Šolski center Ravne

Višja strokovna šola

Ravne na Koroškem

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE I**

Interno gradivo za programa

strojništvo in mehatronika

dr. Bojana Tancer, univ. dipl. psih.

Ravne, september 2013

**KAZALO**

1 ORGANIZIRANJE 3

1.1 ČLOVEŠKI VIRI IN ORGANIZACIJA 3

2 OSEBNOST 6

2.1 STRUKTURA OSEBNOSTI 6

2.2 PODROČJA OSEBNOSTNE STRUKTURE 8

2.3 RAZVOJ OSEBNOSTI 12

3 MIŠLJENJE 14

3.1 RAZVOJ MIŠLJENJA 14

3.2 KLASIFIKACIJE MIŠLJENJA 15

4 USTVARJALNOST 16

4.1 ZNAČILNOSTI USTVARJALNEGA MIŠLJENJA 16

4.2 FAZE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA 16

4.3 OSEBNOST IN USTVARJALNOST 17

4.4 BLOKADE USTVARJALNOSTI 17

4.5 METODE, KI VZPODBUJAJO USTVARJALNO MIŠLJENJE 18

5 DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PRI DELU 22

5.1 ZNANJE 22

6 MOTIVACIJA 24

6.1 TEORIJE MOTIVACIJE 25

6.2 VZPODBUJANJE IN VZDRŽEVANJE MOTIVACIJE 27

6.3 FRUSTRACIJE IN KONFLIKTI MOTIVOV 29

7 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI 30

7.1 OBJEKTIVNA MERILA USPEŠNOSTI 30

7.2 SUBJEKTIVNA MERILA USPEŠNOSTI 31

7.3 POSEBNI UČINKI PRI OCENJEVANJU DU 31

7.4 METODE UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI 33

8 KOMUNIKACIJA 37

8.1 KOMUNIKACIJSKI MODEL 37

8.2 PROCES KOMUNICIRANJA 38

8.3 OVIRE V PROCESU KOMUNICIRANJA 42

8.4 VERBALNA IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA 43

9 LITERATURA 46

1. **ORGANIZIRANJE**

Le skladno delujoč in urejen posameznik lahko kvalitetno izrabi množico svojih različnih zmožnosti – sposobnosti, znanja in spretnosti, osebnostnih lastnosti itd.

Podobno bi lahko rekli za organizacijo – le urejena, organizirana in kvalitetno vodena organizacija je lahko učinkovita.

V vsaki organizaciji gre za preplet različnih procesov – proizvodnja, trženje, logistika… Glede na te je določena organizacijska struktura. Grafičen prikaz organizacijske strukture je organigram.

**1.1 ČLOVEŠKI VIRI IN ORGANIZACIJA**

V preteklosti je v razvoju industrije veljalo, da je treba zagotoviti nove izvore energije, zgraditi proizvodne prostore in ves čas posodabljati stroje, pa bo poskrbljeno za vse večjo produktivnost. Vse to je seveda osnova, vendar pa so potrebni tudi ljudje, ki delajo. Do danes je že velika večina večjih proizvodnih podjetij spoznala, da je za ljudi prav tako potreben strokoven pristop, da bi lahko bilo vse prej našteto sploh učinkovito.

V industriji se je v zadnjem času spremenilo predvsem vodenje. Deloma je to rezultat tehničnega razvoja, deloma pa tudi novih socialnih vrednot.

V prvi polovici 20. stoletja je industrijalec deloval kot diktator, močan in nepopustljiv. Za humanost in socialnost v industriji ni bilo prostora. Zaposleni so takega lastnika bolj malo zanimali. Njegov glavni problem je bil, kako uničiti oz. premagati konkurenco. Veljal je namreč zakon ''najmočnejši preživijo''.

Postopoma je postalo jasno, da konkurence ni možno dokončno uničiti in da je treba z njo nenehno tekmovati.

Pojavil se je nov tip vodje. Lahko bi ga imenovali paternalistični. Zahteval je lojalnost in spoštovanje, svojim zaposlenim pa je znal tudi prisluhniti. Delavcem je bil tak način všeč in podjetja s takšnim vodjem so postala med zaposlenimi priljubljena. Rezultat tega je bil, da so bili paternalistični vodje poslovno uspešni in so uspešno konkurirali drugim. Zaposleni so na njihov odnos odgovarjali z lojalnostjo in so imeli do svojega vodje občutek dolžnosti. Postalo je jasno, da je za poslovni uspeh potrebna pomoč zaposlenih, grobost pa nasprotno vzbudi pri ljudeh odpor.

Zaposleni so se začeli združevati v sindikate, v prid zaposlenih pa se je oblikovala tudi zakonodaja. Niso se več zanašali na uvidevnost vodstva, ampak so, prepričani, da imajo določene pravice, začeli zahtevati. Te spremembe so seveda zelo oteževale delo avtoritativnega vodje in filozofija vodenja je šla v povsem drugo smer.

V zadnjem času se tako pojavljajo novi pristopi k vodenju v smislu sodelovanja: posvetovalni management, grupna dinamika. Zaposleni nikakor niso več zadovoljni s tem, da na svojem delovnem mestu le poslušajo in ubogajo, ampak želijo izkoristiti svoje znanje in vplivati na svoje delo.

Zaključimo lahko, da je učinkovito vodenje postalo predmet znanstvenega preučevanja.

Znanost pa žal ni bila tako splošno sprejeta na vseh področjih dela. Spoznanja psihologije se v glavnem uporabljajo pri selekciji ob zaposlovanju, ocenah uspešnosti zaposlenih in pri analizah delovnih mest. Možnosti, ki jih psihologija nudi v smislu večjega zadovoljstva pri delu, boljših delovnih odnosov, zanesljivosti in večje produktivnosti, učinkovitejšega pristopa k strankam itd., pa se uveljavljajo le redko.

Prav tako je bilo področje individualnih razlik med ljudmi upoštevano predvsem pri selekciji za določena delovna mesta. Običajno je šlo za ugotavljanje sposobnosti. Motivacija, frustracije, stališča in vrednote zaposlenih pa so prej ko slej še vedno zapostavljeno področje.

Nagli razvoj industrije je slonel na načinih proizvodnje ob premajhnem upoštevanju problemov ljudi. Medtem ko je bilo postrojenje vedno zaupano le tistim, ki so bili za to tehnično usposobljeni, pa so vodenje ljudi ponavadi prevzemali kadri, ki za to niso bili posebej usposobljeni. Čeprav je človekova narava dosti bolj kompleksna kakor najpreciznejši stroj, so z zaposlenimi upravljali tehnologi večinoma brez temeljnih znanj o zakonitostih človekovega vedenja. Vendarle pa se v zadnjem času vsaj na seminarjih za vodstvene delavce pojavljajo teme iz psihologije.

**1.1.2 Ravnanje z ljudmi pri delu**

V zgodovini se je kazal različen odnos do ljudi kot virov. V času fizičnega in ročnega dela so bile predvsem cenjene fizične zmožnosti ljudi.

Z razvojem tehnologije so postali stroji pomembnejši od ljudi. Pri ljudeh – bodočih zaposlenih so iskali tiste zmožnosti, ki so ustrezale zahtevam stroja.

Tak odnos do človeških virov je tipičen za konec 19. in začetek 20. stoletja, ko je bil cilj povečati učinkovitost organizacije z boljšo uporabo človeških virov. Človek je bil pomemben le kot proizvodnji faktor. Sistem delovnih mest je bil natančno določen. Natančno so bile določene tudi delovne naloge. Delavec je moral natančno opraviti svojo nalogo v sistemu. Znanje, ustvarjalnost in samoiniciativnost je bilo ločeno od proizvodnje in preneseno na druge službe.

V to obdobje spadajo tudi prve uvedbe tekočega traku.

V drugi polovici 20-tih let se pojavijo novi trendi v odnosu do človeških virov. Organizacija ''spozna'' tudi svojo vlogo socialnega sistema. Velik pomen dobrih medsebojnih odnosov je potrdil eksperiment v tovarni Hawthorne v Chicagu. Dokazali so, da so bili zaposleni pri delu bolj učinkoviti, če je delodajalec upošteval njihove potrebe po priznanju, ugledu, sprejetosti v kolektivu.

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je prišlo do korenitih sprememb v gospodarstvu, ki jih je povzročil razvoj novih tehnologij mikroelektronike, robotike ter informatike. Človeški viri so postali pomembni v smislu nujne potrebe po dobro izobraženih in usposobljenih delavcih. To pa ni bilo dovolj. Konkurenca je z nenehnim razvojem ''prisilila'' tudi k iskanju novih idej, ki bi bile uporabne kot inovacije in bi prinesle prednost na trgu. Uveljavljati se je začelo timsko delo.

Namesto planirane proizvodnje, ki je od zaposlenih pričakovala le, da čim bolj vestno in natančno opravijo določeno delovno nalogo, je nastala potreba po izobraženih in odprtih ljudeh, ki so sposobni ustvarjalnega in timskega dela.

Skladno s tem se spreminja tudi filozofija vodenja. Klasično hierarhično vodenje, kjer misli le vodja ostali pa uresničujejo njegove ideje, je stvar preteklosti. Uveljavlja se ciljno vodenje, ki temelji na oblikovanju vizije in ciljev podjetja, ki jim zaposleni skupaj sledijo.

1.1.3 Management človeških virov

Eno bistvenih področij upravljanja, ne glede na to, s čim se organizacija ukvarja, je upravljanje s človeškimi viri. Gre za planiranje potreb po zaposlenih, pridobivanje najbolj sposobnih, investiranje v njihov razvoj ter seveda za vzpodbujanje in nagrajevanje zaposlenih, da bi svoje sposobnosti čim bolj produktivno uporabili.

Managerji naj bi upravljali človeške vire v organizaciji, vendar te naloge v veliki meri prevzemajo kadrovske službe.

2 OSEBNOST

Osebnost je celota vseh duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika. Po tej celoti, namreč po svoji osebnosti se vsak posameznik loči od vsakega drugega človeka.

''Vsak človek je v določenem pogledu kot vsi ljudje, je deloma kot nekateri ljudje in je tudi kot noben drug človek. ''(Kluckhohn, Murray,1948)

Dejstvo je, da smo si ljudje v določenih pogledih enaki ali podobni, na drugi strani pa so med nami tudi velike osebnostne razlike. Različnost pa se ne pojavlja le med ljudmi, ampak tudi pri vsakem posamezniku. Osebnost ni rigidna in enaka od vsega začetka, ampak se razvija in oblikuje. Kljub razvoju in spremembam pa osebnost posameznika ohranja stalnost in istovetnost.

Proučevanje osebnosti ima v psihologiji nasploh velik pomen, gotovo pa je zelo pomembno tudi za psihologijo dela. Ta med drugim odkriva, kako vplivajo posameznikove osebnostne lastnosti na njegovo vedenje v delovni situaciji.

Značilno je, da ima vsak posameznik razvito zavest o sebi oziroma individualno zavest in tudi podobo o sebi oz. samopodobo. Pri nastanku in razvoju obeh imajo velik pomen informacije, ki jih o sebi dobimo iz svojega okolja. Del teh informacij dobimo iz lastnih izkušenj (npr. po uspešno rešenem problemu pridobimo samozavest in občutek kompetentnosti), še več pa od drugih ljudi in sicer od pomembnih drugih – staršev, vzgojiteljev, vrstnikov, učiteljev. Od otroštva pridobivamo informacije prve in druge vrste. Naša samopodoba je tako v veliki meri izraz mnenja, ki ga imajo drugi o nas in nam ga sporočajo. Ti pomembni drugi so najprej starši, sledijo učitelji in kasneje narašča vpliv in pomen vrstnikov. Mnenja drugih postanejo del naše lastne zavesti o sebi.

Predstave in pojmovanja o sebi se začnejo razvijati že zgodaj, v življenju in ravnanju posameznika pa imajo velik pomen. Previsoka pričakovanja oz. pretirana kritika bodo imela negativen vpliv na sampodobo posameznika. Medtem ko bo pozitivno in spodbudno oklolje dalo posamezniku možnost za razvoj pozitivne samopodobe. Ta se izraža v čustveni stabilnosti, pozitivnem odnosu do živlenja in samozavesti, s katero tak posameznik premaguje izzive in težave.

* 1. **STRUKTURA OSEBNOSTI**

Trajne značilnosti, po katerih se ljudje razlikujemo med seboj, imenujemo **osebnostne lastnosti** (npr. inteligentnost, živahnost, barva oči, spol, starost …). Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je neponovljiv in enkraten.

Ko osebnost obravnavamo znanstveno, se skušamo izogniti napakam, ki jih pogosto delamo pri vsakdanjem opazovanju ljudi, zato uporabljamo izdelane metode – osebnostne preizkuse, vprašalnike in lestvice. Z odkrivanjem osebnostnih lastnosti oz. z merskimi instrumenti zanje se je ukvarjalo več izrednih znanstvenikov. Rezultat njihovega dela so zelo dobri in uporabni vprašalniki osebnosti - npr. Cattellov, Eysenckov in Guilfordov.

Nekatere od teh tehnik so bile tudi osnova za izdelavo različnih merskih instrumentov, ki jih uporablja psihologija dela za poklicno orientacijo in poklicno selekcijo.

Osebnost se oblikuje pod vplivom treh dejavnikov: dednosti, okolja in lastne dejavnosti.

/živčni sistem,

**dednost** endokrini sistem,

telesna konstitucija/

**lastna dejavnost** **okolje /**naravno,

socialno/

Slika 1: Dejavniki osebnostnega razvoja

**Dednost** določa dispozicije, ki jih posameznik prinese na svet s svojim genotipom. Ali in kako pa se bodo te dispozicije izrazile in povezale v osebnost, pa je odvisno še od vplivov okolja in lastne aktivnosti.

**Okolje** predstavljajo vsi zunanji vplivi, ki delujejo na posameznika. Delimo ga na naravno in socialno okolje. Za razvoj osebnosti je še posebej pomembno socialno okolje, ki ga za posameznika predstavljajo družina, šola, vrstniki, odnosi s partnerjem ter širša družba in kultura.

Z antropološkega vidika okolje s svojo kulturo predpisuje sistem obnašanja, ki vsebuje običaje, navade, institucije, socialno-ekonomske odnose in posredovane oblike obnašanja, kamor spadajo poleg stališč in prepričanj tudi vrednote. Kultura seveda vzpodbuja določene načine vedenja, kar vpliva na osebnostne karakteristike in oblikovanje vrednot.

Tudi družbeni sistem postavlja določene orientacije s svojimi normami in pričakovanji. Na posameznikov razvoj osebnosti deluje posredno in neposredno. Neposredno tako, da postavlja določena načela, posredno pa še preko družine in šolskega sistema. Hkrati družbeni sistem preko socialno-ekonomskih faktorjev določa možnosti za razvoj posameznika.

**Lastna dejavnost** pa je naša zavestna hotena aktivnost, ki nas pripelje do dosežkov in izkušenj, kar tudi vpliva na oblikovanje naše osebnosti.

2.2 PODROČJA OSEBNOSTNE STRUKTURE

Osebnostnih lastnosti je zelo veliko, po mnenju nekaterih avtorjev celo neomejeno število. Da bi olajšali pregled nad njimi, jih delimo v štiri velika področja osebnosti: temperament, značaj, sposobnosti in telesno konstitucijo.

* + 1. Temperament

– zajema značilne načine posameznikovega obnašanja in čustvovanja (živahnost, potrtost, silovitost …). Izkazalo se je, da so značilnosti temperamenta zelo odvisne od dednosti. Pri enojajčnih dvojčkih, ki so odraščali ločeno, se je ohranilo izjemno ujemanje v temperamentih.

Že antični misleci so skušali določiti lastnosti temperamenta, po katerih bi lahko opisali in razvrstili vse posameznike. Poskušali so določiti posamezne osebnostne tipe, s katerimi bi bilo mogoče razvrstiti vse ljudi v nekaj kategorij. Najbolj znana je Hipokratova in Galenova tipologija temperamentov, ki ima svoje korenine že v 4. stoletju pr.n.št. Obdržala se je do danes, saj jo sodobna literatura še vedno navaja.

# Hipokratova in Galenova tipologija temperamentov

tip opis

kolerik silovit, vzburljiv, nagel, prepirljiv,nezadovoljen,

sangvinik lahkoten, živahen, odziven, veder, podjeten

flegmatik miren, neodziven, hladnokrven, počasen, stabilen

melanholik počasen, pesimist, zavrt, depresiven, čuteč

###### V 20. stoletju pa je svojo tipologijo izdelal tudi psihoanalitik Carl Gustav Jung. Temelji

###### na pomembni osebnostni dimenziji introvertnost – ekstravertnost.

# Tipologija C.G. Junga

tip opis

ekstravertni družaben, živahen, aktiven, razgiban, nestalen,

nezanesljiv, usmerjen k zunanjemu svetu

introvertni nedružaben, samosvoj, zanesljiv, tog,

vztrajen, nagnjen k razmišljanju, usmerjen

k notranjemu doživljanju

S poznavanjem temperamentov lažje razumemo sami sebe in tudi druge ljudi, kar nam lahko precej olajša medsebojne odnose. V razumevanju vedenja potrošnikov je poznavanje temperamentov prav tako pomembno. Čeprav večina ljudi ne izraža tipičnih lastnosti enega samega tipa, pa je vendarle res, da je pri vsakem posamezniku en temperamentni tip prevladujoč. Trgovcu oziroma ponudniku bo pri komuniciranju s strankami oz. potrošniki poznavanje temperamentov v veliko pomoč.

* + 1. Značaj

– označuje vsebine vedenja. Značajske lastnosti opredeljujemo z moralnega in etičnega vidika, pogosto pa se povezujejo z motivacijo. Značajske poteze so npr. poštenost, nesebičnost, vestnost, skromnost, redoljubnost, hrabrost, … Le-te so bolj odvisne od vplivov okolja kakor pa od dednosti. Nanje odločilno vplivajo vzgoja, pa tudi družbene in kulturne norme sredine, v kateri posameznik živi.

Ugotavljanje značajskih lastnosti je težavno, saj se značaj ljudi v daljših časovnih obdobjih spreminja. Kljub temu pa je poznavanje značajskih lastnosti smiselno, saj tudi te zelo vplivajo na kvaliteto medsebojnih odnosov in sodelovanje.

* + 1. Telesna konstitucija

– zajema značilnosti posameznikovega zunanjega videza, drže, mišičnega tonusa, torej fizične karakteristike. Te so v veliki meri podedovane in večini ljudi predstavljajo osnovo zdravega fizičnega funkcioniranja.

* + 1. Sposobnosti

– so lastnosti, ki odločilno vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju problemov. Povedo nam, kaj posameznik zmore.

Obstaja več kategorizacij sposobnosti, večina avtorjev pa soglaša z delitvijo na naslednje štiri sklope:

* umske (intelektualne) sposobnosti,
* motorične (gibalne),
* senzorne (sposobnost zaznavanja s čutili),
* ustvarjalnost (na različnih področjih).

Motorične sposobnosti omogočajo opravljanje zahtevnih in kompliciranih gibov. Pomembne so pri vseh dejavnostih, še posebej pa pri športih in v poklicih, ki zahtevajo posebne spretnosti (visoke gradnje, spretnost finih gibov, itd.).

Senzorne sposobnosti so izredno pomembne za vse ljudi v vseh okoljih. Čutila zaznavajo dražljaje iz okolja in nam posredujejo informacije. V skladu z njimi potem reagiramo. Zdrava čutila – vid, sluh, tip, …so za nekatere poklice še posebej pomembna.

2.2.4.1 Inteligentnost

Inteligentnost opredeljujemo kot zmožnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov. Še posebej se izkaže kot uspešnost in iznajdljivost v novih situacijah, kjer si z naučenim znanjem ali preteklimi izkušnjami ne moremo pomagati. Vendar pa nam inteligentnost pomaga tudi pri znanju. Višja kot je, tem hitreje bomo znanje pridobili in ga tudi bolje izkoristili.

Za zdaj je še ne moremo meriti neposredno. Merimo jo s pomočjo preizkusov, ki jih običajno sestavlja večje število testnih nalog. Iz uspešnosti pri reševanju sklepamo na stopnjo inteligentnosti.

Do izdelave prvega merskega instrumenta za inteligentnost je prišlo v začetku stoletja v Franciji (Binet s sodelavcem Simonom). Šlo je za serijo nalog, ki so se stopnjevale po težavnosti. Te naloge je reševalo zelo veliko število oseb različnih starosti. Tako je bilo mogoče izračunati povprečen rezultat za posamezne starosti in nato primerjati rezultate posameznika s povprečjem in njihovo odstopanje izraziti v odklonih od povprečja.

Vsak rezultat je mogoče izraziti v letih umske starosti. Če npr. otrok star deset let doseže rezultat, ki je značilen za povprečje dvanajstletnikov, je njegova umska starost 12 let.

Inteligenčni kvocient je razmerje med posameznikovo umsko in kronološko starostjo (pomnoženo s 100) in je relativna mera intelektualne razvitosti posameznika. Relativna zato, ker se z razvojem in vzpodbudami okolja lahko spreminja, vendar le znotraj določenih mej.

umska starost

IQ = --------------------------- x 100

kronološka starost

Tako dobljene količnike lahko medsebojno primerjamo ne glede na starost preizkušanca.

Inteligenco posameznikov lahko razporedimo v naslednje razrede:

130 in več zelo visoka

120 – 129 visoka

110 – 119 nadpovprečna

90 – 109 povprečna

80 – 89 podpovprečna

70 – 79 mejna inteligentnost

69 in manj umska podnormalnost

Raziskave so kasneje pokazale, da inteligentnost ni enotna lastnost, ampak da obstaja splošna komponenta inteligentnosti (generalna ali g-faktor), poleg nje pa še specifične intelektualne sposobnosti (s-faktorji), ki so pomembne za uspešnost na posameznih področjih.

Po Thurstonovi teoriji gre za naslednjih sedem primarnih faktorjev:

* R – rezoniranje
* M – spominski faktor
* P – zaznavni faktor
* S – prostorski faktor
* N – numerični faktor
* W – verbalni faktor
* V – besedno razumevanje.

Najnovejše raziskave pa so potrdile, da se tudi g-faktor (splošna komponenta) deli na dve temeljni dimenziji:

- fluidna inteligenca, ki je prirojena in nanjo okolje ne vpliva ter

- kristalizirana inteligenca, ki je bolj odvisna od okolja, učenja, izobrazbe in kulture.

Vidimo torej, da na inteligentnost poleg vrojenih dispozicij, vplivajo tudi dejavniki okolja. Vrojeni potenciali se ne morejo docela razviti ob slabih in nezadostnih vzpodbudah okolja. Tako so razlike med posamezniki hkrati odsev razlik v dispozicijah in razlik zaradi bolj ali pa manj vzpodbudnega okolja.

**2.3 RAZVOJ OSEBNOSTI**

Človek je izjemno zapleteno bitje. V primerjavi z drugimi višje razvitimi vrstami se rodi dosti bolj nebogljen in zelo dolgo potrebuje nego in skrb drugih. Seveda pa je človekov razvoj v marsikaterem pogledu izjemen. Ima ogromen genetski potencial in izjemno zapleten živčni sistem, še posebej centralno živčevje – možgane in hrbtenjačo.

Razvija pa se tudi osebnost. Če primerjamo novorojenčke, je takoj očitno, da so že med njimi razlike. Ne gre le za telesne razlike, ampak tudi za razlike v njihovem obnašanju. Kažejo se že vrojene značilnosti temperamenta, ki so že zametki kasnejših osebnostnih in medosebnih razlik.

Zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb nam je vrojeno, kar pomeni, da poteka po podedovanem instinktivnem in biološkem programu. Cele vrste pomembnih oblik obnašanja pa se moramo šele naučiti. To velja še posebej za tiste veščine, ki so potrebne za vključevanje posameznika v družbo. Tako sta za osebnostni razvoj posameznika izredno pomembna vzgoja in socializacija na eni strani in tudi posameznikovo samooblikovanje na drugi strani.

Cilj osebnostnega razvoja je, da je posameznik sposoben za samostojno življenje z drugimi.

Že ko smo omenjali individualno zavest in samopodobo posameznika, smo poudarili, da se osebnost oblikuje pod močnimi vplivi okolja. Oblikuje pa se tudi s pomočjo lastne dejavnosti in na osnovi lastnih izkušenj uspeha in tudi neuspeha.

Razvoj osebnosti si ponavadi predstavljamo kot proces, ki poteka v več stopnjah. Okvirno ga lahko razdelimo v pet stopenj: otroštvo, mladostništvo, odraslost, dobo zrelosti in starost.

**Otroštvo** – je razmeroma dolgo obdobje, ko je razvoj najbolj hiter in dinamičen. Do drugega leta otrok shodi in se nauči govoriti, razvije osnovna čustva in že zadovoljivo zaznava okolje.

Do vstopa v šolo se še naprej pospešeno razvijata govor in mišljenje, intenzivnejši pa je tudi socialni razvoj, saj se otrok že vključuje v prve skupine izven doma – vrtec.

Za šolsko obdobje je najbolj značilen hiter telesni razvoj, razvoj zaznavanja, še posebej pomemben pa je v razvoju mišljenja prehod na logično abstraktno mišljenje približno pri 12. letu starosti. V tem obdobju se še bolj razširijo socialni stiki, zahtevnejše postajajo njihove moralne presoje – smisel za pravično in nepravično, pošteno in nepošteno.

**Mladostništvo** – od 12. do 24. leta. Je prehod iz otroštva v odraslost, kar pomeni prestop iz nesamostojnega odvisnega življenja v družini k samostojnemu življenju. V tem obdobju dosežejo vrhunec mnoge telesne in intelektualne funkcije. V ospredju so problemi oblikovanja lastne identitete. To je obdobje ''uporniškega'' obnašanja. Upor je obrnjen predvsem proti staršem oz. proti vsem avtoritetam, saj je razvojna naloga mladostnika psihološka ločitev od staršev oz. postaviti se na lastne noge.

**Odraslo obdobje** (do 40. leta) – vrstijo se pomembne življenjske odločitve: zaključek šolanja, pridobitev poklica in dela, nastajanje družine. Osrednja problematika so denarne, materialne, stanovanjske in vzgojne zadeve. Sicer pa je to obdobje relativne stabilnosti. Proti koncu tega obdobja so najbolj pereči problemi večinoma rešeni. V telesnem in duševnem pogledu je večina ljudi na višku svojih moči.

**Obdobje zrelosti** – običajno je to vrhunec poklicne poti, torej napredek pri delu in ustvarjanju, po drugi strani pa se v tem obdobju odigrajo nekatere velike življenjske spremembe. Včasih se pojavi kriza srednjih let. Ljudje so v tem obdobju dosegli mnoge pomembne cilje in včasih doživljajo praznino. To se lahko še stopnjuje, ker v tem obdobju običajno otroci odidejo od doma, pojavijo pa se lahko tudi prvi resnejši zdravstveni problemi. Kot posledice se prav lahko pojavijo nemir, nezadovoljstvo, zapletanje v konflikte … Zaradi tega je to obdobje za marsikoga kritično, še posebej obdobje upokojitve.

**Starost** – je pomembno obdobje, ki so ga v preteklosti ljudje redkeje doživljali, sedaj pa na srečo tudi starostniki lahko živijo kvalitetno življenje. Obdobje visoke starosti pa je lahko kritično, saj starostne spremembe in pešanje prinašajo mnogo težav. Zdi se tudi, da družba na težave starostnikov ni dobro pripravljena.

#### 2.3.1 Razvoj osebnosti v odrasli dobi

Razvoj osebnosti v tem obdobju seveda ni več tako intenziven kakor v otroštvu in v mladostništvu, vendar ne zastane. Moderno življenje vnaša v to obdobje veliko novega in dinamičnega. Ob ustrezni zdravstveni oskrbi ljudje lahko dolgo ohranjajo zdravje. Veliko več je dinamike v partnerskih odnosih, v družinskem in poklicnem življenju. Veliko ljudi večkrat v življenju zamenja poklic in tudi družbeni položaj.

**3 MIŠLJENJE**

V širšem pomenu spadajo k mišljenju naslednji spoznavni procesi: posploševanje, presojanje, sklepanje, predstave, odločanje itd.

V ožjem pomenu pa mišljenje opredelimo kot reševanje problemov.

* 1. **RAZVOJ MIŠLJENJA**

Različne avtorje je zanimal razvoj mišljenja. Otrokovo mišljenje se namreč bistveno razlikuje od mišljenja odraslega človeka. Ne gre le za kvantitativno, ampak tudi za kvalitativno razliko. Otroci dojemajo realnost povsem drugače kakor odrasli.

Razvoj mišljenja naj bi potekal v skokih in za vsako obdobje so značilne posebne miselne operacije.

Piaget, švicarski psiholog, razlikuje štiri glavna razvojna obdobja mišljenja:

* od rojstva do 2. leta starosti, ko je otrokova miselna aktivnost v glavnem zaznavanje sveta okoli sebe in odzivanje nanj; sanje doživlja kot stvarne dogodke;
* od 2. do 7. leta je mišljenje omejeno na konkretne pojme, zelo domišljijsko in egocentrično; otrok stvarem pripisuje življenje (sneg pada, da se bomo lahko sankali, veter podi oblake);
* do 11. leta traja obdobje, ko je otrok že sposoben logičnih miselnih operacij s konkretnim gradivom;
* po 11. letu sledi obdobje, ko je otrok sposoben abstraktnih miselnih operacij.

**3.2. KLASIFIKACIJE MIŠLJENJA**

Mišljenje lahko klasificiramo glede na različne vidike. Glede na odnos do stvarnosti govorimo o realističnem in avtističnem mišljenju. Za prvo je značilno reševanje problemov, za drugo izmišljanje, igra, sanjarjenje – torej domišljija.

Na logični osnovi klasificiramo mišljenje na induktivno in deduktivno. Kadar iz posameznih spoznanj izpeljujemo splošne sodbe in zakonitosti, mislimo induktivno. Če pa prehajamo iz splošnih zakonitosti k reševanju in razlagi posameznim primerom, mislimo deduktivno.

Guilford, ameriški psiholog, ki se je znanstveno ukvarjal s strukturo inteligence, pa je razlikoval konvergentno in divergentno mišljenje.

Konvergentno mišljenje daje logične, tipične in predvidljive rešitve. Običajno je to le ena, najbolj uporabna rešitev problema. Divergentno mišljenje pa nasprotno daje veliko rešitev, ki niso ustaljene, marveč nenavadne, izvirne in včasih tudi ne najbolj uporabne. Ta tip mišljenja je značilen za ustvarjalno mišljenje, kjer skušamo priti do novih izvirnih idej.

4 **USTVARJALNOST**

Ustvarjalno mišljenje ni le neobičajno reševanje problemov, ampak je sposobnost videti stvari v novi luči in rešiti problem na nov in neobičajen način.

**4.1 Značilnosti ustvarjalnega mišljenja**

Glavna značilnost ustvarjalnega mišljenja je **izvirnost**. Ustvarjalne rešitve so redke, nenavadne in izjemne.

Pomembna značilnost ustvarjalnega mišljenja je tudi **prožnost.** Prožen mislec ima predvsem zelo veliko idej in rešitev. Izjemno prožen mislec je bil npr. Edison, ki je v svojem življenju prijavil izredno število patentov.

**Gibljivost**, ki je prav tako značilnost ustvarjalnega mišljenja, pa pomeni sposobnost spreminjanja že osvojenih rešitev. Gibljivi misleci svojo rešitev problema še dopolnjujejo in razvijajo naprej.

Naslednja značilnost ustvarjalnega mišljenja je **miselna transformacija**, kar pomeni preobrat v mišljenju, novo kombinacijo starih, že znanih gradiv ali pa novo razlago oziroma spoznanje.

**4.2 Faze ustvarjalnega mišljenja**

Ustvarjalno reševanje problema poteka največkrat v štirih fazah:

* priprava,
* inkubacija,
* razsvetlitev,
* preverjanje.

Med pripravo preučimo problem, zberemo podatke in jih študiramo. Sledi inkubacija ali ''prazen čas'', v katerem problem zori. Včasih pride rešitev takoj, drugič pa šele po daljši ali krajši dobi inkubacije, ko nismo zavestno osredotočeni na problem. V tej fazi je vpliv podzavestnih procesov na rešitev problema najmočnejši. Inkubaciji sledi navdih ali preblisk – nenadna in nepričakovana rešitev problema. Razsvetlitev razlagamo s predhodnim podzavestnim mišljenjem.

V fazi preverjanja pa mislec ovrednoti idejo glede njene ustreznosti, učinkovitosti, uporabnosti itd.

**4.3 Osebnost in ustvarjalnost**

Ustvarjalnost je odvisna tudi od osebnosti. Najpomembnejše značilnosti ustvarjalnih ljudi so:

* moč jaza (samozavest, samokontrola),
* emocionalna stabilnost,
* vztrajnost, težnja po preseganju že doseženega,
* radovednost,
* nekonformizem,
* divergentno mišljenje,
* inteligentnost,
* spontanost,
* odprti duh (strpnost do nasprotnih mnenj).

Različni avtorji med navedenimi lastnostmi poudarjajo predvsem nekonformizem. Za ustvarjalne ljudi je namreč značilno, da se pri reševanju problemov in tudi sicer ne podrejajo avtoritetam ali ustaljenim navadam in mnenjem.

Guilford je menil, da je za ustvarjalne ljudi značilna tudi visoka inteligentnost. Pokazalo pa se je, da zveza med inteligenco in ustvarjalnostjo ni izrazito visoka. Predvsem izvirnost in prožnost sta lastnosti ustvarjalnosti, ki sta relativno neodvisni od inteligence.

Po preučevanju uveljavljenih ustvarjalcev, ki so se izkazali z ustvarjalnimi dosežki, je Guilford izdelal model povezave med inteligentnostjo in ustvarjalnostjo.

ustvarjalnost

inteligentnost

Slika 2: Model zveze med inteligentnostjo in ustvarjalnostjo

Vse vrhunsko ustvarjalne osebe so bile tudi visoko inteligentne. Vse visoko inteligentne osebe pa niso nujno tudi ustvarjalne.

**4.4 Blokade ustvarjalnosti**

Ustvarjalni proces spremljajo tudi različna čustvena in motivacijska stanja. Začetek reševanja problema, še posebej v skupini, pogosto spremlja bojazen, da ne bo prave ideje. Takšno stanje lahko povzroči blokade v mišljenju. Ena najbolj pogostih blokad je **zagozditev** ali **fiksacija mišljenja**. Do tega pride, ko se mislec ne more otresti že ustaljene rešitve. Povzroča jo navajenost na določen način reševanja problemov, zaradi česar zlepa ne sprevidimo drugačnih pristopov. Mišljenje starih ljudi je obremenjeno s številnimi fiksacijami, ki so se s časom in izkušnjami nakopičile in utrdile. Zato se starejši ljudje težko prilagodijo nalogam, s katerimi nimajo izkušenj.

Fiksacijo dobro preprečujemo, če vedno, kadar je to mogoče, poiščemo čim več možnih različnih rešitev problema in če si naberemo čim bolj raznovrstne izkušnje.

Ustvarjalno mišljenje blokira tudi čustvena napetost. Močna čustva povzročajo zavrtost in sprožajo neustrezne misli. Če nas je na izpitu zelo strah, se nam lahko zgodi, da se zaradi zavrtosti ne moremo spomniti rešitve, ob tem pa nas obletavajo še neprijetne misli o tem, kako se bomo počutili, če ne bomo naredili izpita, kakšne posledice bo to imelo … Zaradi teh neustreznih misli smo samo še manj zbrani.

Ustvarjalnost blokirajo še:

* **negativen odnos do novosti,**
* **strah pred neuspehom,**
* **prekomerni stres** (utrujeni ljudje, ki jim časa vedno zmanjkuje, so težko ustvarjalni),
* **slepo upoštevanje pravil** (če ljudje pri svojem delu vedno le izpolnjujejo ukaze drugih in zanje misli nekdo drug, ne bodo imeli ustvarjalnih rešitev),
* **občutki ogroženosti** (ljudje, ki se bojijo, da jim bodo drugi ideje ukradli, so s tem preveč obremenjeni in ne morejo sprostiti svoje ustvarjalnosti),
* **pretirano poudarjanje logike** (nove izvirne ideje pogosto niso logične, vsaj ne na začetku),
* **prepričanje, da nismo ustvarjalni** (to je največja blokada, ki pa se je lahko otresemo, če želimo).

**4.5 Metode, ki vzpodbujajo ustvarjalno mišljenje**

Obstajajo metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Večinoma so jih razvili Američani v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se izrazito usmerili v spodbujanje ustvarjalnega dela in vzgajanje mladih za ustvarjalnost.

Še posebej je zanimivo skupinsko ustvarjalno delo. Pomembno je predvsem pri reševanju problemov v industriji oziroma v gospodarstvu nasploh. Uspeh podjetja je odvisen od novih, izvirnih idej, ki jih podjetje kasneje lahko udejani kot inovacijo. Večina najbolj znanih in najbolj učinkovitih tehnik vzpodbujanja ustvarjalnega reševanja problemov je skupinskih.

Ker pa se ustvarjalno delo v skupini razlikuje od običajnega skupinskega dela (sestanki, konference), veljajo zanj nekatera posebna pravila.

Pri ustvarjalnem delu v skupini ni pomembno, kdo se s kom strinja, kdo pritrjuje komu ali kdo je komu bolj simpatičen. Tudi ne gre za vljudnost, da bi morali vsi priti do besede. Pri ustvarjalnem delu ne gre za izražanje mnenj, ampak za produciranje idej, zato je pomembno, da vsi udeleženci s svojimi idejami drug drugemu asociativno pomagajo do novih idej. Prav zato ob produciranju idej udeleženci le-teh ne razlagajo, ker bi s tem motili tok asociacij pri drugih.

* + 1. Pravila ustvarjalnega reševanja problemov

Ob vsem naštetem pa naj bi se skupina držala še naslednjih pravil:

* vprašanje, ki ga rešujejo, morajo jasno izpostaviti in ga tudi napisati na vidno mesto;
* udeleženci ne analizirajo razmer, ki so pripeljale do problemov; to ni stvar ustvarjalnega sestanka;
* zaželeno je, da udeleženci povedo tudi zelo nenavadne ideje, ker s temi odpirajo pot asociacij še na druga področja, do katerih po običajni poti morda ne bi nikoli prišli;
* ideje drugih naj udeleženci združujejo s svojimi, ker tako morda pridejo do nove ideje;
* avtorstva nad idejami ni, saj bi sicer udeleženci skrivali svoje ideje pred drugimi in proces ne bi nikoli stekel;
* idej naj bo čim več;
* idej ne razlagamo in jih tudi ne vrednotimo, kaj šele kritiziramo;
* vse ideje takoj zapišemo.

Ta pravila naj bi zagotovila pogoje, ki maksimalno mobilizirajo ustvarjalnost udeležencev pri reševanju problemov. Treba je vedeti, da se najbrž sami ne bi nikoli spomnili vsega, česar se spomnimo, če razmišljamo v skupini skupaj z drugimi.

4.5.2 Tehnike ustvarjalnega mišljenja

Najpogosteje se prakticirajo naslednje tehnike ustvarjalnega mišljenja:

* nevihta idej (brainstorming),
* razprava 66,
* metoda SIL,
* metoda 635,
* pisna nevihta idej (brainwriting pool).

4.5.2.1. Nevihta idej (brainstorming)

Ta tehnika je pri nas in v svetu najbolj razširjena metoda ustvarjalnega dela.

Njen avtor je ameriški psiholog Osborn, ki jo je preizkusil že leta 1930, ko je bil vodja propagandne agencije v New Yorku. Tehnika temelji na predpostavki, da so ljudje kreativni in polni idej in da je potrebno tem idejam omogočiti prosto pot. To naredimo tako, da odstranimo ovire. S posebnimi postopki pa lahko kreiranje idej celo pospešimo. Povzročimo lahko, da bodo kar ''deževale''.

Idealna skupina šteje od 3 do 7 udeležencev. Tehnika pa je mnogo uporabnejša, če sodeluje več oseb. Udeleženci naj bi bili iz različnih strok, imeli naj bi torej heterogeno znanje. Če bo skupina iskala izvirne ideje, je zaželeno, da sodelujeta tudi eden ali dva posameznika, ki o problemu, o katerem bodo razpravljali, ne bosta vedela prav nič. Ta dva naj bi producirala, oziroma usmerjala produciranje idej v smer nenavadnih rešitev.

Skupina ima tudi moderatorja in zapisovalca. Moderator vzpodbuja udeležence in tudi sam daje ideje, če le-te zastanejo. Zapisovalec že na začetku zapiše problem in nato tudi vse ideje, ki so se porodile.

Čas porajanja idej ni omejen, vendar se je izkazalo, da po 30 minutah število idej naglo upada.

Ko je porajanje idej izčrpano, sledi faza preverjanja idej glede na uporabnost in neuporabnost.

4.5.2.2. Razprava 66

V podjetju Philips so razvili posebno obliko nevihte idej – Philips 66. Razlika je predvsem v tem, da je omejen čas iskanja idej in tudi število udeležencev.

Oblikujejo se skupine po 6 oseb, ki producirajo ideje 6 minut po klasični metodi nevihte idej. Tej fazi sledi plenum, ko skupine poročajo o idejah in o njih tudi razpravljajo. Po plenumu se skupine znova sestanejo in v naslednjih šestih minutah svoje rešitve izboljšajo ali pa najdejo nove. Tej fazi znova sledi plenum in znova izboljševanje idej. Krog se ponavlja, dokler ne pridemo do uporabnih rešitev.

4.5.2.3. Metoda SIL

To metodo uporabljajo skupine, ki skupinsko rešujejo zapleten in sestavljen problem. Metoda predpostavlja obvezno združevanje posameznih idej. Udeleženci, ki ponudijo vsak svojo idejo, se morajo nato potruditi in združiti oziroma spojiti posamezne ideje v skupno rešitev.

4.5.2.4. Metoda 635

To je tehnika, pri kateri udeleženci medsebojno ne komunicirajo verbalno, temveč ideje zapisujejo.

V skupini je 6 udeležencev, od katerih vsak v petih minutah napiše na listek tri ideje. Sedijo v krogu in po petih minutah podajo svoj listek naprej naslednjemu udeležencu. Vsak udeleženec dobi listek od sosednjega udeleženca.

Na vsak listek, ki ga udeleženec dobi, mora pripisati še tri ideje. Pred tem mora prebrati že napisane ideje in nove ideje kakorkoli navezati nanje.

Menjava poteka toliko časa, dokler udeleženec ponovno ne dobi listka, na katerega je sam napisal prve tri ideje. V 30 minutah tako pridemo do sto osmih idej.

4.5.2.5. Pisana nevihta idej (brainwriting pool)

Udeleženci tudi pri tej metodi ideje pišejo. Sedijo za okroglo mizo. Ideje napišejo na listek in ga odložijo na sredino mize. Ta kup listkov imenujejo ''pool''.

Udeleženci jemljejo iz ''poola'' vedno nove listke, na katerih so že napisane ideje, jih preberejo in jim poskušajo dodati nove.

Udeleženci postopek ponavljajo, dokler lahko ustvarjajo nove ideje.

Izbira ustrezne tehnike skupinskega iskanja idej je odvisna od okoliščin – od števila udeležencev, vrste problema ter težavnosti in sestavljenosti problema.

**5. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI PRI DELU**

Na uspešnost pri delu vplivajo trije dejavniki:

* sposobnosti – kaj človek zmore,
* znanje in spretnosti – kaj človek zna,
* motivacija – zakaj človek hoče delati.

Ti dejavniki so medsebojno prepleteni. Katero delo bo posameznik opravljal, ni odvisno le od njegovih sposobnosti, ampak tudi od zmožnosti pridobivanja znanja in od njegove motivacije za delo.

**5.1 ZNANJE**

Pomeni količino informacij, ki se nanašajo na stvari, predmete in pojave. Informacije pridobivamo z izkušnjami in s sistematičnim učenjem v izobraževalnem procesu.

Definiramo ga lahko kot sistematično urejeno množico informacij, ki je nastala v procesih človekovega spoznavanja pojavov in zakonitosti o naravi in družbi.

Večina teorij kategorizira 4 vrste znanja:

- navade

- spretnosti

- teoretična znanja

- praktična znanja.

5.1.1 Navade

- so znanja, ki se nanašajo na človekovo vedenje in ravnanje npr. točno prihajanje na delo, red in disciplina na delovnem mestu, vestnost, kajenje, higienske navade ipd.

Navade lažje pridobimo kakor pa se jih odvadimo.

5.1.2 Spretnosti

- so sestavljene navade, ki se nanašajo na motorična znanja in sposobnosti., torej tista znanja, ki se jih naučimo z motoričnim ponavljanjem: hoja, vožnja s kolesom, vožnja, upravljanje stroja, plavanje…

To so psihomotorična znanja, ki jih tako dobro obvladamo, da jih opravljamo avtomatizirano – brez zavestne kontrole.

Spretnosti nam omogočajo hitro in učinkovito motorično reagiranje.

Ko jih pridobimo in utrdimo, jih ne pozabimo več.

5.1.3 Teoretična znanja

Osnovan teoretična znanja si pridobimo v šoli. To so nove informacije, ki jih pridobimo iz pisnih virov ali pa so posredovane ustno.

To je največji vir znanja o ljudeh, pojavih in zakonih narave.

5.1.4 Praktična znanja

Tudi del praktičnih znanj si pridobimo v šoli. Vezana pa so predvsem na delovne situacije oz. na izkušnje pri neposrednem delu

Največ praktičnih znanj imajo proizvodnji delavci.

Od znanja, ki si ga pridobimo, je odvisno, kakšno delo bomo opravljali.

## 6 MOTIVACIJA

Naše vedenje je motivirano. Na eni strani nas vzpodbujajo različne potrebe, na drugi strani pa nas privlačijo mnogi cilji. Na osnovi tega nekateri avtorji motivacijske dejavnike delijo na tiste, ki nas v neko obnašanje potiskajo (potrebe) in na druge, ki usmerjajo naše vedenje, ker nas privlačijo (motivacijski cilji).

Ločimo organske in psihološke potrebe. Organske so npr. potreba po hrani, tekočini, kisiku itd. Običajno zadovoljitev poteka nagonsko, torej na način, ki nam je prirojen. Pri nekaterih potrebah pa zadovoljitev poteka na osnovi naučene zadovoljitve.

Pri organskih potrebah zadovoljitev običajno poteka homeostatično. V organizmu pride npr. do pomanjkanja tekočine, kar povzroči neravnotežje, to pa povzroči, da nagonsko težimo po ponovni vzpostavitvi ravnotežja – homeostaze.

Naše psihološke potrebe so bolj zapletene. Gre za potrebe po varnosti, po sprejetosti s strani drugih ljudi, po uveljavljanju, spoštovanju itd. Zadovoljitev psiholoških potreb ponavadi ni homeostatična. Ko npr. športnik doseže nek rezultat, ne začuti, da je s tem že dosegel ravnotežje in zadovoljitev, ampak običajno motivacijski cilji porastejo. V takem primeru govorimo o progresivnem zadovoljevanju potreb.

Obstaja več klasifikacij motivov oziroma potreb. Glede na pomen, ki ga imajo v človekovem življenju, pa ločimo tri osnovne vrste motivov:

1. primarni biološki motivi – zadovoljeni omogočajo človekov obstoj;

so podedovani - prinesemo jih na svet;

univerzalni – veljajo za vse ljudi.

Sem spadajo potrebe po snoveh, spanju, seksualne potrebe itd.

1. primarni socialni motivi - omogočajo človekov obstoj;

so pridobljeni - s socializacijo;

regionalni – pod vplivom kulture zadovoljevanje poteka na različne načine.

Sem spadajo potrebe po uveljavljanju, po družbi, po sprejetosti, spoštovanju itd.

1. sekundarni motivi – ne ogrožajo obstoja;

so pridobljeni;

socialni;

individualni.

V to skupino spadajo različni interesi in navade posameznika, ki jih zadovoljujemo na individualne načine.

**6.1 TEORIJE MOTIVACIJE**

Posebej pomemben je na tem področju prispevek Sigmunda Freuda, ki je odkril in poudaril obstoj nezavednih motivov. Trdil je celo, da je moč nezavedne motivacije večja kakor moč zavestnih motivov oz. da so le-ti vedno tudi pod vplivom podzavesti.

Na drugi strani pa vsak posameznik v procesu vzgoje prevzame in ponotranji moralne zahteve družbe, v kateri je rojen. Čeprav se jih kasneje ne zavedamo, pa delujejo še naprej in vplivajo na naše obnašanje.

6.1.1 Abraham Maslow

Pri nekaterih potrebah težje prenašamo nezadovoljenost kot pri drugih. Lažje prenesemo npr. nezadovoljenost sekundarnih potreb kakor pa lakote in žeje. Maslow je izdelal lestvico potreb kot nekakšen prioritetni seznam motivacijskih področij. Na dnu lestvice so primarne biološke potrebe, tem pa sledijo višje bolj kompleksne, vendar za obstoj manj usodne. Maslow trdi, da se višja potreba pojavi šele, ko so nižje potrebe kolikor toliko zadovoljene.

Čeprav nezadovoljenost nižjih potreb težko prenašamo, pa nam zadovoljitev teh potreb ne prinese posebnega zadovoljstva. Višje potrebe pa so za nas psihološko mnogo bolj pomembne in ob zadovoljitvi le-teh čutimo zadovoljstvo.

potreba po samouresničenju

potreba po spoštovanju

potreba po pripadnosti in ljubezni

potreba po varnosti

fiziološke potrebe

Slika 3: Hierarhija potreb po A. Maslowu

Šele ko posameznik zadovolji fiziološke potrebe, se pojavijo višje potrebe. Prve tri na lestvici bi lahko poimenovali ''potrebe pomanjkanja''. Ko so te zadovoljene, se začnemo usmerjati k uresničevanju svojih potencialov – k ''potrebam bivanja''.

Trajna nezadovoljenost vsake od potreb oz. prikrajšanost lahko vodi v kasnejše psihične težave. Tako npr. otroci prikrajšani za občutke varnosti odraščajo v negotovi situaciji in so kasneje lahko lahek plen različnih ''liderjev'' ali gurujev, ob katerih se počutijo varne.

Poseben problem je nezadovoljenost potrebe po ljubezni v sodobni družbi. Pogosto se zgodi, da imajo otroci zadovoljene vse želje, nimajo pa zadovoljenih osnovnih potreb.

Nezadovoljene potrebe bivanja (po spoštovanju in samouresničitvi) pa lahko povzročajo nevrotične motnje, občutke praznine in nesmisla.

Univerzalnost Maslowove lestvice je precej vprašljiva. Znani so primeri zanemarjanja primarnih potreb na račun sekundarnih. Takšen primer je npr. karierizem, ko lahko posameznik zanemari potrebo po počitku ali ljubezni na račun potrebe po spoštovanju. Podoben primer je tudi vrhunski šport, ko športniki pogosto zanemarijo fiziološko potrebo po počitku na račun potrebe po uspehu - samoaktualizaciji.

6.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je s preprostim eksperimentom dokazal, da so mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost.

V raziskavi so delavci navedli po tri primere, ko so bili v službi najbolj zadovoljni oz. nezadovoljni. Izkazalo se je, da so dejavniki, ki ljudi osrečujejo različni od tistih, ki jih onesrečujejo – niso zgolj njihova nasprotja. Ljudi ne moremo zadovoljiti zgolj s tem, da odstranimo vzroke nezadovoljstva.

Dejavniki zaradi katerih so ljudje pri delu nezadovoljni, so povezani z delovnim okoljem – avtor jih je poimenoval higieniki. Dejavniki, ki ljudi zadovoljujejo pa so povezani z vsebino dela – avtor jih je poimenoval motivatorji.

Med higienike spadajo: plača,

medsebojni odnosi,

delovni pogoji,

nadzor,

politika podjetja in upravljanje,

varnost.

Med motivatorje pa spadajo: osebni napredek,

priznanje,

odgovornost,

vsebina dela,

dosežki,

samostojnost,

pozornost.

Napredek je pokazatelj možnosti za napredovanje znotraj in zunaj organizacije.

Vsebina dela zajema izzive, raznolikost dela, osebni občutek, da je naše delo pomembno za skupen uspeh.

Odgovornost se kaže v svobodi odločanja in razvoja.

Priznanje pomeni količino in kakovost vseh vrst povratnih informacij o našem delu (dobrih in slabih).

Z dosežki merimo priložnosti, ko lahko uporabimo vse svoje znanje in vredno prispevamo k uspehu.

Zgornja razdelitev pa ni ''univerzalna'', saj se je izkazalo, da so skoraj vsi dejavniki vsaj deloma higieniki in motivatorji hkrati, vendar v različni meri.

Delavci, ki so s svojim delom zadovoljni, imajo visoko toleranco za dejavnike nezadovoljstva.

Menedžerji pa morajo poskrbeti za oboje: da odstranijo dejavnike nezadovoljstva in ''obogatijo'' delo s čim več priložnostmi za zadovoljstvo.

6.1.3 Motivacijska teorija Williama Glasserja

Teorija petih osnovnih potreb W. Glasserja je sodobna in v zadnjih letih ena najbolj popularnih. Poudarja pet osnovnih potreb, s katerimi je, po njegovem mnenju, možno pojasniti vso človekovo vedenje.

* **preživetje** – vsak posameznik je motiviran za vedenje, ki omogoča preživetje.
* **ljubezen, pripadnost** – s sodelovanjem in medsebojno pripadnostjo so posamezniki od nekdaj imeli veliko večjo možnost preživetja. Prav tako se je s sodelovanjem med staršema v pradavnini močno povečala možnost preživetja otrok takih staršev.
* **moč** – je prav tako povečala možnost preživetja tistega, ki jo je posedoval. Z razslojevanjem je pridobila pozicijo osnovne potrebe. Na tej osnovi temeljijo tekmovanja, primerjanja in želje po napredovanju, socialnem položaju …

Potreba po ljubezni in pripadnosti ter potreba po moči sta si precej nasprotni, zato so intimna razmerja z ljudmi, ki imajo močno potrebo po moči, lahko precej naporna. Dejstvo je, da se v tekmovalni družbi, kakor je naša, na vodilne položaje praviloma povzpnejo ljudje z izrazito potrebo po moči. To je lahko prednost pa tudi ovira. Za poklicno sodelovanje je poznavanje lastne potrebe po moči in te potrebe pri sodelavcih zelo dobrodošlo.

* **svoboda** – s pojavom moči in pozicije močnejših, se na drugi strani rodi potreba po svobodi.
* **zabava** – temeljna potreba človeka.

**6.2 VZPODBUJANJE IN VZDRŽEVANJE MOTIVACIJE**

Različne motivacijske teorije navajajo različne dejavnike spodbujanja in ohranjanja motivacije za delo:

- pričakovanja,

- pravičnost,

- tekmovanje,

- konflikti,

- plača,

- poznavanje rezultatov svojega dela,

- enakost,

- pohvala, graja,

- sodelovanje.

**Pohvala** deluje tako,da pohvaljeni poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Najbolj učinkovita je individualna pohvala pred skupino.

Negativno lahko vpliva na ostale delavce v skupini, če je bil nek posameznik neupravičeno pohvaljen.

**Graja** lahko ima pozitivni učinek le, če je izrečena na ustrezen način: v individualnem pogovoru, brez zasmehovanja in obtoževanja. Če jo izrečemo pred skupino in je v njej čutiti posmeh, lahko pričakujemo znižanje delovne učinkovitosti grajanega delavca.

## Konfliktna situacija

Pri delu se pogosto primeri, da pridemo v spor s sodelavci ali šefi. Če se konflikt zadovoljivo reši, je posledica porast učinkovitosti, zaostrovanje konflikta pa privede do znižanja delovnega učinka delavcev, ki so bili vpleteni v konflikt.

## Tekmovanje

Deluje pozitivno na delovni učinek. Možnih je več načinov tekmovanja: sam s seboj, s sodelavci ali delovna skupina z drugimi skupinami.

Tekmovanje s samim seboj se kaže v doseganju oz. preseganju norme. Pogoj za tekmovanje je, da delavci poznajo rezultate svojega dela.

## Sodelovanje

Prav tako poveča delovno učinkovitost. Pogosto delo zahteva velik fizični ali psihični napor, ki ga posameznik ne zmore sam in pričakuje pomoč sodelavcev. Sodelovanje pri delu in napor, ki ga v delo vložijo člani skupine, vplivata na večjo delovno učinkovitost, hkrati pa na zadovoljevanje potrebe po pripadnosti in s tem tudi na krepitev boljših medosebnih odnosov. Še vedno obstajajo posamezniki, ki želijo znanje obdržati samo zase, vendar je usmerjenost k sodelovanju znotraj iste stroke in med strokami zmeraj večja tudi pri nas.

**Plača**

Prav tako predstavlja pomemben motivacijski dejavnik. Plača pomeni denarno nadomestilo za vložen trud. Za organizacije je pomembno, da določijo tako višino plače, ki bo delavcem omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo.

Povečanje osebnega dohodka deluje pozitivno na delavčevo motivacijo za delo, saj se z dvigom plače poveča pripravljenost za vlaganje truda.

Vpliv povečanja plače pa ni tako velik, če so v delovni organizaciji slabi medsebojni odnosi. Tudi v primeru, ko osebni dohodek ne ustreza vloženemu trudu, izgubi motivacijsko vrednost (če posameznik kljub velikemu trudu in številnim dodatnim delovnim opravilom in naduram ne dobi dodatka oz. če pri plači dobi določen odstotek za delovno uspešnost takrat, ko ni naredil nič več, kot bi moral, ima osebni dohodek negativen vpliv na delovno uspešnost).

Povečevanje plače pa nima premosorazmernega učinka na povečanje motivacije. Motivacija se zaradi povišanja zaslužka povečuje do neke mere, nato povečevanje plače nima več vpliva na dvig motivacije.

**Soodločanje**

Če zaposleni sodelujejo pri odločitvah, se lahko motivacija zares uveljavi. Sodelovanje prinese zavezanost ciljem, kar vpliva na dosežek. Če povabimo ljudi k sodelovanju, jim pokažemo priznanje in povečamo njihov čut za odgovornost, hkrati pa jim povečamo zanimanje za delo, jim omogočimo širši pogled na delo in s tem priložnost za učenje ter izkušnje, ki jih uporabljajo pri iskanju napredka.

Če zaposleni ne čutijo pripadnosti rezultatom ali določenim aktivnostim imamo na razpolago le eno vrsto motiviranja: korenček in palica.

Pomembni dejavniki motivacije za delo so še:

* zanimivo delo,
* primerno delovno okolje,
* ugodna razporeditev delovnega časa,
* možnost strokovne uspešnosti,
* možnost napredovanja,
* medsebojni odnosi s sodelavci,
* možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti,
* stabilnost, zanesljivost zaposlitve.

Največji uspeh pri delu lahko pričakujemo, ko so vsi trije dejavniki delovne uspešnosti, sposobnosti, znanje in motivacija enakovredno prisotni.

**6.3. FRUSTRACIJE IN KONFLIKTI MOTIVOV**

Kadar naletimo na ovire pri doseganju motivacijskih ciljev, ne glede na to ali so zunanje ali notranje, doživljamo **frustracije**. Če ovira ni prevelika, bo to na motivacijo delovalo vzpodbudno. Če pa bo ovira nepremostljiva, bo povzročila napetost in tesnobo in delovala demotivacijsko.

Ljudje imamo različno frustracijsko toleranco. To pomeni, da doživljanje frustracij ni za vse ljudi enako neprijetno. Zanimivo je, da posamezniki, ki so imeli v otroštvu zadovoljene potrebe, razvijejo višjo frustracijsko toleranco, kar pomeni, da lažje prenašajo pomanjkanje in ovire na poti do ciljev.

Na drugi strani pa tudi izobilje ne koristi, saj vzbuja zasičenost, povzroča pomanjkanje ciljev in življenjskega smisla.

Pogost življenjski pojav je tudi **konflikt motivov**, ko na naše vedenje vpliva hkrati več motivov, ki pa so med seboj v nasprotju.

Konfliktov je več vrst:

konflikt + + / izbrati moramo med dvema ciljema, ki nas oba privlačita

konflikt - - / izbrati moramo med dvema ciljema, ki nas oba odbijata

konflikt + - / isti cilj nas hkrati privlači in odbija.

**7 OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI**

Ocenjevanju smo izpostavljeni celo življenje. Ocenjujejo nas učitelji, starši, trenerji, prijatelji in drugi. Ko se zaposlimo, nas ocenjujejo sodelavci, vodje, podrejeni, stranke.

Ocenjevanje delovne uspešnosti ima številne funkcije:

* administrativne,
* razvojne,
* raziskovalne.

Administrativna uporaba ocen delovne uspešnosti služi za dokumentiranje odločitev v zvezi z napredovanjem, nagrajevanjem, premeščanjem, odpuščanjem, izdajanjem pooblastil, odločanjem o tem, katere delavce obdržati na delovnem mestu.

Razvojna funkcija zajema svetovanje delavcem, inštruiranje ter druge dejavnosti s ciljem izboljšanja delovnega učinka.

Raziskovalna funkcija: ocene delovne uspešnosti se uporabljajo kot kriterij za izdelavo selekcijskih instrumentov, za evaluacijo programov treninga, za ugotavljanje tega, do kakšne mere je med treningom osvojena določena veščina.

Korektna ocena delovne uspešnosti deluje pozitivno na motivacijo delavca.

Osnovni kriteriji za oceno delovne uspešnosti so:

- količina,

* kvaliteta,
* zadovoljstvo pri delu,
* odnos do ljudi v organizaciji.

Merila uspešnosti se delijo glede na to, kako se dajo meriti.

Ločimo merljive kriterije, ki se lahko merijo objektivno, če se pri delu učinek izraža v številu izdelkov, ki jih delavec izdela ali obdela v časovni enoti. Včasih pri takih delih variira kakovost in v takem primeru je potrebno upoštevati tudi kvaliteto dela. Pomanjkljivosti ocenjevanja uspešnosti preko količine sta preveč odpadlega materiala in slaba kvaliteta dela.

**7.1 OBJEKTIVNA MERILA USPEŠNOSTI**

Objektivna merila vedenjskega procesa in rezultatov dela veljajo za najboljši pristop.

Delovno učinkovitost traktorista lahko določimo tako, da izmerimo površino obdelane zemlje, pri tipkarici preštejemo število natipkanih strani in število napak, ki jih je naredila.

Prednost pred subjektivnimi metodami ocenjevanja je ta, da jih ljudje doživljajo kot bolj pravične.

Pomanjkljivosti pa so: objektivna merila niso vedno zanesljiva, praktična, včasih so draga in zamudna, vprašljiva je tudi relevantnost merila (veliko število obdelanih pacientov v zdravstvu ni vedno dobro, saj tako pada kakovost zdravstvenih uslug, kar ima lahko tragične posledice).

Objektivna merila niso vedno prijetna za ljudi. Firma Olivetti je izdelala »aktivno priponko« - senzor za gibanje, ki je omogočal nadzor operaterjev za tipkovnico. Stalen nadzor je zelo obremenilno vplival na ljudi.

**7.2 SUBJEKTIVNA MERILA USPEŠNOSTI**

Če učinek ni objektivno merljiv, uporabljamo subjektivna merila.

Ocenjevalec opazuje delavca, kako dela, kaj dela, kakšen je njegov odnos do dela, sodelavcev in nasploh do delovnega okolja. Ocena se oblikuje na podlagi vtisa, ki ga ocenjevalec dobi o opazovanem delavcu.

Za ocenjevanje lahko uporabimo različne ocenjevalne pripomočke. Delovno uspešnost ocenjujemo preko globalnega kriterija ali preko večjega števila lastnosti.

**7.3 POSEBNI UČINKI, KI SE POJAVLJAJO V PROCESU OCENJEVANJA** **USPEŠNOSTI**

Pri subjektivnem ocenjevanju se srečamo s problemom pristranskosti ocenjevanja.

Sistematične težnje po ocenjevanju v določeni smeri imenujemo tudi ocenjevalni efekti (včasih so jih poimenovali kar napake ocenjevanja).

HALO EFEKT se pojavi, ko ocenjevalec teži k ocenjevanju vseh dimenzij enako. Bolj pogost je pri pozitivnem ocenjevanju.

Na primer: Ocenjevalec ocenjuje delavca, ki opravlja svoje delo z velikim navdušenjem, bolj pozitivno tudi na drugih dimenzijah, kot so zanesljivost, sodelovanje, poznavanje stroke….

Halo efekt predstavlja napako, ker ocenjevalci posplošujejo z ene ocenjevane dimenzije na druge dimenzije, namesto da bi upoštevali vsako dimenzijo posebej.

OSEBNA NAPAKA OCENJEVALCA: NAGNJENOST K SREDNJIM OCENAM, BLAGO IN STROGO OCENJEVANJE

Gre za ocenjevalni efekt, pri katerem se ocenjevalci pri ocenjevanju delovne uspešnosti delavcev omejijo na določen del ocenjevalne lestvice.

Nagnjenost k srednjim ocenam pomeni, da ocenjevalci uporabljajo ocene s sredine lestvice, strogo ocenjevanje pomeni, da ocenjevalci večinoma uporabljajo nižje ocene, blago ocenjevanje pa pomeni, da uporabljajo ocene iz višjega konca ocenjevalne lestvice.

NAPAKA ATRIBUCIJE

Se pojavi, ker ocenjevalci osebnostnim karakteristikam ocenjevanega delavca pripišejo ugodne objektivne zunanje okoliščine in tako podajo višjo oceno delovne uspešnosti.

UČINEK KONTEKSTA

Pomeni vpliv uspešnosti skupine na oceno posameznika.

Če je posameznik , ki dela poprečno, član skupine, ki izkazuje zelo visoko delovno učinkovitost, bo ocenjen slabše zaradi delovanja konteksta. Poprečen delavec, ki je član delovne skupine z nižjo učinkovitostjo, pa bo zaradi učinka konteksta ocenjen bolje.

Vpliv asimilacije zaradi konteksta pa pomeni, da ocenjevalci ocenjujejo delavca z ocenami , ki so blizu ocenam drugih delavcev v skupini (delavec v učinkoviti delovni skupini je ocenjen, kot bi bil ocenjen izven konteksta skupine). Ta pojav je pogostejši, če razlika med posameznikom in skupino ni velika.

NAPAKA KONTRASTA

Se pojavi, če je ocena odvisna od predhodno dobro ali slabo ocenjenega delavca. Če je predhodni delavec zelo slabo ocenjen, se pojavi težnja po boljšem ocenjevanju naslednjega delavca zaradi efekta kontrasta. Po zelo dobro ocenjenem delavcu bo naslednji delavec na slabšem.

VRSTNI RED INFORMACIJ

Lahko vpliva na proces ocenjevanja. Začetne informacije imajo večji vpliv na ocenjevanje kot poznejše informacije. Velik vpliv pa lahko imajo tudi sveže informacije.

Npr.: Če dobro delaš cel mesec in tik pred ocenjevanjem narediš napako, bo ocena delovne uspešnosti slabša.

NEGATIVNE INFORMACIJE

Označuje težnjo, da se ocenjevalec bolj opira na negativne kot na pozitivne in nevtralne informacije. Takšno ocenjevanje, ko se iščejo dokazi neuspešnosti, slabo vpliva na korektnost ocenjevanja. Ocenjevalec mora zajeti celotno vedenje pri delu in si na osnovi tega ustvariti oceno.

PODOBNOSTI OCENJEVALCA OCENJEVANCEM

Napaka se pojavi, če ocenjevalec ocenjuje na podlagi podobnosti glede neke lastnosti.

FIZIČNA ATRAKTIVNOST

Fizično manj atraktivne osebe dobivajo nasploh nižje ocene uspešnosti kot osebe , ki so fizično bolj atraktivne (predvsem če opravljajo tipično žensko delo).

Izjeme: v določenih okoliščinah dobijo manj atraktivne osebe boljše ocene – ko ženske opravljajo tipično moška dela.

OSEBNA NAKLONJENOST

Medosebna naklonjenost ocenjevalca in ocenjevanca zmanjšuje natančnost ocenjevanja uspešnosti.

DEMOGRAFSKE VARIABLE, ki vplivajo na pristransko ocenjevanje so:

* starost (pri enostavnih delih dobivajo starejši delavci slabše ocene, objektivna merila kažejo, da so uspešnejši),
* spol (prednost imajo ženske),
* rasna pripadnost (črnci so slabše ocenjeni, odvisno tudi od rase ocenjevalca).

**7.4 METODE UGOTAVLJANJA USPEŠNOSTI**

Najpogostejši pripomočki za ugotavljanje delovne uspešnosti s pomočjo subjektivnih meril so **grafične ocenjevalne lestvice**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| OCENJEVANA DIMENZIJA | OCENA DELOVNE USPEŠNOSTI | | | | |
| nezadostno | zadovoljivo | poprečno | nadpoprečno | izjemno |
|  |  |  |  |  |  |
| SPOŠTOVANJE ROKOV | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| SODELOVANJE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KVALITETA DELA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| DELOVNE NAVADE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PRIJAZEN ODNOS DO DRUGIH | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| USTVARJALNOST | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ZANESLJIVOST | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PRILAGODLJIVOST | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IZNAJDLJIVOST | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ocenjevalec opazuje delavca in oceni posamezno dimenzijo tako, da označi uspešnost na grafični lestvici

Slabosti:grafične ocenjevalne lestvice so občutljive za napake ocenjevanja, predvsem za pojav halo efekta.

Da bi izboljšali merske instrumente, so poskušali skonstruirati druge pripomočke:

1. instrumentarij za absolutno presojo

2. ocenjevanje z opisovanjem vedenj

3. ocenjevanje na podlagi primerjanja

1. INSTRUMENTARIJ ZA ABSOLUTNO PRESOJO

* temelji na ocenjevanju učinkovitosti na posamezni dimenziji na delovnem mestu.

Taka instrumenta sta: vedenjska ocenjevalna lestvica z opornimi točkami in mešana standardna lestvica.

**Vedenjska ocenjevalna lestvica** ima splošne oporne točke. Pri vedenjski ocenjevalni lestvici izbere ocenjevalec na lestvici številčno vrednost na posamezni dimenziji uspešnosti glede na to, ali je delavčeva učinkovitost, ki se ocenjuje, skladna z opisom ustreznega dogodka.

Primer: uspešnost poslovnega sekretarja z opornimi točkami

Ocenjevana dimenzija: poznavanje dela (obvladovanje postopkov, zakonov, pravil):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Zelo dobro** |  |  | 9 | upošteva predpisane postopke in zakone |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | 8 | popolnoma se zaveda novih pravil in se ravna skladno z njim |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | 7 | poskrbi, da med poslovnimi srečanji nihče ne moti pogovorov |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Zmerno** |  |  | 5 | občasno se pri drugih pozanima o podrobnostih iz zakona |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  | 3 | zgodi se, da pripravi gradivo za sestanek, ko le-ta že poteka |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Zelo slabo** |  |  | 1 | zaradi pomanjkljivega znanja se zgodi, da delo opravi pomanjkljivo |

Mešana standardna lestvica

* vsebuje primere učinkovitosti za različne dimenzije. Primeri so izbrani tako, da ima vsaka dimenzija opisan primer dobre, poprečne in slabe učinkovitosti. Razvrščeni so po naključju. Uporabljene so naslednje dimenzije: presoja, poznavanje dela, odnosi z drugimi .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Ocena |
| B |  | Pričakovati je, da bo poslovni sekretar zaradi nepoznavanja zakona o varovanju osebnih podatkov nepooblaščenim osebam izročil podatke zaposlenih. (POD) | + |
| C |  | Pričakovati je, da si bo poslovni sekretar vzel čas za pogovor z novim sodelavcem in ga vpeljal v delo. (NAD) | 0 |
| B |  | Poslovnemu sekretarju ni treba nikoli spraševati drugih o posameznih določilih zakona. (NAD) | - |
| A |  | Pričakovati je, da bo poslovni sekretar takoj napisal pomemben zapisnik, čeprav je njegov delovni čas že potekel. (NAD) | + |
| A |  | Pričakovati je, da se bo poslovni sekretar posvetil strankam, čeprav se je ravno lotil drugega dela. (POVP) | + |
| C |  | Pričakovati je, da bo poslovni sekretar nadaljeval z zasebnim pogovorom po telefonu, čeprav bodo nanj čakale pomembne poslovne stranke. (POD) | + |
| B |  | Poslovni sekretar upošteva predpisane roke za oddajo dokumentov, prijav, dopisov… (POVP) | 0 |
| A |  | Pričakovati je, da bo poslovni sekretar odposlal dopis, kljub temu, da vsebuje tipkarske in slovnične napake. (POD) | + |
| C |  | Poslovnega sekretarja ocenjujejo drugi delavci in stranke kot prijaznega človeka. (POVP) | + |

Lestvico sestavlja lista opisov vedenj, ki so pomembna za policista.

Ocenjevalec pri vsaki postavki označi, ali je ocenjevani delavec boljši, enak ali slabši od uspešnosti, ki je opisana. Točke določimo s pomočjo točkovnika:

favorizirani vedenjski dogodek

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| pozitivni | poprečni | Negativni | TOČKE |
| NAD | POVP | POD |  |
| + | + | + | 7 |
| 0 | + | + | 6 |
| - | + | + | 5 |
| - | 0 | + | 4 |
| - | - | + | 3 |
| - | - | 0 | 2 |
| - | - | - | 1 |

Prednosti: eliminacija halo efekta.

1. POSTOPKI ZA OCENJEVANJE Z OPISOVANJEM VEDENJ

Namesto, da ocenjujemo učinkovitost delavca , opazujemo in opisujemo vedenja, za katera se ocenjuje ali so prisotna:

1. **Lestvica opazovanja vedenja**: ocenimo pogostost pojavljanja vedenja (5-stopenjska lestvica, od skoraj nikoli do skoraj vedno)

|  |  |
| --- | --- |
| Z drugimi delavci se posvetuje s ciljem, da si medsebojno pomagajo. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |
| Je odprt za predloge vodstva in sodelavcev. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |
| Stranke se pritožujejo zaradi neprijaznosti. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |
| Skrbi, da je delo pravočasno opravljeno. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |
| Pri delu uporablja sodobno tehnologijo. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |
| Predvidi dneve, ko bo več oz. manj obveznosti in skladno s tem ustrezno organizira svoje delo. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |
| V delo uvaja novosti in nestandardne postopke. | skoraj nikoli 1 2 3 4 5 skoraj vedno |

Kritične dogodke na delovnem mestu razvrstimo v dimenzije. Za vsako dimenzijo ocenimo pogostost pojavljanja opisanega vedenja. Rezultat je vsota ocen ali poprečje na dani dimenziji.

Slabosti: Lestvica ne zajame vseh pomembnih vedenj. Neko vedenje se pojavi zelo redko, vendar je izjemno pomembno.

1. **Ček lista ponderiranih vedenj** – seznam različnih dogodkov, ki so povezani z delovnim učinkom. Označiš, ali se vedenje pojavlja ali ne.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | TOČKE  Osnovne revidirane | | Ocenjevani delavci  A B C | | |
| Je eden od najboljših delavcev na oddelku. | 8,6 | 3,6 | X | X | X |
| Svoje delo navadno opravi kvalitetno. | 8,4 | 3,4 | X | X | X |
| Vsako delo opravi do konca. | 8,2 | 3,2 | X | X | X |
| Je delavec, ki mu lahko vedno zaupamo. | 8,0 | 3,0 | X | X | X |
| Zelo pozorno posluša navodila vodje. | 7,8 | 2,8 | X | X | X |
| Delo dobro planira. | 7,6 | 2,6 | X | X | X |
| Dobro organizira svoj čas. | 7,4 | 2,4 | X | X | X |
| Potrudi se, da hitro obvlada nove postopke. | 7,2 | 2,2 |  | X | X |
| Delo opravlja z navdušenjem. | 7,0 | 2,0 |  | X | X |
| Na pripombe reagira pozitivno, brez zamere. | 6,8 | 1,8 |  | X | X |
| Delati prične prej kot ostali delavci. | 6,6 | 1,6 |  | X | X |
| Je zanesljiv delavec. | 6,4 | 1,4 |  |  | X |
| Sprejme pomoč, če je v težavah. | 6,2 | 1,2 |  |  | X |
| Pretekle napake uporabi za to, da se nekaj nauči. | 6,0 | 1,0 |  |  | X |
| Je prijeten in prijazen. | 5,8 | 0,8 |  |  | X |
| Delo si korektno deli z drugimi. | 5,6 | 0,6 |  |  | X |
| Se opraviči, ko ga popravimo. | 5,4 | 0,4 |  |  | X |
|  | Točke – medianska 8,0  skalna vrednost | | | 7,6 | 7,0 |
|  | Revidirano število točk 21,0 | | | 28,6 | 34,0 |

Ček lista ponderiranih vedenj predstavlja listo različnih dogodkov, povezanih z delovnim učinkom. Označimo, ali se pri ocenjevanem delavcu dogodek pojavlja.

**c) Metoda prisilne izbire**: skupine po 4 vedenja (dve opisujeta primere uspešnega in neuspešnega vedenja, ter po dve, ki opisujeta socialno zaželjeno in manj željeno vedenje). Rezultat je vsota vseh vedenj, ki razlikujejo med različnimi nivoji delovne učinkovitosti.

3. POSTOPKI ZA OCENJEVANJE USPEŠNOSTI NA PODLAGI PRIMERJANJA

Pristranosti se lahko ognemo, če ocenjevalci primerjajo uspešnost ocenjevalca z uspešnostjo drugih delavcev:

1. **Metoda rangiranja**: ocenjevane delavce razvrstimo po lestvici od najslabšega do najboljšega.
2. **Metoda prisilne distribucije**: ocenjevalci razvrščajo ocenjevance v kategorije glede uspešnosti skladno z vnaprej predvidenimi kvotami.

7.4.1 Izboljšanje procesa ocenjevanja

* **sodelovanje pri razvoju ocenjevalne lestvice** izboljša proces ocenjevanja,
* **trening ocenjevalcev** (izboljša se sposobnost za opazovanje vedenj, ki so pomembna za ocenjevanje , spozna se pomen rednosti beleženja podatkov, oblikuje se referenčni okvir, sooči se s situacijo, ko mora nekoga negativno oceniti.),
* **uporaba skrbno izdelanih ocenjevalnih lestvic** oz. ocenjevalnih sistemov (pomembno je, da so ocenjevalne dimenzije jasno opredeljene , vsebujejo za delo pomemben kriterij uspešnosti, imajo oporne točke),
* **seznanjenost ocenjevalcev s pojavi**, ki vplivajo na distorzijo ocen,
* **uporaba prisilne distribucije** (Gaussova krivulja: malo visoko nadpoprečnih in podpoprečnih) – poznavanje distribucije izboljša ocenjevanje,
* **horizontalno ocenjevanje** (če imamo več dimenzij, ocenimo vse po eni dimenziji, nato po drugi),
* **ocene več ocenjevalcev,**

**- uporaba principa kvalificirane sredine** (več ocenjevalcev, izloči ekstremne ocene).

## 8 KOMUNIKACIJA

## 8.1 KOMUNIKACIJSKI MODEL

Na splošno lahko rečemo, da je proces komuniciranja sestavljen iz štirih osnovnih elementov.

Tabela 1: Osnovni elementi komuniciranja

|  |  |
| --- | --- |
| 1. pošiljatelj sporočila | JAZ |
| 2. sporočilo | NEKAJ POŠILJAM |
| 3. prejemnik | NEKOMU |
| 4. kontekst | V DOLOČENI SITUACIJI |

Natančnejša analiza komunikacijskega modela pa navaja, da so v procesu kommuniciranja prisotni:

* viri podatkov oz. informacij,
* sporočevalec,
* sporočilo,
* komunikacijski kanal,
* prejemnik sporočila,
* komunikacijski učinek,
* povratna zveza.



Slika 4: Komunikacijski model (po Kavčič, 1999)

## 8.2 PROCES KOMUNICIRANJA

•Komunikacijski proces je celota vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo

Komunikacijski proces je celota vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do uporabnika.

Zgodnejše teorije so predpostavljale, da se pri komunikaciji lahko določi zaporedje poteka, kar so ponazorili s shemo:



Slika 5: Linearni model komuniciranja

Razširjeni model upošteva še možnost popačenja sporočila zaradi šumov ter kodiranja in dekodiranja. Komunikacija vsebuje sporočilo, ki ga oseba 1 pošlje osebi 2 z namenom, da bi vplivali na prejemnikovo vedenje.



Slika 6: Razširjeni linearni model komuniciranja

Komunikacija se začne pri osebi, ki jo imenujemo pošiljatelj ali oddajnik, ki želi nekaj sporočiti drugi osebi (prejemniku).

Svoje misli, čustva, ideje pošiljatelj oblikuje v besede, stavke, jim doda določen ton glasu, kretnjo, stik s pogledom. Ta proces spreminjanja misli v simbole imenujemo kodiranje. Kodirano sporočilo potuje preko komunikacijskega kanala.

Prejemnik si oddajnikove besede, ton, kretnje in poglede razloži oz. jih dekodira. Ko si sporočilo razloži, nanj reagira. Reakcija sprejemnika je rezultat njegove razlage prejetega sporočila. Namenoma ali nenamenoma pošlje prejemniku povratno informacijo o prejetem sporočilu, ki je prav tako kodirana in jo mora sogovorec dekodirati.

Tako se komunikacijski krog zaključi oz. se nadaljuje s tem, da pošiljatelj ponovno pošlje sporočilo prejemniku.

Celotna komunikacija pa se odvija v nekem okolju oz. kontekstu (pred sestankom, na sestanku, po predstavitvi, pred kamerami …). Za uspešno sporazumevanje je potrebno biti pozoren tudi na to, kje in v kakšnem trenutku komu kaj rečemo.

Na sporočilo vplivajo različni dejavniki, ki sporočilo popačijo, otežujejo razumevanje ali onemogočijo njegov pretok – govorimo o komunikacijskem šumu.

Nekateri avtorji poimenujejo komunikacijski proces tudi komunikacijski krog (Erčulj).

### 8.2.1 Posamezne sestavine komunikacijskega procesa

SPOROČILO

Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni znak v pisni ali govorjeni obliki.

Pri oblikovanju sporočila se moramo zavedati, da je reakcija na sporočilo odvisna od prejemnika. Da bi nas drugi razumeli tako, kot si želimo, se moramo vprašati »Kako so me sogovorci razumeli?« Prejemniki sporočila reagirajo na to, kar mislijo, da je nekdo rekel in ne na to, kaj je dejansko rekel. Za učinkovito komunikacijo ni pomembno, da povemo, kar mislimo, temveč, da povemo tako, da nas bodo drugi razumeli na tak način, kot si želimo.

Seveda pa se zgodi, da tudi zelo jasno kodirana sporočila prejemniki različno razumejo. Kodiranje in dekodiranje sporočila je odvisno od našega trenutnega razpoloženja, čustev in osebnosti (motivov, stališč, vrednot, znanja, osebnostnih lastnosti).

Pri kodiranju je pomembno, da izberemo ustrezno jezikovno zvrst, prilagodimo vsebino zanju, ki ga ima sprejemnik o temi in premislimo o tem, kakšno mnenje ima o nas in kakšni so njegovi morebitni predsodki.

Naenkrat lahko sprejmemo le omejeno količino podatkov (5 + 2), zato moramo pri oblikovanju sporočila paziti, da količina informacij ni prevelika.

Informacije moramo razvrstiti po pomembnosti; najprej posredujemo tisto, kar sogovorec mora vedeti, nato tisto, kar je zanj pomembno, šele nato posredujemo informacije, ki pojasnjujejo prejšnje.

Pomemben vidik sporočila, ki vpliva na kakovost in uspešnost komuniciranja, je razumljivost sporočila. Sporočilo je razumljivo, če je preprosto (kratki stavki, znane besede, normalna, konkretna, običajna govorica v nasprotju z abstraktno), pregledno (vsebina sporočila je povezana, razčlenjena, logična, postopna, poudarja bistveno), jedrnato (sporočilo z malo besedami in veliko informacijami, s poudarkom na bistvenem) in zanimivo (neposredno, v osebnem stilu, z zgledi, analogijami in vizualnimi pripomočki).

Slabo razumljivost sporočila povzročajo: težka in zapletena vsebina, neznanje, nesposobnost razumljivega komuniciranja, potreba posameznika, da bi prikril svoje neznanje in negotovost, ali pa zavestna ali nezavedna želja po tem, da bi ostali nerazumljivi.



Slika 7: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom (prirejeno po Tavčar, 1995)

KOMUNIKACIJSKI KANAL

Komunikacijski kanal je sredstvo prenosa informacij od oddajnika do sprejemnika. To so lahko neposredni stik med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali različni tehnični posredniki, kot so telefon, telefaks …

Glede na vrsto sporočila ločimo pisni in ustni kanal.

Ustno lahko sporočila prenašamo osebno ali preko interaktivnega kanala. Komuniciranje preko interaktivnega kanala zajema telefoniranje, telekonference, videokonference. Telefoniranje ne zajema vizualne povratne informacije, poudarjena pa je sporočilnost glasu (ton, barva, višina, prekinitve). Osnovna prednost je možnost osebne komunikacije z oddaljenim prejemnikom.

Komunikacijske kanale lahko delimo tudi na neposredne in posredne.

Neposredni kanal pomeni direkten prenos informacije z glasom od sporočevalca do prejemnika sporočila.

Posredni kanali vključujejo uporabo tehničnih sredstev za prenos sporočil: sredstva za prenos glasu (telefon, megafon, radio), sredstva za prenos slike ali teksta (oglasna deska, časopis, bilten, letaki, televizija …).

Komunikacijski kanali se razlikujejo po zmogljivost oz. največji količini informacij, ki jih lahko prenesejo, in kakovosti (stopnji natančnosti prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika).

Učinkovitost komunikacijskega kanala je odvisna od prejemnika sporočila – njegovih psihofizičnih lastnosti. Sporočila, ki potujejo po različnih komunikacijskih kanalih, delujejo na različna čutila. Sprejemnik lahko sporočilo sprejema s posameznim čutilom (vidom, sluhom, otipom, okusom) ali več čutili hkrati.

Od načina zaznave (čutil, s katerim sprejmemo informacijo) je odvisna tudi stopnja pomnjenja novih informacij. Posameznik si zapomni največ, če se uči izkustveno (sam naredi) oziroma če sam pove. Uporaba več čutil hkrati poveča količino zapomnjenih informacij (vid in sluh). Najmanj si zapomnimo, če nekaj samo preberemo ali samo slišimo.

Slika 8: Delež zapomnjenih novih informacij glede na način percepcije (Ferjan, 1996, po Kavčič)

INFORMACIJSKI UČINEK

Informacijski učinek se nanaša na reakcije prejemnika na prejeto sporočilo. Vsaka reakcija prejemnika v komunikacijskem procesu pomeni odgovor.

Informacijski učinek je odvisen od vrste informacije, zaznave sporočila in uporabe tega sporočila.

POVRATNA INFORMACIJA

Povratna informacija oz. komunikacijski feedback je sporočilo o učinku informacije na prejemnika. Predstavlja tisti del odgovora prejemnika, ki se vrne nazaj k pošiljatelju in mu pomeni informacijo o sebi in svoji komunikaciji. Omogoča, da pošiljatelj naredi ustrezne izboljšave v komunikacijskem procesu, hkrati pa znižuje možnost nastanka nesporazumov in konfliktov.

Povratna informacija se lahko nanaša na :

* vsebino sporočila,
* na sogovorca,
* na odnose med sogovorci,
* na odnos do vsebine,
* na vpliv sporočila na sogovorca.

Med komunikacijo povratne informacije iščemo, sprejemamo in dajemo. Povratne informacije so lahko različne kakovosti.

Tabela 2: Lastnosti dobrih povratnih informacij

|  |  |
| --- | --- |
| VERBALNA | Izrazimo jo v besedah, ki zagotavljajo večjo enoznačnost kot nebesedna povratna informacija, ki je večpomenska in lahko vodi do napačnega razumevanja. Podpremo jo s skladnimi nebesednini sporočili. |
| POZITIVNA | Poudarimo pravilno, ustrezno in dobro opravljeno nalogo (v nasprotju s poudarjanjem napak). |
| PRILAGOJENA | Skrbimo, da je sporočilo razumljivo konkretnemu uporabniku. |
| PRAVOČASNA | Sporočimo jo v času, ko jo je sogovorec pripravljen slišati, razumeti in se o njej pogovarjati. |
| SPREJETA | Povratno informacijo dajemo le, če jo je sogovorec pripravljen sprejeti. |
| KONKRETNA | Nanaša naj se na konkretno vedenje, dejanje, izvedeno opravilo (v nasprotju z generalizirano povratno informacijo, ki se nanaša na celotno vedenje in osebnost sogovorca). |
| OPISNA | Opišemo, kaj je bilo dobro in pravilno – ne sodimo in ocenjujemo.. |
| JASNA | Natančno izrazimo tisto, kar hočemo sporočiti. |
| DIREKTNA | Neposredno govorimo izbranemu sogovorcu, v nasprotju s povratno informacijo, ki je izražena posredno in o temi komunikacije ne govori naravnost. |
| RAZUMLJIVA | Izrazimo jo z besedami, ki jih sogovorec lahko razume. |
| OBOJESTRANSKA | Povratne informacije dajemo, sprejemamo in iščemo. |
| OBJEKTIVNA, REALNA | Povratna informacija naj se nanaša samo na preverjene informacije in naj ustreza resničnosti (v nasprotju s subjektivno, ki se nanaša na posameznikovo nepreverjeno mnenje in čustva). |
| POPOLNA | Obravnava naj vse prvine dogajanja v nasprotju z nepopolno, ki je selektivna, karikirajoča in nepravična. |
| ISKRENA | Sogovorec naj čuti, da resnično mislimo in verjamemo to, kar mu rečemo. |
| TAKOJŠNJA | Izrečena naj bo takoj za vedenjem ali dejanjem. |
| INFORMATIVNA | Usmerjena naj bo k dajanju informacij. |
| KONSTRUKTIVNA | Usmerjena naj bo k reševanju problema, nakazovanju izboljšanja, smeri rešitve (v nasprotju z destruktivno, ki otežuje reševanje problemov, ponižuje sogovorca in nas oddaljuje od problema). |
| DOBRONAMERNA | Sogovorec naj začuti, da skrbimo zanj, da mu želimo napredka, da nimamo skritega cilja, da bi mu škodovali. |
| UPORABNA | Povratna informacija naj ne bo le odvečno besedičenje, ima naj praktično uporabnost. |
| KONTAKTIBILNA | V povratni informaciji je izražen namen navezovanja dialoga. |
| DOVOLJENA | Podana naj bo s sogovorčevim privoljenjem in ne proti njegovi volji. |

KOMUNIKACIJSKO OKOLJE

Vsaka komunikacija poteka v nekem kontekstu oz. okolju, ki s svojimi dejavniki vpliva na potek komunikacije. Pri organizacijskem komuniciranju je to okolje organizacija oz. podjetje. Organizacija oblikuje pravila o poteku komuniciranja in sredstvih. Organizacijska kultura določa vedenje posameznikov in komunikacijske vzorce.

### 8.3 OVIRE V PROCESU KOMUNICIRANJA

Ovire v procesu komuniciranja se lahko pojavijo v vseh delih komunikacijskega procesa in vplivajo na učinkovitost sporazumevanja.

Možina (1995) loči tri vrste motenj:

* motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja oddajnika in sprejemnika (neuglašene misli, občutki, pomanjkanje empatije);
* motnje zaradi nesporazumov (različno razumevanje pomena besed in nebesedne komunikacije);
* motnje na komunikacijski poti (popačenje, zamujanje in izguba informacij).

Pri oddajniku nastanejo motnje, če le–ta slabo oblikuje sporočilo, ga slabo kodira, se ne vživi v sprejemnika (ne zanimajo ga vrednote, interesi in misli sprejemnika).

V komunikacijskem kanalu povzroča motnje hrup, prekinjene povezave, izgubljena pisna sporočila, posredniki v komunikaciji.

Ovire pri sprejemniku so: predolga sporočila, preveč sporočil, zapletena sporočila, predsodki, utrujenost in slaba koncentracija med sprejemanjem.



Slika 9: Viri motenj v komuniciranju

* 1. **VERBALNA IN NEVERBALNA KOMUNIKACIJA**

Komuniciramo verbalno in neverbalno – z besedami ali brez njih. S komuniciranjem prenašamo neko vsebino, hkrati pa izražamo tudi odnos do te vsebine in do sprejemnika sporočila.

Komunikacija je usklajena, kadar se vsebina, ki smo jo povedali, ujema s tistim, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem.

Komuniciranje

besedno nebesedno

govorno pisno govorica telesa prostor, čas

ne/posredno posredno

obleka dotik

osebni predmeti vonj

Slika 10: Oblike sporočanja

8.4.1 Verbalna komunikacija

Besedno ali verbalno komuniciranje pomeni, da za prenos sporočil uporabljamo besede. Jezik je sredstvo za prenašanje sporočil.

Besedno komuniciranje delimo na:

* govorno (ustno) komuniciranje,
* pisno komuniciranje,
* elektronsko komuniciranje.

Govor je poseben dosežek človeštva, po katerem se bistveno ločimo od živali. Preko govora je omogočeno ohranjanje in prehajanje izkušenj na nove generacije.

Govor je produkt človekovega mišljenja. Sodobni jeziki zajemajo več kot 100 000 besed. V vsakdanjem govoru uporabljamo 2 do 5 tisoč besed.

Prednosti ustnega sporočanja so:

* hitrost
* dobimo povratno informacijo
* možnost preverjanja
* močna sporočilnost
* sočasno lahko komunicira več ljudi
* neformaliziranost.

Slabosti govornega sporočanja:

* kratkotrajno
* nenatančno
* slabša organiziranost sporočila.

Pisno sporočanje ima več oblik: pisma, kratka sporočila, okrožnice, poročila, elektronska pošta, oglasne deske, tisk.

Prednosti pisnega sporazumevanja:

* trajnost
* dokumentirano
* jasnost, nazornost
* možnost kasnejšega preverjanja.

Slabosti pisnega komuniciranja:

* bolj zamudno
* ni takojšnje povratne informacije
* ne vemo, ali je bilo prebrano
* skromna sporočilnost.

8.4.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je nepogrešljivi del našega komuniciranja z drugimi. Z okolico komuniciramo tudi brez besed. Nekateri avtorji uporabljajo izraz govorica telesa (body language).

Nebesedno komunikacijo sestavljajo:

* vedenje telesa (drža, gibi)
* mimika obraza
* očesni stik
* govor (hitrost, jakost, višina glasu, smeh)
* gestikuliranje
* dotik
* oblačenje
* vedenje v prostoru
* vedenje v času
* zunanji kontekst (zunanje okoliščine med komuniciranjem).

Neverbalna komunikacija je enako pomembna ali celo pomembnejša od verbalne. Izgovorjeno sporočilo dobi pravi smisel in pomen z neverbalno komponento. Neverbalna sporočila lahko povedano vsebino okrepijo, oslabijo ali celo razveljavijo. Neverbalno komunikacijo tudi dosti težje kontroliramo kakor pa svoja besedna sporočila.

Nekateri avtorji celo trdijo, da je neverbalni del komunikacije pomembnejši od verbalnega in navajajo naslednje razmerje v pomenu:

- besede 7 %

- glas 38 %

- govorica telesa 55 %.

Besedna sporočila vsebujejo racionalne vsebine, nebesedna pa vnašajo čustva. Vsako besedno sporočilo spremlja tudi nebesedno sporočilo. Obe obliki se v normalnih okoliščinah dopolnjujeta. Nebesedna komunikacija ojačuje besedno. Problem pa nastopi, kadar je med njima neskladje. Čeprav je človeku nebesedna komunikacija delno prirojena in je tudi prvotna oblika komunikacije v razvoju človeka, pa veliko lažje obvladujemo besedno kakor pa nebesedno komunikacijo. Prav tako je tudi več nesporazumov pri razumevanju nebesedne komunikacije, še posebej v medkulturnih stikih. Dosti lažje je v tuj jezik prevesti besedilo, kakor pa kulturno pogojeno govorico telesa.

1. **LITERATURA**

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T. M. (2001). Beyond the talent: John Irving and the passionate craft of Creativity. *American Psychologist*, 56, 333−336.

Amabile, T., Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behaviour*, 46 (1), 3−15.

Arh, J.,...(et al.):Poklicna orientacija na razpotju, zbornik, pridružena konferenca Bled 5.-7.5.1999, Ljubljana, Zavod republike Slovenije za šolstvo, 1999

Baer, J. (1993). *Divergent thinking and creativity: A task-specific approach*. New York: Lawrence Erlbaum Assocoates.

Baer, J. (1994). Divergent thinking is not a general trait: A multi-domain training experiment. *Creative Research Journal*, 7, 35−46.

Bakračevič Vukman, K. (2000). *Razvoj mišljenja v odrasli dobi*. Maribor: Pedagoška fakulteta.

Bakračevič Vukman, K. (2010). Psihološki korelati učenja učenja:študije metakognicije in samoregulacije: razvoj in možne praktične aplikacije. Ljubljana: Slavistično društvo.

Bakračevič Vukman, K., Licardo, M. (2011). Starostne razlike v samoregulaciji učenja. *Psihološka obzorja*, 20 (3), 50−72.

Baumeister, R. F., Tice, D. M., Hutton, D. G. (1989). Self-representational motivation and personality differences in self-esteem. *Journal of Personality*, 57, 547−579.

Behrens, R. (2004). Art, Design and Gestalt Theory. Pridobljeno 20. 2. 2011, s http://www.leonardo.info/isat/articles/behrens.html.

.Boden, A. M. (2001). Creativity and Knowledge. V Leibling, M. (ur.), *Creativity in Education (str. 95-102).* London: Continuum International Publishing Group.

Boekaerts, M. (1999). Self-regulated learning: where we are today. *International Journal of Educational Research*, 31, 445−457.

Boekaerts, M., Cascallar, E. (2006). How Far Have We Moved Toward the Integration of Theory and Practice in Self-Regulation? Educational Psychology Review, 18, 199–210.

Byrne, C. (2011). Creativity Training: An Examination of Training Content. Format and Activity Type. Doktorsko delo. Norman: University of Oklahoma.

Carson, S., Peterson, J. (2003). Decreased Latent Inhibition Is Associated With Increased Creative Achievement in High-Functioning Individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (3), 499–506.

George, J. M., Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. Journal of Applied Psychology, 87 (4), 687−697.

Grabner R.H, Fink A., Neubauer A.C. (2007). Brain correlates of self-rated originality of ideas: Evidence from event-related power and phase-locking changes in the EEG. *Behavioral Neuroscience,* 121, 224–230.

Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliott, E. K., Mathis, A. (2003). Promoting Creativity in temporary problem – solving groups. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7 (3), 200−213.

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5 (9), 444−454.

Han, K. S., Marvin, C. (2002). Multiple creativities: Investigating domain-specificity of creativity in young children. *Gifted Child Quarterly*, 46(2), 98−109.

Makarovič, J. (2003). *Antropologija ustvarjalnosti: biologija, psihologija, družba.* Ljubljana: Nova revija.

Musek, J. (1992). Struktura jaza in samopodobe. *Anthropos*, 24 (3/4), 59−79.

Musek, J., Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.

Pečjak, V. (2005). Novi pogledi na ustvarjalnost. V M. Vizjak Pavšič, M. Salobir, M. Jeraj (ur.). *Inteligentnost, ustvarjalnost, nadarjenost* (str. 141−154). Velenje: Gorenje.

Plucker, J.A., Beghetto, R.A. (2004). Why Creativity is Domain General, Why it Looks Domain Specific, and why the Distinction does not Matter. V Sternberg R. (ur.), Grigorenko J. (ur.), Singer J. (ur.), *From Potential to Realization* (153−167). Washington: American Psychological Association.

Polić, M. (2003). Divergentno mišljenje u suvremenom obrazovanju. V Tatković N. (ur.), *Interaktivna komunikacija u nastavi i odgojnim aktivnostima* (str. 85−96). Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.

Runco, M. (1999). A History of Research on Creativity. Handbook of Creativity. V R. Sternberg (ur.), A Handbook of Creativity (str. 16−32). Cambridge: Cambridge University Press.

Runco, M. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657−687.

Simonton, D.K. (2000). Creativity − Cognitive, Personal, Developmental and Social Aspects. *American Psychologist*, 55 (1), 151−158.

Simonton, D.K. (2003). Scientific Creativity as constrained stochastic behaviour: The integration of Product, Person and Process perspective. Psychological Bulletin, plu129 (2), 475−494.

Tancer, B., Urnaut, A. (2000). Psihologija dela, Šolski center Slovenj Gradec.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413−422

Žaganec, P. (2005). Ustvarjalno in analitično mišljenje v povezavi z vzdrževano in usmerjeno ter razpršeno pozornostjo. *Psihološka obzorja*, 14 (2), 93−106.