



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

KOMUNICIRANJE Z RAZLIČNIMI TIPI OSEBNOSTI NA DELOVNEM MESTU

Mentor: mag. Maja Rozman
Lektorica: mag. Nataša Koražija

Kandidat: Darja Jeram

Kranj, september 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Maji Rozman za pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala pa tudi moji družini za podporo in potrpljenje.

IZJAVA

»Študentka Darja Jeram izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom ga. mag. Maje Rozman.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne, 28. september 2011

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi podrobneje predstavljamo teorijo osebnosti in vedenje oseb na delovnem mestu.

Čeprav smo si vsi različni, nas združujejo osebnostne lastnosti, ki jih lahko razdelimo v kategorije, s pomočjo katerih lažje razumemo, kdo smo in zakaj nismo vsi enaki. Že grški zdravnik Hipokrat je v 3. stol. pred našim štetjem opredelil štiri tipe osebnosti: sangvinik, flegmatik, kolerik in melanholik.

Temperament je način in oblika obnašanja. Zajema bolj ali manj ustaljen način duševnega odzivanja in čustvovanja pri človeku. Temperament nam pove, kako izrazito in hitro kdo pokaže svoja čustva in kakšen je splošen ton njegovega razpoloženja.

Skozi analizo temperamentov in primerjavo z različnimi situacijami, ki nastanejo na delovnem mestu, smo želeli odkriti, kakšno je vedenje ljudi z določenim karakterjem v teoriji in kako se le-ta ujema s temperamentom v vsakdanjem življenju.

Iz rezultatov anket smo prišli do zaključka, da so zaposleni v storitveni dejavnosti različna kombinacija tipov oseb in da odstopanje ni večje od 10 %. Na začetku pisanja te diplomske naloge smo predvidevali, da bo vsaj 70 % anketiranih mirnih flegmatikov, ostali trije temperamenti, popolni melanholik, močni kolerik in priljubljeni sangvinik, pa naj bi si po naših predvidevanjih razdelili ostalih 30 %. Najmanj naj bi bilo močnih kolerikov. Izkazalo pa se je, da imamo po naši anketi v storitveni dejavnosti največ, in to 31,6 % mirnih flegmatikov, 26,3 % močnih kolerikov ter 21,1 % popolnih melanholikov in priljubljenih flegmatikov.

Pri odgovorih na anketna vprašanja pa je najbolj opazno vprašanje »Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?« in odgovori, ki so zelo primerljivi z razlago temperamentov v teoriji.

Ključne besede:

- komunikacija,
- delovno mesto,
- tip osebnosti.

SUMMARY

In the Thesis we thoroughly present the personality theory and person's behavior in the workplace.

Although we are all different, we are connected by personal characteristics, which can be divided into categories, with the help of which we can easier understand who we are and why we are not all the same. The Greek physician Hippocrates already in the third century BC defined four personality types, the sanguine, melancholic, choleric and phlegmatic.

The temperament is the way and type of behavior. It covers a more or less conventional way of mental and emotional response in humans. The temperament tells us, how intense and quickly someone shows his feelings and what the general tone of his mood is.

Through an analysis and comparison of temperaments in various situations that arise in the workplace, we wanted to find out the behavior of people with a certain character in theory and how it matches the temperament in everyday life.

Based on the results we came to the conclusion, that employees in the service sector are a different combination of personality types and that there is no significant deviation, larger than 10 %. At the beginning of writing the Thesis we assumed, that at least 70 % of the questioned would be quiet phlegmatics and the other three temperaments – the perfect melancholic, the strong choleric and the popular sanguine, would equally share the other 30 %. The least of all should be strong choleric, however it appeared, based on the poll in the service sector, that there are 31,6 % quiet melancholics, 26,3 strong choleric, and 21,1 % perfect melancholics and popular sanguine.

From the answers to the poll questions the most notable question was: "What is your main motivation in the workplace?", and the answers, which are very comparable with the explanation of the temperament in theory.

Keywords:

- communication
- workplace
- personality type

KAZALO

1	UVOD	1
2	KAJ JE KOMUNICIRANJE?	2
2.1	OPREDELITEV KOMUNIKACIJE	2
2.2	NAMEN KOMUNICIRANJA	2
2.3	POTEK KOMUNICIRANJA	3
2.4	OBLIKE KOMUNICIRANJA	4
2.5	SMERI KOMUNICIRANJA	6
2.7	MOTNJE V KOMUNIKACIJI	8
2.8	USPEŠNO KOMUNICIRANJE	9
3	ŠTIRJE SLOGI KOMUNICIRANJA	10
3.1	ANALITIK	10
3.2	POVEZOVALEC	11
3.3	SNOVALEC	11
3.4	POBUDNIK	12
4	RAZLIČNI TIPI KOMUNICIRANJA	14
4.1	TEORIJE »X«, »Y« IN »Z« TER ŠTIRJE TIPI VEDENJA, KI SE JIM PRILAGAJA SLOG VODENJA	14
4.2	TRIJE TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA NAČIN ZAZNAVANJA	15
4.2.1	<i>Vizualni zaznavni tip</i>	16
4.2.2	<i>Avditivni zaznavni tip</i>	16
4.2.3	<i>Kinestetični zaznavni tip</i>	17
4.3	TIPI OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT	17
4.3.1	<i>Kaj je temperament?</i>	17
4.3.2	<i>Popularni sangvinik</i>	18
4.3.3	<i>Popolni melanholik</i>	20
4.3.4	<i>Močni kolerik</i>	21
4.3.5	<i>Mirni flegmatik</i>	23
5	ODZIV RAZLIČNIH TIPOV OSEBNOSTI NA RAZLIČNE SITUACIJE NA DELOVNEM MESTU – RAZISKOVALNI DEL	25
5.1	NAMEN RAZISKAVE	25
5.2	OPIS METODE RAZISKAVE	25
5.3	REZULTATI, KI JIH PRIČAKUJEMO	26
5.4	REZULTATI RAZISKAVE	26
□	STAROST	29
5.5	UGOTOVITVE RAZISKAVE	30
5.5.1	<i>Ogovori na anketna vprašanja</i>	32
5.5.2	<i>Odzivanje različnih spolov na različne situacije na delovnem mestu</i>	40
5.6	REZULTATI, KI SMO JIH DOBILI	48
6	ZAKLJUČEK	50
	LITERATURA IN VIRI	52

1 UVOD

Našim osebnim odnosom, ki izhajajo iz nas in so namenjeni drugim, pravimo komunikacija. Da bolje spoznavamo sebe, se lahko opazujemo, kako komuniciramo z različnimi ljudi v različnih situacijah. Za dobro komunikacijo je v osnovi pomembna empatija – se vživeti v situacijo drugega. Če človeka razumemo, z njim lažje komuniciramo in se mu skozi komunikacijo tudi bolj približamo.

Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da priznavamo drugim drugačnost. Vsi smo si različni. Naše mišljenje oblikujejo pretekle izkušnje in znanje, zato smo si vsi po našem dojetju različni. Najpomembnejše pa je, da se moramo zavedati, da, kot pravi pregovor, »Vsake oči imajo svojega malarja«, imamo vsi iz svojega vidika prav. Z brez argumentiranim kritiziranjem mišljenja drugih zmanjšujemo vrednost svojemu in sogovornikovemu znanju in izkušnjam, ki pa so posamezniku izredno pomembne in ga lahko razumemo kot osebno žalitev ali diskreditacijo, kar pa negativno vpliva na potek sporazumevanja.

Zaposleni v storitveni dejavnosti se vsakodnevno srečujemo s komunikacijo s sodelavci, nadrejenimi in strankami, zato vem, kako pomembna je za složno delovanje podjetja. Različni ljudje se različno odzovemo na različne situacije, ki nastanejo. Prav zato sem se v diplomski nalogi odločila raziskati, kako temperament vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Zanimalo me je, katere tipe osebnosti poznamo, katere so njihove lastnosti, moči in šibkosti in kako se obnašajo v podjetju.

Z raziskavo bomo poskušali ugotoviti, če se osebe glede na starost, spol, izobrazbo in temperament odzovejo drugače na nastalo situacijo ter kako njihovo ravnanje lahko primerjamo z že obstoječimi opisi tipov oseb.

2 KAJ JE KOMUNICIRANJE?

2.1 Opredelitev komunikacije

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 22). Slovar slovenskega knjižnega jezika pa definira pojem komunicirati kot izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se. Komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij. Pojem pa se uporablja še za oznako rezultata procesa, rezultat komuniciranja je komunikacija, drug pomen pa je uporaba pojma komunikacija za sredstvo, objekt, po katerem je mogoče premikanje iz kraja v kraj (Kavčič, 2004, str. 3).

Poslovna komunikacija pa je pojem, s katerim se danes srečujemo že skoraj vsak dan. V osnovi je to komunikacija, ki služi predstavljanju izdelkov in storitev neke organizacije, potencialnim uporabnikom, kot tudi za komunikacijo znotraj organizacije. V sodobnem svetu, ki je informacijsko dokaj zasičen, zahteva od organizacij izjemno angažiranost. Zato je razumljivo, da je za prenos informacij, ko ni na razpolago veliko časa, potrebna dobra organizacija in znanje.

2.2 Namen komuniciranja

V organizaciji skoraj ni dejavnosti, ki bi potekala brez komunikacije. Glavni namen komunikacije pa je informiranje sodelavcev in drugih, pridobivanje koristnih informacij in predvsem vplivanje na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije.

Vplivanje je temeljna naloga in uspeva, če upošteva interese udeležencev, in je uspešno, če vpliva na stališče in delovanje posameznika in skupine tako, da organizacija dosega zastavljene cilje.

Oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje in dobivanje informacij,
- medsebojna izmenjava podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabava, prodaja, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,

- raziskovalno in razvojno dejavnost.

Katere oblike uporabimo, pa je odvisno od namena, cilja in okolja, v katerem komuniciramo (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 18, 19).

2.3 Potek komuniciranja

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahteva informiranje, dogovarjanje, vplivanje. Uspešno pa je le komuniciranje, ki doseže zastavljen cilj.

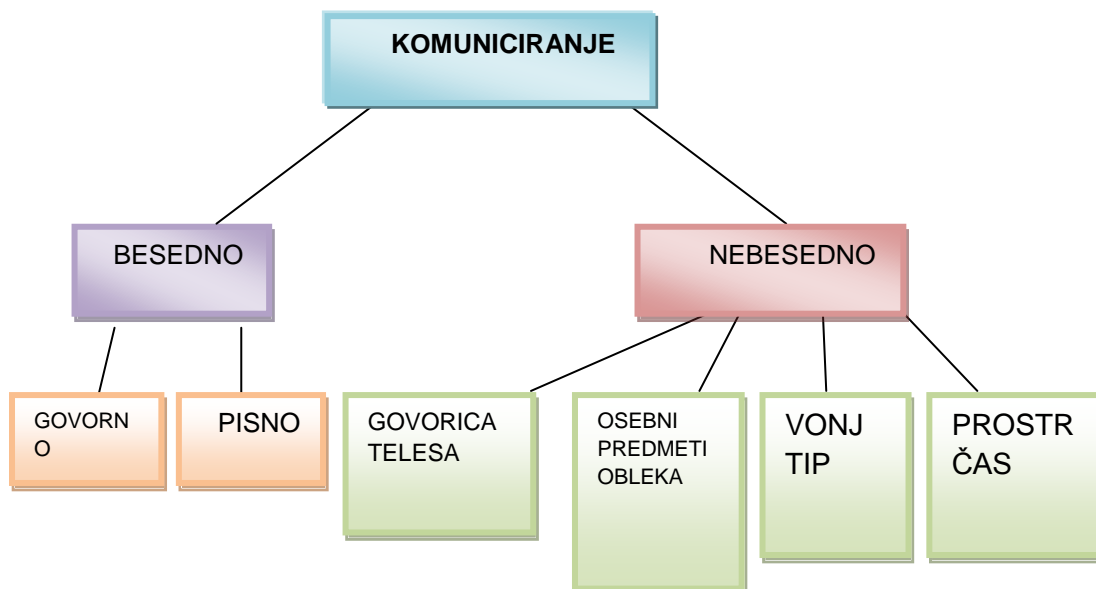
Ker neposreden prenos ni mogoč, informacijo najprej spremenimo v obliko, ki je primerna za prenos, in opravimo kodiranje. Prenos poteka po primernem sredstvu, mediju, z zvokom, s svetlobo, z mehničnimi vplivi z vonjem ... Prenos omogočata oddajnik na eni strani, to so lahko glasilke, vir svetlobnih vtisov, radijski oddajnik, in sprejemnik na strani prejemnika, ki pa je lahko oko, uho, radijski sprejemnik.

Proces komuniciranja med dvema osebama obsega sedem temeljnih korakov:

- Namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
- Kodiranje: pošiljatelj kodira sporočilo, prevede svoje namere, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
- Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
- Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti.
- Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo – proces steče v nasprotni smeri na enak način.
- Nobeden izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja, šum.

Učinkovito je komuniciranje, pri katerem prejemnik razume sporočilo pošiljatelja tako kot, ga je le-ta zasnoval (zapiski 2).

2.4 Oblike komuniciranja



Slika 1: Oblike komuniciranja

Glede na uporabo komunikacijskega kanala ločimo posredno in neposredno komuniciranje.

Za neposredno komuniciranje je značilno:

- Med sporočevalcem in prejemnikom sporočila ni nobenega vmesnega posrednika, npr. pogovor.
- Učinkovitost komuniciranja je odvisna predvsem od psiholoških dejavnikov pri obeh udeležencih.
- Neosebno komuniciranje je manj učinkovito, če je pri komuniciranju udeleženi več ljudi, saj se kopičijo učinki različnih psiholoških dejavnikov.
- Možnost takojšnje povratne komunikacije.

Za posredno komuniciranje je značilno:

- Med sporočevalcem in prejemnikom sporočila nastopa neko tehnično sredstvo, komunikacijski kanal, npr. mehanska sredstva, tisk, elektronska sredstva.
- V tem primeru na učinkovitost komuniciranja vpliva tudi komunikacijski kanal, povratna zveza je mogoča ponavadi samo posredno.
- K posrednemu komuniciranju sodijo vsa sredstva množičnega komuniciranja.
- Prednost tega komuniciranja, npr. pisnega, je, da ostane sporočilo dalj časa na voljo potencialnemu prejemniku.

Glede na uporabo simbolov v komuniciranju razlikujemo:

- besedno ali verbalno komuniciranje, kjer za prenos sporočil uporabljamo besede in jezik kot sredstvo za prenašanje sporočil.
Besedno komuniciranje je lahko:
 - govorno, ki je izvedeno neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev, npr. telefona, radia,
 - pisno, kjer za prenos besed uporabljamo pisavo,
 - elektronsko, kjer za prenos glasu ali pisave uporabljamo elektronska sredstva (računalnike, mreže, digitalne tehnike).
- nebesedno ali neverbalno komuniciranje, kamor sodijo vse oblike komuniciranja, kjer za posredovanje nekega sporočila prejemniku namenoma ali nenamerno posredujemo nebesedne simbole (držo telesa, gibe obraza, gibe oči, kretnje rok, nog, barvo, čas itd.) Nebesedno sporočilo pa lahko razumemo, če sogovornika dobro poznamo, če dobro poznamo okolje, v katerem komunikacija poteka, prav tako pa se moramo znati vživeti v pošiljatelja sporočila. Pozorni moramo biti na neskladnost med različnimi oblikami komuniciranja, na hitre spremembe v načinu neverbalnega komuniciranja, saj večja odstopanja lahko pomenijo prekrite namere tvorca sporočila (Brajša, 1994, str. 57–59)

Podoba, ki jo ustvarjamo s komuniciranjem, je vedno splet besednega in nebesednega komuniciranja. Ko govorimo, hkrati komuniciramo tudi z rokami, s pogledi, mimiko obraza. Enako tudi organizacije komunicirajo na oba načina, po eni strani s sporočili, po drugi strani pa s svojim obnašanjem (prijaznostjo zaposlenih, odnosom do okolja).

Glede na udeležence v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene kanale ločimo naslednje oblike komuniciranja:

- intraosebne komunikacije, kjer oseba komunicira sama s seboj,
- medosebne komunikacije, kjer dve ali več oseb komunicira neposredno med seboj (pogovor, sestanek),
- organizacijske komunikacije, ki so predvidene s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev. Med temi je najpomembnejši managerski informacijski sistem, ki ga je mogoče opredeliti kot dejavnost, ki management preskrbuje s točnimi in pravočasnimi informacijami, da lahko uresničuje procese odločanja, planiranja, kontrole in operativnega dela,
- govornice, ki so medosebne neformalne komunikacije z nepreverjeno vsebino, medijske komunikacije z uporabo sredstev obveščanja, kot so telefon, teleprinter, telefaks itd.,
- masovno komuniciranje, ki se nanaša na komuniciranje prek sredstev množičnega obveščanja,
- neverbalno komuniciranje, kamor sodi sporočanje s pomočjo gibov rok, oči, drže telesa itd. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 46–49).

2.5 Smeri komuniciranja

Enosmerno je tisto komuniciranje, kjer potuje sporočilo samo od pošiljatelja do sprejemnika, le v eno smer (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 59). Takšne vrste komunikacija je vse redkejša. Prisotna je le še v birokratskih in visoko hierarhičnih organizacijah in družbah, kot so vojska, gasilci, kjer ni časa za razpravo. Pri njih je hitrost ključnega pomena in zahteva dobrega vodjo.

Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju, tako da ga dopolnjuje, popravlja in komentira v tistih delih sporočila, v katerih se z njimi v celoti ne strinja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 60). Prednost dvosmerne sporočila je zmanjšanje števila napak pri razumevanju sporočila.

2.6 Komunikacijske mreže

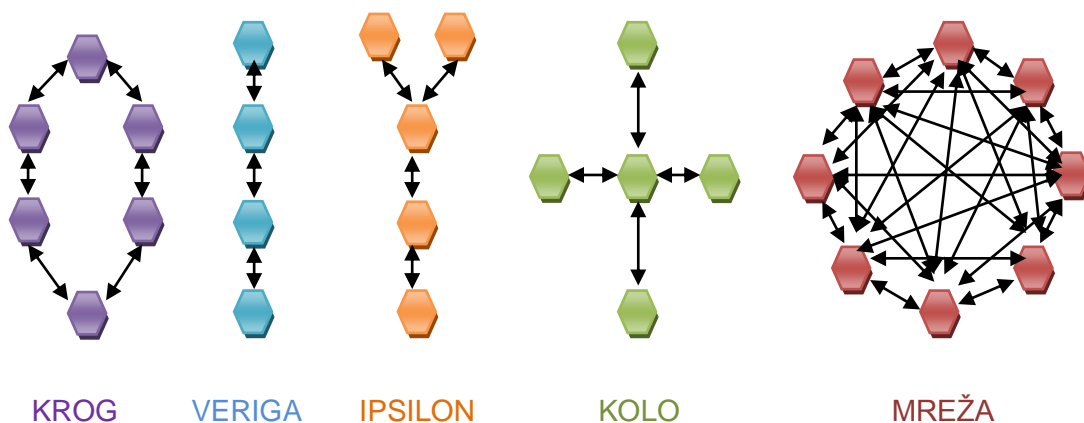
Komunikacijske mreže so tipični vzorci, po katerih poteka komunikacija v skupinah. Povedo nam, kdo v skupini ali organizaciji s kom komunicira. Za dosego organizacijskih ciljev vodje oblikujejo formalne komunikacijske mreže, ki so v podjetju določene z organigramom. Predvideni so njihov obstoj, oblika in vsebina. Formalna komunikacija lahko poteka navzdol, navzgor ali vodoravno.

Formalne komunikacijske mreže se delijo na:

- vertikalne: značilne za klasične organizacije, njihov namen je sporočanje odločitev po hierarhični lestvici navzdol (navodila o delovnih nalogah, postopkih, ocene uspešnosti, spodbude) in pridobivanje poročil v obratni smeri (o delu in doseženih rezultatih, problemih pri delu, kar omogoča vzdrževanje kontrole nad podrejenim);
- horizontalne: uveljavljajo se v sodobno organiziranih podjetjih, pogoste so med sodelavci z različnih področij odgovornosti, prevladuje komunikacija za koordinacijo nalog, reševanje problemov, izmenjavanje informacij, vzpostavljanje zaupanja;
- diagonalne: potekajo med osebami in enotami, ki niso v hierarhični povezanosti in so namenjene koordinaciji delovnih nalog, reševanju problemov in konfliktnih situacij med enotami in posamezniki, medsebojnemu informiranju, dajanju podpore (emocionalne in socialne) med skupinami na podobnih organizacijskih ravneh.

Neformalne komunikacijske mreže se oblikujejo zaradi prijateljstva, skupnih osebnih interesov, fizične bližine (skupni kabinet ali čajnica). V neformalni komunikaciji se potrjujejo formalna sporočila, premostijo se vrzeli zaradi nepopolnih

formalnih sporočil, sporočila potujejo hitreje, lahko gre za dopolnjevanje ali nasprotovanje formalnim sporočilom.



Slika 2: Neformalne komunikacijske mreže

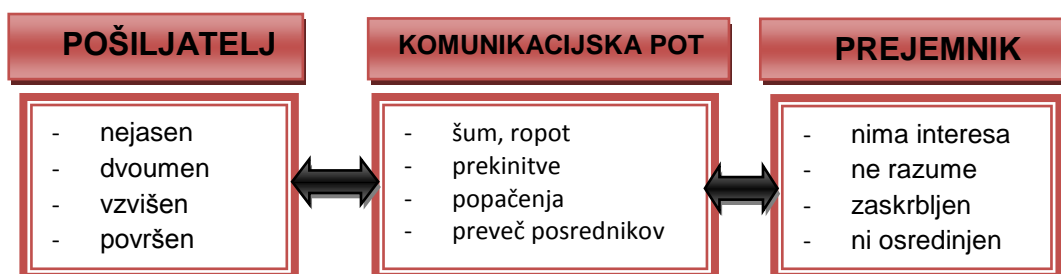
Vir: http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Fink_Goltnik_Stevancec_.pdf

Položaj posameznika v komunikacijski mreži je povezan z vodenjem in zadovoljstvom. Vodje imajo osrednji položaj, zato tudi komunicirajo z več posamezniki kot ostali. Tak položaj običajno prinaša tudi večje zadovoljstvo, hkrati pa nevarnost informacijske preobremenjenosti.

- Krog je sistem komuniciranja, kjer ni nihče v centralni poziciji, udeleženci so enakopravni. Primeren je za projektno delo, v podjetniški praksi je redkejši.
- Veriga je sistem komuniciranja, pri katerem prva oseba prenese sporočilo drugi, druga tretji, tretja četrti. Pri tem se osnovno sporočilo pogosto izkrivi. V podjetjih je ta sistem pogostejši v hierarhično strukturiranih organizacijah (vojska, policija).
- Kolo predstavlja komunikacijski sistem, kjer je oseba v središču centralna (običajno vodja), ima in sprejema največ informacij, sprejema odločitve, nadzoruje potek dela. Pri udeležencih se praviloma pojavlja manjše zadovoljstvo.
- Ipsilon je sistem komuniciranja, kjer imajo več informacij tisti, ki so bližje vodji (poslovno ali zasebno), oddaljeni pa dobijo informacije le od posrednikov.
- Mreža je sistem komuniciranja, kjer si vsi udeleženci medsebojno izmenjujejo informacije in sodelujejo pri odločanju. Ta sistem prinaša večje zadovoljstvo udeležencev, je zelo primeren za ustvarjalno delo, zahteva pa več časa.

2.7 Motnje v komunikaciji

Komunikacijski proces se srečuje s številnimi ovirami. Kot komunikacijsko oviro označujemo vsak dejavnik, ki zmanjšuje natančnost prenosa sporočila, prepreči, da bi bilo sporočilo sprejeto, ali povzroči, da je napačno razumljeno. Dejavnikov, ki vplivajo na nastanek motenj v komuniciranju, je veliko. Komunikacijske ovire se lahko pojavijo na vseh točkah komunikacijskega procesa, pri virih, ki so na voljo sporočevalcu, pri sporočevalcu samem, pri prenosu samem, pri kodiranju in dekodiranju, pri sprejemanju in razumevanju sporočila s strani prejemnika, v okolju sporočevalca in prejemnika, pri povratnem sporočilu ... Njihov skupni učinek pa zmanjšuje učinkovitosti komuniciranja (Kavčič, 2004, str. 20).



Slika 3: Motnje v komuniciranju

Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 70

Vrste motenj v komunikaciji:

1. Motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tuja, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije.
2. Motnje zaradi nesporazumov, kar pomeni, da pošiljatelj in prejemnik sporočila na razumeta enako.
3. Motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti. Informacije se kazijo, zamujajo, se izgubljajo.

Za odpravljanje motenj je bistvenega pomena, da jih pravočasno odkrijemo in da znamo odkriti, kje nastanejo, na komunikacijski poti, pri pošiljatelju ali prejemniku (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 69, 70).

Motnje pri pošiljatelju nastanejo zlasti iz naslednjih razlogov:

- Sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno.
- Sporočilo je neprimerno kodirano, slabo prenaša prenos in ga je pri prejemniku težko dekodirati.
- Pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika.

Motnje pri prejemniku pa so:

- Prejemnik za sporočilo ni zainteresiran.
- Prejemnik razume sporočilo tako kot to njemu ustreza.

- Preveč sporočil naenkrat.
- Sporočilo je po vsebini predolgo, dolgovezno.
- Prejemnik hkrati sprejema tudi druga sporočila, ki so v tistem trenutku zanj pomembnejša.
- Prejemnik ni skoncentriran na sporočilo.
- Prejemnika preveč prevzame vpliv pošiljatelja, tako da zaradi navdušenja, strahu ali spoštovanja ne dojema, kar mu sporoča.

Med motnje na komunikacijski poti štejemo:

- Vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik.
- Prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, telefaks, prekinjena povezava med računalniki).
- Število posrednikov stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu.

2.8 Uspešno komuniciranje

Komuniciranje je učinkovito, kadar daje največ rezultatov ob dani porabi sredstev podjetja ali tistega, ki komunicira. O učinkovitem komuniciranju govorimo tudi, ko zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev.

Učinkovito komuniciranje pa ni nujno tudi uspešno. Za uspešno komuniciranje štejemo tisto, pri katerem so doseženi cilji, ne pa obsežnost in intenzivnost komunikacijske dejavnosti. Če cilji niso usklajena sestavina ciljev vsakega podjetja, ki mu komuniciranje služi, tega komuniciranja ne moremo šteti za uspešno, tudi v primeru, če naše poslovno komuniciranje izpolnjuje naloge in cilje komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 21, 22).

Da lahko označimo poslovno komuniciranje za uspešno mora vplivati na udeležence v lastni in v drugih organizacijah na takšen način, da ti spremenijo svojo naravnost in delovanje tako, da omogočijo podjetju doseči njegove cilje.

3 ŠTIRJE SLOGI KOMUNICIRANJA

Možina (1998) razlikuje štiri komunikacijske stile, ki jih opredeli na osnovi načina razmišljanja, vedenja, čustvovanja in odnosa posameznika do drugih.

3.1 Analitik

Analitik presoja razmerja, je naravnani na dejstva, številke in podatke.

NARAVNANOST	ZNAČILNOSTI
PRAVILOMA	
Dejstva, številke, podatki	Linearna orientiranost v času
Razumen	(preteklost-sedanost-bodočnost)
Analitičen	Dobro organiziran
Sistematičen	Umirjen
Metodičen	Reševalec problemov: spoznava
Logičen	probleme, razvija rešitve, jih
Odločen	tehta in preizkuša
Tehta alternative	Trden
Previden	Žilav
Urejen	Se izogiba čustvenosti
Racionalen	Skeptičen
Redoljubn	Se ne odloča brez razmisleka
Temeljiti	Dosleden
VČASIH	
preveč previden	Brez občutka
Konservativen	Dolgovezen
Neodločen	Nečustven
Tog	Pretirano resen
Dogmatičen	Brez vizije
Mehanističen	Nedomiseln
Neoseben	Preveč uraden
Negotov	Drži se predpisov
Hladen	Analizira
Ne izrablja priložnosti	Trmast

Tabela 1: Štirje slogi komuniciranja: Analitik

3.2 Povezovalc

Povezovalc predvsem presoja vrednote.

NARAVNANOST	ZNAČILNOSTI
PRAVILOMA	
Osebna razmerja	Naravnost v času: preteklost
Topel in razumevajoč	Tradicionalen, izkušnje iz preteklosti
Čustven	Spontan
Medsebojno vplivanje med ljudmi	Prepričljiv
Medsebojni stiki med ljudmi	Zvest
Vživlja se v ljudi	Potrpežljiv
Introspektiven	Pomaga drugim
Dober poslušalec	Spodbujajoč
Rahločuten	Tolmači vedenje
Dojemljiv	Zna oceniti ozračje
Uvideven	Preiskuje čustva drugih
Prilagodljiv	Rad pomaga
VČASIH	
Zanaša se na navdih	Subjektivni
Ravna po občutku	Impulziven
Defenziven	Odvisen od razpoloženja
Pretirano odziven	Ravna po zaupanju
Ima pretanko kožo	Preveč personalizira
Manipulira	Nima dovolj dokazov
Odlaga	Dovzeten za nasprotno vplive
Čustven	Preveč se ukvarja z interesi
Spletkari	Je sentimentalni
Večno je v skrbeh	

Tabela 2: Štirje slogi komuniciranja: Povezovalc

3.3 Snovalec

Snovalec presoja predvsem naravo zadev, njihov pomen in smisel.

NARAVNANOST	ZNAČILNOSTI
OBIČAJNO	
Snuje zamisli, koncepte in teorije	Časovna naravnost: v bodočnost
Domiseln	Nejevernež
Inovativni	Ureja zadeve: opredeljuje, si predstavlja,

Ustvarjalen	prednostno razporeja, povezuje,
Široko razgledan	in načrtuje
Idealističen	Vizionarski
Izviren	Snuje sveže in novotarske zamisli
Začenja novosti	Ni rad utesnjen
Svet mu je polen možnosti	Ima svoj lasten svet
Globok mislec	Intuitiven
Vprašujoč	Iznajdljiv
VČASIH	
Izogiba se majhnosti	Je v slonokoščnem stolpu
Ne predlaga dokazov	Nejasen
Nima potrpljenja za podrobnosti	Nepopustljiv
Preveč abstrakten	Nepraktičen
Vzvišen	Uhaja iz dosega
Milostljiv	Nerealističen
Sam zase	Izgublja stik
Preveč razumski	Preveč teoretičen
Brezbrižen do stvarnosti	Nepreizkušen
Egocentričen	V oblakih

Tabela 3: Štirje slogi komuniciranja: Snovalec

3.4 Pobudnik

Pobudnik presoja predvsem trenutno aktualnost zadev.

NARAVNANOST	ZNAČILNOSTI
OBIČAJNO	
Energičen	Časovna naravnost: na sedanjost
Dejaven	Zagnan
Objektiven	Spreminja zamisli v dejanja
Pragmatičen	Delavec
Naravn na izide	Deluje in poskuša
Odločen	Dinamičen, priganjač
Neposreden	Naravn v rast
Trdno stoji na tleh	Iznajdljiv
Samozavesten	Neutruden
Trdno stoji na tleh	Nepotrpežljiv
Samozavesten	Iskriv
Teži k popolnosti	Izžareva poslanstvo, nujnost
Zadeve opravi do kraja	Uči se ob izkušnjah

Uvaja	
Nerad se vrti v krogu	
VČASIH	
Prezre dolgoročnost	Je proti razumstvu
Deluje po vzgibu	Preveč poudarja kratkoročne izide
Priganja druge	Stopa na prste
Ima predsodke	Preveč poenostavlja
Ukrepa, preden je premislil	Kratkoviden
Strelja z boka	Pristranski
Krizno naravnan	Nabija v prazno
Prezgoden v dejanjih	Aroganten

Tabela 4: Štirje slogi komuniciranja: Pobudnik

Pri posameznikih ne gre za uporabo enega samega stila, ampak za kombinacijo različnih stilov, pri čemer je običajno eden bolj poudarjen (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 89–91).

4 RAZLIČNI TIPI KOMUNICIRANJA

4.1 Teorije »X«, »Y« in »Z« ter štirje tipi vedenja, ki se jim prilagaja slog vodenja

Teorije XYZ nam služijo kot opredeljevanje ljudi glede na »dobre in slabe«. Tako pesimističnemu X kot optimističnemu pogledu Y manjka realnost. Zato nam je najbližji Z koncept, ki predstavlja realističen pogled na ljudi. Koncept Z sprejema ljudi takšne, kot so, čeprav se v različnih situacijah obnašajo različno.

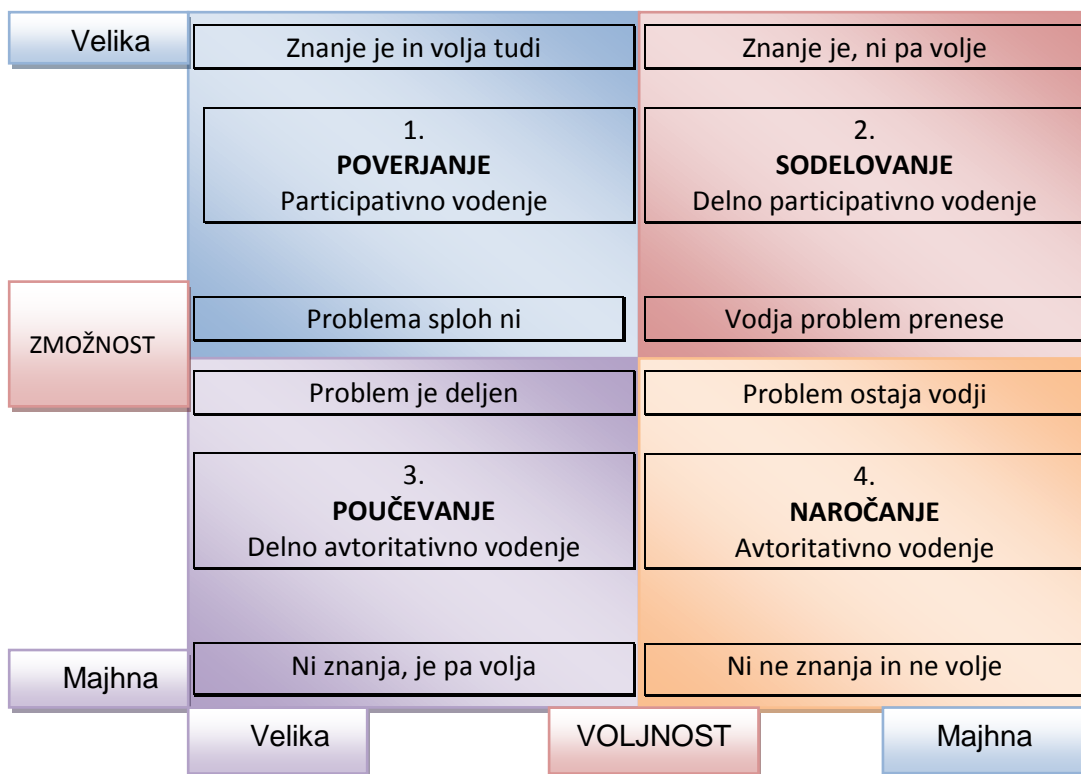
Teorija X – človek je zver, po naravi je hudoben, osnovno vodilo je biologija, način za spodbujanje je prisila, v razmerju do drugih ga vodi tekmovalnost, osnovna celica v družbi je posameznik, pogled na ljudi je pesimističen.

Teorija Y – človek je bitje, ki se uveljavlja, po naravi je dober, osnovno vodilo je humanizem, spodbujanje ni potrebno – prostovoljnost, v razmerju do drugih ga vodi sodelovanje, osnovna celica v družbi je skupina, pogled na ljudi je optimističen.

Teorija Z – človek je bitje z voljo, po naravi je dober ali slab, odvisno od situacije, spodbujanje na osnovi razuma, v razmerju do drugih ga vodi soodvisnost, osnovna celica v družbi je interakcija (medsebojna akcija, medsebojni stik, vpliv ljudi), pogled na ljudi je realističen.

Odvisno od pripravljenosti na sodelovanje, pri čemer gre za zmožnost in voljnost posameznikov, imamo po Možini (1998) štiri tipe vedenja ljudi, ki jim prilagodimo slog vodenja

- **naročanje** (pripravljenost sodelavcev nizka – malo zmožni in malo voljni) X,
- **poučevanje** (pripravljenost sodelavcev večja – malo zmožni, zato pa voljni) Y,
- **sodelovanje** (pripravljenost sodelavcev še kar dobra – zmožni so, vendar ne kaj prida voljni) Y,
- **poverjanje-delegiranje** (pripravljenost sodelavcev velika – zmožni in voljni).



Slika 4: Štirje slogi vodenja

Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 32

4.2 Trije tipi osebnosti glede na način zaznavanja

V naših možganih so trije komunikacijski centri, ki jim rečemo vizualni, avditivni in kinestetični. Možganski centri in njihove povezave predstavljajo jezik medsebojne komunikacije. Ko si stvari med govorom predstavljamo, komuniciramo s pomočjo vizualnega centra, smo z njim povezani tudi v možganih in uporabljamo čutilo za vid. Značilnosti pri vizualni komunikaciji so hitrost govora, gibov in misli. Če komuniciramo preko avditivnega centra, smo povezani z delom možganov, kjer je avditivni center in največ uporabljamo čutilo za sluh. Avditivna komunikacija je počasnejša, pogovori so daljši, misli, glava in dihanje pa so usklajeni. Pri komunikaciji preko kinestetičnega centra pa smo povezani z delom možganov, kjer je kinestetični center. Kinestetična komunikacija je počasnejša, globlja in tudi nekoliko težja.

Naši trije čutni kanali nam torej predstavljajo celoto naših izkušenj. Imenujemo jih zaznavni načini. Način, ki ga najpogosteje uporabljamo, je naš primarni zaznavni način. Glede na to, kateri komunikacijski center najpogosteje uporabljamo, se ljudje ločimo glede na tri različne zaznavne tipe osebnosti: vizualni, avditivni in kinestetični zaznavni tip.

4.2.1 Vizualni zaznavni tip

Preiskave kažejo, da je kar 60 odstotkov ljudi vizualnega tipa, kar pomeni, da zaznavajo pretežno s pomočjo vida. Vizualni tip človeka ima v spominu shranjene prizore, dogodke, kot na fotografijah, in jih ob priklicu lahko vidimo. Poudariti pa je treba, da ima vizualni tip vgrajen tudi avditivni in kinestetični način zaznavanja, saj se nihče ne more v celoti izražati samo skozi en zaznavni način.

Vizualni tip človeka prepoznamo po tem, da dihajo hitreje in višje v prsnem košu, njihov dih pa je plitek. Imajo izrazit glas, ki je napet in višji, govorijo pa neenakomerno hitro. Njegova glava je pri komuniciranju nekoliko privzdignjena, ramena so postavljena nazaj, oči pa jasne s pogledom navzgor, desno ali levo. Vizualni ljudje so po navadi vitkejši z dolgim trupom in vitkim telesom.

Zaradi njihove živahnosti lahko vizualni tip po pomoti označimo za arogantnega, saj so njegovi miselni procesi zelo hitri, do drugih pa je manj potrpežljiv in občutljiv. Vizualni tip zna zelo dobro sporočati svoja čustva, zato ne doživlja tako velikih čustvenih vzponov in padcev (Peklenik, 2008/09, str. 15–17)

4.2.2 Avditivni zaznavni tip

Avditivni tipi dojemajo svet glede na to, kakšen zven imajo stvari, in so v mnogih pogledih bolj odvisni od svojega načina zaznavanja kot vizualni ljudje od svojega vida. Avditivnih tipov je približno 20 odstotkov. Njihova pozornost je zelo osredotočena na pojav zvoka, zato jih zlahka zmoti kakšen vsiljiv zvok. Težje kot drugi prenašajo neharmonični hrup ali kakšen oster zvok. Avditivni tipi komunicirajo z besedami, uživajo v dialogu in so med vsemi tremi najbolj pozorni poslušalci. Avditivni tipi si najbolje zapomnijo glasove, to je višino in jakost zvoka. S spominom na glasove si lahko priključijo tudi druge, v preteklosti zaznane zvoke.

Avditivni tipi niso tako gibljivi kot vizualni. Pri gibanju so bolj preudarni in manj sunkoviti. Občudujejo eleganco in tiste, ki obvladajo spretnosti govorništva. Avditivnemu tipu je pomembno, da mu informacije ne razlagamo monotono. Avditivni tip človeka opazimo po njegovih lastnostih. Takšni ljudje dihajo bolj sproščeno, pa tudi bolj pravilno in ritmično. Njihov glas je jasen in zvočno prijeten, ker dihajo nižje v prsnem košu. Ti ljudje niso tako vitki kot vizualni in ne tako mišičasti kot kinestetični tipi. Njihova struktura nam ne more pomagati pri prepoznavanju avditivnih tipov. Avditivni tip ima pogled usmerjen na desno, kadar oblikuje misli v besede, v levo, kadar priklicuje zapomnjene zvoke, in vedno v levo navzdol, kadar išče dialog.

Pogovor iz preteklosti si zapomnijo tako, da slišijo izrečene besede, s čimer sestavijo celotni pretekli dogodek. Čustev se oklepajo dalj časa kot vizualni tipi, prijateljstva in razmerja zelo težko prekinejo, nerazrešene probleme pa avditivni ljudje rešujejo najdlje (Peklenik, 2008/09, str. 15–17).

4.2.3 Kinestetični zaznavni tip

Kinestetični ljudje so z okoljem povezani preko naših občutkov. Jih je prav tako kot avditivnih tipov približno 20 odstotkov. Kinestetik občuti, če je dobra ali slaba, primerna ali neprimerna. Kinestetik najbolj ceni občutljivost in si želi razumevanja, zato je tudi do drugih razumevajoč in sočuten. Zna se vživeti v sogovornikove občutke sreče, žalosti in bolečine. Kinestetik uživa v pogovoru tako, da zvoke in podobe preoblikuje v občutke.



Lastnosti, po katerih so prepoznavni, so, da dihajo nižje v predelu prepone ali trebuha in zato je njihov glas globok in nizek. Hitrost in globina dihanja se pri kinestetičnem tipu prilagajata trenutnim občutkom. Govorijo pomirjajoče, sočutno in vlivajo zaupanje.

Premori med mislimi so daljši kot pri avditivnem tipu. Kinestetični tip človeka je po navadi mišične in vitke postave. So pa tudi tipi, ki imajo mehko in polno telo. To so tisti, katerih kinestetična usmerjenost ni zunanja ampak notranja. Kinestetiki imajo samo en očesni položaj, ki nakazuje, da vstopajo v kinestetični zaznavni način, to je pogled desno navzdol (Peklenik, 2008/09, str. 16, 17).

4.3 Tipi osebnosti glede na temperament

4.3.1 Kaj je temperament?

Temperament je način našega odzivanja in delovanja, h kateremu se nagibamo v različnih situacijah. Naš temperament v veliki meri pogojuje naše čustvene odzive, vpliva na način komunikacije, na medsebojne odnose in tudi na delovne zmožnosti. Obarva naš odnos do ljudi in življenja nasploh. Vrsto temperamenta lahko pri sebi in drugem razbiramo skozi obnašanje, način in glasnost govora, mimiko, geste in tudi preko aurične komunikacije, torej skozi subtilno energijo, ki jo človek oddaja.

Razumevanje in razlago temperamentov je podal že Grk Hipokrat približno 400 let pred našim štetjem. Definiral je štiri osnovne tipe temperamentov, ki so: sangvinik, kolerik, flegmatik in melanholik. Hipokrat je nauk o štirih tipih temperamentov oblikoval na podlagi učenja grškega filozofa Empedoklesa o štirih osnovnih prvinah

oz. elementih, ki naj bi v različnih mešanica sestavljale veselje. To so: zrak, ogenj, voda in zemlja. Hipokrat pa je sedež teh štirih osnovnih elementov prepoznal v štirih telesnih sokovih v človeku, ki naj bi bili odgovorni za človekovo zdravje in vedenje. Zrak je povezal s krvjo in sangvinikom, ogenj z žolčem in kolerikom, vodo s sluzjo in flegmatikom ter zemljo s črno sluzjo in melanholikom, katere pa bomo kasneje preučevali v praktičnem delu diplomske naloge. Sama beseda temperament izhaja iz latinske besede 'temperamentum' in pomeni 'mešanica' ali tudi 'prava mešanica'. Hipokrat je predpostavil, da so v vsakem človeku ti štirje sokovi pomešani in tvorijo njegov temperament. Bolj ko so elementi uravnoteženi, bolj je uravnovešeno posameznikovo ravnanje. Bolj pa kot kateri element prevladuje nad drugimi, bolj se ruši psihološko ravnovesje in zdravje človeka. Posvetimo se sedaj osnovnim značilnostim posameznih temperamentov, njihovim vrlinam in pomanjkljivostim.

Slika 5: Štirje tipi temperamentov

Vir: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Slika:Lavater1.jpg>

4.3.2 Popularni sangvinik

DOBRE LASTNOSTI	SLABOSTI
Rad ima ljudi.	Motiviran s čustvi.
Z lahkoto se spoprijatelji.	Ne mara urnikov.
Hitro se razburi.	Ne zna reči »ne«.
Službo si zlahka najde.	Išče opravičila.
Ima smisel za humor.	Hitro mu je dolgčas.
Zna očarati ljudi.	Nima občutka za čas.
Ustvarjalen.	Se preveč razburja.
Uspešen v aktivnostih.	Zlahka ga lahko zmotimo.
Odličen prodajalec.	Manjka mu cilj.
Odličen pripovedovalec.	Preveč govori.

Tabela 5: Popularni sangvinik

Sangvinika lahko prepoznamo po njegovih kretnjah, gibih in mimiki, po hitrem govoru in skakanju v besedo, po dotikanju sogovornika, po zanimivem pripovedovanju in glasnem smehu, po spreminjanju misli in navad, po pozabljanju obljubljenega ... Sangvinični temperament je bolj ekstravertiran in optimistično naravnani. Odlikuje ga tudi smisel za humor in nastopanje, radovednost, sproščenost in igrivost. Intuitivno se zaveda, da sam le stežka dokonča začeto, zato potrebuje druge ljudi, ki mu njegove zamisli pomagajo uresničiti. V skupini ali družini je običajno sangvinik tisti, ki zna navdušiti in pritegniti druge k novi aktivnosti.

Sangviniki svoj čustveni odziv in razpoloženje zelo hitro spreminjajo, pa tudi po površnosti so znani. Ta površnost je najbolj moteča v medsebojnih odnosih. Naredili

bi jim krivico, če bi rekli, da so čustveno površni, a nagnjenost k temu je zagotovo prisotna. Sangviniki imajo veliko idej in se hitro znajdejo v različnih situacijah. Njihova pozornost je na široko razprostrta, zato opazijo marsikaj in jih tudi veliko stvari navdihuje in vznemirja. To pa gre na račun globine in tudi ponotranjenosti.

Ta temperament je privlačen za druge, saj izžareva lahkotnost in vedrino, v sebi pa skriva tudi marsikatero oviro za razvoj osebnosti in medsebojnih odnosov. Poleg površnosti je taka pomanjkljivost tudi premajhen interes za potrebe drugih ljudi. Čeprav se sangvinik hitro spoprijatelji, običajno ta prijateljstva niso globoka. Naloga, ki ga čaka, je tudi ta, da se prične bolj iskreno zanimati za druge ljudi. Nekateri ljudje, ki jih ta temperament precej obvladuje, se radi izmikajo izzivom življenja tako, da ne prevzamejo dovolj odgovornosti. Na ta način se skrivajo pred problemi. So večni otroci, zabavni, ljubki, a ne odrastejo. Sangvinikom pogosto povzročata težave tudi organiziranost in doslednost. V množici malenkosti se zlahka izgubijo in pozabijo, kaj so pravzaprav želeli.

V tem temperamentu sta prisotna tudi energija vznemirjenosti in nemir. Sangviniki se težko ustalijo in umirijo. Hitre misli, menjavajoča se čustva, včasih tudi težave s koncentracijo so pogost spremljevalec. Vse to pa ne more povsem zatreti njihove ustvarjalnosti, navdiha, idealizma in prijaznosti.

Delovno mesto sangvinika odseva njihov sproščeni stil. Njihove mize so po navadi neurejene in razmetane, tako da se razen njih samih nihče ne znajde v neredu. Predali teh ljudi so v veliki meri nefunkcionalni. Uporabljajo jih bolj za zbiranje različnih predmetov, kot za sistematično shranjevanje kakih dokumentov. Ko odprete te predale, pogosto odkrijete zadnjih deset let zakladov njihovega življenja. Zbirajo veliko osebnih spominkov, zato ni nič čudnega, če na mizi zagledate sliko igrače njihovega otroka, razglednice in razne druge okrasne predmete.

Kako se razumeti s priljubljenim sangvinikom?

Ko ste skupaj s priljubljenim sangvinikom, se zavedajte, da ti ljudje govorijo, ne da bi prej pomislili. Priljubljeni sangviniki odprejo usta zato, da bi ugotovili, kaj govorijo. Izredno radi imajo raznolikost in prožnost. Vedno se mora dogajati kaj novega. Če si želite navdušenja, raznolikosti in kratkočasje, bo sangvinik pravi partner za vas. Ne pričakujte od njih, da bi se spomnili na sestanek ali prišli pravočasno. Tudi če načrtujejo, da bodo prišli bolj zgodaj, vedno pride kaj vmes. Tudi če odidejo pravočasno, se morajo vrniti, ker so nekaj pozabili. Sangvinika morate pohvaliti za vse, kar naredijo. Komplimenti so hrana priljubljenega sangvinika. Brez njih ne preživijo. Sangvinikom prinesite darila: kljub temu da imajo še posebej radi nove igrače, se bodo razveselili prav vsakega darila. Naj vas ne moti, da se norčujejo iz tistega, kar druge spravlja v zadrego. Priljubljeni sangviniki radi pripovedujejo o

svojih napakah, zato jih poslušajte in jim ne pridigajte, kako bi se težavam izognili. Morda je najpomembnejši nasvet za dobro razumevanje s priljubljenimi sangviniki, da se zavedate njihovih dobrih namenov. Priljubljeni sangviniki si tako močno želijo, da bi bili priljubljeni in bi jih ljudje imeli radi, da želijo drugim ugoditi in nikomur ne želijo povzročati težav (Littauer, 1999, str. 67–92).

4.3.3 Popolni melanholik

DOBRE LASTNOSTI	SLABOSTI
Načrtovalec.	Pomanjkanje spontanosti.
Dobro dela sam.	Lahko zaide v depresijo.
Rad ima grafe.	Zelo varčen.
Odličen s številkami.	Naivno idealističen.
Organiziran.	Pod pritiskom ne dela dobro.
Rad dela v tišini.	Pretirano perfekcionističen.
Natančen.	Potrebuje veliko časa.
Analitičen .	Težko ga je zadovoljiti.
Pošten.	Slabše dela v skupini.
Rad ima lepoto .	Pretirano natančen.

Tabela 6: Popolni melanholik

Ključne besede, s katerimi opisujemo melanholika, so: introvertiran, pesimist, urejen, premišljen, analitičen, globok in občutljiv. Rad razmišlja v stilu: zakaj se ravno meni to dogaja, življenje je tako krivično do mene ipd. Melanholiki pogosto mislijo, da drugi niso dovolj dobri, da bi jim zaupali neko delo, zato ga raje opravijo sami. V tem lahko prepoznamo eno najmočnejših hib melanholikov in to je perfekcionizem. Ta se lahko kaže na vseh področjih življenja: od domačih del do službenih obveznosti. Seveda perfekcionizem pričakujejo tudi od drugih.

Melanholiki so najbolj ponotranjeni in okolici tudi težko razumljeni. Nekateri bolj umetniško usmerjeni melanholiki lahko iz svojih globin pritegnejo neverjetne misli in vprašanja. So misleci, filozofi in analitiki. Med poeti, pisatelji in slikarji pogosto najdemo izrazite melanholike. Njihovo psihološko življenje je bogato, sami ga lahko doživljajo tudi tragično ali pesimistično. Melanholiki najhitreje zdrsejo v depresije in se iz njih težko izvlečejo. Težko pozabljajo prizadetosti in včasih tudi leta pestujejo bolečino. Kot je sangviniku naravno, da je pozornost razpršena in široka, je melanholik svojo pozornost sposoben usmeriti globoko in v neverjetne podrobnosti. Lahko na škodo celote, ki jo spregleda. Zanj nič ni preprosto. Vse ima nek globlji pomen, ki ga želi najti. Pogosto za zaplete v okolju krivi sebe. Melanholik je dober zaupnik, prijatelj ali terapevt, saj z enako pozornostjo kot vrta po sebi, prisluhne tudi drugim. Tudi tam, kjer se dela s številkami, tabelami in statistiko, lahko melanholiki izrazijo svoje talente: natančnost, potrpežljivost in smisel za podrobnosti. Te lastnosti pa so za družinski krog lahko zelo duhamorne. Marsikatera mama (ali oče)

s preciznostjo melanholika uničuje vzdušje sproščenosti in veselja v svojem domu. Brezhiben red v omarah, kuhinji, kopalnici ... je za vse ostale temperamente mnogo manj pomemben.

Melanholiki pogosto prezrejo, da ima življenje tudi lepo plat. Skozi življenje in lekcije, ki jih doletijo, se učijo zniževati merila, zase in za druge. Spoznanje, da v življenju stvari niso popolne v smislu njihovih pričakovanj, pa je tisti korak, ki jih sprosti in prebudi večje zaupanje v življenje.

Delovno mesto melanholikov izgleda tako kot oni: urejeno, popolno in čisto. Vsi dokumenti so tam, kjer morajo biti, knjige lepo zložene in arhivi sistemsko razvrščeni. Na mizi je zadnji projekt, ki ga delajo vedno na vrhu. Spoznamo jih tudi po tem, da imajo s seboj vedno urnike ali planerje. V njih je zapisano popolnoma vse, od prvega do zadnjega sestanka, časa kosila, malice ali obiska prijatelja. Življenjsko načelo popolnih melanholikov je: če je nekaj vredno narediti, tudi zasluži, da to dobro naredimo. Zanj ni nikoli pomembno, kako hitro lahko nekaj naredi, ampak kako dobro. Popolni melanholiki ne marajo zapravljati denarja in vedno želijo napraviti dobro kupčijo. So izredno skrbni ljudje in imajo dober posluš za druge ljudi.

Kako se razumeti s popolnimi melanholiki?

Pri popolnih melanholikih se ves čas zavedajte, da so zelo občutljivi in se hitro užalijo. Ta občutljivost je pozitivna lastnost melanholikov, zaradi katere imajo dragoceno, globoko in čustveno nprav, če pa je pretirana, jih lahko ti občutki hitro prizadenejo. Če opazite, da se je nad njegovo glavo pojavil črni oblak, se mu iskreno opravičite in razložite, da pogosto kaj prehitro rečete, ne da bi prej pomislili. Dokler ne razumete popolnih melanholikov, se ne zavedate, da na življenje gledajo pesimistično. Ker so popolni melanholiki negotovi v ljubezni do drugih, dvomijo tudi v pohvale, ki jih prejmejo. To spoznanje vam bo pomagalo, da jim boste dali iskrene, mirne in življenjske pohvale in se pri tem ne boste razburili, če vam bodo odgovorili: »Kaj ste v resnici s tem mislili?« Sprejmite, da imajo popolni melanholiki včasih radi mir. Uživajo gledati v zrak, vdihovati svežo sapico in meditirati v mesečini. Če lahko razumete to načelo, vas bodo popolni melanholiki občudovali (Littauer, 1999, str. 67–92).

4.3.4 Močni kolerik

DOBRE LASTNOSTI

SLABOSTI

Odločen.	Vztraja pri svojem prepričanju.
Reševalec problemov.	Ima majhno potrebo po prijateljih.
Neustrašen aktivist.	Preveč samozavesten.
Rad ima izzive.	Ne zna se sprostiti.
Rojen vodja.	Živčen deloholik.

Hiter organizator.	Boji se da bi izgubil nadzor.
Orientiran k proizvodnji.	Pričakuje popolno vdanost.
Odličen v krizi.	Avtoritete se nasilno polašča.
Samo obvladan.	Nečustven.
Običajno ima prav.	Manipulira z drugimi.

Tabela 7: Močni kolerik

Koleriki so, podobno kot sangviniki, bolj ekstravertirani in izredno impulzivni. Imajo veliko čustveno moč, ki jo burno izražajo. Še zlasti jezo. Značilno za njih je, da brez razmišljanja prestopajo meje v medsebojnih odnosih in kar mimogrede odločajo še za druge, ne da bi jih ti za to prosili. Koleriki imajo veliko energije in so pri vsem, česar se lotijo, tudi zelo učinkoviti. Preden se sangvinik organizira, je kolerik že končal delo. Seveda, ko pa mu je cilj zelo pomemben. Problem pa nastane, ker na poti do cilja 'tepta' vse, kar mu pride na pot, tudi sodelavce ali družinske člane. Značilno zanje je, da zelo težko sprejemajo druge temperamente in njihove odzive.

Koleriki so do drugih pogosto žaljivi in nepotrpežljivi. Sočutje je nekaj, kar v njihovem življenju pogosto manjka. Mislijo, da imajo v glavnem prav, zato težko uvidijo svoje zmote in se še težje opravičijo. Življenje imajo radi v svojih rokah. Morda jih prav zaradi te značilnosti pogosto iztiri bolezen, ki jim ta nadzor vzame. Mnogi pripovedujejo, da se njihovi partnerji, ki so izraziti koleriki, pretvorijo v nebogljenе in ubogljive bolnike v času bolezni. Tudi soočanje z boleznijo drugih za njih ni lahka naloga.

Tisto, kar velja spodbujati in ceniti pri kolerikih, je njihova močna volja, včasih tudi vizionarstvo. Za njih so ovire izzivi, za katere vedo, da jih lahko premagajo. Ne bojijo se tvegati ali poskusiti česa novega. Zgodovina je polna mož in žena, ki so dali viden prispevek k razvoju človeštva (politika, znanost, umetnost ...), zanje pa so njihovi sodobniki znali povedati, da so bili koleriki.

Močni kolerik je dinamična oseba, ki sanja neuresničljive sanje in se hoče dotakniti nedosegljive zvezde. Vselej cilja, dosega in uspeva. Priljubljeni sangvinik govori, popolni melanholik razmišlja, močni kolerik pa dosega. Njegov temperament najlažje razumemo in z njim shajamo, vse dokler upoštevamo njegovo zlato pravilo: »To naredi po moje in TAKOJ!« Koleriki so podobni sangvinikom po tem, da so odprti, brezbrizni in optimistični. Kolerik zna odkrito komunicirati z ljudmi in ve, da se bo vse končalo dobro, dokler bo on imel glavno besedo. Kolerike bolj zanima funkcija kot videz. Imajo izredno močno osebnost in tendenco da vse ljudi prisilijo, da gredo v njihovo smer. Zamujanje je ena glavnih značilnosti kolerikov, saj imajo vedno poln urnik in delajo več, kot lahko. Koleriki nimajo spoštovanja do vašega časa ali prostora. Če se želijo z vami pogovoriti, bodo prišli do vas ne glede na to, kje ste in kaj delate. Koleriki so izmed vseh osebnostnih tipov najtežavnejše in najzahtevnejše

stranke. Če se z vami ne strinjajo, ali pa jim izdelek ni všeč, vam bodo to povedali naravnost, brez ovinkarjenja in brez izbranih besed.

Delovno mesto kolerikov je sproščenega videza in jih ne zanima, kako izgleda, zanima jih funkcionalnost. Rajši imajo staro mizo, ki dobro deluje, kot novo, ki dobro izgleda.

Kako se razumeti z močnimi koleriki?

Če imate opravka z močnimi koleriki, morate najprej razumeti, da so rojeni voditelji in jih njihova narava sili v nadzor položaja. Ker so koleriki tako močni, jim morajo ljudje kljubovati s podobno močjo. Koleriki sicer nočejo vsiljevati svoje volje, marveč v različnih položajih hitro odkrijejo logično rešitev in predvidevajo, da tudi vi hočete, kar je »pravilno«. Ko poznate njihov mišljenjski vzorec, se jim lahko uprete. Za kar vas bodo spoštovali. Če koleriku pustite, da vas rine sem in tja, bo s tem nadaljeval. Predvsem vedite, da vas nočejo prizadeti. Ker kolerik izreče, kar tisti hip misli, in ne razmišlja o sogovornikovih občutkih, ga pogosto prizadene. Če vemo, da kolerik noče nikogar prizadeti, kadar pove nekaj naravnost, bomo lažje in brez razburjenja sprejeli njegove hitre pripombe. Ker se močni kolerik ukvarja z resničnostjo in prakso, običajno ne sočustvuje z bolnimi ali šibkimi in nima ljubezni za neljubljene niti časa za obiske v bolnišnici. Niso hudobni ali kruti; zgolj nimajo časa za trpeče. Močni koleriki od otroštva naprej vedo, da imajo prav. Začuda je močni kolerik najbolj sposoben nekaj nagonsko pravilno oceniti. Če niste prepričani, v katero smer naj bi se obrnili, sledite njegovi močni osebnosti (Littauer, 1999, str. 67–92).

4.3.5 Mirni flegmatik

DOBRE LASTNOSTI	SLABOSTI
Miren, dodaja ravnotežje.	Se v nič ne vpleta.
Obvladan, obziren.	Trmast.
Pomirja.	Odlasajoč.
Zanesljiv.	Nenavdušen.
Duhovit.	Preveč miren.
Zna predati naloge drugim.	Brezskrben.
Ima malo sovražnikov.	Ne mara sprememb.
Vztrajen, dosleden.	Sovraži konflikte.
Učinkovit motivator.	Težko ga je premakniti.
Dober poslušalec.	Pomanjkanje pobude.

Tabela 8: Mirni flegmatik

Glavna značilnost flegmatikov je, da vedno ubirajo srednjo pot. Flegmatiki niso tako čudaški in nimajo kakih posebnosti, kot jih imajo ostali tipi osebnosti. Prav tako nimajo nobenih očitnih napak. Flegmatik je lahko srečen kjerkoli in se zna prilagoditi

vsaki situaciji. So popolno nasprotje kolerikom, ki delajo stvari z nekim namenom, medtem ko flegmatiki plavajo, lebdiijo in se počasi gibajo. Flegmatiki so mojstri v reševanju sporov, ki se običajno vnamejo med koleriki. Imajo veliko prijateljev, predvsem zato, ker so izjemni poslušalci.

Flegmatik je bolj introvertiran in je dober poslušalec. Sam pa raje ne govori veliko, še zlasti ne o sebi. Je dober opazovalec in odličen posrednik v sporih. Mnogi diplomati in mediatorji so po temperamentu precej flegmatični. Flegmatiki so od vseh temperamentov najbolj potrpežljivi in če premagajo inercijo, so lahko tudi zelo ustvarjalni. Izogibajo se sporom, saj znajo najti drugo pot do cilja, če se le potrudijo. V družini so lahko pravi balzam za druge.

Če flegmatik svojih slabosti ne odpravi oz. ne prebudi vrlin, lahko postane ciničen in aroganten. Pa tudi len in nezainteresiran. Svoje notranje nezadovoljstvo pogosto stresa navzven. Naloga flegmatika pri osebnem samorazvoju je gotovo ta, da se motivira. Tudi večja čustvena odprtost bo olajšala odnose z drugimi. Samostojno odločanje in prevzemanje odgovornosti pa mu pomagata, da se počuti bolj koristnega in izpolnjenega.

Na delovnem mestu imajo flegmatiki veliko nedokončanih projektov, ki ležijo okrog njih. To je posledica njihove neodločnosti in ne dobro definiranega namena, kaj s projektom pravzaprav želijo doseči. Postavljeni roki flegmatike ne motijo preveč, in končati dirko za njih sploh ni tako pomembno. Na svoji mizi imajo polno stvari in tako na dosego vse, kar utegnejo rabiti. Urejanje in shranjevanje projektov se jim zdi potrata časa in energije.

Najlažje jih spoznate po njihovi mirnosti in neodločnosti. Nimajo naprej določenih ciljev, zato tudi ne razmišljajo vnaprej. Nič ni čudnega če se mirni flegmatik domeni s tremi osebami za povsem različne stvari ob isti uri na določen dan, ko pa pride čas zmenka, ga ni nikjer in vse skupaj mirno prespi.

Kako se razumeti z mirnimi flegmatiki?

Mirni flegmatiki so na tem svetu najbolj uživaški in radoživi ljudje, vendar potrebujejo pozitivno motivacijo. Potrebujejo starše ali partnerje, ki jih spodbujajo in jim pomagajo postaviti cilje. Ko razumemo njihov temperament, se zavemo, da potrebujejo neposredno motivacijo. Mirni flegmatiki so sicer sposobni postavljati cilje, vendar jih pri tem zadržuje njihova nprav – če je le mogoče, se izogonej dolgoročnemu razmišljanju. Ko se boste naučili z njimi živeti, se boste zavedli, da lahko veliko dosežejo, če si vzamete čas in jim pomagata postaviti cilje. Ko enkrat spoznamo, da se mirni flegmatik po svoji naravi nikoli ne navduši, lažje sprejmemo dejstvo, da ljudje s takim temperamentom zaradi novih idej ne skačejo od navdušenja. Čeprav se mirni flegmatiki znajo odločati, raje uberejo pot najmanjšega odpora in prepustijo drugim odločitve o tem, kaj in kdaj bodo počeli. Zaradi svoje

mirne nravi in sprijaznenosti z obstoječim so lahko tarče za neustrašne temperamente, ki želijo zvaliti krivdo na drugega. Preverite, kakšni ste na tem področju, in ugotovite, ali imate navado, da zvalite krivdo na druge. Po izkušnjah se v medsebojnem odnosu še najbolje izkažeta mirni flegmatik in močni kolerik. Flegmatiki so radi vodeni in ob nekom, ki sprejema odločitve, koleriki pa ravno obratno, želijo voditi druge in sprejemati odločitve zase in ljudi okrog sebe (Littauer, 1999, str. 56–92).

5 ODZIV RAZLIČNIH TIPOV OSEBNOSTI NA RAZLIČNE SITUACIJE NA DELOVNEM MESTU – RAZISKOVALNI DEL

5.1 Namen raziskave

Namen naše raziskave je ugotoviti, kateri tip osebnosti glede na temperament prevladuje v storitveni dejavnosti in kako se osebe obnašajo glede na situacije, s katerimi se srečujemo na delovnem mestu. Zanima nas, ali struktura, ki jo bomo dobili s pomočjo ankete, ustreza teoretični podlagi in ali se temperamenti in njihovi odzivi ujemajo.

5.2 Opis metode raziskave

Tip osebnosti smo ugotovili s pomočjo ankete »Test vašega osebnostnega prereza« avtoric Florence Littauer in Marite Littauer iz knjige »Osebnostna sestavljanica«. V anketi je bilo potrebno izmed štiridesetih sklopov s po štirimi opisi pri vsakem sklopu izbrati opis, ki anketiranca najbolj označuje. Prvi del sklopa opisuje močne lastnosti, drugi pa šibkosti. Anketa je od posameznika zahtevala malo več časa, na nekatere opise pa je morda sam težko odgovoril in se je posvetoval s prijateljem, zakoncem ali pa se je vrnil v otroštvo in ugotovil, kako bi takrat odgovoril. Vsak opis v posameznem sklopu pripada enemu izmed tipov osebnosti. Tip osebnosti, za katerega smo zbrali največ opisov, nam določi prevladujoči tip za anketiranca. Če je anketiranec zbral za več tipov osebnosti enako število opisov, smo ga opredelili glede na pozitivne lastnosti, saj menimo, da človeka predvsem opredeljujejo dobre lastnosti. Anketi smo dodali še sedem vprašanj, ki opisujejo različne situacije na delovnem mestu. Odgovore na vprašanja pa bomo povezali z anketirančevim temperamentom. Za dodatne rezultate ankete pa smo ji dodali še tri dodatna vprašanja, in sicer spol, starost in izobrazbo. Anketa je bila anonimna.

Raziskavo smo naredili med sto zaposlenimi v storitveni dejavnosti, saj morajo biti ti delavci še posebej naučeni oziroma talentirani za komunikacijo, saj se po večini vsi vsakodnevno srečujejo s strankami, s katerimi pa delo ni enostavno. Zaposleni v storitveni dejavnosti morajo biti dobri in strpni poslušalci, hitri reševalci problemov, dobri komunikatorji, mirni, dosledni, odločni, natančni, radi morajo imeti ljudi, v kritičnem trenutku pa se morajo hitro odzvati.

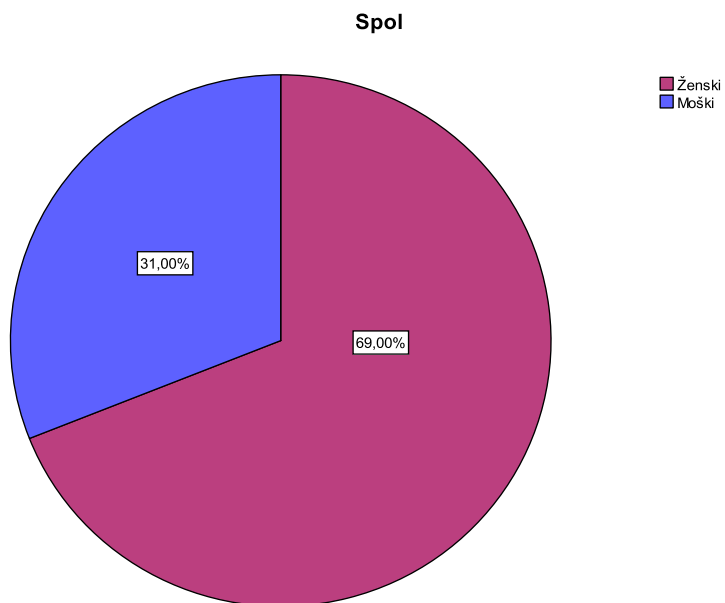
5.3 Rezultati, ki jih pričakujemo

- V storitveni dejavnosti je zaposlenih vsaj 70 % mirnih flegmatikov, saj menimo, da imajo le-ti lastnosti, ki jim omogočajo, da lahko delajo z ljudmi, so mirni, dobri motivatorji in poslušalci, se obvladajo, so obzirni, duhoviti in zanesljivi ter ne marajo konfliktov.
- Zaposleni v storitveni dejavnosti se odzivajo na negativne situacije obzirno in premišljeno.
- Starost je ključnega pomena pri motivaciji. Mlajše generacije bolj motivira dober zaslužek, starejše pa bolj odnosi v podjetju.
- Ženske se odzivajo bolj strpno in umirjeno, moški pa so bolj odločni in se hitreje odzovejo.

5.4 Rezultati raziskave

- Spol

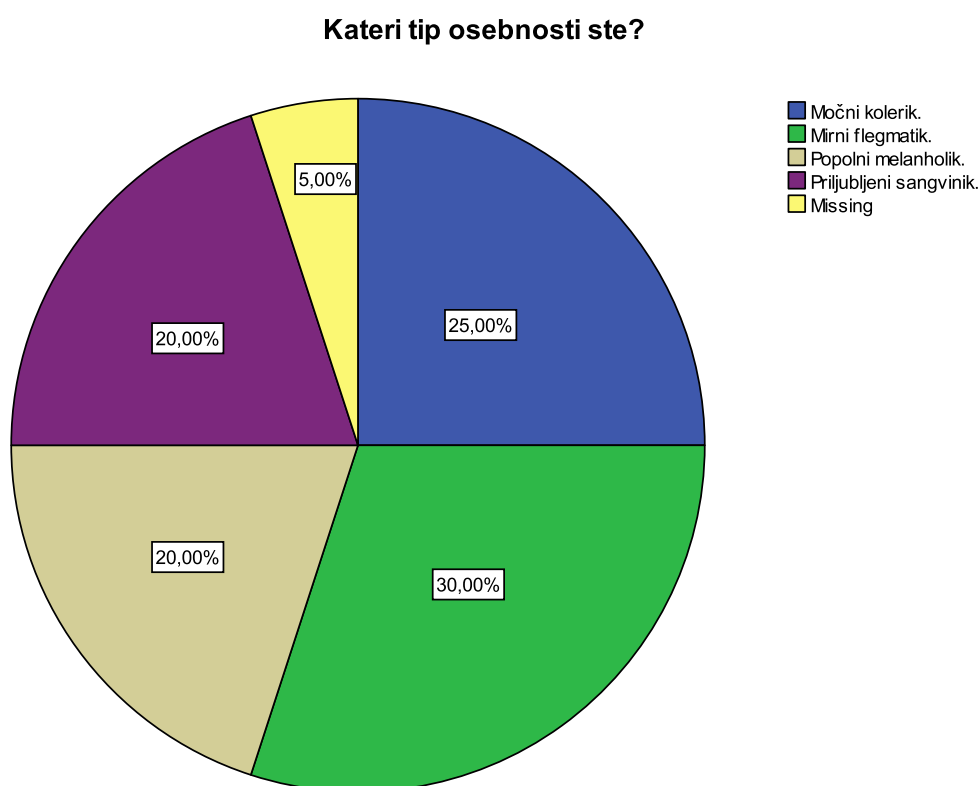
Raziskavo smo naredili med sto zaposlenimi v storitveni dejavnosti, od tega se jih pet ni pravilno opredelilo, kateri tip osebnosti so. Vprašalnike smo delili naključno, v sklopih in ne vsakemu posamezniku posebej. Anketirali smo 69 žensk in 31 moških, kar pomeni, da v storitveni dejavnosti prevladuje ženska delovna sila, če pa bi delali raziskavo v proizvodnji dejavnosti, pa bi bila slika verjetno ravno obratna (glej Priloga 1, Tabela 9).



Graf 1: Spol

➤ Temperament

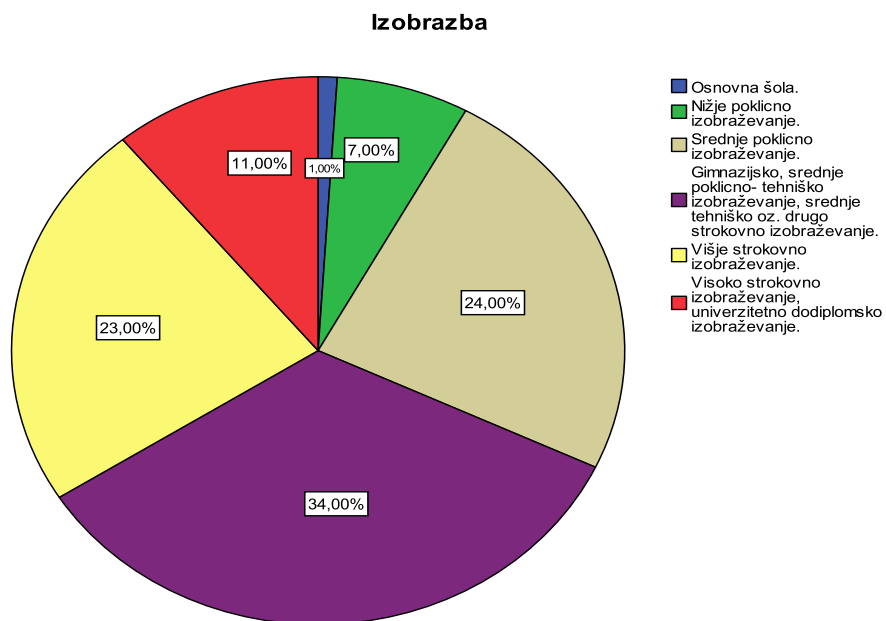
Med temperamenti po pričakovanjih prevladuje mirni flegmatik (30 %), vendar ne v takšni meri, kot smo pričakovali. Sledi mu močni kolerik (25 %), nato priljubljeni sangvinik (20 %) in popolni melanholik (20 %), 5 oseb pa se ni pravilno opredelilo glede na temperament. Glede na to, da so si odstotki posameznega temperameta zelo blizu, bi lahko trdili, da v vsakem temperamentu lahko najdemo lastnosti, ki so pomembne, za dobro sodelovanje med sodelavci in za dobro delo s strankami (glej Priloga 1, Tabela 10).



Graf 2: Kateri tip osebnosti ste?

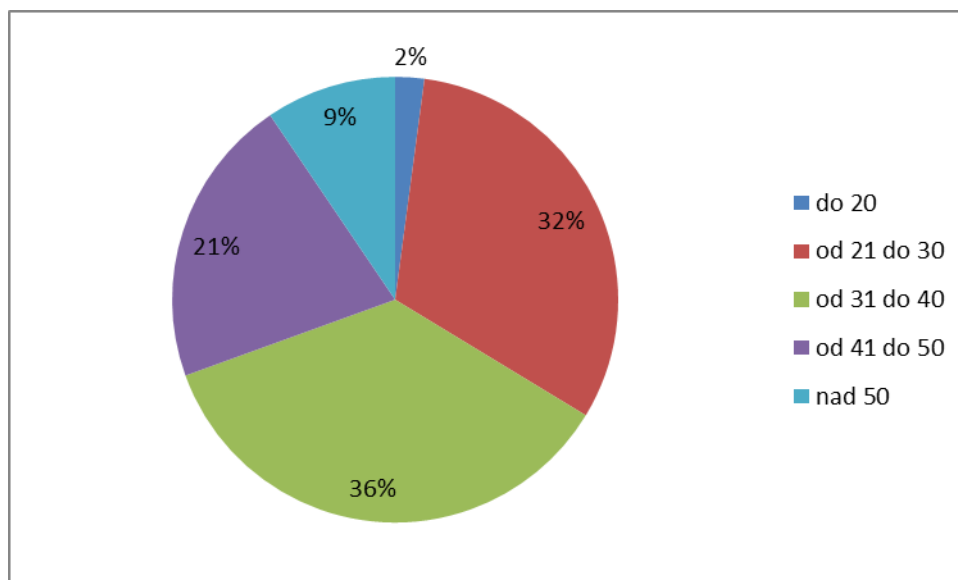
➤ Izobrazba

Izobrazba je gotovo tudi dejavnik, ki vpliva na naš temperament. Višje izobraženi ljudje imajo običajno močnejši temperament, kot pa ljudje z nizko izobrazbo, ni pa to pravilo (glej Priloga 1, Tabela 11).



Graf 3: Izobrazba

➤ Starost

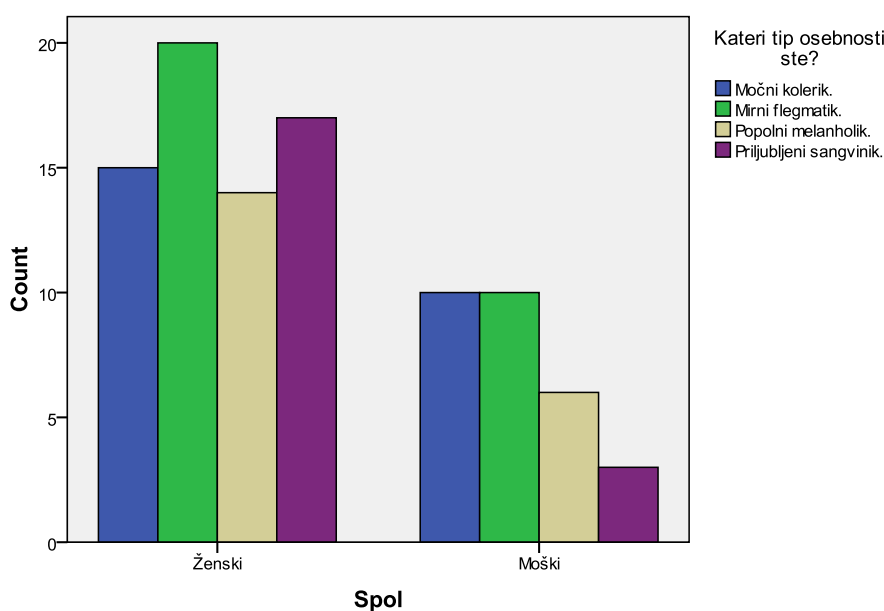


Graf 4: Starost

5.5 Ugotovitve raziskave

Z raziskavo smo hoteli ugotoviti, kako se različni tipi osebnosti odzivajo na različne situacije, ki nastanejo na delovnem mestu, in kako vplivajo na našo osebnost, spol, starost in izobrazbo.

- Kako vpliva spol na tip osebnosti?

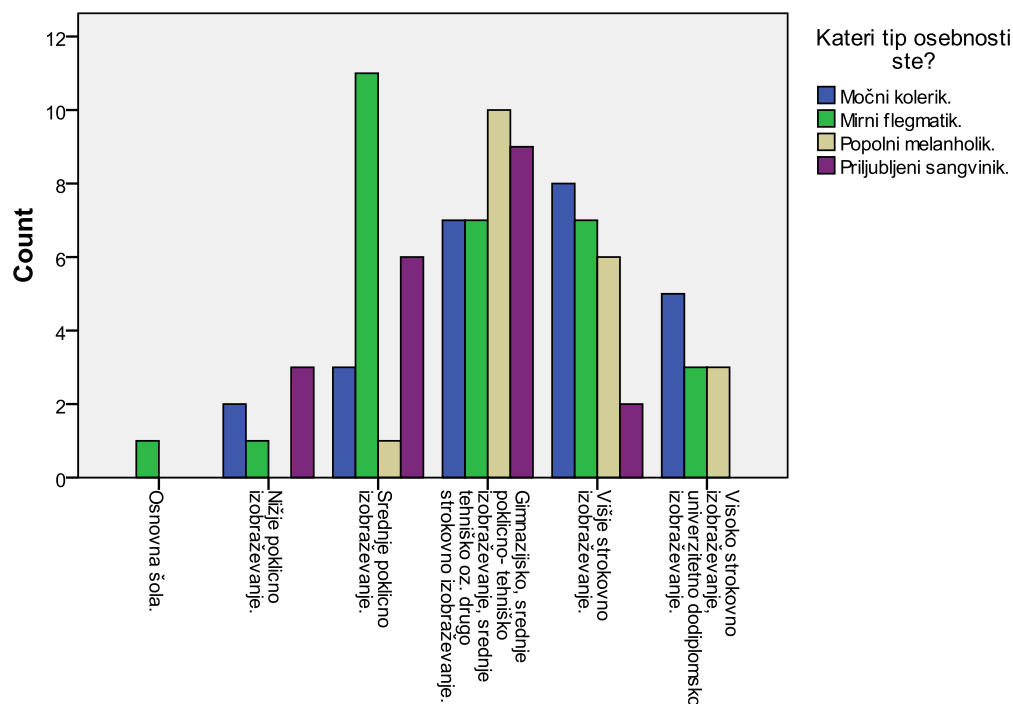


Graf 5: Vpliv spola na tip osebnosti

Kot je bilo pričakovati, je v anketi pri ženski populaciji največ mirnih flegmatikov (30 %), kar kaže njihov temperament: so mirne, duhovite, obzirne, dobre poslušalke, dosledne, ne marajo konfliktov, kar je ključnega pomena za dobre odnose na delovnem mestu. Ovira pa nastane, kadar so preveč brezskrbne, kadar se morajo soočiti s spremembami ali jim zmanjka pobude. Ravno tako enako velja za moške, vendar pa je moški mirni flegmatik (34 %) na drugem mestu, takoj za močnim kolerikom (35%), kar kaže na to, da so moški velikokrat bolj odločni, organizirani in samoobvladljivi v nastalih situacijah kot ženske. Sangvinik izstopa, kjer koli že je. V naši raziskavi se pojavi na drugem mestu (26 %) pri ženskem spolu in na zadnjem (10 %) pri moškem spolu. Sangvinik je rad v centru pozornosti, kar se kaže pri njegovi garderobi, radi se oblačijo živahno, obožujejo velike vzorce v komplementarnih barvah. Privlači jih rdeča, kraljevska in svetlo modra ter turkizna. Spoznamo jih tudi po načinu in tonu govora, ki je razburljiv, včasih preveč čustven in zgovoren, ne zna reči ne in prelega odgovornosti na druge. Melanholiki pa so popolni in urejeni, njihova oblačila pričeska in delovno mesto so urejeni do potankosti. So perfekcionisti, najbolje delajo sami, ne marajo vrveža, so pošteni in

velikokrat jim manjka spontanost. Naštete lastnosti jih velikokrat ovirajo pri medsebojnih odnosih v zasebnem življenju in na delovnem mestu, kar pa jih lahko vodi v depresijo (glej Priloga 1, Tabela 12).

- Velik vpliv na naš temperament ima tudi izobrazba.

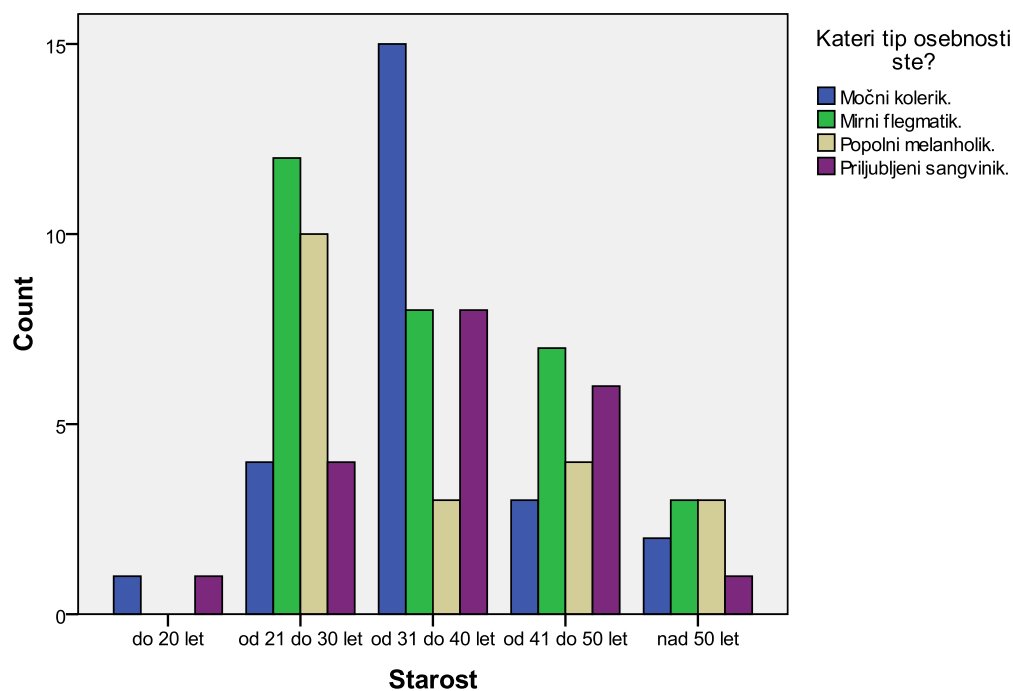


Graf 6: Vpliv izobrazbe na temperament

Naš temperament je delno pogojen že z našim genskim zapisom, dokončno pa ga izoblikujemo skozi življenje. Skozi študij pridobivamo izkušnje, spoznavamo različne ljudi in okolje, povečujemo si našo razgledanost, kasneje na delovnem mestu pridobivamo delovne izkušnje, in to vse vpliva na razvoj naše osebnosti. Glede na našo raziskavo lahko rečemo, da višja je izobrazba, močnejši je karakter. Z visoko in višjo izobrazbo je največ močnih kolerikov in popolnih melanholikov, iz česar lahko sklepamo, da tudi temperament in njegove lastnosti pripomorejo k temu, koliko smo vztrajni in koliko smo se pripravljene potruditi, da dosežemo zastavljene cilje, in ne le obratno. Tako tudi starost do neke meje vpliva na naš temperament. Zanimivo je, da je v starostni skupini med 21. in 30. letom največ mirnih flegmatikov, saj je to obdobje ko se človek še razvija, v starostni skupini med 31. in 40. letom pa največ močnih kolerikov, to pa naj bi bilo obdobje najvažnejših odločitev v življenju. Vendar menimo, da starost ni odločilnega pomena za razvoj našega temperamenta (glej Priloga 1, Tabela 13).

➤ Vpliv starosti na tip osebnosti

Starost ni ključnega pomena za oblikovanje naše osebnosti. Delno nas gotovo oblikujejo pozitivne in negativne izkušnje, ki jih pridobivamo skozi leta. Vendar pa menimo, da na naš temperament povečini vpliva naš dedni zapis, okolje, v katerem živimo, predvsem pa vzgoja, katere smo deležni skozi otroštvo (glej Priloga 1, Tabela 14).

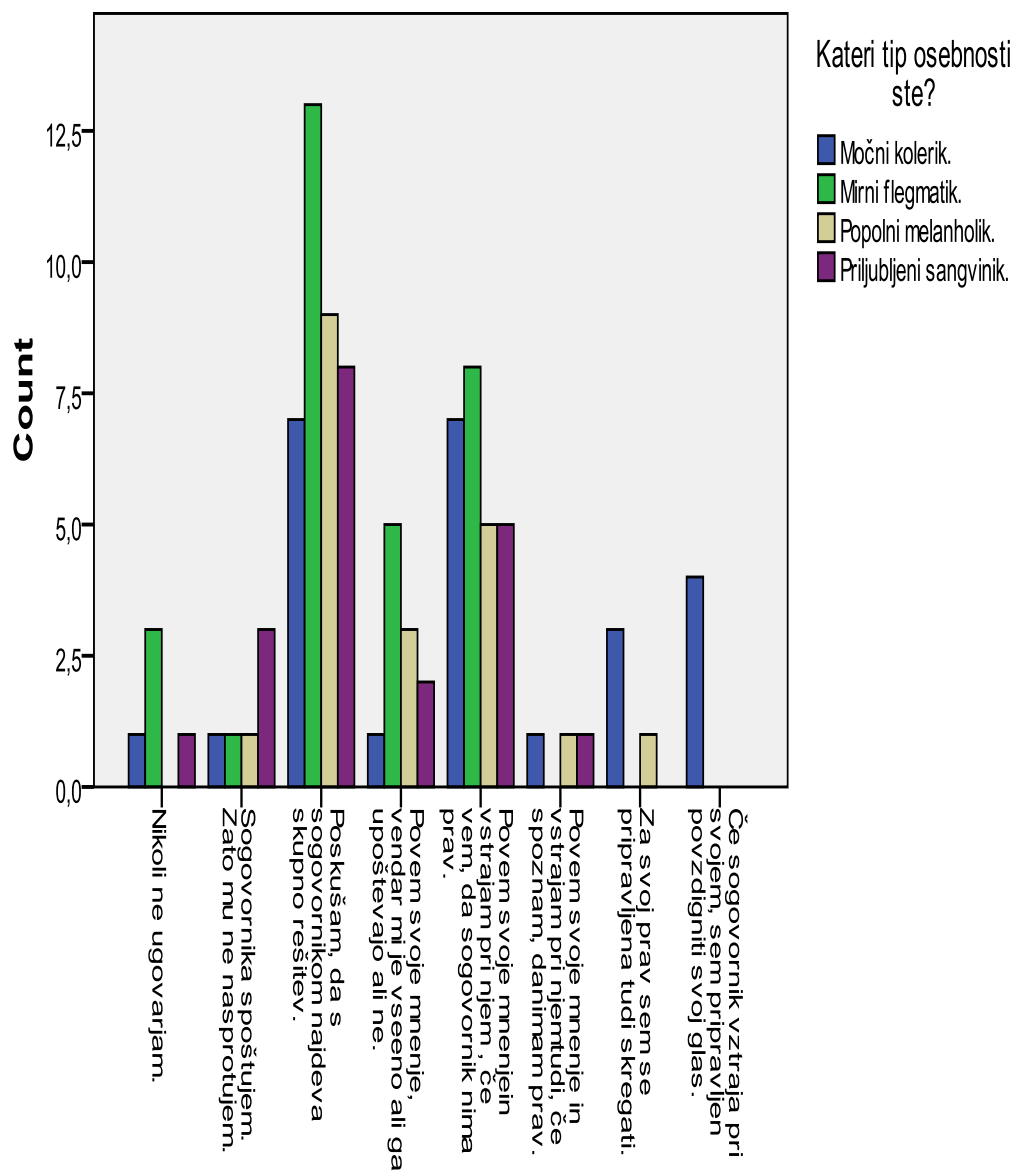


Graf 7: Vpliv starosti na tip osebnosti

5.5.1 Ogovori na anketna vprašanja

➤ Z nadrejenim/ podrejenim se ne strinjate. Kako komunicirate?

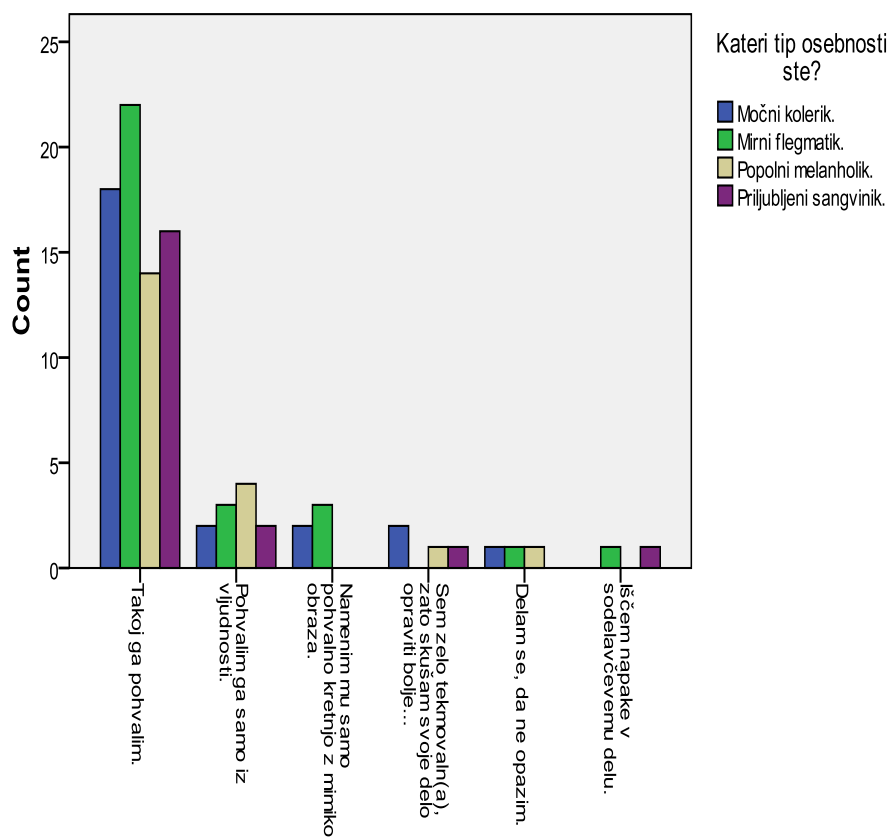
Mirni flegmatik se izogne prepiru, vedno poskuša najti srednjo pot, se pogovoriti s sogovornikom, kar lepo kaže povezavo med teorijo in prakso. Močni kolerik je pripravljen za svoj prav stopiti tudi v konflikt, povzdigniti svoj glas, kjer se lepo kaže njegova samozavest. Za popolnega sangvinika smo pričakovali bolj buren odziv, popolni melanholik, ki pa strmi k popolnosti, pa bo poskušal poiskati idealno rešitev (glej Priloga 1, Tabela 15).



Graf 8: Z nadrejenim/ podrejenim se ne strinjate. Kako komunicirate?

- Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?

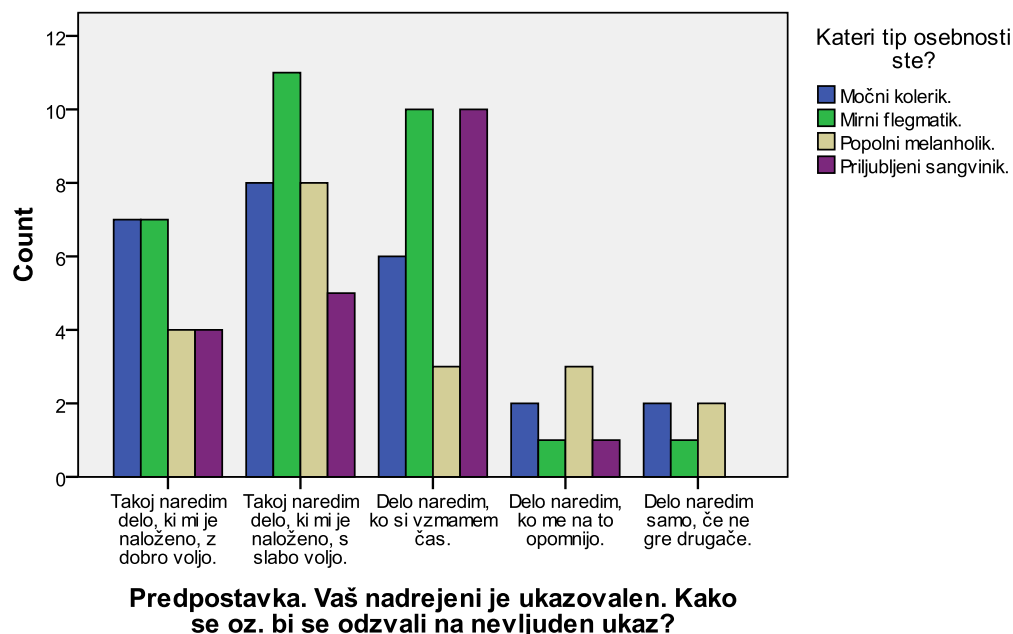
Pri tem vprašanju se vsi tipi osebnosti podobno odzovejo, vsi večinoma pohvalijo sodelavca, kar se bo pokazalo tudi v nadaljevanju, ko bomo govorili o tem, kaj je komu najpomembnejše na delovnem mestu (glej Priloga 1, Tabela 16).



Graf 9: Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?

- Predpostavka. Vaš nadrejeni/ podrejeni je ukazovalen. Kako se oz. bi se odzvali na nevljuden ukaz?

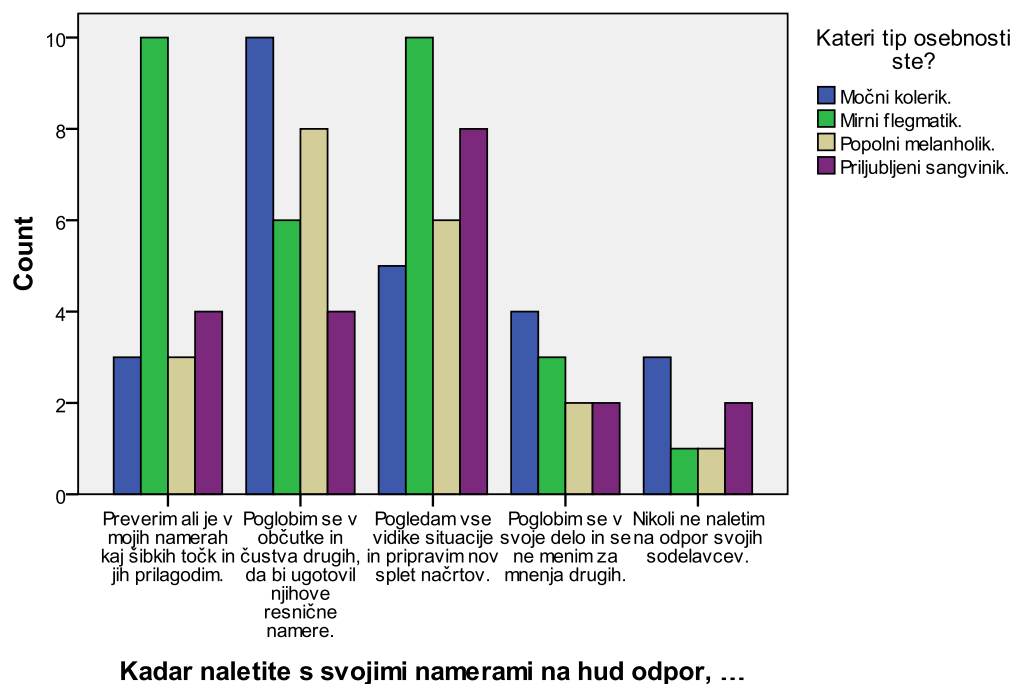
Pri tem vprašanju sta ponovno izstopala dva karakterja, mirni flegmatik, ki mirno prenaša ukaze nadrejenih in se ne navdušuje nad danimi nalogami, opravi jih pač, ker jih mora. Prav tako izstopa tudi priljubljeni sangvinik, katerega najbolj izrazit odgovor je bil „Delo naredim, ko si vzamem čas“, kar pomeni, da sangviniki ne marajo, da se jim postavljajo časovni okvirji za posamezne naloge (glej Priloga 1, Tabela 17).



Graf 10: Predpostavka. Vaš nadrejeni/ podrejeni je ukazovalen. Kako se oz. bi se odzvali na nevljuden ukaz?

- Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, kaj naredite?

Močni kolerik se takoj poglobi v občutke in čustva drugih in poskuša razumeti, kaj se v resnici dogaja, saj njegov ego težko prenese nasprotovanja drugih. Mirni flegmatik se takoj poskuša prilagoditi novemu spletu okoliščin, obenem pa išče, kje je naredil napako. Popolni melanholik ima rad red in urejenost, zato bo pripravil nov splet okoliščin, obenem pa razmišlja, kot ponavadi negativno, da mu nekdo namenoma škoduje. Od priljubljenega sangvinika pa smo pričakovali drugačen odgovor, saj ni njegova najboljša lastnost načrtovanje, absolutno pa obožuje dogajanje in zna stvari obrniti tako, da je njemu v prid. Zanimivo pa je, da pri zadnjem odgovoru „Nikoli ne naletim na odpor svojih sodelavcev” pri vsakem temperamentu vsaj en anketiranec odgovarja pozitivno, ker menimo, da se vedno najde kdo, ki se ne strinja s teboj (glej Priloga 1, Tabela 18).

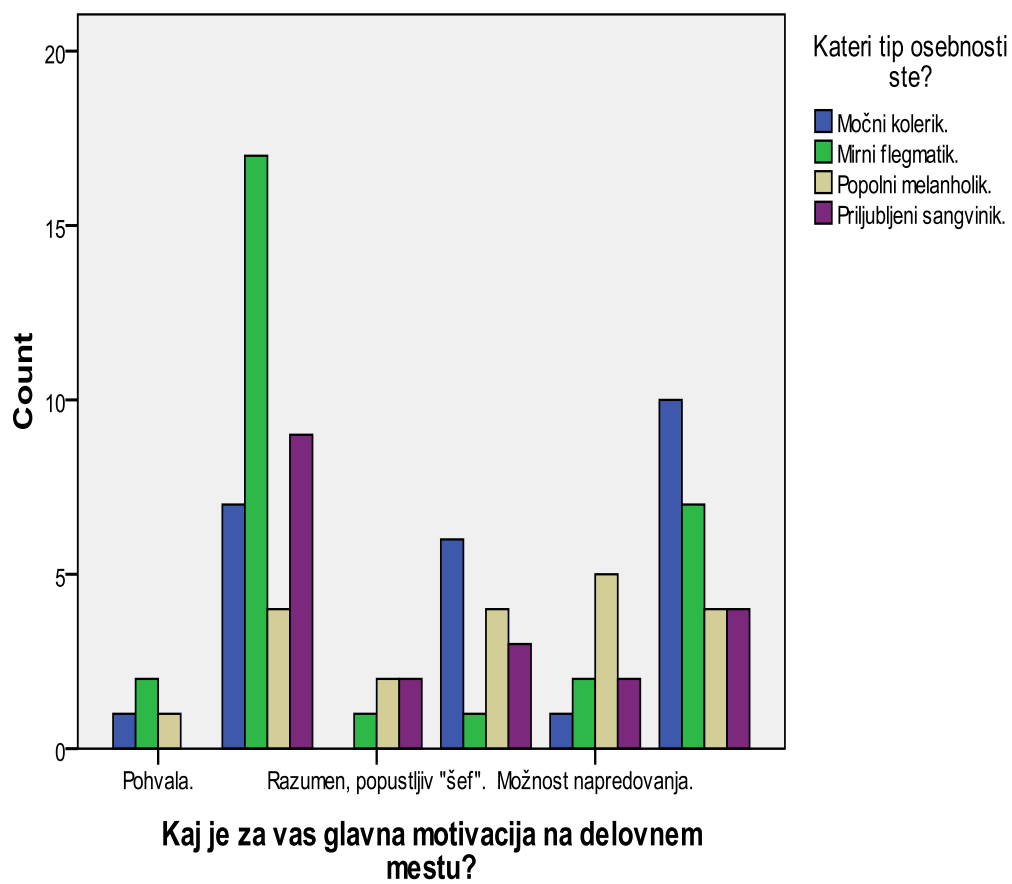


Graf 11: Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, kaj naredite?

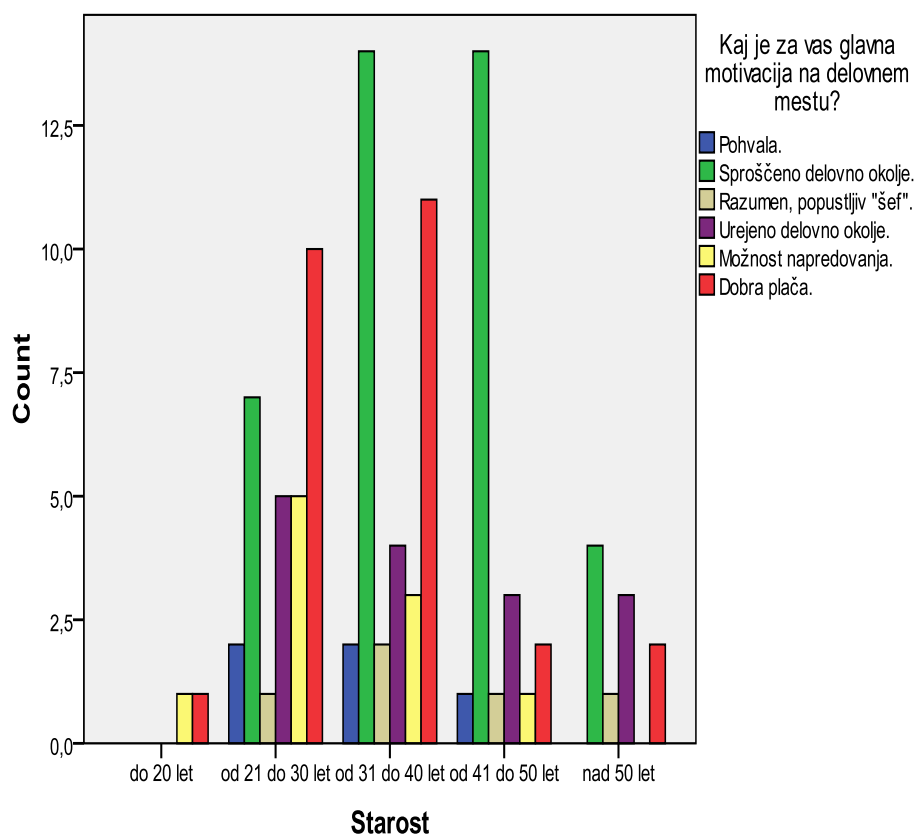
➤ Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?

Koleriki primerno svojemu temperamentu ne dajo veliko na odnose med ljudmi, na pohvale, in tako so velikokrat za doseg cilja pripravljeni iti tudi preko „trupel“. Radi delajo v urejenem okolju, vendar jim je funkcionalnost pomembnejša od izgleda. So izredno samozavestni in mislijo, da imajo večinoma oni prav in drugih mnenj ne upoštevajo. Mirnemu flegmatiku pa najbolj ustreza mirno delovno okolje, če pa se že ustvari napetost ali vname prepir, pa je odličen reševalec sporov, dober poslušalec in dobro zna pomiriti ljudi okoli sebe. Melanholike lahko opredelimo kot perfekcioniste, kar je deloma njihova slaba lastnost, zato jih spodbuja in motivira vse, kar je dobrega, in kot pesimiste zavira vse, kar je slabega. Prijubljene sangvinike najbolj navdušuje sproščeno delovno okolje, saj so odlični govorci, polni idej, dobri aktivisti, vendar pa večinoma potrebujejo pomoč in dodatno motivacijo, da stvar pripeljejo do cilja (glej Priloga 1, Tabela 19).

Obenem pa na motivacijo vpliva tudi starost. Ljudje so bolj motivirani na začetku svoje kariere kot pa, ko delovanje podjetja že dobro poznajo, pri tem pa ne mislimo samo na pomanjkljivosti podjetja. Med 20. in 40. letom je zelo pomemben motivator tudi denar, kar pa ne pomeni, da so v teh letih ljudje bolj pohlepni, ampak da je potreba po zaslužku dosti večja. Za vsa življenjska obdobja pa je za naše anketirance zelo pomembno seveda tudi urejeno in sproščeno delovno okolje (glej Priloga 1, Tabela 20).



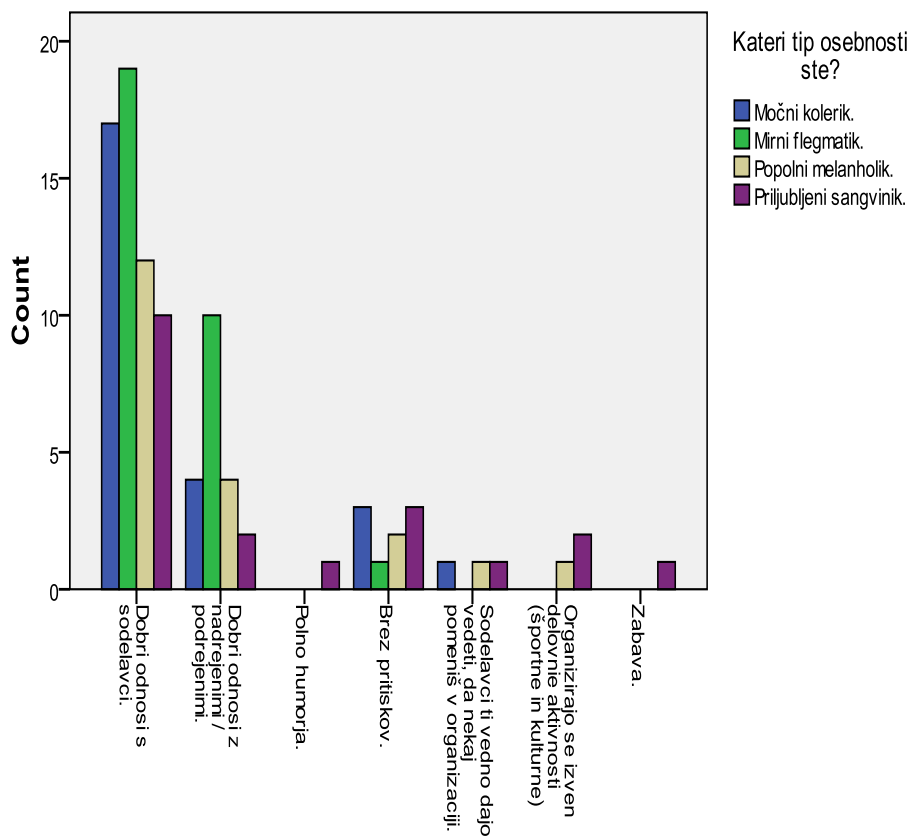
Graf 12: Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?



Graf 13: Kako vpliva starost na motivacijo?

- Kaj mislite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

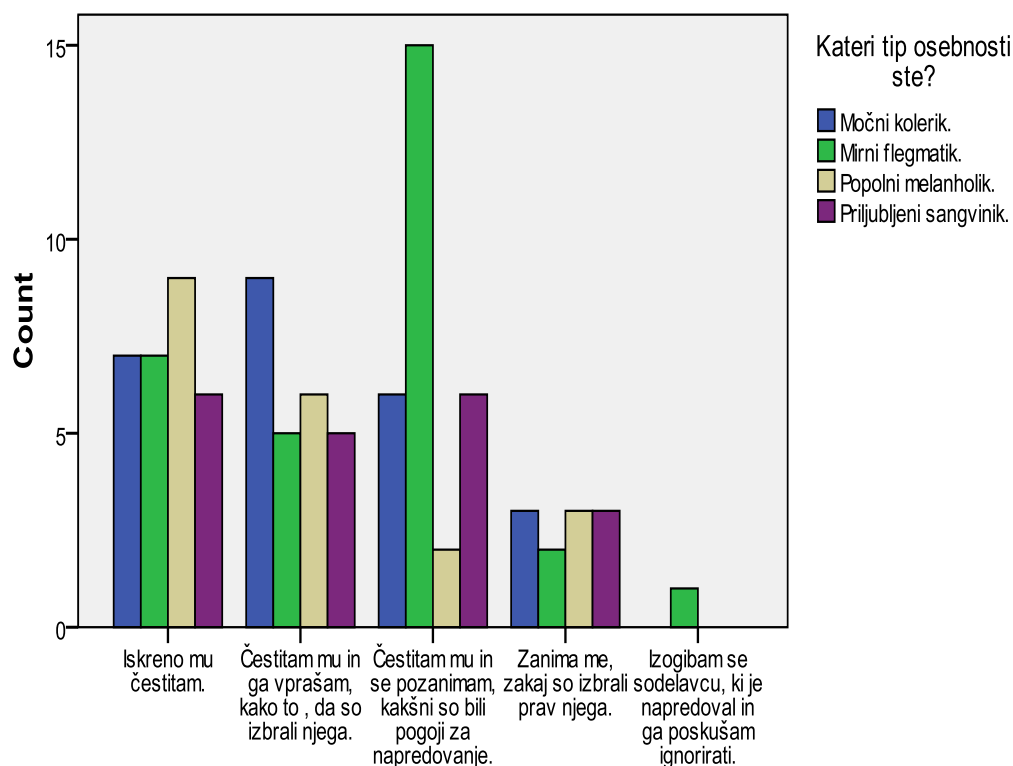
Kot smo pričakovali, so vsi karakterji na vprašanje odgovorili podobno. Ljudje zelo malo dajo na zabavo, šport in kulturo, organizirano s strani delodajalca, če pa drugače odnosi med sodelavci ter nadrejenimi ali podrejenimi niso urejeni se na delovnem mestu vedno čuti napetost in pritiski (glej Priloga 1, Tabela 21).



Graf 14: Kaj mislite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

- Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

Močne kolerike je najbolj zanimalo, zakaj niso napredovali oni, kakšni so bili kriteriji za napredovanje. Karakter pa od njih zahteva tudi, da čestitajo sodelavcu in da ne pokažejo svoje ranljivosti. Mirni flegmatik noče izpasti nevoščljiv, zato sodelavcu čestita, drugje pa se pozanima, kakšni so bili pogoji. Vrlina popolnega melanholika je poštenost, zato mu iskreno čestita, vendar pa tudi kot kaže drugi odgovor analizira, kako to, da je ravno on napredoval. Priljubljeni sangvinik pa seveda čestita, ker pa je zelo direkten in rad govori, se pozanima tako pri sodelavcu kot pri nadrejenih, kakšni so bili pogoji za napredovanje (glej Priloga 1, Tabela 22).



Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

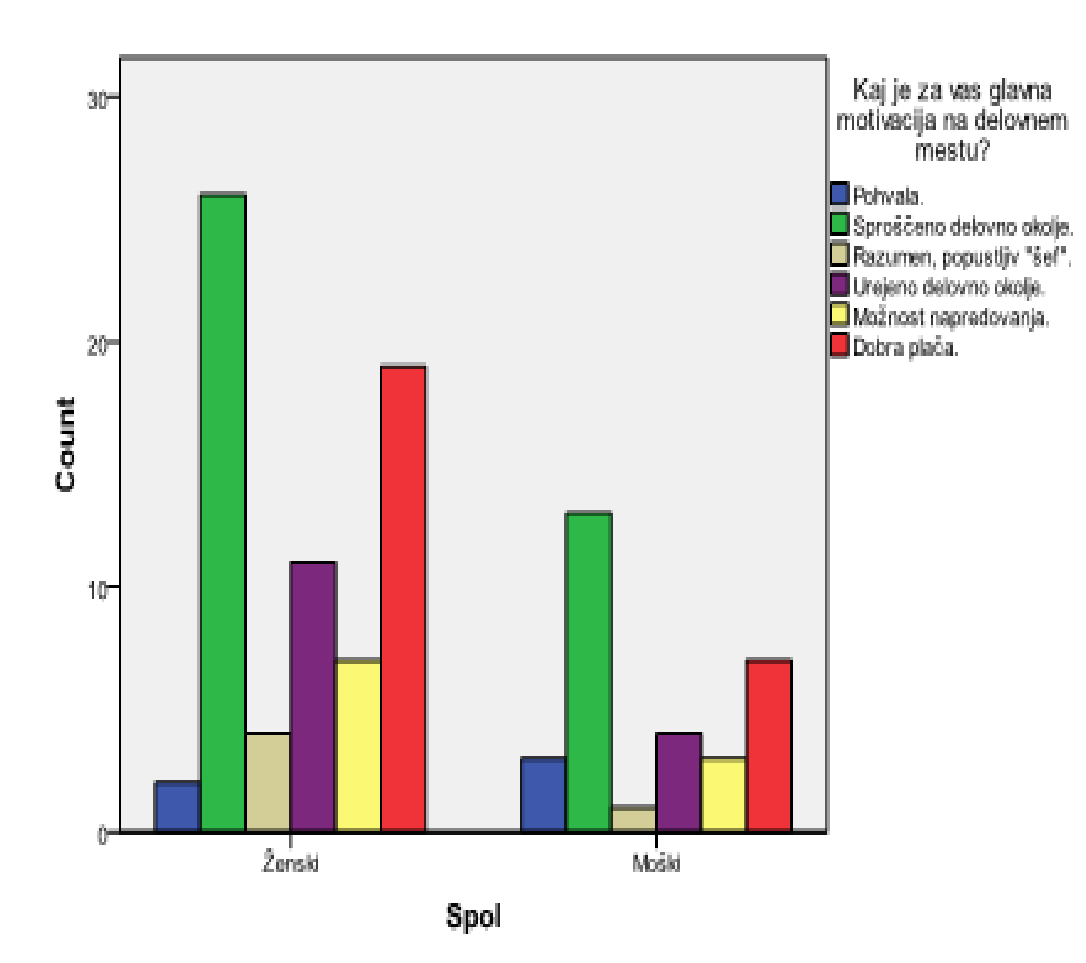
Graf 15: Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

5.5.2 Odzivanje različnih spolov na različne situacije na delovnem mestu

Od nekdanjega je veljalo, da smo ženske nežnejši spol, da smo bolj čustvene, bolj umirjene in sentimentalne, moški pa imajo močnejši karakter, so bolj odločni in bolj impulzivni. Glede na to, da se je v zadnjih dvajsetih letih okolje v katerem živimo in delamo močno spremenilo, smo se morali tem spremembam prilagoditi tudi ljudje. V naši raziskavi smo si podrobneje ogledali, kako se različna spola odzovejo na različne situacije na delovnem mestu, in ugotovili, da bistvene razlike ne obstajajo. Tako moški kot ženske smo enako odločni, enako ambiciozni in delavni. Še vedno pa se strinjamo, da smo ženske bolj čustvene od moških in da naša čustva velikokrat vnesemo tudi v naše delovno okolje, kar pa mnogokrat pripomore k izboljšanju odnosov.

➤ Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?

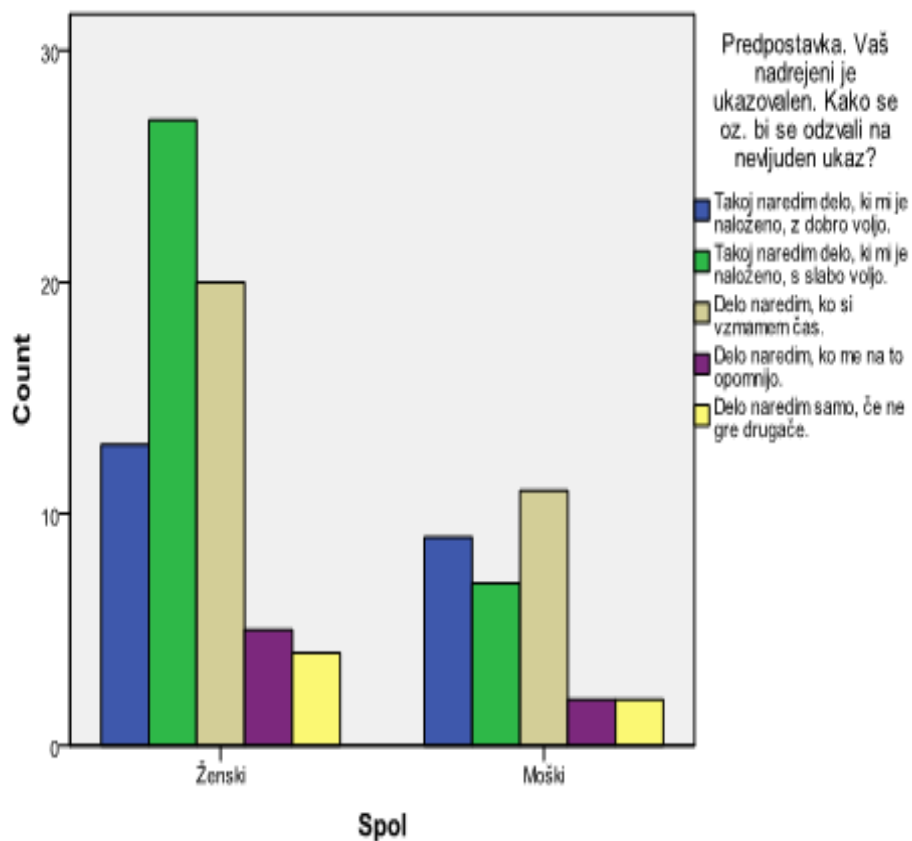
Glede na to, da smo anketirali 69 žensk in 31 moških, je iz grafa razvidno, da oba spola motivirajo iste stvari. Sproščeno delovno okolje je glavna motivacija tako za ženske kot za moške.



Graf 16: Motivacija na delovnem mestu

- Predpostavka. Vaš nadrejeni/podrejeni je ukazovalen. Kako se odzovete na nevljuden ukaz?

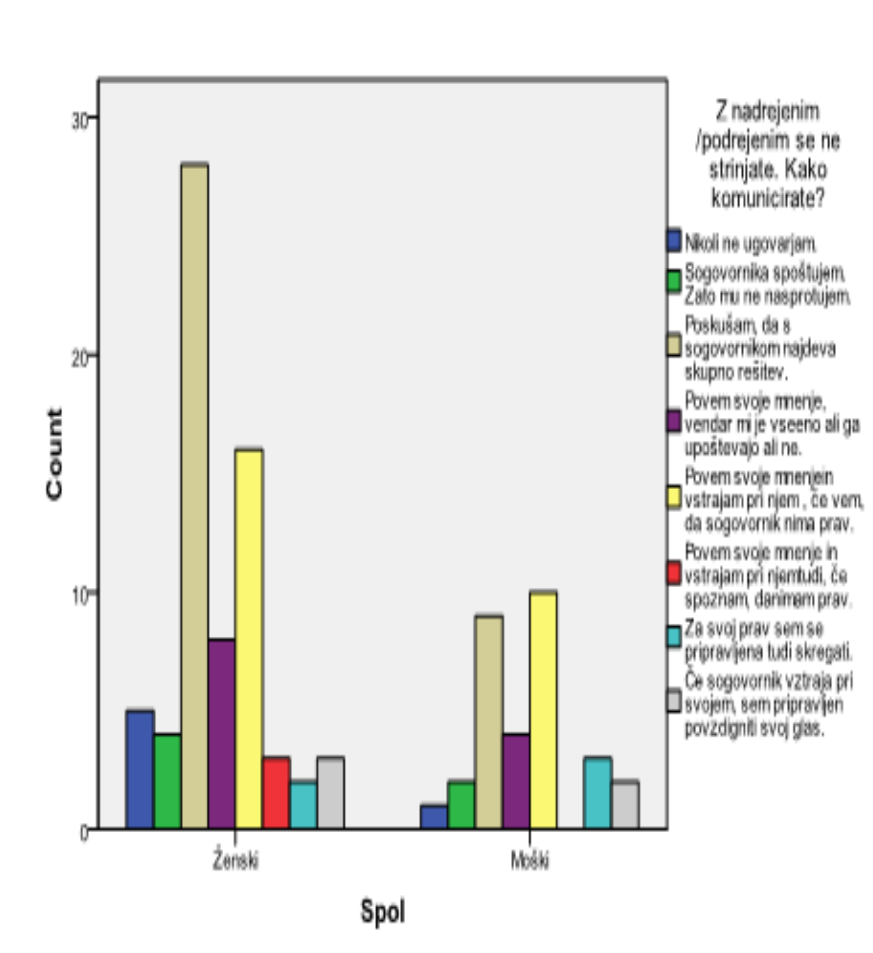
Pri tem vprašanju so ženske bolj potrpežljive in takoj naredijo naloženo, čeprav s slabo voljo. Moški pa delo naredijo, ko si vzamejo čas. Odgovori bi bili gotovo drugačni, če bi bil odnos nadrejenega oziroma podrejenega drugačen, bolj pozitiven.



Graf 17: Odziv različnih spolov na nevljuden ukaz

➤ Z nadrejenim/podrejenim se ne strinjam. Kako komunicirate?

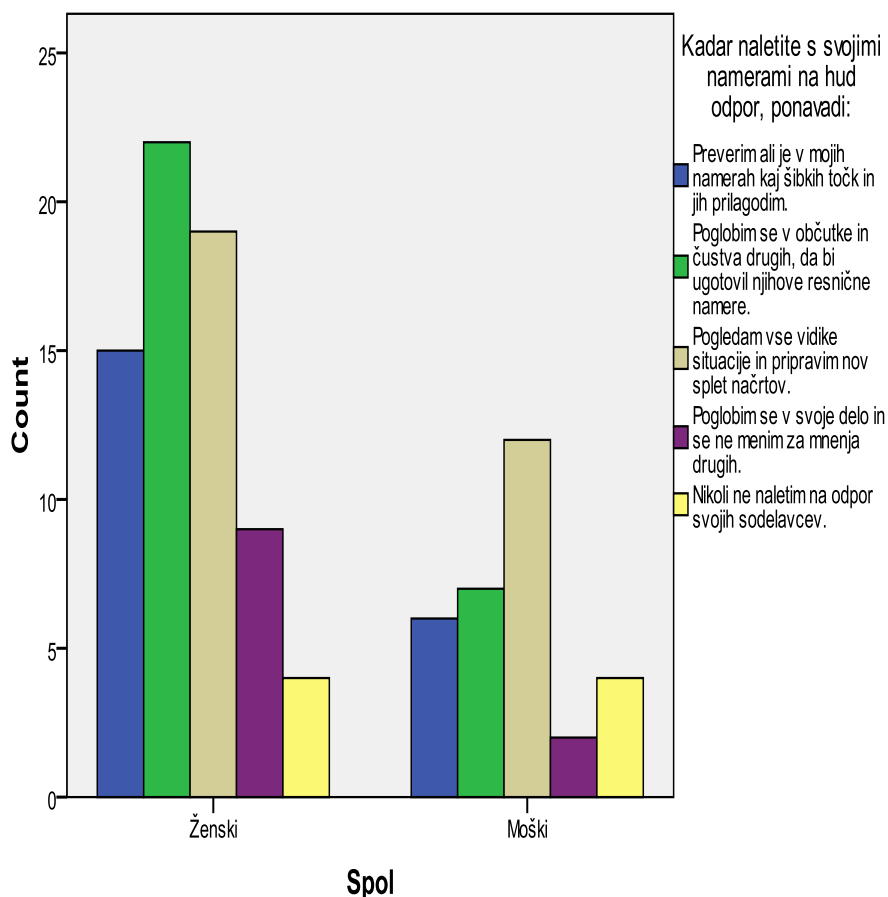
Moški vztrajajo pri svojem mnenju, če vejo, da sogovornik nima prav, šele potem so se pripravljene dogovoriti za skupno rešitev, ženske pa naredijo to ravno obratno, najprej poskušajo najti skupno rešitev.



Graf 18: Kako komunicirate z nadrejenim/podrejenim, kadar se ne strinjate z njim?

- Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, po navadi:

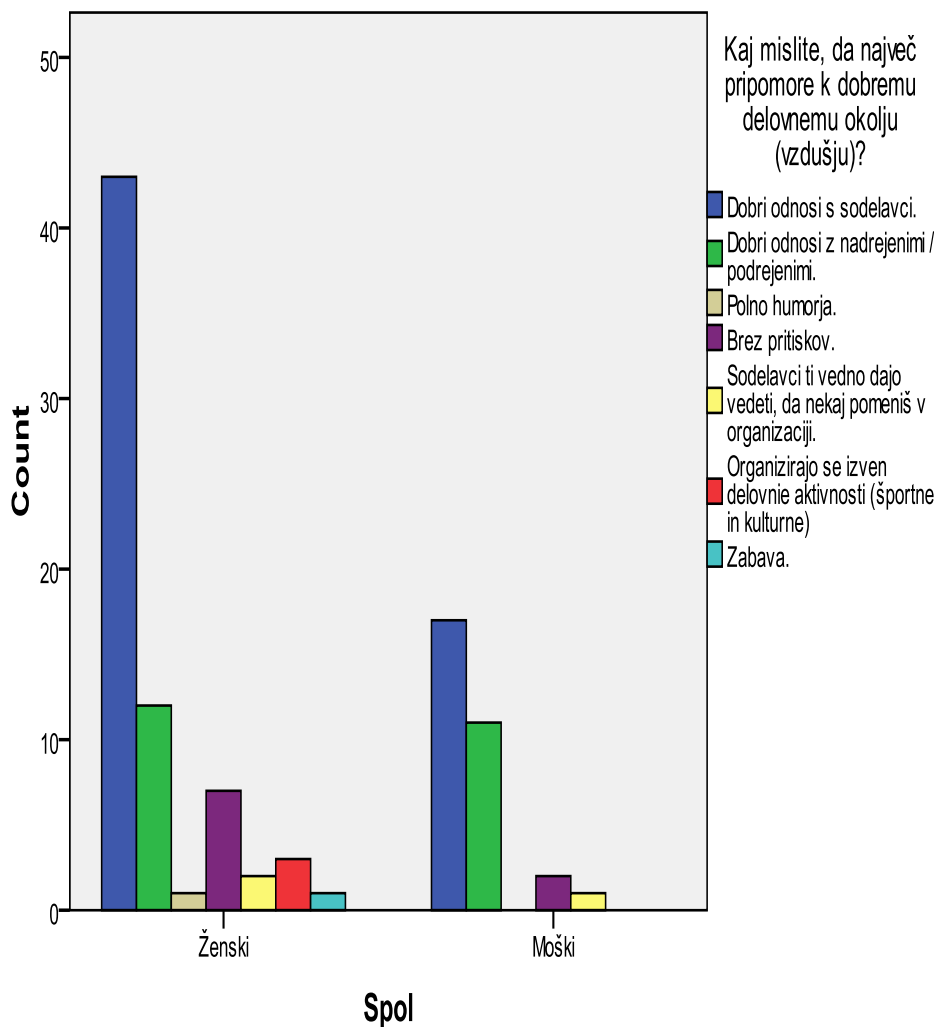
Pri teh odgovorih se kaže, da smo ženske bolj čustvene od moških, saj so večina odgovorile, da se najprej poglobijo v čustva in občutke drugih, da bi ugotovile njihove resnične namere. Moški pa pogledajo vse vidike situacije in pripravijo nov splet načrtov.



Graf 19: Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, kako se odzovete?

➤ Kaj menite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

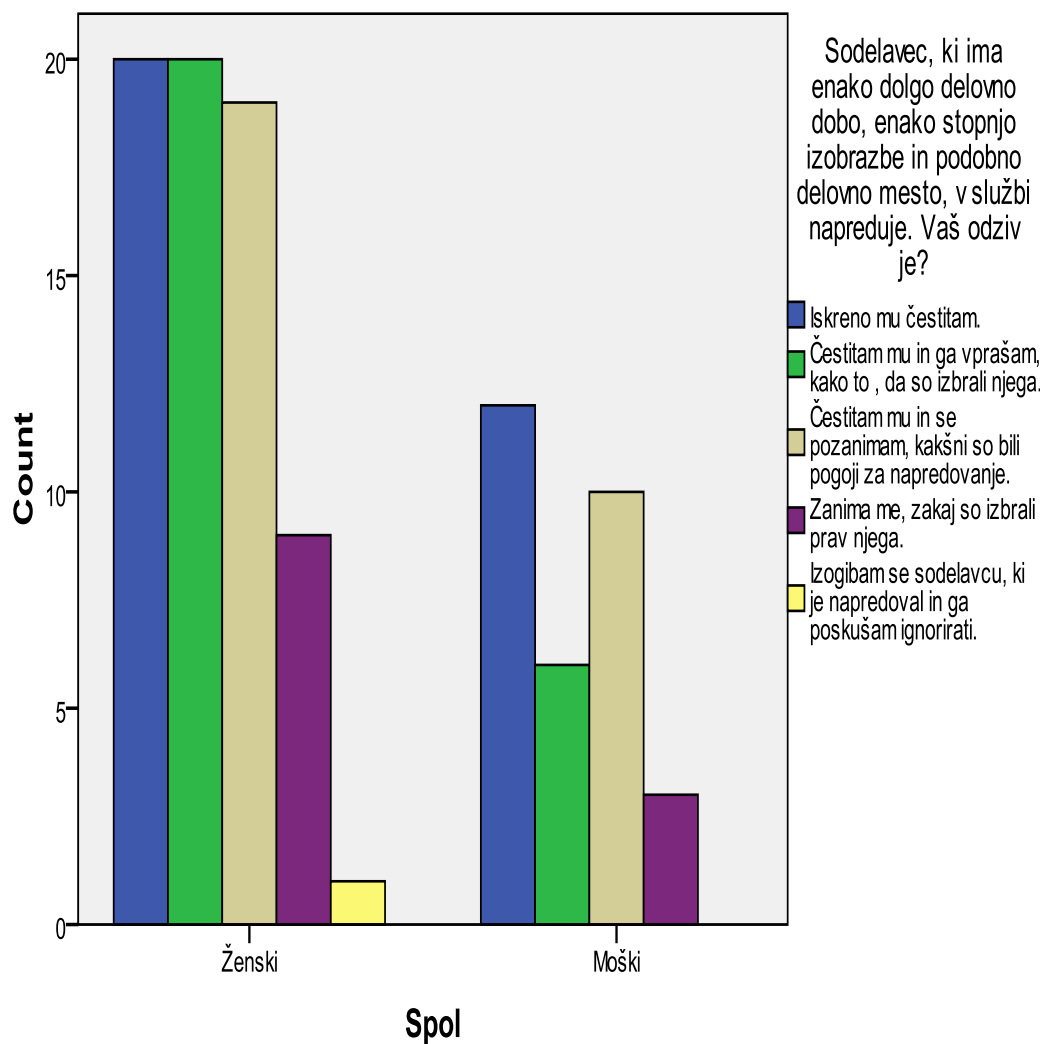
Pri danem vprašanju ne izstopa noben spol, oba sta mnenja, da so dobri odnosi s sodelavci ter nadrejenimi in podrejenimi ključnega pomena za kvalitetno komuniciranje v podjetju.



Graf 20: Kaj menita različna spola, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

- Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

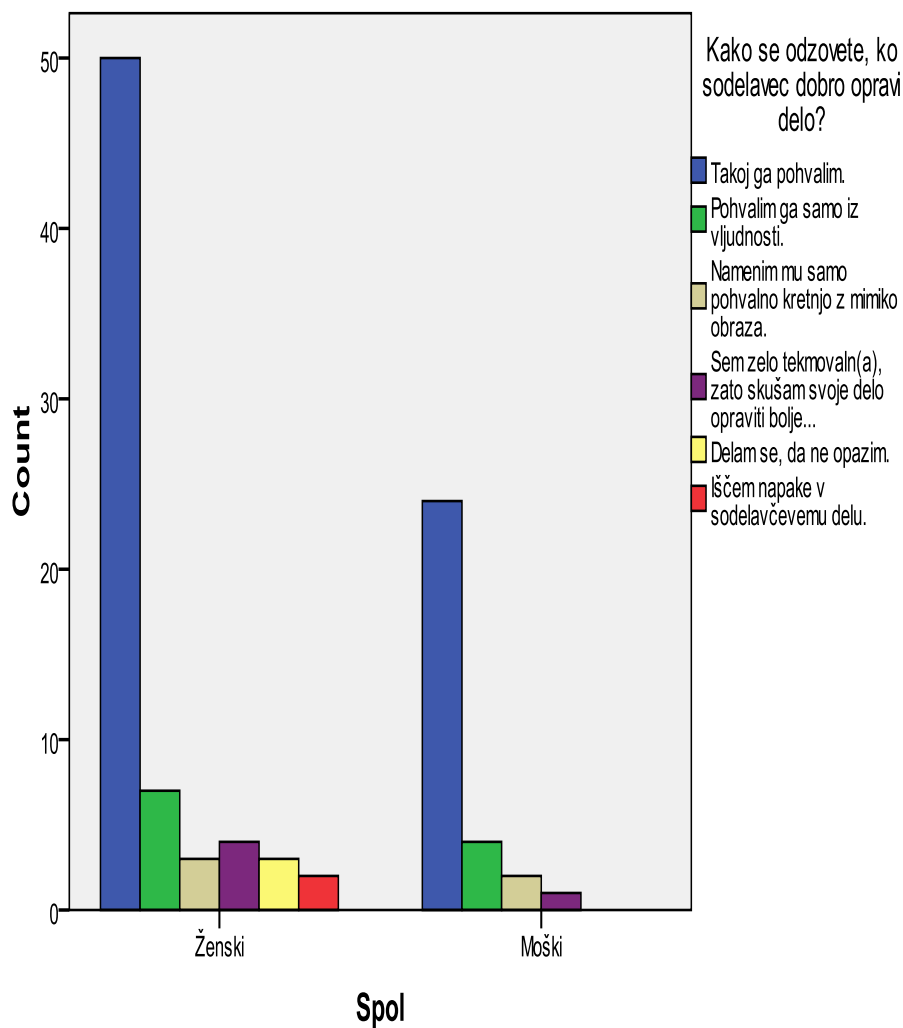
Vsi anketirani bi sodelavcu najprej čestitali. Kot pa kažejo dani odgovori, so ženske enako ambiciozne kot moški, pozanimajo se o pogojih in možnostih napredovanja.



Graf 21: Odziv spolov na sodelavčevo napredovanje v službi

➤ Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?

Moški kot ženske se na dano vprašanje največkrat odzovejo zelo pozitivno, z odgovorom »Tako ga pohvalim«; torej ni velikih odstopanj med spoloma.



Graf 22: Odziv spolov na sodelavčevo dobro opravljeno delo

5.6 Rezultati, ki smo jih dobili

V storitveni dejavnosti so zaposleni vsi temperamenti v približno enakem številu. Res je, da je mirnih flegmatikov največ, vendar odstopajo le za dobrih 5 % od kolerika in 10 % od melanholika in sangvinika. Anketirali smo 100 ljudi, od tega 69 žensk in 31 moških. Od tega smo dobili vrnjenih 5 vprašalnikov, v katerem je bil neustrezno rešen Test osebnostnega prereza, zato posledično nismo mogli določiti tipa osebnosti anketiranca.

Na naša vprašanja je odgovarjalo največ mirnih flegmatikov (31,6 %), kolerikov (26,3 %) ter popolnih melanholikov (21,1 %) in enak odstotek popularnih sangvinikov. Kar pa ni najbolj potrdilo naših predvidevanj. Največ anketiranih, 34 %, ima gimnazijsko, srednjo poklicno-tehniško, srednjo tehniško oziroma drugo strokovno izobrazbo. Na drugem mestu so zaposleni s srednjo poklicno izobrazbo (24 %), sledi višja strokovna izobrazba s 23 %, sledijo pa še visoka strokovna in univerzitetna izobrazba (11 %), nižja poklicna (7 %) in na zadnjem mestu osnovna šola z 1 %.

Višja izobrazba v človeku zbuja samozavest, saj nam znanje daje moč in pogum, da lažje nastopimo pred ljudmi in lažje zagovarjamo svoje prepričanje, ki ga lahko podkrepimo s teoretičnim znanjem. Zato menimo, da izobrazba vpliva na naš temperament do neke meje.

Mirni flegmatiki in popularni sangviniki velikokrat težko pridejo do zastavljenega cilja, saj jih pri tem ovirajo določene značajske lastnosti. Mirnim flegmatikom manjka pobude in so preveč brezskrbni, sangviniki pa zelo težko pridejo do cilja brez pomoči, vendar pa jih mnogokrat rešuje njihov »jezik« in iznajdljivost. Vse to se kaže v našem vprašalniku, saj je večino sangvinikov in flegmatikov s srednjo poklicno, gimnazijsko ter srednjo poklicno-tehniško izobrazbo. Za razliko od močnih kolerikov, ki pa so vztrajni in odločni, velikokrat za vsako ceno hočejo priti do zastavljenega cilja, kar pa se kaže tudi pri izobrazbi. Melanholiki imajo radi red, urejenost, so natančni, analitični in organizirani, kar jim lahko močno pomaga pri izobraževanju, vendar pa, ko ne gre vse tako, kot so si predstavljali, lahko hitro zapadejo v depresijo. Slabo tudi prenašajo pritiske in delajo pod stresom, potrebujejo veliko časa, kar pa glede na zahtevnost današnjega izobraževanja lahko zelo slabo vpliva na doseganje zastavljenega cilja (glej Priloga 1, Tabela 13).

Z leti izobraževanja pa se povečuje tudi naša starost, ki pa ni ključnega pomena za razvoj naše osebnosti, na katero po našem mnenju vplivajo drugi dejavniki, kot so dedni zapis, vzgoja in okolje, lahko se bolj razvijejo določene karakterne lastnosti, na katere vplivajo pozitivne in negativne izkušnje, vendar pa te karakter le okrepijo ali pa usmerijo v pozitivno ali negativno smer, odvisno, katerih lastnosti razvijemo več.

Spol na tip osebnosti ne vpliva bistveno. Pri ženskem spolu rahlo izstopata mirni flegmatik in priljubljeni sangvinik, katerih je odstotkovno nekaj več kot popolnih melanholikov in močnih kolerikov. Pri moškem spolu pa izstopata močni kolerik ter mirni flegmatik (glej prilogo 1, Tabelo 12).

Odgovori na vprašanja, ki smo jih postavili v anketi, ne odstopajo preveč od predstavljene teorije.

Na vprašanje »Z nadrejenim/podrejenim se ne strinjate. Kako komunicirate?« je največ močnih kolerikov odgovorilo: »Poskušam, da s sogovornikom najdeva skupno rešitev« in »Povem svoje mnenje, vztrajam pri njem, če vem, da sogovornik nima prav.« Vsi ostali tipi osebnosti pa so največkrat odgovorili, da s sogovornikom poskušajo najti skupno rešitev. Na drugo vprašanje, »Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?«, so vsi tipi osebnosti odgovarjali enako. »Tako j ga pohvalim.« Na vprašanje »Vaš nadrejeni je ukazovalen. Kako se oz. bi se odzvali na nevljuden ukaz?« je priljubljeni sangvinik največkrat odgovoril »Delo naredim, ko si vzamem čas«, ostali pa bi delo, ki jim je naloženo, naredili takoj, vendar s slabo voljo. Na četrto vprašanje »Kadar s svojimi namerami naletite na hud odpor, po navadi ...« je mirni flegmatik enako pogosto zaključeval trditev z dvema danima odgovoroma: »Preverim, ali je v mojih namerah kaj šibkih točk in jih prilagodim« ter »Pregledam vse vidike situacije in pripravim nov splet načrtov«. Močni kolerik in popolni melanholik bi se poglobila v občutke in čustva drugih, da bi ugotovila njihove resnične namere. Priljubljeni sangvinik pa bi pogledal vse vidike situacije in pripravil nov splet načrtov. Mirni flegmatik in sangvinik sta pri petem vprašanju »Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu« odgovarjala po pričakovanjih: »Sproščeno delovno okolje.« Za kolerika je glavna motivacija dobra plača, pri melanholiku pa so bili odgovori »Sproščeno delovno okolje«, »Urejeno delovno okolje«, »Možnost napredovanja« in »Dobra plača«, dokaj izenačeni, kar sovpada z njegovim temperamentom. Na predzadnje vprašanje »Kaj menite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?«, so vsi temperamenti odgovarjali enako: »Dobri odnosi s sodelavci.« Pri zadnjem vprašanju, »Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?«, kolerik najpogosteje odgovarja »Čestitam mu in ga vprašam, kako to da so izbrali njega.« »Čestitam mu in se pozanimam, kakšni so bili pogoji za napredovanje« je bil najpogostejši odgovor flegmatika, popolni melanholik mu iskreno čestita, priljubljeni sangvinik pa mu iskreno čestita, ga vpraša, kako to da so izbrali ravno njega, pozanima pa se tudi, kakšni so bili pogoji za napredovanje.

Zaposleni se v storitveni dejavnosti res odzivajo umirjeno in preiščeno, vendar pa menimo, da vsak, če le lahko, sam izbere delo, za katerega meni, da ga bo uspešno opravljal in da mu tudi karakterno odgovarja.

6 ZAKLJUČEK

Komunikacija na delovnem mestu je ključnega pomena. Raziskave kažejo, da je po mnenju večine zaposlenih delovno vzdušje oziroma odnosi s sodelavci na prvem mestu, kar kaže, kaj jim je v službi pomembno, šele potem sledi višina plače. K pozitivnemu delovnemu vzdušju največ pripomore dobra komunikacija med ljudmi. Posledica le-teh pa so seveda uspešno poslovanje, zadovoljne stranke ter seveda tudi zadovoljstvo in boljše vzdušje med zaposlenimi.

Kako pa se na določenem delovnem mestu počutimo, ni odvisno samo od sreče pri izbiri podjetja in oddelka, kjer delamo, temveč tudi od nas samih. Dejstvo je, da ima pri tem še največ opraviti naše razumevanje sodelavcev. Kako sprejemamo različnost pri ljudeh, nam lahko veliko pripomore k pravemu delovnemu vzdušju, je pa vse odvisno od našega značaja in čustvene zrelosti.

Ljudje smo med seboj zelo različni, vendar pa obstajajo podobnosti, po katerih jih lahko uvrstimo v štiri tipe temperamentov. Najbolj prepoznaven je popularni sangvinik, saj se ga povsod takoj opazi, ker je najbolj glasen in preveč govori. Močni kolerik prevzame kontrolo ter nas brez slabe vesti prizadene, čeprav se tega dostikrat sploh ne zaveda. Popolni melanholik ima rad red, vendar pa, če ga mu ne uspe vzpostaviti tudi pri drugih, pogosto zapade v depresijo. Mirni flegmatik pa se konfliktom pogosto izogne, kot da se ga sploh ne tičejo. Te različnosti se izražajo med sodelavci na delovnem mestu.

Čeprav naj bi bil za storitveno dejavnost najbolj primeren mirni flegmatik, si težko predstavljamo kolektiv samih flegmatikov. Vemo, da imamo v praksi v vsaki sredini neformalnega vodja, ki je običajno kolerik, in če je pozitivno usmerjen, uravnoteži melanholike in sangvinike.

Naše sporazumevanje z različnimi tipi ljudmi je zelo različno, zato včasih rečemo, da z nekom nismo na enaki frekvenci, za kar pa so krivi različni primarni načini zaznavanja.

Ljudi lahko razvrstimo tudi glede na čutilo, ki ga pretežno uporabljajo. To so vizualni tipi, ki zaznavajo skozi vid, avditivni, ki dajejo prednost tonom in zvokom, in kinestetični tipi, ki dojemajo in zaznavajo preko občutkov in čutil za tipanje.

Za uspešno komuniciranje je najpomembneje, da se najprej posvetimo samemu sebi, odkrijemo svoje vrline, jih poskušamo okrepiti, in lažje bomo premagovali svoje šibkosti, ko se jih bomo enkrat zavedali. Z znanjem o temperamentih in načinih zaznavanja se lažje približamo svojim sodelavcem, bolje razumemo njihove potrebe in lažje sprejemamo njihove pomanjkljivosti.

Iz diplomske naloge je razvidno, da je razdelitev različnih tipov osebnosti na delovnem mestu v storitveni dejavnosti dokaj enakomerno porazdeljena. Začetno razmišljanje, da dejavnost zaposluje velik procent mirnih flegmatikov, ki naj bi bili najbolj primerni v komunikaciji med zaposlenimi in s strankami, ne drži.

Uporaba različnih sodobnih metod za izbor kadrov v našem prostoru je premalo poznana in premalo uporabljena. V veliko primerih se izbor kadrov izvaja po nestrokovnih kriterijih, prisoten je velik vpliv majhnosti in poznanstev.

Da bi dosegli kvalitetnejši izbor ustreznih kadrov za različna področja in službe v storitveni dejavnosti, bi morali uporabiti različne metode, kot so psihološki testi, razne ankete in vprašalniki, ki so prilagojeni za izbor delavca na delovno mesto.

V diplomski nalogi smo uporabili metodo Test osebnostnega prereza, ki nam je podal temperamente anketirancev. Te metode lahko uporabimo v vseh kadrovskih službah, s poznavanjem in učinki metode pa bi morali biti seznanjena vodilna struktura ljudi v podjetjih.

Ta znanja bi morali pridobiti iz sistema izobraževanja, kar bi pomagalo pri izboljšanju razumevanja v različnih sredinah, predvsem pa za izbor kadra pri sestavi različnih kolektivov.

Z ustreznim izborom delavcev v različnih sredinah dosežemo dobro kolektivno vzdušje med zaposlenimi. To pripomore, da dosežemo dobro vzdušje v kolektivu, delavci radi prihajajo v službo, to pa se izraža na odnosu do strank, kar pa je bistvo storitvene dejavnosti. Dober izbor kadra, osebno zadovoljstvo delavcev na delovnih mestih zmanjšuje fluktuacijo in povečuje produktivnost, kar pa je osnova za uspešno delovanje podjetja.

Citat znanega verskega voditelja Dalai Lame, primeren za konec diplomske naloge, se glasi:

„Posameznikova sreča lahko temeljito in učinkovito pripomore k izboljšanju celotne človeške družbe.

Ker vsi delimo isto potrebo po ljubezni, je moč vsakogar, v kakršnihkoli okoliščinah, sprejeti kot brata in sestro. Ne glede na drugačnost obraza, oblačil ali obnašanja, ni med nami in drugimi nikakršnih bistvenih razlik. Nespametno bi bilo poudarjati razlike v zunanosti, kajti temeljna narava nam je vsem skupna.”

Dalai Lama

LITERATURA IN VIRI

- Brajša, P. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
- Dimovski, V., Penger, S., Širlavaj, M. *Metode raziskovalnega dela, 2. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Kavčič, B. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- Littauer, F., Littauer, M. *Osebnostna sestavljanke*. Ljubljana: Lisac & Lisac, 1999.
- Littauer, F.: *Osebnostni plus*. Network TwentyOne Slovenia, 1999
- Možina, S., Tavčar, A. N., Kneževič, A. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1998.
- Peklenik, A. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: B&B, izobraževanje in usposabljanje, 2008/09.
- Zapiski iz predmeta Poslovno komuniciranje na Višji strokovni šoli B&B (Zapiski 1).
- Zapiski iz predmeta poslovno komuniciranje na Fakulteti za management, Koper (Zapiski 2).
- Saris, Willem E., Gallhofer, Irmtraud N. *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

Spletne strani:

- http://www.komunikeweb.net/products/komunikacija_komuniciranje.htm, 8. marec 2011
- <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php> 10. marec 2011
- <http://www.vizijavarnosti.com/vsebina/2010/vodja-temperament.php> 10. marec 2011
- http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Fink_Goltnik_Stevancec_.pdf 12. marec 2011
- http://www.misliverzi.com/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=5&Itemid=216 31. avgust 2011

PRILOGE

Priloga 1: Tabele

➤ Spol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ženski	69	69,0	69,0	69,0
Moški	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela 9: Spol

➤ Temperament

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Močni kolerik.	25	25,0	26,3	26,3
Mirni flegmatik.	30	30,0	31,6	57,9
Popolni melanholik.	20	20,0	21,1	78,9
Priljubljeni sangvinik.	20	20,0	21,1	100,0
Total	95	95,0	100,0	
Missing "neopredeljen"	5	5,0		
Total	100	100,0		

Tabela 10: Temperament

➤ Izobrazba

Izobrazba				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Osnovna šola.	1	1,0	1,0	1,0
Nižje poklicno izobraževanje.	7	7,0	7,0	8,0
Srednje poklicno izobraževanje.	24	24,0	24,0	32,0
Gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje.	34	34,0	34,0	66,0
Višje strokovno izobraževanje.	23	23,0	23,0	89,0
Visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje.	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tabela 11: Izobrazba

➤ Kako vpliva spol na tip osebnosti

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Priljubljeni sangvinik.	
Spol Ženski	15	20	14	17	66
Moški	10	10	6	3	29
Total	25	30	20	20	95

Tabela 12: Kako vpliva spol na tip osebnosti?

➤ *Velik vpliv na naš temperament ima tudi izobrazba.*

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Priljubljeni sangvinik.	
Izobrazba Osnovna šola.	0	1	0	0	1
Nižje poklicno izobraževanje.	2	1	0	3	6
Srednje poklicno izobraževanje.	3	11	1	6	21
Gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje.	7	7	10	9	33
Višje strokovno izobraževanje.	8	7	6	2	23
Visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje.	5	3	3	0	11
Total	25	30	20	20	95

Tabela 13: Vpliv izobrazbe na temperament.

➤ Vpliv starosti na tip osebnosti

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Prijubljeni sangvinik.	
Starost do 20 let	1	0	0	1	2
od 21 do 30 let	4	12	10	4	30
od 31 do 40 let	15	8	3	8	34
od 41 do 50 let	3	7	4	6	20
nad 50 let	2	3	3	1	9
Total	25	30	20	20	95

Tabela 14: Vpliv starosti na tip osebnosti

➤ Z nadrejenim /podrejenim se ne strinjate. Kako komunicirate?

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Prijubljeni sangvinik.	
Nikoli ne ugovarjam.	1	3	0	1	5
Sogovornika spoštujem. Zato mu ne nasprotujem.	1	1	1	3	6
Poskušam, da s sogovornikom najdeva skupno rešitev.	7	13	9	8	37
Povem svoje mnenje, vendar mi je vseeno ali ga upoštevajo ali ne.	1	5	3	2	11
Povem svoje mnenje in vztrajam pri njem, če vem, da sogovornik nima prav.	7	8	5	5	25
Povem svoje mnenje in vztrajam pri njem tudi, če spoznam, da nimam prav.	1	0	1	1	3
Za svoj prav sem se pripravljena tudi skregati.	3	0	1	0	4
Če sogovornik vztraja pri svojem, sem pripravljen povzdigniti svoj glas.	4	0	0	0	4
Total	25	30	20	20	95

Tabela 15: Z nadrejenim/podrejenim se ne strinjate. Kako komunicirate

➤ Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik	Prijubljeni sangvinik.	
Kako se Takoj ga pohvalim.	18	22	14	16	70
odzovete, ko Pohvalim ga samo iz	2	3	4	2	11
sodelavec vljudnosti.					
dobro opravi					
delo? Namenim mu samo pohvalno	2	3	0	0	5
kretnjo z mimiko obraza.					
Sem zelo tekmovaln(a), zato	2	0	1	1	4
skušam svoje delo opraviti					
bolje ...					
Delam se, da ne opazim.	1	1	1	0	3
Iščem napake v	0	1	0	1	2
sodelavčevemu delu.					
Total	25	30	20	20	95

Tabela 16: Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?

- Predpostavka. Vaš nadrejeni je ukazovalen. Kako se oz. bi se odzvali na nevljuden ukaz?

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Prijubljeni sangvinik.	
Predpostav ka. Takoj naredim delo, ki mi Vaš je naloženo, z dobro voljo.	7	7	4	4	22
nadrejeni je ukazovalen. Takoj naredim delo, ki mi je naloženo, s slabo voljo.	8	11	8	5	32
Kako se oz. bi se Delo naredim, ko si odzvali na vzamem čas.	6	10	3	10	29
nevljuden ukaz? Delo naredim, ko me na to opomnijo.	2	1	3	1	7
Delo naredim samo, če ne gre drugače.	2	1	2	0	5
Total	25	30	20	20	95

Tabela 17: Predpostavka. Vaš nadrejeni je ukazovalen. Kako se oz. bi se odzvali na nevljuden ukaz?

➤ Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, ponavadi:

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Prijubljeni sangvinik.	
Kadar Preverim ali je v mojih naletite s namerah kaj šibkih točk svojimi in jih prilagodim.	3	10	3	4	20
namerami Poglobim se v občutke na hud in čustva drugih, da bi odpor, ugotovil njihove resnične ponavadi: namere.	10	6	8	4	28
Pogledam vse vidike situacije in pripravim nov splet načrtov.	5	10	6	8	29
Poglobim se v svoje delo in se ne menim za mnenja drugih.	4	3	2	2	11
Nikoli ne naletim na odpor svojih sodelavcev.	3	1	1	2	7
Total	25	30	20	20	95

Tabela 18: Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, ponavadi...

➤ Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholi k.	Priljubljeni sanguinik.	
Kaj je za Pohvala.	1	2	1	0	4
vas glavna Sproščeno delovno motivacija okolje.	7	17	4	9	37
na Razumen, popustljiv delovnem "šef". mestu?	0	1	2	2	5
Urejeno delovno okolje.	6	1	4	3	14
Možnost napredovanja.	1	2	5	2	10
Dobra plača.	10	7	4	4	25
Total	25	30	20	20	95

Tabela 19: Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?

Vpliv starosti na motivacijo

	Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?						Total
	Pohvala	Sproščeno delovno okolje.	Razumen, popustljiv "šef".	Urejeno delovno okolje.	Možnost napredovanja.	Dobra plača.	
do 20 let	0	0	0	0	1	1	2
od 21 do 30 let	2	7	1	5	5	10	30
od 31 do 40 let	2	14	2	4	3	11	36
od 41 do 50 let	1	14	1	3	1	2	22
nad 50 let	0	4	1	3	0	2	10
Total	5	39	5	15	10	26	100

Tabela 20: Vpliv starosti na motivacijo.

➤ Kaj mislite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Prijubljeni sangvinik.	
Kaj mislite, Dobri odnosi s da največ sodelavci.	17	19	12	10	58
pripomore k Dobri odnosi z dobremu nadrejenimi / delovnemu podrejenimi. okolju (vzdušju)?	4	10	4	2	20
Polno humorja.	0	0	0	1	1
Brez pritiskov.	3	1	2	3	9
Sodelavci ti vedno dajo vedeti, da nekaj pomeniš v organizaciji.	1	0	1	1	3
Organizirajo se izven delovne aktivnosti (športne in kulturne)	0	0	1	2	3
Zabava.	0	0	0	1	1
Total	25	30	20	20	95

Tabela 21: Kaj mislite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

- Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

	Kateri tip osebnosti ste?				Total
	Močni kolerik.	Mirni flegmatik.	Popolni melanholik.	Priljubljeni sangvinik.	
Sodelavec, ki Iskreno mu čestitam.	7	7	9	6	29
ima enako Čestitam mu in ga vprašam,	9	5	6	5	25
dolgo delovno kako to , da so izbrali njega.					
dobo, enako Čestitam mu in se	6	15	2	6	29
stopnjo in pozanimam, kakšni so bili					
izobrazbe in pogoji za napredovanje.					
podobno Zanima me, zakaj so izbrali	3	2	3	3	11
delovno v prav njega.					
mesto, Izogibam se sodelavcu, ki je	0	1	0	0	1
službi napreduje. napredoval in ga poskušam					
Vaš odziv je? ignorirati.					
Total	25	30	20	20	95

Tabela 22: Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

Priloga 2: Anketa

Spoštovani anketiranka / anketiranec!

Moje ime je Darja Jeram in zaključujem študij na Visoki strokovni šoli B&B Kranj, program Komercialist. Za svojo diplomsko nalogo sem izbrala naslov Komuniciranje z različnimi tipi osebnosti na delovnem mestu in raziskujem, kako se različni tipi osebnosti odzovejo na različne situacije, ki jih v delovnem okolju doživljamo vsak dan.

Priložila sem anketo, ki mi bo pomagala pri raziskavi, in vas prosim za vašo pomoč. Anketa vam bo vzela največ 10–15 minut.

Prosim, če lahko izpolnjeni vprašalnik vrnete v najkrajšem možnem času osebno ali na moj elektronski naslov, najkasneje pa do 21. maja 2010.

Hvala za sodelovanje in lep pozdrav.

Darja Jeram

ANKETA

1. Spol M Ž (označite)

2. Starost (označite)

- do 20 let
- od 21 let do 30 let
- od 31 let do 40 let
- od 41 let do 50 let
- nad 50 let

3. Izobrazba (označite)

- 1. stopnja izobrazbe - nedokončana OŠ
- 2. stopnja izobrazbe - osnovna šola
- 3. stopnja izobrazbe - nižje poklicno izobraževanje
- 4. stopnja izobrazbe - srednje poklicno izobraževanje
- 5. stopnja izobrazbe - gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
- 6. stopnja izobrazbe - višje strokovno izobraževanje
- 7. stopnja izobrazbe - visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje,
- magisterij
- 8. stopnja izobrazbe – doktorat

TEST VAŠEGA OSEBNOSTNEGA PREREZA

Navodila: V vsaki vrsti izberite **eno od 4-ih vodoravnih besed**, ki vas najbolj označujejo in pred njo napišite znak **X**. Izpolnite vseh 40 vrstic in ne preskočite nobene. V primeru, da ne boste povsem prepričani, katera beseda vas najbolj označuje, povprašajte o tem prijatelja, pomislite pa tudi, kakšen bi bil vaš odgovor, ko ste bili še otrok.

Moči

- | | | | |
|---|---------------------------------------|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> pustolovski | <input type="checkbox"/> prilagodljiv | <input type="checkbox"/> živahen | <input type="checkbox"/> analitičen |
| 2. <input type="checkbox"/> vztrajen | <input type="checkbox"/> igriv | <input type="checkbox"/> prepričljiv | <input type="checkbox"/> miroljuben |
| 3. <input type="checkbox"/> ubogljiv | <input type="checkbox"/> požrtvovalen | <input type="checkbox"/> priljuden | <input type="checkbox"/> trdovraten |
| 4. <input type="checkbox"/> uvideven | <input type="checkbox"/> se nadzoruje | <input type="checkbox"/> tekmovalen | <input type="checkbox"/> prepričevalen |
| 5. <input type="checkbox"/> osvežujoč | <input type="checkbox"/> spoštljiv | <input type="checkbox"/> zadržan | <input type="checkbox"/> iznajdljiv |
| 6. <input type="checkbox"/> zadovoljen | <input type="checkbox"/> dojemljiv | <input type="checkbox"/> samozaupljiv | <input type="checkbox"/> duhovit |
| 7. <input type="checkbox"/> načrtovalec | <input type="checkbox"/> potrpežljiv | <input type="checkbox"/> pozitiven | <input type="checkbox"/> zagovornik |
| 8. <input type="checkbox"/> zanesljiv | <input type="checkbox"/> spontan | <input type="checkbox"/> načrten | <input type="checkbox"/> sramežljiv |
| 9. <input type="checkbox"/> urejen | <input type="checkbox"/> uslužen | <input type="checkbox"/> pošten | <input type="checkbox"/> optimističen |
| 10. <input type="checkbox"/> prijazen | <input type="checkbox"/> predan | <input type="checkbox"/> zabaven | <input type="checkbox"/> silovit |
| 11. <input type="checkbox"/> tvega | <input type="checkbox"/> veder | <input type="checkbox"/> diplomatski | <input type="checkbox"/> pedanten |
| 12. <input type="checkbox"/> vesel | <input type="checkbox"/> dosleden | <input type="checkbox"/> kulturnen | <input type="checkbox"/> zaupljiv |
| 13. <input type="checkbox"/> idealističen | <input type="checkbox"/> neodvisen | <input type="checkbox"/> nenapadalen | <input type="checkbox"/> navdihujoč |
| 14. <input type="checkbox"/> odkrit | <input type="checkbox"/> odločen | <input type="checkbox"/> ciničen | <input type="checkbox"/> globok |
| 15. <input type="checkbox"/> posredovalec | <input type="checkbox"/> muzikaličen | <input type="checkbox"/> povzročitelj | <input type="checkbox"/> družaben |
| 16. <input type="checkbox"/> premišljen | <input type="checkbox"/> žilav | <input type="checkbox"/> pripovedovalec | <input type="checkbox"/> strpen |
| 17. <input type="checkbox"/> poslušalec | <input type="checkbox"/> zvest | <input type="checkbox"/> voditelj | <input type="checkbox"/> navdušen |
| 18. <input type="checkbox"/> prilagodljiv | <input type="checkbox"/> šef | <input type="checkbox"/> dela diagrame | <input type="checkbox"/> prisrčen |
| 19. <input type="checkbox"/> perfekcionista | <input type="checkbox"/> prijeten | <input type="checkbox"/> produktiven | <input type="checkbox"/> priljubljen |
| 20. <input type="checkbox"/> navdušen | <input type="checkbox"/> drzen | <input type="checkbox"/> spodoben | <input type="checkbox"/> uravnovešen |

Šibkosti

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> brezizrazen | <input type="checkbox"/> plah | <input type="checkbox"/> nesramen | <input type="checkbox"/> oblasten |
| 2. <input type="checkbox"/> nediscipliniran | <input type="checkbox"/> nenaklonjen | <input type="checkbox"/> malodušen | <input type="checkbox"/> ne oprošča |
| 3. <input type="checkbox"/> zadržan | <input type="checkbox"/> zamerljiv | <input type="checkbox"/> uporen | <input type="checkbox"/> dolgočasen |
| 4. <input type="checkbox"/> siten | <input type="checkbox"/> bojazljiv | <input type="checkbox"/> pozabljen | <input type="checkbox"/> prostodušen |
| 5. <input type="checkbox"/> nepotrpežljiv | <input type="checkbox"/> negotov | <input type="checkbox"/> neodločen | <input type="checkbox"/> prekinja |
| 6. <input type="checkbox"/> neprijubljen | <input type="checkbox"/> nevpleten | <input type="checkbox"/> nepredvidljiv | <input type="checkbox"/> brezčuten |
| 7. <input type="checkbox"/> trmoglav | <input type="checkbox"/> slučajen | <input type="checkbox"/> zahteven | <input type="checkbox"/> omahljiv |
| 8. <input type="checkbox"/> običajen | <input type="checkbox"/> pesimističen | <input type="checkbox"/> ponosen | <input type="checkbox"/> popustljiv |
| 9. <input type="checkbox"/> jezljiv | <input type="checkbox"/> brezciljen | <input type="checkbox"/> prepirljiv | <input type="checkbox"/> odtujen |
| 10. <input type="checkbox"/> naiven | <input type="checkbox"/> negativno naravnan | <input type="checkbox"/> živčen | <input type="checkbox"/> malomaren |
| 11. <input type="checkbox"/> zaskrbljen | <input type="checkbox"/> samotni | <input type="checkbox"/> deloholik | <input type="checkbox"/> lasti si zasluge |
| 12. <input type="checkbox"/> preobčutljiv | <input type="checkbox"/> neolikan | <input type="checkbox"/> sramežljiv | <input type="checkbox"/> zgovoren |
| 13. <input type="checkbox"/> dvomeč | <input type="checkbox"/> zmeden | <input type="checkbox"/> ukazovalen | <input type="checkbox"/> potr |
| 14. <input type="checkbox"/> nedosleden | <input type="checkbox"/> introvertiran | <input type="checkbox"/> nestrpen do drugih | <input type="checkbox"/> brezbrizen |
| 15. <input type="checkbox"/> zanemarjen | <input type="checkbox"/> muhast | <input type="checkbox"/> mrmra | <input type="checkbox"/> manipulatorski |
| 16. <input type="checkbox"/> počasen | <input type="checkbox"/> trmast | <input type="checkbox"/> bahav | <input type="checkbox"/> skeptičen |
| 17. <input type="checkbox"/> samotar | <input type="checkbox"/> gospodovalen | <input type="checkbox"/> len | <input type="checkbox"/> glasen |
| 18. <input type="checkbox"/> okleva | <input type="checkbox"/> sumničav | <input type="checkbox"/> nagle jeze | <input type="checkbox"/> raztresen |
| 19. <input type="checkbox"/> maščevalen | <input type="checkbox"/> nemiren | <input type="checkbox"/> nevoljen | <input type="checkbox"/> zaletav |
| 20. <input type="checkbox"/> spravljen | <input type="checkbox"/> kritičen | <input type="checkbox"/> premeten | <input type="checkbox"/> spremenljiv |

Vir: F. Littauer, 1998, OSEBNOSTNI PLUS, Network Twenty One

ANKETNA VPRAŠANJA

Prosim, če odgovorite še na naslednja vprašanja. Za vsako vprašanje poiščite **samo en odgovor**, ki vam najbolj ustreza, in ga obkrožite.

1. Predpostavka. Vaš nadrejeni je ukazovalen. Kako se oz. bi se odzvali na nevljuden ukaz?

- A. Takoj naredim delo, ki mi je naloženo, z dobro voljo.
- B. Takoj naredim delo, ki mi je naloženo, s slabo voljo.
- C. Delo naredim, ko si vzamem čas.
- D. Delo naredim, ko me na to opomnijo.
- E. Delo naredim samo, če ne gre drugače.
- F. Dela sploh ne naredim.

2. Z nadrejenim/podrejenim se ne strinjate. Kako komunicirate?

- A. Nikoli ne ugovarjam.
- B. Sogovornika spoštujem. Zato mu ne nasprotujem.
- C. Poskušam, da s sogovornikom najdeva skupno rešitev.
- D. Povem svoje mnenje, vendar mi je vseeno ali ga upoštevajo ali ne.
- E. Povem svoje mnenje in vztrajam pri njem, če vem, da sogovornik nima prav.
- F. Povem svoje mnenje in vztrajam pri njem tudi, če spoznam, da nimam prav.
- G. Za svoj prav sem se pripravljen tudi skregati.
- H. Če sogovornik vztraja pri svojem, sem pripravljen povzdigniti tudi glas.

3. Kako se odzovete, ko sodelavec dobro opravi delo?

- A. Takoj ga pohvalim.
- B. Pohvalim ga samo iz vljudnosti.
- C. Namenim mu samo pohvalno kretnjo z mimiko obraza.
- D. Sem zelo tekmovalen(a), zato ga skušam svoje delo opraviti bolje.
- E. Delam se da ne opazim.
- F. Iščem napake v sodelavčevem delu.
- G. Okaram ga, češ da to ni bilo njegovo delo in da se želi samo prikupiti ostalim.

4. Kadar naletite s svojimi namerami na hud odpor, ponavadi:

- A. Preverim, ali je v mojih namerah kaj šibkih točk, in jih prilagodim.
- B. Poglobim se v občutke in čustva drugih, da bi ugotovil njihove resnične namere.

- C. Pregledam vse vidike situacije in pripravim nov splet načrtov.
- D. Poglobim se v svoje delo in se ne menim za mnenja drugih.
- E. Nikoli ne naletim na odpor svojih sodelavcev.

5. Kaj je za vas glavna motivacija na delovnem mestu?

- A. Pohvala.
- B. Graja.
- C. Sproščeno delovno okolje.
- D. Razumen, popustljiv »šef«.
- E. Urejeno delovno okolje.
- F. Možnost napredovanja.
- G. Dobra plača.

6. Sodelavec, ki ima enako dolgo delovno dobo, enako stopnjo izobrazbe in podobno delovno mesto, v službi napreduje. Vaš odziv je?

- A. Iskreno mu čestitam.
- B. Čestitam mu in ga vprašam, kako to da so izbrali njega.
- C. Čestitam mu in se pozanimam kakšni so bili pogoji za napredovanje.
- D. Zanima me, zakaj so izbrali prav njega.
- E. Takoj se grem pogovoriti z nadrejenim.
- F. Izogibam se sodelavcu, ki je napredoval in ga poskušam ignorirati.

7. Kaj mislite, da največ pripomore k dobremu delovnemu okolju (vzdušju)?

- A. Dobri odnosi s sodelavci.
- B. Dobri odnosi s nadrejenimi /podrejenimi.
- C. Polno humorja.
- D. Brez pritiskov.
- E. Sodelavci ti vedno dajo vedeti da nekaj pomeniš v organizaciji.
- F. Organizirajo se izven delovne aktivnosti (športne in kulturne).
- G. Zabava

KAZALO SLIK

SLIKA 1: OBLIKE KOMUNICIRANJA	4
SLIKA 2: NEFORMALNE KOMUNIKACIJSKE MREŽE	7
SLIKA 3: MOTNJE V KOMUNICIRANJU.....	8
SLIKA 4: ŠTIRJE SLOGI VODENJA	15

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: SPOL.....	27
GRAF 2: KATERI TIP OSEBNOSTI STE?.....	28
GRAF 3: IZOBRAZBA	29
GRAF 4: STAROST.....	29
GRAF 5: VPLIV SPOLA NA TIP OSEBNOSTI	30
GRAF 6: VPLIV IZOBRAZBE NA TEMPERAMENT	31
GRAF 7: VPLIV STAROSTI NA TIP OSEBNOSTI	32
GRAF 8: Z NADREJENIM/ PODREJENIM SE NE STRINJATE. KAKO KOMUNICIRATE?	33
GRAF 9: KAKO SE ODZOVETE, KO SODELAVEC DOBRO OPRAVI DELO?	34
GRAF 10: PREDPOSTAVKA. VAŠ NADREJENI/ PODREJENI JE UKAZOVALEN. KAKO SE OZ. BI SE ODZVALI NA NEVLJUDEN UKAZ?	35
GRAF 11: KADAR NALETITE S SVOJIMI NAMERAMI NA HUD ODPOR, KAJ NAREDITE?.....	36
GRAF 12: KAJ JE ZA VAS GLAVNA MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU?	37
GRAF 13: KAKO VPLIVA STAROST NA MOTIVACIJO?	38
GRAF 14: KAJ MISLITE, DA NAJVEČ PRIPOMORE K DOBREMU DELOVNEMU OKOLJU (VZDUŠJU)?	39
GRAF 15: SODELAVEC, KI IMA ENAKO DOLGO DELOVNO DOBO, ENAKO STOPNJO IZOBRAZBE IN PODOBNO DELOVNO MESTO, V SLUŽBI NAPREDUJE. VAŠ ODZIV JE?..	40
GRAF 16: MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU	41
42	
GRAF 17: ODZIV RAZLIČNIH SPOLOV NA NEVLJUDEN UKAZ	42
GRAF 18: KAKO KOMUNICIRATE Z NADREJENIM/PODREJENIM, KADAR SE NE STRINJATE Z NJIM?	43
GRAF 19: KADAR NALETITE S SVOJIMI NAMERAMI NA HUD ODPOR, KAKO SE ODZOVETE?44	
GRAF 20: KAJ MENITA RAZLIČNA SPOLA, DA NAJVEČ PRIPOMORE K DOBREMU DELOVNEMU OKOLJU (VZDUŠJU)?.....	45
GRAF 21: ODZIV SPOLOV NA SODELAVČEVO NAPREDOVANJE V SLUŽBI	46
GRAF 22: ODZIV SPOLOV NA SODELAVČEVO DOBRO OPRAVLJENO DELO	47

KAZALO TABEL

TABELA 1: ŠTIRJE SLOGI KOMUNICIRANJA: ANALITIK	10
TABELA 2: ŠTIRJE SLOGI KOMUNICIRANJA: POVEZOVALEC.....	11
TABELA 3: ŠTIRJE SLOGI KOMUNICIRANJA: SNOVALEC	12
TABELA 4: ŠTIRJE SLOGI KOMUNICIRANJA: POBUDNIK	13
TABELA 5: POPULARNI SANGVINIK.....	18
TABELA 6: POPOLNI MELANHOLIK.....	20
TABELA 7: MOČNI KOLERIK.....	22
TABELA 9: SPOL	53
TABELA 10: TEMPERAMENT.....	53
TABELA 11: IZOBRAZBA.....	54
TABELA 12: KAKO VPLIVA SPOL NA TIP OSEBNOSTI?	54
<input type="checkbox"/> VELIK VPLIV NA NAŠ TEMPERAMENT IMA TUDI IZOBRAZBA.	55
TABELA 13: VPLIV IZOBRAZBE NA TEMPERAMENT.....	55
TABELA 14: VPLIV STAROSTI NA TIP OSEBNOSTI.....	56
TABELA 15: Z NADREJENIM/PODREJENIM SE NE STRINJATE. KAKO KOMUNICIRATE	57
TABELA 16: KAKO SE ODZOVETE, KO SODELAVEC DOBRO OPRAVI DELO?	58
TABELA 17: PREDPOSTAVKA. VAŠ NADREJENI JE UKAZOVALEN. KAKO SE OZ. BI SE ODZVALI NA NEVLJUDEN UKAZ?	59
TABELA 18: KADAR NALETITE S SVOJIMI NAMERAMI NA HUD ODPOR, PONAVALI.....	60
TABELA 19: KAJ JE ZA VAS GLAVNA MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU?.....	61
TABELA 20: VPLIV STAROSTI NA MOTIVACIJO.	62
TABELA 21: KAJ MISLITE, DA NAJVEČ PRIPOMORE K DOBREMU DELOVNEMU OKOLJU (VZDUŠJU)? ..	63
TABELA 22: SODELAVEC, KI IMA ENAKO DOLGO DELOVNO DOBO, ENAKO STOPNJO IZOBRAZBE IN PODOBNO DELOVNO MESTO, V SLUŽBI NAPREDUJE. VAŠ ODZIV JE?.....	64