

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**GRADITEV ZAUPANJE MED VODJO IN
SODELAVCI**

Mirela Omerbegović

Ljubljana, avgust 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

GRADITEV ZAUPANJA MED VODJO IN SODELAVCI

Kandidatka: Mirela Omerbegović
Vpisna številka: 04039360
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, avgust 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Mirela Omerbegović, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava 1. stopnje, z vpisno številko 04039360, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Graditev zaupanja med vodjo in sodelavci.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Verica Jurak, prof. slov.

Ljubljana, 26. 8. 2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomsko delo Graditev zaupanja med vodjo in sodelavci obravnava vpliv organizacijske klime, medosebnih odnosov in komunikacije na izgradnjo zaupanja.

Ključ za svoj uspeh večina podjetij vidi predvsem v zaupanju med zaposlenimi in vodstvom, med sodelavci in tudi med poslovnimi partnerji. Zaupanje se gradi in ohranja z vrednotami, kot so poštenje, direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze, zanesljivost in spoštovanje. Ker je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko, šele nato posamezno bitje in ker šele v odnosih z drugimi prepozna, spozna in uravnava samega sebe, govorimo o medosebnih odnosih. Za razvoj medosebnih odnosov je zaupanje potreben pogoj, vendar mora za dobre odnose med udeleženci potekati tudi dvosmerna komunikacija, ki je, kot ena najpomembnejših dejavnosti človeka tako v zasebnem kot v poslovnem življenju, proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja. S komunikacijo si izmenjujemo informacije, znanje in izkušnje. Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi in nesebično delitev znanja, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. Zaupanje vpliva tudi na oblikovanje same organizacijske klime, ki je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov.

Cilj diplomskega dela je bil, preveriti stopnjo zaupanja v podjetju, v katerem je potekala raziskava, in predlagati mogoče izboljšave, ki bi vplivale na odnose ter povečale zaupanje med vodjo in sodelavci.

Ključne besede: organizacijska klima, medosebni odnosi, komunikacija, poštenost, zanesljivost, spoštovanje, zaupanje.

SUMMARY

BUILDING TRUST BETWEEN MANAGER AND CO-WORKERS

This diploma, Building of Trust Between the Manager and Co-workers, deals with the influence of the organisation climat, interpersonal relations and communication in relation with trust.

Most companies consider the key to their succes the trust between the employees and the management, the co-workers and also business partners. The trust is built and maintained with values like honesty, open/direct conversations paying attention when listening, developing a commitment, reliability and mutual respect. Since a person is first considered as a part of a group and later as a single part of it and since it is only during the interaction with others that he recognizes, discovers and regulates himself, we are referring to interpersonal relations. Trust is necessary for the development of interpersonal relations, but so is a proper two-way communication, which is important in private and in business life - it is the process of transferring information in order to communicate. Communication helps us share information, knowledge and experiences among the participating parties. A common, collective knowledge and experiences demand cooperation and unselfish help amongst the employees and this altogether demands trust between the people involved. Trust also affects the shaping of the organisation climat, which is the common name for the type of behaviour and perception of relations between people.

The aim of this diploma was to examine the level of trust in the company, where the research happened and to suggest possible improvements that would have an effect on relationships and increase trust between the manager and co-workers.

Key words: organization climate, interpersonal relations, communication, integrity, reliability, respect, trust.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO PONAZORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO SLIK	viii
KAZALO TABEL.....	viii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	ix
1 UVOD.....	1
2 MEDOSEBNI ODNOSI	4
2.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA	4
2.2 POMEN MEDOSEBNIH ODNOSOV.....	4
2.3 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV	6
2.4 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI IN MED ZAPOSLENIMI.....	7
2.5 NASTANEK MEDOSEBNIH ODNOSOV.....	7
2.6 ODNOSI SODELOVANJA.....	8
2.7 KONFLIKTNI ODNOSI	10
2.7.1 REŠEVANJE PROBLEMOV SLABIH MEDOSEBNIH ODNOSOV	11
2.7.2 POZITIVNE LASTNOSTI KONFLIKTA	12
3 KOMUNIKACIJA.....	13
3.1 OPREDELITEV POJMA KOMUNIKACIJE	13
3.2 NAMEN IN CILJ KOMUNIKACIJE.....	13
3.3 RAVNI KOMUNICIRANJA	15
3.4 POTEK KOMUNICIRANJA.....	16
3.5 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA.....	17
3.6 MOTNJE V KOMUNICIRANJU	17
4 ZAUPANJE	19
4.1 OPREDELITEV ZAUPANJA.....	19
4.2 ETIKA, POVERJANJE IN ELEMENTI ZAUPANJA	20
4.3 GRADITEV ZAUPANJA	21
4.4 NEZAUPANJE.....	25
4.4.1 KAKO ZAUPANJE OHRANIMO IN UNIČIMO	25
4.4.2 UKREPI ZA ODPRAVO NEZAUPANJA IN POVEČANJE ZAUPANJA.....	27
4.5 RAZISKAVE NA PODROČJU ZAUPANJA V PODJETJIH	29
5 RAZISKAVA.....	31
5.1 REZULTATI IN ANALIZA PODATKOV	32
5.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....	40
6 ZAKLJUČEK.....	42
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	49

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Primerjava povprečnih vrednot vrednot zaupanja med spoloma	37
Grafikon 2: Stopnja zaupanja.....	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Preprost komunikacijski proces in njegovi elementi	14
Slika 2: Razsežnosti verovanja – verjetja	19
Slika 3: Piramida zaupanja.....	22
Slika 4: Vpliv zaupanja na zanesljivost tima.....	23
Slika 5: Temeljne vrednote samozaupanja	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med skupinskim in timskim delom	9
Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke spol anketirancev	32
Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke starost anketirancev	33
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izobrazba anketirancev	33
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke število let v podjetju	34
Tabela 6: Odstotki in povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih vrednotah zaupanja.....	34
Tabela 7: Povprečne vrednosti vrednot zaupanja in stopnja zaupanja	37

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika

1 UVOD

Po definiciji Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) je *zaupanje* prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje, da je kdo pošten, iskren, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj.

Uspešnost podjetja je odvisna od zaposlenih, zato so njihovi *medsebojni odnosi* zelo pomembni. Ključ do omenjenega uspeha večina podjetij vidi v zaupanju med zaposlenimi in vodstvom, med sodelavci in tudi med poslovnimi partnerji. Skupno, kolektivno znanje in izkušnje zahtevajo sodelovanje med zaposlenimi in nesebično delitev znanja, vse to pa zahteva veliko mero zaupanja. Ker je človek bitje odnosov in socialno bitje, je ena od njegovih osnovnih potreb ravno potreba po odnosih, pripadnosti in sprejetosti. Zato je za vsakega posameznika delovno okolje pomemben socialni splet. Z vidika medsebojnih odnosov in sodelovanja govorimo o skupinah in timih.

Definiciji tima in skupine se med seboj razlikujeta po različnih dejavnikih, kot na primer glede na organiziranost, komunikacijo, cilje, zaupanje, prenos znanja, reševanje sporov in sprejemanje odločitev.

Ustrezno zaupanje izhaja iz izkušenj in interakcij. Gradi se postopoma in oblikuje se s časom, pogovori, postavljanjem vprašanj, poslušanjem in z oceno, kako se obnesejo dejanja in znanje ljudi v konkretnih situacijah. Raste z vsakim majhnim tveganjem posameznikov. Izgradnja zaupanja v vodilne ljudi se začne z odprto komunikacijo. Ko govorimo o odnosih med zaposlenimi, je *komunikacija* zelo pomemben dejavnik, saj ni organizacije, ki bi delovala brez komunikacije. Neučinkovito komuniciranje je ravno največja napaka v podjetjih in organizacijah. Splošno velja, da lahko človek opravi z drugimi vse, medtem ko lahko sam opravi le omejeno količino dela. Zato se pojavi potreba po sodelovanju oziroma sporazumevanju z ljudmi. Večina avtorjev številnih knjig in člankov ponuja rešitve, na kakšen način naj bi bila komunikacija prisotna, da bi se z njo dosegla povezanost med ljudmi in da bi z njo reševali številne težave v podjetju. Razvijanje iskrenih in odprtih medsebojnih odnosov je osnova za pridobitev zaupanja ter posledično večjih poslovnih uspehov.

Organizacijska klima je tista, ki opredeljuje vzdušje v organizaciji in na katero vplivajo dejavniki, ki so posledica vplivov tako iz zunanjega kot tudi iz notranjega okolja. Klima vpliva na odnose v organizaciji, vedenje članov, njihova stališča in ravnanje. Vodje morajo pokazati, da so vredni zaupanja. To pa najučinkoviteje dosežejo z osebnim zgledom, s katerim nakažejo zelen način ravnanja, pod pogojem, da je med vodjo in zaposlenimi sodelavci zgrajen sistem zaupanja. Obenem pa morajo imeti zaposleni tudi dostop do podrobnosti vseh razsežnosti poslovanja.

Raziskave kažejo, da obstaja v številnih organizacijah kriza zaupanja, ker nezaupljivi in cinični zaposleni ne zaupajo vodjem in sodelavcem svojih idej, znanja in izkušenj, nekateri vodje pa ne zaupajo sodelavcem dovolj, da bi razvijali iskreno, odkrito in odprto komunikacijo, ki je temelj medsebojnega sodelovanja. Bistvo uspeha vsake organizacije

oziroma podjetja je sposobnost vodenja zaposlenih, pravilna organiziranost skupin in uspešna komunikacija med sodelavci v skupinah. Zavzemati se za dobre in učinkovite medosebne odnose, je naloga tako vodstva kot vodenih.

Namen diplomskega dela je, poudariti pomen zaupanja med vodjo in sodelavci, kajti ravno izgradnja zaupanja med posamezniki je nujna, če naj bi medsebojno sodelovali ter tako delili svoje izkušnje in znanje. Poleg tega je namen dela, predstaviti, kako pomembna sta uspešno sodelovanje ter odkrita komunikacija med vodjo in sodelavci.

Cilj diplomskega dela je, odkriti stopnjo zaupanja v podjetju, v katerem bo potekala raziskava, in dejavnike, ki vplivajo na zaupanje, ter predlagati mogoče izboljšave, ki bi vplivale na boljše odnose med zaposlenimi in povečale zaupanje. Raziskava naj bi pokazala tudi komunikacijsko stanje med zaposlenimi. Cilj teoretičnega dela je, predstaviti različne komunikacijske ravni in načine, kako komunikacijo izboljšati, kako pomembna je vloga vodje pri komunikaciji med zaposlenimi ter kako pomembna je povratna informacija za uspešen medsebojni odnos med vodjo in zaposlenimi, saj je od načina dela z informacijami odvisno, ali bo omogočal ali onemogočal izgradnjo zaupanja. Na splošno bo torej z raziskavo ugotovljeno, kakšno je delovno vzdušje, se pravi, kakšna je organizacijska klima, ki je v povezavi z zaupanjem, temelj za dobro delo znotraj vsake organizacije.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del je z uporabo referenčne literature teoretično zasnovan z namenom boljšega razumevanja pojmov s področja organizacijske klime, medosebnih odnosov, komunikacije in zaupanja med zaposlenimi. Teoretičnemu delu sledi empirični del, ki obsega raziskavo s področja zaupanja med vodjo in sodelavci. V empiričnem delu je v okviru raziskave uporabljena metoda anketiranja, ki je postopek s katerim na podlagi ankete raziskujemo in zbiramo podatke, informacije, stališča in mišljenja o raziskovalnem predmetu.

Na podlagi anketnega vprašalnika je ugotovljena stopnja zaupanja in komunikacijsko stanje med zaposlenimi, kako zaposleni ocenjujejo zaupanje med vodjo in sodelavci, kakšna sta njihova povezanost in sodelovanje, kaj menijo o zanesljivosti vodje in sodelavcev ter kako gledajo na spoštovanje sebe in drugih.

Diplomsko delo temelji na hipotezi: Uspešno sodelovanje in učinkovita komunikacija sta odvisna od zaupanja med vodjo in sodelavci. Hipoteza je po končani analizi rezultatov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, zavrnjena ali potrjena.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju so pojasnjeni problem, predmet, namen in cilj diplomskega dela. Podani so tudi strnjeni opisi poglavij in glavna hipoteza dela.

Drugo poglavje je namenjeno najprej opredelitvi pojma organizacijske klime, ki je posredno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima zajema torej tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Poleg tega ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in

uspešnost poslovanja. Nadalje zajema drugo poglavje teoretični vidik medosebnih odnosov, ki so zelo pomembni za zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ali organizaciji. Predstavljene so temeljne značilnosti medosebnih odnosov, medosebni odnosi v organizaciji in med zaposlenimi, nastanek medosebnih odnosov, značilnosti odnosov sodelovanja, razlike med skupino in timom, značilnosti konfliktnih odnosov, reševanje problemov slabih medosebnih odnosov in pozitivne lastnosti konflikta.

Tretje poglavje zajema teoretično opredelitev pojma, namena in cilja komunikacije, ki je temelj uspeha večine podjetij in organizacij. Prikazane so tudi ravni in potek komunikacije, pri čemer je bistvenega pomena povratna informacija, saj brez nje ni resničnega stika med ljudmi. Zadnji del tretjega poglavja obravnava učinkovitost in uspešnost komuniciranja ter motnje pri komuniciranju, ki so vzrok morebitnih konfliktov med vodjo in sodelavci.

Četrto poglavje je namenjeno razumevanju področja zaupanja kot pomembnega pogoja za razvoj dobrih medsebojnih odnosov in odprte komunikacije. Na začetku četrtega poglavja je opredeljeno zaupanje, nato pa še elementi zaupanja. Sledi bistveni teoretični del, na podlagi katerega je sestavljen anketni vprašalnik, in sicer graditev zaupanja oziroma piramida zaupanja. Proti koncu četrtega poglavja je predstavljen tudi pojem nezaupanja, pojasnjeno je, kako se zaupanje ohrani in kako uniči ter kako morebitno nezaupanje odpravimo in povečamo zaupanje.

V petem poglavju so analizirani podatki raziskave, pridobljeni z anketnim vprašalnikom. Na začetku poglavja je opredeljen cilj raziskave, sledita podatka o poteku raziskave in raziskovalni metodi. Nato sledi podpoglavje predstavitve rezultatov in analiza podatkov, kjer so predstavljeni osebni podatki anketirancev ter rezultati trditev, pri katerih so zaposleni svojo stopnjo strinjanja izrazili z obkroževanjem števil od 1 (trditev sploh ne drži) do 5 (trditev popolnoma drži). Na koncu petega poglavja so podani predlogi za izboljšavo.

V šestem poglavju so predstavljene ugotovitve teoretičnega in empiričnega proučevanja zaupanja v podjetju, v katerem je potekala raziskava. Temu poglavju sledi navedba literature in virov, diplomsko delo se zaključi s prilogo.

2 MEDOSEBNI ODNOSI

2.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

»Organizacijska klima je vzdušje v skupini, ki je odvisno od celote faktorjev in ki vpliva na vsa dogajanja v skupini. Kaže zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela in vpliva olajšujoče ali otežujoče na doseganje skupinskih ciljev« (Terpin et al., 1996, str. 315).

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Odvisna je od stališč zaposlenih o lastnem delu, organizacije dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji, interesov in želja zaposlenih, kariere ter izobraževanja. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja, kajti bolj kot zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, osebnemu zadovoljstvu in razvoju.

Za dobro in hitro opravljeno delo je potrebna ugodna organizacijska klima. Kot posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov bodisi iz preteklosti bodisi iz sedanjosti vpliva organizacijska klima na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.

Pri organizacijski klimi gre za običajen izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi. Če so ti odnosi negativni, prihaja v organizaciji do napetega vzdušja, nezadovoljstva, konfliktov, kar posledično vodi do nizke produktivnosti. V primeru pozitivnih odnosov pa se v organizaciji oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Torej lahko rečemo, da organizacijska klima opisuje stanje organizacije ali njenih delov (Ivanko in Stare, 2007, str. 121–123).

Posamezni deli klime, ki jih imenujemo dimenzije klime, so tisti dejavniki, ki določeno klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v organizaciji, vendar je za ugotovitev posamezne dimenzije organizacijske klime treba najprej ugotoviti, ali je predpostavljena dimenzija bistvena za klimo ali ne. Med omenjene dimenzije štejemo: organiziranost, strokovno usposobljenost, učenje, nagrajevanje, vodenje, motivacijo, zavzetost, razvoj kariere, notranje odnose, notranje komuniciranje in informiranje itd. Če je organizacijska klima neugodna, jo je treba spremeniti. Pogoj za njeno spreminjanje je njeno proučevanje. Kar pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmožnosti. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje situacij na takšen način, da pri zaposlenih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, v: Ivanko in Stare, 2007, str. 128–129).

2.2 POMEN MEDOSEBNIH ODNOSOV

Medosebni odnosi so med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, na osebno srečo in uspeh v številnih poklicih. Za razvoj osebnosti so temeljnega pomena, in sicer v emocionalnem, socialnem in intelektualnem smislu, saj si

na osnovi odnosov z drugimi ustvarimo svojo identiteto. Ko smo v stiku z drugimi ljudmi, lahko opazujemo, kako se na nas odzivajo, dobivamo povratne informacije o tem, kako nas drugi zaznavajo, in se naučimo, da na podoben način zaznavamo sami sebe.

Medosebni odnosi so pomembni tudi za poklicni uspeh, saj so tudi pri poklicih, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, prisotni stiki s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Vsi omenjeni stiki lahko zaposlenim olajšajo delo in pripomorejo k občutku uspešnosti, lahko pa so celo izvor frustracij in občutkov neuspeha. Ljudje, ki niso sposobni ustvariti ali ohraniti dobrih odnosov z drugimi, lahko doživljajo občutek tesnobe, odtujenosti in osamljenosti, kar privede do depresije. Saj se počutijo manjvredne, nemočne in izolirane.

Da bi bili medosebni odnosi uspešni, je treba obvladati določene spretnosti, kot so družbene ali medosebne spretnosti. Nekatere spretnosti se naučimo s posnemanjem staršev, se pravi takoj po rojstvu in jih izpolnjujemo vse življenje, mnoge druge spretnosti pa lahko nadoknadimo z učenjem v medosebnih odnosih. Za navezovanje, razvijanje in ohranjanje zadovoljujočih medosebnih odnosov, je tako treba obvladati temeljne spretnosti, ki zajemajo naslednja področja (Lamovec, 1993, str. 10):

- medosebno spoznavanje in zaupanje,
- komuniciranje,
- medsebojno sprejemanje in potrjevanje,
- konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom.

Prvo področje zajema samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe ter zaupanje. Ker se medosebni odnos začne z obojestranskim spoznavanjem, je brez samorazkrivanja nemogoče ustvariti odnos. Samorazkrivanje pomeni, da smo pripravljeni z drugimi deliti svoja čustva in reakcije na trenutno situacijo ter pretekle podatke, ki so pomembni za razumevanje naših sedanjih reakcij. Pripravljenost samorazkrivanja je povezana z mnogimi osebnostnimi značilnostmi in temelji na zaupanju, ker vključuje tveganje, da nas bodo drugi prizadeli ali zavrnil. Zaupanje pa je prvi pogoj, da se osebi sploh spoznata in da sta pripravljeni razkriti druga druga vidike svojega doživljanja. Pomembno je, da znamo sprejeti sebe kot tudi druge. Naslednje področje obsega komuniciranje in se nanaša na spretnost pošiljanja sporočil, ki so izražena tako, da jih drugi brez težav razbere, in pazljivo poslušanje, ki zagotavlja dobro razumevanje drugega. Tretje področje vključuje medsebojno sprejemanje, potrjevanje in podporo. Obravnava tudi različne načine, na katere se lahko odzovemo osebi, ki potrebuje pomoč. Zadnje področje pa vsebuje strategije za reševanje medosebnih konfliktov, saj so konflikti neizbežni, vendar pa nudijo možnost za nadaljnji razvoj. Pomembno je, da se zavedamo običajnih in drugih strategij reševanja konfliktov, zato da se naučimo izbrati tisto, ki lahko privede do konstruktivne rešitve (Lamovec, 1993, str. 10–11).

2.3 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Možina (1984, str. 42–44) navaja naslednje temeljne značilnosti medosebnih odnosov:

- Ena izmed prvih značilnosti medosebnih odnosov je *priznavanje razlik*. Gre za to, da posamezniku pripada pravica do lastnega mišljenja, do posebnega zavzemanja, do tega, da misli drugače in da pove svoje mnenje. Samo na podlagi teh pravic lahko govorimo o dogovarjanju in usklajevanju.
- *Vzajemnost odnosa* je značilnost, ki pomeni, da se obojestransko zanimamo za podrobnosti, preučujemo in se učimo, predlagamo in sprejemamo predloge, sprašujemo in se dogovarjamo, nadzorujemo in sprejemamo nadzor.
- *Omogočanje osebne izražanja* je kot pravica individualnosti, pravica do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega, samosvojega razvoja.
- Bistvenega pomena pa je možnost in sposobnost *dajati informacije in sprejemati povratne informacije*, ker brez njih ni pravega stika oziroma odnosa med ljudmi.
- Naslednja pomembna značilnost je *priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje*. Popolna harmonija med ljudmi je lahko lažna harmonija, saj se večina nasprotjem izogiba, kot da jih ne bi bilo. Zato v takšnih razmerjih vladajo strah, negotovost, lažno komuniciranje, poleg tega v njih ni iskrenih srečanj in ustreznih izkušenj.
- Pri *preprečevanju dvopomenskega položaja* gre za način, kako sporočamo in kaj sporočamo. Pomembno je, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, da se na podlagi tega vedemo in da naše stališče do tistega, s komer komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. Na ta način okoli sebe ustvarjamo iskreno, jasno in nezapleteno ozračje, kar pa je pogoj za konstruktivno sodelovanje z drugimi, skupinsko ustvarjanje in skupni razvoj.
- Naslednja značilnost zdravih medosebnih odnosov je, da v njih ni prisotno *nikakršno vsiljevanje*. Da je resničnost prikazana takšna, kakršna je.
- Zadnja značilnost skupnega vedenja in medosebnih odnosov je *izogibanje nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega*. S tem mislimo na nenadzorovano izkoriščanje drugega za reševanje lastnih notranjih napetosti in težav. Sodelavce lahko zlorabljam s tem, da jih silimo v vlogo zaželenega, vendar neuresničljivega dela lastne osebnosti ali da jim posredujemo nalog, da namesto nas naredijo nekaj, česar sami nočemo storiti. Za uspešno delo in dobre odnose je treba poznati sebe in druge ter spoštovati sodelavce.

Za medosebne odnose je torej značilno, da se upoštevajo razlike med osebami v odnosu, da v njih vlada vzajemnost, da gre za dajanje in sprejemanje povratnih informacij, s čimer se omogoča osebno izražanje vsakega posameznika, da se priznava obstoj nasprotij in različnosti v odnosih, da se razlikuje vsebina in odnosi v komunikaciji, da se onemogoča nastanek dvopomenskih situacij, da ni nikakršnega vsiljevanja in nehotenih ali nevrotičnih zlorab drugih. Vse to je sicer ideal, h kateremu je treba stremeti, kljub temu da ga je v celoti težko doseči. Zato je treba te značilnosti medosebnih odnosov poznati, se jih učiti in si prizadevati za njihovo uveljavljanje v praksi (Možina et al., 1984, str. 44).

2.4 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI IN MED ZAPOSLENIMI

»Medosebni odnosi se oblikujejo po splošnih pravilih, ki veljajo v neki družbi, v delovnem kolektivu in odvisno od posameznikov, ki v te odnose vstopajo« (Brajša, 1983, str. 12).

Medosebni odnosi so v delovnem okolju pomembni za (Možina, 1984, str. 35):

- izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije,
- ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale,
- humanizacijo človeka in njegovega dela.

Odvisnost medosebnih odnosov se kaže v stopnji razvitosti demokracije, v delovni in kulturni ravni in v osebnosti posameznikov oziroma članov delovnega okolja.

Medosebni odnosi med zaposlenimi so lahko (Brajša, 1983, str. 30–31; Možina, 2003):

- *Avtoritativni ali posredni medosebni odnosi* so zelo ovirajoči, saj je prisotna enosmerna komunikacija, nezaupanje, strog nadzor in ukazovanje. Vodja je tisti, ki ima vedno prav, je edini, ki odloča o vsem. Sodelavci so podrejeni vodji in samo poslušajo ter izvršujejo ukaze. Vse to pa negativno vpliva na razvoj kakovostnih odnosov, ker privede do medsebojnega manipuliranja, nezaupanja in skritega ogrožanja. Pri takem odnosu uporabljamo druge kot sredstvo za nekaj, za doseganje določenega cilja, ki je posredno ali neposredno povezan z nami.
- Nasprotje posrednih odnosov so *demokratski ali neposredni medosebni odnosi*, za katere je značilno neposredno ali direktno srečanje z drugim človeškim bitjem, ki ga ne potrebujemo zaradi nečesa, ampak ga sprejemamo takega, kakršen je, spoštujemo njegovo enkratnost, avtonomnost in neodvisnost. V tovrstnem odnosu sta vodja in sodelavec enakopravna, med njima poteka dvosmerna komunikacija, ki temelji na humanosti in dajanju povratnih informacij.

Vsak medosebni odnos je kombinacija prvega (posrednega) in drugega (neposrednega) odnosa.

2.5 NASTANEK MEDOSEBNIH ODNOSOV

Medosebni odnosi nastajajo na dva načina, in sicer (Možina et al., 1984, str. 35–36):

- *Institucionalni način* je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji, saj že z vstopom v določeno organizacijo člani ob izvajanju delovnih in poslovnih nalog, določenih v skladu z zakonodajo, ustvarjajo medosebne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu.
- *Spontani način* je drugi način ustvarjanja odnosov med zaposlenimi. Ti odnosi nastajajo med zaposlenimi predvsem pri izpolnjevanju delovnih nalog ali pa celo z nekaterimi osebnimi vprašanji in težavami posameznikov. Na primer, ko se posamezniki med odmorom ali med delom pogovarjajo o različnih medosebnih težavah. Pri tem pa je pomembna medosebna komunikacija, predvsem je pomembno, kako med seboj komunicirajo, ker je komunikacija odvisna od naše

predstave o drugih in naše pripravljenosti, da bi komunicirali z drugim človekom. Vedenje do določene osebe si prizadevamo uravnavati glede na njene lastnosti.

Medosebni odnosi se lahko pojavljajo kot odnos posameznika do posameznika, odnos posameznika do skupine, odnos skupine do skupine in odnos posameznika do samega sebe, to je tako imenovana samokritičnost.

Odnosi med zaposlenimi lahko nastajajo na institucionalni ali spontani način ali pa celo na oba načina in se med zaposlenimi pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi (Možina et al., 1984, str. 35–36).

2.6 ODNOSI SODELOVANJA

Sodelovanje ali kooperacija se pojavlja takrat, ko si člani delovnega kolektiva skupaj prizadevajo doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani (Lipičnik in Možina, 1993, str. 72).

V takšnih odnosih, v katerih je prisotno sodelovanje, ne prihaja do resnih sporov, napetosti med posamezniki ali skupinami članov delovnega kolektiva. Dobri odnosi med zaposlenimi se kažejo v uspešnem opravljanju delovnih in poslovnih nalog, v povečanju uspešnosti dela, v spoštovanju človekove osebnosti, v pomoči med sodelavci, v razumevanju raznih težav in prizadevanju, da bi jih rešili.

Kakšni bodo odnosi med subjekti delovnega okolja, je odvisno od subjektov, od tega, kako gradijo odnose, kako le-te uresničujejo v življenju in kako se medsebojno spoštujejo. Pri tem je zelo pomembna vloga neposrednih vodij, v smislu, kako reagirajo na posamezne postopke svojih sodelavcev, kako jih opozarjajo na napake v odnosih in ali poskušajo ugotoviti, zakaj je do morebitne napake prišlo (Možina, 1984, str. 37).

Človekova osnovna potreba je potreba po odnosih, pripadnosti in sprejetosti. Zato predstavlja delovno okolje za vsakega posameznika pomemben socialni splet, kjer lahko z medosebno komunikacijo gradi bolj ali manj konstruktivne odnose. Z vidika medsebojnih odnosov in sodelovanja govorimo v tem primeru o skupinah in timih. Definicija tima je kompleksnejša in se od definicije skupine razlikuje glede na različne dejavnike (Lahe in Kaučič, 2006, str. 149).

Vsak posameznik je pripadal oziroma pripada kaki skupini (delovni, športni, socialni, prijateljski, politični), vendar v takšnih primernih še ne govorimo o timih. Pomembno je dejstvo, da je vsak tim lahko skupina, vendar vsaka skupina ne more biti tim (Možina et al., 1996, str. 102). Člane tima povezuje enotnost misli, občutek skupnega cilja kot tudi dolžnost odgovornosti drug do drugega (Garavaglia, 2009), zavedajo se vrednosti sodelovanja in skupnega soodločanja za doseganje zelenih ciljev, boljšega pretoka informacij itd. Na drugi strani pa je skupina ljudi, ki morajo sodelovati, če želijo doseči zastavljeni cilj. Skupaj jih drži vodja skupine kot avtoriteta, oseba, ki sama odloča o delu. Kar pomeni, da je vloga članov skupine pri odločanju zelo majhna (Strgar, 2007).

Definiciji tima in skupine se torej med seboj razlikujeta po različnih dejavnikih, kot na primer glede na organiziranost, komunikacijo, cilje, zaupanje, prenos znanja, reševanje sporov in sprejemanje odločitev. Za ponazoritev razlik med skupino in timom je Maddux (1992, str. 11) izdelal spodnjo tabelo razlik med timskim in skupinskim delom.

Tabela 1: Razlike med skupinskim in timskim delom

SKUPINA	TIM
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje moč najuspešneje doseči z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti ne poskušajo doseči osebnih koristi na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejemajo delo za svojo »last« in se združijo, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom naročijo, kaj morajo delati, ne sprašujejo jih, kateri način bi bil najboljši za doseganje ciljev. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja ni želeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasje, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da resnično razumevanje v skupini ni mogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, v komuniciranju postavljajo pasti, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, da bi te sposobnosti lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svoje znanje in usposobljenost ter da svoje znanje uporabljajo pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov vodja lahko odlaša s posredovanjem, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo spor za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za svoje rešitve in kreativnost. Trudijo se, da spor razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo ali pa tudi ne. Skladnost z vodjevim mnenjem je pogosto pomembnejša od uspešnega delovnega dosežka skupine.	Člani sodelujejo pri pomembnih odločitvah za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima, nikoli skladnost z vodjo.

Vir: Maddux (1992, str. 11)

2.7 KONFLIKTNI ODNOSI

Popolne skladnosti med ljudmi ni. V vsaki družbi, kjer sta prisotni vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Pogosto konflikt nastane kot nesporazum v osebi sami, še pogosteje pa nastane med dvema ali več udeleženci, med posamezniki ali skupinami. Konfliktni odnosi povzročajo težave v interakciji in komunikaciji med zaposlenimi, zato prihaja do težav pri delu v medsebojnem delovanju in tudi na drugih področjih medsebojnih stikov.

Konflikt, nasprotje ali navzkrižje je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. V organizaciji ima vsak posameznik določen položaj in vlogo. Glede odnosov obstajajo predvsem tri vrste vlog, ki jih posameznik uveljavlja v svojem vedenju. Prva skupina vlog je povezana z odnosi med zaposlenimi, druga z doseganjem skupnih ciljev, tretja vrsta vlog so individualne vloge, katerih bistvo je zadovoljevanje osebnih potreb in želja. V tem primeru je lahko skupina ali posameznik sredstvo za doseganje teh ciljev ne glede na skupne cilje. Ravno ta vloga posameznikov lahko privede do motenj v medčloveških odnosih v delovnem okolju in do nezaželenih posledic. Konflikti v organizaciji nastajajo, ker se posamezniki ne znajo prikriti in se v okviru skupnih ciljev dokopati do svojih ciljev.

Konfliktni odnosi nastajajo zaradi nespoštovanja predpisanih norm, zaradi pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi in osebni kulturi. Vse negativne komponente, ki jih vsebujejo konfliktni odnosi, pa privedejo do različnih negativnih pojavov, kot so (Možina et al., 1984, str. 38):

- motnje v komuniciranju med zaposlenimi,
- oteženo izpolnjevanje delovnih in drugih nalog,
- zmanjšanje uspešnosti pri delu,
- poslabšanje kakovosti medosebnih stikov,
- povečanje števila izostankov z dela,
- zmanjšanje pomoči in razumevanja za druge sodelavce.

Dejavniki, ki pozitivno ali negativno, posredno ali neposredno vplivajo na odnose zaposlenih v organizaciji, so številni. Dejavniki konfliktov kažejo na probleme in možnosti za spremembe. Najpomembnejši, s katerimi lahko vplivamo na medosebne odnose (Možina et al., 1984, str. 39), so:

- *Vedenjske norme*, ki so temelj za vzpostavljanje medčloveških odnosov in za razvijanje procesa medsebojnega sodelovanja.
- Naslednji pomembni dejavnik je *kakovost organizacije*. Seznanjenje zaposlenih s cilji organizacije je pomembno za usklajeno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog.
- *Sistem informiranja* je tretji pomembni dejavnik pri razvijanju medosebnih odnosov. S stalnim prizadevanjem obveščeni in z ohranjanjem visoke stopnje obveščeni omogočamo visoko stopnjo kakovosti in ustrezen razvoj medosebnih odnosov.

- *Stopnja strokovnega, splošnega in osebnega znanja* ima zelo velik vpliv na kakovost medsebojnih odnosov, saj večja stopnja izobraženosti in kulture prinaša večjo možnost reševanja težav v medosebnih odnosih.
- Na kakovost medosebnih odnosov vpliva tudi *stopnja delovne morale posameznika*. Višja stopnja delovne morale prispeva k večji homogenosti medosebnih odnosov.

Poleg teh dejavnikov, ki vplivajo na medosebne odnose, poznamo še nekaj drugih, ki izhajajo iz delovnega, poslovnega in družinskega okolja, na primer pritegnitev delavcev k vodenju organizacije, prilagojenost posameznikov delovni skupini, ki ji pripadajo, družbeni standard delavcev, status in vloga, ki ju imajo posamezniki v organizaciji, življenjske razmere v delovnem okolju (Možina et al., 1984, str. 39–40).

2.7.1 REŠEVANJE PROBLEMOV SLABIH MEDOSEBNIH ODNOSOV

»Odnosi med zaposlenim so vedno pestri, redkokdaj so harmonični, brez vsakršnih nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo, jih je treba spoznavati in reševati« (Možina, 2002, str. 591).

Viri nastajanja konfliktov so torej različni. Lahko izvirajo iz ene same osebe zaradi nezadovoljstva s položajem, lahko nastanejo v skupini zaradi slabega medsebojnega razumevanja, lahko nastanejo med skupinami zaradi nepravlega sodelovanja, lahko pa nastanejo tudi v odnosu do svoje ali tuje organizacije. Vzroki so lahko različni: nezadovoljstvo z delovnimi pogoji in plačilom za delo, nestrinjanje z načinom dela vodje in sodelavcev, slabo informiranje in odsotnost povratnih informacij, uvajanje sprememb in odpor, ki se pri tem pojavlja, neupoštevanje idej, predlogov, želja itd. V skladu s tem so lahko konflikti osebni, skupinski, organizacijski, tehnični, poslovni, informacijski itd. (Možina, 1994, str. 657).

V organizacijskem vedenju je za uspešno reševanje konfliktov treba izpolniti nekatere predpostavke, kot so dejavno poslušanje sogovornika, dajanje in sprejemanje neizkrivljenih sporočil in informacij, spoštovanje tujih potreb, zaupanje v sodelavce in nadrejene, vztrajnost in odločnost, sprejemanje novih informacij idr. (Jurina, v: Ivanko in Stare, 2007, str. 193–194).

Praksa (Lipičnik, 1997, str. 196) je pokazala, da pametneje ravnajo tisti, ki so pripravljeni na reševanje konfliktov oziroma se poskušajo naučiti reševati konflikte, kot če se konfliktom izogibajo ali celo poskušajo oblikovati brezkonfliktno družbo. Konfliktom se torej ne izogibamo, ampak se jih poskušamo naučiti reševati. Za ta korak pa je treba najprej razumeti, kako konflikt nastane, in ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov.

Raziskovalci na področju reševanja konfliktov priporočajo naslednja načela reševanja konfliktov, kar še posebno velja za vodilne delavce (Lipičnik, 1997, str. 200):

- problem je treba definirati kot cilj, in ne kot potrebo za reševanje,

- po odkritju nasprotja se poišče rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani,
- pozornost mora biti osredotočena na problem, ne na osebne probleme ali drugo stran,
- pomembna je graditev zaupanja s sprejemanjem in dajanjem ustreznih informacij,
- med komuniciranjem pa je treba izražati svojo naklonjenost, v sogovornika se je treba vživeti, ga poslušati ter zmanjšati morebitno nejevoljo in grožnje.

Pri reševanju konfliktov je pomembno vedeti, da vsaka rešitev vedno privede do sprememb, ljudje pa se spremembam, če je le mogoče, izogibajo, zato se verjetno tudi poskušajo izogibati konfliktom. Zato je potrebno sodelavce vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo vplivale nanje, jim razložiti, kaj se od njih pričakuje, katere so njihove naloge, pravice, dolžnosti ter kar najbolje upoštevati njihove interese in sposobnosti.

Najtežje so rešljivi tisti konflikti v kolektivu, kjer je prisotna visoka stopnja nezaupanja. V takšnem primeru se vsak počuti tako, kot da ga drugi hoče opehariti (Lipičnik, 1997, str. 196–203).

2.7.2 POZITIVNE LASTNOSTI KONFLIKTA

Konflikt nima le negativnih lastnosti, temveč tudi pozitivne, ki bi jih morali izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Ravno zaradi teh pozitivnih lastnosti bi si konfliktov lahko v določeni meri celo želeli.

Prva pozitivna stran je v tem, da kaže na probleme, na navzočnost človekovih hotenj z željo spreminjana obstoječega stanja. Nadalje konflikt zahteva rešitve, usklajevanje mnenj, vodi do novih spoznanj, izhaja iz različnih interesov in je vir možnosti za spremembe (Možina, 2002, str. 582).

Konflikt lahko opredelimo kot neizbežen integralni del vsake spremembe ali celo kot optimalni način medsebojnega obnašanja. Konflikte lahko obravnavamo kot probleme, vendar če konflikt ni razrešljiv, potem govorimo o težavi, in ne o problemu (Ivanko in Stare, 2007, str. 186).

3 KOMUNIKACIJA

3.1 OPREDELITEV POJMA KOMUNIKACIJE

»Smisel organizacij, ciljnih združb ljudi je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije.« Gre za sodelovanje, ki zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, kar pomeni, da zahteva komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 20).

V sodobni družbi je komuniciranje pogosto rabljena beseda, saj je komuniciranje ena najpomembnejših dejavnosti človeka tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »communicare«, ki pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. SSKJ glagol komunicirati definira kot izmenjavati, posredovati misli, informacije, se pravi sporazumevati se z ljudmi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo. Komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje znanja, izkušenj, informacij in misli.

Temeljna enota komuniciranja je torej informacija, ki pridobi pomen, ko jo umestimo v kontekst. Komunikacija zadeva pomen tako verbalnih kot neverbalnih informacij. Ker je informacija vodilo za naša dejanja, je komuniciranje naše temeljno orodje, ki nam pomaga razumeti različne ljudi in situacije (Berlogar, 1999, str. 52).

3.2 NAMEN IN CILJ KOMUNIKACIJE

»Skozi komuniciranje pridobimo informacije in jih tudi dajemo. Informacije pa so bistven element, ki nam omogoča, da se v okolju znajdemo« (Mumel, 2008, str. 26).

Komunikacija je kot proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje namenjena vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanj, reševanju problemov, dogovarjanju, sporazumevanju, oblikovanju medsebojnih razmerij ter vplivanju na sodelavce in skupine sodelavcev, predvsem na njihova stališča in delovanje (Terpin et al., 1996, str. 292).

Cilj komuniciranja je, prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahtevajo informiranje, dogovarjanje in vplivanje (Možina et al., 2004, str. 34).

Komunikacija je eden od vidikov medosebnih odnosov in njihov najpomembnejši sestavni del. Prav tako je oblika in način, v katerem se odnosi prikazujejo. Tako kot človek ne more brez odnosov z drugimi, tudi ne more biti brez komunikacije z drugimi ljudmi (Brajša, 1983, str. 41).

Komuniciranje obsega vse pojave, s katerimi se razpošiljajo ali izmenjujejo informacije. Komunikacijski proces sestavljajo elementi komunikacijskega procesa, ki so pogoj da komunikacija sploh poteka. Glavni elementi komunikacijskega procesa so (Kavčič, 2002, str. 6–8) naslednji:

- Pošiljatelj – je oseba, ki z uporabo razpoložljivih virov informacij zbere podatke in informacije ter jih z namenom, da jih prejemnik dobi in da pri njemu doseže določen učinek, v obliki sporočila pošlje prejemniku.
- Prejemnik – je naslovljenec sporočila, ki sprejme in dekodira prejeto sporočilo. Od njegovega znanja in sposobnosti je odvisno, ali sprejeto sporočilo razume ali pa ne.
- Sporočilo – to so verbalna ali neverbalna gesla, simboli, ki jih odpošiljatelj posreduje prejemniku. »Vsako sporočilo mora imeti svoj namen, ki se nanaša na smer, cilj delovanja, in svoj pomen, ki se nanaša na vsebino, tj. naloge, odnose, dogodke in drugo« (Lipičnik, 1997, str. 141).
- Komunikacijski kanal – je sredstvo prenosa informacij oziroma sporočila od odpošiljatelja do prejemnika. Po njem je mogoče prenesti največjo količino sporočil. Vendar v kanalu lahko pride tudi do večje ali manjše izgube informacijske vsebine, kar je posledica motenj ali šumov v komunikacijskem kanalu.

Slika 1: Preprost komunikacijski proces in njegovi elementi



Vir: Mihaljčič (2000, str. 13)

Komuniciranje lahko razumemo kot prenašanje sporočil med pošiljatelji in prejemniki po komunikacijskem kanalu. Še več, komuniciranje lahko dojemamo kot razumevanje sporočila tako s strani pošiljatelja kot s strani prejemnika. Komunikacijski proces poteka tako, da pošiljatelj svoje misli kodira v sporočilo, ki prispe prek komunikacijskega kanala do prejemnika, ki sporočilo na podlagi svojega znanja in sposobnosti dekodira in poišče pomen sporočila. Vsebina in način oddajanja, prav tako razumljivost sporočila so odvisni od znanja in sposobnosti ter nagnjenj pošiljatelja. Ob prejetju sporočila se prejemnik nanj odzove s povratno informacijo in na ta način preveri, ali je bilo sporočilo pravilno razumljeno (Rozman et al., 1993, str. 227).

3.3 RAVNI KOMUNICIRANJA

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, ter od drugih dejavnikov, kot so vsebina, število ljudi, njihova izobrazba, izkušnje, znanje in sposobnosti (Možina et al., 2004, str. 17).

Kreps (v: Berlogar, 1999, str. 61–62) obravnava štiri ravni komuniciranja, ki so zanj v hierarhičnem odnosu:

- *Osebno komuniciranje*, ki je temeljna raven človekovega komuniciranja, na kateri interpretiramo (dekodiranje) in pošiljamo oblikovana (kodiranje) sporočila drugim. Gre za tako imenovano komunikacijo samega s seboj, ki omogoča ljudem komuniciranje na medosebni in skupinski ravni organizacijskega komuniciranja.
- *Medosebna komunikacija* temelji na osebni ravni in poteka med dvema posameznikoma. Njena najpomembnejša posledica so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo. Hkrati omogoča komunikacijo na stopnji komunikacije v (manjših) skupinah. Primer take komunikacije je komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi.
- *Komunikacija v (manjših) skupinah* poteka med tremi ali več ljudmi, ki si prizadevajo za prilagoditev svojemu okolju in doseganje skupnih ciljev. Ker je sestavljena iz mnogih medosebnih komunikacijskih zvez, je nekoliko bolj kompleksna. Omenjeno kompleksnost povečuje oblikovanje raznih podskupin in koalicij, zato so s takimi delovnimi skupinami povezani tudi problemi skupinskih norm in pravil, skupnega odločanja, vodenja in reševanja konfliktov znotraj skupin.
- *Komuniciranje med skupinami* se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupni cilj. Predvsem pa je komuniciranje med skupinami nujno za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za koordinacijo aktivnosti tam, kjer ni mogoče zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim.

Za Danielsa in Spikerja (v: Berlogar, 1999, str. 62) je temeljna raven človekove interakcije v organizacijskem okolju odnos med dvema človekoma. Tako kot večina avtorjev tudi onadva v okviru medosebne komunikacije večji pomen pripisujeta komuniciranju nadrejenih s podrejenimi. Kljub temu navajata, da je za organizacijo najznačilnejša prav komunikacija v skupini, saj je organizacija navsezadnje skupina skupin različnih vrst.

Po vlogi in položaju, ki ju ima komunikacija v organizaciji, ločimo tudi (Lipičnik in Možina, 1993, str. 87):

- vertikalno komuniciranje – na primer nadrejeni s podrejenim, komuniciranje z drugimi vodilnimi osebami,
- horizontalno komuniciranje – s sodelavci ali delovno skupino, to je sporazumevanje znotraj skupine,
- mednivojsko komuniciranje – to je komuniciranje s sodelavci iz drugih delovnih skupin ali strokovnih služb.

Sestavni del vsake organizacije je torej komuniciranje, ki je prepleteno z mnogimi dejavniki, ki delujejo v podjetju.

3.4 POTEK KOMUNICIRANJA

Ko je sporočilo poslano samo v eno smer, od pošiljatelja k prejemniku, takrat govorimo o enosmernem komuniciranju. O dvosmernem komuniciranju pa govorimo, ko je prisotna tudi povratna informacija, ko sporočila potujejo od pošiljatelja do prejemnika in nazaj.

Enosmerna komunikacija daje videz urejenosti, ker poteka hitreje kot dvosmerna in ker se pri dvosmerni pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve, kar daje videz neurejenosti. Za enosmerno komunikacijo lahko rečemo, da sploh ni komunikacija, saj prejemnik sprejema veliko manj natančno kot pri dvosmerni. Enosmerna komunikacija je izražena na formalen način in je koristna predvsem takrat, kadar je namenjena velikemu številu sodelavcev. Namenjena je predvsem predstavitvi enostavnih sporočil, ki ne vzbujajo dvomja in nerazumevanja.

Dvosmerna komunikacija je bolj zahtevna, ker mora prejemnik ne samo razumeti pošiljatelja, temveč mora biti sposoben in pripravljen povratno reagirati. Kar pomeni, da mora poznati interese, potrebe in čustva ljudi. Prejemnik daje povratne informacije pošiljatelju tako, da informacije dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasna ali se z njimi ne strinja. Na ta način se oblikuje skupni jezik izražanja, ker se sporočilo prevaja v kodo, ki jih razumeta tako prejemnik kot tudi pošiljatelj. Komuniciranje se zoži na tiste prejemnike, ki jim je koda razumljiva. Pri dvosmernem komuniciranju je prejemnik bolj prepričan, da je sporočilo pravilno sprejeto oziroma interpretirano, pošiljatelj pa je pod pritiskom prejemnika, da dobi ustrezno sporočilo.

Prednosti so večinoma na strani dvosmernega komuniciranja, ki sicer zahteva več časa, ampak je bolj plodno, predvsem kadar obstaja nevarnost nesoglasja in nerazumevanja med pošiljateljem in prejemnikom (Možina in Damjan, 1997, str. 17).

Povratna pot komuniciranja oziroma povratna informacija omogoča sporazumevanje in je bistvenega pomena za sklenitev kroga komuniciranja (Lipičnik in Možina, 1993, str. 86). Povratne informacije so za normalno ohranjanje komunikacijskega procesa v skupini potrebne. Gre za informacije, ki se od sprejemnika vračajo k odpošiljatelju in mu povedo, kako so bile sprejete njegove informacije pri prejemniku. Ovire, ki onemogočajo vzpostavitev povratnih informacij, so hierarhični in avtoritativni odnosi. Zato večina avtorjev take organizacije, kjer je sistem povratnih informacij nerazvit, označuje kot nesposobne. Gre za organizacije, ki niso zmožne odpravljanja lastnih napak in učenja na teh napakah (Lipičnik, 2000, str. 179).

Bistvenega pomena za dobre medosebne odnose je možnost in sposobnost dajanja in sprejemanja povratnih informacij, saj resničnega stika med ljudmi ni, če ni prisotna povratna informacija. Če nikoli ne zvemo, kakšen vpliv ima naše vedenje na drugega, in če nihče ne ve, kakšen vpliv ima njegovo vedenje na nas, potem postane odnos med nami nekakšna »vožnja po dveh tirih« brez možnosti, da bi se srečali. To pa je oblika

življenja drugega ob drugem, in ne odnosa drugega z drugim (Možina et al., 1984, str. 43). Povratne informacije lahko bodisi potrdijo predstavo, ki jo imamo o svojem vedenju, bodisi odkrijejo nekatere vidike in posledice našega vedenja, ki se jih ne zavedamo. Z dajanjem povratnih informacij posameznik torej opiše, kako je doživljal vedenje drugega. Zato je pri iskanju načina, kako spremeniti vedenje v zaželeno smer, povratna informacija koristna (Lamovec, 1993, str. 13–14).

Povratne informacije so lahko verbalne in neverbalne, kar pomeni, da so lahko izražene z besedami ali s celotnim vedenjem. Povezane so lahko z vsebinskim ali odnosnim vidikom naše komunikacije. Če vzamemo negativne povratne informacije kot nekaj, kar frustrira, in pozitivne informacije kot nekaj, kar nagraduje, potem se medosebna komunikacija razvija uspešno v primeru, da so navzoče oboje. Za uspešno komuniciranje je treba vedeti, kako in kaj od tega, o čemer komuniciramo, drugi sprejemajo (Brajša, 1983, str. 45).

3.5 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA

Komunikacija je učinkovita, ko prejemnik interpretira sporočilo tako, kot je predvidel pošiljatelj. Neučinkovita je takrat, ko druge osebe sploh ne poslušamo, saj se ukvarjamo z lastnimi mislimi ali pa samo čakamo, kdaj bomo izrazili svoje mnenje. Posledica vsega tega pa je, da se zgodi, da napačno interpretiramo, kar smo slišali, ali pa razumemo besede sogovornika, ne pa tudi njegovih namer. Zato Lamovec (1993, str. 35) poudarja, da je temeljni izvor večine resnih nesporazumov v komuniciranju pomanjkanje zaupanja. Saj nezaupanje povzroči zmanjšanje števila prenesenih informacij in zburjanje dvoma o tistem, kar sporočilo vsebuje. Za povečanje učinkovitosti komuniciranja je potrebno, da so izpolnjeni trije osnovni pogoji, in sicer razumljivost sporočila, zaupanje v pošiljatelja in povratna informacija o tem, kako se prejemnik odziva na sporočilo.

Na uspešnost komuniciranja vplivajo po mnenju Lipičnika in drugih avtorjev (1994, str. 144) predvsem:

- skupina ali posameznik, ki sodeluje v komuniciranju, in njihove karakteristike,
- medosebni odnosi, vzdušje, kultura v organizaciji,
- vsebina dela, ki je težje ali lažje razumljiva,
- interesi, pripravljenost ali nepripravljenost za sprejemanje sporočil,
- načini, poti, metode in tehnike,
- drugi vplivi, kot so okolje, spremembe, čas, politika itd.

Učinkovita komunikacija znotraj tima pomeni tudi večjo ustvarjalnost in večjo produktivnost s strani članov tima (Switzer, 2010).

3.6 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik. Motnje se pojavljajo na vseh stopnjah procesa komuniciranja, kjer zmanjšujejo urejenost in povečujejo entropijo (izgubo) komuniciranja.

Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljive povratne informacije, ki jih prejemnik posreduje pošiljatelju. Gre za to, da prejemnik vrne del informacij pošiljatelju, s čimer potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel. Kljub temu da povratno komuniciranje dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje (Možina et al., 2004, str. 75–77).

Komuniciranje otežujejo motnje, ki imajo značaj (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 129):

- pomanjkljivosti same organizacijske strukture,
- psiholoških dejavnikov pri ljudeh, sodelujočih v komuniciranju,
- hote ali nehote povzročenih napak pri ljudeh, sodelujočih v komuniciranju.

Pomanjkljivosti organizacijske strukture so tiste ovire v komunikacijskem kanalu, ki povzročijo, da oddane informacije ne pridejo pravočasno in v ustrezni obliki do prejemnika.

Zaradi psiholoških dejavnikov je lahko informacija napačno interpretirana. Posledica tega pa je, da postane dvosmerno komuniciranje nenadoma onemogočeno. Psihološki dejavniki, ki to povzročijo, so, problem nezaupanja med ljudmi, nagnjenost ljudi k subjektivnemu interpretiranju sporočila, preobloženost z informacijami, način komuniciranja z vidika organizacijske kulture ter čustveno reagiranje ob sprejemanju informacij, ki so za prejemnika neugodne.

Motnjo lahko povzroči tudi posameznikov odnos do informacije. Posamezniki imajo lahko različen vnaprejšnji odnos: odklonilen, nezainteresiran, nevtralen ali zainteresiran. Zato ker ima nekdo do informacije že vnaprej opredeljen odnos, komuniciranje ni mogoče.

Hote ali nehote lahko udeleženci komuniciranja povzročijo nekatere škodljive pojave, kot so izpustitev informacij (namenoma ali zaradi pozabljivosti), napačen prenos informacije (zaradi napačne interpretacije ali želje po zadovoljitvi osebnih interesov) ali zadrževanje informacij z določenim ciljem (Florjančič in Ferjan, 2000, str. 129–130).

Motnje v komunikaciji so tudi glavni razlog konfliktov med sodelavci. Močna komunikacija je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja. Če je komunikacija ovirana, je rast podjetja otežena, zato je pomembno za vse udeležence, da začnejo proaktivno delovati, kar pomeni, da povzročijo nekakšne premike pri odpravi te pomanjkljivosti (Kirby, 2013).

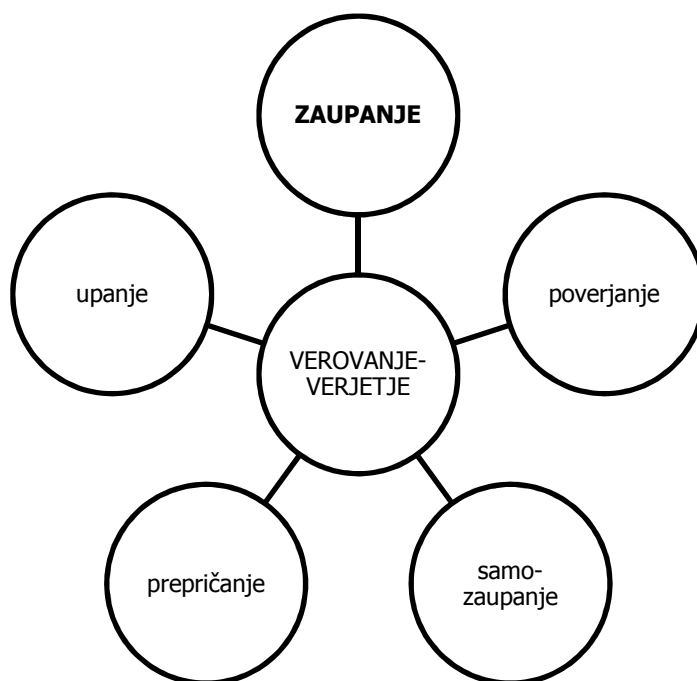
4 ZAUPANJE

Ustvarjalnega sodelovanja med vodjo in sodelavci ni brez medsebojnega zaupanja, ki ga po mnenju Možine (2004, str. 65) pospešujemo z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi. Vodje in sodelavci si morajo prizadevati za zaupanje, ki je pogoj, da ljudje spregovorijo o svojih problemih, idejah ter zamislih, ki jih želijo vzajemno uresničiti (Mayer, 2004, str. 57).

4.1 OPREDELITEV ZAUPANJA

Po definiciji SSKJ-ja je zaupanje prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje, da je kdo pošten, iskren, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj. Prav tako je zaupanje prepričanje o uspešnosti, učinkovitost koga ali česa, verovanje v ljudi, predvsem v njihovo nadarjenost, je prepričanje o poštenosti in iskrenosti nekoga, pomeni tudi to, da verjamemo besedam nekoga, da govori resnico, predvsem pa, da verjamemo sebi. »Verjeti pomeni biti prepričan, da je povedano, navedeno v skladu z resnico« (Mayer, 2004, str. 57).

Slika 2: Razsežnosti verovanja – verjetja



Vir: Mayer (2004, str. 58)

Sodobne organizacijske teorije izhajajo iz razumevanja zaupanja kot nekakšnega nujnega pogoja za medsebojno sodelovanje in skupinsko delo v organizaciji, ki omogoča uresničitev različnih procesnih inovacij. Zato lahko zaupanje oziroma nezaupanje opredelimo kot določeno osebno pričakovanje in prepričanje, da bodo drugi (npr. sodelavci) delovali in se obnašali na določen način. Tudi številne empirične raziskave

kažejo na to, da je zaupanje dejavnik, ki neposredno in posredno vpliva na mogočo raven učinkovitosti in uspešnosti organizacij oziroma podjetji.

Zaupanje se kot vrednota (tj. verodostojnost) odraža v pričakovanju poštenosti, odprtosti, iskrenosti, spoštovanja prevladujočega obnašanja in delovanja. Za trajno doseganje in zagotavljanje te vrednote so potrebni visoki standardi etike, kamor spadajo ustrezni medosebni odnosi, skupni dogovori o sodelovanju in formalni dogovori za odpravo nejasnosti ter zagotovitev enotnega delovanja.

Zaupanje pa se kot pristojnost odraža v zmožnosti, gotovosti in zanesljivosti obnašanja ter delovanja. Za uspešno izvedbo določenega dela mora biti posamezni udeleženec sposoben oziroma zmožen zaupati, da bo njegov sodelavec izpolnil svoj del obveznosti in odgovornosti pri skupnem opravljanju dela (Potočan, 2004, str. 537–538).

Whitney (1993, str. 16) podaja razlike med zaupanjem kot nagonskim in brezpogojnim prepričanjem v poštenost, zanesljivost in pravičnost drugih ljudi, med zaupanjem, pri katerem se zavedamo pozitivnih razlogov, in med zagotovitvijo, ki zajema popolno prepričanje in gotovost. Zaupanje mora biti zaslužno, njegov pomen pa jasen in razumljiv.

4.2 ETIKA, POVERJANJE IN ELEMENTI ZAUPANJA

Zaupanje organizacije je vera v ustvarjalnost sodelavcev, zaupanje sodelavcev pa temelji na zaupanju v korektnost in poštenost (strokovno in poslovno etiko) organizacije, ki ji namenjajo svoje ustvarjalno delo.

»Neetično ravnanje organizacije se pogosto kaže v poskusih zmanjševanja pomena ustvarjalnih dosežkov, ki so prinesli korist, predvsem z namenom, da bi avtorjem izplačali čim manjše nagrade oziroma, kot jih še vedno značilno poimenujejo, odškodnine. V takih organizacijah hitro upade ustvarjalnost, medtem ko zlorabljenega zaupanja ni mogoče v kratkem pridobiti« (Mayer, 2004, str. 61).

Poverjanje pomeni verjeti, zaupati komu, da bo po svojih najboljših močeh izpolnil nalogo. »Poverjanje predpostavlja dobro poznavanje sodelavca in se odvija kot pogajanje. Poverjanje je upoštevanje razpoložljivosti sodelavca, zagotavljanje delovnih pogojev, ustreznosti njegovega znanja in motivacije ter prevzemanje odgovornosti za izpolnitev naloge. Šele ko vodja in sodelavci dosežejo soglasje o pričakovanju glede rokov in kakovosti rezultatov, je naloga poverjena« (Mayer, 2004, str. 61).

Za to, da se kakršen koli odnos sploh lahko razvije, je potrebno zaupanje. Kriza nastopi, ko pride do nezmožnosti posameznikov, da bi zaupali sebi in drugim. Zaupanje v medosebnem odnosu se neprestano potrjuje ali ruši, saj ni nekaj stabilnega in nespremenljivega. Da govorimo o zaupanju, je potrebno, da so združeni vsi štirje elementi (Lamovec, 1993, str. 22–23):

- tveganje – zaupanje nam lahko prinese ugodne ali škodljive posledice,

- odvisnost od drugega – posledice, ki so za nas ugodne ali škodljive, so rezultat vedenja drugih oseb,
- možnost negativnega izida – pričakujemo, da bomo v primeru škodljivih posledic utrpeli večjo škodo, kot bi bila korist, če bi bile posledice ugodne,
- prepričanje o ugodnem izidu – prepričanje, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic.

Pri ustvarjanju zaupljivega vzdušja v timu obstaja več preprek. Najprej govorimo o stopnji zaupanja, ki se pri članih tima močno razlikuje, nato je tu tekmovanje med člani tima, ki ne dopušča poseganja drugih na njihovo področje dela.

Nizka stopnja zaupanja je največja ovira za uspešno delo. Problem je verjetno tudi v tem, da se zaupanja ne da priklicati ali zapovedati, saj ni nekaj stabilnega ali nespremenljivega (Možina, 2004, str. 67).

4.3 GRADITEV ZAUPANJA

Proces graditve in doseganja zaupanja je večinoma počasen in dolgotrajen. Treba ga je previdno graditi, stalno negovati in postopno povečevati. Kljub dolgotrajnemu procesu izgradnje zaupanja se lahko zaupanje uniči že z enim samim napačnim dejanjem.

Cvetko (2002, str. 99–101) poudarja, da se do zaupanja lahko pride, če so izpolnjeni določeni pogoji, na primer tisti pogoji, ki jih je opredelila Simonsenova (1997, str. 56–57):

- Poštenost – kot osnovni gradnik, navezuje se na poštenost v odnosu, na pošteno informiranje in podajanje povratne informacije.
- Direktni pogovori, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze – odkrita komunikacija med vodjo in sodelavci omogoča jasen, odkrit pogovor glede ciljev, pričakovanj posameznika in organizacije. Pozornost v komunikaciji pa vpliva na razumevanje sporočila v komunikacijskem procesu, kar pa je izhodišče za oblikovanje medsebojnega dogovora – oblikovanje obveze.
- Zanesljivost – pomeni, da tisto, za kar se je posameznik obvezal ali dogovoril v medsebojnem pogovoru, tudi naredi ali opravi.
- Spoštovanje – poštenost in zanesljivost na osnovi medsebojnega dogovora spodbudita spoštovanje posameznika, pri čemer je treba dodati, da mora biti delovni odnos zgrajen na medsebojnem spoštovanju in sprejemanju vloge in položaja, ki pripadata posamezniku v okviru delovnih aktivnosti in delovnega odnosa.
- Zaupanje – je najpomembnejši element delovnega odnosa, predvsem v procesih spreminjana, nastane kot posledica zgoraj naštetih aktivnosti, in ne kot zavedanje, da je takšno ravnanje pomembno.

Slika 3: Piramida zaupanja



Vir: Simonsen (v: Cvetko, 2002, str. 100)

Zaupanje je pričakovanje, da nam drugi, s katerimi nas vežejo različna razmerja, ne bodo storili kaj škodljivega, nepoštenega. Zaupanja ni brez poštenja in verodostojnosti (Možina et al., 2004, str. 388).

Na medsebojno razumevanje, ki je povezano s komuniciranjem, vplivajo dejavniki, kot so komunikacija, človeške zmožnosti, zaupanje in komunikacija med sodelujočimi. Človeške zmožnosti so vse sposobnosti, znanje, sposobnosti, lastnosti, značilnosti in hotenja človeka, ki vplivajo na posameznikovo delovanje. Delovanje organizacije oziroma spreminjanje, modernizacija in razvoj bodo lažje dosegli svoj namen, če bo prisotno zaupanje med sodelujočimi. Če odnosi ne temeljijo na zaupanju, se v takem primeru porajajo različni dvomi, sumničenje, strah, taktiziranje, negotovost, prikrito ali odkrito nasprotovanje. Zato bodo vse nove ideje, predlogi in zahteve brez zaupanja, podvržene zgoraj naštetim negativnostim (Ivanko in Stare, 2007, str. 283).

»Če ni zaupanja med člani tima, ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje. Komunikacijska odprtost vodi v ustvarjalno debato, ki sprošča domišljijo in spodbuja izrekanje najneverjetnejših zamisli. Ljudje v timu polagoma spoznajo, da so ustrezna različna stališča. Več o njih razpravljajo, bolj narašča zaupanje v njihovo verodostojnost« (Senge, v: Mayer, 2004, str. 61).

Odprtost, participacija, zaupanje oziroma njihova nasprotja so temeljni problemi komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi. Problem pa ni samo v tem, da ne znamo komunicirati, temveč predvsem v tem, da ne znamo poslušati niti sebe niti drugih. Poslušanje je za uspešno komuniciranje pomembno tako kot govorjenje (Berlogar, 1999, str. 194–195).

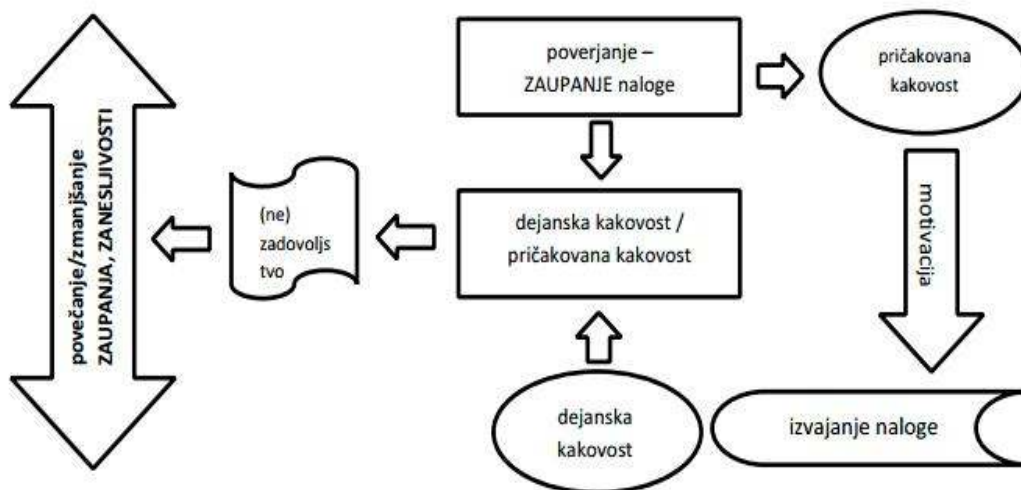
Poslušanje je, kot komunikacijska dejavnost, proces sprejemanja, selekcioniranja, interpretiranja in vrednotenja informacij iz okolja (Šavko, 2003).

»Učinkovito poslušanje osebe pomeni, da želimo biti prejemnik njenega sporočila, želimo usmerjati pozornost k izgovorjenim sporočilom, preverjati pomen sporočil, iskati pojasnila in dajati povratne informacije« (Možina et al., 2004, str. 79).

Sodelavce poslušamo zato, da dobimo informacije o njihovih problemih, ciljih, namerah, željah, potrebah, spoznamo vzorce njihovega razmišljanja, dobimo povratno informacijo o nas samih, spoznamo izkušnje drugih, vzpostavljamo in izgradimo z drugimi boljši odnos, predvsem pa s poslušanjem drugim izkažemo spoštovanje (Račnik, 2010).

Vpliv zaupanja na zanesljivost tima je prikazan na sliki 4. Ko tim dobi poverjeno nalogo, se s tem oblikuje pričakovana kakovost oziroma cilj. Dejansko izvajanje naloge ustvari dejansko kakovost. Nezadovoljstvo ali zadovoljstvo, ki nastane kot posledica razmerja med dejansko in pričakovano kakovostjo, vpliva na zmanjšanje ali povečanje zaupanja in zanesljivosti tima. Mayer (2004, str. 59) meni, da je od izpolnitve zaupanja odvisna zanesljivost tima, saj vodja lahko sodelavcem le zaupa, da bodo po svojih najboljših močeh in na način, za katerega se bodo dogovorili, čim hitreje in čim bolj kakovostno izpolnili ali morda celo prerasli pričakovanja.

Slika 4: Vpliv zaupanja na zanesljivost tima



Vir: Mayer (2004, str. 60)

»Zaupanje je lastnost in proces, ki ga ne ustvarjajo šolanje in znanje ter vednost, ampak praksa medsebojne zanesljivosti. Le-ta nastane dosti lažje iz soodvisnosti kot iz neodvisnosti ali enosmerne odvisnosti med ljudmi« (Mulej, Potočan, Kajzer, 2004, str. 15).

Na posameznikovo zanesljivost vpliva vrsta dejavnikov, med katerimi je najpogostejša predvsem kompleksnost naloge kakor tudi čas, ki je na razpolago, obremenjenost človeka in vrsta vmesnika, prek katerega posameznik deluje (Villemeur, v: Hudoklin in Rozman, 2004, str. 219).

Za zrele time je značilna visoka stopnja medčloveškega spoštovanja in razumevanja med člani, ki je zgrajeno na močnem vzajemnem razumevanju in toleranci. V takem timu se člani ne bojijo dajati ali sprejemati direktne povratne informacije, osebnega feedbacka, ker so prepričani, da je povratna informacija namenjena podpori in pomoči.

Cilj sodelovanja je dosežen, če sodelovanje obsega (Možina et al., 1996, str. 115):

- pripravljenost članov, da so na voljo njihove sposobnosti in znanje,
- opredelitev skupnih ciljev,
- zavest, da so tudi drugi pripravljeni vložiti svoj napor in informacije,
- zavestno pristajanje na tveganje, ki je lahko finančno ali psihično.

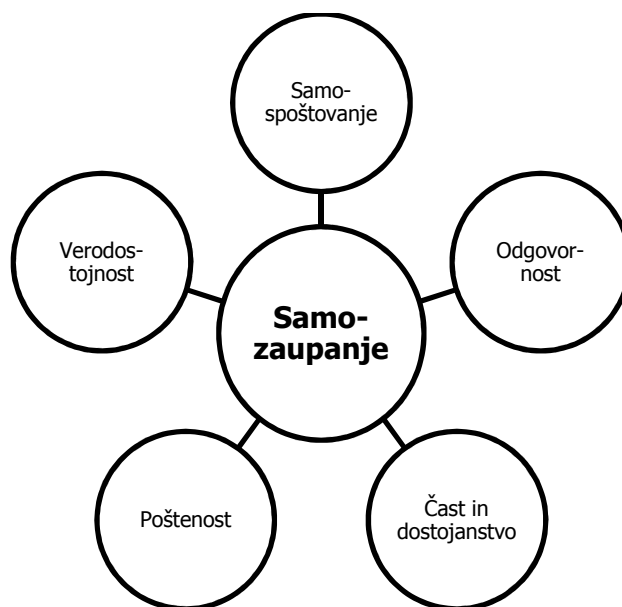
Sodelovanje torej temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. V timu, v katerem člani sodelujejo med seboj, je prisotno aktivno poslušanje, sprejemanje idej in pripravljenost za njihovo uresničevanje.

Resnično sodelovanje vsakega člana se aktivira tako, da prostovoljno posreduje informacije, znanje in da se v polni meri angažira. V takem primeru govorimo o visoki delovni moralni. Prijetna atmosfera, ki omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem, je poroštvo za uspeh. Dosežen rezultat pa je vir nadaljnje motiviranosti (Možina et al., 1996, str. 115–116).

»Spoštovanje je čustvo, ki ga – podobno kot ljubezen – čutimo do druge osebe, vendar ne do te osebe kot celote, marveč do neke prvine njenega bitja. Drugo osebo spoštujemo takrat, ko menimo, da je ta oseba v nekateri svoji lastnosti skladna z nečim, kar visoko cenimo« (Milivojević, 2010).

Podobno kot čutimo spoštovanje do drugih ljudi, čutimo tudi samospoštovanje do sebe. Samospoštovanje je vrednota, ki jo imamo sami zase, kot tudi jasen in verodostojen občutek, da smo vredni spoštovanja s strani drugih ljudi. Samospoštovanje je ena izmed temeljnih vrednot, ki sestavljajo samozaupanje. Pri samozaupanju gre za to, da prihaja od znotraj navzven, saj je treba najprej začeti pri sebi, tako da pojasnimo svoje vrednote in postanemo prepričani, da le-te predstavljajo način, kako živimo svoje življenje. Samozaupanje sestavlja pet temeljnih vrednot, ki so prikazane na spodnji sliki.

Slika 5: Temeljne vrednote samozaupanja



Vir: Marshall (2000, str. 54)

Kadar obstaja nizka stopnja zaupanja na delovnem mestu, so prisotni pretrgani odnosi, visoka stopnja konfliktov in nizka produktivnost. Do nizke stopnje zaupanja vodijo tudi negotovost, strah in nespoštovanje. V delovnem okolju z visoko stopnjo zaupanja, je prisotna visoka stopnja poštenosti, odkritosrčnosti in spoštovanja, ki dajejo zaposlenim občutek, da so pomembni tako drug za drugega kot tudi za delovanje celotne organizacije. Na ta način je posameznikova samopodoba potrjena, ustvarjalnost, inovativnost in produktivnost pa cenjene. V takem delovnem okolju je torej prisotna odprta komunikacija in učinkoviti medosebni odnosi kot temelj poslovnega uspeha (Marshall, 2000, str. 52–54).

4.4 NEZAUPANJE

Uspešen in učinkovit sodelavec je lahko tisti, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščen glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč, nasvet itd. Če pa sodelavec ne bo sproščen, odkrit in zaupljiv, bo poskušal simulirati, se pretvarjati. Na ta način se bo pojavilo nezaupanje (Možina et al., 1996, str. 114).

4.4.1 KAKO ZAUPANJE OHRANIMO IN UNIČIMO

Zaupanje se razvija, s tem ko sprejemamo misli, čustva in reakcije drugega, hkrati pa mu nudimo tudi podporo in sodelovanje. Določene osebe se zaprejo vase oziroma izberejo kakšen drug način obrambnega ravnanja, ko začutijo, da jih drugi ne sprejemajo.

Zaupanje nastaja počasi na podlagi pozitivnega dela v timu, medtem ko se lahko zelo hitro uniči (Lamovec, 1993, str. 24):

- s posmehovanjem, z zavračanjem, izrazi nespoštovanja, zbijanjem šal na tuji račun, moraliziranjem, ocenjevanjem drugega in s pomanjkanjem odzivnosti (tišina, prazen izraz obraza itd.);
- z neregipročnostjo samorazkrivanja, kar pomeni, da nam drugi razkrije nekaj pomembnega o sebi, mi pa se mu nismo pripravljene odpreti;
- z neodzivnostjo na izraze naklonjenosti, kar pomeni, da nam drugi izraža sprejemanje in podporo, sami pa ostajamo odmaknjeni in zaprti.

Po mnenju Bowmana (2012) je nedoslednost eden izmed petih najhitrejših načinov, da vodja izgubi zaupanje svojih sodelavcev. Vodje, ki gledajo samo na svoj interes in zadovoljstvo, hitro izgubijo spoštovanje in zaupanje drugih. Zadrževanje informacij s strani vodij je tudi eden izmed načinov izgube zaupanja, s tem ko so komunikacijski kanali zaprti tako odzgoraj navzdol kot tudi odspodaj navzgor. Laganje je zelo hiter način, ki prekine vez zaupanja ter pripravljenost upoštevati ideje in stališča sodelavcev, kar vodi do pretrgane komunikacije, ki pomeni izgubo zaupanja.

Za uspešno razvijanje in ohranjanje zaupanja zaposlenih morajo podjetja znati identificirati pojave nezaupanja, poiskati vzroke za njihov pojav in jih odpraviti ali preprečiti ter ustrezno ukrepati v smeri povečevanja zaupanja med zaposlenimi. O problemu (ne)zaupanja govorimo, kadar velika večina zaposlenih pogostokrat doživlja nezaupanje do vodij ali podjetja kot celote (tj. ne verjame njihovim obljubam in delovanju). Vzroki za pojav nezaupanja lahko izvirajo iz vodij, sodelavcev, organizacije ali poslovanja. Primer vzroka, ki izvira iz vodij, so slabe odločitve ali neodločitve ter napačno ukrepanje ali neukrepanje, zaradi česar sodelavci zaznavajo vodjo kot nekompetentnega. Primera pri vzroku za pojav nezaupanja, ki izvira iz sodelavcev, sta obstoj vplivnih hujskačev in opravljalcev ter pomanjkljivo znanje in sposobnosti zaposlenih. Slaba informiranost zaposlenih ter visoka stopnja pričakovanj s strani vodij in veliko pritiskov za njihovo uresničitev. Nejasna vizija, poslanstvo in neustrezna strategija podjetja pa so primer nezaupanja, ki izhaja iz poslovanja.

Neuspešno odpravljanje nezaupanja lahko ogrozi obstoj podjetja. Zato je pomembno, da zna podjetje pravočasno zaznati pokazatelje nezaupanja, poiskati prave vzroke za njihov pojav in jih uspešno odpraviti. Pokazatelji nezaupanja so lahko posredni ali neposredni. Strah je, kot neposredni pokazatelj, ključni kazalec nezaupanja, ki temelji na nezaupanju do samega sebe, kar pa vodi do pojava nezaupanja do drugih (sodelavcev, vodij). Občutje strahu lahko odkrijemo na različne načine, kot so opazovanje zaposlenih pri delu, intervjuji z zaposlenimi in anketiranje zaposlenih (Rozman, v: Rant, 2004, str. 74). Posredno se problem nezaupanja kaže največkrat v neuresničevanju zastavljenih ciljev, slabih odnosih in sodelovanju med zaposlenimi, pogostih konfliktih, ki ostajajo nerazrešeni, zaprtosti v komuniciranju med zaposlenimi in slabi informiranosti (Rant, 2004, str. 73–76).

4.4.2 UKREPI ZA ODPRAVO NEZAUPANJA IN POVEČANJE ZAUPANJA

Identifikaciji prisotnih vzrokov za pojav nezaupanja sledi iskanje rešitev za njihovo odpravo. Večje kot je število vzrokov nezaupanja, večje število ukrepov mora podjetje izvesti. Za najhitrejše rezultate v smeri odpravljanja nezaupanja in povečanja zaupanja se mora podjetje lotiti najprej kratkoročnih ukrepov, obenem pa mora delovati tudi dolgoročno in nenehno graditi na zaupanju temelječ sistem vrednot.

»Ključen snovalec in izvajalec tako kratkoročnih kot dolgoročnih ukrepov za odpravo nezaupanja in povečanje zaupanja v podjetju je management. Pri tem mu lahko pomembno pomagajo razni zunanji izvajalci, kot so specialist za organizacijo in management, organizacijski psihologi in sociologi« (Rant, 2004, str. 76).

Pri ukrepih za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz slabega ravnanja, mora najprej vsak dober vodja kritično analizirati sebe in ugotoviti, katere slabosti, ki rušijo zaupanja zaposlenih, sam izkazuje. Nato mora ustrezno spremeniti vedenje in zasnovati svoje delovanje v naslednji smeri (IOMA, v: Rant, 2004, str. 77):

- Sistematično vzdrževati in razvijati samozavest zaposlenih. Kar pomeni, da mora uporabljati sistem pohval in se izogibati napadom na posameznikovo osebnost in integriteto.
- Razvijati sposobnost pozornega poslušanja in vživljanja v občutja drugega. Najuspešnejši gladilec zaupanja v podjetju je tisti, ki ima sposobnost empatije. Pri tem je pomembno samo to, da ga sodelavci razumejo in sprejemajo.
- Spodbujati aktivno sodelovanje in vključevanje zaposlenih v probleme podjetja.
- Deliti svoje misli, občutja in razmišljanja z zaposlenimi, kar je eden od najučinkovitejših pospeševalcev gradnje zaupanja med zaposlenimi.
- Nenehno spodbujati in stati za podrejenimi, ko se soočajo s problemi pri delu. Pri tem je treba zaposlenim tudi dopuščati zadostno svobodo pri iskanju rešitev in njihovi izvedbi.
- Ohranjati konsistentnost v odnosu do zaposlenih. Načelnost in doslednost (držati se dogovorjenega, enaka pravila za vse ...) sta zelo pomembna elementa gradnje zaupanja do nadrejenega in podjetja.

Sledijo ukrepi za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz »navadnih« zaposlenih v podjetju. Če zna vodja pravilo odreagirati v situaciji, ko se pojavi problem nezaupanja, lahko tako uspešno prepreči nadaljnje širjenje nezaupanja in s pravilnim ukrepanjem poveča stopnjo zaupanja v podjetju. Da bi to dosegel, mora ravnati v naslednji smeri (Rant, 2004, str. 78):

- opazovati in priznati, kaj se je v resnici zgodilo,
- dopustiti mora, da pridejo občutja ljudi na površje,
- pojasnila, podporo in pomoč mora ponuditi vsakič, ko se pojavita nezaupanje in strah,
- vsako problemsko situacijo mora ponovno predelati in pretehtati,
- do vsakega pojava nezaupanja mora pristopiti odgovorno,

- naučiti se mora oproščati in pri tem spodbujati tudi druge,
- iti mora naprej, s tem da mora spregovoriti tudi o manj priljubljenih temah,
- občasen ukrep pa je lahko še odpuščanje vplivnih hujskačev in opravljalcev.

Nadalje so predstavljeni ukrepi za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz neustrezne organizacije. Kadar imamo v podjetju veliko organizacijske neučinkovitosti, katere posledica je pojav nezaupanja, mora podjetje izvesti ustrezne organizacijske spremembe. Ta proces je zelo zahteven in tvegan, zato je potrebna dodatna pomoč s strani strokovnjakov za organizacijo, organizacijskih psihologov in sociologov. Organizacijske rešitve, ki bi vplivale na povečanje stopnje zaupanja, naj bi temeljile na uvedbi organske organizacije. Vodje se morajo opredeliti glede delegiranja prisojnosti in odgovornosti, saj je delegiranje pristop, s katerim vodja izkazuje zaupanje do sodelavcev. Organska organiziranost podjetja potrebuje zaupanje in je hkrati sama sprožilec le-tega.

Sledijo ukrepi za odpravo problemov nezaupanja, ki izvirajo iz slabega poslovanja. Neuspešnemu podjetju zaposleni težko zaupajo, ker se zavedajo, da je dolgoročni obstoj podjetja ogrožen. Uspešnost podjetja ali vsaj zmanjšanje njegove neuspešnosti je nujni pogoj za gradnjo zaupanja, pri tem mora vodstvo podjetja oblikovati jasne vizije, poslanstvo in strategijo podjetja, ob tem pa uspešno odpravljati oziroma reševati poslovne probleme.

Skrajni ukrep za dvig stopnje zaupanja med zaposlenimi pa je zamenjava neustreznih vodij, če le-ti niso sposobni, nimajo dovolj znanja ali niso motivirani ukrepati v smeri zmanjšanja nezaupanja (Rant, 2004, str. 78–79).

V podjetjih, v katerih je prisotno nezaupanje, je dobrodošla tudi pomoč s strani tretjih oseb oziroma tako imenovanih zunanjih svetovalcev, ki pa samo posredno, z zmanjševanjem, odpravljanjem organizacijskih in poslovnih problemov vplivajo na dvig stopnje zaupanja v podjetju. Neposredno se s problemi nezaupanja ukvarjajo organizacijski psihologi ali sociologi. Po mnenju Frensha in Bella (v: Rant, 2004, str. 80) uporabljajo različne pristope, s katerimi želijo doseči naslednje:

- Izslediti prednosti in slabosti v medsebojnih razmerjih med zaposlenimi, timi in skupinami, in sicer s tehniko zrcaljenja, treningi občutljivosti, svetovanjem in inštruiranjem.
- Ugotoviti disfunkcionalne vplive obstoječih vrednot in pomagati v procesu njihovega spreminjanja. Za ta namen uporabljajo tehnike gradnje odnosov v timih in med njimi, tehnike mreženja in programe usmerjenja v sociotehnične spremembe.
- Pomagati pri izboljšanju medosebnih odnosov in komunikaciji med posamezniki, timi in oddelki v podjetju.
- Nuditi podporo in pomoč pri razvijanju zaposlenih, kar prinaša nadgradnjo znanja, sposobnosti in prepričanja zaposlenih.
- Spodbuditi zaposlene k aktivnemu sodelovanju pri reševanju problemov podjetja, postavljanju ciljev, kreiranju idej itd. Za doseg tega cilja pa uporabljajo tehnike gradnje timov, izvedbo QWL-programov, raziskovalnih konferenc ...

- Povečati sprejemanje osebne odgovornosti, kar bi pripomoglo k posameznikovemu uspešnejšemu delovanju. To pa dosegaajo z analizo vlog, risanjem razpredelnic odgovornosti, načrtovanjem življenjske karierni poti, s krožki kakovosti ...
- Povečati optimizem in energijo med zaposlenimi v podjetju kot pomembna gradnika motiviranosti zaposlenih. Pri tem pa uporabljajo tehnike, kot so raziskovanje posameznikovih prispevkov, kolektivno razvijanje vizije ...

Z doseganjem zgoraj naštetih ciljev se posredno povečuje stopnja zaupanja med zaposlenimi (Rant, 2004, str. 77–80).

Wright (2005) navaja tri lastnosti, ki vzpostavljajo temelje za zaupanje med člani tima, in sicer:

- Svoboda izražanja – vsak član tima mora imeti možnost izraziti svoje mišljenje o namenu tima, procesih in postopkih delovanja. Vodja tima mora vsakemu posamezniku dati priložnost govoriti, tako učinkovit vodja zagotavlja, da je celo najtišji član slišan. Odprto izražanje lahko hitro postane vsakdanji užitek, in ne samo vodjeva odgovornost.
- Povratne informacije – ko gre za informacije, ki so pomembne tako za tim kot funkcije tima, mora obveljati pravilo »vsi za enega, eden za vse«. Razpoložljive informacije za enega člana tima morajo biti na voljo tudi vsem ostalim članom.
- Učinkovita zanesljivost – zaupamo ljudem, da lahko računamo nanje. Računamo na ljudi, ki delajo, za kar so se zavzeli, da bodo to naredili. Odprto komuniciranje oziroma izražanje in povratne informacije povečujejo zanesljivost članov tima. Določene informacije omogočajo vsakomur, da ve, kaj in kako vsak drugi član tima prispeva k uspehu. To vedenje informacij tvori skupno podporo, pomoč in pohvale. Skupna pričakovanja članov tima pripomorejo k temu, da si vsak posameznik tima prizadeva delovati za dobro tima.

Po mnenju Wrighta (2005) prinaša zaupanje tudi določene prednosti v organizaciji oziroma v podjetju. Ena izmed prednosti je večja učinkovitost, ki je dosežena s tem, ko vsak posameznik tima opravi tisto, za kar je odgovoren. Enotnost in medsebojna motivacija sta prav tako prednosti zaupanja, pri čemer enotnost krepi zavezanost tima, da izpolni svoje namene, pri motivaciji pa gre za spodbujanje vsakega člana tima, da poišče maksimalno učinkovitost in da si prizadeva za ohranjanje zaupanja drugih.

4.5 RAZISKAVE NA PODROČJU ZAUPANJA V PODJETJIH

Raziskave v psihologiji dela kažejo na pojav tako imenovanega mentalnega šuma, ki za kar 80 odstotkov znižuje zmogljivost zaposlenih za procesiranje informacij, ko so v stresnih situacijah. Do takšnega znižanja pride, ker se zaposleni čutijo ogrožane ali pa v svojem delovnem okolju zaznavajo različna tveganja.

Študije, o katerih so poročali tudi na Svetovnem gospodarskem forumu v Davosu, pa so potrdile, da zbudajo zaupanje tisti voditelji, ki so pošteni, imajo vizijo in so »mož beseda« (White, v: Drevenšek, 2003, str. 51). Tako meni tudi Verčič, ki poudarja predvsem to, da

sposobnost vodenja zaposlenih pomeni, da si sposoben v kriznih trenutkih osebno stopiti pred ljudi in jih navdati z zaupanjem.

Po mnenju komunikacijskih strokovnjakov je dvosmerna komunikacija nujni pogoj za vzpostavljanje in nadgrajevanje zaupanja zaposlenih do vodstva. Brez tega je nemogoče pričakovati, da bodo zaposleni kdaj pripravljeni videti v spremembah poslovne priložnosti in izzive (Drevenšek, 2003, str. 48–51).

Tržnoraziskovalna hiša GfK Ad Hoc Research je leta 2003 objavila rezultate študije, ki so jo opravili na vzorcu več kot 21.000 prebivalcev iz 21 evropskih držav. Glavna ugotovitev pa je bila, da je le pri 4 % anketirancev iz držav Srednje in Vzhodne Evrope prisotna visoka stopnja zaupanja v vodje, 24 % anketiranih pa jim sploh ne zaupa. Empirične raziskave prav tako potrjujejo tezo, da je zaupanje v vodje odvisno od tega, kako zaposleni dojemajo njihovo strokovnost, poštenost, odprtost in zavzetost. Pri gradnji in ohranjanju zaupanja sta pomembna dva dejavnika, in sicer druženje vodij s sodelavci in ohranjanje preprostega življenjskega sloga (Drevenšek, 2004, str. 66).

Drevenškova (2004, str. 68) navaja tudi pet osebnostnih lastnosti, ki vplivajo na zaupanje sodelavcev v vodje. Vodja, ki želi pridobiti zaupanje s strani sodelavcev, mora biti:

- sprejemljiv – priljubljen, spodoben, dobronameren, sočuten, prizanesljiv,
- vesten – organiziran, delaven, zanesljiv, odgovoren,
- čustveno stabilen – sproščen, stanoviten, samozavesten, umirjen, uravnovešen,
- energičen – zgovoren, družaben, odprt, veder, aktiven,
- domiseln in radoveden – inteligen, kreativen, inventiven, radoveden, večstranski.

Ker morajo vodje dokazati, da so vredni zaupanja, kar pa najučinkoviteje dosežejo z osebnim zgledom, meni Van den Akker (v: Hoxie in Stakley, 2013, str. 10), da so vodje dejansko moralne osebe in pokazatelji etičnega vedenja, ker bodo sodelavci z opazovanjem njihovega vedenja vedeli, kaj narediti in česa ne, saj obstaja verjetnost, da jih bodo posnemali. Na ta način lahko tudi ugotovimo, ali je vodjev zgled dober ali slab.

V posameznih slovenskih podjetjih je prisotna tudi kriza zaupanja. Vodje in sodelavci si med seboj ne zaupajo ter niso pripravljeni deliti svojih idej in znanja. Posledica tega je, da je vsak dan sproti izgubljen za spoznavanje drug drugega in večanje produktivnosti. Slovenska podjetja si morajo prizadevati za načrtno razvijanje vrednote zaupanja, kar pa vpliva na notranje odnose v organizaciji in motiviranost zaposlenih za bolj iskreno medsebojno sodelovanje. Dokazno je, da organizacije, ki dosegajo višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, presegajo konkurente: 22 % v produktivnosti, 38 % v zadovoljstvu potrošnikov, 27 % v dobičkonosnosti in 22 % v ohranjanju ključnih kadrov (Poslovni bazar, 2010).

5 RAZISKAVA

Ključ za uspeh večina podjetji vidi predvsem v zaupanju in odprtosti med zaposlenimi in vodstvom, med sodelavci in tudi med poslovnimi partnerji. Želene uspehe zagotavljata obojestransko zaupanje in ustrezno delovno vzdušje. Vsak posameznik s svojimi dejanji izkazuje, ali je vreden zaupanja in ali zaupa ljudem okoli sebe. Vrednote zaposlenih se v veliki meri prekrivajo z njihovimi osebnimi vrednotami, ki jih pričakujejo in spoštujejo tako na delovnem mestu kot tudi v vsakdanjem življenju.

Cilj raziskave je, določiti stopnjo zaupanja in komunikacijsko stanje med zaposlenimi v podjetju, v katerem je potekala raziskava. Na splošno bomo z raziskavo poskušali ugotoviti, kakšno je delovno vzdušje, se pravi, kakšna je organizacijska klima, ki je v povezavi z zaupanjem temelj za dobro delo znotraj vsake organizacije.

V podjetju, v katerem je potekala raziskava, je bilo med zaposlene razdeljenih 60 anket. Rešenih je bilo 54 anket, tri ankete so bile izključene, saj so anketiranci pri posameznih trditvah obkrožili več odgovorov, kar pa ni bilo v skladu z navodilom za reševanje ankete. Raziskava je bila opravljena v času med 20. in 31. majem 2013.

Raziskava je narejena na podlagi anonimnega anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni v podjetju. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so vprašanja o osebnih podatkih (spol, starost, stopnja izobrazbe, število let v podjetju). V drugem delu so podane trditve, kjer so zaposleni svojo stopnjo strinjanja izrazili z obkroževanjem števil od 1 (trditev sploh ne drži) do 5 (trditev popolnoma drži). Trditve so sestavljene na podlagi piramide zaupanja in so zato razdeljene na pet sklopov trditev, in sicer trditve, ki merijo poštenost, direktne pogovore, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze, zanesljivost, spoštovanje in zaupanje. Na podlagi povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih vrednotah zaupanja je ugotovljena stopnja zaupanja.

Poštenost – v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve:

- vedno dobim odkrite povratne informacije,
- vedno dam odkrite povratne informacije,
- v podjetju vsak prizna svoje napake,
- brez obotavljanja lahko izrazim svoje mnenje,
- ko pride do težav, se lahko obrnem na vodjo.

Direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze – v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve:

- vodja se drži dogovorov in odloča v dobro vseh zaposlenih,
- med sodelavci odprto komuniciramo o vseh problemih in načrtih,
- z dogovarjanjem in doseganjem soglasja vodja rešuje probleme s sodelavci,
- v našem podjetju se vedno najde nekdo, ki je pripravljen prisluhniti,
- med sodelavci se bojimo biti odkriti drug do drugega.

Zanesljivost – v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve:

- lahko se zanesem na sodelavce in vodjo,
- delo opravim tako, kot je treba,
- zaposleni izpolnjujemo obveznosti drug do drugega,
- vodja naredi tisto, kar reče, da bo naredil,
- vodji lahko zaupam.

Spoštovanje – v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve:

- sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo,
- v našem podjetju ljudje govorijo resnico, četudi je le-ta neprijetna,
- kar je zaupno, obdržim zase,
- sodelavci si med seboj pomagamo,
- spoštujem samega sebe.

Zaupanje – v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve:

- zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo,
- zaupanje pripomore k doseganju cilja,
- s sodelavci delim svoje sposobnosti in znanje ,
- v podjetju se ne opravlja za hrbtom,
- nekateri sodelavci se bojijo skupnega dela.

5.1 REZULTATI IN ANALIZA PODATKOV

V prvem delu ankete so anketiranci odgovarjali na vprašanja o osebnih podatkih (spol, starost, stopnja izobrazbe, število let v podjetju).

Tabela 2: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke spol anketirancev

Spol	Frekvenca	Odstotek (%)
Moški	24	47,1
Ženski	27	52,9
Skupaj	51	100,0

Vir: lasten

V raziskavi je sodelovalo 24 moških (47,1 %) in 27 žensk (52,9 %).

Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke starost anketirancev

Starost	Frekvenca	Odstotek (%)
Do 25 let	6	11,8
Od 25 do 35 let	21	41,2
od 35 do 45 let	11	21,6
Od 45 do 55 let	10	19,6
Nad 55 let	3	5,9
Skupaj	51	100,0

Vir: lasten

Po starosti so anketirani razdeljeni v pet skupin, izmed katerih predstavljajo največji delež (41,2 %) zaposleni iz starostne skupine od 25 do 35 let, z 21,6 % jim sledijo anketiranci, ki so stari od 35 do 45 let, malo manj kot 12 % anketirancev je mlajših od 25 let, okoli 20 % anketirancev pa je starih od 45 do 55 let. Najmanjši delež (5,9 %) pa predstavljajo zaposleni, ki so stari nad 55 let.

Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke izobrazba anketirancev

Izobrazba	Frekvenca	Odstotek (%)
Osnovna šola	1	2,0
Srednja šola	31	60,8
Višja šola	5	9,8
Visoka strokovna šola	4	7,8
Univerzitetna izobrazba	7	13,7
Specializacija	1	2,0
Magisterij	1	2,0
Doktorat	1	2,0
Skupaj	51	100,0

Vir: lasten

Glede na stopnjo izobrazbe so zaposleni razdeljeni v osem skupin. Največji delež predstavljajo zaposleni s srednješolsko izobrazbo (60,8 %), sledijo zaposleni z univerzitetno izobrazbo (13,7 %), z opravljeno višjo šolo (9,8 %), visoko strokovno šolo (7,8 %), najmanjši delež predstavljajo zaposleni z opravljeno osnovno šolo, specializacijo, magisterijem in doktoratom (2 %).

V povezavi z izobrazbo anketirancev je mogoče sklepati, da je večje število anketirancev z dokončano srednjo šolo pričakovano, saj za potrebe delovnih mest, ki jih zaposleni zasedajo, tovrstna izobrazba zadostuje za uspešno opravljanje dela.

Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivke število let v podjetju

Število let v podjetju	Frekvenca	Odstotek (%)
Manj kot 5 let	20	39,2
5 do 10 let	12	23,5
10 do 15 let	6	11,8
15 do 20 let	4	7,8
Več kot 20 let	9	17,6
Skupaj	51	100,0

Vir: lasten

Rezultati v tabeli 5 kažejo, da je 39,2 % anketirancev v podjetju zaposlenih manj kot 5 let, iz česar se lahko sklepa, da je anketo reševala predvsem mlajša populacija, in sicer anketiranci, stari od 25 do 35 let, saj tudi pri starostni skupini predstavljajo največji delež (41,2 %). Sklepa pa se lahko tudi to, da so anketo reševali predvsem tisti, ki imajo v podjetju krajšo delovno dobo. S 23,5 % sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni od 5 do 10 let, 17,6 % anketirancev je v podjetju zaposlenih več kot 20 let, v podjetju je 11,8 % anketirancev zaposlenih od 10 do 15 let, najmanj anketirancev je zaposlenih od 15 do 20 let, in sicer 7,8 %.

Tabela 6: Odstotki in povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih vrednotah zaupanja

	1	2	3	4	5	Povprečna vrednost
	Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.	
TRDITVE						
POŠTENOST						3,5
Vedno dobim odkrite povratne informacije.	3,9 %	13,7 %	41,2 %	31,4 %	9,8 %	3,3
Vedno dam odkrite povratne informacije.	3,9 %	5,9 %	9,8 %	39,2 %	41,2 %	4,1
V podjetju vsak prizna svoje napake.	23,5 %	19,6 %	31,4 %	21,6 %	3,9 %	2,6
Brez obotavljanja lahko izrazim svoje mnenje.	9,8 %	3,9 %	25,5 %	37,3 %	23,5 %	3,6
Ko pride do težav, se lahko obrnem na vodjo.	7,8 %	0 %	7,8 %	51 %	33,3 %	4
DIREKTNI POGOVORI, POZORNO POSLUŠANJE, OBLIKOVANJE OBVEZE						3,4
Vodja se drži dogovorov in odloča v dobro vseh zaposlenih.	5,9 %	9,8 %	29,4 %	27,5 %	27,5 %	3,3
Med sodelavci odprto komuniciramo o vseh problemih in načrtih.	9,8 %	11,8 %	27,5 %	39,2 %	11,8 %	3,3
Z dogovarjanjem in doseganjem soglasja vodja rešuje probleme s sodelavci.	2 %	5,9 %	33,3 %	45,1 %	13,7 %	3,6
V našem podjetju se vedno najde nekdo, ki je pripravljen prisluhniti.	5,9 %	2 %	19,6 %	45,1 %	27,5 %	3,9
Med sodelavci se bojimo biti odkriti drug do drugega.	15,7 %	15,7 %	43,1 %	21,6 %	3,9 %	2,8
ZANESLJIVOST						3,9

Lahko se zanesem na sodelavce in vodjo.	2 %	5,9 %	43,1 %	29,4 %	19,6 %	3,6
Delo opravim tako, kot je treba.	0 %	0 %	3,9 %	39,2 %	56,9 %	4,5
Zaposleni izpolnjujemo obveznosti drug do drugega.	3,9 %	5,9 %	31,4 %	37,3 %	21,6 %	3,7
Vodja naredi tisto, kar reče, da bo naredil.	5,9 %	3,9 %	31,4 %	35,3 %	23,5 %	3,7
Vodji lahko zaupam.	5,9 %	2 %	19,6 %	41,2 %	31,4 %	3,9
SPOŠTOVANJE						3,9
Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.	3,9 %	7,8 %	37,3 %	39,2 %	11,8 %	3,5
V našem podjetju ljudje govorijo resnico, četudi je le-ta neprijetna.	7,8 %	29,4 %	31,4 %	21,6 %	9,8 %	3
Kar je zaupno, obdržim zase.	3,9 %	0 %	3,9 %	37,3 %	54,9 %	4,4
Sodelavci si med seboj pomagamo.	3,9 %	3,9 %	23,5 %	43,1 %	25,5 %	3,8
Spoštujem samega sebe.	0 %	2 %	7,8 %	13,7 %	76,5 %	4,6
ZAUPANJE						3,8
Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.	2 %	3,9 %	25,5 %	35,3 %	33,3 %	3,9
Zaupanje pripomore k doseganju cilja.	0 %	2 %	15,7 %	35,3 %	47,1 %	4,3
S sodelavci delim svoje sposobnosti in znanje.	2 %	2 %	15,7 %	49 %	31,4 %	4,1
V podjetju se ne opravlja za hrbtom.	23,5 %	21,6 %	15,7 %	17,6 %	21,6 %	2,9
Nekateri sodelavci se bojijo skupnega dela.	11,8 %	5,9 %	21,6 %	35,3 %	25,5 %	3,6

Vir: lasten

V tabeli 6 so prikazani odstotki in povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih vrednotah zaupanja anketirancev v vodjo in sodelavce. Anketiranci so stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo izrazili v okviru petstopenjske lestvice (1 – trditev sploh ne drži, 2 – trditev ne drži, 3 – trditev niti ne drži niti drži, 4 – trditev drži, 5 – trditev popolnoma drži).

Na poštenost se nanaša 5 trditev, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,1) ocenjena trditev »Vedno dam odkrite povratne informacije«. S to trditvijo se kar 41,2 % anketirancev popolnoma strinja, le manjši delež anketirancev (3,9 %) se s trditvijo sploh ne strinja. Druga trditev, ki je ocenjena visoko, in sicer s povprečno vrednostjo 4, je trditev »Ko pride do težav, se lahko obrnem na vodjo«, s katero se strinja polovica anketirancev (51 %), skoraj 8 % anketirancev se s to trditvijo sploh ne strinja, ravno toliko se jih s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Trditev »Brez obotavljanja lahko izrazim svoje mnenje« je ocenjena s povprečno vrednostjo 3,6. S trditvijo se strinja malo več kot 37 % anketirancev, manj kot 10 % anketirancev se s trditvijo sploh ne strinja, 25 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. S povprečno vrednostjo 3,3 je ocenjena trditev »Vedno dobim odkrite povratne informacije«, s katero se 41 % anketirancev niti ne strinja niti strinja, 31 % anketirancev se s trditvijo strinja, manj kot 14 % pa se jih s to trditvijo ne strinja. Med trditvami, ki se nanašajo na poštenost, je z najnižjo povprečno vrednostjo (2,6) ocenjena trditev »V podjetju vsak prizna svoje napake«. S trditvijo se 31 % anketirancev niti ne strinja niti strinja, dobrih 23 % anketirancev se s trditvijo sploh ne strinja, nekoliko nižji delež anketirancev pa se s trditvijo strinja.

Na direktne pogovore, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze se nanaša prav tako 5 trditev, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (3,9) ocenjena trditev »V našem podjetju se vedno najde nekdo, ki je pripravljen prisluhniti«. S to trditvijo se strinja večina anketirancev (45 %), manj kot 20 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, skoraj 6 % anketirancev se s trditvijo sploh ne strinja. Z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,6) je ocenjena strditev »Z dogovarjanjem in doseganjem soglasja vodja rešuje probleme s sodelavci«. Tudi s to trditvijo se strinja skoraj polovica anketirancev. Dobrih 33 % se jih s trditvijo niti ne strinja niti strinja, le 2 % anketirancev pa se s trditvijo sploh ne strinjata. S povprečno vrednostjo 3,3 sta ocenjeni trditvi »Vodja se drži dogovorov in odloča v dobro vseh zaposlenih« in »Med sodelavci odprto komuniciramo o vseh problemih in načrtih«. Z najnižjo povprečno vrednostjo (2,8) je ocenjena trditev »Med sodelavci se bojimo biti odkriti drug do drugega«, s to trditvijo se 43 % anketirancev niti ne strinja niti strinja, dobrih 21 % pa se jih s to trditvijo strinja, 16 % anketirancev se s trditvijo ne strinja.

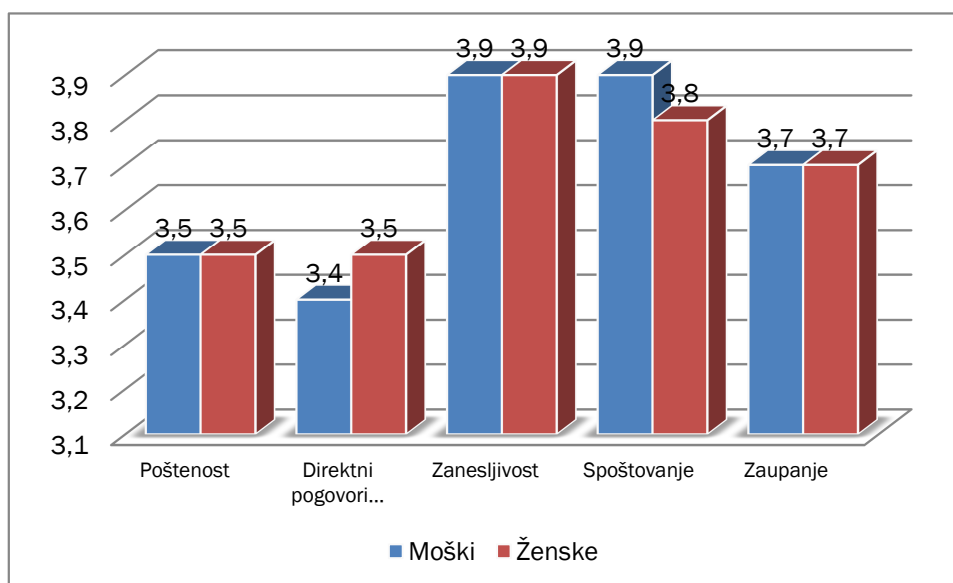
Med trditvami, ki se nanašajo na zanesljivost, je z najnižjo povprečno vrednostjo (3,6) ocenjena trditev »Lahko se zanesem na sodelavce in vodjo«, slaba polovica anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, tretjina anketirancev se s trditvijo strinja, le 6 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. Z dokaj visoko povprečno vrednostjo (3,7) sta ocenjeni trditvi »Zaposleni izpolnjujemo obveznosti drug do drugega« in »Vodja naredi tisto, kar reče, da bo naredil«. Z najvišjo povprečno vrednostjo (4,5) je ocenjena trditev »Delo opravi tako, kot je treba«, več kot polovica anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, slabih 4 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Med trditvami, ki se nanašajo na spoštovanje, je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,6) ocenjena trditev »Spoštujem samega sebe«, skoraj 80 % anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, le 2 % anketirancev se s trditvijo ne strinjata, dobrih 7 % pa se jih s trditvijo niti ne strinja niti strinja. S prav tako visoko povprečno vrednostjo (4,4) je ocenjena trditev »Kar je zaupno, obdržim zase«, dobra polovica anketirancev se s to trditvijo strinja, slabih 4 % anketirancev pa se s trditvijo sploh ne strinja. V primerjavi s prejšnjima trditvama sta z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo ocenjeni trditvi »Sodelavci si med seboj pomagamo« (3,8) in »Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo« (3,5). Z najnižjo povprečno vrednostjo je ocenjena trditev »V našem podjetju ljudje govorijo resnico, četudi je le-ta neprijetna«, tretjina anketirancev se s trditvijo ne strinja, tretjina se jih s trditvijo niti ne strinja niti strinja, dobrih 22 % anketirancev se s trditvijo strinja.

Na zaupanje se nanaša zadnjih 5 trditev, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,3) ocenjena trditev »Zaupanje pripomore k doseganju cilja«, skoraj polovica anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja, malo manj kot 16 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, samo 2 % pa se s trditvijo ne strinjata. Druga trditev, ki je ocenjena visoko, in sicer s povprečno vrednostjo 4,1, je trditev »S sodelavci delim svoje sposobnosti in znanje«, kar 49 % anketirancev se s trditvijo strinja, tako kot pri prejšnji trditvi se tudi pri tej malo manj kot 16 % anketirancev s trditvijo niti ne strinja niti strinja, 2 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinjata. Z nekoliko nižjo, vendar še vedno kar

visoko povprečno vrednostjo sta ocenjeni trditvi »Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo« (3,9) in »Nekateri sodelavci se bojijo skupnega dela« (3,6). Pri zadnji trditvi v zadnjem sklopu trditev, ki se nanašajo na zaupanje, lahko opazimo izenačenje, saj se dobrih 23 % anketirancev s trditvijo sploh ne strinja, slabih 22 % anketirancev pa se s trditvijo popolnoma strinja. Malo manj kot 16 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Gre za trditev »V podjetju se ne opravlja za hrbtom«, ki je ocenjena z najnižjo povprečno vrednostjo (2,9).

Grafikon 1: Primerjava povprečnih vrednosti vrednot zaupanja med spoloma



Vir: lasten, priloga 1

Narejena je tudi primerjava povprečnih vrednosti vrednot zaupanja med spoloma, pri čemer je ugotovljeno, da se povprečni vrednosti razlikujeta samo pri vrednotah direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze in spoštovanje. Gre za minimalno razliko, iz česar lahko sklepamo, da so tako ženske kot tudi moški enakega mnenja glede trditev, ki se nanašajo na posamezno vrednoto.

Tabela 7: Povprečne vrednosti vrednot zaupanja in stopnja zaupanja

Vrednote zaupanja	Povprečna vrednost
Poštenost	3,5
Direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze	3,4
Zanesljivost	3,9
Spoštovanje	3,9
Zaupanje	3,8
Stopnja zaupanja	3,7

Vir: tabela 6

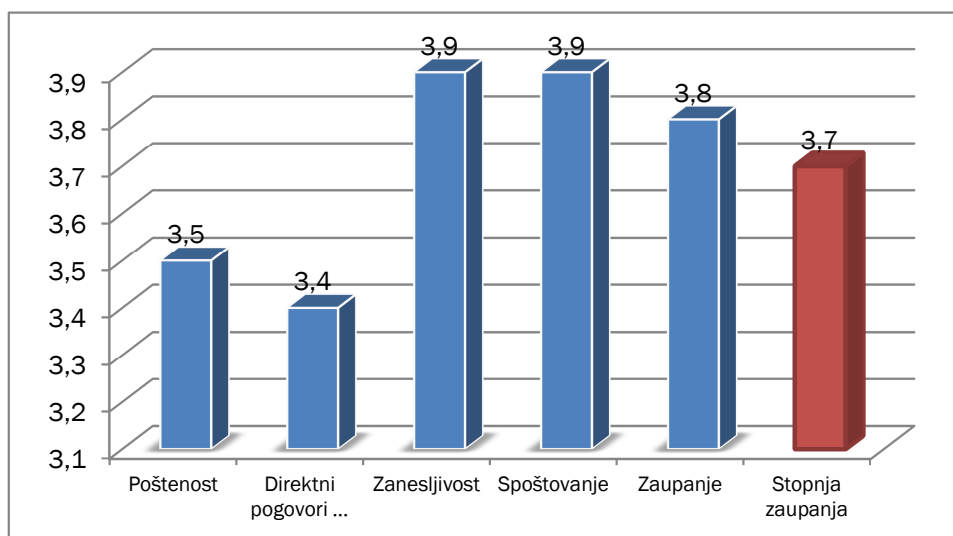
Tabela 7 prikazuje povprečne vrednosti posameznih vrednot (glej tudi grafikon 2) in stopnjo zaupanja v podjetju, v katerem je potekala raziskava. Poštenost so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,5, direktne pogovore, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze pa s povprečno vrednostjo 3,4, na podlagi teh dveh povprečnih vrednosti lahko govorimo o dokaj odprti, odkriti in iskreni komunikaciji. Pri tem sta pomembna dajanje in sprejemanje povratnih informacij, saj so povratne informacije bistvenega pomena za sklenitev kroga komuniciranja. Iz tabele 6 lahko razberemo, da med anketiranci prevladuje bolj dajanje povratnih informacij kot pa sprejemanje. Posledica tega so lahko motnje v komuniciranju. Kjer je komunikacija spontana, odprta in dvosmerna, lahko pričakujemo, da se zaposleni med seboj poslušajo, da vsaki ideji prisluhnejo in da se nihče ne boji izraziti svojega mišljenja. Če pogledamo tabelo 6, lahko vidimo, da večina anketirancev meni, da lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje in da se vedno najde nekdo, ki je pripravljen prisluhniti. Hkrati lahko na podlagi povprečnih vrednosti trditev (glej tabelo 6), ki se nanašajo na poštenost, direktne pogovore, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze, sklepamo, da sodelavci zaupajo vodjem, da bodo po svojih najboljših močeh in na način, za katerega se bodo dogovorili, čim hitreje in čim bolj kakovostno izpolnili pričakovanja, obenem pa pričakujejo tudi zagotovitev enotnega delovanja.

Zanesljivost in spoštovanje so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,9, kar kaže na to, da se posameznik lahko zanesse tako na vodjo kot tudi na druge sodelavce, da bodo opravili tisto, za kar so se dogovorili v medsebojnem pogovoru, in da zaposleni v podjetju spoštujejo tako druge kot tudi sebe. Spoštovanje se izraža tudi s tem, da govorimo resnico, da sodelavcem pomagamo in da tisto, kar je zaupno, obdržimo zase. Če zopet pogledamo tabelo 6, lahko vidimo, da skoraj 60 % anketirancev meni, da opravi delo tako, kot je treba, iz česar lahko sklepamo, da zase menijo tudi to, da se nanje lahko vodja in sodelavci zanesejo. Izmed vseh trditev v anketnem vprašalniku (glej tabelo 6) je s povprečno vrednostjo 4,6 ocenjena trditev »Spoštujem samega sebe«, slabih 80 % anketirancev se s to trditvijo popolnoma strinja, kar je pričakovano, saj če ne spoštujemo sami sebe, ne moremo spoštovati drugih.

Zadnji sklop trditev (glej tabelo 6), ki se nanaša na zaupanje med vodjo in sodelavci, so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,8, kar pomeni, da lahko na podlagi tega govorimo o dokaj visoki zaupljivosti med njimi. Zaupanje se izraža tudi v tem, da so zaposleni pripravljeni deliti svoje sposobnosti, ideje in znanje ter da se ne bojijo skupnega dela, kar pomeni, da so pripravljeni sodelovati. Resnično sodelovanje vsakega posameznika se aktivira tako, da prostovoljno posreduje informacije, ideje, sposobnosti, znanje in da se v polni meri angažira. V takem primeru govorimo o visoki delovni moralni, kar vodi do doseganja cilja. Izhajajoč iz tabele 6, lahko vidimo, da je skoraj polovica anketirancev pripravljena deliti svoje sposobnosti in znanje, iz česar lahko sklepamo, da večina anketirancev zaupa tako vodji kot tudi sodelavcem, manj kot 40 % anketirancev pa je mnenja, da jim zaupanje vodje in sodelavcev zvišuje delovno vnemo.

Stopnja zaupanja v podjetju, v katerem je potekala raziskava, je 3,7, kar pomeni, da gre za dokaj visoko stopnjo zaupanja med vodjo in sodelavci.

Grafikon 2: Stopnja zaupanja



Vir: lasten, tabela 7

Izhajajoč iz rezultatov in ugotovitev raziskave, je torej na podlagi povprečnih vrednosti zgoraj naštetih vrednot (poštenost, direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze in zanesljivost ter spoštovanje) izračunana stopnja zaupanja in ugotovljeno, da je le-ta dokaj visoka, iz česar je mogoče sklepati, da je delovno vzdušje v podjetju ustrezno. Rezultati so pokazali tudi, da sta uspešnost sodelovanja in učinkovita komunikacija odvisni od zaupanja med vodjo in sodelavci oziroma med samimi sodelavci, saj je zaupanje eden izmed pogojev za uspešno sodelovanje med vodjo in sodelavci in je v veliki meri odvisno od njihove učinkovitosti in uspešnosti komuniciranja. Če med vodjo in sodelavci ni zaupanja, takrat ne steče odprta komunikacija, ki pa je ključna za uspešno sodelovanje.

Zaupanje med vodjo in sodelavci je analizirano na podlagi poštenosti, direktnih pogovorov, pozornega poslušanja, oblikovanja obveze, zanesljivosti in spoštovanja. Poštenost se kaže v odnosu, v poštenem informiranju ter dajanju in sprejemanju povratnih informacij, pri tem velja poudariti, da je predvsem za uspešne time značilno, da se člani tima ne bojijo dajati ali sprejemati direktne povratne informacije, ker so prepričani, da so povratne informacije namenjene podpori in pomoči. Pri tem je treba omeniti, da je poštenost prvi pogoj za gradnjo zaupanja. Sledi ji drugi pogoj, ki se deli na direktne pogovore, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze. Na podlagi te vrednote se ugotavlja odkritost, odprtost in iskrenost v komunikaciji med vodjo in sodelavci, pri čemer so rezultati raziskave pokazali, da med vodjo in sodelavci poteka dokaj odprta, odkrita in iskrena komunikacija. V povezavi s komunikacijo je bistvenega pomena to, da odprta in iskrena dvosmerna komunikacija spodbuja prenos znanja, omogoča sodelovanje pri opravljanju nalog, skupno reševanje problemov, zadostno samostojnost pri delu in s tem vpliva na zaupanje sodelavcev v vodjo oziroma na zaupanje med sodelavci ter tudi na samo zadovoljstvo zaposlenih. Bolj kot bodo zaposleni čutili, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter k osebnemu zadovoljstvu in razvoju. Ker komuniciranje temelji na zaupanju, zaupanje pa na poštenju,

verodostojnosti in zanesljivosti, se je, poleg direktnih pogovorov (odprte komunikacije), pozornega poslušanja in oblikovanja obveze, v raziskavi ugotavljalo, kaj zaposleni menijo o zanesljivosti (tretji pogoj) vodje in sodelavcev, ali držijo obljube, ki jih dajo, in ali izpolnjujejo obveznosti. Po mnenju zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, je ugotovljeno, da vodja in sodelavci izpolnjujejo obveznosti drug do drugega.

Ko je izpolnjen tretji pogoj, se prehaja k spoštovanju kot zadnjemu pogoju, ki vodi do zaupanja. Poštenost in zanesljivost na osnovi medsebojnega dogovora spodbudita spoštovanje posameznika, ki se kot vrednota kaže najprej v samospoštovanju, potem šele v spoštovanju do drugih, kaže se tudi v razumevanju z vodjo in sodelavci ter medsebojni pomoči. Po mnenju zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, se vodja in sodelavci med seboj spoštujejo, kar posledično pomeni, da se lahko zanesejo na njihove besede, saj so mnenja, da izpolnjujejo obveznosti, za katere so se obvezali oziroma dogovorili.

Poleg vseh teh vrednot se je ugotavljalo tudi, kako anketiranci ocenjujejo zaupanje na splošno. Poudarek je bil predvsem na tem, da se ugotovi, ali so zaposleni pripravljeni deliti svoje sposobnosti in znanje s sodelavci. Po mnenju zaposlenih, ki so izpolnjevali anketo, je dobra polovica anketirancev pripravljena deliti svoje sposobnosti in znanje, kar pomeni, da so pripravljene s sodelavci sodelovati. Sodelovanje pa temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti.

5.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Glede na rezultate raziskave, ki je bila opravljena med zaposlenimi, je za zagotovitev višje stopnje zaupanja treba dati večji poudarek pravočasni medsebojni informiranosti, odprtosti in odkritosti v pogovorih. Pomembni so natančno, izčrpno in pravočasno obveščanje, osebna iskrenost in konkretnost v vsakdanjem poslovanju.

Sodelovanje naj ne bo samo nasprotovanje, ampak tudi spodbujanje zamisli, ker zaposleni razvijejo več ustvarjalnih zamisli, ko delujejo v timu, kot pa če delujejo posamezno. Zato je treba spodbujati odkrito razpravo o morebitnih težavah in na ta način zagotavljati, da se prisluhne vsem predlogom z razumevanjem. Vsakemu posamezniku je treba dati možnost, da svobodno izraža svoje misli in ideje, in sicer brez kakršnega koli zadrževanja ali celo strahu pred nadrejenimi, kar lahko privede do nezaupanja. Nizka stopnja zaupanja pa je največja ovira za uspešno delo. Uspešno sodelovanje med vodjo in sodelavci ovira ter vodi v nezaupanje, zaprtost, prikritost v izražanju, strah pred povračili in zasmehovanje. Predvsem nadrejeni si morajo prizadevati za zmanjšanje takšnih pojavov. To lahko dosežejo s spodbujanjem dobrih medsebojnih odnosov med zaposlenimi na različnih ravneh v podjetju, z ažurnim in odkritim komuniciranjem ter z odprtostjo za vprašanja in skrbi zaposlenih. Pri ustvarjanju zaupanja imajo nadrejeni torej odločilno vlogo. S svojim zgledom spodbujajo medosebno zaupanje ter z izkazovanjem zaupanja v sodelavce in prostim pretokom informacij med zaposlenimi vplivajo na zaupanje v celoten sistem.

Zaposleni morajo spoštovati sodelavce, sprejemati morajo njihove vrednote in osebnost, jim nuditi pomoč pri težavah, se z njimi odkrito pogovarjati, izpolnjevati dogovore. Za uspešnejše sodelovanje je pomembna nesebična delitev dela, velika motivacija, etično obnašanje, spodbujanje inovativnosti, takojšnje reševanje sporov in nesoglasij, prost pretok informacij in znanja, verodostojnost informacij ter pripravljenost za učenje.

Zaupanje v podjetju je prisotno tudi s tem, ko sta vizija in poslanstvo podjetja jasna, ko obstajajo skupni cilji, timsko delo, redna plača in nagrajevanje zaposlenih, pozitivna klima in sproščen odnos med zaposlenimi.

V literaturi zasledimo tri najpogostejše predloge za povečanje zaupanja:

- ureditev delovanja podjetij z zakoni, predpisi in pravili, saj tovrstna ureditev povečuje zanesljivost, zaupanje in usposobljenost,
- racionalen in preračunljiv pristop,
- izmenjava »daril«, in sicer v smislu pomoči in tehnične izmenjave informacij.

Glede na to, da zaupanje nastaja počasi, je pomembno, da si vsak posameznik na delovnem mestu prizadeva pokazati, da je vreden zaupanja. Za vzpostavitev višje ravni zaupanja med posameznikom in sodelavci so potrebni neposredni stiki, dovolitev medsebojnega preverjanja in poudarjanje etičnega ravnanja.

6 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo obravnava vpliv organizacijske klime, medosebnih odnosov in komunikacije na zaupanje oziroma se osredotoča na postopno graditev zaupanja med vodjo in sodelavci. Zaupanje je tisti dejavnik, ki neposredno in posredno vpliva na mogočo raven učinkovitosti in uspešnosti podjetij. Zaupanje je tako lastnost posameznika kot tudi medsebojni odnos med ljudmi.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu so opredeljeni medosebni odnosi, organizacijska klima, komunikacija in zaupanje. Na začetku teoretičnega dela je opredeljen pojem organizacijske klime, za katero velja, da je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov. Klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja, saj bolj kot zaposleni čutijo, da so v organizaciji cenjeni in spoštovani, bolj bodo prispevali k doseganju dobrih poslovnih rezultatov, osebni zadovoljstvu in razvoju. Zaupljiva vodstvena klima je tista, v kateri je posameznik prepričan, da so mu dosegljive vse potrebne informacije, ki so pomembne za njegov obstoj in razvoj, da sme tudi sam sodelavcem posredovati vse informacije, ki jih potrebujejo za delo ter preprečevanje konfliktov s pomočjo postavljenih pravil. Empirični del diplomskega dela temelji na raziskavi, s katero je ugotovljena stopnja zaupanja v podjetju, v katerem je potekala raziskava.

Ker je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko, šele nato posamezno bitje in ker šele v odnosih z drugimi prepozna, spozna in uravnava samega sebe, govorimo o medosebnih odnosih. Medosebni odnosi so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na njihovo osebno srečo in uspeh v mnogih poklicih. Za navezovanje, razvijanje in ohranjanje zadovoljujočih medosebnih odnosov je treba obvladati temeljne spretnosti, ki se nanašajo na medosebno spoznavanje, zaupanje, komuniciranje, medsebojno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom.

Med temeljne značilnosti medosebnih odnosov prištevamo priznavanje razlik, kar pomeni, da ima vsak posameznik pravico do lastnega mišljenja, vzajemnost odnosa, ki se nanaša na obojestransko zanimanje, dogovarjanje, nadzorovanje in učenje, poleg tega sta značilnosti medosebnih odnosov omogočanje osebnega izražanja, ki je pravica do samostojnega in neodvisnega razvoja, ter dajanje in sprejemanje povratnih informacij, ki so bistvenega pomena, saj brez njih ni pravega odnosa med ljudmi. Ena izmed značilnosti je tudi priznavanje nasprotij in njihovo realno reševanje, naslednja pomembna značilnost je preprečevanje dvopomenskega položaja, ki pomeni, da tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo. Značilnost zdravih medosebnih odnosov je, da v njih ni prisotno nikakršno vsiljevanje, za dobre medosebne odnose je pomembno tudi izogibanje nehotenemu ali nevrotičnemu zlorabljanju drugega.

V delovnem okolju so medosebni odnosi pomembni za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije, ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale ter

humanizacijo človeka in njegovega dela. Razlikujemo avtoritativne ali posredne medosebne odnose in demokratične ali neposredne medosebne odnose. Avtoritativni medosebni odnosi so zelo ovirajoči, ker je prisotna enosmerna komunikacija, nezaupanje, strog nadzor in ukazovanje. Sodelavci so podrejeni vodji, saj ima vodja vedno prav in je edini, ki odloča o vsem. Za demokratične medosebne odnose je značilno, da sta vodja in sodelavec enakopravna člana, med katerima poteka dvosmerna komunikacija, katere temelj sta humanost in dajanje povratnih informacij. Vsak medosebni odnos je kombinacija tako posrednega kot tudi neposrednega odnosa.

Medosebni odnosi nastajajo na dva načina. Prvi način je institucionalni način, za katerega velja, da je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji, saj že z vstopom v neko organizacijo člani ustvarjajo medosebne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu. Drugi način je spontani način, za katerega je značilno, da nastajajo odnosi med zaposlenimi pri izpolnjevanju delovnih nalog ali pa z nekaterimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov. Medosebni odnosi se lahko pojavljajo kot odnos posameznika do posameznika, odnos posameznika do skupine, odnos skupine do skupine in odnos posameznika do samega sebe, to je tako imenovana samokritičnost. Pri tem ločimo odnose sodelovanja in konfliktne odnose. Kakšni bodo odnosi med subjekti delovnega okolja, je odvisno od subjektov, od tega, kako postavljajo odnose, kako le-te uresničujejo v življenju in kako se medsebojno spoštujejo.

Sodelovanje se pojavlja takrat, ko poskušajo člani delovnega kolektiva s skupnim naporom ali z medsebojno močjo doseči cilj, za katerega so vsi enako zainteresirani. Poudariti je treba, da sodelovanje temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. Z vidika medsebojnih odnosov in sodelovanja ločimo med skupino in timom. Delovanje in pojmovanje skupinskega in timskega načina dela se razlikujeta. Razlika je predvsem v tem, da si člani v skupini ne zaupajo, nimajo možnosti lastnega mišljenja, v komuniciranju postavljajo pasti, pri odločitvah, ki so pomembne za skupino, sodelujejo ali pa tudi ne. Na drugi strani pa so člani tima, ki so med seboj bolj povezani in delujejo v ozračju zaupanja, poslužujejo se odprte in poštene komunikacije ter pri odločitvah, pomembnih za tim, aktivno sodelujejo.

Konfliktni odnosi nastanejo zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji. Negativne komponente, ki jih konfliktni odnosi vsebujejo, privedejo do različnih negativnih pojavov, kot so motnje v komuniciranju, poslabšanje kakovosti medosebnih stikov, oteženo izpolnjevanje delovnih nalog ali zmanjšanje razumevanja in pomoči za druge sodelavce. Nastale konflikte je treba reševati sproti, ne smemo se jim izogibati, ampak se jih poskušamo naučiti reševati. Pri tem je treba najprej razumeti, kako konflikt nastane, in ustvariti ustrezno klimo, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov. Pozitivne lastnosti konflikta so, da kaže na problem, zahteva rešitev, usklajuje mnenja, vodi do novih spoznanj, izhaja iz različnih interesov in je vir možnosti za spremembe.

Najpomembnejši sestavni del in eden od vidikov medosebnih odnosov je komunikacija. Komunikacija je kot proces izmenjave podatkov in informacij namenjena vzpostavljanju

medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanj, reševanju problemov, dogovarjanju, sporazumevanju, oblikovanju medsebojnih razmerij ter vplivanju na sodelavce in skupine sodelavcev, predvsem na njihova stališča in delovanje. Pri komuniciranju gre za točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev. Pomembno je znati izraziti sprejemanje in naklonjenost do druge osebe, kajti medosebni odnos se ne more razviti, če oba udeleženca ne pokažeta sprejemanja in naklonjenosti. Spretnost v komuniciranju pomeni pošiljati sporočila, ki so izražena tako, da jih drugi brez težav razumejo, ter pazljivo poslušati, kar pa zagotavlja razumevanje drugih.

Glavni elementi komunikacijskega procesa so pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Ko je sporočilo poslano samo v eno smer, to je od pošiljatelja k prejemniku, govorimo o enosmernem komuniciranju. O dvosmernem komuniciranju pa govorimo, ko je prisotna tudi povratna informacija, ko sporočila potujejo od pošiljatelja do prejemnika in nazaj. Bistvenega pomena za dobre medosebne odnose je možnost in sposobnost dajanja in sprejemanja povratnih informacij, saj resničnega stika med ljudmi ni, če ni povratnih informacij. Dvosmerno komuniciranje omogoča posamezniku več osebnega stika z nadrejenimi, kar ustvarja prijetnejšo delovno klimo, ker ima posameznik občutek pripadnosti organizaciji, sporoča pa tudi o medsebojnem spoštovanju, zaupanju in razumevanju.

Komunikacija je učinkovita takrat, ko prejemnik interpretira sporočilo tako, kot je predvidel pošiljatelj. Neučinkovita pa je takrat, ko osebe ne poslušamo in samo čakamo, kdaj bomo izrazili svoje mnenje, kar lahko privede do napačne interpretacije tistega, kar smo slišali. Temeljni izvor večine resnih nesporazumov v komuniciranju je pomanjkanje zaupanja, saj nezaupanje zmanjša število prenesenih informacij in zbuja dvom o tistem, kar sporočilo vsebuje. Komuniciranje otežujejo tudi motnje, ki imajo značaj pomanjkljivosti same organizacijske strukture, psiholoških dejavnikov pri ljudeh, sodelujočih v komuniciranju, hote ali nehoti povzročeni napak pri ljudeh med procesom komuniciranja. Motnje v komunikaciji so tudi glavni razlog konfliktov med sodelavci.

Ustvarjalnega sodelovanja med vodjo in sodelavci ni brez medsebojnega zaupanja, ki ga razvijamo z odkritim vedenjem, poznavanjem skupnih ciljev in odprtim sodelovanjem z drugimi. Zaupanje lahko opredelimo kot nujni pogoj za medsebojno sodelovanje in skupinsko delo v organizaciji, ki omogoča uresničitev različnih procesnih inovacij. Hkrati je tudi prvi pogoj, da bi se dve osebi lahko sploh spoznali in da bi bili na ta način pripravljeni druga drugi razkriti pomembne vidike svojega doživljanja. Zaupanje se kot vrednota (tj. verodostojnost) odraža v pričakovanju poštenosti, odprtosti, iskrenosti, spoštovanju prevladujočega obnašanja in delovanja. Kot pristojnost pa se odraža v zmožnosti, gotovosti, zanesljivosti obnašanja in delovanja. Da govorimo o zaupanju, je potrebno, da so združeni vsi štirje elementi, in sicer tveganje, odvisnost od drugega, možnost negativnega izida ter prepričanje o ugodnem izidu.

Zaupanja se ne da priklicati ali zapovedati, ker ni nekaj stabilnega in nespremenljivega, treba ga je postopoma graditi. Proces graditve in doseganja zaupanja je počasen in dolgotrajen, zato je treba zaupanje previdno graditi, stalno negovati in postopno

povečevati. Do zaupanja se lahko pride, če so izpolnjeni določeni pogoji. Pri graditvi zaupanja govorimo o piramidi zaupanja, ki je sestavljena iz vrednot, kot so poštenost, direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze, zanesljivost in spoštovanje. Prvi pogoj, ki mora biti izpolnjen, je poštenost, ki se nanaša na poštenost v odnosu, pošteno informiranje in podajanje povratne informacije. Zaupanja ni brez poštenja in verodostojnosti. Direktni pogovori, pozorno poslušanje in oblikovanje obveze se nanašajo na odkrito komuniciranje med vodjo in sodelavci, pozornost v komunikaciji, ki vpliva na razumevanje sporočila v komunikacijskem procesu, kar pa je izhodišče za oblikovanje obveze. Naslednji pogoj je zanesljivost, ki pomeni, da tisto, za kar se je posameznik obvezal ali dogovoril, tudi naredi ali opravi. Zadnji pogoj je spoštovanje, ki ga spodbudita poštenost in zanesljivost na osnovi medsebojnega dogovora. Zaupanje je najpomembnejši element delovnega odnosa, ki nastane kot posledica zgoraj naštetih aktivnosti. Kljub temu da nastaja počasi, se lahko zelo hitro izniči, na primer s posmehovanjem, z zavračanjem, izrazi nespoštovanja, s pomanjkanjem odzivnosti, z neodzivnostjo na izraze naklonjenosti.

Za uspešno razvijanje in ohranjanje zaupanja zaposlenih morajo podjetja znati identificirati pojave nezaupanja, poiskati vzroke za njihov nastanek in jih odpraviti ali preprečiti ter ustrezno ukrepati v smeri povečevanja zaupanja med zaposlenimi. Ena od temeljnih nalog podjetij je, da uspešno razvijajo in ohranjajo zaupanje svojih zaposlenih.

V podjetju, v katerem je potekala raziskava, je na osnovi anketnega vprašalnika oziroma anketirancev, ki so sodelovali v anketi, dokazana dokaj visoka stopnja zaupanja med vodjo in sodelavci. Z raziskavo je potrjena hipoteza, da sta uspešnost sodelovanja in učinkovita komunikacija odvisni od zaupanja med vodjo in sodelavci, saj je zaupanje eden izmed pogojev za uspešno sodelovanje in je v veliki meri odvisno od učinkovitosti in uspešnosti komuniciranja med vodjo in sodelavci. Če med njimi ni zaupanja, takrat ne steče odprta komunikacija, ki pa je ključna za uspešno sodelovanje. Če sodelavci dojemajo komuniciranje z vodjo kot odprto, to vodi v njihovo zadovoljstvo pri delu, predvsem v zadovoljstvo z nadrejenim. Ker na zadovoljstvo z delom vplivajo komunikacijska klima, osebna povratna informacija, odnosi z nadrejenimi in aktivnost v komuniciranju, bi kakovostno komuniciranje in aktivno vključevanje vanj po vsej verjetnosti pripomogla k povečanju zadovoljstva z delom in učinkovitosti podjetja. Komunikacija omogoča posamezniku, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tisto, česar sicer sam ne bi mogel.

Temelja za dobro delo znotraj vsake organizacije sta zaupanje in ustrezno delovno vzdušje. Vendar je treba poudariti, da le obojestransko zaupanje zagotavlja zelene uspehe. Vsak posameznik s svojimi dejanji izkazuje, ali je vreden zaupanja in ali zaupa ljudem okoli sebe. Vrednote, ki jih zaposleni pričakujejo na delovnem mestu, se v veliki meri prekrivajo z osebnimi vrednotami, ki jih posameznik pričakuje in spoštuje v vsakdanjem življenju.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Adizes, Ichak, Možina, Stane, Milivojević, Zoran, Svetlik, Ivan, Terpin, Milan (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Panta Rhei – Sineza, Ljubljana.
- Berlogar, Janko (1999). *Organizacijsko komuniciranje. Od konfliktov do skupnega pomena*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Brajša, Pavao (1983). *Vodenje kot medosebni proces*. DDU Univerzum, Ljubljana.
- Cvetko, Roman (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Znanstvenoraziskovalno središče Slovenije, Koper in Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Drevenšek, Mojca (2003). *Zaupanje ublaži občutek tveganja*. Manager: revija za podjetne, št. 12, str. 48–51.
- Drevenšek, Mojca (2004). *Projekt povečanja zaupanja*. Manager: moč ideje, št. 3, str. 66–68.
- Florjančič, Jože, Ferjan, Marko (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Moderna organizacija, Kranj.
- Hudoklin, Alenka, Rozman, Vojan (2004). *Zanesljivost in razpoložljivost sistemov človek -stroj*. Moderna organizacija, Kranj.
- Ivanko, Štefan, Stare, Janez (2007). *Organizacijsko vodenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lahe, Milica, Kaučič, Boris Miha (2006). *Timsko delo v očeh študentov zdravstvene nege: kateri dejavniki vplivajo na njegovo uspešnost = Team work as seen by students of nursing care: which factors influence its efficiency*. Obzornik zdravstvene nege = Slovenian nursing review. Zbornica zdravstvene nege, Ljubljana. Let. 40, št. 3, str. 149–155.
- Lamovec, Tanja (1993). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Center za diagnostična sredstva, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (2000). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Maddux, Robert B. (1992). *Oblikovanje tima*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Marshall, Edward M. (2000). *Building Trust at the Speed of Change. The power of the Relationship-Based Corporation*. Amacom, New York.
- Mayer, Janez (2004). *Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje*. Rozman, Rudi, Kovač, Jure, ur., *Zaupanje v in med organizacijami (združbami): zbornik referatov*. Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Kranj in Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 57–63.
- Mihaljičič, Zlatko, Šantl Mihaljičič, Lučka (2000). *Poslovno komuniciranje*. Založništvo Jutro, Ljubljana.

- Možina, Stane, Florjančič, Jože, Gabrijelčič, Janez (1984). *Osební, skupinski in organizacijski razvoj*. Moderna organizacija, Kranj.
- Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljko, Bohinc, Rado (1994). *Management*. Didakta, Radovljica.
- Možina, Stane, Damjan, Janez (1997). *Poslovno komuniciranje*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Možina, Stane, Rozman, Rudi, Glas, Miroslav, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Kralj, Janko, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Metka, Tekavčič, Dimovski, Vlado, Kovač, Bogomir (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta, Radovljica.
- Možina, Stane (2004). *Zaupanje v teamih in organizaciji*. Zaupanje v in med organizacijami (združbami): zbornik referatov. Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Kranj in Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 65–71.
- Možina, Stane, Tavčar, Mitja, Zupan, Nada, Knežević, Ana Nuša (2004). *Poslovno komuniciranje*. Obzorja, Maribor.
- Mulej, Matjaž, Potočan, Vojko, Kajzer, Štefan (2004). *Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami*. Zaupanje v in med organizacijami (združbami): zbornik referatov. Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Kranj in Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 15–19.
- Mumel, Damijan (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. De Vesta, Maribor.
- Potočan, Vojko (2004). *Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju*. Organizacija: revija za management, informatiko in kadre, let. 37, št. 9, str. 537–541.
- Rant, Melita (2004). *Ukrepi za povečanje zaupanja med zaposlenimi*. Zaupanje v in med organizacijami (združbami): zbornik referatov. Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije, Kranj in Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 73–81.
- Rozman, Rudi, Kovač, Jure, Koletnik, Franc (1993). *Management*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Simonsen, Peggy (1997). *Promoting a Development Culture in Your Organisation, Using Career Development as a Change Agent*. Davies-Black Publishing, Palo Alto California.
- Whitney, John O. (1993). *The Trust Factor: Liberating Profits and Resoring Corporate Vitality*. McGraw-Hill, Inc., New York.

VIRI

- Bowman, Dave (2012). *The Five Best Ways to Build and Lose trust in a Workplace*. Privzeto 13. 6. 2013 iz: <http://www.ttgconsultants.com/articles/trustworkforce.html>.
- Garavaglia, Brian (2009). *Teams or Groups: What Do You Have in Your Organization?* Privzeto 7. 6. 2013 iz: http://community.advanceweb.com/blogs/ltc_2/archive/2009/12/21/teams-or-groups-which-ones-do-you-have-in-your-organization.aspx.
- Hoxie, Tina, Stakley, Deedee (2013). *Systems thinking*. Learning Leadership: What Does Trust Have to Do with it? Privzeto 16. 6. 2013 iz: http://www.dcclblog.com/wp-content/uploads/2013/03/DCCL_WhitePaper_Trust_RBC1.pdf.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2000). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Privzeto 5. 6. 2013 iz: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
- Kirby, Tommy Lee (2013). *Managing employee conflict and enhancing communication between co-workers*. Privzeto 8. 6. 2013 iz: <http://www.examiner.com/article/managing-employee-conflict-and-enhancing-communication-between-co-workers>.
- Milivojević, Zoran (2010). *Čustveno opismenjevanje: samospoštovanje in spoštovanje*. Privzeto 12. 6. 2013 iz: <http://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/2427/%C4%8Custveno-opismenjevanje-samospo%C5%A1tovanje-in-spo%C5%A1tovanje>.
- Možina, Stane (2003). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Privzeto 6. 6. 2013 iz: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020123.doc>.
- Poslovni bazar (2010). *Si v službi zaupate?* Privzeto 17. 6. 2013 iz: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2444>.
- Račnik, Marjan (2010). *Znate pozorno poslušati?* Privzeto 12. 6. 2013 iz: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=e-znate-pozorno-poslusati&more=1&c=1&tb=1&pb=1>.
- Switzer, Christine (2010). *The Importance of Communication in a Team*. Privzeto 8. 6. 2013 iz: <http://www.livestrong.com/article/146354-the-importance-of-communication-in-a-team/>.
- Strgar, Matevž (2007). *Timsko delo »Vsi za enega, eden za vse!«*. Privzeto 7. 6. 2013 iz: <http://timskodelo.wordpress.com/>.
- Šavko, Majda (2003). *Pozorno poslušanje – temeljni korak uspešnega sporazumevanja*. Privzeto 20. 6. 2013 iz: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID020520.doc>.
- Wright, Tim (2005). *Trust: A Critical Factor to Your Team's Success*. Privzeto 13. 6. 2013 iz: <http://ezinearticles.com/?Trust:-A-Critical-Factor-to-Your-Teams-Success&id=57996>.

PRILOGE

Priloga 1: Tabela primerjave povprečnih vrednosti vrednot zaupanja glede na spol

	Moški	Ženske
Vrednote		
Poštenost	3,5	3,5
Direktni pogovori, pozorno poslušanje, oblikovanje obveze	3,4	3,5
Zanesljivost	3,9	3,9
Spoštovanje	3,9	3,8
Zaupanje	3,7	3,7

Priloga 2: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem študentka Fakultete za upravo, ki v okviru diplomskega dela z naslovom Graditev zaupanja med vodjo in sodelavci, pod mentorstvom doc. dr. Janeza Stareta, izvajam raziskavo o odnosih med zaposlenimi v Vašem podjetju. Prosim Vas za pomoč in sodelovanje v anketi. Anketni vprašalnik je popolnoma anonimen in rezultati, ki bodo z njim pridobljeni, bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave. Za sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem.

Mirela Omerbegović

Prosim, obkrožite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a) moški,
- b) ženski.

2. Starost:

- a) do 25 let,
- b) od 25 do 35 let,
- c) od 35 do 45 let,
- d) od 45 do 55 let,
- e) nad 55 let.

3. Stopnja izobrazbe:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| a) osnovna šola, | e) univerzitetna izobrazba, |
| b) srednja šola, | f) specializacija, |
| c) višja šola, | g) magisterij, |
| d) visoka strokovna šola, | h) doktorat. |

4. Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?

- | | |
|--------------------|--------------------|
| a) Manj kot 5 let. | d) 15 do 20 let. |
| b) 5 do 10 let. | e) Več kot 20 let. |
| c) 10 do 15 let. | |

Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko.

1	2	3	4	5
Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.

Vedno dobim odkrite povratne informacije.	1	2	3	4	5
Vedno dam odkrite povratne informacije.	1	2	3	4	5
V podjetju vsak prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Brez obotavljanja lahko izrazim svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Ko pride do težav, se lahko obrnem na vodjo.	1	2	3	4	5
Vodja se drži dogovorov in odloča v dobro vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Med sodelavci odprto komuniciramo o vseh problemih in načrtih.	1	2	3	4	5
Z dogovarjanjem in doseganjem soglasja vodja rešuje probleme s sodelavci.	1	2	3	4	5
V našem podjetju se vedno najde nekdo, ki je pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5
Med sodelavci se bojimo biti odkriti drug do drugega.	1	2	3	4	5
Lahko se zanesem na sodelavce in vodjo.	1	2	3	4	5
Delo opravim tako, kot je treba.	1	2	3	4	5
Zaposleni izpolnjujemo obveznosti drug do drugega.	1	2	3	4	5
Vodja naredi tisto, kar reče, da bo naredil.	1	2	3	4	5
Vodji lahko zaupam.	1	2	3	4	5
Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju ljudje govorijo resnico, četudi je le-ta neprijetna.	1	2	3	4	5
Kar je zaupno, obdržim zase.	1	2	3	4	5
Sodelavci si med seboj pomagamo.	1	2	3	4	5
Spoštujem samega sebe.	1	2	3	4	5
Zaupanje vodje in sodelavcev mi zvišuje delovno vnemo.	1	2	3	4	5
Zaupanje pripomore k doseganju cilja.	1	2	3	4	5
S sodelavci delim svoje sposobnosti in znanje.	1	2	3	4	5
V podjetju se ne opravlja za hrbtom.	1	2	3	4	5
Nekateri sodelavci se bojijo skupnega dela.	1	2	3	4	5