

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**MARTINA MALINOVIĆ**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**VLOGA KOMUNICIRANJA PRI VODENJU**

Ljubljana, september 2009

MARTINA MALINOVIĆ

## **IZJAVA**

Študentka MARTINA MALINOVIĆ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom RUDIJA ROZMANA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV MANAGEMENTA IN VODENJA</b> .....	<b>3</b>
1.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA .....	3
1.2 RAZMERJE MED MANAGEMENTOM IN VODENJEM.....	4
1.3 OPREDELITEV VODENJA.....	6
1.4 ZNAČILNOSTI DOBREGA VODJE.....	8
1.5 VODENJE IN KOMUNICIRANJE Z ZAPOSLENIMI.....	10
<b>2 KOMUNICIRANJE PRI VODENJU V ORGANIZACIJAH</b> .....	<b>12</b>
2.1 PROCES KOMUNICIRANJA .....	13
2.2 VRSTE KOMUNIKACIJ PRI VODENJU.....	15
2.3 NAČINI KOMUNICIRANJA PRI VODENJU .....	16
2.4 FUNKCIJE KOMUNICIRANJA PRI VODENJU .....	19
2.5 KAKO VODJA KOMUNICIRA.....	20
2.6 MOTNJE KOMUNICIRANJA PRI VODENJU IN NJIHOVO ODPRAVLJANJE .....	22
2.6.1 <i>Motnje pri posameznem členu komunikacijskega procesa</i> .....	23
2.6.2 <i>Organizacijske in individualne motnje</i> .....	25
2.7 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA PRI VODENJU .....	28
2.8 ZVRSTI KOMUNIKACIJSKIH STRUKTUR.....	30
<b>3 KOMUNICIRANJE PRI RAZLIČNIH STILIH VODENJA</b> .....	<b>32</b>
3.1 RAZVOJ MODELOV VODENJA .....	32
3.2 ZNAČILNOSTI VODENJA, USMERJENEGA K ZAPOSLENIM OZIROMA NALOGAM .....	36
3.3 KOMUNICIRANJE PRI RAZLIČNIH STILIH VODENJA.....	37
3.3.1 <i>Komuniciranje pri vodenju, usmerjenemu k ljudem</i> .....	37
3.3.2 <i>Komuniciranje pri vodenju, usmerjenemu k nalogam</i> .....	39
<b>SKLEP</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>45</b>

## **KAZALO TABEL**

TABELA 1: ODZIVI ZAPOSLENIH NA RAZLIČNE VRSTE MOČI.....	7
TABELA 2: INFORMACIJSKA ZMOGLJIVOST KANALA.....	25
TABELA 3: KOMUNIKACIJSKE OVIRE IN NAČINI PREMAGOVANJA LE-TEH.....	26

## **KAZALO SLIK**

SLIKA 1: UPRAVLJALNO-RAVNALNI PROCES .....	6
SLIKA 2: LASTNOSTI VODILNIH DELAVCEV .....	9
SLIKA 3: OBSEG KOMUNICIRANJA PRI POSAMEZNIH FAZAH URP .....	10
SLIKA 4: OBSEGI KOMUNICIRANJA PRI PODJETJIH Z RAZLIČNIM VODENJEM... ..	11
SLIKA 5: MODEL, PROCES KOMUNICIRANJA .....	14
SLIKA 6: KOMUNIKACIJSKA PODROČJA V POSLOVNEM SVETU .....	19
SLIKA 7: KONTINGENČNI MODEL IZBIRE MEDIJA KOMUNIKACIJE.....	21
SLIKA 8: UČINKOVITOST RAZLIČNIH OBLIK KOMUNIKACIJE .....	29
SLIKA 9: DOSEGANJE PRVOTNEGA IN SPREMENJENEGA CILJA.....	30
SLIKA 10: OBLIKE KOMUNIKACIJSKIH OMREŽIJ .....	31
SLIKA 11: MODEL MREŽNEGA VODENJA (BLAKE IN MOUTON, 1964) .....	33

## UVOD

Danes, v primerjavi s preteklostjo, se je število organizacij zelo povečalo. Srednji vek je označen z nekaterimi tipičnimi cehovskimi, cerkvenimi, trgovskimi in podobnimi organizacijami. Večina ljudi pa se je ukvarjala le z domačim kmetijstvom in živinorejo. Organizacije so torej bile »sredstvo« elit, posameznikov z močjo in tistih, ki so se zavedali njenih prednosti. Danes pa je vsak posameznik (lahko) član ene ali več organizacij. Teh pa je toliko, da jih skoraj ne moremo naštetih (podjetja, zdravstvene organizacije, sindikati, šolstvo, trgovina, potrošniki...). In najverjetneje se bo njihovo število še povečevalo, saj so ljudje ugotovili, da s takšnim povezovanjem lahko dosežejo tisto, kar sami ne morejo. Ne le da so številčne, temveč je tudi pomen organizacij velik. Prek njih uresničujemo stvari, ki jih sami ne moremo. Pomembne pa so tudi za druženje, spoznavanje ljudi, učenje, ukvarjanje s konjički in mnogo drugega. Ljudje si brez njih ne moremo predstavljati (normalnega) življenja. Tudi če se omejim le na podjetja, se ljudje vedno več povezujejo prek njih. Kot omenjeno, pa je posameznik lahko tudi član več organizacij hkrati. To dodatno povečuje njihov pomen v družbi.

Med ljudmi, člani organizacije, in med organizacijami obstajajo razmerja in medsebojna odvisnost. Da bodo učinkovito in uspešno dosegali tako lastne kot organizacijske cilje, je potrebno dvoje: sodelovanje članov in enotna usmerjenost h glavnemu cilju. Sklenem lahko, da člani v organizaciji ne morejo delovati neodvisno drug od drugega, saj tvorijo s sodelovanjem več kot le seštevek posameznikov (Rozman, 2000, str. 4). Kako pa člani sodelujejo usklajeno? Na kratko bi lahko odgovorili - s komuniciranjem.

Danes komuniciranje ni več »instinktivno«, temveč se z razvojem družbe vedno bolj nadzoruje in usmerja. Ne komunicirajo dobro le tisti, ki so rojeni s takšnimi sposobnostmi, temveč se dobrega komuniciranja, pomembnega predvsem za organizacijo, lahko naučijo vsi. Že s poznavanjem vloge in značilnosti komuniciranja se lahko naučimo odpraviti pogoste napake, kot so nepravilno sporočanje, slabo poslušanje, prehitro sklepanje, napačno dojetje vsebine in podobno. Predvsem pa lahko opozorim na razliko med vsebino sporočila in načinom sporočanja, kaj in kako sporočamo.

V organizaciji (lahko) vsi komunicirajo, in sicer: vodoravno, navpično, poševno ipd. V svojem delu pa se bom omejila na komuniciranje med nad- in podrejenim oziroma med vodjo in zaposlenimi, katere vodi. To pomeni, da ne bom obravnavala komunikacije s posamezniki na enakih ravneh, z zunanjim okoljem, oziroma tiste komunikacije, ki »niso pomembne« pri vodenju.

Ker pa obstajajo različni stili vodenja, je normalno sklepati, da obstajajo tudi različni »stili komuniciranja«. S predstavitvijo komuniciranja pri različnih stilih vodenja lahko posameznik prepozna lasten način komuniciranja v organizaciji ter preverja njegovo ustreznost s splošnimi značilnostmi komuniciranja pri izbranem stilu vodenja. Torej se lahko to znanje uveljavi v

lastni praksi vodenja. S poznavanjem vloge in značilnosti komuniciranja med vodjo in zaposlenimi lahko ugotovimo uspešnost in potrebne spremembe komuniciranja, ki lahko bistveno vplivajo na uveljavljanje organizacije in posledično na uspešnost poslovanja. Tako lahko zagotovimo usklajenost vodenja in komuniciranja.

**Predmet proučevanja** dela so komunikacije v okviru vodenja, in sicer v razmerju med vodjo in podrejenimi. Kot omenjeno, je vodenje najbolj izrazito sredstvo uresničevanja planov. Voditi pa ne moremo brez komuniciranja. Če pa so komunikacije primerno usklajene z vodenjem, lahko to bistveno izboljša vodenje in posledično uveljavljanje planov. Tako bom komunikacije obravnavala kot eden temeljev vodenja in kot »orodje« za njegovo izboljšanje.

**Cilj** dela je prikazati, kako se lastnosti in vloga komuniciranja razlikujejo pri različnih stilih vodenja. Tako ne morem mimo opredelitve temeljnih pojmov in vrst komunikacij. Zato bom v prvem delu najprej obravnavala nekatere osnovne pojme, kasneje pa to znanje uporabila za opredeljevanje različnih komunikacij pri posameznem stilu vodenja.

**Namen** proučevanja komuniciranja je omogočiti organizacijam opredeliti lasten način komuniciranja, ugotovili njegove prednosti, odpraviti slabosti. Ker je komuniciranje pomemben temelj vodenja, bo dobro komuniciranje prispevalo k učinkovitejšemu vodenju in posledično k večji uspešnosti organizacije. Slabe komunikacije lahko najprej onemogočajo povečanje uspešnosti vodenja, v najslabšem primeru pa lahko celo negativno učinkujejo slednje. Komuniciranje je (eden) pogoj(ev) za vodenje. Dobro komuniciranje pa lahko vodenje izboljša. Da bi lahko uspešno in učinkovito komunicirali pri vodenju, se je najprej potrebno seznaniti, kakšna je njegova vloga, kakšno komuniciranje je idealno pri posameznem stilu vodenja ter kakšna je obstoječa komunikacijska struktura. Šele nato lahko uveljavljamo spremembe in ga izboljšamo.

**Metoda** dela, katero sem uporabila, je bila takšna, da sem najprej zbrala osnovno literaturo o komuniciranju in vodenju v organizacijah domačih in tujih avtorjev. Veliko del je takih, da vsebujejo širša področja od tistih, katere sem potrebovala. Na primer, predstavljeno je komuniciranje managerjev in ne vodij. Zato sem morala pozorno izbrati, katere teme vključiti v nalogo, katere izpustiti in katere prilagoditi. Tako sem komunikacije omejila na področje vodenja.

**Struktura** dela je naslednja. Ker so komunikacije obravnavane v okviru vodenja, sem v prvem poglavju najprej opredelila pojem managementa ter vodenja oz. razmerje med njima. Predstavljene so tudi značilnosti dobrega vodje, iz katerih je razvidno nekaj pomembnih ugotovitev o komuniciranju. Na podlagi tega pa sledi še opredelitev vodenja in komuniciranja vodje in zaposlenih.

V drugem delu je opredeljen proces komuniciranja, vrste ter načini komuniciranja. Tudi funkcije komuniciranja imajo svoj pomen, zato so predstavljene v naslednjem odseku. Sledi



podpoglavje o dejavnikih komuniciranja, ki vplivajo na način komuniciranja vodje. Ker želim z delom predstaviti učinkovit način komuniciranja, bom v naslednjem podpoglavju prikazala motnje komuniciranja, njihove razčlenitve in načine odpravljanja. Sledi še del o uspešnosti ter učinkovitosti komuniciranja ter o komunikacijskih strukturah.

Tretje poglavje temelji na predhodnem. V njem je najprej predstavljen razvoj vodstvenih modelov oziroma stilov vodenja. Sledi natančnejša predstavitev vodenja, usmerjenega k ljudem oziroma nalogam. Nato pa so na podlagi predhodnih ugotovitev predstavljeni »stili komuniciranja« pri posameznem stilu vodenja (usmerjenega k ljudem oziroma nalogam). Glavne ugotovitve o komuniciranju pri vodenju so povzete v sklepu.

## 1 OPREDELITEV MANAGEMENTA IN VODENJA

### 1.1 Opredelitev managementa

V preteklosti je tehnična delitev dela bistveno prispevala k učinkovitosti človekovega dela in še vedno vpliva. Tehnična delitev dela pomeni, da skupno delovno nalogo ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različne osebe v različnem času. Ta dela opravljajo specialisti. Z večanjem tehnične delitve dela pa se povečuje tudi potreba po njegovem usklajevanju. S tem pa se ukvarjajo ravnatelji oziroma managerji (Rozman et al., 1993, str. 17, 19).

V literaturi se beseda management zelo pogosto uporablja, na žalost pa tudi pogostokrat napačno. Na primer: zamenjujejo jo z upravljanjem, managerjem pripišejo naloge, ki jih dejansko ne opravljajo in podobno. Zmeda lahko nastane tudi zaradi mnogih definicij, ki jih zasledimo pri različnih avtorjih. McFarland meni, da je management temeljni proces povezovanja človeške aktivnosti. Ulrich opredeli ravnanje kot organizacijsko funkcijo, ki neposredno raste iz tehnične delitve dela (Lipovec, 1987, str. 133). Definicij pa je mnogo več. Seveda to ne pomeni, da obstaja le ena pravilna definicija, druge pa so napačne. Velikokrat gre le za različne poglede. Najbolj izpostavljene opredelitve pa so tehnična, družbenoekonomska in procesna definicija.

**Tehnična opredelitev definira ravnanje kot funkcijo in proces, ki usklajuje tehnično razdeljeno delo,** tako da člani ostanejo enotni. Da bi zagotovil učinkovito izvajanje nalog, je izjemnega pomena usklajeno sodelovanje med ljudmi. Usklajevanje je vključeno v vseh funkcijah managementa. Ljudje so tisti, ki izvajajo delo, ravnatelj pa to delo usklajuje in ob tem vodi ljudi, ki proces poslovanja izvajajo.

Drugi avtorji opredeljujejo management z **družbenoekonomskega** vidika. Management je torej **funkcija, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja, je pa tudi neposredno povezana s samim izvajanjem poslovanja.** Ta opredelitev izhaja iz dejstva, da management ne more biti

brez družbene določenosti, katere dobi od upravljanja. Tako moramo management vedno obravnavati v konkretni določeni družbeni obliki. Z vidika diplomskega dela pa je bolj kot družbenoekonomska oziroma tehnična opredelitev pomembna procesna opredelitev managementa

Nekateri drugi avtorji, kot so Fayol, Holden, Terry in večina novejših avtorjev, so pripadniki **procesne definicije** ravnanja iz katere je razvidno, da **manager deluje v skladu z interesi lastnikov z nalogami, kot so planiranje, delegiranje, uresničevanje, koordiniranje in kontroliranje** (Lipovec, 1987, str. 135, 136). Lipovec (1987, str. 229) predstavi faze tudi nekoliko drugače, in sicer kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Kot je že iz naslova dela razvidno, se bom omejila na funkcijo vodenja oziroma na ravnatelja v vlogi vodje. Vodenje pa se v okviru te definicije izvaja v okviru uveljavljanja.

Lipovec (1987, str. 136) je na podlagi različnih avtorjev in njihovih definicij poslušal združiti vse bistvene značilnosti managementa v enotno definicijo. Tako je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki: (a) omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja; (b) vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je; (c) svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju.

Kot omenjeno, je na tem mestu najpomembnejša procesna opredelitev managementa oziroma Lipovčeva združena definicija, ki procesno vključuje. Razlog je v tem, da se v delu ozremo predvsem k vodenju in komuniciranju vodje s sodelavci. Tega pa v drugih definicijah ne (oziroma manj) zasledimo in težje povežemo s celotnim delom.

## **1.2 Razmerje med managementom in vodenjem**

Preden se lotim opredeljevanja vodenja, ki je v nadaljevanju tudi temelj obravnavanja komunikacij, je potrebno razumeti, kako je povezano z ravnanjem. Ali je vodenje del managementa oziroma sta si pojma enakovredna? Glede na to, da lahko tako ravnanje kot vodenje opredelimo na različne načine, ni presenetljivo, da si avtorji niso enotni glede njunega razmerja. Prva različica, katere se bom držala v celotnem delu, prikazuje vodenje kot del ravnateljevanja oziroma je ena njegovih osnovnih funkcij. To različico zagovarja Sadler (1997, str. 38, 39). Na drugi strani pa Chunningham zagovarja enakovrednost vodenja ter ravnanja. Tretja različica pa predstavlja vodenje in ravnateljevanje kot ločena pojma z nekaterimi skupnimi značilnostmi, zato se na določenih področjih prekrivata.

Poleg različnih opredelitev se srečujemo tudi z različnimi prevodi vodenja iz angleščine v slovenščino in obratno. Najpogosteje pa se uporablja kot prevod besede »*leadership*«.

Kot že omenjeno, se bom držala prve opredelitve, upoštevajoč vodenje kot funkcijo ravnateljevanja. Chunninghamova različica je nekoliko problematična, saj bi enakovrednost vodenja in ravnanja pomenila, da imamo v podjetju zaposlene ravnatelje in vodje. Ravnatelj torej »ne vodi« in vodja »ne ravna«. Zadnja različica pa je nekoliko težavna za opredeljevanje funkcij, ki so le vodstvene, tistih, ki so le ravnateljeve in tistih, ki so jima skupne. Tako je v nalogi upoštevana prva opredelitev, saj izhajamo iz procesne opredelitve managementa.

Da bi bolje razložila razmerje med vodenjem in managementom, bom predstavila procese, ki se odvijajo v organizaciji. V slednji se odvijata dva procesa. Prvi je proces poslovanja oziroma izvedbeni proces z usmerjenostjo k uspešnosti. Ta proces predstavlja poslovne funkcije kadrovanja, nabave, proizvodnje, prodaje in financ. Drugi je organizacijski proces, s katerim zagotovimo smotrnost. Formalni organizacijski proces je upravljalno-ravnalni proces (v nadaljevanju URP).

Njegova opredelitev v literaturi ni povsem enotna. Različni avtorji po svoje navajajo faze upravljalno-ravnalnega procesa. Lipovec (1987, str. 229) definira ta proces z njegovimi sestavinami in pravi, da je upravljalno-ravnalni proces, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem. Poleg tega pa je po vsebini tudi proces organiziranja. Organiziranje poteka torej nujno po fazah planiranja, uveljavljanja in kontrole; s temi fazami pa se izvaja tudi koordinacija.

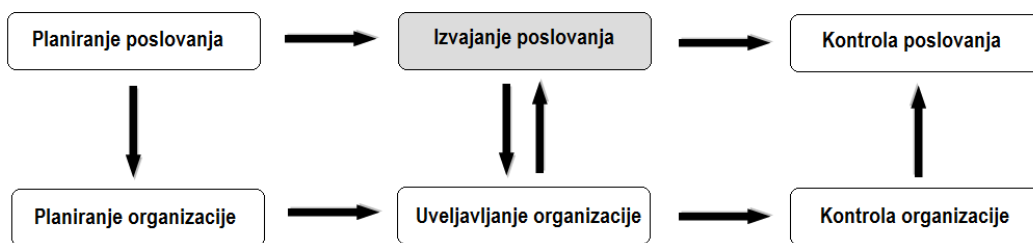
Lipovčeva opredelitev organizacije pravi: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja« (Lipovec, 1987, str. 34–35). Statičen del organizacije so razmerja (Taylor), dinamičen pa procesi (Fayol). Razmerja povezujejo ljudi v združbo. Vse povezave med člani neke organizacije pa tvorijo organizacijsko strukturo. Ta nam prikazuje tudi vlogo posameznika v organizaciji. Oblikovanje organizacijske strukture je pod vplivom situacijskih spremenljivk: tehnologije, okolja, velikosti združbe, ciljev in strategij ter zaposlenih. Ti dejavniki določijo obliko organizacijske strukture. Sestavni deli organizacijske strukture pa so tehnična, motivacijska, komunikacijska, oblastna struktura ter struktura moči (Rozman, 2000, str. 27–28).

Rozman nazorno prikazuje upravljalno-ravnalni proces na sliki 1 (Rozman, Sitar, 2007). Proces se odvija na dveh nivojih – raven družbe in raven posameznika. Najprej je potrebno določiti plan poslovanja, nato pa plan organizacije. Glavna razlika med planoma je v tem, da s prvim prispevamo k uspešnosti, z drugim pa k učinkovitosti. Plan organizacije je potrebno uveljaviti. To je tudi naslednja faza upravljalno-ravnalnega procesa. V okviru te faze se izvajata kadrovanje ter vodenje. Sledita fazi kontrole organizacije ter kontrole poslovanja. Za uveljavljanje planov poslovanja pa skrbijo delavci, vendar ta proces ni del URP. To opredelitev bom upoštevala kot osnovno opredelitev, pri pisanju naloge.

Poudariti je potrebno, da lahko vsako posamezno funkcijo še naprej razčlenimo na podfaze. Tako lahko planiramo planiranje, ga organiziramo in kontroliramo. Vendar zaradi lažje predstavitve ne bom nadalje razčlenjevala faz.

Na sliki 1 so prikazane posamezne faze celotnega upravljalno-ravnalnega procesa. Kadrovanje in vodenje pa sta glavni funkciji faze uveljavljanja organizacije. Da bi do uveljavljanja organizacije sploh prišlo, je potrebno najprej pridobiti posameznike, ki imajo znanja, lastnosti in sposobnosti za opravljanje določenega dela. Da bi to dejansko uporabili za doseganje ciljev organizacije, je potrebno vodenje. To potrjuje moja izbiro, da obravnavam vodenje kot del celotnega procesa (managementa) in ne kot enakovredno, samostojno funkcijo. V nadaljevanju pa sledi opredelitev vodenja, zasnovanega na tem razmerju.

Slika 1: Upravljalno-ravnanjski proces



Vir: R. Rozman & A. S. Sitar, *Impact of organization and organizational learning and knowledge management*, 2007.

### 1.3 Opredelitev vodenja

Plani organizacije se bodo uresničili s procesom uveljavljanja. Sprožitev izvajanja poslovanja pa lahko dosežemo z ukazovanjem, zgleodom oziroma disciplino (Lipovec, 1987, str. 284). V procesu uveljavljanja se najprej izvaja kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi. Tako si zagotovimo posameznike s potrebnimi lastnostmi in znanjem. Nato pa z vodenjem sprožimo njihovo delovanje. Tako sta ravnanje z ljudmi in vodenje v širšem smislu glavna procesa uveljavljanja organizacije.

Obstajajo različne definicije vodenja. Če si pogledamo nekaj definicij tujih avtorjev, lahko omenimo naslednje (Možina, Merkač, 1990, str. 10–12): Bas (1981, str. 9) vodenje opredeli kot proces, s katerim vplivamo na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije. Na podlagi Herseya in Blancharda (1982, str. 3) lahko vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi za doseganje ciljev. Ob tem ni pomembno, da so cilji organizacijski. Po Dublinu (1984, str. 309) je vodenje (*leadership*) eden vitalnih vidikov procesa managementa, ki vključuje tudi planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje.

Definicije vodenja dobimo tudi med slovenskimi avtorji. Rozman (Rozman et al., 1993, str. 197, 201) definira vodenje kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. V delu se

bom nanašala na to (širšo) opredelitev vodenja. Vodenje je povezano z lastnostmi in ravnanjem vodij (vodenje v ožjem smislu), s spodbujanjem sodelavcev (motiviranje) in s komuniciranjem. Lipovec (1987, str. 287) v najožjem smislu opredeli vodenje kot proces vplivanja na zaposlene s spodbujanjem in komuniciranjem ter proces, ki vključuje lastnosti voditeljev, položaj vodje v komunikacijski oziroma ravnalni strukturi ter obstoj privržencev z njihovimi osebnimi značilnostmi in potrebami, ki jim voditelj omogoča zadovoljitev.

Sedaj, ko sem opredelila vodenje, lahko opredelim tudi motiviranost posameznikov, da (p)ostanejo vodje. Pri Vroomovi motivacijski teoriji zasledimo pojem valenca (privlačnost) ciljev. Ta je lahko pozitivna (privlačnost), negativna ali ničelna (Lipičnik, 1998, str. 167). Če jemljemo zasedbo vodilnega položaja kot cilj, lahko posameznika razdelimo v tri skupine: tisti, ki si vodilnega položaja ne želijo; tisti, ki imajo indiferenten odnos do zasedanja vodilnega položaja; tisti, ki si želijo višjega položaja. Menim, da je zadnja skupina nekako najbolj uveljavljena kot splošen način razmišljanja zaposlenega. Te posameznike **motivira položaj vodje** zaradi **zunanje nagrade** (plače, dodatki, delnice) oziroma **notranje nagrade** (prestiž, čast).

Da bi vodili, je potrebno imeti moč in vpliv. Moč je možnost, potencial spreminjanja vzorca obnašanja posameznika, vpliv pa predstavlja spremenjeno obnašanje posameznika. Poznamo več vrst moči. Collins in Raven (leta 1969) opredelita šest vrst moči (Rus, 1999, str. 158). **Moč nagrajevanja** temelji na razpolaganju z nagradami, kot so pohvale, denarne nagrade, štipendiranje. Moč **prisile** temelji na kaznovanju. **Referenčno** moč ima isti, s katerim se nekdo istoveti. Tisi, ki se istoveti, poskuša prevzemati značilnosti svojega »vzora«. **Ekspertna** moč temelji na znanju. **Legitimna** moč pa sloni na normah oz. pravilih vedenja. **Informacijska** moč izhaja iz informacij, s katerimi nekdo razpolaga. K naštetim močem je bila dodana še sedma – moč **povezovanja** (Owen, 2000). V poslovnem svetu se največkrat zasledi prvih pet vrst moči (tudi zato, ker so bile prve opredeljene). Posamezniki se lahko nanje odzovejo z uresničevanjem nalog, strinjanjem in upiranjem. V tabeli 1 je podrobneje prikazano, kako se bodo posamezniki najverjetneje odzvali na uporabo posamezne vrste moči.

Tabela 1: Odzivi zaposlenih na različne vrste moči

MOČ	VEDENJE		
	URESNIČEVANJE	STRINJANJE	UPIRANJE
LEGITIMNA	Možno	Zelo verjetno	Možno
MOČ NAGRAJEVANJA	Možno	Zelo verjetno	Možno
MOČ PRITISKA	Malo verjetno	Možno	Zelo verjetno
REFERENČNA MOČ	Zelo verjetno	Možno	Možno
EKSPERTNA MOČ	Zelo verjetno	Možno	Možno

Vir: S. Možina et al., Management, 1994, str. 530.

Če želimo od zaposlenih uresničevanje, moramo uporabiti referenčno ali ekspertno moč. Za strinjanje uporabimo legitimno moč in moč nagrajevanja. Najmanj priporočljiva pa je moč

pritiska z največ možnosti upiranja. Sklepamo, da se uporaba moči spreminja (tudi) v skladu s tem, kaj želimo od zaposlenih (uresničevanje ali strinjanje).

## 1.4 Značilnosti dobrega vodje

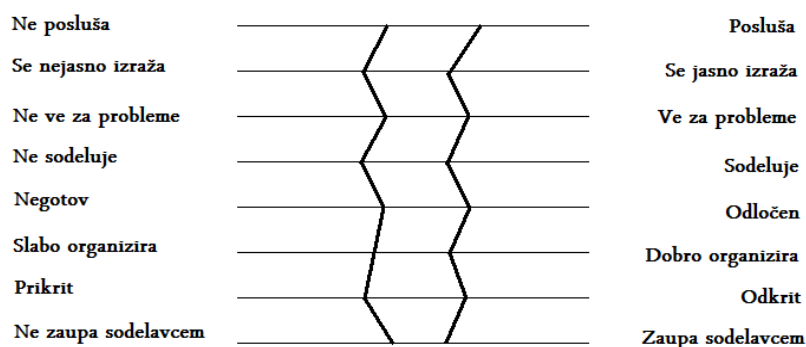
Imeti vodjo še ne zagotavlja (učinkovito) doseganja ciljev. Danes je potrebno stermeti k odličnemu vodenju. Univerzalno dobrega vodenja pa ni, temveč je njegova ustreznost vedno odvisna od situacije, vodje in članov. Lahko pa se na podlagi raziskav ugotovi nekatere skupne **značilnosti**, ki se pojavljajo **pri uspešnih vodij** in po katerih se le-ti razlikujejo od slabih (Možina et al., 1994, str. 527):

1. Dobri vodje so načeloma ambiciozni ljudje z željo po velikih dosežkih.
2. Veliko uspešnih vodij je priznalo, da so se srečali z neprijetnostmi v svoji karieri, vendar je to bila le priložnost učenja.
3. Čeprav v svoji nalogi poudarjam komuniciranje, ne smemo pozabiti posvetitve delu. **Dobri odnosi z zaposlenimi, pridobljeni s komuniciranjem, le prispevajo k učinkovitemu (učinkovitejšemu) doseganju rezultatov.**
4. Nemogoče se je popolnoma izogniti problemom. Z njimi se moramo zato znati pravilno in analitično soočiti. **Problemi pa ne izvirajo le iz nalog, temveč tudi iz medosebnih odnosov.**
5. **Delo z ljudmi je zelo pomembna lastnost dobrega vodje. Brez komuniciranja ni možno delati z ljudmi!**
6. Ustvarjalnost je skoraj vedno prisotna tam, kjer je uspešnost. Sklenemo lahko, da je ustvarjalnost velikokrat bila pot do uspešnosti.

Naštete točke utemeljujejo, da je (uspešno) komuniciranje pomembno orodje za dobro vodenje. Torej **komuniciranje ni le osnova za vodenje, temveč predstavlja tudi orodje za njegovo izboljšanje.**

V preteklosti je bila poudarjena predvsem strokovnost kot ključna lastnost dobrega vodje. Danes pa se pomen dobrega medsebojnega odnosa povečuje, saj tako ustvarimo prijetnejše vzdušje, več pripravljenosti sodelovanja in podpiranja, lojalnost ter pripadnost organizaciji. Možina (Adizes et al., 1996, str. 78) nam s pomočjo raziskave v podjetju Volvo prikaže razliko med vodji v podjetju Volvo ter vodji drugih podjetij glede izbrane lastnosti (slika 2). To pa naj bi bil tudi glavni vzrok uspešnejšega vodenja in poslovanja podjetja Volvo, v primerjavi z drugimi podjetji.

Slika 2: Lastnosti vodilnih delavcev



Vir: S. Možina v Adizes I. et al., *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, 1996, str. 78.

Iz slike 2 je razvidno, kako so vodilni delavci v podjetju Volvo pri vseh naštetih značilnostih zelo zavzeti za sodelavce. Opozoriti pa je potrebno, da so na sliki 2 navedene nekatere funkcije, značilne le (oz. predvsem) za managerja in ne vodje. To sta organiziranje in opazovanje problemov. Pri vodenju se je potrebno usmeriti predvsem na ostale. Poslušanje, jasno izražanje, sodelovanje, odkritost, zaupanje... so pomembni elementi dobrega komuniciranja. S takšnim komuniciranjem se doseže medsebojno zaupanje, kar pa ni enostavna naloga. Zato so v nadaljevanju dodatno prikazana načela njegove vzpostavitve oziroma utrditve (Mesiti, 2003, str. 21–22):

1. Dopustite različnost znotraj enotnosti.
2. Naložite ljudem odgovornost in **pohvalite** dosežke.
3. **Izrazite** zaupanje **z besedami**, a bodite vselej pošteni.
4. **Pohvalite javno, grajajte zasebno.**
5. Dajte ljudem proste roke, dovolite jim, da rastejo, se učijo.
6. Dovolite **izražanje misli** in ustvarjalno uresničitev le-teh.
7. Spodbujajte iniciativo.
8. Postavite meje odgovornosti, pooblastil in avtoritete.
9. **Nikoli ne grajajte, če navodil niste jasno oblikovali.**
10. **Podelite slavo**, ne skladiščite jo!

Vidimo lahko, da doseganje zaupanja temelji v veliki meri na komuniciranju. Dober vodja bo pridobil zaupanje tako, da ve, kdaj, komu, kako in kaj sporočiti ter posluša, kaj mu bo sporočeno. Mišljenje o odnosu vodje do delavcev pa se je skozi čas zelo spremenilo.

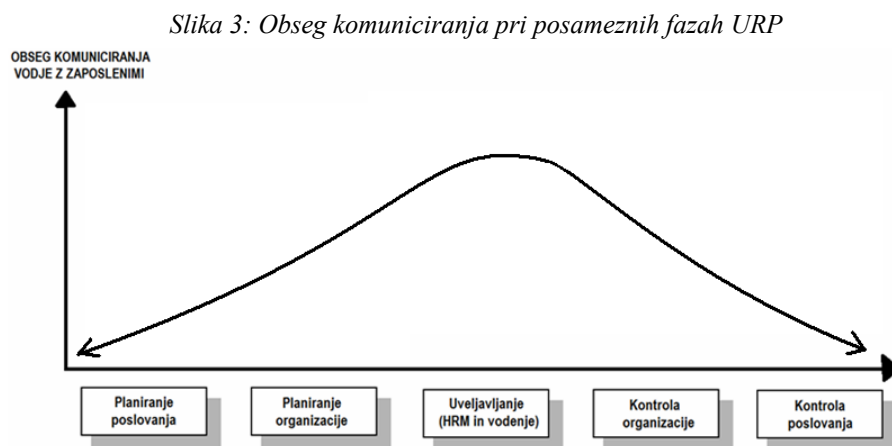
Kot primer popolnoma drugačnega pogleda na delavce lahko navedemo Taylorjev znanstveni management. Friedrich W. Taylor je bil zagovornik štirih načel uspešnega managementa (Rozman et al., 1993, str. 52). Nenehno izpopolnjevanje orodja, natančno usmerjeno delo zaposlenih, potek dela v skladu z znanstveno določenimi ugotovitvami ter delitev dela med managerji in delavci privede do čim večjega možnega povečanja učinkovitosti ter zmanjšanja neizkoriščene energije oziroma sposobnosti delavcev. Delavci bi sicer imeli plačo sorazmerno delu. Vendar se je njegova ideja v praksi zlorabljala. Od delavcev se je pričakovalo povečanje učinkovitosti, vendar plače niso bile uravnoteženo povečane (če so sploh bile povečane). Zato

so se pojavile mnoge kritike o izkoriščanju delavcev in obravnavanju delovne sile kot »nečloveškega« dejavnika. Vendar moramo poudariti, da to ni temeljna Taylorjeva ideja.

Danes bi tak sistem najverjetneje imel zelo kratko življenjsko dobo, kljub visoki plači. Vodja mora obvladovati povsem nove veščine in imeti spretnosti, da bi na pravilen način vplival in vodil zaposlene. To je posledica dejstva, da se zaposlene v današnjem času razume kot kompleksne osebnosti, ki so pod vplivom čustev in lastnih idej. Tako je danes kot zelo pomembno orodje pri vodenju zaposlenih prisotno uspešno in prilagodljivo komuniciranje.

## 1.5 Vodenje in komuniciranje z zaposlenimi

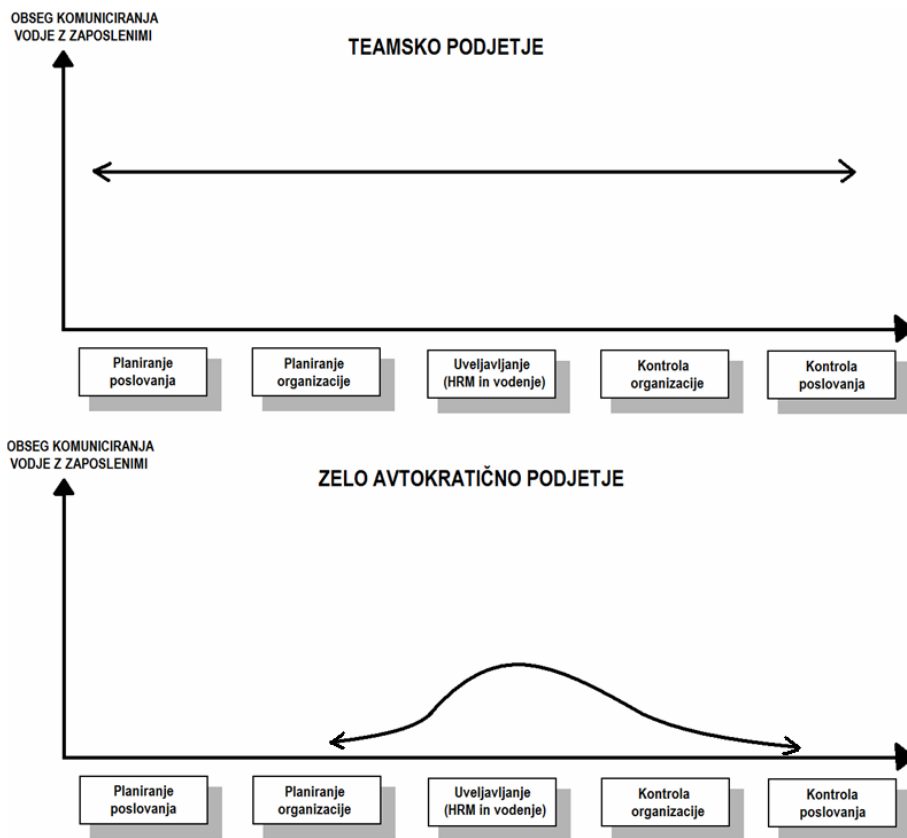
Povzamemo lahko, da se v URP izvajajo naslednji zaporedni procesi: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije (vodenje), kontrola organizacije in kontrola poslovanja. Med temi je **največ komuniciranja med nadrejenim in zaposlenim pri uveljavljanju oziroma pri vodenju**. Planiranje poslovanja je postavljanje ciljev in poti za njihovo uresničevanje. Ob tem ni nujno, da pride do sodelovanja med vodjo ter izvajalci plana. Tudi planiranje organizacije lahko poteka brez sodelovanja z izvajalci. Pri uveljavljanju oziroma vodenju pride do največjega obsega komuniciranja med vodjo in zaposlenimi. Pri kontroli organizacije oziroma poslovanja pa pade obseg komuniciranja med vodjo in zaposlenimi ponovno na nižjo raven. Pravkar opisano prikazujem na sliki 3.



Na sliki 3 sem grafično predstavila obseg komuniciranja pri posameznih fazah URP. Ker je vsak graf potrebno opredeliti z enotami, lahko na ordinati označim na primer število vzpostavljenih komunikacij ali dolžino skupnega pogovora in podobno. Na abcisi pa si po vrsti sledijo faze URP. Ta proces gibanja obsega komuniciranja velja v primeru, da nimamo podjetja, kjer delovanje vseh temelji na teamskem delu oziroma podjetja, kjer deluje popolna avtokracija. Ta dva skrajna primera prikazujem na sliki 4.



Slika 4: Obsegi komuniciranja pri podjetjih z različnim vodenjem



V podjetju s teamskim načinom delovanja je pri vseh fazah URP veliko komuniciranja in sodelovanja. V zelo avtokratičnem podjetju pa se zaposlenim le sporoči osnovne naloge in po potrebi opozori na napake ali spremembe, ugotovljene pri kontroli organizacije in poslovanja.

Čeprav so na sliki 3 prikazane komunikacije med vodjo in zaposlenimi v organizaciji, ne smemo pozabiti, da se v organizacijah izvajajo tudi druge vrste komunikacij. Vodja mora vzporedno ob komuniciranju z zaposlenimi komunicirati (uspešno) tudi z drugimi udeleženci v organizaciji. Graicunasu (Lipovec, 1987, str. 187) je ugotovil, da lahko v organizacijskih strukturah razlikujemo direktne posamične (med nadrejenim in posamičnim podrejenim), direktne skupinske (med nadrejenim in več podrejenimi skupno) in križne komunikacije (neposredno med podrejenimi, brez nadrejenega). Razlike med temi komunikacijami izvirajo iz različnosti vsebine in oblike sporočila, ter od tega, kdo je oddajnik in kdo sprejemnik. Število komunikacij pa progresivno narašča z naraščanjem števila podrejenih. Vzrok je v hitrem naraščanju direktnih skupinskih in križnih komunikacij. Čeprav v tem delu obravnavam komunikacije med vodjo in podrejenim(i), mora uspešen vodja nadzirati vse tri zvrsti komuniciranja.

Komuniciranje med podrejenim in nadrejenim je torej le en tip komuniciranja. Na podlagi raziskav naj bi bil tudi temeljni tip komuniciranja v organizaciji. Zanimanje za to interakcijo je posledica želje po razkritju načinov za doseganje organizacijske učinkovitosti. Nekateri so prepričani, da lahko tako pridobijo naklonjenost podrejenih. V **zadnjem času** pa je to

**komuniciranje pomembno predvsem za ustvarjanje dobrega vzdušja in za razvijanje sposobnosti podrejenega** (Berlogar, 1999, str. 177). V tradicionalnih organizacijah skrbijo za (uspešno) komuniciranje s podrejenimi kadrovske oddelke, linijski vodja, delovodja in drugi. V novejšem času pa se pojavlja sistematično planiranje in nadziranje teh komunikacij pod pojmom management komunikacij (angl. *communication management*). Ta management skrbi za učinkovito komuniciranje celotne organizacije, vključno z omenjenimi komunikacijami med podrejenim in nadrejenim (Bennett, 1997, str. 208).

Že pri Lipovcu (1987, str. 232) zasledimo temelj ideje managementa komunikacij. Vsaka faza URP poteka metodološko, npr. spoznavanje planiranja, odločanje o planiranju itd. Tako se vsaka faza razčleni na enake podfaze in dobimo planiranje planiranja, uveljavljanje planiranja, kontroliranje planiranja; planiranje uveljavljanja, uveljavljanje uveljavljanja, kontroliranje uveljavljanja itd. Tudi komuniciranje lahko razčlenimo na faze: planiranje komuniciranja, uveljavljanje komuniciranja, kontrola komuniciranja.

Najprej smo videli, da so organizacije vedno pomembnejše v življenju ljudi. Za učinkovito delovanje organizacij pa skrbijo managerji, katerih edina naloga ni več usklajevanje razdeljenih nalog, temveč uspešno ravnanje z ljudmi. Ko ravnatelj vpliva na posameznike, z namenom, da se doseže cilj organizacije, se znajde v vlogi vodje. Za vodenje pa potrebujemo komuniciranje. Danes ni dovolj komunicirati, potrebno je uspešno in učinkovito komunicirati. Da bi zagotovili uspešno komuniciranje med vodjo in zaposlenimi, je potrebno spoznati značilnosti in vrste komunikacij ter njihovo prilagajanje posameznemu stilu vodenja.

## **2 KOMUNICIRANJE PRI VODENJU V ORGANIZACIJAH**

Komunikacije so pomembne na vsakem področju življenja. Tudi organizacije niso izjema. Komunikacije v organizaciji usmerjajo posameznikovo delovanje k doseganju cilja podjetja. Zagotavljajo izmenjavo potrebnih informacij za (uspešno) poslovanje, vendar le ob pogoju, da so v organizaciji opredeljeni tehnični (zagotovitev ustreznega kanala), organizacijski (komunikacijska struktura), psihološki (ni sovraštva in namernega izogibanja med zaposlenimi) in drugi pogoji. Razlike med organizacijskim in splošnim komuniciranjem so naslednje (Kavčič, 2002, str. 61–63): namen poslovnih komunikacij je doseči poslovni cilj, ki je konkreten in v konkretnih okoliščinah, prilagojene morajo biti prejemniku, z njimi se trudimo ustvariti dober vtis ter je ekonomično. Čeprav obstajajo razlike, imata ti dve vrsti komuniciranja veliko skupnih točk (na primer: pri obeh lahko komuniciramo enosmerno oziroma dvosmerno). Ker moj namen ni obravnavati le posebnosti komunikacij v organizaciji temveč vse njene elemente, bodo v nadaljevanju predstavljene tudi točke, ki veljajo tudi za splošno komuniciranje.

Managerji opravljajo več dejavnosti. Večina teh je povezanih s kakršnokoli obliko komuniciranja. Na primer: pisanje poročil, planov, ki jih posredujejo naprej drugim

sodelavcem in jim jih skomunicirajo. Tako managerji porabijo najmanj 80 % svojega časa delovnega dne v neposrednem komuniciranju z drugimi. Ostalih 20 % porabijo za pisalno mizo, kjer pišejo in berejo, kar je ponovno komuniciranje (Dimovski et al., 2005, str. 243). Lahko rečemo, da v tem primeru komunicirajo posredno. Nekoliko nerodno je dejstvo, da manager ves čas komunicira. To **ne pomeni, da ves čas le komunicira, temveč** z opravljanjem drugih nalog **tudi komunicira**. Na primer: z naročanjem drage pisarniške opreme sporoča drugim, kaj ceni, kaj mu je všeč in podobno. Torej, če že ne moremo vse dejavnosti managerja povezati s komuniciranjem, lahko rečemo naslednje. Če manager ne komunicira neposredno (aktivnost ni komuniciranje, temveč npr. zamenjava starega dnevnika z novim), komunicira s tem, na kakšen način te aktivnosti opravlja (redno, z zamujanjem, veselo, samostojno...).

Višji managerji naj bi usmerjali 45 % svojih komunikacij ljudem zunaj organizacije, 10 % svojim predpostavljenim ter 45 % sodelavcem (Možina et al., 1994, str. 559–565). V vlogi nadrejenega pa usmeri okoli polovico komunikacij k svojim podrejenim v obliki srečanj, dajanja smernic in opozoril, s katerimi razlaga cilje, strateške načrte ter aktivnosti. Komunikacije v združbi so torej za managerja izjemnega pomena. Ker pa jemljemo, da je manager tudi vodja (prek managerske funkcije vodenja), lahko sklenemo, da tudi za vodenje ima komuniciranje velik pomen. Kakšen pomen, značilnosti in vlogo ima komuniciranje pri vodenju, pa je najbolje začeti obravnavati pri samem procesu komuniciranja.

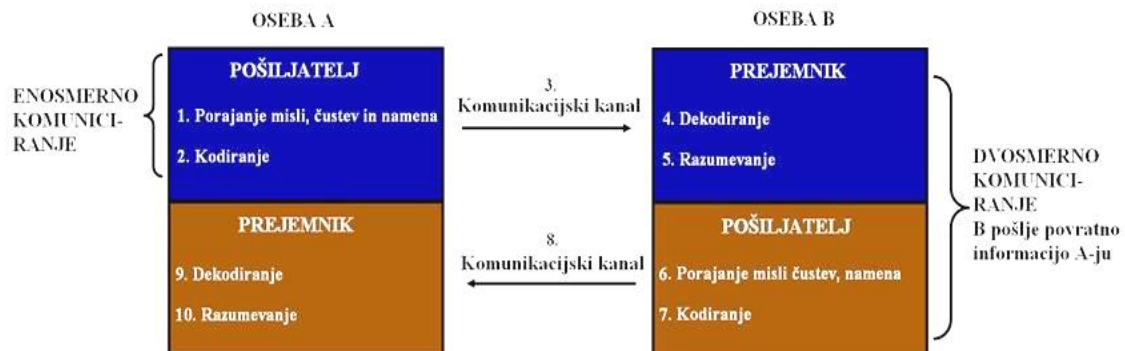
## 2.1 Proces komuniciranja

Komuniciranje pomeni izmenjavanje in razumevanje informacij med dvema ali več udeleženci. Proces komuniciranja poteka s pomočjo pošiljanja in sprejemanja informacij. **Informacije** (Vila, 1994, str. 303) so podatki, obvestila in opisi v verbalni, numerični ali slikovni obliki o stanju sistema, poteku procesa, v preteklosti, sedanosti in prihodnosti. Ko je informacija sprejeta, izzove neko reakcijo (občutenje, dejavnost...). Če ne izzove akcije, je to le **podatek**. Po zaključkih, ki jih je povzel Langefors o podatkih, lahko rečemo, da so podatki vse, kar lahko zapišemo na pomnilniški medij (nosilec podatka), informacija pa sodi v sfero človekovega notranjega miselnega sveta. To je posledica tega, da človek s pomočjo obstoječega znanja podatkom pripiše pomen ter tako dopolnjuje svoje znanje in ustrezno ukrepa (Mohorič, 1999, str. 445–448).

Potovanje informacije lahko pokažem s procesom komuniciranja. Vsako komuniciranje mora imeti svoj cilj. Komuniciranje bo uspešno, če bo cilj dosežen. Prvi korak procesa predstavlja oddajnika, ki je pobudnik komunikacijskega procesa, vir informacij ter poskuša izbrati vrsto sporočila in najprimernejši kanal, nato pa kodira sporočilo. Prav kodiranje je naslednji korak, kjer gre za pomensko vnašanje misli ali čustev na medij. V naslednjem koraku je kodirano sporočilo poslano ter potuje po kanalu do sprejemnika. Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika k sprejemniku. Zadnji del komunikacijskega procesa

predstavlja sprejemnika in njegovo odkodiranje ter razumevanje sporočila. Opisan proces komuniciranja je predstavljen na sliki 5 (modro polje).

Slika 5: Model, proces komuniciranja



Vir: T. S. Bateman & S. Snell, *Management: the new competitive landscape*, 2004, str. 452.

Enak proces lahko poteka tudi v nasprotni smeri tako, da se vlogi oddajnika in sprejemnika zamenjata (rjavo polje). Komuniciranje, ki poteka v obeh smereh, imenujemo dvosmerno komuniciranje. To pomeni, da imamo povratno tudi povratno informacijo. Danes, predvsem v razvitih državah, pa **pridobiva povratna informacija** (angl. *feedback*) **drugačen in velik pomen**. Ta besedna zveza je postala sinonim za informiranje zaposlenih o opravljanju njihovega dela (Kreitner & Kinicki, 2004, str. 325–331). V preteklosti so temu pripisovali majhen pomen ali ga neustrezno izvajali. Danes pa s tem zaposlene informiramo ter jih tako usmerjamo k nadaljnjemu (boljšemu) izvajanju nalog. Zavedati se moramo, da ni vsako opisovanje dela dejansko tudi povratna informacija o uspešnosti opravljanja dela. Pomembno je, da je informacija objektivne narave. Zato se danes moderne družbe ne držijo le tradicionalnih načinov informiranja zaposlenih o poslovanju, temveč si pomagajo z orodji, kot so merjenje zadovoljstva kupcev, številčni in grafični prikazi ter drugo. Poleg naštetega pa obstajajo tudi razne nove tehnike. Ena znanih je tehnika ocenjevanja višjih ravni s strani podrejenih. Pri tem pa je priporočljiva anonimnost ocenjevalcev. Če temu dodamo še ocenjevalce, ki so na enakem in nadrejenem položaju, ter zunanje ocenjevalce (z vidika podjetja), dobimo tehniko 360°.

Poleg uporabe raznih tehnik je potrebno, da so povratne informacije v povezavi s cilji ocenjenega, da so pravočasne, jasne, objektivne, kredibilne ter spodbujajo izboljšave. Negativne povratne informacije pa morajo biti sporočene na pravilen način, tako da jih zaposleni doživljajo kot izzive in ne le kritiko. Osebno menim, da je ocenjevanje managerjevega dela oziroma dela vodje skoraj pomembnejše od ocenjevanje dela zaposlenih. Oziroma obe sta enako pomembni. To omogoča, da vse ravni v podjetju pravilno informiramo o delu ter da imajo vsi (dokaj) enotne predstave. Primer: če je nekdo v preteklosti naredil napako, za katero vsi vedo, je potrebno tudi povedati, zakaj je do nje prišlo, kdo je kriv, kdo odgovoren, ali je slučajna, ali je verjetnost, da se ponovi, kako se ji izognemo ipd. To prepreči napačna prepričanja, nastajanje govoric in drugih motenj pri komuniciranju. Vodja mora priznati svoje napake, zaposlene pa o svojih napakah (raje na samem) obveščati.

## 2.2 Vrste komunikacij pri vodenju

Kako komuniciramo in značilnosti komunikacij lahko opišemo z mnogimi lastnostmi. Določimo jim lahko smer, jakost, vsebino, formalnost in podobno. V nadaljevanju sledijo opredelitve nekaterih izbranih lastnosti, na podlagi katerih bo v naslednjem poglavju primerjano komuniciranje pri različnih stilih vodenja.

Komunikacije lahko najprej razdelimo s poslovnega vidika na **medosebne in komunikacije v podjetju** (Rozman et al., 1993, str. 229). Prve predstavljajo vsakdanje komuniciranje v družini, s prijatelji in znanci. V tem delu pa se naša pozornost preusmeri na komunikacije v združbi oziroma med vodjo in zaposlenimi. Nekateri avtorji jih poimenujejo **poslovne komunikacije**. Teh komunikacij ne moremo strogo ločiti od drugih oziroma ne moremo obravnavati le značilnosti, edinstvene za te komunikacije. Zato je razumljivo, da nekatere elemente naloge lahko apliciramo tudi na druge (npr. medosebne) komunikacije (na primer ena ali dvosmerne medosebne komunikacije).

Komunikacije v podjetju so lahko **formalne ali neformalne**. Prve so povezane z ravnalno strukturo in drugimi strukturami v podjetju. Neformalne komunikacije pa ne izvirajo iz vlog posameznikov v podjetju. Zadovoljujejo pa njihove potrebe, krepijo pripadnost skupini ter posredno vplivajo na uspešnost (Rozman et al., 1993, str. 229).

Zaradi podobnih lastnosti med formalnim in poslovnim komuniciranjem (uradne, poslovne zadeve, jezik...) ter neformalnim in medosebnim komuniciranjem (osebne zadeve, neformalen jezik...) lahko te pojme včasih zamenjujemo, ne da bi naredili večje napake.

Komunikacije pri vodenju so lahko **ena ali dvosmerne**. Enosmerno komuniciranje je proces, pri katerem informacija potuje le v eno smer, brez povratne informacije. Dvosmerno komuniciranje pa vključuje povratno informiranje. Je bolj kompleksno, vendar omogoča uspešnejše komuniciranje (Bateman & Snell, 2004, str. 453). Vodja bo enosmerno komuniciranje uporabil takrat, kadar bo želel poudariti podrejen položaj zaposlenega, kadar so sporočila jasna in zanje ni potrebnih razprav. Primer so ukazi. Dvosmerno komuniciranje pa bo uporabil takrat, kadar bo želel globlji razgovor z zaposlenim, mu dati občutek enakopravnosti in posredovati povratne informacije o delu. Primer je letni razgovor z zaposlenim.

Vodja lahko komunicira **posredno ali neposredno**. Ta členitev temelji na uporabi komunikacijskega kanala. Pri neposrednem komuniciranju sta sporočevalec in prejemnik sporočila v neposrednem stiku. Pri posrednem komuniciranju pa nastopi med sporočevalcem in prejemnikom sporočila neko tehnično sredstvo (telefon, elektronska pošta). V tem primeru je učinkovitost komuniciranja odvisna tudi od uporabljenega tehničnega sredstva (Kavčič, 2002, str. 47). Vodja naj bi neposredno komuniciranje uporabil predvsem pri pomembnejših nalogah, kjer lahko hitro in učinkovito razpravljata z zaposlenim.

Komunikacije lahko razdelimo tudi glede na **smer med ravnmi** v organizaciji. Vertikalne komunikacije potekajo med nad- in podrejenim. Horizontalne pa med zaposlenimi na istih ravneh. Če so zaposleni iz iste skupine, so to intragrupne komunikacije, sicer pa so intergrupne komunikacije (ista raven, različne skupine). Komunikacije so lahko tudi mednivojske, in sicer med nadrejenim ene skupine in podrejenim druge skupine (Bateman & Snell, 2004, str. 468).

**Vsebina** komunikacij je odvisna od tega, kaj želimo povedati (delo, delovne naloge, delovni problemi, dohodek, sodelavci ipd). Vsebin je lahko toliko, kolikor je komunikacij.

**Obseg** komunikacij lahko predstavimo s trajanjem pogovorov, številom pogovorov in drugo. Eden načinov je ponazarjanje s količino informacij. Količina informacij naj bi omogočala najboljše razmerje med ceno in uspešnostjo odločanja. Te parametre pa je zelo težko določiti (Kavčič, 2002, str. 69). Vodja mora biti sposoben presoditi, koliko časa mora posvetiti posameznemu pogovoru. Pomembnejšim zadevam mora po potrebi posvetiti več časa. Ne smemo pa jih zamenjati z nujnimi zadevami. Nuje so tiste zadeve, katerim se bliža rok, te pa so lahko pomembne ali nepomembne. Največji obseg komunikacij, če je potrebno, mora vodja zagotoviti pomembnim in nujnim zadevam.

**Jakost** ali moč govori o tem, kako tesna oziroma močna je vez med dvema vlogama (Rozman, 2000, str. 25). Jake komunikacije omogočajo boljše komuniciranje (aktivno poslušanje, replike). Zato so z vidika organizacije zaželene jake komunikacije predvsem glede poslovnih zadev. Manj želene pa so jake komunikacije, ko gre za nepomembne zadeve, ki lahko škodijo organizaciji. Tako lahko intenzivno klepetanje na delu upočasnjuje izvajanje delovnih nalog.

Komunikacije lahko torej razdelimo glede na različne značilnosti. Posebej zanimiva razdelitev komunikacij pa je glede na način komuniciranja (verbalno, neverbalno...). Zato je v nadaljevanju posebej prikazana razdelitev s tega vidika.

### **2.3 Načini komuniciranja pri vodenju**

Najosnovnejša **razdelitev** načinov **komuniciranja** je **na besedno (verbalno) in nebesedno komuniciranje**. Besedno komuniciranje je tisto, kjer se poslužujemo besed, da bi prenesli sporočila. To pa lahko storimo na govorni ali pisni način. Kot posebno obliko pisnega sporočanja navajam elektronsko komuniciranje. Različni avtorji različno razčlenjujejo nebesedno komuniciranje. Brajša (1994, str. 55) ga zelo podrobno razčleni, in sicer navaja kot oblike neverbalnega komuniciranja naslednje: telesno vedenje, mimika, očesni stik, govorno vedenje, gestikuliranje, dotik, oblačenje, vedenje v prostoru, vedenje v času, zunanji kontekst. Telesne gibe, mimiko obraza in podobno lahko združimo v poseben tip komuniciranja – **govorica telesa**. Zato bom v nadaljevanju poleg besednega (govorno, pisno, elektronsko) in nebesednega sporočanja posebej navedla še govornico telesa.

**Besedno komuniciranje** lahko razdelimo na govorno, pisno ter elektronsko. Za vse navedene oblike je značilno, da za sporočanje in razumevanje uporabljajo besede, stavke, povedi, številke... Besedno komuniciranje je najbolj izpostavljeno. Vodja pa se mora kljub temu zavedati obstoja drugih tipov komuniciranja. Ker pa je ta tip komuniciranja v poslovnem svetu skoraj najpomembnejši, saj je pri razumevanju manj dvomov kot pri nebesednih sporočilih, bom najprej opredelila tovrstna komuniciranja.

Govorno komuniciranje je hitrejše, sogovorniki so v neposrednem stiku, nesporazume se hitreje odpravlja, vendar je ta vrsta komuniciranja neprimerna, kadar imamo veliko vmesnih členov formalnosti ter močno razvejano organizacijsko strukturo.

Pisno komuniciranje omogoča več načinov predstavitve misli sporočevalca. Vodja lahko svojemu zaposlenemu preda letno poročilo, kjer so poleg besedila tudi tabele, grafi, slike in drugo. Pisno sporočilo se lahko obdrži več časa, je za večkratno uporabo in se zaradi »ne pozabljanja« njegova vrednost ne spreminja. Je pa taka oblika komuniciranja počasnejša (npr. potovanje pisem, oddajanje in sprejemanje informacij se ne izvajata istočasno).

To slabost deloma odpravlja današnje elektronsko komuniciranje. Kot prednosti elektronske pošte Mihaljčič (2006, str. 60) navaja hitrost, ni potrebna prisotnost, naenkrat lahko pošljemo neomejenemu številu naslovnikov, sporočilo pa lahko poleg besedila vsebuje tudi slike, grafe in video posnetke. Kot slabosti pa so obvezna uporaba računalnikov ter dejstvo, da nekateri še niso pripravljeni (se učiti) tako komunicirati. Med glavnimi razlogi uporabe elektronske pošte pa so fleksibilnost pri odgovarjanju ter preprosta in fleksibilna komunikacija z več osebami. Poleg navedenega je za boljše komuniciranje potrebno usmeriti pozornost tudi k osebnemu videzu, osebnim predmetom in urejenosti, prostoru in času komuniciranja ter zvokom in drugemu, kar zaznavamo. Zato so tudi ti pojmi v nadaljevanju na kratko predstavljeni.

V poslovnem svetu se držimo večinoma besednega komuniciranja zaradi njegove natančnejše obvladljivosti. Verbalno komuniciranje ima po Jakobsonu šest funkcij (Verdonik, 2007, str. 53–66). **Preferencialna funkcija** nam pove, na kateri predmet se nanašamo v našem pogovoru. V poslovnem svetu je to lahko npr. nova plača zaposlenega. S **konativno funkcijo** sporočevalec usmerja vedenje poslušalca. Tako lahko vodja poda ukaz zaposlenemu ter sproži izvajanje naloge. **Fatična funkcija** vzdržuje komuniciranje tudi brez sporočila. Fatično komuniciranje pomeni vzpostavljane stikov, pri tem pa ne pride do izmenjave (pomembnih) informacij. Tipičen primer je razgovor med čakajočimi sodelavci. **Metajezikovna funkcija** komuniciranja je osredotočena na kod. Z njo ugotavljamo veljavnost skupnega koda oziroma znanja o naravi besed. To preverjanje se največkrat navaja v obliki vprašanj »Ne razumem vas – kaj mislite s tem?, Kaj ste hoteli reči?, Razumete, kaj hočem reči?« Na govornika je osredotočena še **emotivna funkcija**, ki izraža njegov odnos do predmeta govora. Na samo strukturo sporočila je usmerjena **poetična funkcija**, ki jo je Jakobson definiriral kot tisto

funkcijo, ki je temeljna za konstituiranje besedila. Takšnih komunikacijskih modelov literature je bilo več, vendar pa je Jakobson obveljal za najbolj dognanega.

Kljub poudarjanju pomena besednega komuniciranja v poslovnem svetu ima tudi nebesedno komuniciranje pomembno vlogo. Vodja, ki dobro razume in oddaja informacije na neverbalen način, ima več možnosti, da uspešnejše komunicira s svojimi zaposlenimi. **Nebesedno komuniciranje** je težje obvladljivo, vendar velikokrat tudi pomembnejše in pogostejše od besednega. Več kot polovica pogovora je izvedena nebesedno. Po Možini (Možina et al., 1998, str. 48), naj bi pomen besed predstavljal 7 %, intonacija govora 38 %, govorica telesa, obraz ter kretnje pa kar 55 %. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri načini nebesednega komuniciranja.

Osebni videz, osebni predmeti in urejenost so najprej opaženi, vendar velikokrat povzročijo napačno ocenjevanje. Posamezniki se sicer za delo oblačijo v skladu s pravili podjetja, vendar danes postaja tudi to področje vedno bolj odprto, predvsem za ženske. Na spletni strani Moj uspeh (<http://mojuspeh.com>) najdemo zanimive podatke o oblačenju v poslovnem svetu. Najbolj tradicionalna področja glede oblačenja so podjetja, ki se ukvarjajo s financami, pravom, ekonomijo in revizijo. Druga podjetja, kot na primer prodaja oblačil ali delo v pisarni, je bolj svobodne narave. Najprej pa se je treba seznaniti s kulturo podjetja ter se ji prilagoditi. To povečuje povezanost zaposlenih ter enotno zastopanje podjetja. Sicer pa menim, da imajo obleke predvsem sekundarni pomen. Če posli tečejo, sta primerno oblačenje in urejenost lahko le nadgradnja uspešnosti. Razen v primeru, ko neprimerno oblačenje negativno vpliva na posle (izguba oz. neprivabljanje strank zaradi neurejenosti).

Zvoki in drugo, kar zaznavamo, je tesno povezano z besednim komuniciranjem, vendar jih uvrščamo med nebesedne. Če vodja daje navodila monotono, postane dolgočasen. Če pa spreminja ton govora v skladu s spreminjanjem pomembnosti navodil, lahko zaposlene bolje usmerja, saj izpostavlja pomembne točke.

Kakovost komuniciranja je zelo odvisna tudi od prostora in časa. V povezavi s prostorom obstajajo tako imenovana območja, ki prikazujejo razdalje med sogovorniki (slika 6). Clayton (2004, str. 13) navaja tri »zidove« v okviru posameznikovega osebnega področja. Notranji zajema področje razdalje med posamezniki od približno 30 do 60 cm ali še bližje. To področje »uporabljajo« posamezniki, ki se dobro poznajo oziroma so člani družine. Območje od 30 do 125 cm loči drugi zid. To je osebna cona, katero uporabljajo posamezniki, ki se v poslovnem svetu poznajo. Področje med drugim in tretjim zidom (premer dveh metrov) oziroma zunanjim zidom označujemo kot poslovno cono, v katerim ljudje lahko sproščeno poslujejo. Kljub temu da je razdalja predstavljena v metrih, je potrebno poudariti, da se ta razlikuje med kulturami.



Slika 6: Komunikacijska področja v poslovnem svetu



Vir: P. Clayton, *Poslovna govorica telesa*, 2004, str. 18.

Svojo vlogo ima tudi čas. Tisti, katere čas kronično preganja, se bodo vedli drugače od tistih, na katere čas ne vpliva veliko.

Kot omenjeno, nekateri avtorji navajajo posebej še govorico telesa, a ne v okvir nebesednega komuniciranja. **Govorica telesa** se izpostavi ob neposrednem srečanju med sogovorniki, ki se lahko medsebojno opazujejo. Pod pojmom govorica telesa razumemo držo telesa, postavo, gibe rok, tresenje, mimiko in drugo. Zavedati se moramo napačnosti obravnavanja posameznega giba. Pravilno bomo razumeli le, če bomo opazovali celotno telo (Clayton, 2004, str. 14). Z govorico telesa pa lahko tudi obvladujemo težavne ljudi (eksplicitno izražanje nadrejenega položaja, z vzdignjenim stolom, z razgovorom v naši pisarni) ter lažje prepoznamo laž (z biološkimi znaki, kot so zardevanje, potenje ter razdraženo grlo). S pomočjo govorice telesa torej lažje postopamo s težavnimi ljudmi, ugotovimo, kdaj poslušalcu pojema zanimanje oziroma kakšen je njegov odnos do komuniciranja, situacije, nas, zadeve in podobno.

## 2.4 Funkcije komuniciranja pri vodenju

Sedaj, ko imamo opredeljeno komuniciranje ter načine, se moramo vprašati, zakaj je to sploh pomembno? Zakaj ljudje komuniciramo? Najenostavneje lahko rečemo zato, da bi se medsebojno razumeli. Vendar imajo komunikacije več funkcij kot le prenašanje sporočil. Po Robbinsu (2001, str. 284) lahko naštejemo štiri temeljne funkcije komuniciranja. **Informativna** funkcija je najbolj izpostavljena, saj je tesno povezana z osnovno opredelitvijo komuniciranja. Njen namen je prenašati sporočila med sogovorniki tako, da se ti lažje odločajo. S **kontrolno** funkcijo zagotavljamo, da posamezniki delujejo v skladu z načrtanimi cilji. Če se posamezniki ne obnašajo v skladu z dovoljenim obnašanjem, jih s pomočjo komuniciranja preusmerimo ter tako izvršimo kontrolo njihovih dejanj. Funkcija **čustvenega izražanja** ima vlogo, da sporoča okolju, kaj posameznik čuti, ali je frustriran oziroma zadovoljen. Četrta, **motivacijska funkcija** pa skrbi za to, da posameznike s komuniciranjem spodbujamo k boljšemu delovanju, spremembam in napredovanju. Pomembno je, da nobeni od naštetih funkcij ne pripisujemo večjega pomena. Zavedati se moramo, da se vse štiri funkcije pogosto uporabljajo, večkrat celo skupaj. Kako pa bomo »izvajali komuniciranje«, pa je odvisno od

vrste dejavnikov. Kot naslednjo temo bom torej predstavila, kako se vse našteje funkcije izražajo oziroma kako vodja komunicira.

## 2.5 Kako vodja komunicira

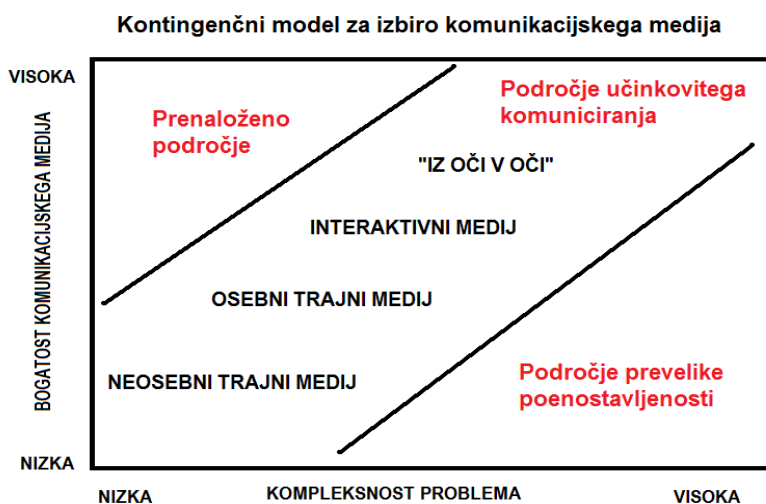
Vodja bo svoj stil komuniciranja prilagajal v odvisnosti od raznih dejavnikov. Glede na to, da obravnavamo organizacijsko komuniciranje, bomo dejavnike komuniciranja razdelili v dve skupini. In sicer, organizacijski ter drugi dejavniki. Kot organizacijske dejavnike lahko naštejemo značilnosti organizacije ter značilnosti delovnega mesta (naloge, odgovornost..). Vodja bo komuniciral v odvisnosti od organizacijske strukture, ciljev in strategij, situacije na delovnem mestu ter značilnosti nalog. Ti dejavniki se med organizacijami razlikujejo. Obstajajo pa še vplivi, ki ne izvirajo iz same organizacije in vplivajo na vse organizacije enako (vsaj v nekem okolju, npr. državi). Ti dejavniki so značilnosti posameznikov, kultura in zunanji dejavniki.

Kot organizacijske dejavnike lahko najprej opredelimo **značilnosti organizacije**. Ti vplivajo na način komuniciranja tako posameznikov kot skupin v organizaciji. Če je **kultura podjetja** tekmovalna, bodo posamezniki med seboj komunicirali bolj agresivno. V velikih organizacijah, kjer je veliko **formalizacije**, bodo tudi odnosi med zaposlenimi v večji verjetnosti formalni, posamezniki pa bodo komunicirali večinoma formalno. Nasprotno pa bo v teamsko usmerjeni organizaciji izmenjava informacij potekala bolj dinamično in z večjo čustveno komponento. Velik vpliv imajo tudi **cilji in strategije** podjetja, **odnos vodstva** podjetja do komuniciranja ter **odmik moči**. Zelo velik pomen na komuniciranje ima organizacijska struktura. Zato jo bom na tem mestu le omenila, podrobneje pa jo obravnavala v nadaljevanju.

**Na delovnem mestu** se lahko spreminja razpoloženje, časovna stiska, prostorska oddaljenost, vpliv pomembnega projekta v podjetju, ovire pri procesu zaznavanja, dejavniki učinkovitosti komuniciranja (obremenjenost, jasnost,..), ujemanje verbalnega in neverbalnega sporočanja, kompleksnost, medij in podobno.

Kompleksnost problema oziroma **značilnost nalog** vpliva na izbiro medija komuniciranja. Kombinacija teh dveh dejavnikov nam daje tri področja izbire medija (Kreitner & Kinicki, 2004, str. 539) (Slika 7).

Slika 7: Kontingenčni model izbire medija komunikacije



Bolj kompleksen kot je problem, bolj je potrebno uporabiti »bogatejši« medij za prenašanje sporočil. Obratno velja za enostavne probleme. Upoštevajoč to načelo, ostajamo v pasu učinkovitega komuniciranja. Če za kompleksne probleme izberemo sporočanje s pismom namesto osebnega pogovora, nam grozi preveč poenostavljanja in s tem izguba pomembnih podatkov. V nasprotnem primeru pa gre za enostavne probleme uporabiti enostaven medij, sicer se zadeva po nepotrebnem dodatno zaplete. Vodja mora torej znati izbrati pravi medij v skladu z omenjenima dvema dejavnikoma. Tako lahko prepreči, da bi ga zaposleni napačno razumeli. Pri enostavnem problemu izbere torej enostaven medij. To je lahko na primer letno poročilo o poslovanju, katerega objavlja na oglasni deski. Ta medij je neoseben ter trajen. Če pa je zadeva kompleksna in pomembna, je najprimerneje izbrati osebni pogovor.

Če bi bilo komuniciranje odvisno le od sprejemanja sporočil z našimi čutili, bi ljudje v večji meri enako reagirali na sporočila. Vemo pa, da se ob enakih sporočilih posamezniki lahko vedejo popolnoma drugače. Zato je potrebno opredeliti **značilnosti posameznikov** (v tem primeru vodij in zaposlenih). Vedenja posameznikov lahko razvrstimo v štiri skupine (Vrhovec, 1998b, str. 13): Posamezniki, ki komunicirajo agresivno, težijo k dominaciji. V komunikacijo vstopajo z odnosom »jaz zmagam, ti zgubiš«. Takšen vodja bo vzbudil strah v svojih podrejenih. Pasivni komunikacijski stil je značilen za tiste, ki zanemarjajo svoje pravice in vstopajo v komunikacijo nemočni. Tretji je manipulativni stil, s katerim se podcenjuje in zapeljuje sogovornike za doseganje skritega namena. Asertivni komunikacijski stil pa je značilen za posameznika, ki vstopa v komunikacijo odločno, odprto, pripravljen sodelovati in iskati sprejemljive rešitve. Če se določen tip komunikacije pogosto ponavlja pri posamezniku, je to njegov **komunikacijski stil**. Pod osebnostne lastnosti lahko umestimo tudi **odnos do sogovorca ter sporočila**. Pogovor med starim znancem in novim nadrejenim se razlikuje predvsem v formalnosti. Če pa nas tema ne zanima, lahko preslišimo nekatere pomembne informacije. Sem spadajo tudi posameznikove **sposobnosti komuniciranja** – nekateri so rojeni dobri govorci oziroma poslušalci, drugi pa se za enake rezultate morajo

precej potruditi. V tem sklopu lahko omenimo še posameznikove pretekle **izkušnje, identiteto, potrebe, čustva, vrednote in prepričanja ter demografske značilnosti**, kot so starost, spol, prihodki, izobrazba, vera...

V okviru dejavnikov komuniciranja pa je potrebno omeniti tudi **kulturo**. Obstajajo različne opredelitve kulture. Ena teh, ki je dokaj splošna, pravi: Kultura je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kako naj se vedejo in kaj cenijo. Kultura ni podedovana, ampak je naučena. Prav tako ni značilnost posameznika, ampak skupine ljudi (Makovec Brenčič, 2003, str. 252–253). Razumevanje kulturnih razlik je lahko ključnega pomena za razumevanje dveh oseb. Zaradi izhajanja iz različnih krajev oziroma vzgoje se lahko enak gib obravnava popolnoma drugače. Nemci veljajo za zaprt narod, Američani pa za odprtega. Če Američan ne razume zaprtost Nemca zaradi kulturnega vpliva, ga lahko po krivem obsodi kot nezanimivo in dolgočasno osebnost ter prekine stike, še preden bi ga uspel bolje spoznati. V današnjem okolju, ki postaja zmeraj bolj »polikulturno«, je pomembno razumevanje vpliva različnosti kultur v poslovnem svetu. Strogo držanje stereotipov prav tako ni priporočljivo, je pa napotek, kako ravnati s posamezniki tujih kultur, katere osebno še dobro ne poznamo.

Omeniti moramo še **zunanje dejavnike** z vidika organizacije, ki izvirajo iz okolja: vlada, kupci, konkurenti... Ti dejavniki vplivajo sicer posredno, vendar njihovega vpliva ne smemo zanemariti. Če zakon zahteva potrdila za vse aktivnosti v podjetju, je komuniciranje formalno in počasno. Izjemno nevaren konkurent izostri razmere na trgu, posledično pa podjetje zahteva od zaposlenih dinamično in učinkovito komuniciranje. Če so kupci neodločni, se bo organizacija usmerjala k prepričevalnemu komuniciranju, vzgajala takšno kulturo ter iskala njej primerne posameznike.

## **2.6 Motnje komuniciranja pri vodenju in njihovo odpravljanje**

Do sedaj sem se omejila na opredeljevanje komuniciranja in njegovih bistvenih pojmov. Vendar, da bi vodja komuniciral uspešno, je potrebno, da pozna motnje, ki lahko nastanejo pri komuniciranju ter načine njihovega odpravljanja.

Oddano in sprejeto sporočilo sta v nekem »razmerju«. Če sta sporočili enaki, je komunikacija uspešna. Poslano sporočilo lahko ni sprejeto ali pa je sprejeto drugače, kot je bilo namenjeno. To je posledica motenj v komuniciranju. Po Rozmanu (Rozman et al., 1993, str. 232) so najpogostejše motnje pri komuniciranju naslednje: različnost sprejemnika in oddajnika, selektivna percepcija informacij, semantika, čustva, filtriranje informacij, prevelik obseg informacij, časovna stiska, različnost sporočil ter sposobnost poslušanja. Nekatero med njimi so bile že opredeljene v predhodnih točkah, zato bom na tem mestu opisala le tiste, ki so pri prejšnjih opredelitvah bile nekoliko zanemarjene.

Živimo v obdobju, kjer imamo obilje informacij. Vendar več ne pomeni zmeraj bolje. Prevelik obseg informacij lahko privede do izpustitve pomembnih informacij, izogibanja komuniciranju, napačno presojanje o tem, katere so pomembne in podobno. Vodja mora zato dobro presoditi, katere informacije posredovati dalje svojim podrejenim in katere zadržati. Včasih se posamezniki znajdejo v časovni stiski. To povzroči preohlapno sporočanje, izpustitve pomembnih informacij in podobno. Vodja se mora takšnim situacijam spretno izogniti. To lahko stori s presojanjem pomembnih in nujnih nalog, sporočanjem planov drugim ipd. Pri komuniciranju pa je lahko zelo moteče tudi neujemanje besednih in nebesednih sporočil. Vodja se mora naučiti oddajati besedna in nebesedna sporočila ter jih pravilno uskladiti. Prav tako pa jih mora znati brati.

Obstajajo različni načini opredeljevanja in razčlenjevanja motenj. Predstavila bom motnje glede na to, kje nastanejo, ali so individualnega ali organizacijskega izvora ter razčlenjevanje motenj na individualne in organizacijske. Ena različica lahko odpravlja slabosti druge ter se tako dopolnjujeta. Zato bom v nadaljevanju predstavila motnje pri komuniciranju, na katere vodja mora seveda biti pozoren. Ker pa je poznavanje motenj le začetna faza izvajanja uspešnega komuniciranja, bom po posamezni razčlenitvi motenj obravnavala tudi njihov način odpravljanja.

### **2.6.1 Motnje pri posameznem členu komunikacijskega procesa**

Med naštetimi razčlenitvami motenj se bom najprej lotila tistih glede na to, kje nastanejo: na strani **sporočevalca, sprejemnika ali v komunikacijskem kanalu** (Ferjan, 1998, str. 38). Vzroki motenj pri sporočevalcu so lahko nejasno oblikovano in dvoumno sporočilo, neprimerno kodiranje ter v tem, da se pošiljatelj ne skuša vživeti v sprejemnikov način razmišljanja, interese in vrednote. Motnje pri sprejemniku nastanejo zaradi nezainteresiranosti, prefiltriranja informacij, selektivne percepcije, preobsega sporočil oziroma nezmožnost dekodiranja. Pri komunikacijskem kanalu nastanejo motnje zaradi vsega dodatnega, kar se poleg sporočila prenaša po kanalu (motnje na TV, radiu, hrup v delavniških prostorih), zaradi prekinjenega komunikacijskega kanala (izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki), česar se pošiljatelj pogosto sploh ne zaveda, ter zaradi števila posrednikov, ki stopnjujejo motnje v komunikacijskem kanalu (efekt telefončkov). Če teorijo prenesemo na primer, lahko postavimo vodjo v vlogo sporočevalca ter zaposlenega v vlogo poslušalca. Motnje tako nastanejo, če vodja ne upošteva manjšega obsega informacij zaposlenega, drugačnega znanja, interesa in nagnjenosti. Če pa se vodja znajde v vlogi poslušalca (vlogi se obrneta), mora dovoliti zaposlenemu, da se svobodno (seveda primerno) izraža. Ne sme vzpostaviti situacije, v kateri je zaposleni zadržan in pod pritiskom (na primer razgovor v lastni pisarni, vzdignjen stol...). To povzroči neučinkovitost dvosmernega komuniciranja. Motnje lahko nastanejo tudi v komunikacijskem kanalu. Slednjega pa vodja najverjetneje večkrat izbere zaradi nadrejenega položaja. Zato mora biti zelo pazljiv. Sedaj, ko so motnje opredeljene, lahko prikažemo tudi **način** njihovega **premagovanja**. Motenj bo pri

komuniciranju manj z v nadaljevanju navedenimi ukrepi posameznega člana komunikacijskega procesa.

**Sporočevalec** lahko poskrbi za učinkovitejše komuniciranje s prepričljivimi predstavitvami, dobrim pisanjem, z uporabo pravilnega in primerne jezika in uspešnim pošiljanjem neverbalnih sporočil (Bateman & Snell, 2004, str. 462–465). Vodja kot sporočevalec mora paziti na ujemanje verbalnih in neverbalnih sporočil, tako da ne povzroči zmedenost svojih zaposlenih. Upoštevati pa mora tudi **pet načel natančnejšega kodiranja informacij** za vse oblike komuniciranja (Možina et al. 1994, str. 561): ustreznost, preprostost, organiziranost, ponavljanje ter poudarek bistvenih točk.

Psihologija ugotavlja, da si ljudje zapomnimo v različnem obsegu tisto, kar preberemo (10 %), slišimo (20 %), vidimo (30 %), vidimo in slišimo (50 %), sami rečemo (70 %) in sami naredimo (90 %) (Kukovič et al., 2007, str. 8). Če uporabimo to znanje na področju vodenja, lahko rečemo naslednje. Vodja, ki želi zaposlene le obvestiti, jim bo informacijo povedal ali dal prebrati. Ko želi, da si posamezniki bolje zapomnijo določene informacije, bo uporabil grafe in ustrezno pojasnil. Najbolje bo posameznike vpletel tako, da jih vpraša za mnenje ali jim dodeli samostojno izvajanje nalog. Tako si bodo zaposleni bolje zapomnili bistvene točke, s tem pa se izognejo pomešanju pojmov, pomnjenju nepomembnosti in podobno.

**Prejemnik** informacij lahko izboljša komunikacijski proces tako, da se nauči učinkovitega branja in opazovanja ter aktivnega poslušanja. Dober poslušalec presoja vsebino sporočila in ne sporočevalca, zadržuje negativna čustva ter kljub dolgočasni temi se potruži razumeti bistvene točke (Bateman, Snell, 2004, str. 465–467). Prejemnik lahko sporočevalcu posreduje povratno informacijo. **Povratna informacija** naj bo koristna (dopolnjuje pošiljateljevo sporočilo), opisna in ne ocenjevalna (ocene so dojete kot presoja), specifična (ne preveč splošna), ob pravem času (zamudna povratna informacija nima več enake vrednosti), v ustrezni obliki (pisna je bolj formalna, ustna je hitrejša) ter ne predolga oziroma preobsežna (preveč informacij zmanjšuje učinkovitost komuniciranja) (Vrhovec, 2003a, str. 6).

Ena pogostih ovir pri komuniciranju je **preobremenjenost komunikacijskega kanala**. Od slednjega je v veliki meri odvisno, kako hitro in natančno se lahko informacije prenašajo od sporočevalca do sprejemnika informacij. Če zmogljivost kanala ni primerna obsegu sporočila, se lahko pojavijo napake, izpustitve, uporaba več kanalov in podobno. V tabeli 2 je prikazana informacijska zmogljivost nekaterih informacijskih kanalov.

Tabela 2: Informacijska zmogljivost kanala

INFORMACIJSKI KANAL	INFORMACIJSKA ZMOGLJIVOST
Osebni pogovor	največja
Telefonski pogovor	velika
Osebna pisna sporočila	srednja
Splošni dokumenti (poročila ipd.)	majhna
Številčna poročila (proračun ipd.)	najmanjša

Vir: M. Vrčko, *Medosebno in poslovno komuniciranje*, 2004, str. 175.

Povzamem lahko, da bo komuniciranje, ob primernem komunikacijskem kanalu, če sporočevalec pazi na sporočanje in sprejemnik učinkovito sprejme informacije, učinkovito. Problem se pojavi, če imata oba slabe komunikacijske spretnosti (nerazumevanje sporočil). V tem primeru bi pomagalo, če bi si na nek način »mehansko« pomagali pri preverjanju sporočanja oziroma poslušanja. S tem je mišljeno ponavljanje vprašanj: Kaj želim povedati, kaj sem razumel, počasno govorjenje. Skratka potrebno je več truda za izvedbo učinkovitih komunikacij. Zato je načeloma značilno, da vodje morajo znati dobro komunicirati, saj tako lahko osredotočijo več pozornosti drugam. Kar želim še poudariti, je dejstvo, da nimamo vedno na razpolago več komunikacijskih kanalov, zato se moramo zadovoljiti z razpoložljivimi. V tem primeru nimamo veliko možnosti za izboljšanje komuniciranja. Primer reklam pa nam prikaže, da je komuniciranje lahko tudi naporno. Zato mora vodja znati dobro, v pravem obsegu in na pravi način komunicirati. Ker je v nadrejenem položaju do svojih zaposlenih, se od njega tudi pričakuje, da poskrbi za učinkovitost in uspešnost komuniciranja.

## 2.6.2 Organizacijske in individualne motnje

Ovire lahko uskupinimo tudi glede na to, ali so organizacijske ali individualne (Dimovski et al., 2005, str. 250). **Individualne** ovire nastanejo lahko zaradi problemov z emocijami ali percepcijami zaposlenih. Nastanejo lahko tudi zaradi izbora napačnega kanala ali medija, ki nima dovolj zmogljivosti za prenos informacij ali pa je neustrezen za trenutno situacijo. Semantika lahko povzroči probleme na primer takrat, ko pomen besede lahko dvema osebama predstavlja dva različna pojma. Motnje pa lahko povzroči tudi nekonsistentnost verbalnih in neverbalnih sporočil. **Organizacijske** ovire pa lahko nastanejo zaradi različnega položaja. Ljudje na nižjih položajih se nadrejenim bojijo sporočiti slabe novice. Tudi razlike ciljev in potreb med oddelki povzroči lahko nerazumevanje. Tudi neprimerna organizacijska struktura lahko povzroči probleme, kot na primer centralizirana struktura za nerutinske naloge. Velik problem je lahko pomanjkanje komunikacijskih kanalov, saj ne moremo komunicirati oziroma obstoječi kanali so preobremenjeni (Dimovski et al., 2005, str. 249). Vendar je to razčlenitev motenj potrebno nekoliko spremeniti. Osebno menim, da je moteče lahko tudi preveliko število komunikacijskih kanalov. To lahko povzroči zmedo, preveč nepotrebnega komuniciranja, podvojenost in popačenost informacij ter podobno. Poleg tega pa tudi pomanjkanje neformalnih kanalov lahko povzroča motnje. Slednji so včasih dopolnilo

formalnim. Če so nadzorovani, lahko zelo prispevajo k uspešnosti. Nasprotno pa tudi preveč neformalnih kanalov povzroča težave. Te je težko nadzorovati oziroma lahko povzročajo nastajanje napačnih informacij. Zato je bolj kot »pomanjkanje formalnih informacij« primerneje napisati neprimerno število formalnih in neformalnih kanalov. Kot motnjo navaja avtor nekonsistentne iztočnice. S tem lahko razumemo nestabilnost oz. pogosto menjavanje iztočnic sporočevalca oziroma sprejemnika sporočil. Posameznika, ki enako sporočilo najprej dojame pozitivno nato negativno, je težko razumeti. Ko se vodja seznanja z motnjami pri komuniciranju, ki se pojavljajo, jih mora znati odpraviti.

V tabeli 3 so prikazani **načini premagovanja ovir** glede na to, ali so individualne ali organizacijske.

*Tabela 3: Komunikacijske ovire in načini premagovanja le-teh*

Ovira	Način premagovanja
Individualna: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medosebna dinamika.</li> <li>2. Kanali in mediji.</li> <li>3. Semantika.</li> <li>4. Nekonsistentne iztočnice.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktivno poslušanje.</li> <li>2. Izbor primernega kanala.</li> <li>3. Vedenje o stališču drugega.</li> <li>4. Management s hojo naokrog po podjetju.</li> </ol>
Organizacijska: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razlike v statusu in moči.</li> <li>2. Potrebe in cilji oddelkov.</li> <li>3. Neprilagojenost komunikacijske mreže nalogi.</li> <li>4. Pomanjkanje formalnih kanalov.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaupno ozračje.</li> <li>2. Razvoj in uporaba formalnih kanalov.</li> <li>3. Spreminjanje organizacijske ali skupinske strukture, neprimerno komunikacijskim potrebam.</li> <li>4. Razvijanje večjih kanalov, formalnih in neformalnih.</li> </ol>

*Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 250.*

S pomočjo individualnih spretnosti in organizacijskih dejanj lahko zmanjšamo našete ovire. Aktivno poslušanje pomeni postavljanje vprašanj, izkazovanje zanimanja in občasno preverjanje, če smo pravilno razumeli sporočevalca. Vodja mora zato biti dober aktivni poslušalec. Izbira ustreznega komunikacijskega kanala je bila že prikazana, zato jo bom na tem mestu le omenila. Pomembno je razumeti stališče in perspektivo drugega. Tako si lažje razložimo semantiko in vzdržujemo objektivnost. Management s hojo naokrog (angleško: management by walking around - MBWA) omogoča boljše povezovanje in razumevanje z zaposlenimi (Dimovski et al., 2005, str. 251). MBWA vključuje pregled virov informacij, iskanje novih in boljših kontaktov, seznanjenje z občutki zaposlenih o organizaciji in drugih v njej ter spoznavanje, kakšno odgovornost nosijo drugi glede komuniciranja (Bennett, 1997, str. 212). Kot že omenjeno, je vodja do svojih zaposlenih v nadrejenem položaju. To lahko omejuje sproščeno komuniciranje med njimi. Temu se izognemo z ustvarjanjem zaupnega ozračja. Na tej točki bi ponovno opozorila na Mestitjevih deset načel vzpostavitve zaupanja iz začetnega dela. V organizaciji mora biti komunikacijska struktura prilagojena ravnalni. To pomeni, da se komunikacije prilagodijo razmerjem med ljudmi v organizaciji. Enostavno pravilo bi bilo, da se centralizirani ravnalni strukturi najboljše poda centralizirana



komunikacijska struktura ter obratno. Dejansko pa so stvari bolj zapletene (odnos med posamezniki, značilnosti naloge), zato ne smemo prehitro sklepati. Situacijo moramo seveda najprej dobro preučiti. V tabeli 3 je navedena motnja pomanjkanja formalnih kanalov. To bi lahko pomenilo, da je v podjetju premalo komunikacij (premalo razpravljanja o pomembnih nalogah, preskromno podajanje navodil). Kot rešitev je navedeno povečanje števila formalnih oziroma neformalnih komunikacijskih kanalov. Če je formalnih komunikacijskih kanalov preveč, vidimo po počasnem prenašanju informacij ipd. Nadzorovati pa moramo tudi število neformalnih kanalov.

Tudi pri Možini (Možina et al., 1994, str. 570) zasledimo podobno razčlenitev motenj, na organizacijske in individualne. K naštetim motnjam bom dodala še nekatere. Tako lahko k individualnim motnjam dodam negativen vpliv **nasprotujoče si predpostavke** ter **čustva**. Vodja mora torej sprejeti drugačna stališča zaposlenih. Ne sme izkoriščati svoje nadrejenosti in tako prisiliti ostale, da se mu prilagodijo (predvsem če nima upravičenih razlogov). Poleg nasprotnih predpostavk je potrebno omeniti tudi vpliv čustev. Čustva so neločljiv pojav od človeka, zato so prisotna tudi na delu. Za vodenje je pomembno imeti tudi psihološko in sociološko znanje. Razumeti je treba, da se vsak dan srečujemo z ljudmi, ki imajo različno mišljenje, ravnanje in čustvovanje. Prav v primeru, ko se posli zaradi napetega čustvenega stanja ne morejo izvajati (normalno), je pomemben čustveni management. Z njim lahko spoznamo lastna čustva, čustva sodelavcev ter čustveno stanje v podjetju. Pokušamo lahko vzpostaviti tako čustveno stanje v organizaciji, da v največji meri in najuspešneje uresničimo cilje organizacij. Čustvo oziroma čustveni odziv pomeni odziv osebe na neko dejanje z neko doživljajsko kakovostjo. Čustva so lahko enostavna ali sestavljena. Vendar na tem mest ne bodo podrobneje obravnavana. V preteklosti je veljalo, da se čustev na delovnem mestu ni izražalo. Danes pa se vedno bolj poudarja prav uporabljanje čustev za doseganje boljše povezanosti z drugimi ali za začenjanje oziroma ureditev tudi zahtevnejših pogovorov (Greene, 1993, str. 31). Torej čustva, poleg tega, da jih ne moremo zanemariti, so lahko tudi »orodje« za doseganje boljšega zaupanja, medosebnih odnosov ipd. Tudi to je eden načinov, kako nadzorujemo motnje pri komuniciranju. V okviru organizacijskih ovir pa lahko dodamo še **specializacijo**. Slednja predstavlja ožje in globlje znanje. Ožje znanje pa otežuje komuniciranje med oddelki. V takšnem primeru mora vodja biti »tolmač« med specializiranimi oddelki.

Med navedenimi motnjami pri komuniciranju in njihovem reševanju nisem zasledila motnje, ki nastane zaradi nediscipliniranosti zaposlenih. To pomeni, da z neprimernim obnašanjem, lahko zaposleni namerno poslabšajo učinkovitost in uspešnost komunikacijskega procesa. Pri tem ne gre za to, da od zaposlenih zahtevamo popolno podložnost, temveč da se vedejo v skladu s pravili in normami organizacije. Menim, da je eden takšnih problemov ugovarjanje zaposlenih. Ali to zajema vsak ugovor? Ne. Nekateri ugovori so lahko tudi konstruktivni. Moja pozornost je usmerjena predvsem k **nepotrebnim ugovorom zaposlenih**. To so ugovori, ki izhajajo iz nepoznavanja celotne situacije podjetja, specializiranega znanja, nedelavnosti, igranja pomembne vloge in podobno. To lahko preprečimo s prepričevalnim

komuniciranjem (angl. *persuasive communications*). Za izvajanje prepričevalnega komuniciranja pa moramo najprej obvladovati določene veščine. Te veščine so predstavljene na spletni strani Dialogsa ([www.dialogos.si](http://www.dialogos.si)): vodja naj bi razvijal lasten komunikacijski slog, analiziral vedenje težavnih oseb (čustva, dejstva in vrednote), dajal in sprejemal povratne informacije, reševal frustracijska in konfliktna stanja, poznal dinamiko timov in timskega komuniciranja ter gradil uspešno organizacijsko (interno) komuniciranje.

Ugovore lahko obvladamo z različnimi tehnikami (Vrhovec, 2003b, str. 27). Prvi način je ta, da se strinjamo z delom ugovora, nato pa ponudimo lastne rešitve za preostali del. Uporabimo lahko metodo naštevanja slabosti ugovora in izpostavljanja bistvenih prednosti naše ideje. Z referenčno metodo si lahko pridobimo prednost na podlagi preteklih izkušenj in usmeritev drugih podjetij. S tehniko odlašanja si pridobimo na času, da temeljito preštudiramo ugovor in poiščemo njegove morebitne slabosti. Nazadnje pa si lahko pomagamo s tehniko »udeležba poslušalcev«. Če ne najdemo pravega razloga za izpodbijanje ugovorov oziroma ne vemo, kako bi na primeren način to storili, se lahko obrnemo na ostale udeležence pogovora.

Vodja ima z nadrejenim položajem več informacij, moči in splošnega vpogleda v podjetje kot zaposleni. To lahko izkoristi za doseganje tudi neetičnih ciljev. Vprašamo se, kdaj je prepričevanje upravičeno in kdaj ne. Na to vprašanje si lahko odgovorimo s pomočjo poznavanja etičnih načel. **Etično ravnanje** je tisto, ki upošteva moralna načela in izbire. Posameznik, ki se obnaša etično, ne bo izkoristil neobveščenosti zaposlenega oziroma zatajil informacije z namenom, da doseže svoj cilj, tudi na škodo drugih. Neetično obnašanje grozi predvsem tistim na višjih ravneh, prav zaradi posedovanja več (splošnih) informacij. Etičnost v organizaciji je odvisna od več dejavnikov (Vrhovec, 2003a, str. 157–158): osebne značilnosti posameznikov, organizacijski dejavniki (kultura, spodbujanje etičnosti) ter zunanji dejavniki (zakonsko kaznovanje neetičnosti). Da bi zagotovili etičnost, je potrebno, da najvišje ravni ravnateljev spodbujajo etično obnašanje ter se zavedajo glavnih moralnih načel po Hodgsonu: načelo človeškega dostojanstva, avtonomije, odkritosti, zvestobe, poštenosti, človečnosti ter skupnega dobrega.

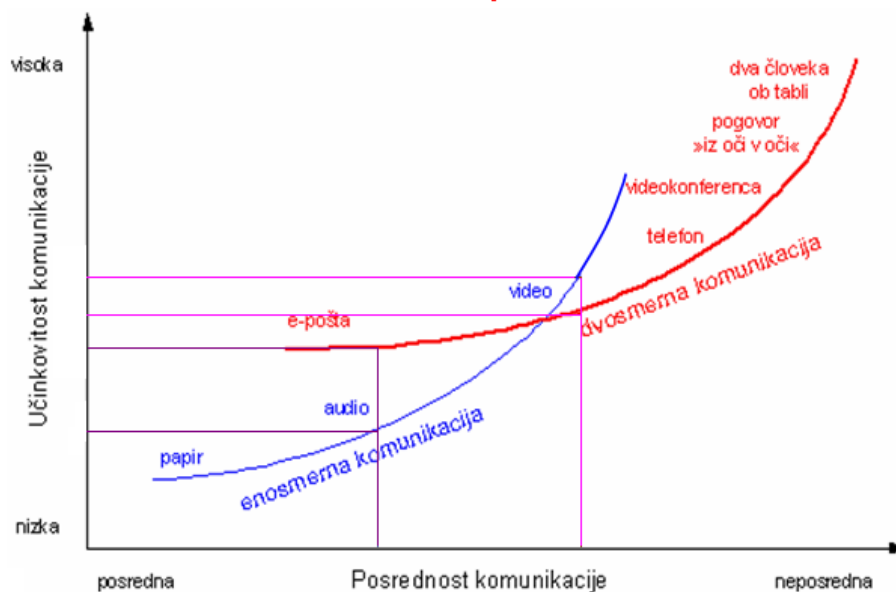
## 2.7 Uspešnost in učinkovitost komuniciranja pri vodenju

Sedaj, ko so predstavljene motnje pri komuniciranju, lahko pozornost preusmerimo k zelo povezanemu področju – uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja. Med njima obstaja takšna povezava: manj kot je motenj, večja je verjetnost, da bo komuniciranje učinkovito in uspešno. Uspešno komuniciranje je tisto, kjer sta namenska vsebina sporočila oddajnika in dojetje pomena sprejetega sporočila pri prejemniku enaka. To pomeni, da pride do pravilnega razumevanja sporočila. Učinkovito komuniciranje pa je tisto, ki zahteva kar najmanj potroškov prvin. Učinkovito komuniciranje ni vedno uspešno. Sporočilo, ki je povzročilo nizke stroške, kot je npr. zapis v računalniku, ne bo vedno doseglo zaželenega učinka z vidika dojete vsebine pri prejemniku (Mihelčič, 2003, str. 281).

Vsaka vrsta komuniciranja ima svoje prednosti in slabosti. Če pa se omejimo na vrsto komuniciranja glede na (ne)posrednost in smer komuniciranja, lahko grafično prikažemo različne učinkovitosti. To je nekakšno situacijsko gledanje v odvisnosti od navedenih spremenljivk. Na sliki 8 sta prikazani funkciji enosmerne ter dvosmerne komunikacije ter njuna učinkovitost v odvisnosti od njune (ne)posrednosti. Funkciji seveda nista univerzalni za vse posameznike v vseh situacijah. Sta pa splošen prikaz povezanosti treh elementov (smer, posrednost in učinkovitost komunikacije).

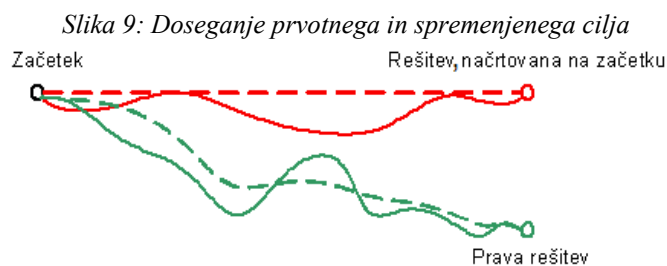
Neposredna komunikacija je učinkovitejša od posredne (obe funkciji naraščata z naraščanjem neposrednosti). Razlog je v tem, da je zaradi manjšega števila vmesnih členov manj napačnega razumevanja. Posredna enosmerna komunikacija (letak) je manj učinkovita kot enako posredna dvosmerna komunikacija (pismo). Vendar po neki določeni točki je neposredna dvosmerna komunikacija (pogovor) manj učinkovita kot enosmerna neposredna (ukaz). Razlog za to je lahko na primer izguba časa zaradi nepotrebnih razprav. Vodja zaposlenim poda navodila, ob tem pa ni racionalno pričakovati vsakokratnega pogovora o željah, zmožnostih in nagnjenosti zaposlenih k nalogi.

Slika 8: Učinkovitost različnih oblik komunikacije



Vir: Ocenjevanje in izbira metodologij na podlagi agilnih principov, 2009.

Omenjeno je, da smo uspešni takrat, kadar dosežemo postavljeni cilj. Vendar se moramo zavedati dejstva, da se lahko okoliščine zelo spremenijo v obdobju doseganja cilja. Zato je potrebno dobro presoditi, kdaj so prvotno postavljeni cilji še smiselni za doseganje in kdaj jih je potrebno spremeniti. Na sliki 9 je prikazano prilagajanje ciljev v primerjavi s prvotnimi cilji.



*Vir: Ocenjevanje in izbira metodologij na podlagi agilnih principov, 2009.*

Zgodi se, da se poslovni razgovori ne morejo zaključiti predvsem zaradi različnih interesov udeležencev. Takrat je potrebno, da oba nekoliko popustita in prvotni cilj spremenita, saj to je edini način, da pride do skupnega dogovora.

K učinkoviti komunikaciji bistveno pripomore tudi poznavanje in upoštevanje t. i. zakonov komunikacije. Ti so (Vec, 2002, str. 67–80):

1. Nemogoče je nekomunicirati.
2. Vsaka komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik.
3. Obstaja problem izhodiščne točke (interpunkcije) dogodkov. V komunikaciji je težavno določiti izhodiščno točko.
4. Komunikacija lahko poteka na digitalen in/ali na analogen način.
5. Komunikacija poteka na simetričen in/ali komplementaren način (enakovredni, neenakovredni odnosi).

Navedeni zakoni so rezultat obširne raziskave Paloaltovske šole. V Palo Altu v Kaliforniji je v šestdesetih letih delovala skupina, ki jo nekateri imenujejo Paloaltovska šola. Njeni najpomembnejši predstavniki so Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson. Skupina oziroma šola je sprva v terapevtske namene začela raziskovati komunikacijo. Eden najpomembnejših sklepov, do katerega so prišli, so ti zakoni komunikacije, ki veljajo za vsako komuniciranje, zato tudi za poslovno.

## **2.8 Zvrsti komunikacijskih struktur**

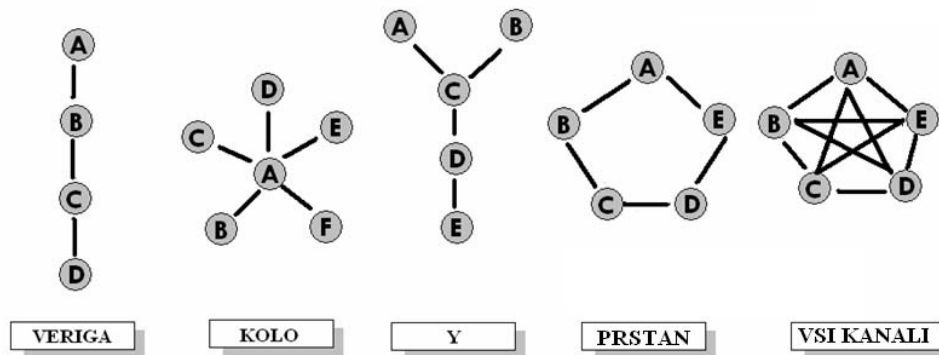
Ker obravnavamo komunikacije v okviru organizacije, ne moremo zanemariti komunikacijske strukture. Njeno obravnavo sem umestila v ta del, saj so do sedaj osnovni pojmi organizacije in komuniciranja ter vodenja dovolj podrobno opredeljeni, tako pa lahko lažje razumemo komunikacijske strukture in njihove značilnosti.

Mreža razmerij med oddajnikom in sprejemnikom sporočila v nekem podjetju je komunikacijska struktura. To pa lahko opišemo s podajanjem smeri, vsebine, področja sprejemljivosti, količine, trajanja ter jakostjo. Komunikacijska struktura v organizaciji ima nekatere osnovne funkcije (Kavran, Florjančič, 1992, str. 358). Najprej služi koordiniranju aktivnosti v organizaciji ter vodenju posameznikov. Poleg tega orientira nove člane, ustvarja

neformalne komunikacije ter organizacijsko kulturo, omogoča komuniciranje z okoljem ter razreševanje konfliktov.

Organizacijske strukture se razlikujejo od podjetja do podjetja. Med najbolj znane organizacijske strukture sodijo veriga, Y, kolo, prstan in komunikacije z vsemi (Blažič, 2000, str. 84). Daljše kot so verige in bolj kot je razvejan sistem, počasneje se prenašajo informacije ter več je možnosti, da pride do njihovega popačenja. Zanje velja tudi večja natančnost in več sodelovanja s strani vseh zaposlenih. Poleg prikazanih formalnih komunikacij obstajajo tudi neformalne. Te nastajajo spontano, največkrat zaradi pomanjkljivosti formalnih (preskoči se nekatere člene, vpraša se višje v verigi in ne le neposredno nadrejenega). Na sliki 10 lahko vidimo, da je eden člen lahko tako oddajnik kot sprejemnik (smer puščice).

Slika 10: Oblike komunikacijskih omrežij



Vir: R. Rozman, J. Kovač & F. Koletnik, *Management*, 1993, str. 235.

Strukturalna veriga omogoča najhitrejše komuniciranje v organizaciji, vendar preveliko število členov upočasnjuje proces. Kolo prikazuje avtoritativno vodenje, kjer vodja sporoča največkrat v obliki ukaza. Sprejema pa tudi vso odgovornost. Struktura Y je značilna za skupine, ki se postopoma razvijajo. Ta primer predstavlja tudi situacijo, kjer pride do dvojnega vodenja (c-ju sta nadrejena a in b). Prstan prikazuje primer komuniciranja, kjer posameznik sodeluje le s sosednjima sodelavcema. Ob tem nobeden ni v ospredju. Naslednja organizacijska struktura pa prikazuje komuniciranje vseh z vsemi (zvezda). Tudi tukaj noben člen ni izpostavljen. Kolo prikazuje centralizirano komuniciranje, komuniciranje z vsemi pa decentralizirano. Pri centraliziranem se zadeve počasneje odvijajo. Paziti moramo na preobremenjenost osebe A, saj to lahko sproži izpustitve pomembnih informacij, napake, zadrževanja in druge negativne posledice.

Univerzalno najboljša komunikacijska struktura ne obstaja. Odvisna je od naloge, velikosti podjetja, kulture... V odvisnosti od naloge pa je na podlagi poskusov bilo ugotovljeno naslednje (Možina, 1992, str. 90): Centralizirana komunikacijska struktura je uspešnejša pri enostavnih nalogah, kjer potekajo hitra navodila in vsak člen dobi hiter in točen odgovor. Shemi 3 in 4 pa predstavljata strukturi, ustrežnejši za sestavljene probleme, kjer je možno izvajanje diskusij. Mulder (Možina, 1992, str. 88) je s svojo raziskavo ugotovil, da so skupine

s centraliziranim komuniciranjem in decentralizirano organizacijo podjetja počasnejše in manj točne. Uspešnejše so skupine s centraliziranim sistemom odločanja in decentraliziranim sistemom komuniciranja. Manjša učinkovitost prve skupine pa naj bi bila posledica neusklajenih sistemov in ne (le) centralizacije komunikacij. Njegov sklep je, da je uspešna oblika komuniciranja in odločanja odvisna od narave nalog, situacij, navad, sposobnosti ljudi, okoliščin, motenj ter drugega.

### **3 KOMUNICIRANJE PRI RAZLIČNIH STILIH VODENJA**

V tem poglavju bom uporabila znanje iz predhodnih poglavij ter tako dokončno dosegla cilj in namen dela. Ker so komunikacije dovolj podrobno obdelane (predvsem za proces vodenja), jih lahko sedaj obravnavamo v okviru posameznih stilov vodenja. Ker pa se je skozi zgodovino razvilo ogromno modelov vodenja, z različnimi stili vodenja (nekateri so si podobni, drugi se dopolnjujejo...), bom najprej na kratko predstavila razvoj modelov vodenja.

#### **3.1 Razvoj modelov vodenja**

Model vodenja predstavlja povezanost različnih dejavnikov, ki vplivajo na vodenje. Pove nam torej, s katerimi spremenljivkami smo opredelili nek stil vodenja. Vprašanje pa je, katero vodenje je uspešno. Opravljeno je bilo veliko raziskav o uspešnosti vodenja. Razen nekaterih skupnih značilnosti uspešnih vodij ni bilo možno določiti najuspešnejšega načina. Do danes se je razvilo več modelov vodenja. Med prvonastalimi so modeli osebnih značilnosti vodje, sledili so jim modeli vedenja vodij, danes pa je veliko situacijskih modelov.

Na univerzi Ohio State so izvedli raziskavo s pomočjo anketiranja zaposlenih (Robbins, 2001, str. 316)). Prosili so jih za opis načina dela njihovih vodij. Tako so prišli do dveh značilnih slogov vodenja: skrb za ljudi in skrb za naloge. Po zadnjih raziskavah pa so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja. Do podobnih sklepov so prišli tudi na Univerzi v Michiganu.

**Model osebnih značilnosti vodje** temelji na predpostavki, da posebne osebnostne, socialne, fizične in delovne značilnosti določajo vodjo. Zanje velja, da se dober vodja rodi in ima določene osebnostne, fizične, socialne in delovne lastnosti. Te so na primer ambicioznost, energija, iniciativnost, želja po vodenju, integriteta dejanj in besed, samozaupanje, velik obseg (širokega) znanja, razumevanje potreb drugih ter prilagajanje vodenja (Bateman, Snell, 2004, str. 371).

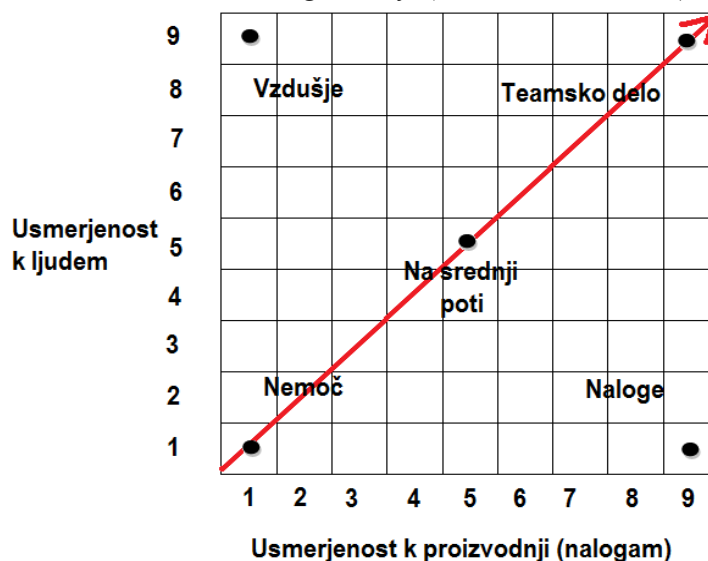
Izkazalo se je, da teorije osebnih značilnosti vodij niso dosledno razlikovale dobrih in slabih vodij. Pripomogle so le povečanju učinkovitosti vodenja ter razumevanju nekaterih pomembnih osebnih in socialnih značilnosti, kot so komuniciranje, analitičnost, samostojnost

in pogajalstvo. Zato se je začelo **preučevanje vedenjskih značilnosti vodij**. Raziskovalci so začeli ugotavljati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo.

Med temi modeli uvrstimo tudi teorije X in Y. Teorija X domneva, da ljudje ne marajo dela in jih je potrebno prisiliti k delu. Obratno velja za teorijo Y. Tako se bo vodja, ki verjame v teorijo X vedel avtokratično. Vodja, ki verjame v teorijo Y, pa se bo vedel demokratično (Možina et al., 1994, str. 532).

Med vedenjskimi modeli je pomemben tudi mrežni model vodenja. Blake in Mouton sta ga poimenovala *Managerial grid*, prikazan pa je na sliki 11.

Slika 11: Model mrežnega vodenja (Blake in Mouton, 1964)



Vir: F. M. van Eersel, *Managerial grid* (Blake and Mouton), 2009

Model je dokaj natančno opisan na spletni strani [www.12manage.com](http://www.12manage.com). Model upošteva dva dejavnika pri določanju stila vodenja. Prvi dejavnik je skrb vodje za ljudi, drugi pa je skrb vodje za proizvodnjo. Proizvodnjo bi lahko zamenjali tudi z nalogami. Model ne upošteva le usmerjenosti vodje (k nalogam oziroma ljudem), temveč tudi stopnjo njegove usmerjenosti (visoko, nizko). Tako dobimo pet osnovnih stilov vodenja: team, vodenje na srednji poti, vodenje, usmerjeno k nalogam, vodenje, usmerjeno k ustvarjanju dobrega vzdušja ter vodenje, kjer vodja nima (večje) moči.

Ker so nadaljnje ugotovitve privedle do spoznanja, da je tudi samo vodenje vodij preohlapno za določanje uspešnega vodenja, so se začeli pojavljati **modeli situacijskega vodenja**. Ti modeli temeljijo na ideji, da univerzalno dobrega vodenja ni, temveč se mora vodja prilagajati konkretni situaciji in izbrati najprimernejši način vodenja. Situacijo pa lahko opredelimo z Vroomovimi situacijskimi določljivkami (Bateman & Snell, 2004, str. 378): pomen odločanja, pomen odločanja vseh članov teama, znanje vodje, pristanek članov na izvajanje, podpora članov, znanje članov teama ter zmožnost skupnega delovanja. Nekateri avtorji drugače poimenujejo spremenljivke, dodajo nove oziroma nekatere ne upoštevajo. Bistvo pa je, da te

spremenljivke določajo različne situacije, katerim moramo prilagoditi vodenje, da bo uspešno. Vsak situacijski model vsebuje nekatere izmed nešteti dejavnikov. Od vedenjskih modelov se razlikujejo po tem, da se stil vodenja prilagaja situaciji in ni neka stalna osebna oziroma vedenjska značilnost vodje.

Eden prvih situacijskih modelov je Fiedlerjev kontingenčni model. Bistvo modela je določanje stila vodenja (usmerjeno k delu oz. ljudem) na podlagi treh dejavnikov: odnos med vodilnimi in podrejenimi, struktura naloge ter moč vodilnih. Glavna ugotovitev je, da ni univerzalno najboljšega načina vodenja, temveč je vodenje pogojeno s situacijskimi spremenljivkami (Rozman et al., 1993, str. 204).

Na podlagi teh ugotovitev sta Tannenbaum in Schmidt oblikovala avtokratični-demokratični kontinuum (Rozman et al., 1993, str. 204). Model temelji na tem, v kolikšni stopnji vodja vključuje zaposlene pri sprejemanju odločitev. Vodja mora delovati v skladu s cilji podjetja. Po drugi strani pa mora skrbeti tudi za motivacijo zaposlenih in sinergijo. Motiviranost zaposlenih pa se največkrat ustvari z njihovim vključevanjem v odločanje. To pa je v nasprotju z maksimiranjem učinkovitosti in uspešnosti doseganja ciljev organizacije, saj vključevanje velikega števila ljudi v odločanje zmanjšuje fleksibilnost, hitrost in racionalnost odločanja. Zato se vodja odloča, v kolikšni meri je potrebno vključiti zaposlene v ta proces.

Hersey in Blanchard sta oblikovala situacijski model, kjer je način vodenja določen na podlagi ravnalnega vedenja vodje (enosmerno komuniciranje, natančna navodila), podpornega vedenja vodje (dvosmerno komuniciranje, razpravljanje) in zrelosti članov (Robbins, 2001, str. 322). Model prikaže, da so tudi različno zreli člani lahko uspešni, vendar ne upošteva nekaterih pomembnih dejavnikov (organizacijska struktura, težavnost naloge).

Med pomembne situacijske modele lahko uvrstimo še Housejev model poti in ciljev, Reddinovo teorijo 4-D, participativni model vodenja ter sestavljeni model (Možina et al., 1994, str. 535–548). Bistvo je, da vsi modeli na podlagi izbranih spremenljivk določajo posamezni stil vodenja.

Pomembno je opozoriti na podobnost med modeli. Na primer podobnosti med modelom 4-D in modelom dveh Univerz. Oba modela namreč uporabljata dva dejavnika: usmerjenost k ljudem oziroma k nalogam. Razlika je v tem, da situacijski model upošteva tudi jakost njihove usmerjenosti in tako prikaže štiri in ne le dva stila vodenja. Pomembno pa je opozoriti tudi na to, da model dveh Univerz temelji na anketiranju zaposlenih, torej opisuje neke dejanske situacije. Situacijski model pa se nagiba k temu, da vodja prilagaja svoje vodenje z namenom, da poveča učinkovitost oziroma uspešnost.

Poleg omenjenih stilov vodenja v okviru posameznih modelov so velikokrat navedeni še naslednji stili vodenja: liberalni, patriarhalni, brezosebni in manipulativni. Za liberalnega vodjo je značilno, da odločanje prepušča podrejenim. Patriarhalni vodja je avtokratičen in



zaščitniški. Brezosebni vodja uporablja predvsem pisne naloge, okrožnice in podobno. Manipulativni pa daje lažne občutke podrejenim, da soodločajo. Zanimivo pa je tudi transakcijsko in transformacijsko vodenje. Pri prvem vodja motivira zaposlene z nagradami, pri drugem pa s pomočjo karizme.

Stilom vodenja se prilagaja tudi način komuniciranja med vodjo in zaposlenimi. Iz opisanega razvoja modelov se največkrat pojavita dejavnika usmerjenost vodje k nalogam oziroma k zaposlenim. Kot omenjeno, lahko to vidimo pri modelu dveh univerz, teoriji X in Y, pri mrežnem vodenju, teoriji 4-D. Zato bom v nadaljevanju opredelila značilnosti za takšnega vodjo ter predstavila, kakšne so značilnosti, prednosti in slabosti komuniciranja pri posameznem stilu vodenja. Večkrat se pri naštetih modelih omenja tudi avtokratično oziroma demokratično vodenje vodje (Hersey in Blanchardov model, Tannenbaum in Schmidtov kontinuum...). Vendar so lastnosti avtokratičnega vodje zelo podobne vodji, usmerjenemu k nalogam.

Odločitev, da primerjam komuniciranje pri vodenju, usmerjenemu k ljudem oziroma k nalogam, a ne tudi komuniciranje pri avtokratičnem oziroma demokratičnem vodenju, temelji na mojem osebnem prepričanju, da pri omenjenih parih gre pravzaprav za zelo podobne pojme. Menim torej, da imata vodenje, usmerjeno k ljudem in demokratično vodenje podobne lastnosti. S tem ne mislim, da gre za popolne sopomenke, temveč le za dve vodenji, ki imata veliko skupnih točk. Podobno menim za vodenje, usmerjeno k nalogam ter avtokratično vodenje.

Če si pogledamo nekatere lastnosti posameznega stila vodenja, kot jih navajajo različni avtorji, vidimo nekatere tipične značilnosti avtokratskega vodenja. Rozman (Rozman et al., 1993, str. 206) navaja naslednje značilnosti: delovanje prek hierarhičnega položaja, vodja sam sprejema odločitve, komuniciranje uporablja za nadziranje izvajanja navodil, zaposleni ne sodelujejo, ne spodbuja se njihova iniciativnost, naloge so ukazi. Zupan in Kaše (2003, str. 89) navajata značilnosti, kot so: točno določanje rokov, centraliziranje odločitev ter nezaupanje sodelavcem. Možina (1992, str. 38) pa navaja kot temelje avtokratskega vodenja: avtoriteto, zahtevo po ubogljivosti, odvisnost od vodje ipd.

Sedaj pa si pogledajmo nekatere značilnosti vodenja, usmerjenega k nalogam. Po Rozmanu (Rozman et al., 1993, str. 202) je za takšno vodenje značilno podrobno strukturiranje nalog, smotrna delitev dela ter komuniciranje, ki služi predvsem usmerjanju procesov. Zupan in Kaše (2003, str. 87) navajata kot značilnosti tega vodenja: pomembna je delitev dela, postavljanje standardov, ocenjevanje uspešnosti dela, določanje rokov in postopkov.

Že iz teh nekaj naštetih lastnosti avtokratičnega vodenja ter vodenja, usmerjenega k nalogam vidimo, da je za obe značilna razčlenitev nalog, sodelovanje vodje z zaposlenimi ni pomembno, dober medosebni odnos ni pomemben, v ospredje je postavljeno izvrševanje nalog, komuniciranje pa se izvaja predvsem zato, da se naloge (ukazi) izvedejo.

Sedaj pa pogledimo še nekaj lastnosti drugih dveh vodenj. Najprej bom po Rozmanu (Rozman et al., 1993, str. 206) naštel nekaj tipičnih lastnosti demokratičnega vodenja: pomembno je sodelovanje zaposlenih, vodja se trudi vključevati zaposlene, tudi podrejeni lahko vplivajo na odločanje, vodja motivira zaposlene, spodbuja se teamsko delovanje. Zupan in Kaše (2003, str. 89) pa opisujeta demokratično vodenje kot: sodelovanje vodje in sodelavcev pri postavljanju ciljev ter sprejemanju odločitev, odnosi temeljijo na dobrem medsebojnem zaupanju, informiranost zaposlenih je visoka in podobno. Možina (1992, str. 39) pa na podlagi Likertovega sistema vodenja navaja naslednje značilnosti tega vodenja: skupinsko odločanje, motivacija z nagradami, odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski ter postavljanje ciljev s strani podrejenih.

Ostalo je le še vodenje, usmerjeno k ljudem. Po Rozmanu (Rozman et al., 1993, str. 202) s tem vodenjem poudarjamo predvsem odprto komuniciranje, spodbujanje občutka pripadnosti ter usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in prek tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom. Podobno navajata Zupan in Kaše (2003, str. 88): spoštovanje do sodelavcev, upoštevanje njihovih idej, pozornost do njihovih potreb in želja ter skrb za njihovo počutje.

Ponovno lahko najdemo podobnosti med zadnjima dvema stiloma vodenja. Te so: skrb za dobro počutje posameznikov, sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, dvosmerno komuniciranje, pomen zadovoljstva z delom. Navedla sem le nekaj avtorjev, prepričana pa sem, da bi z nadaljnjim iskanjem našli še več podobnosti. S tem pa sem utemeljila podobnost avtokratičnega vodenja in vodenja, usmerjenega k nalogam ter demokratičnega vodenja in vodenja, usmerjenega k ljudem. V nadaljevanju bom torej predstavila le vodenje, usmerjeno k nalogam oziroma ljudem. Razlog za to izbiro, in ne izbiro avtokratičnega ter demokratičnega vodenja, je v tem, da je že v začetnem delu naloge omenjen pomen usmerjanja vodje tako k ljudem kot k nalogam.

### **3.2 Značilnosti vodenja, usmerjenega k zaposlenim oziroma nalogam**

Vodja, ki je usmerjen k ljudem, uporablja način vodenja, s poudarjanjem položaja zaposlenih, delovnih pogojev in medsebojnega sodelovanja. Vodja uporablja pohvale, ne zahteva več, kot zaposleni zmore, pomaga posamezniku pri osebnih težavah, je prijazen, dostopen ter ustvarja prijetno vzdušje. To vodenje poudarja predvsem oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja, spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanja skupine kot teama ter usmerjanje posameznika k osebnemu razvoju in prek tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom.

Vodenje, usmerjeno k nalogam pa vključuje natančno določene naloge, postavljene standarde, informiranje zaposlenih o zahtevah dela, njegovo načrtovanje s člani ter spodbujanje ravnanja po enotnih postopkih. Za to vodenje je pomembno podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog, oblikovanje smotrne delitve dela v skupini in

oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev ter nadzor njihovega izvajanja.

Vendar je integracija posameznika in ciljev skupine – celote uspešna, če sta prisotna oba pristopa (Rozman et al., 1993, str. 202). Uspešni naj bi bili tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja.

V okviru izbranih stilov vodenja bom s pomočjo druge točke diplomskega dela predstavila vlogo komuniciranja in njene značilnosti pri posameznih stilih. Vsakemu stilu vodenja se komuniciranje prilagaja. Ker ima vsak stil komuniciranja svoje prednosti in slabosti, je potrebno slednje poznati in prikazati morebitne načine odpravljanja teh motenj. Predstavljeno bo torej komuniciranje pri posameznem stilu vodenja, in sicer s pomočjo opredelitve vpliva dejavnikov, vrste komuniciranja, lastnosti in funkcij, motnje, uspešnosti in učinkovitosti ter komunikacijske strukture.

### 3.3 Komuniciranje pri različnih stilih vodenja

#### 3.3.1 Komuniciranje pri vodenju, usmerjenemu k ljudem

Najprej je potrebno opredeliti nekatere **lastnosti komunikacij pri tem stilu vodenja**. Vodja, usmerjen k ljudem, je najverjetneje dober bralec nebesednih sporočil. Če ni, bo težko dosegel odlične medosebne odnose s sodelavci, kar je pri tem stilu vodenja zelo pomembno. Rečemo lahko, da sta pri tem vodenju besedno in nebesedno komuniciranje enako pomembna. Veliko je osebnega stika in uporabe tudi intimne komunikacijske razdalje. Vodja, usmerjen k ljudem, skuša razviti z vsakim posameznikom dober odnos, s katerim bosta največkrat stopila v stik v intimni komunikacijski razdalji. Pri nas bi ta razdalja veljala približno 0,4 m. Ker pa ne vzpostavimo z vsakim zelo prijateljski odnos, obstaja pri takem vodenju tudi velika verjetnost uporabe druge komunikacijske razdalje, torej v poslovnih prostorih.

Takšen **vodja** skoraj **ne pozna enosmernega komuniciranja**. Čeprav obstajajo ravni v organizaciji, potekajo komunikacije med člani v vseh smereh. Vsebina komunikacij je lahko zelo osebna, skoraj nezaželeno za organizacijo. Na to dejstvo mora biti vodja s takšnim stilom vodenja zelo pozoren, saj to lahko celo škodi organizaciji (zanemarijo se cilji podjetja). Komuniciranje je lahko zelo neformalno, vodja in zaposleni se poznajo tudi v osebem življenju. Področje sprejemljivosti je za vodjo in zaposlene zelo široko, kar se tiče osebnih zadev. Ožje je lahko za poslovne zadeve, kar je slabo za organizacijo. Količina in trajanje komunikacij o osebnih zadevah je daljše, o poslovnih pa je komuniciranje lahko celo krajše. **Med sogovorcema obstaja močna vez**, zato je jakost komuniciranja visoka. Pri tem vodenju so poudarjene vse štiri funkcije komuniciranja. Vodja je usmerjen predvsem v odnos med sodelavci, zato se bosta kontrolna in motivacijska funkcija izražali predvsem pri komuniciranju o teh zadevah.

Pri takšnem vodenju so **dobri medsebojni odnosi lahko skoraj pomembnejši od samih ciljev** organizacije. Potrebno je preprečiti ta skrajni primer, in sicer z večjim poudarkom odmika moči, pomembnostjo učinkovitega doseganja ciljev organizacije, izkoriščanjem dobrega delovnega vzdušja za spodbujanje delovanja zaposlenih in podobno. To ne pomeni, da mora vodja spremeniti način komuniciranja in se zelo oddaljiti od zaposlenih. Pomeni le, da mora nekoliko prilagoditi komuniciranje, ki bo spodbujalo ne le prijetne odnose v organizaciji, temveč tudi delavnost. Takšen vodja rad uporablja osebne načine komuniciranja z zaposlenimi. To je zelo učinkovito pri kompleksnih nalogah. Pri enostavnih nalogah bi vsakokratni osebni stik povzročal izgubo časa, zmedenost in podobno. Problem, ki se pojavi pri komuniciranju takšnega vodenja, je sama vsebina sporočila (nepomembna za organizacijo).

**Motnje** komuniciranja na strani sporočevalca (vodje in zaposleni) **lahko nastanejo zaradi močne vpletenosti čustev**. Pri takšnem stilu vodenja je pričakovati, da se vodja in zaposleni tudi osebno poznajo, to pa povzroča več čustvenega izražanja. Prav tako lahko pri sprejemniku pride do selektivne percepcije in prefiltriranja informacij, zaradi močne čustvene komponente.

Pri tem stilu vodenja so **organizacijske motnje** (organizacijska struktura, statusni odnosi) **najmanj možne**, saj se poudarja medsebojna povezanost posameznikov in nehierarhičnost. Več je lahko individualnih motenj, kot je prevelika vpletenost čustev.

Vodja, usmerjen k ljudem, mora znati zadrževati negativna čustva, prav tako pa mora vzgajati takšno kulturo v podjetju, da bi se tega zavedali tudi vsi zaposleni. **Vodja sporoča** zaposlenim informacije na opisen način, kar je zanje zelo **prijetno**. Težave se pojavijo pri posameznikih, ki so leni, godrnjavi oziroma bahavi. Takrat je potrebno nekoliko strogosti.

**Vodja**, usmerjen k ljudem, najraje **komunicira osebno**. Tudi telefonski pogovori znajo biti dolgi. Problem je v tem, da je vsebina komunikacij neprimerna (osebne zadeve). Zato mora vodja paziti na temo razgovora in omejiti preveliko uporabo osebnih komunikacij, saj tudi te lahko prinesejo slabosti, kot sta izguba časa ali preobremenjenost posameznikov.

Problem s čustvi se pri tem stilu vodenja lahko pojavi, ko se ta izražajo v preveliki meri. Vsako izražanje nasprotnih mnenj pomeni »vojno«. Zato mora vodja poskrbeti, da se **čustva pri komuniciranju uravnoteženo izražajo**.

**Motnje** lahko nastanejo **zaradi nepravilnega podajanja informacij**. Pri vodenju, usmerjenem k ljudem, se vodja zavzema predvsem za dobre medosebne odnose. Zaposleni lahko zato zanemarijo pomen nalog. Pomembno je, da vodja to prepreči s poudarjanjem pomembnih točk pri nalogi. To pa ne pomeni, da se pogovori o osebnih zadevah (če ne zmanjšujejo uspešnost organizacije) ne smejo izvajati. Pomeni le, da ne smejo biti enako pomembno obravnavani kot poslovne zadeve.

Pri tem stilu vodenja se vodja lahko srečuje s **problemom drznosti podrejenih**. Slednji ga, zaradi preveč prijateljskega odnosa, jemljejo kot posameznika na isti hierarhični ravni in mu ne priznavajo moči. Zato mora vodja v tej situaciji dobro znati ravnati z ugovori. Potrebno pa je upoštevati, da prav tesni medosebni odnosi omogočajo vodji, da lažje uveljavi nove ideje z manj (neupravičenih) ugovorov zaposlenih.

**Komuniciranje** pri takšnem stilu vodenja je **najverjetneje zelo učinkovito**, saj se upoštevajo skoraj vsa besedna in nebesedna sporočila (mimika obraza, kretnje, čustva). Z vidika organizacije je pogovor manj učinkovit, če je preveč osebnih zadev in manj organizacijskih. Vodja mora torej biti **pozoren na samo vsebino komuniciranja**, torej na uspešnost komuniciranja (cilji komuniciranja v okviru nalog).

**Z organizacijsko strukturo je določena komunikacijska struktura**. Vendar ne smemo prehitro sklepati, da je pri strogi hierarhični organizaciji tudi komunikacijska struktura takšna. Zaradi potreb in pomanjkljivosti se lahko v organizaciji razvije ravno nasprotna komunikacijska struktura. Nastanejo lahko neformalne vodoravne komunikacijske vezi. Na organizacijsko in posledično komunikacijsko strukturo vpliva veliko situacijskih dejavnikov, kot so velikost organizacije, cilji in strategije. Zato bo komunikacijska struktura predstavljena v odvisnosti le od enega dejavnika, in sicer stila vodenja. V tem delu je govora o vodenju, usmerjenem k ljudem. Takšen vodja bo najverjetneje skušal ustvariti teamsko manj formalno komunikacijsko strukturo, oblik kolesa ali prstana. Neformalne komunikacijske strukture, ki nastanejo spontano, so na eni strani kazalnik slabosti formalne strukture. Vendar lahko povzročijo tudi težave s podvajanjem informacij ali nastajanjem govoric. Na tem mestu je potrebno poudariti, da govorice največkrat nastanejo zaradi negotovosti oziroma občutka nezmožnosti vpliva na končne izide (Možina, 1992, str. 87).

Vodja, ki se vede usmerjeno k ljudem, najverjetneje **ne bo uporabil za sprožitev aktivnosti moč kaznovanja**, zato da ne ogrozi medosebnih odnosov v organizaciji. Najverjetneje bo poskušal naloge skomunicirati z močjo nagrad oziroma referenčno močjo. Uporaba ekspertne moči ni toliko značilna za ta primer, saj so naloge skoraj »sekundarnega« pomena. Prav tega se mora zavedati vodja v takšni situaciji. Če želi obdržati dobro vzdušje v organizaciji, je za sprožitev akcije še najboljša uporaba ekspertne moči, saj bi tako zagotovil še »privlačnost in zanimanje za naloge«. To bi nekoliko uskladilo cilj doseganja dobrih medosebnih odnosov in uspešnega in učinkovitega doseganja cilja poslovanja. Pozornost je potrebno nameniti uporabi moči nagrad, predvsem njeni neupravičeni in pretirani uporabi. Prijateljski odnosi lahko spodbudijo tudi nepotrebno nagrajevanje.

### **3.3.2 Komuniciranje pri vodenju, usmerjenemu k nalogam**

Tudi na tem mestu je najbolj smotno začeti s **splošnimi značilnostmi komunikacij pri tem stilu vodenja**. Vodja, usmerjen k nalogam, bo najverjetneje uporabljal predvsem besedno komuniciranje. V poslovnem svetu se držimo večinoma verbalnega komuniciranja, ker je

natančnejše. Vodja s tem stilom vodenja pa izjemno poudarja naloge in poslovanje. Zanj ni toliko pomembno, ali gre za prvo ali tretje družabno območje, dokler se zagotavlja odlično izvrševanje nalog. Za obravnavanje detajlov bo uporabljal prvo, za sporočanje osnovnih nalog pa tretje območje komuniciranja. Takšen vodja je tudi manj pozoren na nebesedno komuniciranje. Pozornost bo verjetno usmeril takrat, kadar bodo ti dejavniki ogrozili izvajanje nalog (delavec zaradi nezadovoljstva odsoten z dela).

**Vodja, ki je usmerjen k nalogam, komunicira lahko enosmerno in dvosmerno.** Odvisno je od značilnosti naloge in potrebe po eno- oziroma dvosmernem komuniciranju. Tak vodja podpira vodoravne oziroma horizontalne komunikacije v odvisnosti od naloge. Pri kompleksni nalogi in veliko člani bi moral podpirati obe vrsti komunikacij. Pri enostavnih nalogah oziroma kriznih obdobjih ter preprečevanju govoric bi moral poudarjati vertikalno komuniciranje (centralizirano, z njim na čelu), če bi želel zagotoviti najboljši vpliv komunikacij na uspešnost izvedbe naloge. Vsebina komunikacij je v večini poslovna, oblika pa formalna. Področje sprejemljivosti pri poslovni vsebini je, posebej za vodjo, zelo široko. Za nekatere zaposlene celo preveč. V tem primeru je tudi količina komunikacij velika in trajanje zelo dolgo. Če so v podjetju močno zavzeti za naloge, je jakost komuniciranja med njimi lahko zelo velika. Za ta stil vodenja velja, da se bosta pri izvajanju nalog veliko izražali kontrolna in motivacijska funkcija. Poudariti je treba, da so vse funkcije prisotne pri vseh stilih vodenja, razlikujejo se le glede na njihovo poudarjenost.

Ker je takšen vodja zaskrbljen predvsem za izvajanje nalog, je njegovo **sporočanje o nalogah, ciljih, podrobnostih o delu in podobno zelo natančno in pravilno.** Cilji so največkrat definirani kot edini smisel obstoja podjetja, celo ob zanemarjanju zadovoljstva zaposlenih. Delavci se zato lahko počutijo zanemarjene in nepovezane z organizacijo. Vodja komunicira le zato, da sporoči ostalim plane. Takšno vedenje lahko privede do tega, da se kljub pogostemu komuniciranju člani med seboj ne poznajo, zato se ne počutijo kot del organizacije. Vodja, usmerjen k nalogam, je zelo pozoren na njihovo izvajanje. Najverjetneje nima večjih problemov pri izbiri medija komuniciranja – za enostavne naloge uporablja interaktivne medije, za kompleksne pa osebne razgovore. Problem lahko predstavlja nepravilen pristop k ljudem (nezainteresiranost zanje).

Motne pri tem stilu vodenja, na strani sporočevalca, lahko nastanejo zaradi **nevživljanja v sprejemnikov način razmišljanja, interese, vrednote.** Vodja kot sprejemnik sporočil lahko povzroči motnje, zaradi nezaznavanja čustvene komponente oziroma govornice telesa zaposlenih. Če pa so zaposleni v vlogi sprejemnika, lahko pride do napačnega razumevanja, prenatrpanosti z informacijami (podrobnimi) takrat, ko niso enakomerno zavzeti za delo kot vodja.

Vodja, usmerjen k nalogam, bo najverjetneje **spodbujal specializacijo** (nižji stroški, obvladovanje dela). Ta pa je organizacijski **vzrok motenj komuniciranja.** Visoka specializacija sicer olajša komuniciranje med posamezniki enake stroke. Vendar je zelo oteženo komuniciranje z drugimi strokami. Zato je pomembno, da igra vodja vlogo

»prevajalca« med posamezniki različnih strok. Z individualnega vidika motenj pa je lahko pri takem stilu vodenja večji problem neupoštevanje čustev posameznika.

Takšen vodja bi se moral naučiti **brati tudi čustvena sporočila** svojih zaposlenih. Dostopnejši lahko postane tako, da (vsaj občasno) uporablja tudi neformalno komuniciranje s svojimi zaposlenimi.

Vodja, usmerjen k nalogam, bo uporabil tisti **komunikacijski kanal, za katerega bo presodil, da je najprimernejši za nalogo**. Manj je verjetno, da bo izbiro komunikacijskega kanala prilagodil možnostim zaposlenim. Nekateri delavci nimajo veliko časa za dolge osebne razgovore. Takšen vodja bo najprej pretehtal predvsem, če naloga potrebuje osebni razgovor.

Vodja, usmerjen k nalogam, je človek, ki ima **čustva le »do nalog«**. Zaposleni sicer lahko izražajo negativna čustva s komuniciranjem. Vprašanje je, če jih takšen vodja prebere, predvsem če ni govora o nalogah.

Za vodjo s takim vedenjem so naloge najpomembnejše. Zanj je najverjetneje kar vsaka podrobnost pomembna. **Zaposlenim pa je to lahko preveč informacij naenkrat**. Zato mora takšen vodja znati poudariti bistvene informacije. Zaposleni si bodo najbolje zapomnili nekaj, če sami naredijo, rečejo oziroma vidijo in slišijo istočasno. Vodja naj se torej pri pomembnih informacijah drži takega sporočanja in drugih tehnik, ki spodbujajo sodelovanje zaposlenih.

Ker takšen vodja poudarja (le) pomen nalog, se **posamezniki počutijo nepomembni**. Ugovorov je lahko več, predvsem takrat, ko vodji ni uspelo združiti ciljev organizacije in ciljev zaposlenih. In ker je možnih več ugovorov (tudi upravičenih), jih mora vodja tudi pravično obravnavati. Ne sme se takoj lotiti njihovega odstranjevanja, temveč mora razmisliti, na podlagi česa so ugovori nastali in če so upravičeni. Ne smemo pozabiti na etično vedenje pri poskusu uveljavitve ciljev organizacije (vodje).

Za organizacijo je takšen stil vodenja zelo **uspešen in učinkovit** pri komuniciranju, predvsem **kar se tiče nalog**. Vsebina je sicer primerna, vendar je lahko pomanjkljiv način podajanja informacij zaposlenim vir motenj pri komuniciranju. Vodja zato mora preusmeriti nekoliko pozornosti tudi samemu načinu komuniciranja (aktivno poslušanje, razumevanje drugačnosti stališč in znanj, pravilno prefiltrira informacije).

Ta stil vodenja je usmerjen predvsem k nalogam, zato je razumljivo, če vodja zahteva **sistematičnost in preglednost nad poslovanjem podjetja**. Organizacijska struktura bo najverjetneje centralizirana za enostavne naloge in teamska za težavne naloge. Komunikacijska struktura pa se lahko temu prilagodi z nasprotno obliko. Centraliziranemu odločanju se lahko prilega decentralizirana komunikacija in obratno, decentraliziranemu

odločanju se prileže centralizirano komuniciranje (center je vir pravih in enotnih informacij).

Vodja, usmerjen k nalogam, komunicira predvsem o nalogah. **Od svojih zaposlenih pričakuje**, da so ravno tako **zavzeti za nalogo**. To lahko sproži z uporabo ekspertne moči. V tej situaciji pa lahko celo malo primanjkuje osebnega pristopa. Zaposleni vidijo vodjo kot strokovnjaka za naloge, vendar jih kot osebnost ne inspirira in zato so osebni odnosi lahko hladni. Izvajanje nalog s strani zaposlenih je lahko uspešno tudi z nagradami. Takšen vodja bo najverjetneje uporabil nagrade predvsem pri dobrem doseganju rezultatov, kar je opravičljivo za organizacijo. Zaposleni sicer priznavajo moči vodje, saj je pravičen na področju poslovanja. Bolj kot nepriznavanje moči se lahko pojavi problem odsotnosti osebnega poznavanja.

## SKLEP

Ljudje se vedno bolj povezujejo prek organizacij. Za njihovo učinkovito delovanje skrbijo managerji, tako da usklajujejo delo in komunicirajo z ljudmi, jih vodijo. Obstajajo različne opredelitve managementa, v tem primeru pa je v tem delu najpomembnejša procesna opredelitev. Slednja pojmuje management kot proces, s katerim manager izvaja načrtovanje, uveljavljanje in kontrolo organizacije v interesu lastnikov. To pa so procesi URP. URP proces tako razdelimo na faze planiranja poslovanja in organizacije, uveljavljanja organizacije, kontrole organizacije ter kontrole poslovanja. Bistvena procesa uveljavljanja pa sta kadrovanje in vodenje.

Ko manager sproži aktivnost zaposlenih v smeri skupnega organizacijskega cilja, se znajde v vlogi vodje. Tudi vodenje je opredeljeno na več načinov. Kot osnova za nalogo pa je uporabljena širša opredelitev: vodenje je proces, ki vključuje vodenje v ožjem smislu, motiviranje in komuniciranje.

Imeti vodjo ne zagotavlja učinkovitosti oziroma uspešnosti. Z dobrim vodenjem je možnost učinkovitosti oz. uspešnosti večja. Zato bi se vodja moral potruditi izvajati čim boljše vodenje. V praksi sicer ni mogoče natančno določiti navodil za uspešno vodenje. Avtorji pa navajajo nekatere značilnosti dobrih vodij. Med temi sodijo tudi vzpostavljanje dobrih odnosov z zaposlenimi, analitično soočanje s problemi tudi tistih, ki izvirajo iz medosebnih odnosov, zagotoviti učinkovito sodelovanje z zaposlenimi ter drugo. Iz navedenega je razvidno, da brez komuniciranja ni možno delati z ljudmi.

V URP procesu je največji obseg komuniciranja med zaposlenim(i) in vodjo pri vodenju (uveljavljanju). Na podlagi raziskav je to tudi najpomembnejši tip komuniciranja v organizaciji. V novejšem času se kot dokaz vedno večjega usmerjanja pozornosti h komuniciranju pojavlja management komuniciranja. Z ali brez managementa komuniciranja



je potrebno poznati značilnosti in vrste komuniciranja ter njegovo vlogo pri vodenju. Tako ugotovimo, kakšno komuniciranje sami izvajamo, kakšne so njegove prednosti in pomanjkljivosti ter kako doseči želen način komuniciranja, da zagotovimo večjo učinkovitost organizacije in uspešnost podjetja.

Komuniciranje je proces izmenjave informacij med dvema ali več udeleženci. Razvrstimo ga na več načinov, odvisno od lastnosti, katero opazujemo. Tako poznamo glede na to, kje se izvajajo, medosebne oziroma komunikacije v podjetju. Glede na smer poznamo enosmerne oziroma dvosmerne komunikacije. Komunikacije so lahko horizontalne, vertikalne, poševne, inter- oziroma intragrupne. Ločimo jih tudi glede na vsebino, smer, jakost in formalnost. Najbolj osnovno razdelitev komuniciranja predstavlja verbalno in neverbalno komuniciranje ter govorica telesa. Verbalno komuniciranje je tisto, ki je največkrat razumljeno kot edini način komuniciranja. Temelji na uporabi besed, izvajamo pa ga lahko pisno, ustno, v zadnjem času pa tudi elektronsko. Govorica telesa (mimika obraza, drža...) se največkrat obravnava posebej od neverbalnega komuniciranja, kljub dejstvu, da sta obe komuniciranji neverbalne narave.

Funkcija komuniciranja nam pove, zakaj komuniciramo. Predstavila sem štiri temeljne funkcije komuniciranja, ki jih lahko uporabimo tudi pri komuniciranju vodje (informativna, kontrolna, motivacijska ter funkcija čustvenega izražanja).

Sedaj, ko je opredeljen vzrok komunikacij, je potrebno opredeliti še dejavnike, ki vplivajo na to, kako vodja komunicira. Z vidika organizacije vplivajo na vodjo organizacijski (cilji, struktura...) in neorganizacijski (osebne značilnosti posameznikov, država in njeni politični ukrepi...) dejavniki.

Pri procesu komuniciranja nastanejo tudi motnje, ki zmanjšujejo njegovo učinkovitost in uspešnost. Dve najpogostejši razvrstitvi motenj sta glede na to, pri katerem členu komunikacijskega procesa motnje nastanejo (sporočevalec, kanal, prejemnik) oziroma glede na to, ali so motnje individualne (semantika, nekonsistentne iztočnice) ali organizacijske narave (razlike v statusu in moči, potrebe in cilji oddelkov). Najprej je potrebno ugotoviti, zakaj pride do motenj, nato pa ukrepati, da jih zmanjšamo (predvsem preventivno!). Med ukrepi zmanjšanja motenj poznamo aktivno poslušanje, preverjanje razumevanja sporočil, razumevanje različnosti stališč, pazimo na obremenjenost komunikacijskega kanala oziroma izvajamo management s hojo naokrog.

Uspešno komuniciranje je tisto, kjer sta namenska vsebina sporočila oddajnika in dojetje pomena sprejetega sporočila pri prejemniku enaka. Učinkovito komuniciranje pa je tisto, ki zahteva kar najmanj potroškov prvin. Vodja mora paziti na dejstvo, da učinkovito komuniciranje ne vodi nujno tudi k uspešnemu.

Skozi zgodovino proučevanja vodenja so prihajali do različnih sklepov glede njegove uspešnosti. Danes velja, da se mora vodenje prilagajati situaciji. Na podlagi preteklih ugotovitev pa lahko stile vodenja strnemo v avtokratično in demokratično ter usmerjeno k delavcem oziroma nalogam. Pri vsakem stilu vodenja uporablja vodja ustrezno vodenje. Če komuniciranja pri posameznih vodenjih posplošimo, lahko ugotovimo njegove glavne značilnosti, dobre strani, slabosti in tako ugotovimo, na kaj naj bo vodja pozoren.

Za komuniciranje pri vodenju, usmerjenemu k zaposlenim, velja, da je spontano, neformalna vsebina spodbuja ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja in medosebnega zaupanja. Vendar pa bi komunikacije na delovnem mestu morale biti predvsem o nalogah in ne osebnih odnosih. S pretirano neformalnim in spontanim komuniciranjem spodbujamo enakomernost, kar pa lahko ogrozi red, če delavci niso disciplinirani. Obratno pa je pri vodenju, usmerjenemu k nalogam, več komunikacij s strokovno vsebino o nalogah, manj ali skoraj nič o osebnih zadevah. To sicer spodbuja izvajanje nalog, ne spodbuja pa lojalnosti, povezanosti med člani in teamskega dela (kjer je potrebno). Takšen vodja bi moral v svoje komuniciranje vključiti nekoliko tudi osebne zadeve (razumevanje zaposlenega, ki ima hude osebne težave), s tem pa spodbuja pripadnost zaposlenih.

Sklenem lahko, da se vsakemu stilu vodenju prilagodi tudi način komuniciranja. V tem primeru je komuniciranje kot temelj za vodenje. Če pa ugotovimo morebitne slabosti takšnega komuniciranja oziroma izkoristimo prednosti, lahko postane komuniciranje orodje za izboljšanje vodenja. Tako lahko avtokratičen vodja uvede več dvosmernega komuniciranja, demokratičen v času kriz nekoliko strožje komuniciranje (odnos), vodja, usmerjen k ljudem, poskrbi, da je vsebina komunikacij predvsem strokovna. Vodja, usmerjen k nalogam, pa naj s pomočjo komuniciranja ustvari boljše medosebne odnose. Seveda je ob vsem tem potrebno spremljati tudi celotno situacijo (značilnosti zaposlenih, kompleksnost naloge ipd). Vodja, ki uspešno komunicira, bo verjetno tudi uspešnejši pri svojem delu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bateman, T. S. & Snell, S. (2004). *Management: the new competitive landscape*, 6. izdaja. New York: McGraw-Hill/Irwin, cop.
2. Bennett, R. (1997). *Organisational behaviour*. 3. izdaja. London [etc.]: M & E Pitman.
3. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Blažič, M. (2000). *Osnove komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
5. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Clayton, P. (2004). *Poslovna govorica telesa*. 1. izdaja. Ljubljana: Prešernova družba.
7. Dimovski, V., Penger S. & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management*. 2. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Eersel, van, F. M. *Managerial Grid (Blake and Mouton)*. Najdeno 6. avgusta, 2009 na spletnem naslovu [http://www.12manage.com/methods\\_blake\\_mouton\\_managerial\\_grid.html](http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html)
9. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje, skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Greene, H. R. (1993). *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center.
11. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*, 2. dopolnjena izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Kavran, D. & Florjančič J. (1992). *Kadrovska funkcija – Management*. 1. izdaja. Kranj: Moderna organizacija.
13. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. 6. izdaja. New York: McGraw-Hill/Irwin, cop.
14. Kukovič, M., Janžekovič, M. & Kožuh, J. (2007). *Delovne navade med mladimi, raziskovalna naloga*. Celje: Poslovno-komercialna šola Celje, poklicna in strokovna šola.
15. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
17. Makovec, Brenčič M. & Hrastelj T. (2003). *Mednarodno trženje*. 1. izdaja. Ljubljana: GV Založba.
18. Mesiti, P. (2003). *Povežite se z ljudmi!: načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. 1. izdaja. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
19. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje: učbenik za višje strokovno izobraževanje, izobraževalni program Komercialist*. Ljubljana: Jutro.
20. Mihelčič, M. (2003). *Organizacija in ravnateljstvo*. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
21. Mohorič, T. (1999). O podatku in informaciji. *Organizacija*, 32 (8–9), 445–448.
22. Možina S. & Merkač Skok, M. (1990). *Vodenje podjetja*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

23. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Možina, S. (1994). Dinamika vodenja. Možina, S. (ur.), Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R., *Management* (str. 524–557). Radovljica: Didakta.
25. Možina, S., Damjan, S. (1994). Dinamika vodenja. Možina, S. (ur.), Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R., *Management* (str. 558–599). Radovljica: Didakta.
26. Možina, S. (1996). Teamsko vodenje podjetja. Adizes., I, Možina, S. (ur.), Milivojević, Z., Svetlik, I. & Terpin, M., *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, 1. izdaja (str. 72–121). Ljubljana: Založba PANTA RHEI – SINEZA.
27. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. 2. izdaja. Maribor: Obzorja.
28. *Ocenjevanje in izbira metodologij na podlagi agilnih principov*. Najdeno 23. marca 2009 na spletnem naslovu  
<http://www2.gov.si/mju/emris.nsf/0/DF0AFC00A428CAABC1256E9E003E4DC7?OpenDocument>
29. Owen, A. (2000, 15. julij). *Reconsidering the Higher-Order Legitimacy of French and Raven's Bases of Social Power in the Information Age*. University of Maryland University College. Najdeno 21. maja 2009 na spletnem naslovu  
<http://ambur.net/French&Raven.htm>
30. *Poslovni bonton oblačenja je biblija uspešnega poslovneža*. Najdeno 16. maja 2009 na spletnem naslovu  
[http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Poslovno\\_Oblacenje](http://mojuspeh.com/geeklog/article.php/Poslovno_Oblacenje)
31. *Prepričevalno komuniciranje*. Najdeno 19. novembra 2008 na spletnem naslovu  
<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/pk/>
32. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. 9. izdaja. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall International.
33. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. 1. izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Rozman, R. & Sitar, A. S. (2007, 5.–7. julij). *Impact of organization and organizational learning and knowledge management*. Vienna: The 23rd EGOS Colloquium: Beyond Waltz – Dannces of Individuals and Organization.
36. Rus, V. S. (1999). *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
37. Sadler, P. (1997). *Leadership*. London: Konnan Page.
38. Vec, T. (2002). Dejavniki učinkovite komunikacije in komunikacijski zakoni, *Socialna pedagogika*. 6 (1), 67–80.
39. Verdonik, D. (2007). Upravljanje pogovora kot metadiskurzna funkcija. *Jezik in slovstvo*, 52, (3–4), 53–66.
40. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

41. Vrčko, M. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. 1. natis. Novo mesto, Ljubljana: Biro Praxis.
42. Vrhovec, S. (2003a). *Poslovno sporazumevanje in vodenje, interno gradivo*. 2. dopolnjena izdaja. Celje: Šolski center Celje.
43. Vrhovec, S. (2003b). *Poslovno sporazumevanje in vodenje, vaje*. 2. dopolnjena izdaja. Celje: Šolski center Celje.
44. Zupan, N. & Kaše, R. (2003). *Organizacija podjetja, zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.