

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**KOMUNICIRANJE MED VODJO IN ZAPOSLENIMI
PRI DOSEGANJU CILJEV PODJETJA**

Ljubljana, junij 2008

BILJENA ZDRAVKOVIĆ

IZJAVA

Študentka Biljena Zdravković izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.06.2008

Podpis

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	2
1.1 Opredelitev pojma vodenje	2
1.2 Opredelitev pojma vodja	3
1.3 Modela vodenja dveh univerz	4
1.4 Slogi vodenja	6
1.5 Vodja kot mentor	8
2 KOMUNIKACIJA MED VODJO IN ZAPOSLENIM	9
2.1 Opredelitev komunikacije	9
2.2 Vrste komunikacij	11
2.3 Načini komuniciranja	14
2.3.1 Neverbalno komuniciranje	14
2.3.2 Verbalno komuniciranje	18
2.4 Verbalni komunikacijski stili	19
2.5 Neposredni razgovor	20
2.6 Poslovni sestanek.....	21
2.7 Redni letni razgovori	26
3 KOMUNIKACIJA VIZIJE IN POSLANSTVA PODJETJA TER POMEN POVRATNE INFORMACIJE.....	30
3.1 Opredelitev, oblikovanje in širjenje vizije in poslanstva podjetja	30
3.2 Povratna informacija	32
3.3 Komuniciranje v času krize podjetja	34
SKLEP.....	35
LITERATURA IN VIRI.....	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Različne kombinacije slogov vodenja.....	5
Slika 2: Preprost komunikacijski model in njegove sestavine	10
Slika 3: Nekatero značilne komunikacijske strukture	13
Slika 4: Kdaj imeti sestanek	22
Slika 5: Potek sestanka	24
Slika 6: Sedežni red na sestanku.....	25
Slika 7: Vključenost zaposlenih na rednih letnih razgovorih.....	29
Slika 8: Zadovoljstvo z rednimi letnimi razgovori.....	29
Slika 9: Rezultati uvedbe rednih letnih razgovorov	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov	22
Tabela 2: Vsebina rednih letnih razgovorov	26
Tabela 3: Specifični vedenjski vzorci sodelavcev in odziv vodij nanje	28
Tabela 4: Ustrezna komunikacija vodje pri motiviranju zaposlenih v kriznem času	35

UVOD

Poslovno komuniciranje je pomemben dejavnik v vsaki organizaciji, ker s tem povezuje člane organizacije, da bi s pomočjo tega postavili cilje in načrte ter jih spretno uresničevali in sledili politiki podjetja. Torej na svetu ne obstaja organizacija, ki bi delovala brez komunikacije. Ljudje med seboj komunicirajo, da bi izrazili svoje mišljenje, ideje in svoja stališča, pa tudi zato, da bi informirali svoje sodelavce, posameznike ter skupine ljudi.

Če hoče danes sodoben človek živeti, je prisiljen sodelovati z drugimi in s tem postajati vse bolj odvisen od medsebojnih odnosov. Poslovno komuniciranje je stalna in vseobsegajoča dejavnost, enostavno je nemogoče »nekomunicirati« (Mihaljčič, 2006, str. 9). »Poslovno komuniciranje je torej komuniciranje, ki se je razvilo zaradi potreb delitve dela, še več, poslovno komuniciranje omogoča, da sistem delitve dela sploh funkcionira.« (Ferjan, 1998, str. 7).

Avtorji številnih knjig in člankov čedalje bolj poudarjajo pomembnost komunikacije v podjetju ter ponujajo številne rešitve, na kakšen način naj bi bila prisotna, da bi z njo dosegli povezanost med ljudmi, s pomočjo nje reševali probleme v podjetju in posledično prispevali k dobrim poslovnim rezultatom. *Namen diplomske naloge* je poudariti, kako pomembna je ustrezna komunikacija med vodjo in zaposlenim v podjetju in kako le-ta lahko bistveno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Cilj diplomske naloge je na podlagi obstoječih teoretičnih znanj, sodobne literature in člankov poudariti pomen vodenja pri doseganju ciljev podjetja in hkrati osebnih ciljev zaposlenih ter poudariti vlogo vodje, ki z izbranim načinom in slogom vodenja dosega želene rezultate. Cilj je tudi predstaviti različne komunikacijske pristope in načine, kako izboljšati komunikacijo med vodjo in zaposlenimi, kako pomembno je, da vodja posreduje zaposlenim informacije o poslanstvu, viziji in ciljnih podjetja ter kako pomembno vpliva povratna informacija na uspešni medsebojni odnos med vodjo in zaposlenimi.

Že v 20. stoletju so sociologi in znanstveniki na področju Upravljanja s človeškimi viri (HRM) ugotovili, da so lahko cilji doseženi le z ustrezno komunikacijo med vodstvom (vodjo) in zaposlenimi. Komunikacija od vodstva do zaposlenih naj bi potekala preko petih korakov in pri vsakem koraku se vprašamo naslednje: kdo v podjetju je odgovoren za komunikacijo, kakšni načini komuniciranja obstajajo v podjetju, kako komunikacija poteka v praksi, kako podjetje predstavi vizijo in poslanstvo zaposlenim ter koliko in na kakšen način je prisotna povratna informacija od zaposlenih do vodstva in obratno (Luthans & Thompson, 1981, str. 226).

V prvem poglavju diplome obravnavam pojem vodenja in vodje ter modela vodenja. Pogostost in način komunikacije je močno odvisna tudi od sloga vodenja, zato naštejemo

najpogostejše sloge, ki se pojavljajo v podjetjih. *V drugem poglavju* predstavim vrste in načine komuniciranja, najpomembnejša opredelitev je na verbalno in neverbalno komunikacijo. Podrobneje proučujem verbalne komunikacijske sloge, neposredni razgovor med vodjo in zaposlenim, poslovni sestanek ter redni letni razgovor. Poudarim pomen neverbalne komunikacije, ki zelo dobro dopolnjuje verbalno. V tem poglavju tudi navedem razloge za motnje v komunikaciji med vodjo in zaposlenim, ali so to tehnični, psihološki oziroma stopnja zrelosti posameznika ali skupine in na kakšen način se ga odpravi, pomembna pa je tudi odzivnost poprave nesporazuma. *Tretje poglavje* obravnava, kako pomembna je vloga vodje pri širjenju vizije in poslanstva podjetja. Posvetim se pomenu povratne informacije, ki jih vodja dobi od svojih sodelavcev, v kolikšni meri jih vodja upošteva in posluša in ali je pripravljen skupaj z njimi reševati probleme podjetja. Zaključim s komuniciranjem v času krize podjetja, saj neustrezna komunikacija med vodjo in zaposlenim lahko privede do največjega sovražnika – to so govorice, ki izredno slabo vplivajo na samo klimo podjetja, uspešnost in produktivnost.

1 VODENJE

1.1 Opredelitev pojma vodenje

Besedo vodenje lahko razložimo na več načinov. Pove nam, da gre za neko aktivnost in da želimo neko osebo usmeriti v želeno smer. Med vodjo in vodenim obstaja neko razmerje in ta proces oziroma medsebojni odnos imenujemo vodenje. Vodenje je aktivnost, ki omogoča doseganje ciljev organizacije in tako vrsto vodenja lahko poimenujemo tudi management. Prav tako pa ne smemo pozabiti na mehki del vodenja na ljudi, ki so bistvo obstoja neke organizacije. Tako vodenje imenujemo leadership, kjer vodja s svojim delovanjem in vzgledom vpliva na posameznika ali skupino, da delujejo v skladu s cilji podjetja (Možina, 1994, str. 4).

Namen vodenja je torej oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev in »[...] usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge čim bolj opravili, s čim manjšimi stroški in čim večjim osebnim zadovoljstvom.« (Možina, 1994, str. 8). Po Lipovcu (1987, str. 286) je vodenje spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev podjetja. Podobno Ammelburg opredeljuje vodenje kot vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoje vedenje in stališča (Brajša, 1996, str. 78). Pri vodenju se osredotočimo na odnose med vodjo in ostalimi zaposlenimi pri izvajanju delovnih nalog, ki pripomorejo k doseganju skupnih ciljev organizacije (Zupan & Kaše, 2003, str. 84). Bass opredeljuje vodenje kot interakcijo med člani skupine, kjer je vodja nosilec sprememb, spreminja motivacijo in pristojnost ostalih članov skupine (Šter, 2002, str. 4). Mayer opredeljuje vodenje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih

lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi vzajemno dosegli dogovorjene cilje (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 11). Ključne sestavine vodenja so usmerjanje zaposlenih k učinkovitem upravljanju in delegiranju delovnih nalog, zadovoljstvo zaposlenih ter motivacija zaposlenih (Lipičnik, 1993, str. 84).

Kdo je odgovoren v podjetju za ustrezno komunikacijo, ki je ključna za uspešno poslovanje podjetja? Odgovor je vodstvo. Vodstvo je tisto, ki določi način komunikacije za doseganje ciljev podjetja. Tudi kadrovska funkcija nosi odgovornost za komunikacijo v podjetju in si prizadeva za vrednote podjetja. Poleg kadrovske strokovnjakov so za vrednote podjetja in komunikacijo neposredno odgovorni vodje. Številne raziskave namreč kažejo, da je njihova vloga najpomembnejša, saj s svojim delovanjem bistveno pripomorejo pri uresničevanju kadrovske strategije in pri doseganju dolgoročne uspešnosti podjetja. Nad učinkovitim ravnanjem neposrednih vodij se zaposleni odzivajo z želenim vedenjem (Zupan, 2007, str. 7). Pri vodenju je pomembna sama energija vodje, ki s svojim pristopom in delovanjem oblikuje vzdušje v delovnem okolju, oblikuje kulturo dela ter vzorec vedenja posameznika.

1.2 Opredelitev pojma vodja

Vodja naj bi bil tista oseba v podjetju, ki uspešno ustvarja skupno vizijo vseh zaposlenih o prihodnosti organizacije. Usmerjen je v dolgoročno uspešnost, išče možne kombinacije in rešitve kako doseči cilje v podjetju oziroma na kakšen način. Zavzema se, da bi širši družbeni interesi vodili v korist vsem, torej da delovanje prinaša blaginjo vsem zaposlenim in ne le organizaciji. Vodja naj bi bil usmerjen v ljudi in na delo z njimi ter naj bi bil sposoben uskladiti različne vrste osebnosti. Imeti mora občutek za izbiro sodelavcev, da bi se pojavila prava oseba, v pravem času, na pravem delovnem mestu (Borec, 2002, str. 7–9).

Uspešen vodja izžareva pozitivno energijo, zaupa sodelavcem in jemlje življenje kot dogodivščino. Omogoča sodelovanje in spodbuja obnavljanje. Številni avtorji dajejo prednost naslednjim lastnostim vodij (Kujevec, 1998, str. 10–11; Borec, 2002, str. 12–13): Po Coveyu mora vodja poznati samega sebe, se zavedati svojih prednosti, biti povezan s svojim družbenim okoljem, biti to kar v resnici je, znati prepoznati spodobnosti ljudi, spodbujati sodelavce in biti do njih pozoren. Biti mora uravnotežen, sprejemati razlike v mišljenju, ustvarjati okolje, kjer ima ustvarjalnost prosto pot, biti iskren do sebe in drugih, znati mora upravljati s konflikti, biti spremenljiv za spremembe, prilagodljiv, znati mora prisluhniti, poudarjati moč znanja. Po Platonu ima idealen vodja željo po znanju, ljubi resnico, je umirjen in hrepeni po bogastvu. Ni ne podel ne prostaški, rad se uči, dobro pomni in ima smisel za lepo. Po Mintzbergu mora biti vodja komunikativen, znati mora navezovati stike in se spoprijemati s težavami. Po Ghiseliju pomeni talent za vodenje sposobnost imeti rad soljudi, organizirati in usklajevati delovanje drugih, imeti željo po

prevzemanju odgovornosti in napredovanju. Potrebna je inteligenca, odločnost, dajanje občutka pripadnosti sodelavcem, pa tudi pobuda in določena stopnja zrelosti. Po Winterhoffu, Spurku in Hermannu mora biti vodja komunikativen, dovzeten za predloge, mora več spraševati in predlagati ter manj ukazovati, prepoznati mora čustva sodelavcev in znati jih mora informirati. Po Burman and Evans (Wikipedia, 2008) mora vodja nenehno informirati zaposlene o delu, dati zaposlenim jasno vedeti kaj od njih pričakuje, kako naloga pomembno vpliva na uresničitev kratkoročnih in dolgoročnih ciljev ter posredovati povratno informacijo o opravljeni nalogi in načinu dela, sprejemati različne osebnosti zaposlenih ter poskušati biti pravičen pri presoji, spodbuditi sodelovanje zaposlenih, upoštevati njihova mnenja, znati aktivno poslušati ter iskreno izraziti svoje mnenje na njihove predloge in ideje. Zaposlenim mora vzbuditi občutek zaupanja in samozavesti, delati v skladu s pravili podjetja njihovega poslovnega kodeksa, torej biti vzgled in vzor ostalim, podati priznanje in pohvalo zaposlenemu za dosežene pozitivne rezultate, za doseganje cilja in za dobre medsebojne odnose s sodelavci.

Če želite postati učinkovit vodja, morate obvezno razvijati izjemne komunikacijske spretnosti. Vodja mora biti sposoben z drugimi deliti znanje in zamisli ter jih vzbuditi občutek nujnosti in navdušenosti. Če svojega sporočila ne zmore uspešno posredovati drugim in jih motivirati za ukrepanje, je njegovo sporočilo povsem nepomembno.

- Gilbert Amelio, predsednik in direktor podjetja National Semiconductur Corp

Zaposleni morajo čutiti, da jih vodje obravnavajo enakovredno in se do njih vedejo spoštljivo. Obstaja veliko načinov, kako bi lahko vodja vplival na podrejene, kako jih motiviral ter jim vzbujal občutek odgovornosti za lastno dejanje. Največ vpliva ima vodja takrat, ko se vzpostavi zaupanje v podjetju. Vodenje naj bi izvajala oseba, ki velja za mirnega, uravnovešenega in odgovornega človeka (Allan, 1990, str. 102–103).

Slovenski pregovor pravi: »Lepa beseda lepo mesto najde«. Začetek dobrih odnosov v neki organizaciji je prijazna komunikacija in spoštovanje sočloveka, odnosi med zaposlenimi naj bi bili kolegialni. Vodja s tem, ko je bolj pozoren do hierarhično »nižjih« od sebe ne izgubi nič, pokaže pa s tem zanimanje ter spoštovanje za njihovo delo in udeležbo pri doseganju cilja. Nadrejeni mora biti odkrit in direkten v kritikah in pohvalah (Peršak, 2002, str. 50). Če vodja želi svoje zaposlene hvaliti mora biti sposoben oceniti njihove sposobnosti. Taka vrsta povratne informacije namreč izkazuje spoštovanje. Priznanje in spoštovanje sta nekaj najbolj dragocenega, vendar sta v sodobnem delovnem okolju na žalost nekaj najbolj redkega (Twentier, 1999, str. 45).

1.3 Modela vodenja dveh univerz

Vodja se sooča z različnimi skupinami, posamezniki, nalogami in cilji, zato mora temu primerno prilagoditi svoje vedenje in način vodenja. Ni nujno, da vodja uporablja samo en

način vodenja, zaželeno je, da se glede na spremenjeno situacijo spreminja, ker ne gre za to, kateri način je najboljši, temveč za to, kateri je najbolj učinkovit v danem trenutku (Možina, 1994, str. 25).

Poznamo več vrst modelov vodenja. Omenila bom samo modela dveh univerz, ki sta z vidika komunikacije najpomembnejša. To sta Michiganska študija in Ohio študija. **Michiganska študija** se posveča preučevanju obnašanja vodje. V ospredju je iskanje povezanosti med slogom vodenja s kazalniki učinkovitosti organizacije, kot so produktivnost, stroški itd. Študija ugotavlja dva načina vodenja. Prvi način je *usmerjenost k zaposlenim*, kjer je poudarjen pomen v medsebojnih odnosih pri izvajanju nalog. Zaposleni so tu obravnavani kot individuumi z lastnimi cilji, potrebami ter osebnostim razvojem. Drugi način vodenja je *usmerjenost k rezultatom*, kjer so izpostavljene naloge, cilji in rezultati dela. Tu so zaposleni obravnavani kot sredstvo za doseganje postavljenih ciljev (Kovač et al., 2004, str. 31). Raziskovalci **Ohio študija** so želeli ugotoviti tiste značilnosti obnašanja vodij, ki najbolj vplivajo na njihove odnose z zaposlenimi. Pri tem so proučevali, kako vodje za doseganje cilja prenašajo navodila za delo svojim zaposlenim. V raziskavi so razvili vrsto vprašalnikov, s pomočjo katerih so zaposlene spraševali o vedenju njihovih vodij (Dolžan, 2004, str. 21). Slika 1 prikazuje kombinacijo obeh slogov vodenja.

Slika 1: Različne kombinacije slogov vodenja



Vir: J. Kovač et al., *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 2004, str. 3.

Ugotovitve obeh modelov so podobne, ker so menili da obstajata dva sloga vodenja. Prvi je usmerjen k ljudem oziroma zaposlenim, drugi pa k nalogam. Vodja, ki skrbi za ljudi, razvija sodelovanje, zaupanje, pozitivno vzdušje ter zmanjšuje kritike in pritožbe. Vendar pa s takim slogom vodenja zanemari naloge in tako negativno vpliva na doseganje

rezultatov. In obratno, če je vodja preveč usmerjen v naloge, povzroči nezadovoljstvo med zaposlenimi, vendar zelo natančno planira aktivnosti zaposlenega, ki omogoča doseganje pozitivnih rezultatov dela. Oba sloga vodenja sta med seboj neodvisna in se ne izključujeta. Za pozitivne delovne rezultate in dobro vzdušje je potrebna kombinacija obeh slogov vodenja (Dolžan, 2004, str. 21).

1.4 Slogi vodenja

»Slog vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda če ga ti kot takšnega sprejemajo.« (Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 314). Slog vodenja, ki ga vodja izbere, ni odvisen samo od načina vedenja vodje v neki konkretni situaciji, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Če vodja poskuša vsiliti zaposlenim kateri koli slog vodenja, ki ga ne bodo sprejeli, mu kmalu sledi zapustitev delovnega mesta. Pri vsakem slogu vodenja vodje različno komunicirajo z zaposlenimi ter različno vrednotijo komuniciranje.

Po W.J. Reddinu obstajajo štiri osnovni slogi vodenja. Njegova teorija temelji na analizi učinkovitosti vodij, in sicer glede na usmeritev vodje k odnosom ali nalogam. Vsak vodja ima lahko bolj ali manj šibko usmerjenost k obema oblikama vedenja, zato je tudi lahko bolj ali manj učinkovit pri samem vodenju. Štiri temeljni slogi vodenja so (Lobnikar, 2003):

- **Zavzeti slog vodenja** – močna usmerjenost vodje k osebnim odnosom in nizka usmerjenost k nalogam. Zanj je zelo pomembna komunikacija s sodelavci, odkrit odnos, vsak spor poskuša blažiti ter zaposlene spodbuja k dajanju predlogov. Tak vodja je najboljši v razmerah z zmernim nadzorom.
- **Združevalni slog vodenja** – značilna je usmerjenost vodje v prihodnost, močno je usmerjen k odnosom kot k nalogam. Vodja je močno naklonjen timskemu delu ter se pogosto enači z zaposlenimi, ki jih ocenjuje po njihovi pripadnosti za sodelovanje v timskem delu. Tak slog vodenja je najprimernejši za kreativne naloge, veliko slabše pa bi se izkazal pri rutinskih nalogah.
- **Zadržani slog vodenja** – šibka usmerjenost vodje tako k odnosom kot k nalogam. Vodja popravlja napake podrejenih, z njimi malo in redko komunicira. Je zelo konzervativen in poudarja pomen tradicije, pravil in postopkov.
- **Prizadevni slog vodenja** – za vodjo je značilna močna usmerjenost k nalogam in šibka usmerjenost k odnosom, zato svoje sodelavce ocenjuje predvsem po delavnih rezultatih. Pri svojem vodenju je gospodovalen in avtoritaren.

V raziskavi o tem, kakšni voditelji so slovenski podjetniki, je ugotovil, da je za slovenske podjetnike najznačilnejši združevalni slog vodenja. Tako so anketiranci visoko vrednotili trditve glede timskega dela, da je za uspešno delo med sodelavci nujno medsebojno zaupanje, odprta in odkrita komunikacija, da se je potrebno pogovarjati o nastalih težavah in o poslovanju ter o rešitvah problema. Pravijo, da je pri uspešnem vodenju pomembna odločnost in organiziranost vodje. Združevalnemu slogu naj bi sledila prizadevni in zavzeti, najmanj pogost naj bi bil zadržan slog vodenja. Ugotovil je tudi, da so posamezni slogi med sabo povezani, da se ne izključujejo, ampak se delno dopolnjujejo (Lobnikar, 2003).

Lipičnik (1998, str. 314–315) navaja sloge vodenja bolj podrobno, in sicer prve štiri slogi spadajo med pozitivne sloge, ostali slogi vodenja pa med negativne:

- ***Birokratski slog vodenja*** – vodja želi biti vzor svojim sodelavcem in pričakuje, da upoštevajo predpisana pravila in postopke dela. Spada med zadržane sloge vodenja, kjer je vodja trden, natančen, zanesljiv, racionalen, se obvladuje, zato od njega ne pričakujemo izpadov do sodelavcev, je zelo vljuden.
- ***Razvijalski slog vodenja*** – socialna smer vodenja, zelo radi se posvečajo ljudem. Vodja z zaposlenimi vzdržuje tesno komunikacijo, zna sodelavce spodbujati, poslušati in jih razumeti ter podpirati, svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu. Vodja s takšnim slogom vodenja želi pri sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu.
- ***Dobrohotni avtokratski slog vodenja*** – vodja je odločen, delaven in usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. Temeljito izpolnjuje dolžnosti in takšno vedenje pričakuje tudi od svojih sodelavcev.
- ***Izvrševalski slog vodenja*** – vodja skuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti, zato uporablja skupinsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev ter spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti.
- ***Dezerterski slog vodenja*** – vodja ni ustvarjalen, je ozkosrčen in nekomunikativen, pri tem pa ovira svoje sodelavce pri doseganju ciljev in pri ustvarjalnosti. Pri doseganju ciljev upoštevajo vse predpise, vendar se izogiba svojim obveznostim ter zagotavlja samo minimalne rezultate, s katerimi je zadovoljen.
- ***Misijonarski slog vodenja*** – vodja se ne zanima za delovne rezultate, ampak predvsem za mir in harmonijo v odnosih, izogiba se konfliktom, je bolj ali manj pasiven in ne daje navodil za delo. Je zelo prijazen, prisrčen in ljubezniv.

- ***Avtokratski slog vodenja*** – vodja o vsem odloča sam, z zaposlenimi se ne posvetuje in se ga navadno bojijo. Komunikacija poteka enosmerno navzdol ter v vsaki nalogi pričakuje rezultate.
- ***Kompromisarski slog vodenja*** – ni najbolj uspešen, ker ne zbuja velikega zaupanja zaposlenih, zanj je značilna omahljivost in neodločnost ter dvoličnost.

Najučinkovitejši vodje uporabljajo kombinacijo različnih vodstvenih slogov, torej vsakega za drug namen in ob drugem času. Vodja mora znati prilagoditi slog vodenja določeni situaciji, kar je zelo težko doseči, toda če jo, se to kaže v večji delovni uspešnosti. Za učinkovito vodenje ni dovolj, da ima vodja visok inteligenčni količnik, mora imeti tudi visoko raven čustvene inteligentnosti, ker na podlagi te uresničuje intelektualno zmogljivost, kjer skuša ohraniti dobro razvite učne sposobnosti, spomin in mišljenje (Brečko, 2001).

1.5 Vodja kot mentor

»Mentor je izkušen vzornik, ki s svetovanjem vodi in usmerja strokovni razvoj manj izkušenega posameznika.« (Opalk, 2002, str. 14). Ko se podjetju pridruži nov sodelavec/ka, je zelo pomembno, kako mentor in/ali vodja vzpostavi komunikacijo med njima. Mentor seznanja sodelavca/ko z ostalimi zaposlenimi, razloži administrativne podrobnosti in formalna pravila. Priporočljivo je, da se predstavi tudi neformalna/nenapisana pravila in pričakovanja v podjetju. Zelo pomembno je, da mentor seznanja sodelavca s kulturo podjetja in vrednotami, ki so za organizacijo ključnega pomena ter predstavi zgodovino, politiko, organizacijsko strukturo, vizijo in poslanstvo podjetja (Opalk, 2002, str. 22).

Z mentorstvom vplivamo ne samo na sedanost, ampak tudi na prihodnost. Mentorji imajo številne funkcije, ki vplivajo na uspešnost podjetja v prihodnje. S svojim načinom delovanja povečujejo osebno učinkovitost posameznika oziroma svojega varovanca. Lahko jih je tudi več. So tisti, ki vidijo, kaj bi lahko nek posameznik postal in ne kaj trenutno je. Dajejo zgled o uspehu, o vrednotah in to s svojim delovanjem, ne praznimi obljubami. Delovanju vodje kot mentorja posameznik sledi tudi proti svoji volji. Znajo motivirati ljudi, podati pohvalo in konstruktivno kritiko, ki spodbudi posameznika, da popravi napako ter doseže zastavljen cilj. Ko smo enkrat v stiku s pravim mentorjem, se mentorstvo nehote širi na druge ljudi. »Mentorstvo je veliko več kot zgolj prenos podatkov in pomeni voditi nekoga v osebnem in poklicnem razvoju.« (Mesiti, 2003, str. 33, 36–40).

Mentor je sposoben poiskati pravi problem v vsaki situaciji ter sklepati, kako lahko vpliva na ljudi in na organizacijo. Dobi torej celotno sliko o nastalem problemu, o njegovem vzroku in posledici. Mentor komunicira direktno in odkrito z zaposlenimi, ker je prepričan,

da s takim načinom komuniciranja preide na bistvo nekega problema in tako poskuša odkriti načine za njegovo kreativno reševanje. Pripravljen je posredovati svoje izkušnje, znanje in modrost, prav tako upoštevati izkušnje in znanje svojih sodelavcev ter je sposoben aktivno poslušati (več v poglavju neposredni razgovor) (Leader as a coach, 2002).

Tipi vprašanj, ki bi jih mentor zastavil ob določeni situaciji (Leader as a coach, 2002):

- Če želi razjasniti določno situacijo, problem, cilj, postavi vprašanja kot so: »Kakšno marketinško strategijo potrebujejo trenutno?«, »Kakšen je vaš osebni občutek glede nastale situacije?«.
- Raziskovalna vprašanja, kot so: »Kaj je novega ali drugačnega?«, »Kako je mogoče situacijo popraviti?«, »Kakšno je realno stanje, gre za pomakanje znanja, izkušenj ali je problem v medsebojnem razumevanju?«.
- Vprašanja o viziji in poslanstvu podjetja: »V kolikšni meri je bila predhodna strategija uspešna ali neuspešna?«, »Kako se individualni cilj ali cilj tima usklajujejo s cilji organizacije?«.
- Odprta vprašanja, ki dopuščajo sodelovanje, kot so: »Povejte mi nekaj več o tem, kakšen se vam zdi nastali problem, situacija in kakšne priložnosti imamo za uspeh?«, »Kako se boste lotili nastalega problema?«.
- »O čem se ne pogovarjamo in o čem bi se morali, da bi rešili problem ali izkoristili priložnost?«, »Če se odločimo za radikalno spremembo, katera naj bi bila?«.
- Vprašanja, ki določajo pripravljenost, motivacijo in predanost, kot so: »Kdaj boste pripravljeni na projekt, nalogo?«, »Koliko ste predani novemu projektu?«, »Koliko ste optimistični, da bo rezultat viden in pozitiven?«, »Kaj vas zadržuje, da bi nadaljevali, v čem ste negotovi?«.

2 KOMUNIKACIJA MED VODJO IN ZAPOSLENIM

2.1 Opredelitev komunikacije

Beseda »komunicirati« izvira iz latinske besede »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* opredeli pojem komunicirati kot: izmenjava misli, informacije, sporazumeti se (*SSKJ*). To dejavnost je mogoče razdeliti na dve vsebini, in sicer na oblikovanje sporočil in razlago sporočil. Komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Komunikacija je torej proces prenašanja misli ali ideje od pošiljatelja do prejemnika sporočila. Pošiljatelj pošlje sporočilo v obliki, ki meni da jo bo prejemnik sporočila najbolj učinkovito razumel (Kavčič, 2004, str. 3).

Komunikacija lahko poteka samo pod pogojem, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema, to pa so (Rozman, 1993, str. 227), v nadaljevanju prikazuje Slika 2:

- **Pošiljatelj** – oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo oddaja z namenom, da bi ga druga oseba ali skupina ali naprava sprejeli. Razumljivost in vsebina sporočila je odvisna od znanja in sposobnosti pošiljatelja.
- **Prejemnik** – oseba, skupina ali naprava, ki sporočilo sprejema in ki ji je sporočilo namenjeno. Sprejemanje sporočila je odvisno od znanja in sposobnosti prejemnika.
- **Sporočilo** – so informacije, ki vključujejo ideje, misli in odločitve.
- **Komunikacijski kanal** – pot, po kateri sporočilo teče od pošiljatelja do prejemnika sporočila. Zanj je značilna kapaciteta kanala, ki se nanaša na največjo možno količino sporočil, ki jo je mogoče prenesti in hitrost komuniciranja.

Slika 2: Preprost komunikacijski model in njegove sestavine



Vir: Z. Mihaljčič, *Poslovno komuniciranje*, 2006, str. 12.

Pošiljatelj svoje misli kodira v obliki simbolov (v obliki črk, besed, slik, zvokov, kretenj). Ko sporočilo prispe preko komunikacijskega kanala do prejemnika, poskuša prejemnik sporočilo dekodirati in poiskati pomen. Prejemnik ob prejetju sporočila reagira z povratno informacijo in na ta način preveri ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno (Rozman, 1993, str. 227).

Učitelji preproste stvari naredijo zapletene, kdor pa zna dobro komunicirati, zapletene stvari poenostavi.

- John C. Maxwell

Komunikacija ne pomeni le tega, *kar* rečemo, ampak tudi to, *kako* povemo. Mnogi mislijo, da če govorimo z zapletenimi stavki, da tako bolje očaramo ljudi, vendar je ključ do dobre komunikacije v preprostosti. Napoleon Bonaparte je nekoč rekel: »Izražaj se jasno, jasno in še enkrat jasno.« (Maxwell, 2006, str. 35).

Vodje so dolžni svoje zaposlene informirati in jih opozoriti na določne situacije in dogodke. Kaj pa je informacija? »Informacija je vsebina tistega, kar si izmenjamo z zunanjim svetom, medtem ko se mu prilagajamo in s tem tudi sami vplivamo nanj.« (Mihevc et al., 1998, str. 84–85). Kadar se zgodi kak pojav, ki ni pričakovan ali katerega izid ni že vnaprej znan, nastane informacija, iz katere izvemo nekaj novega, izvirnega, nepričakovanega, nekaj kar prej nismo vedeli, ali smo le malo vedeli o neki stvari, ali pa izvemo nekaj na čisto nov način. Informacija zmanjšuje negotovost, napetost in pomaga, da si zaposleni bolj jasno predstavljajo prihodnost in celo preprečijo nekakšne neprijetne dogodke ter pripomorejo k sprejemanju končnih odločitev.

Komunikacija ni samo dajanje in sprejemanje informacij. Je mnogo več, saj z njeno pomočjo lahko poučujemo, prepričujemo in vplivamo na ljudi oziroma sodelavce, da spremenijo svoja stališča in delovanje tako, da bi dosegli zastavljene cilje podjetja. To imenujemo tudi moč vplivanja. Zaposleni vplivu sledijo le, če je skladen z njihovimi interesi in z njihovimi cilji (smotri), ki so usmerjeni k izpolnjevanju potreb, pričakovanj in želja (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 34). Izraz vplivanje lahko razumemo kot poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje itd. (Kovač et al., 2004, str. 17).

Z ustrezno komunikacijo skušamo vplivati na vedenjske značilnosti ljudi. Posamezniki ali skupina ljudi sicer neradi spreminjajo svoje dosedanje delovanje, upirajo pa se zlasti zaradi naslednjih razlogov: *koristi* (sprememba lahko posamezniku odvzame neke dosedanje prednosti in ugodnosti), *navade* (ustaljene navade dopuščajo rutinsko odločanje, medtem ko spremembe zahteva nove odločitve, ki so lahko težke, naporene in tvegane), *varnosti* (strah pred tveganjem, ker je varnost ena od temeljnih potreb ljudi), *strah pred neznanim* (občutek ogroženosti) ter *izbiranje informacij* (dojemanje le tistih informacij, ki so v skladu z navadami) (Možina et al., 2004, str. 6).

2.2 Vrste komunikacij

Bistvo organizacije je doseganje ciljev podjetja, pogoj, da se vse to uresniči in izpelje pa je komunikacija. V organizaciji obstaja več ravni komuniciranja, in sicer *medosebna* (poteka med dvema posameznikoma), *komunikacija v manjših skupinah* ter *komunikacije med skupinami* (med skupinami znotraj organizacije).

Pogoji za komuniciranje v organizaciji so: *tehnični* (komunikacijski kanal), *organizacijski* (pravila komuniciranja oziroma organizacijska kultura), *psihološki* itd.

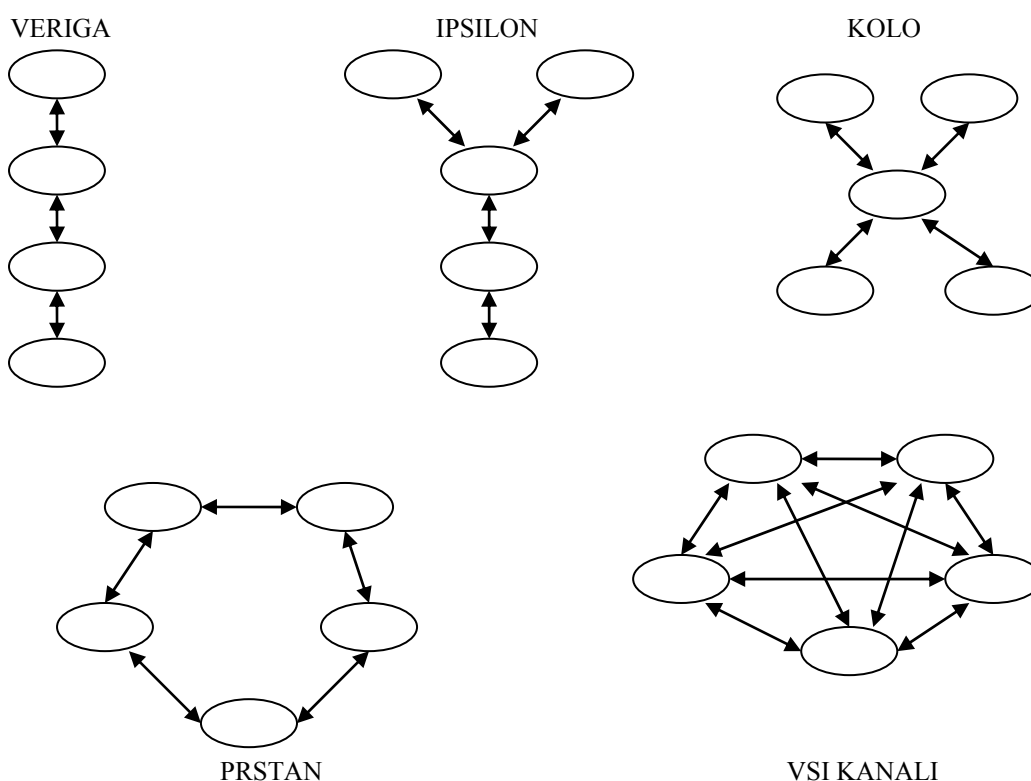
Obstajajo trije osnovni vidiki komuniciranja: *situacijski tip* (informacija je sestavljena tako, da daje nekaj v vednost), *motivacijski tip* (namen je spodbujati zaposlene pri doseganju ciljev) in *inštrukcijski tip* (pove kako in na kakšen način opraviti določeno nalogo) (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 103–108).

Rozman (1993, str. 229–232) opredeljuje naslednje vrste komunikacij v podjetju med vodjo in zaposlenim, in sicer:

- **Formalne in neformalne komunikacije** – formalne so povezane z ravnalno strukturo in drugimi strukturami v podjetju, medtem ko neformalne ne izvirajo iz vlog posameznikov, zadovoljujejo pa potrebe zaposlenih, krepijo pripadnost skupini, posredno vplivajo na uspešnost.
- **Enosmerno in dvosmerno komuniciranje** – pri enosmernem komuniciranju je glavni namen ohraniti podrejenost sprejemnika (npr. avtoritativen slog vodenja), pri dvosmernem komuniciranju želimo doseči enakopravnost in natančnost komuniciranja (npr. razvijalski slog vodenja, izvrševalski slog vodenja).
- **Navpične in vodoravne komunikacije** – pri prvi komunikacije potekajo navzdol in navzgor ter so značilne za hierarhijo. Razlikujemo več podzvrsti navpičnih komunikacij: *Navzgornje neposredne* – oddajnik je zaposlen, oddaja sporočilo neposredno vodji, to je lahko predlog ali pripomba k ukazu. *Navzdolnje neposredna* – vodja oddaja sporočilo zaposlenemu, ki je po vsebini ukaz, naloga ali direktiva. Praviloma so neposredne in enosmerne; v dvosmerne se spremeni, če vodja zahteva, da mu zaposlen potrdi pravilen sprejem naloge. *Navzdolnje posredna* – če vodja v komuniciranju preskoči neposredno podrejenega sodelavca in odda sporočilo neposredno neki instanci, ki je temu podrejena; o tem mora biti neposredno podrejeni obveščeni, ker drugače bi se lahko zaposleni počutil ogoljufanega, kar lahko vpliva negativno na nadaljnji medsebojni odnos. *Navzgornje posredna* – zaposleni lahko izpusti svojega neposredno nadrejenega (vodjo), če meni da le-ta ni z razumevanjem sprejel njegovih predlogov ali ugovorov. Zaposleni mora vodjo o tem obvestiti, da se ne bi počutil ogoljufanega. Vodoravne komunikacije so komunikacije med zaposlenimi ali skupinami na isti hierarhični ravni. V veliki meri pospešujejo in olajšujejo komuniciranje, vendar je v primeru odprtih vprašanj ali v primeru, da ne pride do sporazumne rešitve, potrebno komunicirati z vodjo. Običajno je to dvosmerno komuniciranje, ki je značilno v skupinah, timih in projektih.

Preprosti komunikacijski sistemi (en oddajnik in en prejemnik) so zelo redki, zato se povezujejo v komunikacijsko omrežje ali strukturo (več oddajnikov in sprejemnikov ter posrednikov), ki so nujni za uspešno komunikacijo. Poznamo pet tipičnih struktur: veriga, ipsilon, kolo, prstan in »vsi kanali«. Tipične hierarhične strukture so veriga, ipsilon in kolo (izrazito poudarja vlogo vodje), kjer sta hitrost in natančnost komuniciranja velika, vloga vodje je izrazita, sodelovanje zaposlenih je zanemarljivo. Nehierarhična struktura je struktura »vseh kanalov«, zanjo je značilna vodoravna komunikacija, zaposleni med seboj veliko sodelujejo in vloga vodje je neopazna (Rozman, 1993, str. 234). Vse komunikacijske strukture so prikazane na Sliki 3.

Slika 3: Nekatere značilne komunikacijske strukture



Vir: R. Rozman, Management, 1993, str. 235.

V razgovoru med vodjo in zaposlenim lahko prihaja do različnih motenj v komuniciranju. Najpogostejši vzroki za motnje so (Rozman, 1993, 232-233): Različnost pošiljatelja in prejemnika – vodja in zaposlen sta različno sposobna, imata različno znanje, nagnjenja ter različne predhodne izkušnje, zato različno razumeta informacijo; ista informacija ima lahko povsem drugačen pomen za vodjo kot za zaposlenega. Selektivna percepcija informacij – pomeni, da ne sprejmemo celotno informacijo, če je v nasprotju z našim mnenjem; lahko v primeru vodje ali zaposlenega. Semantika – različnost jezika, uporaba žargona se kaže v različnem razumevanju istih besed, ni nujno da zaposleni sporočilo enako razume kot vodja, vendar vodja to na nek način pričakuje. Čustva – zelo močno čustvo, kot so jeza, skrb, pretirano veselje, lahko oteži in onemogoči učinkovito

komuniciranje. Filtriranje informacij – to se pojavi takrat, ko vodja ali zaposlen namenoma zadrži del informacij in ne prikaže realnega stanja; samo na podlagi pravih informacij lahko dajemo in sprejmemo odločitve, zato razpolaganje z informacijami pomeni moč. Prevelik obseg informacij – možnost, da spregledamo pomembne informacije ali pa jih ne upoštevamo. Časovna stiska – podobno kot pri prevelikem obsegu informacij. Različnost sporočil – ustna govorica se ne ujema z govoro telesa. Sposobnost aktivnega poslušanja – nesposobnost se kaže kot nepozornost, nepotrpežljivost, nerazumevanje, prevelika kritičnost.

Temeljni smeri ukrepanja proti motnjam so (Mihaljičič, 2006, str. 14):

- razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom;
- redundanca – ponavljanje sporočil, ki sicer dodatno bremeni komunikacijski kanal, vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih;
- omejevanje sporočil – število in obseg z odbiranjem in šifriranjem.

Povratna informacija je zelo pomembna pri obvladovanju motenj v komuniciranju, ker na ta način prejemnik sporoči del informacij nazaj oddajniku in s tem potrdi, da je sporočilo pravilno prejel. Tudi skrb za jasno izražanje in premagovanje močnih čustev ter postavljanje v različne vloge lahko prepreči motenje v komunikaciji.

»Vodja mora dobro poznati komunikacijski proces, ovire, ki se postavljajo pred uspešno komunikacijo in načine njihovega premagovanja.« (Kujavec, 1998, str. 26–27). Uspešni medsebojni odnosi, uspeh vodij in njihovih organizacij, je zelo odvisen prav od dobre komunikacije. Pomanjkanje dobre komunikacije je vzrok za mnoge zamere in pomanjkanje spoštovanja med vodjo in zaposlenimi.

2.3 Načini komuniciranja

2.3.1 Neverbalno komuniciranje

»Neverbalno komuniciranje ne poteka niti v govorni niti v pisni obliki, obsega pa vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu.« (Treven, 2001, str. 202). Nekateri uporabljajo za neverbalno komunikacijo izraz, kot sta govorica telesa ali telesno komuniciranje.

Neke raziskave v ZDA so pokazale, kako pomemben je neverbalni način izražanja ter da se pomen pri komuniciranju prenaša na naslednji način (Kavčič, 2004, str. 201):

- 7% z uporabljenimi besedami;

- 38% z glasom;
- 55% z izrazom obraza, očmi, položajem telesa, gibanje rok, modulacija glasu itd.

Neverbalno komuniciranje se kombinira z verbalnim komuniciranjem in ga na nek način dopolnjuje, vendar lahko pride do neskladnosti med njima (npr. oseba pravi, da se strinja s predlogom sogovornika, vendar se njegovo telo odziva drugače v obraz postane rdeč, pogleda v tla ali stran od sogovornika ali pa prekriža roke kar je znak nestrinjanja). Neverbalno komuniciranje je spontano in intuitivno in ga je prav zaradi tega težko zavestno kontrolirati, medtem ko je verbalno komunikacije lažje kontrolirati, saj poteka zavestno. Poteka v sedanjem času, torej v času pogovora dveh oseb ali z večimi osebami hkrati. Človek potrebuje zelo kratek čas, da oceni drugega sogovornika, ponavadi je to prvih trideset sekund pogovora, ki močno vplivajo na celotno kasnejše komuniciranje (Kavčič, 2004, str. 202).

Neverbalno komunikacijo je težje obvladovati kot verbalno, saj lahko z opazovanjem več izvemo kot iz izrečenih besed in je tudi dosti bolj pošteno in odkrito. Neverbalna komunikacija je korak pred verbalno. Nekaj simptomov, kako ugotoviti, če oseba laže: izmikanje odgovoru na neposredna vprašanja, oseba se poskuša izmikati z čustvenimi izbruhi, premori, dolga tišina, neosebni pogovori, pogosto odkašljevanje, škripanje z zobmi, globoko vzdihovanje ali zehanje, grizenje ustnic, izmikanje pogleda sogovorniku v oči itd. (Volavšek, 2002).

Za vodjo, katerega pristop ima pokončno držo z dvignjeno glavo, je značilno, da je samozavesten in ve, kaj želi doseči. Vzvišena drža ter nagnjenost telesa in glave nekoliko nazaj izraža vzvišenost, domišljavost in prezir. Vodja, ki ima sključena ramena, negotovo držo in mlahave roke, ne vzbuja zaupanja, saj deluje nesamozavestno, včasih lahko deluje tudi potuhnjeno, kar vzbudi dodatno nezaupanje. Zgovorna je tudi bližina ali oddaljenost vodje pri razgovoru, saj premajhna razdalja lahko izraža predrznost, prevelika pa bojzljivost (Popovič & Zajc, 2002, str. 65; Kovač et al., 2004, str. 87).

Mimika obraza je najvidnejša in hkrati zelo pomembna vrsta neverbalne komunikacije. Z obraza lahko namreč razberemo veliko čustev in stališč, kot so npr. zadovoljstvo, nezadovoljstvo, spoštovanje, jeza, bes, strinjanje in spodbujanje (Popovič & Zajc, 2002, str. 64). Včasih pomen obraznih izrazov ni tako precizen kot pomen besed in si lahko številne izraze napačno razlagamo (npr. nasmeh človeka ne izraža samo veselja, lahko izrazi stisko, nelagodnost, živčnost itd.)

Zunanji videz je v poslovnem svetu izredno pomemben. Vodja s svojo urejenostjo in načinom oblačenja na nek način komunicira z zaposlenimi in prenaša določena sporočila. Urejen, čist in primerno oblečen vodja vzbuja zaposlenim zaupanje, izraža neko spoštovanje in zbudi prozornost publike (npr. na sestanku, kjer je prisotnih več

udeležencev), medtem ko neurejen, zanemarjen, neprimerno oblečen vodja zbudi nelagodni občutek (Popovič & Zajc, 2002, str. 65).

Ljudje torej pogosto na podlagi obleke sklepajo, kakšen naj bi bil človek kot osebnost in kakšne naj bi bile njegove sposobnosti. Ustrezen videz vodje pomeni samozavedanje o vlogi, ki ga ima na delovnem mestu in z obleko sporoča (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 54):

- svoj odnos do poklica;
- svoj odnos do ljudi s katerimi komunicira;
- svoj odnos do položaja, katerega zaseda;
- odnos do institucije, v katerem je zaposlen.

»Obleka ima simboličen pomen, pove, kdo smo in kaj smo, je močen in viden medij.« (Kavčič, 2004, str. 226). Nekatera podjetja imajo predpisana pravila oblačenja ali poslovni kodeks oblačenja, ki ga je potrebno upoštevati pri svojem poklicu. Lahko izraža simbol uspešnosti in pripadnosti neki skupini. Posebej je pomembno, da se ženske (vodje) v poslovnem svetu držijo določenih pravil in ne pretiravajo z goloto, ker avtoriteta pada s povečanjem količine golote kože (Kavčič, 2004, str. 227).

Ljudje se v poslovnem svetu tudi psihološko odzivajo na barvo oblačil, zato je pomembno, da vsak vodja pozna nekaj pravil, da bi tako izbral prave barve za prave priložnosti. Ognjeno siva in mornarsko modra sta barvi, ki sta najbolj primerni za poslovne ženske, saj dajeta občutek zanesljivosti in delavnosti. Bolj kot ima vodja temnejši odtenek bolj zanesljiv vtis daje zaposlenim, kajti siva barva izraža avtoriteto, modra pa zaupanje. Ob uporabi teh dveh barv lahko vodje opazijo uspeh na sestankih in na pogajanjih. Če vodja ne želi delovati preveč avtoritativno, če želi dati vtis enakovrednosti ali samo ne želi zbuditi pozornosti, če prinaša slabe novice, potem so primerne naslednje barve: pastelno modra, mehko rumena ali svetlo roza. Prav te barve pomirjajo ljudi in so primerne za vodjo nekega projekta ali podjetja. V tem primeru nikakor ne sme vodja nositi rdečo barvo, ker izraža moč in pretirano avtoriteto. Zaželeno je, da vodja nosi rdečo barvo na predstavitev, da bi si zaposleni čim več zapomnili, kajti rdeča barva poveča koncentracijo in sposobnost spomina. Črna obleka vodje lahko prepreči odprto in prostovoljno komunikacijo med vodjo in zaposlenimi, vendar je primerna za sestanke z vodstvom podjetja ali pomembnimi poslovnimi partnerji na visokih položajih (Jereb, 2006).

Dotikanje je najintimnejši stik z osebo, ki lahko pozitivno vpliva, če si oseba to želi in negativno, če oseba brez dovoljenja prestopi osebni prostor posameznika. Telesni dotiki na delovnem mestu so precej omejeni, vključujejo lahko (Kavčič, 2004, str. 219):

- pozdravljanje in poslavljanje s stiskom rok;
- pri govorjenju vplivanje z dotikom rok ali ramen drugih;

- tolažba, podpora, čestitke;
- vzbujanje pozornosti s kratkimi dotikom rok ali ramen;
- usmerjanje gibanja z lahnim dotikom, objemom rok ali dotikom hrbta.

Če vodja svojega zaposlenega potepta po rami, to ponavadi pomeni priznanje, lahko pa tudi tolažbo ali hrabrenje. Zaposlenega ni priporočljivo poteptati po rami, medtem ko se podaja kritika, ker je oseba takrat izredno občutljiva na izgovorjene besede in bi dotik samo zbudil dodatne negativne občutke. Kitajski pregovor pravi: »Če slabo plačanega sodelavca trepljaš po rami, občuti, da ga tepeš!« (Kovač et al., 2004, str. 90).

Najpogostejši in najbolj običajen profesionalen dotik je rokovanje. Dotikanje je vedno delikatno, zato naj bo tudi dobro premišljeno. Položaj dlani in čvrstost pri rokovanju ima lahko različne pomene, in sicer (Kavčič, 2004, str. 220):

- navzdol obrnjena dlan pomeni gospodovalnost, napadalnost;
- nasprotno pa zgoraj obrnjena dlan pomeni vdanost in podrejenost;
- normalno rokovanje je z dlanjo navpično pri obeh osebah;
- mlahava roka brez zaznavnega stiska pomeni, da osebo dojemamo kot slabiče in neprimerne sogovornike;
- premočen, predlog stisk lahko razumemo kot napadalnost in je za sogovornika neprijeten;
- čvrst stik roke in pogled v oči pomeni odkritost, samozavest, poštenost in zanesljivost;
- rokovanje samo z stiskom prstov daje vtis, da gre za pomoto.

Z modulacijo glasu lahko bistveno spremenimo pomen besed, pomemben je zvok glasu, njegov ton in odtенок. Glas je pod močnim vplivom čustev, izraža lahko našo mirnost, agresivnost, užaljenost in vznemirjenost. Vodje in zaposleni s pomočjo glasu izražajo svoj čustveni odnos do tega, kar izražajo z besedami. Pri tem je pomembna kombinacija hitrosti govora, višine glasu, glasnosti in kakovosti tona posameznika ter poudarek v izrečenem stavku (Popovič & Zajc, 2002, str. 65). Glas lahko neposredno vpliva na prepričljivost in zanimivost izražanja, bolj kot izgovorjene besede lahko poslušalca prepriča odkrit zven glasu, primerna glasnost, jasno izražanje besed, pravilno poudarjanje, občutek navdušenja v glasu ter prepričljivost. Nerazumljiva izgovorjava, monotonost, premajhna glasnost in občutek nezainteresiranosti, lahko poslušalca odvrne od govornika, čeprav je njegova predstavitev zanimiva (Kovač et al., 2004, str. 89).

V razgovoru vodje z zaposlenimi se mora čutiti neka pozitivna naravnost, poleg izrečenih besed vodje so zelo pomembne oči, kajti 80 odstotkov dražljajev sprejemamo preko oči, oči so okno v svet in okno v dušo. Če vodja ne gleda zaposlenega direktno v oči, nima nikakršnega kontakta in lahko pomeni, da se ne zanima zanj. Odmikanje pogleda vodje in zaposlenega nakazuje na laž ali prevaro, lahko tudi na stres ali kakšno zadrego.

Raziskave so pokazale, da v primeru, če sogovorniku po pogovoru ne gledamo v oči, v 71 odstotkov primerov poslušalec ne nadaljuje razgovora ali ne odgovori ali pa odlaša z odgovorom (Volavšek, 2002).

Na začetku pogovora mora vodja pogledati v oči, zadržati pogled nekaj sekund, nato pa ga spretno odmakniti, pogled preusmeriti v svinčnik, dokument, kozarec ali drug predmet ter čez čas sogovornika ponovno pogledati v oči. Ta pogled naj bi trajal kratko, ne da bi sogovornik dobil občutek, da stremimo v njega, ker predolg pogled lahko povzroči nelagodnost in predrznost. Nevljudno si je sogovornika ogledati od glave do nog in se zagledati v kakšno napako (npr. umazana obleka, brazgotina). Oseba, ki med pogovorom gleda v tla ali izpod čela, daje vtis, da skriva svoje mnenje ali pa se boji, da bi v njegovih očeh zaznali dvom o povedanem. Neposredni pogled izraža samozavestnost in iskrenost (Popovič & Zajc, 2002, str. 65).

»Tudi čas »govori« v poslovnem komuniciranju, gre za tako imenovani »psihološki čas ali mentalni čas, za pomen, ki ga času pripisujejo ljudje v določenih okoljih.« (Kavčič, 2004, str. 222). Kulture merijo mentalni čas različno, nekje je točnost velikega pomena kot na primer pri nas. Zelo pomembno je, da vodja prihaja točno na delo in začne sestanek ob točno dogovorjeni uri, s takim delovanjem pove veliko, in sicer, da spoštuje sogovornike, udeležence sestanka, v nasprotnem primeru pa izrazi svojo malomarnost, nezainteresiranost in deluje podcenjevalno. Zaposleni sledijo svojemu vodji v vsakem pogledu. S tem, ko vodja pride na delo nekaj minut prej in odide nekaj minut kasneje z dela, pokaže, kaj pričakuje od svojih zaposlenih, kašen način delovanja ter kakšen odnos ima do dela. S tem ima vodja tudi večjo pravico opomniti zaposlenega pri zamujanju, ker sam tako deluje in zbuja vzgled drugim.

Vonjave vplivajo na počutje ljudi, na odnos do posameznika in na medsebojno komunikacijo. Po vonju si lahko zelo hitro ustvarimo vtis o človeku, dovolj je že vonj tobaka, alkohola ali močan vonj parfuma, ki pogosto prijetno diši, vendar pretirana uporaba le-tega lahko moti okolico in je prav tako moteča kot znojenje (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 58).

2.3.2 Verbalno komuniciranje

Verbalno komuniciranje delimo na *govorno* (neposredni razgovor, telefonski razgovor, poslovni sestanki ter redni letni razgovori), *pisno* in *elektronsko* (elektronska pošta, intranet) komuniciranje. Najboljša je kombinacija vseh treh načinov komuniciranja, da se vsak način uporablja v pravem času in v pravi namen. Vse komunikacijske oblike so pomembne, vendar menim, da je za uspešno komunikacijo med vodjo in zaposlenimi najbolj pomemben neposredni pogovor, poslovni sestanek ter redni letni razgovor, zato sem jih tudi podrobneje obravnavala.

2.4 Verbalni komunikacijski stili

Treven (2001, str. 200–202) navaja štiri verbalne sloge komuniciranja, ki ga opredelita avtorja Gundykunst in ting-Toomey:

- ***Neposredni in posredni slog*** – pri *neposrednem slogu* govornik da jasno vedeti, kako doživlja neko situacijo ali dogodek, pri tem si prizadeva izražati svoja čustva s pomočjo ustrezne izbire besed. Pri *posrednem slogu* pa govornik poskuša prekriti svoja resnična čustva in izbira besede nekoliko drugače, izraža se bolj na diplomatski način. Z neposredno komunikacijo lahko torej natančno in jasno izrazimo svoje mišljenje in ideje, medtem ko pri posrednem slogu komuniciranja poskušamo ohraniti harmonijo med sogovornikom ali pri posredovanju informacij neki skupini ljudi, ker smo usmerjeni k občutkom drugih, ki so deležni v komunikaciji.
- ***Kompleksni, natančni in zgoščeni slog*** – pri *kompleksnem slogu* komuniciranja je mogoče opaziti pretiravanje v načinu govora, kjer je prisotno veliko pridevnikov, predvsem pa relativno velika količina besed, prisotne so tudi metafore, prisprodebe in pregovori (značilno za arabske države). *Natančni slog* komuniciranja: samo ime pove, da je poudarek na točnosti in uporabi prave količine besed za prenos nameravanega sporočila (Švedska, Nemčija). *Zgoščeni slog* pa je značilna relativno majhna količina besed, skromnost in zadržanost pri komuniciranju. V neznanih in nenavadnih okoliščinah je bolje uporabiti tišino in zadržanost kot govor, ker s tem morda prevzamemo tveganje, da bi izgubili ugled (Kitajska).
- ***Osebni in kontekstualni slog*** – pri *osebnem slogu* je poudarek na govorniku, ki oddaja sporočilo. Tak stil je prisoten v družbah, kjer je majhna stopnja neenakosti med ljudmi. *Kontekstualni slog* pa poudarja vlogo govornika in njegovo povezavo z drugimi ljudmi ter njegov status v družbi.
- ***Instrumentalni in čustveni slog*** – za *instrumentalni slog* komuniciranja je značilno, da govornik ima nek cilj ali namen, na primer prepričati poslušalca, medtem ko se pri *čustvenem slogu* upoštevajo občutki pošiljatelja in prejemnika sporočila z namenom, da se nobeden od njiju ne počuti ogroženo, prizadeto ali neprijetno.

Za Slovenijo je značilen neposredni slog (vodja in zaposlen jasno izražata svoja čustva, nihče izmed njiju nima zadržkov), natančen slog (besede uporabljata z natančnim namenom, v pravem obsegu besed in z ustreznim pomenom, ker bi preveč besed lahko kazalo na pretiravanje, premalo pa na nejasnost in dvoumnost sporočila) in osebni slog (ne izpostavljata status in spol tistih, ki so udeleženi v komunikaciji, ogovarjanje drug drugega

je neformalno in neposredno) ter instrumentalni slog (vodja uporablja ciljno usmerjen, k sebi osredotočen jezik) (Treven, 2001, str. 200–202).

2.5 Neposredni razgovor

Neposredni razgovor pomeni, da sta vodja in sodelavec fizično prisotna, lahko pa razgovor vključuje tudi več prisotnih. Razgovor je sredstvo, s katerim sporočamo, prepoznavamo in gradimo naš odnos z ljudmi okrog nas. Naši odnosi z okolico so v veliki meri vzrok, da smo navdušeni, veseli, zadovoljni ali pa zbegani, osamljeni, prestrašeni itd. Razgovori so zelo pomembni za dobre medsebojne odnose, zato je tudi naloga vodje, da se zna pogovarjati, biti pozoren do drugih, znati poslušati, sprejemati, razumeti, biti strpen itd. (Majcen, 2001, str. 17).

Dokazano je, da je z razgovorom in poslušanjem možno zmanjšati stres posameznika, počutimo se bolj varno, prijetno in lahko dobimo energijo za premagovanje nalog in težav, ki nas čakajo. Način govora vodje ni neka stalnica, neprestano ga mora izboljševati in izpopolnjevati. Tudi razpoloženje vodje vpliva na način pogovora z drugimi ljudmi in razpoloženje drugih ljudi in tako neposredno ali posredno širi v okolico prijetno ozračje ali pa okolje zastruplja z neprijetnimi občutki. Zato mora biti vodja posebej pozoren kako, s svojimi pogovori vpliva na sodelavce in druge ljudi, s katerimi prihaja v stik (Majcen, 2001, str. 21).

Pri neposrednem razgovoru je zelo pomembno aktivno poslušanje sogovornika. Oseba, ki dejavno posluša, navadno sprašuje in potem čaka na odgovor, v nasprotju z osebo, ki takoj predlaga rešitev. Ovire, ki se ponavadi pojavljajo pri poslušanju so: skakanje v besedo, vnaprejšnje sklepanje, nenavadna sprememba teme pogovora. Nekateri ljudje so pod močnim stresom, nekateri so obremenjeni s svojimi težavami in ne morejo pravilno poslušati (Kujavec, 1998, str. 26).

Nekaj nasvetov za aktivno poslušanje (Kujavec, 1998, str. 27):

- govorite manj;
- izogibajte se prezgodnjim sklepanjem;
- pazite na neverbalna sporočila: mimika, kretnje; večkrat se zgodi, da besede govorijo eno, kretnje pa drugo;
- delajte zapiske;
- sprašujte – tako lahko preverite ali ste pravilno razumeli sporočilo;
- tistemu, ki govori, pustite, da vse pove do konca; s prekinjanjem in skakanjem v besedo dosežemo ravno nasprotno od zdrave komunikacije.

2.6 Poslovni sestanek

Sestanek je nepogrešljiva sestavina delovanja vodij ter zaposlenih v organizaciji. Sestanke lahko opredelimo kot srečanje navadno večje skupine ljudi, ki med seboj razpravljajo in se dogovarjajo. Poslovni sestanek se strogo loči od družbenega srečanja, razlika pa je v tem, da pri družbenem srečanju ljudje nimajo definiranega jasnega in določenega cilja, preprosto uživajo v družbi znancev, sodelavcev in prijateljev, medtem ko je poslovni sestanek vedno ciljno usmerjen. »Sestanek je zbor dveh ljudi ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev.« (Možina et al., 2004, str. 206).

Florjančič (2000, str. 120) opredeli sestanek kot sodelovanje večjega števila ljudi pri izmenjavi idej, informacij in pri sprejemanju odločitev. Bistvo sestanka je lahko informiranje zaposlenih o novostih in poslovanju podjetja, lahko pa skličemo sestanek, ker želimo sprejeti neko pomembno odločitev.

Na sestanku vodja zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj zaposlenih, odkriva prave probleme ter jih želi rešiti skupaj z zaposlenimi, izbira tudi najprimernejši čas za sprejemanje odločitev, kako nek problem rešiti. Vodja ima torej pri sklicevanju sestankov določen namen (Možina et al., 2004, str. 207):

- **Sestanek dveh strani** – vodja in zaposleni se sestaneta po vnaprejšnjem dogovoru in vnaprej določenem času, vodja lahko čisto nenačrtovano sreča zaposlenega in ga pogovori, povabi na sestanek za reševanje konkretnega problema ali izrabi čas za razgovor o poslovnih zadevah.
- **Slučajno, neformalno srečanje** – vodja predlaga nekaj zainteresiranim udeležencem, da bi se dobili in se prikopali do rešitve problema.
- **Formalni sestanek** – ponavadi se vodja ne ukvarja z rutinskimi nespornimi zadevami, večinoma le potrjuje pripravljene odločitve, razen če gre za odločanje o spornih zadevah.
- **Viharjenje uma** – vodja lahko iz nenačrtovanega in neformalnega sestanka skupaj z zaposlenimi razvije zamisli, ki so po naravi ustvarjalne in hkrati zelo uspešne.

Včasih so sestanki popolnoma nekoristni in neučinkoviti, ker nimajo zastavljenega konkretnega cilja. Vodja naj bi sestanke skliceval le takrat, ko je to potrebno. Na sestanke skliče kompetentne ljudi za reševanje pomembnih zadev. Na naslednji strani v Tabeli 1, so predstavljene številne prednosti in slabosti sestankov.

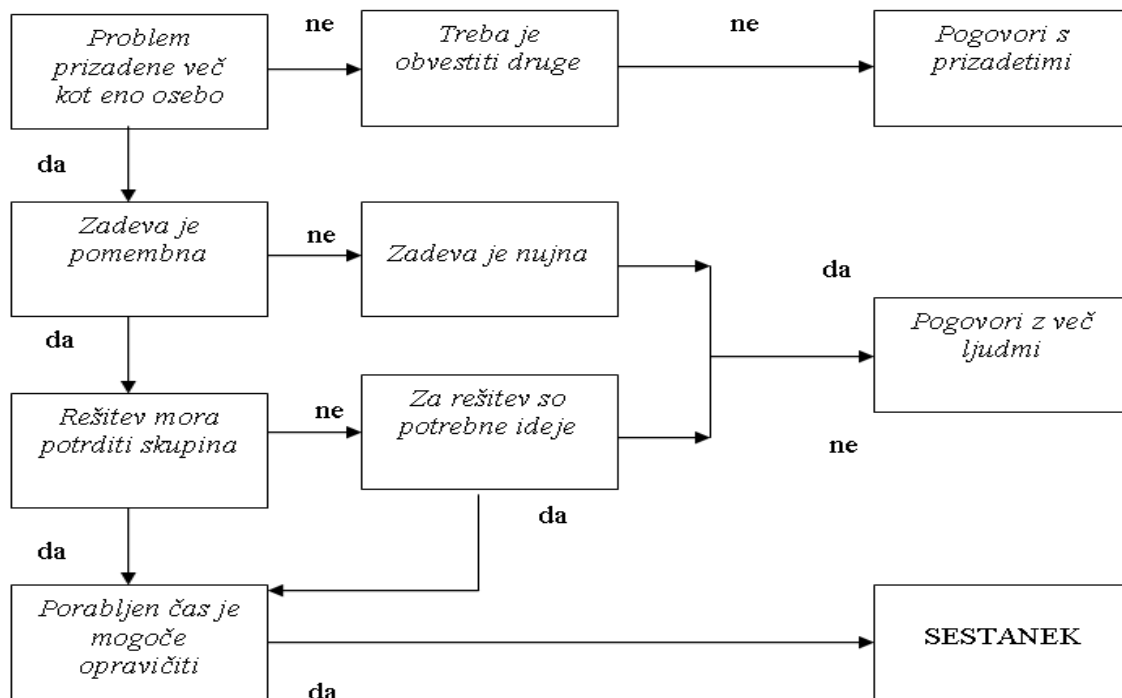
Tabela 1: Prednosti in slabosti sestankov

PREDNOSTI SESTANKOV	SLABOSTI SESTANKOV
<ul style="list-style-type: none"> ▪ informirajo; ▪ analizirajo in rešujejo; ▪ razpravljajo o pogledih; ▪ spodbujajo; ▪ zmanjšujejo nasprotja; ▪ dajejo povratne informacije; ▪ prepričujejo; ▪ usposablajo in razvijajo; ▪ utrjujejo obstoječe stanje; ▪ spodbujajo spreminjanje znanj, veščin in pristopov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zapravljajo čas in/ali denar; ▪ terjajo pozornost na račun bolj pomembnih zadev; ▪ so ovira napredku in odlagajo ukrepanje; ▪ vnašajo delitev in razdore med udeležence; ▪ kvarijo moralno udeležencev; ▪ izrabljajo jih za govoričenje in nekonstruktivnost; ▪ so plodna tla za interesne namene v organizaciji.

Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 206.

Pred sklicevanjem sestanka si lahko vodja postavi določena vprašanja, na katera potem odgovarja ter na podlagi teh odgovorov določi kdaj je sestanek potreben. Slika 4 prikazuje vprašanja, ki naj bi prišla v poštev pred sklicevanjem sestanka.

Slika 4: Kdaj imeti sestanek



Vir: J. Florjančič, Management poslovnega komuniciranja, 2000, str. 12.

Vodja sestanka se mora zavedati različnosti ljudi in se temu primerno odziva. Značilnosti dobrega vodje sestanka so: pozitivne osebnostne lastnosti, zainteresiranost za rešitev problema, poznavanje tehnik vodenja sestanka, sposobnost usmerjanja razprav ter sposobnost oblikovanja sklepov (Florjančič, 2000, str. 120).

Vodja odločilno vpliva na učinkovitost in uspešnost sestanka, s tem ko (Možina et al., 2004, str. 244):

- določa usmeritev in slog delovanja;
- postavlja smoter in jasne cilje;
- osredotoča pozornost udeležencev na temo sestanka;
- skrbi, da vsi udeleženci prispevajo, kar le morejo;
- obvladuje težavne udeležence: preveč zgovorne, nataknjene, vsevedne itd.;
- zagotavlja, da se udeleženci držijo pravil sestanka;
- zagotavlja red na sestanku;
- zagotovi, da sestanek sprejme jasne, sprejemljive sklepe o vseh obravnavnih zadevah;
- pazi na časovni potek sestanka;
- skrbi za storitve, ki zagotavljajo udeležencem primerno udobje, možnost za delo.

Da bi bil sestanek uspešen, je potrebno, da vodja vnaprej pripravi in vizionalizira postopek sestanka. Večina vodji v praksi nima dovolj časa in volje pri pripravi le-teh, zato so sestanki neuporabni in neuspešni za doseganje konkretnega cilja. Vsak sestanek naj bi imel svoj začetek, jedro in zaključek. Na naslednji strani Slika 5 prikazuje potek uspešnega sestanka. Začetek sestanka naj bi bil kratek, konkreten in pozitivno naravnani, trajal naj bi le nekaj minut. Vodja zaposlene spomni na smoter in cilje ter razpoložljiv čas ter poudari pomen skupnega dela, poda izhodiščne informacije in opredeli vlogo. Lahko vključi tudi kratek pregled sklepov ali dogovorov iz prejšnjega sestanka, torej do kod so prišli in tako nadaljuje sestanek. Jedro sestanka je razprava, ker zaposleni čutijo, da se njihova mnenja upoštevajo, ne le z vsebino ampak tudi z objektivnimi in subjektivnimi stališči, tako vodja pridobi njihovo zaupanje in sodelovanje. Razprava vodi do novih zamisli in nepričakovanih rešitev. Razpravljanje pomeni izmenjavanje mnenj in stališč, kjer jih zaposleni povedo odkrito in brez zadržkov. Vodja usmerja in vodi razpravo ter svojo presojo prihrani za konec sestanka. Na sestanku ima vodja ves čas pred očmi osrednjo temo, rdečo nit, ki naj bi ji sledil, tako mora sproti in obzirno obvladovati težave, ki se pojavijo zaradi različnih stališč, mnenj, osebnih značilnosti itd. Posebej mora biti pozoren, da se neka razprava ne ponavljala, ker to vodi v začaran krog in v zapravljanje časa. Na koncu sestanka vodja govori o dogovorih in sklepih, načrtih ki so rezultat sestanka (Možina et al., 2004, str. 243–252).

Slika 5: Potek sestanka



Vir: S. Možina et al., Poslovno komuniciranje, 2004, str. 243.

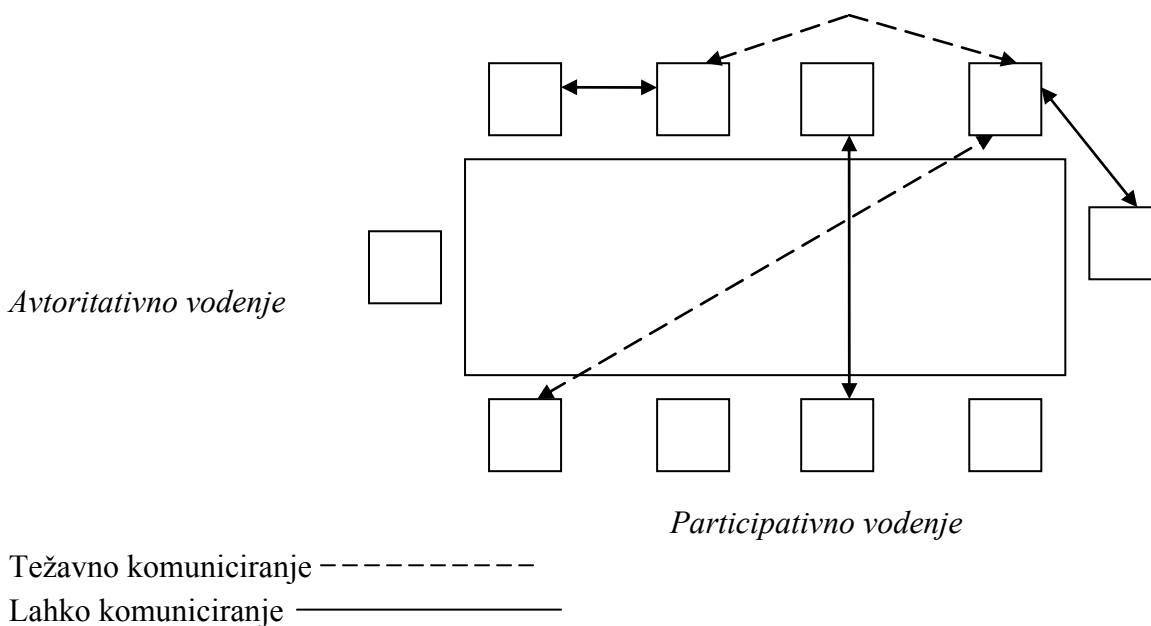
Obstajajo *tri osnovne tehnike vodenja sestankov*, ki pa se v praksi redko pojavljajo v pravi »čisti« obliki. Med seboj se prepletajo, ponavadi pa ena od njih prevlada. Prva je *avtokratska tehnika*, za katero je značilno, da oblast pripada eni sami osebi (vodji, predsedniku, direktorju) in prav ta oseba ali ožja skupina vodilnih odloča. Vodja sestanka je prepričan, da je najsposobnejši, nikoli ne odstopa od svojih stališč ter se ne zanima za mnenja in stališča drugih udeležencev. Druga je *neurejena tehnika* vodenja sestanka, pri katerem je vodja nesistematičen, nima jasno oblikovanih stališč in ne zna voditi razprave, zato sestanek traja v nedogled. Udeleženci problemov ne rešijo do konca, zato je potrebno sklicevati nove sestanke ali pa skupina na koncu prejme tiste sklepe, ki so jih vsilili najbolj agresivni udeleženci sestanka. Tretja je *demokratična tehnika*. Zanj je značilno, da je vodja sestanka konstruktiven, pripravljen spremeniti svoja stališča, če mu udeleženci ponudijo dovolj trdne argumente. Vodja sestanka ne podcenjuje svojih sposobnosti, hkrati pa ni prepričan, da so drugi udeleženci manj sposobni kot on sam ter nastopa kot enakovreden udeleženec sestanka, ki skrbi za to, da sestanek poteka nemoteno in ustvarjalno. Najbolj učinkovit poslovni sestanek v praksi naj bi bila kombinacija avtokratske in tehnokratske tehnike vodenja (Mihaljčič, 2006, str. 78–80).

Izkušeni vodja na sestanku namerno ustvarja različne situacije, kjer prihaja do različnih mnenj. Sposoben je vzdrževati ustrezno vzdušje in dopušča različna menja ter ne hiti s sklepi. Prav tako mora znati ravnati s časom in oceniti kdaj komu preda besedo in kdaj ga omejiti s časom, da ne bi razprava trajala v nedogled, ker bi se s tem udeleženci začeli dolgočasiti in tako bi se zanimanje zmanjšalo. Tudi hitenje na sestanku ne prinaša velikih

koristi, udeleženci so po sestanku nezadovoljni, ker niso imeli priložnosti izraziti svojih stališč, mnenj. Ne občutijo pripadnosti, da so prispevali pri reševanju nekega problema, prav to pa jim daje potrebno motivacijo za njihovo reševanje. Vodja podpre tistega člana na sestanku, ki poda najboljšo rešitev ali idejo za reševanje konkretnega problema. Če kakšen udeleženec sestanka ni dovolj jasen pri izražanju in podajanju mnenj, ga mora vodja spodbuditi in dopolniti, na nek način skušati prebrati misli in občutke, v katero smer se nagiblje k reševanju problema. V tem primeru je vodja enkrat v vlogi informatorja, drugič v vlogi pogajalca itd. (Adizes et al., 1996, str. 107).

Razpored udeležencev sestanka lahko izredno vpliva na komunikacijo, in sicer lahko olajša ali otežuje komunikacijo med vodjo in zaposlenim. Zato se mi zdi zelo pomembno poudariti določene položaje udeležencev. Najlažje se sporazumevajo udeleženci, ki sedijo drug ob drugemu ali drug drugemu nasproti. Tiste udeležence, ki želimo ločiti, posedemo vsaksebi na isti strani mize ali diagonalno. Za participativno vodenje je značilen položaj vodje ob daljši stranici mize, za avtoritativno vodenje pa položaj ob ožji stranici mize, ki so prikazane na Sliki 6. Na sestankih, ki so sodelovalne narave, udeleženci sedijo ponavadi okrog okrogle ali pravokotne mize, medtem ko na pogajalskih sestankih udeleženci sedijo na nasprotnih straneh miz (Tavčar, 1995, str. 52).

Slika 6: Sedežni red na sestanku



Vir: M. Tavčar, *Uspešno poslovno sporazumevanje*, 1995, str. 52.

V praksi vodje ne čutijo potrebe po sestanku s svojimi zaposlenimi ali ne najdejo nikoli dovolj časa, da bi se jim posvetili. Sestanek se jim zdi nepotreben, saj svoje naloge dajejo sproti. Tako ravna vodje lahko kaže za nezainteresiranost za zaposlene, za njihov delovni in osebni napredek, za njihova pričakovanja ter želje. Lahko pa gre za njihovo

neorganiziranost, težave pri postavljanju prioritet, ki pa so ključni za uspešno vodenje. Poglobljeni razgovor za zaposlene pomeni posebno priznanje, potrditev, da jih vodja ceni, spoštuje in upošteva. Vodja s tem poudari, kako pomembni so za organizacijo, koristni in zaželeni. Tudi vodja ima določene koristi od razgovora, kajti s tem se mu ponuja priložnost razčisti nejasnosti, zaposleni dobijo nove naloge in odgovornosti, ki jim povrnejo samozavest in energijo do nadaljnjega dela. S tem so vodje močno razbremenjeni pri svojem delu in so mnogo bolj uspešni pri samem vodenju (Majcen, 2001, str. 28).

2.7 Redni letni razgovori

»Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovarjata o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca.« (Majcen, 2001, str. 51). Letni razgovori naj bi se izvajali redno, najmanj enkrat na leto. Nekatera podjetja se odločijo za redne razgovore na vsake pol leta ali celo četrtletja. Vodja in sodelavec se za razgovor vnaprej dogovorita in planirata srečanje ter se povsem posvetita drug drugemu. Njuno srečanje naj bi imelo absolutno prednost pred kakršnokoli dejavnostjo v delovnem procesu, to je rezerviran čas samo za njun pogovor.

Bistvo letnih razgovorov, da usmerjamo zaposlene k zastavljenemu cilju podjetja ter upoštevamo njihov osebni cilj in osebni razvoj v okviru podjetja. Torej lahko rečemo, da so letni razgovori ena od oblik komunikacije in sestavni del motiviranja zaposlenih, kjer se vodja in zaposleni pogovarjata o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti podjetja. Pogovarjajo se o preteklih dosežkih, kjer ima vodja priložnost pohvaliti zaposlenega za doseganje dosežke, o lastnostih in prizadevanjih zaposlenega, o možnem napredovanju, torej kaj pričakuje ena in druga stran v samem poslovanju (Majcen, 2004, str. 36).

Na letnih razgovorih je potrebno zastaviti ponovno cilje in naloge zaposlenim, da so pripravljene sprejeti nove izzive in se ponovno dokazati s svojimi dosežki. Ključna je odkrita komunikacija med vodjo in zaposlenimi, ki omogoča da zaposleni lažje in direktno govorijo o problemih, ki so pojavljajo med poslovanjem. Zaposleni naj bi čutili neko zaledje pri vodji in dobili občutek, da podpira njihove predloge, da je pripravljen poslušati in upoštevati njegovo mnenje. Tako so zaposleni bolj motivirani in imajo večjo željo do dela ter želijo biti del podjetja (Majcen, 2004, str. 37). Vsebina rednih letnih razgovor je prikazana na naslednji strani v Tabeli 2.

Tabela 2: Vsebina rednih letnih razgovorov

SODELAVEC	VODJA
<p>Vodji predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje v zvezi s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami; ▪ načrte; ▪ želje; ▪ želen razvoj in zamišljeno delovno kariero. 	<p>Sodelavcu predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
<p>Vodja razloži:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pretekle dosežke in vzroke za rezultate; ▪ uporabljene delovne metode; ▪ predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela. 	<p>Ugotavlja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kako sodelavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji; ▪ kako sodelavec razmišlja o organizaciji in o delu, ki ga opravlja; ▪ kakšni so njegovi načrti za prihodnost; ▪ kako se počuti v delovnem okolju; ▪ pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom.
<p>Z vodjo usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ svoje delovne cilje in prioritete; ▪ želje po izobraževanju; ▪ možnosti napredovanja. 	<p>S sodelavci usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ njegove delovne cilje in prioritete; ▪ potrebe po izobraževanju; ▪ možnost napredovanja.

Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, 2001, str. 52.

Uspešnost letnega razgovora je v veliki meri odvisna od vedenja vodje, kajti od tega je odvisno, kako se bo sodelavec počutil in koliko se bo pripravljen odpreti. Predvsem je pomembno, da se zna vodja vživeti v sodelavcev položaj in ga aktivno poslušati. Razgovor nikakor ni namenjen kritiziranju sodelavčevega dela ali obnašanja, sredstvo za poniževanje, za dokazovanje lastne premoči, tekmovanje in mesto za preračunavanje starih zamer. Da bi se sodelavec tekom razgovora počutil dobro in voljno sodeloval, mora vodja biti prijazen, pozoren, spoštljiv, pozitivno naravnan, pripravljen pohvaliti dosežke, napake in slabe rezultate jemati kot izhodišče za načrtovanje izboljšanja (Majcen, 2001, str. 197).

Razgovor naj bi potekal mirno in po predvidenem scenariju, vendar obstaja možnost, da se bo nekdo v določeni situaciji obnašal nespodobno, neprimerno ali v nasprotju s tem, kar bi želeli. Nekaj napotkov, kako naj bi vodja v takem primeru ravnal, da bi se lahko razgovor ustrezno končal, prikazuje Tabela 3.

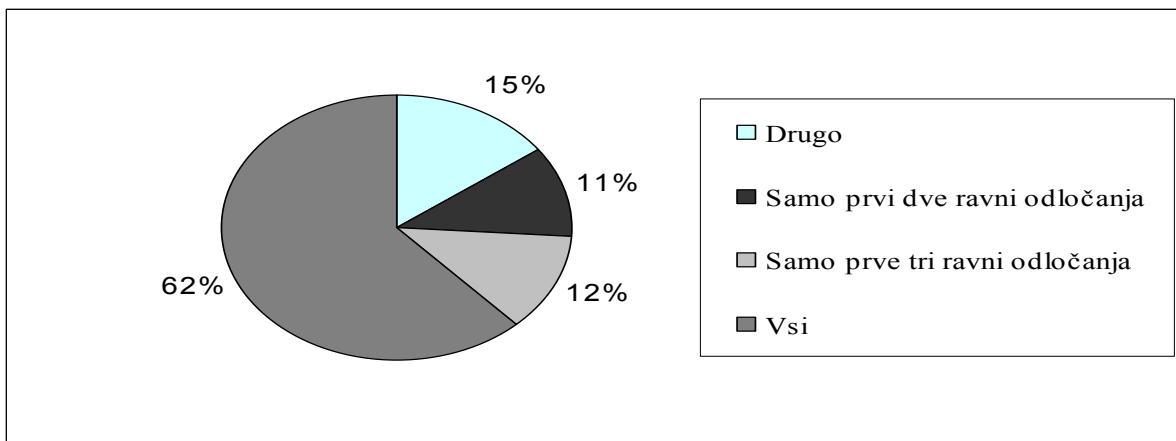
Tabela 3: Specifični vedenjski vzorci sodelavcev in odziv vodij nanje

Možno vedenje in neprijetni odzivi sodelavca	Ravnanje vodje v takih primerih
<i>Plane v jok</i>	Vodja utihne, počaka in pokaže razumevanje, ko se sodelavec umiri poskuša narediti načrt za izboljšanje.
<i>Zmerja, kriči</i>	Vodja naj ne bi odreagiral, ne nasprotuje, ne podleže čustvom, ki se takrat porodijo (jeza, strah, agresija) in napada ne vrne. Nekaj čas počaka, da mine, nato pa poskuša bolj mirno razčistiti situacijo.
<i>Išče krivce za svoje neuspehe v drugih ljudeh ali v neugodnih razmerah</i>	Vodja razpravlja z argumenti in postavlja vprašanje. »Kako bi Vi lahko to izboljšali?«, na ta način vračamo sodelavca k realni situaciji in pripravljamo ga na to, da bo sprejel načrt za izboljšanje.
<i>Kritizira, močno izraža svoje nezadovoljstvo</i>	Ne pridružuje se njegovi kritiki, ne podleže čustvom krivde, jeze, zamere ali občutkom. Ostane kar se da nevtralen in »trezen v presoji« ter večkrat vpraša: »Kako bi VI lahko prispevali, da bi se razmere izboljšale?«
<i>»Dolgovezi« ne zna povedati bistva</i>	Vodja naj za kratek čas umolkne in mu skoči v besedo, to mora narediti previdno, da ga ne bi grobo prekinil. Vodja izrazi razumevanje in se poskuša vrniti na osrednjo temo pogovora.
<i>Kar naprej se oddaljuje od obravnavane teme razgovora</i>	Ne spodbuja sodelavca, da razlaga stvari, ki niso predmet razgovora, ter za kratkimi vmesnimi vprašanji ga vrača k temi razgovora.
<i>Molči</i>	Tu je potrebna velika potrpežljivost vodje. Postaviti vprašanje in strpno čakati na odgovor. Sam ne sme komentirati odgovorov, ki jih od svojih sodelavcev pričakuje. Vodja torej najprej spodbuja, vpraša, molči in čaka na odgovor ter ponovno spodbuja
<i>Noče sodelovati</i>	Vodja mora v tem primeru ugotoviti vzrok in sodelavcu postavi direktno vprašanje ter počakati na odgovor. Vodja ne sme podleči čustvom. V primeru, da bi ga odgovor razjezil ali prizadel, bi moral skušati sodelavca razumeti in narediti načrt, da bi se odnos spet poravnal

Vir: M. Majcen, Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci, 2001, str. 197-198.

Redni letni razgovori se čedalje bolj uveljavljajo v slovenskih podjetjih. To dokazuje tudi raziskava, kjer je sodelovalo kar 106 slovenskih podjetij in od tega je 30 odstotkov podjetij, ki imajo redne letne razgovore že več kot pet let, več kot dve leti pa ima redne letne razgovore 50 odstotkov podjetij. Iz Slike 7 je razvidna vključenost zaposlenih na letnih razgovorih, kar v 62 odstotkov podjetij so prisotni skoraj vsi zaposleni (Traven, 2005, str. 62).

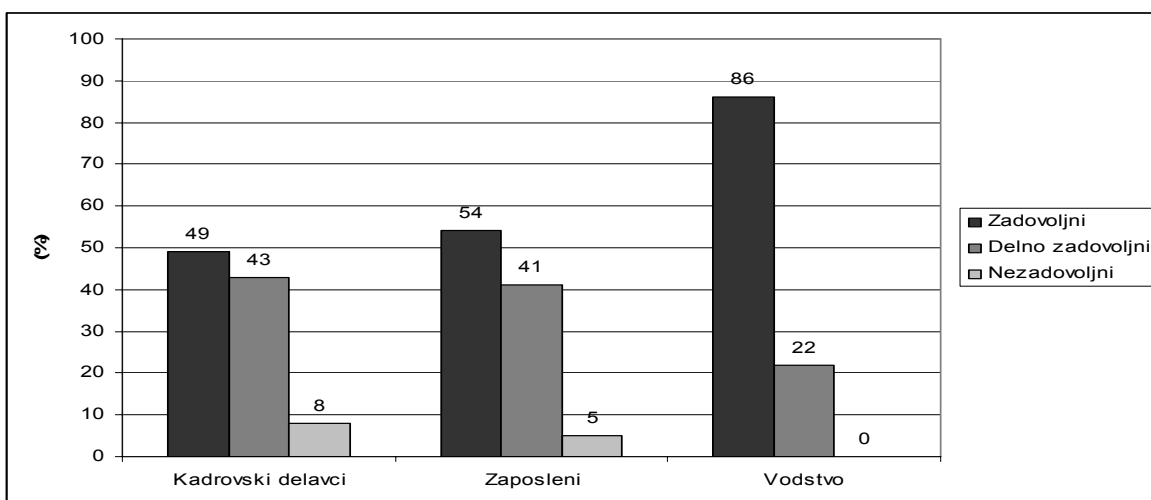
Slika 7: Vključenost zaposlenih na rednih letnih razgovorih



Vir: B. Traven, Redni letni razgovori v slovenski praksi in evropski praksi, 2005, str. 62.

Slika 8 prikazuje, da so z letnimi razgovori najbolj nezadovoljni kadrovske delavci, zaradi neizvajanja dogovorov zaposlenih in posledično izgube zaupanja. Zaposleni so nezadovoljni le v primeru praznih obljub s strani podjetja, to pa sproži nemotiviranost za ponovno udeležbo.

Slika 8: Zadovoljstvo z rednimi letnimi razgovori

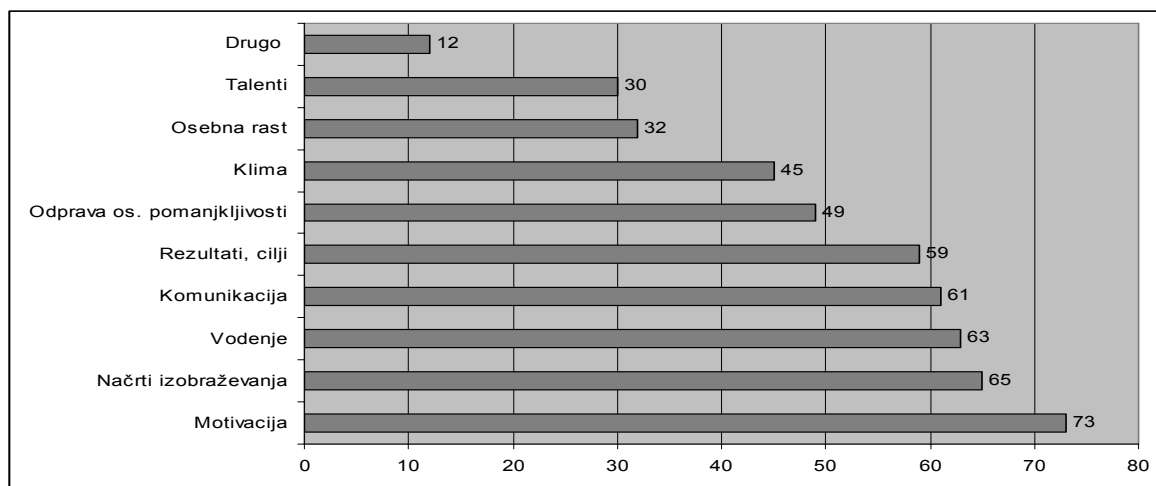


Vir: B. Traven, Redni letni razgovori v slovenski praksi in evropski praksi, 2005, str. 63.

Osnovni namen rednih letnih razgovorov v slovenskih podjetjih je sistematično komuniciranje z zaposlenimi, da bi tako bolje in lažje dosegli cilje na ravni podjetja in zaposlenih (takih podjetij na bi bilo kar 96 odstotkov). Drugi najpomembnejši razlog je želja po osebnoštem razvoju zaposlenih (70 odstotkov), tretji pa odkrivanje sposobnosti zaposlenih in usklajevanje potreb po kadrih z notranjimi viri v prihodnosti. Nenazadnje so poudarili tudi pomembnost povratnih informacij (26 odstotkov).

Na Sliki 9 so prikazani rezultati uvedbe letnih razgovorov, ki kažejo, da se je v 73 odstotkih podjetij izboljšala motivacija zaposlenih, v 65 odstotkih se je lažje pripravljala načrt izobraževanja, ugotavljajo boljše vodenje in komuniciranje med zaposlenimi, letni razgovori pa vplivajo tudi na večji osebni razvoj zaposlenih in zgodnje odkrivanje talentov (Traven, 2005, str. 63–64).

Slika 9: Rezultati uvedbe rednih letnih razgovorov



Vir: B. Traven, Redni letni razgovori v slovenski praksi in evropski praksi, 2005, str. 63.

3 KOMUNIKACIJA VIZIJE IN POSLANSTVA PODJETJA TER POMEN POVRATNE INFORMACIJE

3.1 Opredelitev, oblikovanje in širjenje vizije in poslanstva podjetja

Naloga vsakega podjetja je opredelitev vizije in poslanstva. Vizija ni dolgotrajna, ampak je specifična. Pove, kakšno sliko podjetja želi nek posameznik, direktor, manager ali skupina ljudi imeti čez nekaj let (npr. do leta 2010). Gre za opis nečesa v prihodnosti podjetja. To je lahko organizacija podjetja, njegova kultura, tehnologija, dejavnost itd. Vizija podjetja je vedno nekako povezana z domišljijo direktorja, zaradi tega jo je zelo težko razložiti zaposlenim v organizaciji. Zaposleni sprejemajo vizijo, ki ponuja jasen in privlačen pogled

na prihodnost podjetja. Njena pomembna vloga se kaže tudi pri motiviranju zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov pa tudi v usmerjanju vsega obnašanja v podjetju (Pučko, 2003, str. 125–126).

»Vizija je izraz identitete, nosilka vrednot, prepričanj in odsev našega znanja ter sposobnosti, ki jih že imamo in jih še lahko pridobimo. Je idealna podoba nas samih oziroma našega podjetja v prihodnosti.« (Dominko, 2004, str. 7).

Prihodnost pripada tistim, ki vidijo priložnosti, preden te postanejo očitne.

- John Sculley, nekdanji direktor podjetij Pepsi in Apple Computer

Vsak človek se sprašuje o svojem življenjskem poslanstvu. Ne smemo pozabiti, da je podjetje tudi živi organizem, ki ima svoje poslovno poslanstvo. Poslanstvo odgovarja na vprašanje, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala v prihodnosti. Poslanstvo odgovarja na vprašanje »kaj je« in »kaj naj bo« poslovno področje v najširšem smislu, pove nekaj o tehnologiji, o izdelkih, o odjemalcih, opredeli lokacijo, nenazadnje pa tudi odnos podjetja do zaposlenih, ki je čedalje bolj pomemben element pravega in moralno etičnega poslovanja (Pučko, 2003, str. 127). Vizija je torej statična zaželeno slika v prihodnosti organizacije in jo predstavlja v določenem trenutku, medtem ko je poslanstvo nek dinamičen koncept gibanja in obnašanja organizacije.

Pearce in Robinson pravita, da sto cilji poslanstva predvsem naslednji (Panič, 1998, str. 21):

- zagotoviti enotnost namena znotraj podjetja;
- zagotoviti bazo za motiviranje uporabe resursov podjetja;
- razviti podlago, standard za alokacijo resursov podjetja;
- uveljaviti primerno klimo v podjetju;
- služiti ko fokusna točka za tiste, ki se lahko identificirajo z namenom in smerjo organizacije, in odvrniti tiste, ki tega ne zmorejo itd.

Ali je dovolj, da sta vizija in poslanstvo napisana na internetni strani podjetja in komu je pravzaprav namenjena zaposlenim ali širši javnosti? Vizija in poslanstvo sta predvsem namenjena tistim, ki delujejo znotraj podjetja, torej zaposlenim. Zato je tudi pomembno, kako vodja predstavi, na kakšen način in kje v delovanju zasledimo temeljne usmeritve podjetja. Zaposleni morajo biti seznanjeni s tem, kaj so do sedaj dosegli in katera pot jih čaka v prihodnje.

Ali vsak zaposleni pozna svetlo prihodnost podjetja, v katerem dela? V podjetju naj bi obstajali številni pristopi pri uresničevanju vizije, vendar je pomembno, kdo je vključen v ta proces in komu je namenjena vizija glede na stopnjo zrelosti podjetja in njenih zaposlenih. Še vedno je vodstvo tisto, ki oblikuje vizijo podjetja. Lahko jo potem posreduje

vodjam ali pa tudi ne, vodje pa jo potem naprej posredujejo svojim sodelavcem. »Na tej poti se vizija popači, izgubi energetski naboj ter moč in ne prinaša občutka povezanosti posameznikov z vizijo.« (Dominko, 2004, str. 7). Zato podjetjem priporočajo, da vizijo oblikujejo skupaj z ostalimi zaposlenimi, ker tako zaposleni čutijo večjo pripadnost in odgovornost v podjetju, vsaj v podjetjih z višjo stopnjo zrelosti.

Za podjetje je pomembno, da se vizija širi in postane sestavni del poslovanja, tukaj pa imajo pomembno vlogo vodje. Vodja posreduje idejo vizije zaposlenim in s tem, ko zaposleni vizijo sprejmejo, govorijo o njej, se povečuje njena jasnost. Večja jasnost poveča zadovoljstvo zaposlenih nad pričakovano prihodnostjo ter pojavi se večja privrženost, da bi jo dosegli, prav tako pa vpliva na večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja, organizacijsko klimo in usmerjenost zaposlenih pri doseganju vsakdanjih kratkoročnih ciljev in ali se na tak način poveča zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Mihelič, 1996, str. 43).

Pogum velikega vodje, da bo uresničil svojo vizijo, izvira iz njegove strasti in ne položaja.

- John C. Maxwell

Vendar lahko pride tudi do številnih ovir pri širjenju vizije, in sicer (Mihelič, 1996, str. 43):

- Vsak posameznik vidi vizijo nekoliko drugače od drugih in če zaposleni ne morejo sprejeti teh različnih pogledov in jih poenotiti v medsebojno komunikacijo, pride do polarizacije. Navdušenje zaposlenih in privrženost viziji se zmanjša, prav tako se tudi zmanjša jasnost vizije. Rešitev je v tem, da vodja dopušča različnost mišljenj ter jih skozi medsebojno komunikacijo usklajuje.
- Razlog je lahko v čustveni napetosti, ker zaposleni lahko začutijo prevelik razkorak med vizijo ter obstoječo sedanostjo in tako se privrženost viziji zmanjša. Vodja lahko to oviro odpravi s pomočjo spodbujanja enotnosti, ker se breme vizije deli na manjše dele.
- Pomakanje časa potrebnega za širjenje vizije, ker so vodje preobremenjeni s samim tekočim poslovanjem podjetja.

3.2 Povratna informacija

Povratna informacija je informacija o sebi in svoji komunikaciji, o drugem in njegovi komunikaciji, o nas in naši medsebojni komunikaciji, ki ji kot sobesedniki ponujamo v medsebojnem komuniciranju. Lahko jo dobimo na podlagi nekega dogodka, ki se je zgodil v okviru podjetja, o vsebini nekega sporočila, pa tudi, kako lahko vsebina sporočila vpliva na zaposlenega, informacije o nekem zaposlenem v podjetju, ali informacije o odnosu

vodje do zaposlenih in obratno, prav tako pa lahko povratno informacijo iščemo, sprejemamo in dajemo (Brajša, 1994, str. 109).

Učinkovita povratna informacija naj bo opisna in ne ocenjevalna, ker je ocenjevanje usmerjeno na osebo, opis pa na problem. Prilagojena mora biti osebi, ki mu je informacija posredovana in ne sme vsebovati enostranske poglede, mora biti obema, tako vodji kot zaposlenemu razumljiva. Sporočilo naj bo poslano pravočasno in naj bo raje pošteno kot manipulativno, neiskreno. Oblika povratne informacije je proizvod komunikacijske klime v podjetju (Kavčič, 2004, str. 19).

Slabša oblika povratne informacije med vodjo in zaposlenim se kaže v neverbalni obliki, torej z govornico telesa. Z mimiko obraza in telesno držo zaposleni izražajo, da se ne strinjajo in da se počutijo nelagodno, brez iskanja in dajanja besed. Vodja ne daje jasnih in direktnih informacij, vendar v neki posplošeni obliki in ni popolnoma jasno določeno komu je informacija namenjena. Te povratne informacije so predvsem subjektivne narave, neiskrene, nenaravne in nepopolne. Cilj ali namen take povratne informacije ni informirati druge, marveč spreminjanje drugega oziroma njegove osebnosti, kar lahko privede do destruktivnega delovanja zaposlenih (Brajša, 1994, str. 110–111).

Za boljšo obliko povratne informacije je značilna odprta komunikacija med vodjo in zaposlenim in se kaže v obliki verbalne komunikacije. Te povratne komunikacije so lahko pozitivne in negativne. Vodja svobodno govori o problemih poslovanja, kjer prevladuje razumevanje in kjer so zaposleni pripravljene sprejeti povratno informacijo in jo doživljajo kot nekaj pozitivnega ter se zavedajo, da lahko vpliva na boljše odnose in na uspešnejše poslovanje podjetja. Zaposleni skušajo povratno informacijo prilagoditi svojim sodelavcem tako, da bo dosegalo njihove zmožnosti razumevanja trenutne situacije in se prilagoditi trenutnemu razpoloženju. Vodja pri dajanju informacij skuša biti konkreten, natančen in direkten. Pomembno je tudi, da vodja dovoli drugi strani oz. zaposlenim ne le sprejemati informacije, ampak jih tudi dajati. Zaposleni naj ne bi informacijo čutili kot vsiljeno, ampak naj bi jo sprejeli dobronamerno in iskreno. Zato mora tista oseba, ki daje povratno informacijo vztrajati pri objektivnosti in resničnosti pri opisovanju nekega dogodka ali situacije (Brajša, 1994, str. 113–15).

V organizaciji naj bi bili postavljeni jasni cilji tako za vodjo kot za tiste, ki jih neposredno izvajajo. Biti morajo tudi napisani, da bi se videl njihov smisel in napredek pri doseganju le-teh. Poiščejo naj se pravi problemi, ki nakazujejo nezaželeno stanje v organizaciji in predvidevanje, kako bi ta problem rešili s pomočjo zaposlenih. Poleg ciljev je zelo pomembno, da vodja zna pohvaliti zaposlenega in mu dati povratno informacijo o opravljeni nalogi, za katero je bil zadolžen in odgovoren. «*Najmočnejši motivator* ljudi je povratna informacija o doseženih rezultatih.» (Blanchard, 1994, str. 67). Vodja mora zaposlene obvestiti o morebitnih napakah, ki se pojavljajo pri izvajanju dodeljene naloge, vendar je potrebno to storiti nemudoma in opozoriti na napačno vedenje v določeni

situaciji, nikakor pa ne sme biti kritika podana na samo osebnost človeka, ker v tem primeru kritika ne bo in ne more biti konstruktivna.

3.3 Komuniciranje v času krize podjetja

»Križa je nepredviden dogodek, ki povzroči realno, zaznano ali potencialno ogroženost človeškega življenja, zdravja ali varnosti in je nevarna za okolje, finančno stanje ali za dobro ime organizacije.« (Novak, 2000, str. 161). Ta nepredviden ali nepričakovan dogodek lahko nastane od zunaj (npr. potres) ali pa znotraj organizacije, ki ga povzroči vodstvo s svojim delovanjem.

Zaposleni naj bi imeli v času krize prednostni dostop do informacij pred mediji. Zakaj? Zato, da čutijo pripadnost podjetju še bolj kot ponavadi. Tako se lahko izognejo napakam, ki se pojavijo pri komuniciranju in razlaganju dogodka. Vodstvo in vodje naj bi imeli iskren in pošten odnos do zaposlenih, tako imajo zaposleni priložnost vprašati karkoli o kriznem dogodku in si z novimi pogledi pomagati pri pojasnjevanju dogodka. Dogodku se približajo in se sprijaznijo z trenutnim stanjem, torej realnostjo. Odnos med zaposlenimi je v času krize zelo zanemarljiv, čeprav ima velik pomen. Novak (2000, str. 213) pravi, da so zaposleni »ambasadorji« podjetja in morajo biti sposobni v krizi obrazložiti dogajanje odjemalcem, družinam in prijateljem.

Razumljivo je, da v času krize vodja molči, ker ne želi govoriti o težavah, dokler ne oblikuje programa za njihovo rešitev. Po drugi strani pa se zaposleni zavedajo težav in jih zelo hitro občutijo. Ne vedo pa zakaj so se pojavile, kar sproži govorice in ugibanja. Vodja naj bi upošteval zakonitost sporočanja informacij po načelu obrnjene piramide. To pomeni, da ima vodja najbolj podrobne informacije o tem kaj se dogaja v podjetju, medtem ko kompleksno informacijo dobijo zaposleni na nižjih hierarhični ravni. Naloga vodje je, da konkretno obveščajo zaposlene v podjetju ter jih v težkih časih s ustrežno komunikacijo motivirajo, to prikazuje Tabela 4 na strani 35. S nenehnim komuniciranjem vodja pridobi zaupanje zaposlenih ter zagotavlja, da bodo še vedno sledili viziji in poslanstvu podjetja (Tomažević & Turk, 2003).

Vodje s takim pristopom preprečijo govorice v podjetju, ki lahko zelo slabo vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja, na samo vzdušje v organizaciji ter zmanjšajo upanje za svetlo prihodnost. Govorice povzročajo negotovost, izogibanje delovnim obveznostim, slabše delovne rezultate in številne bolniške dopuste (Novak, 2000, str. 214). Neverjetno je, kako lahko zaposleni preko govoric izvejo več o namenih podjetja, kot od svojega neposredno nadrejenega. Vodstvo se ne zaveda, da s tem zaposleni izgubijo na nek način avtoriteto do svojega dela, do svojega naziva, nenazadnje pa tudi do delovnega mesta.

Tabela 4: Ustrezna komunikacija vodje pri motiviranju zaposlenih v kriznem času

PRAVILEN PRISTOP	NAPAČEN PRISTOP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ priznajte, da nimate vseh odgovorov; ▪ izžarevajte razumevanje položaja zaposlenih in pozitivno energijo v najtežjih trenutkih; ▪ vodite, opogumljajte in svetujete – ne uporabljajte negativističnih pristopov; ▪ bodite odkriti, realistični in pošteni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ne predvidevajte kaj drugi mislijo, vprašajte te; ▪ ne predpostavljajte, da je miselni tok zaposlenih enak vašemu, pogovarjajte se; ▪ ne silite zaposlene v korake, za katere vi mislite, da so koristni zanje, poslušajte; ▪ ne delegirajte opravil – delegirajte odgovornosti.

Vir: V. Tomaževič & D. Turk, *V krizi mora vodstvo izdatno komunicirati z zaposlenimi*, 2003.

Zaposleni, če nimajo s strani vodje pravih informacij, postanejo negotovi glede varnosti svoje službe, zaradi strahu pride do poslabšanje medsebojnih odnosov. Najhujša oblika govoric je torej odpuščanje zaposlenih in vprašanje delovnega mesta. Če nastajajo spremembe, je naloga vodje, da zaposlenega obvesti in mu razložiti, kje je razlog za to in kako bo ta oseba v nadalje delovala v podjetju. Zato vodja ne sme nikakor molčati o takih pomembnih zadevah, ker lahko s tem še bolj škodi podjetju.

Vsi zaposleni, tako pri nas kot drugod, najbolj želijo pridobivati informacije od neposredno predpostavljenih. »Medtem ko v razvitih državah zaposleni največ informacij tudi zares dobijo iz omenjenega vira, v Sloveniji kot najpomembnejši organizacijski in informacijski vir prevladujejo neformalni viri, kolegi in govorice.« (Kura ali jajce, kupec ali zaposleni, 2007).

SKLEP

V podjetju so odgovorni za komunikacijo vsi zaposleni, predvsem pa vodilni zaposleni, ki delegirajo in posredujejo informacije ostalim. To so praviloma vodje, ki so odgovorni za potek komunikacije, pogostost in pravilen način pristopa k komunikaciji. Voditi nekoga pomeni sposobnost vplivati na druge ljudi in jih usmerjati pri doseganju ciljev podjetja. Značilnosti vodij so odgovornost, pravičnost, poštenost, komunikativnost itd. Njegove vrline morajo biti odločnost, vztrajnost in samozavest. Vodja mora biti usmerjen v medsebojne odnose, torej v ljudi, znati jih mora ustrezno motivirati ter se prilagajati različnim osebnostim, znati poiskati pravi pristop v komunikaciji do posameznega zaposlenega. Vodja ima številne naloge in obveznosti, prevzema odgovornost, zato svoje zaposlen nauči iste odgovornosti. Za zaposlene je pomembno, da jih vodja upošteva,

ustvari nek prijateljski odnos z njimi ter da zna prisluhniti njihovim željam, ciljem in jih zna tudi uresničiti.

Vodje so tisti, ki dajejo spodbudo za komuniciranje, to pa zelo dobro prikažejo s svojim načinom vodenja. Pomembno je, kako in na kakšen način se vodja pogovarja, kako sprejema predloge, ideje zaposlenih, kako se odziva na slabe novice in napake poslovanju podjetja. Odprta komunikacija je predvsem značilna za vodje, ki so samozavestni, ki imajo zelo jasne cilje in znajo zaposlene voditi. Veliko podjetji je neuspešnih zaradi neustreznega vodenja. Vodja je mentor, ki informira in vodi ljudi skozi proces dela, da bi uresnili cilje podjetja ter osebne cilje zaposlenih. Zelo dobra in natančna komunikacija torej lahko privede do izrednega uspeh v neki skupini, organizaciji.

Odprta komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je ključna pri poslovanju, in sicer ima zaposleni s tem večji svobodo obvestiti svoje nadrejene o možni napaki, ki se je pojavila pri poslovanju. Tako ravnanje vodi do večje želje po delu in reševanju problemov v podjetju. Želja reševanja problemov je zelo pomembna za uspešno poslovanje, kajti nepoznavanje pravega problema ne vodi v uspešnost poslovanja. Vodje mora izbrati ustrezen način komunikacije, ki povezuje njih in zaposlene v neko zvezo, da ne gre le za pridobivanje informacij, temveč za navezovanje stikov in oblikovanju sinergije v podjetju.

Komunikacija med vodjo in zaposlenimi poteka na različnih ravneh in na različne načine. Vodja pri posredovanju informacij svojim zaposlenim uporablja različne komunikacijske pristope. To je lahko neposredni pogovor, poslovni sestanek, redni letni razgovorov itd. Vsak pristop ima svoje značilnosti, prednosti in slabosti, ki jih mora vodja poznati in jih spretno izvajati. Vodja mora imeti jasen cilj in namen pri posredovanju informacij ter se zavedati, da ima opraviti z različnimi osebnostmi. Vodja mora znati na pravi način posredovati vizijo podjetja zaposlenim, natančno dati do znanja, kaj od njih pričakuje in kolikšen naj bo njihov prispevek.

V času krize podjetja je najboljša rešitev neposredni pogovor z zaposlenimi, iskrena komunikacija ter stalno informiranje zaposlenih o dogajanju. Vodja mora najti veliko komunikacijskih poti preko katerega bo obveščal. To je lahko tudi elektronska pošta, oglasna deska v podjetju ali oddelku, redni kratki sestanki itd. Vodja ima tako v času krize pomembno vlogo pri ohranjanju obstoječega stanja v podjetju in je tisti ki spodbuja še bolj odprto komunikacije med zaposlenimi, da bi še naprej sledili ciljem podjetja ter skupnimi močmi prišli do pozitivnih rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. et al. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei.
2. Allan, J. (1990). *Kako razviti osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
3. Blanchard, J. (1994). *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
4. Borec, M. (2002). *Človeku prijazno vodenje* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brečko, D. (2001, 20. marec). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. *Finance*. Najdeno 15.4.2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/3666>.
8. Dolžan, M. (2004). *Načini vodenja v podjetjih – primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dominko, M. (2004). Vizija izobraževalnega projekta v okviru vizije podjetja. *Human Resources Management*, 2 (6), 7.
10. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede.
11. Florjančič, J. & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Jereb, A. (2006, 3. september). *Moč barv v poslovnem svetu*. Najdeno 20.5.2008 na spletnem naslovu <http://www.cenim.se/139-a.html>.
13. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kovač, J., Mayer, J. & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Kujavec, R. (1998). *Lastnosti vodij, ki vodijo uspešno podjetje* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. *Kura ali jajce, kupec ali zaposleni* (2007). Najdeno 17.4.2008 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/kura-jajce>.
17. *Leader as a coach* (2002). Najdeno 14.5.2008 na spletnem naslovu <http://www.coachinc.com/CCU/Become%20A%20Business%20Coach/Knowledge%20Base/Leader/default.asp?s=1>.
18. Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
19. Lipičnik, B. & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu* (Human Resources Management). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije (Splošna teorija organizacije združb)*. Maribor: Obzorja.

21. Lobnikar, B. (2003, junij). Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. *Podjetnik*. Najdeno 14.5.2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900>.
22. Luthans, F. & Thompson R., K. (1981). *Contemporary Readings in Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
23. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Majcen, M. (2004). Prepletenost kompetenc, delovne uspešnosti in delovnih ciljev z rednimi letnimi razgovori. *Human Resources Management*, 2 (4), 36-37.
25. Maxwell C., J. (2006). *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
26. Mesiti, P. (2003). *Povežite se z ljudmi*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica, Amalietti & Amalietti.
27. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
28. Mihelič, G. (1996). *Učeče se podjetje – Proces učenja in potrebne sposobnosti zaposlenih v njem* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Mihevc, B. et al. (1998). *Za boljšo kakovost študija – pogovor o visokošolski didaktiki*. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete v sodelovanju s Slovenskim društvom za visokošolsko diktaturo.
30. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerza v Mariboru.
32. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Opalk, V. (2002). *Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Panič, I. (1998). *Dolgoročno spreminjanje značilnosti sodobnega podjetja in model bodočega podjetja* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Peršak, M. (2002). *Tudi tako boste spremenili svoj poslovni svet*. Ljubljana: Socius.
36. Popovič, M. & Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehnična založba.
37. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rozman, R. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. *Slovar slovenskega knjižnega jezika – SSKJ* [komunikacija]. Najdeno 23.3.2008 na spletnem naslovu http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=komunikacija&hs=1.
40. Šter, T. (2002). *Transformacijsko vodenje ter njegova vloga v malih podjetjih*. [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Tavčar, M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
42. Tomaževič, V. & Turk, D. (2003, 4. april). *V krizi mora vodstvo izdatno komunicirati z zaposlenimi*. Najdeno 21.3. 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/show.php?id=44953>.

43. Traven Bernat, P. (2005). Redni letni razgovori v slovenski praksi in evropski praksi. *Human Resources Management*, 3 (10), 63-64.
44. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
45. Twentier, D. J. (1999). *Pozitivna moč pohvale. Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
46. Volavšek, T. (2002, 2. april). Ko te gledam, vem, da lažeš. *Poslovna tveganja*. Najdeno 15.4. 2008 na spletnem naslovu <http://www.sirius-co.com/kriza/c2.html>.
47. *Wikipedia* (2008) [leadership] Najdeno 5.5.2008 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Leader>.
48. Zupan, N. & Kaše, R.(2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Zupan, N. (2007). Značilnosti uspešne HRM-strategije. *Human Resources Management*, 5 (17), 7.