

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**INTERNO KOMUNICIRANJE KOT POGOJ USPEŠNEGA
POSLOVANJA ZDRUŽB**

Ljubljana, september 2002

MITJA SIVEC

IZJAVA

Študent Mitja Sivec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Darje Šink in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV KOMUNICIRANJA	3
1.1. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	3
1.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE KOMUNIKACIJE	3
1.2.1. NAČINI KOMUNICIRANJA	4
1.2.1.1. DIGITALNA KOMUNIKACIJA (BESEDNA, VERBALNA)	4
1.2.1.2. ANALOGNA KOMUNIKACIJA (NEBESEDNA, NEVERBALNA)	4
1.3. DEJAVNIKI KOMUNIKACIJSKE USPEŠNOSTI	5
1.3.1. IZVORI KOMUNIKACIJSKIH NESPORAZUMOV	5
1.3.2. POVROTNE INFORMACIJE – KOMUNIKACIJSKI FEEDBACK	6
2. MEDSEBOJNI ODNOSI KOT POGOJ ZA KAKOVOSTNO DELO	6
2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA	6
2.1.1. TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH KULTUR	8
2.2. ORGANIZACIJSKA KLIMA	9
2.3. MEDSEBOJNI ODNOSI	10
2.3.1. KOLEKTIV IN MEDSEBOJNI ODNOSI	11
2.3.2. SAMOPODOBA ZAPOSLENIH IN MEDSEBOJNI ODNOSI	12
2.4. PSIHOLOŠKA NAČELA VODENJA	13
2.4.1. ZAUPANJE IN INFORMIRANOST KREPITA MEDSEBOJNE ODOSEI!	13
2.4.2. PSIHOLOŠKO-SOCIOLOŠKA NAČELA VODENJA	14
3. INTERNO KOMUNICIRANJE	14
3.1. ORAGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	15
3.2. VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA	16
3.2.1. PREDSTAVITEV VDC ČRNOMELJ	17
3.2.2. INTERNO KOMUNICIRANJE V VDC ČRNOMELJ	18
3.2.4. POLITIKA, STRATEGIJA IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA V VDC	20
3.2.4.1. INTERNA POLITIKA	20
3.2.4.2. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA	21
3.2.4.2.1. NAČINI URESNIČEVANJA STRATEGIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA	21
3.2.4.3. KOMUNIKACIJSKI CILJI	24
3.2.4.3.1. VZPOSTAVITEV USTREZNE DELOVNE KLIME	25
3.3. INFORMIRANJE ZAPOSLENIH	26
3.4. INTERNE KOMUNIKACIJE IN SPREMEMBE V PODJETJU	27
4. RAVNATELJ KOT KOORDINATOR	28
4.1. RAVNATELJ KOT VODJA SKUPINE	28
4.2. USKLAJEVANJE POSAMEZNIKOV ZNOTRAJ SKUPINE	29
4.2.1. NARAVNANOST UDELEŽENCEV V PROCESU KOMUNICIRANJA	29
4.2.2. TIPOLOGIJA PROBLEMATIČNIH LJUDI (ZAPOSLENIH)	30
4.2. USKLAJEVANJE ZAPOSLENIH	31
4.2.3.1. USKLAJEVANJE S POMOČJO MOTIVACIJE	32
4.2.4. STRATEGIJE USKLAJEVANJA	34
5. USPEŠEN VODJA	35
5.1. SITUACIJSKO VODENJE	35
5.2.1. PRAVILA KOMUNICIRANJA	36
5.3. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA	37

5.4. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA VODJE.....	37
5.4.1. LASTNOSTI, KI JIH PODREJENI PRIČAKUJEJO OD VODJE.....	38
SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	44

UVOD

Delo v skupini je posebna oblika dela, ki se ga moramo neprestano učiti. Temeljni pogoj za delovanje delovne skupine je medsebojno komuniciranje njenih članov. Vodja skupine analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov na poti do zastavljenega cilja. Sooča se z različnimi tipi zaposlenih. Neprestano se postavlja vprašanje, kako izrabi pozitivne lastnosti posameznikov in kako se izogniti njihovim negativnim lastnostim. Ljudje so za ali proti, podpirajo ali ovirajo, dajejo ideje ali pa so pasivni. Te lastnosti pa povečujejo ali zmanjšujejo uspeh organizacije. Pri tem je po Možini (Možina et al., 1994, str. 75) ključno razumevanje organizacije kot podsistema družbe, ki pa jo je treba nujno obravnavati kot odprti sistem. Organizacija je živlensko odvisna od okolja, od okolja pridobiva inpute, ki jih predeluje in ponovno oddaja v okolje.

Danes obstaja potreba po vodenju kot še nikoli doslej. Še posebej potrebujemo dobro vodenje, da nas popelje v prihodnost. Potrebujemo ljudi z vizijo, pogumom, sposobnostjo za spremembe in z občutkom za komuniciranje, torej za prenašanje pogledov na podrejene in njihovo usklajevanje v procesu komuniciranja. Razlog zakaj vodenje danes tako potrebujemo, je v ljudeh. Ljudje so veliko bolj težavni, zahtevni, sebični, kot so bili. Danes ne zadostuje več samo, da damo nekemu delo in mu povemo kaj naj dela. Ljudje želijo sodelovati, se pogovoriti o svojem delu, želijo povratne informacije, želijo vedeti kaj lahko pričakujejo od določenega dela.

Ne vedoč, ali bodo vplivi internih komunikacij pozitivni ali negativni in katerih bo več ter ali bodo navsezadnje pokrili vse stroške in porabljen čas, nastale znotraj te službe ali dejavnosti, lahko z gotovostjo trdimo, da so zaposleni človeški kapital, ki ga je treba nenehno spodbujati k boljšemu delu, jih motivirati in v njih vzbujati zavest in pripadnost organizaciji. Od njih zahtevamo in želimo največ in najboljše, to pa v veliki meri lahko dosežemo s komuniciranjem.

V okviru diplomskega dela sem želel prikazati (in tudi zagovarjal) tisto filozofijo ali prepričanje, ki komuniciranje prikazuje kot enega najpomembnejših faktorjev pri poslovni uspešnosti konkretne združbe. Ne glede na tip združbe menim, da je "zdravo" komuniciranje nekaj elementarnega in prepotrebne za normalno delovanje vsake združbe. Pomembni so pošteni odnosi v kolektivu, prav tako pa tudi med kolektivom in vodjo. Kajti le na takšen način vodja, kot usmerjevalec dobi možnost usmeriti se na druga, mogoče "na papirju", bolj bistvena področja.

VDC (Varstveno delovni center) Črnomelj je relativno majhna združba, ki skrbi za razvoj in dobro počutje duševno prizadetih oseb, varovancev. Ima osem zaposlenih, od tega šest inštruktorjev (strokovnih delavcev), vodjo in ravnateljico (deluje na drugi lokaciji, saj VDC Črnomelj formalno spada pod Osnovno šolo Milke Šobar) ter še

nekaj pogodbeno vezanih strokovnjakov (psiholog, sociolog). V VDC Črnomelj sem opravil služenje civilnega vojaškega roka ter tako imel priložnost neposredno opazovati njihovo delovanje. Želel bi poudariti, da sem predpostavil oziroma poenostavil, da je vodja tista oseba, ki ima ali bi morala imeti dovolj moči, znanja in sposobnosti, da pokriva večino strateških področij, ki vodijo k dobrim medsebojnim odnosom in pozitivni klimi. Glede na majhnost VDC Črnomelj, se mi zdi malo verjetno, da bi lahko še kdo drug v kolektivu prevzel formalno in neformalno vlogo internega komunikatorja, kakor je izraz za posebne službe v večjih podjetjih, ki delujejo izključno na teh specifičnih področjih. Vsekakor mora biti vodilni strokovnjak (Brajša, 1983, str. 81) za medsebojne odnose, če hoče, da dosežejo skupni cilj, da rešujejo skupne probleme. Vsako vodenje mora biti osnovano na popolni informiranosti in to ne samo vodilnega, ampak tudi oseb, ki jih vodi.

Komuniciranje med inštruktorji in varovanci ni jedro tega dela, ampak le (beri žal) posledica bolj ali manj uspešnega komuniciranja med inštruktorji ter med inštruktorji in vodjo. Kako uspešno in učinkovito je to komuniciranje in kakšni so njeni dejavniki, pa je rdeča nit diplomske naloge. Osredotočil sem se na odnose znotraj skupine (med inštruktorji) in na relacijo te skupine do vodje VDC.

Cilj internega komuniciranja v VDC Črnomelj je vzpostavitev primernih delovnih pogojev. Izhajajoč iz te hipoteze sem postavil temu primerno strukturo tega dela. Jedro dela je poglavje o internem komuniciranju, ki je konkretno predstavljeno na primeru, medtem, ko so druga poglavja pretežno teoretična in tvorijo nekakšen opus okoli jedra.

Na začetku, v prvem poglavju, sem opredelil osnovne teoretične opredelitve komuniciranja. V drugem poglavju sem želel ponazoriti kakšni naj bi bili organizacijska kultura, medsebojni odnosi in delovna klima, ki bi združbi omogočali uspešno delovanje. V tretjem poglavju sem se osredotočil na to, kakšno naj bi bilo interno komuniciranje v združbi, konkretno na primeru VDC Črnomelj, da bi bili vzpostavljeni ustrezni medsebojni odnosi in organizacijska klima. Četrto poglavje je ponovno teoretično naravnano in govori o različnih tipih zaposlenih s katerimi se ravnatelj ali vodja srečuje v okviru internega komuniciranja in kako jih usmerjati in uskladiti s pomočjo motivacije, da bi bili odnosi in razmerja med zaposlenimi v združbi čim bolj idealni. Zadnje, peto poglavje, je usmerjeno predvsem na vodjo, na njegova potrebna znanja in lastnosti; zanimalo me je predvsem, kakšen je uspešen vodja in kako reagira v procesu komuniciranja, v interakciji s podrejenimi in nadrejenimi.

1. OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Komunikacija je proces, ki se nenehno odvija med posamezniki, ki so v medsebojni interakciji. V nadaljevanju bom predstavil nekatere opredelitve komuniciranja, njene karakteristike, dejavnike uspešnosti in splošne ovire s katerimi se lahko srečamo v procesu komuniciranja.

1.1. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komunikacijo lahko opredelimo kot socialno izmenjavo znakov, ki imajo določen pomen in določeno kodo. Gre za pošiljanje, prenašanje in sprejemanje sporočil. Posameznik ali skupina ljudi s komunikacijo dosega določene cilje. Komunikacija ni samo preprosto sprejemanje in oddajanje informacij, komunikacija je socialna interakcija (Vešligaj-Damiš, 2001, str. 34). Obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanje zaznavanja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 23).

S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Opredelitve pojma komuniciranje so različne, vendar med seboj zelo podobne. Vse poudarjajo, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo naravnane podobno, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Običajno menimo, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo. Četudi z neko osebo ne govorimo, z njo vedno komuniciramo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, nekomuniciranje ni mogoče, ker vedno oddajamo določene komunikacijske signale v svojo okolico, ki bodo opazovalcem dajala določena sporočila.

1.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE KOMUNIKACIJE

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme. Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, kratka informacije, ki jih pošiljatelj želi prenesti sprejemniku po poti, ki jo imenujemo komunikacijski kanal (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 36-38).

Komunikacija je lahko hoteno ali nehoteno, zavestno ali nezavestno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje in delovanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih med ljudmi. Lahko je nepopolna in nestrokovna (nehotena, nenačrtovana, nezavedna, brez uvida o sprejemanju in delovanju sporočil) ali

popolna in strokovna (hotena, načrtovana, zavestna, z uvidom o sprejemanju in delovanju oddanih sporočil) (Vešligaj-Damiš, 2001, str. 38).

1.2.1. Načini komuniciranja

Komuniciranje poteka na dva načina, digitalno (logično) in analogno. Oba načina komuniciranja opisujem v nadaljevanju.

1.2.1.1. Digitalna komunikacija (besedna, verbalna)

Digitalno komuniciranje ima kompleksno večstransko logično sintakso in je primerno za vsebinsko raven komuniciranja. Pri logičnem komuniciranju uporabljajo udeleženci za posredovanje informacij znake, ki imajo opredeljen predmetni in pojmovni pomen. Tako govorno komuniciranje uporablja besedne simbole, ki jih po splošnih jezikovnih pravilih vsi partnerji razumejo enako (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 75).

1.2.1.2. Analogna komunikacija (nebesedna, neverbalna)

Pri analognem komuniciranju uporabljamo za posredovanje informacij znake, ki omogočajo le približno, posredno ali preneseno predstavo. Označuje vse vidike komunikacije, ki se oblikujejo brez verbalne kode, to je brez besede (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 75). Ločimo naslednja področja neverbalne komunikacije:

- **KINETIČNA KOMUNIKACIJA**

Nanaša se na gibanje telesa in vključuje geste, obrazno ekspresijo, položaj telesa, usmerjanje pogleda in očesni kontakt.

- **PARALINGVISTIČNA KOMUNIKACIJA**

Pomeni različne variacije pri izgovarjanju glasov v govoru, nanaša pa se tudi na druge spremljevalne glasove.

- **PROKSEMIČNA KOMUNIKACIJA**

To je komunikacija s pomočjo uporabe prostora. Vsaka oseba z identifikacijo svojega osebnega prostora in uporabo okolja, v katerem živi, vpliva na svojo sposobnost sprejemanja in pošiljanja informacij.

- **DRUGE VRSTE KOMUNIKACIJE**

Posebne vrste komunikacijskih znakov, ki jih ne uvrščamo med doslej naštetе oblike neverbalne komunikacije so: razne oblike telesnega dotika (rokovanje, trepljanje,...), vonj, zunanji videz, način opravljanja raznih opravil.

1.3. DEJAVNIKI KOMUNIKACIJSKE USPEŠNOSTI

Uspešno komuniciranje predstavlja učinkovit komunikacijski sistem. Pri tem se postavlja pomembno vprašanje: "Ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno?" (Vešligaj-Damiš, 2001, str. 40-49).

Westphalenova (1998, str. 78) poudarja, da je pri oblikovanju sporočila, ki je lahko pisno, ustno ali audio-vizualno, potrebno določiti prioritete glede na naslednjih pet kriterijev:

1. razumljivost: ali je sporočilo razumljivo formirano?
2. deformacija: ali obstaja možnost deformacije ali zlorabe sporočila?
3. zapomnljivost: ali bo ciljna publika opazila in si zapomnila sporočilo?
4. čas trajanja: koliko časa bo sporočilo aktualno?
5. stroški: kakšen je strošek formiranja in distribucije sporočila?

Glede na te kriterije lahko navedemo pet glavnih korakov do pravilne komunikacije organizacijskih ciljev (Gatley, Clutterbuck, 1996, str. 131):

1. konceptualni sporazum,
2. jasni komunikacijski cilji,
3. najti in povezati prave besede,
4. izbor pravega komunikacijskega kanala,
5. spremljanje reakcij ljudi.

Sporočila morajo biti posredovana šele takrat, ko so popolnoma jasna vodilnim in seveda internim komunikatorjem (če jih organizacija ima) (Gatley, Clutterbuck, 1996, str. 131).

1.3.1. IZVORI KOMUNIKACIJSKIH NESPORAZUMOV

Po pomembnosti izstopajo trije izvori nespোরazumov v komunikaciji (Vešligaj-Damiš, 2001, str. 40):

1. razlike v denotativnem in konotativnem pomenu besede

Denotativni pomen besede se nanaša na tisto, kar neka beseda dejansko označuje. To je "jezik stvari". Gre za objektivni brezvrednostni pomen. Konotativen pomen besede pa pomeni, da za znakom stoji vrednostni sistem kulture ali osebe, ki ga uporablja.

2. sociokulturne razlike med udeleženci komuniciranja

Osebe v komunikacijskem procesu lahko pripadajo različnim socialnim in kulturnim okoljem v katerih imajo lahko iste besede različen pomen.

3. zanemarjanje konteksta, v katerem se pojavljajo določene izjave

Same besede nikoli ne funkcionirajo zunaj jezikovnega oz. situacijskega konteksta.

Pri prenosu informacij se lahko pojavijo t.i. **šumi** v kanalu, ki vplivajo na točnost sprejemanja informacij. Ločimo tri vrste šumov (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 69):

1. mehanični: na primer hrup.
2. semantični (pomenski): motnje v sporočilu, ki jih povzroča pomenska neuskklajenost. Najpogostejši vzroki so socialne in kulturne razlike med oddajnikom in prejemnikom.
3. psihološki (empatični): človek se ne pogloblja v psihološka stanja svojega sogovornika.

1.3.2. POVRATNE INFORMACIJE – KOMUNIKACIJSKI FEEDBACK

Komunikacijski feedback je povratna informacija o sebi in svoji komunikaciji, o drugem in njegovi komunikaciji, o nas in naši medsebojni komunikaciji, ki jo kot sobesedniki ponujamo v medsebojnem komuniciranju. Komunikacijski feedback je lahko verbalen ali neverbalen odgovor na vedenje sogovornika in ga damo neposredno po dekodiranem vedenju sogovornika. Sogovornik ga sprejme in uporabi (Splichal, 1999, str. 8).

2. MEDSEBOJNI ODNOSI KOT POGOJ ZA KAKOVOSTNO DELO

Namen tega poglavja je nakazati pomembnost nekaterih parametrov, ki so bistveno povezani z uspešnostjo poslovanja združb.

2.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem kultura po Gruningovem in Dozierovem mnenju prihaja iz antropologije (Grunig, Dozier, 1992, str. 180) in ima veliko pomenov. V organizacijskem okolju se kultura nanaša na skupne vrednote in prepričanja, ki karakterizirajo določeno organizacijo. Je kolektivno programiranje zavesti, ki pripadnike ene organizacije

ločuje od pripadnikov druge (Puchan, Pieczka, L'Etang, 1997, str. 79). Ali z besedami Merslavičeve (1998, str. 633): »Organizacijska kultura je tista dimenzija organizacije, ki jo razlikuje od drugih, ji pomaga, da lažje rešuje probleme prilagajanja in preživetja v okolju, probleme notranje integracije in negotovosti. Bistvo organizacijske kulture je skupna vednost, ki se oblikuje v procesu razvoja organizacije in predstavlja referenčno shemo za razlago sveta in delovanja v njem.«

Večjo pozornost so akademiki, teoretiki in poslovneži organizacijski kulturi začeli namenjati šele v osemdesetih letih, razmišljanja o tem, da imajo organizacije nekatere značilnosti kulture, pa segajo že v trideseta leta (Berlogar, 1999, str. 133). Definicij, ki opredeljujejo njeno bistvo je veliko, njihove skupne prvine pa so (Berlogar, 1999, str. 135):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo,
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojetanje in razlaganje dogajanj v organizaciji in okolju ter
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij.

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo preživeti in sodelovati (Možina et al., 1994, str. 630). Zato je njen koncept za okolje uspešnega internega komuniciranja, ki se mu bom posvetil kasneje, zelo pomemben.

Organizacijska kultura prispeva k večji učinkovitosti zaposlenih in uspešnosti poslovanja. Dejstvo je, da organizacijsko kulturo v največji meri oblikuje vodstvo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo ter ima poleg tega tudi vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje procese njenega spreminjanja in ohranjanja (na primer kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje) (Ivanuš-Bezjak, 1999, str. 63). Vodje bistveno vplivajo na nastanek organizacijske kulture, saj je reševanje kritičnih problemov, okrog katerih se le-ta oblikuje, pomembna funkcija vodenja (Mesner-Andolšek, 1995, str. 117). Ugotovili so namreč, da organizacijska kultura socializira obnašanje zaposlenih, da se obnašajo tako, kot je za organizacijo in dosego njenih ciljev najboljše (O'Donovan, 1994, str. 1).

Edgar Schein (Merslavič, 1998, str. 641-643) opredeljuje **tri vloge organizacijske kulture**. V *prvi* organizacijska kultura služi preživetju organizacije in njenemu prilagajanju zunanjem okolju, kar sem že omenil kot eno izmed njenih glavnih značilnosti. Kot *drugo* vlogo Schein navaja integracijo notranjih procesov v organizaciji, kjer se med drugim pojavljajo tudi naslednji problemi:

1. Skupni jezik - če zaposleni med seboj ne morejo komunicirati in se razumeti, obstoj skupine sploh ni možen.

2. Skupinske meje - sprejetje konsenza o tem, kdo je znotraj in kdo zunaj ter po katerih kriterijih se opredeljuje članstvo.
3. Nagrade in kazni - vsaka skupina mora vedeti, katera so grešna in katera herojska dejanja, kaj se nagrajuje in kaj kaznuje.
4. Moč in status – organizacija mora opredeliti kriterije, po katerih lahko nekdo pridobiva, vzdržuje ali izgublja moč. Po Scheinovem mnenju organizacija s tem pomaga svojim članom obvladovati agresivna čustva.

Tretja vloga organizacijske kulture pa je po Scheinu funkcija zmanjševanja napetosti, ki lahko prevzamejo zaposlene, ko se soočajo s kognitivno negotovostjo in preobremenjenostjo.

2.1.1. TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Glede na to da obstaja veliko definicij organizacijske kulture in veliko razmišljanj na to temo, obstaja tudi veliko tipologij in klasifikacij. V nadaljevanju pa bom predstavil Handyjevo, v kateri razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur (Berlogar, 1999, str. 135-136):

KULTURA MOČI je avtorska organizacijska struktura s centralizirano oblastjo. Kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja pa ni.

KULTURA VLOG je birokratski tip organizacije, kjer moč temelji na položaju posameznika, na racionalnosti in ne na znanju in osebnostnih lastnostih.

KULTURA NALOG – zanjo je značilno poudarjanje opravljenih delovnih nalog, timsko delo in prilagajanje spremembam v okolju. Vir moči je v strokovnem znanju.

KULTURA OSEBNOSTI – posameznik je postavljen v ospredje, moč pa je v organizaciji enakomerno porazdeljena.

Berlogar meni, da so te vrste kultur primerne za različne tipe organizacij, pravi pa, da sta za večino slovenskih podjetij in institucij značilna prva dva tipa (Berlogar, 1999, str. 136).

Poglavje o organizacijski kulturi bi zaključil z mislijo, v kateri bom opredelil pomen komuniciranja za organizacijsko kulturo. Komuniciranje je način, s katerim zaposleni oblikujejo in ohranjajo organizacijsko kulturo v svojem podjetju, hkrati pa organizacijska kultura določa način komunikacije. Pojava sta neločljivo povezana.

2.2. ORGANIZACIJSKA KLIMA

Z organizacijsko strukturo ravnatelj predvidi določene odnose med ljudmi in naloge, ki naj bi jih opravili. Ko zaposluje ljudi, od njih pričakujemo določeno vedenje, vendar se ti v posameznih primerih vedejo drugače od pričakovanja. To drugačno vedenje dokazuje, da svoje vedenje ne podrejajo samo predpisanemu delu, ampak nanj vplivajo številni drugi dejavniki, med katerimi je najbolj znana organizacijsko-socialna klima (Preskar, 1997, str. 37).

Gilmer je že pred časom opredelil klimo, ko je ugotovil, da se kolektivi zaradi klime med seboj razlikujejo. Ti se ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenje vzbujajo pri ljudeh. Po njegovem mnenju so te razlike povezane s psihološkimi strukturami. Nekateri ljudje naj bi bili zadovoljni s svojim delovnim mestom in to včasih iz istih razlogov, zaradi katerih drugi izražajo svoje nezadovoljstvo. Tako naj bi individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojni interakciji ustvarjale klimo, ki je zelo pomembna za posameznika in organizacijo (Preskar, 1997, str. 37).

Ibarra in Andrews (Lazidou, Johnson, 2000, str. 83) tudi menita, da bolj kot so zaposleni vpleteni v neformalno komunikacijsko mrežo v podjetju, bolj pozitivno sprejemajo in dojemajo organizacijsko klimo.

V strokovni literaturi najdemo veliko izrazov za označevanje klime: organizacijska klima, psihološka klima, socialna klima, idr. Nekateri avtorji menijo, da vsi ti izrazi pomenijo eno in isto, drugi strogo ločujejo pojme, tretji iščejo skupne točke, ki jih zajemajo ti pojmi. Ne glede na to, bi s klimo označil vzdušje v kolektivu, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti. V organizacijah bi morali zavestno ustvariti takšno klimo, ki bi omogočala maksimalno in racionalno uporabo vseh zmogljivosti v delovnih kolektivih (Preskar, 1997, str. 37).

Kadar je napetost v socialnem sistemu, pomeni, da je slaba splošna klima. Vpliv klime na človeško obnašanje oziroma na izražanje njegovih zmogljivosti ni neposreden. Ne moremo trditi, da je slaba klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta neznanje in nesposobnost delavcev dve karakteristiki, ki predstavljata značilni lastnosti slabe klime. Klima je torej posredno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanja medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico rezultat (Preskar, 1997, str. 38).

Kljub večinskemu prepričanju, da organizacijska klima ne bi smela vplivati na učinkovitost in uspešnost dela (vsaj kar se tiče neposrednih vplivov), je ničkoliko avtorjev podprlo tezo o posredni povezanosti teh dejavnikov. Vsekakor primerna komunikacija vpliva na ustvarjalno klimo, ki tako preko procesa komuniciranja

posredno vpliva na produktivnost, pripadnost, zadovoljstvo in privzeto podporo. Komunikacije (Lazidou, Johnson, 2000, str. 83) so prav tako povezane z zadovoljstvom zaposlenih pri delu in pripadnostjo, ki ima posledično boljše delovno učinkovitost. **Zadovoljstvo zaposlenih vodi v zadovoljstvo kupcev in s tem v profitabilnost, kar potrjuje pomembnost povezave med upravljaljskimi sposobnostmi in zadovoljstvom zaposlenih.**

2.3. MEDSEBOJNI ODNOSI

V procesu komuniciranja imajo nedvomno pomembno vlogo medsebojni odnosi. Razlikujemo pet vidikov odnosov (Možina, Damjan, 1992, str. 29), ki so pomembni za komuniciranje, in sicer:

- odnos med dvema osebama: to je običajno razgovor med njima. S tem načinom dobimo povratno informacijo najbolj neposredno;
- odnos osebe do skupine: nastopa, ko želi posameznik informirati skupino o določenem problemu in dobiti mnenje skupine o načinu realizacije problema;
- odnos skupine do skupine: določena stališča ene skupine se posredujejo drugi skupini in se tako išče enotno nastopanje obeh skupin;
- odnos posameznika do socialnega okolja: to je odnos do drugih, s katerimi se posameznik srečuje v določeni delovni sredini;
- odnos do samega sebe: je vidik, ki se nanaša na človekovo uresničevanje, kot je samokritičnost, samoizobraževanje, spreminjanje samega sebe in podobno.

Človekovo doživljanje in obnašanje je vselej rezultat usklajenega sodelovanja posameznika s situacijo, ki ga obdaja. Obnašanje pa pri tem ne določajo le objektivne sestavine te situacije, temveč veliko bolj način, kako posameznik to situacijo doživlja. Doživljanje situacij je izredno težko proučevati posredno, to je preko situacij, iz katerih lahko sklepamo na doživljanje. Če vidimo nekoga teči čez cesto, bi lahko zaključili, da se približuje avtomobil, da ga je nečesa strah, da se mu mudi ipd. Število sklepov je prej odvisno od naše domišljije in samozavesti kot pa od dejanske situacije. Tako se nam dogaja, da imajo povedane vsebine v kolektivu zelo različno interpretacijo. Temu se lahko izognemo s tem, če poskušamo zagotoviti oziroma doseči v medsebojnih odnosih vsaj malo iskrenosti in sodelavce direktno vprašamo, kako doživljajo posamezno situacijo. Ne moremo pa mimo dejstva, da so v kolektivu različni tipi ljudi, ki v medsebojnih odnosih ustvarjajo svojo podobo. Optimistični ljudje v drugih ljudeh ne vidijo sovražnikov. Čeprav bodo doživeli razočaranje, se njihovo osnovno gledanje na medčloveške odnose ne bo spremenilo. V nasprotju s pesimističnimi ljudmi, ki imajo nenehno občutek nemoči in ogroženosti (Preskar, 1997, str. 39).

V vsakem komuniciranju poteka poleg medsebojnega posredovanja informacij, sporočil o predmetu komuniciranja, tudi prikrito posredovanje informacij o razmerjih med udeleženci komuniciranja. Vsako sporočilo v komuniciranju ima vsebinski vidik (to je lahko informacija, vprašanje) o tistem kar hočemo povedati. Spremlja ga odnosni vidik o razmerju, odnosu med pošiljateljem in prejemnikom informacije. Vsak izmed teh dveh vidikov, vsaka plast informacije ima svoj pomen in namen. Udeleženca drug drugemu neopazno in celo nevede sporočata svoje poglede na medsebojni odnos (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 73-74).

Praviloma se partnerji v pogovorih komaj zavedajo odnosne ravni komunikacij. To velja zlasti takrat, ko je odnos med partnerjema utečen. Vendar tudi v takšnih primerih odnosni vidik komunikacije ni nič manj pomemben za potek razgovora. Motnje v zvezi z delovanjem tega pravila pa se pojavijo, kadar se eden od partnerjev ne strinja z opredelitvijo medsebojnega odnosa, ki jo čuti v komunikaciji drugega partnerja. V taki komunikaciji se kopičijo nesporazumi in napačne interpretacije informacij. Motnje lahko nastanejo v zvezi z drugačnim občutkom o medsebojni bližini partnerjev, ki se srečujeta in sodelujeta. V takem primeru bo eden od partnerjev morda razočaran, ker se mu zdi kolega preveč zadržan, drugi bo v podobnem primeru morda doživel potrebo, da nepričakovano izrazi veliko prijaznost. V vsakem primeru se to lahko odrazi tudi v večji ali manjši uspešnosti poslovnega dogovarjanja. Pomembnejše pa so motnje, ki nastanejo v zvezi z različnim doživljanjem vertikalne distance v odnosu, ko lahko nastanejo nesporazumi oz. nezadovoljstvo s strani nadrejenih predvsem v bolj hierarhično orientiranih organizacijah (Možina, Damjan, 1992, str. 89-90).

2.3.1. KOLEKTIV IN MEDSEBOJNI ODNOSI

Kolektiv je skupnost v katerem so ljudje povezani v svojem bistvu. Posameznik se ne uresniči s tem, da preskoči usodna vprašanja ali da sploh ne sprašuje. Ker je človek po naravi razumsko bitje, se mora spraševati, mora presoјati. Človek se prepozna v kolektivu po tem, kar res je, ne po skupni iluziji ali laži. Medsebojni odnosi v kolektivu so pozitivni takrat, ko se člani prepoznavajo po vrednosti, po resnici, ki jo iščejo. Težimo vedno k skupnosti, gotovosti, trdnosti, toda moramo razumeti naravo te skupnosti. To delamo s strpnostjo. Biti strpen ne pomeni vse prenašati. Tu ne mislimo na strpnost kot na neko posamično ravnodušnost, ampak kot na način občevanja. Razumeti to, pomeni razumeti strpnost kot človeški način bivanja, z gotovostjo, ki kaže samega sebe kot skrbnost, pazljivost, uslužnost, rahločutnost in ne kot moč ali silo (Preskar, 1997, str. 40). Tu je vodstvo zgled. Njihova pojavnost, pravočasno ukrepanje in pravičnost, dajejo kolektivu osnovo za dobre medsebojne odnose.

2.3.2. SAMOPODOBA ZAPOSLENIH IN MEDSEBOJNI ODNOSI

Pravilno bi bilo, da bi se zaposleni čutili odgovorne predvsem za kakovostno delo, ne pa za končni dozežek. Zakaj so zahteve do samega sebe in razumevanje odgovornosti tako pomembne? Zato, ker je od tega odvisna samopodoba. To je eden od temeljnih kamnov človekovega delovanja. Potreba, da imamo o sebi pozitivno mnenje nam je nekako prirojena in vsak duševno zdrav človek si neprenehoma prizadeva, da bi tako mnenje o sebi lahko imel, ohranil, skratka še okrepil, če je le mogoče. Ugodna samopodoba je vezana na temeljne psihosocialne potrebe in pomeni, da se mora človek počutiti varen, sprejet in potrjen. Če našteje temeljne potrebe dalj časa niso zadovoljene, nastanejo različne mentalno higijenske težave. Kakovost samopodobe tako posredno kaže, koliko so temeljne, eksistenčno pomembne, psihosocialne potrebe zadovoljene (Preskar, 1997, str. 40).

Kadar na določeni ravni pozamezniki ne najdejo optimalnih načinov uresničevanja svojih ciljev (ugodna samopodoba) v formalni organizaciji, se krepi neformalna organizacija in se osamosvaja v odnosu do formalne organizacije. Oblikujejo se majhne, relativno zaprte skupine, ki jih je težko kontrolirati in v katerih se razvijejo norme medsebojnih odnosov, ki omogočajo veliko stopnjo familiarnosti in medsebojne povezanosti (Možina, Damjan, 1992, str. 96).

Zelo pomembna značilnost temeljnih psihosocialnih potreb je, da jih je mogoče zadovoljiti zgolj s svojo dejavnostjo, predvsem v odnosih z drugimi ljudmi. Ti nam s svojim odzivanjem sporočajo, kako nas sprejemajo, kaj jim je pri našem ravnanju všeč in kaj ne, dajejo nam priznanje ali kažejo, da se z nami ne strinjajo, ipd. Seveda pa vsak posameznik sam zase neprenehoma presoja svoje vedenje in njegove posledice. Negativna samopodoba, neuspešno sodelovanje v kolektivu, torej slabi medsebojni odnosi se bodo zagotovo reflektirali na delu posameznikov in kolektiva (Preskar, 1997, str. 40).

Skrb vsakega ravnatelja ali vodje mora biti usmerjena v izgradnjo ali vzpostavitev trdne samopodobe zaposlenih in njihovih medsebojnih odnosov, ker bo le tako zagotovil skladno komuniciranje. Skladno komuniciranje bo doseženo takrat, ko ne bo zaznavnega prepada med formalno in neformalno strukturo, ko so posamezniku priznane pravice do osebne identitete in ko večina vidi v organiziranem delu možnost za svoj ustvarjalni prispevek in možnost uresničevanja v določeni komunikacijski obliki dela (Možina, Damjan, 1992, str. 97).

2.4. PSIHOLOŠKA NAČELA VODENJA

Vodja mora poleg podjetniških sposobnosti, biti večč tudi psihološko-sociološkim dejavnikom znotraj združbe, če želi, da bo le-ta čim bolj uspešno delovala.

2.4.1. ZAUPANJE IN INFORMIRANOST KREPITA MEDSEBOJNE ODNOSE!

Raziskave kažejo, da med posamezniki ali skupinami ni boljšega razumevanja brez zadostne stopnje medsebojnega zaupanja. Več informacij in komuniciranja izboljšuje informiranost le, če se udeleženci strinjajo o bistvenih sestavinah. Več komuniciranja prinaša večjo informiranost in boljše razumevanje samo, če temelji na pozitivnih stališčih. Le v primeru, če so se udeleženci strinjali o bistvenih elementih, je večja količina povečala uspešnost komuniciranja. Pozitivna naravnost je torej pogoj, da večja količina komuniciranja prispeva k večji stopnji informiranosti in k boljšemu razumevanju (Možina, Tavčar, Kneževič, 1997, str. 23).

Predvsem medsebojno zaupanje lahko vpliva na to, da dobre medsebojne komunikacije lahko pripeljejo do optimalizacije medsebojnih razmerij na ekonomsko-interesni ravni. Kadar se razvije medsebojno zaupanje, ni potrebno pretirano paziti na komunikacijske finese, pomembno je točno, izčrpno in pravočasno obveščanje in določena osebna iskrenost oziroma korektnost. To v veliki meri omogoča, v kolikor je doseženo pristno komuniciranje, dobre rezultate pri medsebojnem delu na omenjenih področjih dela (Možina, Damjan, 1992, str. 99). Vodja ne sme pozabiti, da se gradi zaupanje v medsebojni komunikaciji, zato je so:

- najbolj nevarne za medsebojno zaupanje neizpolnjene obljube;
- pomembno je, da partner pride do občutka, da bodo dogovori korektno izpolnjeni in da se drugi partner ne bo poskušal okoristiti na njegov račun;
- zaupanje se lahko omaje tudi z nerodnostjo v komunikaciji, s tem, če sogovornik dobi občutek dvoličnosti, kadar je opaziti protislovna čustva ali negotovost sogovornika.

Podobno pa so medsebojni odnosi povezani z **informiranostjo**. Čim bolj so ljudje informirani, tem manj je možen vpliv dvoma in večje je medsebojno vplivanje. To pa pomeni, da ima medsebojno komuniciranje poleg funkcije širjenja informacij še drugo pomembno funkcijo, namreč medsebojno vplivanje (Možina, Damjan, 1992, str. 29). V to dejavnost bi prišle v poštev naslednje postavke:

- možnost odkrite kritike,
- razumevanje in medsebojna pomoč,
- varno opravljanje dela,

- ugled, ki ga uživamo,
- počutje v ožji delovni skupini,
- disciplina na delovnem mestu,
- možnost posvetovanja,
- spoštovanje osebnosti.

2.4.2. PSIHOLOŠKO-SOCIOLOŠKA NAČELA VODENJA

Dobri medsebojni odnosi v delovni skupini so v prvi vrsti odvisni od dobre organizacije dela. Zato bomo za dobre odnose že mnogo naredili, če bomo na vodilna mesta postavili organizacijsko sposobne delavce. Vendar pa mora vsak vodja poleg tehnološko-organizacijskega znanja osvojiti tudi osnovna psihološka-sociološka načela vodenja ljudi. Vsa ta načela so preprosta in vsakemu, ki pozna človeško naravo, sama po sebi razumljiva. S tem pa seveda ni rečeno, da se je po njih vedno in povsod enostavno ravnati. Mnogokrat pozabimo nanje in se prepozno zavemo napačnega ravnanja, Ta načela zahtevajo od človeka mnogo osebne discipline in samozatajevanja. Toda, če se teh načel dosledno držimo, nam bo ves trud v veliko zadoščenje, saj smo le na ta način dosegli resnično človeške odnose (Kogej, 1963, str. 231).

Tukaj je vloga vodje izjemno zahtevna ne glede na tip organizacije. Če vodja hoče, da organizacija učinkovito in uspešno funkcionira mora poleg podjetniških sposobnosti biti večč psihološko-sociološkim dejavnikom znotraj organizacije. Izjemno dobro mora poznati svoje sodelavce in pa predvsem njihovo nrav. Težko si lahko predstavljam, da bi organizacija lahko funkcionalno delovala brez notranje stabilnosti, trdnosti. Ob ustreznem razumevanju in poznavanju svojih podrejenih, sodelavcev ga čaka trnjava pot usklajevanja in prilagajanja, da bi dosegli dobre medsebojne odnose in pozitivno naravnano delovno klimo. Verjamem in upam, predvsem to velja za storitveno naravnane organizacije, da so časi avtokratskega direktiranja preživeti. Kako to doseči, pa je predmet naslednjih poglavij, kjer se bom osredotočil na interno komuniciranje v organizaciji, ki deluje in je načrtovano, da bi znotraj organizacije vzpostavili čim boljše medsebojne odnose in pozitivno naravnano organizacijsko klimo, kar je tudi cilj internega komuniciranja z zaposlenimi.

3. INTERNO KOMUNICIRANJE

Cilj internega komuniciranja je vzpostavitev pozitivne delovne klime in dobrih medsebojnih odnosov. Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja, ki ga opisujem v nadaljevanju.

3.1. ORAGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Organizacijo sestavljajo ljudje, ki se komuniciranju in sporazumevanju med seboj enostavno ne morejo izogniti, če želijo uresničiti svoje in organizacijske cilje. Organizacijsko komuniciranje je proces, preko katerega se organizacije oblikujejo in hkrati soustvarjajo dogodke v njih in okrog njih (Berlogar, 1999, str. 71).

Odnosi z notranjimi javnostmi v organizaciji prispevajo h komuniciranju med vsemi zaposlenimi in k posredovanju sporočil, ki spodbujajo motivacijo in tako tudi poglobljajo pripadnost (Rijavec, 1993, str. 48). Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki drži skupaj vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za njeno usklajeno notranje delovanje, za njene interne odnose, saj uspehi podjetja prihajajo od znotraj (Seiler, 1982, str. 6).

V večini organizacij obstajata dve glavni smeri komuniciranja: komunikacija navzgor in komunikacija navzdol. Ti dve smeri pa spremljata tudi diagonalna in prečna komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji (Možina, Damjan, 1994, str.166). Druga sistematizacija organizacijske komunikacije, ki sem jo že omenil pa se deli na formalno in neformalno ter na enosmerno (informiranje v obliki navodil) in dvosmerno komuniciranje (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 99).

Komunikacija navzgor prihaja od zaposlenih in je ključnega pomena za vodstvo. Da bi bila učinkovita, bi morala biti prosta in brez omejitev. Poleg tega, da zaposleni seznanjajo nadrejene s svojimi interesi, je to tudi način, da povedo, katera problematika jih zanima in da komentirajo zadeve, ki so povezane s podjetjem. Zaposleni imajo namreč zelo specifične potrebe po informacijah. Najbolj jih zanima kadrovska in organizacijska politika podjetja, kamor sodijo plače, možnosti za napredovanje v višje plačilne razrede, tekoče poslovanje organizacije, načrti za prihodnost, informacije, ki so povezane s samim delom organizacije ter delo v drugih službah (delo sociologinje in psihologa z varovanci) (Harrison, 1995, str. 110).

Druga vrsta komunikacije v organizaciji je **komunikacija navzdol**, ki je ključna za zaposlene, saj prihaja od vodstva. Ta način uporabljajo vodje in ravnatelji za pošiljanje informacij zaposlenim, za kar porabijo skoraj polovico svojega časa (Možina, Damjan, 1994, str. 164). Za učinkovito sodelovanje in lojalnost zaposlenih je potrebna njihova dobra informiranost, saj pomankanje informacij ali njihova nepopolnost ustvarjata podlago za govorice, nesporazume, predvsem pa nelojalno vedenje. Zaposleni, ki čutijo, da jim je bila dana nepopolna informacija ali pa celo napačna, bodo dobili vtis, da jih ima vodstvo za nepomembne. To povzroča nezadovoljstvo, zaposleni pa so tudi manj zavzeti za delo in ne čutijo pripadnosti organizaciji. Odkrito in pošteno komuniciranje ustvarja med zaposlenimi zaupanje, občutek varnosti in lojalnost, kar organizaciji močno pomaga prebroditi obdobja, ko se od zaposlenih zahtevajo dodatni napor in odrekovanja (Mooler, 1995, str. 126).

Horizontalno komuniciranje je pomemben, a pogosto spregledan in premalo izkoriščen kanal komuniciranja, ki ima naslednje pomembne organizacijske funkcije (Berlogar, 1999, str. 120):

- zagotavlja koordinacijo dela, s tem, da zaposlenim omogoča razviti ustrezne medsebojne odnose;
- zagotavlja način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij;
- je formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci;
- omogoča sodelavcem medsebojno podporo.

Diagonalno komuniciranje pa omogoča izmenjavo informacij med zaposlenimi na različnih ravneh organizacije, ki eden drugemu niso neposredno podrejeni ali nadrejeni. Takšne mednivojske komunikacije pripomorejo k višji stopnji socialne in ekonomske integracije organizacije, komuniciranje s sodelavci iz drugih nivojev organizacije (s sociologom, psihologom ali inštruktorjem za mladoletne varovance) pa je pomembno tudi zaradi potrebe po koordiniranju poslovanja (Lipičnik, 1997, str. 144).

3.2. VLOGA INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Interno komuniciranje, kot sem že omenil, je del organizacijskega komuniciranja. Je program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose managementa do ostalih zaposlenih in ki ima za svoj cilj zgraditi in vzdrževati zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi, kar ima ugodne vplive na celotno organizacijo, na njeno delovanje in na pojavljanje v javnosti.

Z zgodovinskega zornega kota, so se poglobljeni odnosi managementa z zaposlenimi, začeli nekje med prvo in drugo svetovno vojno z raznimi publikacijami za zaposlene. Tako so začele razne organizacije s publikacijam graditi ponos posameznika, da dela v posamezni organizaciji, da je del le-te, krepile so njihovo lojalnost, spodbujale udeležbo zaposlenih pri tistih organizacijskih aktivnostih, ki vplivajo na njihovo uspešnost in učinkovitost ter promovirale družbene in rekreacijske aktivnosti. Odnosi z zaposlenimi so nenadoma organizaciji postali drugi najpomembnejši program pri odnosih z javnostmi, takoj za odnosi z vlado (Grunig, Hunt, 1984, str. 240).

Strokovnjaki za odnose z javnostmi so mnenja, da so programi internega komuniciranja pomembni za vse druge programe odnosov organizacije z javnostmi, saj zaposleni informacije o organizaciji, v kateri delajo, zaupajo in posredujejo tudi zunanjim javnostim. Lahko rekli, da je informiranje zaposlenih o tekočih zadevah ena izmed glavnih funkcij internega komuniciranja. Potrebno je zagotoviti, da so zaposleni dobro obveščeni, saj je vsak zaposleni predstavnik za javnost.

Organizacija si želi imeti v očeh vseh svojih javnosti, notranjih in zunanjih, dobro ime in to je njen glavni cilj. To lahko v organizaciji dosežejo z izgrajevanjem občutka pripadnosti, ki poteka skozi sodelovanje pri odločitvah. Zaposleni, ki imajo možnost sodelovanja in imajo občutek, da njihova mnenja upoštevajo, bodo pri delu bolj učinkoviti in motivirani (Jefkins, 1998, str. 141).

Grunig in Hunt menita, da bo organizacija svoje zunanje cilje dosegla veliko lažje, če bo imela uresničene tudi notranje cilje. Tako povdarjata dvosmerno simetrično komuniciranje in spodbujanje le-tega, kot pomembno nalogo internega komuniciranja (Grunig, Hunt, 1984, str. 254). Poleg njiju tudi mnogi drugi avtorji kot pozitiven učinek dobrega komuniciranja z zaposlenimi, omenjajo pripadnost zaposlenih organizaciji, povečanje motivacije, zadovoljstva ljudi z delom, ter tako tudi večjo uspešnost dela samega.

Dva pomembna **rezultata dobrega internega komuniciranja** sta *zadovoljstvo zaposlenih pri delu* in *delovna zmogljivost*. Komunikacija vzpodbuja pozitivne odnose in podporo zaposlenih, zato je pri organizacijah, kot rečeno, še posebej pomembno da pospešujejo simetrično komunikacijo med njenimi sestavnimi deli in tako skušajo zagotoviti uspešno in trdo delo zaposlenih, ki bodo tudi na delovnem mestu bolj zadovoljni (Grunig, Hunt, 1984, str. 248, 252).

Če v podjetju želijo, da bo interno komuniciranje uspešno in učinkovito, si je treba pridobiti podporo in razumevanje zaposlenih. To pa bo veliko lažje, če bodo vodilni upoštevali njihove potrebe in interese. Pomembno pa je tudi, na kakšen način management komunicira z ostalimi zaposlenimi, na kakšen način jim posreduje potrebne informacije.

Harissonova pravi, da uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene kot vodstvo, s tem pa krepi skupinski duh pripadnosti, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne nadloge v prednosti. Zato pa bi morale organizacije še bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati dvosmernost informacij (Harisson, 1995, str. 122).

3.2.1. PREDSTAVITEV VDC ČRNOMELJ

VDC Črnomelj je združba v kateri ima interno komuniciranje izjemno pomembno vlogo. Za lažje razumevanje načina, vloge in nekaterih pravil internega komuniciranja, v nadaljevanju navajam nekaj najpomembnejših dejstev in podatkov o VDC Črnomelj.

VDC Črnomelj je varstveno delovni center za duševno prizadete, ki so že polnoletni. Formalno in logično sovпада z osnovno šolo Milke Šobar v Črnomlju. Osnovna šola Milke Šobar je šola s prilagojenim programom za mladoletne, ki je sicer lokacijsko ločena od VDC Črnomelj. Kljub temu sta obe združbi pod formalnim vodstvom ravnateljice Eme Šujice, ki ima svoje delovne prostore na osnovni šoli, medtem, ko vodja in vsi inštruktorji delujejo v VDC.

V VDC Črnomelj je zaposlenih šest inštruktorjev, vodja in ravnateljica, ki skrbijo za 32 varovancev. Zavod je prostorsko razdeljen v tri razrede ali delovne prostore, kjer varovanci opravljajo delovne in ostale interesne dejavnosti. Varovanci so dodeljeni v posamezne delovne prostore, predvsem na podlagi stopnje prizadetosti. Glede na velikost posameznega delovnega prostora in število varovancev, ki dela v njem, je po oddelkih nameščeno različno število inštruktorjev. Po predpisih naj bi bil zadolžen vsak inštruktor za največ sedem varovancev. Poleg tega so inštruktorji razvrščeni v posamezne prostore glede na stopnjo in vrsto izobrazbe ter predvsem glede na delovne izkušnje.

VDC Črnomelj je zavod, kjer varovanci po naročilu okoliških podjetij izdelujejo razne izdelke, kot so čestitke, vrečke, okraski, itd. Pri izdelavi izdelkov je potrebna določena stopnja ročnih spretnosti, ki so prilagojene njihovim sposobnostim. Prav tako so njihovim sposobnostim prilagojeni delovni pripomočki, ki so ustrezno zaščiteni, da ne bi prišlo do kakšnih poškodb ali drugih nevšečnosti. Tako se varovanci ob delu zamotijo, sprostitjo, s časom pa tudi izboljšujejo svoje delovne (ročne in intelektualne) sposobnosti. Z delovnim izkopičkom si prislužijo simbolične denarne nagrade, nekaj denarja pa namenijo tudi urejanju okolice in raznim izletom.

3.2.2. INTERNO KOMUNICIRANJE V VDC ČRNOMELJ

Glede na lokacijsko ločenost VDC od svoje matične enote, se pojavlja nekaj posebnosti, predvsem pa težav pri internem komuniciranju. Ravnateljica je zadolžena predvsem za strateško odločanje, medtem, ko vodja skrbi za taktično odločanje in nekako VDC tudi neformalno vodi.

Vizijo, globalne usmeritve, filozofijo in način dela VDC Črnomelj oblikujejo ravnatelj, vodja in ostali zaposleni. Pri tem imajo glavno vlogo ravnateljica, vodja in strokovni sodelavci (psiholog, sociolog), ki se redno sestajajo, da pregledajo tekočo problematiko in naredijo načrte za naprej. Na podlagi skupnih ugotovitev in predlogov ravnateljica lažje sprejema odločitve dolgoročnega značaja, medtem ko tekoče odločanje prepusti vodji. Ravnateljica sprotno obvešča vodjo o pomembnejših spremembah in ostalih področjih poslovanja. Vodja je nekakšen most med ravnateljico in zaposlenim. Tako daje vodja ravnateljici povratne informacije o delu v zavodu. Lahko bi rekli, da je uspešno delovanje zavoda v veliki meri odvisno od

točnih informacij in medsebojnega zaupanja. Namreč **interno komuniciranje VDC je razdeljeno na dva sklopa**. Na eni strani komuniciranje med ravnateljico in vodjo, na drugi pa med vodjo in inštruktorji. Kot rečeno ravnateljica prenaša preko vodje svoje odločitve, v obliki navodil, medtem, ko je način kako bo vodja prenesel navodila na zaposlene odvisen od njega. Komuniciranje, o dnevnih aktivnostih in usmeritvah, med vodjo in inštruktorji poteka predvsem zjutraj, preden varovanci pridejo na delo. Prihaja do izmenjave mnenj in izkušenj glede problemov posameznih varovancev, na podlagi česar se vodja odloči o morebitnih ukrepih in ostalih dnevnih aktivnostih varovancev. Občasno, v primeru večjih sprememb, pa vodja organizira sestanek z zaposlenimi, katerega se udeleži tudi ravnateljica. Večkrat pa ravnateljica hospitira po posameznih oddelkih in se s tem seznanja z delom inštruktorjev in počutjem varovancev. S tem inštruktorjem omogoča izmenjavo mnenj, strokovno analizo in svetovanje, predvsem kar se tiče nove strokovne literature. Z inštruktorji se pogovori o njihovem profesionalnem razvoju, možnostih za izobraževanje, močnih področjih in ciljnih dela. Na inštruktorjih pa je, da ravnateljici in vodji nudijo povratne informacije o delu z varovanci. Kajti le na takšen način bo zavod nudil primerno kvaliteto storitev.

3.2.3. OVIRE PRI INTERNEM KOMUNICIRANJU IN NJIHOVO PREMAGOVANJE

Za uspešno komuniciranje znotraj organizacije je potrebno poznati ovire, ki lahko nastanejo pri izmenjavanju informacij. Komuniciranje namreč dostikrat ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik. Zaradi raznih ovir pa se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 69). Navedene ovire, ki preprečujejo uspešno komunikacijo, je po besedah Možine in Damjana (1994, str. 172) s trudom in časom mogoče premagati. Najprej pa se morajo v organizaciji, v kateri si želijo uspešno komunicirati z zaposlenimi, zavedati, da le-te obstajajo.

V VDC Črnomelj je med največjimi komunikacijskimi ovirami lokacijska ločenost zavoda od delovnih prostorov ravnateljice, kar velikokrat pomeni počasnejši pretok informacij in slabši vpogled vodje v strategijo delovanja zavoda. Obstaja še več manjših komunikacijskih ovir med inštruktorji in vodjo ter ravnateljico, kar bi pripisal predvsem teži avtoritete, ki jo inštruktorji čutijo do vodstva. Inštruktorji predvsem čakajo na navodila ter redko vračajo povratne informacije v obliki predlogov. Največja ovira pa je prav v tem, da se vodja, ki je nekakšen pretočni kanal med ravnateljico in inštruktorji, ne zaveda, da težave so in jih tako tudi težje rešuje. Morebitne težave težje opazi, zato ne more posredovati potrebnih točnih in pravočasnih informacij ravnateljici, ki se tako mora odločati predvsem na podlagi izkušenj, ki so pridobljene na šoli (izkušnje kažejo, da je delo na šoli in zavodu v marsičem podobno).

3.2.4. POLITIKA, STRATEGIJA IN CILJI INTERNEGA KOMUNICIRANJA V VDC ČRNOMELJ

Ravnatelji se srečujejo z različnimi nalogami, opravili, med katerimi lahko, glede na veljavno zakonodajo, izluščimo tri najpomembnejša:

- poslovodska,
- organizacijska,
- pedagoška.

Navedene naloge v vsakdanjem življenju seveda niso tako strogo ločene, ampak se medsebojno prepletajo. **Vsekakor pa je pedagoški del vodenja tesno prepleten z interno komunikacijo** in je ravnateljeva zelo pomembna in subtilna dejavnost. Z refleksijo lahko vsak sam presodi, v kolikšni meri uresničuje posamezne naloge in katere zavzamejo največ njegovega časa. Ravnatelj se mora pri opravljanju svojih nalog nenehno zavedati, da je potrebno vsem nalogam posvetiti dovolj časa. Kaj hitro se namreč lahko zgodi, da določeno področje tudi zaradi subjektivnih razlogov zanemarimo. V literaturi največkrat zasledimo trditev, da večina ravnateljev porabi neizmerno več moči, energije in časa za organizacijska, administrativno-upravna in finančna dela, kot za strokovno pedagoška (Gašperšič, 1997, str. 120-123).

3.2.4.1. INTERNA POLITIKA

Po besedah ravnateljice Šujice (intervju z vodstvom) so izhodišča interne politike VDC Črnomelj navzoča v naslednjih predvidevanjih:

- boljše komuniciranje bo povečalo razumevanje organizacijskih ciljev zaposlenih in hkrati njihov prispevek k uresničevanju le-teh;
- učinkovita komunikacija bo usmerjala zaposlene k boljšim delovnim rezultatom in tako k zelenemu poslovnemu uspehu;
- komunikacija navzdol bo pozitivno vplivala na zaposlene tako, da bodo svoja mnenja in ideje posredovali svojim nadrejenim z gotovostjo, da jih bodo le-ti obravnavali kot relevantne in pomembne, in nenazadnje
- boljše komuniciranje bo zagotovilo močnejšo podporo zaposlenih stališčem organizacije, hkrati pa bodo zaposleni tako postali boljši ambasadorji zavoda v njihovem privatnem življenju, med prijatelji, znanci in drugimi. Glede na majhnost Črnomlja, kjer novice še posebej hitro krožijo, je to izjemnega pomena.

3.2.4.2. KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA

Osnova za pripravo interne komunikacijske strategije je v analizi notranjih javnosti (zaposlenih), ki izostri pregled stanja na tem področju, prikaže zadovoljstvo zaposlenih z delodajalcem, z delom, s pretokom informacij, s sodelavci, slogom vodenja in organizacijsko klimo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 137). Je nadgradnja interne politike.

Za VDC Črnomelj bi lahko rekel, da je sedaj že upokojena ravnateljica Ema Šujica skušala vpeljati moderen način komuniciranja. Tako kot pri vseh drugih strategijah je tudi tu izhajala iz miselnosti, da je njihovo, naše temeljno poslanstvo skrb za počutje, zdravje varovancev. Trudila se je demokratično voditi zavod, ob prepotrebni dvosmerni komunikaciji, da bi skupaj čim bolje spoznali potrebe varovancev in jih zadovoljili. Žal sem večkrat opazil, da vse skupaj funkcionira le navidezno, saj je opazen velik razkorak med njo in njeno podrejeno, vodjo VDC Zdenko Vrlinič, ki je zavod neposredno vodila. Pod vplivom avtoritete Vrliničeve inštruktorji niso bili sposobni korektno komunicirati z ravnateljico in prav tako tudi ne z njo, ki jim je neposredno predpostavljena. Tako pod težo avtoritete ni bilo potrebnih povratnih informacij. Razlogov in mnenj je še veliko, važno pa je, da je kljub temu glavni cilj zavoda izpolnjen. Gre za dobro počutje varovancev in ne zaposlenih. Tukaj se krog nekako sklene, ko pridemo do uvodnih misli in ugotovitev, da ni temeljno počutje zaposlenih, pač dosega cilja posamezne organizacije, pa naj gre za produktivnost ali pa kot v mojem primeru, za počutje varovancev. Edini možni odgovor na zastavljeno hipotezo, o nepovezanosti dobrih medsebojnih odnosov znotraj zavoda in dosego njenih ciljev, ki se mi vedno znova ponuja je, da so naši in tudi drugi varovanci zelo nezahtevna, čudovita "bitja", ki dejansko gledajo na svet zelo pozitivno, če jim le ne vsiljujemo drugačnih predstav in pomislekov. Moje osebno stališče je, da v zavodih s prilagojenim programom določene predpostavke in ugotovitve s področja internega komuniciranja izgubijo na pomenu in vrednosti.

3.2.4.2.1. NAČINI URESNIČEVANJA STRATEGIJ INTERNEGA KOMUNICIRANJA

V nadaljevanju predstavljam nekaj konceptov in usmeritev, kako naj bi se po željah ravnateljice interna komunikacijska strategija tudi praktično izvajala.

V praksi naših zavodov je mnogo različnih oblik in načinov uresničevanja pedagoškega vodenja zavoda, najbolj pogosti pa so (intervju z vodstvom):

- vodenje sestankov ,
- hospitiranje pri delu z varovanci, z analizo in svetovanjem inštruktorjem in vodji,
- spremljanje vseh oblik vzgojno-izobraževalnega dela (interesne dejavnosti-razni krožki, šport, tekoče delo),

- razgovori in strokovna pomoč inštruktorjem začetnikom,
- sodelovanje pri delu strokovnih aktivov in sekcij,
- spremljanje nove strokovne literature in izmenjava mnenj z inštruktorji,
- razgovori s posameznimi učitelji o njihovem profesionalnem razvoju, možnostih za izobraževanje, njihovih močnih področjih in ciljih dela.

Šujica pravi, da delo pedagoških delavcev poskuša čim bolj redno spremljati. Tedensko spremlja delo svetovalne službe, tako da se s sociologinjo, psihologinjo ter s svojo pomočnico (vodjo VDC-ja) redno tedensko sestaja, da skupno pregledajo problematiko v zavodu in naredijo načrte za nadaljne delo ter pripravijo sestanke za inštruktorje.

Njena redna dejavnost so tudi hospitacije pri delu in interesnih dejavnostih varovancev, pogovor po hospitaciji in nasveti za nadaljne delo. Pri hospitacijah usmeri opazovanje na naslednja področja pedagoškega procesa: na različna ravnanja in odzive inštruktorja in varovancev, na uporabo posameznih metod dela z varovanci, na didaktično strukturiranje delovnega dneva in tedna varovancev in na učinke, ki se z njimi dosežejo.

Redno tudi sodeluje na vseh predstavitvah projektov (razne lutkovne predstave, razstave delovnih in likovnih izdelkov, idr.), ki jih pripravijo varovanci skupaj z inštruktorji v okviru interesnih dejavnosti.

Sodelavcem inštruktorjem skuša biti svetovalec pri uvajanju in preizkušanju novosti. Trudi se, da je enakovreden član timov, ki delajo v zavodu. Skupaj s strokovnimi sodelavci poskuša ustvariti kulturo šole. Vsi skupaj poskušajo graditi na tistem, kar se jim je pri delu pokazalo kot dobro in stalno spreminjati in dopolnjevati tisto, kar ne prinaša željenih rezultatov.

Medse vsako leto povabi tudi zunanje strokovnjake, strokovne delavce Zavoda za šolstvo in strokovnjake s fakultet, s katerimi poskušajo razreševati bolj žgoča vprašanja pedagoškega dela ali pa v delo v zavodu vnašati nova spoznanja in rešitve, do katerih prihajajo znanstveniki, strokovnjaki.

Pravi, da je ena izmed prioriteta skrb za socializacijo in strokovno rast začetnikov ter pedagoških delavcev z neusrezno izobrazbo. Začetnikom določi mentorje (izkušene inštruktorje), ki pomagajo pri pripravah na delo v razredu in hospitirajo drug pri drugem v razredu. Podobno sodelavce, ki delajo kot inštruktorji, kljub pomankljivi izobrazbi, vključujemo v delo ustreznih strokovnih aktivov, sama pa se občasno po potrebi vključuje v delo in spremlja kako posamezne aktivnosti z varovanci potekajo. Želi, da bi se tudi ti inštruktorji enakovredno vključevali v izobraževanje in postopoma pridobivali strokovna znanja s posameznih področij in tako pridobili ustrezna znanja pedagoško-psihološkega značaja, ki jih pri delu potrebujejo. Le tako v zadovoljstvo

vseh pripomorejo h kvalitetnemu delu z varovanci. Predvsem za začetnike je pomembno, da postopoma prevzemajo zahtevnejše naloge, da postopoma znanja in novosti uvajajo pri delu z varovanci ter tako gradijo svojo poklicno kariero.

Vsako leto poskuša v zavodu organizirati seminar s pedagoško tematiko, ki je primeren za celotni kolektiv inštruktorjev (npr. spretnosti v medsebojnih odnosih). Pravi, da imajo s tem dobre izkušnje, saj obogatijo in osvežijo njihova znanja s pedagoško-psiholoških področij. Meni, da je to primerno predvsem za inštruktorje, ki v zadnjem času prihajajo s fakultet z obsežnim strokovnim znanjem, vendar s premalo sociološko-psihološkim. V programu spopolnjevanja poskuša inštruktorjem svetovati seminarje tako, da se specializirajo za posamezne vsebine dela, ki jih potem v strokovnih aktivih prenašajo na svoje sodelavce. Program izgradnje poklicne poti je tako povezan z inštruktorjevo že doseženo izobrazbo, usmerjenost v specializirana področja dela v zavodu, z željo po pridobivanju dodatnih funkcionalnih znanj z njegovega področja in tudi z interesom po pridobitvi dodatne formalne izobrazbe, s študijem ob delu. V zavodu gradijo kulturo nenehnega posodabljanja dela z varovanci, zato je nujno neprekinjeno izmenjevanje informacij med sodelavci, ki so določena znanja pridobili na seminarjih izven zavoda. Želi, da bi pri spopolnjevanju sodelovala skupaj z inštruktorji in vodjo. Tako bi lažje skupaj načrtovali programe po interesih, ki se pojavljajo v zavodu.

Po besedah Šujice pot, ki si jo zamisli ravnatelj pogosto ne naleti na odziv v kolektivu. Vendar z odprto komunikacijo in demokratičnem vodenjem zmorejo skupaj s kolektivom najti oblike uresničevanja pedagoškega vodenja, ki bodo motivirale za sodelovanje vse. Večina ljudi ceni to, da jih vodja spoštuje, jim da možnost da povejo svoje mnjenje in upošteva moč argumentov in ne argumente moči pri sprejemanju odločitev. V tem vidi možnost poistovetenja profesionalnih ciljev posameznika s cilji zavoda, v katerem je zaposlen. To je predpogoj, da bodo inštruktorji sodelovali pri oblikovanju vizije razvoja, se izobraževali in tudi sami skrbeli za svojo strokovno rast. Ko razmišljamo o varovancih, je samo po sebi umevno, da iščemo in izhajamo iz njihovih najmočnejših področij. Če pa pri delu z odraslimi, sodelavci postopamo enako, je to že velik korak na poti do motiviranega sodelavca, ki bo ob nalogah, ki jih mora opraviti, naredil še več, ker to želi. V tem vidi največji rezultat vodenja in osnovo za delo pedagoškega vodje zavoda.

Ravnatelj je dolžan poskrbeti, da se nova spoznanja stroke prenašajo v prakso. Njegovo delovanje se ne sme začeti in končati z razdelitvijo nalog na sestankih in zbiranjem podatkov o opravljenem delu. Inštruktorji potrebujejo kakovostna metodična in didaktična navodila, ki temeljijo na analizah lastnega dela in prakse. Potreben je strokovni pristop, strokovna razčlenitev naloge, razprava o slabostih, svetovanje...

S svojim načinom vodenja ravnatelj vpliva na vsebino in stil dela, nemalokrat pa tudi na organizacijo. Žal se dogaja, da tudi v času preнове ravnatelj nalogam na

pedagoškem področju, spremembam in delu z ljudmi ne posveča dovolj pozornosti, včasih pa morda celo meni, da se ne bodo prijele in čaka, čaka, čaka.

3.2.4.3. KOMUNIKACIJSKI CILJI

Komunikacijski cilji so lahko zelo različni, saj se glede na potrebe lahko razlikujejo od organizacije do organizacije. V VDC Črnomelj pa izbirajo med naslednjimi (intervju z vodstvom):

- redno komuniciranje z vsemi zaposlenimi;
- določitev kanala za komunikacijo navzdol (v obliki tiskanega medija ali posredno preko vodje Vrliničeve), ki bi dosegal vse zaposlene z namenom informiranja o vseh vidikih dogajanj v organizaciji;
- periodična izdaja internega časopisa, s pomočjo inštruktorjev in varovancev, ki obravnava interno in eksterno problematiko bolj poglobljeno. Dobivajo pa ga poleg varovancev in zaposlenih tudi starši ali drugi zakoniti skrbniki varovancev, da bi dobili čim širšo sliko o zavodu in aktivnostih znotraj njega;
- dajanje povdarka temam, ki so povezana s cilji organizacije;
- obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja. To je pridobivanje novih varovancev in njihovo zadovoljstvo;
- organiziranje rednih srečanj zaposlenih z vodstvom in spodbujanje diskusij o problemih, interesih in željah zaposlenih;
- posredovanje informacij o organizaciji zaposlenim prej ali vsaj istočasno kot medijem (prihodi raznih vladnih funkcionarjev, o širitvi zavoda, o lokacijski spremembi zavoda, idr.);
- redno vrednotenje ciljev podjetja;
- izpeljava študije s pomočjo anketiranja, ki bi ovrednotila učinkovitost komunikacijskega programa ter opredelila potrebe in interese zaposlenih.

Standardi internega komuniciranja (intervju z vodstvom) so predvsem ti štirje:

1. *natančno izdelana strategija komuniciranja* - ugotoviti je treba kako ljudje, zaposleni gledajo na organizacijo, kakšna so njihova pričakovanja, želje in vrednote. Na ta način se da opredeliti tudi posamezne politike, kako doseči svoje poslanstvo, vizijo. V VDC Črnomelj so izpostavili predvsem uporabo sodobnih psiholoških tehnik pri delu z zaposlenimi, prilagodljivost, demokratičen način vodenja in komuniciranja, medsebojno zaupanje, povratnost informacij;
2. *upoštevanje povratne zanke* – ugotoviti je potrebno razhajanja med pričakovanji vodstva in drugih zaposlenih. Pomembno je vedeti s čim so zaposleni zadovoljni in kaj bi radi spremenili;

3. *poznavanje orodij internega komuniciranja* – na primer znanje in sposobnost narediti privlačne in berljive prispevke za domači časopis, izbor tem, ki bodo zanimale bralce in podobno;

4. *merjenje rezultatov internega komuniciranja* – ugotoviti je potrebno, če izvajano komuniciranje dosega želene učinke. Občasno pa tudi ugotoviti ali je prišlo med zaposlenimi do kakšnih sprememb (ali so se spremenile njihove vrednote ali se je spremenil njihov odnos do zavoda, njihove želje in pričakovanja).

Po njenih besedah so njihovi komunikacijski cilji predvsem dosegati take odnose s svojimi zaposlenimi, ki bi jim omogočali dosegati optimalno kvaliteto storitev. Radi bi zadovoljili potrebe varovancev, da bi se ti čim bolje počutili v zavodu in tako s primerno komunikacijo podpirali organizacijsko politiko tega centra.

Socialna klima je za VDC pomembnejša kot za mnoge druge institucije. Predvsem zaradi tega, ker je kvaliteta dela v največji meri odvisna od kvalitete odnosov znotraj njega (v VDC-jih, šolah in podobnih institucijah je vzročna povezanost klime in rezultatov dela prav gotovo večja kot v profitnih podjetjih, na primer proizvodnega značaja) (Preskar, 1997, str. 37-38). Namreč težko je verjeti, da se nezadovoljstvo, nemotiviranost, idr. kot posledica slabega vzdušja v kolektivu ne bi odražali na zmanjšani kvaliteti dela inštruktorjev z varovanci. V dobrih medsebojnih odnosih ljudje sodelujejo in si pomagajo zaradi pripadnosti skupini. Klima daje pomen vsemu, kar se v sistemu dogaja in tudi določa reakcije. Odraža tudi čustveno naravnost in je dober diagnostični kriterij za stanje na področju osnovnih potreb članov, inštruktorjev oz. njihove motivacije za delo.

3.2.4.3.1. Vzpostavitev ustrezne delovne klime

Ravnatelj (Preskar, 1997, str. 38-39) mora proučiti stanje v kolektivu, zaznati klimo ali pa celo narediti nekaj posnetkov stanja. Dolžan je ukrepati. Ne sme dovoliti, da se negativni odnosi v kolektivu odražajo tudi v razredu. Kako naj to stori? Kriteriji za dobro delo kolektiva:

- zaposleni morajo imeti svoje vedenje pod kontrolo,
- svoje vedenje morajo učinkovito planirati,
- člani kolektiva se morajo objektivno primerjati,
- morajo imeti objektivni nadzor,
- zaposleni morajo biti objektivno nagrajeni,
- kaznovanje ne sme imeti odvečnih negativnih posledic,
- oblikovati se morajo odkriti, jasni odnosi,
- zavod mora imeti dobro klimo.

Vsi ti elementi dajejo pripadnikom kolektiva osnovno varnost. Kriteriji za dobro delo so konkretni, merljivi in temeljijo na konsenzu. Kadar želimo dobiti jasno sliko o stanju v našem VDC, je potrebno klimo proučevati iz naslednjih vidikov (Preskar, 1997, str. 39):

1. Odnos ravnatelja do kolektiva.
2. Sprejemanje odgovornosti.
3. Medsebojni odnosi.

Skratka, če povežemo, ne gre toliko za pravico delavca, pač pa predvsem za potrebo organizacije, da z ustreznim internim komuniciranjem vpliva na občutek vključenosti zaposlenih. Samo na ta način lahko vse svoje sile usmeri v reševanje pravih problemov. Tisto kar naj bi v prihodnje ločevalo uspešne združbe od neuspešnih, inovativne od zastarelih, dobre od slabih, namreč ne bo le izdelek, storitev ali tehnologija, pač pa ljudje usposobljeni in motivirani, ki bodo voljni v tej organizaciji razvijati svoje človeške potencjale in hkrati s tem prispevati k njeni rasti. Ali kot je zapisal Jančič (1990, str. 120), pomemben je interes zaposlenih, podjetje je le okolje, v katerem zaposleni združeni lahko dosegajo neslutene rezultate.

Zavedati se moramo, da kakovostno opravljeno vzgojno izobraževalno delo mora imeti kot predpogoj zadovoljnega inštruktorja, ki se čuti sprejet v kolektivu, ki ni v konfliktnih odnosih s sodelavci in ravnateljem, skratka ima pozitivno samopodobo (Preskar, 1997, str. 41).

3.3. INFORMIRANJE ZAPOSLENIH

Organizacijska komunikacija je krvni obtok podjetja. Pomankanje informacij sproži govornice, te pa ljudi, z iskanjem pomena ob svojih opazovanjih, odmaknejo od dela. Intenzivno informiranje gradi lojalnost in produktivnost. Vedeti moramo s katerimi informacijami naši zaposleni želijo biti seznanjeni. Običajno gre za majhno število tem, po Fitz-enzu (2000, str. 55) pa so naslednje:

1. Izvedba lastnega dela: Kako dobro delam?
2. Možnosti za poslovno kariero: Kako daleč in kako hitro lahko grem?
3. Osebni programi: kakšne spremembe se obetajo pri plačilnih programih?
4. Organizacijske spremembe: Kaj se dogaja in kaj prihaja?
5. Organizacijko finančno stanje: Kako zdravo je podjetje?
6. Politika podjetja: Kaj je novega v administrativnem sistemu podjetja?
7. Aktivnosti konkurence: Kaj in kako dobro dela konkurenca?
8. Splošne novice o podjetju in zaposlenih: oddelčne novice, obletnice, itd.

3.4. INTERNE KOMUNIKACIJE IN SPREMEMBE V PODJETJU

Posebno vlogo interno komuniciranje dobi v času velikih sprememb, ko največkrat nastopijo krize in strah v notranjih javnostih. V takšnih primerih so izrednega pomena dvosmerne komunikacije. Te so resda zamudne, stroškovno zahtevnejše in terjajo tako čas kot strokovno usposobljenost izvajalcev. Vendar se naložba vanje obnese še posebej v času sprememb, ko gre za zahtevne in občutljive teme ter nepričakovane dogodke. Omogočajo nam, da bodo sprejete kakovostne odločitve, navodila pa bodo prej in lažje razumljena in uresničena. Simptome, da v organizaciji obstajajo problemi, je na podlagi svojih izkušenj Fitz-enz (2000, str. 167) strnil v naslednje skupine:

- povečan absentizem in povečanje napak pri delu, ki se kaže v obliki nestrpnega, nepotrpežljivega ravnanja inštruktorjev z varovanci;
- izostajanje z dela, zmanjšanje prostovoljnih aktivnosti in razni drugi znaki nemirov med zaposlenimi;
- visok porast teženj zaposlenih po prestavitvi na drugo delovno mesto, visoka ravenj zavrnjenih delovnih ponudb, zmanjšanje obiska izobraževanj in pogosti pogovori s personalno službo so lahko pokazatelji nezadovoljstva v organizaciji, ki vplivajo na kakovost storitev;
- nezainteresiranost zaposlenih za koristne predloge, izboljšave in inovacije.

Poleg zgoraj naštetih problemov organizacije, pa nekateri drugi avtorji omenjajo še razne druge posledice sprememb in slabega komuniciranja. Gruban (1997, str. 2) omenja predvsem naraščanje nezaupanja in cinizma med zaposlenimi, pojavljata se negotovost in strah, ki znižujeta ustvarjalnost, sprejemajo se slabše odločitve, ki stežka naletijo na razumevanje in naklonjenost zaposlenih, narašča rivaliteta, absorpcijska moč reševanja medosebnih in organizacijskih konfliktov se niža, identifikacija, motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih upadajo. Skratka zaposleni se upirajo nepotrebnim spremembam, vse težje postane uresničevanje poslovne politike in strategije. Zaposleni sodijo, da se jim premalo zaupa, da se jih obravnava kot nedorasle otroke, tako narašča absentizem in z njim število koristnih predlogov in inovacij.

Notranji vzroki kriz v organizaciji (Novak, 2000, str. 47) so neustrezna usposobljenost vodstva, nestrokovnost vodstva, nemoralnost vodstva, podcenjevanje mnenja zaposlenih, neučinkovito delovanje upravljalških funkcij, nerealni cilji sindikatov v organizacijah, podjetjih, neučinkovit komunikacijski sistem, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo in nemotiviranost zaposlenih, slaba organiziranost dela, oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin, neurejene razmere na delovnem mestu.

4. RAVNATELJ KOT KOORDINATOR

Skupine so sestavljene iz več tipov posameznikov. Da bi dosegli skupen cilj je potrebno vzajemno prilagajanje in usmerjanje posameznikov s strani ravnatelja ali vodje.

4.1. RAVNATELJ KOT VODJA SKUPINE

Skupina je določljiva, strukturirana in relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo medsebojne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev. Elementi skupine so naslednji (Možina, Damjan, 1992, str. 27-28):

- skupino razpoznajo in določajo njeni člani in zunanji opazovalci;
- skupina mora imeti določeno socialno strukturo, v tem smislu, da ima vsak član določen položaj v odnosu do drugih položajev;
- v skupini obstajajo individualne vloge;
- bistveni za skupino so medsebojni odnosi, ki zagotavljajo med člani stike in komunikacije;
- vsaka skupina ima norme o vedenju, ki vplivajo na način igranja vlog;
- člani skupine imajo določene skupne interese;
- za obstoj skupine je nujna skupinska dejavnost, usmerjena k nekemu socialnem cilju ali k več ciljem;
- skupina mora določen čas trajati. Intenzivnost dela, povezanost in morala v delovni skupini so tem večji, čim močnejši so navedeni elementi.

Ko posameznik pride v delovno organizacijo oziroma v tisto delovno enoto, kjer je njegovo delovno mesto, pride v stik z drugimi ljudmi. S temi ljudmi bo navezoval določene socialne odnose. Vzpostavila se bodo razmerja, odvisnosti, ki bodo oblikovala medsebojne odnose in klimo. Tu ima zelo pomembno vlogo ravnatelj, ki mora pri vzpostavljanju teh odnosov in razmerij sodelovati. Pomembno je, da se aktivno vključuje in posega pri oblikovanju vezi med sodelavci in ni le stranski opazovalec, ki bi prepustil tako pomembne dogodke ob strani, da bi se razvijali nenadzorovano. Ravnatelj mora prevzeti vlogo psihologa in podrejenim pokazati, nakazati kakšni naj bi bili medsebojni odnosi v organizaciji, saj je on-a tisti, ki prenaša filozofijo, vizijo, politiko, ... organizacije na svoje podrejene. Gašperšič (1997, str. 126) pravi, da je osnovni pogoj uspešnega in učinkovitega vodenja dobra komunikacija. Le-ta pa ni dana sama od sebe, ampak moramo zanjo ustvariti pogoje. Eden pomembnejših dejavnikov je ravnateljev stil vodenja. Kljub temu, da se ravnatelj lahko trudi v smeri demokratičnega vodenja in dvosmernega komuniciranja, je v srečanjih s podrejenimi še vedno prepoznaven strah pred institucijo ravnatelja

oziroma njegovo osebo. Pogosto je opazno mnenje podrejenih, da je bolje poslušati in misliti ter narediti po svoje. Še vedno je mnogokrat privilegij v argumentu moči in ne v moči argumentov. Taka praksa zagotovo ne bo pripomogla pri prenovi politike vodenja, še manj pa ji bo zagotavljala trdne temelje.

4.2. USKLAJEVANJE POSAMEZNIKOV ZNOTRAJ SKUPINE

Pri usklajevanju posameznikov v skupini je pomembno, da vodja upošteva interese in motive zaposlenih.

4.2.1. NARAVNANOST UDELEŽENCEV V PROCESU KOMUNICIRANJA

Naravnost prejemnika do zadeve, o kateri poteka komuniciranje, in njegov status odločilno vplivata na uspešnost komuniciranja. Odnos prejemnika je lahko (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 60):

- odklonilen, ker pošiljatelj ni dovolj prepričljiv in prejemnika ne ogreje za zadevo;
- nevtralen, ker zadeva prejemnika ne prizadeva in ostane zato nevtralen;
- nezainteresiran, ker ni dobil dovolj podatkov, stališč, prepričljivih dokazov in ga zadeva zato ne zanima;
- zainteresiran; prejemnik je zavzet za zadevo, sporočilo ga je pridobilo.

Med razlogi, ki vplivajo na odnos in stališče posameznika ali skupine do vsebine komuniciranja, so zlasti pomembni tile (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 61):

- osebnost posameznika in posebne značilnosti skupine, razpoloženje, spodbude ipd.;
- metode in oblike delovanja osebe, ki komunicira, lahko bistveno vplivajo na komunikacijski proces;
- drugi vzroki, ki lahko bistveno vplivajo na proces komuniciranja: zlasti vsebina informacij, okolje izkušnje iz preteklosti ter navade, tradicija in še kaj.

Status posameznika je tesno povezan z vlogo, ki jo ima v družbi ali v delovni skupini. Status kaže, kje v družbenem prostoru je glede na druge osebe, medtem ko nam vloga pove, kaj dela (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 61).

4.2.2. TIPOLOGIJA PROBLEMATIČNIH LJUDI (ZAPOSLENIH)

Med zaposlenimi najdemo posameznike z nekaterimi neustreznimi in nezaželenimi lastnosti, ki lahko pridejo do večjega ali manjšega izraza bodisi v vsakdanji interakciji na delovnem mestu, lahko pa tudi na raznih sestankih in drugih oblikah skupinskega dela. Navedli bomo nekaj primerov neustreznega obnašanja posameznikov pri timskem delu (Možina, Damjan, 1992, str. 151-153).

Prepirljivci so ljudje, ki kažejo nestrpnost do svoje bližnje okolice in so nagnjeni k prepirljivosti. Težko jim je karkoli dokazati ali dopovedati, saj trmasto vztrajajo pri svojih mnenjih, neozirajoč se na druge alternative. Njihove trditve so nemalokrat dvomljive vrednosti, njihova neobjektivnost pa nemalokrat prehaja v izrazito osebne napade.

Vsevedni ponavadi vsiljujejo vtis, da vse vedo, nenehno se vtikajo v sleherno zadevo, tudi tam kjer niso poklicani. Običajno veliko govorijo, kako bi moralo biti izvedeno to ali ono, vendar pri praktičnem izvajanju tega ne dokažejo. Pri diskusijah povzročajo resne motnje in ovirajo formuliranje skupnih stališč, kar povzroča zamude in ovire pri reševanju vprašanj. Okolica jih zaznava vsiljive.

Zgovorneži radi govorijo in neradi poslušajo ter tako ovirajo sodelovanje ostalih udeležencev na sestankih. Po večini izpovedujejo samo površne misli, ki pa ne povedo nič bistvenega. Pogosto posegajo v razgovore drugih brez pravega vzroka, tako da je vodja posvetovanj prisiljen preprečiti uveljavljanje takih razvad, če noče da bi se pozornost udeležencev preusmirila z osrednjih in bistvenih vprašanj na nebistvena.

Bojazljivci so zaprti ljudje, ki ne zaupajo vase in si tokom razprav ne upajo povedati svojega mnenja, ker se bojijo, da se ne bi osmešili ali komu zamerili. Ker so zaprti težko pokažejo svoj pravi obraz. Pri delu so ponavadi prizadevni, še posebej, če jih vodja stimulira s konkretnimi nalogami.

Sebičneži so najmanj konstruktivni člani skupine. Zmeraj se zoperstavljajo pravilnosti mnenj drugih, saj jim ne privoščijo uspehov. So nevoščljivi. Vodja skupine jih omejuje tako, da vzpodbuja druge člane, naj se pri svojem delu ne ozirajo na njihove negativne pripomembe. Najmanj kar lahko za njih trdimo je, da so potrebni prevzgoje.

Ravnodušneži kažejo do vsega neko pasivnost in nezanimanje. Pogosto kažejo svojo ravnodušnost s tem, da jim je vseeno ali je delo opravljeno ali ne. Čakajo samo na to, da se izteče delovni čas. Ovirajo uspeh delovne skupine. V nekaterih primerih jih ne zanimajo niti lastne koristi in pravice, kar ponavadi izhaja in nezadostnega

znanja in prizadetosti. Vodja jim mora s primernim vzpodbujanjem ustvariti zanimanje za delo.

Bahači gledajo na svoje sodelavce zviška, čeprav niti njihovi najbližji ne morajo pri njih najti kakih posebnih sposobnosti. Zanimivo je, da imamo bahave ljudi, ki mnogo govorijo, pa tudi take, ki le redkokdaj izustijo kako besedo. Pomembna njihova značilnost je, da ne trpijo nobenega ugovaranja, ker menijo, da je ukazovanje njihov privilegij. Obnašanje bahavih ljudi na sestankih utegne večkrat sprožiti burne reakcije ostalih udeležencev in tudi resnejše konflikte v medsebojnih odnosih.

Razburljivci sodijo v skupino ljudi, ki se razburjajo zaradi malenkosti in jih zato pogosto zamenjujemo z nervoznimi ljudmi. Njihova najbolj prepoznavna lastnost je zadirčnost. Pogosto se ne razumejo z večino svojih sodelavcev. Vodja skupine mora pravočasno pomiriti razburjene duhove v razpravah, če se pokažejo nasprotujoča stališča posameznih udeležencev.

4.2. USKLAJEVANJE ZAPOSLENIH

Vodja ima v organizaciji opravka s zaposlenimi, ki se med seboj bolj ali manj razlikujejo. Nekateri so bolj problematični, drugi manj. Tako vodja kot nosilec organizacije v procesu komuniciranja usklajuje, vodi in usmerja različne tipe zaposlenih in jim prenaša organizacijsko vizijo, politiko, itd. Vsi skupaj pa naj bi v prvi vrsti sledili ciljem organizacije in ne svojim lastnim. Vendar vedno ni tako!

Notranje komuniciranje je uspešno, če vpliva na udeležence v lastni organizaciji. Vodja skuša v okviru komuniciranja vplivati na zaposlene, da bi spremenili svojo naravnost ali svoje delovanje. **Ljudje pa se na predloge, naročila in prepovedi odzivamo predvsem po koristih:** odločamo se za tiste, ki nam jih prinašajo in zavračamo tiste, ki nam ne koristijo. Koristi so kajpak lahko materialne ali nematerialne, trenutne ali dolgoročne, sedanje ali kasnejše. To pa je na prvi pogled presenetljivo, saj bi pričakovali, glede na zahteve in politiko organizacij, da se ljudje v svoji organizaciji odločajo izključno v skladu s cilji te organizacije. Resnica je kajpak drugačna: ljudje vstopamo v organizacijo zato, da bi lažje dosegali svoje cilje; pri tem privzemamo nekaj ciljev organizacije, organizacija pa nekaj naših ciljev. Če je privzemanje ciljev med zaposlenimi in organizacijo vzajemno in obsežno, je ta močna in odporna in daje zaposlenim dolgoročno varnost. Od vodje pa se pričakuje, da bo s spodbujanjem zaposlenih dosegel kar največjo povezovanje interesov posameznikov z interesi organizacije (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 27-28).

4.2.3.1. USKLAJEVANJE S POMOČJO MOTIVACIJE

Površno gledano bi se nam lahko zdelo, da je tisto, kar organizacija in zaposleni pričakujejo drug od drugega, le vsakodnevno prihajanje na delo, ki naj bi ga zaposleni dobro opravili za pravično plačilo. Vendar so stvari precej bolj zapletene, še posebej na ravni zaposlenih, od katerih je pravzaprav odvisen uspeh organizacije. Zadovoljstvo z delom v smislu, da delaš nekaj dobrega, je lahko pomemben motivacijski faktor, prav tako, kot smo že ugotovili, ugodna socialna klima in prijateljsko vzdušje, ki zaposlenega pričakata na delovnem mestu (Harisson, 1995, str. 103).

Po nekaterih prepričanjih na zadovoljstvo z delom bolj kot karkoli drugega vpliva percepcija zaposlenih o managementu. Zaposleni od vodstva pričakujejo, da jih vnaprej obvešča o spremembah, ki lahko vplivajo na njihovo delo ter tako pokažejo, da jim ni vseeno za njihove občutke o delu. Predvsem pa zaposleni želijo, da je vodstvo v svojih odnosih do njih odprto in pošteno (Grunig, Hunt, 1984, str. 245). Po Gruningovem in Dozierovem mnenju je zadovoljstvo z delom učinek komuniciranja, ki organizacijam omogoča graditev dolgoročnih odnosov zaupanja in kredibilnosti s svojimi zaposlenimi (Grunig, Dozier, 1992, str. 232). Berlogar pa pravi, da so poleg navedenih dejavnikov pomembni še drugi faktorji, kot so možnost nadrejenih vplivati navzgor in stopnja strinjanja s pravili (Berlogar, 1999, str. 155).

Na vprašanje, zakaj ljudje delajo obstaja nešteto odgovorov, saj vsak človek dela iz svojega lastnega nagiba. Nekateri delajo zaradi denarja, drugi zaradi uveljavitve v družbi, čuta pripadnosti, nagrad. In ker lahko obstaja ogromno različnih odgovorov, so se strokovnjaki omejili le na proučevanje osnovnih, za večino zaposlenih skupnih dejavnikov delovne motivacije (Lipičnik, 1998, str. 155).

Motivi so na kratko *vzroki in razlogi dejanj posameznikov*. Namen motivacijske komunikacije je stimulirati izbrano publiko tako, da evulira svoja mnenja, stališča, prepričanja in delovanja tako kot želi komunikator. Namen je, da ciljna publika zve za obstoj objekta komunikacije, spozna njegovo uporabo in vzpostavi zvezo med objektom in svojimi potrebami in željami (Ule, Kline, 1996, str. 160).

Teoretska predpostavka vseh teorij motivacije v psihologiji je, da motiv izhaja iz stanja neravnovesja v psihofizičnem sistemu posameznika ali v njegovem odnosu z okoljem (Ule, Kline, 1996, str. 160). Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju motivi, razlikujejo strokovnjaki med *primarnimi in sekundarnimi* motivi. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo da preživi (mednje spadajo tudi primarne socialne potrebe, kot so potreba po družbi, potreba po simpatiji in druge). Sekundarni motivi pa so tisti, ki človeku zbujejo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso. Zadovoljitev motiva, ki nas usmerja k določenim dejavnostim, torej ponovno vzpostaviti v posamezniku ravnovesje, vpliva na njegovo vedenje in boljše

funkcioniranje, medtem ko so nezadovoljeni motivi lahko spremenijo v frustracije (ovire zunaj človeka) in konflikte (ovira znotraj človeka) (Lipičnik, 1998, str. 156-159).

Eden izmed najbolj znanih avtorjev teorije motivacije Abraham Maslow meni, da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju in so hierarhično razporejene. Po njegovi teoriji so pri posamezniku vsakokrat aktualne le določene (nižje) potrebe, druge (višje) so le potencialne. In ko so določene potrebe zadovoljene, se aktivirajo druge potrebe, ki so bile prej le potencialne (Ule, Kline, 1996, str. 163). Maslow tako potrebe posameznika razvršča v naslednjo hierarhično lestvico (Maslow v Lipičnik, 1998, str. 164):

1. fiziološke potrebe, ki omogočajo preživetje;
2. potreba po varnosti;
3. potreba po pripadnosti ali ljubezni;
4. potreba po ugledu oz. samospoštovanju in
5. potreba po samopotrjevanju.

Na tem mestu sem omenil motivacijsko teorijo Maslowa zato, ker se strinjam z Lipičnikom, ki meni, da je ta za današnje managerje zelo uporabna. Z njo lahko na podlagi preprostih vprašalnikov ugotovijo, kaj motivira zaposlene v določenem času in na kaj so ti v danem trenutku najbolj občutljivi. Napačno pa bi bilo, če bi managerji o tem, kaj motivira ljudi in kaj jih dela nemotivirane samo sklepali, saj se stopnje občutljivosti posameznikov nenehno spreminjajo (Lipičnik, 1998, str. 164). Vsakemu vodji mora biti jasno kaj "žene" posameznike in to upoštevati pri postavljanju različnih strategij komuniciranja. Vodja se lahko še tako trudi, s svojimi podrejenimi v procesu komuniciranja, jih posluša, spodbuja..., ko lahko pride do točke, kjer ugotovi da ni pravih rezultatov. Moramo se zavedati, da smo si zelo različni. Pri usklajevanju posameznikov znotraj skupine mora vodja izhajati iz tega, da udeleženci v procesu komuniciranja sprejemajo posredovane vplive v skladu s svojimi interesi, ki pa izhajajo iz njihovih nepotešenih potreb. Šele takrat, ko se bo vodja soočil in poglobil v karakterne značilnosti podrejenih in v njihove potrebe, bo prišel do spoznanj, kaj spodbuja posameznike k določenemu vedenju in dejanjem. Dobil bo osnovo na podlagi katere se bo lahko bolj smotrno odločal.

Kate Keenan, ki tudi proučuje motivacijo in motiviranje je ugotovila, da bodo nadrejeni bolj uspešni v motiviranju ostalih zaposlenih, če bodo razumeli različne ravni gonilnih potreb, ki jih morajo ljudje izpolniti, in vlogo, ki jo ima denar pri zadovoljevanju teh potreb. Prav tako bodo zaposleni v podjetju bolj motivirani, če jim bodo nadrejeni omogočili, da bodo prevzeli toliko odgovornosti, kolikor si je bodo tudi želeli, če bodo spodbujali ljudi, da bodo sami sprejemali odločitve, jih pohvalili za vložen trud, predvsem pa imeli pozitiven odnos do motiviranja samega (Keenan, 1996, str. 21, 41, 59).

Motiviranje zaposlenih v organizaciji in upoštevanje njihovih potreb ter želja v veliki meri vpliva na ustvarjalnost, inovativnost, kakovost in produktivnost dela, kar pa vodi tudi k povečanju občutka pripadnosti v organizaciji. Posledično se viša ugled in dobro ime podjetja tudi navzven, saj vemo, da je zadovoljen in motiviran delavec najboljši ambasador organizacije, ki ji tako nudi najboljšo in navidez brezplačno reklamo.

4.2.4. STRATEGIJE USKLAJEVANJA

Vodja lahko pri svojem delu s skupino uporablja različne strategije usklajevanja. Najbolj učinkovite so naslednje (Adizes, 1996, str. 292-293):

Strategija vztrajnega povezovanja

Vodja skupine pri tej strategiji poskuša ustvarjati in vzdrževati pozitivno komunikacijsko klimo. Pomembno pri tej strategiji je sposobnost vživljanja v sogovornika. Značilno je prevladujoče nagnjenje h kombinaciji aktivnega poslušanja ter prepričljivega opisovanja podrobnosti, ki imajo samo posredno povezavo s ključno temo pogovora. Vodja hitro in spontano vzpostavlja medsebojne stike s sodelavci, posveča pozornost raziskovanju in razumevanju njihovih čustev, občutkov in vedenj. Pazljivo posluša odzive drugih. Imeti mora sposobnost pogledati na stvari z zornega kota posameznika.

Strategija empatičnega poslušanja

Vodja poskuša postaviti diagnozo sodelavčevih potreb, želja in pričakovanj. Moč te strategije je v odzivnosti na pobude in mnenja sodelavcev ter v ciljni usmerjenosti komunikacije. Značilno pri tem načinu je prevladujoče nagnjenje h kombinaciji aktivnega poslušanja in spreminjanja zamisli v dejanja. Odraža se v osredotočeni pozornosti le na tiste vidike, ki so pomembni v posamezni situaciji, v natančni opredelitvi vsebine pogovora, stvarnosti pogovora in občutku za področja, kjer bo mogoče doseči sporazum v pragmatičnem in odločnem povzemanju informacij.

Strategija ključnih sporočil

Vodja poskuša čimbolj jasno in razumljivo predstaviti lastno mnenje sogovorniku. Strategija ima moč v izvornem oblikovanju komunikacijskih sporočil in njihovem vpenjanju v celovitost zamisli. Značilno je prevladujoče nagnjenje h kombinaciji ustvarjalnega preoblikovanja ključnih zamisli v ključna sporočila ter konkretnega posredovanja bistva sporočila. Odraža se v predstavitvi novih in inovativnih zamisli, v posredovanju široke vsebine, v kateri so nakazani novi vidiki neke situacije.

Strategija dinamičnega usklajevanja

Funkcija te strategije je usklajevanje različnosti v mnenjih sogovornikov. Pri tej strategiji mora imeti vodja sposobnost spoznavanja in reševanja problemov v

komunikaciji ter razumske in dosledne uporabe podatkov in informacij. Najbolj je prevladujoče nagnjenje h kombinaciji ustvarjalnega preoblikovanja ključnih misli v ključna sporočila ter vztrajnega pojasnjevanja podrobnosti o vsebini. Odraža pa se v uporabi logike, razuma in sistematičnega iskanja rešitev. V ponudbi informacij v urejenem zaporedju, v opozorilu na vire in veljavnost informacij, v mirni in preprosti predstavitvi lastne zamisli z namenom, da bi posameznik razumel posredovano stališče, v natančnem in sistamatičnem naštevanju argumentov za posredovan predlog.

5. USPEŠEN VODJA

Povezanost med prirojenimi lastnostmi vodje in njegovo uspešnostjo je zelo ohlapna. Raziskave kažejo, da na uspešnost vodenja vpliva še mnogo drugih dejavnikov, sposobnosti, ki se jih da naučiti.

5.1. SITUACIJSKO VODENJE

Vodje morajo imeti moč, karizmo, avtoriteto. Vendar moč ne izvira iz pozicije. Moč je licenca, ki jo vodje dobijo od organizacije, da bi na svojem delovnem mestu nekaj dosegli. Danes obstaja le še situacijsko vodenje, ki je odvisno od situacije in od pripravljenosti in zmožnosti sodelavcev za delo. Na podlagi slednjega izberemo tudi slog vodenja – bodisi ukazovalnega, prepričevalnega, delegiranje ali participiranje; ni več le enega sloga vodenja ne glede na situacijo in človeka.

Komuniciranje med vodstvom in zaposlenimi je izredno pomembno. Vendar pa smo v zadnjih letih priča velikemu nezaupanju zaposlenih do vodstev. Ne le v Sloveniji, povsod po svetu. Strah pred morebitnim odpuščanjem, mnenje zakaj bi verjel šefu, ki ima v rokah individualno pogodbo, jaz pa sem na “prepihu” in podobna razmišljanja vzbujajo pri zaposlenih veliko nezaupanja do nadrejenih. Gruban se posledično sprašuje, kako prepričati zunanjo javnost, če ni moč prepričati lastnih zaposlenih. Interno komuniciranje je definiral kot lakmusov papir: z njim preverjamo ali smo uspešni tudi v zunajem okolju (Horvat, 1999, str. 17).

5.2. SKLADNOST V KOMUNICIRANJU

Vodja kot uspešen usmerjevalec v procesu komuniciranja se bo trudil, da bo njegovo komuniciranje skladno ali kongruentno. Pomembno je, da komunicira na način, da se sklada besedna in nebesedna oblika. Takšno komuniciranje omogoča, da udeleženci

bolj voljno sprejemajo sporočila, jih lažje osvajajo in pomnijo. Za uspešno komuniciranje pa je tudi pomembna skladnost med formalno in neformalno strokturo v organizaciji. Formalna stroktura je podrejena ciljem (skupnim interesom) organizacije, neformalna stroktura pa raste iz interesov in posebnih ciljev udeležencev. Čim večja je skladnost med cilji organizacije in cilji zaposlenih, tem trdnejša je organizacija. Posledično se zaposleni bolje počutijo, saj občutijo skladnost interesov kot priznavanje lastne identitete ter spodbudo za ustvarjalno delovanje v organizaciji (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 72).

Posledice neskladnosti v komuniciranju se lahko kažejo na zelo različne načine (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 73):

- čeprav se dolgo in strpno dogovarjamo, ne pridemo do sporazuma, ki bi bil sprejemljiv za udeležence v komuniciranju;
- ker eden od udeležencev v komuniciranju nenehno prevladuje, se sodelovanje ohranja le zaradi ekonomskih interesov, na osebni ravni pa je odpor vse večji;
- v dogovarjanju se vedno znova pojavljajo isti odgovori, nič pa ni novega, ustvarjalnega;
- prevladuje občutek dvojnosti, prepada med vsebino in obliko, npr. navidezna prijaznost ob popolni nepripravljenosti za vsebinsko sporazumevanje;
- nenehno podcenjevanje, odnos zviška do enega izmed udeležencev komuniciranja itd.

5.2.1. PRAVILA KOMUNICIRANJA

Za vodjo je pomembno, da je seznanjen z določenimi pravili komuniciranja in jih upošteva pri komuniciranju (Možina, Damjan, 1992, str. 43):

- preden spregovorimo je dobro, da vemo natančno, kaj bomo povedali;
- da ne želimo povedati preveč naenkrat;
- informacije naj bodo čim bolj popolne, povezane, jasno mora biti, kaj je bistvo;
- upoštevamo stopnjo informiranosti prejemnika o določeni temi;
- sporočilo je prilagojeno referenčnemu okvirju prejemnika;
- prejemnik naj posveča izključno pozornost pošiljatelju;
- prejemnik se mora osredotočiti na celoto in ne na podrobnosti;
- prejemnik naj ne razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je pošiljatelj povedal do konca;
- prejemnik naj ne ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

5.3. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI KOMUNICIRANJA

Kadar koli opravimo določeno delo, nas mora zanimati ali smo to delo opravili tako, da smo zadovoljili svojim željam in pričakovanjem naše delovne okolice. Če hočemo nepristransko presoditi upeh posvetovanja, razgovora ali kakšne druge oblike komunikacije, katero smo vodili, si moramo zastaviti nekaj vprašanj, ki terjajo ustrezne odgovore. Zato je priporočljivo za vodjo, da presodi vrednost svojega dela s tem, da si odgovori na nekatera vprašanja, z namenom, da bi dobljene ugotovitve lahko uporabili na naslednjih sestankih. Vprašanja za oceno vodenja posvetovanja so lahko (Možina, Damjan, 1992, str. 156-157):

- Ali je bila priprava sestanka dobro opravljena?
- Kakšen učinek so imela vprašanja ali spodbudne pripombe za poživitev razprave?
- Ali smo se izognili vsiljevanju svojega lastnega mnenja?
- Ali smo usmerjali udeležence k obravnavi vprašanj?
- Ali smo uspeli, da zainteresiramo udeležence za poglobljeno razpravo?
- Ali se je sestanek razvijal tako, da je prišlo do oblikovanja sklepov?
- Ali je bilo zanimanje vseh udeležencev za vprašanja oziroma razpravo ves čas posvetovanja na ustrezni višini?
- Ali so bili sklepi sprejeti na temelju sodelovanja celotne skupine ali le na podlagi sugestij in vpliva nekaterih udeležencev sestanka?
- Ali se je posvetovanje zaključilo ob predvidenem času in ali smo upoštevali ekonomično porabo časa pri izpeljavi posameznih faz posvetovanja?
- Ali smo na posvetovanju opazili, da bodo udeleženci pri svojem delu uporabljali in izvajali sklepe ter pridobitve, ki so bile dosežene pri posvetovanju?
- Ali smo poizvedeli, kakšno mnenje imajo udeleženci o opravljenem posvetovanju ter ali smo zabeležili pomembne pripombe in ugotovitve, ki se tičejo našega dela in možnosti morebitnega izboljšanja v bodoče?

5.4. ZNAČILNOSTI USPEŠNEGA VODJE

Kdo so torej učinkoviti vodje in kaj naredi uspešnega vodjo? Prvotni pristopi so uspešnost vodje istovetili z njegovo osebnostjo oziroma z osebnostnimi lastnosti. Raziskovalci so opazovali ljudi, zlasti vodje, ki so veljali za dobre in ugotavljali lastnosti, ki jih ima vsak od njih. Lastnosti, ki so se pojavljale pri vseh, so šteli za lastnosti voditelja. Vendar pa so kasnejše raziskave pokazale, da je povezanost med lastnosti vodje in njegovo uspešnostjo zelo ohlapna in da na uspešnost vodenja ne vplivajo samo osebnostne lastnosti. Z osebnostnimi lastnosti vodje se da povezati le kakih 10 % uspešnosti vodenja. Opravljenih je bilo ničkoliko študij o osebnostnih

lastnostih vodij. Glavni pristop je bil tak, da so primerjali vodje in nevodje, da bi videli kakšne so razlike med njimi glede psihičnih značilnosti, osebnosti in sposobnosti (Rozman, Koletnik, Kovač, 1993, str. 201).

Jasno je, da mora vodja imeti tudi nekaj posebnih lastnosti, saj sodelavcem predstavlja osebo, ki naj bi ji sledili, jo poslušali in verjeli. Za uresničitev slednjega mora izžarevati osebnostno moč, sam mora vedeti kaj želi doseči in na kakšen način bo želeno tudi dosegel. V vodji morajo biti združene osebnostne lastnosti, ki nakazujejo njegovo karizmatičnost. Samozavest mu nudi možnost sprejemanja lastnih napak in ob njih ne ubupati, ampak se iz njih naučiti (Brekič, 1990, str. 311, 379).

5.4.1. LASTNOSTI, KI JIH PODREJENI PRIČAKUJEJO OD VODJE

Zgodba o vodenju ne pripoveduje samo o voditeljih, ampak tudi o njihovih privržencih med podrejenimi. Vodenje je namreč obojestranski, vzajemen proces, saj poteka med ljudmi. Uspešno vodenje je veliko bolj odvisno od tega, kako podrejeni dojemajo voditeljeve sposobnosti, kakor pa od tega, kako voditelj sam gleda nanje. Vodenje je uspešno takrat, ko ljudje verjamejo, da je voditelj sposoben zadovoljiti njihove potrebe. Zanimiva je anketa, ki so jo izvedli v nekaterih uspešnih podjetjih. Zaposlene so vprašali, katere lastnosti naj bi imeli njihovi vodje. Največ vprašanih je menilo, da naj bi njihov vodja imel naslednje lastnosti in sposobnosti (Ivanko, 1990, str. 211):

- sposobnost povezovanja;
- sposobnost opazovanja;
- sposobnost odločanja;
- sposobnost ustvariti vizijo in z njo živeti;
- da je dober poslušalec;
- da zna prenešati kritiko;
- da zna upoštevati ugovore sodelavcev;
- da zna oblikovati team.

Po nekaterih raziskavah pa se več avtorjev strinja, da zaposleni od svojih nadrejenih pričakujejo, občudujejo in iščejo predvsem vrline kot so: **poštenost, sposobnost, zmoglost gledati naprej in za svoje načrte navdušiti druge.**

Druga raziskava v kateri so sodelovali uspešni vodje nakazuje, da so le-ti spoznali tekom svojega delovanja, kako je v težkih in neznosnih situacijah pomembna potrpežljivost. Nekateri so iznašli zelo učinkovite strategije pogajanj v dogodkih, ki jih niso mogli neposredno nadzorovati. Druga pomembna izkušnja, ki so jo dobili vodje pa je bila, kako uspešneje voditi na podlagi opazovanja nekoga drugega, ki to počne

napačno. Pokazalo se je, da je polovici vodij uspelo prevesti negativne izkušnje v pozitivna načela (Brezovnik, 1994, str. 3):

- *Pohvali ljudi za vse, kar uspešno izvedejo.* “Naredi ljudi, ki so ti podrejeni vidne,” kot je to načelo izrazil eden od vodij.
- *Zaupaj ljudem odgovorne naloge, daj jim priložnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti.*
- *Poglejte, kaj je pod površjem, da bi bolje razumeli ravnanje ljudi.* “Negativizem, dvom, odpor, pogosto izhajajo iz negotovosti,” je ugotovil eden od vodij.
- *Sprejmite svoje odgovornosti.*

Med največje napake vodij spadajo: neupoštevanje mnenja podrejenih, preveč avtoritativno vodenje, neustrezno komuniciranje, neodzivanje na težave v medsebojnih odnosih, nedoslednost, popuščanje pri disciplini in pomankanje navodil. Vodilni napravijo največ napak pri obvladovanju samih sebe zaradi preobčutljivosti in prehitrega odzivanja, zapiranja vase, arogance, maščevalnosti in agresivnosti ter preveč avtoritativnega vodenja (Brezovnik, 1994, str. 3).

Podrejeni imajo pravico, da so dobro vodeni, da je vodstvo kompetentno, predano in uspešno. Imajo pravico do vodje, ki je sam učinkovit in uspešen, ker sicer tudi sami ne morejo biti uspešni. Iskrenost in resnost vodstva lahko preverjamo z načinom, kako vodja spoštuje integriteto in značaj ljudi. Vodja nikoli ne sme biti človek, ki svojo vizijo usmerja na človekove slabosti, namesto na njegove vrline. Ne sme biti človek, ki vedno ve, česar ljudje ne morejo narediti, ne vidi pa, kaj lahko. Ne sme biti cinik. Ne sme biti človek, ki ga bolj zanima, kdo ima prav, kot kaj je prav. Vodja tudi ne sme biti človek, ki inteligentnost jemlje za pomembnejšo od integritete ali značaja človeka. Prav tako se ne sme bati močnih podrejenih in ne sme biti človek, ki za svoje lastno delo sam sebi ne postavlja visokih zahtev. Nihče ne more imeti toliko znanja, take briljantnosti in nihče ne mora biti tako uspešen, da bi mu v vlogi vodje lahko upravičili slab značaj. Slab značaj lahko v organizaciji uniči vsak navdih, vsako učinkovitost in vsak uspeh (Černetič, 1997, str. 185).

SKLEP

V majhnih združbah, kot je na primer VDC Črnomelj, ima vodja poleg vseh ostalih funkcij, še skrb in funkcijo za uspešno in učinkovito posredovanje vizije, poslanstva, vrednot zaposlenim. Vizija in ostale komponente predstavljajo pomemben del tržnega komuniciranja in promoviranja organizacije. Če se zaposleni z njimi poistovetijo, jih bodo lahko uspešno in kredibilno zastopali tudi v procesu eksternega komuniciranja. Meja med internimi in eksternimi aktivnostmi na področju komuniciranja, poslanstva, vizij in vrednot podjetja je torej še posebej tanka in največji učinek posamezna organizacija doseže, ko te aktivnosti harmonizira.

Ravnatelj ali vodja mora dajati pobude za aktivno sodelovanje vseh pri oblikovanju in ohranitvi organizacijske kulture, hkrati pa združevati najrelevantnejše in najbolj konstruktivne predloge za reševanje morebitnih težav. Spodbujati bi moral vse tokove komunikacije, predvsem pa tistega od zaposlenih navzgor, ki vodstvo seznanja z željami in predlogi zaposlenih. Z njihovim upoštevanjem bi namreč v organizaciji dodatno motivirali zaposlene, vzbudili bi jim občutek pomembnosti, občutek, da je marsikaj odvisno prav od njih. S tem bi si zagotovili tudi najboljšo oporo za morebitne hude čase, saj so zaposleni najboljši ambasadorji podjetja.

Vodja naj bi bil tisti člen organizacije, ki bi ustvarjal ali spodbujal zaposlene, da bi si vsi skupaj, družno, ustvarili prijetne in spodbudne razmere za delo, kar bi bila dobra motivacijska osnova za vse, da bi aktivirali svoje sposobnosti v dobro organizacije. Prav sposobnost zaposlenih, njihovo znanje, pa je pravo premoženje organizacij – intelektualni kapital. Ta je v ljudeh in nihče jim ga ne more vzeti. Nasprotno, z neustreznim komuniciranjem lahko hitro prekinemo dotok intelektualnega kapitala v organizacijo.

Uspešen vodja naj bi imel sposobnost jasnega, razločnega in enostavnega komuniciranja, da ga razume širši krog ljudi. Sposobnost komuniciranja je po nekaterih mnenjih pomembnejše od inteligence. Bolj pomembno pa je dejstvo, da lahko komunikacijske sposobnosti izboljša prav vsak.

Poudaril bi še pomembnost poznavanja in spoštovanja pravil dobrega komuniciranja. Tisti, ki ne spoštujejo pravil (ker jih ne poznajo) uspešne komunikacije, bodo dobro komunicirali le po naključju in to navadno takrat, ko bodo dobro razpoloženi. Izurjeni in šolani managerji pa bodo v pogovoru uspešni tudi, če imajo slab dan. Zato je učenje pomembno, da lahko pravočasno prepoznamo, kdaj slabo komuniciramo.

Kljub izjemni pomembnosti komuniciranja, pa naj gre za interno ali eksterno, se moramo zavedati, da je poslovno komuniciranje neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije – pa najsi je ob tem še tako učinkovito (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 22).

V VDC Črnomelj je komuniciranje temeljno delovno orodje, delovni proces in hkrati oblika delovnih učinkov. Komuniciranje je na tem mestu edinstveno! Odraža se na psiho-fizičnih stanjih varovancev, ki se aktivno in pasivno vključujejo v komunikacijski proces.

Relativna majhnost VDC Črnomelj in lokacijska ločenost od matične osnove, prinaša določene ovire in pravila v procesu komuniciranja. Odražajo se posamezne pomankljivosti in prednosti, ki jih velja v procesu komuniciranja nevtralizirati oziroma izkoristiti. Najbolj izstopajoča pomankljivost je vsekakor lokacijska ločenost, ki zahteva izjemno mero občutka in usklajenosti med ravnateljico in vodjo. Na tem mestu ugotavljam, da je razkorak v mišljenju, viziji in načinu vodenja med njima prevelik. Posledično se podrejeni obnašajo zbegano in nezavpljivo, kar pa se pozna na delovni klimi, ki je izjemno napeta. Ravnateljica in vodja ne dobivata ustreznih povratnih informacij v obliki predlogov, zaradi bojazni podrejenih pred njihovo avtoriteto. Poleg tega sta se v kolektivu oblikovali dve neformalni skupini (zagovorniki vodje oziroma ravnateljice), kar za združbo, ki ima le osem zaposlenih ni najbolje. Med najopaznejšimi pomankljivostmi je tudi neustrezna in pomankljiva izobrazba inštruktorjev, ki pa jo izboljšujejo z udejstvovanji na posameznih strokovnih seminarjih. Na drugi strani je tudi več prednosti in odgovorov na določene pomankljivosti, ki so vidne v procesu komuniciranja. Največjo pomankljivost, lokacijsko ločenost, bodo skušali odpraviti z formalno odcepitvijo zavoda od svoje matične osnove. V dosedanjem delovanju zavoda vidim njegov najmočnejši člen prav v ravnateljici sami, ki je izjemno praktična oseba, z veliko občutka za ljudi in vizijo. Zaveda se tudi svojih slabosti in to tudi upošteva. Tako je že s tem napravljen prvi korak proti rešitvi morebitnih problemov. Omeniti velja tudi vsakodnevno diskutiranje in izmenjava izkušenj vodje z inštruktorji, o problematiki varovancev.

Z veliko verjetnostjo trdim, da povezave med internim komuniciranjem in uspešnostjo poslovanja posameznih združb so! Ker pa so te povezave bolj ali manj ohlapne in težko merljive, puščajo nekaj manevrskega prostora za pristaše te filozofije (o vzajemni povezanosti teh dveh pojmov), prav tako pa tudi za tiste, ki se ne strinjajo s temi pogledi. Posamezniki so tisti, ki vzpostavljajo medsebojne odnose znotraj kolektiva, vodja pa jih usmerja in jim s tem olajšuje pot. Možnih je ničkoliko poti do cilja, to je do ugodnih delovnih pogojev. Katera pot je boljša, pa je odvisno od vrste združbe in ostalih dejavnikov (okolščine, lastnosti vodje in zaposlenih, itd.).

LITERATURA

1. Adizes Ichak: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza, 1996. 404 str.
2. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
3. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni odnos (Odnosna psihodinamika vodenja). Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, 1983. 242 str.
4. Brekič Jovo: Razvoj i promocija kadrova. Zagreb: Globus, 1990. 461 str.
5. Brezovnik Alenka: Ni vsak sposoben za šefa. Dnevnik, Ljubljana, 6.6.1994, str. 3.
6. Černetič Metod: Poglavlja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 309 str.
7. Fitz-enz Jac: The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York: Amacon, 2000. 245 str.
8. Gašperšič Meta: Pedagoško vodenje in zunanje institucije. Zbornik prispevkov: "Kakovost dela v šoli kot rezultat uspešnega pedagoškega vodenja ". Novo mesto, 4.12.1997, str. 120-134.
9. Gatley Linda, Clutterbuck David: The Strategic Management of Internal Communications. London: Business intelligence Ltd., 1996. 204 str.
10. Gruban Brane: Model strateškega upravljanja internih komunikacij. Ljubljana: Pristop, Družba za komunikacijski management, d.o.o., 1997. 223 str.
11. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop, 1997. 203 str.
12. Grunig James E., Hunt Todd: Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984. 433 str.
13. Grunig James E. in Dozier David M.: Excellence in Public Relations and Communications Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 258 str.
14. Harrison Shirley: Public Relations: An Introduction. London: Routledge, 1995. 212 str.
15. Horvat Anja: Uspeh podjetja je odvisen od direktorja: Škodljiva komunikacija. Delo, Ljubljana, 23.11.1999, str. 17.
16. Ivanko Štefan: Organizacija podjetij v tržnem gospodarstvu. Kranj: Moderna organizacija, 1990. 252 str.
17. Ivanuša-Bezjak Mirjana: Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. Podjetnik, 1999, str. 62–68.
18. Jančič Zlatko: Marketing, Strategija menjave. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Studio Marketing, 1990. 166 str.
19. Jefkins Frank: Public Relations. London: Financial Times Management, Pitman Publishing, 1998. 293 str.
20. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 67 str.

21. Kogej Pavle: Organizacija in psihologija dela. Ljubljana: Življenje in tehnika, 1963. 310 str.
22. Lazidou Dona, Johnson Paul: Critical Issues in Aligning Communication Activity with Business Imperatives. New York: IABC Research Foundation, The ITEM Group, 2000. 237 str.
23. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
24. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
25. Meršlavič Martina: (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, 35(1998), 4, str. 633-646.
26. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
27. Mooler Claus: Employeeeship: Usmeritev energije proti zmagam. Ptuj: Hors, Time Manager International Publishing A/S, 1995. 192 str.
28. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
29. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
30. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1994. 193 str.
31. Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja, 1995. 511 str.
32. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne nevarnosti v praksi. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 234 str.
33. O'Donovan Ita: Organizational Behavior in Local Government. Essex: Longman, 1994. 251 str.
34. Puchan Heike, Pieczka Magda, L'Etang Jacquie: The Internal Communications Context. London: International Thomson Business Press, 1997. 453 str.
35. Preskar Stanka: Medsebojni odnosi v šoli kot pogoj za kakovostno delo. Zbornik prispevkov: "Kakovost dela v šoli kot rezultat uspešnega pedagoškega vodenja". Novo mesto, 4.12.1997, str. 37-42.
36. Rijavec Petja: Interno komuniciranje – nujni pogoj odličnosti. Pristop, 1993, 1, str. 48.
37. Rozman Rudi, Koletnik Franc, Kovač Jure: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
38. Seiler William J., Baudhuin Scott E, Schuelke David L.: Communication and Business in Professional Organizations. Massachusetts: Addison – Wesley, Reading, 1982. 326 str.
39. Splichal Slavko: Komunikološka hrestomanija 2. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1999. 203 str.
40. Ule Mirjana in Kline Miro: Psihologija trženja komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
41. Westphalen Marie Helene: Communicator. Liege: Snel S.A., 2000. 240 str.

VIRI

1. Intervju z vodstvom VDC Črnomelj, 19.4.2002.
2. Vešligaj-Damiš Jasna: Izobraževalni program za pridobitev dopolnilnih znanj za inštruktorje v VDC za delo z osebami z motnjo v duševnem razvoju. Gradivo za izobraževalni program. Maribor, 2001. 63 str.

