



## VSEBINA, STRUKTURA IN VIRI TEČAJA

**Avtor:** Business Owners Consortium

Pripravil: SCV. Italy

**Datum:** 23/11/2016

### Disclaimer

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



# 1. Splošne kompetence za vodenje



# 1. Splošne kompetence za vodenje. 1

## 1.1. Strateško razmišljanje:

**Definicija:** Strateško razmišljanje je usmerjeno v prihodnost, poslovno zamisel, preživetje posla.

Povezano je z vizijo in poslanstvom podjetja, vrednotami, osnovnimi konkurenčnimi dejavniki podjetja.

Pritisk dejavnosti podjetja pogosto predstavlja grožnjo za usmerjenost v prihodnost podjetja, ki naj bi bila ključna za poslovno uspešnost tako na kratek kot na srednji in dolgi rok. Proizvodnji delavec naj bo osredotočen na svoja dnevna in tedenska opravila. Delovodja ali menedžer na srednjem nivoju verjetno na mesečna in letna opravila. Vodja naj bi bil osredotočen na naslednjih 3 do 5 let. Kot tak predstavlja motivatorja za svoje sodelavce. Pomemben vidik je imeti zamisel v glavi nekoga (vizijo), ki deluje kot magnet na železo ali druge občutljive kovine. Prihodnost naj bi razumeli člani podjetja kot atraktivno igro, v kateri so uspešni igralci.

# 1. Splošne kompetence za vodenje. 2

## 1.2. Odločanje

**Definicija:** Odločanje pomeni sprejemanje odločitev, usmerjenih v različne dejavnike, dinamično prisotne na konkurenčnem področju, in zlasti v dejavnik ČASA.

Odločitev je običajno zaključni del procesa, ki predlaga različne opcije. Odločevalec mora izbrati med dvema ali več alternativama.

Pomembno je upoštevati ne le kratkoročne opcije, temveč v čim večji meri srednje in dolgoročno vizijo.

# 1. Splošne kompetence za vodenje. 3

## 1.3. Samomotivacija in motivacijske sposobnosti

Definicija: Vodja mora biti sposoben opogumiti vse svoje notranje in zunanje sodelavce, da izkoristijo lastno energijo v luči poslovnih splošnih in praktičnih ciljev.

V zadnjih 20 do 30 letih je prišlo do *globalizacije*, zaradi katere je svet postal vse manjši.

Predvsem zahvaljujoč se tehnologiji in posebej še internet, teče čas povsod vzporedno zaradi internetne povezave; razdalje so se dejansko "zmanjšale".

Osnovni, strateško in potencialno najbolj konkurenčen poslovni pogonski motor je postal človek. Individualna in pristna vpletenost posameznika je strateška in lahko pomeni konkurenčno prednost.

Lastnik podjetja mora biti vodja ljudi in krepi motivacijo vsakega vpletenega posameznika.

Potrebno se je zavedati, da LJUDJE NE MOREJO BITI MOTIVIRANI: LAHKO SE LE SAMI MOTIVIRAJO! Vloga vodje je v tem, da svojim sodelavcem predlaga cilje in namene, ki zvenijo zanimivi in vredni njihovega sodelovanja... Denar sicer mora biti vpleten, vendar ne zadostuje.

# 1. Splošne kompetence za vodenje. 4

## 1.4. Sposobnost upravljanja s časom, pogajanja in delegiranja

**Definicija:** Vodja ima dandanes vedno več dela, kot ga lahko dejansko izvede. Zato mora najti in izvajati nekaj pristopom, ki mu/ji lahko pomagajo upravljati s potrebami časa.

**1.4.1. Upravljanje s časom.** Osnovno pravilo je mogoče na kratko povzeti takole:

*“Upravljaj s časom, ne pa da čas upravlja s teboj!”* Ugotoviti je treba najpomembnejše cilje in se vesti glede na pomembnost prioritet, ne pa glede na to, kdaj se pojavijo in zahtevajo vaš čas. Z drugimi besedami; strinjamo se s strkovnjakom Petrom Druckerjev, iznajditeljem discipline upravljanja: *“Najprej naredi najpomembnejše zadeve, ... in ne naredi naslednjih ... V nasprotnem primeru ne boš naredil ne prvih ne naslednjih!”*

# 1. Splošne kompetence za vodenje 4

**1.4.2. Pogajanje.** Informiranje in komuniciranje postajata vse bolj pomembna. Vodja mora biti sposoben upravljati z informacijami, vezanimi na objektivne podatke, vendar tudi komunicirati, kar vključuje osebni pristop. Pogajati se pomeni se zavedati, da ni vedno mogoče 100% doseči cilj, vendar je treba običajno vsaj malo popustiti. V pogajanjih obstaja nevarnost mrtve točke, medtem ko naj bi šle stvari naprej. Pomembno se je zavedati, da v pogajanjih ali v sklenjenem poslu najpomembnejše stvari niso tiste, ki so odprto predlagane.

Na splošno so skrite. Z drugimi besedami, izraženi razlogi običajno niso pomembnejši. Do teh je treba šele priti. Poleg tega se je pomembno izogniti "polarizaciji", ki se imenuje "zid proti zidu". Stvari morajo iti naprej. V primeru, da pride do polarizacije / radikalizacije, je pomembno najti tretjo pot, da bi se izognili pasti "zid proti zid" (po M. Ghazalu, strokovni pogajevalec pri ZN).

# 1. Splošne kompetence za vodenje 4

**1.4.3. 1.4.3. Delegiranje:** Posebej za nove podjetnike, ki so pogosto začeli svoje lastno podjetje predvsem po zaslugi lastne energije in idej, je pravi izziv, da se naučijo delegirati naloge. Navajeni so ukazovati. Vendar, ko delo postaja vedno bolj kompleksno, se morajo naučiti, da določene naloge prenesejo na drugega.

Pravilno delegirati pomeni **usposobiti sodelavce**, da prevzamejo breme priti do končnega rezultata, do dosege cilja.

Narobe je delegirati le del cilja. Nadzor nad delom osebe, na katero je bila naloga prenesana, je treba opraviti na koncu procesa ali vsaj na koncu posameznih korakov, ki ne smejo biti prekratki. Neprestano preverjanje dela osebe se bo končalo s ohromitvijo njegove/njene iniciative.



# 1. Splošne kompetence za vodenje 5

## 1.5. Etične vrednote.

**Definicija:** Slediti etičnim vrednotam pomeni ne biti usmerjen le na “takojšnjo prednost” (na kratek rok), temveč predvsem na ugled podjetja (srednji rok).

To pomeni, da se je včasih treba izogniti določenim dejanjem, ki sicer v danem trenutku zvenijo ekonomsko želene za podjetje, da bi s tem ohranili “čisto podobo” podjetja.” Dober vodič, da bi olajšal izbiro v kritičnih trenutkih, je lahko naslednje opozorilo:

*“Če ne želiš, da se to, kar imaš namen narediti, izve, TEGA NE NAREDI!”*

Etične vrednote so osnovna komponenta vrednot podjetja, ki predstavljajo nepremično, vendar pogosto edinstveno in zelo konkurenčno dediščino podjetja. V kriznih časih postajajo etične vrednote zanesljivo sidro za vse člane podjetja.

# 1. Splošne kompetence za vodenje 6

## 1.6. Teambuilding.

**Definicija:** Teambuilding (oblikovanje ekipe) je odnos in nabor potrebnih spretnosti, z namenom zbrati in na srednji rok ohraniti poslovno skupino motiviran ljudi. To je resnično oblika “življenjskega zavarovanja” za prihodnost podjetja.

Oblikovanje ekipo pomeni, svojim ljudem posvetiti pozornost; jih zbrati v delovne skupine; jim predlagati in skupaj z njimi analizirati osebne in poslovne cilje, da bi jih z vami deliti. To pomeni:

- predlagati **vizijo**, ki mora biti razumljena, o kateri je treba razpravljati in o kateri se naj bi vsi več ali manj strinjali; zaposleni naj bi se identificirali z vizijo podjetja;
- razjasniti **poslanstvo** podjetja, kar pomeni, razumeti in pojasniti, katere rešitve bodo predlagane obstoječim in potencialnim strankam. To je treba storiti, da bodo stranke z veseljem kupovale storitve in izdelke podjetja.
- določiti in utrditi **vrednote podjetje**, katerih se je mogoče držati v času krize, ko se ostale usmeritve lahko izgubijo.
- osredotoči se na **dejavniki, ki pomenijo konkurenčno prednost**, ki podjetje in njegovo ponudbo naredijo za nekaj posebnega v geografskem, gospodarskem in kulturnem smislu.

# 1. Splošne kompetence za vodenje 7

## 1.7. Komunikacijske spretnosti.

**Definicija:** Komunikacijske spretnosti so usmerjene v to, da se čutijo interna javnost, pa tudi drugi poslovneži “toplo” vključene v cilje podjetja.

Obstaja osnovna razlika med **informacijo** in **komunikacijo**.

**Informacija** je “hladna”: podatke posredujemo na različne formalne načine. Osnovne komponente so tehnične.

**Komunikacija** je “topla”: vključuje ljudi z izmenjavo zamisli, podatkov, ciljev, idealov. Osnovne komponente so človeške.

Za učinkovito komunikacijo je treba upoštevati vsaj dva vidika:

**1. Komponente človeške komunikacije.** Človeška komunikacija ima tri komponente:

- **verbalno komunikacijo:** kaj rečemo, katere besede v stavku izgovorimo;
- **paraverbalno komunikacijo:** kako rečemo, način, kako izgovorimo stavek;
- **neverbalno komunikacijo:** kaj ne povemo, besede, ki jih ne izgovorimo, vendar jih je mogoče iz vedenja razbrati.

Izhajajoč iz številnih zanesljivih raziskav je človeška komunikacija sestavljena iz več ali manj tretjinskih delov vseh treh komponent.

**2. Izvedba učinkovite komunikacije.** Za učinkovito komuniciranje je treba **upoštevati kulturno in praktično “kodo” sogovornika**. Včasih gre za čisto angleščino ali francoščino, drugič za narečje ali uporabo žargonov. Smiselno je pridobiti povratno informacijo sogovornika, da bi znali pravilno dekodirati in razumeti njegovo sporočilo.

### VIDEO POSNETKI:

<https://www.youtube.com/watch?v=J8rNm4WsVW0>

<https://www.youtube.com/watch?v=K7KgkwanOvI>

<https://www.youtube.com/watch?v=0cSYJyq0jn0>

<https://www.youtube.com/watch?v=dNqrNwdtNMc>

### ČLANKI

<http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/petek-sabina.pdf>

<http://ceed-slovenia.org/vodenje-druzinskega-podjetja-%E2%80%93-model-lumarja-zlate-gazele-2009/>