuje in onemogoča nadaljnje sodelovanje zaposlenih. Med sodelavci podjetja se razvija sovraštvo, nepripravljenost na kompromis in odklanjanje sodelovanja. Ponavadi se v takšnem primeru tudi najboljša dobljena rešitev ne uresniči. Podjetje začne delati s polovičnimi zmogljivostmi, saj pri reševanju sodeluje le ena stran, to je zmagovalna. Poražena stran pa navadno stavlja, se spreminja v pasivnega opazovalca in se veseli neuspešnosti sprejete rešitve, kateri so prav oni nasprotovali. Pri takšnem ravnanju nastajajo motnje v medsebojnem sporazumevanju in komuniciranju.
2. Ravnanje »podjetje dobiva« – to pomeni ravnanje, kjer eden in drugi dobivata (win-win). Ta metoda omogoča v podjetju obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problema. Obe strani namreč dobivata in zato z veseljem sodelujeta pri uresnitvi rešitve.

V podjetju bi lahko razlikovali še ravnanje ob konfliktu z uporabo sile in brez nje. Pri metodi z uporabo sile v primeru konfliktne situacije se pojavi negativen učinek tako za tiste, ki silo uporabljajo, kot za tiste, katerim je sila namenjena. Med njimi se prekine komunikacija in postane neiskrena. V vedenju sodelavcev na eni strani opazimo podložnost in prilizovanje, na drugi strani pa tekmovalnost, konkurenco in odpor. Prav tako uporaba sile vodilnim v podjetju jemlje veliko časa in energije. Odtuji se od svojih sodelavcev, kar pripelje do slabšanja človeških potencialov v podjetju, popolne neustvarjalnosti, pasivnosti sodelavcev in nazadnje lahko tudi do propada podjetja. Pri metodi brez uporabe sile pa se med sodelujočimi vzpostavi kakovostna in svobodna komunikacija. Sodelavci med seboj dobro sodelujejo, kar pripelje do ustvarjalnosti skupine, učinkovitega reševanja nastalih problemov, skupinskega odločanja in s tem tudi do manjše porabe časa za dokončanje projektov.

11.3 PREMAGOVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU

Za uspešno premagovanje konfliktov v podjetju je potrebno aktivno medsebojno poslušanje, dajanje in sprejemanje odkritih in iskrenih sporočil, obojestransko spoštovanje partnerjevih potreb in medsebojno zaupanje. Glede na reševanje konfliktov v podjetju bi lahko ločili:

- Tekmovalno podjetje – v tem podjetju prevladujejo potrebe zaposlenih nad potrebami podjetja. Zaposleni sledijo predvsem svojim ciljem in zadovoljujejo svoje potrebe. V podjetju vidijo le sredstvo za svoje napredovanje. Med sodelavci se razvije rivalstvo, konkurenca, nezaupanje in sumničenje.
- Ogibajoče podjetje – prevladuje ogibajoče ozračje tako med sodelavci, kot med njimi in podjetjem. Izogibajo se kakršni koli konfrontaciji in sodelovanju. V takšnem podjetju se nihče noče nikomur zameriti in vse prepuščajo lastnemu toku.
- Prilagajajoče podjetje – vse je podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Zaposleni lastne potrebe in želje podrejajo potrebam in željam sodelavcev in podjetju.
- Kompromisno podjetje – vse je zasnovano na medsebojnih kompromisih. Zaposleni delno zadovoljujejo lastne potrebe in delno potrebe podjetja.
- Sodelovalno podjetje – v takšnem podjetju prihaja do vzajemnega in iskrenega odnosa med zaposlenimi in med zaposlenimi in podjetjem. Obojestransko skrbijo za cilje, potrebe in želje obeh strani. Zaposleni ne uresničujejo svojih potreb na račun podjetja in podjetje ne izkorišča zaposlenih. V takšnem podjetju je razvito dobro sodelovanje in cilji ter potrebe podjetja in zaposlenih se stikajo. Prihaja do napredovanja in pozitivne identifikacije med zaposlenimi in podjetjem.

Kot sem že nekajkrat omenila, uspešno reševanje konfliktov s skupnim sodelovanjem zaposlenih in podjetja, pripelje do boljših uspehov in delovanja podjetja.

11.4 NAČELA PRI REŠEVANJU KONFLIKTOV

Pri uspešnem reševanju konfliktov med ljudmi z različnimi osebnostnimi lastnostmi, pomaga tudi upoštevanje naslednjih načel udeležencev (Lipičnik, 1996, str. 41):

1. Definiranje problema kot cilja in ne kot potrebo za reševanje.
2. Ko se problem odkrije, poiščete rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani.
3. Svojo pozornost usmerite na problem, ne na osebne probleme ali na drugo stran.
4. Utrjujte zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij.
5. Med komuniciranjem izražajte svojo naklonjenost, vživite se v sogovornika, ga poslušajte ter zmanjšajte morebitno nejevoljo in grožnjo.

Vidimo, da nihče ne more rešiti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb.

12 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU

Mnoga uspešna podjetja nudijo svojim zaposlenim možnosti dodatnega izobraževanja. Vodstvo podjetja namreč organizira različne seminarje in delavnice na katerih sodelujoči iščejo rešitve oziroma se ukvarjajo z različnimi nalogami. Seminarji se navadno nanašajo prav na določeno temo na primer pogajanja, učinkovito reševanje konflikto. Pri sodelovanju na takšnih seminarjih sodelavci delujejo posamično in tudi v skupini. Srečujejo se in sodelujejo z različnimi ljudmi, saj ima vsak od njih svoje osebne lastnosti, način mišljenja in delovanja. Na ta način lahko spoznavajo sebe in seveda tudi druge ter tako ugotovijo kakšni so in kako uspešno sodelujejo z ostalimi člani skupine. Za učinkovito delovanje skupine je potrebna predvsem prilagodljivost njenih članov. Vendar vemo, da zaradi različnih osebnostnih lastnosti posameznikov temu ni vedno tako. Iz razgovorov s posameznimi menedžerji sem ugotovila, da na takšnih organiziranih seminarjih, kjer je veliko skupinskega dela, pobudo za rešitev neke naloge navadno prevzame dominanten posameznik v skupini, ki navadno spada med kolerike. Le-ti vedno hočejo uveljaviti svoj način razmišljanja in svoj prav vsiliti tudi drugim članom. Kadar se le-ti zavedajo svoje moči, mu ostali člani le sledijo pri njegovih odločitvah. Vendar včasih posamezniki nočejo slediti volji dominantnega člana. V tem primeru se pokaže njegova dejanska moč in uspešnost prepričevanja ostalih članov k njegovemu pogledu pri rešitvi naloge. Kadar ima skupina med svojimi člani zelo svojeglavega posameznika, do rešitve morda sploh ne pride, saj se mu ostali člani nočejo podrediti. V skupini lahko pride do zelo dobrega sodelovanja, kjer vsi udeleženci s skupnimi močmi zelo hitro najdejo primerno rešitev določene naloge. Lahko pa se zgodi, da si mnenja posameznikov v skupini nasprotujejo in takrat prihaja do slabe rešitve oziroma do rešitve sploh ne pride. Ponavadi se to zgodi kadar so v skupini člani z zelo različnimi osebnostnimi lastnostmi. Izobraževanje v podjetju je pomembno tako zaradi spoznavanja samih sebe kot tudi drugih oziroma medsebojnega spoznavanja. Zaposleni na takšnih izobraževanjih vidijo kako se bo njihov sodelavec odzval na določeno situacijo, kar lahko kasneje v konkretni situaciji s pridom uporabi in se tako izogne morebitnim neprijetnim situacijam. Na ta način, ko takole na različnih simuliranih dogodkih spoznavajo sebe in osebne lastnosti sodelavcev se kasneje lahko izboljšujejo odnosi v podjetju, kar seveda privede do uspešnejšega dela v samem podjetju in omogoča doseganje zastavljenih ciljev in boljših poslovnih rezultatov. Izobraževanje privede do gradnje timskega duha v samem podjetju (team-building).

Znanje, ki ga zaposleni različnih podjetij pridobijo na seminarjih lahko kasneje s pridom uporabljajo pri svojem delu, v odnosih s sodelavci in različnimi poslovnimi partnerji.

SKLEP

Kakor vidimo, je poznavanje karakterjev zelo pomembno, tako v vsakdanjem življenju kot tudi v podjetju. V vsakdanjem življenju nam le-to pomaga pri druženju in pri ohranjanju prijateljskih vezi z drugimi ljudmi. V podjetju pa je poznavanje posameznikovih osebnostnih lastnosti pomembno zlasti pri izbiri in razporejanju pravih ljudi na prava delovna mesta. To pomeni na primerna delovna mesta za njih in podjetje.

Pri analizi posameznih podjetnikov sem namreč ugotovila, da so za zaposlovanje odgovorni ljudje v teh podjetjih uspeli razporediti zaposlene na njim ustrezna delovna mesta. Opazila sem, da na delovnih mestih odgovornih finančnih direktorjev prevladujejo ljudje z osebnostnimi lastnostmi melanholikov. To je seveda razumljivo, saj so le-ti natančni, dobro organizirani, skratka perfekcionisti. Njihova finančna poročila so navadno brezhibna in brez napak. Cenijo zasebnost in mir, saj so le tako lahko pri svojem delu dovolj zbrani, da ne delajo nepotrebnih napak. Na drugi strani pa sem opazila, da na delovna mesta prodajnih in tržnih vodij, za zaposlovanje odgovorni ljudje v omenjenih podjetjih, navadno razporejajo ljudi z mešanimi osebnostnimi lastnostmi kolerikov/melanholikov in kolerikov/sangvinikov. Obe skupini sta pri svojem delu dobro organizirani, cenita hitrost in akcijo ter se ob novih izzivih tudi zabavajo.

Prav tako nam poznavanje osebnostnih lastnosti posameznikov pomaga pri reševanju konfliktov v podjetju in pri vodenju problematičnih ljudi, ki so h konfliktom nagnjeni. Z znanjem o karakterjih se lahko obe strani prilagajata osebnostnim lastnostim nasprotnika, kar seveda hitreje pripelje do primerne rešitve. Oblikovanje karakterjev in njihove značilnosti pomagajo tudi pri skupinskem delu v podjetju in s tega vidika pri oblikovanju uspešnega delovnega tima, ki bo na ta način dosegal dobre poslovne rezultate. Obenem v podjetjih dosegajo boljše rezultate in dolgoročno uspešnost tudi z izobraževanjem svojih zaposlenih. Le-ti se namreč udeležujejo raznih organiziranih seminarjev in delavnic, kjer se naučijo sodelovanja z drugimi sodelavci, pogajanj s poslovnimi partnerji, mirnega reševanja sporov oziroma konfliktov in podobno. Izobraževanje, poznavanje sebe in drugih, nudijo podjetju boljše možnosti za uspešno delovanje in prijetno delovno klimo.

Iz vsega navedenega lahko vidimo, da je za uspeh podjetja in doseganje dobrih poslovnih rezultatov izredno pomembno poznavanje posameznih karakterjev, ki jih pripisujemo ljudjem, ki se znajdejo v naši bližini.

LITERATURA

1. Blanchard Kenneth, Caseur Donald, Parisi-Careno Eunice: Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino. Ljubljana : Taxus, 1995. 121 str.
2. Brajša Pavao: Managerska komunikologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Manager, 1994. 319 str.
3. Delacour Jean Baptiste: Veliki leksikon o človeških značajih. Ljubljana: Prešernova družba, 1999. 446 str.
4. Kennan Kate: Kako izbiramo ljudi. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 1996. 61 str.
5. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih, Ljubljana, Državna založba Slovenije, 1993. 165 str.
6. Lipičnik Bogdan: Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996. 158 str.
7. Littauer Florence, Littauer Manta: Osebnostna sestavljanica. Ljubljana: Lisac&Lisac, 1999. 207 str.
8. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993. 172 str.
9. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992. 286 str.
10. Možina Stane: Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 232 str.
11. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje. Bled: Vernar consulting d.o.o., 2000. 397 str.
12. Valentinčič Jože: Demokratično vodenje skupine. Ljubljana: Delavska enotnost, 1987. 112 str.

VIRI

1. Interna literatura podjetja BEIERSDORF d.o.o., Ljubljana.
2. Honey Peter: Vodenje problematičnih ljudi: Nasveti za vodje. Ljubljana: Videocenter, 1990. 40 str.

Priloga 1:

VPRAŠALNIK – SPOZNAJTE SE!

(Prosim vas za izčrpne in iskrene odgovore, ki jih potrebujem za dokončanje diplomske naloge z naslovom: Osebnostna analiza podjetnikov/menedžerjev.)

Ime in priimek:

Ime podjetja:

Vaš položaj v podjetju:

1. del

Prosim, da pri naslednjih vprašanjih obkrožite po eno trditev iz vsakega izmed dveh stolpcev.

1. V odnosu do podrejenih zaposlenih je moje obnašanje naslednje:

- | | |
|-----------------|-------------------|
| a) spoštljivo | e) kritično |
| b) prepričljivo | f) nepredvidljivo |
| c) spontano | g) neodločeno |
| d) diplomatsko | h) oblastno |

2. Na sestankih z zaposlenimi sem:

- | | |
|---------------|-----------------|
| a) navdihujoč | e) zgovoren |
| b) šef | f) omahljiv |
| c) dojemljiv | g) gospodovalen |
| d) dosleden | h) kritičen |

3. V konfliktni situaciji nastopim:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| a) prepričano vase | e) nesramno |
| b) premišljeno | f) nepotrpežljivo |
| c) prepričljivo | g) plaho |
| d) zadržano | h) zaskrbljeno |

4. Na organiziranih seminarjih pri skupinskem delu sem:

- | | |
|-----------------|--------------|
| a) prilagodljiv | e) zgovoren |
| b) zabaven | f) trmast |
| c) voditelj | g) negotov |
| d) dojemljiv | h) neodločen |

2. del

1. Kako vidite sebe (kakšen je po vaši oceni vaš karakter)?

2. Kako vas vidijo zaposleni?

3. Kakšen je vaš odnos do zaposlenih?

4. Kako reagirate v primeru konflikta z zaposlenim(i), ki so na nižjem položaju?

5. Kakšen je vaš odnos do poslovnih partnerjev?

6. Kaj naredite v konfliktni situaciji s poslovnim partnerjem?

7. V kakšnem odnosu ste z zaposlenimi na službenih zabavah, piknikih,..., ko je ozračje sproščeno?
