

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

LETNI RAZGOVORI MED
VODJO IN SODELAVCI –
NOVA RAZSEŽNOST V
INTERNEM
KOMUNICIRANJU

Sandra Kranjec

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

V diplomskem delu je predstavljen pojem letnih razgovorov in njihov pomen za uspešno in učinkovito delovanje organizacije s poudarkom na vlogi in pomenu komuniciranja v procesu izvajanja le-teh. Namen je prikazati letni razgovor kot pomemben instrument medsebojne komunikacije, preko katerega se krepijo vezi med organizacijo, posameznikom in delovno skupino ob tem pa poudariti vlogo in pomen uspešnega in učinkovitega komuniciranja, ki pomaga uravnati in gojiti dobre odnose tako znotraj kot tudi zunaj organizacije in vpliva na počutje, storilnost, motivacijo, kakovost dela, uspešnost posameznika, delovne skupine in organizacije kot celote.

Letni razgovor je oblika neposredne komunikacije, pri čemer se pokaže vsa spretnost medosebnega komuniciranja. Komunikacija, ki se odvija znotraj organizacije, predvsem v odnosu vodja – sodelavec je velikokrat skrita, čeprav ima največji vpliv na motivacijo in počutje ljudi. Nikakor pa letni razgovor ni in ne sme prerasti v (preveč) formalno srečanje, saj bi to zmanjšalo pomen in koristi tega instrumenta.

Ključne besede: letni razgovor, vodja, sodelavec, medosebno komuniciranje, tehnike komuniciranja, komunikacijske veščine

SUMMARY

The thesis presents the notion of yearly appraisal interviews and their importance for successful and efficient functioning of an organisation, with emphasis on the role and meaning of communication in conducting the interviews. The aim is to present the yearly appraisal interview as an important instrument of personal communication which strengthens the relations among the organisation, the employee and the working group. The thesis also wishes to point at the role and meaning of successful and efficient communication which helps balance and cultivate good relationships within as well as outside the organisation, and affects the mood, work efficiency, motivation, work quality and performance of the individual employee, the working group and the organisation as a whole.

The yearly appraisal interview is a form of direct communication showing the skill of personal communication. Communication within the organisation, especially in the relation leader–employee, is often hidden, although it bears the greatest influence on motivation and mood of the employees. The effectiveness, benefits and meaning of the yearly appraisal interview could be lost if it becomes a (too) formal meeting.

Keywords: yearly appraisal interview, leader, employee, personal communication, communication techniques, communication skills

UDK: 316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji naloge	1
1.3	Metodologija in metode proučevanja	1
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Letni razgovori	3
2.1	Pomen komuniciranja v poslovanju organizacij	3
2.2	Razgovor kot temelj komuniciranja	4
2.3	Značilnosti in namen rednih letnih razgovorov	5
2.4	Prednosti in pomen letnih razgovorov	7
2.4.1	Prednosti in pomen letnih razgovorov za sodelavce	7
2.4.2	Prednosti in pomen letnih razgovorov za vodjo	8
2.4.3	Prednosti letnih razgovorov za organizacijo	9
3	Pomen in vloga komuniciranja pri izvajanju letnih razgovorov na UP FHŠ	11
3.1	Predstavitev organizacije	11
3.1.1	Organiziranost in management	12
3.1.2	Sodelavci	13
3.2	Uvedba letnih razgovorov v organizacijsko prakso	16
3.3	Priprave na letni razgovor	18
3.3.1	Določitev namena razgovora	19
3.3.2	Pregled dokumentacije	20
3.3.3	Prostor in čas izvedbe razgovora	20
3.3.4	Vabilo na razgovor	21
3.3.5	Razmislek o temah razgovora	21
3.3.6	Priklic slike sodelavca	22
3.3.7	Razmislek o razvojnih načrtih in ciljih organizacijske enote in posameznika	22
3.3.8	Izdelava načrta za posamezni razgovor	22
3.4	Vsebina in potek razgovora	22
3.5	Po opravljenem letnem razgovoru	26
3.6	Vloga in pomen komuniciranja v procesu izvedbe letnega razgovora	27
3.7	Tehnike komuniciranja	29
3.7.1	Sporočanje, podajanje, razlaganje	30
3.7.2	Preverjanje razumevanja sporočila	31
3.7.3	Spraševanje	31
3.7.4	Dajanje povratnih informacij	33
3.7.5	Izražanje nestrinjanja	34

3.7.6	Izrekanje in sprejemanje kritike	36
3.7.7	Motiviranje	38
3.7.8	Pogajanja in prepričevanja.....	40
3.8	Spretnosti in lastnosti, potrebne za uspešno komuniciranje	41
3.8.1	Vodenje in usmerjanje pogovora	42
3.8.2	Neverbalno komuniciranje in sporočanje z govorico telesa.....	42
3.8.3	Aktivno poslušanje	45
3.8.4	Molk kot sredstvo sporazumevanja	47
3.8.5	Sposobnost empatije	48
3.8.6	Izražanje in obvladovanje čustev.....	49
3.8.7	Odkritost in zaupanje.....	50
3.8.8	Pripravljenost za sodelovanje in pomen pozitivnega razmišljanja.....	51
3.8.9	Komuniciranje s težavnim sogovornikom	52
3.8.10	Obvladovanje konfliktov	53
3.9	Učinkovitost in uspešnost komuniciranja	55
4	Sklep.....	59
	Literatura.....	63

SLIKE

Slika 3.1	Prikaz izobrazbene strukture zaposlenih.....	15
-----------	--	----

TABELE

Tabela 3.1	Število zaposlenih po delovnih mestih.....	14
Tabela 3.2	Izobrazbena struktura zaposlenih.....	15

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Uspešna prihodnost organizacije, v času hitrih sprememb, negotovosti in močne konkurence, je danes, bolj kot kdajkoli, odvisna od zaposlenih. Večina organizacij, tudi pri nas, se tega že zaveda in vedno več vlagajo v usposabljanje in izobraževanje svojih zaposlenih. Le njihovo znanje, sposobnosti, uspešnost, učinkovitost, ustvarjalnost, motiviranost, inovativnost pripomorejo h konkurenčni prednosti organizacije. Vse potrebne skrbi za zaposlene pa si ni mogoče predstavljati brez ustreznih internih komunikacij. Pomembno mesto v internih komunikacijah imajo prav gotovo redni letni razgovori.

Redni letni razgovor prinaša v komunikacijo novo razsežnost, novo kakovost. Je oblika medsebojne komunikacije med vodjo in sodelavcem, je znak pozornosti do sodelavca in priznanje za njegov prispevek okolju, v katerem dela; je eno najučinkovitejših sredstev za izgradnjo zaupanja med vodjo, posameznikom – sodelavcem in celotno delovno skupino. Je del širšega sklopa komuniciranja in odnosa med vodjo in sodelavci, del procesa vodenja, odlično orodje za motiviranje sodelavcev ... Strokovnjaki ga priznavajo kot osnovni instrument medsebojne komunikacije, preko katere krepimo vezi med organizacijo, posameznikom in delovno skupino.

Letni razgovor naj bi bil temelj dela vsakega vodje. Uspešnost razgovora je neposredno povezana s tem, kako vodja komunicira s sodelavci. Znati dobro komunicirati pa pomeni znati sproti uravnnavati in gojiti dobre odnose z ljudmi s katerimi sodelujemo oziroma s katerimi prihajamo v stik, kar vpliva na počutje, storilnost, motivacijo, kakovost dela ...

1.2 Namen in cilji naloge

Namen diplomskega dela je na podlagi zbranih virov in literature ter s pomočjo pridobljenega znanja letni razgovor prikazati kot pomemben instrument medsebojne komunikacije ter ob tem poudariti vlogo in pomen uspešnega in učinkovitega komuniciranja, ki pomaga uravnnavati in gojiti dobre odnose tako znotraj kot tudi zunaj organizacije in vpliva na počutje, storilnost, motivacijo, kakovost dela, uspešnost posameznika, delovne skupine in organizacije kot celote.

1.3 Metodologija in metode proučevanja

V diplomskem delu uporabljene metode dela temeljijo na preučevanju teorije in prakse. Že pri oblikovanju namena naloge sem se odločila za pozitivistično naravnani pristop k raziskovanju, tj. deduktivni način raziskovanja oziroma kvantitativno metodologijo.

Teoretične koncepte in ideje preverjamo v praksi z različnimi metodami raziskovanja. Glede na izbrano tematiko in namen, ki ga želim doseči s svojo nalogo, sem v raziskavi uporabila kombinacijo različnih orodij za analizo, in sicer metodo specializacije, saj sem se osredotočila le na obravnavano organizacijo in metodo posploševanja, ki sem jo uporabila pri uporabljenih virih in literaturi o letnih razgovorih in komuniciranju na splošno. Z metodo sinteze sem povezala teoretična in praktična spoznanja in podala predloge za uspešno in učinkovito komuniciranje v procesu izvajanja letnih razgovorov.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da bodo moje ugotovitve in predlogi naleteli na pozitiven sprejem s strani sodelavcev ter pripomogli k boljši medsebojni komunikaciji, organizacijski klimi ter boljšim delovnim rezultatom.

Izgledi so, da je tema, ki jo v diplomskem delu obravnavam, precej aktualna in da zanimanje zanjo narašča, vendar še ni na razpolago veliko domače literature, ki bi neposredno obravnavala letne razgovore še manj pa komuniciranje oziroma njegov pomen v procesu izvajanja letnih razgovorov.

Omejitve, na katere sem naletela pri oblikovanju diplomskega dela, se tako nanašajo na dostopnost ustrezne literature. Na razpolago je sicer bogat izbor literature na temo komuniciranja, poslovnega komuniciranja, internega komuniciranja. Določene vsebine sem zato prirejala iz literature in virov, ki obravnavajo poslovno komuniciranje, interno komuniciranje oziroma komuniciranje v splošnem.

2 LETNI RAZGOVORI

2.1 Pomen komuniciranja v poslovanju organizacij

Pojem »komunicirati« izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni sporočati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da se s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega in se ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja (Možina in Damjan 1993, 3).

Komuniciranje predstavlja življenjsko kri vsake organizacije. Je pomemben del dejavnosti članov organizacije, saj skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost in je namenjena postavljanju in doseganju ciljev organizacije. Le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega, je uspešno komuniciranje. Vsakršne delovne aktivnosti v organizaciji ali izven nje se začenjajo in končajo z različnimi vrstami in oblikami komuniciranja. S komuniciranjem se trudimo za dober vtis tako organizacije kot tudi sporočevalca samega. Le-ta mora razviti vsakemu prejemniku primeren stil sporočanja, saj je pogosto to, kako nekaj povemo, prav tako pomembno, kot kaj povemo (Kavčič 2002, 60).

V poslovnem svetu je komuniciranje znotraj organizacije temeljna oblika komuniciranja. Notranje komuniciranje je svojevrsten test, kako uspešna bo komunikacija z okoljem. Za kakovost in uspešnost organizacije so delovni odnosi pomemben dejavnik, saj se zrcalijo v odnosu zaposlenih do zunanjih udeležencev. Skladni odnosi med zaposlenimi ter njihovo medsebojno sodelovanje veliko prispevajo k uspešnemu delovanju vsakršne organizacije. Zato je pomembno, da vsa delovna skupina vzdržuje ustrezno raven komuniciranja, ter da si vsak prizadeva obdržati dobre medsebojne odnose, kar vpliva na skupne delovne dosežke in ohranjanje prijetnega delovnega ozračja.

Ves sodobni svet temelji na načelih dobrega in učinkovitega komuniciranja. Komuniciranje je pravzaprav dvorezen meč; enkrat je koristno in uspešno ter koristi vsem ali vsaj večini udeleženi, spet drugič pa se lahko zaradi napačne izvedbe prelevi v nasprotno. Če hočemo, da bo imelo koristne in dolgotrajne posledice z blagodejnim povratnim delovanjem, se moramo vseh oblik komuniciranja v poslovnem svetu – med tem tudi osebnega pogovora, ter drugih oblik sporočanja, naučiti prav uporabljati. Če smo se komuniciranja oziroma umetnosti občevanja z ljudmi naučili že na začetku svoje poslovne kariere, ne bomo imeli težav z doseganjem pomembnih poslovnih uspehov v vsakdanjem poslovanju z navidez nepomembnimi malenkostmi. Lepa beseda, če

ni prazna obljuba, nič ne stane – ravno tako ne olikanost v komuniciranju. Če pa nam je tuja, si lahko povzročimo veliko škode (Osredečki 1994, 96).

2.2 Razgovor kot temelj komuniciranja

V vsakem pogovoru govorimo in hkrati sprejemamo, poslušamo, opazujemo, si zamišljamo, čutimo, podoživljamo ... Sogovornika se pogovarjata bolj ali manj o eni stvari. Če pa si vzameta čas in se pogovorita o tem in onem, ali pa se o eni zadevi pogovarjata zelo poglobljeno in obširno, se razgovorita. Razgovor je torej široko obravnavanje večjega števila tem, je skupek pogovorov o različnih stvareh ali pa je temeljit in obširen pogovor o eni sami temi. In redni letni razgovor je prav to: vodja in sodelavec si vzameta dovolj časa, da se temeljito pogovorita o tem, kar zanima enega in kar zanima drugega. Na ta način ustvarita vzdušje, ki jima omogoča poglobljeno zaupanje, razumevanje, pripravljenost za sodelovanje in medsebojno podporo (Majcen 2001, 12).

Od družabnega, zasebnega razgovora, se poslovni razgovor razlikuje po ciljnosti. Poslovni razgovor v ožjem smislu je namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije, v širšem in običajnejšem smislu pa poslovni razgovor zadeva vse dejavnosti organizacije, vsa razmerja, ki obstajajo z zunanjimi in notranjimi okolji organizacije. Za poslovni razgovor je značilno neposredno, sočasno komuniciranje – dvosmerno ali večsmerno, pač glede na število udeležencev. Poslovni razgovor raste iz sporočil in odgovorov nanje; poizvedbe in vprašanja spodbujajo izmenjavanje sporočil v poslovnem razgovoru. Jedro poslovnega razgovora je govorno komuniciranje. Ker pa so udeleženci običajno v neposrednem stiku, oblikuje govorno komuniciranje v učinkovitem razgovoru sinergično celoto z drugimi, nebesednimi oblikami komuniciranja. Tako je poleg jezikovnih sestavin pri neposrednem komuniciranju izredno pomembno tudi neverbalno komuniciranje, kamor sodijo glas, mimika obraza, gibi, pogledi, kretnje rok, telesna drža, način hoje in sedenja, gestikuliranje, zunanji videz in urejenost ... Ravno ta neverbalna komunikacija, ki se je največkrat ne zavedamo je tista, ki sogovorniku izda naša osebna stališča do nekega sporočila, katerega sprejemamo ali prenašamo z verbalnim izražanjem. Telo, um in čustva morajo biti v sozvočju. Tudi če bo naš govor še tako lep in tekoč, naše besedilo ne bo dovolj prepričljivo, če ne bodo vključene tudi ustrezne nejezikovne sestavine, ki bodo potrjevale naše besede. (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 114).

Poslovni razgovor je pomembna sestavina komuniciranja pri poslovanju. Omogoča neposreden stik in neposredno ustno komuniciranje, zaradi česar prinaša vrsto prednosti (Kavčič 2002, 192-193):

- omogoča hitro izmenjavo stališč in informacij,
- je hitro in omogoča takojšnjo povratno informacijo,
- omogoča spremljanje vseh vidikov sporočanja pomena, tako verbalno kot neverbalno komuniciranje,
- ni dokumentirano.

Uspešen poslovni razgovor se začne še preden se sogovornika srečata. Pri tem je bistvenega pomena ustrezna priprava na razgovor. V tej fazi je v prvi vrsti potrebno določiti cilj oziroma cilje razgovora, ki morajo biti, tako kot vsi drugi poslovni cilji, specifični, izmerljivi, dosegljivi, realistični in časovno opredeljeni. Nadalje se je potrebno zavedati, da je uspeh razgovora odvisen tudi od tega, koliko poznamo sogovornika. To poznavanje namreč lahko odločilno vpliva na kakovost vprašanj oziroma odgovorov. Pomembno je poznati sogovornikov odnos do sebe, njegovo raven znanja, vedeti, kakšno je njegovo mnenje o nas (če se že poznata) ter poznati njegov odnos do teme, o kateri bo tekel razgovor. Že v fazi načrtovanja poslovnega razgovora si moramo biti na jasnem, kakšen način (usmerjenost) bomo izbrali, kako bomo nizali posamezne vsebine ter kakšne vire potrebujemo (predhodne informacije, precej časa, sodelavce, ki nam lahko priskočijo na pomoč ...). Nenazadnje velja poudariti, da je temelj vsakega razgovora, ne le poslovnega, poznavanje sebe. Če želimo biti enakovredni sogovorniki moramo namreč poznati sebe, svoje prednosti in slabosti (Erčulj in Vodopivec 1999, 28-29).

Poslovni razgovor naj bo dvostransko ali večstransko komuniciranje (odvisno od števila udeležencev) vseh udeležencev, naravnano naj bo na sogovornika/e, temelji naj na aktivnem poslušanju in ciljnem spraševanju. Dober razgovor je kakovosten: strokovno neoporečen, jasen in usmerjen, podajanje je nazorno, meje informacij, ki jih želimo posredovati pa jasno začrtane. Priporočljivo je, da zlasti pred zahtevnejšim razgovorom vadimo. Poudariti velja, da so uspešni samo razgovori med enakopravnimi sogovorniki, ki se drug do drugega vedejo spoštljivo, upoštevajo stališča in interese druge strani, iščejo sodelovanje in ne zaostrujejo situacije. Predvsem pa je bistvena sestavina vljudnost (Erčulj in Vodopivec 1999, 32).

2.3 Značilnosti in namen rednih letnih razgovorov

Vse več organizacij se tudi v našem prostoru odloča za uvajanje letnih razgovorov s sodelavci. Če je pravilno strokovno načrtovan, je letni razgovor sorazmerno preprost in učinkovit pripomoček pri ustreznem ravnanju z ljudmi v organizaciji.

Letni razgovor je poglobljen, strukturiran in vnaprej dogovorjen razgovor, pri katerem se vodja z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem posebej pogovori o doseženih in načrtovanih ciljih, delovni uspešnosti, ključnih nalogah in razmerah, v katerih se opravljajo dnevne naloge, o možnostih za reševanje problemov pri delu, osebnem razvoju in potrebnem izobraževanju; torej o vsem, kar bi utegnilo izboljšati delovno uspešnost sodelavca, pogoje za delo in nenazadnje tudi njun odnos. Praviloma se izvaja enkrat letno. Predstavlja pa le zaključek celoletnega spremljanja in zagotavljanja uspešnosti ter razvoja sodelavca. Vsak vodja namreč mora skozi vse leto spremljati in beležiti razvoj in uspešnost posameznika, tekoče reševati probleme in mu redno posredovati povratne informacije o doseženih rezultatih in razvoju (Vodopija, Vukasovič – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 2).

Sestavni del poslanstva vsakega vodje je spremljanje, omogočanje in spodbujanje delovne uspešnosti in osebnega razvoja sodelavcev, ki jih vodi. Letni razgovori so izvrstno orodje, s katerim lahko opravi to zahtevno in pomembno nalogo. Redni letni razgovori so potrebni povsod, kjer delajo ljudje. Zaposleni potrebujejo povratne informacije in pregled dela, opravljenega v preteklem letu, spodbude za opravljanje tekočih nalog, predvsem pa pogled naprej, da spoznajo nove naloge, si razjasnijo, kaj se od njih pričakuje v prihodnje in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj. Če gledamo s tega vidika, je redni letni razgovor sestavni del motiviranja zaposlenih, komunikacije med vodjo in sodelavci ter vodenja s cilji (Majcen 2004, 12).

Letni razgovor vodi sodelavcu neposredno nadrejeni vodja; tovrstni razgovor se izvaja od zgoraj navzdol (vodja – sodelavec). Na razgovoru, ki traja od trideset minut do največ dve uri, sta prisotna le vodja in sodelavec, ki sta med potekom razgovora v enakopravnem položaju. Pomembno je, da se tako vodja, kot tudi sodelavec na razgovor dobro pripravita. Za uspešno izvedbo letnega razgovora je med drugim pomembno poznavanje in praktična uporaba metod in tehnik učinkovitega komuniciranja.

Letni razgovor poteka neodvisno od sicer nujno potekajočih pogovorov o dnevnih temah in sestankov o operativnih nalogah znotraj dogajanja v organizaciji. Gre za neke vrste »time out«, ki si ga vodja in sodelavec vzameta za izčrpen pogovor v miru, zato da se (vsak) sodelavec lahko odkrito pogovori z neposredno predpostavljenim tako o ciljih organizacijske enote kot o bistvenih nalogah, ki jih mora opraviti v okviru teh ciljev. Za oba predstavlja periodično, vsakoletno priložnost, da v obliki svetovalnega in spodbujajočega pogovora razmislita o kakovosti izvajanja delovnih nalog, o sodelovanju v preteklem enoletnem obdobju ter da se pogovorita in tudi dogovorita o kriterijih za ocenjevanje opravljenega dela v prihodnje. Izmenjava mnenj in predstav v zvezi z delom je predpostavljenemu v pomoč pri vodenju in razvoju sodelavcev, sodelavcu pa nudi možnost, da na aktiven način sooblikuje delovno in poklicno situacijo.

Ker se letni razgovor izvede »na štiri oči«, ima pogosto tudi obliko svetovalnega in za obe strani spodbujajočega pogovora. Ravnanje vodje med pogovorom mora ustrezati vlogi svetovalca, spremljevalca in podpornika, da bo sodelavec lažje predstavil svoje poglede in predstave glede vsebine in poteka dela, podal sugestije v zvezi z delom, ter spregovoril o svojih lastnih interesih in ciljih. Redni letni razgovor nudi možnost, da se naredi neke vrste povzetek, ki daje možnost za orientacijo tako vodji kot sodelavcu. Le na tak način uporabljen letni razgovor bo v korist tako vodilnemu kot sodelavcu in organizaciji kot celoti.

Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor tako na zaposlene kot na vodje in v končni fazi tudi na organizacijo, si je potrebno prizadevati za to, da bi letne razgovore opravili vsi vodje z vsemi svojimi sodelavci. Da pa se pozitivni učinki ne bi izgubili je priporočljivo, da jih ponavljamo redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.

Sodobni trendi v kadrovskem managementu kažejo na povečano potrebo po smotrnosti vsake politike, ki jo uvajamo v poslovno prakso organizacije. Zato je pomembno, da jasno razumemo, zakaj uvajamo letne razgovore ter kakšen namen naj bi le-ti dosegli. Če namen ni jasen, obstaja nevarnost, da izvedba razgovorov postane administrativna zahteva, ki se je bomo lotili, ker je to moderno, ker jih uvajajo tudi v drugih organizacijah ... V takih primerih je upravičena bojazen, da bodo postali razgovori sami sebi namen (Vodopija, Vukasovič – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 4).

Eden temeljnih namenov rednih letnih razgovorov je, da se vodja in sodelavec bolje spoznata, da bolje razumeta, kaj se od posameznika pričakuje, kaj ga motivira, kaj si želi ter kaj ga ovira pri doseganju dobrih ali še boljših poslovnih rezultatov. Lahko torej rečemo, da je eden temeljnih namenov letnega razgovora vzpostavljanje razumevanja, zaupanja in boljše komunikacije med vodjo in sodelavcem (Majcen 2001, 54-57).

2.4 Prednosti in pomen letnih razgovorov

Letni razgovor postaja tehnika vodenja in ne le administrativna procedura. Je način oblikovanja skupne vizije, namena oziroma razloga obstoja organizacije, informiranja posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti celotne organizacije. Če se letni razgovori opravijo profesionalno, sistematično in skladno z izbrano metodologijo, ki jo sprejme organizacija, imajo od njih koristi delavci, vodje in organizacija (Vodopija, Vukasovič – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 6-7).

2.4.1 Prednosti in pomen letnih razgovorov za sodelavce

Za sodelavca predstavlja pogovor z vodjo priložnost aktivnega sooblikovanja delovnega in poklicnega položaja. Sooči se s cilji organizacijske enote, spozna stališča svojega vodje in preko njih tudi lastne prednosti in pomanjkljivosti. Med pogovorom spozna, kako nadrejeni ocenjuje izpolnjevanje zadanih nalog, njegove ocene pa lahko

primerja z lastnim ocenjevanjem in vrednotenjem izvrševanja delovnih nalog. Redni letni razgovor daje sodelavcu možnost, da nadrejenega seznanj s tem, kako na lastnih izkušnjah občuti njegov način vodenja.

Z dogovorom o prihodnjih nalogah udeleženca pogovora jasno definirata težišča prihodnjih nalog, ki bodo poverjene sodelavcu, s čimer se okvirno določijo pogoji delovanja sodelavca in možnosti za njegov nadaljnji poklicni razvoj. Izmenjava mnenj pripomore k izboljšanju pretoka informacij in boljšemu sodelovanju, kar poveča medsebojno zaupanje in izboljša možnost podajanja predlogov za izboljšanje dela. Zaposleni tako aktivno sodeluje pri načrtovanju bodočih nalog, težišča dela mu postanejo bolj jasna, s tem pa se povečajo možnosti za prevzem večje odgovornosti in obogatitve njegovega dela.

Zaposleni ima priložnost predstaviti in poudariti svoje sposobnosti, predstave, osebne interese in cilje v zvezi z lastnim razvojem, nato pa se z vodjo dogovorita za morebitna dodatna izobraževanja ali usposabljanja.

2.4.2 Prednosti in pomen letnih razgovorov za vodjo

Pogosto so vodje, ki opravljajo letne razgovore s svojimi sodelavci, precej obremenjeni z delom in usklajevanjem različnih nalog. Zato je še toliko pomembneje, da se zavedajo prednosti, ki jim jih letni razgovori lahko prinesejo. Tovrstni razgovori omogočajo vodjem:

- boljše razumevanje in poznavanje sodelavca in posledično boljšo medsebojno komunikacijo,
- priložnost za izrekanje pohvale in konstruktivne kritike,
- motivirane in uspešne sodelavce,
- povratne informacije, odkrivanje delovnih problemov in zbiranje idej,
- boljše razumevanje delovne skupine, načrtovanje in organiziranje dela,
- sistematično načrtovanje kadrovske aktivnosti za sodelavce (razvoj sodelavcev, načrtovanje izobraževanja in usposabljanja, načrtovanje napredovanja, premestitev na druga delovna mesta, delegiranje nalog ...).

Redni letni razgovori pripomorejo k temu, da vodje bolje spoznajo svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo. Redni letni razgovori so njihovo orodje za motiviranje in vodenje s cilji. Ker vodje določajo skupaj s sodelavci njihove globalne cilje, jim tovrstni razgovori omogočajo, da vplivajo na sodelavce tako, da le-ti kar najbolj prispevajo k delovnim rezultatom.

2.4.3 Prednosti letnih razgovorov za organizacijo

Prednosti, ki jih družba lahko ima od uvajanja oziroma izvajanja letnih razgovorov v njeno poslovno prakso, so številne. Najpomembnejše so naslednje:

- povezovanje ciljev organizacije s cilji posameznika,
- spodbujanje usmerjenosti k rezultatom in izboljšavam,
- sistematičen pristop k ocenjevanju uspešnosti posameznika in delovnih skupin,
- uveljavljanje ciljnega vodenja,
- odkrivanje razvojnih potencialov sodelavcev,
- razvijanje pozitivne organizacijske kulture,
- izboljšanje komunikacije.

Organizacija lahko pričakuje, da se bo na podlagi izvajanja letnih razgovorov, izboljševala kakovost dela zaposlenih, dvignila raven komuniciranja ter izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, njihovi medosebni odnosi in lojalnost. Strokovnim službam pa letni razgovori omogočajo lažje in boljše izvajanje kadrovske politike, kajti le-ti so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, osebni razvoj in napredovanje.



3 POMEN IN VLOGA KOMUNICIRANJA PRI IZVAJANJU LETNIH RAZGOVOROV NA UP FHŠ

3.1 Predstavitev organizacije

Fakulteto za humanistične študije Koper je kot samostojni visokošolski zavod ustanovilo Visokošolsko središče v Kopru 19. julija 2000. 29. 1. 2003 je bil sprejet Odlok o ustanovitvi Univerze na Primorskem, v skladu s katerim je prišlo do statusno - pravne spremembe v položaju Fakultete za humanistične študije Koper, ki je s spojitvijo z Univerzo na Primorskem postala njena članica in obenem kot samostojni visokošolski zavod prenehala obstajati. Fakulteta se je preimenovala v Univerza na Primorskem, Fakulteta za humanistične študije Koper (skrajšano ime: UP FHŠ). Z vpisom v sodni register je univerza kot pravna naslednica novih članic, nase prevzela delavce in študente na njenih članicah. Fakulteta izvaja v imenu in za račun univerze dejavnosti, ki sodijo v okvir nacionalnega programa visokega šolstva, za katera zagotavlja sredstva država. Pretežni vir sredstev fakultete predstavljajo proračunska sredstva (sredstva ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo), manjši del sredstev pa predstavljajo neproračunska sredstva (vpisnine, šolnine za izredni študij in podiplomski študij, mednarodni in lokalni projekti).

Poslanstvo Univerze na Primorskem, Fakultete za humanistične študije je izobraževati in se znanstveno ter strokovno udeleževati na družboslovnem in humanističnem področju slovenskega kulturnega prostora in v mednarodnem okviru. Fakulteta želi ta svoj namen uresničevati s sodobnimi pristopi na najvišji možni kakovostni ravni, hkrati pa biti v tem tudi prepoznavna.

UP FHŠ je prepoznavna predvsem po interdisciplinarnih študijskih programih z veliko možnostjo izbire, velikim obsegom raziskovalnega dela učiteljev in študentov ter usmerjenostjo v severnojadranski del Sredozemlja kot specifični naravni in kulturni prostor pa tudi v širši slovenski, evropski in ostali mednarodni prostor. UP FHŠ namreč vzpodbuja interdisciplinarni študij in raziskovanje ter promovira študentske in učiteljske nacionalne in mednarodne izmenjave. Poleg tega želi vzpostavljati tesno sodelovanje in oblikovati skupne oziroma interdisciplinarne programe in projekte z drugimi visokošolskimi in izobraževalnimi ustanovami. Pestra izbira vsebin dopušča oblikovanje osebnega, študentovim interesom prilagojenega programa študija. Fakulteta je zato prepoznavna tudi po svoji dinamičnosti, usmerjenosti v prihodnost, odprtem odnosu med učitelji, tutorji in študenti in po ustvarjalnih, kritično mislečih in angažiranih učiteljih ter študentih.

Kakovost njenega delovanja zagotavljajo vrednote, iz katerih izhaja: odličnost študijskih programov, odličnost in harmoničnost kolektiva, strokovna rast in dobro počutje študentov, učinkovite povezave v okviru univerze, slovenskega in mednarodnega prostora ter razvoj infrastrukture in opreme.

V študijskem letu 2006/2007 je fakulteta izvajala sedem univerzitetnih dodiplomskih študijskih programov, v okviru podiplomskega študija pa je fakulteta izvajala študij na treh smereh magistrskega oziroma doktorskega študija, ter treh novih študijskih programih 2. stopnje. Dodiplomski in podiplomski študijski programi humanističnih in družboslovnih ved, ki jih fakulteta izvaja, imajo vgrajene temeljne novosti prenove visokošolskega študija, skladne s smernicami Bolonjskega procesa in Nacionalnega programa visokega šolstva, kot so izbirnost in interdisciplinarnost, modularne oblike študija, tutorska oblika dela, kreditni sistem študija ...

Kakovosten študijski proces je odvisen predvsem od ustrezne kadrovske politike, zato se veliko pozornost posveča tako kadrovskemu načrtovanju v okviru oddelkov kot na vodstveni ravni. Pri tem je pomembno nuditi dobre delovne pogoje strokovno visoko usposobljenim in inovativnim, tudi mlajšim visokošolskim učiteljem, ki bodo gojili lojalnost do fakultete in bili pripravljeni konstruktivno sodelovati z vsemi akterji študijskega procesa. Z razvojem in uvedbo novih študijskih programov ter sorazmernim vsakoletnim povečanjem števila pedagoških delavcev, narašča tudi zaposlovanje nepedagoškega kadra oziroma delavcev uprave fakultete.

3.1.1 Organiziranost in management

Fakulteta je notranje organizirana v organizacijskih enotah in podenotah; to so trenutno delujoči: vodstvo fakultete, tajništvo fakultete, oddelki in knjižnica.

Vodstvo fakultete, ki ga sestavljajo dekan, prodekani (prodekan za študentske zadeve, prodekan za študijske zadeve, prodekan za mednarodno sodelovanje in razvoj) in tajnik fakultete je zadolženo za strokovno vodenje in zakonito poslovanje fakultete.

Tajništvo, ki ga vodi tajnik fakultete, opravlja strokovno organizacijske, upravno administrativne, finančno računovodske, tehnične in druge skupne naloge fakultete. V okviru tajništva delujejo služba za računovodstvo, služba za študijske zadeve, referat za študentske zadeve, kadrovska služba, služba za mednarodno sodelovanje ter druge službe za tehnične in splošno administrativne posle. Tajnik fakultete vodi in usklajuje delo tajništva, organizira, planira in nadzira delo posameznih strokovnih služb, usklajuje upravno-administrativna dela s pedagoškim in raziskovalnim ter sodeluje z dekanom in prodekani pri izvajanju nalog fakultete.

Glavna naloga oziroma dejavnost oddelkov je oblikovanje, razvoj in uveljavljanje temeljnih disciplin ter usklajevanje znanstveno-raziskovalnih in izobraževalnih programov fakultete. Oddelki skrbijo za strokovno in redno izvajanje pedagoškega dela na študijskih programih, ki jih posamezen oddelek izvaja oziroma, pri izvajanju katerih sodeluje z drugimi oddelki ali fakultetami, ustrezno kadrovsko zasedbo obstoječih »pedagoških« delovnih mest, strokovno utemeljeno ter racionalno načrtovanje novih delovnih mest in usposabljanje ustreznih kadrov, posodabljanje obstoječih in

pripravljanje novih študijskih programov, interdisciplinarnost v sodelovanju z oddelki fakultete in z drugimi fakultetami oziroma ustanovami v okviru univerze.

Knjižnica opravlja knjižničarsko, informacijsko in dokumentacijsko dejavnost za potrebe izobraževalnega in znanstveno-raziskovalnega dela fakultete.

Organi fakultete so dekan, senat, upravni odbor, akademski zbor in študentski svet.

Dekan je strokovni vodja, ki usklajuje izobraževalno in znanstveno-raziskovalno delo ter vodi, zastopa in predstavlja fakulteto, skrbi za zakonitost dela fakultete ter za varstvo pravic delavcev in študentov, odloča o izvrševanju tistih opravil s področja materialnega poslovanja fakultete, ki so potrebna za tekoče in nemoteno izvajanje sprejetih programov v okviru nacionalnega programa visokega šolstva, s soglasjem Senata fakultete imenuje prodekane ter komisije in druga delovna telesa ...

Senat je najvišji strokovni organ fakultete. Njegova sestava je določena tako, da so v njem enakopravno zastopane vse znanstvene in umetniške discipline ter strokovna področja fakultete (predstavniki pedagoških delavcev, med njimi dekan, ki predseduje Senatu po položaju in predstavniki študentov). Senat razpravlja in sklepa o strokovnih vprašanjih s področja pedagoškega, znanstveno-raziskovalnega in umetniškega dela fakultete, ustanavlja, ukinja ali spreminja organizacijske enote fakultete, sprejema pravila in druge pravne akte fakultete ter predlaga Senatu univerze sprejem študijskih programov in drugih sklepov.

Upravni odbor je organ upravljanja, ki upravlja s premoženjem fakultete, pridobljenim na temelju dediščin, daril ali volil ter skrbi za nemoteno materialno delovanje fakultete v primerih, ko fakulteta nastopa v pravnem prometu v svojem imenu in za svoj račun; sprejema letni delovni načrt in program razvoja fakultete ter spremlja njuno uresničevanje, sprejema finančni načrt in spremlja izvajanje le-tega, skrbi za smotno porabo sredstev, določa prispevke za študij in druge storitve, če niso financirane v okviru nacionalnega programa in drugo.

Akademski zbor obravnava poročila dekana o delu fakultete in letno poročilo o kakovosti ter daje predloge in pobude Senatu fakultete, voli člane Senata fakultete in predlaga Senatu kandidate za dekana. Akademski zbor fakultete sestavljajo vsi visokošolski učitelji, znanstveni delavci ter visokošolski in raziskovalni sodelavci, ki so zaposleni na fakulteti. Pri delu Akademskega zbora sodelujejo tudi predstavniki študentov fakultete.

Študentski svet je organ študentov fakultete, ki deluje v skladu z določili statuta univerze in v skladu s svojimi pravili.

3.1.2 Sodelavci

Na UP FHŠ je bilo v študijskem letu 2006/2007 skupno zaposlenih 120 delavcev; od tega je 104 visokošolskih učiteljev in visokošolskih sodelavcev, 16 delavcev pa je zaposlenih na spremljajočih oziroma nepedagoških delovnih mestih.

V naslednjih tabelah je prikazano število zaposlenih po delovnih mestih in izobrazbena struktura zaposlenih.

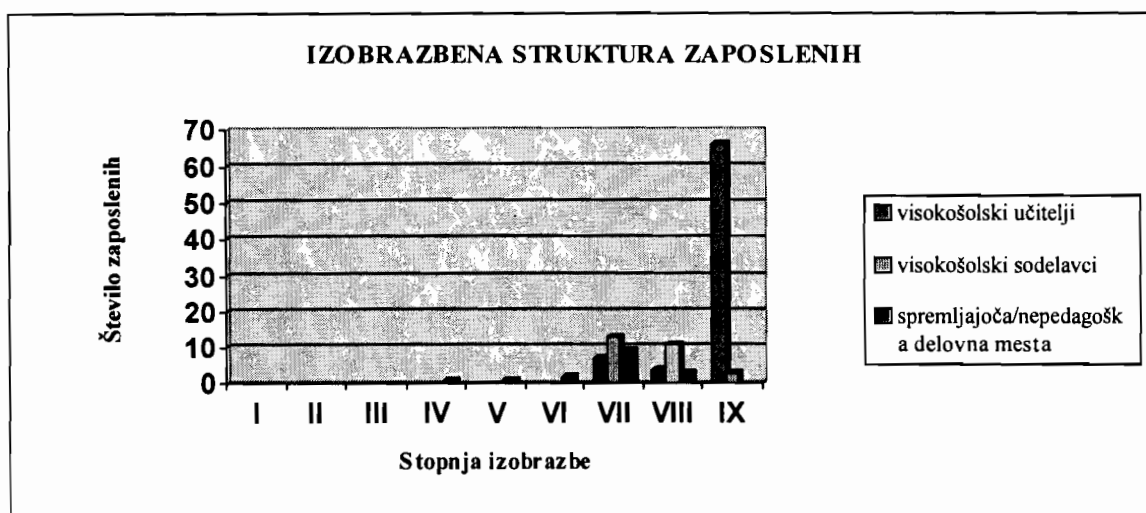
Tabela 3.1: Število zaposlenih po delovnih mestih

Delovno mesto oziroma naziv	Število zaposlenih
Redni profesor	10
Izredni profesor	9
Docent	44
Lektor z doktoratom	3
Lektor z magisterijem	3
Lektor	7
Učitelj veščin	1
Asistent z doktoratom	3
Asistent z magisterijem	11
Asistent	13
Skupaj visokošolski učitelji in sodelavci	104
Služba za pravne zadeve	1
Služba za splošno-administrativne zadeve	1
Služba za računovodstvo	2
Služba/referat za študijske zadeve	2
Služba/referat za študentske zadeve	3
Služba za mednarodne zadeve	1
Služba za kadrovske zadeve	2
Tehnično-vzdrževalna služba	2
Knjižnica	2
Skupaj zaposleni na spremljajočih oziroma nepedagoških delovnih mestih	16
SKUPAJ VSI ZAPOSLENI	120

Tabela 3.2: Izobrazbena struktura zaposlenih

Stopnja izobrazbe	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	Skupaj
visokošolski učitelji							7	4	66	77
visokošolski sodelavci							13	11	3	27
spremljajoča/nepedagoška delovna mesta				1	1	2	9	3		16
Skupaj				1	1	2	29	18	69	120

Slika 3.1: Prikaz izobrazbene strukture zaposlenih



Izobrazbena struktura zaposlenih na UP FHŠ je na visoki ravni. Tako spada v:

- IV. tarifno skupino 0,8 % zaposlenih,
- V. tarifno skupino 0,8 % zaposlenih,
- VI. tarifno skupino 1,7 % zaposlenih,
- VII. tarifno skupino 24,2 % zaposlenih,
- VIII. tarifno skupino 15,0 % zaposlenih,
- IX. tarifno skupino 57,5 % zaposlenih.

3.2 Uvedba letnih razgovorov v organizacijsko prakso

Uspeh organizacije je pogojen s strokovnim, osebnostnim in delovnim razvojem zaposlenih ter od njihove pripravljenosti za sodelovanje. V naši organizaciji je bilo v preteklosti opravljenih veliko zahtevnih in obsežnih nalog, ki so bile nujen pogoj za dosežene rezultate. Veliko zahtevnega dela nas še čaka. Vsega tega ne bi zmogli brez usposobljenih in motiviranih sodelavcev, ki so vsak trenutek pripravljeni sodelovati. Zato je potrebno, da se v prihodnje še bolj obrnemo k ciljem, predvsem pa k ljudem oziroma zaposlenim. Le-tem je potrebno nameniti še več pozornosti in zagotoviti še boljše možnosti njihovega razvoja. Pomemben je torej zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in pričakovanji.

Za doseganje vedno višjih zahtev potrebuje fakulteta inovativne spremembe, ki narekujejo nove načine delovanja, uvajanje sodobnih metod in tehnik dela ter upoštevanje človeka, kot ključnega dejavnika in hkrati nosilca sprememb. Razvoj fakultete je možen le preko strokovnega, osebnostnega in delovnega razvoja zaposlenih ter od njihove pripravljenosti za sodelovanje. Sodelavci, ki čutijo, da organizacija ceni njihov prispevek k rezultatom dela in gradi ustvarjalno klimo, temelječo na zaupanju, odgovornosti in dobrem počutju zaposlenih, tudi dobro delajo.

Ker se vodstvo fakultete zaveda pomena človeka z vsem njegovim intelektualnim in emocionalnim kapitalom, je idejo o uvedbi letnih razgovorov v prakso, podprlo. Na tem področju nas tako čaka obsežno delo. Uvajanje letnih razgovorov v organizacijsko prakso je namreč korak, ki zahteva temeljito pripravo, ustrezno usposabljanje – posebno vodij, ki bodo vodili letne razgovore, ter primerno izvedbo, če želimo doseči največji možni izkoristek vložene energije in časa oziroma zagotoviti največjo možno učinkovitost in uspešnost izvajanja.

Letni razgovori se bodo na fakulteti izvajali le z zaposlenimi na spremljajočih oziroma nepedagoških delovnih mestih. Zagotavljanje in spremljanje kakovosti študijskega procesa in pedagoškega dela visokošolskih učiteljev in sodelavcev poteka pod vodstvom Komisije za kakovost UP FHŠ in na osnovi Načrta evalvacije in samoevalvacije pedagoškega dela in procesov. Na osnovi samoevalvacijskega poročila, ki se oblikuje na podlagi vsako leto dodelanih študentskih anket, s katerimi slednji ocenjujejo pedagoško delo posameznega visokošolskega učitelja in sodelavca, se podajajo predlogi za izboljšanje kakovosti študija, pedagoškega dela posameznega učitelja oziroma sodelavca in delovanja ustanove.

Uvajanje letnih razgovorov bo v organizaciji potekalo po korakih od usklajevanja na vodstveni ravni, do strukturiranja obrazca za izvedbo letnih razgovorov ter od usposabljanja vodij, ki bodo izvajali letne razgovore, do razpoložljivosti informacij in obrazca vsem sodelujočim. Ob tem je nujno potrebno medsebojno in usklajeno sodelovanje vodij in sodelavcev, ki bodo neposredno sodelovali v razgovorih, strokovne

– kadrovske službe, ki naj bi akcijo organizirala in vodstva, ki je akcijo sprožilo in daje zgled drugim vodjem.

Kadrovska služba bo imela na začetku uvajanja letnih razgovorov pomembno in zahtevno nalogo, saj bo:

- izdelala načrt letnih razgovorov,
- obvestila zaposlene o začetku uvajanja letnih razgovorov, namenu, ciljih, prednostih le-teh ter organizaciji izvedbe (kdo bo opravljal letne razgovore, kdaj se bodo opravljali ...),
- organizirala usposabljanje vodij,
- pripravila obrazce ter informacije in navodila oziroma priročnik kot pomoč in usmeritev za lažjo izvedbo letnih razgovorov,
- vodjem pripravila kadrovske podatke sodelavcev, opise del in nalog ter ostale podatkovne podlage,
- občasno preverjala potek priprav ter nudila pomoč in podporo.

Po opravljenih letnih razgovorih bo kadrovska služba zbrala in arhivirala pridobljene kadrovske podatke ter pripravila načrt kadrovanja in osebnega razvoja zaposlenih. Pri izvajanju kadrovske politike bodo upoštevani predlogi, ki jih bodo vodje predhodno posredovali na podlagi opravljenih letnih razgovorov.

Za uspešen letni razgovor je v največji meri odgovoren vodja, ki ga vodi in izvaja. Zato bo naloga vodij v začetni fazi izobraževanje oziroma usposabljanje za učinkovito opravljanje letnih razgovorov. Le-to namreč zagotavlja uspešno opravljene letne razgovore ter doseganje namenov in ciljev letnih razgovorov. Tovrstno izobraževanje oziroma usposabljanje naj bi vključevalo pridobivanje znanj in veščin dobrega komuniciranja (predvsem aktivno poslušanje, dajanje povratnih informacij, spodbujanje, spraševanje in molčanje kot vrsta spodbude, obvladovanje težavnih situacij, usmerjenost na dejanja in ne na osebne lastnosti posameznega sodelavca), učinkovitega zastavljanja ciljev in razumevanja letnega razgovora kot dela procesa vodenja, ki mu sledijo ustrezna dejanja (pomoč, podpora sodelavcem ...). Pomembno je, da se vodje učinkovito pripravijo na letni razgovor s posameznim sodelavcem. Poleg navedenega bo njihova naloga tudi priprava terminskega načrta, določitev rokov za izvedbo letnih razgovorov, izvedba letnih razgovorov in izpolnjevanje obrazcev letnih razgovorov, pregled in analiza uspešnosti letnih razgovorov, spremljanje uresničevanja dogovorov in pomoč sodelavcem ob dogovorjenih aktivnostih ter obveščanje kadrovske službe.

Uspešen letni razgovor se začne z osebno pripravo vseh udeleženi. Pozitivno naravnost, pripravljenost in učinkovitost pri izvajanju rednih letnih razgovorov na fakulteti lahko zagotovimo s tem, da vse sodelavce, ki bodo opravljali letni razgovor s svojim vodjo, pravočasno obvestimo o uvajanju letnih razgovorov v poslovno prakso

organizacije ter da sodelavcem, ki bodo neposredno sodelovali v razgovorih, zagotovimo pravočasen dostop do obrazca za letne razgovore oziroma vprašanj, ki bodo obravnavana na letnem razgovoru. Le na podlagi tega namreč lahko zagotovimo primerno komunikacijo, ustvarjanje pozitivne naravnosti skozi zagotavljanje transparentnosti ter ustrezno in pravočasno pripravo na razgovor oziroma premislek o vsebinskih vprašanjih, na katera bo pogovor dal odgovore. V fazi pred izvedbo letnega razgovora se torej od sodelavcev pričakuje, da se, na podlagi vprašanj, čimbolje pripravijo na letni razgovor z vodjo, po opravljenem letnem razgovoru pa seveda opravljajo delo in uresničujejo cilje, o katerih so se dogovorili z vodjo na letnem razgovoru.

3.3 Priprave na letni razgovor

Dobra in skrbna priprava vodje in sodelavca na letni razgovor je temelj učinkovite izvedbe vsakega letnega razgovora in omogoča boljšo izvedbo in boljše učinke. Zato je dobra priprava obeh udeležencev temeljnega pomena za dobro izpeljan letni razgovor, ki doseže zelene cilje, ekonomično izrabi čas, namenjen letnemu razgovoru ter se zaključi s primernimi dogovori.

Osebna priprava na letni razgovor – tako vodje, kot tudi sodelavca, je potrebna pred vsakim letnim razgovorom. Dobra priprava namreč zagotavlja kakovostno izvedbo rednih letnih razgovorov, hkrati pa omogoča, da bodo ti res imeli pozitivne učinke tako za zaposlene kot za vodje in organizacijo.

Priprava sodelavca na letni razgovor vključuje najprej pregled obrazca za izvedbo letnega razgovora in premislek o vsaki posamezni točki obrazca. Na podlagi tega naj bi sodelavec podal osebno oceno doseženih ciljev in rezultatov dela v preteklem obdobju, ugotovil vrzeli v lastnem znanju, ravnanju, vedenju, premislil o področjih, kjer so potrebne izboljšave, o osebni razvojni poti, osebnih željah in možnostih glede izobraževanja in izpopolnjevanja ter o lastni oceni zadovoljstva z delom, pogoji dela, ovirami in možnimi izboljšavami, kot tudi o morebitnih konkretnih predlogih, ki bi lahko izboljšali delovno uspešnost, zadovoljstvo pri delu, sodelovanje, učinkovitost in podobno.

Na letni razgovor s posameznim sodelavcem se mora dobro pripraviti tudi vodja. Osebna priprava vodje na letni razgovor vključuje pregled obrazca za izvedbo letnega razgovora, premislek o vsaki posamezni točki le-tega ter zbiranje konkretnih primerov za bolj učinkovito utemeljevanje povedanega (opombe o delu sodelavca med letom, zapis ključnih dogodkov ...). Potrebno je, da vodja pozna glavne naloge in ključne odgovornosti delovnega mesta sodelavca, s katerim se bo pogovarjal. Ugotoviti mora sodelavčeve rezultate dela oziroma cilje, ki so bili doseženi, podati oceno uspešnosti sodelavca, ugotoviti presežke in področja, ki zahtevajo izboljšave ali izpopolnjevanje ter premisliti o načrtu izboljšav, argumentiranih pohvalah in konstruktivnih kritikah,

ugotoviti možne vrzeli v znanju, ravnanju, vodenju sodelavca ter področjih, primernih za nadaljnji razvoj ter premisliti o področju nadaljnjega razvoja posameznika v skladu s potrebami organizacije in v skladu z možnostmi, ki so na voljo.

Da bodo izrabljene vse koristi, ki jih letni razgovor lahko prinese, so v pripravi nanj potrebne številne aktivnosti (Majcen 2001, 92-116):

- določitev namena razgovora,
- pregled dokumentacije,
- razmislek o prostoru in času srečanja,
- izdelava vabila na razgovor,
- razmislek o temah razgovora,
- razmislek o stvareh, ki jih je potrebno v razgovoru poudariti,
- priklic slike sodelavca,
- razmislek o razvojnih načrtih in ciljih tako organizacijske enote kot tudi posameznika,
- izdelava načrta izvedbe razgovora.

3.3.1 Določitev namena razgovora

Bistveno je, da pred vsakim, zlasti pa pred prvim rednim letnim razgovorom vemo, kaj želimo s tem razgovorom doseči in kaj od njega pričakujemo. Jasnejši kot je namen, uspešneje ga lahko vodja vodi, več informacij lahko v razgovoru pridobi, bolj mu bo koristil, seveda pa bo več dajal tudi sodelavcu oziroma podrejenemu. Pogovor mora potekati čim bolj sproščeno in samozavestno, kar velja za obe strani. Sodelavec, ki sam aktivno načrtuje svoje prihodnje ravnanje in se zaveda svojih dobrih in slabih lastnosti, bo kasneje odgovorneje opravljal svoje delo in izpolnjeval delovne dolžnosti.

Namen letnih razgovorov je:

- motivirati sodelavce, da razmislijo o svojem delu in načrtih ter sami pripravijo predloge, kako stvari izboljšati,
- doseči, da bi sodelavci dobro razmislili o svoji vlogi v organizaciji,
- doseči, da bi dobili pregled nad prioritetai svojih nalog in nad tem, kaj se od njih v naslednjem letu pričakuje,
- doseči, da bi bili sodelavci še bolj samostojni, odgovorni in iniciativni pri opravljanju svojih nalog,
- sodelavcem povedati, kako jih vodje vidijo, katere so po njihovem mnenju njihove dobre strani in kje imajo še rezerve, ki bi jih kazalo izkoristiti,
- doseči boljše razumevanje in večjo stopnjo zaupanja med vodjo in sodelavcem,
- svoje sodelavce bolje spoznati in jih razumeti kot ljudi ter ugotoviti, zakaj se včasih vedejo tako, kot se,

- dobiti boljši pregled nad tem, kako se dogovori dolgoročno tudi uresničujejo,
- zbrati podatke za načrtovanje in izvajanje politike izobraževanja ter napredovanja sodelavcev.

Potrebno je zagotoviti enotno razumevanje namenov in razlogov, zakaj uvajamo letne razgovore, saj lahko le na tak način zagotovimo pozitivno naravnost in pripravljenosti vseh sodelujočih na ustrezno izobraževanje, pripravo in izvedbo rednih letnih razgovorov.

Z izvajanjem rednih letnih razgovorov se v organizaciji izboljša pretok informacij, dvigne se raven komunikacijske kulture, poveča se prizadevnost in uspešnost zaposlenih, s tem pa tudi njihovo počutje in zadovoljstvo. Vse to pa ugodno vpliva na delovne rezultate in poslovni uspeh.

3.3.2 Pregled dokumentacije

K dobri pripravi na razgovor sodi pridobivanje in proučevanje določenih podatkov ter pregled dokumentacije, na osnovi katere se bodo obravnavale določene teme v razgovoru. Pri tem se osredotočimo na:

- dokumentacijo o sedanjem in prihodnjem delu, med katero spada strategija in program dela organizacije, opis delovnega mesta oziroma delovnih nalog sodelavca, dokumenti o realizaciji, morebitne projektne naloge, dokumenti o delovni uspešnosti sodelavca in uspešnosti organizacije;
- dokumentacijo o sodelavcu, kot so osnovni kadrovski podatki, njegova formalna izobrazba, dodatna funkcionalna znanja, doseganje napredovanja, vključenost v projekte, kritični in izjemni dogodki (pohvale, nagrade, spodbude, slabosti ...);
- pravne in organizacijske akte, kot podlaga za pravilne in natančne odgovore na morebitna sodelavčeva vprašanja s tega področja.

3.3.3 Prostor in čas izvedbe razgovora

Letni razgovor mora potekati v sproščenem okolju. Pri načrtovanju letnega razgovora sta zelo pomembna prostor oziroma kraj in čas srečanja. Za razgovor je potrebno poiskati svetel in miren prostor, brez motečih dejavnikov, ki bi sogovornika ovirala ali jima jemala koncentracijo in onemogočala oziroma otežkočala, da se osredotočita drug na drugega.

Najbolj primeren čas za izvedbo letnih razgovorov je za različne organizacije zelo različen. Kriteriji, na podlagi katerih se organizacija odloči za čas v letu, ki je najbolj primeren za izvedbo letnih razgovorov so številni, kot na primer kateri čas v letu je z operativnega vsakodnevnega dela najmanj obremenilen, kdaj je najprimernejši čas za

zastavljanje ciljev za prihodnje leto, kdaj je najprimernejši čas za sistematično načrtovanje izobraževanj zaposlenih na ravni celotne organizacije in podobno.

Pri načrtovanju konkretnega datuma razgovora s posameznim sodelavcem je smotno pomisliti na to, kdaj je sodelavec vezan na kritične roke. Pomembno je, da izbrani čas razgovora ustreza obema sogovornikoma, zato naj se o tem prej dogovorita. Na razpolago mora biti dovolj časa, pogovor pa naj se zaključi šele potem, ko so izčrpane vse teme.

3.3.4 Vabilo na razgovor

Sodelavcu je treba dati priložnost, da se na razgovor dobro pripravi. Najbolje je, da ustnemu povabilu, ko je sodelavec seznanjen in se strinja s krajem in uro srečanja, sledi še pisno vabilo. Le-to je zelo formalna oblika vabljenja, zato ga tudi sodelavci jemljejo bolj formalno in obvezno. Praksa kaže, da pisno vabilo največkrat sploh ni potrebno, priporočljivo pa je, da sodelavec dobi pisni seznam vprašanj za razgovor, da se nanj pravočasno in v miru pripravi. Vprašanja se nanašajo na delo v preteklem obdobju, sedanjem stanju ter načrtih in željah v prihodnosti.

3.3.5 Razmislek o temah razgovora

Ena najpomembnejših nalog v pripravi na razgovor je oblikovanje vprašanj, na podlagi katerih bo tekel razgovor. Seznam vprašanj je nujen in služi tako vodji, kot tudi sodelavcu, da se pravočasno in ustrezno pripravita na pogovor ter tako pripomore k sistematičnemu vodenju razgovora in na nek način varuje pred tem, da bi se razgovor ustavil ali zašel na stranpot.

Bistveno je, da vodja oblikuje vprašanja skladno s ciljem, ki ga želi s konkretnim razgovorom doseči. Seveda pa vprašanj vnaprej ni mogoče tipizirati. Prilagoditi jih je potrebno namenu razgovora, značilnostim področja, ki bo v konkretnem razgovoru obravnavano ter značilnostim sodelavca, s katerim bo vodja opravil razgovor.

Vodja lahko pred razgovorom skliče svoje sodelavce in jim razloži, kako si predstavlja letni razgovor, kaj si od njega obeta in želi z njim doseči, ter jih povabi, da mu posredujejo vprašanja, o katerih bi se radi pogovorili, pa se jih sam ni spomnil. Sodelavci bodo tako na razgovor boljše pripravljene in povečala se bo njihova motiviranost za delo.

Vprašanja so torej zelo različna in odvisna od poudarka, ki je pomemben za konkreten razgovor. Ne glede na to pa se vsa vprašanja vrtijo okrog delovnih razmer, odnosa sodelavca do svojega dela, odnosa med sodelavcem in njegovim predpostavljenim ter odnosa z drugimi ter obravnavajo bližjo preteklost in sedanost, najbolj pa poudarjajo bližjo prihodnost in načrte za razvoj ter izboljšanje trenutnega stanja.

3.3.6 Priklic slike sodelavca

K dobri pripravi na razgovor spada tudi razmislek o tem, kakšen je sodelavec in kako opravlja svoje delo. Namen rednega letnega razgovora je zblížiti se s sodelavcem, omogočiti mu, da se bo v organizaciji čim boljše počutil in ga motivirati za nadaljnje delo. Razgovor ima pozitivne učinke, če vodja sodelavce gleda s pozitivnega vidika. Zato je pomembno sodelavca pohvaliti za dobro opravljeno delo, ugotoviti vzroke za morebitne slabo opravljene ali neopravljene naloge, mu ponuditi pomoč in ga spodbuditi za boljše nadaljnje delo. V psihologiji motivacije velja, da se vsak človek izogiba neprijetnostim in teži k prijetnim stvarim. Zato je dobro, da si vodja že v pripravi na razgovor pripravi seznam konkretnih dogodkov in ravnanj iz preteklega obdobja, ki ga bodo v razgovoru spomnila na spodbude in priznanja.

3.3.7 Razmislek o razvojnih načrtih in ciljih organizacijske enote in posameznika

Redni letni razgovor je usmerjen v prihodnost. V samem razgovoru pregledamo pretekle izkušnje in rezultate ter se pogovorimo o sedanjem stanju. Tisto kar je res bistveno, pa je, kako obvladati prihodnje korake, da bi dosegli zastavljene cilje. To je torej prvenstveno razgovor o ciljih in načrtih ter ukrepih, kako zastavljene cilje doseči.

Cilji, ki naj bi jih dosegel sodelavec, so sestavni del ciljev organizacije. Vodja mora poskrbeti, da bo sodelavcu na razumljiv način razložil poslovno politiko in strategijo organizacije, razvojne smernice, načrte izvedbe programov ter vlogo sodelavca pri doseganju ciljev organizacije.

3.3.8 Izdelava načrta za posamezni razgovor

Vsak vodja naj bi si pripravil načrt letnega razgovora, s katerim terminsko opredeli posamezne aktivnosti pred in po razgovoru. Za to priložnost je najbolje oblikovati obrazce, ki služijo kot nekakšen dnevni red razgovora in opomnik, kaj vse se je potrebno dogovoriti.

3.4 Vsebina in potek razgovora

Na redne letne razgovore je potrebno gledati z dveh strani; na eni strani je sodelavec, na drugi njegov vodja. Kar zadeva sodelavca, bosta z vodjo v razgovoru obdelala sedanjo situacijo, pretekle izkušnje in določila cilje ter ravnanje v prihodnje. Kar zadeva vodjo, pa bosta gledala predvsem na sodelavčevo vlogo pri doseganju ciljev organizacijske enote in njegov prispevek k poslovanju organizacije.

Vodje, ki bodo na fakulteti opravljali letne razgovore si bodo v ta namen izdelali lasten načrt vsebine pogovora. Pri letnih razgovorih z vsemi sodelavci se bodo sicer uporabljala ista – osnovna vprašanja. Ker pa se ljudje med seboj razlikujemo, bo pri

enem sodelavcu poudarek na enem, pri drugem sodelavcu pa na drugem vprašanju. Prav zaradi tega naj bi se vsak vodja posebej pripravil na letni razgovor s posameznim sodelavcem in za vsakega posameznika pripravil še posebna vprašanja. Poudariti velja, da je dobra priprava jamstvo za dobro izvedbo in za pričakovane koristi.

Vsebina letnega razgovora med vodjo in sodelavcem na fakulteti bo sestavljena iz sedanjih in preteklih izkušenj ter interesov, želja in pogledov za naprej. Pogovor bo tako tekkel o delu, delovnih razmerah in počutju sodelavca s pogledom na preteklo obdobje, sedanost in prihodnost. Osnovni namen je tako pogovoriti se o sedanjem delu in izkušnjah iz preteklega obdobja, da bi tako lažje pogledala v prihodnost in poiskala najboljše možnosti, da bo sodelavec lahko dosegel čim boljše delovne rezultate. Vloga vodje je, da sodelavca pazljivo posluša in mu z izbranimi vprašanji pomaga priti do boljših zamisli oziroma da ga spodbuja pri iskanju boljših rešitev in načinov dela.

Redni letni razgovor je priložnost za pogovor o ciljih, usklajevanje in časovno definiranje le-teh ter načrtih za njihovo uresničitev. Sodelavec naj bi v razgovoru predstavil svoje videnje lastnih ciljev, povezanih z delom, svojim delovnim mestom, želenim napredovanjem in poklicnimi interesi. Vodja pa bo predstavil cilje fakultete in oddelka oziroma službe, ki jo vodi ter cilje, ki so neposredno vezani na delo sodelavca. Pomembno in potrebno je, da sogovornika v pogovoru najprej uskladi cilje, šele nato se lahko začneta dogovarjati o tem, kaj bosta storila, da bosta zastavljene cilje tudi dosegla.

Sodelavec mora biti natančno seznanjen s tem, kaj se od njega pričakuje, sicer bodo cilji, kot si jih sam predstavlja in zastavlja, povsem drugačni kot tisti, ki so skladni s cilji organizacije. Zato mora vodja paziti, da so cilji konkretni, dosegljivi, merljivi ter časovno in stroškovno opredeljeni. Vodji morajo biti cilji jasni, zanje mora biti zavzet in nad njimi navdušen, da bo lahko zanje motiviral in navdušil tudi sodelavca (Majcen 2001, 131).

Identifikacija ciljev je pomemben korak v procesu oblikovanja kulture oziroma potrebnih sprememb za uspešno vodenje organizacije. S tem management definira usmeritve organizacije – poslanstvo, vizijo in cilje. Naslednji pomemben korak je usmeritev delovanja zaposlenih za izvedbo načrtovanih sprememb ali dopolnitev obstoječih načinov delovanja organizacije. Managerji ugotavljajo, da se v Sloveniji daje premalo poudarka pripravi ljudi na načrtovane spremembe. Pomembno je neposredno vključevanje zaposlenih v proces uvajanja novosti ali sprememb. Ljudje namreč lažje sprejmejo za svoje nekaj, v kar so bili sami vključeni, imeli možnost podajanja mnenj, pobud in lastnega prispevka. Tako zaposleni na nek način sami prevzamejo del odgovornosti in imajo dejansko priložnost za izboljšave (Cimerman 2003, 146).

Pomembno je, da sodelavec razume svojo vlogo in udeležbo pri izpolnjevanju ciljev organizacije. Če naj bi sodelavec predvidene cilje sprejel za svoje in se v prihajajočem obdobju trudil, da bi jih tudi dosegel, se mora z njimi strinjati. Sodelavec

se mora zavedati svoje vloge v organizacijskem procesu in začititi, da je koristen in potreben, ne glede na to, na kateri hierarhični ravni je njegovo delovno mesto (Majcen 2001, 132).

Redni letni razgovor, kakršnega si na fakulteti predstavljamo, bo tudi pogovor o napredovanju sodelavca, ki naj bi zajemal, ne le pogovor o samem napredovanju, temveč tudi o izobraževanju sodelavca, njegovih ambicijah in željah po razvoju, kar predstavlja podlago za izdelavo načrta osebnega razvoja sodelavca. Zaželeno je, da so sodelavci ambiciozni in želijo razširiti svoje znanje, prav je tudi, da vodja sodelavce podpira v njihovih ambicijah in željah, toda pri tem mora upoštevati realne potrebe in zmožnosti fakultete.

Poleg navedenega pa je redni letni razgovor dobra priložnost tudi za pogovor o počutju sodelavca in o odnosih z vodjo. Gre za občutljivo temo, h kateri je potrebno pristopiti preudarno, pazljivo in z veliko mero pravega občutka za to, kako nekaj povedati. Le tako je moč doseči ustrezno mero zaupanja med vodjo in sodelavcem, se izogniti neprijetnim situacijam in izboljšati medsebojni odnos.

Letni razgovor med vodjo in sodelavcem fakultete bo sledil strukturi in vsebini za ta namen pripravljenega obrazca. Predvsem je pomembno, da se vodja in sodelavec zavedata temeljnega namena letnega razgovora, in to je pogovor in dogovor o nadaljnjih načrtih. Zato je bistveno, da oba negujeta odkrito komunikacijo, spoštljiv pogovor in dialog.

Vsak razgovor, tudi letni, naj bi bil sestavljen iz treh delov:

- začetek,
- osrednji, vsebinski del in
- zaključek.

Vzpodbuden in pozitivno naravnan začetek letnega razgovora je pomemben, ker omogoča in podpira zaupen in spoštljiv odnos, ki je temelj vsakega uspešnega pogovora. Za uspešen začetek letnega razgovora je v večji meri odgovoren vodja, posebej pri zagotavljanju ustreznega prostora (brez motenj), vzpodbudni govorici obraza in telesa ter prijetnem pozdravu in nagovoru sodelavca. Seveda lahko tudi sodelavec tvorno sodeluje pri tem, s tem, da je točen, pozitivno naravnan, pripravljen in sproščen.

Od prvega vtisa, ki ga dobi sogovornik in o prostoru, kjer bo pogovor potekal, je v veliki meri odvisno, kako se bo razgovor razvijal in nadaljeval. Zato je potrebno pozorno izbrati kraj srečanja, ki zagotavlja zasebnost in nemotenost ter paziti na prve besede. Začetek je najtežji, zato je pomembno, da vodja s svojim umirjenim, prijaznim in pozitivnim pristopom »prebije led« in sogovornika razbremeni treme in nelagodnosti. K sproščenemu začetku lahko pripomore nasmeh, priljudna beseda, kakšno nevtrarno,

sproščeno vprašanje, ki se nanaša na sogovornikove interese in uspehe ali kakšna druga gesta, ki spodbudi sproščeno vzdušje in dobro komunikacijo. Ko se vzpostavi sproščeno vzdušje, preide razgovor na osrednji oziroma vsebinski del; pred tem vodja razloži namen, cilje in potek razgovora (Vodopija, Vukasovič – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 18).

Osrednji del razgovora je najobširnejši in najzahtevnejši. Zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora. Je izmenjava informacij in občutkov. V tem delu se še posebej pokažejo komunikacijske spretnosti in lastnosti sogovornikov, ki vplivajo na dobro sporazumevanje in na komunikacijsko klimo. Na razgovor se pripravita tako sodelavec kot tudi vodja; ob tem je dobro, da si določene stvari predhodno skicirata, zapišeta, pripravita načrt ali seznam in ga imata na razgovoru pred očmi. Tako lahko drug drugemu lažje prikažeta svoje zamisli. Vodja se poslužuje vprašanj odprtega tipa (kako, kaj, kje, kdaj, zakaj) in reflektivnih vprašanj za morebitno pojasnitev nekaterih stvari. V tej fazi razgovora pregledata delo v preteklem obdobju, opredelita ciljne aktivnosti za naslednje obdobje in izdelata načrt, ki zajema opredelitev poklicne usmerjenosti, izdelata izobraževalni načrt ter ocenita potrebo in možnosti po spremembi področja dela in napredovanja. Med samim potekom letnega razgovora vodja izpolnjuje poročilo, ki predstavlja formalni dokument o opravljenem letnem razgovoru. Izpolnjuje se sproti, ko se obdela posamezen sklop vprašanj. Gre za seznam sklepov in dogovorov, ki naj bi jih sodelavec skušal v prihodnosti uresničiti, pri čemer ima podporo in pomoč vodje. Poročilo mora biti izpolnjeno pazljivo in korektno, zapisane misli kratke in jedrnate, sklepi, dogovori in obljube čim bolj konkretni, po možnosti opremljeni z datumi zaključka in roki kontrole, skratka, napisano mora biti tako, da se lahko sklepe uporabi kot načrt dela v prihodnosti. Hrani se v osebni mapi delavca in je enako pomemben kot ostali sodelavčevi dokumenti (Majcen 2001, 145-148, 200).

Vodja in sodelavec sta v rednem letnem razgovoru enakopravna, ne glede na njun hierarhični položaj. Zato se informacije med njima neprestano pretakajo. Drug drugemu predstavljata svoje zamisli, ugotavljata, razlagata in usklajujeta z obojestransko željo, da bi se razumela in se zblížala.

V zadnji fazi razgovora, ko so izčrpane vse teme razgovora, vodja povzame kratko vsebino razgovora, pri čemer izpostavi glavne dogovore in preveri usklajenost razumevanja ter sogovorniku omogoči možnost pripomb, pritožb in dopolnitev. Pred zaključkom razgovora vodja še enkrat prebere napisano poročilo, po potrebi ga dopolni ali popravi. Sklep pogovora mora biti pisni povzetek dogovorjenih dejavnosti, ki jih podpišeta oba; s tem tudi jamčita za verodostojnost zapisa. V zapisu mora biti opredeljeno tudi, kako bosta oba spremljala in izvajala dogovorjene dejavnosti. Po zaključku vseh razgovorov vodja pripravi predlog načrta izobraževanja in napredovanja vseh svojih sodelavcev in ga posreduje kadrovski službi, ki skrbi za izvajanje kadrovske politike. Poročilo ima praktično vrednost, zato ga hranijo in uporabljajo le tisti, ki ga

potrebujejo. Namenjeno je sodelavcu – kot orodje za izboljšanje njegove učinkovitosti oziroma kot načrt za izvedbo najpomembnejših nalog, vodji – za boljše obvladovanje in vodenje dela sodelavca in usmerjanje k dobrim rezultatom ter kadrovske službi – kot osnova za načrtovanje in izvajanje kadrovskega potreb in kapacitet. Primerno je, da vodja zaključi pogovor s poudarkom, da sodelavcu zaupa in da se mu zahvaljuje za sodelovanje (Majcen 2001, 201, 205).

Sogovornika se v razgovoru dotakneta različnih tem. Nekatere med njimi so prijetne, druge zahtevnejše ali manj prijetne. Pogosto zato niha tudi razpoloženje, morda se pojavijo neprijetni občutki, zadrega, razočaranje, celo jeza ... Ne glede na to, kakšno je bilo razpoloženje, mora biti vodja toliko spreten, da razgovor zaključi tako, da se oba razideta z dobrimi občutki (Majcen 2001, 150).

3.5 Po opravljenem letnem razgovoru

Dobra priprava in ustrezno vodenje letnega razgovora še ne zagotavljata, da bodo postavljeni cilji oziroma dogovori tudi uresničeni – zato je potrebno zagotoviti tudi realizacijo dogovorjenih aktivnosti (kadrovske spremembe, dodatno usposabljanje oziroma izobraževanje ...).

Naloga vodje je, da (Erčulj in Vodopivec 1999, 41):

- obvesti vse zaposlene o morebitnih spremembah, ki se zlasti nanašajo na nove zadolžitve in pristojnosti,
- sproti obvešča zaposlene o napredku in morebitnih napakah,
- evidentira pomembne dogodke in dokumentacijo hrani v njegovi mapi, da bo imel ob naslednjem razgovoru dovolj konkretnih podatkov o sodelavčevi uspešnosti,
- arhivira dokumentacijo.

Vodja in sodelavec v razgovoru izdelata načrt sodelavčevega ravnanja in razvoja v prihodnje, postavita si nekatere cilje, določita roke ... Vodja bo moral po vsakem opravljenem razgovoru še enkrat preleteti potek in vsebino razgovora, analizirati svoje občutke, premisliti določene situacije in reakcije ter si zapisati dodatne opombe, zamisli in stvari, ki so pomembne le zanj. Priporočljivo je, da v tem času opravi tudi hitro analizo uspešnosti opravljenega letnega razgovora, kar lahko koristi pri razgovorih z drugimi sodelavci. Pomembno je, da dobi vsak udeleženec letnih razgovorov možnost in priložnost izraziti svoje mnenje o poteku letnih razgovorov in dati pripombe ter predlagati spremembe, ki se lahko upoštevajo pri naslednjih letnih razgovorih.

Da bi se izognili morebitnim težavam v prihodnje, je smotrno, da vodja po opravljenem letnem razgovoru še naprej sledi dobrim praksam pri vodenju ljudi in procesov ter predvsem spremlja delo in razvoj sodelavcev ter jim pomaga, če je to

potrebno, jih bodri, jim izreka pravočasne pohvale in konstruktivne kritike dela ter jih obvešča, kako se uresničujejo njihovi predlogi, nastale probleme rešuje sproti, daje sodelavcem podporo pri doseganju zastavljenih ciljev ter sproti beleži dejstva in dogodke oziroma svoja opažanja o sodelavcih, njihove rezultate, prizadevanja in morebitne pomanjkljivosti, ki bi jih bilo potrebno popraviti. Po opravljenem letnem razgovoru bo torej potrebno še naprej skupno zasledovati dogovorjene cilje, prevzeti odgovornost za doseganje le-teh ter si prizadevati za lastno in skupinsko uspešnost (Majcen 2001, 218).

Letni razgovor naj ne bo samemu sebi namen, pač pa naj vpliva na ravnanje sodelavca v prihodnje, vodi pa pomaga pri usmerjanju, kontroliranju in motiviranju sodelavcev. Le na ta način lahko letni razgovor prinese pozitivne učinke.

3.6 Vloga in pomen komuniciranja v procesu izvedbe letnega razgovora

Delo v organizaciji pomeni delo z drugimi. Od kakovosti naših medosebnih odnosov bo odvisen pogled drugih, kako dobro opravljamo svoje delo. Ne glede na našo strokovnost in tehnično kompetenco, bo imela organizacija malo ali nič koristi od nas, dokler se ne bomo znali učinkovito sporazumevati z drugimi. Uspešno sporazumevanje pa je na dolgi rok odvisno od tega ali smo sposobni ustvariti sprejemljive odnose (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny 2000, 84).

Eden izmed najučinkovitejših sredstev za izgradnjo zaupanja med vodjo, posameznikom in delovno skupino je gotovo letni razgovor. Strokovnjaki ga priznavajo kot osnovni instrument medsebojne komunikacije, preko katerega krepimo vezi med organizacijo, posameznikom in delovno skupino. To je priložnost, da vodja brez pritiska vsakodnevne prakse za trenutek skuša videti stvari iz nekoliko oddaljenega zornega kota. Za sogovornika je pogovor enkratna priložnost, da pove tudi tisto, kar morda vodji ni všeč oziroma česar ne bi rad slišal. V razgovoru vodja in sodelavec spregovorita o tem, kako delo poteka in kako si sodelavec predstavlja svojo kariero. Pravila vsakodnevnega komuniciranja je pri letnem razgovoru potrebno nekoliko zrahljati, potrebno je biti malo manj formalen in raje ustvariti takšno vzdušje, da sodelavec sam izrazi misli in postavi cilje, namesto da mu jih ponudi vodja kar sam. Zaželeno je, da vodja dopusti tudi nekaj kritičnih pripomb na svoj račun. Za sprostitev in objektivni pogled na vsakodnevni tok delovnega življenja je sicer potrebno nekaj časa, pa vendar lahko sčasoma pogovor preraste v ustvarjalno srečanje. Postane lahko neke vrste generator dobrih zamisli o delavčevi karieri, pa tudi o medsebojnih razmerjih pri delu (Erčulj in Vodopivec 1999, 34-35).

Letni razgovor je oblika osebnega pogovora, ki je informacijsko najmočnejši komunikacijski kanal, saj omogoča neposredno izkušnjo, obravnavo več tem hkrati, pridobivanje takojšnjih povratnih informacij ter osebne poudarke pri sami komunikaciji.

Tovrstni razgovor združuje poznavanje teme ter razumevanje čustvenega stanja osebe in komunikacijske situacije.

Vodja je tisti, ki delegira, organizira, usmerja, ocenjuje in razvija vse zaposlene v organizaciji. Njegove izkušnje in sposobnosti komuniciranja so tiste, ki spodbudijo sodelavce, da se potrudijo po svojih najboljših močeh. Pomembno je, da se vodja zaveda, da si zaposleni želijo vodjo, v katerega lahko verjamejo in mu zaupajo. In najboljše orodje za pridobivanje zaupanja pri sodelavcih je, da se vodja potruži in si vzame čas za komuniciranje in s tem vodenje svojih sodelavcev. Od njegove prepričljivosti v komuniciranju je odvisna uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev (Vodopija, Vukasović – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 1, 6).

Staro pravilo pravi, da je v razgovoru uspešen tisti, ki več posluša kot govori. Ko posluša, pridobiva informacije tako o zadevi, ki jo obravnava razgovor, kot tudi o sogovorniku. Ko govori, daje informacije o zadevi in o samem sebi. Poslušanje je temeljna naravnost v poslovnem razgovoru, ki naj ima vselej jasno opredeljen cilj (Tavčar 1995, 29).

Jedro razgovora je sicer govorno sporazumevanje, vendar tvori sinergično celoto z drugimi, nebesednimi oblikami komuniciranja, ki so prav tako pomembne za uspešno sporazumevanje. Ne štejejo le informacije, ki jih slišimo, štejeta prisotnost sogovornika in neverbalno sporazumevanje, ki daje več kot polovico vseh informacij. Besedne in nebesedne informacije se medsebojno podpirajo in dopolnjujejo, skupno pa zaležejo mnogo več kot vsaka zase (Tavčar 1995, 31).

Pomena in vloge neverbalne komunikacije ne gre zanemariti. Šele ob neverbalnem spremstvu dobi izgovorjeno sporočilo svoj pomen in smisel, svojo učinkovitost in vpliv. Moč besede izhaja iz njenega neverbalnega spremstva. Neverbalna sporočila lahko okrepijo ali oslabijo in celo razveljavijo izgovorjeno besedo. Govorica telesa je enakopravni partner govornici možganov in duha. Ne da se ji izogniti, telo govori tudi, ko si um tega ne želi (Brajša 1994, 57).

Pomen, ki ga pripisujemo komunikaciji ni več presenečenje, če vemo, da vodje 75 do 80 odstotkov svojega delovnega časa preživijo tako, da na nek način komunicirajo s sodelavci ali z drugimi dejavniki v okolju. V najširšem pomenu besede pa je nekomunicirati sploh nemogoče (Erčulj in Vodopivec 1999, 6).

Vsako sodelovanje namreč terja sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka – komuniciranje. Zato komunikacijska znanja niso le še ena od mnogih veščin, ki jih bolj ali manj obvlada vsakdo, ki deluje v organizaciji. Strokovna znanja in osebna nadarjenost niso dovolj, saj ne zagotavljajo složnega sodelovanja – komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami. Poleg tega se je nemogoče popolnoma vzdržati komuniciranja. Ljudje, ki se med seboj kakorkoli zaznavajo, komunicirajo med seboj, najsi to hočejo ali ne. Tudi »nekomuniciranje« je seveda komuniciranje: molk je lahko nadvse zgovoren. In ker ni komuniciranja brez

druge strani, ki sporočila bodisi sprejema, bodisi daje ali posreduje, komuniciranje posega v odnose med ljudmi, ki so vpleteni vanj, v njihovo naravnost, interese, vloge, pravila obnašanja, (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 23-24, 42).

Tako kot v vsakem razgovoru ali pogovoru, tudi v teku letnega razgovora poteka več procesov. V komuniciranju moramo biti pozorni zlasti na (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 73):

- razvijanje medsebojnega odnosa vodje in vsakega posameznega sodelavca,
- komuniciranje o določeni zadevi,
- razvoj medsebojnega človeškega odnosa.

Zmožnost uspešnega in učinkovitega komuniciranja ter odnos, ki ga imajo tako vodje kot tudi ostali zaposleni do vseh s katerimi prihajajo pri delu v stik, bistveno pripomore tako k uspešnosti oziroma doseganju ciljev organizacije, kot tudi k uspešnosti vsakega posameznika.

Letni razgovor je naravnani na sodelovanje med vodjo in sodelavcem. Zato naj ne bo sestavljen iz samogovorov, monologov udeležencev, saj ti merijo vsak v svojo smer in ne vodijo do skupnega dogovora. Letni razgovor naj bo dvostransko komuniciranje obeh udeležencev – vodje in sodelavca, naravnani naj bo na sogovornika, temelji naj na aktivnem poslušanju in ciljnem spraševanju.

3.7 Tehnike komuniciranja

Izvajanje letnih razgovorov in načrtovanje razvoja zaposlenih je precej občutljivo vstopanje v osebnost posameznika in ne izključuje možnosti, da bi vodja ocenjeval preveč subjektivno. Mnogo tega lahko reši ustrezna komunikacija, zato so znanja in spretnosti s tega področja tako zelo pomembna.

Pri letnem razgovoru pride v ospredje osebna komunikacija, katere največja prednost je hitrost potovanja sporočila od oddajnika sporočila k prejemniku le-tega. Takoj, ko vzpostavimo začetni stik, lahko začnemo prenašati sporočila, ki jih hkrati oddajamo in sprejemamo. Pomembna prednost je možnost nadzora, ki ga ima oddajnik. To pomeni, da takoj vemo, ali je sprejemnik sporočilo prejel ali ne. Še pomembnejša pa je takojšnja povratna informacija o tem, ali je sprejemnik sporočilo sploh razumel in kako ga je razumel. Prav zaradi povratnih informacij je tovrstna osebna komunikacija najbogatejši komunikacijski kanal. Ne gre pozabiti še na eno prednost, in sicer na njeno osebno razsežnost. Nekaterih problemov nikoli ne bi mogli rešiti drugače kot z osebno komunikacijo. Medsebojni odnos, ki ga zgradita oddajnik in sprejemnik, ima neprecenljivo in neponovljivo vrednost (Erčulj in Vodopivec 1999, 10-11).

Redni letni razgovor je priložnost, da vodja in sodelavec razložita svoje poglede na določena, morda sporna vprašanja, pokažeta svojo sposobnost za delo, vpliv, pogajanje,

prepričevanje. To je tudi ena od priložnosti za razvijanje veščin komuniciranja. Samo takrat, ko ljudje govorijo, se strinjajo ali se ne strinjajo, zastavljajo vprašanja in so pripravljeni sprejemati kompromise, predlagajo in opuščajo razne stvari, si želijo določenih rezultatov, je moč pričakovati prikaz in oblikovanje spretnosti učinkovitega komuniciranja, kar je pravzaprav ključ do uspeha. V teku razgovora si sogovornika izmenjujeta informacije in imata možnost prepričati se, ali jih je sogovornik sprejel, razumel in dojel njihovo razsežnost, vzroke in pomembnost povedanega. Vse to je moč ugotoviti s poslušanjem, kaj želi sogovornik povedati in storiti ter z opazovanjem njegovih odzivov (Tracy 2000, 151).

Komuniciramo lahko bolj ali manj uspešno, odvisno od tega, kako dobro obvladamo tehnike komuniciranja, kot so razlaganje, postavljanje vprašanj, izražanje nestrinjanja, dajanje povratnih informacij, motiviranje in spodbujanje sogovornika, sprejemanje kritike ... Zavestna uporaba različnih tehnik komuniciranja v letnem razgovoru omogoča vodenje pogovora in obvladovanje različnih reakcij sogovornika, istočasno pa tudi izražanje upoštevanja in spoštovanja sogovornika.

Kljub temu se moramo zavedati, da komuniciranje ni le razumski proces, ampak vsebuje tudi mnoge nevidne sestavine, ki se jih ne moremo naučiti, prav pa je, da jim zelo pazljivo prisluhnemo in jih skušamo razumeti. Komuniciranje je dogodek v živo; gre za dinamičen proces, ki ga ne moremo vselej vkalupiti le v pravila in tehnike, saj ga le-te brez upoštevanja psihologije človeka in kulture okolja lahko celo popačijo (Erčulj in Vodopivec 1999, 24).

3.7.1 Sporočanje, podajanje, razlaganje

Sporočanje je jedro razgovora. Pri tem ne gre le za govorno in besedno sporočanje, temveč prav tako – ali celo predvsem – za negovorno in nebesedno sporočanje. Podajanje temelji na izbranih podatkih, dejstvih, vnaprej pripravljenih gradivih. Učinkovito podajanje je predvsem veščina; odvisno je od navdiha in razpoloženja. Pomembno je, da so informacije, ki jih podajamo, jasne, točne in strokovno neoporečne ter podane na primerno urejen, dinamičen, privlačen in zanimiv način. Obnesejo se primerjave, poudarki, drobna presenečenja, ponujene dodatne informacije in retorična vprašanja, ki pritegnejo sogovornika (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 124-126).

Z razlaganjem želimo doseči, da bo sogovornik našo vsebino sprejel in razumel. Če želimo dobro razložiti, moramo najprej sami dobro vedeti, kaj bi radi povedali. Pri tem nam lahko pomagajo podatki in skice, ki smo jih pripravili v fazi priprave na razgovor. Ko vodja govori, naj bo zaključna misel razumljiva, ravno prav dolga, povedana prepričljivo in z navdušenjem. Da ne bi bil naš govor nerazumljiv, dobro premislimo, kaj in kako bomo povedali. Miselni načrt nam bo pomagal, da se bomo izražali tekoče in razumljivo. Dobra razlaga zahteva, da prenašamo informacije sogovorniku tako, da jih on razume (Majcen 2001, 155-156).

3.7.2 Preverjanje razumevanja sporočila

V neposrednem stiku sporočevalca in prejemnika sporočila, kakršnega nudi redni letni razgovor, lahko sporočevalec neposredno preverja, kako je prejemnik razumel pomen sporočila, ki mu ga je posredoval. To lahko sklepa že na podlagi neverbalnih reakcij prejemnika, lahko pa mu postavlja tudi zadevna vprašanja. Zato je mogoče, da sporočilo dopolnjuje in pojasnjuje in s tem doseže, da prejemnik v kar največji meri razume sporočilo tako, kot je bilo mišljeno s strani sporočevalca (Kavčič 2002, 152-153).

Pri komuniciranju velikokrat pride do nesporazumov, ker razume prejemnik sporočilo drugače, kot misli in čuti tisti, ki poroča. In prav zato je treba nenehno preverjati, ali se sogovornika zares razumeta. Pomembno je, da sogovornik z gotovostjo ve, da pravilno razume sodelavca in njegov namen. Poleg tega je pomembno, da tudi sodelavca prepriča, da ga zares razume.

Obstaja več načinov, kako si razjasniti sporočilo sogovornika, vsak izmed njih pa privede do drugačne ravni razumevanja (Majcen 2001, 161-162):

- prošnja za dodatna pojasnila; če se nam zdi sporočilo, ki ga sprejemamo, dvoumno ali nepopolno, moramo iskati in poizvedovati o vsem, kar bi utegnilo manjkati;
- preverjanje pomena besed; težave namreč lahko povzroči sama uporaba besed. Pomeni, ki jih imajo sogovornikove besede zanj, se lahko zelo razlikujejo od pomenov, ki jih razume drugi. V tem primeru prosimo sogovornika, da nas seznani s svojimi razlagami besed;
- preverjanje, ali razumemo sogovornikovo izkušnjo; v tem primeru so lahko vsebina in pomeni besed jasni, vendar nismo povsem prepričani, ali smo res dojeli celotno razpoloženje ali težo čustev v sogovornikovem doživljanju. Zato, da se prepričamo, da smo resnično dojeli vso težo, ki jo ima sogovornikovo izkustvo zanj, ponovimo to, kar nam je zaupal sogovornik, tako, kot smo mi razumeli. Prosimo ga, da nam pomaga razumeti razsežnosti njegovega izkustva, ki smo jih morda spregledali. Pri vsakem izmed omenjenih načinov se dober poslušalec skuša prepričati, da je točno razumel, kar je mislil sogovornik.

3.7.3 Spraševanje

Vprašanja so zelo učinkovito komunikacijsko orodje. Kdor ne vpraša, ne dobi odgovora, zato je večšina spraševanja eden izmed temeljev za uspešen razgovor. Kakovost odgovora, ki ga dobimo, je namreč odvisna od kakovosti postavljenega vprašanja. Vprašanja so gibalno in kvas vsakega razgovora. Zato že med snovanjem razgovora razmišljamo, kakšna vprašanja bomo zastavili sogovorniku in seveda tudi,

kakšne odgovore bomo imeli nared, če nas vprašajo to in ono. V osrednjem delu razgovora običajno ugotovimo, da dane informacije ne zadoščajo za uspešen sklep. Precej podatkov in informacij, ki bi si jih želeli, nismo prejeli – iz različnih razlogov: zaradi bojzani, da bi povedali preveč ali premalo, zaradi težav pri izražanju ali razumevanju, zaradi pozabljivosti in še marsičesa. Zato sprašujemo o vseh vidikih obravnavane zadeve, da bi (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 122-123):

- pridobili informacije,
- omogočili sogovorniku, da pove svoje mnenje o zadevi,
- speljali razgovor na novo področje in pridobili nove informacije,
- preverili svoja stališča in predloge,
- prevzeli in obdržali pobudo v razgovoru ...

Med potekom letnega razgovora najpogosteje postavljamo (Majcen 2001, 156-158):

- zaprta in odprta vprašanja, pri čemer so odprta vprašanja tista, ki spodbujajo sogovornika, odkrivajo njegova mnenja, čustva in vrednote ter spretnosti sporazumevanja, širijo obravnavano področje, izvabljajo informacije in omogočajo izmenjavo le-teh. Zaprta, direktna vprašanja so na videz bolj učinkovita, saj terjajo od sogovornika, da se opredeli za eno od maloštevilnih možnosti oziroma dajejo vprašanemu možnost, da odgovori le z »da« ali »ne«. Tovrstna vprašanja prinašajo lahko jasne odgovore, pa tudi omejujejo, zavirajo ustvarjalno sodelovanje; primerna so bolj ob koncu razgovora, ko o možnem sklepu skoraj ni več dvomov. Spreten sogovornik postavlja predvsem premišljeno oblikovana, kratka in smiselna odprta vprašanja, v katerih ni prizvoka očitanja ali napada, pač pa preprosto povabilo k razlagi. Potem, ko postavi vprašanje, utihne in počaka, da se sogovornik zbere in mirno začne svojo razlago; pri čakanju na odgovor ni nestrpen in ne začne sam ponujati odgovora. Odgovore na zastavljena vprašanja dobro posluša in pokaže, da stvari sprejema; če je potrebno, sogovornika z dodatnimi vprašanji vrača k jedru razgovora;
- reflektivna (povratna) vprašanja, ki so pravzaprav odsev sogovornikovega sporočila. Sogovornika najprej dobro poslušamo, nato pa preverimo, ali sva se dobro razumela, in sicer tako, da ponovimo ključno misel v obliki vprašanja. Z odgovorom torej sogovornika ugotavljata, ali sta se pravilno razumela;
- usmerjevalna vprašanja s katerimi sogovornika usmerjamo in spodbujamo, da sam razmisli o možnih rešitvah, da si izoblikuje svoje mnenje, prispeva nove predloge ... Takšna vprašanja vodja postavlja zlasti takrat, ko se s sodelavcem

pogovarjata o načrtih za prihodnost, o tem, kako določene stvari spremeniti in ko je govor o ciljnih, ambicijah, možnem ravnanju sodelavca v prihodnosti. Na ta način vodja doseže, da sodelavci več razmišljajo o svoji prihodnosti, o možnih rešitvah, da si izdelajo načrte ... S tem, ko sodelavci sami načrtujejo svojo osebno rast in izboljšanje lastne učinkovitosti, prevzemajo odgovornost za uresničitev sklepov in obljub, ki so jih izrazili v razgovoru. Komunikacijsko več vodja z vprašanji in s poslušanjem sodelavca spretno usmerja k tisti rešitvi, za katero meni, da je v določenem primeru najboljša, nikakor pa rešitve ali predloga za izboljšanje ravnanja ne predlaga sam.

3.7.4 Dajanje povratnih informacij

Znano je, da zaposleni dosegajo mnogo večje učinke in uspehe pri delu, ko imajo pozitivno podobo o sebi. Zaposleni pri tem najbolj cenijo povratne pozitivne informacije o njihovem delu in učinkih. Če tovrstnih povratnih informacij ne prejemajo, potem si mislijo, da nihče ne skrbi za njih. Včasih pa je potrebna in nujna tudi negativna povratna informacija. Kakorkoli že, najpomembneje je posredovati iskreno povratno informacijo (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny 2000, 106-107).

Če sogovornika pazljivo poslušamo, podzavestno oddajamo znake našega strinjanja ali nestrinjanja, začudenja, odobravanja, dvoma ... To so povratne informacije, ki jih lahko izrazimo z besedami, še večkrat pa z govornico telesa. Če nas sogovornik opazuje, lahko iz naših povratnih informacij sklepa, kako ga razumemo, ali se z njim strinjamo in kakšni so naši občutki in razpoloženje. Ko smo sami na vrsti za govorjenje, opazujemo sogovornika in se odzivamo na to, kar razberemo iz njegovih povratnih informacij, kot so posamezne vmesne besede, vzkliki, medmeti, izraz na obrazu, odkimavanje, prikimavanje, pogled, smeh ... Če smo dovolj pozorni, lahko iz sogovornikovih reakcij razberemo več kot iz izgovorjenih besed. Pravočasno in ustrezno prilagajanje sogovornikovemu razmišljanju in razpoloženju povzroči, da oba dobita občutek, da se razumeta, podpirata in dobro sodelujeta (Majcen 2001, 160-161).

Posredovanje povratnih informacij je ena primarnih odgovornosti vodje na področju motivacije sodelavcev. Ljudje potrebujejo redne povratne informacije glede svojega dela, saj so le tako lahko resnično uspešni, bolj motivirani in v svoje delo vlagajo več energije. Pomembno je, da je povratna informacija jasna, pravočasna in objektivna, saj ima tako večji vpliv. Poleg tega mora biti povratna informacija osredotočena na specifično delovno uspešnost sodelavca, saj je lahko v nasprotnem primeru preveč splošna in je človek ne more ponotranjiti, zato ima omejeno motivacijsko moč. Bistveno je, da se vodja pri dajanju povratnih informacij izogiba uničevalnim kritikam, ki znižujejo stopnjo samospoštovanja, kar vpliva na upadanje delovne uspešnosti, zniževanje morale, motiviranost in učinkovitost. Vodja naj skrbno izbere svoje besede, tako da bo z njimi sodelavca spodbujal, da zaradi povratne

informacije postane boljši, ne pa da se počuti manjvredno. Pravočasna in utemeljena povratna informacija prinaša več koristi tako za sodelavca kot tudi za vodjo (Vodopija, Vukasović – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 19):

- daje potrditev, da sodelavec dela v skladu s pričakovanji,
- daje usmeritve za izboljšanje dela,
- daje občutek varnosti, saj vodja spremlja proces dela,
- dviguje verodostojnost vodje v delovnem okolju,
- omogoča spremljanje in izboljšanje delovnega procesa s pravočasnim odkrivanjem in preprečevanjem pojavljanja nepotrebnih napak.

Za uspešne ljudi je značilno, da znajo sprejemati povratne informacije in v skladu z njimi popraviti svoje ravnanje, obnašanje, postopke dela. Kdor ne zmore sprejemati povratnih informacij, se ne more učiti in rasti, napredovati in se izboljševati. Naloga vodje je pojasniti sodelavcem, da jim s povratnimi informacijami pomaga rasti in napredovati, da jih ne želi na noben način ponižati ali omalovaževati. Sposobnost treniranja, svetovanja in zagotavljanja konstruktivnih povratnih informacij je znak vrhunskih vodij. Vodja je eden najpomembnejših virov povratnih informacij. Spremlja naj delo sodelavcev in naj jim nudi povratne informacije, da lahko izboljšajo svoje delo. Večina ljudi je danes tako zaposlenih, da pozabijo na pomembnost povratnih informacij, katerih cilj je izboljšanje delovne učinkovitosti (Tracy 2000, 189-205).

3.7.5 Izražanje nestrinjanja

Nestrinjanje lahko prinese nove poglede, nove ideje, koristne spremembe. Lahko vodi k zameri ali k inovaciji, k frustraciji ali pa k originalnim idejam. Ob nestrinjanju se pojavijo različna mnenja, ki prinašajo spremembe. Vodja je spodbujevalec in usmerjevalec sprememb. Znati mora »mehčati« sodelavce za uvajanje sprememb in znati mora »lomiti« odpore do uvajanja novega (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny 2000, 34).

V razgovoru lahko pride do točke, ko se sogovornik ne strinja z mnenjem drugega. Zelo pomembno je, kako to povedati sodelavcu, da ga ne bi užalili ali da se ne bi prestrašen umaknil. Zaradi neprimerne pristopa lahko namreč pride do konflikta; na tak način pa osnovnega problema ni mogoče rešiti. Izogibati se je treba navideznemu strinjanju s sogovornikovim mnenjem, da bi se na takšen način izognili možnemu konfliktu. Umik pomeni le to, da smo se izognili morebitnemu težavnemu koraku v komuniciranju, ne pa, da smo zadevo o kateri govorimo, razčistili. Nerazčiščene stvari so moteče in, tudi če se o njih ne pogovarjamo, z govorico telesa in načinom govora nakazujemo, da smo si s sogovornikom oddaljeni, komunikacijski odnos je napet in nespodbuden, problem pa ostaja odprt. Prav tako je neprimerno, če sodelavcu naravnost

povemo, da nima prav. Občutljiv sodelavec se bo bodisi umaknil oziroma utihnil, se s sogovornikom navidezno strinjal in celo kuhal zamero ter razmišljal, kako bo vseeno naredil po svoje. Lahko pa bo na podoben, neprimeren način povedal, da ne misli popustiti in vztrajal, da obvelja njegova. Zaradi takšnega, neprimernega pristopa hitro pride do konflikta, osnovni problem pa ostane nerešen.

In kako ravnati v primeru, ko se s sogovornikom ne strinjamo (Majcen 2001, 159-160)?

1. Sogovornika najprej dobro poslušamo, saj je morda njegovo razmišljanje za rešitev problema boljše kot naše, le da se takšne rešitve prej nismo spomnili.
2. Skušajmo se vživeti v sogovornika in v njegov položaj in ga razumeti ter se vprašajmo, kako bi se mi počutili in reagirali na njegovem mestu.
3. Sogovorniku pokažimo in mu povejmo, da ga razumemo. Naj to ne bo le fraza, ki jo izrečemo mimogrede, ne da bi pomislili na pomen, ne da bi se resnično potrudili prepoznati situacijo ter razumeti sogovornika in njegova občutja. Pozoren poslušalec bo v naši intonaciji takoj zasledil neiskrenost, površnost, plitkost, v nebesedni govorici pa neskladnost izgovorjenega s tistim, kar v resnici doživljamo, mislimo in čutimo. Če smo sogovornika dobro poslušali in se potrudili vživeti v njegov položaj, ga bomo tudi zares razumeli. S tem pa še ni rečeno, da se moramo z njim tudi strinjati. Povejmo mu, da sami vidimo problem nekoliko drugače ter izrazimo pripravljenost in željo po skupnem iskanju najboljše rešitve. Svoj vidik in razmišljanje razložimo kratko, razumljivo in, če se le da, argumentirano. Ker smo sogovornika najprej sami dobro poslušali in ker smo mu dali občutek, da ga sprejemamo, pričakujemo sedaj podobno ravnanje od njega. Na tak način se sogovornika pogovarjata o problemu in razmišljata o možnostih rešitve, ne pa preizkušata, kdo od njiju je močnejši.
4. Šele ko oba vidita situacijo z obeh zornih kotov, lahko začneta usklajevati poglede. Ker se ne eden ne drugi ne čuti ogrožen, pač pa čuti, da ga drugi sprejema in njegove želje in razmišljanja jemlje resno, lahko začneta iskati rešitev, ki bo za oba najugodnejša.

Stuart R. Levine in Michael A. Crom (Levine in Crom 2000, 34-35) pravita: »Ko si ljudje enkrat drznejše spregovoriti o tem, kar mislijo, jih zaradi njihove odprtosti ne smemo kaznovati. Ničesar ne storite – prav nič – kar bi jim vzelo pogum, da bi znova povedali kaj mislijo.« Če zaposleni predlaga nekaj, s čimer se vodja ne strinja, potem mu mora zelo taktno povedati, da se ne strinja in ga hkrati spodbuditi, da poda nove predloge. Morda se vodja s svojimi sodelavci ne strinja v devetindevetdesetih odstotkih

primerov, vendar naj jih spodbuja, da bodo še naprej podajali svoje predloge in mnenja. Tisto enkrat od stokrat je dragoceno in dober vodja svojih sodelavcev ne bo imel za prav nič slabše, če se kdaj ne bo strinjal z njimi. Enkrat od stokrat. To morda ni slišati spodbudno, vendar so še veliko manjša razmerja prinesla velike rezultate. Zato sta poslušanje in izmenjava misli izredno pomembna.

3.7.6 Izrekanje in sprejemanje kritike

V zvezi z napakami obstajata dve temeljni dejstvi. Prvič: vsi jih delamo. Drugič: presrečni smo, če jih pokažemo pri drugih, toda, kako koga sovražimo, ko pokaže na naše napake! Nihče ne želi postati tarča pritožb, graje ali slabih ocen. Nič ne prizadene našega ega tako, kot izjava nekoga, da smo slabo opravili nalogo, sprejeli slabo odločitev ... Še težje postane, kadar se izkaže, da je kritika upravičena. Toda napake delamo vsi (Levine in Crom 2000, 110).

Kako torej ravnati ob spoznanju, da nihče ni popoln in da je kritiko težko pogoltniti? Z vajo in s pomočjo nekaterih preizkušenih načinov o medčloveških stikih. Vodja mora najprej ustvariti okolje, v katerem bodo sodelavci sprejemali nasvete in ustvarjalno kritiko. Razumeti mora, da so napake naravni del življenja; to bo najbolje delovalo, če tudi vodja prizna svoje napake in prevzame odgovornost za to. Najpomembnejši je torej zgled (Levine in Crom 2000, 112).

Vodja mora doseči, da je sodelavec po rednem letnem razgovoru še boljši pri vsem, kar dela, bolj motiviran, bolj osredotočen, kot je bil pred pogovorom. Včasih mora vodja sodelavca opozoriti na problem nezadovoljivega opravljanja delovnih nalog. To je občutljivo področje, zato je zelo pomembno, da vodja kritiko izreče na ustrezen način. V razgovoru naj vodja sodelavcu razloži problem, nato pa naj pazljivo in potrpežljivo posluša sodelavčev odgovor in morebitni predlog rešitve problema. Vodja naj ne sklepa prehitro. Včasih je lahko tisto, kar počne sodelavec, mnogo boljše od tistega, kar bi morda predlagal vodja, preden bi sodelavca dobro poslušal. Če je potrebno, naj vodja kritizira delovno uspešnost, nikoli pa sodelavca. Če kritiziramo človeka, znižujemo raven njegovega samospoštovanja (Tracy 2000, 196-198)!

Vodja naj dobro premisli, preden izreče kritiko. Če sodelavec, ki je naredil napako, ve, da se je ta zgodila, zakaj se je zgodila in kaj je treba narediti, da se ne bo več ponovila, potem vodji ni treba reči ničesar več. Ni treba, da bi se ljudje počutili še slabše kot se že. Motivirani ljudje si želijo dobro delati; ne prihajajo na delo, da bi povzročili zmešnjavo. Želijo čutiti, da so potrebni, želijo si zaupanja. Vodja, ki to razume, razume tudi, kako destruktivna je lahko kritika. Kritika in obtoževanje skoraj vedno povzročita, da se ljudje potuhnejo in skrijejo. Veliko manj verjetno je, da bo sodelavec, ki je doživel ostro kritiko, v prihodnje ustvarjalno tvegati ali da se bo izpostavljati. Organizacija izgubi s kritiko in obtoževanjem pomemben del ustvarjalnosti tega sodelavca (Levine in Crom 2000, 113-115).

Kritike skoraj nihče ne sprejme z veseljem, vendar še veliko več ljudi raje kritizira druge. Obtoževanje redko izboljša položaj. Če je zadeva dovolj resna, če je nevarnost dovolj velika ali če se napaka ponavlja, potem je nujno nekaj reči. Če se vodja odloči, da se mora s sodelavcem o zadevi pogovoriti, naj to stori vljudno. Ustvari naj okolje, ki bo dovzetno za njegove besede. Ljudem ni nikoli všeč, kadar poslušajo negativnosti o sebi, zato bodo bolj sprejemljivi, če se vodja osredotoči na vse, kar sodelavec dela prav in hkrati omeni tisto, kar dela narobe. Pomembno je, da je oseba ob podajanju kritike prijazna, zadržana in nenapadalna. Čeprav se morda sogovornik ne bo povsem strinjal s stališčem druge strani, bo mogoče s pravo taktnostjo še vedno doseči, da bo oseba doumela nekaj dobrih potez v sogovornikovih trditvah. V vsakem primeru se je potrebno izogibati prerekanju, poniževanju in vpitju; to kaže na izgubo nadzora nad samim seboj, izgubo niti pogovora in kar je najbolj usodno – na ta način pride do popačenja in izgube cilja, ki se imenuje sporazumevanje, prepričevanje in spodbujanje (Levine in Crom 2000, 115-119).

Pomembno je, da razumemo kritiko kot vmesno postajo med dvema pohvalama. Namen kritike je opozoriti na neprimerno vedenje in preprečiti, da se to ne bi več ponovilo. Vodja mora paziti, da kritiko izreče na ustrezen način (Giblin 2000, 58-60):

- kritiko vselej izrekamo na štiri oči,
- pred kritiko pohvalimo sodelavca, da je do sedaj izpolnjeval pričakovanja in da nam je zaupal,
- opozorimo na dogodek, ki je razlog za kritiko, pri tem pa pazimo na to, da je kritika neosebna – kritiziramo lahko le dejanje, nikakor pa ne človeka,
- sodelavcu pustimo, da pove svojo zgodbo,
- sodelavca vprašamo, kaj bo naredil, da se takšno vedenje v prihodnosti ne bo več ponovilo oziroma ga prosimo za sodelovanje,
- če sam nima predloga, ga vodja in sodelavec oblikujeta skupaj in se dogovorita za naslednje srečanje, kjer bosta ugotovila izboljšanje,
- kritiko vselej končamo v prijateljskem razpoloženju.

Z največjo mero poštenosti in objektivnosti moramo razlikovati med kritikarstvom in kritiko. Enostransko kritikarstvo je negativno in škodljivo za medčloveške odnose, prava, poštena objektivna kritika pa je konstruktivna, koristna – kritika z merili, pozitivna kritika.

Ni se nam treba bati izrekanja kritike, saj nam bodo ljudje, ki nas spoštujejo in cenijo, zanj hvaležni, kajti s kritiko lahko izboljšujemo ljudi, pomagamo jim, da se izboljšajo, spremenijo. Ti ljudje tudi vedo, da se lahko zanesejo na nas – ravno naša iskrenost je zanje znamenje naše zanesljivosti (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 489).

Nujno pa je, da se naučimo tudi sprejemati kritiko. Potrebno je verjeti, da je kritika dobronamerna. Pri sprejemanju kritike (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 490):

- obvladajmo svoj glas,
- glejmo v oči,
- ne vračajmo kritike zaradi kritike,
- ne vračajmo z napadom,
- zahtevajmo oziroma prosimo za pojasnilo,
- kritike ne jemljimo kot osebni napad,
- če vendarle gre za osebni napad, opozorimo na to oziroma zahtevajmo drugačno ravnanje,
- če se s kritiko ne strinjamo, povejmo to neosebno vljudno,
- dogovorimo se, kako bo v bodoče.

3.7.7 Motiviranje

Človek s svojo dejavnostjo oblikuje tako samega sebe, kot delovni team in organizacijo, katere del je. Vsakdo si želi biti pri svojem delu uspešen in zadovoljen. Kako zmagovati in omogočiti tudi drugim, da se počutijo uspešni, je svojevrstna »umetnost«, ki je posebej pomembna za vodje, ki morajo voditi sebe, sodelavce in organizacijo. Sodobni management in podjetništvo ne poudarjata toliko znanja na tehnično-tehnološkem, pač pa na človeško-kadrovskem področju. Čedalje bolj je pomembna kakovost, odličnost, ta pa je zelo odvisna od pristanka zaposlenih, to je, koliko so motivirani in pripravljeni sprejeti pobude za kakovostno delo (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Terpin in Manček 1996, 11).

Glavni predpogoj za posameznikov uspeh pri delu je torej njegova motiviranost. Na motiviranost zagotovo deluje cel sistem dejavnikov, vendar so med njimi najpomembnejši tisti, ki vplivajo na delovno klimo oziroma na medosebne odnose v organizaciji (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny 2000, 84).

Dobri vodje se osredotočijo na stvarna pričakovanja. So pošteni, pojasnijo strategijo in navdušijo ljudi, da se spoprimejo z izzivom. Vodijo z zgledom, zahtevajo, da se njihovi ljudje potrudijo, kolikor morejo in jim razložijo, kakšne bodo koristi od tega ter imajo jasen delovni načrt. Vodje ne morejo zjamčiti uspeha, vendar pa lahko obljubijo, da bodo ljudje, ki bodo naredili, kar je v njihovi moči, uspeh bolj verjetno dosegli (Majcen 2001, 163).

Redni letni razgovor je posebna priložnost, ki jo vodja lahko in mora izkoristiti za dodatno motiviranje sodelavcev. Če zna primerno motivirati, bo sodelavec po razgovoru o tem, kaj dela dobro in kaj mu je storiti, da bi nekatere stvari še izboljšal, veliko bolj zavzet za to, da bo tisto, kar sta se z vodjo dogovorila, opravil dobro, pravočasno, organizirano, z odgovornostjo in z zaupanjem vase. Če je sestanek dobro pripravljen in

voden, se nudi lepa priložnost, da se lahko vodja in sodelavec pogovorita o različnih zamislih, glediščih, o napakah, pa tudi o uspehih. Vodja naj motivira tako, da je v spodbujanju dobrohoten, pozitivno naravnan in prepričan o pravilnosti odločitve in o uspehu. Pomembno je, da v razgovoru vodja sodelavca večkrat pohvali, ga opogumlja za opravljanje nalog, ki se jih morda sodelavec boji, ker meni, da jim ni dorasel, mu pomaga pri načrtovanju, ga neprestano spodbuja in poudarja njegove dobre lastnosti in sposobnosti, če je potrebno, mu pomaga povečati samozavest in izboljšati samopodobo, pomaga mu dvigovati ugled v lastnih očeh in mu priznava ugled, ki ga sodelavec ima v očeh drugih, da mu vedeti, da ga bo podpiral pri uresničitvi zastavljenih nalog (Majcen 2001, 163-165) ...

Oblikovanje okolja, ki motivira ljudi za opravljanje dolžnosti po njihovih najboljših močeh je največ, kar lahko vodja vloži v svojo organizacijo in prihodnost. Ob tem pa se je potrebno zavedati, da smo ljudje zelo kompleksna bitja. Vsak posameznik ima edinstvene izkušnje in ozadje, potrebe, ki temeljijo na posameznikovi osebnosti, okolju, dosedanem življenju in delu. Zato naj vodja razmisli o tem, kakšni so njegovi sodelavci, kako se med seboj razlikujejo, kakšne so njihove potrebe in kako bi jih lahko kar najbolj motiviral. Glede na to mora vodja poskrbeti, da sodelavcem nudi vso varnost, da jih spodbuja in stalno zadovoljuje tiste odločilne potrebe, ki so nujne za razvoj uspešnih sodelavcev (Tracy 2000, 181-187).

Pomanjkanje motivacije pri sodelavcu je resen problem. Vzroke za to najdemo tako znotraj kot zunaj organizacije. Pomembno je, da vodja ugotovi, zakaj je sodelavec izgubil motivacijo, kaj ga je spremenilo. Včasih seveda ljudje izgubijo motivacijo preprosto zato, ker jih njihovo delo ne zanima več. Najpogostejši vzrok slabe motivacije pa je pomanjkanje jasnih smernic, jasnih navodil, nepoznavanje ciljev in pričakovanj. Če sodelavec svojega dela ne opravlja dobro, se mora vodja vprašati, ali mu je res popolnoma jasno razložil, kaj mora storiti, kdaj, kako ter kakšna so merila. Velik izvor demotivacije je tudi pomanjkanje povratnih informacij – sodelavcu vodja ne pove, ali dela dobro ali ne in tako sodelavec ne ve, kaj si vodja misli. Dajanje povratnih informacij je ena primarnih odgovornosti vodje na področju motivacije. Pomembna dejavnika demotivacije sta tudi pomanjkanje priznanj za dobro opravljeno delo in pomanjkanje nagrad oziroma nagrajevanja. Če človek ni deležen pohvale za svojo delovno uspešnost in če za to na kakršenkoli način (materialna nagrada kot npr. denar, nematerialna nagrada, kot npr. spoštovanje, priznanje, položaj, čas, ki si ga vodja vzame za sodelavca ...) ni nagrajen, izgubi motivacijo, demotivira pa lahko tudi ostale sodelavce (Tracy 2000, 193-195).

Sodelavci bodo pri svojem delu veliko bolj motivirani, če bodo vedeli, da lahko računajo na podporo in pomoč vodje. Tako bo njihovo stališče pozitivno in bodo vodji bolj naklonjeni. Vse to vpliva tudi na povečanje samospoštovanja samega vodje, kar mu

v primeru, da tudi sam pri delu naleti na morebitni neuspeh in razočaranja, vliva dodatne moči za obvladanje situacije (Tracy 2000, 214).

3.7.8 Pogajanja in prepričevanja

Pri prepričevanju in pogajanju gre za merjenje moči. Med nezrelima sogovornikoma prevlada tisti, ki ima večjo socialno moč, ki ima boljši položaj, ki ima več možnosti ukrepati po svoje ... Zrela sogovornika se ne obnašata na tak način. Tudi v letnem razgovoru prihaja do točk, kjer se sogovornika oziroma vodja in sodelavec ne strinjata, kjer so si pogledi različni. Poudariti velja, da sta sogovornika, ne glede na status (nadrejeni – podrejeni), v razgovoru enakopravna. Oba se poslušata, sprejemata argumente drugega, če se eden ne strinja, skuša drugega prepričati (Majcen 2001, 167) ...

Naša uspešnost na pogajanjih se izraža v tem, koliko uspemo prepričati sogovornika o pravilnosti naših stališč, zahtev, predlogov. Pri tem so seveda bistvenega pomena utemeljitve, argumenti in dejstva. Vendar ne le to. Prepričevanje je tudi spretnost, način obnašanja, ki ga nekateri že po naravi obvladujejo bolje kot drugi. Vendar se prepričevalnega ravnanja da v veliki meri tudi naučiti. Pri tem je pomembno (Kavčič 2002, 363-365):

- sogovornika aktivno poslušati,
- usmeriti pozornost na to, kar sogovornik pove med vrsticami in pri tem biti zlasti pozoren na neverbalne oblike izražanja,
- vživeti se v sogovornika; razumeti njegove potrebe in interese,
- ne preveč govoriti; več spraševati kot odgovarjati,
- ne hiteti s svojim govornim nastopom, temveč poskušati najprej čimveč izvedeti o tem, kakšna so stališča in pogledi nasprotne strani in to upoštevati pri oblikovanju lastnih predlogov,
- poudariti naše močne točke in informacije, ki podpirajo naša stališča ter dokazujejo in poudarjajo naše prednosti,
- prepričati se, da nas je nasprotna stran ustrezno razumela,
- upoštevati, da bo nasprotna stran lažje razumela, dojela in sprejela naše predloge, če bodo oblikovani kot modifikacija oziroma nadaljevanje njihovih,
- čustva uporabljati zmerno in kontrolirano.

Pogosto zanemarjena ključna prvina v iskanju sporazuma je vzdušje, ki prevladuje v pogajanjih. Za hiter in ugoden potek pogajanja je potrebno vzdušje medsebojnega zaupanja, razumevanja in pripravljenosti na skupno iskanje rešitve. Le-to je povezano z delovnim prizadevanjem obeh strani in omogoča produktivno delo oziroma omogoča, da obe strani posvetita pozornost problemu, ki je predmet pogajanj. Sicer pa je vzdušje

na pogajanjih odvisno od osebnosti in zavestnega prizadevanja obeh strani (Kavčič 2002, 359).

Pri pogajanjih je nadvse pomembno to, da pride do rešitve, ki je sprejemljiva za obe strani. Pri tem je v ospredju sodelovanje in ne konkurenca. Najti je torej treba pot za skupno sodelovanje, ki vodi do rešitve, ki bo zadovoljila obe strani. Poleg tega mora biti v ospredju ustvarjalnost, stalno iskanje rešitve, ne pa neke vrste boj med sogovornikoma – pogajalcema. Poudariti velja, da ni preveč smiselno sprejemati dogovorov, s katerimi je eden od partnerjev tako nezadovoljen, da ni v njegovem interesu držati se jih (Tracy 2000, 298-299).

3.8 Spretnosti in lastnosti, potrebne za uspešno komuniciranje

Dobro sporazumevanje ni posebej zapleteno – vsaj teoretično ne. To je navsezadnje nekaj, kar počnemo vsak dan. Že od rojstva se vsi sporazumevamo. Vsaj tako mislimo. Toda pravo, uspešno sporazumevanje je pravzaprav redko.

Nobenega skrivnostnega recepta za učenje dobrega komuniciranja ni, vendar obstaja nekaj temeljnih načel, ki jih je mogoče zlahka obvladati in jih velja upoštevati:

- komuniciranje naj pomeni prednostno nalogo,
- biti odprt do drugih,
- ustvariti okolje, ki bo dovzetno za komuniciranje.

Ne glede na to, kako zelo smo zaposleni med delovnim časom, si moramo najti čas za komunikacijo. Vse dobre zamisli so nepomembne, če jih ne izmenjujemo z drugimi (Levine in Crom 2000, 27-28).

Za dobro komuniciranje so potrebne določene spretnosti in lastnosti, ki nam omogočajo boljše sporazumevanje z ljudmi. Izobraževalni sistem nam da veliko strokovnega znanja, komuniciranja pa se učimo le iz okolja, v katerem smo odraščali in v katerem živimo. V nekaterih okoljih je komunikacija sproščena, odprta, prijetna, v drugih vladajo zaprtost, togost, nepozornost, zadirčnost, napadalnost ... Ljudje običajno posnemamo, kar nas okolje uči in lastnosti utrjujemo, dokler se ne spremenijo v navade. Zato smo eni bolj, drugi manj spretni in prijetni sogovorniki. Zato je prav, da opazujemo, kako se obnašamo z drugimi in kako uspešni smo pri komuniciranju ter že naučene vzorce vedenja izboljšujemo (Majcen 2001, 169).

Vodjo v letnem razgovoru obremenjuje vsebina le-tega, zato je pomembno, da je komunikacijski vidik zanj samoumevna veščina, ki jo uporablja z lahkoto. Ta veščina pa temelji na strokovnih znanjih, izkušnjah, vajah ter na temeljitih pripravah (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 116).

3.8.1 Vodenje in usmerjanje pogovora

Vodja je odgovoren za uspešno izvedbo letnega razgovora, zato mora poskrbeti za prijetno vzdušje in za to, da je razgovor tekoč. Tekoč pa je le, če sogovornika vesta, kaj želita doseči, če si zaupata in če imata pripravljena vprašanja, ki jima pomagata nadaljevati, ko z eno temo zaključita. Zato je pomembno, da vodja sledi načrtu razgovora, da sogovornika dobro posluša, mu zastavlja ustrezna vprašanja, občasno ponovi kakšno mnenje in preveri, ali ga je pravilno razumel.

Vodja mora sodelavca spodbujati k odprtemu in sproščenemu pogovoru ter ga hkrati usmerjati tako, da bosta obravnavala vsa načrtovana vprašanja. Paziti mora na to, da pogovor ne zaide od »rdeče niti«; če pa se to vseeno zgodi, naj sodelavca spretno, pravočasno ter vljudno in korektno prekine in ga vrne k obravnavani temi, pri tem pa pazi na znake, ki kažejo, kako se sodelavec počuti.

Da bi dosegel takšno ravnanje, mora vodja znati vzdrževati koncentracijo, obvladovati svoje razpoloženje, čustva in obnašanje, sodelovati umirjeno in samozavestno ter biti sposoben ustvarjalnega dvogovora in k takšnemu dvogovoru usmerjati tudi sodelavca (Majcen 2001, 170).

3.8.2 Neverbalno komuniciranje in sporočanje z govornico telesa

Nebesedna komunikacija je univerzalna oblika človeškega govora. Enostavno obstaja, se razvija in spreminja z razvojem kultur, s pripadnostjo skupinam, socialnim položajem in tipom osebnosti. Z nebesedno komunikacijo lahko izrazimo skoraj vse, o čemer se ljudje pogovarjamo. Lahko sporoča naša odkrita in skrita čustva, lahko sporoča in predstavi bistveni življenjski odnos, lahko nam sporoča zelo pomembne informacije o značaju posameznika, njegovi osebnosti ... Nebesedna komunikacija je torej zelo pomemben vir različnih sporočil o govorničevi osebnosti (Mandić 1998, 44).

Ravno neverbalna komunikacija, katere se največkrat ne zavedamo, je tista, ki našim sogovornikom »v živo« izda naše osebno stališče do nekega sporočila, katerega sprejemamo ali prenašamo z verbalnim izražanjem. Neverbalna komunikacija je proces v katerem enakovredno sodelujejo simboli, gesla, glas, mimika, gestikulacija, zunanji videz posameznika ... Vse to se povezuje med seboj in daje drugim končno sporočilo. Tudi, če bo naš monolog še tako lep in tekoč, naše pripravljeno besedilo ne bo dovolj prepričljivo, če ne bodo vključene tudi ustrezne nejezikovne sestavine, ki bodo potrjevale naše besede. Drugi nas opazujejo – tako kot mi njih in vidijo neuskkljenost ali usklajenost jezikovnih sporočil in nejezikovnih sestavin (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 452).

Samo z besedami povemo zelo malo, če le-te niso podprte z ustrežno višino in barvo glasu (poudarki ...) in z ustrežno govornico telesa. Pri neverbalni komunikaciji se

je potrebno zavedati in uspešno uporabljati tri oblike neverbalnih sporočil (Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek 2004, 173-174):

- prostor: kako blizu drug drugega sedimo, urejenost prostora,
- osebni videz in
- govorica telesa.

V procesu komuniciranja ima izredno pomembno izrazno moč govorica telesa. Le-ta obsega:

- proksemiko: položaj in gibanje ljudi v prostoru,
- gestiko: kretnje, rok, nog in glave,
- mimiko: izraz obraza, oči,
- držo in hojo ljudi.

V svoji izraznosti in povednosti je govorica telesa petkrat močnejša in zgovornejša ter neposrednejša od izrazne moči verbalnega sporazumevanja. Pri govorici telesa skoraj ne more priti do nesporazuma, medtem ko se to pogosto dogaja v verbalnem pogovoru. Z verbalno govorico prenašamo vsebino nečesa, z govorico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine. Verbalni svet omogoča le 20 odstotkom naših sporočil, da pridejo do osebe, 70 do 80 odstotkov pa je produkt nebesedno izgovorjenih sporočil. Pravilna in pričakovana uporaba signalov in simbolov nebesedne komunikacije je bistven del socialnega obnašanja in specifičnih socialnih veščin (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 448).

Naše telo s svojo govorico spregovori hitreje, kot to lahko storimo verbalno z izgovorjenimi, zvočnimi besedami. Na ta način spregovorimo, še preden smo sposobni svoje misli prevesti v besede. Naše telo, naša čustva in naša zavest delujejo kot celota. Spremembe v drži in gibih našega telesa ter spremembe mimike so odvisne od tega, kaj mislimo in čutimo, so odmev na naša razmišljanja in počutje (Kneževič 2001, 17).

Govorica telesa priča o razpoloženju, namerah, celo o značaju. Tudi pri najboljši volji ne moremo skriti izdajalske govorice telesa, ki odkriva namere mimo in nasprotno od vsebine in načina našega komuniciranja. Po navadi se svojega izraza na obrazu, pogleda, kretenj v pogovoru ne zavedamo, zato lahko sogovornik hitro zasluti, kakšne so naše namere, saj v naših kretnjah pogosto prepozna sporočilo, ki ga oddamo, še preden smo misel v celoti izrekli. Pri govorici telesa je potrebno opazovati celoten sestav kretenj, da razumemo njihov pomen. Posamezni gibi, iztrgani iz celote imajo lahko več pomenov. Kadar jezikovno in nejezikovno sporočilo nista usklajena, se zanašamo na nejezikovno sporočilo; na jezikovnega se sploh ne oziramo. Ključ za

pravilno tolmačenje govornice telesa je opazovanje kretenj ter usklajenosti jezikovnih in nejezikovnih znakov (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 449-474).

Torej, ne štejejo le informacije, ki jih slišimo. Če bi bilo tako, bi vse razgovor lahko opravili kar po telefonu. Štejeta prisotnost sogovornika in neverbalno sporazumevanje, ki daje polovico in več vseh informacij. Še več: besedne in nebesedne informacije se med seboj podpirajo, dopolnjujejo in skupaj zaležejo mnogo več, kot vsaka zase (Tavčar 1995, 31).

Pozoren poslušalec in opazovalec lahko iz povedanega razbere in bolje razume veliko več informacij, kot nepozoren sogovornik. Med pogovorom se ne zanašamo le na besede, ki jih sogovornik izreče, pač pa sprejemamo in se odzivamo tudi na vse druge informacije, izražene z govornico telesa, z načinom izgovorjave ... Medtem, ko poslušamo ali sami govorimo, se moramo dobro skoncentrirati, razmišljati o slišnem in o tem, kar vidimo in zaznavamo z drugimi čutili. S pozornim opazovanjem in poslušanjem dobivamo informacije o sogovorniku, hkrati pa tudi o situaciji, v kateri se nahajamo (Majcen 2001, 172-173).

Sposobnost sporazumevanja lahko izboljšamo, če prepoznamo, razumemo in obvladamo najpomembnejše negovorne signale odprtosti, prepričevalnosti, sodelovanja, zaupanja in sprejetja. S kombiniranjem pozitivnih negovornih signalov, z uporabo ustreznih govornih modelov sporazumevanja lahko bistveno povečamo moč in učinkovitost naših sporočil. Enako pomembno je, da prepoznamo in razumemo negativne negovorne signale, kot so obrambna drža, sumničavost, razočaranje, živčnost in dolgočasje (Wetherbe in Wetherbe 2005, 96).

Očesni stik

Ljudski rek pravi, da so oči ogledalo duše. Stik s pogledom ima pri komuniciranju štiri pomembne funkcije (Vec 2005, 60):

- uravnava potek pogovora,
- sogovorniku daje povratne informacije o tem, kar je povedal,
- omogoča izražanje čustev in
- daje informacije o odnosu.

Ko govorimo o stiku z očmi, se moramo zavedati, da so prav oči tiste, ki drugim povedo največ o nas samih. V očeh drugih lahko preberemo, kdo in kakšni smo, v njih lahko zaznamo dobrodošlico, razberemo dobronamernost, opazimo veselje, sovraštvo, v očeh se vidi naša samozavest ali nesamozavest, naša iskrenost ali zlaganost, naš strah ... Oči so glavni organ dojetanja in sprejetanja (Kneževič 2001, 27).

Več kot 80 odstotkov vseh informacij sprejemamo ravno z očmi. Da bi drugi vedeli, kaj mislimo in kaj jim želimo sporočiti, usmerimo pogled vanje, zadržimo ga ob

srečanju, ob poslušanju, ob pogovoru. Pri neposredni komunikaciji v živo med ljudmi je stik z očmi zelo pomemben. Oči naj bi bile vedno usmerjene v sogovornika. Z očmi spremljamo gibe rok, mimiko obraza, držo ramen, telesa ... (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 454).

Osnovno povezavo s sogovornikom ustvarimo prav z očesnim stikom. Le-ta izraža zanimanje za sogovornika in za predmet razgovora, hkrati pa kaže tudi na našo odprtost, pozornost in pripravljenost za sodelovanje. Očesni stik je posebej pomemben na začetku srečanja, torej pri sprejemu in pozdravu. Oči so naše okno v svet, hkrati pa tudi simbolična vrata, skozi katera povabimo druge v našo notranjost. Skrivanje oči vedno pomeni motnjo v komunikaciji. Za tistega, ki jih poveša, pomeni beg, skrivanje, zatajevanje ali prikrivanje nečesa. Za sogovornika pa pomeni zaprta vrata, nedostopnost, neiskrenost in znak, da mora biti previden. V takem primeru sta sogovornika pozorna predvsem na to, kako bo pogovor tekkel. Motijo in begajo ju njuni občutki, postajata previdna v odnosu, izgubljata stik, med njima ni pravega sodelovanja, pojavlja se sum. Kdor skriva svoj pogled, ogroža razmerje med sogovornikoma. Med njima ni simpatije, vzdušje je neprijetno in pritiska na to, da bi se čimprej razšla. S povešanjem oči sprejemamo veliko manj informacij, kot bi jih lahko in izgubljam izredno dragocene povratne informacije, ki bi jih razbrali iz govornice telesa, če bi sodelavca dobro opazovali. Če sodelavec skriva oči, mora vodja najprej doseči vzpostavitev primerne očesnega stika. Morda kaj prikriva. Lahko pa se ob vodji ne počuti dovolj varnega, da bi mu zaupal. Naloga vodje v takem primeru je, da ustvari ozračje zaupanja (Majcen 2001, 173-174).

3.8.3 Aktivno poslušanje

Ena od ključnih veščin za uspešno vodenje in priznavanje sodelavcev kot enakovrednih partnerjev je poslušanje. Kadar govorimo, bogatimo druge, kadar poslušamo, bogatimo sebe. Tega se je potrebno zavedati in poslušati, ko to okoliščine zahtevajo. Le tako lahko pridobimo dragocene informacije, s pomočjo katerih lahko sprejemamo boljše odločitve in si povečamo lastno verodostojnost in zaupanje (Vodopija, Vukasović – Žontar, Rozman in Žunec 2005, 11).

Čeprav za poslušanje porabimo več časa kot za govorjenje ali pisanje, se poslušanja nikjer sistematično ne učimo. Predpostavlja se, da vsak zna poslušati, pa vendarle to ne drži. V bistvu so le redki posamezniki dobri poslušalci. Povprečni zaposleni porabi približno tri četrtine delovnega časa za komunikacije, približno polovico od tega za poslušanje. Učinkovito poslušča le 25 odstotkov časa ali drugače – tri četrtine vsega, kar mu je povedano, je na nek način popačeno ali hitro pozabljeno (Kavčič 2002, 205).

Poslušanje je kombinacija tistega, kar slišimo, razumemo in si zapomnimo. Uspeh komunikacije je v veliki meri odvisna od naše sposobnosti aktivnega poslušanja. Aktivno poslušati pomeni (Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek 2004, 176):

- znati molčati in biti na razpolago za poslušanje,
- pokazati sogovorniku, da ga poslušamo; izraziti povedano po svoje, če je potrebno; zahtevati ponovno razlago ali dodatna pojasnila, če nekaj ne razumemo,
- poskušati razumeti sogovornikova stališča, ne glede na to, ali se z njimi strinjamo ali ne,
- biti prijazen z ugovori in kritiko, saj lahko to spravi ljudi v defenzivni položaj ali jih ujezi,
- postaviti se v miselno okolje sogovornika,
- na koncu ponoviti povedano in s tem preveriti ali smo sogovornika resnično dobro razumeli.

Sogovornik lahko ugotovi, ali ga drugi posluša in ali je razumel njegovo sporočilo le na podlagi povratne informacije, ki je lahko:

- verbalna: kadar oseba, ki govori, poslušalca nekaj vpraša, slednji zadevo razloži po svoje ali ponovi povedano,
- neverbalna: z opazovanjem poslušalčeve neverbalne komunikacije govoreči razbere, ali ga sogovornik dejansko posluša in razume.

Med poslušati in slišati je velika razlika. Poslušanje je znamenje upoštevanja in spoštovanja drugih ter naša prednost. Aktivno poslušanje vključuje vse čute sprejemanja in le tako lahko zaznavamo spremembe, ki se dogajajo pri sogovorniku (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 451).

Aktivno poslušanje je najzahtevnejša in najbolj temeljita raven poslušanja. Je pa tudi najbolj naporna. Zahteva visoko raven koncentracije, pozornosti, intelektualnega in čustvenega napora. Aktivni poslušalec ne zapade v stanje, da bi sam pripisoval pomen sporočilu, ki mu ga podaja govornik. Skoncentrira se na to, da bi dojel pomen, kot ga poskuša podati govornik. To pomeni, da odstrani lastne misli in čustva in se koncentrira izključno na sporočilo in na namen sporočevalca (Kavčič 2002, 207).

Dostikrat se zgodi, da nam sogovornik z besedami zaradi različnih vzrokov sporoča nekaj drugega, kot dejansko misli. Če ne poslušamo aktivno, ne dekodiramo pravega sporočila. Aktivni poslušalec sprašuje, da bi si razjasnil dejansko stanje oziroma odkril dejansko sporočilo, se izognil nesporazumom, gradil dobre medsebojne odnose ...

Dolgoročno pa pomeni aktivno poslušanje tudi prihranek časa, saj se nam ni treba nenehno vračati k istim problemom (Erčulj in Vodopivec 1999, 17).

Ljudje imajo veliko težav prav s poslušanjem, ker ne pustijo sogovorniku, da bi misel izrazil do konca, ali mu jo celo sami zaključijo, ne obvladujejo čustev in se težko osredotočijo na eno zadevo dlje časa. Skratka, marsikdo »poslušati« še vedno enači s »slišati«.

Kaj torej storiti, da bi izboljšali svoje poslušanje? Potrebno je (Erčulj in Vodopivec 1999, 19):

- usmeriti pozornost na sogovornika,
- ločiti med tem, kar vidimo, slišimo in sklepamo,
- prositi za dodatna pojasnila, če česa ne razumemo,
- ne prekinjati sogovornika, razen, če sporočila ne razumemo,
- tudi z nebesednimi znamenji povedati sogovorniku, da ga poslušamo,
- kontrolirati premočna čustva.

3.8.4 Molk kot sredstvo sporazumevanja

Tisti, ki znajo komunicirati, znajo predvsem poslušati in slišati, ne samo zvočno spregovorjene besede, pač pa tudi molk, ki je neizogiben del vsake, sploh pa uspešne komunikacije. Molk v svojih različnih oblikah tako zgovorno pripoveduje o počutju ljudi, o odnosih do drugih, do sebe, o nas v različnih situacijah, pritrditvi, dvomu, presenečenju, potrpežljivosti, preziru, pozornosti ... Razumevanje sporočilnosti molka je nujno, saj v svoji površnosti in nezmožnosti poslušanja mnogokrat pridemo do napačnih zaključkov (Kneževič 2001, 127).

Ko se na rednem letnem razgovoru vodja pogovarja s sodelavcem, je prav, da pomisli tudi na moč molka. Da bi jo dobro izkoristil, je potrebna posebna stopnja pozornosti in določena spretnost. Če smo pri tem spretni, lahko komuniciramo dobro, če pa temu ni tako, lahko z molkom povzročimo zadrego – tako pri sebi, kot pri sogovorniku. Zlasti je pomembno, da znamo utihniti po zastavljenem vprašanju – po principu »vprašaj – umolkni – počakaj – vzdrži«. Vprašanje zahteva odgovor. Nekateri ljudje potrebujejo nekoliko več časa, da premislijo, kako bodo oblikovali odgovor, kje in kako naj začnejo govoriti, da premagajo strah ali tremo, in kako naj se izrazijo, ko bi radi razkrili svoja čustva. Velikokrat smo nepotrpežljivi in če ni takojšnjega odgovora, postanemo nestrpni in začnemo sami odgovarjati ter pri tem povemo tisto, kar mislimo, da bi nam sogovornik zaupal; mislimo, toda v resnici ne vemo. S tem pa prekinemo komunikacijo. In to morda ravno v trenutku, ko se nam je začel sogovornik odpirati, tik pred tem, ko je zbiral še zadnje misli. Zaradi tega se lahko sogovornik zapre nazaj v svoj svet in stvar je izgubljena. Veliko nesporazumov nastane ravno zaradi tega, ker

nekaj predvidevamo, smo prepričani, se nam zdi ... in zaradi tega se nam ne zdi vredno poslušati drugega (Majcen 2001, 175).

Zato je pomembno, da med pogovorom upoštevamo naslednje (Majcen 2001, 176):

- potem, ko postavimo vprašanje, utihnemo in počakamo na odgovor. Vzdržimo, pa čeprav postane včasih molk med sogovornikoma neprijeten. Dalj ko bomo molčali, več možnosti bo, da bo spregovoril sogovornik;
- kadar zaključimo svojo misel, utihnemo in damo besedo sogovorniku;
- utihnemo, kadar bi radi stvar posebej poudarili. Počakamo, da sogovornik premisli, dobro opazujemo njegovo izdajalsko govorico telesa in nadaljujemo šele, ko smo prepričani, da smo dosegli želeni učinek;
- molčimo, kadar imamo občutek, da sogovornik svoje misli še ni dokončal, da bi rad še nekaj povedal;
- molčimo, kadar opazimo, da bi sogovornik rad imel mir, da v miru premisli.

»Molk je zlato.« Tako pravi pregovor. In drži. Le da mnogokrat ne vemo, kdaj je potrebno molčati, kdaj pa spregovoriti. Človek naj bi spregovoril takrat, ko je beseda pomembnejša od tišine. Naučiti se molčati je veliko težje, kot naučiti se govoriti. Molčanje namreč zahteva samodisciplino, trdno voljo in celo samopremagovanje. Je pa koristno naučiti se tudi molčati (Kneževič 2001, 127).

3.8.5 Sposobnost empatije

Vodenje in ljudje zahtevajo empatično sporazumevanje na vseh ravneh. Empatična komunikacija omogoča jasno razumevanje potreb, zamisli in paradigem drugega, pa tudi, da nas bo on razumel. Prava empatična komunikacija zajema besede, zamisli in podatke, pa tudi občutke in zaznave. Le v iskrenem, odkritem, natančnem, dvosmernem empatičnem pogovoru lahko obe strani popolnoma in natančno razumeta, kaj se dogaja in zakaj, katere koristi, odgovornosti in priložnosti imata (Covey 2000, 228-229).

Empatija pomeni sposobnost vživeti se v drugega. Zahteva koncentracijo in popolno usmerjenost na sogovornika. Bolj ko se bomo vživeli v sogovornikova občutja, lažje ga bomo razumeli, bolj se mu bomo odzivali in lažje bo medsebojno sodelovanje. To pa še ne pomeni, da se z njim vedno tudi strinjamo. Preprosto ga poslušamo, da bi razumeli njegove razloge in jih nato upoštevamo in sprejmemo ali pa ga poskušamo prepričati z nasprotnimi argumenti. Tako kot druge sposobnosti, ki so povezane s sporazumevanjem, je empatija sposobnost, ki jo lahko razvijamo. Glavno oviro za empatijo predstavlja naše prepričanje, da vsakdo vidi stvari tako, kot jih vidimo sami. Če hočemo razviti svoje sposobnosti za empatijo, moramo priznati enkratnost in drugačnost vsakega posameznika. V nekem smislu je empatija osnovna spretnost človeka, ki v procesu komuniciranja posluša (Majcen 2001, 176).

Empatija pomeni razumeti (Majcen 2001, 178):

- kako se drugi počuti, kakšna čustva ga prevzemajo, kako vpliva določena stvar na njegovo razpoloženje,
- kako drugi o določeni stvari razmišlja, kakšni so njegovi pogledi, kako presoja stvari in zakaj se je ali se bo odločil tako, kot se je ali se bo.

Pri stanju empatije je pomembno ustrezno odzivanje, aktivno poslušanje in dajanje povratne informacije; s tem sogovorniku sporočamo, da smo ga razumeli. Ustvarjanje empatije odkriva sogovornikove potrebe, probleme in zaskrbljenost, popravlja komunikacijski odnos, povečuje zaupanje ter omogoča rast in razvoj samospoznavanja. Naša sposobnost in umetnost, da občuteno vstopimo v tuj svet nam omogoča objektivnost in odmik; ne izgubljammo svoje identitete ampak odkrivamo tujo. Pri tem moramo razumeti tuje potrebe in skrbi, spoštovati zasebnost sogovornika, izražati zanimanje zanj, ga aktivno poslušati in opogumljati pri govorjenju, govoriti s prijaznim in toplim glasom, podpirati iskanje lastnih rešitev sogovornika, vzpodbujati dvogovor, biti moramo odprti in dovzetni poslušalci ter se izogibati sodbam in obtožbam. Skratka, poslušati moramo z glavo in srcem (Mandić 1998, 180).

Medsebojne težave izvirajo iz pomanjkljivega medsebojnega razumevanja. Ker ne zmoremo videti sveta »skozi očala drugega«, še manj pa z njegovim srcem in umom, se nesoglasja povečujejo in zapletajo. Napačno razumemo vzgibe in gledišča – zato jim tudi ne zaupamo, preveč smo osredotočeni nase, ko predlagamo svoje zamisli, zagovarjamo svoj položaj, napadamo nasprotno mnenje, sodimo, ocenjujemo, raziskujemo in sprašujemo – in ponavadi poslušamo zato, da bi odgovorili, ne pa razumeli. Pri empatiji gre za pristno prizadevanje, da bi najprej razumeli drugega, šele nato pa iskali razumevanje zase (Covey 2000, 228).

Empatija ima univerzalen pomen za odnose v družbi, ker je pomemben in sestavni del človekovega razvoja. Prav zato je pomembno razvijati splošno zavest o pomenu empatije za medčloveške odnose. Posebno vlogo ima pri moralnem razvoju človeka pa tudi pri procesu socializacije, ker omogoča razvijanje strpnosti in obzirnosti, družbeno zavest in humane vrednote (Kristančič 1995, 60).

3.8.6 Izražanje in obvladovanje čustev

Ljudje vedno bolj cenijo potrebo po globljih, bolj osebnih oblikah komuniciranja. Mnogi pa tudi odkrivajo, da to ni lahko in da je zelo težko govoriti o svojih občutkih. Razumske vsebine sprejemamo z razumom, medtem ko se hkrati nenehno odzivamo tudi čustveno. Svoje razpoloženje izražamo na določen način na nebesedni ravni – s kretnjami, položajem in gibanjem telesa, mimiko, kar sogovornik sprejema kot povratne informacije, ki spet vplivajo na njegove občutke in razpoloženje. Tako se ustvarja

komunikacijska klima. Če spregovorimo tudi o naših občutkih in počutju, se na nek način odpiramo. Tako nas lahko sogovornik bolje razume in z nami deli naše občutke in čustva, hkrati pa se začne odpirati tudi sam. Ozračje zaupanja, ki pri tem nastane, zbližuje, poveča medsebojno razumevanje, podpiranje in sprejemanje, medsebojni odnosi se mehčajo, postanejo vse bolj razumevajoči. Če se bojimo povedati, kaj čutimo, če se celo zavestno trudimo čustva in občutke skriti pred sogovornikom in jih zanikati, postaja naše vedenje nenaravno in celo moteče, ozračje pa neprijetno. Če pa nasprotno pokažemo svoja čustva, svojo ranljivost, drugi to običajno sprejmejo kot znak naklonjenosti in zaupanja, kar lahko izboljša odnose in kasneje lahko mnogo lažje sodelujemo (Majcen 2001, 178-181).

Nihče ne more biti učinkovit, če se ne nauči obvladovati svojih čustev in upravljati z njimi, pa naj so ta čustva povezana s potrebo po priljubljenosti, z zaščito samega sebe ali z jezo, strahom in negotovostjo. Čustva je treba prepoznati, priznati, izkusiti in sprejeti, ni pa nujno tudi ukrepati. Če se vodja nauči brez zatiranja, zanikanja ali zavračanja, upravljati s svojimi čustvi, zraste njegov status, okrepi se njegov občutek lastne vrednosti in njegova učinkovitost. Sposobnost takšnega delovanja zahteva visoko stopnjo samozavedanja. Čustev, ki se jih ne zavedamo, jih zanikamo ali ne priznamo, ne moremo uspešno obvladovati. Prav nasprotno – tako zatrta čustva obvladujejo nas (Branden 2000, 66).

3.8.7 Odkritost in zaupanje

Odkritost ima velik vpliv na odnose v organizaciji in ni lahko dosegljiva značilnost. Veliko ljudi se je namreč naučilo skrivati občutke in misli. Odkritost, medsebojno razumevanje in sproščenost v organizaciji je treba sistematično graditi. To pripomore k pristnejšim medosebnim odnosom, lažji obravnavi in spopadanju s problemi, lahko pripelje do večje kreativnosti, neposrednosti, spontanosti, konkretnih predlogov – vse v smislu medsebojne pomoči pri doseganju zastavljenih ciljev. V medsebojnem obnašanju, kjer vladata odprtost in odkritost, pridejo do izraza razlike v stališčih, potrebah, motivih in podobno. Če v organizaciji prevladujejo zaprtost, prikritost v izražanju in strah pred povračili, ustvarjalno sodelovanje ni možno (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Terpin in Manček 1996, 114).

Odnos je odločilna razsežnost v komunikaciji, je ključ za uspešno komunikacijo. Na komunikacijskih linijah se zaradi slabih medosebnih odnosov pojavljajo številni mučni vozli. Ko so odnosi napeti, moramo zelo paziti na besede, sicer tvegamo, da bomo užalili druge, povzročili prepir ali se zaprli. Slabi odnosi porajajo dvome in nezaupanje, saj beseda zlahka užali. Odkritost in povezanost po drugi strani pa skorajda ne potrebuje besed. V takem odnosu vladajo zaupanje in dobri občutki, zato nam ni treba pretirano paziti na besede. Lahko se nasmehnemo ali pa ne, kajti vselej sporočamo

pomen in naletimo na razumevanje. V slabo oblikovanem odnosu tudi nešteto besed ne zadošča, kajti pomeni niso oviti v besede – najdemo jih v ljudeh (Covey 2000, 92-93).

Za vsak pogovor velja, da bomo dosegli to, kar želimo doseči le, če zaupamo sebi in hkrati tudi sogovorniku. Samo tako smo namreč lahko iskreni in le z iskrenostjo lahko pričakujemo dobro sodelovanje. Koliko se bomo v razgovoru odprli, je odvisno od zaupanja v sogovornika. To pa je zopet odvisno od tega, kakšne izkušnje imamo z njim, kako dobro ga poznamo pa tudi od stopnje zaupanja, ki jo na splošno gojimo do ljudi. Če torej želimo, da bo sogovornik v razgovoru odkrit in da bo sodeloval, moramo najprej zagotoviti, da nam bo zaupal, da bo čutil, da ga podpiramo in gojimo do njega simpatijo. Samo ljudem, ki jim povsem zaupamo, priznamo tudi lastne stiske, strahove in skrite želje. Ljudje smo se pripravljene odpreti samo tistim, ki se tudi sami odprejo. Če bomo sami v razgovoru pretirano previdni, skrivnostni ali celo manipulativni, ne moremo pričakovati odkritega sodelovanja pri drugem (Majcen 2001, 181-182).

Zaupanje je stvar usklajenosti besed z dejanji. Če to poenostavimo na najbolj osnovno, velja: govoriti resnico, držati obljube, izpolnjevati obveze, delovati skladno z vrednotami, ki jih zagovarjamo, biti pošten in spoštljiv v odnosu do drugih. Zaupanje gradimo z doslednostjo in predvidljivostjo. Če ne vemo, kaj bo vodja storil v določeni situaciji, če je včasih pošten, včasih pa ne, včasih pravičen in včasih ne, včasih ceni določene vrednote, včasih ne, ne moremo čutiti zaupanja. In kadar ne zaupamo, redko damo od sebe najboljše (Branden 2000, 60-62).

Zaupanje se gradi tudi v medsebojni komunikaciji. Za medsebojno zaupanje so najbolj nevarne neizpolnjene obljube. Pomembno je, da tako vodja kot sodelavec dobita občutek, da bodo dogovori korektno izpolnjeni. Zaupanje se lahko omaje tudi z nerodnostjo v komunikaciji, zlasti, če sogovornik dobi občutek dvoličnosti, kadar je opaziti protislovna čustva ali negotovost sogovornika (Možina in Damjan 1993, 98).

Predvsem medsebojno zaupanje lahko vpliva na to, da dobre medosebne komunikacije pripeljejo do optimalizacije medsebojnih razmerij. Če je medsebojno zaupanje trdno, ni potrebno pretirano paziti na komunikacijske fineše; pomembno je točno, izčrpno in pravočasno obveščanje, osebna iskrenost in korektnost. To v veliki meri omogoča pristno komuniciranje in dobre delovne rezultate (Možina, Tavčar in Knežević 1998, 79).

3.8.8 Pripravljenost za sodelovanje in pomen pozitivnega razmišljanja

Na vsak razgovor, tudi letni, na vsako srečanje se odpravljamo z določenimi predpostavkami. Pretekle izkušnje povežemo z informacijami, ki jih imamo o sogovorniku, v predstave o tem, kako bo razgovor potekal in kako se bo sogovornik obnašal. Če imamo pozitivno predstavo, bomo tudi sami pripravljene dobro sodelovati in se dogovarjati. Če bomo predpostavljali, da bo sogovornik neprijeten, da bo morda nekorekten, si bomo v mislih ustvarili odpor. To, kar pričakujemo, bomo, ne da bi se

tega zavedali, povedali z govornico telesa. Sogovornik lahko naš odpor zazna že zelo hitro – takoj na začetku razgovora, in tudi, če je sam prišel z dobrim mnenjem, ga lahko to vznemiri, postane previden ...

Kako bo tekel razgovor in kakšne bodo njegove koristi, je v veliki meri odvisno od pripravljenosti za sodelovanje (Majcen 2001, 183):

- *sogovornika nista pripravljena sodelovati*: med njima vlada antipatija, zamera ali napetost zaradi starih nerazčiščenih stvari. V tem primeru dogovori niso možni; prevladuje sovražno ali odklonilno ozračje; sogovornika sta napeta in previdna, nočeta sodelovati ali pa sta napadalna in pretirano občutljiva. Namesto, da bi bil rezultat razgovora lažje sodelovanje v prihodnosti, večja uspešnost sodelavca in lažje vodenje, so posledice takega razgovora lahko katastrofalne za nadaljnji odnos;
- *eden od sogovornikov je pripravljen na sodelovanje, drugi pa ima odklonilen odnos*: počutje obeh v razgovoru niha. V začetku sprejemata vtise in eden od njiju se prilagodi drugemu. Prevladata lahko neprijetno razpoloženje in ozračje, kar deluje neugodno na sam potek razgovora, na sklepanje dogovorov ter na medsebojni odnos in rezultate v prihodnosti. Če pa prevladata pozitivna nota in pripravljenost za sodelovanje, se bo razgovor po začetni zadregi razvil v konstruktivno dogovarjanje in pripravljenost za uresničitev dogovorjenih sklepov;
- *oba sogovornika sta pripravljena na sodelovanje*: na razgovor prihajata z namenom, da bi se dobro pogovorila in imela od tega koristi. Pogovor je tekoč, probleme rešujeta hitro in zadovoljivo. Sodelavec postaja visoko motiviran za svojo uspešnost, vodja pa za to, da mu bo v prihodnosti dajal vso potrebno podporo za uresničitev dogovorjenega.

Pozitivno razmišljanje tako pri vodji kot pri sodelavcih je zagotovilo za doseganje načrtovanih rezultatov, visoke kakovosti delovanja in navsezadnje tudi jamstvo za večjo kakovost življenja vsakega posameznika.

3.8.9 Komuniciranje s težavnim sogovornikom

Vodenje letnih razgovorov zahteva od vodij posebna znanja in sposobnosti. Pogosto se vodja znajde v zagati, kako izpeljati pogovor v specifičnih primerih, kjer se srečuje s sodelavci s posebej poudarjenimi nekaterimi značilnostmi ali izraženimi nekaterimi potrebami. Vsak človek je osebnost zase; sodelavci se med seboj razlikujejo po svojih sposobnostih, željah ... Znotraj organizacije oziroma pri delu nasploh se tako srečujemo z najrazličnejšimi osebami, včasih tudi nekoliko težavnejšimi.

Vodja se mora vsakokrat pred izvedbo letnega razgovora poglobiti v sodelavca, s katerim bo opravil pogovor. Pomembno je, da vodja razume, da smo ljudje različni, da je teh različnosti veliko in da vsaka zahteva svoj pristop. Zato je potrebno, da sogovornika spoštuje, se vživi vanj in ga obravnava kot osebo s svojimi pogledi, občutki in stališči ter resničnimi potrebami (Fisher in Ury 1992, 19).

Da pogovor s težavnejšim sogovornikom mine brez zapletov, moramo ves čas pogovora sogovornika pazljivo poslušati. S spraševanjem in poslušanjem naj bi od njega dobili čimveč dejstev in informacij. S seganjem v besedo lahko sogovornika še dodatno vznemirimo. Dejstvo je, da se vodja s sodelavcem (in obratno: sodelavec z vodjo) včasih ne strinja, vendar to ni zadosten razlog, da bi sogovornika prekinjali ali ga »učili«. Poskušati moramo razumeti drugo stran in njene argumente, saj morda niso brez vrednosti. Tako pridobljene informacije so lahko celo koristne in v pomoč za nadaljevanje pogovora in dela. S svojo pozornostjo in molkom pokažemo, da nam ni vseeno in da je tudi nam pomembno, kaj druga stran misli in govori. Vsekakor je treba sogovorniku vselej odgovoriti in mu hkrati na ustrezen – jasen in pošten način pojasniti svoje stališče. Prepirljivce lahko vodja pomiri tudi z nasmehom, mora pa paziti, da si ga sodelavec ne razlaga kot posmeh. Vodja mora kontrolirati svoja čustva, imeti nadzor nad pogovorom in preprečiti, da bi prevladala jeza in prepir. Umirjen, potrpežljiv in zbran vodja ima veliko možnosti, da umiri sogovornika in s tem tudi pogovor ter omogoči nadaljevanje le-tega (Možina in Damjan 1993, 44).

3.8.10 Obvladovanje konfliktov

Konflikti so neizogiben del medsebojnih odnosov v organizaciji. Konflikt nastane zaradi nasprotujočih se interesov, ciljev, želja, vrednot. Konflikti sami po sebi niso nič slabega (in tudi nič dobrega). Take ali drugačne jih naredimo mi. Prav tu je tudi srž negativnega odnosa do konfliktov. Če jih ne rešujemo konstruktivno, prinašajo slabe občutke, saj za njimi ostaja najmanj neugodje, lahko pa celo razdor med ljudmi, ki ga ni več mogoče popraviti. Problem torej niso konflikti sami po sebi, pač pa reševanje le-teh, saj jih lahko spremenimo ali v pomemben korak k razvoju ali pa v destruktivno silo. Zavedati se moramo, da konflikti obstajajo vedno in so nepogrešljiv del našega življenja in dela. Z njimi se je treba sprijazniti in se jih učiti reševati na konstruktiven način (Erčulj in Vodopivec 1999, 68-69).

Mnogo ljudi povezuje konflikt s stresom, napetostjo in jezo. Zato kljub neizogibnosti medsebojnih konfliktov, vlada prepričanje, da so konflikti nezaželeni in da se jim je potrebno izogibati. Mnogi menijo, da je odsotnost konfliktov znak dobrega medsebojnega odnosa. Prevladuje mnenje, da so konflikti krivi za nesoglasja, prepire ... V resnici pa je vzrok tem stanjem nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način. Popolna odsotnost konfliktov je prej znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije, kot pa znak dobrih odnosov (Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek 2004, 225).

Bistveno je lotiti se konflikta s prave strani. Ne sme nam biti žal časa in energije, zlasti ko gre za obsežne konflikte, katerih rešitev je pomembna za doseg ciljev in za medsebojne odnose. Konflikt sam torej ni problem in ni neka grozeča nevarnost, lahko pa ga spremenimo v nekaj podobnega, če ga rešujemo napačno ali ga sploh ne rešujemo. Pomembno je, da se zavedamo čustvenega okolja, v katerem je konflikt nastal in kjer se razvija in/ali rešuje. Prav gotovo bo prerasel v destruktivnega, če pogrevamo stare grehe, namesto da bi gradili na skupnih prijetnih doživetjih. Dobri medsebojni odnosi, ki jih dograjujemo dnevno, lahko ne le pomagajo reševati, ampak tudi preprečijo marsikateri konflikt (Erčulj in Vodopivec 1999, 70).

Uspešno razrešen konflikt je lahko zelo koristen – bodisi za posameznika, bodisi za medosebni odnos. Konstruktivno rešeni konflikti tako prinašajo številne koristi (Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek 2004, 227):

- pripomorejo, da se zavemo tistih problemov, ki jih je treba rešiti,
- spodbujajo spremembe,
- povečajo motivacijo za soočanje s problemi,
- razbijajo monotonijo vsakdana, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv,
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi,
- odpravijo lahko številne majhne napetosti v medsebojnih stikih,
- poglobijo spoznavanje samega sebe (kaj nas jezi, česa nas je strah, kaj nam je pomembno ...),
- lahko poglobijo in obogatijo medosebne odnose.

Konflikti nosijo v sebi velik energetski potencial in imajo močan vpliv na dinamiko doseganja ciljev, saj »razgibavajo« klipo v organizaciji in proizvajajo energijo za potrebne spremembe. V tem primeru odpirajo možnosti za prepoznavanje in izkoriščanje razvojnih priložnosti. Težava konfliktov je največkrat v tem, da se zelo radi množijo, da se radi prelevijo iz ustvarjalnih v razdiralne konflikte ter da se radi izognejo nadzoru (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Terpin in Manček 1996, 317).

Zaradi pozitivnih lastnosti so konflikti v določeni meri zaželeni, saj spodbujajo kreativnost zaposlenih ter kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Prevelika stopnja konfliktov pa lahko hitro negativno vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi in na samo organizacijo. Konflikti nujno zahtevajo rešitev. Ko se pojavijo konflikti, je nujno poiskati skupne cilje ali skupne rešitve – to utrjuje medosebni odnos. Pri tem je pomemben način reševanja konfliktov. Ena stran ne sme vsiljevati svoje rešitve, ki jo druga stran ne sprejema, temveč mora priti do usklajevanja mnenj, kar lahko celo rezultira v izvorni, tretji rešitvi, ki pa zajema elemente obeh. Nasprotovanja v stališčih si je na delovnem mestu potrebno izmenjevati na konstruktiven način, čeprav pride pri tem med posamezniki do manjših nesoglasij ali

prepirov. Ti so za organizacijo celo zdravi in dobrodošli (Vrčko, Trojar Jan, Orel in Erjavšek 2004, 229).

Konflikt je resna preizkušnja naših spretnosti v medsebojnih odnosih, zlasti spretnosti sporazumevanja v najtežjih okoliščinah. Napačna strategija reševanja konfliktov lahko pokoplje dolgotrajna prizadevanja, lahko poruši klimo in spremeni kulturo organizacije. Reševanje konfliktov je povezano predvsem s komunikacijskimi spretnostmi. Biti dober pogajalec in razreševalec problemov pomeni dobro oddajati in sprejemati sporočila, izbrati pravo strategijo v pravem trenutku in imeti pozitiven odnos tako do procesa reševanja konfliktov kot do tistih, ki so v proces vključeni (Erčulj in Vodopivec 1999, 78).

Sposobnost poslušanja je nujna v procesu reševanja konflikta. Osebe, ki ne znajo poslušati, težko prenašajo izražanje čustev, ne slišijo mišljenja druge strani, preveč govorijo, usmerjajo se na negativne strani druge osebe in vedno so pripravljene kritizirati. Med najpomembnejšimi stvarmi, ki doprinašajo h konfliktu je obtoževanje in nesposobnost, da jasno povemo kar mislimo in čutimo. V konfliktu običajno ne govorimo o sebi (jaz – sporočila), ampak o tem, kar ni v redu na drugi strani (ti – sporočila). Na ta način le izzivamo odpor druge osebe in smo neproduktivni. Konflikt lahko potencirajo tudi različni telesni gibi in način govora. Zato je potrebno znake, ki so lahko za drugo osebo ogrožajoči, kontrolirati. V nasprotnem primeru se bo pripravljenost sogovornika za sodelovanje zmanjšala, morda pa bo celo odgovoril na isti – neprimeren način (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš in Pšeničny 2000, 121-122).

Dober vodja mora biti sposoben upravljati konflikte: sprejeti in spoštovati mora razlike v mišljenju in iskati enotne strategije. Konflikt je neizbežen; dober vodja ga lahko kontrolira, obvlada in naredi funkcionalnega tako, da ustvari okolje, ki ga podpira in v katerem se uči, torej okolje, v katerem se na konflikt ne gleda kot na grožnjo, temveč kot na priložnost za učenje in razvoj (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Terpin in Manček 1996, 38).

3.9 Učinkovitost in uspešnost komuniciranja

Tako kot vsaka druga dejavnost v organizaciji, je tudi komuniciranje lahko učinkovito in uspešno ali pa tudi ne. Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, njihova zavzetost za zadevo, ki jo obravnava komuniciranje, njihova samostojnost pri delu ter njihova naravnost za skupno urejanje zadev oziroma pripravljenost za sodelovanje (Možina in Damjan 1993, 29-32).

Komuniciranje v organizaciji je ena izmed najpomembnejših dejavnosti članov organizacije, saj skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Namenjeno je postavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh. Komuniciranje, kot vsaka druga dejavnost v organizaciji, je učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Izidi so lahko

vsakovrstni: boljša informiranost, boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju, več odzivov pri sogovornikih ... Učinkovito komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje: ne štejejo ure informiranja sodelavcev, če ti posredovanih znanj in usmeritev ne usvojijo, vzamejo za svoje, šteje le dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase. Komuniciranje v organizaciji je neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije, pa čeprav je še tako učinkovito (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 21-22).

Učinkovito komuniciranje ni le ena izmed veščin, ki jih je dobro obvladati; učinkovito komuniciranje je pogoj za uspešnost vseh in vsakogar, kdor ima v poklicni dejavnosti opravka z ljudmi. Uspešno je tisto komuniciranje, v katerem uspemo vplivati na delovanje in vedenje udeležencev s spodbudami, ki jim prinašajo ali obetajo zadostitev že obstoječih ali na novo zbujenih potreb – želja, pričakovanj (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 29, 36).

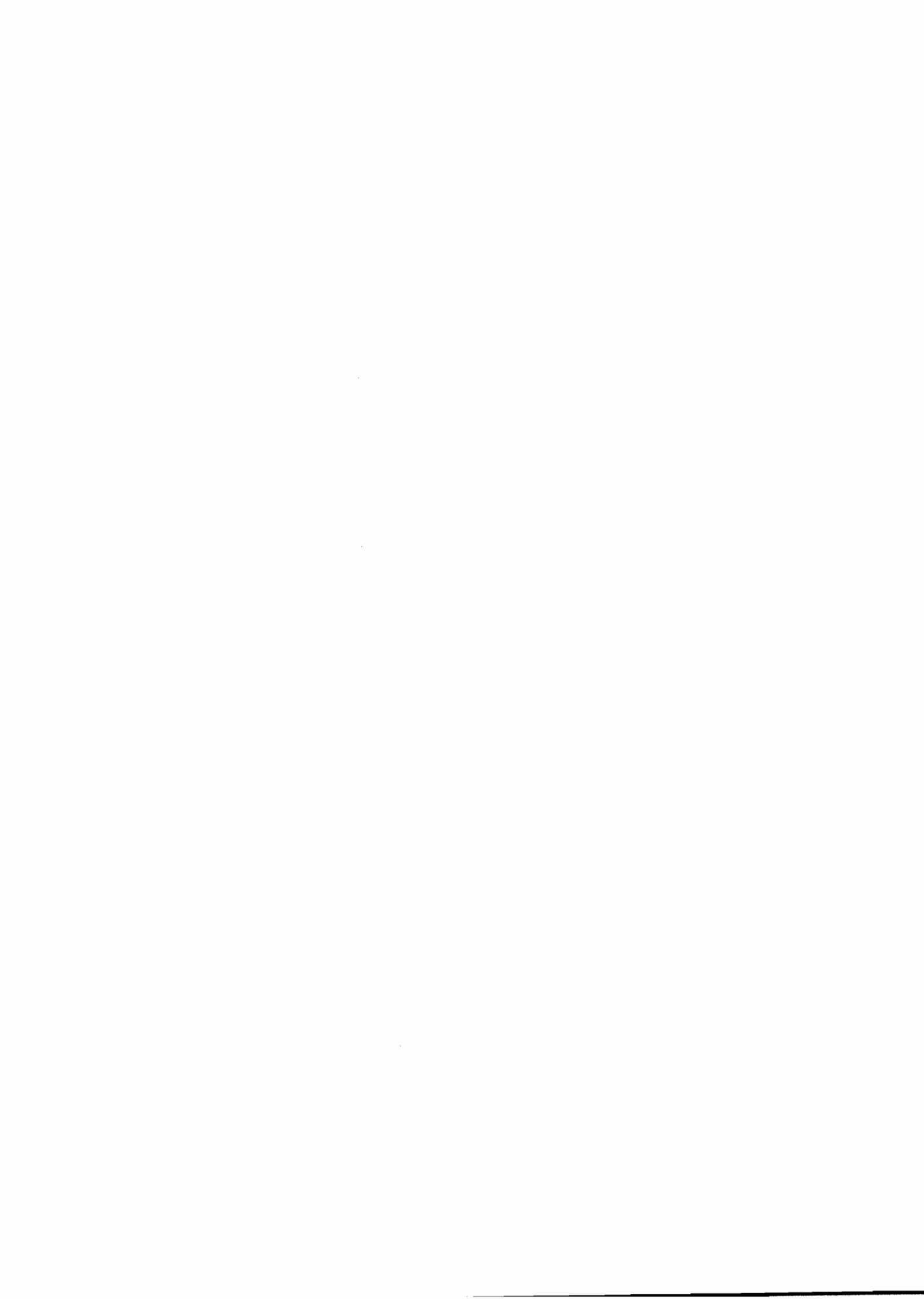
Učinkovito komuniciranje zahteva (Bové in Thill 1999, 21-23):

- percepcijo, oziroma sposobnost pošiljatelja predvideti odziv prejemnika in skladno temu prilagoditi sporočilo,
- natančnost, ki se nanaša na to, da prejemnik razume sporočilo tako, kot je to želel pošiljatelj, za kar pa mora pošiljatelj biti sposoben vživeti se v prejemnika,
- verodostojnost, pri čemer igra odločilno vlogo medsebojno zaupanje sogovornikov, ki pripomore k temu, da bo prejemnik zaupal in verjel vsebini in namenu prejetega sporočila,
- nadzor nad tem kaj želimo s sporočilom doseči – kakšen je namen in cilj sporočila,
- korekten – torej prijazen, prijateljski in spoštljiv odnos, ki zagotavlja dobro medsebojno sodelovanje.

Na uspešnost komuniciranja v procesu izvedbe letnih razgovorov odločilno vpliva naravnost posameznika do zadeve, o kateri poteka komuniciranje. Odnos sogovornika je namreč lahko (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 60):

- odklonilen, ker sogovornik ni dovolj prepričljiv in drugega ne ogreje za zadevo,
- nevtralen, ker zadeva sogovornika ne prizadeva in ostane zato nevtralen,
- nezainteresiran, ker ni dobil dovolj podatkov, stališč, prepričljivih dokazov in ga zato zadeva ne zanima,
- zainteresiran, saj ga je sporočilo pritegnilo in je torej zavzet za zadevo.

Eno temeljnih pravil uspešne komunikacije pravi, da je za pomen sporočila odgovoren oddajnik, ne pa prejemnik le-tega. Seveda pri tem ne moremo izključiti odgovornosti prejemnika, saj lahko pride do slabega razumevanja zato, ker ni poslušal. Vsekakor je potrebno, da oddajnik sporočila pomisli na to, kako naj bo kar najbolj jasn, kako bo prejemnik razumel sporočilo, pa tudi na to ali je prejemnik sploh pripravljen na njegovo sporočilo in kaj naj bi prejemnik s tem sporočilom počel (Erčulj in Vodopivec 1999, 24).



4 SKLEP

Komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov organizacije, saj skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Vsakršne delovne aktivnosti v organizaciji ali izven nje se namreč začenjajo in končajo z različnimi vrstami in oblikami komuniciranja. Komuniciranje znotraj organizacije je temeljna oblika komuniciranja. Notranje komuniciranje je svojevrsten test, kako uspešna bo komunikacija z okoljem. Delovni odnosi med zaposlenimi in njihovo medsebojno sodelovanje so pomemben dejavnik kakovosti in uspešnosti organizacije. Zato je pomembno, da se znotraj organizacije vzdržuje ustrezno raven komuniciranja, ter da si vsak prizadeva obdržati dobre medsebojne odnose. Le-to namreč vpliva na skupne delovne dosežke in ohranjanje prijetnega delovnega ozračja.

Pomemben vpliv na delo v organizaciji imajo pogovori med vodjo in sodelavci, vendar potek vsakdanjega dela običajno nudi premalo časa in priložnosti za pogovore, ki bi presegali tekoče dogajanje. Ne glede na to, kako zelo smo zaposleni med delovnim časom, si moramo najti čas za komunikacijo. Vse dobre zamisli so nepomembne, če jih ne izmenjujemo z drugimi. Pri vsakodnevnih pogovorih se običajno ne govori o širših ciljih in rezultatih dela, o morebitnih težavah, povezanih s področjem dela, o vprašanih sodelovanju zaposlenih ter o načrtih in nadaljnjem poklicnem razvoju zaposlenega. Gre za ključna vprašanja obstoja in delovanja organizacije, pa vendar pogovori o omenjenih temah niso nekaj samoumevnega in so še vedno redki. Pomembno je, da postane komuniciranje znotraj organizacije prednostna naloga, da se ustvari ozračje, ki spodbuja odprtost do drugih, okolje, ki bo dovetno za komuniciranje ter da se na prvo in najpomembnejše mesto postavi zaposlenega.

Uspeh organizacije je namreč pogojen s strokovnim, osebnostnim in delovnim razvojem zaposlenih ter od njihove pripravljenosti za sodelovanje. Zato je potrebno zaposlenim in možnostim njihovega razvoja nameniti več pozornosti. Najpomembnejši mora postati zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in pričakovanji. Za prepoznavanje njegovih lastnosti in sposobnosti ter oblikovanje možnosti nadaljnega razvoja, ki bo usklajen s cilji organizacije, se lahko uporabljajo različni instrumenti. Eden od teh je redni letni razgovor, ki ga enkrat letno opravi vodja z vsemi svojimi sodelavci. Gre za instrument, ki narekuje nove načine delovanja, uvajanje sodobnih tehnik in metod dela, zlasti pa upoštevanje človeka kot ključnega dejavnika in hkrati nosilca sprememb v organizaciji. Cilja tovrstnega razgovora sta zlasti ugotovitev aktualne potrebe po razvoju zaposlenega, iz česar se razvijejo vsi ukrepi za izboljšanje kakovosti dela in identifikacija želja zaposlenega, iz katerega se razvijejo vsi ukrepi, potrebni za njegov prihodnji razvoj.

Ustrezna komunikacija z zaposlenimi ima izjemno moč, saj lahko omili ali celo prepreči marsikatero težavo, nesoglasje ali slabo voljo. Letni razgovori imajo

pomembno vlogo pri izboljšanju internih komunikacij in s tem izboljšanju organizacijske klime, so velik motivator, tako za zaposlenega, kot za vodjo, pomembni so za izmenjavo informacij o uspešnosti posameznika, bodočih nalogah in ciljih, pripravljenosti za izobraževanje, pomagajo odpraviti vzroke morebitnega nezadovoljstva zaposlenih, povezanega z delom, oceniti želje in pričakovanja posameznika glede morebitnega napredovanja in podobno. Zato lahko rečemo, da so redni letni razgovori potrebni povsod, kjer delajo ljudje. Zaposleni v razgovoru z vodjo pridobijo povratne informacije in opravijo pregled dela, opravljenega v preteklem letu, deležni so spodbud za opravljanje tekočih nalog, predvsem pa spoznajo nove naloge, si razjasnijo, kaj se od njih pričakuje v prihodnje in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj. In to je tisto, kar zaposleni potrebujejo.

Bistveno je, da razumemo, zakaj uvajamo letne razgovore ter kakšen namen naj bi le-ti dosegli. Če namen ni jasen, je upravičena bojazen, da razgovori postanejo sami sebi namen. Seveda pa mora biti jasno, da letni razgovor ne more in ne sme nadomestiti rednega izvajanja pogovorov v organizaciji. Vodja mora neprestano skrbeti za ustrezno oziroma spodbudno delovno klimo ter odpravljati morebitne konflikte med sodelavci.

Na tem mestu naj opozorim na problem formaliziranja. Brž ko v organizacijo vpeljemo letne razgovore, se lahko ujamemo v zanko formaliziranja. Redno izvajanje letnih razgovorov lahko preraste v preveliko obvezo in neko preveč formalno srečanje oziroma razgovor, na katerega se je potrebno predhodno dobro pripraviti (kar je pravzaprav res potrebno), med samo izvedbo pa natančno slediti vnaprej pripravljenim obrazcem in formalnim, zapletenim, teoretično obarvanim, zahtevnim in velikokrat nejasnim vprašalnikom, ki jih je treba dosledno izpolnjevati. In to je past, ki sili k formalni obliki izvedbe, kar pa lahko tako sodelavca, kot tudi vodjo demotivira. V mrežo formaliziranja se torej zlahka zapletemo, če želimo letne razgovore opraviti brežhibno. S prevelikim prizadevanjem namreč lahko zmanjšamo pomen in koristi letnih razgovorov. Preveč formalizma lahko povzroči, da se niti vodja niti sodelavec v razgovoru ne moreta sprostiti; v ospredju je bolj poudarek na tem, kako po formalni strani čim bolje opraviti razgovor, kako zadostiti vsem predpisanim zahtevam, ne pa kaj si od razgovora lahko obetamo – vodja in sodelavec mislita bolj na obliko samega razgovora, kot pa na vsebino, njun odnos in stvari, pomembne za njuno prihodnje ravnanje; zlasti sodelavec je tako v razgovoru bolj zadržan in previden pri tem, kaj povedati in kaj zamolčati. Tak razgovor pa seveda nima in ne more imeti prave vrednosti, saj je njegov osnovni namen popolnoma zgrešen. Letni razgovor nikakor ni in ne sme prerasti v (preveč) formalno srečanje, še manj pa v zasliševanje. Naj bo letni razgovor to, kar bi pravzaprav moral biti – sproščen razgovor med vodjo in sodelavcem, priložnost za načrtovanje prihodnosti, priložnost, da se drug drugemu odpreta, se zblížata, razčistita morebitne nesporazume in si povesta stvari, za katere med vsakdanjo naglico ne najdeta časa ali priložnosti. Formalni okviri ne smejo biti moteči - naj bodo

vnaprej pripravljene obrazci in navodila le v pomoč, ne pa obveza, ki bi jo bilo treba dobesedno in v celoti izpolnjevati, zapisi pa zgolj izraz tistega, kar je za sogovornika pomembno.

Cilj letnih razgovorov je, da se z jasno postavitvijo nalog, kritiko nalog in nakazovanjem možnosti za nadaljnji razvoj, poveča tako kakovost delovnih odnosov, kot tudi kakovost dela. In če želita vodja in sodelavec resnično realizirati vse prednosti, ki jih prinaša takšna oblika razgovora, potem le-tega ne smeta obravnavati kot nujno zlo, ki poteka po neki strogo formalni in vnaprej predpisani obliki. Letni razgovori nudijo veliko več; predstavljajo enega izmed temeljev razvoja človeških virov in spremembo dosedanje prakse vodenja v organizaciji.

Za dobro komuniciranje so potrebne določene spretnosti in lastnosti, ki nam omogočajo boljše sporazumevanje z ljudmi. Vodjo v letnem razgovoru obremenjuje vsebina le-tega, zato je pomembno, da je komunikacijski vidik zanj samoumevna veščina, ki jo uporablja z lahkoto. Ta veščina pa temelji na strokovnih znanjih, na izkušnjah, vajah ter na temeljitih pripravah. Letni razgovor je dobra priložnost za razvijanje veščin komuniciranja, je priložnost, da vodja in sodelavec razložita svoje poglede na določena vprašanja, pokažeta svojo sposobnost za delo, vpliv, pogajanje in prepričevanje.

Letni razgovor ima motivacijski vidik, poleg tega pa omogoča odpravljanje nakopičenih napetosti in problemov v organizaciji ter ustvarja podlago za boljše sodelovanje na delovnem mestu. Pri letnem razgovoru je v ospredju osebna komunikacija. Le-ta omogoča hitro in celovito sporočanje, možnost presoje skladnosti verbalnega in neverbalnega sporočanja, neposredno preverjanje razumljivosti in zasebnost. Poseben pomen pri osebni komunikaciji ima ustvarjanje (dobrih) medosebnih odnosov. Nekaterih problemov nikoli ne bi mogli rešiti drugače kot z osebno komunikacijo. Vzpostavitev zaupanja in odprtega odnosa med vodjo in sodelavcem, ki ga omogoča letni razgovor, ima neprecenljivo in neponovljivo vrednost, je investicija v višjo kakovost delovnih odnosov in s tem v večje zadovoljstvo pri delu.

Zavestna uporaba različnih tehnik komuniciranja v letnem razgovoru omogoča vodenje pogovora in obvladovanje različnih reakcij sogovornika, istočasno pa tudi izražanje upoštevanja in spoštovanja sogovornika. Kljub temu se moramo zavedati, da komuniciranje ni le razumski proces, ampak vsebuje tudi mnoge nevidne sestavine, ki se jih ne moremo naučiti, prav pa je, da jim prisluhnemo in jih skušamo razumeti. Komuniciranje je dogodek v živo; gre za dinamičen proces, ki ga ne moremo vselej vkalupiti le v pravila in tehnike, saj ga le-te brez upoštevanja psihologije človeka in kulture okolja lahko celo popačijo.

Možnosti za uspešno implementacijo oziroma uvedbo letnih razgovorov v organizacijsko prakso bodo večje, če se v organizaciji vzpostavi pozitiven odnos do tega

Sklep

instrumenta. Za to pa je odločilna visoka mera identifikacije vodstva organizacije z letnimi razgovori in sistematično negovanje le-teh znotraj organizacije.

Uvedba letnih razgovorov v organizacijsko prakso ustvarja pogoje za boljšo povezanost zaposlenih v organizaciji, omogoča večjo jasnost in razumevanje medsebojnega dialoga ter možnost obojestranskega prevzemanja odgovornosti za stanje v organizaciji, povečajo se zahteve tako do vodilnih kot do ostalih zaposlenih in spremeni se organizacijska kultura. To pa predstavlja pomemben pogoj za dvig kakovosti dela v organizaciji in za oblikovanje takšne organizacije, ki bo ustrezala pričakovanjem sodobne družbe.

LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik, Milan Terpin in Marjan Manček. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
- Bernik, Jurij, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bové, Courtland L. in John V. Thill. 1999. *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Cimerman, Mitja. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Erčulj, Justina in Irena Vodopivec. 1999. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Fisher, Roger in William Ury. 1992. *Getting to Yes – Negotiating and agreement without giving in*. London: Arrow Business Books.
- Giblin, Les. 2000. *Kako se spretno sporazumevati*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kneževič, Ana Nuša. 2001. *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta.
- Kristančič, Azra. 1995. *Svetovanje in komunikacija*. Ljubljana: AA Inserco.
- Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Majcen, Milena. 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodje*. Ljubljana: GV Založba.
- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mandić, Tijana. 1998. *Komunikologija: psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
- Možina, Stane in Janez Damjan. 1993. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Oziris.
- Tavčar, Mitja. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Vec, Tomaž. 2005. *Komunikacija – umevanje sporazuma*. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
- Vodopija, Breda, Maja Vukasović – Žontar, Bor Rozman in Branko Žunec. 2005. *Učinkovita orodja vodenja*. Maribor: Forum Media.

Literatura

- Vrčko, Matjaž, Tadeja Trojar Jan, Martina Orel in Bojan Erjavšek. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
- Wetherbe, James C. in Bond Wetherbe. 2005. *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.