

Izboljšanje komunikacije pri vodenju vitke organizacije

Mateja Tomažin *

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 5, 8000 Novo mesto,
Slovenija

mateja.tomazin@ fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako lahko pravilna oziroma učinkovita komunikacija vodje vpliva na zaposlene v vitki organizaciji?

Namen: Namen raziskave je ugotoviti s čim lahko vodje pripomorejo v komunikaciji k izbranemu cilju. Raziskujemo, kaj pomeni dobra komunikacija med zaposlenim in vodjo ter načinom komuniciranja. Ključni cilj vitke organizacije je namreč večje sledenje popolnosti, ki jo je težko zagotoviti. Vsi udeleženci morajo težiti k izboljševanju procesov, optimizaciji opreme in izboljšanju kakovosti.

Metoda: Uporabili smo kvantitativno metodo, izhajali smo že iz znanih virov. Uporabili smo tudi lastne izkušnje iz organizacije v vlogi zaposlenega kot tudi v vlogi vodje ter predavanj zunaj in v izbrani organizaciji.

Rezultati: Rezultati raziskave kažejo, da je vodja v največji meri odgovoren za dobro in učinkovito komunikacijo. S pravilno komunikacijo daje zgled zaposlenim, boljše razumevanje in posledično večjo kakovost dela ter motiviranost. Komunikacija v organizaciji je ena najpomembnejših stvari, ki pripomore k dobrem delovnem okolju.

Organizacija: Organizacija bi bila bolj povezana in enotna ob pravi komunikaciji, hkrati pa bi s tem rasla tudi kakovost dela. Zaradi sledenja na trgu se lahko poveča fleksibilnost in hitrost izdelave produkta. Zaposleni pa bi še vedno bili motivirani za delo.

Družba: Vidiki družbene razsežnosti kakovosti komunikacije in vitkosti temelji na pravilni komunikaciji. Vodja s pravilno komunikacijo lahko ustvari zaupanje, pravilno predajanje in deljenje dela, hkrati pa tudi sprejemal predloge, pobude in celo kritike zaposlenih. Poudarek pri vitkosti je, da je vse narejeno čim bolj enostavno in hitro. Pri tem pa imajo ključno vlogo sodelovanje, timsko delo in pristop. Hkrati se poveča kakovost, učinkovitost ter uspešnost družbe.

Originalnost: Raziskava pokaže, da ima komunikacija zelo velik pomen pri vodenju. Ob želji voditi vitko podjetje, ki je fleksibilno in uspešno se mora vodja osredotočiti na pomembne informacije, hkrati pa podajati zadostne informacije o delu.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Za širši pogled na vpliv komunikacije pri vodenju, bi morali anketirati tako vodje, kot tudi zaposlene. Hkrati bi bilo smiselno preučiti več organizacij ter literature.

Ključne besede: vitka organizacija, komunikacija, vodenje, vpliv na zaposlene, motiviranje, kakovost dela.

1 Uvod

Komunikacija je proces, ki nas spremlja vsepovsod. Hkrati pa predstavlja dejavnost, ki se ji ne moremo izogniti in jo uporabljamo skozi celo življenje. Komunikacijo predstavljajo vsa naša razmišljanja, ki jih premlevamo sami zase ali pa jih sporočimo svojim bližnjim, sodelavcem, znancem ali neznancem.

Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij. (SSKJ)

Komunikacijske veščine so spretnosti v medosebnih odnosih, sposobnost poslušanja, učinkovitega spraševanja, ugovora ter ustvarjanje pozitivnega razpoloženja.

Motivacija je učenje, za učenje spodbuda ter navdušenje. (SSKJ)

Vsaka organizaciji si želi biti fleksibilna ter nenehno mora spremljati razmere na trgu.

Hkrati menimo, da za učinkovito vodenje je potrebno več dejavnikov. Zagotovo je ključno sodelovanje vodje in zaposlenega. Za to pa je potrebna prilagodljivost, samoiniciativnost, cilji, izzivi, priznanj ter samo-motivacija.

Vodenje je danes ena najpomembnejših tematik na področju menedžment. Obsega planiranje za določanje ciljev in načinov, organiziranje, ki določa odgovornosti za izpolnitev nalog in kontroliranje kjer gre za nadzor aktivnosti in izvajanja korekcij. Kdor vodi, hkrati skrbi za oblikovanje vrednot in skupne organizacijske kulture. Odgovoren je za komuniciranje, motiviranje in kadrovske politike. (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005)

Naš namen raziskave je preučiti, kakšen vpliv ima komunikacija pri vodenju na zadovoljstvo in kakovost dela ter preučiti možnost izboljševanja le-tega. Raziskava je ključ napak vodenja, ki se dogajajo v organizacijah, hkrati pa predstavlja možnosti izboljševanja načina komuniciranja v želji po večjem zadovoljstvu, motiviranju zaposlenih in kakovosti.

Zakaj smo se odločili za to tematiko? Pred leti, ko smo upravljali študentsko delo v enem izmed večjih podjetjih, smo se srečala s slabo izkušnjo. Slaba izkušnja je temeljila na neučinkoviti komunikaciji s strani vodje. Informacije o delu je podajala hitro, brez natančnih navodil. Od nas je pričakovala, da vse takoj razumemo. Če nismo je posegala po metodah, ki niso bile primerne oziroma ustrezne.

Cilj raziskave je ugotoviti ter preučiti komunikacijo pri vodenju in njen vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter kakovost poslovanja.

2 Teoretična izhodišča

Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede *communicare*, kar pomeni razpravljati, vprašati za nasvet oziroma posvetovati se. (Možina, et. al., 1998, str. 22)

Komunikacija je večplastna dejavnost, ki ima različne komunikacijske modele. Linearni modeli predvidevajo, da je jezik preprosto vozilo za prenašanje informacij. Medtem ko interaktivni modeli predstavljajo osredotočenost na kompleksne komunikacijske modele. »Linearna komunikacija morda dejansko ni "komunikacija", ampak "prenos". Da bi prišlo do linearne komunikacije, sprejemnik ni potreben. Za interaktivno komunikacijo pa sta potrebna pošiljatelj in prejemnik, zlasti zato, ker mora prejemnik dati svoje mnenje. Komunikacija je tekoča in relacijska, linearna komunikacija pa teh dejavnikov ne upošteva. Interaktivna komunikacija v odnosu postavi vsakogar nadzor nad pogovorom, medtem ko linearna komunikacija obvladuje samo eno osebo«. (Razlika med linearnimi in interaktivnimi komunikacijskimi modeli, 2022)

»Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev«. (Možina et al., 2004, 17)

Ključne najpogostejše delitve načina komuniciranja so prikazane na spodnji sliki. (Ucman, 2003, str. 5-7)



Slika 1. Delitev komuniciranja

Anja Helena Zorman (2017) v svoji diplomski nalogi razloži besedo komuniciranje. Komuniciranje je proces izmenjave informacij med najmanj dvema oseba. Vpliv vodje pri komunikaciji je tak, da njim podaja informacije, svetuje in jih uči. Navaja, da je komunikacija ključna za uspešnost podjetja.

Vodenje (angleško Leadership) lahko opredelimo kot eno izmed funkcij menedžmenta. Hkrati pa predstavlja kompleksno in zapleteno zadevo. Vodenje predstavlja umetnost, kar pomeni, da vodja potrebuje osebne sposobnosti. Pripraviti mora ljudi, da si želijo doseči cilje

in jih povezati z njihovimi potrebami. Navaja tudi, da je funkcija vodenja pomembna tudi v procesu vodenja. Nujno mora biti dober vodja določene dedne dispozicije. Kljub talentiranosti, ki jo ima, mora vodja znati in imeti ustrezno znanje. Poleg navedenega je ključna tudi vzgoja posameznika. Vsak posameznik ima svojo dominantnost z uveljavlja z agresivnostjo ali kooperativnostjo. (Horvat, 2008, str. 8)

»Kavčič (2004, str. 17) meni, da je ena izmed ključnih značilnosti vodenja: »sposobnost usmerjanja sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev zastavljenih ciljev.« Pri tem razume vplivanje kot vsesplošen izraz, ki zajema številne elemente, vse od. »poverjanja nalog, spodbujanja, motiviranja, usmerjanja, dogovarjanja, preprečevanja pa do reševanja konfliktov, sporazumevanja in odločanja.« Vodenje torej predstavlja sposobnost ustvarjanja zaupanja in medsebojne podpore med ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje. (Tovornik, 2018, str. 10)

Miha Bavec je poslovni trener in kovč. V svojem članku z naslovom »Zakaj vodjem komunikacija povzroča težave«, opiše razloge za slabo komunikacijo vodij. Ti razlogi pa so:

- vodenje ne osvojijo vodstvene vloge kot svoje primarne organizacijske identitete po prioritetah in pomenu,
- pomankanju vodstvenih kompetenc,
- osebne lastnosti vodij.

Vodstvenih vlog dejansko mnoge vodje ne izvajajo, temveč aktivno izvajajo druge vloge, lahko po navedeni operativi, vezano na stroko in operativne izvedbe. Lahko tudi niso bili uvedeni v vodenje in ne poznajo pomen le-tega. Ne vedo, da je vodenje ukvarjanje z vzpostavitvijo odnosno komunikacijskega procesa znotraj skupine. Ko komunicirajo z namenom vodenja, hkrati ne vplivajo na odnosne dinamike in motivacije v skupini. Izvajajo predvsem vsebinsko komunikacijo, ki je vezana na dnevno izvajanje delovnih aktivnosti.

V mnogih procesih vodenja manjkajo tipična vedenja, ki so potrebna v organizaciji. Kot primer bi izpostavili posredovanje informacij, aktivno poslušanje, spodbujanje sodelavcev..

Večina komunikacijskih veščin smo se naučili doma ter nadaljnje v javnih institucijah.

Vodje vedo, da imajo nekatere sestanke brez zaključkov, da ne vedo, kaj naj počnejo s sodelavcem v času, ko morajo izvajati letni razgovor. So nemočni in agresivni, ko se motijo pri delu ali pa ko ni željenih rezultatov. Prepoznavajo aktivno nezavzetost sodelavcev in motnje v procesih dela, lahko poteka slabo uvedba novega sodelavca, vendar pri tem pogosto ne razumejo.

»Ali lahko z dobro komunikacijo izboljšamo rezultate podjetja?« Članek poslovnega trenerja in kovča Tomaža Ovsenika iz leta 2019. Ljudje smo večinoma prepričani, da je način, na katerega komuniciramo pravi, in da komuniciramo dobro. Pogosto se pojavlja celo prepričanje »Jaz pač tak sem in pričakujem, da bodo tudi drugi z mano komunicirali na

moj način«. Vendar pa tak pristop ni ustrezen. Če želimo biti uspešni, je nujno, da komuniciramo z drugimi na način, ki je ustrezen zanje, da torej govorimo v njihovem jeziku. Ustrezen odziv je tisto, po čemer merimo uspešnost komunikacije.

Helena Zajc na svoji spletni strani navaja: »NLP je pot osebnega razvoja, preboja in prebujanja. Z enostavnimi modeli in tehnikami razviješ nove poglede, bolj koristne navade, načine komuniciranja in odločanja ter tako krepiš svoje potenciale in spreminjaš svoje življenje na bolje. In ko se razvijaš sam, pozitivno vplivaš na ljudi okoli sebe.

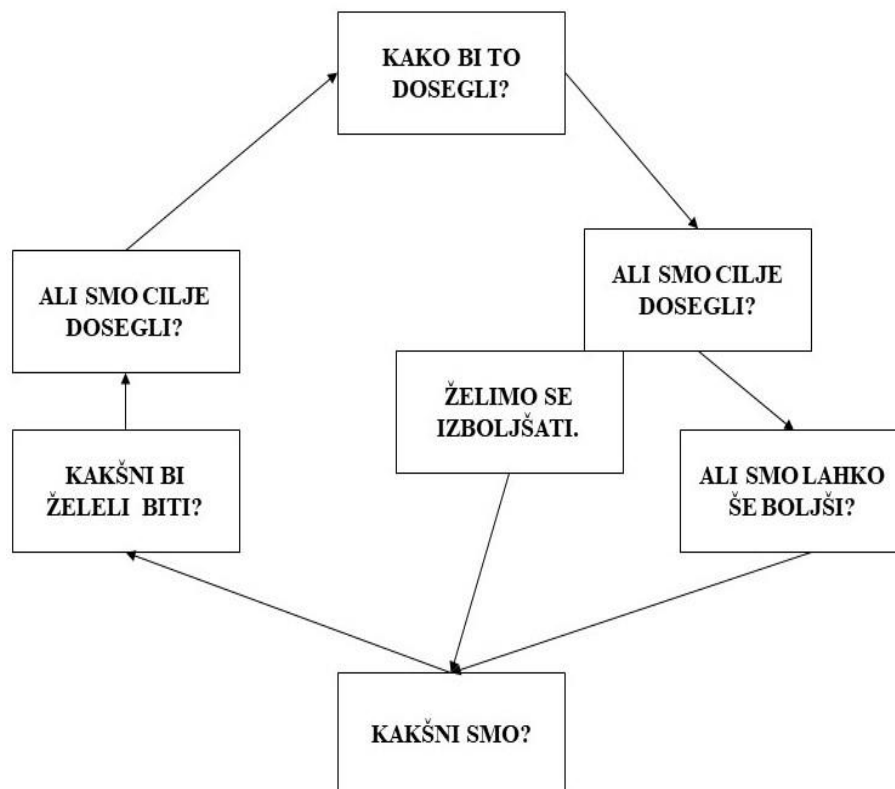
NLP je pogled na življenje in zaveza sebi, da sta sreča in uspeh tvoja sreča in uspeh pravica in dolžnost. Danes je ena najbolj cenjenih metodologij komuniciranja, osebne rasti in poslovne uspešnosti v svetu nasploh, ki temelji na samospoznanju in zaupanju v neomejen potencial vsakega človeka«.

»Razmere na trgu se iz dneva v dan zaostrejejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Strmeti je potrebno za dosego čim boljših poslovnih rezultatov in kakovosti. To pa ima pri tem pomembno vlogo – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka ali storitve«. (Brcar & Lah, str. 285)

»Nenehno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov, povečuje produktivnost in zmanjšuje stroške. Pri tem so pomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast podjetja na konkurenčnem svetovnem trgu«. (Turk, 2009 str. 23)

Na spletni strani Slovenska kakovost omenjajo prednosti vitkega podjetja. Vsi udeleženi morajo težiti k izboljševanju procesov, optimizaciji opreme, zmanjševanju odpada, čim nižjemu izmetu, izboljševanju kakovosti. Vse naj bo narejeno čim bolj enostavno in hitro, pri tem pa ključno vlogo igrajo dobro sodelovanje, timsko delo in sodoben pristop. Vitka proizvodnja zahteva neprekinjeno sodelovanje vseh udeležencev procesa v smeri stalnih izboljšav proizvodnih procesov. S pomočjo uporabe orodij vitkost izboljšamo procese proizvodnje, povečamo kakovost in učinkovitost proizvodnje ter uspešnost poslovanja. Nujno je, da v nenehne izboljšave sistematično vključujemo svoje zaposlene in s tem povečamo tudi njihovo zadovoljstvo.

Na sliki št. 2 so prikazani elementi vitke organizacije. (Slovenska kakovost, 2022)



Slika 2. Vitka organizacija.

Organizacija mora biti vedno v stanju, ki lahko uspešno razvija vrednost za končnega potrošnika. Poudarjanje vitke komunikacije pomeni biti jasen in neposreden, hkrati pa ohraniti pogovor vljuden. Komunicirati moramo na način, ki vabi druge, da dodajo vrednost poleg omenjenih izjav in ne izvajajo njihovih osamljenih idej za vsako ceno. Pogovor gradimo na podlagi cenilnega poizvedovanja.

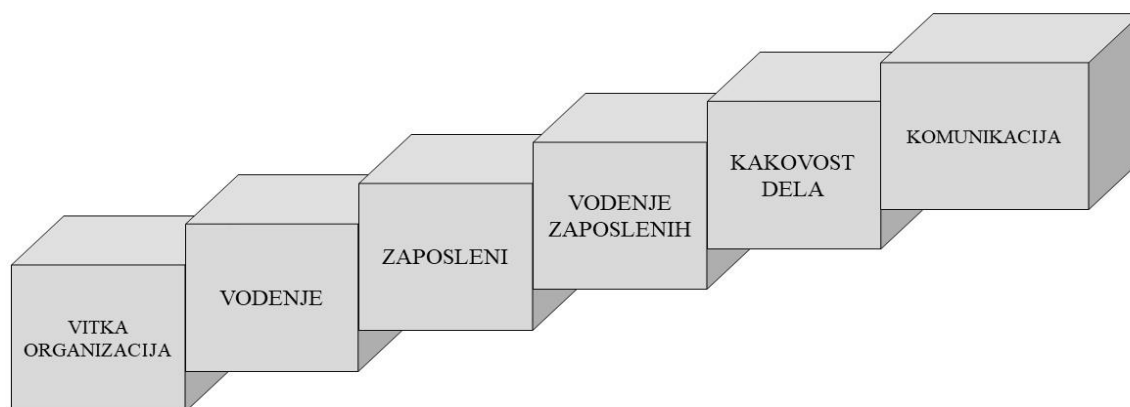
Velika prednost vitkosti je, da gre za revolucijo skozi evolucijo. Zagotavlja veliko vrednosti za stranke. Temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih. Tu gre za pragmatičen in fleksibilen koncept. Deluje na principu primerjave trenutnega stanja s končnim stanjem in posledično osredotočenostjo na izboljšave za prihodnost oz. doseg željenega stanja. (Aktinson & Nicholls, 2013 str. 12)

»Pri vitkem vodenju gre za razvoj navdihujoče vizije. Zaposlenim omogoča sprejemanje ukrepov nenehnega izboljševanja, ki so nagrajeni s strani vodstva, ki vodi z zgledom«. (Aktinson & Nicholls, 2013 str. 12)

Izboljšanje komunikacije pri vodenju vitke organizacije je zahtevano, a ključno. Imamo več vrst in tehnik komuniciranja. Učinkovita in pravilna komunikacija vpliva na učinkovitost vodenja. Hkrati moramo še upoštevati uspešnosti vitkost, ki je ključ za izboljšanje.

3 Metoda

Pri raziskovalnem vprašanju, kako izboljšati komunikacijo pri vodenju vitke organizacije, smo uporabili kvalitativno metodo z uporabo modela, ki je prikazan na sliki 3.



Slika 3. Model raziskave

Za teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi domače in tuje literature s področja, ki se navezuje na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Pri iskanju literature smo uporabili ključne besede in poiskali sorodne knjige, članke, diplomska dela, monografije in ostalo primerno literaturo.

Najbolj pogoste ključne besede po katerih smo izvedli poizvedovanje skozi brskalnik Google učenjak, COBISS, Science Direct, Scopus in dLib. Tabela 1 prikazuje pomembne ključne besede.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Pomembne ključne besede	
Slovensko poimenovanje	Angleško poimenovanje
Vitka organizacija	Lean organization
Komunikacija	Communication
Vodenje	Leadership
Kakovost dela	Quality of work
Vpliv na zaposlene	Impact on employess
Motiviranje	Motivating

S pomočjo navedenih ključnih besed smo poiskali literaturo, ki je zavedena v tabeli 1.

V nadaljevanju smo navedeno literaturo preučili in uporabili v razpravi, ki je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam literature

Avtor	Naslov
Atkinson & Nicholls (2013)	Demystifying Lean Culture Change' and continuous improvement. Management Services
Bavec (2018)	Zakaj vodjem komunikacija povzroča težave?
Brcar & Lah (2011)	Vloga službe kakovosti v organizaciji
Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005)	Učeca se organizacija
Horvat (2008)	Vodenje in uspešnost podjetij
Možina et. al. (2004)	Poslovno komuniciranje
Možina, et. al. (1998)	Poslovno komuniciranje
Tovornik (2018)	Čustva in vodenje v organizaciji
Turk (2009)	Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar
Ucman (2003)	Koncepti in veščine komuniciranja
Ovsenik (2019)	Ali lahko z dobre komunikacijo izboljšamo rezultate podjetja?
Zajc (2021)	NLP
/	Razlika med linearnimi in interaktivni komunikacijskim modeli
Zorman (2017)	Vpliv stila vodenja na komuniciranje in motiviranje

Pri pisanju tega članka smo izhajali tudi iz lastnih izkušenj, predavanj o komunikaciji in izkušenj iz šole vodenja. Udeležili smo se večdnevne delavnice Training komunikacije in nastopanja s Carmen L. Oven. Delavnico je organizirala Ljudska univerza Krško. Na delavnici smo spoznali naslednje tematike:

- učinkovita komunikacija (aktivno poslušanje, asertivna komunikacija, razumevanje drugega, kako izražati različna mnenja),
- kako ravnati v neprijetnih situacijah na delovnem mestu (povratna informacija, javna kritika in reakcija nanjo, kdaj in kako se opravičimo, kako se pogovarjamo ob neprijetnih situacijah, pogovor s težavnimi sodelavci, kako se izreče prošnja),
- kako konstruktivno reševati konflikte (tipične strategije odzivanja na konflikte, preprečevanje konfliktov, zakaj nastajajo, različnost mnenj ni konflikt),
- komunikacija, ki podpira dobre medsebojne odnose (aktivno, empatično poslušanje, soočenje z razdiralnim govorom načelo sodelovanja obeh strani verbalna in neverbalna komunikacija).

Pred kratkim je izbrana organizacija organizirala usposabljanje na tematiko Usposabljanje notranjih mentorjev, ki jo je vodila Helena Zajc. Predstavila nam je hipnozo, kjer gre za

spreminjanje od znotraj na navzven, predstavila kovčing, kjer gre za hitro in učinkovito napredovanje proti želenim ciljem in NLP, ki je danes v svetu ena najbolj cenjenih in iskanih tehnik komuniciranja. Med usposabljanjem nas je popeljala skozi številne praktične primere. Delavnico je popestrila z barvnimi miselnimi vzorci, ki nam jih je po končanem kot gradivo tudi posredovala.

4 Rezultati

4.1 Splošna raziskava

Organizacije se morajo v današnjem času na dinamično stanje na trgu odzvati s povečano prilagodljivostjo proizvodnje in njenih procesov. Učinkovitost in uspešnost prilagajanja pa sta v veliki meri odvisni prav od ljudi, ki proizvodne procese načrtujejo in vodijo. Ključna je hitrost in čas, pri tem pa imamo vlogo učinkovitega sodelovanja, timskega dela in sodobnega pristopa. Proizvodnja zahteva neprekinjeno sodelovanje vseh udeležencev procesa v smeri stalnih izboljšav proizvodnih procesov. S pomočjo uporabe orodij vitkost izboljšajo procese proizvodnje, povečajo kakovost, povečajo učinkovitost proizvodnje in uspešnost poslovanja. Nujno pa je, da v nenehne izboljšave sistematično vključujejo svoje zaposlene in s tem povečajo njihovo zadovoljstvo. Strategija vitkega poslovanja namreč narekuje, da je potrebno ljudi (sodelavce), sisteme, pravila, procese in organiziranost usmeriti v nenehno povečanje vrednosti za kupca.

Z dobro komunikacijo lahko razvijemo dober tim, z dobrimi odnosi, večjo motiviranostjo in fleksibilnostjo. Za slabo komunikacijo niso glavni krivci le slabe kompetence ampak tudi naše osebne lastnosti. Ljudje so motivirani, če so zadovoljni in imajo občutek varnosti.

Vodja mora svojim zaposlenim nuditi to varnost in zaupnost. To lahko naredi z več dejavniki kot npr. lepo besedo, poslušanjem, deljenjem nasvetom... S podajanjem informacij potrebnim za delo na način, da ga zaposleni razume, pa se izogne nevšečnim zadevam in slabem mišljenju oziroma izkušnjam.

Avtor	Naslov
Atkinson & Nicholls (2013)	Velika prednost vitkosti je, da gre za revolucijo skozi evolucijo. Zagotavlja veliko vrednosti za stranke. Temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih. Tu gre za pragmatičen in fleksibilen koncept. Deluje na principu primerjave trenutnega stanja s končnim stanjem in posledično osredotočenostjo na izboljšave za prihodnost oz. dosego željenega stanja. Pri vitkem vodenju gre za razvoj navdihujoče vizije. Zaposlenim omogoča sprejemanje ukrepov nenehnega izboljševanja, ki so nagrajeni s strani vodstva, ki vodi z zgledom. Velika prednost vitkosti je, da gre za revolucijo skozi evolucijo. Zagotavlja veliko vrednosti za stranke. Temelji na konstantnem in nikoli končanem izboljševanju preko enega najpomembnejših virov – zaposlenih. Tu gre za pragmatičen in fleksibilen koncept. Deluje na principu primerjave trenutnega stanja s končnim stanjem in posledično osredotočenostjo na izboljšave za prihodnost oz. dosego željenega stanja.
Bavec (2018)	Razlogi za slabo komunikacijo so naslednji: 1. Vodje ne osvojijo vodstvene vloge kot svoje primarne organizacijske identitete po prioritetah in pomenu. 2. Pomankanje vodstvenih kompetenc. 3. Osebne lastnosti vodij. Vodstvenih vlog dejansko mnoge vodje ne izvajajo, temveč aktivno izvajajo druge vloge, lahko po navedeni operativi, vezano na stroko in operativne izvedbe. V mnogih procesih vodenja manjkajo tipična vedenja , ki so potrebna v organizaciji.
Brcar & Lah (2011)	Razmere na trgu se iz dneva v dan zaostrejejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Strmeti je potrebno za dosego čim boljših poslovnih rezultatov in kakovosti. To pa ima pri tem pomembno vlogo – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka alo storitve.
Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005)	Danes je vodenje ena najpomembnejših tematik na področju menedžmenta . Obsega planiranje za določanje ciljev in načinov, organiziranje, ki določa odgovornosti za izpolnitev nalog in kontroliranje kjer gre za nadzor aktivnosti in izvajanja korekcij . Kdor vodi, hkrati skrbi za oblikovanje vrednot in skupne organizacijske kulture . Odgovoren je za komuniciranje, motiviranje in kadrovske politiko.
Horvat (2008)	Vodenje (angleško Leadership) lahko opredelimo kot eno izmed funkcij menedžmenta . Hkrati pa predstavlja kompleksno in zapleteno zadevo . Vodenje predstavlja umetnost , kar pomeni, da vodja potrebuje osebne sposobnosti. Pripraviti mora ljudi, da si želijo doseči cilje in jih povezati z njihovimi potrebami. Navaja tudi, da je funkcija vodenja pomembna tudi v procesu vodenja. Nujno mora biti dober vodja določene dedne dispozicije. Kljub talentiranosti , ki jo ima, mora vodja znati in imeti ustrezno znanje. Poleg navedenega je ključna tudi vzgoja posameznika. Vsak posameznik ima svojo dominantnost z uveljavlja z agresivnostjo ali kooperativnostjo .
Možina et. al. (2004)	Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost , namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev .
Možina, et. al. (1998)	Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede communicare , kar pomeni razpravljati, vprašati za nasvet oziroma posvetovati se .

»nadaljevanje«

- Tovornik (2018) **Vodenja** je sposobnost usmerjanja sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev zastavljenih ciljev. Pri tem razume vplivanje kot vsesplošen izraz, ki zajema številne elemente. **Vodenje** torej predstavlja sposobnost ustvarjanja zaupanja in medsebojne podpore med ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje.
- Turk (2009) **Nenehno izboljševanje kakovosti procesov in proizvodov**, povečuje produktivnost in zmanjševanja stroškov. Pri tem so pomembnejša zagotovila za dolgoročen obstoj in rast podjetja na konkurenčnem svetovnem trgu.
- Ucman (2003) Načini komuniciranja so naslednji: **neposredno in posredno** komuniciranje, **vsebinsko in odnosno** komuniciranje, **besedno** ali **verbalno** komuniciranje, **zavestno in nezavedno** komuniciranje, **besedno in nebesedno** komuniciranje ter **enosmerno in dvosmerno** komuniciranje.
- Ovsenik (2019) Ljudje smo večinoma prepričani, da je način, na katerega komuniciramo pravi, in da komuniciramo dobro. Pogosto se pojavlja celo **prepričanje** 'Jaz pač tak sem in pričakujem, da bodo tudi drugi z mano komunicirali na moj način.' Vendar pa tak pristop ni ustrezen. Če želimo biti uspešni, je nujno, da komuniciramo z drugimi na način, ki je ustrezen zanje, da torej govorimo v **njihovem jeziku**. Ustrezen odziv je tisto, po čemer merimo uspešnost komunikacije.
- Slovenska kakovost **Prednosti vitkega podjetja** je teženje k izboljševanju procesov, optimizaciji opreme, zmanjševanju odpada, čim nižjemu izmetu, izboljševanju kakovosti. Vse naj bo narejeno čim bolj enostavno in hitro, pri tem pa ključno vlogo igrajo dobro sodelovanje, timsko delo in sodoben pristop. **Vitka proizvodnja** zahteva neprekinjeno sodelovanje vseh udeležencev procesa v smeri stalnih izboljšav proizvodnih procesov. S pomočjo uporabe **orodij vitkost** izboljšamo procese proizvodnje, povečamo kakovost, povečamo učinkovitost proizvodnje in uspešnost poslovanja. Nujno je, da v nenehne izboljšave sistematično vključimo svoje zaposlene in s tem povečamo tudi njihovo zadovoljstvo.
- Zajc (2021) **NLP** je pot osebnega razvoja, preboja in prebujanja. Z enostavnimi modeli in tehnikami razviješ nove poglede, bolj koristne navade, načine komuniciranja in odločanja ter tako krepiš svoje potenciale in spreminjaš svoje življenje na bolje. In ko se razvijaš sam, pozitivno vplivaš na ljudi okoli sebe. Je pogled na življenje in zaveza sebi, da sta sreča in uspeh tvoja sreča in uspeh pravica in dolžnost. Danes je ena najbolj **cenjenih metodologij komuniciranja**, osebne rasti in poslovne uspešnosti v svetu nasploh, ki temelji na samospoznanju in zaupanju v neomejen potencial vsakega človeka.
- Zorman (2017) **Komuniciranje je proces izmenjave informacij med najmanj dvema osebama**. Vpliv vodje pri komunikaciji je tak, da njim podaja informacije, svetuje in jih uči. Navaja, da je komunikacija ključna za uspešnost podjetja.
-

4.2 Primer dobre prakse v komunikacija je lean vodja

Pri lean vodji gre za stalno osredotočenost na iskanje dodatne vrednosti oziroma stalnih

izboljšav. Hkrati pa se zaveda, da je potrebno stalno izboljševati in nadgrajevati svoje poslovne prakse, skladno s tem, ali še vedno prinašajo dodano vrednost za deležnike. V nadaljevanju predstavljamo ključne značilnosti lean vodje:

- **Neprestano iskanje popolnosti in stalna radovednost:** Hkrati je učitelj in učenec. Ve tudi, koliko tudi še ne ve in je do tega ponižen, ter ceni znanje drugih ter pomembnost različnosti v timskem delovanju. Okoli sebe imajo raje prvorazredne sodelavce, kar pomeni, da razvijajo nove voditelje in ne samo svoje sledilce. Imajo stalno (samo)izobraževanje ter strokovni in osebni razvoj.
- **Šampion v preprostosti:** zna poenostaviti zakomplicirane stvari: Zaveda se, da so najboljše stvari preproste, pogosto pa so kompleksne in težko razumljive. Zato moramo najprej veliko vedeti o predmetu, ker edino na ta način ga lahko drugim predstavimo preprosto. Hkrati tudi zna predstaviti situacijo v razumljivem jeziku sogovornika oziroma razmisli, koliko sogovornik o tem ve, kaj ga s tem v zvezi zanima ... in temu prilagodi vsebino in način svoje komunikacije.
- **Živeti GEMBO (t.i. Walk the talk – Management by walking around):** Prisoten je med sodelavci. Zaveda se da so ljudje bitja, ki za svoje uspešno delovanje, potrebujemo povratne informacije. Pomembno je živeti tisto, kar vodja govori, s tem pridobi kredibilnost v očeh sodelavcev (spoštuje svoje obljube, raje obljubi manj in več izvede, dela, kar govori).

Zaposleni, ki prejmejo negativno povratno informacijo so še vedno 20x bolj zavzeti, kot zaposleni, ki ne dobijo nobene povratne informacije. Njegova povratna informacija je usmerjena v izboljševanje sedanosti in prihodnosti.

Avtentičen – zgleden – spoštljiv + služiti drugim + kovčing /razvoj drugih: Predvsem zna opaziti sedanji in bodoči potencial zaposlenega. Zaveda se, da je njegov uspeh odvisen od uspeha njegovega tima, zato naredi vse za to, da svojim sodelavcem zagotovi kar najboljše pogoje za uspešno delovanje (in pri tem pozabi na svoj ego). Hkrati tudi razvija cono udobja, ki tako postane cona suverenosti (od vodje in od zaposlenega).

Lean vodja je vodja, ki vodi s pravo mero dominantnosti. V tabeli št. 4 so prikazane prednosti in slabosti, ki so bile predstavljene na delavnicah, katerih smo se udeležili.

Tabela 4. Prednosti in slabosti lean vodje

PREDNOSTI	SLABOSTI
------------------	-----------------

Enostavnejši postopki dela zaradi večjega poudarka na dajanju ključnih informacij.	Manjša količina informacij lahko zaposlene prestraši oz. imajo primanjkljaj v pomanjkanju znanja.
Boljše, kvalitetnejše, hitrejše odločitve vodstva zaradi dobrih informacij.	Napačno razumevanje informacij, posledično delovni nalog in zadolžitve neustrezno opravljene.
Pozitivno vplivanje na hitrost celotnega delovnega procesa organizacije, posledica so zadovoljni porabniki oz. kupci.	Pomanjkanje telesnih stikov med vodjo in zaposlenimi (posebno izpostavljamo čas epidemije Covid-a 19).
Hitro reševanje neskladnosti in težav.	Ponavljajoče napake.

Imamo tudi predloge za spremembe. Ključen je cilj sodelovanja vseh zaposlenih v organizaciji (npr. oblikovanje delavnic na katerih se ustvarja in razmišlja kako nekaj narediti hitreje, bolje in ceneje). Pomembna so tudi redna izobraževanja, ki se izvajajo zunaj in znotraj organizacije na tematiko izboljšanja komunikacije in dobra baza podatkov glede preteklih nastalih napak, neskladij, napačnih informacij in predvidevanj (katalog napak, ki nam nudi vpogled v izkušnje).

Kot primer dobre prakse bi izpostavili uporabo korektivnega programa, programa, kjer se vpišejo in zabeležijo neskladnosti. Za urejanje tega programa je potrebno imeti odgovorno osebo. Ko nepravilnost zabeležiš je smiselno dodeliti zadolžitev na službo in osebo, katera to področje pokriva. Hkrati se določi rok za odpravo omenjene nepravilnosti ter polja za komentiranje vsake točke oz. mnenj, dopolnitev, katere smo naredili.

5 Zaključek

Komunikacija je ena najpomembnejših veščin vodenja. Pozitivno vpliva na dobro delovno okolje, kakovost izvedenega dela in motiviranost zaposlenih. Motivacija je ključna za zaposlenega. Hkrati je vodja odgovoren in zgled za učinkovito komunikacijo. Pomembno je, da izločijo nepomembne informacije in osredotočijo na podrobno razlago pomembnega oziroma zadolžitve, ki jih ima zaposleni v (vitki) organizaciji. Pri zaposlenih s pravilno komunikacijo pride do večje motiviranosti pri delu, boljšega odnosa do dela in večjega spoštovanja med sabo. Vodja lahko s pravilno komunikacijo ustvari zaupanje, pravilno predajanje in deljenje dela, hkrati pa tudi sprejemal predloge, pobude in celo kritike zaposlenih.

Po našem mnenju je epidemija COVID-a 19 bila ključna, kjer se je izkazalo sodelovanje vodje ter zaposlenega predvsem pri delu od doma. Temeljiti je morala na komunikaciji in uspešnem zaključku zadolžitev in nalog v prid izbrane organizacije.

V raziskovalni nalogi smo raziskovali komuniciranje in tehnike, vodje do zaposlenega v vitki organizaciji. Kot primer dobre prakse v komunikaciji smo izpostavili lean vodjo ter

primere iz lastnih izkušenj, kjer smo se srečali s dvema kovč trenerkama.

Ustrezna komunikacija je učinkovita metoda za razvoj dobrih praks, hkrati pa organizacijam predstavlja obširen bazen kadra z visokim potencialom. Komunikacija vpliva na vodenje, ki je ena izmed temeljnih funkcij menedžmenta.

Omejitve raziskave je temeljila na lastni izkušnji in izbrani organizaciji, kjer smo bili zaposleni. Smiselno bi bilo preučiti zaposlene iz različnih organizacij ter primerjati izkušnje komuniciranja. Potrebno bi bilo tudi še dodatne tehnike komuniciranja ter izvesti anketni vprašalnik zaposlenih in vodij.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.

Reference

1. Zorman, A., H. (2017). *Vpliv stila vodenja na na komuniciranje in motiviranje* (Diplomsko delo). Pridobljeno na <https://core.ac.uk/download/pdf/129399372.pdf>
2. Atkinson, P., & Nicholls, L. (2013). *Demystifying Lean Culture Change' and continuous improvement. Management Services*, 57(3), 10–15. Pridobljeno na <http://content.ebscohost.com.eviri.ook.sik.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=90521885&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLQ4v%2BbwOLCmr02eprdSsa64SLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqt02zrrBKuePfgex44Dt6fIA>
3. Bavec M. (2018). »Zakaj vodjem komunikacija povzroča težave«. Pridobljeno na <https://www.transformacija.com/zakaj-vodjem-komunikacija-z-zaposlenimi-pogosto-povzroca-tezave/>
4. Brcar, F., & Lah, S. (2011). *Vloga službe kakovost v organizacijah. Organizacija*, 44(6), 258–266. Kranj: Založba moderna organizacija.
5. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana. GV Založba.
6. Horvat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. Kranj. (Diplomsko delo). Pridobljeno na https://bb.si/f/docs/diplomska-dela/hrovat_sabina-vodenje_in_uspesnost_podjetij_1.pdf
7. Možina S. et al. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
8. Možina, S., et al. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
9. *NLP- nevrolingvistično programiranje*. (2021). »pridobljeno« <https://www.helenazajc.si/nlp>
10. Ovsenik, T. (2018). *Ali lahko z dobro komunikacijo izboljšamo rezultate podjetja?* Pridobljeno na <https://transformacija.com/ali-lahko-z-dobro-komunikacijo-izboljsamo-rezultate-podjetja/>
11. *Razlika med linearnimi in interaktivnimi komunikacijskimi modeli*. (2022). »pridobljeno« <https://sl.acevante.com/la-diferencia-entre-modelos-de-comunicacion-lineal-e-interactiva>
12. Slovenska kakovost. *Vitka organizacija* (2022). »pridobljeno« <http://slovenska-kakovost.si/storitve/vitka-organizacija/>
13. SSKJ *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. »pridobljeno«

- <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=komunikacija>
<https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=motivacija>
14. Tovornik, S. (2018). *Čustva in vodenje v organizaciji*. (Diplomsko delo). »pridobljeno«
<https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=115361&lang=slv>
15. Turk, S. (2009). *Nenehno izboljševanje procesa proizvodnje v podjetju Frigomar*. Društvo Slovenska akademija za menedžment. »pridobljeno«
<http://www.dlib.si/preview/URN:NBN:SI:DOC-A4PFPXUO/530cacea-3337-47fa-803f0a13c3fbb936>
16. Uzman, I. *Koncepti in veščine komuniciranja*, (2003). Novo mesto. »pridobljeno«
<https://www.leila.si/dokumenti/kom.pdf>

Mateja Tomažin je diplomirala na Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo, Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlena v elektro industriji. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Abstract:

Improving Communication in Running a Lean Organization

Research Question (RQ): How can proper or effective communication of a leader affect employees of a slender organisation?

Purpose: The purpose of the research is to determine what leaders can do in communicating to the chosen goal. We are exploring what good communication between the employee and the manager means and the way we communicate. A key objective of a lean organization is to better track perfection, which is difficult to provide. All participants must strive to improve processes, optimise equipment and improve quality.

Method: We used a quantitative method, we came from known sources. We also used our own experience from the organization as an employee as well as a leader and lectures outside and in the selected organization.

Results: The results of the survey show that the leader is largely responsible for good and effective communication. With proper communication, it gives an example to employees, better understanding and, consequently, greater quality of work and motivation. Communication in an organization is one of the most important things that contributes to a good working environment.

Organization: The organization would be better connected and uniform with real communication, while also increasing the quality of work. Tracking in the market may increase the flexibility and speed of product production. Employees, however, would still be motivated to work.

Society: Aspects of the social dimension of the quality of communication and leanness are based on proper communication. With proper communication, it can create confidence, proper handing over and sharing of work, while also maintaining suggestions, initiatives and even criticism from employees. The focus on leanness is that everything is done as easily and quickly as possible. Cooperation, teamwork and approach play a key role in this. At the same time, the quality, efficiency and performance of the company are increased.

Originality: Research shows that communication has a very high importance in leadership. With the desire to run a slender company that is flexible and successful, the manager must focus on important information, while providing sufficient information about the work.

Limitations/Future Research: For a broader view of the impact of communication in leadership, we should survey both managers and employees. At the same time, it would make

sense to examine several organisations and literature.

Keywords: lean organization, communication, leadership, impact on employees, motivation, quality of work.

Copyright (c) Mateja TOMAŽIN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.