

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

KOMUNIKACIJA IN STRES PRI
MANAGERJIH

Tina Javornik

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag., Suzana Sedmak

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila svoji mentorici viš. pred. mag. Suzani Sedmak, za vso strokovno vodenje in podporo pri pisanju tega diplomskega dela.

Prav tako pa bi se rada zahvalila svoji družini za vso podporo skozi leta študija.

POVZETEK

Osrednji temi diplomske naloge sta stres in komunikacija pri managerjih. V teoretičnem delu je obravnavan stres, različni stresogeni dejavniki in odzivi na stres, ki so lahko tako pozitivni kot negativni. Obravnavan je tudi stres pri managerjih, prav tako pa tudi komunikacija – kakšne vrste komunikacije poznamo in kako le-ta kot takšna vpliva na stres. Namen raziskovalnega dela je bil ugotoviti, kateri stresogeni dejavniki se pri delu managerjev najbolj pogosto pojavljajo in kateri izmed njih najbolj intenzivno vpliva na njihovo delo, obenem pa raziskati, kakšno vrsto komunikacije najbolj pogosto uporabljajo managerji pri svojem delu. Obravnavana je bila tudi povezava med komunikacijo in stresom pri delu managerjev ter poučenost le-teh o stresu in komunikaciji.

Ključne besede: stres, stresogeni dejavniki, reakcija na stresno situacijo, manager, komunikacija, poklicna izgorelost.

ABSTRACT

The central topic of the thesis is stress and communication concerning managers. The theoretical part looks at stress, different stress factors as well as positive and negative reactions to stress. In addition, it also considers stress in manager's work as well as communication, namely different types of communication and its influence on stress. The first objective of research work is to find out which stress factors most frequently as well as which most intensively occur in manager's work. The second objective is to examine what kind of communication managers most often use in their line of work. Moreover, the thesis also looks at connection between communication and stress regarding manager's work as well as their informedness of stress and communication.

Keywords: stress, stress factors, reaction to a stressful situation, manager, communication, occupational burnout.

UDK: 159.944.4:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Komunikacija	3
2.1	Vrste komunikacije	4
2.2	Načini komuniciranja	4
2.3	Prvi vtis	6
2.4	Sestavine komunikacijskega sistema	6
2.5	Odnosi v komunikaciji	9
2.6	Stili komuniciranja	9
2.7	Komunikacija in management	10
2.7.1	Slog komuniciranja	11
2.7.2	Slog vodenja	12
2.8	Trening asertivnosti	13
2.9	Podajanje informacij in njihovo prejetje	14
2.10	Odnosi vodij in ostalih članov skupine	15
2.11	Ovire pri komuniciranju znotraj podjetja	17
3	Stres	19
3.1	Model stresa po Selyu	19
3.2	Vrste stresa	19
3.2.1	Prijeten stres	20
3.2.2	Škodljivi stres	21
3.3	Faze stresa	21
3.4	Stresorji	21
3.5	Odzivanje na stres	22
3.6	Stres in zdravje	23
3.7	Stres in managerji	23
3.8	Stres pri delu	24
3.9	Poklicno izgorevanje	26
4	Stres in komunikacija	27
4.1	Povezava med stresom in komunikacijo	27
4.2	Predlogi za dobro komunikacijo na delovnem mestu	31
5	Raziskovalni del	35
5.1	Problem in cilji raziskovalnega dela	35
5.1.1	Problem raziskovanja	35
5.1.2	Cilji raziskovanja	35
5.2	Raziskovalna vprašanja	35
5.3	Metode dela	36
5.3.1	Opis vzorca	36
5.3.2	Postopek zbiranja podatkov	38

5.4	Analiza intervjujev	38
5.5	Analiza raziskovalnih vprašanj	45
5.5.1	Ali managerji svoje delo doživljajo kot stresno?.....	45
5.5.2	Ali obstaja povezava med stresom, ki ga doživljajo zaposleni, in stroški za organizacijo?	46
5.5.3	Kako komunikacija vpliva na stresnost dela managerjev?.....	47
5.5.4	Kaj je najpomembnejši dejavnik uspešne komunikacije med managerjem in njegovimi podrejenimi?.....	48
5.5.5	Kakšen način komunikacije uporablja večina managerjev pri svojem delu?	49
5.5.6	Kako so managerji zadovoljni z usposabljanjem in izobraževanjem na področju komunikacije in stresa?.....	51
6	SKLEP	53
	Literatura	55
	Viri	57
	Priloge	59

SLIKE

Slika 2.1	Načini komuniciranja	5
Slika 2.2	Sestavine komunikacijskega sistema	7
Slika 2.3	Dejavniki uspešne komunikacije	8
Slika 3.1	Vpliv pozitivnega in negativnega stresa na človeka.....	20
Slika 3.2	Lastnosti človeka, ki vplivajo na odziv v stresni situaciji	22
Slika 3.3	Stresor, stres in čezmerni odziv.....	23
Slika 5.1	Število let delovnih izkušenj intervjuvancev	37

TABELE

Tabela 2.1	Lastnosti načinov komuniciranja.....	12
Tabela 5.1	Podatki o intervjuvancih	36
Tabela 5.2	Podatki o organizacijah, v katerih so zaposleni intervjuvanci	37
Tabela 5.3	Posledice stresa	41
Tabela 5.4	Poučenost intervjuvancev o stresu in komunikaciji pri njihovem delu	44
Tabela 5.5	Možnosti izobraževanja	45
Tabela 5.6	Vedenje v povezavi s komunikacijo	50
Tabela 5.7	Stresorji na delovnem mestu	51

KRAJŠAVE

Posl. poslovne
Inter. intervjuvanec
ILO Mednarodna organizacija dela

1 UVOD

Živimo v časih, ki so nepredvidljivi, s spremembami se srečujemo na vsakem koraku. Stres nas nenehno obkroža, saj je prisoten na slehernem koraku. Ljudje smo se nekako naučili živeti s stresom (sicer bi izumrli). Z njim se spopadamo na različne načine – nekateri se spopadajo na pozitiven, drugi na negativen način. Kako se bomo spopadali s stresom, je odvisno od nas samih in dražljaja, ki v nas povzroča stres. Vsekakor je priročno in dobro, če se znamo z njim spopadati na pozitiven način.

Nekateri ljudje oziroma nekateri poklici se s stresom srečujejo pogosteje kot ostali. Med izrazito stresne poklice spada tudi poklic managerja. Delo z ljudmi, nenehen boj za prevlado, konkurenca, vodilni položaj, težave pri delu ... vse to so dejavniki, ki so lahko izredno stresni. Glede na različne raziskave spada poklic managerja med enega najbolj stresnih poklicev. Kako se bo manager spopadel s stresom, je prav tako odvisen od njega samega. Dandanes se ljudje na vodilnih delovnih mestih izobražujejo o stresu in kako se bojevati proti negativnim posledicam le-tega, saj so ugotovili, da je izobraževanje na tem področju edini način, kako se na čim bolj zdrav način spopadati z obremenilnim delovnim okoljem. Ko koristne informacije ponotranjimo, uzavestimo in ravnamo v skladu z njimi, lahko uspemo in zmanjšamo stresnost na delovnem mestu.

Komunikacija je v tesni korelaciji s stresom. Ljudje se odzivamo na zunanje dražljaje in komunikacija kot takšna je eden od zunanjih dražljajev, ki lahko povzroča stres, pa naj gre za komuniciranje med partnerjema ali na delovnem mestu. Tudi pri komunikaciji je pomembno, da se na besede, ki jih slišimo in dojemamo, odzovemo nepristransko in objektivno. Še posebej, kadar gre za komuniciranje na delovnem mestu.

Ljudje pogosto ne razmišljamo o komunikaciji kot takšni, saj je tako ukoreninjena in tako prepletena z našim življenjem, da se nam ne zdi smiselno razmišljati, ali pravilno komuniciramo ali ne. Ko pa se človek znajde na vodilnem položaju in začne ugotavljati, da lahko sama komunikacija prinese v njegov svet ogromno stresa, pa pogosto začne razmišljati, ali je način, na katerega komunicira (tako verbalno kot neverbalno), pravilen in ustrezen. Zave se, da lahko pravilna vrsta komuniciranja zmanjša stresnost na delovnem mestu (tako zanj kot za vse podrejene), s tem pa se posledično poveča delovni uspeh. Delovne organizacije, katerih vodilni imajo demokratičen pristop do svojih zaposlenih, kjer nadrejeni pristopajo do svojih delavcev

z nekim enakopravnim in spoštljivim pristopom, so uspešne. Kjer je zadovoljen delavec, je zadovoljen tudi manager in delovna organizacija je uspešna. Sliši se sicer lepo, vendar je včasih težko vso to teorijo prenesti v prakso, saj smo navsezadnje vsi samo ljudje, ki jih v primarnem smislu vodijo nagoni in čustva.

Takšna in podobna razmišljanja so me privedla do različnih vprašanj, ki sem jih želela raziskati v svojem diplomskem delu. Kako sta povezana stres in komunikacija? Glede na usmerjenost mojega izobraževanja me je seveda zanimalo, kako se na ta dva dejavnika odzivajo vodilni v različnih delovnih organizacijah. Preko raziskovanja in pogovorov z različnimi ljudmi na vodstvenih položajih sem se ogromno naučila. Pridobila sem veliko znanja, ki je koristno tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. Velikokrat namreč pozabimo, da negativen stres škoduje samo nam samim in da se moramo naučiti, kako se uspešno spopadati z njim. Velikokrat pozabimo, da je komunikacija zelo stresen in vsakodnevno prisoten dejavnik v našem življenju. Pravilna komunikacija ni samoumevna, včasih se moramo tudi komuniciranja učiti. Samo na ta način lahko zmanjšamo stresorje, ki vplivajo na nas, na naše zdravje in se trudimo živeti srečno, zdravo ter uspešno življenje.

2 KOMUNIKACIJA

Covey (1994, 223) pravi: »Komunikacija je najpomembnejša veščina v življenju. Večino ur, ki jih ne prespimo, preživimo v komuniciranju.«

Brez komunikacije ne bi prišlo do razvoja možganov, osebnosti in identitete. Človekov osebnostni razvoj je v tesni povezavi z medosebno komunikacijo, z verbalno in neverbalno komunikacijo; to ga spremlja vse življenje – od rojstva naprej (Brečko 1998, 107–108). Komuniciranje poteka vsakodnevno na različnih ravneh: intrapersonalni (notranji pogovor), interpersonalni (med ljudmi), organizacijski (podjetja, šole, druge organizacije), masovni (zborovanja), medijski (preko sredstev množičnega obveščanja) (Ucman in Draginc 2001, 28). Ljudje naj bi s komuniciranjem zadovoljevali predvsem potrebe po: izražanju in sproščanju notranje napetosti, druženju in stikih z ljudmi, informiranju, izogibanju osamljenosti in tišini, oblikovanju idej in ustvarjalnosti, soočenju, primerjanju in individualizaciji, samouresničevanju in individualizaciji, nadzoru samega sebe, pretvarjanju in prikrivanju ter odklanjanju stikov z drugimi (Tyrer 1987, 111).

Beseda komunikacija je latinskega izvora (*communicatio*) in ima vsaj tri pomene: 1. naznanilo, sporočilo; 2. občevanje; 3. povezanost, povezava. Beseda komunicirati pa izhaja iz latinskega izraza »*communicare*« in pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se (Kavčič 2000, 1).

Možina, Tavčar in Kneževičeva (1998, 19) navajajo naslednje splošne namene komuniciranja:

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- izmenjava mnenj in podatkov,
- vzdrževanje stikov,
- opravljanje dela,
- reševanje problemov,
- udejanjanje idej zamisli in rešitev,
- razvojna in raziskovalna dejavnost.

Možina in ostali (2004, 52) pravijo, da je cilj komuniciranja prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge ali več oseb. Uletova pravi, da je komunikacija družben

proces, sistem družbeno pomenljivega delovanja ljudi, z notranjimi in zunanji smotri. Med zunanje smotre prišteva prenos sporočila med ljudmi, vzpostavljanje in ohranjanje socialnih razmerij in odnosov, usklajevanje delovanja ljudi med seboj. Notranji smotri komuniciranja pa so ustrezno izražanje komunikacijskih namer, uspešno sporazumevanje, konstrukcija in reprodukcija simbolnih gest in pomenljivih znakov oziroma simbolov (2005, 14).

2.1 Vrste komunikacije

Sagadin (2006, 58) loči naslednje vrste komunikacije:

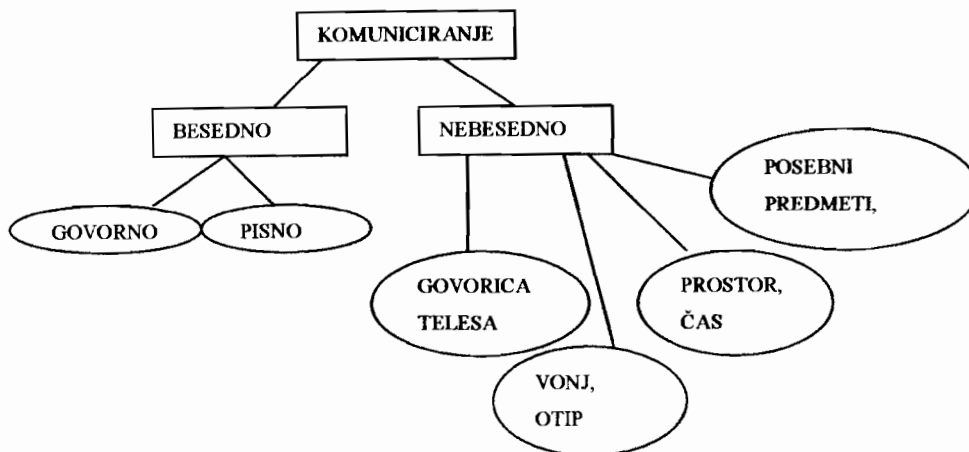
- glede na razdaljo med udeleženci – neposredno in posredno komunikacijo,
- glede na število sodelujočih – intrapersonalno, medosebno, javno in množično komunikacijo,
- glede na smer – enosmerno in dvosmerno komunikacijo,
- glede na obliko pa loči besedno od nebesedne komunikacije.

Glede na število udeležencev komunikacijskega procesa delimo komunikacijo na javno – množično in medosebno. Za javno komunikacijo je značilno veliko udeležencev (gledalcev, poslušalcev), uporaba medijev, velike razdalje, kontrola informacij, odgovornost za informacije in enosmerni pretok informacij. Za medosebno komunikacijo pa je značilno malo udeležencev, v načelu brez medijev, ni vedno kontrole in odgovornosti ter dvosmerni pretok informacij. Najpomembnejša razlika je povratna zveza ali pretok informacij. Medosebno komuniciranje je pomembno, kadar imamo zaradi narave dela stike z drugimi.

2.2 Načini komuniciranja

Sporazumevamo se oziroma komuniciramo lahko na več načinov. Najbolj znana je delitev na besedno in nebesedno komunikacijo oziroma z drugimi besedami na verbalno in neverbalno komunikacijo.

Slika 2.1 Načini komuniciranja



Vir: Možina in ostali 2004, 46.

Besedno komuniciranje; Cvetko pravi, da besede pomenijo tisto, za kar se ljudje dogovorijo, da bodo pomenile. Ker pa so velike razlike med ljudmi, tako glede doživljanja kakor tudi izkušenj, so velike tudi možnosti za zmedo in nerazumevanje (2001, 24). Zaradi različne interpretacije pomena besed lahko pride do motenj, ki pa imajo različne posledice (nesporazum, prepir, vojne ...).

Govorno komuniciranje; gre za pogovore, nagovore, razgovore ipd. Govorno komuniciranje je hitro, komunicira lahko več ljudi, predvsem pa se prednost govornega komuniciranja pokaže v možnostih takojšnje povratne informacije in možnosti sprotnega preverjanja razumljivosti sporočila. Problemi nastanejo, kadar v komunikacijskem procesu nastopa več udeležencev in se sporočilo prenaša od enega do drugega. Takrat obstaja možnost, da se sporočilo popači in ni več isto prvotnemu (s tem dobi drug pomen).

Pisno komuniciranje; gre za uporabo zapisane besede, simbolov, barv, risb in podobnega (pisma, revije, časopisi, elektronska sporočila in podobno). Prednosti pisnega komuniciranja so jasnost, trajnost in možnost kasnejšega preverjanja informacij (ostaja dokumentirano). Slabosti pa so vidne predvsem v tem, da je pisno komuniciranje zamudnejše.

Nebesedno komuniciranje; obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu (ton glasu, govorica telesa, vonj, otip, obleka udeležencev komunikacije, prostor in čas).

Pomembna je usklajenost besedne in nebesedne komunikacije ter prilagoditev sporočila prejemniku. V Prilogi 1 so prikazani načini komuniciranja, primeri in njihova uporabnost.

2.3 Prvi vtis

Pri nebesedni komunikaciji je pomemben prvi vtis. Od tega je odvisno, kako se bo komunikacija in odnos razvijal v prihodnosti. Prvi vtis o nekom si ustvarimo v nekaj pičlih sekundah, da pa spremenimo mnenje, ki smo si ga ustvarili na začetku, lahko traja zelo dolgo, ali pa ga nikoli ne spremenimo.

2.4 Sestavine komunikacijskega sistema

Medosebno komunikacijo je Lamovčeva opredelila kot sporočilo, ki ga pošiljatelj pošlje prejemniku (ali prejemnikom) z zavestno namero, da bi vplival na njegovo (njihovo) vedenje (1991, 33).

Možina (2004, 45) pa je medosebno komunikacijo opredelil kot proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena.

Avtorji navajajo naslednje komponente komunikacijskega sistema:

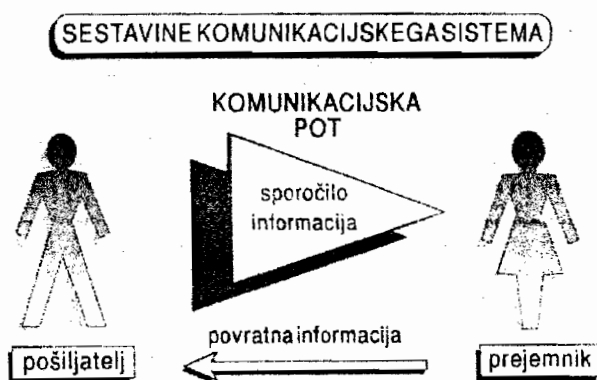
- *oddajnik ali pošiljatelj* (oseba, ki sporočilo oblikuje in oddaja),
- *sprejemnik ali prejemnik* (oseba, ki sporočilo sprejme),
- *sporočilo* (vsebuje informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku),
- *komunikacijski kanal* (pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja do prejemnika),
- *koda* (spremeni informacijo v obliko, v kateri se lahko prenaša po komunikacijskem kanalu),
- *šum* (vsaka motnja v procesu komuniciranja),
- *povratna informacija* (sporočilo, ki ga oddaja prejemnik informacije nazaj pošiljatelju in se nanaša na učinek informacije).

Pošiljatelj in prejemnik; naloga pošiljatelja je, da sporočilo sestavi in ga posreduje naprej. Naloga, ki jo ima prejemnik, je ta, da sporočilo, ki mu je bilo namenjeno, sprejme.

Jezik; Džinič (1980) pripisuje jeziku tri funkcije, in sicer: jezik je osnovno sredstvo komuniciranja, ki odseva kulturo posameznika in njegove družbe ter hkrati omogoča oblikovanje osebnosti in kulture (povzeto po Brečko 1998, 114).

Sporočilo; da lahko govorimo o komunikacijskem procesu, mora med oddajnikom in sprejemnikom steči neko sporočilo, ki sestoji iz urejenega izbora simbolov. Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena (Brečko 1998, 116).

Slika 2.2 Sestavine komunikacijskega sistema



Vir: Možina in ostali 2004, 43.

Trček (1998, 62) pripisuje vsaki informaciji štiri vsebine, in sicer: slovarni ali leksični pomen uporabljenih besed, sporočevalčev odnos do podanih vsebin, sporočevalčev odnos do prejemnika oz. poslušalca in sporočevalčev odnos do sebe, kajti sporočevalec se vedno odkriva.

Komunikacijski kanal; je pot, po kateri teče sporočilo od oddajnika do prejemnika. Učmanova in Draginčeva (2001, 9) delita komuniciranje na posredno in neposredno. Slednje je, kadar med pošiljateljem in prejemnikom sporočila ni nobenega posrednika (praviloma učinkovitejše zaradi možnosti takojšnje povratne informacije). Pri posrednem komuniciranju obstaja med pošiljateljem in prejemnikom sporočila komunikacijski kanal (telefonski pogovor, dopisovanje, komuniciranje po elektronski pošti).

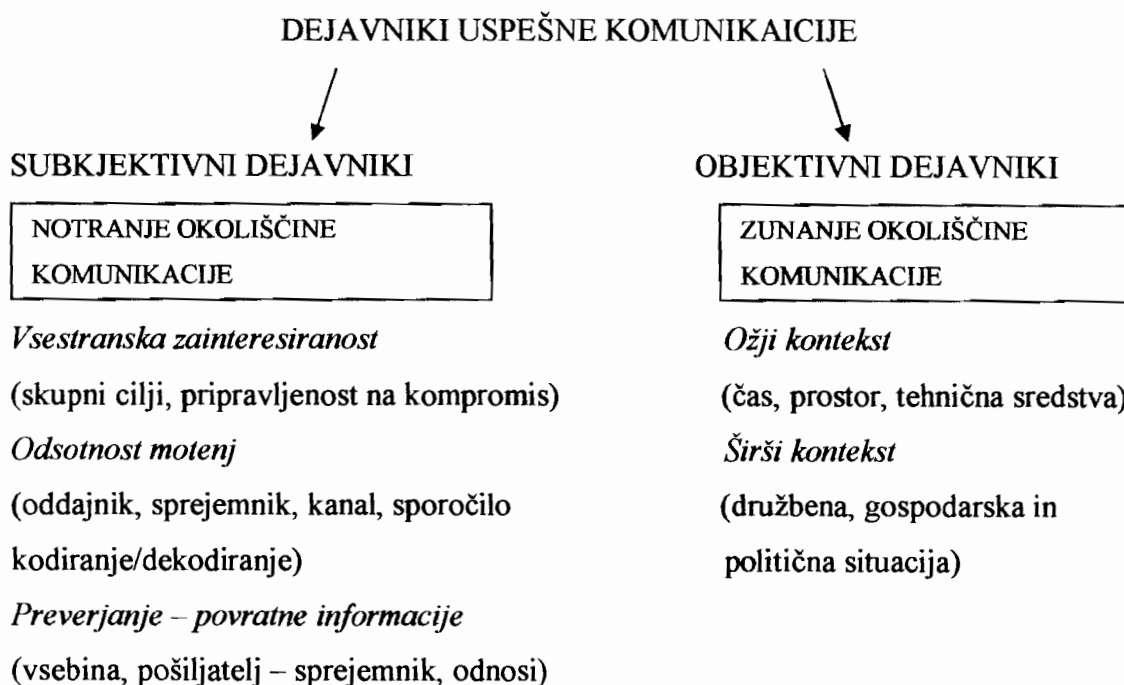
Šum oz. motnja; lahko se pojavi na vsakem mestu v procesu komuniciranja. Lahko se pojavijo motnje pri prenašanju sporočila (motnje v kanalu), lahko pa prejemnik napačno prejme sporočilo, ga napačno razume oziroma interpretira (semantične motnje). Te motnje so posledica življenja v različnih socialnih okoljih (Brečko 1998, 120).

V Prilogi 2 so prikazani vzroki motenj v komunikacijskem sistemu in načini, kako jih preprečiti ali omiliti.

Povratna informacija; najboljša oblika komunikacijskega feedbacka je besedno sporočilo, ki je jasno, konkretno in predvsem pozitivno oblikovano. Povratna informacija se lahko nanaša na: informacije o pošiljatelju, sporočilo in prejemnikovo doživljanje sogovornika.

Poleg povratne informacije pa obstaja še vrsta dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost komunikacije. Iz naslednje slike je razvidna ena izmed razvrstitev dejavnikov, ki jo je opredelil Cvetko.

Slika 2.3 Dejavniki uspešne komunikacije



Vir: Cvetko 2001, 47.

May in Kruger (1988, 58) poudarjata, da je uspešna komunikacija poslušanje, govorjenje, spraševanje in ubesedenje osebne vizije posameznika.

2.5 Odnosi v komunikaciji

Interpersonalna komunikacija ima vedno svoj vsebinski in odnosni del. Oba vplivata na potek komunikacije. Enakopravni odnosi med sogovorniki so potrebni v družini, socialnem okolju in podjetju (Popovič in Zajc 2002, 70). Odnos, ki ga imamo do prejemnika sporočil (ali ga spoštujemo kot osebo, njegovo mnenje), lahko ovira ali pa spodbuja komunikacijo.

Odnosi pri medosebnem sporazumevanju imajo štiri osnovne oblike:

1. »*ali jaz ali ti*«; tako sporazumevanje je pravzaprav nesporazumevanje, boj za prevlado, kdo bo koga premagal,
2. »*jaz ali ti*«; vnaprej se ve, kdo je gospodar, kdo obvladuje položaj. Eden govori in drugi posluša,
3. »*jaz nad tabo*«; to je prikrita komunikacija, pri kateri ni nič jasno. Pri taki komunikaciji gre za tezo: »Ti si sicer prvi, jaz pa odločam.«
4. »*tako jaz kot ti*«; pri tej obliki komunikacije sta partnerja enakopravna in se dopolnjujeta. Tukaj nihče ne izgubi, pridobita pa oba (Popovič in Zajc 2002, 70).

2.6 Stili komuniciranja

Vsak posameznik ima osebni stil komuniciranja, ki pride do izraza v neposrednem ustnem komuniciranju. Kavčič omenja dve dimenziji vedenja: neposrednost – posrednost in podpora – kontrola. Na podlagi teh dimenzij se izoblikujejo naslednji komunikacijski stili:

- *stil odnosi* (podpora in posrednost),
- *stil družabnik* (podpora in neposrednost),
- *stil mislec* (kontrola in posrednost),
- *usmerjevalec* (kontrola in neposrednost) (Ucman in Draginc 2001, 35).

Možina glede na način razmišljanja, vedenja, čustvenega odzivanja in odnosa posameznika do drugih ljudi govori o štirih komunikacijskih stilih: analitik, povezovalac, snovalec, pobudnik. Njihove značilnosti so prikazane v prilogi.

2.7 Komunikacija in management

Beseda management pojmuje organ v organizaciji, prav tako pa lahko pomeni dejavnost. Kovač (2003, 13) je opredelil management kot proces, v katerem ena skupina ljudi usmerja delovanje drugih v smeri doseganja skupnih ciljev, neposredno aktivnost posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba, oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah.

Glavne funkcije managementa v organizaciji so:

- planiranje,
- organiziranje,
- vodenje,
- nadzor.

Možina (1992, 11) govori o različnih vlogah vodilnih delavcev: socialne vloge (glavna oseba, vodja, vezni člen), informacijske vloge (monitor, razdeljevalec informacij, govornik) in odločitvene vloge (podjetnik, obravnavalec motenj, usmerjevalec virov ter pogajalec).

Ena izmed pomembnih nalog managerjev v podjetju je komuniciranje. Komunikacija managerjev se nanaša na komuniciranje s podrejenimi kot tudi z ostalimi člani organizacije (drugimi managerji, lastniki organizacij, direktorji ...), z javnostjo (mediji ...) in ostalim zunanjim okoljem (konkurenti, odjemalci, dobavitelji ...).

Vrčko pravi: »Komunikacija ima v organizaciji podobno vlogo, kot jo ima krvni obtok pri človeku. Predstavlja povezovalni element vsega dogajanja v podjetju.«

Ucmanova in Draginčeva (2001, 60) navajata posebnosti, ki sta jih opredelila Kohut in McFarland, in izhajajo iz ločevanja med poslovnim in drugim komuniciranjem:

- poslovne komunikacije imajo praktičen pomen,
- poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja,
- poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku,

- s poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis (pogosto je to, kako nekaj povemo, prav tako pomembno, kot kaj povemo),
- poslovno komuniciranje je ekonomično.

Komuniciranje v podjetju zajema vsako izmenjavo informacij. Možina (1992, 95) pravi, da je potrebno komunikacijo v organizacijah obravnavati iz več vidikov: *smer in obseg komunikacije, vsebina komuniciranja, nosilci, metode in kanali komuniciranja, učinkovitosti komunikacije.*

Mumel, Buneto in Virt (2006, 361) pravijo, da je interna komunikacija pogoj za delovanje katerekoli organizacije. Opredelili so jo kot sistematičen način komuniciranja z zaposlenimi. Pojavlja se v funkciji vodenja in upravljanja podjetja. Služila naj bi graditvi in ohranjanju pozitivnih odnosov med zaposlenimi, uporablja pa se tudi kot orodje za motiviranje zaposlenih.

Izvedli so raziskavo, v kateri so med drugim ugotavljali, kakšno pomembnost pripisujejo posameznim ciljem internega komuniciranja. Rezultati so pokazali, da največji pomen pripisujejo ustvarjanju profita, večanju poslovne odličnosti in večanju konkurenčne prednosti.

2.7.1 Slog komuniciranja

Raziskava, ki je bila narejena leta 2001 med 56 vodilnimi slovenskimi managerji, je pokazala, da je dober vodja tisti, ki s pomočjo čustvene stabilnosti in ustreznega načina komuniciranja ustvarja pozitivno delovno okolje (Boštjančič 2002, 1).

Ljudje imajo različno stopnjo in vrsto izobrazbe, so različno usposobljeni in motivirani za delo. Od tega je odvisno, na kakšen način bo manager z njimi komuniciral in na kakšen način jih bo vodil, usmerjal ter jim podajal informacije. Pomembno je, da sporočilo prilagodimo prejemnikom.

Battison (1999, 43) opredeljuje tri sloge komuniciranja:

- oblastniški slog; lahko izsili popustljivost in ustrežljivost, saj se podrejeni kljub vsemu počuti varnega ali pa sproži odpor, saj prejemnika prizadene, ker mu ne daje pravice do besede,
- pokroviteljski slog; lahko daje občutek zaščite, ne pripomore pa k spoznanju samostojnega mišljenja in izražanja lastnega mnenja,

- demokratični slog; zagotavlja dvostransko izmenjavo mnenj, k čemur sodita tudi ostro nasprotovanje in zavzemanje za skrajnost.

2.7.2 Slog vodenja

Galetova (2002, 168) navajata avtokratski in kolegialni način vodenja ljudi, ki imata naslednje karakteristike:

AVTOKRATSKI NAČIN	KOLEGIALNI NAČIN
izražanje moči	zaupanje
brezpogojna poslušnost	pomoč nadrejenega
ukazovanje, zahteve	ustvarjalnost, priznanje
nadzor	samoiniciativa, odprta diskusija
prisila	dostop do informacij
kazen	varnost, spodbujanje
konflikt	jasna merila oziroma okviri delovanja
ozračje nezaupanja	sprejetost, poslušanje
grožnja	samonadzor, samoocenjevanje
kritika na osebni ravni	osebna odgovornost
	samostojno reševanje problemov

Komunikologi najpogosteje naštevajo naslednje načine komuniciranja: podredljivega, nasilnega in asertivnega.

Tabela 2.1 Lastnosti načinov komuniciranja

Podredljiv	Asertiven	Nasilen
govor je tih in plašen	glasen in umirjen govor	govor je kričav, hiter
izražanje je nejasno	jasno in razumljivo izražanje	zahteve z žuganjem
pogled je uprt v tla	pogled uprt v oči	predrzen pogled zviška
geste so skromne	geste so sproščene	geste so sunkovite, izzivalne

živčnost in nemir	umirjenost	razburjenost in ihtavost
zavrtost in zardevanje	čustvena odprtost	trda in toga čustva
nasmešek je zadregljiv	sproščen nasmeh	neizprosna zadržanost
pretirana skromnost	primerna samozavest	nastopaštvo
previdna razdalja	ustrezna bližina	predrzna vsiljivost
izmikavanje dotiku	čvrsto rokovanje	pokroviteljsko trepljanje

Vir: Ščuka 2006, 12.

Podredljivost je pomembna zaradi odnosov pri delu v skupinah, ko je zaradi boljše organizacije dela potrebna delitev delovnih nalog in delitev odgovornosti za opravljanje določenega dela. Podrejenost ne pomeni hlapčevstva, ampak prostovoljno odločitev vsakega posameznika, ki je vključen v timsko delo, saj brez delitve nalog ni možno učinkovito opravljati dela. Nadrejenost pomeni vodenje, namenjeno usklajevanju posameznih delovnih opravil v celoto, ki omogoči udejanjanje ciljev.

Nasilnost se pojavi, ko se nadrejenost sprevrže v gospodovalnost, ki podrejene sili v ponižnost. Pri tem načinu komunikacije, lahko nastopijo večje težave, kadar vodja izrablja svoj položaj in postane preveč gospodovalen in nasilen ali pa je podrejeni osebno premalo samozavesten in se umakne v ponižnost. Nasilen odnos do podrejenih zagotavlja navidezen mir in lažje obvladovanje položaja, a le za kratek čas, saj pri podrejenih spodbuja jezo in sovraštvo.

Pretirano nastopaštvo ali prehuda ponižnost povzročata motnje v sporazumevanju. Pri obeh manjka prav asertivnosti. Asertivnost je kot način sporazumevanja dobra rešitev za ohranjanje osebne celovitosti in ne pomeni ne agresivnosti in ne ponižnosti, ampak je srednja pot med obema. Pomeni sposobnost postaviti se zase, zagovarjati lastno mnenje, potegovati se za lastne pravice, vendar brez nasilja. Prav tako pa pomeni spoštljiv odnos do drugačnosti drugih in njihove svobode.

2.8 Trening asertivnosti

Cilj takega treninga je izboljšati ali povsem spremeniti tiste oblike dosedanjega načina komuniciranja, ki so za posameznika moteče in težko sprejemljive, a se jih nikakor ne more otresti. Nek posameznik se namreč nehote potiska v podrejen položaj, nek drugi pa je do sogovornika nasilen. Na treningu asertivnosti se posamezniki učijo

prepoznavati to »polje« in dogajanje v njem, kdaj je »spodaj« in kdaj »zgoraj«, in kako naj bi komunicirali, da bi se počutili s sogovornikom enakopravni (enakovredni), pa naj bo »zgoraj« ali »spodaj«. Praviloma se položaj nenehno menja, kar pomeni zdrav način komuniciranja. Zastoj v enem od skrajnih položajev pomeni motnjo v komunikaciji, saj sogovornikoma praviloma manjka asertivnost. Vsak zastoj pa povzroči tudi škodljiv stres (Ihan in Simonič 2005, 51).

V povezavi s komunikacijo nam asertivnost pomaga, da:

- izrazimo svoje občutke in prevzamemo odgovornost zanje,
- rečemo: »Ne, ne morem več, potrebujem pomoč.«,
- vse bolj uspešno ravnamo s konflikti v svojem življenju in odnosih,
- izbiramo medosebne odnose, v katere stopamo,
- bolj sodelujemo v skupinah, timih in organizacijah,
- znamo ravnati s kritiko in ponižanjem,
- izrazimo svoje občutke, čustva,
- izžarevamo mirnost in sproščenost, saj ne čutimo, da bi se morali skozi svoje besede in dejanja potrjevati,
- se učinkoviteje sporazumevamo z drugimi,
- ljudem vlivamo optimizem, ker gledamo na probleme ustvarjalno in ne zapravljamo časa, da bi se smili samemu sebi,
- vemo, da smo vsi ljudje enakovredni in imamo potencial za rast (Dragoš 2005, 70).

2.9 Podajanje informacij in njihovo prejemanje

Managerji veliko časa porabijo za dajanje in pridobivanje informacij, saj je to ključen element za opravljanje nalog. Delavci morajo biti sposobni pravilno sprejeti informacije, managerji pa morajo informacije znati pravilno posredovati (Heller in Hindle 2001, 808).

Kavčič navaja pet karakteristik, ki sta jih opredelila Hodge in Anthony, in določajo vrednost informacije za organizacijo:

- pomembnost informacij,
- kakovost informacij,

- količina informacij,
- pravočasnost informacij,
- dostopnost informacij.

Že v prejšnjih delih diplomske naloge je bilo govora o pomembnosti povratnih informacij. Tudi v organizacijah imajo velik pomen. Za dobro, pravilno, pravočasno izvedbo delovnih nalog je izjemnega pomena, da je sporočilo pravilno sprejeto, saj je od tega odvisen potek dela. Managerji morajo preverjati, kako je bilo sporočilo razumljeno. Slabost vodilnih delavcev je velikokrat v tem, da ne znajo pravilno oceniti in preveriti, kako je bila informacija razumljena oziroma se tega ne lotijo na pravilen način. Najpomembnejši vir povratne informacije (o tem, kako je bilo sporočilo razumljeno) je prejemnik sporočila. Zato mora manager vzpostaviti komunikacijo z vsemi v skupini, prav tako pa z vsemi ostalimi, katerih se informacije kakorkoli dotikajo in so zanje pomembne. Najboljši način je neformalen pogovor.

2.10 Odnosi vodij in ostalih članov skupine

»Pogovori med menedžmentom in zaposlenimi lahko zaradi medsebojnega nezaupanja obstojijo na mrtvi točki,« opozarjata Leiter in Maslach (2002, 53). Kristaničeva in Ostrmanova (1999, 104) pravita, da mora manager skrbeti za skladnost ciljev celotne skupine. Da bi dosegli to skladnost in vzajemnost, se je včasih potrebno odrehati samemu sebi. Potrebno je delovati kot član skupine. Pri tem poudarjata, da je vloga vodje skupine, da prepozna zmedo, situacije, ki lahko izzovejo konflikt, biti mora pozoren na sedanja dogajanja v skupini in na cilje, znati mora posredovati in razložiti pomen vedenja ter njegove posledice. »Vodja skupine nima le osnovnih znanj iz področja, ki je predmet obravnave, ampak mora obvladati komunikacijo in razumeti dinamiko, ki je vsebovana v vedenju skupine. Skupina bo uspešno delovala, če bo med člani skupine in vodjo ozračje zaupanja, ki naj bi bilo neposredno izraženo in jasno razumljivo skozi komunikacijo skupine in občutek varnosti«.

Večkrat pa odnosi med managerji in ostalimi v organizaciji niso takšni, kot bi si želeli. Pojavijo se naslednja nezadovoljstva, ki sta jih naštela Galetova (2002, 49 – 50).

Operativni management

<i>Nezadovoljstvo delavci:</i> ne uporabljajo zaščitnih sredstev, ne upoštevajo navodil, kršijo postopke, zamujajo na delo, nedisciplinarni, površno izvajanje delovnih nalog.	<i>z</i>	<i>Nezadovoljstvo z nadrejenimi:</i> osebni napadi, pozicija moči, dajanje posplošenih informacij, nerealne zahteve, nepripravljenost za skupno reševanje problemov, neučinkovitost sestankov, omejevanje in poseganje v pristojnosti.	<i>Želijo si:</i> več poslušanja, manj ukazovanja, več objektivnosti, več doslednosti, več nepristranskosti.
--	----------	--	--

Srednji management

Pri nadrejenih jim ni všeč nepripravljenost za reševanje problemov, vsiljevanje lastnega mnenja, pomanjkanje objektivnega razmišljanja, premalo sodelovanja, neprimerno pojasnjevanje, uporaba moči, povzdigovanje glasu, vzvišenost, nedostopnost.

Vodstveni management

<i>Pri podrejenih</i> ugotavlja napačno razumevanje informacij (lahko zavedno ali nezavedno), prikrojevanje navodil, pomanjkanje motivacije in zagretosti.	<i>Želijo pa</i> si izboljšati retorične veščine, izboljšati predstavitve predlogov, zamisli, oblikovati jasne argumente, znati reševati konfliktne situacije.
--	--

Managerji se morajo zavedati, da ima njihova komunikacija vpliv na zaposlene. Zato je za njih nujno potrebno, da obvladajo veščine komuniciranja. Vendar pa te veščine niso dovolj le pri vodilnih delavcih, ampak tudi pri vseh ostalih zaposlenih v podjetju ali organizaciji, kar so pokazale tudi naslednje raziskave (Ober 2003, 4):

- zaposlene pri managerjih najbolj moti neznanje oz. nesposobnost komuniciranja (raziskava časopisa »Young Executive«),
- International Association of Colleges and Employers (NACE) je na podlagi raziskave sestavil lestvico desetih lastnosti, ki so jih delodajalci zahtevali od

zaposlenih. Na prvo mesto so postavili obvladanje komunikacijskih spretnosti, nato motivacijo in sposobnost timskega dela.

2.11 Ovire pri komuniciranju znotraj podjetja

Med organizacijskimi ovirami prevladujejo struktura podjetja (več hierarhičnih ravni povzroči težave pri pošiljanju sporočil), specializacija (žargon posameznih strokovnjakov, ki ga ostali ne razumejo), različnost ciljev in statusni odnosi (socialni položaj). Med individualnimi ovirami pa se najbolj pogosto pojavljajo nasprotujoče si predpostavke (sporočilo je interpretirano drugače, kot je pošiljatelj mislil, da bo), semantika (napačno interpretiranje besed), čustva ter komunikacijske spretnosti.

Da bi preprečili ovire oziroma jih uspešno premagovali, je potrebno uravnavati pretok informacij, spodbujati je potrebno povratne informacije, uporabljati je potrebno preprost jezik, zadržati negativna čustva, aktivno poslušati sogovornika, uporabljati tudi neverbalne znake.

3 STRES

Trček (1994, 156) pravi: »Naši davni predniki so živeli kratko, intenzivno, surovo življenje, stres so povzročali le spopadi z zvermi ter bojevitimi sosedi, niso pa poznali današnjega naprezanja za kariero ter tudi ne množičnih nesoglasij znotraj družin in v širšem socialnem okolju. Njihovo reagiranje na stres sta bila le boj in beg, kar je človekov živčni sistem zmožel, da je ohranil ravnotežje, ko se je organizem naglo odzval na okolje.« Stres je postal naš stalni spremljevalec v sodobnem načinu življenja, ki vsakogar ogroža. Sedaj se tudi zdravstvo vedno bolj zanima za proučevanje le-tega. Beseda stres izvira iz angleščine in se je prvotno uporabljala v fiziki za označevanje mehanske obremenitve (pomeni zunanji pritisk oziroma obremenitev nekega predmeta).

»Stres je reakcija organizma na dražljaje iz okolja; vključuje znake obrambe in prilagajanja,« pravita Luban Plozza in Pozzi (1994, 12).

Cvetko (2001, 82) v svoji knjigi navaja definicijo stresa, ki jo je opredelila Tomorijeva (1990): »Stres je možno opisati kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnovesje in s tem aktivira njegove prilagoditvene potenciale. Človek se na stres odziva v svoji telesni, duševni in socialni celovitosti.«

3.1 Model stresa po Selyu

Po navedbah nekaterih avtorjev naj bi bil začetnik nauka o stresu ameriški fiziolog Walter B. Cannon, ki je stres in odgovore nanj raziskoval že v 30-ih letih prejšnjega stoletja. Njegovo delo je nadaljeval Hans Selye, ki je leta 1949 izraz stres uvedel v medicino. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, njegov odgovor na dražljaje okolja pa kot psihosomatski mehanizem za uravnavanje in uravnoteženje napetosti, kar enostavno povedano pomeni, zaznavo in pripravo telesa na posebne obremenitve. Povezal je teoretični model stresa, ki ga je poimenoval »sindrom splošne prilagoditve« (general adaptation syndrome – GAS). Stres je opisal kot nespecifičen odziv na katerokoli zahtevo, pred katero je postavljeno telo.

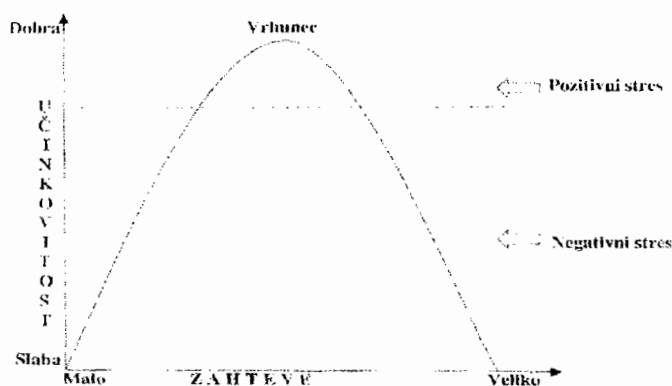
3.2 Vrste stresa

Poznamo naslednje vrste stresa (Ucman in Draginc 2001, 42):

- normalni stres,

- pozitivni ali prijazni stres,
- negativni ali škodljivi stres.

Slika 3.1 Vpliv pozitivnega in negativnega stresa na človeka



Vir: Ucman in Draginc 2001, 46.

Razlika med prijetnim in škodljivim stresom je v zmožnosti prilagoditve človeka letemu. Pri prijetnem stresu se človek spremembi hitro prilagodi – za razliko od negativnega stresa, kjer se človek spremembi prilagaja dlje ali pa se ji sploh ne mora prilagoditi.

3.2.1 Prijeten stres

V življenju se večkrat znajdemo v stresnih situacijah, ki pa na nas vplivajo ugodno. Prijeten stres se pojavi, kadar imamo dovolj sposobnosti in znanj, da premagamo neko zahtevo, ki se pojavi, prav tako pa je lahko posledica nekega zadovoljstva. Prijeten stres je učinkovit dejavnik za premagovanje oziroma obrambo pred umetnim – škodljivim stresom. Občutimo ga kot agresivnost, vznemirjenost, maksimalno budnost, (prijetno) vznemirjenost, večjo telesno moč, energijo, telesno pripravljenost, pozornost; učinkovitost organizma se močno poveča, v možganih se sproščajo hormoni ugodja. V socialnih odnosih se takšen stres kaže kot energičnost, podjetnost in agresivnost (Ihan in Simončičeva 2005, 22).

3.2.2 Škodljivi stres

Schmidt (2001, 11) pravi, da se umetni škodljivi stres pojavi, kadar zahteve presegajo naše sposobnosti. Prav tako poudarja, da je to izum človeka, stranski proizvod urejene družbe, ki nam vsiljuje vedno višje zahteve, ljudje pa postanejo preobremenjeni in dobijo občutek, da niso sposobni obvladovati vseh zahtev.

3.3 Faze stresa

Program telesnega in duševnega prilagajanja novim okoliščinam je po mnenju več avtorjev sestavljen iz naslednjih faz:

- faza alarma; reakcija obvesti telo, da je v stresni situaciji,
- faza odpornosti (prilagoditve); vključitev mehanizmov, ki normalizirajo telesne procese, da se telo vrne v stanje biokemične uravnovešenosti,
- faza izčrpanosti; energija pojenja, telo postane izčrpano.

3.4 Stresorji

Stresor je karkoli, kar predstavlja določeno zahtevo, obremenitev ali izziv. Tušak in ostali (2008) navajajo naslednje skupine stresorjev, ki sta jih opredelila Lazarus in Cohen:

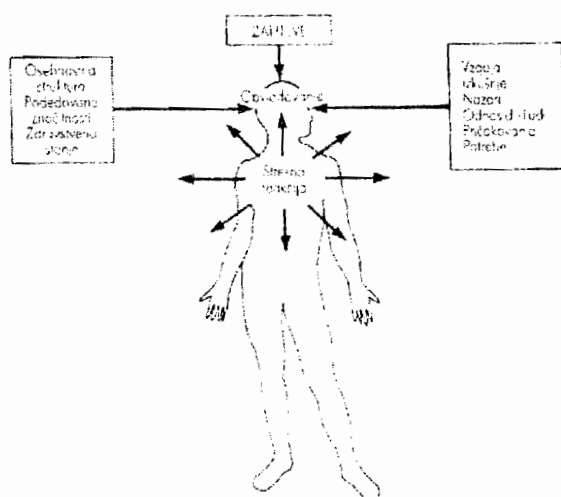
- kataklizmični stresorji; nepredvidljivi dogodki, ki se zgodijo večjim skupinam ljudi hkrati, nanje močno vplivajo in zahtevajo veliko prizadevanj za obvladovanje (naravne nesreče, katastrofe ...),
- osebni stresorji; delujejo na posameznika, niso nujno predvidljivi, zahtevajo pa veliko prizadevanja za obvladovanje. Najpogosteje se merijo z lestvicami življenjskih dogodkov,
- stresorji »ozadja«; so na videz majhni, zanemarljivi, vendar stalno prisotni problemi, pogoji, ki povzročajo kronično vznemirjenje ali distress (hrup, nezadostna osvetljava).

Nobeden od avtorjev, ki piše o stresu, pa ne more mimo lestvice življenjskih sprememb (Life change units), ki vplivajo na stres pri ljudeh. Oblikovala sta jo ameriška psihiatra Holmes in Rahe. Lestvica je prikazana v prilogi 4.

3.5 Odzivanje na stres

Odziv na stres je tako telesni (sprememba delovanja določenih organov) kot psihični (odvisen od vrste stresa). Lidemann (1982, 28) pravi, da huda čustvena vzburljenja (afekte) vedno spremljajo telesne spremembe (pobledenje, zardevanje, človeka oblije pot, srce mu prične hitreje biti in drugo). Afekti so ena izmed oblik odgovora na stresno situacijo.

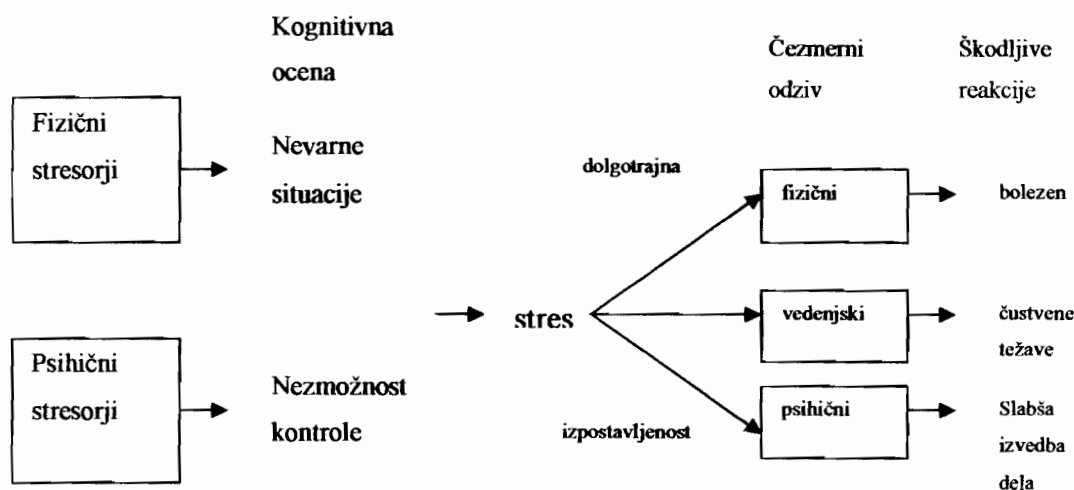
Slika 3.2 Lastnosti človeka, ki vplivajo na odziv v stresni situaciji



Vir: Looker in Gregson 1993, 40.

Ko govorimo o stresu, je pomembno razlikovati stresorje od stresa in čezmernega odziva. Najbolje sta to prikazala v sliki Greenberg in Baron.

Slika 3.3 Stresor, stres in čezmerni odziv



Vir: Traven 2005, 16.

3.6 Stres in zdravje

Ker je stres stalno prisoten v našem življenju, je včasih tudi vzrok za nastanek telesnih in emocionalnih motenj. Stres ima velik vpliv na fizično zdravje človeka. Odkrite so bile različne težave in bolezni, ki so povezane s stresom, v nadaljevanju pa je naštetih nekaj najpogostejših: koronarna srčna bolezen (angina pectoris in srčni infarkt), zvišan krvni tlak, možganska kap, migrena, prebavne motnje, slabost ali bruhanje, zgaga itd.

Skrb za zdravje delavcev je glavni razlog, da se delodajalci odločajo za ukrepe proti stresu. Drugi razlog pa je ta, da s tem zmanjšajo odsotnost z dela. Managerji se še vedno ne zavedajo, kako veliko vlogo imajo pri zagotavljanju zdrave in pozitivne delovne klime na delovnem mestu.

3.7 Stres in managerji

Managerji večino časa preživijo na delovnem mestu. Njihov delovnik ne traja 8 ur dnevno, saj se z vprašanji o podjetju ukvarjajo tudi, kadar so odsotni z dela, zato je večina managerjev podvržena stresu in tako imenovanim managerskim boleznim tudi med prazniki in dopustom, ko naj bi bil čas, da odmislijo probleme in si naberejo novih moči. Managerji prevečkrat menijo, da njih bolezni ne morejo prizadeti, da so dovolj trdni, zato se zdravljenja oziroma preprečevanja nastanka hujših posledic ne lotevajo pravilno, kar pa lahko privede še do hujših posledic.

3.8 Stres pri delu

Čeprav stres večinoma nastaja v naših glavah, moramo nekaterim okoliščinam priznati, da so neodvisne od naše presoje in so zatoj objektivni vzroki stresa. Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu in doma (Looker in Gregson 1993, 89). Ko govorimo o boleznih v podjetju najprej pomislimo na poškodbe, ki so najbolj pogoste pri delavcih, ki opravljajo fizična dela, pomembno pa se je zavedati tudi bolezni psihičnega izvora, ki pa so najbolj pogoste pri vodilnih delavcih. Nekatere zaposlitve, kot na primer gasilec, direktor, kirurg, so lahko zelo stresne za zaposlene, druge pa veliko manj.

Posledice stresnega delovnega okolja so (Evans 1992, 119):

- slabše opravljanje dela,
- vpliv na sodelavce,
- manjše pritožbe postanejo večje,
- nizka morala,
- negativizem,
- konflikti s sodelavci,
- nezainteresiranost za sodelavce in stranke.

Ihan in Simoničeva (2005, 61) navajata naslednje dejavnike, ki vplivajo na stres na delovnem mestu:

- preobremenjenost,
- nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov,
- nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali,
- nejasna vloga in pomen delovnega mesta,
- spreminjanje delovnih metod,
- slaba obveščenosť - izguba pregleda nad dogajanjem in občutkom pripadnosti organizaciji.

Cvetko (2001, 86) pa v svoji knjigi našteva naslednje stresorje, ki se največkrat pojavijo pri delu:

- delovni položaj
- pomanjkanje kontrole
- ponavljajoča se opravila
- odgovornost za druge.
- konfliktnost vlog
- nevarnost
- stresorji okolja

Organizacije lahko imajo za merjenje ravni stresa določena priznana kvantitativna merila. Podatek odsotnosti z dela je najbolj razširjen. V podjetjih pa se pogosto pojavi problem prisotnih, vendar nezadovoljnih in izčrpanih delavcev; pojavi se problem, kadar namesto, da bi ostali doma, vseeno gredo na delo, tam pa so »nekoristni«, saj ne morajo dovolj dobro opravljati dela.

Managerjevo delo je v primerjavi z delom ostalih veliko bolj stresno, saj obsega naslednje naloge: – snovanje in planiranje (začetno oblikovanje idej in postavljanje tega v čas in prostor), – analiziranje, planiranje in nadziranje (odločanje, usmerjeno k ciljem in izidom), – prognoziranje (napovedovanje in predvidevanje) in planiranje (opredelitev zelenih stanj), – organiziranje (urejanje podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi) in koordiniranje (usklajevanje v planiranju in organiziranju), – vodenje ljudi k izidom (udeleženci podjetja so pomemben dejavnik, saj je od njihovega dela in ravnanja odvisno doseganje izidov (Kralj 2003, 438). Udeleženci so vsi, ki so kakorkoli povezani s podjetjem: lastniki in upravljalci, podjetneži, managerji in svetovalci, zaposleni in sodelavci od zunaj, člani sindikatov, tržni in finančni udeleženci, predstavniki države ter celotna javnost). Ukvarjati se morajo z oskrbovanjem s sodelavci, njihovim izbiranjem, ocenjevanjem ter nagrajevanjem. Pri tem je pomembno motiviranje kot pridobivanje ljudi za izvedbo ter dobro komuniciranje za dobro vodenje ljudi, urejati morajo morebitne spore med zaposlenimi, poslušati pritožbe, spodbujati sodelovanje in še bi lahko našteali precej nalog, ki jih opravljajo managerji in ki vplivajo na stresnost njihovega dela.

Problemi so del življenja. Managerji se lahko odločijo, da bodo na njih gledali kot dogodke, ki jih fizično in psihološko uničujejo, ali pa kot priložnost, da se z njimi spopadejo (May in Kruger 1988, 59). Mnogi vodilni delavci sprejmejo stres kot normalen del posla, a brez ustreznega časa za sprostitev lahko le-ta vodi v bolezen in celo v smrt.

Vodilni delavci včasih neradi priznajo, da so pod stresom zaradi:

- mišljenja, da njihova avtoriteta sloni na prepričanju, da so nepremagljivi,
- strahu, da to ne bi omajalo njihove vodstvene vloge (Heller in Hindle 2001, 815).

Med slovenskimi managerji svoje delo kar 27,1 % ocenjuje kot zelo stresno, 61,2 % kot zmerno stresno in le 11,8 % kot nizko stresno (Meško in ostali 2008, 89–96). Evans (1992, 122) govori o štirih najpomembnejših korakih zmanjševanja stresa. Ti koraki so: prepoznavanje simptomov stresa, prepoznavanje vzroka stresa, spopadanje s simptomi in specifični cilji za odstranitev vzroka stresa.

Meško in ostali (2008, 89–96) so leta 2008 izvedli raziskavo med 85 managerji slovenskih podjetij. Med drugim so ugotavljali, kateri so najbolj pogosti stresorji, ki vplivajo na naše managerje. Ugotovili so, da največjo obremenitev predstavljajo stresorji, ki so povezani z odnosi s sodelavci in drugimi managerji (slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore s strani drugih managerjev, slaba komunikacija ...), nato pa sledijo stresorji, ki so povezani z delom (obremenjenost, prehitro tempo ...).

Managerji morajo učinkovito premagovati oziroma obvladovati stres, saj se lahko v nasprotnem primeru le-ta prenese še na ostale zaposlene, kar pa ima širše posledice kot le nezadovoljstvo zaposlenih. Delavci pod stresom so manj učinkoviti, s tem pa je ogrožena tudi uspešnost in konkurenčnost podjetja.

3.9 Poklicno izgorevanje

Stres in nastanek bolezni – stresno izgorevanje (burn – out) je že dolgo znan in prisoten pojav. Stresno izgorevanje avtorji opisujejo kot dolgotrajno izpostavljenost psihološkimi in fizičnim stresom, kar pa pomeni, da trpimo za posledicami preživetega kroničnega stresa.

4 STRES IN KOMUNIKACIJA

4.1 Povezava med stresom in komunikacijo

Smeltzer (1987, 49) v svojem članku pravi, da je eden izmed razlogov, zakaj razmerje med stresom in komunikacijo ni dobro raziskano, ta, da je področje zelo komplicirano, ker sta tako stres in komunikacija zelo odvisna od osebnih variabel. Stres je subjektiven in je pogojen s socialno interakcijo in še posebej z osebnimi karakteristikami (sposobnostmi, potrebami, osebnimi prepričanji). Kako stresna je situacija, je odvisno od osebnih pogojev sodelavcev (npr. manjša je pri sodelavcih, ki delujejo harmonično, večja pa pri sodelavcih, ki so konfliktno naravnani). Zato poudarja, da ni dosti, da rečemo, da komunikacija vpliva na stres, zato ker moramo v obzir vzeti tudi osebne stile ljudi.

Komuniciranje je v svoji osnovi socialni proces; potreben je za osebni razvoj ljudi, za nastanek in obstoj skupin ter odnose v le-teh. Za dobro počutje na delovnem mestu je potrebna odprtost do sodelavcev v smislu komunikacije. Zavedanje sebe je izhodišče jasne komunikacije. Ni pomembno le, da se pravilno prehranjemo, telovadimo vsak dan, sproščamo in drugo, ampak je pomembno tudi, da znamo komunicirati jasno in s tem ustvarjati kvalitetne medčloveške odnose.

Pavao Brajša, v svoji knjigi »Vodenje kot medosebni proces«, pravi, da velika večina nesporazumov v komuniciranju izhaja prav iz pomanjkljivega poznavanja odnosnih značilnosti, ki spremljajo komunikacijski odnos. Razdelitev odnosov oziroma komunikacije znotraj kolektiva povzroča čustveni stres.

Sestavljeno prekrizni odnosi nastanejo takrat, kadar eden od udeležencev odreagira v nasprotju z obojestranskim pričakovanjem.

Podvojen odnos nastane takrat, kadar oba udeleženca delujeta hkrati na dveh nivojih in skušata drug drugega zmanipulirati tako, da bi drug drugemu zadovoljevala prikrite potrebe, o katerih v odnosu ni govora. To je odnos, ki povzroča veliko težav in s tem tudi stres.

Neposredni odnos je odnos, v katerega vstopamo z nekom zaradi njega samega, ker nam je všeč, ker nas zanima, ker je odnos z njim prijetno, poučno, novo, zanimivo doživetje.

Posredni odnosi so vsi tisti, v katere vstopamo zaradi nečesa ali nekoga tretjega. Vsi odnosi na delovnem mestu so po definiciji posredni, tam smo zato, da bi si služili za preživetje, se uveljavljali, napravili kariero, si omogočili napredovanje itd.

Udobni in neudobni odnosi; udoben odnos je tisti, v katerem nam je lepo zaradi njega samega in ga spontano želimo nadaljevati. Neudoben odnos je tisti, pri katerem moramo zaradi nekega razloga premagovati spontano željo po tem, da bi odnos prekinili in kljub želji vztrajati v njem. Je odnos, ki nam lahko povzroča veliko stresa.

Pomemben vir čustvenega stresa so posameznikove težave v komuniciranju z okoljem. Velik del le-teh je moč odpraviti s treningom komunikacijskih spretnosti, del pa temelji globlje v posameznikovi osebnosti in je za njihovo odpravljanje potreben uvid v mehanizme odzivanja na dražljaje iz okolja.

Sonja Traven (2005, 85) poudarja, da čim bolj učinkovito poteka komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja managerja, na primer spodbujanje uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanje smeri njihovega delovanja in zagotavljanje podpore pri delu.

Slabši medosebni odnosi in izostanek komunikacije povzročajo poslabšanje kvalitete dela, odhajanje najboljših zaposlenih, poslabša se sodelovanje med zaposlenimi, prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, zmanjšajo se kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Pri zaposlenih se zmanjša občutek pripadnosti družbi.

Stres na organizacijskem nivoju prepoznamo po naslednjih simptomih; visoka raven absentizma, visoka fluktuacija zaposlenih in večje število delovnih nesreč. Zmanjša se stopnja produktivnosti, zniža se raven kvalitete dela, poveča se število napak. Pojavijo se slabši medosebni odnosi in medosebni konflikti (DiMartino in Musuri 2001, 11).

Ljudje se pogosto razhajajo zaradi neprimerne komunikacije. Prihaja do problema, ko se ne zanjo pogovarjati ali pa se sploh ne pogovarjajo. Posli propadajo, stranke so nezadovoljne, namesto spoštovanja in sprejemanj drugačnega mnenja se pojavijo slabi odnosi in sovraštvo. Dobra komunikacija je vir uspeha, slaba pa vzrok za neuspeh. Uspešnost podjetja je odvisna od pravočasnosti in ustreznosti informacij. Kadar ljudje ne dobijo informacij, si jih izmislijo, kar pa pripelje do govoric, ki imajo za posledico slabo voljo in konflikte. Negativni učinki konflikta uničujejo medosebne odnose, kar povzroča psihično bolečino in prekinitve pozitivnega odnosa med ljudmi. Negativne

posledice so predvsem razbijanje enotnosti sistema, spodbujanje sovražnih čustev med posamezniki in skupinami, destruktivno in agresivno obnašanje, odvrčanje pozornosti od ciljev in oteževanje doseganja le-teh, rušenje kanalov normalnega komuniciranja.

Komuniciranje in konflikti so v tesni povezavi. Komunikacija v podjetju povzroča nastanek konfliktnih situacij, po drugi strani pa omogoča njihovo reševanje. Prav tako pa je vzrok konfliktov pomanjkanje komunikacije. Uspešna komunikacija vodi do konstruktivnega reševanja konfliktov, kjer je potrebno vzpostaviti zaupanje in sodelovanje obeh, za doseg skupnega cilja. Le tako je možno reševanje konfliktov brez poražencev. Pri tem so pomembne naslednje spretnosti komuniciranja; razumevajoči odgovori, odkrito izražanje lastnih stališč, čustev, povratne informacije (brez ocenjevanja), sprejemanje drugačnega mnenja sogovornika (čeprav se z njim ne strinjamo), izogibanje grožnjam, lažem, manipulaciji in nasilju. Pomembno je, da izrazimo svoja pričakovanja glede obnašanja drugega, svoje namere glede načina reševanja problema in možne posledice ob neuspešnosti. Za kakšno komunikacijo se odločimo, še posebno v času konfliktov vpliva na vse mogoče stvari v medosebnih odnosih (stres, zdravje odnosa ...).

Dobri odnosi v organizaciji so ključni za dobro počutje vseh zaposlenih in učinkovito delovanje organizacije. Socialna opora s strani sodelavcev in nadrejenih predstavlja pomemben blažilec stresa, ki ga pri zaposlenih povzročajo drugi stresorji.

Velik vpliv na stresnost komunikacije imajo naslednji dejavniki:

- omejevanje možnosti komunikacije s strani nadrejenega ali sodelavcev, večkratno prekinjanje govora, jemanje besede, kričanje in glasno zmerjanje, neprestano kritiziranje, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje,
- socialni stiki; s prizadetim se nihče več ne pogovarja, ko koga ogovori, ga ta ignorira, prepoved pogovarjanja z določeno osebo,
- socialni ugled; ogovarjanje za hrbtom, smešenje posameznika, žalitve, napad s kletvicami (Tkalec 2001, 909–910).

Čim bolj učinkovito poteka komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, manjša je verjetnost nastanka stresa. Kako učinkovita je komunikacija, je odvisno od oblike vedenja managerja. Managerski stil vodenje in kultura podjetja pomembno vplivata na uspešnost komunikacije in stresnost. Participativni tip managementa spodbuja dialog in

komuniciranje. Avtoritativni tip managementa, kjer zaposleni delajo ločeno eden od drugega, so sumničavi in ne delijo informacij z drugimi, povzroča več stresa. Povzroča ga predvsem neprimerna komunikacija, nizki moralni standardi, pomanjkanje stimulatивnih nalog, slab nadzor, konflikti, slabi medosebni odnosi in podobno.

Na delovnem mestu je pomembno, da vsak ve, kaj so njegove naloge in kaj se od posameznika pričakuje. Naloge in vloge zaposlenih pa si med sabo ne smejo nasprotovati (potrebno je razumeti in upoštevati, da je mogoče naenkrat izpolnjevati le eno zahtevo). Managerjevo spretno komuniciranje in vplivanje na ostale je odvisno predvsem od tega, kako je manager sposoben delavce motivirati; pomembno je, da ve, kaj ljudi vodi do tega, da funkcionirajo.

Odprt pristop komuniciranja, kjer vsakdo pove, kaj meni in je tudi poslušan, veliko pripomore k zmanjševanju stresnosti komunikacije. Organizacije veliko časa, denarja in študij posvečajo proučevanju in izboljševanju eksterne komunikacije. Pogosto pa ne posvečajo dovolj pozornosti komunikaciji znotraj organizacije, ki lahko povzroči vse vrste težav. Potrebno je posvetiti nekaj časa temu, kaj je kdo rekel, kako je rekel, kaj se šteje za sprejemljivo, kakšni so kanali komuniciranja, ki naj bi bili najbolj učinkoviti. Uporabljati je potrebno različne metode komuniciranja, prilagajati jezik in medije, dokler ne najdemo najboljše in najbolj učinkovite.

Komunikacija postaja zapleten proces, ki ga ponekod vse težje obvladujejo. Socialno izolirani zaposleni so bolj dojemljivi za stres kot tisti, ki so tesno vključeni v delovni tim. To pogosto velja za posameznike na vodilnih položajih, ki so zaradi svoje avtoritete in pravice do odločanja pogosto nekoliko odmaknjeni od preostalega tima. Zato je potrebno redno vzdrževanje komunikacije. Stresno pa je tudi, kadar vodilne delavce venomer motijo v pisarni. Takrat se je potrebno posluževati drugih načinov komuniciranja (npr. elektronska pošta ali pa se dogovarjati za sestanke).

Komunikacija v smislu kroženja informacij vpliva na zmanjševanje stresnosti, saj zmanjšuje napetosti in frustracije, ki so nastale med zaposlenimi. Komunikacija je še posebej pomembna za odpravljanje molka (DiMartino 2003, 4).

Večina ljudi težko komunicira v stresnih trenutkih. Ko je človek pod stresom, se odziva na okolico čisto drugače. Tudi stil komunikacije je v stresnih situacijah spremenjen, prilagojen razmeram. Ko stresna situacija preseže prag sprejemljivega, se miren slog komuniciranja kaj kmalu spremeni v agresivnega ali podredljivega. Stres

povzroči blokado zunanjih dejavnikov (čut za druge ljudi), sposobnost medosebne komunikacije pa upade.

Pravijo, da je pojav stresa v življenju kot sončni vzhod in zahod – je neizogiben. Zato je najboljši način za spopadanje z njim, da spremenimo svoje vedenje in komunikacijo. Velikokrat sami ne vidimo, na kakšen način se odzivamo v stresnih trenutkih, zato je dobro, da o tem povprašamo druge, kako nas drugi vidijo v stresnih situacijah, kakšen je naš odziv, s čim in kako jim dajemo občutek, da smo pod stresom, saj sami sebe ponavadi ne ocenimo realno.

Heller in Hindle (2001, 809) navajata naslednje načine, s katerimi zmanjšujemo stres pri komuniciranju:

- komuniciramo in razpravljamo o problemih na štiri oči, da ustvarimo dobre delovne odnose,
- se pogosto posvetujemo s sodelavci in drugimi timi, da dobimo njihova mnenja,
- poslušamo, kaj menijo drugi, četudi se ne strinjamo s tem, kaj pravijo,
- konstruktivno kritiziramo zamisli.

4.2 Predlogi za dobro komunikacijo na delovnem mestu

Heller in Hindle (2001, 388) poudarjata, da so za dobro počutje tima življenjskega pomena močne komunikacijske povezave. Najučinkovitejše povezave so naravne – na primer naključni pogovor – vendar jih morajo dopolnjevati nove tehnologije. Za potrebe svojega tima izberemo najustreznejšo. Naj bodo člani tima v tesni neposredni bližini, da bo komunikacija lažja. Način komuniciranja znotraj tima je odvisen od velikosti skupine in tega, kje se nahajajo vsi člani. Če člani tima delajo na različnih lokacijah, vzpostavimo med posameznimi lokacijami učinkovite komunikacijske povezave, kot so telefon, faks, elektronska pošta ali video, tako da bodo imeli možnost hitre komunikacije.

Managerji bi morali pri svoji komunikaciji upoštevati osnovno komunikološko formulo uspeha in štiri zlata pravila komunikologije, ki jih je opredelil Mandić (1998, 3): bodite prožni, bodite spretni, spoštujte sogovornika, sebe in preplet okoliščin ter

delujete kot del delovne skupine. Prožnost se nanaša na možnost različnega odzivanja na komunikološke dražljaje. Umetnosti komuniciranja se učimo; to učenje ni sramotno, saj jo moramo obvladati in tukaj gre za spretnost. Tisti, ki izrablja svojo skupino, ki je prepričan, da je dovolj, če ljudi le dobro plača, ki je prepričan, da v poslu ni prostora za sentimentalnost, bo slej ko prej izgubil. Zato tu nastopi spoštovanje. Zavedati se moramo, da nam lahko v skupini uspe več in hitreje, kot če delamo vse sami.

Pri komuniciranju moramo biti pozorni, da ne delamo naslednjih napak, saj so zelo pogosto povod stresa pri komuniciranju (Lamovec 1991, 37):

- preden spregovorimo, ne vemo natančno, kaj bomo povedali,
- hočemo povedati preveč naenkrat,
- informacije so pomanjkljive, nepovezane in ni jasno, kaj je bistvo,
- ne upoštevamo stopnje informiranosti prejemnika o določeni temi,
- sporočilo ni prilagojeno okvirju prejemnika,
- prejemnik ne posveča pozornosti pošiljatelju,
- prejemnik se osredotoči le na podrobnosti namesto na celoto,
- prejemnik razmišlja, kaj bo odgovoril, še preden je slišal do konca,
- prejemnik ocenjuje, če ima pošiljatelj prav ali ne, še preden je dobro razumel sporočilo.

Upoštevati je potrebno naslednje dejavnike uspešne komunikacije (Ucman in Dominkovič, 2001, str 32–33):

- pri besednem izražanju moramo biti jasni in razumljivi,
- v pogovoru moramo uporabljati dejstva, se pravi, da ne operiramo z zavajajočimi in nepreverjenimi podatki,
- v vsakem pogovoru je pomembno poslušanje,
- sogovornika je potrebno gledati,
- v procesu komunikacije je pomembno naše vedenje. Najbolje je, da smo čim bolj naravni,
- med pogovorom ne smemo spreminjati ali odstopati od vsebine (teme),
- zavedati se moramo, da je sogovornik drugačna osebnost od nas in ima drugačna stališča, pričakovanja, vrednote in čustva,
- sogovornika moramo sprejeti takšnega, kot je,

- preden začnemo pogovor, moramo vedeti, kaj želimo povedati,
- v pogovoru skušamo dobiti povratne informacije od sogovornika, kako je naše sporočilo razumel,
- tudi sami moramo biti pripravljeni, da sogovorniku damo povratno informacijo,
- upoštevati moramo, da ima vsak udeleženec v procesu komuniciranja pravico biti bolj ali manj aktiven in pripravljen sodelovati,
- svojo komunikacijo moramo izpopolnjevati.

Da nam komunikacija ne povzroča stresa, je pomembno, da se udeleženci v njej počutijo udobno. Sogovornik mora čutiti, da je njegovo mnenje pomembno, sogovornik lahko sam določi začetek in konec komunikacijskega procesa ter bližino sogovornika, sogovornika se morata počutiti zadovoljna oziroma komunikacija jima mora nuditi določeno čustveno udobje.

5 RAZISKOVALNI DEL

5.1 Problem in cilji raziskovalnega dela

5.1.1 Problem raziskovanja

Preko raziskovalnega dela diplomske naloge sem želela ugotoviti, kateri stresogeni dejavniki se najbolj pogosto pojavljajo pri delu managerja in kateri najbolj intenzivno vplivajo na njihovo delo. Zanimalo me je, kakšno komunikacijo uporabljajo managerji in povezavo med komunikacijo in stresom pri njihovem delu. Na koncu sem želela ugotoviti, kako dobro so managerji poučeni o stresu in komunikaciji ter kako ocenjujejo možnosti izobraževanja na teh področjih pri nas.

5.1.2 Cilji raziskovanja

Začrtala sem si naslednje cilje raziskovalnega dela diplomske naloge:

- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na stres pri delu managerjev,
- opredeliti dejavnike, ki vplivajo na uspešno komunikacijo pri managerjih,
- opredeliti dejavnike, ki lahko povzročajo motnje v komuniciranju oz. povzročajo neuspešno komunikacijo managerjev,
- opredeliti povezavo med stresom in komunikacijo pri managerjih,
- ugotoviti, koliko se managerji izobražujejo in usposablajo na področju veščin komuniciranja.

5.2 Raziskovalna vprašanja

Zastavila sem si naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali managerji svoje delo doživljajo kot stresno?
- Ali obstaja povezava med stresom, ki ga doživljajo zaposleni in stroški za organizacijo?
- Kako komunikacija vpliva na stresnost dela managerjev?
- Kaj je najpomembnejši dejavnik uspešne komunikacije med managerjem in njegovimi podrejenimi?
- Kakšen način komunikacije uporablja večina managerjev pri svojem delu?

- Kako so managerji zadovoljni z usposabljanjem in izobraževanjem na področju komunikacije in stresa?

5.3 Metode dela

5.3.1 Opis vzorca

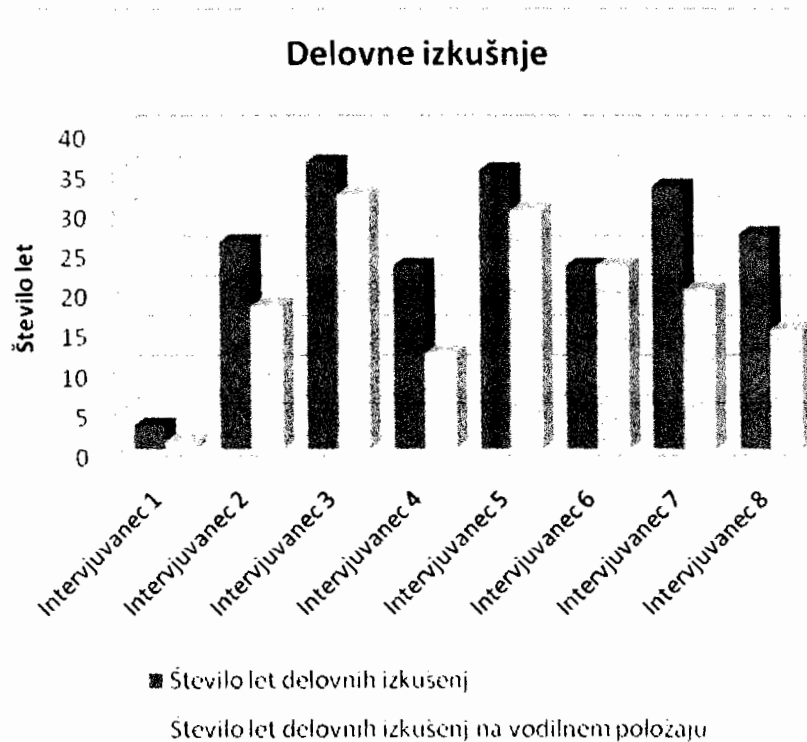
V vzorec sem zajela osem managerjev iz Savinjsko-Šaleške regije.

Tabela 5.1 Podatki o intervjuvancih

	Spol	Starost	Število let delovnih izkušenj	Št. let del. izkušenj na vodilnem položaju	Naziv delovnega mesta, ki ga opravljate	Naziv izobrazbe	Stopnja izobrazbe
Inter. 1	m	30	3	1	Vodja trgovine	Univ. dipl. organizator dela	Univerzitetna izobrazba
Inter. 2	m	49	26	18	Direktor	Univ. inž. elektrotehnike	Univerzitetna izobrazba
Inter. 3	m	58	36	32	Direktor/lastnik	Trgovec, tiskar	Višješolska/visokošolska izobrazba
Inter. 4	m	38	23	12	Direktor	Mag. posl. informatike	Magisterij
Inter. 5	m	53	35	30	Vodja proizvodnje	Strugar	Srednješolska izobrazba
Inter. 6	m	46	23	23	Direktor	Dipl. inž. računalništva in informatike	Višješolska izobrazba
Inter. 7	ž	53	33	20	Direktor	Višja upravna delavka	Višješolska/visokošolska izobrazba
Inter. 8	ž	45	27	15	Direktor (Računovodja/prokurist)	Diplomiran ekonomist	Višješolska izobrazba

Med osmimi intervjuvanci sta bili dve ženski, ostalih šest pa je bilo moškega spola. Povprečna starost intervjuvancev je bila 46,5 let. Intervjuvanec, ki je najmlajši (trideset let), ima tudi najmanj delovnih izkušenj, in sicer tri leta. Na vodilnem položaju pa je le leto dni. Največ delovnih izkušenj ima najstarejši intervjuvanec (oseminpetdeset let), in sicer 36 let delovnih izkušenj, od tega kar 32 let na vodilnem položaju.

Slika 5.1 Število let delovnih izkušenj intervjuvancev



Vsi intervjuvanci so zaposleni v družbah z omejeno odgovornostjo. Sedem od osmih intervjuvancev je lastnikov podjetij, v katerih so zaposleni. Najmanjše število zaposlenih je 14, največ pa je 100 zaposlenih v organizaciji.

Tabela 5.2 Podatki o organizacijah, v katerih so zaposleni intervjuvanci

Vrsta organizacije	Število zaposlenih v org.	Število zaposlenih, ki so neposredno odgovorni	Število zaposlenih, ki so posredno odgovorni
Inter. 1 d. o. o.	100	7	92
Inter. 2 d. o. o.	30	4	24

Inter. 3	d. o. o.	48	5	42
Inter. 4	d. o. o.	17	5	11
Inter. 5	d. o. o.	14	13	/
Inter. 6	d. o. o.	17	1	15
Inter. 7	d. o. o.	14	12	/
Inter. 8	d. o. o.	30	4	24

5.3.2 Postopek zbiranja podatkov

Za zbiranje podatkov sem intervjuvala osem managerjev v Savinjsko-Šaleški regiji, zaposlenih v različno velikih podjetjih. Najprej sem managerje prosila za pomoč pri zbiranju podatkov, tako da sem se z njimi dogovorila za termin intervjuja. Nato sem z njimi ta intervju tudi osebno opravila. Intervjuje sem po dogovoru z njimi tudi snemala zaradi količine podatkov in kasnejše lažje obdelave le-teh.

Intervjuje sem opravila individualno. V prvem delu intervjuja sem pridobila splošne podatke o intervjuvancu in podjetju, v katerem je intervjuvanec zaposlen (spol, starost, delovne izkušnje, izobrazba, vrsta dela, ki ga opravlja, organizacija, v kateri je zaposlen, ter število zaposlenih).

V drugem delu pa sem se osredotočila na vprašanja, ki se nanašajo na temo moje diplomske naloge. Vprašanja so bila široko zastavljena, tako da so intervjuvanci imeli možnost izraziti svoja mnenja in vidike brez omejitev. Glede na to, kako se je odvijal sam intervju (le-to je bilo odvisno od sproščenosti intervjuvanca in njegove zainteresiranosti za temo), sem postavljala še dodatna vprašanja in podvprašanja in s tem spodbudila nadaljnji potek intervjuja. V tem delu me je zanimalo naslednje: vrsta in pogostost doživljanja stresorjev, subjektivna ocena stresogenih dejavnikov, reagiranje na stres, komunikacija in njena povezava s stresom ter poučenost managerjev na tem področju.

5.4 Analiza intervjujev

S prvim in drugim sklopom so bili zbrani podatki o spolu, starosti, številu let delovnih izkušenj, številu let delovnih izkušenj na vodilnem položaju, nazivu delovnega mesta managerja, nazivu in stopnji izobrazbe, vrsti organizacije, številu zaposlenih v

organizaciji, številu zaposlenih, ki so managerju neposredno in posredno odgovorni. S tretjim sklopom pa sem pridobila podatke o stresnosti dela managerjev. Najprej me je zanimalo, ali intervjuvanci ocenjujejo svoje delo kot stresno in zakaj. Ocena stresa je odvisna od odnosa do samega sebe in od odnosa človeka do svojega življenja.

Vsi intervjuvanci ocenjujejo svoje delo kot stresno. Kot najpogostejši vzrok za to navajajo odgovornost, ostali razlogi pa so finančna odgovornost, skrb za zaposlene, neprekinjen delovni čas in nenehna skrb za zagotovitev dela, neredna plačila strank, nenehne spremembe na trgu in nezmožnost vplivanja nanje ter težke razmere v gospodarstvu.

Pet intervjuvancev je svoje delo ocenilo kot zelo stresno, eden kot zmerno stresno in dva sta svoje delo ocenila kot malo stresno.

Stresna služba je v razvitem svetu zdaleč najpomembnejši povzročitelj stresa. Nova informacijska tehnologija, vedno večja tekmovalnost in manjše potrebe po delovni sili zmanjšujejo občutek socialne varnosti pri zaposlenih. Služba postaja sinonim za stres in to je pojav, ki ga opažajo po vsem svetu. Managersko delo je težko. Poleg tega, da imajo druge odgovornosti, imajo managerji tudi odgovornost za dobrobit svojih zaposlenih. To pomeni, da jih morajo motivirati za delo, jih vzpodbujati in preprečevati nastanek stresnih situacij. Da pa lahko managerji odkrijejo dobre načine motivacije, se morajo poistovetiti s svojimi zaposlenimi, njihovimi potrebami, željami in občutki.

V naslednjem delu tega vprašanja me je zanimalo, kako se intervjuvanci odzovejo na stresne situacije. Večina intervjuvancev se v prvi fazi odzove na negativen način. Kar sedem od osmih najprej postane jeznih, živčnih, občasno posežejo po alkoholu, zaprejo se vase. V drugi fazi pa se odzovejo na bolj pozitiven način, in sicer poiščejo nekoga za pogovor, telovadijo, plešejo (tudi sami s sabo), ukvarjajo se s športom in se sproščajo. Kadar se stres pojavlja le občasno in ne traja dlje časa, je lahko to za človeka nekakšna motivacija, adrenalin, ki na ljudi vpliva pozitivno. Kadar pa stresna situacija traja dlje časa, se konstantno pojavlja, lahko ima za človeka negativne posledice (npr. glavoboli, zasvojenost, nemotiviranost za delo, depresija ...). To lahko vodi do hujših zdravstvenih težav. Ljudje morajo biti sposobni najti pravi način sproščanja, ki pa je odvisen od vsakega posameznika.

Šest od osmih intervjuvancev meni, da je delo managerja bolj stresno kot delo ostalih, ki so zaposleni v organizaciji. Ocenjujejo, da je to zaradi odgovornosti (odgovornost in skrb tako do strank kot do zaposlenih, odgovornost, ki jo nosijo zaradi različnih inšpekcij) in obsega dela. Dva intervjuvanca, ki pa ocenjujeta delo managerja kot nestresno, menita, da je to povezano s samo organiziranostjo podjetja ter z dovzetnostjo posameznika na stres.

Pri vprašanju, kjer me je zanimalo, s katerimi dejavniki (ki povzročajo stres) se intervjuvanci najbolj pogosto srečujejo pri svojem delu, so le-ti odgovorili naslednje: odgovornost, obseg dela, časovni roki, neplačila in konflikti s strankami.

Pri dejavniki, ki najbolj intenzivno vplivajo na stresnost dela, pa so se intervjuvanci odločili za kratke časovne roke, obseg dela, inventuro, administrativne državne ovire, konflikte s strankami, zakonske predpise s strani države in izgorelost.

Maslach in Leiter sta proučevala organizacijske vidike, ki lahko povzročajo stres. Izpostavila sta šest dejavnikov, ki so še posebej pomembni:

- preobremenjenost z delom,
- pomanjkanje nadzora,
- nezadostno nagrajevanje,
- razpad kolektiva,
- pomanjkanje poštenosti,
- spopad vrednot.

Vendar pa je na delovnem mestu še ogromno stresogenih dejavnikov, saj je vsak človek občutljiv oziroma so zanj stresne različne stvari.

Sedem od osmih intervjuvancev pri svojih zaposlenih opaža znake stresa. Le en intervjuvanec stresnosti pri svojih podrejenih ne opaža. Stres je lahko nalezljiv, zato ga moramo prepoznati pri drugih, preden se preseli na nas in sodelavce.

Tabela 5.3 prikazuje posledice stresa, ki jih intervjuvanci opažajo pri svojih zaposlenih.

Tabela 5.3 Posledice stresa

Posledica	Število intervjuvancev, ki opažajo to posledico
Nemotiviranost za delo	6
Nezadovoljstvo zaposlenih	4
Slabši delovni rezultati	4
Povečana odsotnost z dela	0
Medosebni konflikti	1
Povečani stroški zaradi odsotnosti z dela	0
Slabi medosebni odnosi	1
Povečana fluktuacija zaposlenih	1
Slabša raven kvalitete dela	5
Več napak pri delu	5
Drugo:	Bolezni, odhodi z dela, občutljivost, večja ranljivost delavcev, živčnost.
V organizaciji ne opažam posledic stresa	1

Pri tem vprašanju me je zanimalo tudi, kakšen vpliv ima to na podjetje (ali se v podjetju srečujejo s stroški, ki nastanejo kot posledica stresa na delovnem mestu). Vsi intervjuvanci, ki opažajo stres pri delavcih, so mnenja, da se v organizaciji velikokrat srečujejo s stroški, povezanimi s stresom na delovnem mestu, čeprav se včasih ne zavedajo, izvora stroškov. Odsotnost z dela, slabša kvaliteta dela itd. vse ima za posledico stroške, ki pa so lahko ob konstantnem stresu ogromni. Prav tako me je zanimalo, ali uporabljajo kakšne metode, za merjenje teh stroškov. Intervjuvanci kakšnih posebnih merskih inštrumentov oziroma metod za ocenjevanje ne uporabljajo.

Četrty sklop vprašanj se je nanašal na komunikacijo in njeno povezanostjo s stresom.

Najprej me je zanimalo, ali intervjuvanci menijo, da komunikacija vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Vsi intervjuvanci so odgovorili, da ima komunikacija velik vpliv na uspešnost podjetja.

Uspešno komuniciranje je po vsem svetu ključ za uspešnost organizacij. Dobra komunikacija spodbuja tudi hiter odziv drugih. Metode komuniciranja je treba prilagajati ciljni publiki in situaciji.

Moderno poslovanje ima na voljo širok izbor komunikacijskih orodij in informacije se lahko učinkovito prenašajo s sistemi, kot je elektronska pošta in faks. Da zmanjšamo stres pri uporabi elektronskih sistemov, si rezervirajmo dovolj časa za pošiljanja in odgovarjanje na sporočila ali pa poskušajmo te naloge delegirati. Hitro odgovarjanje na korespondenco in obdelovanje informacij izboljšuje učinkovitost pri delu in zmanjšuje stres (Heller in Hindle 2001, 808).

Vsi intervjuvanci se trudijo pri komuniciranju na delovnem mestu uporabljati demokratični način komunikacije, kar pomeni, da dopuščajo tako zaposlenim kot strankam izraziti svoje mnenje, se izogibajo konfliktom, pri pogovorih se trudijo biti umirjeni in potrpežljivi, strpni ter prijazni, saj se zavedajo, da so za dobro poslovanje podjetja potrebni dobri medosebni odnosi. Najbolj učinkovita je srednja pot med podredljivim in nasilnim načinom komuniciranja. Temu načinu pravimo asertivnost.

Vsi intervjuvanci ocenjujejo svoj slog komunikacije kot uspešen v smislu preprečevanja stresnih situacij. Na vprašanje zakaj, so odgovorili, da se s takšnim načinom komunikacije bolj povežeš z ljudmi, bolj ti zaupajo, čutijo večjo pripadnost podjetju (posledično je manj odsotnosti z dela, manjše nezadovoljstvo delavcev, kar prinese boljše delovne rezultate in seveda tudi manj stresa).

Vsi intervjuvanci ocenjujejo, da sta stres in komunikacija na delovnem mestu povezana. Intervjuvanci se zavedajo pozitivnih posledic pravilne komunikacije (komunikacija mora biti pravočasna, prilagojena nivoju delavcev). Zavedajo pa se tudi posledic neustrezne oziroma nepravilne komunikacije tako v kvalitativnem kot v kvantitativnem smislu (povzroča stres, pomanjkanje informacij, nepravilno opravljanje nalog). Ena od intervjuvank je poudarila, da je za vsako komunikacijo z delavcem ali s stranko nek problem, ki ga je potrebno pravilno obravnavati. Na tak način se včasih težave same od sebe odpravijo.

Sedem od osmih intervjuvancev meni, da komunikacija vpliva na stresnost njihovega dela. Eden od intervjuvancev meni, da kadar premalo komuniciramo o težavah, se poveča stresnost njihovega dela. Eden od intervjuvancev pravi, da je

komunikacija med njim in lastniki družbe lahko zelo stresna; če je komunikacija med njim in lastniki neustrezna, to povzroči večji stres pri intervjuvancu, sproži se verižna reakcija, saj potem tudi on uporablja neustrezno komunikacijo do svojih zaposlenih. To se pogosto zgodi čisto impulzivno oziroma nezavedno. V trenutku razburjenosti vzorce, ki jih drugi uporabljajo na nas, mi prenašamo na druge.

Eden od intervjuvancev meni, da je precej stresno delo s strankami; pravi, da mora v svojem poklicu biti izjemno strpen, saj ima stranka vedno prav, zato včasih ne more izraziti svojega mnenja in se ne sme razjeziti, kar pri njem povzroča stres.

Trije intervjuvanci ocenjujejo, da stres ne vpliva na komunikacijo med njimi in ostalimi zaposlenimi, saj poudarjajo, da skušajo venomer komunicirati v istem slogu in ne dopuščajo, da bi stres vplival na kvaliteto njihovega komuniciranja. Ostalih pet pa jih ocenjuje, da stres vpliva na komunikacijo, saj pravijo, da človek pod stresom težje komunicira, je bolj občutljiv in bolj dovzeten za konflikte.

Šest intervjuvancev ocenjuje, da se njihov slog komuniciranja v stresnih situacijah spremeni. Pravijo, da ko so pod stresom, se hitreje razburijo, ne poslušajo sogovornika, težje kontrolirajo lastne izjave; ena od intervjuvank se v takšnih situacijah umakne in zapre vase. Dva sta mnenja, da njun stil komuniciranja ostaja isti, ne glede na stres. Prvi meni, da je to zaradi zbranosti, saj s tem ne dopušča sprememb v komuniciranju, drugi pa je povedal, da delavci preko obnašanja intervjuvanca opazijo, da je le-ta pod stresom, zato se poskušajo temu prilagoditi, on pa posledično ohranja isti slog komuniciranja.

Simptomi reakcije na stres se razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku in trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Opazimo začetno stanje osuplosti oziroma zbežanosti. Pozornost je zmanjšana, posameznik je lahko nekoliko zmeden, ima občutek, kot da ne bi bil povsem pri zavesti in kot da ne more povsem dojemati, kaj se dogaja okoli njega. Gre za splošno vzdraženost živčnega sistema, ki pripravlja telo na »boj ali beg«. Sledi umikanje iz stresnih okoliščin ali huda vznemirjenost – ta lahko posameznika za krajši čas ohromi. Zaradi tega se lahko zgodi, da svoj slog komuniciranja čisto spremenimo, ne da bi se sploh zavedali, opazijo in občutijo pa to ostali zaposleni.

Po mnenju intervjuvancev bi morala biti komunikacija, ki povzroča najmanj stresa na delovnem mestu, enakopravna do obeh sogovornikov, prilagojena vsakemu

posamezniku, odvisna od situacije, prijazna, umirjena, sprejemajoča (sprejemanje drugačnih mnenj), bolj neformalna, sproščena, odkrita in iskrena.

Pri tem vprašanju me je zanimalo še, ali so mnenja, da pravilna komunikacija preprečuje oziroma zmanjšuje stresnost dela managerjev. Vsi so odgovorili pritrdilno.

Zanimalo me je, kateri dejavniki imajo največji vpliv na uspešno komunikacijo. Vsi intervjuvanci so mnenja, da so pomembni odnosi med njimi in njihovimi zaposlenimi, saj pravijo, da brez pristnih odnosov ne moreš komunicirati, imaš nekakšen odpor do komunikacije, se ne počutiš dobro v družbi oseb, s katerimi nimaš dobrih odnosov, večkrat prideš v konflikt z njimi, mnenja se že avtomatsko razlikujejo, nezaupanje oziroma neprivlačnost med sogovornikoma se pogloblja.

Peti sklop vprašanj se je nanašal na poučenost o stresu, komunikaciji in izobraževanju managerjev na tem področju.

Tabela 5.4 prikazuje mnenja managerjev o poučenosti o stresnih situacijah na delovnem mestu, načinu zmanjševanja stresnih situacij na delovnem mestu in o poučenosti o različnih komunikacijskih veščinah in odnosih na delovnem mestu. Managerji so slabo poučeni na teh področjih. Po njihovem mnenju je to zaradi občutka, da dovolj veš, ko pa je potrebno odreagirati na določeno situacijo, se zavedajo, da je njihovo znanje nepopolno.

Tabela 5.4 Poučenost intervjuvancev o stresu in komunikaciji pri njihovem delu

	Nisem poučen/a	Slabo sem poučen/a	Ne poučen/a – ne nepoučen/a	Dobro sem poučen/a	Zelo dobro sem poučen/ poučena
Poučenost o prepoznavanju stresnih situacij na delovnem mestu	/	4	/	2	2
Poučenost o načinih zmanjševanja stresnih situacij na delovnem mestu	/	5	/	1	2
Poučenost o različnih komunikacijskih veščinah v odnosih na delovnem mestu	/	5	/	2	1

Tabela 5.5 prikazuje, kakšno je mnenje intervjuvancev o možnostih za izobraževanje na področju stresa in komunikacije. Po mnenju intervjuvancev je kar dosti možnosti za izobraževanje, vendar so mnenja, da so izobraževanja včasih predraga, po drugi strani pa si težko vzamejo čas in se udeležujejo takšnih izobraževanj. Ker se zavedajo pomembnosti izobraženosti na tem področju, so jim najbolj všeč izobraževanja v obliki seminarjev, kjer predavatelji pridejo v njihova podjetja in se lahko takšnega izobraževanja udeleži večje število zaposlenih v njihovem podjetju, ne samo oni, saj je pomembno, da vsi znajo dobro komunicirati in se znajo spopadati s stresom.

Tabela 5.5 Možnosti izobraževanja

	Da	Ne	Ne vem
Ali menite, da je pri nas dovolj možnosti za izobraževanje	3	3	2
Ali menite, da je pri nas dovolj možnosti za izobraževanje na področju komunikacije	8	/	/

5.5 Analiza raziskovalnih vprašanj

5.5.1 Ali managerji svoje delo doživljajo kot stresno?

Na splošno je mogoče trditi, da ljudje, ki so odgovorni za druge, tako da motivirajo, nagradujejo ali kaznujejo, in z njimi komunicirajo, občutijo več stresa in fizioloških simptomov, ki so značilni za stres, kot tisti, ki opravljajo druge dejavnosti v organizaciji (McLean 1980, 25). Odgovornost za druge je zelo težko breme, ki ga nosijo vodstveni delavci.

Tekmovalnost na trgu, zahteve po boljših rezultatih z manj viri, spreminjajoče se vrednote zaposlenih, pešanje globalne ekonomije itd. sili managerje v predolg delovnik, saj jim včasih zmanjkuje časa. Velikokrat je to posledica neustrezne razdelitve dela. Managerji včasih ne ločijo prednostnih nalog od manj pomembnih in si zato naložijo preveč dela. Velikokrat se ne zavedajo stresa in vztrajajo pri dosedanjem tempu in rutini, kar pa posledično pripelje do izgorelosti. Odsotnost z dela in bolniški dopust sta

v glavah vodilnih dokaz šibkosti. Premalo se zavedajo, da nenehen stres, nepravilna prehrana in pomanjkanje telesne aktivnosti lahko pripelje do hujših zdravstvenih težav (fizičnih in psihičnih). Nič ni narobe, če za pomoč pri opravljanju nalog poprosimo sodelavce oziroma najamemo zunanjo strokovno usposobljeno pomoč.

Zanimalo me je, kako stresno doživljajo svoje delo intervjuvanci. Vsi intervjuvanci so mnenja, da je njihovo delo stresno. Več kot polovica pa jih meni, da je njihovo delo zelo stresno. Najpogosteje se pri njih stres pojavi zaradi pomanjkanja časa in prevelikega obsega njihovega dela. V času recesije in finančni nestabilnosti se pri njih pojavlja stalen stres, ki je posledica negotovosti na trgu, neplačevanja njihovih dolžnikov in stalen boj za preživetje s konkurenco.

So poklici, ki so izredno stresni oziroma se pri svojem delu stresu ne morejo popolnoma izogniti ne glede na to, kakšne pristope uporabljajo in eden izmed takšnih poklicev je tudi poklic managerja.

5.5.2 Ali obstaja povezava med stresom, ki ga doživljajo zaposleni, in stroški za organizacijo?

Stres lahko povzroči slabšo produktivnost, kreativnost in konkurenčnost. Delodajalci se še vedno premalo oziroma se ne zavedajo, kaj pomeni stres za podjetje in njegov uspeh. Če managerji v prvi vrsti ne obvladujejo stresa pri sebi, le-tega prenašajo navzdol po podjetju, kar pa vpliva na učinkovitost zaposlenih, njihovo motiviranost za delo in uspešnost opravljanja nalog.

Stroški podjetja in države, ki nastanejo zaradi stresa, so lahko ogromni. Mednarodna organizacija dela (ILO) ocenjuje stroške dela. Na državni ravni in v svetu naj bi znašalo od 0,5 do 3,5 odstotkov bruto domačega proizvoda. Vsak četrti zaposleni v EU trpi za posledicami prekomernega stresa na delovnem mestu, ugotavlja Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. Med najpogostejšimi vzroki so negotova zaposlitev, časovni pritiski, naporen delovni čas, čustveno nasilje in neuskkljenost med poklicnim in zasebnim življenjem. Od 50 do 60 odstotkov vseh izgubljenih delovnih dni je povezanih s stresom. V 15 članicah Evropske unije so ugotovili, da stres na delovnem mestu prizadene vsako leto vsaj 40 milijonov zaposlenih in povzroči najmanj 20 milijonov evrov škode v ekonomiji, zdravstvu in okolju (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2006, 13).

Najpogosteje se stroški stresa na delovnem mestu kažejo v naslednjih oblikah:

- stroški bolniških dopustov (zaradi bolezni in poškodb, povezanih s stresom),
- stroški odškodnin (ko zaposleni dokažejo, da se jim je poslabšalo zdravstveno stanje ali znižala kvaliteta življenja zaradi stresa pri delu),
- stroški zaradi izgube ugleda (poslovne izgube zaradi negativne publicitete, ki spremlja primere delovnih nesreč, šikaniranja, nadlegovanja in diskriminacije),
- organizacijski in managerski stroški, povezani z obrambo pred pritožbami o doživljanju stresa ter posredovanj za njegovo zmanjševanje,
- stroški zaradi pojava zaskrbljenosti, zmanjšanja morale in motivacije, ko zaposleni ugotovijo, da se je sodelavcem zaradi izpostavljenosti stresu poslabšalo zdravstveno stanje.

Če želijo managerji obvladovati stroške, povezane s stresom na delovnem mestu, morajo odkrivati vzroke ne le posledice. Zanimalo me je, ali intervjuvanci opažajo kakšno povezavo med stresom in stroški. Sedem od osmin intervjuvancev opaža posledice stresa, vsi ti pa so tudi mnenja, da se v njihovi organizaciji pojavljajo stroški, povezani s stresom. Po njihovem mnenju je vsak človek, ki je pod stresom, manj produktiven, ni popolnoma predan delu, kar lahko privede do napak, ki imajo za posledico stroške. Prav tako pa opažajo, da so delavci, ki so pod stresom, bodisi zaradi slabih medosebnih odnosov z zaposlenimi ali nadrejenimi, večkrat odsotni od dela, saj se na delovnem mestu ne počutijo dobro, delo zanje pomeni konstantni stres.

5.5.3 Kako komunikacija vpliva na stresnost dela managerjev?

V organizaciji se mora vsak potruditi za čim boljše povezanost z delovno organizacijo, kar pa je neposredno povezano z medosebno komunikacijo. Sporazumevanje s sodelavci je izredno pomembno, saj lahko pozitivno vpliva na razpoloženje na delovnem mestu in povečuje storilnost. Pri komunikaciji s sodelavci Popovičeva in Zajčeva (2002, 67) navajata naslednje dejavnike, ki bi jih morali upoštevati: imeti moramo spoštljiv odnos do sogovornika in upoštevati bonton, upoštevati moramo dogovorjene termine, izražati se moramo jasno, suvereno in samozavestno, biti moramo vljudni, zastavljati moramo smiselna vprašanja v pravem trenutku, pozorno poslušamo, nasmeh ni odveč, velikega pomena pa je neverbalna komunikacija (geste, mimika itd.).

Manager se mora zavedati, da njegova komunikacija z zaposlenimi vpliva na njihovo počutje, motiviranost za delo, od česar pa je odvisna njihova pripravljenost za delo in njihova delovna uspešnost. Prav tako pa smo ljudje takšni, da slabo vračamo s slabim. Torej, če managerji uporabljajo nasilno komunikacijo, so nesramni, nepošteni, jim bodo zaposleni to slej ko prej vrnil, kar pa posledično povzroča stres.

Zanimalo me je, kako komunikacija vpliva na stresnost dela intervjuvancev. Vsi so mnenja, da ima komunikacija velik vpliv na stresnost dela in da lahko pravilna komunikacija v veliki meri preprečuje oziroma zavira stresnost njihovega dela. Po mnenju intervjuvancev manager pri svojem delu vseskozi komunicira s sodelavci, podrejenimi, strankami, vodstvom podjetja ..., zato si ne more privoščiti neustrezne komunikacije, ki povzroča stres. Prav tako pa je potrebno sporočila, ki jih posredujemo s komuniciranjem, prilagoditi prejemnikom, saj je od tega odvisno uspešno opravljanje delovnih nalog. Če je komunikacija nepravilna, ima za posledico nepravilno opravljene naloge, kar pa posledično pripelje do stresa pri zaposlenih in pri managerjih ter do morebitnih konfliktov. Intervjuvanci menijo, da z upoštevanjem mnenja drugih ne prihaja do večjih konfliktov na delovnem mestu. Kadar se kdo z nami ne strinja, vendar to pove na lep način in obrazloži zakaj, obstaja manjša možnost, da pride do konflikta. Pomembno je, da znamo izraziti svoje mnenje in da smo vanj prepričani.

Če želimo ohranjati pozitivne odnose in dosežati cilje, se moramo naučiti dogovarjati. Najbolj izkušeni komunikatorji se odločajo za soočanje, ker s tem dosežejo svoje cilje, ohranijo dobre odnose in ustvarijo medosebno spoštovanje. Osnova za uspešno reševanje konfliktov pa je stalna in pravilna komunikacija (Popovič in Zajc 2002, 71).

5.5.4 Kaj je najpomembnejši dejavnik uspešne komunikacije med managerjem in njegovimi podrejenimi?

Zanimalo me je, kateri dejavniki so po mnenju intervjuvancev najbolj pomembni za uspešno komunikacijo. Le-ti menijo, da na uspešno komunikacijo vpliva več dejavnikov. Najpomembnejše je počutje v skupini oziroma odnosi na delovnem mestu. Brez dobrih medsebojnih odnosov podjetje ne more dobro funkcionirati. Slabi odnosi so najpogostejši vzrok za stres na delovnem mestu, zato se jim intervjuvanci želijo izogniti s tem, da poizkušajo ustvarjati pozitivno delovno klimo.

Manager mora pri komunikaciji s svojimi zaposlenimi zgraditi odnos, ki temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Le v takšnih odnosih lahko sogovornika delujeta sproščeno, se spoštujeta in upoštevata mnenja drug drugega, kar pa je ključ za uspešnost dela.

5.5.5 *Kakšen način komunikacije uporablja večina managerjev pri svojem delu?*

Pri komuniciranju med managerji in njihovimi zaposlenimi poznamo več načinov. Najbolj znani so podredljiv, nasilen in asertiven.

Tabela 5.6 prikazuje oblike vedenja pri komuniciranju in njihovo opredelitev ter primere.

Tabela 5.6 Vedenje v povezavi s komunikacijo

Oblika vedenja	Opredelitev/primeri
Spodbujanje uspešnosti	Izražanje trditev o ciljih, izzivih, zaupanju in visokih pričakovanjih. (Prepričan sem, da zmorete opraviti to delo, čeprav ste novi na tem oddelku.)
Pohvale	Pomoč zaposlenemu s tem, da zazna, kaj se od njega pričakuje. Manager izrazi svoje odobravanje glede izvedbe dela zaposlenega. (Zelo dobro ste opravili delo pri tem projektu.)
Določanje smeri	Predlaga smer delovanja, če to želi zaposleni ali so okoliščine takšne, da je to upravičeno. (Prinesel sem vam seznam opravil in navodila, kako želim, da jih opravite).
Podpora pri delu	Nakazuje skrb za zaposlene kot osebo in ne kot sredstvo za proizvodnjo. (Dobro jutro, kako ste preživeli konec tedna?)
Sodelovanje	Pomaga zaposlenemu, da določi prihodnje cilje in načine, kako te doseči. Zmanjšujejo možnosti konflikta med nadrejenimi in zaposlenimi. (Kaj menite o tej novi nalogi? Ali bi vam lahko kaj povzročalo težave pri njeni izvedbi?)

Zmanjševanje samozaupanja	Deluje nasprotno od spodbujanja uspešnosti zaposlenega. Zmanjšuje samozaupanje in pri zaposlenem zbuja občutek o lastni nesposobnosti. (Nikoli vam ne morem zaupati, da boste delo dobro opravili.)
Graja	Zaposleni se zave možnosti, da bo za določene vrste vedenja kaznovan. Učinkovita je le, če nakazuje smer prihodnjega vedenja. (Resnično ste slabo izpeljali ta projekt. Naslednjič naj sodelavec pregleda vaš načrt, preden začnete delati.)

Vir: Ross, Altmaier 2000.

Za izboljšanje komunikacije se lahko uporablja asertivna komunikacija, ki je srednja pot med podredljivim in nasilnim načinom komuniciranja. Potrebno je poslušanje sogovornika, razmišljanje o povedanem in sporočanje lastnega mnenja. Nasprotnih mnenj ne smemo izločiti, ampak se jih upošteva. Sogovornika sta si enakopravna. Gre za iskanje primernih rešitev, ki pa so lahko drugačne od ustaljenih. Za organizacijo je pomembno, da spodbuja odprtost za sprejemanje različnih mnenj in predlogov. Gre za izmenjavo idej, razmišljanje o tem, kaj je bilo povedano ter za spraševanje. Pri tem se razvijajo nove ideje, predvideva se več možnosti ne le ena (Brajša 1996, 129–131).

V nadaljevanju me je zanimalo, na kakšen način intervjuvanci komunicirajo s svojimi zaposlenimi. Vsi intervjuvanci se zavedajo, da nasilje v smislu komunikacije nima pozitivnega učinka, ampak ruši zaupanje med njimi in zaposlenimi. Kratkotrajno lahko prinese dobre rezultate, saj s tem pri delavcih vzbudimo nekakšen strah, dolgoročno pa ima to za posledico nezadovoljstvo na delovnem mestu, nezaupanje in lahko tudi odpor do dela. Prav tako pa se zavedajo, da se kot managerji ne morejo podrediti svojim zaposlenim v smislu komunikacije, saj bi lahko tako prišlo do neupoštevanja njihovega mnenja in do rušenja avtoritete. Zato vsi intervjuvanci skušajo najti način, ki je dober za obe strani; poslušanje, skupno iskanje rešitev, predvsem pa skušajo spoštovati sogovornika.

5.5.6 *Kako so managerji zadovoljni z usposabljanjem in izobraževanjem na področju komunikacije in stresa?*

V mnogih organizacijah izvajajo programe za urjenje managerjev na področju komunikacijskih spretnosti. Čeprav so managerji ponavadi prepričani, da ne bodo dobili dosti novih informacij, pa v času usposabljanja ugotovijo, da o mnogih temeljnih komunikacijskih spretnostih niso imeli ustreznega znanja. Komunikacijske spretnosti je včasih mogoče predstaviti tudi v povezavi z drugimi področji, kot so na primer pomoč pri razvoju kariere zaposlenega, pomoč pri vodenju sestankov, svetovanje glede izvedbe dela in drugo.

Stres na delovnem mestu je potrebno pravočasno zaznati. Prepoznati je potrebno dejavnike, ki pri zaposlenih in managementu povzročajo stres in jih poizkušati odpraviti. Ni dovolj odpraviti le posledice, potrebno je odpraviti vzroke, da s tem odpravimo nadaljnjo pojavljanje stresa na delovnem mestu, ki je lahko posledica neustreznih pogojev dela (hrup, svetloba, dražeče snovi ...), tehnologije (uvajanje nove tehnologije brez usposabljanj in ustrezne prilagoditve), organizacijskih pogojev (delovni čas, odgovornost, pot komunikacije, medosebni odnosi). Potrebno je spremeniti delovno okolje, tehnologijo ali organizacijske strukture. Spremembe niso enostavne in hitre, vključevati pa morajo vse posameznike. Dobre spremembe so lahko dolgotrajno uspešne in učinkovite za preprečevanje stresa in dobre delovne pogoje in posledično rezultate. Preoblikovanje dela, spreminjanje vlog in načrtovanje kariere so dobri primeri zmanjševanja stresa na delovnem mestu.

Tabela 5.7 Stresorji na delovnem mestu

Stresorji na delovnem mestu:	Strategije za spreminjanje delovnega okolja:
– vrsta zaposlitve,	– preoblikovanje dela,
– razmejitev med delom in nedelom,	– fleksibilno načrtovanje dela,
– konflikti vlog,	– analiza in natančna opredelitev vloge,
– negotovost vloge,	– razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev,
– obremenjenost vloge,	
– odgovornost za druge zaposlene,	

- organizacijski dejavniki,
 - nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu,
 - delovne razmere.
 - ustvarjanje ugodne organizacijske klime,
 - načrtovanje in razvijanje kariere,
 - oblikovanje ustreznih delovnih razmer.
-

Vir: Traven 2005, 76.

Zanimalo me je, kako intervjuvanci ocenjujejo svojo poučenost na področju stresa in komunikacije. Rezultati so pokazali, da so managerji premalo poučeni oziroma se premalo izobražujejo na tem področju. Zavedajo se pomembnosti in si sami želijo, da bi več pozornosti posvečali temu in da bi bilo na našem področju več primernih možnosti izpopolnjevanja znanj.

6 SKLEP

V svoji diplomski nalogi sem se odločila raziskovati vpliv komunikacije na pojav stresa pri managerjih. Le-ti so zaradi narave svojega dela neprestano v stiku z drugimi ljudmi, kar pomeni, da neprestano komunicirajo. Prav tako pa je delo managerjev eno izmed bolj stresnih. Naučiti se morajo določene situacije sprejeti kot izziv, s katerim se bodo spoprijeli in ga vzeli kot spodbudo in kot novo izkušnjo v svojem življenju. Velikokrat ljudje podležejo čustvenemu odzivanju, kar pa lahko privede do hudih duševnih obremenitev. Ljudje smo čustvena bitja, ki se lahko pri dolgotrajnih pritiskih, napetostih, obremenitvah »zломimo«. Zato se moramo naučiti, kako komunicirati v stresnih situacijah in kako se uspešno soočati s stresom.

Na podlagi prebrane literature in lastne raziskave sem prišla do ugotovitev, ki kažejo na to, da managerji svoje delo doživljajo zelo stresno. Največji vpliv na stresnost njihovega dela imajo odgovornost do strank, zaposlenih in poslovnih partnerjev, predolg delavnik ter velik obseg dela. Prav tako sem ugotovila, da stres v organizaciji lahko povzroča veliko stroškov, ki se najpogosteje kažejo kot odsotnost z dela oziroma kot napake pri opravljanju dela. Managerji se morajo truditi prepoznavati vzroke za nastanek stresa in jih poizkušati čim hitreje in uspešneje odpraviti ter s tem preprečiti oziroma zmanjšati pojav teh stroškov.

Komunikacija ima velik vpliv na stresnost dela. Dobro je izbrati takšen način komunikacije, ki bo iz nas izžareval samospoštovanje in samozaupanje ter bo preprečeval možnost izgorevanja in pojav stresnih situacij, prav tako pa bo izboljševal odnos do strank in zaposlenih. Na uspešnost komunikacije vpliva več dejavnikov. Najpomembnejši so, po mnenju intervjuvancev, odnosi na delovnem mestu. Sogovorniki se morajo spoštovati, si zaupati, saj lahko le v takšnem odnosu delujejo sproščeno in uspešno. Da lahko managerji s svojimi zaposlenimi ohranjajo oziroma vzpostavijo dobre odnose, morajo prilagoditi svoj način komunikacije skupini oziroma posamezniku. Najbolj optimalni način komuniciranja je asertiven.

Intervjuvanci se trudijo pri svojih odločitvah upoštevati mnenja svojih zaposlenih, se z njimi posvetovati in jih poizkušati čim bolj vključiti v delovni proces. Narava managerskega dela pa jim ne omogoča, da bi venomer uporabljali demokratičen način

vodenja in asertivno komunikacijo, ampak morajo to prepletati še z drugimi načini. Predvsem je to odvisno od situacije in motiviranosti zaposlenih za opravljanje delovnih nalog.

Da lahko managerji prepoznajo stresne situacije in da jih s pomočjo komunikacije znajo omiliti oziroma odpraviti, je potrebno, da imajo ustrezna znanja, ki jih pridobijo z usposabljanji in izobraževanji. Rezultati raziskave kažejo na to, da je pri nas dovolj možnosti za izobraževanje in izpopolnjevanja na področju stresa in komunikacije, vendar pa intervjuvanci menijo, da se tega premalo udeležujejo. To je pogosto posledica pomanjkanja časa in občutek, da so na tem področju dovolj močni. Svojih pomanjkljivosti se zavedo šele ob nastanku situacije, ki so jo nezmožni rešiti zaradi pomanjkljivega znanja na tem področju.

Komunikacija je in bo velik povzročitelj stresa, saj se ji ne moremo izogniti. Prisotna je na vsakem koraku v našem življenju. Kakšen je način komunikacije, ki povzroča najmanj stresa, ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Primerna komunikacija je odvisna od ljudi, ki v njej nastopajo, od njihove izobraženosti, volje do komuniciranja in njihovega počutja pri komuniciranju. Zato je ena ključnih lastnosti, ki jih dober manager mora imeti, ravno spretnost dobrega komuniciranja. S to lastnostjo se bo manager lahko uspešno spopadal z reševanjem stresnih situacij na delovnem mestu.

LITERATURA

- Adizes, Ichak in ostali. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Battison, Toni. 1999. *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brečko, Daniela. 1998. *Kako se odrasli spoprijemamo?: Socialna komunikacija in osebnostni razvoj*. Radovljica: Didakta.
- Coleman, Vernon. 1987. *Stres in vaš želodec*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Covey, Stephen R.. 1994. *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Cvetko, Heliodor. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Maribor: Doba.
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc in Helena Jeriček. 2006. *Ko te stresa stres: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- DiMartino, Vittorio in Musri Mohtar. 2001. *Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia.
- DiMartino, Vittorio in Musri Mohtar. 2003. *Relationship between work stress and workplace violence in the health sector*. Genova: ILO.
- Dragoš, Srečko in ostali. 2005. *Krepitev moči*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Džinić, Firdus. 1980. *Komunikologija*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Gale, Zidar Tatjana in Boris Gale. 2002. *Dialog, gibalo sprememb: Medosebno komuniciranje v podjetju*. Ljubljana: GV založba.
- Greene, Richard H.. 1991. *Nov način komunikacije: Praktični nasveti za boljše poslovno in družinsko sporazumevanje*. Ljubljana: MIDA d.o.o..
- Hay, Julie. 1999. *Uspešni na delu: Razumevanje naravnosti in gradnja odnosov*. Grosuplje: Potrditev d. n. o..

- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ihan, Alojz in Mateja Simonič Vidrih. 2005. *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?*. Ljubljana: ARX d.o.o..
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kristanič, Azra in Anka Ostrman. 1999. *Individualna in skupinska komunikacija*. Ljubljana: Združenje svetovalnih delavcev Slovenije.
- Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela, center za psihodiagnostična sredstva.
- Lidemann, Hannes. 1982. *Človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Mandić, Tijana. 1998. *Komunikologija: Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educy.
- Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane in Marjana Merkač. 1990. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Plozza, Luban in Pozzi Ugo. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Popovič, Marija in Mimi Zajc. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Powell, Trevor. 1999. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Schmidt, Aleksander. 2001. *Najmanj kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba.

- Škerlep, Andrej. *Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji: Analiza družbenega konteksta komunikacije prek študije Luhmannove in Habermasove teorije družbe*. 1997. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Traven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
- Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Trček, Jože. 1998. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Ljubljana: Korona plus.
- Turnšek, Matej in ostali. 2008. *Stres in zdravje*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tyrer, Peter. 1987. *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ucman, Iris in Alenka Stare Draginc. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja: gradivo za interno uporabo*. 2001. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Wetherbe, James C. in Bond Wetherbe. 2005. *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.

VIRI

- Boštjančič, Eva. 2002. *Osebnostne značilnosti dobrih managerjev*.
[Http://www.brio.si/mediji8.pdf](http://www.brio.si/mediji8.pdf) (28.6.2009)
- Meško in ostali. 2008. *Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja*.
 Organizacija, 41 (2); 89-96.
[Http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-en/article/view/765/666](http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-en/article/view/765/666)
 (30.6.2009)
- Mumel, Damijan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. *Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji*. Organizacija, 6. [Http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-en/article/viewFile/551/533](http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-en/article/viewFile/551/533) (14.7.2009)
- Ober, Scot. 2003. *Contemporary business communication*. Strokovni članek. Boston: Houghton Mifflin co., cop.
- Smetzer, Larry R.. 1987. *The Relationship of Communication to Work Stress*. Strokovni članek. Journal of Bussiness Communication. April vol. 24 no.2 (str 47-58)

Ščuka, Viljem. 2006. *Asertivnost v komunikaciji*. Aktiv socialnih delavcev domov za stare pri Skupnosti socialnih zavodov Slovenije. [Http://www.ssz-slo.si/apl/doc/7324BCFE.pdf](http://www.ssz-slo.si/apl/doc/7324BCFE.pdf) (14.7.2009)

Tkalec, Lea. 2001. *Šikaniranje*. Teorija in praksa, letnik 38, številka 5. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20015Tkalec.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20015Tkalec.PDF) (14.7.2009)

PRILOGE

Priloga 1 Načini komuniciranja

Priloga 2 Motnje pri komuniciranju

Priloga 3 Stili komunikacije

Priloga 4 Lestvica življenjskih sprememb, ki najbolj vplivajo na nastanek stresa

NAČINI KOMUNIKACIJE	PRIMERI	UPORABNOST
<i>Pisana beseda;</i> v vsakem jeziku in različnih medijih je pisana temeljnega pomena za obveščanje okolja.	v Pisma, memorandumi, poročila, predlogi, zapiski, pogodbe, povzetki, dnevni red, pripombe, uredbe, zapisniki, načrti, dokumenti o razpravah.	Pisana beseda je temelj organizacijske komunikacije in se uporablja predvsem zato, ker je sorazmerno obstojna in lahko dostopna.
<i>Govorjena beseda;</i> učinkovita je le, če jo slišijo pravi ljudje.	Pogovori, intervjuji, srečanja, telefonski klici, razprave, povpraševanja, sprejemanje kratkih napotkov, obvestila, govori.	Ustna izmenjava podatkov (osebno ali po telefonu) se uporablja izraze svoje neposrednosti. Pri vsakodnevnem delu v podjetju je glavna oblika komunikacijskega sredstva.
<i>Simbolična kretnja;</i> vsak pristop, pozitivni in negativni, je mogoče razbrati iz kretnje, ki jo naredimo.	Kretnje, izraz na obrazu, dejanja, postopki, glas, tišina, drža, poza, gib, nepremičnost, prisotnost, odsotnost.	Dejanja in govorice telesa močno, čeprav podzavestno, vplivajo na ljudi. Celotna propaganda sloni na manipulaciji s pozitivnimi in negativnimi signali.
<i>Vidne podobe;</i> gre za vidne podobe, ki jih zazna določena ciljna skupina.	Fotografije (diapozitivi in tisk), slike, risbe, ilustracije, grafika, risanke, tabele, video posnetki, logotipi, film, čečkarije, kolaži, barvne sheme.	Vidne podobe se uporabljajo zato, ker posredujejo močna zavestna in podzavestna sporočila.

Priloga 1

Multimedija; gre za Televizija, časopisi, revije, Mediji so še posebno kombinacijo različnih prospekti, brošure, letaki, uporabni, če so med sabo gornjih metod, ki posterji, internet, intranet, povezani. Čim bolj pogosto vsebuje tudi IT svetovno mrežni splet, profesionalno bomo (informacijsko video, radio, cederomi. sredstva množičnega obveščanja uporabili, tem bolj učinkovita in produktivna bodo.

Vir: Heller in Hindle 2001, 21.

IZVOR MOTENJ	VZROKI MOTENJ	OMEJITEV MOTENJ
<i>Pošiljatelj</i>	<ul style="list-style-type: none"> – čustva – predsodki – stališča – stereotipi – odnos do prejemnika – poznavanje prejemnika 	<ul style="list-style-type: none"> – vedeti, kaj želi sporočiti – prilagoditi sporočilo prejemniku – pridobivanje povratnih informacij – učenje veščin komuniciranja
<i>Prejemnik</i>	<ul style="list-style-type: none"> – čustva – predsodki – stališča – stereotipi – odnos do pošiljatelja – sposobnost razumeti sporočilo 	<ul style="list-style-type: none"> – upoštevati, kdo sporočilo pošilja – iskanje dodatnih informacij – uporabljati več zaznavnih načinov – učenje veščin komuniciranja
<i>Koda</i>	<ul style="list-style-type: none"> – neustrezno kodirano ali dekodirano sporočilo 	<ul style="list-style-type: none"> – uporabiti kodo, ki jo razumeta oba
<i>Sporočilo</i>	<ul style="list-style-type: none"> – nejasno – nerazumljivo – dolgovezno – nepopolno 	<ul style="list-style-type: none"> – jasno – razumljivo – jedrnato – popolno
<i>Komunikacijski kanal</i>	<ul style="list-style-type: none"> – prekinjen – motnje iz okolja – več posrednikov med pošiljateljem in prejemnikom 	<ul style="list-style-type: none"> – uporaba več komunikacijskih kanalov – izbor ustreznega komunikacijskega kanala – ponavljanje sporočila

Vir: Ucman in Draginc 2001, 7.



	NARAVNANOST	ZNAČILNOSTI
<i>A n a l i t i k</i>	Dejstva, številke, podatki; razumen; analitičen; sistematičen; metodičen; logičen; odločen; tehta alternative; previden; urejen; racionalen; redoljuben; temeljit.	Linearna orientiranost v času: preteklost – sedanost – prihodnost; dobro organiziran; umirjen; reševalec problemov, spoznava probleme, razvija rešitve. Trden, žilav; se izogiba čustvenosti; skeptičen; zamisli prespi; dosleden.
<i>P o v e z o v a l e c</i>	Osebna razmerja; topel in razumevajoč; čustven; medsebojno vplivanje med ljudmi; medsebojni stiki med ljudmi; empatičen; introspektiven; dober poslušalec; rahločuten; dojemljiv; uvideven; prilagodljiv.	Naravnost v čas: preteklost; tradicionalen; spontan; prepričljiv; zvest; potrpežljiv; pomaga drugim; spodbujajoč; tolmači vedenje; zna oceniti ozračje; preiskuje čustva drugih; rad pomaga.
<i>S n o v a l e c</i>	Snuje zamisli, koncepte, teorije; domiseln; inovativen; ustvarjalen; široko razgledan, idealističen, izviren, začenja novosti, svet mu je poln možnosti, globok mislec, vprašujoč.	Časovna naravnost; bodočnost; nejevernež; ureja zadeve: opredeljuje, si predstavlja, razporeja, povezuje in načrtuje; vizionarski; snuje sveže nove zamisli; ni rad utesnjen; ima svoj lasten svet; intuitiven; iznajdljiv.
<i>P o b u d n i k</i>	Naravnost na izide; dejaven; objektivni; pragmatičen; konkretno odziven; odločen; neposreden; trdno stoji na tleh; samozavesten; teži k popolnosti; zadeve opravi do kraja; uvaja; nerad se vrti v krogu; energičen.	Časovna naravnost: sedanost; zagnan; spreminja zamisli v dejanja; delavec; deluje in poskuša; dinamičen, priganjajoč; naravnost v rast; iznajdljiv; neutrujen; nepotrpežljiv; iskrič; izžareva poslanstvo, nujnost; uči se ob izkušnjah.

<i>Življenjski dogodek</i>	<i>Enote življenjskih sprememb</i>
Smrt zakonca ali življenjskega partnerja	100
Ločitev	75
Hujša bolezen ali poškodba	70
Izguba službe	70
Težave s sodstvom/zapor	70
Smrt bližnje osebe	60
Zakonska sprava	60
Upokojitev	60
Bolezen ali poškodba v družini	50
Poroka ali začetek skupnega življenja	50
Selitev ali prenova stanovanja	50
Rojstvo ali posvojitev novega družinskega člana	50
Nosečnost	45
Vedno pogostejši prepiri in nesoglasja s partnerjem	45
Visoka hipoteka, posojilo ali dolg	45
Zamenjava službe ali nova služba	45
Nesreča ali čustveni pretres	45
Spremembe v službi/povečane zahteve	35
Izjemen osebni dosežek ali napredovanje	35
Skrb za bolnega ali ostarelega sorodnika oziroma prijatelja	35
Težave s sorodniki, družino, prijatelji ali sosedi	35
Denarne skrbi	35
Izpiti, dodatno izobraževanje ali nastopanje v javnosti	30
Spremembe v družabnih dejavnostih	30
Spremembe rekreacijskih dejavnosti	30
Odraščanje ali osamosvojitev otrok	30
Predmenstrualni sindrom ali menopavza	30
Začetek novega razmerja	30
Odhod na počitnice	20

Vir: Powell 1999, 44.