

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**KOMUNICIRANJE Z RAZLIČNIMI TIPI OSEBNOSTI NA
DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, september 2016

EDITA PUČKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Edita Pučko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, 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 in 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etničnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 članic;
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 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 23.9.2016

Podpis študentke: Pučko Edita

KAZALO

KAZALO TABEL	i
UVOD	1
1.1 Opredelitev komuniciranja.....	3
1.2 Namen komuniciranja	3
1.3 Pogoste zmotе o komuniciranju.....	4
1.4 Oblike in orodja komuniciranja	4
2 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT	6
2.1 Kaj je temperament.....	6
2.1.1 Popularni sangvinik	6
2.1.2 Popolni melanholik.....	7
2.1.3 Močni kolerik.....	8
2.1.4 Mirni flegmatik	9
2.2 Možne kombinacije temperamentov.....	10
3.1 Kako prepoznati posamezen tip temperamenta sodelavca.....	12
3.2 Kako se razumeti z različnimi temperamentnimi tipi sodelavcev	12
3.3 Ženska v vodilni vlogi v delovnem okolju	14
4 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU MED RAZLIČNIMI TIPI OSEBNOSTI NA DELOVNEM MESTU	15
4.1 Predstavitev proučevanega podjetja	15
4.2 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave	16
4.3 Namen in cilj analize.....	16
4.4 Opis procesa raziskave	17
4.5 Predstavitev podatkov o anketirancih	17
4.6 Povzetek ugotovitev in predlog možnih izboljšav	23
SKLEP	25
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Močne značilnosti in slabosti sangvinika v delovnem okolju	7
Tabela 2: Močne značilnosti in slabosti melanholika v delovnem okolju.....	8
Tabela 3: Močne strani in slabosti kolerika v delovnem okolju.....	9
Tabela 4: Močne strani in slabosti mirnih flegmatikov v delovnem okolju.....	10
Tabela 5: Kako pogosto prihajate v konflikt?	19
Tabela 6: Kakšno je vzdušje v kolektivu?	20
Tabela 7: Če pride do konflikta, kako se nanj odzovete?	20
Tabela 8: Ali ste dovolj motivirani za delo?.....	21
Tabela 9: Kaj vas osebno najbolj motivira?	21

Tabela 10: Kako se odzovete na kritiko s strani nadrejenega?	22
Tabela 11: Ali je po tvojem mnenju ženska slabši vodja kot moški?	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Oblike komuniciranja.....	5
Slika 2: Starost anketirancev	18
Slika 3: Delovna mesta anketiranih.....	18
Slika 4: Tipi osebnosti anketiranih.....	19

UVOD

Pri izbiri načinov in metod komunikacij se moramo zavedati, da so ljudje različni in tako moramo imeti tudi različne oblike pristopov. Samo 25–30 % ljudi bo v pogovoru imelo enake ali podobne misli ter reakcije, po katerih bi lahko ugotovili, da se medsebojno ujemamo. Z njimi se odlično sodeluje, ker se z lahkoto medsebojno razumemo. Dosežemo lahko večjo stopnjo učinkovitosti in ugodno sožitje v delovnem okolju. Sposobnost, da razumemo druge in drugačne, da prepoznamo njihove osebnosti in s tem tudi njihove manifestacije temperamenta, nam omogoča, da lahko predvidevamo potencialne probleme, katere lahko rešimo, predem se zgodijo – v obojestransko korist. Tega ne dosežemo vedno z lahkoto, ker je učinkovito sporazumevanje kot sposobnost zapletena veščina, s katero se v življenju vsakodnevno srečujemo. Te veščine sporazumevanja niso prirojene in se jih moramo učiti in vedno nadgrajevati. Samo na ta način hitro prepoznamo tipologijo različnih osebnosti in ko pridemo v situacijo, ki bi lahko predstavljala problem, pravočasno in enostavno ukrepamo. Koncept naše komunikacije prilagodimo sogovorniku, ker smo ga pred tem razumeli in valorizirali. Zavedamo se, da imamo vsi svoj prevladujoči temperament in stil komuniciranja, ki je pri nekaterih bolj ali manj opazen. Ta način emocionalnega doživetja in odzivanja ni posledica naučenih norm, temveč v veliki meri podedovanih dejavnikov. Prepoznamo jih kot karakteristično in dominantno značilnost pri koleriku, ki je »močan«, pri sangviniku, ki je »popularen«, pri melanhniku, ki je »popoln« in pri flegmatiku, ki je »miren« (Littauer, 1999, str. 23). Za pravilno ovrednotenje in izbiro naše oblike komunikacije samo prepoznavanje oblike temperamenta našega sogovornika, kot smo ga navedli zgoraj, v širšem smislu ni dovolj. Posebej ne, ker vemo, in tega se moramo vedno zavedati, da ne obstajajo dobri in slabi temperamenti. Vse tipe temperamentov smo že srečali, tako med dobrimi kot tudi med družbeno slabimi posamezniki.

Pod predpostavko, da sem v osnovi najprej spoznala svojo osebnost, ki sem jo proučevala na osnovi določenih in znanih kriterijev, sem se lahko spustila v proučevanje osebnosti drugih, s katerimi se srečujem vsak dan in katerim želim in se trudim dajati tisto, kar potrebujejo. Ker vsi ljudje nismo enaki, je potrebno za doseganje globalnega cilja vzpostavitve dobrih odnosov med nami uporabiti določena znanja in veščine. Znano je, da takšnih ciljev ne moremo doseči s spremembo karakterja ljudi, prav tako ne na silo. Moramo se naučiti vzpostavljati dobre odnose na osnovi proučevanja vsakega posameznika posebej, ker vsak od nas ima svoj karakter, svoj temperament in svojo osebnost. Z razvojem družbe se spreminjajo tudi potrebe ljudi. Upoštevajoč vse te dejavnike, je znano, da moramo izbirati tiste oblike in metode komunikacije, s katerimi bomo dosegli ravno to, kar ljudje potrebujejo. Naše cilje bomo dosegli z določenimi komunikacijskimi nivoji in posegi, ki bodo na ljudeh naredili tudi rahle spremembe, vendar bo geneza naših bitij in bistva ostala enaka.

Moja raziskava o komuniciranju izhaja iz aspekta različnih tipov osebnosti, ki jih srečujemo na delovnem mestu. Moj namen je, da v logističnem oddelku zaposlene razvrstim in analiziram glede na znano tipizacijo različnih osebnosti. Poskusila bom prepoznati in določiti prevladujoči tip osebnosti in njihov vpliv na delo in komuniciranje. V nadaljevanju bom poskušala na kratko opisati značilnosti tipov temperamenta, ki prevladujejo na oddelku, in tistih tipov temperamentov, ki so v manjšini. Prav tako tudi tiste, ki imajo v odnosu s prevladujočimi tipi različna čutna zaznavanja. Želim prepoznati njihove razliknosti, ugotoviti njihove vrline in pomanjkljivosti. To mi omogoča izbiro lažjih in bolj učinkovitih metod in oblik komuniciranja. Ugotovila bom, kaj lahko od njih pričakujem in tisto, kaj od njih ne bom mogla dobiti. Njihova različnost in neujemanje z mojimi pogledi niso nagajanja ali protesti, temveč njihovo videnje in razumevanje enake stvari na drugačen način. Uspešnost in uporaba pravih metod in oblik komuniciranja pri različnih tipih osebnosti bo zagotovila uspešno delovanje in delovanje poslovnih funkcij celotnega podjetja kot tudi samega logističnega oddelka.

S pomočjo ankete bom odgovorila na pet raziskovalnih vprašanj, in sicer, prvo se bo nanašalo na organizacijo dela/delovnega mesta v podjetju ter zadovoljnost zaposlenih. Z drugim raziskovalnim vprašanjem bom skušala utemeljiti pogostost konfliktov in različne odzive različnih tipov osebnosti. V tretjem raziskovalnem vprašanju bom opredelila prevladujoči tip osebnosti v proučevanem oddelku. V naslednjem vprašanju bom presojala, ali je omenjeni tip primeren za določeno delovno mesto oziroma podala predloge izboljšave šibkosti le-tega. Kot zadnje, in zato ne najmanj pomembno raziskovalno vprašanje, je, kako je ženska sposobna in hkrati sprejeta s strani sodelavcev kot vodja v panogi, ki je bolj v domeni moških kot žensk. Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na dva dela. Prvi del zajema teoretična vprašanja, drugi del pa praktična vprašanja. V prvem je na splošno predstavljena komunikacija, kakšen je njen namen in najpogostejše zmote o komuniciranju, ki se v praksi pojavljajo. V drugem poglavju predstavim oblike komuniciranja, kot so verbalno in neverbalno komuniciranje, primerjave le-teh ter orodje za komuniciranje med vodji in zaposlenimi, da dosegamo boljše rezultate. V tretjem so predstavljeni tipi osebnosti glede na temperament in podrobni opisi. S poznavanjem lastnega tipa osebnosti in tipa osebnosti sodelavcev lažje komuniciramo in posledično imamo manj konfliktov v delovnem okolju. Zato bom v četrtem poglavju definirala značilnosti posameznih tipov, na podlagi katerih jih v delovnem okolju lažje prepoznamo, ter vlogo ženske kot vodje v kolektivu, kjer prevladujejo moški. V praktičnem delu bom s pomočjo ankete poskušala odgovoriti na 5 raziskovalnih vprašanj.

1 SPLOŠNO O KOMUNICIRANJU

Beseda komunicirati izhaja iz latinskega izraza, ki ima zelo širok pomen, kot so razpravljati, dogovarjati, sporazumevati, konzultirati ipd. Komunicirati se naučimo že v

prvih letih svojega življenja. Z leti se to samo nadgrajuje, dopolnjuje in tako komuniciramo do konca svojega življenja. Tudi ko molčimo, obrnemo hrbet sogovorniku in s tem nekaj sporočamo. S komuniciranjem spoznavamo svet, v katerem živimo, sebe ter druge ljudi. Komuniciranje je ena najpomembnejših veščin, a ji namenjamo premalo pozornosti, saj se je le malokdaj načrtno učimo (Kavčič, 2002, str. 11).

1.1 Opredelitev komuniciranja

Nešteto je oblik, s katerimi človek komunicira s svojim okoljem. Te oblike lahko opredelimo kot pogovor, poslušanje, prepir, smeh, objem, rokovanje itd. Vse te oblike in relacije med posamezniki označimo kot komuniciranje. Človek brez komuniciranja ne more funkcionirati. Položaj in funkcionalnost človeka v družbi je odvisen od nivoja in uspešnosti komuniciranja. Človek komunicira s skupinami, kot so sorodniki, v poslovnem svetu, kulturnem okolju, športnem okolju itd. Zraven svoje vrste na svoj način komuniciramo z živalmi, v svojem duhovnem svetu tudi na duhovni ravni. Komunikacija je dejavnost, ki je sestavni del vsakega človeka, nam je dana in mi se tega premalo zavedamo, zato ji velikokrat namenjamo premalo pomembnosti. Človek (Možina, Tavčar, & Knežević, 1998, str. 22) deluje na osnovi pridobljenih in sprejetih informacij, katere izhajajo iz različnih virov komuniciranja, pri katerih je najpomembnejše sporazumevanje. Kaj nam komuniciranje omogoča? Kot proces nam omogoča vzpostavitev različnih stikov posameznikov, podelitev in pridobitev znanj, izkušenj itd., ki so vsi skupaj v določenih korelacijskih odnosih. V poslovnem svetu komunikacija vodstvenega kadra zajema preko 60 % delovnega časa, od tega 45 % za komunikacijo s sodelavci, 45 % z osebami izven poslovnega okolja ter le 10 % z nadrejenimi (Račnik, 2010, str. 25).

1.2 Namen komuniciranja

S komunikacijo dosegamo določene cilje, to je tudi njen namen. O sami komunikaciji ni potrebno posebej razmišljati, saj je to proces, ki se dogaja avtomatično. Včasih pa izmenjujemo informacije zgolj zato, da bi se sprostili. Običajno komuniciramo, ne da bi se tega sploh zavedali. Dejavnost, kjer se s komunikacijo ne srečujemo, ne obstaja. V poslovnem svetu je namen komunikacije informiranje sodelavcev in pridobivanje povratnih in ostalih informacij iz širšega okolja. S tem se dosegajo osnovni cilji komunikacije brez da bi prišlo do popačenj vsebine informacij.

Različne oblike komuniciranja nam omogočajo (Možina et al., 1998, str. 19):

- dajanje in pridobivanje informacij;
- medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj;
- vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov;

- delovanje in prenos idej, zamisli in rešitev;
- začenjanje, razvoj in končanje dela;
- nabavo, prodajo, pogodbe;
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov;
- reševanje tekočih in potencialnih problemov;
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

Odvisno od prostora in cilja, s katerim komuniciramo, izbiramo in uporabljamo različne oblike komunikacije. Prav tako tudi od namena komuniciranja izbiramo aдекватne oblike medsebojnih komunikacijskih poti.

1.3 Pogoste zmote o komuniciranju

O komunikacijskih vedenjih imamo različne ugotovitve, iz katerih pogosto izhajajo tudi napačne predstave (Kavčič, 2002, str. 54–56):

- komuniciramo samo, kadar se zavestno odločimo, da komu kaj sporočimo (to drži zelo redko, vsem se kdaj kaj »zareče« in povedo, česar ne smejo. Najlažje kontroliramo napisano, ne govorjeno. Številnih znakov neverbalnega komuniciranja ne moremo kontrolirati; gibi obraza, barva obraza, kretnje. Torej komuniciramo tudi, ko ne govorimo, z gibi telesa);
- besede nimajo istega pomen za poslušalca kot za govornika, saj sta slednja na različnih nivojih; tako socialnem, kulturnem, izobraževalnem itd. Besede kot simboli imajo sicer enak simbolni pomen, a jih vsak posameznik razume na svoj način;
- komunikacija med sogovorniki se ne odvija samo z besedami in besednimi simboli, temveč v kombinaciji z ostalimi verbalnimi in neverbalnimi oblikami komunikacij. Vedno je komunikacija med sogovorniki dvosmerna, razlika je le v izbiri oblike komuniciranja, katera je odvisna od pristojnosti sogovornika;
- sprejemnik sporočila ne valorizira na enak način kot ga pošilja sporočevalec, do razhajanj prihaja zaradi različnega pojmovanja izmenjanih besednih simbolov. Pojavljajo se motnje in šumi, ki so posledica napačnega razumevanja sporočil;
- količina informacij mora biti omejena, saj preveč nepomembnih informacij lahko privede do napačnega dojetja bistva, katerega mora informacija doseči.

1.4 Oblike in orodja komuniciranja

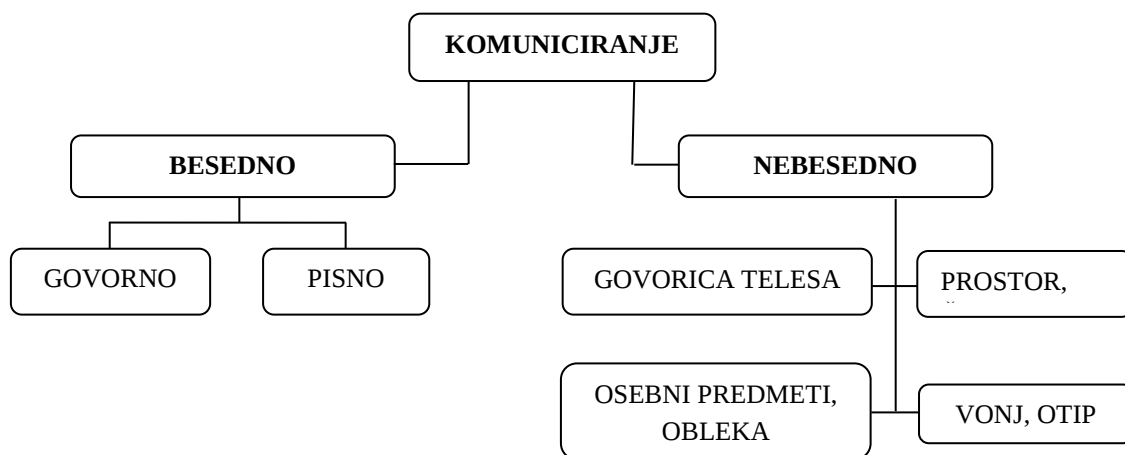
Glede na uporabo simbolov v komuniciranju razlikujemo (Brajša, 1994, str. 57-59):

- **besedno ali verbalno komuniciranje**, kjer za prenos sporočil uporabljamo besede in jezik kot sredstvo za prenašanje sporočil. Delimo ga na govorno in pisno. Nekateri

avtorji so mnenja, da elektronsko sporočanje razumemo kot posebno vrsto besednega komuniciranja. Prednost pisnega komuniciranja so jasnost, trajnost in natančnost sporočila, ki ga je mogoče naknadno preverjati. Zato pa priprava pisnega sporočila zahteva več časa, omogoča manjšo zasebnost sporočanja in ne omogoča takojšnje povratne informacije. Govorjenje je hitrejše od pisanja. Ima veliko prednosti, saj je hitro, omogoča povratno informacijo ter komuniciranje med več ljudmi hkrati. Njegova pomanjkljivost je v tem, da ni dokumentirano, s tem je omogočena manjša dokazna vrednost in tudi manjša natančnost sporočanja, predvsem če si sporočilo posreduje več ljudi. V poslovnem svetu je ustna komunikacija uporabnejša od pisne, zato pa je – zaradi možnih kasnejših sporov – pomembno ključne stvari spraviti tudi v pisno obliko;

- **nebesedno ali neverbalno komuniciranje** je način komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede in določene raziskave so pokazale, da bi naj ravnobesedna komunikacija bila pomembnejša od besedne. Različni avtorji navajajo različne vrste neverbalnega komuniciranja (Mumel, 2008, str. 34). Sestavljajo ga predvsem govorica telesa z vsemi kretnjami; drža telesa, gibi obraza, gibi oči, kretnje rok, nog, barva, čas ... Z vsem naštetim svojo razlago obogatimo in pripomoremo k boljšemu razumevanju. Edini pogoj je, da se sporočevalec in prejemnik vidita in slišita obenem, saj se več kot polovica sporočila izraža s pomočjo obrazne mimike in drže človeka. Prvi vtis o sogovorniku si običajno napravimo že v prvih petih sekundah, zato imata osebni videz in urejenost pomembno vlogo. Manjši poudarek je na intonaciji, barvi glasu in besedah sporočila. Predvsem pri uporabi več znakov hkrati, ki jih ne povežemo pravilno, lahko prihaja do napačnega razumevanja; kot so na primer gib, pogled in glas. Prav tako je pomembno, če sogovornika dobro poznamo (glasnost govora, hitrost, drža telesa), saj tako neverbalna sporočila pravilno razumemo in ne pride do napačnega razumevanja. Tudi neverbalnega komuniciranja se je do neke mere mogoče naučiti in ga kontrolirati (Lorbek, 1979, str. 33).

Slika 1: Oblike komuniciranja



Vir: S. Možina, M. Tavčar, & A. N. Knežević, *Poslovno komuniciranje*, 1998, str. 18-19.

2 TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT

Vsak človek ima svoj prirojen temperament, ta pa se razlikuje od posameznika do posameznika (Littauer, 1998, str. 19). Pomembno je prepoznati in analizirati svoj tip temperameta, saj je to naša osebnost, naš značaj. Le-tega ne moremo in ne želimo spremeniti. Naš temperament ima vpliv na našo celotno življenjsko pot, na kateri odločamo o izbiri partnerja, o oblikah in metodah komuniciranja, vzgoji otrok, oblikovanju delovnih navad, sprejemanju in dajanju ljubezenskih čustev itd. Skratka s poznavanjem svojega temperameta in temperameta drugih se lažje odzivamo na različne življenjske situacije, odzivanje in delovanje okolice, razumevanje drugih.

2.1 Kaj je temperament

Temperament je način našega odzivanja in delovanja, h kateremu se nagibamo v različnih situacijah (Kompere, Stražiša, Dogša, Vec, & Curk, 2006, str. 224). Torej gre za neki genski zapis oziroma kombinacijo genov naših bioloških staršev, s katerimi smo se že rodili. Naš temperament v veliki meri pogojuje naše čustvene odzive, vpliva na način komunikacije, na medsebojne odnose in tudi na delovne zmožnosti. Običajno sta v naši osebnosti najbolj prisotna dva temperameta, preostala dva pa nekoliko manj ali nič. Že 400 let pred našim štetjem (Kompere et al., 2006, str. 229) je skušal grški zdravnik Hipokrat pojasniti, od kod izvirajo razlike v osebnostnih lastnostih ljudi. Razvrstil jih je v štiri osnovne tipe temperamentov (sangvinik, kolerik, flegmatik in melanholik). Za Hipokrata (Kompere et al., 2006, str. 230) so bili najpomembnejši sokovi kri, žolč, sluz in vranični sok. Na podlagi teh štirih sokov je Hipokrat ljudi razvrstil v štiri temperamente in s tem predpostavil, da so v vsakem človeku ti štirje sokovi pomešani in tvorijo njegov temperament. Čim bolj so sokovi uravnoteženi, tem bolj uravnoteženo je človeško ravnanje, v nasprotnem primeru se ruši ravnotežje in zdravje človeka. Zrak je povezal s krvjo in sangvinikom, ogenj z žolčem in kolerikom, vodo s sluzjo in flegmatikom ter zemljo s črno sluzjo in melanholikom.

2.1.2 Popularni sangvinik

Sangvinika lahko prepoznamo po njegovih kretnjah, gibih in mimiki, po hitrem govoru in skakanju v besedo, po dotikanju sogovornika, po zanimivem pripovedovanju in glasnem smehu, po spreminjanju misli in navad, po pozabljanju obljubljenega. Sangvinik ima osnovno željo zabavati se. Rad je v središču pozornosti in animira svoje poslušalce, od tod pa tudi njegova nalepka »popularni«. Ima rad delo, ki je zelo razgibano, in delo z ljudmi, predvsem zaradi njegove močne potrebe po druženju. Zanj je najboljši fleksibilen delovni čas, kajti popularni sangvinik ne mara urnikov in rokov. Delo vodje je ravno tako primerno za človeka z značajem sangvinika, vendar pa bi mu pri tem prišel prav skrben asistent, ki bi

ga redno opozarjal na njegove obveznosti. Slabost sangvinika je, da ne zna reči »ne«, ko ima ogromno projektov, in se utaplja v delu (Littauer, 1999, str. 59). Običajno zamenja veliko delovnih mest in ima zelo raznolik življenjepis, vendar pa mu manjka življenjski cilj. Se težko ustali in umiri. Hitre misli, menjavajoča čustva, včasih tudi težave s koncentracijo so njegovi pogosti spremljevalci. Sangvinikom pogosto povzročata težave tudi organiziranost in doslednost. Nekateri ljudje, ki jih ta temperament precej obvladuje, se radi izmikajo izzivom življenja tako, da ne prevzamejo dovolj odgovornosti. Na ta način se skrivajo pred problemi. So večni otroci, zabavni, ljubki, a ne odrastejo.

Tabela 1: Močne značilnosti in slabosti sangvinika v delovnem okolju

MOČNE ZNAČILNOSTI	SLABOSTI
Rad ima ljudi	Motiviran s čustvi
Z lahkoto se spoprijatelji	Ne mara urnikov
Hitro se razburi	Ne zna reči »ne«
Službo si zlahka najde	Išče opravila
Ima smisel za humor	Hitro mu je dolgčas
Zna očarati ljudi	Nima občutka za čas
Ustvarjalen	Se preveč razburja
Uspešen v aktivnostih	Zlahka ga lahko zmotimo
Odličen prodajalec	Manjka mu cilj
Odličen pripovedovalec	Preveč govori

Vir: F. Littauer, Kako se razumeti z vsemi ljudmi, 1999, str. 59.

2.1.3 Popolni melanholik

Prvinska želja melanholika je, da so vse stvari popolne. Popolni melanholik bi rad dosegel popolnost, kar pa je seveda nemogoče, zato je večkrat razočaran (Littauer & Litauer, 1999, str. 67). Popolnost mu vzame veliko časa, po drugi strani pa so določena delovna mesta, za katera se zahteva ravno to. Projekte vedno konča še pred rokom, kar je ravno obratno kot pri sangviniku. Se zelo dobro organizira, je točen in natančen. Ima prirojeno sposobnost analiziranja samega sebe, drugih ljudi in dela, ki ga opravlja. Melanholik si naredi red s pomočjo lestvic in grafov, današnji čas računalništva pa je zanj sploh ustvarjen. Ključne besede, s katerimi opisujemo melanholika, so: introvertiran, pesimist, urejen, premišljen, analitičen, globok in občutljiv. Melanholiki pogosto mislijo, da drugi niso dovolj dobri, da bi jim zaupali neko delo, zato ga raje opravijo sami. V tem lahko prepoznamo eno najmočnejših hib melanholikov in to je perfekcionizem (Littauer & Litauer, 1999, str. 68). Ta se lahko kaže na vseh področjih življenja: od domačih del do službenih obveznosti. Seveda perfekcionizem pričakujejo tudi od drugih. Melanholiki so najbolj ponotranjeni in okolici težko razumljeni. Nekateri bolj umetniško usmerjeni melanholiki lahko iz svojih globin pritegnejo neverjetne misli in vprašanja. So misleci, filozofi in analitiki. Med poeti, pisatelji in slikarji pogosto najdemo melanholike. Njihovo psihološko življenje je bogato, sami ga doživljajo tudi tragično ali pesimistično. Hitro lahko zdrsnejo v depresije in se iz

njih težko izvlečejo. Težko tudi pozabljajo prizadetosti in včasih tudi leta pestujejo bolečino. Za melanholika ni nič preprosto, vse ima neki globlji pomen, ki ga želi najti. Zna biti dober prijatelj, zaupnik ali terapevt, saj z enako pozornostjo kot vrta po sebi prisluhne tudi drugim. Tudi tam, kjer se dela s številkami, tabelami in statistiko, lahko melanholiki izrazijo svoje talente: natančnost, potrpežljivost, smisel za podrobnosti. Te lastnosti pa so lahko za družinski krog zelo duhamorne. Marsikatera mama (ali oče) s preciznostjo melanholika uničuje vzdušje sproščenosti in veselja v svojem domu. Brezhiben red v omarah, kuhinji in kopalnici je za vse ostale temperamentne mnogo manj pomemben. Melanholiki pogosto prezrejo, da ima življenje tudi lepo plat. Skozi življenje in lekcije, ki jih doletijo, se učijo zniževati merila, zase in za druge. Spoznanje, da v življenju stvari niso popolne v smislu njihovih pričakovanj, pa je tisti korak, ki jih sprosti in prebudi večje zaupanje v življenje (Littauer, 1999, str. 69).

Tabela 2: Močne značilnosti in slabosti melanholika v delovnem okolju

MOČNE ZNAČILNOSTI	SLABOSTI
Načrtovalec	Pomanjkanje spontanosti
Dobro dela sam	Lahko zaide v depresijo
Rad ima grafe	Zelo varčen
Odličen s številkami	Naivno idealističen
Organiziran	Pod pritiskom ne dela dobro
Rad dela v tišini	Pretirano perfekcionističen
Natančen	Potrebuje veliko časa
Analitičen	Težko ga je zadovoljiti
Pošten	Slabše dela v skupini
Rad ima lepoto	Pretirano natančen

Vir: F. Littauer, Kako se razumeti z vsemi ljudmi, 1999, str. 67.

2.1.4 Močni kolerik

Močne kolerike lahko zamenjamo za popularne sangvinike, ker so tudi oni ekstravertirani. Razlika med obema tipoma pa je, da popularni sangviniki potrebujejo občinstvo zaradi zabave in kot prijatelje, močni koleriki pa iz svoje potrebe po nadziranju (Littauer, 1999, str. 75). Rojeni so za šefe, ker imajo radi kontrolo nad situacijo. Značilno za njih je, da brez razmišljanja prestopajo meje v medsebojnih odnosih in kar mimogrede odločajo še za druge, ne da bi jih ti za to prosili. Koleriki so proizvodno orientirani in storilnostno naravnani. Kot melanholiki imajo tudi koleriki organizacijske sposobnosti. Razlika med obema pa je, da se melanholiki organizirajo tako, da vse zapišejo in sistematizirajo, medtem ko se koleriki organizirajo v svoji glavi in potem odločno opravijo potrebno. Koleriki se dobro znajdejo v stresnih situacijah, kar je ravno obratno kot pri melanholikih. Koleriki so do drugih pogosto žaljivi in nepotrpežljivi. Sočutje je nekaj, kar v njihovem življenju pogosto manjka. Mislijo, da imajo v glavnem prav, zato zelo težko uvidijo zmote in še težje se opravičijo. Življenje imajo radi v svojih rokah, usmerjeni so k ciljem, na poti

do cilja »teptajo« vse, kar jim pride na pot, tudi sodelavce ali družinske člane. Zelo težko sprejemajo druge temperamente in njihove odzive. Tisto, kar velja spodbujati in ceniti pri kolerikih, je njihova močna volja, včasih tudi vizionarstvo. Za njih so ovire izzivi, za katere vedo, da jih lahko premagajo. Ne bojijo se tvegati ali poskusiti nekaj novega. Močni kolerik je dinamična oseba, ki sanja neuresničljive sanje in se hoče dotakniti nedosegljive zvezde (Littauer, 1999, str. 76). Vselej cilja, dosega in uspeva. Priljubljeni sangvinik govori, popolni melanholik razmišlja, močni kolerik pa dosega. Njegov temperament najlažje razumemo in z njim shajamo, vse dokler upoštevamo njegovo zlato pravilo: »To naredi po moje in to TAKOJ!« (Littauer, 1999, str. 77). Koleriki so podobni sangvinikom po tem, da so odprti, brezбриžni in optimistični. Kolerik zna z ljudmi odkrito komunicirati in ve, da se bo vse končalo dobro, dokler bo on imel glavno besedo. Kolerike bolj zanima funkcija kot videz. Imajo izredno močno osebnost in tendenco, da vse ljudi prisilijo, da gredo v njihovo smer. Zamujanje je ena glavnih značilnosti kolerikov, saj imajo vedno poln urnik in delajo več, kot lahko. Koleriki nimajo spoštovanja do vašega časa ali prostora. Če se želijo z vami pogovoriti, bodo prišli do vas ne glede na to, kje ste in kaj delate. Koleriki so izmed vseh osebnostnih tipov najtežavnejši in najzahtevnejše stranke. Če se z vami ne strinjajo, ali pa jim izdelek ni všeč, vam bodo to povedali naravnost, brez ovinkarjenja in brez izbranih besed.

Tabela 3: Močne strani in slabosti kolerika v delovnem okolju

MOČNE ZNAČILNOSTI	SLABOSTI
Odločen	Vztraja pri svojem prepričanju
Reševalec problemov	Ima majhno potrebo po prijateljih
Neustrašen aktivist	Preveč samozavesten
Rad ima izzive	Ne zna se sprostiti
Rojeni vodja	Deloholik, živčen
Hiter organizator	Boji se, da bi izgubil nadzor
Orientiran k proizvodnji	Pričakuje popolno vdanost
Odličen v krizi	Avtoritete se nasilno polašča
Samoobvladan	Nečustven
Običajno ima prav	Manipulira z drugimi

Vir: F. Littauer, Kako se razumeti z vsemi ljudmi, 1999, str. 75.

2.1.5 Mirni flegmatik

Mirni flegmatiki so najbolj »neopazni« v delovnem okolju, so mirni, prijetni in uravnovešeni (Littauer, 1999, str. 85). Ne vzbujajo pozornosti, ne s svojo zunanostjo ne z obnašanjem. Ko se v kaosu popularni sangvinik razburja, močni kolerik grobo nadzira, popolni melanholik pa pade v depresijo, bo mirni flegmatik zbrano in zanesljivo opravil svoje delo. Mirni flegmatik se zelo dobro obnese kot administrator in kot pomirjevalec sprtih strani. Je mojster v reševanju sporov, ki se običajno vnamejo med koleriki. Ima veliko prijateljev, predvsem zato, ker je izjemen poslušalec. Flegmatik je bolj introvertiran

in je dober poslušalec. Sam pa raje ne govori veliko, še zlasti ne o sebi. Je dober poslušalec in odličen posrednik v sporih. Mnogi diplomati in mediatorji so po temperamentu precej flegmatični. Flegmatiki so od vseh temperamentov najbolj potrpežljivi in če premagajo inercijo, so lahko tudi zelo ustvarjalni. Izogibajo se sporom, saj znajo najti drugo pot do cilja, če se le potrudijo. V družini so lahko pravi balzam za druge. Če flegmatik svojih slabosti ne odpravi oz. ne prebudi vrlin, lahko postane ciničen in aroganten (Littauer, 1999, str. 86), pa tudi len in nezainteresiran. Svoje notranje nezadovoljstvo pogosto stresa navzven. Naloga flegmatika pri osebnem samorazvoju je gotovo ta, da se motivira. Tudi večja čustvena odprtost bo olajšala odnose z drugimi. Samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti mu pomagata, da se počuti bolj koristnega in izpopolnjenega.

Tabela 4: Močne strani in slabosti mirnih flegmatikov v delovnem okolju

MOČNE ZNAČILNOSTI	SLABOSTI
Miren, dodaja ravnotežje	Se v nič ne zapleta
Obvladan, obziren	Trmast
Pomirja	Odlasajoč
Zanesljiv	Nenavdušen
Duhovit	Preveč miren
Zna predati naloge drugim	Brezskrben
Dober poslušalec	Manjka mu pobude
Ima malo sovražnikov	Ne mara sprememb
Vztrajen, dosleden	Sovraži konflikte
Učinkovit motivator	Težko ga je premakniti

Vir: F. Littauer, *Kako se razumeti z vsemi ljudmi*, 1999, str. 85.

2.2 Možne kombinacije temperamentov

Opisala sem osnovne štiri osebnostne tipe, v delovnem okolju pa bomo opazili tudi take sodelavce, ki nimajo samo značilnosti enega osebnostnega stila. Takšni ljudje so po navadi kombinacija dveh temperamentnih tipov. Večinoma so blizu razdelitvi na pol, lahko pa so v 99 odstotkih en osebnostni tip z malo lastnostmi drugega. Možne kombinacije temperamentov so (Littauer, 1999, str. 97):

- **popularni sangvinik/močni kolerik.** Popularni sangvinik obožuje zabavo, je duhovit in družaben, hkrati pa zna bit neorganiziran, naiven in nesposoben dajati pobudo. Čisti močni kolerik misli le na svoje delo in stremi k uresničevanju ciljev, žal, pa je tudi ukazovalen in nadzorovalen ter prepričan, da cilj opravičuje sredstva. Pri kombinaciji teh dveh temperamentov pa torej dobimo osebo, ki je zagnana in ima očarljivost popularnega sangvinika ter kolerikov zagon za dokončanje projektov. Sangvinikova nagnjenost k zabavanju pa bo vzdušje naredila prijetnejše. Tip osebnosti s to kombinacijo lastnosti nima tako ekstremne potrebe biti glavni, kot je to značilno za čistega kolerika. Je optimistična oseba, ki rada dela v družbi, je živahna in glasna;

- **popolni melanholik/mirni flegmatik.** Osebnost popolnega melanholika in mirnega flegmatika ima introvertiran in pesimističen značaj, kar je razlog, da se ta dva dela osebnosti lepo ujemata. Takšna oseba je perfekcionista, ki se ne želi zapletati v konflikte. Večkrat zaide v notranjo razdvojenost, saj želi stvari narediti popolno in se hkrati izogniti prepirom; kar pa je mnogokrat nemogoče. Slabe strani tega značaja so depresivnost ter neodločnost;
- **močni kolerik/popolni melanholik.** Zelo pogosto najdemo ljudi s to kombinacijo temperamentov. Ta oseba je običajno zelo delovna in hkrati mešanica moči in popolnosti. Stvari morajo biti narejene takoj in popolno. Velika nevarnost je, da človek s takim temperamentom začne mojstrsko manipulirati z drugimi. Če je oseba rada bolj v ozadju, potem ima več lastnosti melanholika. V primeru prevladujočega kolerika pa je ta oseba rada glavna in ima potrebo po vodenju. Ker je kolerik optimističnega značaja, melanholik pa pesimističen, je njuna kombinacija oseba, ki zelo hitro menja razpoloženje. Usmerjenost k doseganju popolnih rezultatov lahko takega človeka pripelje na vrh družbene lestvice. Ljudi okoli sebe, prijatelje, zaposlene, uporabljajo za lastno dobro in doseganje rezultatov. Ko jih ne potrebujejo več, jih lahko mirno in brez pretresov zapustijo. V nasprotju z melanholikom kolerik ne spoštuje »osebnega prostora« sodelavcev in se tega niti ne zaveda;
- **mirni flegmatik/popularni sangvinik.** Niti popularni sangvinik niti mirni flegmatik nimata želje po dosežkih, temveč je bolj pomembno, da sta v dobrih odnosih z ljudmi okoli sebe. Taka oseba ima smisel za humor ter zabavo. Preveč egocentrično naravo popolnega sangvinika bo ublažila mirnost flegmatika, flegmatikovo zaprtost bo omilila živahnost sangvinika. Če oseba postane že ob omembi zabave živahnejša, stran popularnega sangvinika prevladuje. Slabost takih ljudi s takim značajem pa je, da ne znajo upravljati z denarjem;
- **popularni sangvinik/popolni melanholik.** Oseba s to kombinacijo temperamentov doživlja vzpone in padce, čustvene pretrese in tudi travme. Verjetno je oseba razvila tak temperament nasprotujočih si značilnosti zaradi ran iz preteklosti. Lastnosti enega dela kombinacije so kot maska, ki si jo nadene, da prikrije in ne občuti nerešenih težav iz otroštva. V skupini ljudi bodo za vpadljivimi sangviniki naslednji opaženi popolni melanholiki. Njihova oblačila bodo v vsakem trenutku nosila pečat popolnosti, lepo se bodo skladala z urejeno pričesko in čistimi čevlji. Sangviniki izstopajo z barvami oblačil, melanholiki pa s skladnostjo oblačil, dodatkov in predvsem urejenosti;
- **močni kolerik/mirni flegmatik.** Tudi ta kombinacija ima svoje velike vrhunce in pristanke na dnu, vseeno pa ne doživlja takšnih čustvenih pretresov kot oseba s kombinacijo popularnega sangvinika in popolnega melanholika. Pri tej osebi gre bolj za vprašanje *delati ali ne delati*. Mirni flegmatik si želi oddiha, močni kolerik pa ima občutke krivde, če ni ustvarjalen (Littauer, 1998, str. 152). Močan kolerik je stalno aktiven, dela več kot ostali in ne mara lenarjenja. Mirni flegmatik pa si, ko opravi določen projekt, vzame počitek in v nasprotju s kolerikom se mu nikamor ne mudi.

3 USPEŠNO KOMUNICIRANJE V DELOVNEM OKOLJU

Uspešna komunikacija v delovnem okolju je rezultat zadovoljnih zaposlenih in oboje skupaj je ključ do uspešnega podjetja. Kot vodja s svojim odnosom, vedenjem in komunikacijo vplivamo na zadovoljstvo zaposlenih. Najpomembneje je, da nam zaposleni zaupajo, kar posledično privede do odkritega komuniciranja. Zato je ključnega pomena, da prepoznamo posamezne tipe temperamenta sodelavca, njegovo vedenje, vrline, čustvene odzive in predvsem delovno mesto, v katerem dela, se izpopolnjuje ali celo nazaduje, v kolikor mu le-to ni pravilno omogočeno.

3.1 Kako prepoznati posamezen tip temperamenta sodelavca

Človeška sposobnost, da se vživi v sposobnosti drugih, nam da možnost do pravilnega prepoznavanja lastnosti sodelavcev, da jih na osnovi ostalih pridobljenih in naučenih znanj pravilno valoriziramo. Skratka, na ta način lažje prepoznamo in obvladujemo čustva, ki jih imamo v našem poslovnem okolju. Prepoznamo jih v obliki različnih tipov, kot so sangvinik, kolerik, melanholik in flegmatik in njihovo medsebojno kombinacijo temperamentov. Primerjamo jih lahko na delovnem področju, na podlagi čustvenih potreb, v vedenju, v izkoriščanju svojih vrlin z upoštevanjem svojih šibkih točk (Tavčar I., 1995, str. 13). Podrobnejša obrazložitev posameznih lastnosti je v Prilogi 1 (tipične lastnosti štirih temperamentov).

3.2 Kako se razumeti z različnimi temperamentnimi tipi sodelavcev

Prvi korak k razumevanju drugih je, da razumemo sami sebe. Poznati moramo svoje prednosti in slabosti. Poiskati moramo tudi svoja šibka področja, kar pa ni lahko. Šele ko proučimo in ugotovimo vse lastnosti nas samih in naših sodelavcev, lahko določimo, kako se medsebojno razumeti. Samo s poznavanjem lastnosti sogovornikov v komunikaciji se bomo zavedali, kakšna mora biti komunikacija pri različnih temperamentih in katere so sprejemljive lastnosti in katere ne (Račnik, 2010, str. 33). Pretirana želja po spremembi sodelavca je napačna in ne prinaša pričakovanih rezultatov. Energijo raje usmerimo v doseganje poslovnih ciljev in s tem sodelavcem omogočimo, da nadaljujejo svojo uspešno življenjsko in poslovno pot.

Z obzirom na različne tip osebnosti so komunikacijski nivoji odvisni od mrežnega sistema medsebojnega komuniciranja. Za nekoga je informacija lahko žaljiva, prepočasna, neustrezna, za drugega pa ravno nasprotno. Z določenimi z lahkoto komuniciramo, saj imamo iste poglede, z drugimi se ne ujamemo in s tem se dosegajo slabši rezultati. Na podlagi karakternih lastnosti ločimo **kolerike, sangvinike, melanholike in flegmatike** (Keenan, 1995, str. 23). Vsak od njih ima svojo značilnost, ki jo zaznamo kot potrebo po

nadzoru pri koleriku, po zabavi pri sangviniku, po popolnosti pri melanholiku in po miru pri flegmatiku.

Sangvinik je oseba, ki zelo veliko govori, ima veliko kreativnih idej, je priden delavec, veliko obljudlja, a ni urejen, natančen, velikokrat stvari ne izpelje do konca. Potrebuje bolj lahkoten pristop, prožnost in raznolikost, da ohrani zanimanje, veliko pohvale, občutek, da je v središču dogajanja, ceni dobro šalo, ljudje pa naj upoštevajo, da večkrat nekaj reče, ne da bi prej pomislil in da včasih nenamerno pozabi na obljubo ali sestanek. Primerno delo za sangvinike je delo z ljudmi, ne vezano na roke končanja, in ne zelo natančno. Najpomembnejši nasvet za delo s sangvinikom je, da se zares zavemo, da nima slabih namenov. Sangvinik nima potrebe, da bi nas premagal, želi si samo biti priljubljen (Littauer, 1998, str. 178).

Melanholik običajno sebi in drugim postavlja previsoke cilje, je nagnjen k potrnosti, hitro postane užaljen in se težko loti naloge, ker je preveč obremenjen s podrobnostmi. Za dobro komunikacijo z njim se mu je potrebno približati na umski ravni. Ne riniti vanj in ne pretiravati. Ceni resnost, olikanost, iskrenost, razločen govor in premišljenost. Ima izredno sposobnost absorbiranja, ocenjevanja in posredovanja informacij, zato zanj stvari ne olepševati z rožicami in zajčki ... Redkokdaj je on tisti, ki prebije led, zato se ljudem zdi plah in nedostopen (Littauer, 1998, str. 188).

Kolerik rad ukazuje, delegira, je brezčuten, usmerjen k ciljem, poln idej, želi izstopati in imeti prav. Je rojen voditelj, kolerikove neznanske moči ni lahko premagati. Rešitev je v tem, da poskušamo razumeti njegov način razmišljanja in dela. Šele takrat se mu upremo in začnemo uveljavljati svojo voljo. Dejansko bolj spoštuje takšne, ki se mu uprejo in se kosajo z njim, kot pa tiste, ki jih z lahkoto usmerja. Pri sodelovanju s kolerikom je potrebno takoj na začetku postaviti odgovornosti, da se izognemo kasnejšemu prelaganju krivde na nas. Kolerik ima vedno prav, v to je trdno prepričan, zato nima smisla temu ugovarjati. Običajno se tudi tako izkaže (Littauer, 1998, str. 187).

Flegmatik težko prične nalogo, kar naprej odlaša, ne mara sprejemati odločitev, se običajno strinja z vsemi, saj si v odnosih ne želi konfliktov. Je zadržan, priden, vztrajen delavec, običajno v dobrih odnosih z vsemi, zadovoljen, ne pričakuje veliko, ne mara napihovanja in neiskrenosti. Potrebuje nekoga, ki bi mu pomagal pri odločitvah, vendar brez naglice in pritiskanja, ljudje naj z njim govorijo blago, z nizkim tonom. Ko ga prisilimo, da sprejme odločitev, ga ne kritizirajmo, da se bo tudi v prihodnje opogumil in sprejemal odločitve. Flegmatikova mirna narava kar kliče ostale sodelavce, da v primeru težav vso krivdo prevalijo nanj. S tem pa običajno naredijo več slabega, saj poslabšajo njegovo samopodobo. Začne se oddaljevati od njih, kar zablokira njegovo komunikacijo. Rešitev je, da flegmatika obvestimo o napaki samo takrat, ko je jasno, da je to njegova

odgovornost. Na koncu ugotovimo, da imamo ljudje običajno kombinacijo vsaj dveh značilnostih tipov. Da dosežemo enak učinek, moramo izbirati različne pristope. Samo na tak način se zastavljeni cilj lahko razume enako (Littauer, 1998, str. 179).

3.3 Ženska v vodilni vlogi v delovnem okolju

Vloga žensk in njihov način delovanja se je skozi desetletja spreminjal. Prve, ki so v karieri orale ledino, so imele zelo težko delo. Še sedaj se razlike med moškimi in ženskami v delovnem okolju dojemajo precej pavšalno in enostransko. Ženskam se očita pomanjkanje samozavesti, iniciative, poguma in neodločnosti. Nimajo dovolj pobud in ambicij. Pogosto tudi stvari doživljajo preveč osebno. Ravno nasprotna so mnenja o moških, o katerih prevladuje mnenje, da so samozavestni in odločni. Iz tega izhaja, da so ženske na vodilnih položajih samo zaradi tega, ker so bolj stroge od moških (Mayer, 2001, str. 23–25). Ženske so spoštovane, ker so sposobne odkriti nove oblike in dimenzije poslovanja, ki stvari urejajo na drugačen način od moških. Ženske so sposobne, da bolj racionalno in čustveno proučijo poslovna vprašanja, katera rešujejo z več razumevanja in prilagajanja, ker jih vidijo večplastno. S tem doseže popolno in kakovostno poslovno odločitev (Osredečki, 1994, str. 22–23). Vodja mora biti oseba, ki ne dvomi o sebi in o svojem dejanju in katera konstruktivno sprejema informacije o svojem delu. Brez tega, da bi se pojavili dvomi o njenem spolu in primernosti za to delovno mesto. Ženska se v življenju srečuje z dvema vlogama, in sicer kot mati in kot poslovna ženska. Ti dve vlogi od nje zahtevata podobne značilnosti, kot so organizacija, reševanje konfliktnih zahtev, učenje, vodenje, usmerjanje, opazovanje, informiranje. Glede razlik med spoloma obstajajo stereotipi glede spola in delovnega mesta, ki vedno bolj izginjajo in prihaja do enakopravnosti moških in žensk. Ločimo različne pristope; ženski pristop opredeljuje vodenje kot timski način, kjer je ženska v centru, za razliko od moških, katerim je pomembnejša struktura, da je moški na vrhu. V literaturi (Goleman, 2001, str. 42) se omenja tudi kombinacija teh dveh stilov pod nazivom androgeni stil vodenja. Le-ta v svoji strukturi povzema najboljše lastnosti obeh struktur, zato bi moral biti najučinkovitejši, bolj prožen in zato ustreznejši za večje število situacij. Ne glede na spol je potrebno upoštevati strukturo organizacije, ki jo vodi, trenutne okoliščine in značilnosti ljudi, s katerimi dela. Iz tega izhaja, da so še vedno stili vodenja, ki so primernejši za moške (rudar, železničar, ...) in stili, primernejši za ženske (zdravstvo, šolstvo, ...) Osnovni princip moške komunikacije, še posebej v delovnem okolju, je hiter prenos informacij in reševanje problemov. Ko moški vodja podaja neka navodila delavcu, ki je tudi moški, bosta oba takoj posegla v srž zadeve. Pri ženskah pa ni čisto tako. Ženske na splošno, kot tudi v delovnem okolju, rade namenijo vsaj nekaj besed izražanju svojega čustvenega stanja. Najnovejši statistični podatki kažejo, da je ženska populacija v izobraženosti dosegla večji odstotek od moške. Analogno temu so sposobne s svojim znanjem in veščinami prevzeti odgovorne položaje na vseh nivojih. Nekateri celo trdijo, da so ravno ženske lastnosti tiste, ki jih na ključnih položajih

primanjkuje (Mihalič, 2008, str. 43). Hillary Clinton je izrekla pomemben nasvet vsem ženskam, ki delajo na pomembnih položajih: »Naučite se kritiko vzeti resno, ne pa tudi osebno« (v Merkač, 2001, str. 14).

4 RAZISKAVA O KOMUNICIRANJU MED RAZLIČNIMI TIPI OSEBNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Predstavila in analizirala bom raziskavo, ki sem jo izvedla v logističnem oddelku podjetja Starkom, d. o. o., in sicer na temo komuniciranje med različnimi tipi osebnosti na delovnem mestu. Zaposlene sem razvrstila in analizirala glede na spol, starost, izobrazbo, delovno mesto, prevladujoči tip osebnost ter ugotovila, kako le-ta vpliva na njihovo medsebojno komuniciranje in konflikte, kako posamezne osebnosti sprejemajo navodila nadrejenih ter sodelavcev (pohvale, graje) in predvsem, kakšno je sprejemanje ženske kot njihove vodje, predvsem zaradi specifične dejavnosti proučevanega oddelka.

4.1 Predstavitev proučevanega podjetja

Podjetje (Starkom, 2012, str. 35) je bilo ustanovljeno leta 2005 in je v 100 % lasti podjetja Daimler AG. Dnevna proizvodnja znaša okoli 46.400 kosov, katero proizvedejo s pomočjo trenutno zaposlenih 200 delavcev. Posluje na proizvodni površini ca 15.000 m². Je dobavitelj delov za podvozja, zavorne čeljusti, podsklope za kabine osebnih in tovornih vozil ter posamezne elemente, ki se uporabljajo v avtomobilski industriji. V podjetju so zaposleni specialisti za razvoj preoblikovanja, varjenja in montaže. Sodelavci z veliko mednarodnimi izkušnjami iz male in velike serijske proizvodnje iščejo rešitve in jih uresničujejo v serije. Skrbijo za kompleten proces od planiranja do serijske proizvodnje in odpreme. Z odgovornim delom vseh sodelavcev se v proizvodnih procesih upoštevajo vsi mednarodni standardi kakovosti s poudarkom na standardih v avtomobilski industriji. Skoraj vsi izdelani proizvodi so podvrženi posebnim zahtevam za varnost. Visoka kakovost in tehnične karakteristike proizvodov temeljijo na dolgoročnih partnerskih odnosih s kupci, njihovih visokih zahtevah in pričakovanjih ter na izkušnjah pri razvoju in proizvodnji. Podjetje razpolaga z vso potrebno opremo in kvalificiranimi sodelavci, ki zagotavljajo izdelavo visokokakovostnih delov. Kakovost izdelkov se ustvarja in preverja v procesih njegovega nastajanja, zato jo nenehno spremljajo in izboljšujejo. Sodelavci so aktivno vključeni v procese kakovosti, saj vsi zaposleni skrbijo za nenehno izboljšavo. S sodelovanjem in timskim delom se stalno izboljšujejo izdelki, tehnologija in procesi. Zato je dobra komunikacija med zaposlenimi ključnega pomena.

4.2 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

Z upoštevanjem različnih tipov osebnosti zaposlenih in njihovega dela v delovnem okolju želim ugotoviti, kako le-to vpliva na delo in komuniciranje. Komunikacija, ki je vzpostavljena med vodji in zaposlenimi, in nasploh z ostalimi sodelavci iz delovnega okolja, je ključnega pomena in nujno potreben element, ki ima za posledico zadovoljivo doseganje poslovnih rezultatov in ciljev podjetja. Odločilno vpliva na uspešnost, na področje dela ter na organizacijsko uspešnost posameznika. Posebej pa na področje razvoja osebne kulture in s tem povezani občutek večje pripadnosti in lojalnosti podjetju. Z boljšim poznavanjem svojih sodelavcev z njimi bolj sproščeno komuniciraš, hitreje prepoznaš njihove prednosti in pomanjkljivosti ter iz njih pridobiš najboljše. Ključne poslovne funkcije v podjetju, kot so nabava, proizvodnja in prodaja, ne morejo delovati brez materialnih tokov, ki jih zagotavlja material, potreben za proizvodnjo. Poleg tega je potrebno poskrbeti za premike izdelkov med proizvodnjo in skladiščem oziroma naročnikom izdelkov. Tukaj lahko vidimo, kako močno se prepleta vloga logistike z drugimi poslovnimi funkcijami ter kako pomembna je pri tem dobra komunikacija zaposlenih. Brez pravilnega komuniciranja ne moremo pričakovati dobrih rezultatov dela. Zraven tega ima vsaka oseba svoj temperament, ki pomembno vpliva na razplet komunikacije. Zato naša komunikacija vedno ne doseže zelenih rezultatov. Zavedati se moramo naše različnosti, da ima vsak posameznik svoj prirojen temperament in svojo osebnost, ter prilagoditi način komuniciranja vsakemu posebej, da dosežemo najbolj optimalne rezultate. Zato bom s pomočjo anketnega vprašalnika ugotovila osnovne podatke o anketirancih, spol, starost, izobrazba, delovno mesto in ugotovila prevladujoči temperament. Z dodatnimi vprašanji bom pridobila podatke, kako se posamezniki odzivajo na različne situacije v delovnem okolju (konflikte, pohvale, kaj jih motivira, kako sprejemajo žensko kot svojo nadrejeno in kako sprejemajo delovna navodila od le-te).

4.3 Namen in cilj analize

V teoretičnem delu naloge sem predstavila, kaj je komuniciranje, načine komuniciranja, tipe osebnosti glede na temperament in njihovo značilnosti ter kako uspešno komuniciramo na delovnem mestu. Namen moje raziskave je razvrstiti in analizirati zaposlene v logističnem oddelku podjetja Starkom glede na njihove osebnosti. S tem želim določiti prevladujoči tip osebnosti in ugotoviti, kako to vpliva na delo in komuniciranje. Na podlagi mojih ugotovitev bom s pomočjo anketne analize navedla morebitne predloge, ki bi pripomogli k lažjemu komuniciranju, redkejšim konfliktom in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Osnovni cilj je torej razumevanje osebnosti in temperamenta sodelavcev v delovnem okolju, saj nam le-to pomaga sprejemati druge ter pokaže, kako predvideti težave in jih rešiti, preden se zgodijo. S pomočjo vprašalnika sem ugotavljala, kakšne so razmere in kakšno je vzdušje v delovnem okolju.

Poskušala bom odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. raziskovalno vprašanje: Kako je organizirano delo/delovna mesta v podjetju Starkom, komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih?
2. raziskovalno vprašanje: Kako pogosti so konflikti med zaposlenimi in kako različno se na njih odzivajo različni tipi osebnosti?
3. raziskovalno vprašanje: Kateri je prevladujoči tip osebnosti v anketiranem oddelku?
4. raziskovalno vprašanje: Ali je posamezen tip osebnosti primeren za določeno delovno mesto? Predlogi izboljšave šibkosti pri le-teh.
5. raziskovalno vprašanje: Ali je ženska v vlogi vodje lahko enako sposobna, primerna in tudi enako sprejeta s strani zaposlenih kot moški vodja?

4.4 Opis procesa raziskave

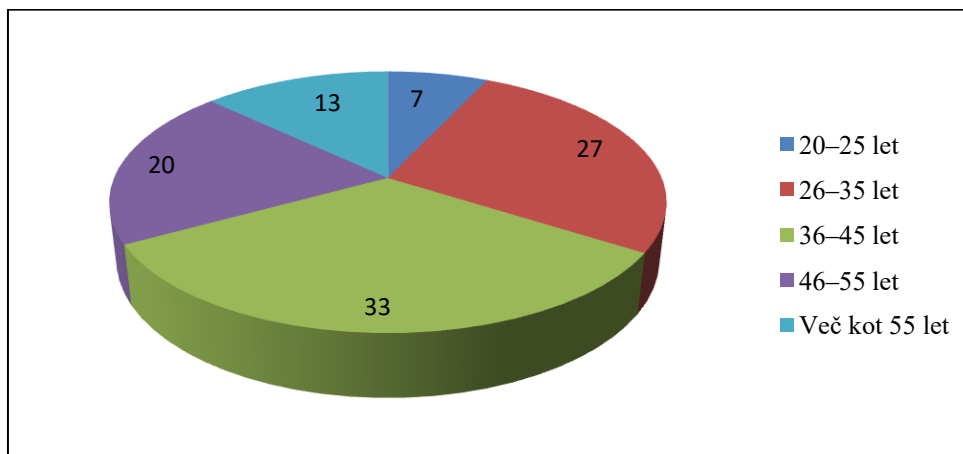
Tip osebnosti sem ugotovila s pomočjo ankete »Test vašega osebnostnega prereza«, avtoric Florence Littauer in Marite Littauer, iz knjige »Osebnostna sestavljanika« (Littauer, & Littauer, 1999, str. 26). V anketi je bilo potrebno izmed štirideset sklopov s po štirimi opisi pri vsakem sklopu izbrati opis, ki anketiranca najboljše označuje. Prvi del sklopa opisuje močne lastnosti, drugi pa šibkosti. Vsak opis v posameznem sklopu pripada enemu izmed tipov osebnosti. Tip osebnosti, za katerega smo zbrali največ opisov, nam določi prevladujoči tip anketiranca. Anketi sem dodala še trinajst vprašanj, ki vsebujejo osnovne podatke o anketirancu, kot so spol, starost, izobrazba in delovno mesto. Naslednja vprašanja se nanašajo na odzive anketiranca glede konfliktov v delovnem okolju, sprejemanje kritike, motiviranost ter mnenje glede vloge ženske kot vodje. To vprašanje sem dodala predvsem z vidika, ker je v obravnavanem podjetju vodja anketiranega oddelka, ki je po specifikah dela uvrščen med bolj moška dela, ženska. Osrednjo vlogo pri empiričnem delu bo zavzemala analiza ankete, opravljena med zaposlenimi. Na podlagi ankete bom poskušala odgovoriti na zastavljena vprašanja. Skupaj je bilo anketiranih 15 oseb in vsi so oddali izpolnjene vprašalnike, torej je bil odziv 100 %. Anketa je bila anonimna.

4.5 Predstavitev podatkov o anketirancih

Anketa je izvedena v mesecu juliju 2015 v logističnem oddelku podjetja. V anketi je sodelovalo 15 anketirancev, od tega so bile samo 3 ženske, torej vidno prevladujejo moški, zaposleni v tej dejavnosti, kar je bilo, glede na dejavnost podjetja, pričakovano. Anketa je zajemala demografske segmente, kot so starostni podatki anketirancev, iz katerih je vidno, da so anketiranci porazdeljeni po vseh starostnih skupinah, največ, kar pet, jih je starih 36–45 let, štirje 26–35 let, trije 46–55 let, sledijo starejši od 55 let in le eden 20–25 let. Glede

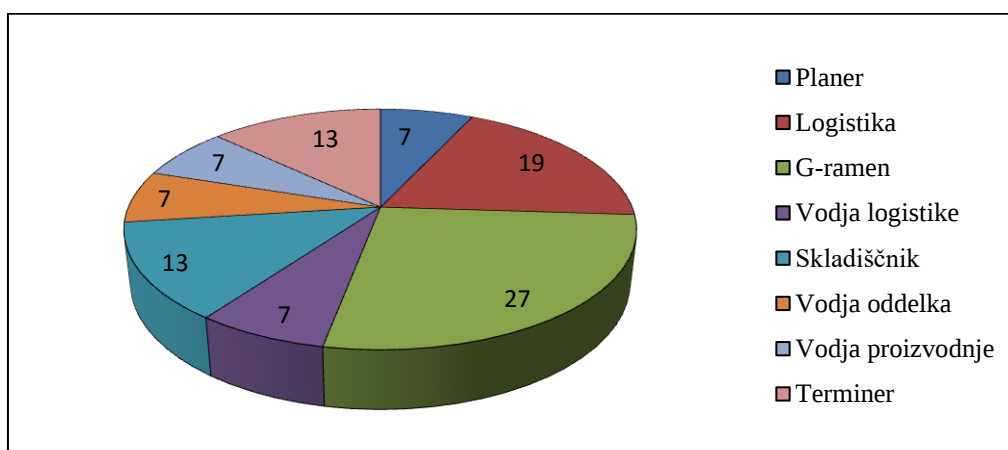
na starost anketiranih lahko rečemo, da so v podjetju kadri porazdeljeni v vseh starostnih skupinah, največ pa jih je v kategoriji med 36 in 45 let.

Slika 2: Starost (v %)



Izobrazba je gotovo tudi dejavnik, ki vpliva na naš temperament. Višje izobraženi ljudje imajo običajno močnejši temperament, kot pa ljudje z nizko izobrazbo, ni pa to pravilo. Vsi zaposleni v anketiranem oddelku imajo srednjo stopnjo izobrazbe, nihče nima višje, visoke ali magisterija. Vodji so v fazi končanja višje šole, a še v času anketiranja ni bila zaključena. V podjetju so med 15 anketiranci trije na različnih vodstvenih funkcijah, prevladujejo štirje zaposleni na proizvodni liniji G-ramen, takoj za njimi so trije v logistiki, dva skladiščnika, dva terminerja ter en planer proizvodnje. Glede na majhno število anketiranih so delovna mesta zelo raznolika. Torej delo zahteva samostojne osebe.

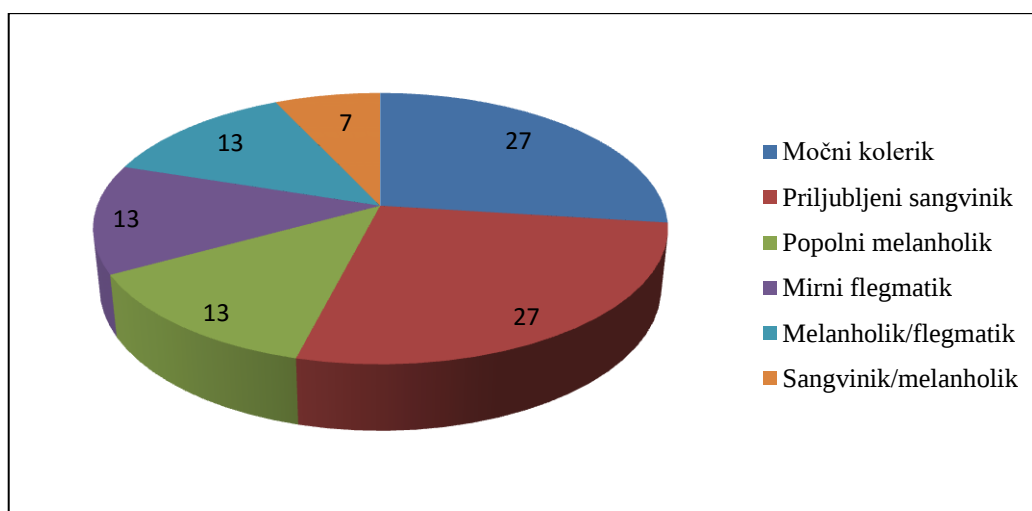
Slika 3: Delovna mesta (v %)



Med temperamenti prevladujejo štirje koleriki in štirje sangviniki. Sledita po dva mirna flegmatika, dva melanholika, dva melanholik/flegmatika in eden sangvinik/melanholik.

Pričakovala sem, da bo prevladoval kolerik, saj je med 15 zaposlenimi 8 različnih delovnih mest, torej je skoraj vsak svoj šef. Delo zahteva samostojne, odločne zaposlene, ki so sposobni samostojno sprejemati odločitve, kar pa je tipična lastnost kolerikov. Sangviniki niso ravno tipični vodje, velikokrat sami potrebujejo nekoga, da jih motivira, priganja, saj so v osnovi neorganizirani in raztreseni.

Slika 4: Tipi osebnosti (v %)



Ugotovitve in analiza raziskave

Predstavila bom rezultate in ugotovitve dodatnih vprašanj, ki izhajajo iz izvedene ankete. Rezultate bom predstavila tudi v obliki grafa. Vprašanja se nanašajo na konflikte s sodelavci in nadrejenimi, njihovo pogostost, kako se posamezniki na njih odzivajo, vzdušje v kolektivu, motiviranost, dejavnike motivacije, sprejemanje kritike in žensko v vlogi vodje. Za boljše razumevanje sem njihove odgovore primerjala z njihovimi osebnostnimi lastnostmi.

Tabela 5: Kako pogosto prihajate v konflikt?

Konflikti	Vsak dan	1-krat tedensko	Redko	Nimam konfliktov
Močni kolerik	0	3	1	0
Mirni flegmatik	1	0	1	0
Popolni melanholik	0	0	1	1
Priljubljeni sangvinik	1	1	2	0
Sangvinik/melanholik	0	0	1	0
Melanholik/flegmatik	0	0	1	1
SKUPAJ: 15	2	4	7	2

Iz odgovorov anketirancev je razvidno, da redko prihaja do konfliktov, to je potrdilo celo 7 zaposlenih, 1-krat tedensko so odgovorili 4 zaposleni, le dva zaposlena, da prihajata v konflikte vsak dan, in dva, ki sploh ne prihajata v konflikte. Iz odgovorov je razvidno, da so v omenjenem kolektivu dokaj dobri odnosi med zaposlenimi in nadrejenim in do konfliktov prihaja redko. V današnjem času ob vse hitrejši dinamiki dela je to zelo dobro, saj so zaposleni zaradi preobremenjenosti posledično tudi izpostavljeni vedno številnejšim konfliktnim situacijam. Iz tabele 6 je razvidno, da so izjema le močni koleriki, kateri so trdno prepričani v svoj prav in z njimi ni težko priti v konflikt (odgovor 1-krat tedensko). Konfliktom nista izpostavljena melanholik/flegmatik in popolni melanholik, kar je že v skladu z njihovo naravo.

Tabela 6: Kakšno je vzdušje v kolektivu?

Vzdušje	1 – zelo slabo	2 – slabo	3 – dobro	4 – zelo dobro	5 – odlično
Močni kolerik	0	0	1	2	1
Mirni flegmatik	0	1	0	1	0
Popolni melanholik	0	1	1	0	0
Priljubljeni sangvinik	1	0	2	1	0
Sangvinik/melanholik	0	0	0	0	1
Melanholik/flegmatik	0	1	0	1	0
SKUPAJ: 15	1	3	4	5	2

Največ glasov je dobila ocena štiri, za njo se je odločilo pet zaposlenih, kar pomeni, da se v omenjenem kolektivu sorazmerno dobro razumejo med seboj, kar je posledica dobrega medsebojnega komuniciranja. Sledili so štirje zaposleni, ki so izbrali oceno tri, nato trije z oceno dve, prav tako dva z oceno pet, eden od zaposlenih (sangvinik) pa sploh ni zadovoljen z vzdušjem v kolektivu in ga je ocenil z nezadostno oceno.

Tabela 7: Če pride do konflikta, kako se nanj odzovete?

Reakcija na konflikt	Poskušam ga rešiti takoj	Umaknem se in poskušam pozabiti	Se umirim, analiziram, nato ukrepam
Močni kolerik	3	0	1
Mirni flegmatik	1	1	0
Popolni melanholik	1	0	1
Priljubljeni sangvinik	3	0	1
Sangvinik/melanholik	1	0	0
Melanholik/flegmatik	2	0	0
SKUPAJ: 15	11	1	3

Do konflikta vedno in povsod pride, pomembno ga je rešiti brez večjih posledic. Zanimiv je podatek, da se večina udeležencev loti reševanja konflikta kar takoj. Prevladujejo, pričakovano, koleriki, ki so vedno trdno prepričani v svoj prav, tako po njihovem konflikt sploh ni potreben kot predmet diskusije. Zato ga v večini obravnavajo neosebno in kot

dejstvo, da je edino tako pravilno, kot menijo sami. Sledijo jim sangviniki, njim je vse skupaj ena sama zabava in tako tudi konfliktov ne jemljejo preveč resno in osebno, zato jih dokaj hitro odpravijo. Prav tako je pričakovan odgovor mirnega flegmatika, da se raje umakne in poskuša pozabiti na konflikt, kar je čisto v skladu z njegovo mirno naravo in delovanjem iz ozadja. Zaradi svoje pretirane mirnosti deluje, kot da je nezainteresiran, kar pa ni res, le težavam se poskuša izogniti.

Tabela 8: Ali ste dovolj motivirani za delo?

Motivacija za delo	Da	Ne	Ne vem
Močni kolerik	3	1	0
Mirni flegmatik	2	0	0
Popolni melanholik	2	0	0
Priljubljeni sangvinik	4	0	0
Sangvinik/melanholik	1	0	0
Melanholik/flegmatik	2	0	0
SKUPAJ: 15	14	1	0

Pomembno je, da so skoraj vsi zaposleni dovolj motivirani za delo; z *da* je odgovorilo štirinajst zaposlenih, le eden ni dovolj motiviran. To je pokazatelj urejenih odnosov v delovnem okolju. Zanimiv pa je podatek, da je ravno največ sangvinikov odgovorilo, da je dovolj motiviranih, saj je za sangvinike običajno značilno hitro pomanjkanje motivacije. Ravno zato velikokrat stvari ne izpelje do konca. Kolerike že običajno samo delo dovolj motivira, saj so usmerjeni k ciljem, polni idej in želijo izstopati. Ni jih lahko premagati in vedno imajo prav. Običajno se tako tudi izkaže.

Tabela 9: Kaj vas osebno najbolj motivira?

Motivacija	Denar	Pohvala	Napredovanje, večja pomembnost	Osebno zadovoljstvo
Močni kolerik	1	0	2	1
Mirni flegmatik	0	2	0	0
Popolni melanholik	1	0	1	0
Priljubljeni sangvinik	3	0	1	0
Sangvinik/melanholik	0	0	0	1
Melanholik/flegmatik	1	1	0	0
SKUPAJ: 15	6	3	4	2

Denar ima še vedno najpomembnejšo vlogo pri delu – tako je odgovorilo šest zaposlenih. Od tega so trije priljubljeni sangviniki, za katere je v osnovi bolj značilno, da jih motivira pozornost, priljubljenost. Štirje so mnenja, da jim je pomembnejše napredovanje in večja pomembnost na delovnem mestu. Gre za mlajšo generacijo, ki je še posebej ambiciozna. Trem zaposlenim je najboljša motivacija pohvala, dva pa najbolj motivira osebno zadovoljstvo. Pri starejši populaciji je pohvala in osebno zadovoljstvo pomembnejši kriterij motivacije kot denar.

Tabela 10: Kako se odzovete na kritiko s strani nadrejenega?

Kritika nadrejenega	Je sploh ne prenesem	Pozitivno	Me prizadene in zmanjša učinkovitost	Me dodatno motivira
Močni kolerik	1	1	0	2
Mirni flegmatik	0	1	0	1
Popolni melanholik	0	0	0	2
Priljubljeni sangvinik	1	1	1	1
Sangvinik/melanholik	0	0	0	1
Melanholik/flegmatik	0	0	1	1
SKUPAJ: 15	2	3	2	8

Malo več kot polovica anketiranih, to je osem od petnajstih, je odgovorilo, da jih vsaka kritika dodatno motivira, tako se še posebej potrudijo in izboljšajo. Trije so odgovorili, da na njih vpliva pozitivno, saj iz nje povzamejo vedno nekaj dobrega. Po dva anketirana sta mnenja, da ju kritika prizadene in s tem zmanjša njuno učinkovitost ter dva, da sploh ne preneseta kritike na svoj račun oz. na svoje napake. Pričakovani odgovor kolerika in sangvinika, tipičnih predstavnikov slabega sprejemanja kritike. V večini so anketirani odgovorili, da jim je vseeno, kdo jim kritiko poda. Dva sta odgovorila, da lažje preneseta kritiko od nadrejene ženske, eden pa od nadrejenega moškega. Anketiranci ne izkazujejo posebnega interesa nad tem, od koga lažje sprejemajo kritiko, v osnovi so neopredeljeni. Kritiko sprejemajo enako neodvisno od tega, kdo jo poda, pomembno je le, da je upravičena. Enajst anketiranih je ostalo neopredeljenih, koga imajo za nadrejenega, trije imajo raje žensko, le eden je izbral moškega. Sklepam, da niso opredeljeni glede spola oziroma nimajo predsodkov glede tega. Kljub temu da v tej panogi prevladujejo zaposleni moški, je njihov vodja logistike ženska.

Tabela 11: Ali je po tvojem mnenju ženska slabši vodja kot moški?

Ženska kot vodja	Da	Ne	Odvisno od dejavnosti	Sta enaka, spol ni merilo uspešnosti
Močni kolerik	0	0	2	2
Mirni flegmatik	0	1	0	1
Popolni melanholik	0	1	1	0
Priljubljeni sangvinik	0	1	1	2
Sangvinik/melanholik	0	1	0	0
Melanholik/flegmatik	0	0	1	1
SKUPAJ: 15	0	4	5	6

Šest anketirancev meni, da spol ni merilo uspešnosti in da sta oba lahko enako uspešna. Pet jih je mnenja, da je to odvisno od dejavnosti, in štirje so mnenja, da ženska ni slabši vodja kot moški. Na podlagi tega lahko sklepamo, da nimajo predsodkov glede ženske kot njihove vodje.

4.6 Povzetek ugotovitev in predlog možnih izboljšav

V prvem sklopu anketnega vprašalnika se vprašanja nanašajo na osnovne lastnosti anketirancev, kot so spol, starost, izobrazba, delovno mesto. Vse skupaj je v povezavi s temperamentom ključnega pomena pri komunikaciji v delovnem okolju. Ženska karakteristika pri odzivnosti je kontrolirana, strpna in usmerjena. Za razliko od žensk se moški odzivajo hitreje in odločneje. Starostna struktura ima ključni pomen pri motivaciji, saj je pri mlajši generaciji običajno glavni motiv denar, pri starejši generaciji pa so pomembnejši medsebojni odnosi v poslovnem in delovnem okolju. Na temperament pa bistveno vpliva tudi izobrazba. Močnejši temperament imajo običajno ljudje z višjo izobrazbo in obratno. Ni pa to pravilo. Delovna mesta so v omenjenem oddelku zelo raznolika (vodja logistike, vodja oddelka, referent logistike, planer, skladiščnik in terminer), zato delo zahteva predvsem samostojne, odločne osebe, ki samostojno sprejemajo odločitve v danih trenutkih.

V sledečem delu vprašalnika se dodatna vprašanja nanašajo na konflikte med zaposlenimi ter vzdušje v kolektivu. Rezultati ankete so pokazali, da se zaposleni med seboj dokaj dobro razumejo, redko prihaja do konfliktov med zaposlenimi in nadrejenimi, kar je posledica dobre komunikacije med njimi, predvsem pa hitrega reševanja konfliktov, saj je večina odgovorila, da konflikte rešujejo takoj. Izjema je samo mirni flegmatik, ki se raje umakne in poskuša nanje pozabiti, kar je v skladu z njegovo mirno naravo. Kot posledica redkih konfliktov je tudi dobro vzdušje v kolektivu, s katerim je zadovoljna večina anketiranih. Samo eden ni zadovoljen z vzdušjem, kar je glede na število anketiranih zanemarljiv podatek.

Iz naslednjih trditev, ki se nanašajo na motiviranje zaposlenih, lahko sklepamo, da ima denar še vedno najpomembnejšo vlogo pri motivaciji. Sledi napredovanje in s tem večja pomembnost, pohvala in šele nato osebno zadovoljstvo. Običajno mlajše generacije bolj motivira denar, starejše pa osebno zadovoljstvo, a v tem kolektivu so anketirani dokaj enakomerno porazdeljeni po vseh starostnih skupinah. Na splošno lahko iz odgovorov sklepamo, da zaposleni sprejemajo kritiko kot pozitivno, saj večino dodatno motivira, zato se še posebej potrudijo. Skratka, kritika je sprejeta kot pozitivna in konstruktivna. Vendar pa, če nam je to všeč ali ne, je konstruktivna kritika nujna za rast, le naučiti se jo moramo sprejeti. Večina zaposlenih meni, da ni pomembno, od koga sprejemajo kritiko, če je le-ta upravičena. Prav tako lahko kritiko podamo kot pozitiven predlog, da jo nasprotnik lažje sprejme. Večinoma so anketiranci glede spola nadrejenega ostali neopredeljeni in jim je vseeno, če je vodja ženska ali moški. Spol ni merilo uspešnosti, torej ženska kot vodja naj ne bi bila manj uspešna in slabše sprejeta kot moški. Nekaj zaposlenih je odgovorilo, da je le-to odvisno tudi od dejavnosti, v kateri dela oseba kot vodja.

Odgovorila bom na zastavljena raziskovalna vprašanja, katerih odgovori izhajajo iz analiz različnih rezultatov ankete in pripadajočih povzetkov. Na prvo raziskovalno vprašanje, kako je organizirano delo/delovna mesta v podjetju, komunikacija in zadovoljstvo zaposlenih, lahko odgovorim, da so delovna mesta v osnovi zelo raznolika – med petnajst anketiranimi je sedem različnih delovnih mest. Prevladujejo moški, saj so v omenjenem oddelku le tri ženske. Glede na raznolikost vsako delovno mesto zahteva samostojno, odločno osebo, ki sama prevzema odgovornost za svoje delo. Najprimernejši tip osebnosti bi bil kolerik. Komunikacija je dokaj uspešna in tudi zaposleni so z delom zadovoljni.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem skušala ugotoviti, kako pogosti so konflikti med zaposlenimi in kako različno se na njih odzivajo različni tipi osebnosti. Do konfliktov v omenjenem kolektivu prihaja redko, kar je dokaj nepričakovano, saj prevladujejo močni koleriki, sledijo jim priljubljeni sangviniki, nato popolni melanholiki. Skratka, prevladujejo zelo močne osebnosti, vendar je med njimi dobra komunikacija, da se lahko konfliktom izognejo oziroma jih pravočasno rešujejo. Kot sem že dejala, je razvidno, da zaposleni kritiko sprejemajo pozitivno, konstruktivno, zato jih še dodatno motivira za delo. Mora pa biti upravičena, predvsem kritika, namenjena mirnemu flegmatiku. Ta kritiko na svoj račun izredno težko sprejema, predvsem če ni utemeljena. Zato je bolje, da je ne izrečemo, kot pa ga po krivem izpostavimo. S tem dosežemo nasprotni učinek. Nasprotje mirnemu flegmatiku je močni kolerik, trdno prepričan v svoj prav, zato kritike sploh ne sprejme.

V tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, kateri je prevladujoči tip osebnosti v omenjenem oddelku. Od petnajstih anketiranih so štirje močni koleriki, štirje priljubljeni sangviniki, dva popolna melanholika, dva mirna flegmatika in en kombinacija sangvinika in melanholika. Osebnosti so dokaj porazdeljene, vodijo koleriki in sangviniki z dokaj težko osebnostjo, kot protiutež so jim melanholiki in flegmatiki, ki so v primerjavi z njimi bolj umirjeni, vase usmerjeni. Koleriki ne potrebujejo prijateljev, rojeni so za šefe, zato ni presenetljiv podatek ankete, da so ravno vodji (vodja logistike, vodja proizvodnje) močni koleriki. Vodenje, popravljanje nepravilnosti in reševanje problemov so naravne stvari, ki jih kolerik opravi spontano, tudi če ga za to ne prosiš. Vse želi imeti pod kontrolo. Kar za sangvinika ne moremo reči. Hitro pozabijo na delo, če jim ni zanimivo, in s tem tudi na roke. Potrebujejo nekoga, ki jih motivira, pohvali njihovo delo in jih priganja k delu. So zelo kreativni in spretni, kar je njihova prednost pri delu. Kot tretji sledijo melanholiki in flegmatiki. Melanholiki so osebe, ki stremijo k popolnosti tako pri delu kot pri zunanjem videzu. Mirni flegmatiki so srečni, kamor koli jih postaviš, ne marajo konfliktov, imajo železno voljo. Zaradi svoje umirjenosti jih lahko drugi dojemajo kot lene. Najbolje se znajdejo na delovnem mestu, ki ne zahteva neodvisne akcije.

Četrto raziskovalno vprašanje sprašuje, ali je posamezen tip osebnosti primeren za določeno delovno mesto ter predloge izboljšav šibkosti pri le-teh. Vsak tip osebnosti ima

svoje prednosti in slabosti, zato bi zelo težko opredelila, kdo je primeren in kdo neprimeren za katero delovno mesto. Iz anketnih odgovorov je razvidno, da so v omenjenem kolektivu delovna mesta dokaj v skladu s tipi osebnosti. S poznavanjem osebnosti svojega sodelavca, nadrejenega, podrejenega, kogar koli, s komer komuniciraš, in z upoštevanjem njegovih lastnosti lažje pridemo do želenih rezultatov. Oziroma pridemo do tega z manj napora, manj konfliktov, podane informacije dosežejo boljše rezultate, kot če jih podajamo vsem na enak način. Saj se ljudje med seboj zelo razlikujemo in tako tudi zelo različno sprejemamo kritike, pohvale, zadolžitve. Če to upoštevamo in svojo komunikacijo prilagodimo vsakemu sogovorniku posebej, potem je tudi rezultat vedno zadovoljiv. Dober vodja zna iz svojih sogovornikov v delovnem okolju pridobiti njihove prednosti, slabostim pa ne namenja pretirane pozornosti, da ostanejo dokaj neopažene. Tako je potrebno sangvinika umiriti, organizirati, da začne poslušati, brez dodajanja svojih komentarjev, in tako lahko postane dober sogovornik. Melanholika je potrebno razvedriti, saj zaradi njegove popolnosti postane potr. Ne prenese kritike, zato je potrebno, da mu jo podamo kot pozitivni predlog, da bo pri njem dosegla želeni rezultat. Ima previsoka merila do sebe in drugih, zato naj sprejme življenje in ljudi okoli sebe, takšne kot so, saj ne bo nikoli boljše oziroma popolnejše. Kolerikov problem je, da mora nenehno delati, rad ima, da drugi opazijo njegovo delavnost. Napak ne priznava, če pa jih in se odloči, da mora nekaj ukrepati, popraviti ali spremeniti, to naredi hitro in hitreje od drugih tipov osebnosti. Zato je običajno na vodilnih mestih, kje ima vse pod nadzorom, je dokaj grob do podrejenih, saj ne prenaša šibkosti. Potrebno je, da se umiri, da prepozna svoje šibkosti, ker potem je dejansko popoln. Flegmatik nima izrazitih slabosti niti pozitivnih lastnosti, zato ga nobena stvar ne more pretirano navdušiti. To je posledica njegove neodločnosti, mirnosti. Raje je nekje v ozadju, samo da se ni treba izpostavljati. Zato si mora zastavljati cilje, naloge, saj ga bodo spremembe bogatile in le tako bo lahko napredoval. Zaradi svoje neodločnosti, tudi kritike ne sprejema dobro, zato ga ne obsojati, temveč mu pomagati, da svoje odločitve lažje sprejema.

Odgovor na peto raziskovalno vprašanje, če je ženska vodja enako sprejeta kot moški, glede na anketne odgovore lahko zanesljivo potrdim, saj v omenjenem kolektivu teh predsodkov nimajo. Tudi na vprašanje, kdo je boljši vodja, so anketiranci odgovorili, da spol ni merilo uspešnosti. Oboji so lahko enako uspešni ali neuspešni. Primernost spola je delno odvisna tudi od dejavnosti. Obstajajo določena dela, ki so primernejša za ženske ali pa moške. To moramo upoštevati ne glede na diskriminacijo.

SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem želela predstaviti, kako pomembna je komunikacija ter njena vloga na delovnem mestu. Komunikacija, ki je vzpostavljena med vodji in zaposlenimi in nasploh med ostalimi sodelavci iz delovnega okolja je ključnega pomena in nujno potrebna. Odločilno vpliva na uspešnost, kakor na področje dela tako tudi na

organizacijsko uspešnost posameznika, posebej pa na področje razvoja osebne kulture in s tem povezani občutek večje pripadnosti in lojalnosti podjetju. Sogovornik se sooča z različnimi situacijami, kjer je potrebna pravilna rešitev. Sooča se z različnostjo zaposlenih pri komuniciranju, torej s težavo, da z nekaterimi nismo »na isti frekvenci«. Potrebni je dvosmerni pretok informacij in povratno informiranje znotraj organizacije. Predvsem v kriznih časih, s kakršnimi se soočamo sedaj, je še posebej pomembna dobra komunikacija in s tem dobri odnosi.

S pomočjo anketne analize sem v izbranem oddelku podjetja preverjala zadovoljnost zaposlenih, njihovo motiviranost, pogostost konfliktov, reševanje le-teh ter vse skupaj primerjala z njihovimi osebnostnimi lastnostmi. Glede na veliko raznolikost osebnosti kakršna je v anketiranem oddelku, je zelo važno, da potrebno pozornost posvetimo povečanju učinkovite komunikacije kot tudi primerno urejenim medsebojnim odnosom. Vodje in zaposleni kritike in pohvale sprejemajo zelo različno, zato je naš način komuniciranja potrebno prilagoditi vsakemu posamezniku posebej. Kot kažejo rezultati, je komunikacija v omenjenem oddelku dobra, do konfliktov prihaja poredko in jih rešujejo sproti. Čeprav tudi konflikt ni slab, saj nastaja zaradi različnih interesov in s tem odpravlja stagnacijo ter opozarja, da je potrebno nekaj spremeniti. Je povzročitelj novih spoznanj in novih rešitev. K pozitivnemu delovnemu vzdušju največ pripomore dobra komunikacija. Torej naj s takšno komunikacijo nadaljujejo oziroma jo samo še nadgrajujejo in s tem izboljšujejo odnose in delo. S tem bodo zaposleni, ki jim je cilj doseči večje zadovoljstvo na delovnem mestu, imeli priložnost in potrebo, da svoje delo opravljajo maksimalno kakovostno, kakor tudi potrebo po kvaliteti in kvantiteti. Naše zadovoljstvo na delovnem mestu pa ni odvisno samo od kolektiva, nadrejenih in pogojev dela, ampak v veliki meri tudi od nas samih in od naše čustvene inteligence. Zadovoljstvo zaposlenih v anketiranem oddelku je dokaj dobro, motiviranost je dobra, a najbolj jih motivira denar, kar je potrebno upoštevati v prihodnje, v kolikor bodo rezultati dela to dovoljevali. Denar vsakogar motivira, saj je z njim povezano posredno ali neposredno zadovoljevanje potreb. Pogosto je prevladujoč dejavnik pri odločanju o zamenjavi delodajalca. Proces izboljšanja kakovosti medsebojnih odnosov v podjetju so pomembni faktor, ki zagotavlja uspeh podjetja in ni vezan samo na tehnologijo, ki se uporablja v podjetju. Programski cilji in prognoze perspektivnosti podjetja morajo biti jasno opredeljeni in postavljeni skupaj z zaposlenimi. S tem se veča pripadnost delavcev podjetju. Odnose v podjetju pa lahko izboljšujemo z dobro komunikacijo, pohvalami, pravilno podanimi kritikami, da dosežejo konstruktivne rezultate, ter s sodelovanjem zaposlenih pri dobičku, saj je ključni motivator zaposlenih še vedno denar. Obstajajo pa tudi ljudje, ki za svoje dobro opravljeno delo ne pričakujejo nobene nagrade, a teh ni veliko. Zaposlenim, predvsem vodjem, je potrebno omogočiti dodatna izobraževanja v obliki delavnic oziroma seminarjev. S tem mislim tudi na delavnice v smislu osebnostnega razvoja in čustvene inteligence, saj ima naša osebnost pri naši uspešnosti pri delu ključno vlogo.

LITERATURA IN VIRI

1. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
3. Gruban, B. (2011). *Dialogos Strateške komunikacije; Predavanje 2011, Motivacija 3.0: zakaj palica in korenček (ne) učinkujeta?* Ljubljana: Pristop.
4. Kanjuo Mrčela, A. (1996). *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost.
5. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Keenan, K. (1995). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
7. Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T. & Curk, J. (2006). *Psihologija: Spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
8. Littauer, F. (1998). *Osebnostni plus*. Ljubljana: Network TwentyOne Slovenia.
9. Littauer, F., & Littauer, M. (1999). *Osebnostna sestavljanke*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
10. Littauer, F. (1999). *Kako se razumeti z vsemi ljudmi*. Ljubljana: DZS.
11. Lorbek, F. (1979). *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Mayer, J. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
13. Merkač, M. (2001). Konstrukcija managerskih vlog. *Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost (str. 8-26)*. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
14. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
15. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorje.
16. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2011). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
17. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
18. Osredečki, E. (1994). *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
19. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Ljubljana: Enotnost.
20. Starkom, d. o. o. (2013). *Sistematizacija delovnih mest v podjetju Starkom, d. o. o.* (interno gradivo). Maribor: Starkom d. o. o..
21. Starkom, d. o. o. (2015). *Starkom, d. o. o.* (interno gradivo). Maribor: Starkom, d. o. o..
22. Tavčar, I. M. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tipične lastnosti štirih temperamentov.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik.....	3

Priloga 1: Tipične lastnosti štirih temperamentov

Tabela 1: Tipične lastnosti štirih temperamentov

Sangviniki	Koleriki
<u>Vedenje</u> • v družbi so glavni in najopaznejši • nenehno glasno, hitro in ognjevit govorijo • po navadi imajo glasne glasove in dominirajo v razpravah • so neposredni in čustveni • izzarevajo energijo in navdušenje	<u>Vedenje</u> • pri komunikaciji z drugimi so avtoritativni, dominantni in nepotrpežljivi • radi govorijo o svojih dosežkih • pri govorjenju radi povzdignejo enega ali oba kazalca na roki • kažejo veliko odločnost, samozavest in imajo veliko količino energije • odgovori so hitri, direktni, brez čustvenega poudarka
<u>Vrline</u> • so pozitivni in optimistični • se hitro spoprijateljijo z ljudmi • so kreativni in ustvarjalni • so fleksibilni, spontani, optimistični, polni upanja • imajo smisel za humor in pripovedovanje začinjjenih zgodb • očarajo druge ljudi in uspejo navdušiti za nekaj novega	<u>Vrline</u> • so pozitivni in optimistični • vodenje in popravljanje nepravilnosti so prirojene lastnosti, ki jih spontano opravljajo • ob težkih kriznih situacijah takoj za vse poskrbijo in se pravilno in hitro odločijo • imajo radi izzive, ki se jih drugi ne lotijo • imajo močno voljo in so zelo tekmovalni
<u>Čustvene potrebe</u> • po pozornosti • po odobravanju • po naklonjenosti • po aktivnosti	<u>Čustvene potrebe</u> • po hvaležnosti, da cenite vse, kar so naredili za vas • po akciji in vaši stalni aktivnosti • po spolni zadovoljitvi • po nadziranju
<u>Delovno mesto</u> • zrcali njihov sproščen stil; kupi papirjev, osebne stvari, slike ... a vedno vedo, kje kaj imajo • nered v predalih, nedosledno zložena dokumentacija • polne mape dokumentov, papirjev, polno starih zapiskov ... • rokovniki in dnevniki jim ne ustrezajo, sporočila si zapišejo na vidno mesto, da ne pozabijo • nimajo občutka za čas, ne držijo se rokov	<u>Delovno mesto</u> • zapolnjeni so z delom, da stvari, kot so pohištvo, slike ... niti ne opazijo, bolj jih zanima funkcija kot blišč • vse organizirajo v svoji glavi, spontano, zato ne marajo odvečnih zapiskov, rokovnikov ...

se nadaljuje

Tabela 1: Tipične lastnosti štirih temperamentov (nad)

Flegmatiki	Melanholiki
<u>Kako jih prepoznamo</u> - vizualno jih je najtežje opisati - radi se držijo v ozadju in ne želijo vzbujati pozornosti - izbirajo čim bolj navadna oblačila, najraje so oblečeni v pulover in kavbojke, radi se odločajo za naravne tkanine, barve - imajo prirojen lahek korak, da ne bi slučajno koga vznemirili	<u>Kako jih prepoznamo</u> - hitro jih prepoznamo po konservativnem stilu oblačenja, pričeski, njihovi drži - kar je v povezavi z njimi, je popolno in urejeno - večinoma jih privlačijo konservativne barve, siva, modra in temnejše barve - stojijo vzravnano in navpično - z rokami delajo diskretne geste, roke držijo ob telesu in se vas ne bodo dotikali
<u>Vedenje</u> - njihov slog delovanja je počasen in lahkoten - če iščete njih, iščite osebo, ki stoji ob strani in je, npr., naslonjena na okvir od vrat, ali počiva na udobnem sedežu - želijo mir, nič konfliktov in čim manj sprememb - ne marajo pritiskov in sprejemanja hitrih odločitev - želja po občutku vrednosti jih spodbudi, da pokažejo svoja resnična čustva	<u>Vedenje</u> - po lepem vedenju, samokritičnih pripombah ter po pikolovskem in negovanem videzu - po resnosti, občutljivosti in podcenjevanju samega sebe - zasipajo vas z vsemi mogočimi podatki, analizami, tabelami - vse delajo pravilno in imajo prav - potreba po priložnosti, da bi pokazali svoje umske, analitične sposobnosti za reševanje težav
<u>Vrline</u> - so dobri poslušalci in dodajajo ravnotežje - rojeni administratorji in imajo malo sovražnikov - potrpežljivi, umirjeni in uravnoteženi - umirjeni, sproščeni in radodarni glede denarja in sredstev - so rojeni skrbniki in zaupniki	<u>Vrline</u> - imajo veliko sposobnost organiziranja in načrtovanja - radi analizirajo in gledajo dolgoročno - so natančni, dosledni in cenijo tišino - zastavljajo si visoka merila in imajo vizionarske sposobnosti - integriteta in sposobnost, ki jih omogoča predvidevanje prihodnjih težav
<u>Šibkosti</u> - ne želijo si sprememb in dajejo zgled osebe, ki pretirano varčuje z energijo - so čustveno eksplozivni in nepredvidljivi - so čustveno ranljivi in potrebni pomoči - težko se spopadejo že z navadnimi spremembami in presenečenji - ne želijo drugim reči »ne«	<u>Šibkosti</u> - hitro padejo v depresijo in so naivno idealistični - se preveč osredotočajo na podrobnosti in so pretirani perfekcionisti - preveč časa porabijo za premišljevanje in pripravo, namesto da bi takoj delovali - drugim tipom osebnosti predajajo prezahtevna opravila in preveč zahtevajo

se nadaljuje

Tabela 1: Tipične lastnosti štirih temperamentov (nad)

Flegmatiki	Melanholiki
<u>Čustvene potrebe</u> • po pozornosti glede samospoštovanja in pomembnosti • po miru; brez pritiskov in neprestane aktivnosti • po občutku vrednosti • po spoštovanju in odsotnosti stresa	<u>Čustvene potrebe</u> • po podpori in osebni prostoru • po tišini, ker ne potrebujejo hrupa • po stabilnosti, ker morejo imeti v svojem življenju občutek reda • po resnicoljubnosti in čustveni rahločutnosti in zaupanju po skupnih vrednotah in načelih
<u>Delovno mesto</u> • urejen delovni prostor, rad ima vse stvari na doseg roke, • zaradi odlašanja pri odločitvah je na njegovi mizi več na pol narejenih projektov • je srečen kjerkoli ga postaviš, čeprav ne mara sprememb	<u>Delovno mesto</u> • popolno in profesionalno, vse na svojem mestu, takoj opazi, če kaj manjka • dokumenti urejeni in spravljani, na mizi le aktualni projekti, perfekcionista • po končanem delu miza pospravljena, osebne stvari na delovnem mestu so majhne in nevsiljive, kakšna osebna slika ali spominek v zvezi z njegovim poklicem • predali so urejeni, običajno zaklenjeni, ker ceni svojo zasebnost

Vir: Povzeto in prirejeno po F. Littauer, Osebnostni plus, 1998, str. 22.

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Spoštovani anketiranec/anketiranka!

Moje ime je Edita Pučko in zaključujem študij na Ekonomsko poslovni fakulteti v Ljubljani smer Podjetništvo. Za zaključno strokovno nalogo sem izbrala naslov Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti v delovnem okolju. Raziskujem, kako se različni tipi osebnosti odzovejo na različne situacije, ki jih v delovnem okolju doživljamo vsak dan. Predvsem pa, kako jih v delovnem okolju prepoznamo, se z njim razumemo in uspešno komuniciramo.

Priložila sem anketo, ki mi bo pomagala pri raziskavi in vas prosim za vašo pomoč. Anketa je anonimna in je namenjena izključno obdelavi podatkov za zaključno strokovno nalogo. Vzela Vam bo največ 5–10 minut. V kolikor želite rezultat Vaše ankete, na anketni list vpišite ime (v kolikor želite, ker je anonimna), ali si določite šifro in dobili boste odgovor, v kateri tip osebnosti spadate in opis le-tega.

Prosim, če mi lahko izpolnjeni vprašalnik vrnete v najkrajšem možnem času, in sicer oddajte ga ge. Levačič Karmen ali pošljite na moj elektronski naslov edita.pucko@gmail.com. Vrnite ga, prosim, najkasneje do četrтка, 23. 7. 2015.

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav.

Edita Pučko

TEST VAŠEGA OSEBNOSTNEGA PREREZA

Navodila: V vsaki vrsti izberite eno od 4 vodoravnih besed, ki Vas najbolj označuje in pred njo napišite znak X. Izpolnite vseh 40 vrstic in ne preskočite nobene. V primeru, da ne boste povsem prepričani, katera beseda Vas najbolj označuje, povprašajte o tem prijatelja, pomislite pa tudi, kakšen bi bil Vaš odgovor, ko ste bili še otrok.

Moči

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

Šibkosti

- | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| 1. _ brezizrazen | _ plah | _ nesramen | _ oblasten |
| 2. _ nediscipliniran | _ nenaklonjen | _ malodušen | _ ne oprošča |
| 3. _ zadržan | _ zamerljiv | _ uporen | _ dolgočasen |
| 4. _ siten | _ bojazljiv | _ pozabljen | _ prostodušen |
| 5. _ nepotrpežljiv | _ negotov | _ neodločen | _ prekinja |
| 6. _ nepriljubljen | _ nevpleten | _ nepredvidljiv | _ brezčuten |
| 7. _ trmoglav | _ slučajen | _ zahteven | _ omahljiv |
| 8. _ običajen | _ pesimističen | _ ponosen | _ popustljiv |
| 9. _ jezljen | _ brezciljen | _ prepirljiv | _ odtujen |
| 10. _ naiven | _ negativno naravnan | _ živčen | _ malomaren |
| 11. _ zaskrbljen | _ samotni | _ deloholik | _ lasti si zasluge |
| 12. _ preobčutljiv | _ neolikan | _ sramežljiv | _ zgovoren |
| 13. _ dvomeč | _ zmeden | _ ukazovalen | _ potrten |
| 14. _ nedosleden | _ introvertiran | _ nestrpen do drugih | _ brezbrizen |
| 15. _ zanemarjen | _ muhast | _ mrmra | _ manipulatorski |
| 16. _ počasen | _ trmast | _ bahav | _ skeptičen |

- | | | | |
|------------------|----------------|--------------|---------------|
| 17. _ samotar | _ gospodovalen | _ len | _ glasen |
| 18. _ okleva | _ sumničav | _ nagle jeze | _ raztresen |
| 19. _ maščevalen | _ nemiren | _ nevoljen | _ zaletav |
| 20. _ spravljev | _ kritičen | _ premeten | _ spremenljiv |

SPLOŠNA VPRAŠANJA (za vsako vprašanje poiščite samo en (1) odgovor)

1. Spol

- a) Ženski
- b) Moški

2. Starost

- a) 20–25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) Več kot 55 let

3. Izobrazba

- a) Osnovnošolska
- b) Srednješolska
- c) Višja stopnja izobrazbe
- d) Visoka stopnja izobrazbe
- e) Magisterij

4. Delovno mest, na katerem ste zaposleni:

5. Kako pogosto prihajate v konflikt s sodelavci ali z nadrejenimi?

- a) Vsak dan
- b) 1-krat tedensko
- c) Redko
- d) Nimam konfliktov

6. Kakšno je po vašem mnenju vzdušje v vašem kolektivu?

1 2 3 4 5 (1 – slabo, 5 – odlično)

7. Če pride do konflikta, kako se nanj odzovete?

- a) Poskušam ga rešiti takoj
- b) Umaknem se in poskušam čim prej pozabiti nanj
- c) Počakam, da se umirim, problem analiziram in šele nato ukrepam

8. Ali ste dovolj motivirani za delo?

- a) Da
- b) Ne
- c) Ne vem

9. Kaj vas osebno najbolj motivira?

- a) Denar
- b) Pohvala
- c) Napredovanje in s tem večja pomembnost v delovnem okolju
- d) Osebno zadovoljstvo

10. Kako se odzovete na kritiko s strani nadrejenega?

- a) Slabo, sploh ne prenesem kritike na svoj račun
- b) Pozitivno, saj iz nje izvlečem vedno nekaj dobrega
- c) Vsaka kritika me prizadene in zmanjša mojo motivacijo za delo
- d) Vsaka kritika me dodatno motivira, da se še posebej potrudim in izboljšam

11. Kritiko lažje prenesete od:

- a) Sodelavca
- b) Nadrejenega, ki je ženska
- c) Nadrejenega, ki je moški
- d) Vseeno od koga

12. Za svojega »nadrejenega« imam raje:

- a) Žensko
- b) Moškega
- c) Vseeno

13. Ali je po vašem mnenju ženska slabši vodja kot moški?

- a) Da
- b) Ne
- c) Odvisno od dejavnosti, v kateri deluje
- d) Sta enaka, spol po mojem mnenju ni merilo uspešnosti

Za odgovore se Vam najlepše zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam!