

Kazalo

Predgovor	11
Uvod	15
1. Delovanje človeških možganov	19
2. Zaupanje, dober stik in prilagajanje strankam	23
2.1. Zaupanje in dober stik	23
2.2. Prilagajanje sodelavcu	26
3. Zaznavanje	31
3.1. Vizualni zaznavni tip	31
3.2. Avditivni zaznavni tip	32
3.3. Kinestetični zaznavni tip	33
4. Primarni interesi, spretnosti in sposobnosti, inteligenca	35
4.1. Interesna področja	35
4.2. Spretnosti in sposobnosti	36
4.3. Intelektualne sposobnosti	37
5. Vedenjski programi kot usmerjevalniki posameznikovega mišljenja, odzivanja in delovanja	41

5.1.	Usmerjenost k splošnemu pogledu ali posamičnemu	43
5.2.	Ciljna usmerjenost in usmerjenost k izogibanju težavam.....	44
5.3.	Usmerjenost k možnostim (izbiri, tveganju) in usmerjenost k varnosti (postopkom)	45
5.4.	Usmerjenost navznoter ali navzven	46
5.5.	Usmerjenost k podobnostim (ujemanje) ali razlikam (neujemanje).....	47
5.6.	Proaktivnost in reaktivnost	47
5.7.	Usmerjenost pozornosti vase in ven iz sebe..	48
5.8.	Usmerjenost k stvarjem ali odnosom	49
5.9.	Usmerjenost h kakovosti ali količinam	49
6.	Čustvena in duhovna inteligenca	51
6.1.	Samozavedanje	52
6.2.	Samoobvladovanje	53
6.3.	Samomotivacija	54
6.4.	Empatija	54
6.5.	Socialne spretnosti	55
7.	Osebnost, konflikti, ogroženost	57
7.1.	Značilnosti posameznika	57
7.2.	Konfliktna stanja v medčloveških odnosih ...	59
7.3.	Odzivanje oseb z manjvrednostnim občutkom lastne vrednosti.....	60
8.	Kreativni stili.....	65
8.1.	Samotni mislec	65
8.2.	Skupinski mislec	66
8.3.	Izpopolnjevalec	66

8.4.	Zalezovalec	66
9.	Intuicija – naš šesti čut	69
9.1.	Postopki odločanja	70
9.2.	Področja intuitivnosti	71
9.3.	Intuicija in podzavest	72
9.4.	Področja intuitivnega odločanja	73
9.5.	Okoliščine, ki pospešujejo intuitivni preboj ..	74
10.	Motivacija	77
10.1.	Upravljanje procesov in ravnanje z ljudmi pri delu	78
10.2.	Zunanja in notranja motivacija	80
10.3.	Poznavanje in značilnosti ciljev, učinkovitost in uspešnost podjetja	81
10.4.	Pričakovanja zaposlenih – potrebe podjetja ..	83
11.	Skupinsko delo	87
11.1.	Vrste timov	88
11.2.	Upravljanje delovnih skupin	89
11.3.	Prednosti in slabosti skupinskega dela	90
11.4.	Medsebojni odnosi v skupini	92
11.5.	Razvojne stopnje pri oblikovanju podjetniškega tima	94
11.6.	Vloga vodje v timu	96
12.	Inovativnost	99
12.1.	Kaj je inovacija	99
12.2.	Dodana vrednost – ključni kazalnik uspešnega gospodarjenja	102
12.3.	Spodbujanje inovativnosti v podjetjih	104

12.4.	Tiha inovativnost.....	105
12.5.	Dizajn izdelka – znanstvena in umetniška pot do nove oblike.....	106
12.6.	Spremembe na področju nakupovalnih želja, potreb in navad	106
12.7.	Razvojne stopnje inovativnega procesa	108
13.	Sodobno podjetje – učeča se organizacija	113
13.1.	Vseživljenjskost izobraževanja.....	114
13.2.	Reševanje problemov z akcijskim učenjem...	115
13.3.	Lojalnost podjetju ali pripadnost stroki?.....	116
13.4.	Samoizobraževanje – nova pot do znanja in zaposljivosti	118
13.5.	Razširjanje znanja po podjetju	120
13.6.	Življenjska doba znanja se skrajšuje – intelektualna radovednost narašča	122
14.	Prenova podjetja.....	125
14.1.	Prenova poslovanja – preurejanje, preoblikovanje, prenova podjetja	126
14.2.	Večanje dodane vrednosti in racionalizacija stroškov – žarišči prenove	128
14.3.	Proces prenove	130
15.	Podjetniške mreže	133
15.1.	Povezovanje in usmerjanje znanja v uporabnost.....	134
15.2.	Dejavnosti, ki jih opravljajo podjetniške mreže	135
15.3.	Kooperacija in konkurenca, sodelovanje in tekmovanje	136

16. Vključevanje značilnosti iz sveta prostega časa v svet dela	137
16.1. Hobiji	138
16.2. Programi dobrega počutja (wellness).....	139
16.3. Pomen delovnega okolja za počutje zaposlenih	141
17. Igrivost in humor pri delu	143
17.1. Šale, zabava, smeh – vhodno gradivo v ustvarjalnih procesih	143
17.2. Tradicionalno in sodobno razumevanje dela .	144
17.3. Načelo neznatne prednosti.....	144
17.4. Dolgočasnost dela brez igre.....	145
Za konec.....	149
Literatura	151

Predgovor

Ljudje v sodobni informacijski družbi bijemo mnogo hujši boj za obstanek kot naši pradedje in dedje pred sto in tudi še pred petdesetimi leti. Naš čas zaznamujejo naglica, sla po uživanju, častihlepje, prestiž, konkurenčni boj, socialna prisila ipd. V samo nekaj desetletjih se je življenje korenito spremenilo, največje spremembe pa so se začele dogajati šele pred kratkim.

V šestdesetih letih preteklega stoletja so nastopile zares temeljite spremembe. Do tedaj smo vedeli, kam spadamo v svojem podjetju. Vsako jutro smo se ob istem času odpravili v službo, vsak dan opravljali enako delo, ob istem času popili kavo in se skoraj nikoli nismo spraševali, ali bomo dobili naslednjo plačo. Z vso pravico smo pričakovali, da nas bosta podjetje in služba naslednji dan čakala. Življenje je teklo počasi in svet se je spreminjal postopoma. Tako življenje je bilo na splošno udobno, čeprav morda ne najbolj razburljivo.

V sodobnem, turbulentnem okolju pa moramo nenehno delati še bolj trdo, še dlje in še bolj tvegana opravila, če želimo poklicno preživeti. Tudi kadar nismo v službi, smo zaradi informacijske tehnologije vedno na voljo. Učinki racionalizacije (vitka organizacija, prenova podjetij, krizno vodenje, zunanje

izvajanje dejavnosti ipd.) nam nalagajo več dela, hkrati pa nam kot nenehna grožnja visijo nad glavo. Ko se že zdi, da se naša kariera dobro razvija, se nenadoma pojavijo novi nevihtni oblaki – reorganizacija, pripojitev, združitev, novi tekmeči ali nov šef na koncu hodnika. Bolj ko tečemo, hitrejša so spremembe. Nikoli se ne moremo sprostiti, naše pretekle zasluge čez noč ovenijo, nič ni tako stalnega kot spremembe in tako minljivega kot uspeh.

Tehnologija nam omogoča, da fizični napor ni več vsakdanja nujnost, ampak prostovoljna dejavnost v smislu aktivnega preživljanja prostega časa, s katero ohranjamo zdravje in telesno zmogljivost. S športom in rekreacijo si krepimo mišice. Dostikrat pa pozabljamo na svoje notranje ravnovesje, ki ga lahko dosežemo le z duhovnim treningom. Notranje ravnovesje pogosto izgubljam zaradi vročične naglice vsakdanjega življenja. In prav zaradi tega postaja telo idealno za razvoj najrazličnejših organskih in duševnih bolezni, motenj ter preglavic.

Ker je vsak človek osebnost zase, ki se obnaša in odziva na svojstven način, sledi iz tega zelo pomemben sklep, da moramo posameznika spoštovati in razumeti ter upoštevati njegove individualne posebnosti. V praksi se namreč pogosto dogaja, da osebe, ki se neposredno ukvarja s človeškimi viri v podjetju, ne upoštevata individualnih razlik med sodelavci. Z vsemi zaposlenimi ravnajo na enak način. ***Praviloma pa se od kompetentnega managerja pričakuje, da ravna z vsakim sodelavcem v skladu s tem, kakršne so njegove osebne značilnosti.***

Pravilno ravnanje z različnimi osebnostmi pri delu ima navadno velik učinek in rodi zadovoljstvo vseh, ki sodelujejo v tem procesu. Motivacijska teorija se preusmerja od želodca (bioloških potreb, varnosti) k srcu (dobrim medsebojnim odnosom, naklonjenosti, sprejetosti), umu (prepoznavanju, razvoju, uporabi in priznanju nadarjenosti) in duhu (občutku preseganja pomena ali smisla).

»Samo na en način lahko nekoga pripravite, da bo vse naredil,« je rekel Dale Carnegie, znani ameriški pisec s področja motiviranja in voditeljstva, »prepričati ga morate, da si to želi narediti. Zapomnite si, drugega načina ni!«

Sodobni manager zna »razbrati« vsako situacijo in se ji ustrezno prilagodi. Osredotoča se na zrelost (sposobnost in zavezanost) svojih ljudi. Pri sodelavcih oblikuje **občutek notranje varnosti**, tako da se organizacija prožno prilagaja izzivom okolja. Zato uspešno ravnanje s človeškimi viri:

- gradi na človekovi potrebi po smiselnosti njegovega dela;
- se ukvarja z vrednotami, moralo in etiko;
- teži k doseganju strateških ciljev;
- polno izrablja človeške vire;
- sprošča človekove sposobnosti,
- naravnava poslovne strukture in procese, da krepijo vrednote in cilje.

Ko gre za uspeh, ljudi ne merimo v centimetrih, kilogramih, po stopnji izobrazbe ali družinskem ozadju, temveč po velikosti njihovega mišljenja, kajti velikost voditeljevih misli določa velikost njegovih dosežkov. Življenje uspešnih ljudi se od življenja neuspešnih razlikuje v naslednjem: uspešne vodijo in nadzirajo misli optimizma in zmagoslavja, neuspešni ljudje pa se povsem nasprotno pustijo voditi in nadzirati svojim dvomom in preteklim neuspehom. To pa pomeni, da nas od uspeha loči le naravnost. Navsezadnje smo sami odgovorni za način svojega gledanja na svet.

Naša pozornost je navadno usmerjena navzven, v zaznavni svet, ne pa k vzroku vsega pojavnega – k mislim in neozaveščenim prepričanjem, h katerim bi jo morali usmerjati, če bi hoteli ugotoviti, kako naj osmislimo svoje življenje in osrečimo samega sebe. Zaradi okolja, v katerem živimo, zaradi hitrih sprememb, zaradi vse večjih zahtev in pričakovanj najbolj

potrebujemo **samoizpopolnjevanje**. Kako lahko postanemo boljši? Kako naj delamo bolje? In če sprejmemo dejstvo, da je stvarni svet, v katerem živimo in delamo, svet ljudi, potem je bistveno, da bolje spoznamo sami sebe, kaj nas spodbuja in kako bi lahko bili boljši.

In prav samoizpopolnjevanju so namenjene naslednje vrstice. Saj ne moremo obvladovati ljudi, s katerimi se dnevno srečujemo pri delu in v prostem času, obvladujemo lahko samo svoje odzivanje nanje.

Ker je naš vpliv na razmere v družbenem in političnem okolju skoraj zanemarljiv, smo se v svoji nemoči oprli na **zamisel o izumljanju samega sebe**, ki zagovarja razvijanje in izpopolnjevanje sebe, da bi lažje premagovali svojo nemoč, strah in negotovost. Tak osebni razvoj nas usposablja in izpopolnjuje naše spretnosti za konkurenčni boj na trgu dela in jamči, da ne bomo izključeni iz družbenih omrežij.

Kadar smo uspešni in izpolnjeni, smo tudi srečni. Kakšen je smisel življenja? Odgovora dostikrat ne poznamo. Ameriški psiholog William James je življenjski smisel opredelil zelo preprosto: »Najpomembnejše je, da življenje preživimo zaradi nečesa bolj pomembnega, kot je življenje samo.«

Henrik Dovžan
henrik_dovzan@t-2.net

Uvod

Priročnik je namenjen upravljavcem, managerjem in izvajalcem (predvsem) majhnih in srednjih podjetij, ki v svojih delovnih organizacijah po načelu »**več in boljše**« iščejo nenehne izboljšave. Načelo, ki poudarja tako količinsko naravnost poslovnih procesov kot kakovostne izboljšave, je nujnost sedanjega časa, pa vendar je sorodno dva tisoč let staremu latinskemu izreku *citus, altius, fortius* (hitreje, višje, močneje), ki usmerja človeštvo k razvoju in napredku.

Nenehno prizadevanje za izboljšave je za naše podjetnike izziv, saj po podatkih Eurostata invencijska produktivnost slovenskih razvijalcev znaša 2,7 patenta, avstrijskih 5,3; švedskih 6,1; švicarskih 23 patentov. Temu primerna je tudi dodana vrednost na zaposlenega v industriji, ki znaša 29.100 evrov v Sloveniji, medtem ko je povprečje Evropske unije 50.000 evrov.

Svetovno znani starosta managerske stroke Peter F. Drucker je na vprašanje, kakšen nasvet bi dal podjetnikom, odgovoril: »**Spoznaj samega sebe!**« Uporabil je besede, ki so v antični dobi označevale vhod v Apolonov tempelj v Delfih in si jih še danes preprosto lahko tolmačimo kot pozornost do samega sebe, odprtost za novo in prožnost pri lastnih vrednotah. Iz navede-

nih dejstev izhaja nenehno odkrivanje alternativ, prednosti in pomanjkljivosti, informacij in problemov, predlogov in ukrepov – skratka aktiviranje tistih zmogljivosti, ki so skrite v naši podzavesti, in njihovo vključevanje v rast in razvoj podjetja.

Sodobne organizacije, ki temeljijo na znanju, zaposlujejo pretežno strokovne delavce, ki se pri svojem delu ne morejo opirati na kakšne posebne recepte ali »tehnologije vodenja«. Koncentracija vseh njihovih prizadevanj je usmerjena k skupnemu cilju, ki ga lahko uspešno uresničijo s svojimi vrlinami in vrednotami, z delom, rezultati, s svojo objektivnostjo in nepristranskostjo. Njihovo delo ponazarja prisposodba: »Organizacija je orkester, v katerem ima odgovornost vsak član.« Vodja orkestra naj ga le primerno aktivira, vzbuja njegov interes, omogoča tako njegovo ustvarjalno delo kot neprestano izboljševanje dela.

Naši visoko usposobljeni delavci – upravljalci, managerji in izvajalci pa lahko uspešno medsebojno sodelujejo le, če dobro poznajo osebne značilnosti, ki so značilne za posameznega člana delovnega tima. In prav poznavanju teh značilnosti je namenjena vsebina priročnika. Oglejmo si nekaj primerov.

Zaznavni tip: Vodja pri sporazumevanju daje prednost vizualnim čutnim vtisom, sodelavec pa slušnim. Dialog med njima je težaven. Vodja dokazuje utemeljenost svojega predloga s številnimi vidnimi dokazi, tj. načrti, slikami, shemami itd., sodelavcu pa odgovarja slušni stil pojasnjevanja zadeve, tako same besede kot tudi ton, jakost, modulacija, tempo in vrstni red besed. Sporazumevanje med njima je oteženo, pogovor je bolj ali manj frustriran.

Vedenjski program: Ciljna usmerjenost in usmerjenost k izogibanju problemom razlaga motivacijo. Vodja motivira sodelavca z možnostmi napredovanja na delovnem mestu (ciljna usmeritev), sodelavec pa je oseba, ki je v motivacijski narav-

nanosti osredotočena na strah pred neuspehom. Takšno osebo je primerneje uspešno motivirati npr. z opozarjanjem glede morebitne možnosti premestitve na nižje delovno mesto.

Kreativni stil: Vodja ne pozna kreativnega stila svojega sodelavca, ki spada v skupino samotnega misleca, kar pomeni, da rad tuhta, razmišlja in premleva o problemih v samoti, v »miru in spokojnosti«. V razpravo pa se navadno vključi šele z rešitvami in rezultati. Ker vodja pričakuje od njega odprto in razgibano razglabljanje – kar je lastnost skupinskih mislecev, ga pogosto zaradi navidezne pasivnosti graja, namesto da bi spodbujal njegov kreativni stil.

Podjetja se lahko odločijo za dve smeri: za spokojnost stabilnih odnosov ali dinamiko ustvarjalnih sprememb. Prva pot vodi podjetje v »umiranje na obroke«, saj vodstvo ne prepoznava problemov in ni sposobno spremeniti pogleda. To pot je Albert Einstein, utemeljitelj relativnostne teorije, opisal z besedami: »Tisti, ki se ne more več čuditi, je tako rekoč mrtev.«

Drugo pot označuje definicija, ki jo je postavil Joseph Schumpeter (avstrijsko-ameriški ekonomist, utemeljitelj pomena podjetništva): »Inovacija je podjetnikovo ustvarjalno uničenje obstoječega.« Rahlja in razbija tradicijo, konvencije, vzorce ter sheme navezanosti na konvencionalne načine vedenja. Tako se spogleduje z mislijo francoskega pisatelja Marcela Prousta: »Resnično odkrivanje sveta ni v tem, da iščemo nove dežele, temveč da na svet pogledamo drugače.«

K tej poti naj bi prispevala vsebina vseh 17 poglavij priročnika. Naš popotnik (upravljavalec, manager ali izvajalec) nanjo stopi z razglabljanjem o zapletenosti človekovih možganov, potem se posveti ustvarjanju medsebojnega zaupanja, stilom zaznavanja, šele nato se lahko povzpne prek interesnih področij do vedenjskih programov. Tu najde svoje prvo počivališče, kjer v samoti premisli o usmerjenosti svojega mišljenja, odzivanja in

delovanja. Spočit nadaljuje pot po širokih poljanah čustvene in duhovne inteligence, se poglobi v vsakodnevna konfliktna razmerja, s katerim se srečuje na delovnem mestu, in se nato približa prijetnejšim dogodkom: kreativnim stilom. Odkriva možnosti, kako bi se v prihodnosti lažje dokopal do ustvarjalnih idej. In že se znajde na svojem drugem počivališču, obdan z intuitivnimi prebliski, ki v dobi informacijske družbe in medijske revolucije prekipevajo v družbi znanja.

Motiviran nadaljuje pot k natančno opredeljenemu cilju: doseganju osebnih koristi s svojimi prizadevanji za izide podjetja. To mu omogoči in olajša timsko delo, kjer s svojimi sodelavci sodeluje pri doseganju skupnih rezultatov. In tako dospe do svojega tretjega počivališča, kjer razmišlja o inovativnosti, učenju in izobraževanju, s katerim si bo ustvaril nova znanja in sposobnosti, potrebne za prenovu njegovega podjetja, ki ga namerava umestiti v podjetniška omrežja.

1.

Delovanje človeških možganov

Domišljija je začetek ustvarjanja. Domišljaš si, kar si želiš, želiš si, kar si domišljaš, in nazadnje ustvariš, kar hočeš.

George Bernard Shaw

Kako delujejo človeški možgani? Zapletena mreža živcev, ki sestavlja človekov živčni sistem, ne tehta več kot poldrugi kilogram, pa vendar je eden najbolj zapletenih sistemov. Možganske zmogljivosti za skladiščenje so tolikšne, da lahko vanje vsako sekundo spravimo na tisoče podatkov in še ostaja prostor. Najpomembnejša razlika med možgani in računalnikom je v tem, da možgani ne delujejo zgolj zaporedno, postopno, temveč informacije hkrati procesirajo, integrirajo in sintetizirajo.

Kot informacijski procesor možgani na primer v nekaj stotinkah sekunde sprejmejo vidno podobo človekovega obraza. Vsebinsko takšne podobe analizirajo v manj kot polovici sekunde, potem sintetizirajo informacije v celoto, ustvarijo zavestno tridimenzionalno barvno podobo obraza in prepoznajo ta obraz med tisoč drugimi, ki so spravljeni v spominu. Nato pa iz spomina priključijo podrobnosti o človeku in z njim povezane misli, asociacije in podobe, vse skupaj pa napravijo v manj kot sekundi. Hkrati si še razložijo izraz na obrazu (mimiko), porajajo čustvene odzive na tega človeka, odločijo o poteku dejanj in morda sprožijo še zamotane mišične procese po vsem telesu, posledica vsega tega pa so iztegnjena roka, smehljaj ali zapleteno drhtenje glasilk ob pozdravu sogovornika.

Medtem ko se vse to dogaja, možgani razčlenjujejo in pre-mlevajo druge vizualne podatke ter podatke drugih čutov in si z njimi pomagajo pri prepoznavanju obraza. Poleg tega nadzorujejo in prilagajajo položaj telesa, ohranjajo ravnotežje ali ga enakomerno premikajo, hkrati pa spremljajo še več sto notranjih fizioloških parametrov, na primer telesno temperaturo in krvni tlak, ter pri tem popravljajo in odpravljajo morebitne nepravilnosti, da bi telo lahko čim bolje funkcioniralo.

Možgane oskrbujejo z informacijami **zaznavni sistemi**. Posamezni čutilni organi (oči, ušesa, nos, jezik) sprejemajo dražljaje iz okolja. Zaznava je osnovna stopnja v procesu človekovega zavedanja in opazovanja. Posamezniku daje možnost sprejemati stvari in ideje s čutili in je podlaga za nadaljnjo miselno aktivnost. Zaznave so organizirana čutna doživetja, ki odražajo procese, stvari in odnose v njihovi celovitosti. Vendar to ne pomeni, da dražljaji »pošiljajo« zaznave naravnost v možgane. Posameznik čutno gradivo predela na podlagi izkušenj, motivov in v skladu s svojo osebnostjo. Če bi bile zaznave le zrcalni odsev dražljajev, bi vsi ljudje zaznavali enako, ne glede na izkušnje. A vendar zaznava Indijanec konjenika tam, kjer bledoličnik opazi le senco. Prav tako se zaznave pri isti osebi ne bi smele spreminjati. Pa vendar je za majhnega otroka vse, kar ima krila, ptič, kasneje pa se ptiča nauči razlikovati od netopirja.

Zaznave torej odsevajo dražljaje v njihovi celovitosti. Zaradi različnih izkušenj komercialist zaznava drugače kot direktor podjetja, vendar zaznave obeh praviloma odsevajo stvarnost, v prvem primeru bolj specifično, v drugem bolj splošno. Izkušnje spreminjajo zaznave od rojstva naprej. Izkušnje pa ne smemo pojmovati kot pasivno dojemanje vtisov. Človek zaradi teh vtisov tudi aktivno posega v svet. Aktivnost mu daje nove zavestne podatke, s katerimi izpopolnjuje svoje zaznave. Kupec