

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
PET KLJUČNIH POGOJEV ZA USPEŠNO
RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Mentor: dr. Aleksander Zadel

KOPER, 2006

LJILJANA PAPUGA JELENIĆ

POVZETEK

Diplomska naloga je zasnovana na prepričanju, da so ljudje najpomembnejši dejavnik vsake organizacije. Cilj naloge je opredeliti pogoje, ki so bistvenega pomena, da ljudje v organizaciji uresničujejo vse svoje zmožnosti in potenciale.

Na podlagi študija strokovne literature in z iskanjem odgovorov na vprašanja kot so: kako se ljudje razlikujejo od drugih organizacijskih virov; zakaj delajo tisto kar delajo; kaj vpliva na njihove odločitve in dejanja; kdaj lahko prevzamejo odgovornost; kdaj bodo prispevali več, predlagam pet pogojev, kot najbolj pomembne za uspeh pri ravnanju s človeškimi viri. To so samozavedanje, poslušanje, posredovanje informacij, zaupanje in razvoj. Medtem, ko so pogoji za uspešno ravnanje s človeškimi viri že velikokrat obravnavani v številni literaturi, je izbira ravno teh petih pogojev posledica mojih osebnih razmišljanj in prepričanj o pomembnosti določenih dejavnikov pri delu z ljudmi. Vsakemu od naštetih pogojev posvečam zasebno poglavje, v katerem posamičen pogoj izčrpno obdelujem.

Ključne besede: človeški viri, vodenje, samozavedanje, poslušanje, informiranje, zaupanje, razvoj

ABSTRACT

This work is founded on the belief that people are the most important factor in every organisation. The aim of the thesis is to determine the key conditions needed for people to fulfil their capabilities and potentials in an organisation.

On the basis of the study of literature and by asking the answers to the questions like: what makes people different from other resources in an organisation, why they do what they do, what influences their decisions and actions, when will they take responsibility, and when will they contribute more, I propose five conditions as the most important for success in the human resource management. These conditions are self-awareness, listening, informing, trust and development. While conditions for the successful human resource management have been often studied in the literature, the choice of these five conditions is a result of my own study and belief in their importance. Each of these conditions is thoroughly examined in a separate section.

Key words: human resources, leadership, self-awareness, listening, informing, trust, development

UDK 658.3:159.9 (043.2)

VSEBINA

| | |
|--|-----------|
| Uvod | 1 |
| 1 Samozavedanje..... | 5 |
| 1.1 Čustva | 6 |
| 1.2 Potrebe | 7 |
| 1.3 Prepričanja | 10 |
| 1.4 Vrednote..... | 11 |
| 1.5 Samorazvoj | 13 |
| 2 Poslušanje | 17 |
| 2.1 Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost poslušanja..... | 18 |
| 2.2 Aktivno poslušanje | 22 |
| 2.3 Zastavljanje pravih vprašanj | 25 |
| 2.4 Poslušanje neverbalnega sporočila | 28 |
| 3 Posredovanje informacij | 31 |
| 3.1 Informiranje | 32 |
| 3.2 Povratna informacija..... | 33 |
| 3.3 Pozitiven odziv - priznanje za dobro opravljeno delo | 36 |
| 4 Zaupanje..... | 39 |
| 4.1 Vizija in cilji | 39 |
| 4.2 Izgradnja zaupanja | 40 |
| 4.3 Zgled | 43 |
| 5 Razvoj | 45 |
| 5.1 Delegiranje..... | 46 |
| 5.2 Podpora | 49 |
| 5.3 Posvetovanje | 50 |
| Zaključek..... | 53 |
| Literatura | 54 |

UVOD

Da je uspeh organizacije zelo odvisen od njenih ljudi, sem spoznala iz opazovanja dogodkov v podjetju, v katerem sem bila zaposlena. Podjetju je uspelo zbrati tako strokovno usposobljene in izkušene, kot tudi mlade ustvarjalne ljudi, vse pripravljene za uresničevanje precej visoko zastavljenih ciljev tega podjetja. Izjemni in izzivalni cilji so nastali na podlagi dobro zasnovane vizije, ki je bila odlično sprejeta pri vseh zaposlenih v podjetju. Navdihujoča vizija, jasno opredeljeni cilji in zavzetost zaposlenih so vplivali na pospešeni razvoj podjetja in njegovo hitro rast. Po drugi strani je podjetje imelo svoje poslovodne slabosti, zaradi katerih se je znašlo v krizi. Kriza se je začela reševati z odpuščanjem zaposlenih. Ne morem soditi o nujnosti takšne odločitve, ostaja pa dejstvo, da se je z odpuščanjem ljudi izgubila tudi možnost uresničevanja ciljev, ki so izhajali izmed vsemi zaposlenimi sprejete vizije podjetja. Osebno sem prepričana, da so prav odpuščeni delavci bili največja prednost podjetja. Moje prepričanje žal nima potrditve v praksi. Teoretično izhodišče za svoja spoznanja o pomembnosti ljudi v delovni organizaciji sem našla s študijem na Fakulteti za management.

Kot rezultat tega študija, preučevanja strokovne literature, lastnega prepričanja, izkušenj in spoznanj ter kritične presoje o pomenu ljudi v organizaciji je nastala ta diplomatska naloga. Za njeno izhodišče bi rada uporabila besede uglednega profesorja dr. Mitje I. Tavčarja, ki o ljudeh v organizaciji pravi:

Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije; njihova zagnanost, ustvarjalnost, izkušnje in veščine, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti in uspešnosti vsake organizacije. Zato so mnoge organizacije učinkovitejše in uspešnejše od drugih, čeprav delujejo v enakih ali manj ugodnih zunanjih pogojih. Zato so sodelavci najdragocenejša zmožnost (sredstvo) organizacije (Tavčar 1999, 203).

S takšnim mnenjem se bo danes strinjala večina teoretikov, številne nove raziskave pa to samo še potrjujejo. S problematiko upravljanja s človeškimi viri, oziroma kako ravnati z ljudmi, da bi kar se da najbolje bile izkoriščene njihove zmožnosti, se ukvarja disciplina Upravljanje s človeškimi viri, ali po angleško Human Resources Management. V številni literaturi (Barker 2000, Brajša 1994, Hayes 2002, Daft 1999, Graham in Bennet 1995, Glasser 1994, Smith 1996, Kauzes in Posner, Hunsaker, Forsyth 2000), obravnavajo to temo na najrazličnejše načine. Kljub temu, v praksi človeški kapital ni izkoriščen na ustrezen način, saj ljudje največkrat niso dovolj motivirani, zavzeti ali navdihnjeni za opravljanje svojega dela. Ob tem se še vedno

zastavlja vprašanje, kaj je tisto, kar najbolj vpliva na človeka, da lahko uresničuje vse svoje zmožnosti in potenciale.

Menim, da se odgovor na to vprašanje nahaja v razumevanju tistega, kar je človeku, kot takšnem lastnega. Na ta način je mogoče najti ključ za ravnanje z ljudmi, ki odpira vrata svobodi človekove ustvarjalnosti in delovanja.

Brajša opredeljuje človeka kot

zapleteno bitje, na katerega pri njegovem delu bistveno vplivajo njegova čustva, stališča, skupinske norme in vrednote, medsebojni odnosi in vedenje, nazori, etika, morala, vsakodnevne in spontane odločitve, razpoloženje in ozračje, apriorizmi, ideje, ideologije, vsakodnevna nasprotja in konflikti. Tu so, po njegovem mnenju, izviri dejanske človekove ustvarjalnosti, dejanskih človeških sprememb, dejanskega človekovega razvoja (Brajša 1994, 162).

Ljudje iščejo smisel svojega početja, imajo potrebe, želje in cilje v skladu s katerimi delujejo. Na njihovo vedenje vplivajo stvari, katerih se mnogi ne zavedajo, kot so vrednote, prepričanja in čustva, ki so rezultat delovanja okolja na posameznika. Ljudje želijo, da se jih vključi v dogajanje, da se jim prisluhne, da se jih spoštuje, sami pa želijo zaupati in pripadati nekomu.

Cilj naloge je s pomočjo omenjenih človekovih lastnosti opredeliti pogoje, ki so po moji presoji bistvenega pomena pri ravnanju s človeškimi viri, da bi le-ti v organizaciji uresničevali vse svoje zmožnosti in potenciale. Med vsemi pogoji, ki so obravnavani v pregledani strokovni literaturi, na podlagi lastnih teoretičnih ugotovitev - domnev, ki pa niso potrjene v praksi in s pomočjo postavljanja vprašanj, kot so: zakaj ljudje delajo tisto kar delajo; kaj vpliva na njihove odločitve in dejanja; kdaj lahko prevzamejo odgovornost in kdaj bodo prispevali več, predlagam pet pogojev, kot najbolj pomembne. To so: *samozavedanje*, ki omogoča ljudem, da prepoznajo svoja čustva, potrebe, vrednote in prepričanja ter kako vse našteto vpliva na njihovo vedenje; *poslušanje*, ker samo s poslušanjem lahko odkrijemo, kaj drugi mislijo, čutijo, kako razmišljajo, v kaj verjamejo, to pa omogoča boljše razumevanje drugih in lažje zadovoljevanje njihovih potreb, ter izogibanje številnim nesporazumom; *posredovanje informacij*, ki si jih želijo zaposleni, ker jim le-te zagotavljajo suvereno opravljanje vsakdanjega dela; *zaupanje*, ker ljudje prispevajo bistveno več, če si lahko medsebojno zaupajo in *razvoj*, ker je v naravi ljudi, da nenehno težijo razvoju in napredku, to težnjo pa organizacija mora podpreti, če želi, da tudi sama raste in se razvija.

Vsakemu od teh pogojev posvečam zasebno poglavje, kjer jih podrobno obravnavam. Skozi obravnavo teh pogojev bi rada spodbudila tudi razmišljanje o pomenu samozavedanja in razumevanja vplivov na človekovo ravnanje ter podala

konkretne napotke o tem, kaj lahko stori vsak posameznik, da bi bil uspešen pri ravnanju z ljudmi.

1 SAMOZAVEDANJE

Stari pregovor pravi, da če želiš spreminjati svet, začni pri sebi. Če ta pregovor nekoliko preoblikujemo, ga lahko prenesemo v delovno organizacijo, kjer smo kot vodje zadolženi za doseganje zastavljenih ciljev *skozi ljudi*. Z doseganjem zastavljenih ciljev torej spreminjamo stanje v organizaciji tako, da poskušamo doseči njeno rast in razvoj ter konkurenčno prednost. Poudarek je pri tem seveda na ljudeh, brez katerih ni možno doseči nobenega skupnega poslovnega cilja. Ljudem pa ni dovolj samo povedati, da nekaj naredijo. Na njihovo prizadevanje za kakovostno opravljanje dela vplivajo dejavniki, ki so značilni za človeka, kot takega. Da bi razumeli, kateri so to dejavniki, ni potrebno iti daleč. Za začetek bo zadoščalo, če bomo sposobni prepoznati in razumeti dejavnike, ki vplivajo na naše *osebno* ravnanje. Prepoznavanje in razumevanje teh dejavnikov je možno s pomočjo samozavedanja.

Pojem samozavedanja bomo srečali najbolj pogosto pri teoretikih, ki se ukvarjajo s čustveno inteligenco. Kot začetnika obsežnejše raziskave in obravnave teorije čustvene inteligence se glede na podatke po Morganu (2003, 8) omenjata Peter Salovey in John Mayer. Svojo teorijo sta začela razvijati šele v devetdesetih letih, zahvaljujoč Danielu Golemanu pa se je teorija začela vse bolj uveljavljati od 1995 leta. Med tem, ko omenjeni avtorji samozavedanje obravnavajo, kot le eden, čeprav bistveni, od dejavnikov čustvene inteligence, v strokovni literaturi, ki se ukvarja z ravnanjem s človeškimi viri je možno čedalje vse bolj zaslediti obravnave samozavedanja, kot samostojnega dejavnika.

Če na samozavedanje gledamo, kot na sposobnost prepoznavanja in razumevanje lastnih čustev, prednosti, slabosti, potreb in tistega, kar nas žene naprej ter razumevanje lastnih vrednot in ciljev, kako le-tega definira Goleman (2001, 6), lahko vidimo, da so med naštetim dejavniki, ki vplivajo na človekovo vsakdanje opravljanje dela. Medtem, ko se mnogi ljudje sploh ne zavedajo vpliva določenih dejavnikov na njihovo ravnanje, je prav samozavedanje tisto, kar omogoča, da lažje razumemo čustva, potrebe, vrednote in prepričanja, ki jih imajo drugi. Samozavedanje nam razen tega pomaga razumeti več o tem, kako nas vidijo drugi in zakaj na naše vedenje reagirajo na določen način. Vse skupaj vpliva na to, da druge prepoznamo in spoštujemo, kot celotna človeška bitja z njihovimi lastnimi čustvi, vrednotami, mnenji in potrebami.

Menim, da bi najprej morali delati na lastnem samozavedanju, če želimo, da bi bolje razumeli ljudi za katere verjamemo, da so najdragocenejša zmožnost organizacije ter z njimi kot takšnimi ravnali na najbolj ustrezen način.

V nadaljevanju sledi podrobna razlaga štirih dejavnikov, ki vplivajo na človekovo ravnanje in sicer tistih, ki so po zastopanosti obravnave v strokovni literaturi in moji

kritični presoji med najbolj pomembnimi za razvoj samozavedanja. To so čustva, potrebe, prepričanja in vrednote.

1.1 Čustva

Ljudje se na dogodke iz okolja odzivamo s čustvi. Če je nastala situacija ugodna, ko smo na primer razrešili kakšen problem, bodo naša čustva pozitivna, občutili bomo zadovoljstvo. Ko se dogodki ne iztečejo po naših pričakovanjih ali željah, če naletimo na oviro pri uresničevanju zastavljenih ciljev, bomo doživeli občutke, kot sta žalost ali jeza. Ti občutki se pojavljajo spontano oziroma ponavadi niso posledica zavestnega napora. Izražamo jih skozi mimiko obraza, držo telesa, ton glasu. Vsa čustva, ki jih doživljamo se odražajo na našem obnašanju, na naše odnose z drugimi ljudmi in celo na naše zdravje. Doživljanju čustev se ni mogoče izogniti, zato pa lahko na njih posredno vplivamo in se jih lahko naučimo obvladovati.

Da bi lahko obvladali svoja čustva, jih najprej moramo ozavestiti. Pri tem moramo vedeti, da so čustva tako številna, da jih je več, kot besed, ki jih lahko razložijo. Kljub temu, nekateri znanstveniki (pov. po Daft 1999, 345) so sprejeli osem kategorij ali družin čustev:

Jeza: razjarjenost, ogorčenje, zamera, razburjenost, užaljenost, sovraštvo, vznemirjenje, razdražljivost, sovražnost, nasilnost.

Žalost: potrtoost, bridkost, melanholija, samousmiljenje, osamljenost, malodušnost, obup, depresija.

Strah: bojazen, zaskrbljenost, živčnost, skrb, prepadenost, previdnost, preplašenost, groza, mora, panika.

Vesetje: sreča, radost, olajšanje, zadovoljstvo, navdušenje, užitek, ponos, razburjenost, prevzetost, očaranost, zadoščanje, euforija.

Ljubezen: sprejemanje, spoštovanje, prijateljstvo, zaupanje, prijaznost, razumevanje, vdanost, občudovanje, zanesenost.

Presenečenje: šok, osuplost, začudenje.

Zgražanje: prezir, zaničevanje, podcenjevanje, gnus, odpor.

Sram: krivda, zadrega, kesanje, ponižanje, obžalovanje, žalitev, skrušenost.

Utemeljitev takšne razdelitve na osnovna čustva leži v spoznanju, da so specifični izrazi obraza (ki izražajo strah, jezo, žalost, veselje) univerzalno prepoznani pri ljudeh po celem svetu, različnih kultur, če so jim bile pokazane fotografije z določenim izrazom obraza.

Ko se enkrat zavemo nekega svojega čustva, sledi naslednji korak. Osredotočimo se na fizične izkušnje, ki jih imamo v določenem čustvenem stanju. Ali imamo kakšen občutek v telesu? Kje? Kakšne je oblike? Intenzivnosti? Koliko traja? Kakšno je naše dihanje? Potem svojo pozornost usmerimo na to, kakšne misli nam rojijo po glavi ob izkušnji tega čustva. Kaj si govorimo? Eno ali več stvari? Se nam misli ponavljajo? Ta proces, ki ga opisuje Morgan (2003, 40), omogoča raziskavo povezanosti naših misli in občutkov ter identifikacijo stvari, ki sprožajo naš čustveni odziv. Z večkratnim ponavljanjem takšnega procesa se lahko naučimo prepoznavati in ozavestiti svoja čustva, kar nam omogoča, da o njih razmislimo, vidimo, kako ona vplivajo na nas ter izberemo, kako bomo ravnali. Na ta način lahko boljše vodimo svoje življenje.

Skozi samozavedanje o lastnih čustvih, razvijamo tudi sposobnost empatije, oziroma sposobnost prepoznavanje in razumevanje čustev drugih. Prav slednje omogoča, da se na čustvene reakcije ljudi odzivamo na bolj ustrezen način ter tako posredno vplivamo na bolj učinkovito ravnanje z ljudmi.

1.2 Potrebe

Ko se sprašujemo, zakaj ljudje delajo in kaj je tisto, kar jih pri tem motivira, oziroma povzroča določeno vedenje, bomo v teoretičnih raziskavah našli odgovor, da so to potrebe.

Avtorja Graham in Bennett (1995, 10) navajata, da so med osnovnimi predpostavkami iz katerih se izhaja pri razlaganju vedenja, sledeči:

- v osrčju človeškega vedenja so potrebe,
- človeško vedenje je ciljno usmerjeno, ljudje poskušajo doseči cilje, kateri jim, ko so doseženi, zadovoljujejo njihove potrebe.

Glasser (1994, 75) prav tako vidi vzrok vsakega našega vedenja v nenehnem izbiranju tistega, za kar mislimo, da bo najbolje zadovoljilo naše potrebe.

Prepoznavanje in razumevanje lastnih potreb, ter na tej osnovi njihovo celostno zadovoljevanje je zaradi tega bistvenega pomena za razvoj in uresničevanje človeških zmožnosti in potencialov.

Ko govorimo o potrebah ne moremo mimo, brez da bi omenili vsesplošno znano Maslowo motivacijsko teorijo. Teorija govori o hierarhiji potreb, kjer človek najprej mora zadovoljiti svoje temeljne potrebe, da bi po tem lahko zadovoljil tiste, ki so v hierarhiji višje. Maslowo teorijo prirejeno delovni organizaciji Forsyth opisuje na sledeči način:

Prve, najbolj temeljne potrebe so *fiziološke*. To so potrebe po hrani, pijači, toplini, zavetju in počitku. V delovnem okolju ljudje potrebujejo zaslužiti toliko, da lahko zadovoljijo te potrebe.

Naslednje so potrebe po *varnosti in zaščiti*, zato ljudje potrebujejo na primer varno službo in zdravstveno varstvo. Pri tem je sicer res, da danes ni več varnih služb tako, kot je to bilo nekoč, zato pa bi morala obstajati možnost lažje ponovne zaposlitve. Kar se pa zdravstvenega varstva tiče, v Sloveniji na primer delodajalci vključujejo svoje delavce v dodatno zdravstveno zavarovanje.

Ko ljudje imajo zadovoljene svoje fiziološke potrebe ter potrebe po varnosti in zaščiti lahko zadovoljujejo svoje *socialne potrebe*. To so potrebe po pripadnosti skupini in vse kar je povezano z delom z drugimi ljudmi.

Sledeče so potrebe po *ugledu in spoštovanju* znotraj organizacije in med ljudmi iz delovnega okolja.

Na vrhu hierarhije so potrebe po *samozaupanju in samouresničevanju*, tiste, ki so najbližje doseganju osebnih potencialov in zaradi katerih se počutimo srečnejše (Forsyth 2000, 17).

Če se v danem trenutku točno zavedamo svojih potreb in kje se le-te nahajajo v Maslowi hierarhiji potreb, morda bomo lažje razumeli na primer, da je pomanjkanje priznanja v organizaciji tisto, kar nas ovira pri uresničevanju nekaterih svojih osebno zastavljenih ciljev v zvezi s to organizacijo.

O pomenu, ki ga imajo potrebe, ko gre za ravnanje ljudi, govori tudi Glasser. Avtor trdi, da je vedenje, ki ga izberemo odvisno od tega ali bomo z njim zadovoljili eno ali več temeljnih potreb, ki so vgrajene v gensko strukturo naših možganov. Če določeno vedenje ne zadovolji ene ali več naših petih temeljnih potreb, ga ne bomo izbrali. Glasser opredeljuje sledečih pet temeljnih potreb:

1. po preživetju,
2. po ljubezni in pripadnosti,
3. po moči ali priznanju,
4. po svobodi,

5. po zabavi.

Potrebo po *preživetju* začutimo vsakič, kadar smo lačni, žejni, premraženi ali utrujeni, čutimo jo tudi pri spolnosti.

Potrebo po *ljubezni in pripadnosti* potrebujejo vsi ljudje, saj vsakdo potrebuje občutek, da je ljubljen in da najde nekoga, ki bo možen sprejeti njegovo ljubezen. Prijateljstvo ali občutek pripadnosti drugim je ključni del te potrebe.

Potreba po *moči* je zadovoljena na primer takrat, če verjamemo, da nas bodo ljudje poslušali in morda ravnali v skladu s tem.

Potreba po *svobodi* v delovni organizaciji pomeni, da takrat, ko imamo svobodo izražanja, lahko delamo kakovostno, ko pa je ta potreba zatrta, človek porablja preveč energija v to, da bi pridobil občutek svobode.

Potrebo po *zabavi*, avtor opredeljuje kot gensko nagrado za učenje in meni, da je najbolj zabavno, če se naučimo nečesa, kar zadovoljuje naše potrebe. Bolj, kot so učenje in smeh v procesu poučevanja namenjenega izboljšavi dela prepleteni, kakovostnejše bo delo (Glasser 1994, 62).

Izmed pet temeljnih potreb, je samo potreba po preživetju fiziološka, ostale so psihične. Zadovoljevanje psihičnih potreb je po Glasseru, za razliko od tistega, kar razlaga Maslowa teorija, veliko bolj pomembno, kajti, če pri delu zadovoljujemo zgolj potrebe po preživetju, bomo naredili komaj kaj več od tega, kar je potrebno, da bi obdržali službo. K razmišljanju o Maslowi teoriji pa se kot vodje lahko zatečemo takrat, ko delavcem ne zagotavljamo niti osnovne ali pa redne plače, ali če jim morda zgolj ne izražamo zaslužen priznanje. Morda so prav tukaj razlogi zaradi katerih ne moremo pričakovati njihovega večjega prispevka.

Zavedanje o pomenu potreb omogoča razumevanje še enega od dejavnikov, ki vplivajo na človeško vedenje ter v skladu s tem tudi spremembo lastnega pristopa do delavcev. Z razmišljanjem, kako zadovoljiti delavčeve potrebe, zlasti tiste psihične, bomo začeli ne le poslušati delavce, ampak jih tudi opogumljati, da še sami prispevajo k izboljšanju dela, prizadevali se bomo povečati jim občutek, da obvladajo svoje delo, odpravili bomo nadzorovanje in jih učili, da sami nadzirajo in pretehtajo kakovost svojega dela, ter jih bomo skušali prepričati, da smo tam zato, da jim njihovo delo

olajšamo, tako da jih oskrbujemo z najboljšim orodjem, delovnimi prostori in tudi prijateljskim ozračjem na delovnem mestu.

1.3 Prepričanja

Vsi ljudje si s svojo sposobnostjo zaznavanja, opazovanja, komunikacije z ljudmi in okoljem, ter logičnega sklepanja skozi življenje ustvarimo neka prepričanja o temeljnih in splošnih vprašanih sveta, družbe, človeka in dela neke stvarnosti (npr. politično prepričanje). Prepričanja, ki jih imamo o ljudeh v okviru delovne organizacije vplivajo na to, koliko bomo zaupali ljudem in v kolikšni meri bomo pripravljeni delegirati odgovornost.

McGregor (pov. po Smith 2000, 26) je spoznal, da obstajata dva popolnoma nasprotna pogleda na svet in je identificiral dve skrajni skupini domnev, ki so značilne za vsako točko gledišča. Te dve skupini domnev sta znani pod imenoma "Teorija X" in "Teorija Y".

Teorija X zajema tiste, ki verjamejo, da ljudje:

- imajo vrojen odpor do dela, so leni, nezainteresirani za delo in neodgovorni,
- morajo biti kontrolirani, usmerjeni in jih je potrebno kaznovati, da bi sploh kaj naredili,
- imajo raje, če se jim pove kaj naj naredijo in se bodo izogibali odgovornosti za vsako ceno.

Posledica takšnega prepričanja je ravnanje z ljudmi s pomočjo zastraševanja, postavitvijo meja med vodilnim kadrom in delavci, z ukazovanjem in kaznovanjem.

Nasprotno temu, prepričanja, ki jih zajema *Teorija Y* so, da ljudje:

- imajo radi fizični in miselni napor prav tako kot prosti čas in počitek,
- s svojo zavzetostjo za doseganjem nečesa bodo čutili zadovoljstvo,
- pod pravimi pogoji bodo sprejeli in iskali odgovornost,
- so v večini sposobni uporabljati svojo domišljijo, kreativnost in bistroumnost.

Takšna prepričanja vodijo pozitivnem pogledu na ljudi in spodbujanju odgovornosti in zaupanju. Delavci, ki so vodeni iz prepričanj, ki jih zajema Teorija Y, kažejo višjo kreativnost, večjo inovativnost in manjše kadrovske težave.

Večina ljudi se bo našla nekje vmes med obema skrajnostma, z večjim ali manjšim nagibanjem, k eni ali drugi od njih. Bistveno pa je, da se zavemo svojih prepričanj in

smo sposobni videti, kako se le ta odražajo na naše ravnanje z ljudmi. In če pri tem opazimo, da ljudje, ki jih vodimo, ne kažejo ustreznih rezultatov, morda res lahko na to sami vplivamo z večjo mero zaupanja in deljenja odgovornosti.

1.4 Vrednote

S čustvi se odzivamo na dogodke iz okolja, potrebe vplivajo na naše vedenje, iz določenih prepričanj bomo ljudem bolj ali manj zaupali določene naloge, vendar v osrčju vsega tistega kar smo, kaj cenimo, za čem stojimo in za kar verjamemo, da si je vredno prizadevati so vrednote.

Vrednote se izoblikujejo že v zgodnjem življenju in se zelo težko spreminjajo. Od njih je odvisno kako čutimo, kaj govorimo, kaj mislimo, kako izbiramo in kako delujemo. Glede na vrednote zavzamemo svoja stališča, oblikujemo svoje mnenje in vrednotimo svoja in tuja dejanja, prepričanja in držo. Na osnovi vrednot presojamo, kaj je prav in kaj narobe. Same po sebi pa vrednote ne morejo biti dobre ali slabe.

Kauzes in Posner definirata vrednote kot vodilna načela v življenju v odnosu do osebnih ali družbenih ciljev, ki jim težimo in v odnosu do moralnega vedenja ter osebnega znanja in veščin (1993, 60). O njihovem pomenu v delovni organizaciji pa pravita:

Vrednote nam pomagajo odgovoriti na vprašanja, kaj želimo doseči in kako se pri tem nameravamo obnašati. So standardi, ki nas vodijo pri ravnanju v različnih primerih in situacijah. Ko so jim lastne vrednote jasne, ljudje vedo, kaj storiti in kaj ne in se jim ni treba opirati na stališča avtoritete. Z zavedanjem, kateri cilji so pomembni in katera sredstva sprejemljiva, ljudje lahko ravnajo neodvisno, ali vsaj prepoznajo konflikt med lastnimi vrednotami in vrednotami delovne organizacije ali družbe v celoti. V tem smislu, ljudje imajo večjo kontrolo nad svojim življenjem, če so jim lastne vrednote jasne, kot v primeru če bi jim bile nejasne ali skrite. Vrednote so nam v podporo v težkih trenutkih, ko se trudimo, vztrajamo in se za kaj borimo. Zaradi njih vemo, da je nekaj bilo vsega tega vredno. Na vrednote se sklicujemo pri reševanju konfliktov in odločanju. Kljub temu se moramo zavedati tudi tega, da lahko obstaja konflikt med določenimi vrednotami iz množice lastnih vrednot. Vrednote nas spominjajo zakaj počnemo tisto, kar počnemo in tako imajo pomembno motivacijsko vlogo. Vrednote predstavljajo verovanje v določene cilje in sredstva, ki so upravičena za njihovo doseganje (Kauzes in Posner 1993, 61-62).

Ko se zavedamo tako pomembnih značilnosti, ki jih imajo vrednote, zagotovo si bomo prizadevali, da jih čim boljše razumemo in upoštevamo. Edino na ta način bomo

pri ravnanju z ljudmi sposobni oceniti njihove dejanske spodbude za reševanje zlasti ključnih problemov oziroma prinašanje pomembnih odločitev.

Vrednote med tem igrajo še eno pomembno vlogo, saj so osnova integritete posameznika. Integriteta posameznika je po Morganu sestavljena iz treh medsebojno povezanih elementov, kot sledi:

1. *Razsodnost*. Gre za sposobnost posameznika presoditi kaj je prav in kaj narobe.

2. *Dejanje*. Na osnovi te presoje in v skladu s svojimi vrednotami, posameznik je pripravljen tudi nekaj storiti glede določene zadeve. Pri tekem posamezniku obstajajo zunanji in očitni znaki v kaj verjame. Včasih je to jasno iz njegovih stališč, včasih pa zato, ker se s svojimi dejanji izpostavi riziku.

3. *Odkritost*. Posameznik si prizadeva razjasniti situacijo in razložiti vzroke svojih dejanj (Morgan, 2003, 113).

Za osebo z integriteto, ki jo lahko razumemo na zgoraj opisan način, je značilno, da celo takrat, ko se z njo ne strinjamo, vemo, katere so njene vrednote in da jim bo dosledna. To nam omogoča, da lahko predvidimo njen odziv in vedenje in ji lahko zaupamo, saj smo lahko prepričani, da ne bo storila ničesar v nasprotju s svojimi vrednotami in da je kakršnakoli zloraba našega zaupanja izključena.

Med številnimi tehnikami, ki nam lahko pomagajo, da jasno opredelimo svoje vrednote, omenjamo dva načina, ki jih ponujata Kauzes in Posner. Eden od njih je ta, da napišemo svoj kredo, drugi pa je skozi notranji in zunanji dialog:

Za pisanje svojega kreda uporabimo ne več, kot en list papirja, kjer zapišemo tista vodilna načela, za katera bi želeli, da se jih sodelavci pridružujejo pri delu in odločanju v primeru naše daljše odsotnosti. Vse skupaj ponavadi traja le kakšnih deset minut. Ko smo to naredili, poskušajmo med zapisanim identificirati lastne vrednote in jih razvrstiti po prioriteti. Tako narejen dokument imenujemo kredo.

Notranji dialog nam bo pomagal pri opredelitvi svojih vrednot, takrat ko jih bomo poskušali zapisati. Z udeležbo v razpravi o temeljnih vrednotah z drugimi, lahko vidimo na kakšen način izražamo svoje vrednote in kako jih izražajo drugi (Kauzes in Posner 1993, 63-65).

Ko se zavedamo svojih in tujih vrednot nam to po eni strani pojasnjuje naše in tuje temeljno delovanje in odločitve. Po drugi strani pa z jasno opredelitvijo vrednot in doslednim ravnanjem v skladu z njimi, krepimo svojo integriteto in tako močno

vplivamo na to, da nam drugi zaupajo. S tem jim omogočamo, da bolj svobodno izražajo svoje ideje, delijo informacije in prevzemajo rizike.

1.5 Samorazvoj

Ko se začnemo samozavedati, oziroma prepoznavati in razumeti dejavnike, ki vplivajo na naše vedenje, kot tudi svoje prednosti in slabosti, to še ni dovolj. Moramo si želeli tudi izboljšati samega sebe. Izboljšanje lastne osebnosti ter pridobljenih znanj in spretnosti dosegamo s samorazvojem. Samorazvoj temelji predvsem na prevzemanju osebne odgovornosti za lastno učenje in razvoj ter se odvija skozi proces opazovanja, premišljevanja in konkretna dejanja. V tem procesu z opazovanjem in premišljevanjem izboljšujemo svoje samozavedanje, učimo se na izkušnjah, zavestno in ciljno spreminjamo svoje vedenje, ocenjujemo sposobnosti in spretnosti, ki jih imamo ter nenehno dopolnjujemo pridobljena znanja in veščine.

Za osebni samorazvoj je značilno pripravljenost za vsakdanje učenje in odprtost do novih znanj, sposobnost drugačnega pogleda na ljudi, dogodke in stvari, sprejemanje izzivov, ki jih prinašajo spremembe in izkoriščanje priložnosti, zastavljanje osebnih ciljev zasnovanih na lastnih pričakovanjih ter usmerjenih v prihodnost, uporabljanje svojih potencialov za lastni prispevek družbi in svetu v katerem živimo, ustvarjanje in razvijanje kakovostnih odnosov z ljudmi ter predvsem sposobnost razumevanja vzrokov in posledic lastnega vedenja in njegovega spreminjanja z opuščanjem neučinkovitega vedenja in poizkušanja novega, ki bo prineslo želene rezultate v odnosih in pri ravnanju z ljudmi. Zlasti slednje zahteva določen napor, osredotočen trud, veliko vaje in psihološkega vlaganja.

Za izboljšanje samozavedanja in posledično za izboljšanje samorazvoja si lahko pomagamo s teoretično osnovo, ki je pri različnih avtorjih obravnavana na bolj ali manj podoben način. Za začetek je potrebno (povzeto po Hayessu):

1. Opazovanje svojega obnašanja tukaj in zdaj.

Opazujmo, kako se obnašamo do drugih in razmislimo, zakaj to tako počnemo. Če smo ugotovili, da smo nekaj naredili iz prepričanja, razmislimo o posledicah našega obnašanja, ki je s tem prepričanjem povzročeno.

Ko prvič srečamo neko osebo bodimo pozorni na to, kar takrat mislimo in poskusimo identificirati domneve, ki jih ob tem delamo. Razmislimo o prvem vtisu, ki smo ga prejeli in se vprašajmo, na osnovi katerih informacij je takšen vtis bil narejen. Uprimo se temu, da bi prvi vtis sprejeli kot dejstvo, raje ga sprejmimo, kot hipotezo, ki jo bomo preverili z iskanjem dodatnih informacij. Pri tem še posebej moramo biti pozorni, da ne iščemo podatkov, ki samo potrjujejo našo hipotezo,

ampak da svojo pozornost usmerimo predvsem na tisto, kar se z našo predpostavko ne ujema.

2. Premišljevanje o vzorcih prejšnjih obnašanj.

Razmišljajmo o svojih prejšnjih izkušnjah s ciljem, da bi ugotovili, če smo v zvezi z nečem ravnali iz navade ali morda podzavestno. Ko se bomo zavedli vzorcev svojih obnašanj iz preteklosti, jih bomo sposobni prepoznati v svojem obnašanju tukaj in zdaj. To nam bo pomagalo ugotoviti, koliko je takšno obnašanje učinkovito. Razmislimo tudi, kaj nam obnašanje iz navade in podzavesti govori o naših vrednotah, prepričanjih in domnevah in kako se to odraža na rezultate, ki jih želimo doseči v svojem odnosu z drugimi.

3. Pozornost na povratno sporočilo drugih.

Drugi ljudje pogosto vedo nekatere stvari o nas, katerih se sami ne zavedamo. Celó, ko niso pripravljeni o teh stvareh spregovoriti, je iz njihovega obnašanja možno zaznati, kaj mislijo ali čutijo. Njihova govorica telesa nam lahko to razkrije. Vendar obstajajo tudi situacije, ko so ljudje pripravljeni posredovati svoje povratno sporočilo, glede našega obnašanja, pa sami tega nismo sposobni sprejeti. To zlasti velja takrat, ko nas je strah negativnega odziva, kajti vsi imamo radi povratno sporočilo, ki podpira našo samopodobo. Povratno sporočilo drugih nam pokaže, tudi to, kako naša dejanja vplivajo na njih. Naša naloga je, da smo odprti do povratnega sporočila in da se na njega odzovemo (Hayes 2002, 38-40).

V delovni organizaciji in na delovnem mestu moramo skrbeti tudi za svoj profesionalni samorazvoj. Pridobljeno znanje in veščine v današnjih časih zelo hitro zastarajo, zato je nujno njihovo nenehno dopolnjevanje in nadomeščanje z novimi.

Takšen samorazvoj je možen preko obstoječih programov za izobraževanje znotraj organizacije, s podporo nadrejenih, preko upoštevanja ocene, ki smo jo lahko deležni v svojem delovnem okolju, vključevanja v različne projekte, pa do samoiniciativnega izobraževanja, ki je lahko že preko ustrezne literature.

Delo na profesionalnem samorazvoju začnemo tako, da najprej ocenimo svoje znanje, izkušnje in sposobnosti, ugotovimo svoje prednosti in slabosti, ponovno razmislimo o svojih potrebah, prepričanjih in vrednotah, spomnimo se svojih dosežkov in pomembnih dogodkov, ki so vplivali na našo poklicno pot ter si na ta način oblikujemo jasno sliko o svoji osebnosti. Potem razmislimo na kakšen način dejansko lahko pridobimo potrebna znanje in spretnosti, ustvarimo si za to podporo sodelavcev in nadrejenih ter zagotovimo, da bomo lahko svoj razvoj spremljali. Svoj profesionalni

samorazvoj poskušajmo čimbolj uskladiti s potrebami, zahtevami in usmeritvami organizacije, v kateri delamo. Tako bomo imeli priložnost preizkusiti pridobljena nova znanja v praksi. S tem si bomo pridobili tudi uporabna znanja in nove izkušnje, ki bodo zagotovo vplivale na sproščanje naše ustvarjalnosti.

Svoj profesionalni samorazvoj začnemo lahko s pomočjo sledečih napotkov:

- poiščemo si mentorja,
- ustvarimo si mrežo ljudi, ki so nam lahko v podporo,
- vodimo evidenco lastnega razvoja,
- vodimo dnevnik znanja.

Mentor. To je oseba, s katero se lahko pogovarjamo, kateri zaupamo in ki je pripravljena posvetiti nam nekaj svojega časa. To je lahko poslovni kolega, nekdo ki ima izkušnje s področja s katerim se trenutno ukvarjamo, prijatelj, ki razume, kaj poskušamo doseči. Ko izbiramo takšno osebo, določimo katero vrsto odnosa si z njo želimo. Ali je to vzor, ki ga želimo oponašati, dinamična oseba, ki nas lahko navdihne, učitelj, ki nam bo pomagal razviti določeno veščino, močna oseba, ki nam bo odpirala vrata, topel in skrbeč poslušalec, oster nalogodajalec, ki bo postavljaj visoke standarde, življenjski svetovalec, oseba, ki je sposobna dajati povratno informacijo, ali pa nekaj drugega.

Mreža ljudi, ki nam je lahko v podporo. Čeprav smo osebno odgovorni za lastni razvoj, to še ne pomeni, da ne potrebujemo ljudi, ki nam lahko nudijo moralno podporo in praktično pomoč. Ustvarjanje mreže ljudi, ki nam lahko pomagajo, pomeni ustvarjanje in uporabo seznam ljudi različnih profilov, ki nam lahko pomagajo na najrazličnejše načine. To so:

- kontakti, ki nas lahko oskrbijo z razvojnimi možnostmi,
- ljudje, katerim se lahko zaupamo in ki nam pomagajo premagati težave,
- tisti, ki so lahko izvor povratnega sporočila, ki ga nikoli nismo izkoristili.

Seznam naj zajema ljudi znotraj in zunaj organizacije. Ko smo ga enkrat naredili, se potrudimo bolje spoznati ljudi s tega seznama. Poleg razmišljanja o tem, kako nam lahko pomagajo, se vprašamo, kako lahko pomagamo tudi njim.

Evidenca lastnega razvoja. Vsebuje naj podatek o kvalifikaciji in izkušnjah, izobraževalnih tečajih in konferencah, knjigah in prebranih člankih, posebnih projektih na katerih smo sodelovali. Evidenca nam lahko pomaga, da pokažemo svoje dosežke in pripravljenost za napredovanje, pri razgovoru za službo, kot vaja razvoja sama po sebi, za razvoj samozavesti.

Dnevnik znanja. Dnevnik znanja je lahko majhna beležnica, ki jo imamo vedno zraven in v njo zapisujemo svoje izkušnje, razmišljanja, ideje, opažanja, tako kot se pojavijo; to je lahko tudi sistematičen zapis dogodkov, skupaj z njihovo analizo in sklepi; ali pa občasen podroben zapis pomembnih dogodkov z izčrpno analizo letih (Smith, 2000, 79).

Samorazvoj, tako osebni, kot profesionalni, je še posebej pomemben ob predpostavki, da smo zadolženi za vodenje in razvoj drugih. Če se sami ne razvijamo, ne moremo niti drugima pomagati, da se razvijajo. Ko imamo izkušnjo lastnega razvoja, lahko to izkušnjo uporabimo pri razvoju drugih. Pri tem nam bo v pomoč pridobljeno razumevanjem poteka razvoja pri ljudeh in možnost prenosa preizkušenih načinov za razvoj posameznika na druge.

Povzetek

Za ustrezno ravnanje z ljudmi je potrebno poznavanje in razumevanje specifičnih lastnosti, ki jih ljudje kot takšni imajo. Najboljši način, da bi te lastnosti ter njihov vpliv na vedenje ljudi spoznali in jih razumeli, je skozi proces samozavedanja in samorazvoja.

Skozi samozavedanje pridobivamo lastno izkušnjo, da je mogoče s poznavanjem in obvladovanjem svojih čustev, potreb, vrednot in prepričanj, vplivati na spremembo vedenja v želeni smeri. Samorazvoj pa nam omogoča učenje in izboljšanje na podlagi te izkušnje ter nam daje osnovo, ki je potrebna, da bi vedeli kako tudi pri drugih ljudeh spodbuditi in podpreti njihov osebni in profesionalni razvoj.

2 POSLUŠANJE

Poslušanje se ponavadi obravnava kot del komunikacije. Medtem, ko so komunikaciji posvečene številne teoretične razlage, ki do podrobnosti razlagajo njene sestavine (sporočilo, pošiljatelj, komunikacijski kanal, prejemnik, dekodiranje) ali pa na primer ovire za učinkovito komunikacijo ter se celo deli na različna področja (interpersonalna komunikacija, intrapersonalna komunikacija, medkulturna komunikacija, govorništvo, retorika, komuniciranje z javnostjo, propaganda, marketing, poslovno komuniciranje), je ob vsem tem poslušanje premalo izpostavljeno. Ljudje se učijo, kako govoriti v javnosti, kako pripraviti učinkovito predstavitev, kako oblikovati sporočilo in katere medije za posredovanje sporočila uporabiti, ampak redko ali celo izjemoma, kako poslušati.

Z dejstvom, da ljudje večinoma ne znajo poslušati, se lahko soočimo na vsakem koraku: v pogovoru s sorodniki, znanci, kolegi, strokovnjaki, uradnimi osebami. Če pomislimo na kakšen za nas pomemben razgovor iz preteklosti, se bomo brez velikih težav spomnili, kako smo v želji, da prikažemo svoj problem ali mnenje, bili med govorom prekinjeni, so nam skakali v besedo, ali nam niso pustili, da svojo misel izrečemo do konca. V takšnih situacijah se navadno zgodi, da se nam nudijo odgovori, nasveti in rešitve, brez pravega razumevanja, kaj dejansko potrebujemo. Zato smo celo prisiljeni izboriti svojo besedo in tudi večkrat ponoviti tisto, kar smo želeli povedati. Vse naštetu se dogaja zaradi slabe sposobnosti poslušanja. Posledice tega so številni nesporazumi in nerazumevanja, tudi izgube časa in sredstev. Slednje je zlasti pomembno za delovno organizacijo.

Sposobnost dobrega poslušanja je izjemnega pomena pri ravnanju z ljudmi. S poslušanjem odkrivamo, kaj drugi mislijo, čutijo, kako razmišljajo, v kaj verjamejo. To nam omogoča, da jih bolje razumemo in lažje zadovoljimo njihove potrebe. Rezultat dobrega poslušanja se navadno kaže v večji motiviranosti, zavzetosti in tudi zaupanju ljudi. To je razlog, da namesto komunikaciji na splošno, celo poglavje posvečam samo poslušanju.

Avtorji, ki so v svojih delih prepoznali pomena poslušanja in njegovega vpliva na ljudi o tem pravijo takole:

Daft trdi, da se ljudje preprosto počutijo bolje, že s tem, ko čutijo da se jih posluša. Z druge strani, ko se jih ne posluša to sprejemajo, kot da niso pomembni in so zaradi tega manj zavzeti in motivirani. Dejanje dobrega poslušanja potrjuje druge, gradi zaupanje in pogloblja odnos med vodjo in zaposlenim (Daft 1999, 159).

Slabo poslušanje v organizaciji, se po Nicholisu in Stevensu odraža na ljudi tako, da zatrejo svojo potrebo po svobodnem izražanju, potem ko se soočijo z nerazumevanjem, oziroma delodajalčevo nesposobnostjo poslušati. Sledil bo njihov umik od sledečih poskusov in ne bodo več pripravljene govoriti o problemih, o katerih bi sicer bilo potrebno razpravljati v dobro tako delavca, kot organizacije. Poslušanje ima pomembno vlogo tudi pri odpravljanju trenj med ljudmi, ki se vedno odraža pri kakovosti opravljenega dela (Nichols in Stevens 1999).

Glasser meni, da poslušanje najbolj pomaga delavcem občutiti, da imajo nekaj moči. Močnejši, ko se počutijo, bolje bodo delali. Prav tako, če se ljudje zavedo zelo ustvarjalne zamisli ali postopka, ju ne bodo skušali udejanjiti, dokler niso prepričani, da njihov predlog ne bo zavrnjen. Zato mora biti vodja pripravljen poslušati delavce pri izražanju dobrih zamisli in jih pri tem podpirati. Dober vodja gre še dlje. Opazuje svoje delavce in išče pri njih ustvarjalnost. Ko jo vidi, pa čeprav še v fazi zarodka, se pogovori z delavcem, ga prosi, naj mu pojasni, kaj dela in ga spodbuja, naj nadaljuje (Glasser 1995, 93-94).

Skupno vsem mnenjem omenjenih avtorjev je, da ima poslušanje pomemben vpliv na ljudi, ker jim to omogoča zadovoljevanje njihove potrebe po spoštovanju, izražanju ali morda po moči. Nekateri celo menijo, da je že s poslušanjem mogoče pridobiti koristne informacije in ideje, ki so pomembne tako za odločanje, kot organizacijo v celoti. S takšnimi mnenji se strinjam in sem prepričana, da je mogoče že z izboljšanjem samega poslušanja, bistveno izboljšati celotno komunikacijo med ljudmi.

Čeprav se morda zdi, da je izboljšanje poslušanja mogoče doseči na dokaj enostaven način, temu ni tako. Poslušanje zahteva predvsem pozornost namenjeno govorniku, veliko vložene energije in določene veščine. Gre za napor, ki ga je potrebno vložiti zlasti zato, da bi razumeli druge. Z izraženo lastno potrebo po biti poslušan in razumljen se ta naloga zdi še kako zahtevna.

V nadaljevanju bomo videli, katere so ovire pri učinkovitem poslušanju in kaj lahko storijo ljudje, da izboljšajo kakovost svojega poslušanja.

2.1 Dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost poslušanja

Učinkovitost poslušanja se po podatkih iz literature ocenjuje na 25 % do 30 % (Murphy, Hildebrand in Thomas 1997, 401). To pomeni, da je večina informacij, ki je bila posredovana ustno, izgubljena, kar se pripisuje slabi sposobnosti poslušanja. Do podobnih rezultatov sta prišla tudi avtorja Nichols in Stevens (1999) po večletni raziskavi sposobnosti ljudi, da razumejo in si zapomnijo, kaj je bilo povedano. Njihovi rezultati so pokazali, da se bo po dveh mesecih povprečni poslušalec spomnil le 25 %

od tistega, kar je bilo povedano. Pri tem pa je značilno, da takoj, ko je nekaj bilo povedano, si večino ljudi zapomni približno polovico tistega, kar smo slišali.

Na učinkovitost poslušanja vplivajo številni dejavniki, te pa moramo poznati, če želimo izboljšati svojo sposobnost poslušanja. V nadaljevanju si bomo ogledali nekatere vzroke neučinkovitega poslušanja, ki so jih spoznali nekateri teoretiki.

Murphy, Hildebrandt in Thomas kot vzroke neučinkovitosti poslušanja navajajo:

Predsodke do govorca, zunanje motnje (zunanji videz govorca, kot je njegova obleka, vonj po parfumu ali pretirano gestikuliranje; okolje, ki je lahko preglasno, slabo ali premočno osvetljeno, prevroče ali mrzlo; posamezniki, ki motijo razgovor), hitrost razmišljanja, ki je nekajkrat večja, kot hitrost govorjenja, prezgodnje sklepanje, semantični stereotipi, ki so po razlagi avtorjev besede posameznikov, ki izzivajo negativne reakcije pri poslušalcu, in sicer takšne besede, ki "odmevajo v možganih tako glasno, da onemogočajo učinkovito poslušanje" - morda bi to lahko bile kratke besede ali fraze brez pomena znotraj izrečene misli, besede, ki določeni govorec nesorazmerno velikokrat uporablja in bi lahko bile nadomeščene s kakšno drugo besedo, tujke, še posebej, ko je na voljo in v široki rabi ustrezna domača beseda ali kaj podobnega in sam govor, ki je lahko monoton, ali izziva dolgčas, nezainteresiranost ali celo kritičnost do sporočila (Murphy, Hildebrandt in Thomas 1997, 401).

Ovire pri učinkovitem poslušanju so po Berlogarju sledeče:

- Vnaprejšnje označevanje sogovornikov ali vsebin pogovora kot nepomembnih: prezgodaj se odločimo, da česa ne razumemo, da ni zanimivo ali pomembno, da koga ne maramo in podobno. S tem, ko zaradi tega ne poslušamo sporočil, ni možnosti za objektivno presojo in presojo pomembnosti tistega, kar bi sicer slišali.

- Sporočilo, ki vzbuja čustveni odpor: na besede ali teme, ki nas čustveno prevzamejo, pogosto prehitro reagiramo in razmišljamo, kako zavrniti sogovornika in obraniti svojo pozicijo. Slišimo samo negativno in ne prepoznamo ponujene pomoči ali sodelovanja, ker smo preveč prizadeti, ne dojemamo točno sporočil, ki bi nam pravzaprav lahko pomagala.

- Kritika sogovornikovega stila namesto pozornosti do sporočila samega: kritika načina na katerega je sporočilo posredovano, npr. če se sporočilo bere, se govornik zdi neizkušen, ali npr. vzvišen ton. Poslušanje je osredotočeno na način podajanja sporočila namesto na vsebino sporočila, pozornost je usmerjena na stilistične elemente.

- Preveč pozorno poslušanje: lahko tudi zožuje celostno dožemanje sporočil. Osredotočenje na sama dejstva lahko odvrne od celovitega dožemanja sporočenega, izkrivi smisel povedanega.

- Pojemanje pozornosti: zaradi nešteti misli, ki se nam motajo po glavi, smo v svojem svetu; medtem ko dajemo občutek, da poslušamo (kimanjem glave, očesni stik), celo, ko se trudimo, da bi poslušali, mnogokrat ugotovimo da nismo slišali niti besede. Tako zamudimo večino sporočil in priložnost za ustrezno komuniciranje.

- Zloraba razlik v hitrosti misli in govora: ker lahko razmišljamo vsaj tri do štirikrat hitreje, kot govorimo, ta čas izrabimo za razmišljanje o čem drugem. Včasih se pripravljamo na lastni odgovor, največkrat pa naše misli nimajo nobene veze s sporočili sogovornika. Ta čas bi lahko bolje izkoristili, če bi ga namenili razglabljanju o sporočilih, ustvarjanju analogij, primerov, pripravi odgovorov itd. Dober poslušalec izrabi ta čas za pravo razumevanje sporočil (Berlogar 1999, 196-197).

Hargie idr., povzeto po Hayesu, razvrščajo ovire za učinkovito poslušanje v štiri področja, t.j. govorec, poslušalec, sporočilo in okolje, kot sledi:

- *Govorec*. Kdo je govorec lahko vpliva na našo interpretacijo sporočila. Včasih "slišimo" kdo so ljudje, raje, kot pa tisto, kar ti govorijo. Tako lahko sporočilo visoko pozicionirane osebe dobi večjo pozornost kot tiste z nižjim statusom. Govorčevo strokovno znanje je lahko zmanjšano na račun njegovega ali njenega spola, starostne dobe ali pomanjkanja delovne dobe.

Hitrost govorčevega podajanja sporočila ima vpliv na poslušanje. Četudi mislimo hitreje, kot je povprečna hitrost govora (140 besed v minuti), potrebujemo čas, da bi dojeli povedano. Prehitro govorjenje je lahko zato ovira, prav tako kot če nekdo govori s hitrostjo pod 125 besed v minuti. Slednje bo vplivalo na pojemanje pozornosti. Pozornost pa bo usmerjena na sanjarjenje, razmišljanje o problemih doma, ali pa premišljevanje o zadevah v službi.

Čustvenost je lahko pomembna ovira učinkovitega poslušanja. Ko govorec izraža veliko dozo čustvenosti, npr. jezo ali obup, smo lahko prevzeti z emotivno vsebino sporočila in se zelo težko osredotočimo na besede.

- *Poslušalec*. Na strani poslušalca se srečujemo z naslednjimi ovirami:

Prezgodnje formuliranje svojega odgovora. Ko nekdo govori, poslušamo in si razlagamo njegove besede. Vendar pogosto začnemo razmišljati, kaj bomo sami odgovorili preden je druga oseba končala s svojim govorjenjem. Oseba, ki je prenehala s poslušanjem govorca po nekaj besedah z namenom, da bi pripravila svoj odgovor, ne bo zmožna ponuditi ustreznega odgovora na govorcevo sporočilo. Učinkovito poslušanje zahteva polno pozornost vsemu, kar govorec izraža.

Naše zanimanje za tisto, kar nekdo govori, lahko vpliva na našo pozornost pri poslušanju. Če se nam zdi koristno, kaj nekdo govori, se bomo potrudili poslušati bolje, kot pa če nam je sporočilo dolgočasno in nepomembno.

Fizična kondicija prav tako vpliva na našo pozornost. Poslušalec, ki je bolan ali utrujen se bo težje osredotočil, kot pa tisti ki je spočit in buden. Lažje bomo poslušali npr. zjutraj, kot pa po obilnem kosilu, ko se počutimo zaspani, ali pa pozno zvečer po napornem dnevu.

Lingvistične zmožnosti oziroma omejeni besedni zaklad.

- *Sporočilo*. Na dojetje sporočila vplivajo:

Struktura sporočila.

Poznavanje ozadja: Pogosto govorec napačno predvideva, da ima poslušalec potrebne informacije o tem, kaj razlaga. S to predpostavko podaja nepopolna sporočila in na ta način poslušalca pušča v negotovosti.

Količina podrobnosti: če sporočilo vsebuje preveč podrobnosti, je poslušalcu lahko dolgočasno, če je podrobnosti premalo, se lahko sporočilo interpretira na napačen način.

Pomembnost in vrstni red predstavljanja: če je kakšen del sporočila posebnega pomena za poslušalca, lahko poslušalec razmišlja o tem delu tudi, ko je govorec že nadaljeval z naslednjim delom sporočila. Na ta način poslušalec lahko zgubi bistvo celotnega sporočila.

- *Okolje*. Okolje je spremenljivka, ki posreduje med govorcem in poslušalcem na način, da lahko vpliva na kakovost sporočila, ki ga poslušalec sprejema.

Hrup v okolju je v tem smislu zelo pomemben dejavnik. Nivo hrupa v delavnici lahko vpliva, da s težavo slišimo, kaj govorec govori. Če je sporočilo pomembno, se lahko umaknemo v pisarno ali tiho okolje.

Tako imenovani "drugi hrup" je tudi pomemben. V to skupino sodijo ventilacija, slab zrak, neustrezna temperatura (prevroče, premrzlo), slaba ali premočna osvetljava, moteča glasba v ozadju, prisotnost česarkoli, kar lahko odvrne našo pozornost od poslušanja (na primer nenavadna ali kičasta opremljenost prostora, pismo, ki ga lahko preberemo ali zanimiv pogled skozi okno) (Hargie idr. 1994, po Hayes 2002, 50-53).

Med vsemi naštetimi ovirami velja poudariti tisto, ki povzroča razliko med hitrostjo govorjenja in razmišljanja. Tukaj se nahaja prostor, ki ga lahko izrabimo za izboljšanje poslušanja, kjer lahko oviro spremenimo v prednost. Kot je bilo omenjeno dejstvo, da razmišljamo nekajkrat hitreje, kot govorimo, pri mnogih ljudeh povzroča, da vmesni čas porabijo za razmišljanje o stvareh, ki sploh niso vezane na sporočilo sogovornika. Z drugačno uporabo tega časa, je možno bistveno vplivati na učinkovitost poslušanja.

Nichols in Stevens nam tako odkrivata štiri miselne procese, skozi katere je mogoče maksimirati količino misli usmerjenih na sporočilo ter na ta način na najmanjšo možno mero zmanjšati čas, v katerem nam misli uhajajo s sogovornikovega sporočila:

1. Poslušalec naj razmišlja o razgovoru tako, da poskuša predvideti, kam ta vodi in katere zaključke je mogoče prinesiti na podlagi trenutno izgovorjenih besed.

2. Poslušalec naj pretehta govorčeve dokaze in kako bi lahko z njimi potrdil svoje domneve.

3. Občasno naj poslušalec preveri in miselno povzame zaključke pogovora.

4. V razgovoru, naj poslušalec bere med vrsticami, t.j. naj išče pomen, ki ni nujno vsebovan v izgovorjeni besedi. Pozoren naj bo na neverbalna sporočila, če le-ta dodajajo na pomenu besedam (Nichols in Stevens 1999).

Takšen miselni proces seveda zahteva vajo, preden lahko postane sposobnost, ki omogoča učinkovito poslušanje in oviro spremeni v prednost.

V nadaljevanju bomo bolj podrobno videli kateri so še načini, s katerimi lahko izboljšamo sposobnost poslušanja.

2.2 Aktivno poslušanje

Aktivno poslušanje je tisto, ki omogoča popolno in natančno razumevanje sporočila tako, kot si ga je pošiljatelj sporočila zamislil, vključno z razumevanjem pošiljateljevih čustev, ki so v sporočilu vsebovana. Takšno poslušanje zahteva trud in določene sposobnosti za premagovanje ovir, ki nastanejo pri poslušanju.

Berlogar opisuje aktivno poslušanje kot proces, ki vključuje poslušanje, povezovanje s pomeni besed in preverjanja naših interpretacij. Ta proces se začne z zavedanjem naše vloge v komunikacijskem procesu. Želja, da bi sporočilo razumeli tako, kot so to predvideli pošiljatelji, da bi razbrali pomen, ki so ga sporočilu dali drugi, temelji na empatiji do drugih in na pripravljenosti nadzorovati čustva, z namenom priti do medsebojnega razumevanja (Berlogar 1999, 194).

Brajša povzema Gordona in pravi, da aktivno, oziroma dejavno poslušanje pomeni to, da si prizadevamo prepoznati sogovornikove potrebe, preveriti realnost in objektivnost prepoznanega s pomočjo verbalne povratne zanke (Gordon 1970, po Brajša 1994, 177).

Za doseganje namena, ki ga aktivno poslušanje po svoji definiciji vsebuje, to je natančno razumevanje sporočila na način, kot si ga je zamislil govorec, vključno z razumevanjem govorcevih čustev in potreb, je potrebno razviti določene spretnosti.

Dober poslušalec po Hayesu mora razviti svoje spretnosti tako, da bo sposoben:

- pomagati govorce, da pove svojo zgodbo po njegovih najboljših močeh,
- zadržati pozornost na govorcevem sporočilu,
- dati ustrezno težo tistemu, kar govorec ima za povedati,
- pomagati pri organiziranju informacij, ki jih prejema, da lahko najde smisel tudi v zelo kompleksnem ali slabo strukturiranem sporočilu,
- na najmanjšo možno mero zmanjšati probleme osebnih predsodkov (Hayes, 2002, 54).

Spreten poslušalec bo znal nadzorovati čustveno argumentiranje, izogibati se prehitrih domnev in zaključkov, bo pozabil na stereotipe. Zna prekiniti svoje govorjenje, da bi lahko slišal, kaj želi povedati drugi. Ko je govora konec, zna parafrazirati, dobiti dodatno informacijo ali kako drugače preveriti ali je povedano prav razumel. Išče potrditev lastnega razumevanja ali razlago česar in zakaj ni razumel pravilno. Postavlja vprašanja, da bi razbral pomen in ne prekinja poskusov drugih, da bi razložili svoje zamisli in stališča. Zazna poudarke in dela zaključke, vrednoti dejstva in dokaze, preden se odzove. Spretnost aktivnega poslušanja ni pomembna samo zaradi strinjanja z nekom ampak še bolj takrat, ko moramo razložiti svoje nestrinjanje. Vedno pa moramo najprej biti prepričani, da smo nekaj zares razumeli tako, kot je bilo povedano (Berlogar 1999, 198).

Veščine, ki jih je potrebno razviti z namenom bolj učinkovitega poslušanja vključujejo zlasti (Smith 2000, 52):

Koncentracijo, kar pomeni opuščanje vseh posrednih misli in zavestno razmišljanje o tem, kaj nekdo govori.

Potrpežljivost, saj so slabi poslušalci nagnjeni prekinjanju govorca, preden le-ta uspe povedati nekaj do konca. Potrebno je vzdržati se tega in pustiti govorcu, da govori z lastnim tempom.

Objektivnost, je odlika dobrega poslušalca, ki se bo vzdržal prinašanja sodbe preden ne sliši vse, kar nekdo ima za povedati.

Pri razvijanju teh sposobnosti si lahko pomagamo z napotki, ki jih za učinkovito poslušanje ponuja Barker:

1. Prenehajmo govoriti. Ni možno poslušati, če govorimo.
2. Pokažimo svoje zanimanje. Ohranjajmo očesni stik in dovolimo govorcu, da ga prekine. Nagnimo se naprej. S prikimavanjem pokažimo, da razumemo. Sprašujmo. Jemljimo zapiske, vendar ne čečkati in na ta način zapravljati čas.
3. Ne prekinjajmo. Počakajmo na premor. Izognimo se končanju stavka namesto govorca.
4. Postavimo se v kožo govorca. Vprašajmo se, kako on čuti glede situacije in kako glede nas.
5. Poslušajmo intuicijo. Kaj lahko govorec sporoča z očesi, telesom, gibi, držo. Preverimo intuicijo s pazljivo izbranimi vprašanji.
6. Pazimo na namige. Zabeležimo ideje, ki jih želimo uporabiti kasneje.
7. Spodbujajmo. Izogibajmo se nestrinjanju ali kritiziranju. Pustimo govorcu, da pove, kaj ima za povedati.
8. Preverimo, če smo prav razumeli. Nikoli si ne domišljajmo, da vemo, kaj govorec misli. Ponovimo, kaj je bilo povedano z lastnimi besedami.
9. Vprašajmo se, kaj je dobrega v neki ideji. Sprejmimo in gradimo prizadevanje za pogovorom. Razvijmo svoj pristop do sporočila tako, da raje govorimo "Da in...", kot "Ne, ampak..."

10. Prenehajmo govoriti. To je prva in zadnja zapoved, vse ostalo je odvisno od tega (Barker 2000, 13).

V razgovoru, kjer posameznik poskuša izraziti neki problem, ali je za njega ta razgovor pomemben na neki drugi način, se pogosto zgodi, da ga premagajo čustva. Zato je dobro vedeti, kaj lahko poslušalec stori v takšni situaciji. Ostell idr., povezeto po Hayesu, predlagajo nekaj načel in taktik za upravljanje s čustvi drugih:

- dovoliti govorcu, naj si da duška pri izražanju svojih čustev, še posebej tistih, ki jih težko kontrolira,
- narediti premor, da lahko govorcu damo priložnost, da se pomiri in kontrolira svoje občutke preden se diskusija nadaljuje,
- uporaba reflektivnih stavkov (kot je "zdiš se vznemirjen"),
- opravičiti se, če čutimo, da smo se obnašali neprimerno in izzvali tuja čustva,
- izogniti se obnašanju, ki lahko nadalje vzbudi čustveno stanje (kot npr. označevanje govorcevega obnašanja neumnim ali njegovega dela ničvrednim) (Ostell idr. 1999, pov. po Hayes 2002, 52).

Z vzdrževanjem interakcije in pomaganjem govorcu, da si da duška ali priložnost za kontroliranje svojih čustev, lahko dosežemo točko, kjer bo govorec po eni strani lahko komuniciral z bolj uravnovešenim sporočilom, po drugi strani pa bo pripravljen poslušati razumen odziv.

Iz podrobnega opisa številnih spretnosti, ki jih poslušalec mora razviti za učinkovito poslušanje lahko vidimo, da gre za aktivno dejanje, ki zahteva začasno opuščanje osebnih zadev in namenjanje pozornosti govorcu. Ob tem nam bo v veliko pomoč tudi naša sposobnost samozavedanja, o kateri je bilo govora v prvem poglavju, zlasti takrat, ko gre za potrebo obvladanja lastnih čustev in upravljanja s čustvi drugih.

2.3 Zastavljanje pravih vprašanj

Na podlagi do sedaj navedenega smo lahko sklepali, da je osnovna naloga poslušanja dobro razumevanje tujega sporočila. Videli smo, s katerimi ovirami se pri tem srečujemo in spoznali, katere sposobnosti je potrebno razviti z namenom učinkovitega poslušanja.

V tem podpoglavju je poseben poudarek pri zastavljanju pravih vprašanj. Najbrž nam ni tuje spoznanje, da če želimo nekaj izvedeti moramo najprej vprašati. Z zastavljanjem pravih vprašanj je mogoče bistveno vplivati na kakovost pogovora in pridobiti pomembne informacije.

Ko govorimo o "pravih vprašanjih" pri tem želimo povedati, da niso vsa vprašanja enako učinkovita v določeni situaciji. Osnovno, kar ob tem moramo vedeti je, da obstajajo štiri vrste vprašanj in da bo v odvisnosti od uporabe ene od njih odvisen tudi odgovor na tako zastavljeno vprašanje. Tako razlikujemo tako imenovana zaprta vprašanja, odprta, specifična in povratna vprašanja. Za razlago posamezne vrste vprašanj povzemamo Barkerja:

Zaprta vprašanja so tista, na katera je mogoče odgovoriti zgolj z "Da" ali "Ne". Takšna vprašanja ne dovoljujejo popolnega odgovora, nadaljnje diskusije, razširitve ali modifikacije glede zastavljenega vprašanja. Pogosta uporaba takšnih vprašanj, se lahko zdi kot zasliševanje, ki se lahko negativno odrazi na posameznika. Takšna vprašanja pa so dragocena takrat, ko želimo izvedeti točno določene informacije ali dejstva.

Odprta vprašanja spodbujajo ljudi, da izrazijo, raziščejo in razvijejo svoje mnenje, ideje ali stališča. Odprta vprašanja so tista, ki se začnejo z eno od šest naslednjih besed: zakaj, kdo, kaj, kako, kje, kdaj.

Obstajajo specifična vprašanja s katerimi se zahtevajo izrecne podrobnosti, kot je na primer zahtevanje trdnih dokazov, da je neka ideja možna.

Možno je zastaviti tudi takšna vprašanja, s katerimi na prijazen način vrnemo žogico nazaj govorcu, na primer tako, da vprašamo "Kaj pa ti misliš?". Takšna vprašanja imenujemo povratna (Barker 2000, 14).

Za bolj učinkovito uporabo vprašanj obstaja model, ki ga je razvil Argyris. Model se imenuje lestev sklepanja, ker prikazuje način našega razmišljanja med komunikacijo, v obliki lestve. Na dnu lestve je opazovanje, na vrhu akcija. Celoten potek razmišljanja po tem modelu naj bi izgledal tako:

- na osnovi našega opazovanja, stopimo na prvo prečko na lestvi s selekcijo *podatkov* (izberemo na kaj bomo pozorni),
- na drugi prečki sklepamo o *pomenu* iz lastnih izkušenj in podobnih podatkov,
- na tretji prečki posplošujemo ta pomen v *domnevo*,
- na četrti prečki na osnovi domnev oblikujemo mentalni model (ali *prepričanje*),
- ukrepamo na osnovi našega prepričanja.

Po lestvi se prehajamo gor in dol kadarkoli komuniciramo. Veliko boljši smo pri vzpenjanju, kot sestopanju. Dejansko lahko preskočimo vse prečke v nekaj sekundah. Preskok nam omogoča hitrejše odzivanje, vendar lahko tudi omejuje smer

komunikacije. Tisto, kar je najbolj nevarno, je, da v bodoči komunikaciji za izhodišče uporabimo prej ustvarjena prepričanja, namesto dejanskih podatkov, ki so značilni za ta pogovor.

Lestev sklepanja nam daje več izbire pri usmerjanju pogovora. Pomaga nam da upočasnimo naše razmišljanje in omogoča da:

- se bolj zavedamo svojega razmišljanja,
- naše razmišljanje postane dostopno drugim,
- vprašamo druge, kako oni razmišljajo.

Posebej nam omogoča, da sestopimo iz lastnih osebnih prepričanj, domnev in mnenj in se potem vzpenjamo s skupnim pomenom in prepričanjem.

Ključ uporabe lestve sklepanja je v zastavljanju vprašanj. Cilj ni iskanje razlik v razmišljanju, ampak kaj je skupnega in kako lahko dosežemo skupno razumevanje. Primeri takšnih vprašanj so:

- Na podlagi katerih podatkov temelji povedano?
- Ali se s temi podatki strinjamo?
- Se strinjamo o tem, kaj to pomeni?
- Mi lahko razložiš svoje mnenje?
- Ko praviš (to in to) ali s tem misliš (povemo isto, tako, kot smo mi razumeli)?

Stopanje dol po lestvici je možno z uporabo vprašanj:

- Zakaj misliš, da bo to delalo? Po čemer je to dober načrt?
- Katere domneve misliš da delaš? Ali si upošteval...?
- Kako bo to učinkovalo na...? Ali to pomeni, da...?
- Mi lahko daš primer? Kaj te je spodbudilo, da tako misliš?

Lestev sklepanja nam pomaga ponuditi lastno razmišljanje v presojo drugi osebi. V zvezi s svojim predlogom lahko vprašamo:

- Ali vidiš napako pri mojem načinu razmišljanja?
- Ali na to gledaš drugače?
- Kako bi ti to združil?
- Bi to izgledalo drugače v drugačnih okoliščinah?
- So moje domneve pravilne?

- Sem kaj spregledal?

Lestev sklepanja omogoča, da vidimo, kako poteka proces od izbire podatkov na katere bomo pozorni, preko ustvarjanja domnev in privzemanja določenih prepričanj, ki jih je enkrat, ko so sprejeta težko spreminjati. Prav ta prepričanja kasneje vplivajo na nadaljnjo selekcijo podatkov. S tem se lahko zapletemo v način razmišljanja, ki ga je težko spremeniti. S poslušanjem odgovorov, ki jih dobimo s sprehajanjem po lestvi sklepanja na opisan način, se lahko naučimo biti bolj pozorni na podatke, ki nas vodijo do prepričanj in tako bistveno vplivati na kakovost pogovora.

2.4 Poslušanje neverbalnega sporočila

Izgovorjene besede so le del nekega sporočila. Izgovorjeno sporočilo, kot pravi Brajša (1994, 57), dobi svoj pomen in smisel, svojo učinkovitost in vpliv, šele ob neverbalnem spremstvu. Neverbalen del sporočila lahko okrepi ali oslabi in celo razveljavi izgovorjeno besedo.

Neverbalna komunikacija je sestavljena iz vedenja telesa (drža, usmerjenost in gibi telesa pri sedenju, stoji, hoji in ležanju), mimike (čelo, lica, brada, obrvi, usta), očesnega stika (pogled, zenice, očesne mišice), govora (hitrost, ritem, jakost in barva glasu, artikulacija, melodija, jasnost, smeh, glasovi brez verbalne vsebine), gestikulacije (govorica rok, velike in male poteze), dotika, oblačenja, vedenja v prostoru (intimno, osebno, družbeno, območje telesne razdalje), vedenja v času (intimno, osebno, družbeno in čas za srečanje), zunanjega konteksta (zunanje okoliščine med komuniciranjem).

Neverbalna komunikacija pogosto odkriva več, kot besede, kajti velikokrat je podzavestna in na ta način razkriva dejanske misli in čustva, ki so z besedami morda prikriti. Po izrazu obraza lahko zaznamo določena čustva, kot so jeza, strah, žalost ali veselje, četudi niso izražena z besedami. Očesni stik nam govori o iskrenosti, odprtosti, zainteresiranosti, zaupanju. Vedenje telesa nam lahko razkrije posameznikov odnos do oseb ali stvari, kot so arogantnost ali agresivnost, spoštovanje, obrambno držo, dolgčas in željo iti stran, ali zanimanje in občutek privlačnosti do nekoga. Gestikulacija že sama po sebi lahko govori o pomenu celega sporočila, če recimo na ta način pokažemo velikost ali širino nečesa. Po govoru lahko sklepamo o vrsti pomenov, kot je sarkazem, vznemirjenost, (ne)strinjanje, presenečenje.

Razen tega, da nam zaznavanje neverbalnega sporočila lahko pomaga pri pravi interpretaciji tujih čustev, ter popolnejšem razumevanju tujega sporočila, zavedati se moramo še ene stvari. To je, da se tudi sami odzivamo z neverbalnimi znaki na vsako sogovornikovo sporočilo. To zavedanje je pomembno zlasti zato, da bomo lahko s svojo govorico telesa, pokazali svojo pozornost in zadovoljili govorčevo potrebo po tem, da ga cenimo in spoštujemo.

Povzetek:

Sposobnost dobrega poslušanja ljudje zelo cenijo, kljub temu pa jo le redki zares obvladajo. Zaradi številnih prednosti, ki so na strani dobrega poslušalca (boljše razumevanje drugih in s tem lažje delo z ljudmi, pridobivanje koristnih informacij, idej in seznanjenost z določenimi problemi, pridobivanje zaupanja in poglobljanje odnosa) bi si vsak vodja moral prizadevati za razvoj te sposobnosti. To sicer zahteva poznavanje dejavnikov, ki so ovira učinkovitem poslušanju in določene tehnike, kot so zastavljanje pravih vprašanj in aktivno poslušanje, kot tudi nekaj osnove neverbalne komunikacije, vendar se bo vsaki napor, ki je v to vložen, zagotovo večkratno obrestoval.



3 POSREDOVANJE INFORMACIJ

Ko vemo, da so temeljne človeške lastnosti takšne, da na njegovo vsakdanje delo vplivajo določene potrebe in čustva, ter da človek pri svojem delu vse bolj išče smisel svojega početja in ne le vir preživetja, moramo takšnemu človeku zagotoviti, da bo lahko svoje delo opravljal suvereno. Za suvereno odločanje in večji osebni prispevek na delovnem mestu so ključnega pomena informacije, ki jih ljudje prejemajo.

Pri tem ni mišljeno zgolj enosmerno informiranje ljudi o novicah in stvareh, ki so se zgodile, posredovanje filtriranih informacij po meri njihovih avtorjev in nadrejenih, ali pa suhoparno informiranje o nalogah, ki jih je potrebno narediti, oziroma ukazovanje. Mišljeno je posredovanje informacij, ki si jih ljudje sami želijo in jih potrebujejo, predvsem pa takšnih, ki omogočajo ljudem videnje njihove lastne vloge pri vsem, kar se v organizaciji dogaja.

S posredovanjem informacij, ki so pomembne za ljudi s posebnim poudarkom na važnosti izmenjave teh v neposrednih medsebojnih odnosih, dajemo ljudem osnovo za kakovostno odločanje, vplivamo na njihovo samoiniciativnost, omogočamo jim prevzemanje odgovornosti za svoje delo, ustvarjamo jim občutek pripadnosti organizaciji in jim omogočamo poistovetenje z njeno vizijo in cilji ter vplivamo na boljše sporazumevanje in odpravljanje nesporazumov. Hkrati jim s povratno informacijo o učinkih njihovega dela zagotavljamo tisto osnovo, ki jo potrebujejo, če želimo, da bi svoje vedenje spremenili in ga izboljšali. Glede na veliko nagnjenost ljudi, da povratne informacije posredujejo ponavadi le takrat, ko je kaj narobe, se zdi potrebno posebej poudariti pomen pozitivnega odziva, ki ima izreden učinek na motivacijo in prizadevanje ljudi, kljub temu pa največkrat izostane.

V tem poglavju bi se zaradi vsega zgoraj navedenega, kot tudi zaradi nespornega dejstva, da so kakovostne informacije temelj kakovostnih odločitev in dejanj ter hkrati minimalna zahteva za kakršnokoli smiselno ravnanje, osredotočili prav na te tri dejavnike, torej informiranje, povratna informacija in pozitiven odziv. Dodatni razlog za tako ozko izbiro med vsemi dejavniki iz kompleksne problematike, ki je vsebovana v pojmu komuniciranje, leži v spoznanju, da so prav naštetih dejavniki največja ovira oziroma pomanjkljivost v marsikateri organizaciji.

V nadaljevanju bomo videli, katere informacije si zaposleni dejansko želijo, kako jim te informacije posredovati na najbolj učinkovit način, zakaj je tako pomembno posredovanje povratnega sporočila in kako to storiti na ustrezen način, ter spoznali pomen pozitivnega odziva.

3.1 Informiranje

Na vedenje ljudi, njihove odločitve, zavzetost, pripadnost, odločnost za ukrepanje in delovanje odločilno vplivajo informacije, ki jih prejemajo.

Časi, ko je ljudem bilo dovolj povedati, kaj naj delajo, če so sploh kdaj obstajali, so daleč za nami (Forsyth 2000, 1). Zaposleni so danes mnogo bolj zahtevni, kot v preteklosti. Analize o komunikacijskih potrebah zaposlenih, ki jih navaja Gruban (2005, "on-line"¹), kažejo, da si le-ti želijo, odkrite, poštene, pogoste, jasne in pravočasne informacije; razlage in interpretacije sprememb v poslovnem okolju; notranje okolje, ki spodbuja spoštovanje in zaupanje; priložnost biti poslušan, vključen in prepoznan, poznati cilje in vizijo organizacije, razloge za spremembe in poslovne odločitve ter vpliv dogajanj na njih osebno.

Poznavanje ciljev in vizije organizacije, sprememb in poslovnih odločitev, pomaga ljudem pri sprejemanju odločitev, njihovi vključitvi v reševanje problemov in pripravljenosti prevzemanja novih obveznosti. Posredovanje informacij o tem, kako s svojim delom prispevajo uresničevanju ciljev podjetja, jim omogoča videti učinek svojega dela. To jim bo dalo občutek, da je njihovo delo pomembno in da se jih spoštuje, kar bo vplivalo na njihovo večje prizadevanje in večji občutek odgovornosti. Za prevzemanje odgovornosti pa je spet ključnega pomena oskrba ljudi s kakovostnimi informacijami, kajti brez njih ne morajo sprejemati ustreznih odločitev, niti prevzemati potrebnih dejanj. Z doslednim informiranjem omogočamo ljudem razvoj njihove samostojnosti.

Pri informiranju je pomembno vedeti, kako in koliko informacij posredovati. Preveč informacij, ki vsebujejo polno nepomembnih podrobnosti, je prav tako slabo, kot nezadostno informiranje in posredovanje zapoznelih, nepomembnih in netočnih informacij. Če želimo zagotoviti koristne informacije, morajo izpolnjevati določene pogoje:

1. *Morajo biti relevantne.* Tiste, ki to niso, povzročajo izgubljanje časa, prikrivanje pomembnih dejstev, zamašitev informacijskih kanalov in povečanje administrativnih stroškov. Nepopolne informacije onemogočajo prinašanje ustreznih odločitev.

2. *Morajo vsebovati le potrebne podrobnosti.* Nova tehnologija omogoča dostopnost do več informacij, kot je to nujno potrebno. Zato pri posredovanju informacij moramo dobro pretehtati, koliko podrobnosti res potrebuje vedeti oseba, kateri je informacija namenjena.

¹ Dostopno na spletni strani: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna-glasila/>

3. *Morajo biti točne.* Netočne informacije vodijo slabim odločitvam. Pri tem vendarle moramo paziti, kako natančno bomo informacije posredovali, saj je pri tem odločilna korist, ki jo lahko dosežemo z bolj ali manj natančno informacijo.

4. *Morajo biti popolne.* Tudi tukaj je popolnost informacij, kot pri točnosti, relativen pojem. Ne bo imelo smisla zadrževati sprejemanja neke odločitve samo zato, ker nimamo na razpolago celotnega poročila z vsemi najmanjšimi podrobnostmi.

5. *Morajo biti pravočasne.* Zaradi potrebe po hitrem ukrepanju, je včasih informacije boljše imeti na razpolago takoj, kot pa čakati na njeno popolnost, ki morda za samo odločitev niti ni tako pomembna.

6. *Morajo biti učinkovito predstavljene.* Neustrezno predstavljene informacije, ne glede na njihov pomen, so lahko manj kot uporabne. Raziskave kažejo, da je informacije mogoče najlažje razumeti, če so predstavljene v obliki tabel, diagramov ali grafov (Smith 2000, 42).

Na koncu je dobro vedeti, da zaposleni razen iz formalnih virov podjetja, črpajo informacije kar v 90 % (Gruban 2005, "on line"²) iz neformalnih virov. Polovico od tega jih prihaja iz zgledov in dejanj (ne besed!) njihovih vodij, drugo polovico pa črpajo iz različnih aktivnosti in dokumentov o politiki firme (na primer pravilnik o nagrajevanju, sistem motiviranja, sistem izbire kadrov in načina napredovanja, iz zgledov, kako se stvari počnejo, kdo uspe, kdo je kaznovan, in podobno). Na ta način pridobljene informacije oblikujejo vedenje zaposlenih. Zato je še kako pomembno, da so besede in dejanja vodij usklajene.

3.2 Povratna informacija

Povratna informacija, o kateri je govora v tem podpoglavju, se predvsem nanaša na posredovanje svojega opažanja in mnenja drugim o njihovem obnašanju oziroma informiranju posameznika o učinkih njegovega dejanja na druge ljudi v organizaciji, na njegovo delo ali pa na organizacijo kot celoto. Ne gre torej zgolj za povratno informacijo, kot eno od osnovnih sestavin komunikacije, ki omogoča pošiljatelju izvedeti ali je bilo njegovo sporočilo sploh in v kolikšni meri razumljeno.

Na osnovi takšne povratne informacije posameznik lahko oceni učinkovitost svojega vedenja in ga na osnovi te ocene po potrebi spremeni z namenom izboljšanja učinka le-tega.

² Dostopno na spletni strani: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/>

S povratno informacijo zaposlenim v delovni organizaciji omogočamo (Smith 2000, 93):

- da razumejo svoje prednosti in tudi področja, ki bi jih morali izboljšati,
- izvedeti, kako napredujejo glede na zastavljene cilje,
- pokazati, da smo zainteresirani za njihovo delo,
- poudariti pomen njihovega dela v kontekstu širše organizacije,
- pomaga jim dati novo perspektivo na njihove lastne probleme in težave.

Pri podajanju povratne informacije moramo vedeti način, kako to storiti, sicer se lahko zgodi, da jo prejemnik razume kot kritiko. Kritika vedno povzroča negativna čustva pri osebi, kateri je namenjena in ima v splošnem negativen učinek. Povratno informacijo, ki jo prejemnik, ne bo razumel kot kritike, lahko poimenujemo konstruktivna povratna informacija.

Konstruktivna povratna informacija po Brajši (1994, 109)

mora biti posredovana v verbalni obliki, prilagojena prejemniku, njegovi zmožnosti razumevanja in trenutnem razpoloženju. Ni vseeno kdaj komu kaj sporočiti. Prizadevati si je treba, da bi bila sprejeta prostovoljno, tako da ne bo doživeta kot vsiljena. V posredovanju takšne povratne informacije je treba biti konkreten, natančen in opredeljen. Ne govoriti o principih, ampak o konkretnih dogodkih, ne o teoretičnem razmišljanju, temveč o natančno določenih konkretnih primerih. V teh informacijah ni ocen in diagnoz, ampak so opisi in pojasnila. Sporočilo je jasno, razumljivo in direktno. Pomembno je, da tudi prejemniku s povratno informacijo zagotovimo njegovo pravico do odziva. Prav tako je pomembno vztrajanje pri objektivnosti in čim večje približevanje resničnosti. Povratna informacija mora biti popolna in neposredna, dana v celoti in tistemu na katerega se nanaša. Mora biti informativna in iskrena, konstruktivna in dobronamerna ter uporabna.

Po Smithovi (1996, 99) je konstruktivna povratna informacija tista, ki je

osredotočena na zadevo ali problem, za razliko od kritike, ki je osredotočena na osebo; konstruktivna povratna informacija je usmerjena na prihodnost, s kritiko se vračamo nazaj v preteklost; s konstruktivno povratno informacijo iščemo skupne rešitve problema, s kritiko dokazujemo krivdo; konstruktivna povratna informacija obravnava določene primere ali situacije, s kritiko posplošujemo; v konstruktivni povratni informaciji navajamo točne podatke kdaj se je kaj zgodilo, v kritiki

uporabljamo besedi "vedno" ali "nikoli"; v konstruktivni pozitivni kritiki vedno uporabljamo pozitiven, prijateljski pristop, kritiko začenjamo iz pozicije sovraštva ali z agresijo.

Medtem ko Brajša poudarja pomen posredovanja konstruktivne povratne informacije neposredno osebi, ki ji je namenjena in to v verbalni obliki, ter skrbi za njeno čim večjo prilagojenost osebi, ki ji je namenjena, poudarek pri Smithovi pa je na tem, da se konstruktivna povratna informacija nikoli ne sme nanašati na osebo ampak vedno na določeno zadevo ali problem. Oba avtorja se strinjata, da mora biti konstruktivne povratne informacije konkretna in natančna, brez kakršnegakoli posploševanja, ter posredovana dobronamerno oziroma s prijateljskim pristopom.

Za učinkovito podajanje konstruktivne povratne informacije Smithova (1996, 100) ponuja sledeče napotke:

1. *Moramo biti na jasnem, kaj želimo povedati.* V vsakem primeru se je potrebno izogniti osebnim reakcijam, ki jih lahko izzovejo drugačne vrednote in/ali čustveni naboj. Če je povratna informacija zelo pomembna, se na njo moramo pripraviti. To storimo tako, da zapišemo, kar želimo povedati ali morda celo vadimo z nekim drugim, kako bomo kaj povedali. Če to ni možno, preden kaj izrečemo za trenutek zberemo svoje misli in šele nato govorimo.

2. *Začeti je treba s pozitivnim.* Če želimo, da se ljudje izboljšajo, morajo najprej vedeti, kaj so njihove dobre lastnosti. Ko jim pokažemo, da smo te prepoznali in da jih cenimo, bodo lažje sprejeli tudi svoje slabše strani.

3. *Moramo biti določeni.* Ne glede na to, če gre za pozitivno ali negativno povratno informacijo o določenem opravljenem delu ali vedenju, moramo biti pri podajanju povratne informacije zelo jasni. Na noben način ne bomo pomagali nekomu, če povemo, da je "naredil neumnost". Da bi se lahko kaj naučil, mu moramo natančno opredeliti *kaj* je tisto, kar je naredil narobe.

4. *Osredotočiti se moramo na vedenje, in ne na osebo.* Tako raje, kot povedati nekomu "da mu ne moremo zaupati" povejmo "sem razočaran, ker si pustil skupino na cedilu, zato ker nisi storil tisto, kar si rekel, da boš".

5. *Dotikati se samo tistega vedenja, ki ga je mogoče spremeniti.* Povratna informacija glede stvari, ki jih prejemnik ne more spremeniti, lahko zelo demoralizira.

Navedene napotke za učinkovito podajanje konstruktivne povratne informacije je mogoče dopolniti z nekaj dodatnimi, ki jih navaja Hunsaker (2001, 61): zagotoviti

moramo, da bodo naši komentarji podani z namenom pomagati posamezniku, govoriti moramo direktno in z občutkom, ne smemo groziti ali obsojati, povratno informacijo podajmo takrat, ko jo je posameznik pripravljen sprejeti, preverimo veljavnost svojih izjav, ter ne smemo obremeniti posameznika z več, kot lahko sprejme.

S konstruktivno povratno informacijo pomagamo ljudem pri razvijanju njihovega samozavedanja, omogočamo jim učenje in razvoj ter soočanje s posledicami njihovega obnašanja. Učinek konstruktivne povratne informacije se kaže s spremembo v vedenju posameznika in posledično tudi v uspehu organizacije.

3.3 Pozitiven odziv - priznanje za dobro opravljeno delo

Povratno informacijo ponavadi posredujemo takrat, ko je kaj narobe, ko pa ni posebnih težav se nam zdi, da povratna informacija ni potrebna. To je še kako napačna domneva, saj je prav pozitiven odziv zelo motivacijski.

Čeprav ima povratna informacija zelo velik pomen za napredek in razvoj ljudi, je na žalost večina informacij, ki jih v delovni organizaciji sprejemajo, negativnih. Negativnih zato, ker jih največkrat posredujemo takrat, ko je kaj narobe, ko se ne strinjamo, ko krivimo druge ali jih popravljamo.

Za razliko od negativnih povratnih informacij s pozitivno povratno informacijo, oziroma s pohvalo za dobro opravljeno delo in s priznanjem vedenja posameznika, s katerim je dal svoj prispevek, lahko zelo močno vplivamo na njegovo motivacijo in prizadevanje. Kako velika je moč pozitivnega odziva oziroma pohvale, razumemo lahko, če samo pomislimo, kako smo se sami počutili ob neki priložnosti, ko nam je pohvala bila izrečena.

Čeprav je pozitiven odziv izredno motivacijsko orodje, ga velika večina vodij preprosto pozabi izreči, ali pa se jim zdi, da sploh ni potreben. Ljudje pa potrebujejo vedeti, da cenimo njihovo prizadevanje in njihove dosežke. Zato jim moramo pokazati, da je njihovo delo opaženo in da ga spoštujemo. Večkrat jim pokažemo, da smo prepoznali njihov trud, večjo spodbudo bodo imeli za prizadevanje in bolj bo zadovoljena njihova potreba po priznanju in samoizpolnitvi.

Možni načini, na katere lahko pokažemo prepoznani trud in dosežek, so (Smith 2000, 98):

- Da pokažemo svoje osebno zanimanje. To ljudem daje občutek, da jih cenimo, kot posameznike in da niso le zobec v koleščku. Pri tem jih lahko povprašamo po zdravju, o družini, ali pa jim čestitamo na doseženem športnem uspehu.

- Da jim damo priznanje za dobro opravljeno delo, bodisi v pisni obliki ali ustno. Priznanje je lahko namenjeno tako posamezniku, kot tudi skupini ali oddelku.

- Da jih nagradimo na konkreten način, ko je opravljeno kakšno zahtevno delo, ali ob dokončanju nekega projekta. Nagrade so lahko košček torte, škatla čokolade, gledališke karte ali pa bon za kosilo ali obleko.

- Da objavimo dosežek na oglasni deski ali internem glasilu, tako da je javno oznanjen. Večina ljudi radi vidi svoje ime javno objavljeno.

Pri izbiri načina je pomembno, da preverimo, ali ima nekdo raje javno ali privatno pohvalo, formalno ali neformalno, v kakšni obliki (kot denar, darilo, besede zahvale, ali kombinacijo le-teh), ali je treba pohvalit posameznika ali pa skupino. Z neustrezno izbiro načina izražanja priznanja, lahko izzovemo popolnoma nasproten učinek od zelenega. Če v organizaciji prej ni obstajala praksa izkazovanja priznanja na ta način, moramo ljudem razložiti, zakaj jo sedaj uvajamo in jim morda celo priznati, da so zaradi tega bile zamujene dragocene priložnosti v preteklosti.

Posredovanje pozitivnega odziva zahteva določen trud. Ni dovolj, če nekomu samo rečemo, da je delo dobro opravil. Čeprav je tudi to lepo slišati, od tega ni večje koristi. Pozitiven odziv mora biti jasno definiran. Zato, če mislimo da je nekdo na primer imel dobro predstavitev, moramo povedati, zakaj to tako mislimo. Pri tem uporabimo lahko besede, kot so: "Mislim da si naredil zelo dobro predstavitev. Bil si zelo jasen, držal si se bistva, uvod je bil dober in zaključek močen. Bilo je lepo in kratko. Nihče se ni imel priložnost dolgočasiti...".

Najbolj učinkovit pozitiven odziv bo takšen, s katerim pri posamezniku prepoznamo kot pohvale vredno ravno tisto, kar posameznik sam doživlja kot svoj konkreten osebni uspeh. Uspešnost vodje bo med ostalim merljiva tudi skozi njegovo sposobnost prepoznavanja in pozitivnega odzivanja na takšne dosežke pri posamezniku.

Povzetek:

S posredovanjem informacij, ki so pomembne za ljudi ustvarjamo temeljne in minimalne pogoje za njihovo kakovostno odločanje in suvereno opravljanje dela. Hkrati zadovoljujemo njihovo potrebo in željo po pripadnosti in vključenosti v vsa dogajanja znotraj organizacije. S povratno informacijo omogočamo ljudem videti pomen njihovega dela v kontekstu širše organizacije ter jih obveščamo o učinkih njihovih dejanj na druge ljudi in organizacijo kot celoto. S tem vplivamo na njihovo motiviranost in zavzetost ter spremembo njihovega vedenja v bolj učinkovitega. S pozitivnim odzivom pokažemo ljudem, da smo prepoznali njihovo prizadevanje in da cenimo

njihove dosežke. S tem zadovoljujemo njihovo potrebo po priznanju in tako vplivamo na njihovo še večje prizadevanje.

4 ZAUPANJE

Doseganje izjemnih dosežkov v organizaciji je možno samo takrat, če znotraj organizacije obstaja zaupanje. Temu je tako zato, ker je doseganje ciljev organizacije možno samo s sodelovanjem med ljudmi, ljudje pa bodo prispevali bistveno več, samo če si lahko zaupajo. Medsebojno zaupanje pomeni prepričanje, da se ljudje lahko zanesejo eni na druge pri doseganju skupnega cilja.

Za sproščanje svoje ustvarjalnosti, svobodno izražanje idej, nesebično delitev znanja in izkušenj ljudje potrebujejo veliko mero zaupanja. Svojo ustvarjalnost in ideje bodo pokazali samo takrat, ko se počutijo svobodni zapustiti varno področje znanega in stopiti v neznano, oziroma ko lahko zaupajo, da morebitne napake, ki lahko ob tem nastanejo, ne bodo kaznovane, ampak sprejete kot priložnost za učenje. Nesebična delitev znanja, izkušenj in informacij omogoča kopičenje kolektivnega znanja na enem mestu, kar predstavlja neprecenljivo vrednost za organizacijo in potencialno konkurenčno prednost.

Ljudje, ki se lahko zanesejo na sodelavce so samozavestni, odprti in iskreni, pripravljeni prevzeti riziko, manj se upirajo spremembam in svoje delo opravljajo tako, da je tudi njim možno zaupati. Nasprotno temu, ljudje, ki ne zaupajo sodelavcem so pogosto manj produktivni, ker ne čutijo podpore in se jim zdi, da so pri opravljanju dela prepuščeni sami sebi, hkrati pa porabljajo preveč časa in energije za razmišljanje o dobronamernosti besed in dejanj takšnih sodelavcev iz strahu, da se za tem ne skriva dejansko nekaj drugega. V organizaciji, kjer ni medsebojnega zaupanja, so po raziskavi Kauzesa in Posnerja (1993), ljudje oprezni, manj odprti, manj zadovoljni, manj je mogoče na njih vplivati, so bolj distancirani in je bolj verjetno, da bodo odšli s prvo priložnostjo.

Ljudje radi delajo v uspešnem okolju, kjer so postavljeni izzivi, kjer si ljudje zaupajo in vsak vidi rezultat svojega npora. Kako se ustvarja takšno okolje in kako se gradi zaupanje bomo videli v nadaljevanju.

4.1 Vizija in cilji

Izgradnja zaupanja in ustvarjanje temeljev uspešnega okolja se začne z zasnovano vizije organizacije in jasno zastavljenimi cilji.

Glede na to, da vizija izhaja iz interesov pomembnih udeležencev organizacije, ljudje, ki se s takšno vizijo poistovetijo, imajo trdno osnovo za zaupanje organizaciji. Tavčar (1999, 21) navaja, da vizija daje usmeritev, posreduje podobo organizacije, olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje in usklajevanje ter sprošča energije. Z druge strani, jasno zastavljeni cilji, ki morajo biti merljivi, dosegljivi in spodbudni, omogočajo ljudem, da vedo kam gredo, da lahko spremljajo napredek in jim dajejo

spodbudo za naprej. Doseganje vnaprej zastavljenih ciljev daje ljudem občutek, da je njihovo prizadevanje bilo vredno, daje občutek zadovoljstva in ustvarja zaupanje v organizacijo. Nasprotno temu, organizacije za katere je značilno, da njeni ljudje nikoli ne vedo, kaj se pravzaprav dogaja, jim niso jasni cilji, politika ali navodila, redko kažejo visoko moralo.

Za izgradnjo trdne organizacije morajo biti ljudje združeni s skupnim namenom, s skupno usmeritvijo, morajo vedeti zakaj težijo v tej smeri in kateri principi jih vodijo. Enotnost med zaposlenimi obstaja takrat, ko ljudje delijo med seboj, se podpirajo in uresničujejo namen splošno sprejetih ciljev in teženj. Ne samo da zaposleni vedo kaj so skupni cilji, ampak se tudi strinjajo, da so skupne vrednote in vizija pomembni za prihodnji uspeh organizacije. Prav tako imajo zaposleni v trdno izgrajeni organizaciji skupno razlago kako te vrednote prakticirati.

Vse to omogoča dobro zasnovana vizija organizacije in jasno opredeljeni cilji. Seveda je pri tem pomembno poskrbeti še za dobro komunikacijo v organizaciji in informiranost vseh zaposlenih glede vizije organizacije in njenih ciljev.

Kljub svojemu izjemnemu pomenu, vizija in cilji so le oporišče pri izgradnji zaupanja. Dejansko zaupanje pa se gradi skozi odnose v organizaciji. V naslednjem podpoglavju bomo pokazali, kako vodje gradijo zaupanje.

4.2 Izgradnja zaupanja

Da bi ljudje bili zavzeti in da bi sprejeli cilje organizacije za svoje, morajo zaupati in spoštovati vodjo. Na izgradnjo zaupanja med vodjo in zaposlenimi vplivajo določeni dejavniki, Bartolome (1999) pa jih razvršča v šest kategorij, komunikacija, podpora, spoštovanje, poštenost, predvidljivost in kompetence in jih pojasnjuje, kot sledi:

Komunikacija omogoča informiranje, posredovanje ustrezne povratne informacije, pojasnitev odločitev in politike podjetja, iskreno zanimanje za tuje osebne probleme in upiranje skušnjavi kopičenja informacij z namenom njihove uporabe samo kot sredstva za doseganje svojih ciljev. Poseben poudarek je na komunikaciji s posamezniki.

Podpora pomeni izkazovanje skrbi zaposlenim, kot ljudem. Pomeni biti dosegljiv in dostopen, pomagati ljudem, voditi jih, spodbujati njihove ideje, braniti njihove pozicije. S podporo ljudem izkazujemo svoje zanimanje za njih in njihovo napredovanje. Zaupanje se gradi še posebej takrat, ko podpiramo nekoga, ki je v težavah.

Spoštovanje izkažemo ljudem z delegiranjem naloge in še posebej takrat, ko jih poslušamo in njihovo mnenje tudi upoštevamo.

Poštenost pomeni priznati tuje zasluge, biti objektiven in nepristranski, velikodušno pohvaliti. Temu nasprotno obnašanje - pristranost, hinavščina, prilastitev tujih idej in dosežkov, neetičnost - je nekaj, kar se težko pozablja in hudo prizadene zaupanje.

Predvidljivost je stvar konsistentnega obnašanja ter izpolnitve tako eksplicitnih, kot implicitnih obljub. S svojim doslednim obnašanjem najbolje dokazujemo svojo avtentičnost. Ljudje poslušajo besede in opazujejo dejanja. Na osnovi tega ugotavljajo njihovo skladnost. Če so besede in dejanja usklajeni, je to osnova na kateri se ustvarja zaupanje.

Kompetentnost pomeni izkazovanje tehnične in profesionalne usposobljenosti in dobrega poslovnega občutka. Oziroma, če ta pojem nekoliko bolje opredelimo s pomočjo definicije Svetlika in Kohonta (2001, "on-line"³) potem je potrebno kompetence razumeti, kot "vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo v organizaciji učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo (aktualizacija). Obsegajo tako znanja, kot tudi izkušnje, lastnosti, motive, samopodobo, poteze in značilnosti posameznika, vedenja, spretnosti in veščine". Zaposleni ne želijo biti podrejeni ljudem, ki niso kompetentni.

Smithova (2000, 31) meni, da mora vodja z namenom ustvarjanja učinkovitega odnosa z zaposlenimi in izgradnje zaupanja,

kot prvo, *spoštovati ljudi* - kar pomeni ceniti jih takšne, kot so zaradi njihovih enkratnih osebnostnih lastnosti, ki določajo njihovo individualnost;

drugo, *pokazati empatijo* - s tem, ko se vživimo v tuji problem in ljudem to pokažemo, le-ti lahko vidijo bolj jasno sliko celega problema in zadevo lahko pogledajo znotraj svojega referenčnega okvira, ne pa tako, kot jo vidimo mi;

in tretje, *biti iskren* - kar pomeni biti to kar si, biti iskren glede svojih čustev in mnenja ter sporočati drugim, da smo odprti do novih idej in da želimo pomagati.

S kombinacijo teh treh dejavnikov je mogoča izgradnja odnosa zasnovanega na odprtosti in zaupanju, t.j. odnosa, ki bo utrdil zaupanje in ljudem omogočil prevzemanje večje odgovornosti.

Smithova, kot vidimo, poudarja predvsem osebno držo posameznika, kot bistvo izgradnje zaupanja, Bartolome pa temu dodaja še druge pomembne dejavnike, kot so

³ Iz vira dostopnega na spletu:

http://66.249.93.104/search?q=cache:24foGJf_0EgJ:www.drustvo-ucit-zgodovine.si/dokumenti/poklicne.doc+svetlik+kompetence&hl=sl&ct=clnk&cd=35

komunikacija s posameznikom, doslednost vodje in njegova kompetentnost. Lahko rečemo, da bo že zgolj navaden človeški odnos do ljudi imelo pomemben vpliva na izgradnjo njihovega zaupanja do nas. Vendar, če želimo da bi nas cenili in spoštovali kot vodjo, preko katerega ljudje lahko sprejmejo cilje organizacije za svoje, moramo skrbeti za njihovo dobro informiranost, paziti na svojo verodostojnost in skrbeti za razvoj svojih kompetenc.

Za izgradnjo zaupanja so potrebni meseci in leta, samo trenutek pa je dovolj, da ga izgubimo. Včasih izgubljenega zaupanja ni več mogoče pridobiti nazaj. Takrat se običajno zgodi, da ljudje zapustijo organizacijo in so bolj pripravljeni na izgradnjo novih odnosov, kot na prizadevanje za vzpostavitev ponovnega zaupanja. Izgubljeno zaupanje pa je mogoče pridobiti nazaj takrat, ko oseba, ki je zaupanje izgubila, verjame, da bo korist od vzpostavitve prejšnjega odnosa upravičila trud, ki je za izgradnjo ponovnega zaupanja potreben. V primeru, ko je oseba, ki je izgubila zaupanje pripravljena vložiti svoj čas in energijo v obnovo zaupanja, ko meni, da ji bo to prineslo korist, ali kadar nima drugih možnosti, za obnovo zaupanja je potrebno storiti sledeče:

1. Priznati izgubljeno zaupanje in se opravičiti,
2. Iz perspektive osebe, ki je zaupanje izgubila, določiti naravo izgubljenega zaupanja in dogodke, ki so vzrok za izgubo zaupanja,
3. Priznati, da je določen dogodek povzročil izgubo zaupanja in prositi za odpuščanje,
4. Sprejeti odgovornost za izgubljeno zaupanje,
5. Ponuditi povračilo.

Pri tem se lahko zgodi, da bo oseba:

- Zavrnila obnovo odnosa. Pri tem moramo ugotoviti, zakaj je temu tako. Če pri tem ugotovimo, da je opravičilo nepopolno in nezadostno, ponovimo prve štiri točke. Če pa oseba meni, da vse to, kar smo ponudili ni dovolj, poudarimo koristi, ki jih obnova odnosa lahko prinese;

- Sprejela opravičilo, vendar iskala nerazumno povračilo. V tem primeru je odnos končan, razen, če ne najdemo rešitev, ki je za obe strani sprejemljiva;

- Sprejela opravičilo in zahtevala razumno povračilo. Vse dokler bo prizadeta oseba izkazovala iskreno prizadevanje za obnovo odnosa, je takšna rešitev sprejemljiva;

- Sprejela opravičilo brez iskanja kakršnegakoli povračila. To seveda kaže, na najbolj uspešen izid.

Ko smo na ta način dobili odpuščanje in je odnos obnovljen, s tem ponovno zaupanje še ni dokončno zgrajeno. Prizadeta oseba potrebuje čas, da se ji čustva pomirijo, v prihodnje pa bo lahko še toliko bolj občutljiva na besede in dejanja osebe, čigavo zaupanje je enkrat izgubila. Oseba, ki je izgubo zaupanja povzročila, bo lahko imela občutek krivde, slabo vest in se počutila neprijetno v bližini prizadete osebe (Lewicki idr. 1996, pov. po Kramer in Tyler b.l., 114-139⁴).

Kot smo videli, je zaupanje zelo dragoceno in ga zato ne smemo zlahka jemati, četudi obstajajo možnosti, da ga pridobimo nazaj, kar navadno zahteva še več truda, energije in sredstev, kot pa njegova prvotna izgraditev.

4.3 Zgled

Vodja s svojim zgledom najbolje pokaže v kaj verjame, kako sam prispeva doseganju skupnih ciljev, ter svojo dejansko skrb za ljudi. Vse, kar vodja pove ali stori, bodo ljudje, katerim je nadrejen, zagotovo opazili in o tem oblikovali svoje mnenje. Tisto, kar zaposleni pri vodji cenijo, so odprtost, doslednost, usklajenost besed z dejanji, izpolnitev obljub, jasna načela, ki se jih vedno drži, ter njegova fizična prisotnost med ljudmi. S svojim lastnim prizadevanjem in izkazovanjem skozi vsakdanje aktivnosti, vodja daje zgled, pridobi spoštovanje in vpliva na zavzetost zaposlenih. Na teh osnovah pa se gradi zaupanje.

S tem, ko vodja ve, da s svojim vedenjem daje zgled zaposlenim, lahko tudi vpliva na razvoj določenih navad pri ljudeh, za katere želi, da bi jih sprejeli (Smith 2000, 38):

- Če želi, da ljudje naredijo tisto, kar so rekli da bodo, mora dokazati lastno zanesljivost;
- Če želi njihovo inovativnost, mora biti pripravljen na prevzemanje rizika;
- Če želi, da bodo vložili dodaten napor, se mora tudi sam potruditi bolj;
- Če želi njihovo odprtost, bo moral najprej sam biti iskren;
- Če želi, da si medsebojno zaupajo, jim mora zaupati prvi;
- Če želi, da dosežajo izjemne dosežke, jih mora oskrbeti s pozitivno, navdihujočo in spodbudno vizijo prihodnosti.

⁴ Iz vira dostopnega na spletu: <http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm>

Ljudje želijo in potrebujejo vodje, katerim lahko zaupajo. S svojim zgledom, kako ravna v vsakdanjih situacijah in odnosih z ljudmi, vodja največ vpliva na razvoj in ohranitev tega zaupanja.

Povzetek:

Bistveno večji prispevek ljudi in doseganje izjemnih dosežkov organizacije so možni le v okolju, kjer obstaja medsebojno zaupanje. Za izgradnjo zaupanja v organizaciji sta ključna dva dejavnika. Prvi dejavnik sta obstoj vizije in ciljev, s katerimi se lahko ljudje poistovetijo in jih sprejmejo za svoje. Drugi dejavnik je vloga vodje, kot vezne osebe za približevanje vizije in ciljev podjetja posameznikom, ter osebe, ki s svojim prizadevanjem in osebnim zgledom največ lahko vpliva na razvoj in ohranitev zaupanja znotraj organizacije.

5 RAZVOJ

O razvoju ljudi v organizaciji Daft (1999) pravi, da "organizacija lahko raste in se uči samo, če ljudje, ki delajo v organizaciji rastejo in se učijo". S takšno se izjavo seveda bomo strinjali, še posebej takrat, ko smo prepričani, da so ljudje temelj njenega obstoja. V naravi ljudi pa je, da nenehno težijo k razvoju in napredku. Naloga organizacije je zato podpreti to težnjo in omogočiti ljudem razvoj tudi v njihovem delovnem okolju.

Razvoj in napredek v organizaciji omogoča ljudem, da čutijo zadovoljstvo s svojim delom, da pomembno prispevajo k svoji skupini in organizaciji, da v svojem delu najdejo izziv, da je njihov prispevek prepoznan oziroma nagrajen, da imajo kontrolo nad tistim delom svojega dela, za katerega so odgovorni, ter da zadovoljijo potrebo po pridobivanju novih izkušenj, znanj in sposobnosti. Takšni občutki in zadovoljitev takšnih potreb so neobhodni za največji možni prispevek ljudi na njihovem delovnem mestu.

Sami organizaciji pa razvoj ljudi prinaša (Barker 2000, 95):

- Večjo produktivnost v krajšem času. Bolj usposobljeni ljudje, so bolj gotovi pri opravljanju svojega dela, so bolj zmogljivi, lažje dosegajo standarde in delajo manjše izgube in škodo.

- Izboljšano izvajanje dela. To se kaže s povečanjem učinka, izboljšanjem kakovosti in pravočasnostjo.

- Večji prispevek delavcev. Ljudje so bolj pripravljeni za prevzemanje nalog in novih odgovornosti, so bolj motivirani, manj izostajajo z dela in manjše so poškodbe na delu.

- Večje zanimanje drugih za delo v takšni organizaciji in s tem boljšo izbiro kadrov. Razvojne možnosti v podjetju privlačijo nove ljudi.

- Zmanjšanje fluktuacije. Vsaj teoretično velja, da bodo ljudje ostali v organizaciji, kjer vidijo priložnost za rast in razvoj svojega potenciala.

Prednosti razvoja ljudi so tako na strani zaposlenih kot same organizacije.

Organizacija ima na voljo številne možnosti, s katerimi lahko omogoči razvoj ljudi. To je izobraževanje znotraj ali izven podjetja, udeležba na konferencah, sejnih ali podobnih dogodkih, izdelava izobraževalnega materiala, priporočilo branja določenih knjig, strokovnih časopisov, tehničnih navodil ali priročnikov, vključevanje v projekte, t.i. "shadowing" oziroma omogočitev nekemu, da sledi izkušenemu delavcu določeno

časovno obdobje, mentorstvo, učenje od izkušenega delavca, delegiranje nalog, omogočanje zamenjave dela med dvema človekoma za določen čas, premeščanje ljudi v drugi oddelek, omogočanje opravljanja dela nadrejenih, ko so le-ti bolni ali na počitnicah, omogočanje posameznikom, da vodijo sestanke, organiziranje obiskov drugim podjetjem, strankam in dobaviteljem, posvetovanje.

Vse to so načini, ki ljudem omogočajo pridobivanje novega znanja in razvijanje novih sposobnosti. Izmed njih je možno izločiti nekaj načinov razvoja ljudi, ki še posebej vplivajo na njihovo samozavest, samozaupanje, zadovoljevanje potreb, motivacijo in zavzetost ter uresničevanje potencialov. Eden od teh načinov je *delegiranje*. Ljudje danes zahtevajo sodelovanje na vseh področjih svojega življenja, tako tudi v službi. Kontrola in omejitve na ljudi delujejo zaviralno in zmanjšujejo motivacijo. Današnji vodje morajo nuditi izziv zaposlenim, morajo jim zaupati nove naloge z namenom razvoja njihovih sposobnosti, morajo deliti svojo moč. S tem vplivajo na zavzetost zaposlenih in njihovo vključitev v prinašanje skupnega znanja organizaciji. Drugi način, ki pomembno vpliva na razvoj ljudi je *podpora*, oziroma mentorstvo. Mentorstvo pomeni osebno zavzetost za pospešeno pridobivanje izkušenj in izboljšanje usposobljenosti posameznika. Obstaja pa še tretji način, s katerim lahko pomagamo ljudem pri njihovem razvoju, to pa je s *posvetovanjem*. S posvetovanjem pomagamo ljudem, da se lažje soočijo s težavami, ki jih na takšen ali drugačen način ovirajo pri opravljanju njihovega vsakdanjega dela.

Delegiranje, podpora in posvetovanje so po moji presoji bistvenega pomena pri razvoju ljudi v delovni organizaciji. V nadaljevanju sledi njihova razlaga.

Na tem mestu pa je potrebno še poudariti, da omogočitev pridobivanja novih znanj in sposobnosti, sama po sebi še ni dovolj. Po končanem izobraževanju je potrebno vzeti čas za razgovor s posameznikom in ga spodbuditi za povratno informacijo o njegovih izkušnjah v zvezi s tem izobraževanjem. Izvedeti moramo, kako je bilo, kaj se je naučil in kakšen pomen je izobraževanje imelo za njega osebno. Prav tako moramo omogočiti ljudem, da pridobljeno znanje in veščine uporabijo v praksi. Delo na razvoju posameznika ne sme biti enkratna priložnost. Potrebno je razmisliti, kako razvoj nadaljevati ali ga razširiti, določiti naslednji korak in zagotoviti, da je ta tudi storjen.

5.1 Delegiranje

S pojmom delegiranje razumemo prenašanje pooblastila na ljudi v delovni organizaciji za opravljanje določenega dela, ki ga sicer opravljamo sami. Poudarek je tukaj na besedi pooblastilo. Namen delegiranja, namreč, ni samo prenesti svoje delo na drugega. To pomeni dati polno svobodo pri odločanju, prosto pot pri izbiri načina, na katerega bo delo opravljeno, in tudi prenos celotne odgovornosti za izvedbo nekega dela določenemu posamezniku.

Delegiranje je eden od najhitrejših načinov, ki omogoča razvoj ljudi. Nove naloge nudijo ljudem izziv, preko njih pridobivajo nove izkušnje, sposobnosti in znanje. Delegiranje omogoča ljudem razvoj sposobnosti odločanja, preizkušanje novih pristopov nekemu delu in uporabo lastnih idej. S takšno udeležbo pri delu, so ljudje bolj zavzeti in čutijo večje zadovoljstvo z delom. Vse to vpliva na izboljšanje njihove samozavesti, usposobljenosti in možnosti napredovanja.

Pri delegiranju je potrebno računati na možnost napak, ki se lahko pojavijo zaradi neizkušenosti zaposlenih, in jih kot takšne tudi sprejeti, po drugi strani pa je potrebna pripravljenost in določene sposobnosti, ki jih delegiranje zahteva.

Za uspešno delegiranje moramo vedeti, kaj lahko delegiramo, česar ne smemo in na kaj moramo paziti, ko se za delegiranje odločamo.

Povzeto po Barkerju (2000, 100) *delegiramo lahko*:

- rutinske naloge,
- naloge, ki jemljejo veliko časa: raziskave, preverjanja, administrativne ali koordinacijske aktivnosti,
- enkratne naloge, ki jih lahko delegiramo v celoti,
- komunikacijske naloge: pisma, promocijski material, telefonske klice.

Vse to so naloge, ki so nam morda nezanimive in utrujajoče, nekemu drugemu pa predstavljajo izziv. Naloge, ki nam samo jemljejo čas, nekemu drugemu morda lahko koristijo. Tisto, kar ne znamo dobro narediti, nekdo drugi morda bolje obvlada. Z delegiranjem takšnih nalog, dajemo priložnost ljudem, da pokažejo svojo kreativnost in učinkovitost.

Delegirati ne smemo:

- naloge, ki močno presegajo zmožnosti in izkušnje določene osebe,
- strategijske, vodstvene ali zaupne zadeve,
- naloge, ki zahtevajo strokovnost, ki jo določena oseba nima.

Ob tem moramo paziti, da na naše odločitve glede delegiranja ne vplivajo:

- Nepripravljenost delegiranja zaradi pomanjkanja tujih izkušenj. Osebi, za katero se zdi, da ni primerna za opravljanje določenega dela, vendar je za njega zelo zainteresirana in je pripravljena učiti se, delo lahko delegiramo pod pogojem, da ji

lahko nudimo podporo. Izziv učenja nečesa popolno novega za takšno osebo lahko pomeni pravi uspeh.

- Nepripravljenost pustiti kaj iz rok. Bodisi, da gre za delo, ki ga sami radi opravljamo, ali pa takšno za katero nas je strah prepustiti drugemu, ne smemo dopustiti, da to vpliva na našo odločitev o primernosti tega dela za delegiranje.

- Nestrpnost. Drugi delajo stvari na način, ki se razlikuje od našega. Lahko, da na začetku grešijo, ali se počasi učijo. Izvršitev samega dela zaradi tega lahko trpi, vendar ne smemo biti nestrpni. Po drugi strani, obstaja tudi možnost, da prav drugačen pristop istemu delu izboljša njegovo učinkovitost.

- Potreba po nadzoru. Nekateri vodje zahtevajo poročanje o vsaki odločitvi, pregled vsakega dopisa in raziskavo glede vsake napake. Takšne potrebe se moramo zavedati in jo kontrolirati, saj nadziranje v tem smislu ne gre skupaj z delegiranjem.

- Občutek lastne izgube zaradi delegiranja. Moramo se izogniti občutku, da bo nekdo zaradi delegiranja napredoval na višjo pozicijo, kot je naša, ali da z delegiranjem sami sebi jemljemo delo.

Našteti primeri lahko bistveno zmanjšajo uspešnost delegiranja. Na izboljšanje uspešnosti delegiranja močno vpliva, če so ljudje prepričani, da lahko samostojno opravijo delegirane naloge. To dosežemo tako, da jim zagotovimo:

- vso podporo, za katero menimo, da jo potrebujejo, ali pa jo bodo sami iskali,
- vso potrebno izobraževanje,
- svojo dostopnost za konzultacije ali nasvet,
- javno oznanitev delegiranja.

Z delegiranjem lahko omogočimo razvoj ljudem na relativno hiter, enostaven in, potencialno, stroškovno ugoden način. Pri tem je odločilna naša pripravljenost delegirati, razumevanje nalog, ki jih lahko delegiramo in katerih ne smemo, zavedanje lastnih prepričanj, ki nas pri delegiranju ovirajo, posebej pa lastna dosegljivost za vse morebitne težave, ki se lahko pojavijo pri opravljanju delegiranih nalog.

5.2 Podpora

Ljudje na svoji poti napredka in razvoja potrebujejo podporo. To podporo jim v delovni organizaciji omogoča tisto, kar se v tuji strokovni literaturi obravnava pod pojmom mentorstvo in "coaching". Nekateri avtorji (Stone 2002, 6-10) menijo, da obstaja razlika med tema dvema pojmom, nekateri (Barker 2000, 111) pa pojmu "coaching" pripisujejo lastnosti, ki drugje ustrezajo bolj tistemu, kar se razlaga, kot mentorstvo. Na tem mestu je poudarek predvsem na tistem, kar omogoča ljudem, da razvijajo svoje zmožnosti in potencialne, to pa je zagotovo tudi podpora. Le-ta pa je bistvo tako mentorstva, kot "coachinga".

S podporo ljudem pomagamo, da prepoznajo svoje probleme in jih sami rešujejo, da gradijo samozaupanje in samospoštovanje, ter odkrivajo lastne zmožnosti in uresničujejo svoje potencialne. Predpogoj za uspešno nudenje podpore je, da znamo poslušati in opazovati, smo razumevajoči, potrpežljivi, se lahko vživimo v tujo situacijo, smo sposobni prepoznati čustva in z njimi ravnati, da nikoli ne obsojamo in da ohranjamo komunikacijo.

Barker meni, da je ključnega pomena za podporo drugim, spodbujanje njihovega zavedanja in odgovornosti. Zavedanje spodbujamo tako, da posamezniku pomagamo usmeriti pozornost na:

- tisto, kar se dogaja,
- cilje,
- tisto, kaj mora vedeti,
- dinamiko in njegov odnos z drugimi,
- širše organizacijske zadeve,
- njegova lastna čustva: strahove, emocije, želje, intuicijo, sposobnosti.

Na drugi stopnji spodbujamo posameznika pri razmišljanju o:

- idejah za akcijo,
- priložnostih za spremembo ali rast,
- odločitvah o tem kaj in kako narediti,
- prevzemanju akcije.

V osnovi vsega naštetega je zastavljanje vprašanj, kar tudi omogoča osredotočenje, zvišanje zavedanja in spodbujanje posameznika za prevzem odgovornosti. Z vprašanji lahko sledimo misli, interese, navdušenje ali čustvene reakcije posameznika in temu ustrezno prilagodimo svojo podporo.

Seveda je pomembno, da pri tem znamo poslušati dane odgovore. Podpora ni možna brez komunikacije. Ko zastavljamo vprašanja moramo paziti, da izbiramo takšna, ki spodbujajo neodvisno razmišljanje. Za ta namen so najboljša odprta, ne obsojajoča in specifična vprašanja. Koristno orodje, ki ga tukaj lahko uporabimo je lestev sklepanja, o kateri smo govorili v poglavju Poslušanje.

Ko ima posameznik znotraj organizacije osebo, ki skrbi za njegov profesionalni razvoj in napredek, ki deli svoje izkušnje, modrost, pridobljeno znanje in svoje poslovne kontakte, osebo, ki ga spodbuja lastnemu zavedanju, prevzemanju lastne odgovornosti in iskanju lastnih rešitev, osebo, na katero se lahko vedno obrne za nasvet in ji zaupa, ki ga sprejema takšnega, kot je in ga spoštuje, bo takšen posameznik vedno lahko našel tisti del motivacije, ki mu trenutno manjka, priložnosti za uporabo svojih sposobnosti in za napredovanje. Vse to se bo odrazilo na njegovo večjo zavzetost za delo in ustvarilo pogoje, v katerih lahko uresničuje svoje potenciale.

Medtem, ko nudimo podporo drugim, se to vedno odraža tudi na nas samih. To je priložnost, da izprašamo lastne vrednote, domneve in prepričanja. Tudi to razvija naše samozavedanje in omogoča pridobivanje dragocenih izkušenj in novih spoznanj.

5.3 Posvetovanje

Stresno delovno okolje, frustracije, konflikti s sodelavci ali nadrejenimi, osebne težave, vse to se odraža na kakovost posameznikovega opravljanja dela. S takšnimi problemi se ljudje vsakdanje soočajo, zato je pomembno, da jim pri tem znamo pomagati. Pomagamo jim lahko s posvetovanjem.

Hunsaker (2001, 435) definira posvetovanje, kot pogovor o emocionalnih problemih posameznika z namenom reševanja teh problemov, ali vsaj pomaganje posamezniku, da se z njimi lažje sooča. Posvetovanje ni isto, kot svetovanje, kajti tukaj ne gre za dajanje nasvetov. Namesto tega, s posvetovanjem pomagamo ljudem skozi drugačno perspektivo videti situacijo. Ker čustva, ki jih povzročajo problemi, pogosto onemogočajo ljudem racionalno razmišljanje, pomagamo razjasniti njihove misli in jih povezati v logično celoto. Skozi razgovor posamezniku pomagamo, da sam spozna bistvo problema in pride do lastnih rešitev.

Pri posvetovanju je izjemno pomembna sposobnost poslušanja. Včasih lahko pomagamo že samo s tem, da nekoga poslušamo. Z aktivnim poslušanjem in zastavljanjem pravih vprašanj dosežemo boljše razumevanje problema in posameznika. Naše razumevanje in pomoč pri obvladanju čustev, bodo vplivali na posameznikov občutek, da obstaja rešitev njihovega problema in da ga lahko tudi sami obvladajo.

Vsakdanji problemi so ponavadi majhni, takšni, ki jih je možno enostavno in hitro rešiti. Pogosto zadošča že to, da o njih lahko govorimo, zelo pomaga, če na njih pogledamo s kakšnega drugega zornega kota. Vsaki majhen problem pa lahko postane

veliki in se zdi nepremostljiv, če o njem v svoji glavi vedno znova preiščujemo in če zatiramo svoja čustva, ki iz takega problema izhajajo. Med tem, ko se na ta način obremenjujemo s problemi, lahko trpi naše delo, ki ga zaradi tega morda opravljamo manj kakovostno in z manjšim prizadevanjem. Zato ljudje potrebujejo možnost, da o svojih problemih lahko spregovorijo z nekom, ki mu lahko zaupajo in ki jim bo pomagal celo zadevo videti nekoliko drugače.

Za učinkovito nudenje pomoči, so po mnenju Smithove, potrebne sposobnosti, kot so:

Sposobnost prepoznati pozitivne lastnosti posameznika, na osnovi katerih ga lahko prepričamo, da je nekaj zmožen narediti; posameznika moramo znati spodbuditi, da identificira svoj problem; potrebna je sposobnost obvladovanja tujih čustev; sposobnost poslušanja; sposobnost razumevanja drugih in empatije, ter spoštovanje pravice drugega do odločanja. Brez poznavanja in obvladovanja teh sposobnosti se lahko zgodi, da nekomu poskušamo pomagati na način, da nekaj naredimo namesto njega, da njegova čustva označimo kot neprimerna, da mu dajemo nasvete v smislu "Če bi bil jaz na tvojem mestu,...", ali da celo sami prinašamo odločitve. Takšen način ni ustrezen, ker ne prinaša trajne rešitve, z njimi lahko nekomu celo škodujemo (Smith 2000, 76).

Ne glede na to, da ljudje ponavadi potrebujejo pomoč, pri reševanju relativno majhnih problemov, če želimo prispevati njihovim kakovostnim rešitvam, potrebujemo sposobnosti, ki so precej zahtevne. So ljudje, ki te sposobnosti naravno posedujejo, večina drugih pa se jih lahko nauči obvladovati. Za obvladovanje nekaterih od teh sposobnosti, kot so prepoznavanje in obvladovanje tujih čustev, poslušanje ali pa pridobivanje zaupanja je mogoče najti koristne napotke že v prejšnjih poglavjih te diplomske naloge.

Povzetek

Naravno težnjo ljudi za nenehnim razvojem in napredkom bi vsaka organizacija morala podpirati, če želi, da se tudi sama razvija in napreduje. Za to so ji na razpolago številne možnosti, med katerimi so tudi takšne, ki ponavadi ne zahtevajo več, kot osebno angažiranost posameznikov, ki so tudi sicer na takšen ali drugačen način zadolženi za vodenje ljudi. Takšne možnosti so na primer delegiranje, podpora in posvetovanje, s katerimi ljudem ponujamo izziv na delovnem mestu, omogočamo pridobivanje novih izkušenj, znanj in sposobnosti, jim pomagamo, da odkrivajo in razvijajo svoje zmožnosti in potenciale ter se lažje soočajo z vsakdanjimi težavami in problemi. Kot povračilo za takšno podporo ljudem organizacija lahko pričakuje njihovo večjo zavzetost in osebni prispevek pri opravljanju dela, večjo usposobljenost in bolj

kakovostno izvajanje dela ter nenazadnje njihovo ustvarjalnost. Prav tisto, kar ji zagotavlja trajno učinkovitost in uspešnost.

ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi je obravnavano samozavedanje, poslušanje, posredovanje informacij, zaupanje in razvoj, ki so po mojem mnenju najbolj pomembni dejavniki za uspešno ravnanje s človeškimi viri.

Vsi ti dejavniki pomembno vplivajo na lastnosti ljudi, po katerih se slednji razlikujejo od ostalih organizacijskih virov. Podrobna razlaga posameznih dejavnikov, zlasti samozavedanja, upam, da bo spodbudila bralčevo razmišljanje o pomenu zavedanja in razumevanja vsega tistega, kar vpliva na človeško vedenje. V diplomski nalogi pa je mogoče najti številne napotke, kako izboljšati sposobnosti, ki so potrebne za bolj uspešno ravnanje z ljudmi.

Skozi poglavje o samozavedanju smo videli, da je s prepoznavanjem in razumevanjem čustev, potreb, prepričanj in vrednot, ki vplivajo na posameznikovo vedenje, mogoče zavestno vplivati na spremembo tega vedenja ter na ta način tudi vplivati na boljše odnose z drugimi in bolj učinkovito doseganje zastavljenih ciljev.

Poglavje o poslušanju govori o tem, da učinkovito poslušanje zahteva sposobnost koncentracije in zavedanja, osebni trud ter določene veščine, kot so aktivno poslušanje, zastavljanje pravih vprašanj in poslušanje neverbalnega sporočila, ki se jih je mogoče naučiti.

Z iskanjem odgovora na vprašanje, kaj vpliva na naše odločitve in dejanja, smo izpostavili pomen posredovanja informacij, ki so pomembne za ljudi.

V četrtem poglavju je prikazano, kako se izgradnja zaupanja začne z zasnovo vizije in ciljev organizacije ob poudarku na vlogi vodje, kot ključne osebe preko katere ljudje sprejemajo vizijo in cilje organizacije za svoje in kateri s svojim prizadevanjem in zgledom najbolj vpliva na razvoj in ohranitev zaupanja.

Kar zadeva razvoj, pomembno se je zavedati, da le-ta ni problem samo posameznika, ampak celotne organizacije. Vlaganje v razvoj posameznika je vlaganje v celotno organizacijo.

Za uspešno ravnanje s človeškimi viri se moramo zavedati, da ničesar od zgoraj navedenega ni mogoče doseči z enkratnim posegom. Vsi dejavniki zahtevajo dolgoročno delo in dosledno prizadevanje za njihovo uveljavitev.

Dejansko pomembnost predlaganih pogojev za uspešno ravnanje s človeškimi viri bi v morebitnem nadaljnjem proučevanju kazalo preveriti s praktično raziskavo v podjetjih.

LITERATURA

- Barker, Alan. 2000. *How to be Better at Managing People*. London: Kogan Page.
- Bartolome, Fernando. 1999. *Nobody Trusts the Boss Completely - Now What?* Harvard Business Review on Effective Communication. Boston: Harvard Business School Press.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje, Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Daft, Richard L. 1999. *Leadership, Theory and Practice*. Fort Worth: The Dryden Press: Harcourt Brace College Publishers.
- Forsyth, Patrick. 2000. *How to Motivate People*. London: Kogan Page.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Goleman, Daniel. 2001. *What makes a leader?* Harvard Business Review on What Makes a Leader. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Graham, H. T. and Bennett, Roger. 1995. *Human resource management*. 8th edition. London: Pitman.
- Gruban, Brane. 2005. *Interna glasila: od trobil vodstev do ustvarjanja strateških pomenov za zaposlene*. On line: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna-glasila/>.
- Hayes, John. 2002. *Interpersonal Skills at Work*. 2nd edition. New York: Routledge.
- Hunsaker, Phillip L. 2001. *Training in Management Skills*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Kouzes, James M., Posner, Barry Z. 1993. *Credibility, how leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Morgan, Paul. 2003. *Managing yourself*. London: Momentum.
- Murphy, Herta A., Hildebrandt, Herbert W., Thomas, Jane P. 1997. *Effective Business Communications*. 7th edition. New York: McGraw - Hill.
- Nichols, Ralph G. and Stevens, Leonard A. 1999. *Listening to People*. Harvard Business Review on Effective Communication. Boston: Harvard Business School Press.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Smith, Jane. 1996. *Empowering people: how to bring out the best in your workforce*. London: Kogan Page.
- Smith, Jane. 2000. *Empowering people*. 2nd edition. London: Kogan Page.
- Stone, Florence. 2002. *Coaching and Mentoring*. Oxford: Capstone.

Spletne strani

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna-glasila/> (18. 9. 2006)

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/> (18. 9. 2006)

http://66.249.93.104/search?q=cache:24foGJE_0EgJ:www.drustvo-ucit-zgodovine.si/dokumenti/poklicne.doc+svetlik+kompetence&hl=sl&ct=clnk&cd=35
(18. 9. 2006)

<http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/trust.htm> (18. 9. 2006)

