UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

# KOMUNIKACIJA MED RAZLIČNIMI OSEBNOSTNIMI TIPI NA DELOVNEM MESTU

Ljubljana, september 2020

ARGJEND HOXHA

# IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Argjend Hoxha, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Komunikacija med različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Darjo Peljhan

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

# KAZALO

**UVOD** ..... **1**

**1 Opredelitev komuniciranja** ..... **3**

**1.1 Namen komuniciranja** ..... **3**

**1.2 Potek komuniciranja** ..... **4**

**1.3 Motnje komuniciranja** ..... **4**

**1.4 Uspešno komuniciranje** ..... **5**

**2 Načini komuniciranja** ..... **5**

**2.1 Neverbalno komuniciranja** ..... **6**

**2.2 Verbalno komuniciranje** ..... **7**

**3 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT** ..... **8**

**3.1 Opredelitev temperamenta** ..... **9**

**3.2 Popularni sangvinik** ..... **12**

**3.3 Popolni melanhonik** ..... **13**

**3.4 Močni kolerik** ..... **13**

**3.5 Mirni flegmatik** ..... **14**

**4 DELAVNICA O KOMUNICIRANJU Z RAZLIČNIMI OSEBNOSTNIMI TIPI NA DELOVNEM MESTU** ..... **15**

**4.1 Okolje, čas in udeleženci delavnice** ..... **15**

**4.2 Prva naloga delavnice** ..... **15**

**4.3 Druga naloga delavnice o komuniciranju z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu.** ..... **18**

**4.4 Tretja naloga delavnice o komuniciranju z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu** ..... **19**

**SKLEP** ..... **21**

**LITERATURA IN VIRI** ..... **22**

# KAZALO TABEL

Tabela 1: Oblike komunikacijskih kanalov in njihova učinkovitost ..... 6
Tabela 3: Štirje tipi temperamenta po Hipokratu ..... 10
Tabela 3: Pogostost temperamentnih tipov med prebivalstvom po Heymansu in Wiersmu 12
Tabela 4: Koncept osebnosti ..... 16
Tabela 5: Priprava na iskanje zaposlitve po osebnostnih tipih ..... 16
Tabela 6: Šibkosti po osebnostnih tipih ..... 20
Tabela 7: Moči po osebnostnih tipih ..... 20

# KAZALO SLIK

Slika 1: Tipi temperamenta v koordinatah temeljnih dimenzij osebnosti po Eysencku ..... 11
Slika 2: Osebnostne moči in šibkosti ..... 21

# UVOD

Delovno mesto je okolje, kjer sodelavcev ali nadrejenih ne izbiramo sami. Ker je izjemno pomembno, da znamo s sodelavci, torej z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu, sodelovati, je vsebina zaključne naloge po vsej verjetnosti zanimiva za vsakega zaposlenega.

Namen naloge izhaja iz praktične koristi za vsakega zaposlenega, ki se na delovnem mestu srečuje z različnimi osebnostmi. Po končanem študiju običajno ne posegamo več toliko po strokovni literaturi, kot med časom študija. Znanje na delovnem mestu nadgrajujemo z različnimi obiski seminarjev, strokovnih simpozijev ali raznih specifičnih tečajev. Zgodi se, da s svojimi sodelavci ne najdemo stika ali skupnega jezika. Zato podjetja občasno prirejajo delavnice na temo timskega dela, komunikacije ipd. Na tem mestu se je porodila misel o pripravi delavnice na temo komunikacije z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu. Priprava delavnice je izhajala iz želje po praktičnem doprinosu k zaključni nalogi. V iskanju boljšega razumevanja in medsebojnega sodelovanja na delovnem mestu lahko navedeno delavnico v empiričnem delu uporabijo v vsakem podjetju.

Cilj zaključne naloge je opredeliti komuniciranje, njegov namen, predstaviti načine komuniciranja, se osredotočiti tudi na verbalno in neverbalno komuniciranje, razložiti, kaj temperament je, in predstaviti tipe osebnosti glede na temperament. Torej, namen je ustvariti delavnico na temo komuniciranja z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu.

Zaključna naloga je sestavljena iz štirih poglavij. V teoretičnem delu naloge se na podlagi tujih avtorjev navaja in razlaga termine, ki se nanašajo na komunikacijo na delovnem mestu in prepoznavanje različnih osebnostnih tipov. V prvem poglavju se naloga osredotoča na komunikacijo, njen namen, potek in motnje. Naloga tudi razlaga, kaj uspešna komunikacija sploh je. Drugo poglavje je namenjeno podrobnejšemu pogledu na verbalno in neverbalno komunikacijo ter kako se medsebojno povezujeta oz. dopolnjujeta. Tretje poglavje razlaga osebnostne tipe glede na temperament. Preberemo lahko, kaj je temperament, kako prepoznamo sangvinika, melahnolika, kolerika in flegmatika, kakšne so njihove značilnosti v vedenju, prednosti in moči. V empiričnem delu je pripravljena delavnica na temo o komuniciranju z različnimi osebnostmi na delovnem mestu. Delavnica je ustvarjena na način, ki je uporabna za vsako delovno okolje. Naloge so prirejene tako, da udeležencem na prijeten in zabaven način nudijo lažje razumevanje svojih sodelavcev in njihovega vedenja.

Informacije, ki jih prejmemo o drugih ljudeh na podlagi njihovega govora in obnašanja, so samo del njihove osebnosti in v določenem trenutku igrajo samo eno določeno vlogo. To pomeni, da sodelavca poznamo samo v vlogi našega sodelavca, zaposlenega in ne kot npr.

očeta, brata ali prijatelja. Zato so naša mnenja o njem lahko napačna ali izkrivljena. Sodelavcev ne poznamo intimno, kot tudi ne v npr. nevarnih situacijah, da bi lahko opredelili, kako bi se nekdo v točno določeni situaciji odzval.

Musek (1982, str. 9–11) navaja, da vprašanje osebnosti ni samo vprašanje posameznika, danes je to predvsem družbeno vprašanje, torej vprašanje nas vseh. Zato je spoznavanje osebnosti del človekovih družbenih odnosov. Priznati medsebojno spoznavanje je nujen socialni pakt, torej pogoj človekovega obstoja. »Vse, kar dojemamo in pojmujemo, pojmujemo v odnosu do nečesa drugega. Na podlagi podobnosti in razlik nastajajo naši pojmi in konstrukti.« (Musek, 2010, str. 6–7). S tem se strinjata tudi Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 110), saj menita, da na pristope v povezavi z delom in vedenjem lahko vpliva posameznikova osebnost. Prve tipologije osebnosti izhajajo iz antičnih časov, med katerimi je najbolj znana Hipokratova tipologija štirih temperamentov, ki opisuje kolerični, sangvinični, flegmatični in melanholični tip temperamenta. Navedena teorija se do današnje moderne psihologije ni bistveno spremenila, kljub kasnejšim izpolnitvam in novim tipologijam in dimenziologijam osebnosti (Musek, 2010, str. 43).

Vsi smo že zgodaj opazili, da se ljudje med seboj razlikujemo. To ne pomeni, da je nekdo boljši ali slabši, kot tudi ne pomeni, da bi se morali vsi obnašati enako ali se spremeniti. To preprosto pomeni, da se moramo med seboj sporazumeti na način, ki je sprejemljiv za večino ljudi. Kako to najlažje narediti? S prepoznavanjem in razumevanjem različnih osebnostnih tipov. Na ta način lahko prilagodimo naše dojemanje drugih in pristopimo k njim s pravim pristopom, ki omogoča uspešno in kvalitetno interakcijo. Še posebej pomembno je razumevanje osebnostnih tipov in njihovega značilnega vedenja na delovnem mestu, kjer z drugimi posamezniki preživimo velik del vsakdana.

Kompare in drugi (2005, str. 221–224) opozarjajo, da je vsakdanje presojanje drugih ljudi na podlagi prvega vtisa, slučajnih in enkratnih opažanj enostransko in povsem napačno. Poznavanje osebnosti je pomembno povezano s številnimi življenjskimi in praktičnimi spoznanji, ki mora biti zanesljivo ter uporabno. Zato je prvi korak opredelitev osebnosti. Teorija osebnosti je znanstvena razlaga, ki zajema spoznanja v celoti. Teorij, ki se s tem ukvarjajo, je veliko. Teorije osebnosti razlikujemo glede na to, kje iščejo izvor osebnosti oz. kako pojasnjujejo človekovo doživljanje in vedenje. Ker nobena od številnih teorij ne pojasnjuje vseh pomembnih področij osebnosti, ampak se posamezne osredotočajo npr. na dinamiko osebnosti, druge na razvoj osebnosti ali tretje, ki poudarjajo strukturo osebnosti, se zato ne moremo zadovoljiti ali staviti samo na eno samo teorijo in jo vzeti za absolutno. Tudi Musek in Pečjak (2001, str. 203–204) se strinjata, da se znanstveno ocenjevanje precej razlikuje od vsakdanjega osebnostnega presojanja. Pri znanstvenem psihološkem opisovanju osebnosti se skušamo izogniti napakam, ki jih pogosto delamo pri vsakdanjem opazovanju ljudi in njihovega vedenja.

# 1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Pri srečevanju s komuniciranjem na delovnem mestu se poraja vprašanje, ali je komunikacija res nekaj, česar se moramo učiti. Saj vendar vsi ves čas komuniciramo. Komuniciranje na splošno, posebej v poslovnem oz. delovnem okolju, je samo navidezno preprosto. Poznati in ločiti moramo vrste in oblike ter namen komuniciranja, kot tudi razložiti oz. se zavedati, zakaj imajo določene oblike komuniciranja tako obliko, kot jo imajo. Poglavje lahko začnemo z nekaj zmotami in resnicami o komuniciranju po Mumelu (2008, str. 23–33), in sicer:

- komuniciramo samo takrat, ko se zavestno odločimo za komuniciranje (zmota!);
- pogosto komuniciramo tudi takrat, ko se ne zavedamo, da komuniciramo (resnica!);
- besede pomenijo našemu poslušalcu isto, kot pomenijo nam (zmota!);
- besede v resnici nimajo pomena, pomen je odvisen od naših izkušenj in zaznavanja (resnica!);
- komuniciramo predvsem z besedami (zmota!);
- večina komunikacije temelji na nebesednem komuniciranju, ne na besedah (resnica!);
- nebesedno komuniciranje je tihi jezik (zmota!);
- komuniciranje je enosmerna aktivnost (zmota!);
- komunikacija je dvosmeren proces (resnica!);
- sporočilo, ki ga pošljemo, je identično sporočilu, ki ga dobi sprejemnik (zmota!);
- sporočilo, ki ga prejme sprejemnik, ni nikoli v popolnosti identično s sporočilom, ki smo ga poslali (resnica!);
- nikoli ne moremo poslati preveč informacij (zmota!);
- obstajajo situacije, v katerih ljudem posredujemo preveč informacij in zato trpijo zaradi informacijske preobremenjenosti (resnica!).

## 1.1 Namen komuniciranja

V današnjem svetu je komunikacija, kaj in kako govorimo, poglavitni dejavnik našega uspeha ali neuspeha. Carnegie (2012, str. 7) pojasnjuje, da sposobnost spretnega komuniciranja ni prirojena vsem ljudem. Jo pa lahko vsi pridobimo oz. se jo naučimo. Z izboljšanjem svoje komunikacije bomo v poslovnem oz. delovnem okolju uspešnejši, bolj zadovoljni. Ne samo mi, temveč tudi ljudje, ki nas obkrožajo. Kar pomeni, da če znamo uspešno komunicirati, imamo več možnosti, da nadrejenemu predstavimo našo poslovno idejo ali način, kako izboljšati delovni proces. Če imamo težavne sodelavce ali stranke, bomo s poznavanjem osebnostnih tipov in načel uspešne komunikacije neprimerno uspešnejši.

## 1.2 Potek komuniciranja

Potek komuniciranja poteka v več korakih, z vsemi pripadajočimi aktivnostmi, ki so predmet komunikacije. Mumel (2008, str. 38–42) jih je nanizal na sledeči način:

- kodiranje (oddajnik svoje misli pretvori v sporočilo s pomočjo besed, številk, slik ali gest na način oz. obliko, ki je primerna za prenos);
- prenos (po oblikovanju sporočila oddajnik izbere najprimernejši način za izbrano sporočilo; način, kako bo sporočilo preneseno, imenujemo komunikacijska pot, to je lahko papir, telefon, elektronski zapis …);
- sprejem (pogoj za uspešen sprejem je vezan na dogajanje v čutilih in na prenos dražljajev v osrednji živčni sistem);
- dekodiranje (dekodiranje sporočila je faza sprejemanja prejetih dražljajev v obliko, ki jo prejemnik sporočila razume);
- razumevanje (se razlikuje od dekodiranja v tem, da je potrebno za razumevanje sporočila prejeto misel ne samo sprejeti, ampak jo tudi razumeti);
- interpretiranje (je faza dajanja pomena razumljenemu sporočilu);
- povratna informacija (preverjanje uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja).

## 1.3 Motnje komuniciranja

Pri vsaki aktivnosti obstaja možnost, da pride do raznih motenj, tako je tudi pri komuniciranju. Nanj vpliva več dejavnikov in procesov, ki se odvijajo istočasno, torej je možnost za napake še toliko večja. Na uspešno komuniciranje po Mumelu (2008, str. 44–48) vplivajo stališča, čustva, inteligentnost, komunikacijske veščine, mentalne sposobnosti in nenazadnje komunikacijske spretnosti udeležencev v medsebojni komunikaciji. Avtor nadaljuje, da je eden izmed najpomembnejših procesov pri komuniciranju zaznavanje. Pri zaznavanju sporočil s pomočjo vseh čutil zbiramo podatke, jih selekcioniramo, razvrščamo, organiziramo in si jih po svojih najboljših zmožnostih v možganih interpretiramo. Pri tem lahko pride do selektivnega zaznavanja, kar pomeni, da izberemo samo tiste dražljaje iz okolja, ki so za nas pomembni. Nadalje se pri komuniciranju lahko pojavijo motnje zaradi pričakovanj. Pričakovanja namreč izhajajo iz naših preteklih izkušenj, zato bo neka informacija, ki je prišla do nas, prejela odziv na osnovi naših preteklih osebnih izkušenj. Naš razum bo v tem primeru izločil podatke, ki se ne skladajo z našimi pričakovanji, in jih zapolnil na način, ki ga vnaprej pričakujemo (Mumel, 2008, str. 45). Pri motnjah komuniciranja ne smemo prezreti motivov in interesov udeležencev v komuniciranju. To pomeni, da bo naša pozornost usmerjena k tistim sporočilom, od katerih pričakujemo zadovoljevanje naših potreb, interesov in motivov v danem času. Motnje pri komuniciranju lahko nastanejo tudi zaradi komunikacijskega šuma, čemur botruje fizični šum (nizek prelet letala nad objektom, v katerem se odvija sestanek), tehnični šum (nečitljiv rokopis ali npr. slaba telefonska zveza), socialni šum (posledice razlik v osebnosti, kulturi …) in psihološki šum (močna čustva: jeza, strah …).

### 1.4 Uspešno komuniciranje

Musek (1982, str. 318) poudarja, da je človekova osebnost v veliki meri proizvod družbenih odnosov. Človek po njegovem mnenju živi, sobiva in dela z drugimi. Prav tukaj se pokažejo različni dejavniki osebnosti, tako strukturni kot dinamični, ki dobijo pravi smisel šele takrat, ko jih postavimo v nek okvir medosebnih, družbenih ali npr. delovnih odnosov. Ker je človek v nenehni interakciji z drugimi ljudmi, njegova osebnost pa je proizvod družbenih odnosov, lahko trdimo, da je zato osebnost nosilec in usmerjevalec odnosov.

Uspešno komuniciranje ima neposreden vpliv na učinkovitost zastavljenih ciljev v podjetju. Zato Rozman in Kovač (2012, str. 406) predlagata naslednja napotila:

- več poslušanja, manj govorjenja;
- odprava predsodkov in stereotipov o sodelujočih v komunikacijskem procesu;
- razvijanje empatije;
- opazovanje in razumevanje neverbalne komunikacije;
- aktivno poslušanje.

Certo in Certo (2009, str. 354) razlagata, da se aktivnega poslušanja naučimo s preprostimi koraki. Za začetek prenehajmo govoriti, ko komuniciramo, s tem bomo sogovornika sprostili, saj mu tako pokažemo našo željo po poslušanju. Poskušajmo odpraviti vse ovire, ki lahko zmotijo aktivno poslušanje, in se poskušajmo postaviti v vlogo sogovornika. Pri tem imata potrpežljivost in neprekinjanje sogovornika veliko vlogo. Nadalje poskušajmo zadržati svoje nestrinjanje ali npr. jezo, kot tudi bodimo izredno previdni pri podaji kritike. Da bo komunikacija tudi uspešno zaključena, na koncu postavimo vprašanja in potrdimo, da smo prejeto sporočilo tudi razumeli.

## 2 NAČINI KOMUNICIRANJA

Delo se je skozi zgodovino izredno spreminjalo, prav tako njegovi procesi, kar je med drugim pripeljalo tudi do spremenjene komunikacije. Njen obseg se je povečal in vključil nove načine komuniciranja. Najpogosteje delimo načine komunikacije na govorno in pisno ter besedno in nebesedno. Rozman in Kovač (2012, str. 398) delita komunikacijo na medosebno in komunikacijo v poslovnem oz. delovnem okolju. Prva se nanaša na vsakdanje komuniciranje z družino, prijatelji in znanci, medtem ko se druga nanaša na komunikacijo v poslovnem okolju, službi, torej s sodelavci, podrejenimi, nadrejenimi, strankami ali npr. poslovnimi partnerji. Pri komunikaciji se srečujemo tudi z njeno učinkovitostjo, prikazano v tabeli 1. To pomeni, da se pri uporabi različnih kanalov njena učinkovitost med seboj razlikuje.

*Tabela 1: Oblike komunikacijskih kanalov in njihova učinkovitost*

| kanal | Učinkovitost | primer | prednost |
|---|---|---|---|
| iz oči v oči | zelo visoka | vprašanje nadrejenemu | možnost takojšnje povratne informacije |
| telefon, video konferenca | Visoka | srečanje virtualnih delovnih skupin | učinkovitost in nizki stroški (npr. stroški potovanja na sestanek) |
| pismo, elektronsko sporočilo, glasovno sporočilo | Nizka | komuniciranje s poslovnimi partnerji | učinkovitost pri posredovanju rutinskih informacij |
| splošna sporočila, finančna sporočila | zelo nizka | poslovno sporočilo | standardne informacije za širši krog uporabnikov |

*Vir: Rozman & Kovač (2012).*

Mihaljčič (2006, str. 16–19) razkriva vrste komuniciranja glede na razdaljo med udeleženci (neposredno (direktno) in posredno (indirektno) komuniciranje, komuniciranje glede na število sodelujočih (intrapersonalno (s samim seboj), interpersonalno (med posamezniki ali skupinami), javno komuniciranje), komuniciranje glede na smer (enosmerno, dvosmerno), vertikalno in horizontalno komuniciranje, formalno in neformalno komuniciranje ter komuniciranje glede na obliko (besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno).

## 2.1 Neverbalno komuniciranje

Nekatere oblike neverbalne komunikacije imajo velik vpliv na vtis, ki ga nezavedno podajamo sogovorniku. Carnegie (2012, str. 16) razlaga, da so raziskave neposredne komunikacije pokazale, da z besedami izražamo samo 7 % sporočila, 38 % sporočila se prenese z vokalnimi značilnostmi, kot so ton glasu, premori, intonacija ali poudarki. Presenetljivih 55 % sporočila pa prenašamo sogovorniku z vidnimi znaki, ki jih uvrščamo v kategorijo govorice telesa. Zato ne preseneča, da se običajno ne zavedamo vtisa, ki ga dajemo drugim z našo govorico telesa.

Rozman in Kovač (2012, str. 398) menita, da je govorica telesa resnična, torej, da nikoli ne laže. Način vedenja, izraz na obrazu sogovornika, kretnje z rokami, drža telesa so izredno neposredni in natančni. Avtorja nadaljujeta, da ni naključje, da človek spozna bistveno več sporočil iz govorice telesa in intonacije glasu, kot iz dejanske vsebine sporočila.

Govorico telesa strokovnjaki delijo na prosemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), telesno držo in hojo, gestiko (kretnje rok, nog in glave) ter mimiko (izraz obraza in oči). Čeprav sta besedna in nebesedna komunikacija med seboj tesno povezani in prepleteni, pa nebesedno komunikacijo uporabljamo takrat, ko nekega sporočila ne moremo posredovati ali podkrepiti samo z besedami (Mihaljčič, 2006, str. 25–26). Čeprav se vsi zavedamo, da so besede zelo pomembne, jih je nemogoče ločiti od neverbalne komunikacije. Kar

pomeni, da bo šele naše neverbalno komuniciranje dejansko potrdilo naše izrečene stavke. V nasprotnem primeru sogovornik našim besedam ne bo verjel ali le deloma, če bo naša neverbalna komunikacija v nasprotju z verbalno (Willkomm Converse, 2018).

## 2.2 Verbalno komuniciranje

Carnegie (2012, str. 33) navaja: »Umetnost pogovarjanja je tista, ki nam najbolj pomaga narediti dober vtis, zlasti na tiste, ki nas še ne poznajo. Če smo dober sogovornik, ki pritegne zanimanje in pozornost drugih in jih naravno privlači, imamo v rokah eno najmočnejših orodij.« V poslovnem svetu, delovnem okolju je govorno sporazumevanje temelj vsakodnevne interakcije. Govor med sodelavci, podrejenimi, nadrejenimi, strankami, partnerji omogoča vzdrževanje in razvoj medsebojnih odnosov, prilagajanja, vzajemnega sodelovanja in delovanja ter delitev vlog (Mihaljčič, 2006, str. 19).

Učinkovitost pogovarjanja lahko izboljšamo z naslednjimi smernicami po Carnegieu (2012, str. 49):

- Smo se nasmehnili? Celo pri telefonskem pogovoru je mogoče čutiti nasmeh in naklonjenost.
- Smo, če je bilo primerno, uporabili klepet za prebijanje ledu?
- Smo si zapomnili in uporabili sogovornikovo ime?
- Smo navezali stik z drugo osebo s pomočjo opažanja njenih lastnosti, osebnosti, vrednosti ali uspehov?
- Smo poiskali skupne točke?
- Smo upoštevali dragocenost sogovornikovega časa?
- Smo spoštovali pravico do različnosti in se izogibali spornim temam?
- Smo s premišljeno oblikovanimi vprašanji izkazali iskreno zanimanje za sogovornika?
- Smo pozorno poslušali vse sogovornikove odgovore in odzive?
- Smo vprašali, kako lahko pomagamo?
- Smo se pogovarjali o zadevah, ki sogovornika zanimajo?
- Smo sogovorniku povedali, kaj zanimivega, česar še ni vedel?
- Smo sogovornika iskreno pohvalili ali mu nedvoumno polaskali?

Pisno komuniciranje se nanaša na pisano besedo, kot so pisma, dopisi, pisna sporočila, elektronska pošta in podobno. Ima tudi svoje prednosti in slabosti. Prednosti v pisnem komuniciranju se kažejo v tem, da je trajno, preverljivo, lažje ugotavljamo najrazličnejše odgovornosti, večkrat ga lahko preberemo. Običajno pri njem naredimo manj napak, saj pisno komunikacijo v obliki sporočila lahko na primer večkrat preverimo, popravimo ali izboljšamo, preden ga pošljemo. Slabost pisnega komuniciranja je porabljen čas ali nezmožnost takojšnjega odziva sprejemnika. Rozman in Kovač (2012, str. 398) poudarjata, da je sporočilo smiselno predati v pisni obliki in ga nato še razložiti. Carnegie (2012, str. 165–166) meni, da lahko izboljšamo svojo pisno komuniciranje, če bomo upoštevali

naslednja priporočila: pisno sporočilo načrtujmo, še predno začnemo s prvo napisano besedo, bodimo kratki in jedrnati ter predvsem jasni, po potrebi uporabljajmo slike, grafe in tabele, če menimo, da bo zato pisno sporočilo jasnejše in razumljivejše. Pazimo na pravopis, saj s tem sporočamo naše sposobnosti in sprejemniku izkazujemo spoštovanje. Tudi pri elektronskem sporočanju bodimo enako pazljivi kot pri pisanju pisem, ne pozabimo, da je to trajen zapis. Bhasin (2020) je mnenja, da pisna komunikacija deluje kot zadnja beseda, ko je npr. sprejeta neka odločitev. Zato je še kako pomembno, da je sporočilo napisano čim bolj jasno, natančno in nedvoumno, ter ne pušča veliko prostora za manipuliranje.

# 3 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT

»Osebnost je celostni sistem naših relativno trajnih duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti. […] Pomembnejšega psihološkega pojma ni in osebnost, ki zajema vse pomembne človekove značilnosti, vključno z osebnostnimi potezami in sposobnostmi, zaznamuje našo duševnost, doživljanje in obnašanje. Osebnostne lastnosti sodijo med najpomembnejše vzorčne dejavnike našega obnašanja in doživljanja« (Musek, 2015, str. 17). Vsak človek je edinstven. Razlike med njimi pripisujemo individualnim značilnostim posameznika. Med njih prištevamo temperament, osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih zaposleni prinesejo s seboj na delo (Lipičnik, 1998, str. 162). V določenih pogledih smo kot nekateri drugi, medtem ko v določenih pogledih kot nihče drug. Čeprav so med nami skupinske podobnosti, so med nami tudi in predvsem skupinske razlike (Musek, 2010, str. 7). Pri obnašanju drugih ljudi razmeroma hitro opazimo, kako se obnašajo, živahno ali lenobno, silovito ali umirjeno, odločno ali obotavljivo. Da bi to ugotovili, ni potrebno dobro poznati ljudi. Celo pri popolnem neznancu lahko kar dobro ocenimo takšne vedenjske lastnosti. Zato lastnosti temperamenta opazimo vsekakor prej kot npr. značajske lastnosti in prej kot intelektualne lastnosti oz. sposobnosti. Zato se je tudi v takem vrstnem redu razvijalo spoznavanje osebnosti v zgodovini (Musek, 2005, str. 38–39).

Razumeti ljudi okoli sebe, zakaj se obnašajo tako, kot se, nam še kako zelo prav pride na delovnem mestu. Čeprav s sodelavci nimamo čustvenega odnosa, z njimi preživimo veliko časa, včasih celo več kot s svojimi domačimi. Če poznamo naravo osebnostnih tipov, njihov način dojemanja in vedenja, jih ne bomo po nepotrebnem imeli za »čudaške« sodelavce, temveč za sodelavce, ki so zanimivi, drugačni in posebni, sodelavci, ki nas lahko presenetijo na mnogo načinov. Zato v nadaljevanju opisujemo priljubljenega sangvinika, močnega kolerika, mirnega flegmatika in popolnega melanholika. Če bomo pozorni na vsakega od njih, bomo lahko opazili, da sangvinik spodbuja ljudi, je prijazen, poln upanja, sočuten in poln veselja ter smeha. Sodelavec kolerik je družaben in gonilna sila dogodkov, je močna, dinamična in samozavestna figura v delovnem okolju. Je rojen vodja, ki mu drugi radi sledijo. Sodelavec melanholik nas bo presenetil z natančnostjo, empatijo, sočutjem in razumevanjem ter nenazadnje s svojo mirnostjo, ki v delovnem

okolju še kako pride prav. Sodelavec flegmatik bo v delovno okolje prinesel sproščenost in smisel za humor. S svojo potrpežljivostjo in prilagodljivostjo na sodelavce prenaša svojo objektivnost in medsebojno spoštljivost (Littauer & Littauer, 2006, str. 314–350).

Musek (1982, str. 365) opozarja, da bi se znašli pred nerešljivo nalogo, če bi hoteli katerokoli osebnost opredeliti z vsemi njenimi značilnostmi, saj je vsaka posamezna osebnost kompleks številnih lastnosti in značilnosti. Tako označevanje ima slabost, saj ga običajno uporabljamo zgolj na podlagi opaznih vidikov zunanjega vedenja. Določitve značilnosti so dokaj površinske. Če nekoga npr. označimo za skopuha, drugega za junaka, izhajamo samo iz površinske »ocene«, medtem ko so vzroki za takšno vedenje mnogo globlji. Nekdo je lahko skopuh zaradi egoističnih nagibov, nekdo drug zaradi altruističnih (skrb za veččlansko družino, pomoč drugim …). Junak je lahko nekdo, ki se bori za pozitivne vrednote, ali pa njegovo junaštvo izhaja iz tega, da je obupal nad življenjem, ali pa se želi maščevati in mu je vseeno, kaj se bo z njim zgodilo. Celostno opredeljevanje tipološkega razvrščanja osebnosti kot tipologije se odraža kot abstrakcija in ne pomeni neke absolutne nesprejemljive kvalitete, temveč se pojavlja v različnih kvantitativnih različicah. Zato Musek (1982, str. 378) zaključuje, da se večina posameznikov le približuje čistim tipološkim oblikam, večina je namreč atipičnih in so zato nekje v sredini med posameznimi idealnimi tipi.

## 3.1 Opredelitev temperamenta

Vedenje ljudi je na splošno predvidljivo, če razumemo, kako oseba zaznava določen položaj in kaj je zanjo pomembno. Vendar naj poudarimo, da človekovo vedenje ni vedno racionalno (Lipičnik, 1998, str. 21). Musek (2010, str. 43) razlaga, da pri topološkem opisovanju osebnosti ne gre toliko za posamezne spremenljivke oz. posamezne poteze, temveč gre običajno za kompleks lastnosti, ki so značilne za določen tip osebnosti. Štirje klasični tipi temperamenta naj bi izvirali iz štirih osnovnih prvin, vsebujočih telesnih tekočin, ki ustrezajo štirim letnim časom, in sicer: suho in mokro, mrzlo in vroče. Hipokratovo tipologijo opredeljujejo kot »humoralno« psihologijo, kar pomeni sokove prikazane v tabeli 2. V Hipokratovem razmišljanju in dojemanju je bil pomemben Empedokolev nauk, ki govori o štirih prvinah (ogenj, voda, zrak in zemlja). Če je vse mešanica teh štirih prvin, je torej tudi človek mešanica le-teh. »Temperamentum« namreč pomeni mešanico. Če v posamezniku prevladuje ogenj, predvidevamo, da bo njegovo obnašanje »ognjeno«. Musek in Pečjak (2001, str. 203) trdita, da temperament zajema predvsem značilne načine obnašanja in čustvovanja. Značilnosti temperamenta so zelo odvisne od dednih vplivov. V primerjavi z lastnostmi temperamenta so po drugi strani značajske lastnosti bolj odvisne od vplivov okolj.

*Tabela 2: Štirje tipi temperamenta po Hipokratu*

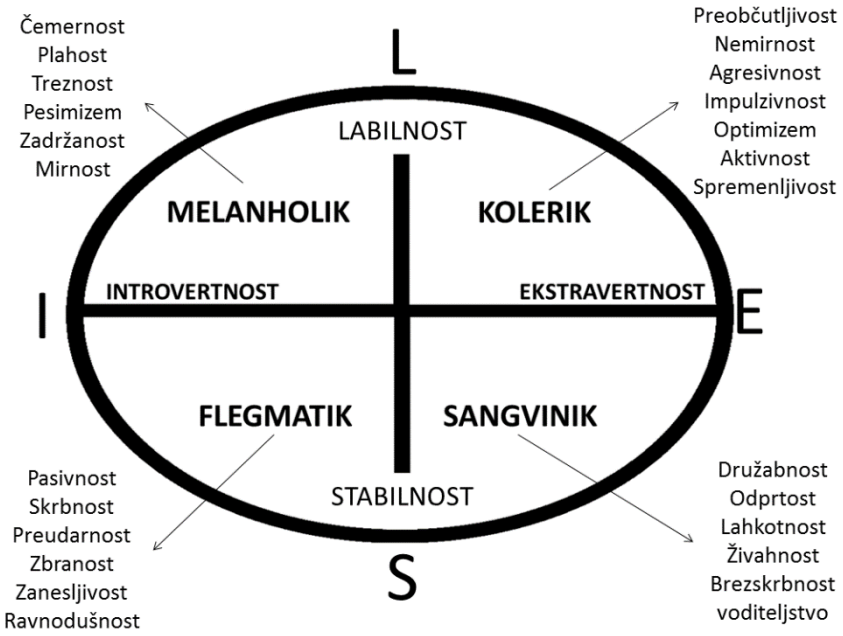
| ***Tip temperamenta*** | ***Izvorna prvina*** | ***Izvorna lastnost*** | ***Telesna tekočina*** | ***Značilno obnašanje*** |
|---|---|---|---|---|
| **kolerični** | ogenj | suho in vroče; poletje | žolč | aktivnost, razburljivost, silovitost, emocionalnost, jezljivost, pretiravanje, zaletavanje |
| **sangvinični** | zrak | mokro in vroče; pomlad | kri | živahnost, energičnost, podjetnost, lahkotnost, eleganca, družabnost, zabavnost, spontanost, voditeljstvo |
| **flegmatični** | voda | mokro in mrzlo; zima | sluz | mirnost, vztrajnost, sproščenost, hladnokrvnost, neemocionalnost |
| **melanholični** | zemlja | suho in mrzlo; jesen | »črni žolč« | pesimizem, potlačenost, neodločnost, razmišljanje, perfekcionizem |

*Vir: Musek (2010).*

Čeprav je bila Hipokratova razlaga v tistih časih sprejemljiva, je za današnje čase vseeno nekolika preveč osnovna ali bolje rečeno preveč preprosta. Musek (2010, str. 45) meni, da je bil Hipokrat kljub vsemu na dobri poti. Danes namreč vemo, da je naše obnašanje odvisno od snovi v našem telesu, torej od t. i. kemičnih agensov. Le-ti v telesu delujejo kot nevrotransmiterji (živčni prenašalci). Nadalje je naše vedenje odvisno tudi od genov, ki navedene nevrotransmiterje programirajo. Tudi Musek (1982, str. 391) se strinja, da so temperamentne poteze neke osebe pod vplivom dednih faktorjev in dispozicij, ki so odvisne od biološke strukture posameznika. To razlaga na način, da sta si dve osebi lahko podobni po značaju, stališčih, interesih in sposobnostih, vendar se na neko točno določeno situacijo vsak od njiju odziva drugače. Takrat pravimo, da se razlikujeta glede na temperament.

Hans Eysenck je na podlagi Hipokratovih opisov vedenja pojasnil temperament še s koordinatami dveh velikih dimenzij, in sicer introvertiranost – ekstravertiranost ter čustvene stabilnosti – čustvene labilnosti, kar je razvidno iz slike 1 (Musek, 1993, str. 119).

*Slika 1*: *Tipi temperamenta v koordinatah temeljnih dimenzij osebnosti po Eysencku*




*Vir: Musek (1993).*

Musek (2010, str. 105–106) razlaga, da najdemo ekstravertnost pri dveh Hipokratovih tipih, in sicer sangviničnem in koleričnem. Pri prvem se ekstravertnost povezuje s stabilnostjo, pri drugem z labilnostjo. Introvertnost avtor označuje pri melanholiku in flegmatiku. Razlika med ekstravertnim in introvertnim tipom osebnosti izhaja iz usmerjanja psihične energije (libida). Ta se pri ekstravertnih osebah usmerja v okolje, k drugim ljudem in v svet. Pri introvertnih osebnostnih tipih pa se psihična energija usmerja vase, v svoj notranji svet.

Na začetku prejšnjega stoletja sta pogostost temperamentnih tipov raziskovala nizozemska psihologa Heymans in Wiersman med prebivalstvom. Tudi njune raziskave so potrdile obstoj flegmatičnega, koleričnega in sangviničnega tipa, vendar sta ugotovila tudi razmeroma pogosto pojavljanje drugih tipov, s katerimi sta razširila klasično Hipokratovo shemo opredeljeno v tabeli 3. Čeprav so raziskave stare že nekaj let, še vedno predstavljajo neko osnovno izhodiščno smer tudi pri novejših avtorjih. Ker smo želeli prikazati začetke o raziskovanju osebnostnih tipov, navajamo navedena avtorja.

*Tabela 3*: *Pogostost temperamentnih tipov med prebivalstvom po Heymansu in Wiersmu*

| Tip temperamenta | Pogostost v odstotkih |
|---|---|
| pasionirani tip (samotarski) | 32 % |
| flegmatični tip | 24 % |
| kolerični tip | 13 % |
| nervozni tip | 9 % |
| sentimentalni tip | 6 % |
| sangvinični tip | 5 % |
| apatični tip (brezčuten) | 5 % |
| amorfni tip (ravnodušen) | 5 % |

*Vir: Musek (1982).*

Tipologija opredeljuje samo nekaj kategorij, pri tem se izpostavlja samo najizrazitejše lastnosti, druge se zanemarijo. Zato se posamezniku, ki pade v določeno kategorijo, avtomatsko doda še vse ostale lastnosti dotične kategorije, čeprav ni nujno, da se v realnosti pri njem dejansko odražajo oz. da jih poseduje. Čeprav se omenjena tipologija uporablja v osnovi še danes, kot jo je Hipokrat, s to razliko, da se danes zavedamo tudi ostalih pripadajočih vmesnih kategorij (Babšek, 2009, str. 108).
Za konec poglavja navajamo definicijo temperamenta po Musek in Pečjak (1997, str. 278), in sicer: »temperament – celota značilnosti pri (čustvenem) reagiranju in obnašanju posameznika; nanaša se bolj na načine kot na vsebino obnašanja.«

## 3.2 Popularni sangvinik

Sangviniki so po naravi najmanj organizirani, nagnjeni so k zamujanju, običajno so to izrazito vizualni tipi. So izjemno spontani in ves čas v iskanju zabave, čutijo potrebo po ugajanju. Sangviniki postanejo slabe volje, ko se jim ne dogajajo zabavne stvari. Za svoje dobro počutje potrebujejo pozornost in odobravanje (Littauer & Littauer, 2006, str. 314–329).

Pri načrtovanju nalog jim je potrebno pustiti nekaj prostega časa, da lahko delajo kaj razburljivejšega ali zanimivejšega. Izkazovanje majhnih pozornosti sangvinikom da občutek, da so nekaj posebnega. Če ne bi sodelavca sangvinika ob skoraj vsaki priložnosti vključili v druženje ali opravljanje skupinskih nalog na delovnem mestu, bi v njem povzročili izredno slabo počutje. Na delovnem mestu potrebujejo sodelavca, ki jih bo občasno opomnil, saj sangviniki radi izgubijo pozornost in se lotijo drugih stvari, čeprav prvih še niso dokončali. Pri tem morajo biti izredno nežni, saj bi ustvarjanje občutka krivde pri sangviniku povzročilo upad motivacije, slabo voljo in nezainteresiranost. Po drugi strani so sangviniki dobri pripovedovalci zgodb in v vsaki priložnosti najdejo humor, saj so izredno družabni, tudi kot sodelavci, ter dobri opazovalci človeške narave (Littauer & Littauer, 2006, str. 314–341). Sodelavce pri sangvinikih privlačita njihova živahna

osebnost in karizma. Radi pripovedujejo zgodbe, imajo prirojeno željo, da so vedno v središču pozornosti. Sangviniki so zelo topli ljudje, radi se objemajo in na sploh imajo radi dotik sočloveka, znajo dvigniti razpoloženje in navdušiti množico. V delovnem okolju bodo poskušali biti vključeni v vse aktivnosti, ničesar nočejo zamuditi. Tak sodelavec se pogosteje prostovoljno javi za naloge, je ustvarjalen in domiseln (Littauer, 1999, str. 28–37).

## 3.3 Popolni melanhonik

Melanholiki so od vseh navedenih osebnostnih tipov najbolj organizirani, saj imajo prirojeno potrebo po redu in popolnosti. Vedno so pravočasni, strogo se držijo urnikov, velik del časa namenijo načrtovanju in organiziranju svojega življenja. Čeprav veliko časa porabijo za načrtovanje, se lahko zgodi, da zadev ne izpeljejo do konca. So izredno učinkoviti. Melanholiki hrepenijo po tem, da bi bili ljudje uvidevni do njihovih čustev, potrebujejo mir, tišino in čas za razmišljanje. Življenje jemljejo izredno resno in so od vseh osebnostnih tipov najbolj nagnjeni k depresiji (Littauer & Littauer, 2006, str. 318–320).

Če v našem sodelavcu prepoznamo melanholika, poskušamo z njim ravnati na način, da mu omogočimo dovolj prostora in časa, da lahko sam v miru premisli in pretehta postavljene naloge, kako se jih bo lotil. Našo pomoč bo cenil, vendar moramo paziti, da nismo preveč vsiljivi. Lahko mu damo vedeti, da se na nas obrne ob vsakem času. Presenetljivo pri melanholikih je, da imajo radi analitičen, inteligenten humor. Pri sodelavcih melanholikih lahko opazimo, da imajo sposobnost čutiti globoko glede veliko stvari, čeprav tega običajno ne pokažejo (Littauer & Littauer, 2006, str. 327–350). Popolni melanholiki so običajno samotarji, ki cenijo samoto, radi so v miru, moti jih hrup. Samota jim namreč omogoča, da živijo počasi, sproščeno, s kar najmanj motnjami. Uživajo v preprostih stvareh in dejavnostih, kot je npr. opazovanje ptic ali poslušanje glasbe. Samota jim omogoča, da temeljito premislijo o svojih izkušnjah in življenju. Zato so lahko občasno osorni, godrnjavi, prezirljivi in kritični do drugih, besede drugih jih kaj dosti ne zanimajo, resno jemljejo samo svoje težave (Reiss, 2009, str. 67). Popolni melanholik je introvertiran, zaprt vase. Pri takem sodelavcu bomo opazili, da ne govori veliko, je temeljit, tih in premišljen. Melanholiki si zastavljajo dolgoročne cilje, za njih so seznami, razpredelnice in grafi pomemben del življenja. Organiziranost jim predstavlja osnovno bistvo življenja, znajo strokovno nadzorovati podrobnosti. Kot sodelavci so urejeni in organizirani, imajo visoka merila ter so varčni (Littauer, 1999, str. 44–58).

## 3.4 Močni kolerik

Osebnostni tip kolerika izraža potrebo po nenehnem nadzoru, saj so po naravi organizirani, vendar se ne osredotočajo na podrobnosti, usmerjeni so k ciljem, stremijo k temu, da so stvari narejene »po njihovo«. Mnogokrat raje sami vse postorijo, kot da bi naloge

porazdelili, saj bi se s tem na nek način odpovedali nadzoru (Littauer & Littauer, 2006, str. 316–318).

Že beseda »močni« v povezavi s koleriki nam da vedeti, da so to osebe, ki imajo rade vajeti v svojih rokah. Tudi v službenem okolju ni nič drugače. Opazili bomo namreč, da, takrat ko se pojavijo težave, postanejo slabe volje, saj jim je najtežje, ko se morajo spopadati z njimi. V takih primerih se počutijo nemočni. Neredko se v primeru nastalih težav raje umaknejo, ker imajo občutek, da ne morejo storiti nič. Pri razumevanju s koleriki se moramo zavedati, da je to osebnostni tip, ki na vsakem koraku želi pokazati, da je močna osebnost, ki ima vse pod kontrolo. Vendar samo do trenutka, ko so situacije pod nadzorom. Če sodelavcu koleriku izkažemo občudovanje za njegovo neverjetno odločnost in moč, mu s tem pomagamo, da se spopada tudi z bolj zahtevnimi nalogami in preprekami. Radi so v družbi sodelavcev sangvinikov, saj cenijo njihov humor in pozitivno naravnanost. Pri svojem druženju s sodelavci uporabljajo šaljiv, zbadljiv smisel za humor. Čeprav koleriki svoje razočaranje in jezo izražajo z duhovitimi komentarji, so na drugi strani občutljivi in lahko tudi užaljeni, če je tak humor namenjen njim osebno. Uporaba sarkazma je za kolerike sprejemljiva, ko je uperjen proti drugim. Na delovnem mestu nas sodelavec kolerik lahko preseneti z raznimi potegavščinami (Littauer & Littauer, 2006, str. 332–340).

## 3.5 Mirni flegmatik

Umirjeni flegmatiki so ves čas na preži za nenehnimi izboljšavami postopkov, saj imajo prirojeno sposobnost, da najdejo najlažji in najhitrejši način, kako opraviti z nalogo. Ker ne znajo reči »ne«, se dostikrat znajdejo v časovni stiski in naloge ne opravijo, čeprav so jo sprejeli. Postavljanju ciljev se izogibajo, čeprav bi prav oni potrebovali planer in časovne okvirje (Littauer & Littauer, 2006, str. 320–322). Kako se razumeti z mirnimi flegmatiki?

Razumeti mirnega flegmatika pomeni, da nismo do njega vsiljivi, saj ima rad zasebnost, ne čuti velike potrebe po deljenju osebnih zaupnih stvari, čustva običajno potlači v sebi. To pomeni, da sodelavec flegmatik prav gotovo ni pravi naslov za vsakodnevne službene debate, ki niso namenjene opravljanju nalog. Ogovarjanje drugih ljudi mu je preprosto nezanimivo. Konflikti flegmatike spravijo v stres, saj se zavedajo, da se da vsako nastalo težavo rešiti na umirjen in racionalen način, brez nepotrebnega vključevanja čustev ali glasnih izbruhov. Zato lahko sodelavci flegmatiki okoli sebe na delovnem mestu postavijo nevidni zid in se na nek način distancirajo od vsega vrveža, ki obstaja v njihovem delovnem okolju (Littauer & Littauer, 2006, str. 334–337).

# 4 DELAVNICA O KOMUNICIRANJU Z RAZLIČNIMI OSEBNOSTNIMI TIPI NA DELOVNEM MESTU

Poznavanje različnih osebnostnih tipov na delovnem mestu lahko nam in sodelavcem izjemno pomaga in olajša vsakodnevno interakcijo ter ustvari prijetno, varno delovno okolje za vsakega izmed nas. V okolju, kjer smo razumljeni oz. razumemo druge, se namreč počutimo varne, hodimo z veseljem na delo ter smo neprimerno bolj produktivni in zadovoljni.

Ko se bomo naučili prepoznavati različne tipe osebnosti, bomo na ljudi začeli gledati popolnoma drugače kot doslej. Že vnaprej se bomo lahko izognili konfliktom v medsebojnih odnosih. Brez znanja o različnih tipih osebnosti naivno pričakujemo, da bodo v isti situaciji ravnali ali reagirali vsi enako ali da bodo sodelavci na iste stvari gledali enako kot mi. Takšna pričakovanja nam v najboljšem primeru prinesejo razočaranje in zamude, v najslabšem pa neuspeh in bolečino (Littauer & Littauer, 1999, str. 55).

V preteklosti sem se udeležil delavnice na temo timskega dela na delovnem mestu. Ker sem želel zaključni nalogi podeliti pridih praktičnosti, sem se odločil, da za empirični del pripravim delavnico na temo komuniciranja z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu. Pripravil sem nekaj situacijskih namišljenih vlog, ki jih lahko uporabi vsako delovno okolje. Naloge so pripravljene na način, ki je zabaven, zanimiv in prinaša spoznanja ne samo o nas samih, temveč in predvsem o tem, da smo vsi zanimivi, drugačni in kljub temu lahko skupaj delamo usklajeno. Navedena delavnica je moje lastno delo.

## 4.1 Okolje, čas in udeleženci delavnice

Za izvedbo delavnice potrebujemo stvari, ki naj bi bile v vsakem delovnem okolju. Uporabimo lahko vsako pisarno, sejno sobo in pripravljenost udeležencev na igranje situacijskih oz. namišljenih vlog. Najprimernejši čas in dolžino delavnice predlagamo mogoče začetek tedna in izvedbi namenimo prvi dve uri delavnika. Na ta način se bodo ponedeljki začeli ustvarjalno, brez pritiskov.

## 4.2 Prva naloga delavnice

Na začetku delavnice o komuniciranju z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu še enkrat na kratko v nadaljevanju povzamemo koncept osebnosti in kot zanimivost, kako se različni tipi osebnosti pripravljajo na zaposlitev, kar prikazujemo v tabeli 4.

*Tabela 4*: *Koncept osebnosti*

| | Slabosti | Značilnosti motenj pomanjkanja pozornosti in hiperaktivnosti |
|---|---|---|
| **Priljubljeni sangvinik** | Ne nadaljuje z začetim, neorganiziran, z lahkoto izgubi koncentracijo, hitro izgubi pozornost, pozabljiv. | Ne zaključi naloge, ima težave z organizacijo, z lahkoto zgubi koncentracijo, trud hitro opeša, pretirano pozabljiv. |
| **Močni kolerik** | Manipulant, izbruhi jeze, se ne ustavi, vztrajen, trmast, prepirljiv. | Zahteva pozornost, hitre jeze, v nenehnem gibanju, ne mara čakati na vrsto, svojeglav, ukazovalen in odrezav. |
| **Mirni flegmatik** | Se izogiba delu, len, tiho trmast, se umakne v samoto, boječ. | Pretirano obotavljanje, kritiziran kot len, ima težave z začenjanjem, v družbi se drži zase, občutljiv na kritike. |
| **Popolni melanholik** | Muhast, sliši le negativno, izogiba se kritikam, noče komunicirati, pretiran perfekcionist. | Depresiven, ne more preboleti negativnih povratnih informacij, občutljiv za kritike, ima težave z izražanjem čustev, pretiran perfekcionist in potrebuje dodaten čas za delo. |

*Vir: Littauer & Littauer (2006).*

Udeleženci delavnice lahko pri sebi ali pri sodelavcih raziščejo, kako so se pripravljali oz. kaj so iskali, ko so se potegovali za nova delovna mesta, kar lahko razberejo iz tabele 5. Čeprav nas lahko delo »doleti« zaradi različnih zunanjih okoliščin, lahko kljub temu primerjamo v sledeči tabeli, ali vsebuje elemente, ki smo jih poskušali najti pri iskanju zaposlitve.

*Tabela 5*: *Priprava na iskanje zaposlitve po osebnostnih tipih*

| | Pasti pripravljanja | Zaposlitveni cilji |
|---|---|---|
| **Priljubljeni sangvinik** | Impulzivno in površinsko premišljevanje, se hitro dolgočasi in je slabo izobražen, potrebuje spodbudo skupine. | Razburljivost na prvem mestu, vzpostavljanje stikov z drugimi, zadostno plačilo in občasne nove dolžnosti, najti skupinsko dinamiko. |
| **Močni kolerik** | Izbira zelo egocentrično, ima previsoko izobrazbo in je nepotrpežljiv, če se premalo dogaja, biti mora boljši od sodelavcev. | Išče »pravo« odgovornost, določena stopnja odgovornosti, primerno plačilo za znanje, časovno razporejeni projekti, prevzemanje odgovornosti. |
| **Mirni flegmatik** | Išče malo odgovornosti, poskusi se zadovoljiti z nizko izobrazbo, ne mara preveč aktivnosti. | Išče spoštovanje, občasni zunanji stiki, plačilo zadostuje za preživetje, malo stresnih dolžnosti in malo nadzora. |
| **Popolni melanholik** | Išče popolno področje dela, ima občutek nezadostne izobrazbe, jezijo ga nenadne spremembe, potrebuje idealen čas/kraj za delovno okolje. | Išče strukturo in opredelitev, jasno opredeljeno delo, visoko plačilo, ki priča o tem, da je njihovo delo cenjeno, časovno določeni projekti in dovolj prostega časa. |

*Vir: Littauer & Littauer (2006).*

*Navodila za izvajanje prve naloge:*

- *na formatu A4 za udeležence delavnice pripravimo tabeli 5 in 6;*
- *na voljo jim damo 10 minut, da v miru tabeli preberejo in premislijo, kako bi oblikovali neko osebnost;*
- *izmed vseh udeležencev izberemo 4 sodelavce, ki bodo igrali vlogo delodajalca, sami oblikujejo 5 vprašanj, ki jih bodo v zaposlitvenem razgovoru uporabili in bodo razkrila, s katero od osebnosti imajo opraviti;*
- *nadalje izberemo druge 4 sodelavce, ki bodo odigrali po eno izmed osebnostnih tipov;*
- *drugi udeleženci se posedejo in opazujejo igranje situacije o zaposlitvenem razgovoru sangvinika, kolerika, melanholika oz. flegmatika;*
- *opazovalci dobijo list papirja, na katerem lahko zapisujejo svoja opažanja;*
- *na koncu opazovalce povprašamo, kdo je igral katero vlogo;*
- *če opazimo, da se mnenja razlikujejo, se o tem pogovorimo in opredelimo, zakaj je katera osebnost posedovala določeno lastnost.*

Delovni list prve naloge o komuniciranju z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu (kako se različni osebnostni tipi pripravljajo na zaposlitveni razgovor).

Vprašanja na zaposlitvenem razgovoru:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

O katerem osebnostnem tipu je po vašem mnenju potekal zaposlitveni razgovor?

Katere osebnostne lastnosti ste skozi zaposlitveni razgovor opazili?

_____

## 4.3 Druga naloga delavnice o komuniciranju z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu

Druga naloga se osredotoča na prepoznavanje značilnega vedenja različnih osebnostnih tipov sodelavcev na delovnem mestu. Z njo želimo doseči, da bi že po verbalni in neverbalni komunikaciji uspeli prepoznati določen osebnostni tip sodelavca, saj bi na podlagi ugotovljenega komunikacijo z njim prilagodili na način, ki bi bil zanj bolj sprejemljiv in zato tudi uspešnejši.

*Navodila za izvajanje druge naloge:*

- *na formatu A4 za udeležence delavnice napišemo po različnostnih osebnostnih tipih njihove šibkosti;*
- *vsak udeleženec napisano prebere in premisli, kako bi oblikoval določen tip;*
- *za situacijsko igro izberemo pogovor med dvema sodelavcema, ki govorita o opravljeni nalogi;*
- *prvi (neodvisen) igralec sodelavec igra pri vseh štirih osebnostnih tipih enako vlogo, z enakim vedenjem, verbalnim in neverbalnim;*
- *za vsak osebnostni tip izberemo enega sodelavca in mu podelimo vlogo, ki jo bo igral, seveda to ne sme zaupati drugim sodelavcem;*
- *sodelavec, ki igra sangvinika, poskuša prikazati z verbalno in neverbalno komunikacijo svoje šibkosti (nesramen, nedisciplinirana, dolgočasen, pozabljiv, prekinja, nepredvidljiv, popustljiv, jezljiv, naiven, lasti si zasluge, zgovoren, zmeden, nedosleden, neurejen, bahav, glasen, raztresen, nemiren);*
- *sodelavec, ki igra kolerika, poskuša prikazati z verbalno in neverbalno komunikacijo svoje šibkosti (oblasten, nenaklonjen, uporen, nepotrpežljiv, brezčuten, trmoglav, ponosen, prepirljiv, živčen, zasvojen z delom, nestrpen do drugih, gospodovalen, nagle jeze);*
- *sodelavec, ki igra melanholika, poskuša prikazati z verbalno in neverbalno komunikacijo svoje šibkosti (plah, ne oprošča, zamerljiv, siten, negotov, nepriljubljen, zahteven, pesimističen, odtujen, negativno nastrojen, muhast, skeptičen);*

- *sodelavec, ki igra flegmatika, poskuša prikazati z verbalno in neverbalno komunikacijo svoje šibkosti (brezizrazen, malodušen, zadržan, bojazljiv, neodločen, omahljiv, običajen, malomaren, zaskrbljen, počasen, len, okleva, uporen, obtožujoč);*
- *sledi pogovor o pretekli opravljeni nalogi, kjer neodvisni sodelavec predaja informacije glede tega, kako je bila naloga opravljena, kaj bi se dalo izboljšati ipd.;*
- *preostali udeleženci delavnice, ki ne igrajo nobene vloge, igro opazujejo in si opaženo zapisujejo kot pripombe;*
- *na koncu sodelavci igralci, ki so igrali določen oebnostni tip, razložijo, zakaj so reagirali, kot so, kaj so z reakcijami želeli razkriti, kakšen osebnostni tip so igrali.*

O katerem osebnostnem tipu je po vašem mnenju potekal delovni pogovor?

---

Katere osebnostne lastnosti ste skozi delovni pogovor opazili?

---

---

---

## 4.4 Tretja naloga delavnice o komuniciranju z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu

V zadnji nalogi delavnice je pripravljeno tekmovanje o prepoznavanju osebnostnih značilnosti posameznega tipa osebnosti.

*Navodila za izvajanje tretje naloge:*

- *na majhne liste papirja napišemo po eno lastnost osebnostnih tipov ter ločimo njihove moči in šibkosti. Tekmovanje torej poteka v dveh korakih, najprej obe skupini izbirata osebnostne moči za posamezen tip, nadalje skupini izbirata šibkosti posameznega osebnostnega tipa;*
- *v tabelah 6 in 7 so razdeljene moči in šibkosti vsakega osebnostnega tipa posebej;*
- *uporabimo vse in sestavimo točkovanje;*
- *tista skupina, ki ji uspe največ pravilnih izbir, dobi neko majhno praktično nagrado (kava, rogljički ...).*

*Tabela 6*: *Šibkosti po osebnostnih tipih*

| | **Sangvinik** | **Kolerik** | **Melanholik** | **Flegmatik** |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | nesramen | oblasten | plah | uporen, brezizrazen |
| **2.** | nedisciplinirana | nenaklonjen | ne oprošča | malodušen |
| **3.** | dolgočasen | uporen | zamerljiv | zadržan |
| **4.** | pozabljiv | prostodušen | siten | bojazljiv |
| **5.** | prekinja | nepotrpežljiv | negotov | neodločen |
| **6.** | nepredvidljiv | brezčuten | nepriljubljen | nevpleten |
| **7.** | slučajen | trmoglav | zahteven | omahljiv |
| **8.** | popustljiv | ponosen | pesimističen | običajen |
| **9.** | jezljiv | prepirljiv | odtujen | brezciljen |
| **10.** | naiven | živčen | neg. naravnan | malomaren |
| **11.** | lasti si zasluge | zasv. z delom | samoten | zaskrbljen |
| **12.** | zgovoren | neolikan | preobčutljiv | sramežljiv |
| **13.** | zmeden | ukazovalen | potrt | dvomeč |
| **14.** | nedosleden | nestrp. do drugih | introvertiran | brezbrižen |
| **15.** | neurejen | manipulator | muhast | mrmra |
| **16.** | bahav | trmast | skeptičen | počasen |
| **17.** | glasen | gospodovalen | samotar | len |
| **18.** | raztresen | nagle jeze | sumničav | okleva |
| **19.** | nemiren | zaletav | maščevalen | uporen |
| **20.** | spremenljiv | premeten | kritičen | obtožujoč |

*Vir: Littauer & Littauer (1999).*

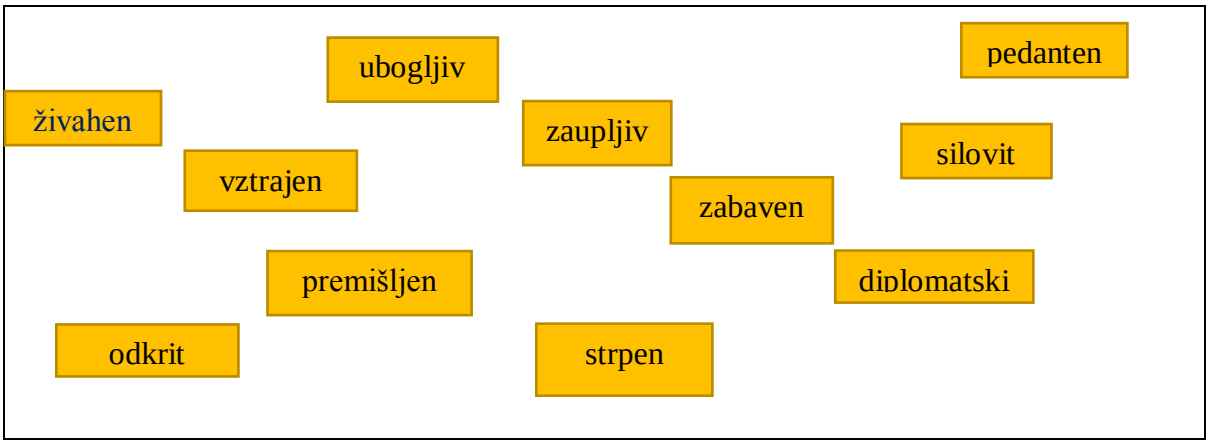
*Tabela 7*: *Moči po osebnostnih tipih*

| | **Sangvinik** | **Kolerik** | **Melanholik** | **Flegmatik** |
|---|---|---|---|---|
| **1.** | živahen | pustolovski | analitičen | prilagodljiv |
| **2.** | igriv | prepričljiv | vztrajen | miroljuben |
| **3.** | priljuden | trdovraten | požrtvovalen | ubogljiv |
| **4.** | prepričljiv | tekmovalen | uvideven | se nadzoruje |
| **5.** | osvežujoč | iznajdljiv | spoštljiv | zadržan |
| **6.** | duhovit | samozaupljiv | dojemljiv | zadovoljen |
| **7.** | zagovornik | pozitiven | načrtovalec | potrpežljiv |
| **8.** | spontan | prepričan vase | načrten | sramežljiv |
| **9.** | optimističen | pošten | urejen | uslužen |
| **10.** | zabaven | silovit | uslužen | prijazen |
| **11.** | veder | drzen | predan | diplomatski |
| **12.** | vesel | zaupljiv | pedanten | dosleden |
| **13.** | navdihujoč | neodvisen | kulturen | nenapadalen |
| **14.** | odkrit | odločen | idealističen | ciničen |
| **15.** | družaben | povzročitelj | globok | posredovalec |
| **16.** | pripovedovalec | žilav | muzikalen | strpen |
| **17.** | navdušen | voditelj | premišljen | poslušalec |
| **18.** | prisrčen | šef | zvest | zadovoljen |
| **19.** | priljuben | produktiven | dela diagrame | prijeten |
| **20.** | zanosen | drzen | perfekcionist | uravnovešen |

*Vir: Littauer & Littauer (1999).*

Pripravimo 80 listkov za osebnostne šibkosti in 80 listkov, ki predstavljajo moči po osebnostnih tipih na način prikazan v sliki 2. Vsak sklop listkov damo v svojo posodo ali škatlo, torej udeleženci na »slepo« ven vlečejo listke in jih poskušajo pravilno uvrstiti.

*Slika 2: Osebnostne moči in šibkosti*




*Vir: lastno delo.*

- *na ta način pripravimo liste za vse osebnostne značilnosti, razvrstimo jih na mizo in pomešamo med seboj (kot smo že omenili, jih v prvi igri sestavimo po moči, v drugi po šibkostih;*
- *vsaka skupina ima 10 minut, da jih porazporedi po pravilnih tipih;*
- *na koncu pravilne seštejemo;*
- *največ možnih točk je v vsaki igri 80 (po 20 osebnostnih značilnostih po 4-ih osebnostnih tipih).*

Delavnica je ustvarjena na način, pri katerem se sodelavci učijo o medsebojnih odnosih, prepoznavanju značilnega vedenja o drug drugem z namenom boljšega medsebojnega sodelovanja. V zadnji nalogi delavnice smo izvedli tekmovanje, da zaposleni na zabaven način zaključijo druženje.

## SKLEP

Neodgovorno se je ves čas pritoževati nad sodelavci in širiti slabo voljo, ker se z njimi po našem mnenju ne ujamemo ali jih ne razumemo, zakaj se vedejo na način, kot se. S tem želimo povedati, da je v prvi vrsti na nas, da poskušamo poiskati načine, s katerimi bi bila naša interakcija na delovnem mestu boljša in predvsem brez nepotrebnih konfliktov.

Vsak človek ima svojo osebnost in temperament, ki je zaslužen za to, da se obnašamo, kot se, ali reagiramo na določen način. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na to, da naše vedenje oblikujejo tudi prejšnja doživetja. Če poenostavimo, lahko rečemo, da ni na nas, da sodelavce sodimo, se jim čudimo, jih obsojamo. Največ, kar lahko naredimo sami za boljše

delovno okolje in večje medsebojno razumevanje, je, da se poskušamo s sodelavci pogovoriti, jih razumeti, prebrati kakšno knjigo na temo o različnih osebnostnih tipih ali se npr. udeležiti kakšne delavnice na omenjeno temo. Ko bomo nekje prebrali ali nam bo nekdo povedal, da je sodelavec, ki je vedno umirjen in neopazen flegmatik, zelo potrpežljiv, nekonflikten, umirjen in uravnotežen, bomo mogoče lažje razumeli, zakaj ne čuti potrebe po akcji, glasnem govorjenju ali izpostavljenosti. Naučili se bomo ceniti njegove dobre lastnosti, kar je najpomembnejše, mogoče nikoli več ne bomo rekli, kako zelo je dolgočasen.

Z vsemi ljudmi ne moremo komunicirati na enak način, kot ne moremo obleči iste obleke za vse priložnosti. Komunikacija z različnimi osebnostnimi tipi na delovnem mestu od nas zahteva veščine, ki se jih na srečo da tudi priučiti. Zato je dolžnost vsakega zaposlenega, da se komunikacije uči, jo nadgrajuje in neguje. Na ta način bo čas, preživet na delovnem mestu, prijetnejši, bolj zadovoljiv, kar se bo odražalo tudi na delovnih rezultatih vsakega posameznika in skupine.

Misel za konec: »Vsak človek je v določenem pogledu kot **vsi** ljudje, je deloma kot **nekateri** ljudje in je tudi kot **noben** drug človek.« (Musek, 1993, str. 27).

## LITERATURA IN VIRI


1. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije: skrivnosti sveta v nas*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
2. Bhasin, H. (2020, 7. junij). *Five Types of Communication Skills*. Pridobljeno 17. avgusta 2020 iz https://www.marketing91.com/five-types-of-communication/
3. Carnegie, D. (2012). *S komunikacijo do uspeha* (1. izd.). Tržič: Učila International.
4. Certo, S. C. & Certo, T. S. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills* (13. izd.). Uper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
5. Converse Willkomm A. (2018, 12. julij). Five Types of Communication. Pridobljeno 18. avgusta iz https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2018/July/Five-types-of-communication/ .
6. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Essex: Pearson Education Limited.
7. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu. Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Littauer, F. (1999). *Osebnostni plus.* Network TwentyOne.
9. Littauer, F. & Littauer, M. (1999). *Osebnostna sestavljanka: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
10. Littauer, F. & Littauer, M. (2006). *Kako se razumeti s skoraj vsakomer*. Varaždin: Katarina Zrinski.
11. Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N. & Curk, J. (2005). *Psihologija: spoznanja in dileme* (4. izd.). Ljubljana: DZS.

12. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
13. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
14. Musek, J. (1982). *Osebnost.* Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
15. Musek, J. (1993). *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja.
16. Musek, J. (2005). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
17. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja* (1. izd.). Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
18. Musek, J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje* (1. izd.). Ljubljana: Znastvena založba Filozofske fakultete.
19. Musek, J. & Pečjak V. (1997). Psihologija (1. izd.) 2. ponatis. Ljubljana: Educy.
20. Musek, J. & Pečjak V. (2001). Psihologija. Ljubljana: Educy.
21. Reiss, S. (2009). *Zdrava osebnost*. Maribor: Mettis bukvarna.
22. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.