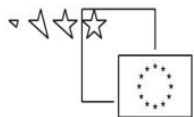




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

MIRJAM POČKAR

Višješolski strokovni program: Poslovni sekretar
Učbenik: Poslovno komuniciranje
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

mag. Mirjam Počkar, univ. dipl. soc.
Šolski center Postojna
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
Nada Vadnov, univ. dipl. psih.

Lektorica:
Vlasta Milavec, prof. slovenščine

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.57(075.8)(0.034.2)

POČKAR, Mirjam
Poslovno komuniciranje [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik
/ Mirjam Počkar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2008. -
(Višješolski strokovni program Poslovni sekretar / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje-Pockar.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-46-2
249246464

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2008

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008-11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO VSEBINE

1	KOMUNICIRANJE IN KOMUNIKACIJSKI PROCES	3
1.1	OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA.....	3
1.1.1	Opredelitev in značilnosti komuniciranja.....	3
1.1.2	Vsebinski in odnosni vidik komunikacije.....	5
1.1.3	Pomen komuniciranja.....	5
1.2	KOMUNIKACIJSKI PROCES: KODIRANJE IN DEKODIRANJE SPOROČIL.....	6
1.3	VRSTE KOMUNIKACIJE.....	9
	POVZETEK	10
	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK	11
2	RAVNI IN OBLIKE KOMUNICIRANJA	12
2.1	RAVNI KOMUNICIRANJA.....	12
2.2	BESEDNA (VERBALNA) KOMUNIKACIJA.....	14
2.2.1	Pomen jezika in besedne komunikacije.....	14
2.2.2	Različnost jezikovnih praks.....	15
2.2.3	Pisno in ustno komuniciranje.....	16
2.3	NEBESEDNA (NEVERBALNA) KOMUNIKACIJA.....	17
2.3.1	Mimika obraza in pogled.....	18
2.3.2	Gestika.....	19
2.3.3	Proksemika: dotiki, razdalje, prostor.....	19
2.3.4	Govorica glasu (parajezik).....	22
2.3.5	Govorica videza.....	23
2.3.6	Komunikacija s časom (kronemika).....	23
2.3.7	Pomen neverbalne komunikacije.....	23
	POVZETEK	27
	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK	29
3	POGOJI USPEŠNE/UČINKOVITE KOMUNIKACIJE	31
3.1	POGOJI USPEŠNEGA SPOROČANJA.....	31
3.1.1	Opredelitev cilja.....	32
3.1.2	Prilagoditev sogovorniku.....	32
3.1.3	Pomen »JAZ sporočil«.....	33
3.1.4	Kratkost, jedrnatost in logična strukturiranost sporočila.....	33
3.1.5	Skladnost verbalnih in neverbalnih sporočil.....	34
3.1.6	Asertivnost.....	34
3.2	POGOJI USPEŠNEGA SPREJEMANJA SPOROČIL.....	35
3.2.1	Poslušanje.....	35
3.2.2	Neuspešno poslušanje.....	38
3.3	DRUGI POGOJI USPEŠNE KOMUNIKACIJE.....	39
3.4	KOMUNIKACIJSKI ŠUM – OVIRE PRI KOMUNICIRANJU.....	40
	POVZETEK	43
	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK	44
4	KONFLIKTI	46
4.1	OPREDELITEV KONFLIKTA IN KONFLIKTNE INTERAKCIJE.....	46
4.2	REŠEVANJE KONFLIKTOV.....	47
	POVZETEK	50
	VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK	51
5	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	52
5.1	ORGANIZACIJA IN KOMUNICIRANJE.....	52
5.2	OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	53

5.3	PISNO IN ELEKTRONSKO POSLOVNO KOMUNICIRANJE	54
5.4	POSLOVNI RAZGOVOR	56
5.5	TELEFONSKI RAZGOVOR	59
5.6	POSLOVNI SESTANEK	60
5.7	POSLOVNE PREDSTAVITVE	62
POVZETEK		65
VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK		67
6	POSLOVNI BONTON IN POSLOVNA ETIKA	68
6.1	POSLOVNI BONTON	68
6.1.1	Pozdravljanje	69
6.1.2	Rokovanje	70
6.1.3	Predstavljanje in seznanjanje	71
6.1.4	Naslavljanje	71
6.1.5	Druga pravila govornega komuniciranja	72
6.1.6	Telefoniranje	73
6.1.7	Točnost	74
6.1.8	Poslovno obdarovanje in poslovna voščila	74
6.1.9	Oblačenje, zunanji videz, urejenost	76
6.1.10	Elektronska pošta	77
6.2	POSLOVNA ETIKA	77
POVZETEK		79
VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK		80
7	MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	82
7.1	OPREDELITEV KULTURE IN RAZNOLIKOST KULTUR	82
7.2	ETNOCENTRIZEM IN NJEGOV VPLIV NA KOMUNIKACIJO	84
7.3	POSEBNOSTI IN OVIRE V MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU	85
POVZETEK		87
VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK		88
LITERATURA		89

1 KOMUNICIRANJE IN KOMUNIKACIJSKI PROCES

Ste kdaj razmišljali o tem, da smo ljudje najbrž bolj kot katerakoli druga živa bitja odvisni od nenehnega pretoka informacij, pa tudi od tega, kako spretni smo pri njihovem sprejemanju in predelavi? Ste se kdaj znašli v položaju, ko je bilo (tudi) od vaše komunikacijske spretnosti odvisno, kako se bodo stvari razpletle? Mogoče na kakšnem izpitu ali razgovoru za delovno mesto?

Komuniciranje je bistvo tako osebnih kot poslovnih odnosov; težave, ki jih imamo v enih ali drugih odnosih, so mogoče le težave, ki izvirajo iz nepoznavanja in neobvladovanja komunikacijskih veščin. Najbrž ste se kdaj znašli v okoliščinah, ko ste potem za nazaj ugotavljali, da ste rekli kaj premalo ali preveč, mogoče premalo odločno, ali pa da si česa niste upali izreči in zahtevati.

Komuniciranje je pomemben in neizogiben del človeškega vsakdanjika. »Ne da se ne komunicirati,« je dejal eden od teoretikov in raziskovalcev komunikacijskega procesa, Paul Watzlawick (<http://www.studiolan.si/2bMMslo.doc>). Kaj je s tem mislil? Ali ni mogoče nekoliko pretiraval? Saj vendar ne komuniciramo kar naprej. Poskušajte vseeno utemeljiti njegovo trditev.

V tem poglavju se bomo ukvarjali z opredeljevanjem komuniciranja, čeprav se zdi, da vsi vemo, kaj s tem mislimo. Toda različni raziskovalci in raziskovalke komunikacije so nanizali celo vrsto definicij, v katerih izpostavljajo različne vidike te človeške dejavnosti. Nekateri npr. menijo, da komuniciramo samo takrat, ko to počnemo zavestno in namerno. Drugi so prepričani, da oddajamo sporočila tudi tedaj, ko pravzaprav nimamo nobenega namena komurkoli karkoli sporočiti, pa si drugi naše vedenje razlagajo tako ali drugače.

Namen tega začetnega poglavja ni samo opredeljevanje komuniciranja, ugotavljali bomo tudi njegov pomen, njegovo vsebinsko in odnosno komponento, predstavili komunikacijski proces in se dotaknili vrst komuniciranja. Pokazati želimo, da je to zapleten in dinamičen proces, s katerim delujemo na svet okrog sebe.

1.1 OPREDELITEV IN POMEN KOMUNICIRANJA

1.1.1 Opredelitev in značilnosti komuniciranja

Začnimo z Watzlawickovo trditvijo, da je nemogoče ne komunicirati. Razložimo jo lahko z **raznolikostjo** in **mnogovrstnostjo** človeške komunikacije. Karkoli že počnemo v budnem stanju, dejansko tudi komuniciramo. To lahko počnemo namerno in zavestno, lahko pa tudi nenamerno in nezavedno. Ni treba, da govorimo, marsikaj povemo tudi z molkom, držo telesa, izrazom na obrazu, pogledom itd. Tudi če smo sami, komuniciramo: razmišljamo, fantaziramo, skratka vodimo nek notranji monolog.

Poglejmo zdaj izvor besede »komuniciranje« (»komunikacija«) in nekaj različnih opredelitev komunikacijskega procesa.

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »**communicare**«, ki pomeni sodelovati, posvetovati se, sporočiti, razpravljati, deliti, narediti nekaj skupno itd. V Slovarju slovenskega

knjižnega jezika je beseda »komunicirati« opredeljena kot »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«.

Različni avtorji in avtorice nekoliko različno opredeljujejo proces komuniciranja. V eni od opredelitev je tako poudarjeno, da o komuniciranju lahko govorimo, *ko med nami in našimi partnerji teče kontinuiran tok sporočil* (Adler in Rodman 2003 (v: Ule, 2005, 17)). Ta so tako besedna kot tudi nebesedni slikovni simboli, geste, mimika itd.

Druga definicija poudarja, da je *komuniciranje dinamičen interakcijski proces, ki je sestavljen iz organiziranih, namernih dejanj in doživljajev udeležencev komunikacijske situacije* (Finnegan, 2002 (v: Ule, 2005, 17)).

Tretja definicija govori *o komuniciranju kot o prenosu informacij, idej, čustev, spretnosti z uporabo simbolov*, v četrti je komuniciranje opredeljeno kot *proces, s pomočjo katerega ljudje skupno ustvarjamo in upravljamo družbeno stvarnost* (Trenholm in Jensen, 2000 (v: Ule, 2005, 18)).

Najbrž ni smiselno, da se še naprej ukvarjamo z nizanjem različnih definicij komuniciranja oziroma komunikacijskega procesa. Ljudje v komunikacijskem procesu vsekakor prenašamo in izmenjujemo informacije (razumljene v širokem smislu kot misli, znanje, ideje, prepričanja, čustva, vrednote itd.), vendar pa komuniciranje ni samo to. Poudarimo še nekatere vidike, značilnosti komuniciranja.

- Komuniciranje ni nekaj statičnega, ampak je **zapleten in dinamičen proces**, ki mu je težko določiti začetek in konec, ki se nenehno spreminja itd.
- Komuniciranje je tudi **ustvarjalni proces**: večji del človeške stvarnosti obstaja samo v jeziku oziroma jo ustvarjamo in vzpostavljamo s komuniciranjem. Pomislimo samo na nekatere pojme, kot so sočutje, resnica, pravica, lepota itd. To niso fizični objekti, obstajajo samo v simbolnem človeškem svetu. Kako jih razumemo, vedno znova opredeljujemo skozi komunikacijo.
- Komuniciranje je **urejevalno**: z njim **delujemo na svet okrog sebe**, z njim lahko druge prepričamo v neko delovanje ali ga od njega odvrnemo (ali pa drugi nas), z njim lahko druge prizadenemo ali jim pomagamo itd.
- Komuniciranje je **skupnostna dejavnost**: omogoča vsaj do neke mere usklajeno delovanje posameznikov in posameznic ter skupin, brez česar obstoj družbe ne bi bil mogoč, seveda pa je tudi komuniciranje možno samo kot družbena dejavnost (končno je pomen besed, kretenj itd. določen z »družbenim sporazumom« o tem, kaj pomenijo).
- Komuniciranje lahko razumemo kot dejavnost, ki je značilna samo za človeka. Seveda na nek način komunicirajo tudi druga živa bitja, vendar smo samo ljudje zmožni komunicirati **zavestno** in samo ljudje **zavestno ustvarjamo jezik in druga sredstva**, s katerimi sporočamo nek **pomen**.

1.1.2 Vsebinski in odnosni vidik komunikacije

Komuniciranje je **družbeni** (socialni) proces, v katerem se dogaja **nenehen medsebojni vpliv** udeležencev in udeleženk komunikacije. V komunikacijskem procesu se vedno prepletata dva vidika:

- **vsebinski (sporočevalni)**, kar pomeni, da s komuniciranjem posredujemo in izmenjujemo informacije (razumljene v najširšem smislu, kot smo že omenili);
- **odnosni**: s komuniciranjem vzpostavljamo in ohranjamo odnose z drugimi, velikokrat jih tudi prekinjamo. Dejstvo pa je, da so odnosi mogoči samo prek neprestanega komuniciranja. Nekatera komunikacijska dejanja sploh niso namenjena prenašanju informacij, ampak prav vzpostavljanju in/ali ohranjanju odnosa. Sem sodi npr. pozdravljanje.

Komuniciranje je lahko usmerjeno v harmoniziranje odnosov med ljudmi, lahko pa spodbuja tudi konflikte in sovraštvo med njimi. Odnosni vidik komunikacije je tudi v tem, da s posredovanjem vsebine izražamo odnos do nje (nekaj lahko posredujemo bolj ali manj zavzeto, prepričljivo, čustveno obarvano itd.).

Vsaka izjava, vsako komunikacijsko dejanje torej nosi s seboj **informacijo o vsebini in informacijo o odnosu**. Nekateri raziskovalci in raziskovalke komunikacijskega procesa dodajajo še tretji vidik, namreč **samopredstavitev**. Gre za to, kakšno podobo o sebi hoče nekdo (zavestno ali nezavestno) predstaviti drugim udeležencem in udeleženkam komunikacijske situacije, vplivati na vtise, ki jih imajo drugi o njem. Ljudje velikokrat želimo ustvariti čim boljši vtis. Predstaviti se npr. želimo kot širokosrčna in zaupanja vredna oseba, pa še zelo pametna in razgledana. Ni pa to nujno; doseči lahko želimo tudi, da bi se nas drugi bali, želimo vzbuditi usmiljenje itd. V nekaterih situacijah še posebej mislimo na to, kakšen vtis bomo naredili na druge (npr. zaposlitveni razgovor, prvi dnevi v novi službi, prvi zmenek itd.), večinoma pa je samopredstavitev vključena v vsebinski in odnosni vidik komuniciranja. Tako ni nujno, da jo obravnavamo kot posebno dimenzijo/vidik komunikacije.

1.1.3 Pomen komuniciranja

Ljudje smo veliko časa obkroženi z drugimi ljudmi: sorodniki, prijatelji, sodelavci, sosedi, naključnimi znanci (in neznanci) itd. Naše komuniciranje z njimi vsebuje po eni strani številne **ritualne interakcije**, tj. takšne, ki ne zahtevajo kakšnega posebnega truda in pozornosti, so »stvar navade«, npr. pozdravljanje, neobvezni pogovori, izmenjava trenutnih informacij o npr. vremenu itd. Po drugi strani pa je veliko tudi komunikacij, ki zahtevajo posebno pozornost in skrb, če hočemo vzpostaviti in ohranjati zadovoljujoče odnose z drugimi.

Komuniciranja se v veliki meri naučimo dokaj spontano v procesu socializacije: v družini, med vrstniki in prijatelji, v šoli itd. Ni pa nujno, da je to tudi učinkovito komuniciranje. Čeprav ne moremo enoznačno opredeliti, kaj je učinkovito komuniciranje in težko rečemo, kateri je »pravi« način komuniciranja, ni odveč spoznati vsaj nekaterih zakonitosti tega procesa in tudi tako ozavestiti in izboljšati svojo komunikacijsko prakso. Komuniciranje je namreč zelo pomembno za:

- **človekov osebnostni razvoj**,
- **uspešno, zadovoljivo sožitje z drugimi** tako v osebnem, intimnem življenju kot tudi na poklicnem področju,

- **doseganje ciljev** na različnih področjih.

Človek namreč ne more obstajati kot samotni posameznik, čeprav si v določenem življenjskem obdobju lahko izbere samoto kot svoj življenjski slog. Za človekovo naravo je značilna **družbenost**. Značilnosti, ki jih običajno opredeljujemo kot tipično človeške (govor, razvit smisel za abstrakcijo, uporaba zahtevnih orodij, zavestno spreminjanje naravnega okolja itd.), so sicer pogojene s človekovimi biološkimi lastnostmi, vendar se lahko razvijejo le v družbi, v stiku z drugimi ljudmi, v komunikaciji z njimi. Človekovega osebnostnega razvoja si ni mogoče zamišljati brez komunikacije.

Zadovoljujoči medosebni odnosi zahtevajo, poleg medsebojnega poznavanja in zaupanja, tudi **komunikacijske sposobnosti**: točno in nedvoumno posredovanje misli in čustev, da jih drugi brez težav »razbere«; pazljivo poslušanje, ki zagotavlja, da sami dobro razumemo drugega; izražanje naklonjenosti do druge osebe itd.

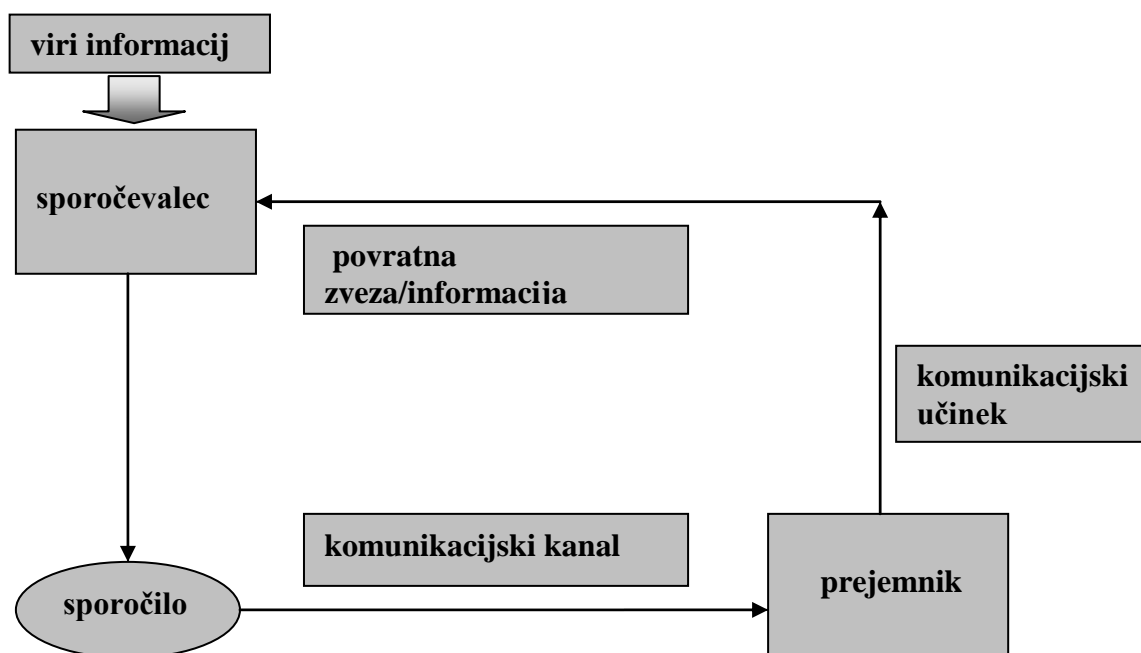
Spretnost v komuniciranju je za mnoge ljudi **sestavni del njihove poklicne dejavnosti** in pomembno vpliva na poklicni uspeh. Vendar tudi če poklicna dejavnost ne temelji na delu z ljudmi, seveda imamo stike s sodelavci in sodelavkami, nadrejenimi in podrejenimi. Vsi ti nam lahko dajejo občutek uspešnosti, lahko pa so tudi vir frustracij in občutkov neuspeha. Komunikacijska spretnost pri tem ni zanemarljivega pomena.

1.2 KOMUNIKACIJSKI PROCES: KODIRANJE IN DEKODIRANJE SPOROČIL

Če zanemarimo znotrajosebno komuniciranje, tj. komuniciranje s samim seboj, ki ga bomo omenili v nadaljevanju, komunikacijski proces vključuje **komunikativno delovanje najmanj dveh komunikacijskih partnerjev**. Ta poskušata v **komunikativni interakciji** dosegati neko sporazumevanje, deliti informacije, prepričanja, stališča, čustva itd. Bistvo komunikacije je namreč **oblikovanje »skupnega«**. Toda bodimo pozorni. Kaj želim ali nameravam sporočiti, kaj je nekdo dejansko sporočil, kako je drugi to razumel itd. – vse to ni nujno, da se ujema. Mogoče želim novi sodelavki povedati, da jo navidez poznam, toda bolj poznam njenega moža, pa ji rečem: »Tvojega moža poznam bolje od tebe.« Kaj sem ji dejansko sporočila?

Prikažimo – nekoliko poenostavljeno – komunikacijski proces s pomočjo **komunikacijskega modela**. Tako bomo analizirali dogajanje v procesu komunikacije in mogoče lažje ugotavljali, kako in zakaj prihaja do nesporazumov v njem. Komunikacijski model vključuje naslednje sestavine:

- vire informacij,
- sporočevalca (pošiljatelja, oddajnika, komunikatorja),
- sporočilo,
- komunikacijski kanal,
- prejemnika sporočila (recipienta),
- komunikacijski učinek in
- povratno zvezo.



Slika 1: Komunikacijski model

Vir: Lastni

Sporočevalec – pošiljatelj želi nekemu (drugemu posamezniku ali posameznici, več njim, skupini, širši javnosti itd.) sporočiti svoje misli, ideje, čustva, prepričanja itd. – z eno besedo informacije – jih deliti z drugim ali drugimi.

Proces komuniciranja se začne, ko pošiljatelj izbere besede, lahko pa tudi druge znake, kot so npr. slike, geste, mimika obraza, pogled itd. (o različnih oblikah komunikacije bomo spregovorili v nadaljevanju) in oblikuje sporočilo. Ta proces imenujemo **kodiranje**, tj. spreminjanje misli, prepričanj, čustev itd. v simbolično obliko. Na kodiranje sporočila vplivajo mnogi dejavniki: starost, spol, znanje, izobrazba, poklic, izkušnje itd. pošiljatelja, seveda pa tudi to, komu je sporočilo namenjeno. Pomembno je, da pošiljatelj kodira sporočilo tako, da bodo uporabljeni znaki domači, znani, razumljivi prejemniku oziroma prejemnikom.

Sporočilo so torej ustrezno kodirane pošiljateljeve informacije. Kot smo že omenili, je lahko verbalno ali neverbalno, v pisni ali govorjeni obliki itd.

Komunikacijski kanal je metoda ali medij, po katerem »potuje« sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Opredelimo ga lahko tudi kot način prenašanja sporočila (glas, pisana beseda itd.).

Komunikacijski kanali so lahko **osebni** ali **neosebni**. O osebnih komunikacijskih kanalih govorimo, ko gre za medosebni, neposredni stik med udeleženci komunikacijskega procesa. To je torej tudi neposreden kanal komuniciranja. Neosebni kanali komuniciranja se nanašajo predvsem na množične medije, kjer gre za komuniciranje enega vira informacij z razmeroma velikim številom prejemnikov. Množične medije delimo na tiskane (časopisi, revije, plakati, letaki itd.) in elektronske (radio, televizija, internet itd.).

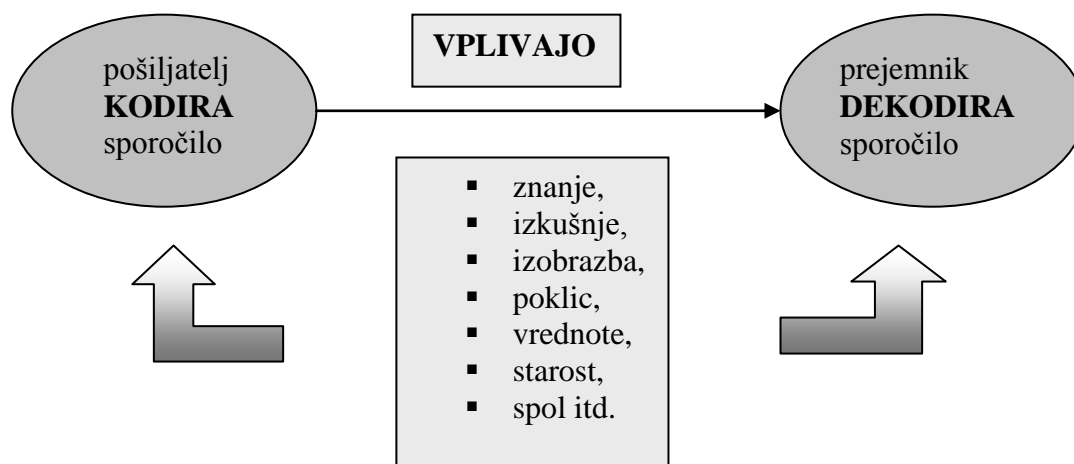
Komunikacijski kanal lahko delimo tudi na **ustni** in **pisni**. Ustna sporočila lahko prenašamo osebno, v neposrednem stiku s prejemnikom, lahko pa tudi prek interaktivnega kanala (npr. telefona, interneta – telekonference, videokonference). Pri pisnem sporočanju se poslužujemo elektronske pošte, pisem in dopisov, različnih vrst sporočil na oglasnih deskah itd.

Govorimo lahko tudi o **neposrednih** in **posrednih** kanalih komuniciranja. Prve smo že omenjali, posredni kanali pa vključujejo uporabo različnih tehničnih sredstev za prenos sporočil (telefon, tiskane in elektronske množične medije itd.).

Komunikacijski kanali se razlikujejo po zmogljivosti, tj. po največji količini informacij, ki jih lahko prenesejo, pa tudi po kakovosti, tj. večji ali manjši natančnosti prenosa sporočila od pošiljatelja k prejemniku.

Prejemnik je oseba ali osebe, s katerimi želi pošiljatelj deliti informacije. Prejemnik **dekodira** pošiljateljevo sporočilo, tj. spremeni ga v svoje misli, ga interpretira, si razloži njegov pomen. Tudi na proces dekodiranja vplivajo dejavniki, ki smo jih omenjali pri pošiljatelju in njegovem kodiranju sporočila. Pošiljatelj in prejemnik seveda nimata nujno enakih socialnih izkušenj, vrednot, osebnostnih značilnosti itd. Zato tudi ni nujno, da bo sporočilo dekodirano tako, kot si ga je pošiljatelj zamislil oziroma kodiral.

Komunikacijski učinek pa je odvisen prav od tega, kako je bilo sporočilo dekodirano. Prejemnik se bo glede na to odzval s **povratno informacijo** oziroma komunikacijskim feedbackom. Povratna informacija je sporočilo pošiljatelju o učinku informacije na prejemnika.



Slika 2: Kodiranje in dekodiranje sporočil

Vir: Lastni

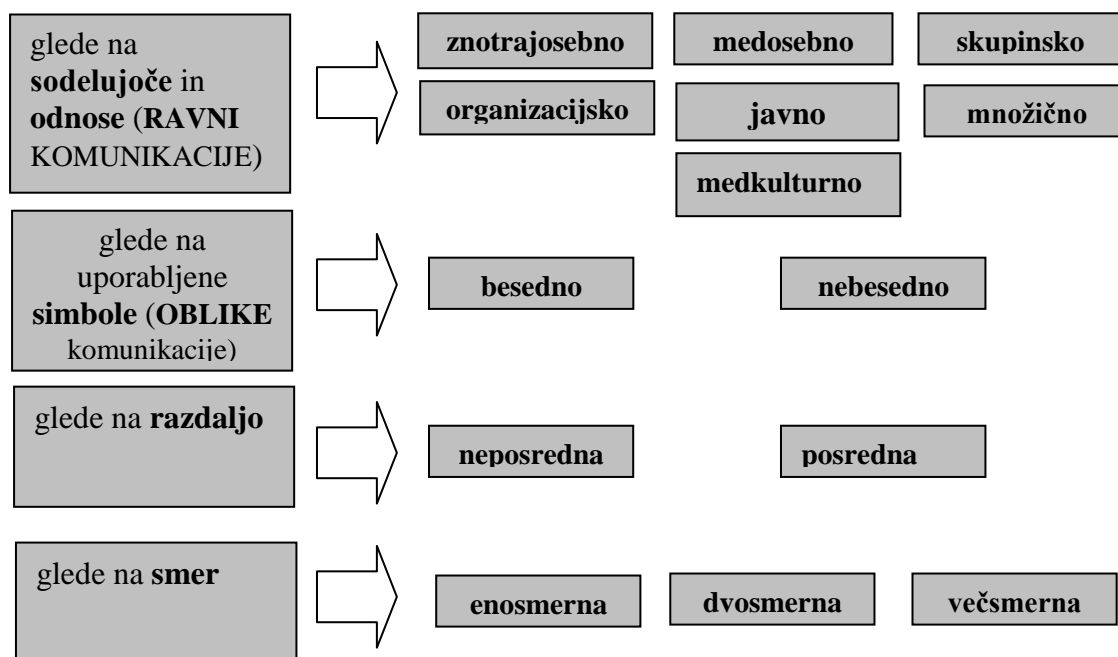
V vsakem delu komunikacijskega procesa se lahko pojavi **komunikacijski šum**. Komunikacijski šum je vsak »element«, ki moti proces komunikacije, zmanjšuje njeno uspešnost/učinkovitost (Price, 1997). O tem bomo natančneje govorili v nadaljevanju.

1.3 VRSTE KOMUNIKACIJE

Na koncu tega poglavja bomo kratko pregledali še različne vrste komunikacije. Ni vseeno, ali komuniciramo z drugim(i) »iz oči v oči«, prek telefona, elektronske pošte itd. Razlikujeta se pisna in ustna komunikacija; komunikacija med dvema oseba se razlikuje od komunikacije v skupini/organizaciji. V osebnih odnosih komuniciramo drugače kot v poslovnih itd. Poskušajte ugotoviti, v čem so razlike med omenjenimi komunikacijskimi situacijami.

Pri razlikovanju vrst komunikacije upoštevamo različna merila (kriterije). Tako lahko govorimo o različnih vrstah komuniciranja glede na:

- **sodelujoče** v komunikacijskem procesu in odnose med njimi – gre za različne **ravni komuniciranja**,
- **obliko** oziroma **uporabljene simbole** (besedno ali verbalno in nebesedno ali neverbalno komuniciranje),
- **razdaljo** med udeleženci komunikacijskega procesa (neposredno komuniciranje »iz oči v oči« in posredno komuniciranje ali komuniciranje na daljavo prek telefona, pisem in dopisov, elektronske pošte itd.),
- **smer** komuniciranja (enosmerno, dvosmerno, večsmerno komuniciranje) itd.



Slika 3: Vrste komunikacije

Vir: Lastni

V nadaljevanju bomo nekoliko natančneje razložili **ravni** in **oblike** komuniciranja.

POVZETEK

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede »communicare«, ki pomeni sodelovati, posvetovati se, sporočiti, razpravljati, deliti, narediti nekaj skupno itd., sicer pa različni avtorji in avtorice nekoliko različno opredeljujejo proces komuniciranja. Ljudje v komunikacijskem procesu prenašamo in izmenjujemo informacije (razumljene v širšem smislu kot misli, znanje, ideje, prepričanja, čustva, vrednote itd.), vendar pa komuniciranje ni samo to: je tudi ustvarjalen proces, z njim delujemo na svet okrog sebe, komuniciranje omogoča vsaj do neke mere usklajeno delovanje posameznikov/posameznic in skupin itd.

Komuniciranje je zapleten in dinamičen proces, ki mu je težko določiti začetek in konec. Samo ljudje smo zmožni komunicirati zavestno in samo ljudje zavestno ustvarjamo jezik in druga sredstva, s katerimi sporočamo nek pomen. Komuniciranje je pomembno za človekov osebni razvoj in uspešno, zadovoljivo sožitje z drugimi tako v osebni, intimni življenju kot tudi na poklicnem področju.

Človeška komunikacija je tako raznolika in mnogovrstna, da se lahko strinjamo s trditvijo, da je »nemogoče ne komunicirati«.

V komunikacijskem procesu se vedno prepletata vsebinski in odnosni vidik.

Komunikacijski proces vključuje komunikativno delovanje najmanj dveh komunikacijskih partnerjev (če zanemarimo znotrajosebno komuniciranje). Poenostavljeno ga lahko prikažemo s komunikacijskim modelom, ki vključuje naslednje sestavine: vire informacij, sporočevalca (pošiljatelja, oddajnika, komunikatorja), sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnika sporočila (recipienta), komunikacijski učinek in povratno zvezo.

Kodiranje pomeni spreminjanje misli, prepričanj, čustev itd. v simbolično obliko. Pomembno je, da pošiljatelj kodira sporočilo tako, da bodo uporabljeni znaki domači, znani, razumljivi prejemniku oziroma prejemnikom. Prejemnik namreč dekodira pošiljateljevo sporočilo, tj. spremeni ga v svoje misli, ga interpretira, si razloži njegov pomen. Ker pošiljatelj in prejemnik nimata nujno enakih socialnih izkušenj, vrednot, osebni značilnosti, znanja itd., ni nujno, da bo sporočilo dekodirano tako, kot si ga je pošiljatelj zamislil oziroma kodiral. Komunikacijski učinek je odvisen od tega, kako je bilo sporočilo dekodirano.

Poznamo različne vrste komuniciranja glede na: sodelujoče v komunikacijskem procesu in odnose med njimi (različne ravni komuniciranja); obliko oziroma uporabljene simbole; razdaljo med udeleženci komunikacijskega procesa (neposredno komuniciranje »iz oči v oči« in posredno komuniciranje ali komuniciranje na daljavo prek telefona, pisem in dopisov, elektronske pošte itd.); smer komuniciranja (enosmerno, dvosmerno, večsmerno komuniciranje) itd.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Predstavite in primerjajte različne opredelitve komuniciranja.
2. V čem je raznolikost in mnogovrstnost človeške komunikacije? V čem je njena posebnost, če jo primerjate s komuniciranjem drugih živih bitij?
3. Razložite trditev, da je »nemogoče ne komunicirati«. Ugotovite, ali se ta trditev »ujema« z vsemi predstavljenimi opredelitvami komunikacije.
4. Na konkretnih primerih pojasnite prepletanje vsebinskega in odnosnega vidika v komuniciranju.
5. Predstavite komunikacijski model in razložite njegove sestavine.
6. Pojasnite pojma »kodiranje« in »dekodiranje« sporočil. Zamislite si neko sporočilo in več različnih načinov njegovega kodiranja.
7. Predstavite in ovrednotite pomen dejavnikov, ki lahko vplivajo na kodiranje in dekodiranje sporočil.
8. Katere vrste komunikacije razlikujemo glede na: obliko (uporabljene simbole), razdaljo, smer ter število sodelujočih in udeležence v komunikaciji?

2 RAVNI IN OBLIKE KOMUNICIRANJA

Kot smo videli na koncu prejšnjega poglavja, lahko razlikujemo različne vrste komunikacije – glede na to, kakšna merila uporabljamo. V tem poglavju se bomo natančneje ukvarjali z ravnmi in oblikami komunikacije. Različne ravni komunikacije razlikujemo, če upoštevamo število sodelujočih v komunikacijskem procesu in odnose med njimi.

Komunikacija v družini, med prijatelji in prijateljicami, klepet z znancem ob kavi itd. se gotovo razlikujejo od komunikacije na delovnem mestu, na zaposlitvenem razgovoru in sploh od cele mreže komunikacij v nekem podjetju ali drugi ustanovi. Spet drugačne zakonitosti komunikacijskega procesa moramo upoštevati, če in ko zagovarjamo diplomsko nalogo ali ko imamo neko predstavitev izdelka ali storitve podjetja, v katerem smo zaposleni. Gre torej za različne okoliščine komuniciranja; rečemo lahko, da komuniciramo na različnih ravneh.

Glede na uporabljene simbole razlikujemo dve različni obliki komunikacije: besedno ali verbalno in nebesedno ali neverbalno. Glavni način medčloveškega komuniciranja je komunikacija s pomočjo jezika, vendar se le del naše komunikacije odvija samo na jezikovni ravni. Pomislite na prometne znake in številne druge sisteme nebesedne »govorice«, pa na to, da ljudje dejansko komuniciramo s celim telesom, njegovo držo in položajem v prostoru, s svojim videzom, bližino oziroma oddaljenostjo od drugih, s celotnim vzdušjem, ki ga ustvarimo ob takšnem ali drugačnem druženju itd. Tudi znotraj besedne/jezikovne komunikacije govorimo o parajeziku, tj. o tem, kako kaj povemo: tiho, glasno, gladko ali z zatikajočim se jezikom in dolgimi premori, prijazno ali osorno itd. O vsem tem bomo razpravljali v tem poglavju, hkrati pa ugotavljali pomen in prepletenost verbalne in neverbalne komunikacije.

2.1 RAVNI KOMUNICIRANJA

Različni avtorji opredeljujejo različne ravni komuniciranja. Po R. Westu in L. Turner (v: Ule 2005, 23) je teh ravni kar sedem:

- znotrajosebno ali intrapersonalno komuniciranje,
- medosebno ali interpersonalno komuniciranje,
- komuniciranje v skupinah (skupinsko komuniciranje),
- komuniciranje v institucijah (organizacijsko komuniciranje),
- javno komuniciranje,
- množično komuniciranje in
- medkulturno komuniciranje.

Pa pogledjmo nekatere značilnosti posameznih ravni komuniciranja.

Čeprav komuniciranje skoraj vedno vključuje tudi drugega človeka oziroma druge ljudi, pa posamezniki in posameznice komuniciramo tudi s samimi seboj. To je **znotrajosebno (intrapersonalno)** komuniciranje. Ljudje namreč sami pri sebi »predelujemo« sporočila, ki jih nameravamo oddati (jih kodiramo) ali ko jih sprejemamo (jih dekodiramo). Poleg tega človek vodi tudi notranji dialog s samim seboj: razmišlja, si domišlja, sanjari, fantazira itd.

Za **medosebno komunikacijo** je značilno, da si v njej stalno izmenjujemo vloge pošiljatelja (oddajnika, govorca) in prejemnika (poslušalca). Gre za (skoraj) neprekinjeno povratno zvezo sporočil in vedenja, ki spremlja njihovo izmenjavo. Vsak udeleženec v medosebni komunikaciji tako ali drugače sporoča drugemu svoje razumevanje njegovih sporočil in svoje razumevanje odnosa. Povratna informacija na sporočilo je takojšnja. Medosebna komunikacija poteka v veliki meri spontano, nenačrtno, vključuje verbalno in neverbalno komunikacijo, njene neformalne in bolj formalne vidike, je vedno komunikacija o vsebini in odnosu. Medosebna komunikacija nima nujno posebnega smotra ali cilja (npr. sproščen prijateljski pogovor zaradi pogovora samega). Ljudje si prav prek medosebne komunikacije »gradimo« podobo o sebi (samopodobo), prav tako pa tudi o odnosih z drugimi ljudmi.

Komuniciranje v skupinah ali **skupinska komunikacija** je neke vrste nadosebna komunikacija. Kot že poimenovanje pove, poteka v skupini (skupinah), kjer ima vsak posameznik oziroma posameznica svoja položaj in vlogo, člani in članice skupine pa kak skupen cilj. Od medosebne komunikacije se razlikuje predvsem po tem, da ni hitre in stalne izmenjave vlog pošiljatelja in prejemnika, govorca in poslušalca. Nekateri posamezniki so lahko (bolj ali manj začasno) le govorci, drugi poslušalci. Skupinska komunikacija je največkrat ciljno usmerjena, komuniciramo torej z nekim namenom, kot npr. o tem, kako bomo opravili neko delo, za kaj je kdo zadolžen, načrtujemo dejavnost skupine, razpravljamo o njeni viziji itd.

Komuniciranje v institucijah ali tudi **organizacijsko komuniciranje** je precej podobno skupinskemu, le da vključuje še večje število ljudi, obsežnejše mreže skupinskega delovanja. Z mnogimi mogoče nikoli ne vzpostavimo neposrednega stika (npr. z drugimi zaposlenimi v nekem velikem podjetju, državni upravi itd.), pa čeprav smo vpeti v isto dejavnost. Znotraj organizacije/institucije poteka hkrati več ravni komuniciranja, kot so npr. medosebna (neformalna) komunikacija med ožjimi sodelavci in sodelavkami, medosebna formalna komunikacija med osebami z različnim položajem v organizaciji (npr. med nadrejenim in podrejenim), posredna komunikacija prek telefona, e-pošte itd.

O **javnem komuniciranju** govorimo, ko ima ena oseba (ali nekaj njih) vlogo pošiljatelja, drugi pa sodelujejo (v glavnem) kot sprejemniki, poslušalci. Gre za sporočila, ki jih nekdo želi posredovati oziroma jih posreduje velikemu številu ljudi naenkrat. Javno komuniciranje ima lahko izobraževalne, prepričevalne, propagandne itd. namene. Primeri javnega komuniciranja so govor predsednika države na državni proslavi, govor nekega politika na zborovanju kot delu predvolilne kampanje, predstavitev rezultatov raziskav na znanstvenem kongresu in še bi lahko naštevali. Tudi predavanje skupini študentov in študentk je javno komuniciranje.

Množično komuniciranje je komuniciranje, posredovano z množičnimi mediji (tisk, radio, televizija, internet). Njegova temeljna značilnost je komuniciranje enega vira z veliko množico ljudi – občinstvom. Značilno je torej razmeroma majhno število pošiljateljev sporočil in razmeroma veliko število njihovih prejemnikov, za katere sta značilni tudi anonimnost in »molčečnost«. Najbrž ni treba posebej poudarjati, da je komunikacija v veliki meri enosmerna, občinstvo nima ravno velikih možnosti odzivanja na sporočila. Izjema je internet, ki daje možnosti menjavanja vlog pošiljateljev in prejemnikov. Mediji iščejo povratno informacijo o številu prejemnikov sporočil prek njihove branosti, poslušanost in gledanosti. Temu poskušajo prilagajati sporočene vsebine, kajti večinoma si prizadevajo poslovati z dobičkom, ta pa je odvisen od tega, koliko jih občinstvo bere, posluša in gleda. Mediji so v sodobnem svetu pomemben dejavnik oblikovanja javnega mnenja, vplivajo pa tudi na zasebno življenje posameznikov in posameznic.

Medkulturno komuniciranje pomeni komuniciranje med ljudmi, pripadniki in pripadnicami različnih kultur, tj. tudi različnih etničnih, nacionalnih, religioznih itd. skupin. Seveda je to komuniciranje lahko hkrati medosebno ali skupinsko ali javno itd., vendar pa ima mnoge posebnosti. O njih bomo natančneje spregovorili na koncu tega učbenika.

2.2 BESEDNA (VERBALNA) KOMUNIKACIJA

2.2.1 Pomen jezika in besedne komunikacije

Glavni način medčloveškega komuniciranja je **jezikovna, besedna ali verbalna komunikacija**, tj. komunikacija s pomočjo jezika. Ta je lahko **ustna** oziroma **govorna** ali **pisna**, prek pisave kot grafičnega zapisa govornice. Jezik je kompleksen in razmeroma stabilen sistem; nobena druga živa vrsta ne pozna česa takšnega. Preden preberete spodaj nanizane značilnosti človeškega jezika, poskušajte sami ugotoviti njegove različne pomeni. Ali je jezik samo sredstvo sporazumevanja? Kateri so po vašem mnenju še njegovi drugi vidiki in pomeni? Kaj doživljate, ko npr. nekje v tujini slišite nekoga govoriti vaš materni jezik?

Jezik je **del kulture**; ljudje se ga naučimo in predajamo naslednjim generacijam. Kot del kulture je »sredstvo« **sporazumevanja, komunikacije**, je pa tudi več kot to: jezik omogoča simboliziranje naših (spo)znanj in izkustev, njihovo »kopičenje« (akumuliranje) in delitev z drugimi ljudmi. Prav s pomočjo jezika se akumulirano znanje, izkustva itd. prenašajo na naslednje generacije. Jezik torej vsebuje **kulturno dediščino**. Zagotavlja nam relativno lahek dostop do znanj, ki so jih naši predniki akumulirali skozi stoletja in celo tisočletja. Jezik je torej pomembno sredstvo **kulturne reprodukcije**, procesa, v katerem se kultura prenaša iz ene generacije v drugo.

Jezik ima tudi **simbolno funkcijo**: predstavlja simbolno zvezo med člani skupnosti; ti jo prepoznavajo kot **znak pripadnosti** neki jezikovni skupnosti.

S pomočjo jezika lahko **komuniciramo o odsotnih** ali celo **neobstoječih** stvareh. Jezik je **odprt sistem znakov**, kar pomeni sposobnost ustvarjanja novih pomenov in njihovega sporočanja. Daje **neskončne možnosti kombinacij** besed in tako neskončne možnosti oblikovanja različnih sporočil.

Jezik pa ni le sredstvo komunikacije z drugimi in hkrati sredstvo prenašanja kulture, nakopičenih znanj in izkustev drugim ljudem in na naslednje generacije, ampak tudi **osnovno sredstvo mišljenja**. Po mnenju mnogih psihologov s pomočjo jezika vzbujamo višje duševne funkcije, kot so spomin, pojmovno mišljenje, samoopazovanje. S pomočjo jezika kategoriziramo in razvrščamo pojave v svetu, jih analiziramo, povezujemo itd.

Tako kot pri drugih simbolih tudi pri jeziku velja, da beseda sama po sebi ne nosi pomena. Najboljši dokaz za to je obstoj različnih besed v različnih jezikih za iste predmete, pojme. Jezik pa ne vsebuje samo besed, ampak tudi zapleten **splet pravil** o odnosih med jezikovnimi elementi, slovnična in stavčna pravila itd. Jezika ne izumljamo vsak zase in vedno znova, ampak nam je dan kot **družbeno sprejet sistem**.

Za dobro (uspešno) verbalno komuniciranje je pomembno poznavanje **besedišča** jezika (»besedni zaklad«), kar sodi na področje **semantike**, in **slovničnih pravil** o stavčni konstrukciji (**sintaksa**). Pomembna je tudi t. i. **jezikovna pragmatika**, tj. znanje o tem, kako uporabljati jezik v različnih komunikacijskih situacijah. To vključuje sposobnost izbire

»pravih« izrazov in »pravega« načina govora v različnih situacijah, sposobnost predvidevanja odzivov drugih na sporočeno ali zapisano, nič manj pa tudi sposobnost za spremljanje govora drugih.

Skozi jezik ne zaznamujemo samo pomenov, jezik nosi v sebi tudi **vrednostne opredelitve** in z njimi povezano doživljanje in čustvovanje. Ni vseeno npr., ali rečemo cigan ali Rom, Afroameričan ali črnc ali celo črnuh, peder ali homoseksualec itd.

Politiki navadno zelo pretehtajo besede, ki jih uporabljajo. Ko so npr. republikanci v ZDA hoteli leta 1995 zmanjšati stroške za zdravstvo, so najeli političnega svetovalca. Ta jim je svetoval, naj ne uporabljajo pojma »spreminjanje« zdravstvene oskrbe, ker so raziskave pokazale, da postanejo predvsem starejši ljudje nervozni ob besedi »spremeniti«. V debati se je treba izogibati tudi besedam zmanjšanje, zapiranje in zamrznitev, ker jim ljudje pripisujejo negativne pomeni. Ugotovili so, da je starejšim bolj všeč beseda ohraniti in svetovalci je priporočil, naj poimenujejo zakon »Zakon o ohranjanju zdravstvene oskrbe«. Po pazljivih testiranjih različnih besed so voditelji republikancev izbrali tri besede in zahtevali od svojih članov, da rečejo, da »republikanci hočejo ohraniti, obvarovati in izboljšati zdravstveno oskrbo«. Za maksimalen vpliv je treba te besede uporabiti v natančnem vrstnem redu.

2.2.2 Različnost jezikovnih praks

Čeprav moramo jezik svoje kulture sprejeti skupaj z vsemi zapletenimi pravili, imamo tudi določeno možnost **individualne** izbire. Tako lahko govorimo o različnih **jezikovnih praksah**. Posamezne skupine lahko uporabljajo besede, ki jih poznajo samo njihovi pripadniki, ali pa uporabljajo besede v nevsakdanjem pomenu ali zvezah. Pogosto so takšne jezikovne prakse povezane z dejavnostmi, ki jih ljudje opravljajo, načinom življenja, pa tudi pripadnostjo določenemu sloju ali skupini (npr. izrazi, ki jih uporabljajo marginalne skupine, kot so npr. uživalci mamil; ali različne poklicne skupine; mladina pogosto uporablja takšne izraze iz tujih jezikov, npr. »full«, »cool«, ali »angla« itd.). Tako je jezik lahko tudi izraz **pripadnosti** neki določeni skupini.

Sociolog Basil Bernstein je raziskoval govor pripadnikov različnih družbenih slojev v Veliki Britaniji. Na temelju svojih raziskav je ugotavljal uporabo dveh oblik govornih vzorcev oziroma jezikovnih kodov: restriktivnega (omejenega) in elaboriranega (razdelanega). Uporaba enega ali drugega govornega vzorca naj bi bila povezana prav s pripadnostjo družbenemu sloju in načinom dela in življenja, ki jo ta pripadnost pogojuje.

Restriktivni kod naj bi bil značilen za pripadnike delavskega razreda. Za ta način uporabe jezika je značilen omejen besedni zaklad. Ljudje uporabljajo kratke, slovnično preproste in pogosto nedokončane povedi. Uporaba pridevnikov, prislovov in odvisnikov je omejena. Pogosto si pomagajo z različnimi gestami in intonacijo glasu. Uporaba jezika oziroma govorna komunikacija se nanaša na povsem konkretne situacije.

Elaborirani kod je po Bernsteinovih opazovanjih značilen za pripadnike srednjega in višjega družbenega sloja. V primerjavi z restriktivnim kodom vsebuje veliko obširnejši besedni zaklad. Manj je vezan na konkretne situacije, zato omogoča tudi izražanje abstraktnih idej. Dogajanj ne jemlje kot samoumevnih in samih po sebi razvidnih, ampak jih razlaga, pojasnjuje in utemeljuje.

Ob različnosti jezikovnih praks in ob spoznanju, kako težko je prevajati iz jezika v jezik, ko besed ne moremo kar »preslikati«, se postavlja vprašanje, ali ljudje zato, ker uporabljajo različne besede, različne jezikovne prakse itd., tudi svet razumejo drugače. Nekateri antropologi in drugi družboslovci menijo, da ljudje doživljajo svet skozi **kulturno prizmo jezika**, da jezik do neke mere določa način mišljenja in nas vodi pri našem razumevanju sveta.

2.2.3 Pisno in ustno komuniciranje

Pomembno prelomnico v človeški zgodovini predstavlja izum pisave pred dobrimi pet tisoč leti in s tem nastanek **pisne kulture**. Izum pisave je spodbudil civilizacijski in kulturni razvoj. Omogočil je razcvet t. i. »visokih kultur« Egipta, Mezopotamije, Indije, Kitajske itd. Odločilnega pomena za uvedbo rabe pisave so bile **gospodarske spodbude** (nastanek prvih mest, razvoj trgovine in obrti itd.) ter z njimi povezane administrativne oziroma knjigovodske potrebe (popis premoženja, pobiranje davkov itd.). Kasneje, ko se je pisava razvila v izpopolnjen sistem in se poenostavila, je sledilo zapisovanje mitov in ritualov in s tem uporaba pisave tudi v verske namene.

Večji del človeške zgodovine je pisno sporočanje obvladovala le manjšina ljudi. Šele z uvajanjem obveznega šolanja v 18. in 19. stoletju se je pismenost začela širiti med široke sloje prebivalstva. Z vidika moderne družbe je nepismenost dojeta kot huda pomanjkljivost posameznika ali posameznice. Delež (ne)pismenih nastopa kot eden od kazalcev razvitosti ali zaostalosti države.

Na tem mestu ne bomo razpravljali o pismenosti in pisni kulturi; ogledali si bomo le nekatere prednosti in slabosti ustnega in pisnega komuniciranja. Poskušajte ju najprej primerjati sami. Razmislite, kateri način sporočanja boste izbrali, če želite takojšnjo povratno informacijo. Se boste odločili za ustno sporočanje, če boste želeli trajnost sporočila? Boste daljše, npr. poslovno poročilo, podali (samo) v ustni obliki?

Prednosti ustnega komuniciranja so predvsem v naslednjem:

- je **hitro**,
- možne so **takojšnje povratne informacije**,
- je **prožno** (fleksibilno): možna so takojšnja dodatna pojasnila, razlage itd.,
- običajno ga **spremlja tudi neverbalna komunikacija**, ki dopolnjuje, poudarja, ponazarja itd. izrečeno, omogoča pa tudi razkrivanje čustvenih in drugih psihičnih stanj,
- omogoča **sočasno** komuniciranje z več ljudmi.

Ustno komuniciranje ima tudi nekatere **slabosti**, kot so:

- **manjša natančnost** sporočil,
- v procesu ustnega komuniciranja, zlasti če je udeležencev več, se sporočila lahko **preoblikujejo in popačijo**,
- **majhna** (nikakršna) **trajnost** sporočila.

Prednosti pisnega komuniciranja so predvsem:

- pri pisnem sporočanju imamo **večji nadzor** nad tistim, kar želimo sporočiti,
- **večja natančnost**, »**dodelanost**«, **jasnost** in **nazornost**, ker vsebino sporočila lahko bolje premislimo,
- prejemnik lahko sporočilo bolje razume, ker ga (lahko) **večkrat prebere**,

- **trajnost** sporočila: pošiljatelju in prejemniku ostane zapis, ki ga lahko hranita (skoraj) neomejeno dolgo.

Slabosti pisnega komuniciranja so predvsem:

- je **bolj zamudno**, za pisno sporočilo porabimo več časa kot za ustno,
- **ni takojšnjih povratnih informacij** in tako pošiljatelj ne ve, ali je bilo sporočilo dekodirano tako, kot si ga je zamislil,
- **manjša sporočilnost**, ker smo omejeni (skoraj) samo na besede.

V spodnji tabeli je primerjava nekaterih značilnosti pisnega in ustnega sporočanja (z vidika hitrosti sporočanja, možnosti povratnih informacij, sporočilnosti, trajnosti sporočila, natančnosti sporočanja, možnosti popačenja sporočila, možnosti oblikovanja različnih sporočil in nadzora nad sporočanjem).

Tabela 1: Pisno in ustno komuniciranje – primerjava

PISNO KOMUNICIRANJE	USTNO KOMUNICIRANJE
✓ bolj zamudno	✓ hitro
✓ ni takojšnjih povratnih informacij	✓ možnost takojšnjih povratnih informacij
✓ manjša sporočilnost	✓ večja sporočilnost
✓ (relativna) trajnost	✓ ni trajnosti
✓ možnost večje natančnosti	✓ manjša natančnost
✓ manjša možnost popačenja sporočila	✓ večja možnost popačenja sporočila
✓ možnost oblikovanja daljših, kompleksnih sporočil	✓ manjša možnost oblikovanja daljših, kompleksnih sporočil
✓ večji nadzor nad sporočanjem	✓ manjši nadzor nad sporočanjem

Vir: Lastni

2.3 NEBESEDNA (NEVERBALNA) KOMUNIKACIJA

Kljub velikemu pomenu jezika se le del naše komunikacije odvija na eksplicitni jezikovni, verbalni ravni. Ljudje poznamo tudi obsežne sisteme komunikacije s simboli, ki niso verbalne narave oziroma zapis verbalnih znakov. Takšen sistem so npr. **prometni znaki**. Neverbalne znake in simbole uporabljamo tudi v **političnem komuniciranju** (npr. zastave in drugi državni simboli), navzoči so v subkulturah, končno so tudi nekatere umetniške zvrsti (likovna umetnost, plesna umetnost itd.) oblika neverbalne komunikacije.

Neverbalno komuniciranje je zelo pomembno v medosebnem komuniciranju (pa tudi na drugih ravneh): ne smemo pozabiti, da ljudje pravzaprav **komuniciramo s celim telesom**, njegovo držo in položajem v prostoru, s svojim videzom, bližino oziroma oddaljenostjo od drugih, s celotnim vzdušjem, ki ga ustvarimo ob takšnem ali drugačnem druženju itd. Tudi znotraj besedne/jezikovne komunikacije govorimo o **parajeziku**, tj. o tem, kako kaj povemo: tiho, glasno, gladko ali z zatikajočim se jezikom in dolgimi premori, prijazno ali osorno itd.

Tudi v vseh naštetih primerih govorimo o **nebesedni** ali **neverbalni komunikaciji**, ki zajema:

- **»govorico« telesa**; ta pa vključuje:
 - *mimiko* (izraze obraza, oči);

- *gestiko* (kretnje rok, nog, glave);
- *proksemiko* (položaj in gibanje v prostoru, dotikanje);
- *držo telesa*;
- **»govorico« glasu** (parajezik);
- **»govorico« videza**;
- **komuniciranje s časom (kronemiko)**.

Neverbalna sporočila so navadno **večpomenska**. Težko jih je interpretirati enoznačno. Pogledi, kretnje, drža itd. lahko različnim prejemnikom pomenijo različno; tudi kot pošiljatelj ni nujno, da z istimi gibi, pogledi, držo itd. sporočamo isto. Pri interpretaciji neverbalnih sporočil moramo upoštevati:

- **kontekst**, v katerem se pojavljajo,
- **značilnosti odnosov** med udeleženci v komunikacijskem procesu (formalni, neformalni, odkriti, tekmovalni, sodelovalni itd.),
- njihove **osebne in kulturne značilnosti** itd.

Opredeleževanje, kaj posamezni pogledi, gibi, drža itd. pomenijo, je tako dokaj tvegano početje. Kljub tem zadržkom bomo v nadaljevanju opozorili na nekatere pomene neverbalnih znakov.

2.3.1 Mimika obraza in pogled

Z **mimiko** obraza izražamo **osnovna čustva**, kot so veselje, sreča, žalost, presenečenje, strah, jeza, gnus. Pri tem so zlasti pomembne oči in njihova okolica. Seveda izražanje čustvenih stanj v odnosih z drugimi **uravnavajo** številne **družbene norme**. Svoj obraz navadno bolj nadzorujemo v javnosti kot v zasebnem življenju.

Pogled je pogost in tudi učinkovit neverbalni znak/signal. Z njim lahko zavestno ali nezavedno sporočamo marsikaj. Dolg, napet pogled kaže na nek interes za drugo osebo, vendar je od konteksta odvisno, kaj dejansko pomeni: lahko privlačnost gledane osebe, intimnost z njo ali vsaj željo po intimnosti, lahko tudi dominantnost in agresivnost. Vsekakor vzbudi neko čustveno vznemirjenje pri prejemniku takega sporočila. Nasploh pogled, ki traja dlje kot deset sekund, vzbudi vznemirjenje, lahko tudi odkrito nelagodje in strah.

Drugo osebo gledamo v oči, s čimer izražamo samozavest, trdnost, odkritost. Pogled umikamo, kar mogoče pomeni, da nam je nerodno, morebiti imamo slabo vest ali nismo povsem odkriti. Dvigamo obrvi, ker se čudimo, ne moremo nečesa verjeti.

Nekomu sploh ne naklonimo pogleda, ker ga hočemo zaradi nečesa kaznovati (npr. starši ignorirajo otroke, ker jim hočejo pokazati nezadovoljstvo in nestrinjanje z njihovim vedenjem, v partnerski zvezi mogoče tako izražamo neko zamero itd.), izraziti prezir, sovražen odnos itd. S pogledom pokažemo željo po komuniciranju z nekom, z odvrčanjem pogleda pogosto sporočamo nasprotno. S pogledi dejansko **vzdržujemo govorno komunikacijo**.

Izoblikovala so se pravila o **primerni dolžini gledanja**. Pogled ne sme biti predolg: trajal naj bi približno 2 sekundi, nato naj bi ga umaknili in čez nekaj časa ponovno pogledali sogovornika. Pri pogovoru v majhni skupini naj bi se zadržali s pogledom na nekom od 5 do 10 sekund, v večji skupini približno 5 sekund. Dolžina pogleda je odvisna tudi od družbenega

statusa oseb: pogled traja manj časa, če srečamo osebo z višjim statusom, in več, če ima druga oseba nižji status. Ugotavljali so tudi, da sogovorniki izmenjajo več pogledov v okoliščinah sodelovanja kot v tekmovalni situaciji.

2.3.2 Gestika

Z gestiko označujemo gibe, kretnje rok, ramen, glave in nog. Te gibe imenujemo tudi geste. V veliki meri so določene kulturno. Ekman in Freisen (v: Ule, 2005, 212) razlikujeta pet vrst različnih telesnih gest.

- **Znaki** ali **emblemi** so namerne geste, ki (lahko) nastopajo samostojno kot zamenjava za verbalne znake. Imajo torej samostojen pomen. Primeri takšnih gest so: znak za zmago (dvignjena roka s prstoma v obliki črke V), znaki, ki jih uporabljajo nekatere poklicne skupine (npr. policija pri urejanju prometa), stisk roke ob srečanju ali slovesu itd.
- **Ponazoritvene geste** ali **ilustratorji** spremljajo govor; njihov pomen je vezan nanj. Z njimi dopolnimo, ponazorimo, poudarimo besedna sporočila. Kimanje in odkimavanje z glavo imata sicer lahko tudi samostojen pomen, lahko pa z njima dodatno poudarimo strinjanje, odobravanje oziroma nestrinjanje, neodobravanje. Z ilustratorji lahko poudarimo velikost/majhnost nečesa, nakazujemo in poudarjamo oblike itd.
- **Razkrivalci čustev** ali **čustveni prikazi** so, kot že poimenovanje pove, geste, ki izražajo naša čustva in občutke. Tovrstne geste so v veliki meri spontane. Tresemo se od jeze, drgetamo zaradi strahu, roke se nam tresejo zaradi treme ali pa se zaradi istega razloga z njimi krčevito oprijemamo mize, otrok se vrže na tla od jeze, prestrašimo se in samodejno dvignemo rame, ogorčeni smo in opremo roke v boke itd.
- **Urejevalne geste** ali **regulatorji** pripomorejo k vodenju in nadzoru komunikacijskega procesa. Z njimi nakažemo željo po pogovoru, ko se obrnemo k sogovorniku in mogoče rahlo nagnemo k njemu; z obračanjem stran, odmikanjem od njega želimo končati pogovor. Na predavanjih ali sestanku dvignemo roko, ker želimo kaj vprašati, pripomniti, pojasniti itd.
- **Prilagojevalne geste** ali **adaptorji** nam pomagajo obvladovati določena čustva, občutke, pa tudi situacije. S premikanjem telesa, z bobnanjem s prsti po mizi, z grizenjem nohtov, s prepletanjem prstov, s praskanjem po glavi itd. se poskušamo znebiti napetosti, se pomiriti, premagati zadrego ali tremo itd. Teh gest največkrat ne moremo nadzorovati; so nezavedna sporočila, ki jih drugi zaznajo prej kot mi sami.

2.3.3 Proksemika: dotiki, razdalje, prostor

Dotik je ena temeljnih fizioloških in psiholoških potreb človeka. Človekova prva komunikacija z drugimi poteka prav prek dotika. Dojenček se počuti najbolj varnega v stalnem dotiku s kako drugo osebo (največkrat z materjo, lahko pa tudi z drugo osebo, ki stalno skrbi zanj). Človek, pa tudi marsikatero drugo živo bitje, še bolj čuti potrebo po dotiku, kadar ga je strah ali je v depresiji. Dotiki so (lahko) čustveni izrazi prijateljstva, ljubezni, pripadnosti, iskanja zavetja. Pomen dotika se kaže tudi v govorici, ko npr. sklenemo pogovor

s frazo »... bova ostala v stiku«, ko se spremo z nekom in rečemo, da bomo prekinili vse stike itd.

V vsaki kulturi obstaja cela vrsta bolj ali manj strogih **pravil** o tem, **kdo, kdaj, kje** in **kako** se lahko **koga** dotakne. Seveda je veliko dotikov tudi slučajnih, npr. na ulici, v avtobusu, na prireditvah, v kinu itd., ki se jih le težko ubranimo. V nekaterih kulturah je dotik sestavni del komuniciranja, druge so glede tega bolj »previdne«.

V (zahodno)evropskih kulturah je **dotik** pri odraslih ljudeh največkrat **povezan z osebnimi, intimnimi odnosi**. Dotik še stopnjuje intimnost komuniciranja. Tako se dotikamo ljudi, ki so nam »blizu« in mi njim; dotik človeka, s katerim nismo v tako osebnih, intimnih odnosih, vzbudi nelagodje, zadrego. V formalnih odnosih tako ni veliko dotikanja; navadno gre za **ritualno dotikanje**, kot je stisk roke ob srečanju ali slovesu, ali dotikanje, ki je **nujno v nekaterih poklicnih/profesionalnih odnosih** (dotikajo se nas zdravniki, frizerji, kozmetiki itd.). Si pa osebe z višjim statusom navadno dovolijo več dotikov (npr. nadrejeni pokroviteljsko potreplja podrejenega po ramenih). Dotik je mogoče razumeti kot ogrožanje neodvisnosti, če nekdo z njim kaže svojo nadrejenost.

Pomembna je tudi **fizična razdalja** med sogovorniki in sogovornicami. Ta je odvisna od **osebnosti, intimnosti odnosov** med njimi. V bolj osebni, intimni odnosu je ta razdalja manjša in večja, če so sogovorniki v formalnih odnosih. Intimnih vsebin ne sporočamo z razdalje nekaj metrov; če nekoga poznamo le bežno oziroma smo z njim ali njo v formalnih odnosih, ne stikamo glav. Toda tako kot velja za mnoge druge vidike neverbalne komunikacije, velja tudi za fizično razdaljo: v različnih kulturah so različna pojmovanja o tem, katera fizična razdalja je primerna v določeni komunikacijski situaciji.

V našem (in nasploh evropskem) kulturnem okolju razlikujemo več vrst **območij, pasov** oziroma **razdalj** pri komuniciranju.

- **Intimno razdaljo**, ki obsega **do približno 50 cm**. Na tej razdalji komuniciramo z ljudmi, s katerimi smo v osebnih, intimnih odnosih (npr. partnerjem ali partnerko, otroki, starši, prijatelji). Ta razdalja omogoča tudi dotik; zaznamo tudi telesni vonj in toploto sogovornika ali sogovornice.
- **Osebno razdaljo**, ki obsega od **50 cm do 120 cm**. Uporabljamo jo v neformalnih odnosih (npr. klepet s sorodniki, prijatelji, znanci), velikokrat tudi v bolj formalnih odnosih (npr. s sodelavci in sodelavkami). Ta razdalja še omogoča komuniciranje iz oči v oči, hkrati pa **spoštovanje osebnega prostora** drugih udeležencev in udeleženk v komunikaciji. Vdor sogovornika ali sogovornice – s katerim ali katero nismo v osebnih, intimnih odnosih – v osebni prostor navadno povzroči nelagodje ali vsaj zadrego (podobno kot dotik). Pred njim se branimo z umikanjem pogleda, prekrižanimi rokami, obračanjem stran itd. Osebe z višjim socialnim statusom (npr. nadrejeni na delovnem mestu) večkrat kršijo meje osebnega prostora in tako izražajo dominantnost.
- **Socialno razdaljo** (tudi poslovno, uradno razdaljo), pri kateri je med udeleženci in udeleženkami komunikacije od **1,5 m do 3,5 m** razdalje. Uporabljamo jo, ko smo z drugimi udeleženci in udeleženkami komunikacije v neosebni, formalni odnos, ko gre za poslovne, svetovalne, izobraževalne pogovore, ko komuniciramo s prodajalcem ali prodajalko, uradnikom ali uradnico npr. na občini, nadrejenim ali nadrejeno na delovnem mestu, na sestanku itd. Takšno razdaljo poskušamo vzdrževati tudi pri

komuniciranju z neznanimi osebami v kaki čakalnici, na prehodu, na obisku npr. v muzeju, živalskem vrtu itd.

- **Javno razdaljo**, ki obsega **3,5 m in več**. Primerna je za komuniciranje v javnosti in/ali z javnostmi (npr. javno predavanje, predstavitev, konferenca, politični govor itd.). Takšna komunikacija je večinoma enosmerna: (največkrat) en govornik/ca sporoča mnogim prejemnikom. Zaradi problema slišnosti se velikokrat uporabljajo tudi tehnični pripomočki (mikrofon). Če želimo razpravljati, izmenjevati mnenja in stališča itd., je tudi v formalnih odnosih ta razdalja prevelika.



Slika 4: Razdalje pri komuniciranju

Vir: Lastni

Nekateri avtorji (npr. F. Poyatos, 1998 (v: Ule, 2005, 219) dodajajo tem razdaljam še t. i. **oddaljeno razdaljo**. Z njo mislijo na tisto skrajno mejo, do katere še lahko sežejo signali, s pomočjo katerih komunicirajo fizično oddaljene osebe. Razdalja, do katere lahko neposredno sežejo vidni ali slušni signali, je omejena, zato so si ljudje nekoč pomagali z gibi rok, dimnimi signali, prižiganjem ognja itd. Danes imamo na voljo tehnološke pripomočke – razdalje »premagujejo« električni signali (telefon, internet itd.). Možnosti komuniciranja na daljavo so se izjemno povečale; lahko rečemo, da oddaljena razdalja zajema ves planet in tudi bližnje vesolje.

Prostor ima pomembno vlogo za vsa živa bitja; mnoge živali v naravi označujejo in branijo »svoja« območja. Tudi človek ni pri tem nobena izjema, saj imamo svoje stanovanje (in v njem verjetno tudi svoj prostor pri jedilni mizi ...), svoje podjetje, svojo pisarno, svoje mesto, svojo državo itd. Prostor vpliva na človekovo počutje in s tem tudi na bolj ali manj sproščeno komunikacijo. Razmestitev ljudi v prostoru lahko kaže na nekatere značilnosti njihovih medsebojnih odnosov: tako sedenje v krogu verjetno pomeni težnjo po sodelovanju, enakopravnem izmenjavanju mnenj, strpni razpravi itd., sedenje na nasprotnih straneh mize pa morebiti kaže na tekmovalnost.

Podobno kot smo razlikovali med različnimi razdaljami pri komuniciranju, lahko razlikujemo tudi med različnimi prostori glede na to, kako v njih izražamo svojo osebnost in kako sproščeni smo v njih. Tako prostor delimo na osebni, zasebni, situacijski in javni.

- **Osebni prostor** je nekakšno naše »razširjeno telo«; obkroža nas, kjerkoli že smo. Omenjali smo ga, ko smo opredeljevali osebno razdaljo. Omenjali smo tudi, da ljudje

ta prostor branimo z držo, različnimi gestami itd. Če se vdoru drugega v osebni prostor ne moremo izogniti (npr. v gneči), se poskušamo izogniti vsaj očesnim stikom.

- **Zasebni prostor**, tj. npr. prostor doma, je naše stanovanje ali soba v njem; so tudi predmeti, ki jih doživljamo kot svoje. Pripada nam tudi takrat, ko ni uporabljen. Daje nam občutek varnosti, pa tudi občutek sproščenosti, ker življenje v njem ni omejeno z javnimi pravili, ampak pravili, ki si jih postavljamo sami. Nepovabljene osebe v tem prostoru doživljamo kot bolj ali manj hudo motnjo. Komuniciranje v zasebnem prostoru je navadno neformalno, intimno, čustveno izrazno.
- **Situacijski prostor** »zavzamemo« začasno. To so npr. šolski razred, predavalnica, pisarna na delovnem mestu, pa tudi knjižnica, prostor na plaži, čakalnica v zdravstvenem domu itd. Tu seveda ne moremo sami postavljati pravil ali v celoti vplivati na njih, lahko pa vsaj delno nadzorujemo dejavnosti in komuniciranje. Vsaj občasno si ga delimo z neznanci, pogosto pa želimo kak situacijski prostor čim bolj približati zasebnemu (npr. opremljenost pisarne z osebnimi predmeti).
- **Javni prostor** je najmanj oseben. Do njega imamo sicer prost dostop, je načeloma odprt za vse, nimamo pa svobode in avtonomije pri obnašanju v njem.

2.3.4 Govorica glasu (parajezik)

Z govoricu glasu ne mislimo na vsebino izrečenega, na samo verbalno sporočilo, pač pa na **način, kako** je bilo nekaj povedano. Parajezik (tudi objezikovni ali paralingvistični znaki) vedno spremlja govorno komuniciranje: to, kar sporočamo z jezikom, je verbalno sporočilo, kako to sporočamo, pa je **paralingvistično** sporočilo. Govorimo lahko glasno ali tiho, počasi ali hitro, tekoče ali zatikajoče se, razločno ali mrmrajoče itd. Iz našega glasu je mogoče razbrati, koliko smo prepričani v vsebino povedanega, ali se morebiti pretvarjamo, prikrajamo resnico ipd. Po glasu lahko spoznamo nekatere somatske lastnosti govornika, kot sta npr. starost in spol. Naglas, melodija, jakost glasu itd. so del osebnostnih značilnosti posameznika oziroma posameznice in niso pomensko povezani z govornim sporočilom. Posredujejo nekaj informacij o osebi, ki komunicira.

Pri parajeziku ali objezikovnih znakih lahko razlikujemo med:

- objezikovnimi znaki, ki so **povezani z vsebino govornega komuniciranja**. To so npr. ritem govora, višina glasu, hitrost govora, poudarki itd. Ti znaki okrepijo ali oslabijo vsebino govora; z njimi izražamo in poudarjamo pomen vsebine, svoj odnos do nje, čustva, ki nas pri tem prežemajo. Isto vsebino npr. lahko izrečemo veselo ali žalostno, vznemirjeno ali povsem mirno, zavzeto ali ravnodušno, prepričano ali gotovo itd.;
- objezikovnimi znaki, ki niso nujno vezani na verbalno sporočilo, v komuniciranju imajo **samostojno** vlogo. To so npr. jok, smeh, vzdihovanje, žvižganje itd.

2.3.5 Govorica videza

V komuniciranju je telo (fizični videz) »postavljeno na ogled« in fizični videz je toliko bolj pomemben, kolikor bolj se ga zavedamo in cenimo. Moderne družbe zelo cenijo zunanji videz, čeprav raziskave kažejo, da ima večina kultur precej utrjene predstave o fizični lepoti in o tem, kaj je primeren videz. Za moderne družbe je še v večji meri značilno, da telesa in fizičnega videza ne dojemamo kot nečesa, kar je treba sprejeti tako, kot je, ampak ga nenehno (pre)oblikovati. O tem nas prepričujejo mediji, kozmetična, tekstilna in farmacevtska industrija, tudi medicina (vključno s plastično kirurgijo) ipd.

Fizični videz obsega telo samo, obleko, obutev, nakit, pričesko, naličenost itd., pa tudi način gibanja in gestikuliranje. Z njim namerno ali nenamerno sporočamo vsaj naslednje:

- nekatere **značilnosti identitete** (npr. moškosti, ženskosti, (ne)konformnosti z družbenimi normami itd.);
- pripadnost družbenemu sloju in s tem svoj **družbeni status** (fizični videz deluje kot eden od **statusnih simbolov**);
- **pripadnost kaki subkulturi** (kar je v večji meri značilno predvsem za mlade, npr. izražanje pripadnosti rave ali punk subkulturi itd.);
- svoj **življenjski slog**;
- svojo **poklicno/profesionalno vlogo** (predpisana oblačila pri nekaterih poklicih in profesijah, kot so npr. zdravniki, sodniki itd.).

2.3.6 Komunikacija s časom (kronemika)

Čas je pomembna sestavina neverbalne komunikacije. Če kdo npr. za nekoga drugega nikoli nima časa, s tem precej »zgovorno« sporoči svoj odnos do njega ali nje. Nekajminutni razgovor lahko **doživljamo**, kot da ga ne bo nikoli konec; večurni sproščen klepet lahko mine, kot bi trenil. Jezni smo, ker moramo nekoga čakati; lastna zamuda se nam mogoče zdi samoumevna. Točnost lahko dojemamo kot izraz vljudnosti in spoštljivega odnosa, zamujanje kot znak podcenjevanja, dojetanja drugega človeka kot skoraj nepomembnega.

S **časom** oziroma prek njegove **vrednosti** se izražata tudi **družbena moč** in sploh **hierarhija**. Dostop do ljudi z večjo družbeno močjo, tistih, ki so više na hierarhični lestvici, ni ravno preprost. Treba se je naročiti, čakati, lahko smo tudi zavrjeni. Podrejeni, ljudje z manjšo družbeno močjo, naj bi bili vedno na razpolago.

Vidimo, da je čas lahko različno vpleten v komunikacijski proces. **Dojetanje časa in upravljanje z njim** je družbeno in kulturno določeno. V modernih družbah je čas zelo pomemben in cenjen; neredko slišimo celo, da »je čas zlato«, kar kaže na pravo **obsedenost s časom**. Ljudje smo pod močnimi časovnimi pritiski. Velik je tudi pomen točnosti, o čemer bomo spregovorili v povezavi s poslovnim bontonom.

2.3.7 Pomen neverbalne komunikacije

Neverbalna komunikacija je starejša, lahko bi rekli primarna, tako s filogenetskega kot ontogenetskega vidika. S filogenetskim vidikom mislimo na evolucijo človeka kot vrste, kjer lahko utemeljeno domnevamo, da se je govorica izoblikovala in razvila kasneje kot neverbalno sporazumevanje. Z ontogenetskim vidikom mislimo na rast in razvoj človeka kot

posameznika: človek – otrok vsaj v prvem letu življenja komunicira izključno z neverbalnimi znaki; ti so njegovo edino sredstvo komunikacije z okoljem.

Nekateri vidiki neverbalne komunikacije so **biološko** določeni, zato so precej **spontani** in **univerzalni**, tj. v vseh kulturah enaki. Mnogi so **kulturno določeni in naučeni**; obstajajo številne medkulturne razlike, kaj posamezni znaki kje pomenijo. Tako lahko razlikujemo med:

- **spontanim** neverbalnim komuniciranjem, ki vsebuje nenamerne, predvsem **biološko** izzvane signale; to je nenamerno, neprostovoljno, nezavedno razkrivanje pošiljateljevih notranjih čustvenih stanj in
- **družbeno dogovorjenim** neverbalnim komunikacijskim sistemom, ki vsebuje namerne, družbeno dogovorjene neverbalne znake.

Delitve na verbalno in neverbalno komunikacijo ne smemo razumeti v smislu, da ljudje komuniciramo bodisi na en ali drug način, ali da lahko ena oblika zamenja drugo. Ljudje dejansko komuniciramo enovito; s celoto obeh oblik komuniciranja dosežemo takšen ali drugačen komunikacijski učinek. Obe obliki komuniciranja se medsebojno dopolnjujeta in delujeta **sočasno**. Občutke, čustva, odnose laže izrazimo neverbalno (ni nujno, da jih bodo drugi dekodirali tako, kot so bili kodirani), ne velja pa to za misli, prepričanja, mnenja, razlago vzročno-posledičnih razmerij itd. Vse to lahko bolj preprosto in jasno povemo z besedami.

Izpostavimo lahko nekaj **razlik** med verbalnim in neverbalnim komuniciranjem.

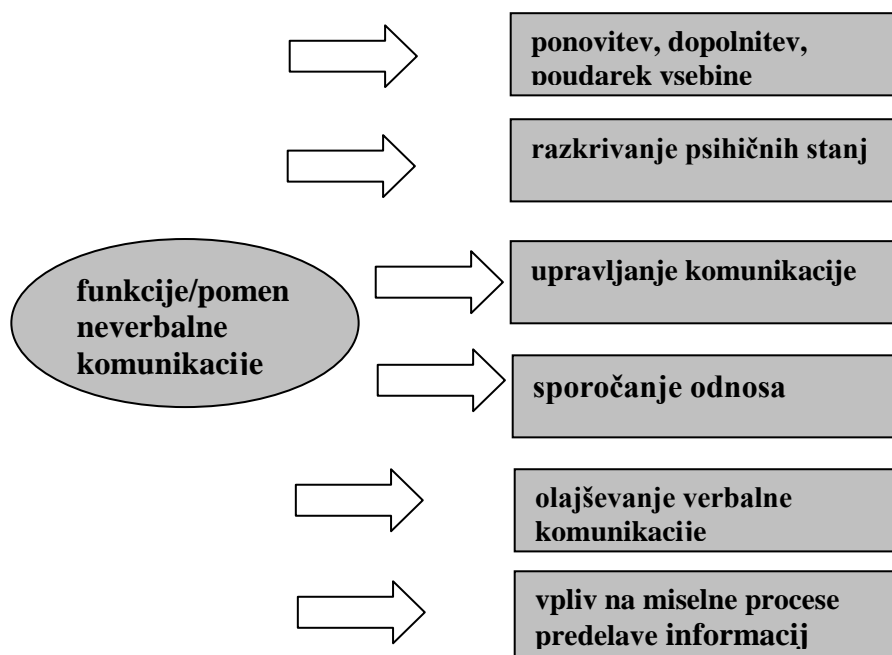
- Ena od razlik je v **kontinuiranosti** sporočil. V verbalnem komuniciranju ne moremo biti istočasno v vlogi sporočevalcev in prejemnikov sporočil; obe vlogi se časovno izmenjujeta. Ko hočemo govoriti vsi naenkrat, nihče nikogar ne sliši in razume. Neverbalno komuniciranje poteka **sočasno**: hkrati z lastnimi pogledi, mimiko, gestami itd. lahko sprejemamo in dekodiramo neverbalne znake drugih udeležencev komunikacijske situacije.
- Razlika je tudi v **zavestnosti** sporočanja: verbalna sporočila oddajamo večinoma zavestno, premislimo, kaj bomo rekli (ali zapisali), mnoga neverbalna sporočila so spontana, nezavedna, ne moremo jih nadzirati. Seveda lahko včasih rečemo kaj, česar nismo nameravali (nam »uide«, kot rečemo) in tudi nekatera neverbalna sporočila so poslana povsem zavestno in namerno (npr. nasmeh ob srečanju ljubega znanca, rokovanje itd.).
- Razlika je v **številu komunikacijskih kanalov**: verbalno komuniciranje poteka istočasno le po enem kanalu, neverbalna sporočila pa lahko istočasno oddajamo in sprejemamo po več kanalih.

Neverbalna komunikacija ima zlasti v medosebnem komuniciranju več **funkcij/pomenov**.

- Neverbalna komunikacija je glede **vsebine** lahko na različne načine povezana z besednimi sporočili: pomeni njihovo **ponovitev** (npr. besedno izražanje odobravanja, strinjanja ponovimo še s prikimavanjem), **dopolnitev** (npr. z uporabo ilustratorjev), z neverbalnimi sporočili lahko neko besedno sporočilo **poudarimo** ali **umirimo**

pogovor, nebesedna sporočila pa služijo tudi kot **nadzor nad verodostojnostjo** verbalnega sporočanja. Ker neverbalne komunikacije ne moremo nadzirati toliko in tako kot verbalne, lahko z neverbalnimi sporočili nehote razkrijemo našo npr. (ne)resnicoljubnost. Ljudje, ki prikrivajo resnico, npr. delajo več jezikovnih napak, govorijo zatikajoče se itd.

- Neverbalna komunikacija daje – v primerjavi z verbalno komunikacijo – več možnosti za **razkrivanje čustvenih in drugih psihičnih stanj** udeležencev v komunikacijskem procesu ter za vzpostavljanje čustvenih odnosov. Razkrivamo jih z mimiko obraza, držo telesa, različnimi gestami. Z besedami le težko izrazimo – če sploh – vse bogastvo različnih čustvenih stanj in občutkov. Seveda nismo vsi ljudje enako sposobni komunicirati svoja čustva ali interpretirati čustva drugih. Raziskave kažejo precejšnje spolne razlike pri tem: ženske v povprečju lažje tudi neverbalno razkrijemo svoja čustva, prav tako smo bolj sposobne opaziti in interpretirati čustva drugih. Domnevamo lahko, da je to povezano z različno socializacijo moških in žensk v mnogih družbah in kulturah, kjer je ženskam čustvenost »dovoljena«, moški pa naj vsaj nekaterih čustev (npr. žalosti) ne bi kazali.
- Vsaka komunikacija zahteva neko **upravljanje**. Pri tem je neverbalna komunikacija nepogrešljiva. Pokazati moramo namere, da se komunikacija sploh začne (npr. s pogledom, držo telesa, nasmehom itd.), potem pa tudi željo po njenem nadaljevanju ali končanju. Ne moremo se pogovarjati z nekom, če nas ta ne gleda, se obrača stran od nas, če ne da nobenega neverbalnega znaka (ne)strinjanja, (ne)razumevanja itd. Nobene komunikacije ne moremo začeti ali končati brez neverbalnih sporočil.
- Neverbalna komunikacija je nepogrešljiva tudi na **odnosni** ravni. Z njo sporočamo naš **odnos do drugih udeležencev** v komunikaciji, prav tako tudi do njene **vsebine**. Neverbalna sporočila »govorijo« o zaupanju in povezanosti z drugimi (npr. fizična bližina, dotiki, nasmehi, čas, ki ga preživimo z nekom, itd.). Iz njih lahko sklepamo tudi, kdo je v nekem odnosu dominanten, kdo nadzira odnos, kako je razdeljena moč med udeleženci nekega komunikacijskega procesa. Omenjali smo že, da se lahko dominantnost (prevlada, nadrejenost v nekem odnosu) izraža z dotiki, npr. pokroviteljskim trepljanjem po ramah, nanjo kažejo tudi samozavestna drža telesa in glave, glasen in samozavesten govor itd.
- Neverbalno komuniciranje vpliva na **miselne procese predelave informacij**, kot so npr. prepričevanje, privolitev ali zavrnitev, prav tako tudi **povečuje ali zmanjšuje verodostojnost in privlačnost** sporočevalca.
- Neverbalna komunikacija lahko **olajšuje** besedno sporočanje. Ljudje »uporabljamo« npr. kretnje rok in mimiko obraza tudi, če komuniciramo po telefonu, ko nas drugi ne more videti in torej neverbalni znaki niso namenjeni njim.



Slika 5: Funkcije/pomen neverbalne komunikacije

Vir: Lastni

POVZETEK

Komuniciranje skoraj vedno vključuje tudi drugega človeka oziroma druge ljudi, vendar ljudje komuniciramo tudi s samimi seboj. To je znotrajosebno (intrapersonalno) komuniciranje.

V medosebni komunikaciji si stalno izmenjujemo vlogi pošiljatelja (oddajnika, govorca) in prejemnika (poslušalca).

Skupinska komunikacija poteka v skupini (skupinah) in je največkrat ciljno usmerjena. V njej navadno ni hitre in stalne izmenjave vlog pošiljatelja in prejemnika.

Komuniciranje v institucijah (organizacijsko komuniciranje) vključuje obsežnejše mreže skupinskega delovanja.

Pri javnem komuniciranju ima ena oseba (ali nekaj njih) vlogo pošiljatelja, drugi pa sodelujejo (v glavnem) kot sprejemniki, poslušalci. Gre za sporočila, ki jih nekdo želi posredovati oziroma jih posreduje velikemu številu ljudi naenkrat. Javno komuniciranje ima lahko izobraževalne, prepričevalne, propagandne in druge namene.

Temeljna značilnost množičnega komuniciranja je komuniciranje enega vira z veliko množico ljudi – občinstvom. Posredovano je z množičnimi mediji.

Medkulturno komuniciranje pomeni komuniciranje med ljudmi, pripadniki in pripadnicami različnih kultur, tj. tudi različnih etničnih, nacionalnih, religioznih in drugih skupin. Poteka lahko na vseh že naštetih ravneh, vendar ima zaradi različnosti jezikov, pa tudi navad, vedenjskih vzorcev itd. številne posebnosti, ki upravičujejo njegovo opredelitev kot posebne ravni komuniciranja.

Glede na obliko oziroma uporabljene simbole razlikujemo med besedno ali verbalno komunikacijo in nebesedno ali neverbalno komunikacijo.

Glavni način medčloveškega komuniciranja je jezikovna, besedna ali verbalna komunikacija. Ta je lahko ustna oziroma govorna ali pisna. Jezik je del kulture: je »sredstvo« sporazumevanja, komunikacije, z njegovo pomočjo se akumulirano znanje, izkustva itd. prenašajo na naslednje generacije, predstavlja simbolno zvezo med člani skupnosti.

Jezik je odprt sistem znakov in daje neskončne možnosti kombinacij besed in tako neskončne možnosti oblikovanja različnih sporočil.

Jezik je tudi osnovno sredstvo mišljenja. Po mnenju mnogih psihologov s pomočjo jezika vzbujamo višje duševne funkcije, kot so spomin, pojmovno mišljenje, samoopazovanje. S pomočjo jezika kategoriziramo in razvrščamo pojave v svetu, jih analiziramo, povezujemo itd.

Kljub velikemu pomenu jezika se le del naše komunikacije odvija na eksplicitni jezikovni, verbalni ravni. Ljudje poznamo tudi obsežne sisteme komunikacije s simboli, ki niso verbalne narave, oziroma zapis verbalnih znakov. Ljudje pravzaprav komuniciramo s celim telesom, njegovo držo in položajem v prostoru, s svojim videzom, bližino oziroma

oddaljenostjo od drugih, s celotnim vzdušjem, ki ga ustvarimo ob takšnem ali drugačnem druženju itd. Tudi znotraj besedne/jezikovne komunikacije govorimo o parajeziku.

Nekateri vidiki neverbalne komunikacije so biološko določeni, mnogi pa so kulturno določeni in naučeni. Tako razlikujemo med spontanim in družbeno dogovorjenim neverbalnim komunikacijskim sistemom.

Obe obliki komuniciranja – besedna in nebesedna – se medsebojno dopolnjujeta in velikokrat delujeta sočasno. Ena ne more nadomestiti druge. Nebesedna komunikacija ima več funkcij/pomenov v medosebnem, pa tudi na drugih ravneh komuniciranja: ponovitev in dopolnitev vsebine izrečenega, razkrivanje čustvenih in drugih psihičnih stanj, upravljanje komunikacijskega procesa, nepogrešljiva je na odnosni ravni komunikacije, olajšuje besedno sporočanje itd.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Zakaj lahko razlikujemo med različnimi ravnmi komuniciranja?
2. Predstavite ravni komuniciranja in ugotovite temeljne razlike med njimi. Ali je možna natančna razmejitev (ločevanje) med njimi?
3. Ugotovite, za katero raven komuniciranja gre v naslednjih primerih:
 - pogovor med staršem in otrokom: _____,
 - zagovor diplomske naloge: _____,
 - prenos religioznega obreda (npr. katoliške maše) prek TV: _____,
 - sestanek s poslovnimi partnerji iz tujine: _____,
 - govor sindikalnega voditelja na protestnem zborovanju: _____,
 - posvet s sodelavko o izpeljavi neke delovne naloge: _____,
 - objava poslovnega poročila v internem časopisu podjetja: _____,
 - priprava na zaposlitveni razgovor: _____.
4. Razmislite, na katerih ravneh ste komunicirali npr. v zadnjem tednu. Na kateri ravni komunikacije ste se najboljše znašli? Katera vam je povzročala največ težav? Zakaj?
5. Zakaj lahko trdimo, da je besedna (verbalna) komunikacija glavni način medčloveškega komuniciranja?
6. Opredelite jezik kot del kulture.
7. Kakšne možnosti komuniciranja daje jezik?
8. Na konkretnih primerih ponazorite pomen jezikovne pragmatike.
9. Opredelite različnost jezikovnih praks. Navedite tudi konkretne primere.
10. Verbalna komunikacija je lahko _____ ali _____.
Pojasnite razlike med njima (npr. glede na trajnost in natančnost sporočila, možnost povratnih informacij itd.). Presodite, kdaj je bolje izbrati eno in kdaj drugo.
11. Razložite, kaj je neverbalna komunikacija. Kaj vse ta oblika komunikacije vključuje? Razložite njen pomen na različnih ravneh komuniciranja.
12. Ali so neverbalna sporočila enoznačna? Razložite.
13. Kako imenujemo naslednje vidike govornice telesa:
 - kretnje rok, nog, glave: _____,
 - izraz(e) obraza: _____,
 - dotikanje, položaj in gibanje v prostoru: _____?
14. Parajezik je primer (podčrtajte): verbalne komunikacije, neverbalne komunikacije. Pojasnite, zakaj.
15. Med katere vrste telesnih gest uvrščamo naslednje geste (gibe):
 - odmikanje, obračanje stran od sogovornika: _____,
 - bobnanje s prsti po mizi: _____,
 - izrazito tresenje rok: _____,
 - stisk rok ob srečanju: _____,
 - razširitev rok, da bi poudarili velikost nečesa: _____,
 - krčevito oprijemanje nečesa z rokami: _____?

Katere od teh gest so (največkrat) namerne, katere pa nenamerne (spontane)?

16. Na kateri razdalji navadno komuniciramo v naslednjih situacijah:

- neformalen klepet z znanko: _____,
- zaposlitveni razgovor: _____,
- zaupen pogovor s partnerjem: _____,
- zagovor diplomske naloge: _____?

17. Pojasnite pomen in vpliv prostora ter razmestitve ljudi v njem na komunikacijo.

18. Kaj (lahko) sporočamo z videzom?

19. Razpravljajte o pomenu in doživljanju časa ter njegovem komunikacijskem učinku.

3 POGOJI USPEŠNE/UČINKOVITE KOMUNIKACIJE

Ali si vzamemo dovolj časa, se sploh ukvarjamo s tem, da bi se prepričali, ali so nas drugi razumeli? Kolikokrat se prepričamo, ali smo sami razumeli druge?

Človek lahko v življenju razvije številne sposobnosti. Ena pomembnejših je sposobnost uspešnega/učinkovitega komuniciranja. Ta mu med drugim omogoča, da predstavi (in mogoče pripomore k uresničenju) svoje zamisli, ideje, prepričanja, interese, potrebe itd., hkrati pa se izogne nesporazumom in sporom ali jih vsaj omeji.

*Kdaj pa lahko rečemo, da je komuniciranje uspešno/učinkovito? Zelo na splošno takrat, ko prejemnik razume, interpretira (dekodira) sporočilo pošiljalca tako, kot ga je ta zasnoval (kodiral). To se zgodi takrat, ko se naučimo **jasnega, natančnega in razumljivega sporočanja**; nič manj pomembna ni tudi **sposobnost pozornega sprejemanja sporočil** (poslušanja, branja, gledanja itd.).*

V tem poglavju se bomo ukvarjali z nekaterimi pogoji, pravili, ki prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu sporočanju, k temu, da bomo razumljeni, da bomo dosegli zastavljene cilje itd. V nadaljevanju bomo posvetili pozornost tudi sprejemanju sporočil, pomenu aktivnega poslušanja itd.

3.1 POGOJI USPEŠNEGA SPOROČANJA

Na splošno lahko rečemo, da je **ustno sporočilo dobro oblikovano**, če:

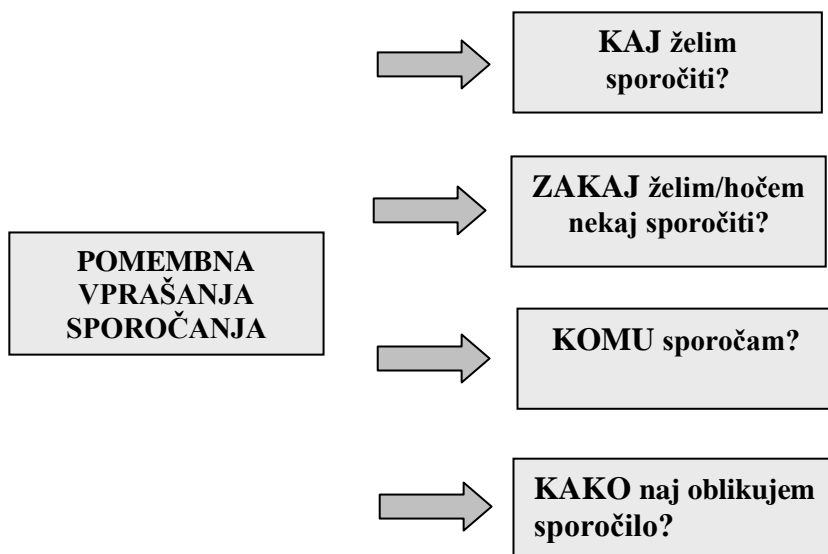
- je **osmišljeno**,
- je **smotno**,
- je **pravilno** (slovnična pravilnost, izgovorjava): uporaba mašil, jecljanje, ponavljanje besed, hiter in nejasen govor itd. lahko zelo popačijo sporočilo,
- upošteva **govorno normo**,
- vključuje **neverbalno komunikacijo** (je »živo« oziroma živahno),
- je dovolj in primerno **glasno itd.**

Dobro pisno sporočilo je:

- **slovnično in jezikovno** pravilno,
- **jasno in celovito** (v njem je dovolj informacij),
- **s čim manj zapletenimi zloženimi povedmi**,
- **zgoščeno** (ne ponavljamo se preveč),
- **namenjeno razlagi** in ne delanju vtisa,
- **vljudno** (besede, kot so »hvala«, »prosim«, »iskrene čestitke« itd. niso odveč),
- **prilagojeno naslovniku** itd.

Kot sporočevalci pogosto delamo naslednje napake:

- **ne vemo** natančno, **kaj** bomo povedali (napisali), kaj dejansko želimo sporočiti in zakaj;
- hočemo povedati (napisati) **preveč** (vse) **naenkrat**;
- naše informacije so **pomanjkljive, nepovezane**; ni jasno, kaj je bistvo;
- **ne prilagodimo** se referenčnemu okviru sogovornika (prejemnika); zdi se nam, da bi drugi morali razumeti sporočene informacije enako, kot jih razumemo sami;
- govorimo **prehitro** (ali prepočasi) itd.



Slika 6: Pomembna vprašanja sporočanja
Vir: Lastni

3.1.1 Opredelitev cilja

Eden temeljnih pogojev uspešnega sporočanja je vedenje o tem, **kaj hočemo sporočiti**, pa tudi **zakaj** oziroma kaj hočemo s sporočilom doseči (npr. informirati, predstaviti, prepričati, vplivati itd.). Imeti moramo torej jasno opredeljen cilj. To je zlasti pomembno v poslovnem komuniciranju, ne tako izrazito pa v različnih okoliščinah zasebnega, intimnega življenja. Tu se včasih zdi, da komuniciramo zaradi komunikacije same, vendar to ne pomeni, da je cilj nepomemben. Tudi tu je pomembno, da vemo, kaj hočemo drugemu/drugim sporočiti: da jih imamo radi, da se lahko vedno zanesemo na nas, da pričakujemo njihovo pomoč itd.

3.1.2 Prilagoditev sogovorniku

Ljudje se razlikujemo po svojih osebnostnih lastnostih, znanju, interesih in ne delimo vedno enakih socialnih izkušenj. V komunikaciji je to treba upoštevati in sporočilo **prilagoditi tem značilnostim** – če jih seveda poznamo ali vsaj sklepamo o njih. Z otrokom bomo najbrž komunicirali drugače kot z odraslim, vsebina in način komunikacije bosta drugačna, če z nekom delimo enake poklicne izkušnje, imamo enako izobrazbo itd. kot z nekom, za katerega

vemo ali domnevamo, da deluje na drugem področju, ima drugačno znanje itd. Vedno se torej poskušamo **vživeti v sogovornika** in sporočilo prilagoditi njegovemu referenčnemu okviru, tj. njegovim osebnostnim lastnostim, socialnim izkušnjam, potrebam in interesom. **Odreči se moramo prepričanju, da drugi misli, doživlja, presoja itd. tako kot jaz.**

3.1.3 Pomen »JAZ sporočil«

Če je mogoče, naj bo sporočilo izraženo v 1. osebi ednine. To je t. i. »**JAZ**« **sporočilo** ali **interpersonalno** sporočilo. S takimi sporočili prevzamemo odgovornost za tisto, kar sporočamo, posredno sporočimo, da »stojimo« za sporočenim, poudarimo, da gre za naše lastne misli, mnenja, stališča, pričakovanja, čustva, občutke itd. »Moti me, če kadiš v tem prostoru, ker ...«, »Prepričana sem, da to ni prav, ker ...«, »Ugotovila sem, da ...« itd., ne pa npr. »Tu se ne kadi ...«, »Pogosto ravnaš narobe ...«, »Vsi tako pravijo ...« itd. Sporočila so namreč lahko tudi kontrapersonalna, difuznopersonalna in brezosebna.

- **TI sporočila** ali **kontrapersonalna sporočila** pogosto otežujejo odprto in iskreno komunikacijo. V njih je mogoče zaznati obsojanje, napad, žalitev, ukazovanje, pa tudi ocenjevanje, etiketiranje itd. »Nikoli ne narediš nič prav ...«, »Moral bi se več učiti ...«, »Vedno zamujaš ...«, »Naredi to in ono ...«, »Pospravi za seboj ...« in še bi lahko naštevali takšne in podobne primere. Takšna sporočila spodbujajo pri sogovorniku obrambne mehanizme in obrambno komunikacijo. Mogoče bomo z njimi dosegli kak kratkoročen učinek, da bo npr. drugi naredil tisto, kar od njega pričakujemo oziroma zahtevamo, zagotovo pa ne prispevajo k dolgotrajnejšim zadovoljujočim odnosom.
- **MI sporočila** ali **difuznopersonalna sporočila** so tista, s katerimi svoje misli, stališča, prepričanja, čustva itd. skrijemo za druge: »Morali bomo ...«, »Ugotovili smo, da bo treba organizirati delo drugače ...« itd. S takšnimi sporočili zmanjšamo našo lastno odgovornost za sporočene informacije, mogoče kažejo tudi na to, da nismo povsem prepričani v tisto, kar sporočamo, zmanjšamo lastno zavzetost z vsebino sporočenega itd.
- **Brezosebna sporočila** so tista, za katera še bolj velja zgoraj zapisano, torej izključitev sebe in svoje odgovornosti za sporočene vsebine. »Ne sme se ...«, »Treba bi bilo ...«, »Ugotovljeno je bilo ...« so primeri brezosebnih sporočil.

Vendar pa JAZ sporočila niso vedno primerna in ni treba pretiravati z njimi. Če npr. govorimo o nekih dejstvih, gotovo ni potrebno začenjati z »Jaz mislim ...«. Tudi ko hočemo nekoga pohvaliti in/ali izraziti navdušenje nad njim, je bolje, če rečemo npr.: »Tvoja ideja je odlična.« »To si se dobro spomnil«, ne pa »Jaz menim, da je tvoja zamisel dobra«. Paziti moramo torej, da z JAZ sporočili ne pretiravamo s postavljanjem sebe v ospredje in »spregledamo« druge.

3.1.4 Kratkost, jedrnatost in logična strukturiranost sporočila

Ljudje sporočila slišimo, vidimo, dražljaje iz zunanjega sveta pa sprejemamo tudi z vonjem, okusom, otipom. V vsakem primeru je naša **spodobnost zaznavanja in dojetanja** sporočil **omejena**. Pri besedni komunikaciji je pomembno, da sporočilo vključuje vse nujne informacije, ki jih sogovornik ali sogovornica potrebuje za razumevanje. Informacije

razvrstimo po **prednostnem** vrstnem redu. Poskusimo torej sporočilo oblikovati, strukturirati tako, da bodo na začetku informacije, ki jih sogovornik ali sogovornica:

- **mora vedeti,**
- so zanj/zanjo **pomembne,**
- **pojasnjujejo** prejšnje informacije.

Temu lahko sledijo informacije, ki jih je sicer lepo izvedeti, so zanimive, pa niso tako pomembne ali so celo obrobne in prazne marnje.

Takšna razvrstitev informacij je še posebej pomembna pri ustnem komuniciranju, kajti kot smo že rekli: naša sposobnost dojetanja in pomnjenja je omejena. Zapisano seveda lahko večkrat preberemo, čeprav najbrž »hoja mačke okrog vrele kaše«, dolg uvod, preden pridemo k bistvu, ponavljanje itd. ne delujejo ravno spodbudno in nas prej odvrčajo kot pritegnejo k branju.

Če je informacij preveč, če so poleg tega še neurejene, se lahko pojavi t. i. **informacijski stres**. Zdi se nam, da si ničesar ne moremo zapomniti, da ne moremo razložiti nečesa, o čemer smo bili prepričani, da dobro poznamo, strinjamo se z vsem, kar nam kdo reče, počutimo se neumne, če nečesa ne razumemo in si tega niti ne upamo priznati itd.

3.1.5 Skladnost verbalnih in neverbalnih sporočil

K uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja prispeva tudi skladnost verbalnih in neverbalnih sporočil. O funkcijah in pomenu neverbalne komunikacije smo že govorili. Vsi ljudje nismo enako sposobni prepoznati in interpretirati neverbalnih znakov, prav tako pogosto tudi ni mogoča njihova enoznačna interpretacija. Sposobnost prepoznavanja neverbalnih sporočil je povezana s starostjo (na splošno z leti narašča), vajo, izkušnjami, poklicem, pa tudi z osebnostnimi značilnostmi posameznika ali posameznice. Pa vendar: ustrezni neverbalni znaki (pogled, mimika obraza itd.), ki spremljajo besedna sporočila v ustni komunikaciji, lahko **pritegnejo pozornost** prejemnika, **prispevajo k večjemu razumevanju** verbalnih sporočil, njihovemu **pomnjenju** itd. Tudi zato je za uspešnost komunikacije pomembno ujemanje enih in drugih sporočil. V različnih raziskavah so ugotovili, da ob neskladnosti verbalnih in neverbalnih znakov bolj verjamemo in zaupamo neverbalnim. Neverbalno izražanje je bolj spontano in čustveno močnejše.

3.1.6 Asertivnost

V komunikacijskem vedenju lahko razlikujemo dve skrajnosti: na eni strani agresivnost in na drugi pasivnost.

V prvem primeru (**agresivnost**) smo osredinjeni zgolj nase, na svoje pravice, pričakujemo in celo zahtevamo, da bodo drugi ravnali tako, kot mi želimo, da se bodo v vsem strinjali z nami itd. Če se ne strinjajo, če ne ravnajo v skladu z našimi zahtevami, jih – če le imamo možnost – kaznujemo, jim grozimo itd.

Pasivnost v komuniciranju pa pomeni, da si ne upamo izraziti svojih mnenj, stališč, čustev, v vsem se strinjamo z drugimi, se jim podrežemo, brez ugovorov sprejemamo očitke drugih, pogosto se opravičujemo itd.

Omenili bi lahko še **pasivno agresivnost**, ko sicer sogovorniku svojih mnenj in prepričanj ne izrazimo jasno (si ne upamo), se navidezno strinjamo z njim, za njegovim hrbtom pa poskušamo storiti vse, da bi uresničili svoje interese.

Agresivnost in pasivnost (pa tudi pasivna agresivnost) onemogočata učinkovito komunikacijo, zmanjšujeta uspešnost sporočanja in sprejemanja sporočil. Kako pa naj se vedemo? K uspešnemu sporočanju in tudi sprejemanju sporočil veliko pripomore t. i. **asertivnost** (pojem izvira iz angleščine – »assertive« pomeni trdilen, oblasten, samozavesten, nepopustljiv). Asertivnost v komuniciranju pomeni, da smo **samozavestni** in **odločni**, vendar hkrati tudi **pošteni** in **spoštljivi do drugih**. V sporočanju smo **odkriti**, znamo se »postaviti« zase in za svoje pravice, vendar hkrati **razumemo** tudi stališča in prepričanja **drugih ljudi** in **ne ravnamo v njihovo škodo**. Poenostavljeno lahko rečemo, da cenimo sebe in druge.

Asertivnost vključuje **vživljanje v sogovornika** (empatijo), **jasno** in **odkrito izražanje** lastnih stališč, prepričanj, predlogov itd., iskanje **obojestransko sprejemljive** rešitve.

Asertivno sporočanje zahteva izogibanje nekaterim besedam, ki ustvarjajo ovire v komunikaciji. Takšna je npr. pogosto uporabljena beseda »ampak« (»Saj imaš dobre predloge, ampak ...« – s tistim ampak dejansko zanikamo prvi del sporočila). K večji asertivnosti pripomorejo izražanje mnenj in občutkov v prvi osebi ednine, izogibanje besedam z negativnim prizvokom in posplošitvam. Ocenjevanje osebnostnih lastnosti sogovornika, ko smo kritični do kakega njegovega dejanja, tudi zmanjšuje asertivnost.

3.2 POGOJI USPEŠNEGA SPREJEMANJA SPOROČIL

Sporočanje in sprejemanje sporočil sta ločena samo navidezno. Ljudje smo pogosto – zlasti v medosebni komunikaciji – istočasno v vlogi pošiljatelja in prejemnika. Ena in druga »plat« komunikacije sta med seboj neločljivo povezani. **Na uspešnost sporočanja pomembno vpliva tudi uspešnost sprejemanja sporočil in seveda obratno.**

V nadaljevanju se bomo omejili predvsem na ustno komunikacijo in sprejemanje sporočil pri njej, čeprav ne smemo pozabiti tudi na druge spretnosti sprejemanja sporočil na različnih ravneh in pri različnih oblikah komunikacije. Pomembno je znati učinkovito dekodirati različna pisna sporočila, tekste, razumeti različne vsebine, posredovanje z elektronskimi mediji itd.

3.2.1 Poslušanje

Zdi se, da smo (odrasli) ljudje dokaj slabi poslušalci. Nekatera merjenja, ki so jih opravili z dijaki in študenti, kažejo na porazno slabo razumevanje govora. V podjetjih ugotavljajo, da je treba na sestankih, v poslovnih razgovorih itd. pogosto ponavljati in razlagati že povedano in razloženo, ker udeleženci v komunikacijskem procesu niso dovolj dobro poslušali. Na televiziji lahko spremljamo okrogle mize, kjer je očitno, da sogovorniki ne poslušajo drug drugega in govorijo drug mimo drugega. Nekateri raziskave kažejo, da pri delu poslušamo s 25-odstotno zbranostjo: 75 odstotkov informacij nam torej uide, pozabimo jih, popačimo, razumemo narobe. Ugotavljajo, da si povprečen poslušalec zapomni le polovico informacij v 10-minutnem razgovoru, v naslednjih 48 urah pa od tega pozabi še polovico.

Posledice slabega poslušanja so lahko številni **nesporazumi** med ljudmi v zasebnem življenju, na delovnem mestu itd. Tudi jeza, užaljenost, prizadetost in zamere niso redke posledice. Vse to vodi k **poslabšanju medsebojnih odnosov**. Ne pozabimo, da so dobri medosebni odnosi pomembni za ohranitev duševnega zdravja, osebno srečo, uspeh v poklicu itd.

Če slabo poslušamo, si **zapiramo pot k novim informacijam**, mogoče tudi k pomembnim spoznanjem. Nenehno se **vračamo k istim problemom** in s tem **izgublamo čas**.

Posledica slabega poslušanja je lahko tudi **pojavljanje napak**: v podjetju lahko npr. nastane materialna škoda, ker nismo bili dovolj pozorni na nekatera navodila; zniža se lahko produktivnost dela, ker porabimo ogromno časa, da se o nečem pogovorimo in dogovorimo.

Kaj pa je dobro poslušanje? Dobro poslušanje je **aktivno poslušanje**. Vključuje tri neločljivo povezane komponente: **fizično, psihično in besedno**.

- **Fizično poslušanje** je povezano z ustrezno **nebesedno komunikacijo**: držo telesa, očesnim stikom, mimiko obraza, gestami itd. Z ustrezno neverbalno komunikacijo dajemo sogovorniku (ali več njim) vedeti, da ga zares poslušamo. Obrnjeni smo k njemu, gledamo ga v oči in obraz, prikimamo, se nasmehnemo itd. Nikakor pa ne gledamo na uro, se obračamo stran, se izogibamo očesnemu stiku, se praskamo, zehamo itd. Z ustrezno neverbalno komunikacijo izrazimo spoštovanje do sogovornika ali sogovornice, ga oziroma jo spodbudimo, da jasneje oblikuje svoja sporočila. S tem se gradijo tudi boljši medosebni odnosi.
- **Psihično poslušanje** pomeni, da nismo pozorni samo na besedna sporočila, ampak tudi na sogovornikovo neverbalno komunikacijo, na ugotavljanje njegovih čustev, potreb in želja. Ugotavljamo npr., kako je sogovornik nekaj povedal, česa ni rekel, kakšna čustva je sporočil ali poskušal prikriti.
- **Besedno poslušanje**, kjer smo pozorni na pomen sogovornikovih besednih informacij in kjer se tudi sami odzovemo:
 - **z vprašanji**, če česa ne razumemo ali želimo več informacij (»Kako si se počutil?«, »Kaj si mu odgovoril?« »Tega nisem prav dobro razumela; kaj si mislil s tem?« itd.),
 - **z drugimi besednimi odzivi** (»Razumem ...«, »To pa je zelo zanimivo«, »Nisem si predstavljala, da je kaj takega mogoče« itd.),
 - **s parafraziranjem**, tj. povzemanjem sogovornikovih informacij, njihovo obnovo s svojimi besedami, da se prepričamo, ali smo jih prav razumeli in mu omogočimo morebitno podrobnejše pojasnjevanje.

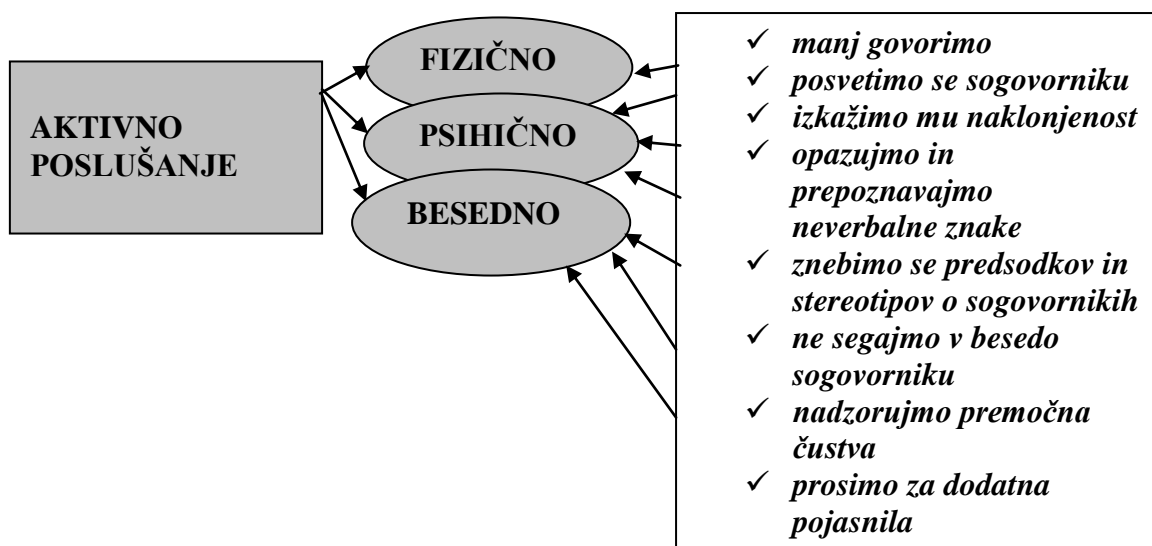
Podobno kot neverbalni znaki tudi postavljanje vprašanj, drugi besedni odzivi in parafraziranje spodbujajo sogovornika ali sogovornico, pomenijo jasno sporočilo, da ga oziroma jo zares poslušamo. Kot vidimo, aktivno poslušanje pomeni **hkrati dajanje povratnih informacij**, postavlja nas hkrati v vlogo prejemnika in pošiljatelja sporočil. Uspešna komunikacija je dejansko **vzajemen, prepleten proces pošiljanja in sprejemanja sporočil**, kjer enega in drugega ni mogoče strogo ločiti.

Pri aktivnem poslušanju in za uspešno komuniciranje nasploh je zelo pomembna **empatija**. To je proces vživljanja v notranja stanja, potrebe in interese drugega, v njegovo vlogo; je proces razumevanja drugega; zavzemanje njegove perspektive (tudi pri sporočanju). **Odreči se moramo prepričanju, da drugi misli, doživlja, presoja itd. tako kot jaz**. Ljudje lahko

vidimo, doživljamo stvari iz različnih perspektiv, iz različnih zornih kotov; perspektive se spreminjajo tudi glede na družbene vloge, ki jih »igramo« (moja »perspektiva« kot bančne uslužbenke je lahko povsem drugačna kot perspektiva stranke na drugi strani bančnega okenca, tudi če sem sama v tej vlogi; »perspektiva« mene kot učiteljice se lahko precej razlikuje od moje »perspektive« kot mame dijaka ali študenta itd.).

Svoje poslušanje lahko izboljšamo. Tu je nekaj nasvetov, kako se lahko potrudimo, da bomo boljši poslušalci in poslušalke.

- Potrudimo se **usmeriti pozornost** na sogovornika ali sogovornico, osredotočimo se na tisto, kar nam pripoveduje ali drugače sporoča. V nekaterih okoliščinah (npr. v poslovnem razgovoru, na sestanku, predstavitvi, predavanju itd.) si sogovornikove informacije tudi **zapisujemo** – to precej pripomore k ohranjanju zbranosti.
- **Manj govorimo**, kajti če veliko govorimo, manj poslušamo. Nekateri ljudje veliko govorijo, ker se bojijo tišine. Seveda je tišina, ko nihče nič ne reče, lahko neprijetna (»pove« pa marsikaj), vendar to še ne pomeni, da jo moramo za vsako ceno sami onemogočiti.
- Naučimo se **opazovati in prepoznavati neverbalne znake**.
- Naučimo se **ločevati** med tem, kar vidimo, slišimo, sklepamo.
- **Znebimo se morebitnih predsodkov** do sogovornikov ali se jih vsaj naučimo prepoznavati, jih ozavestimo in zmanjšajmo njihov vpliv v komunikacijskem procesu.
- Prosimo za **dodatna pojasnila**, če česa ne razumemo; postavljajmo odprta vprašanja o tem kaj, kdaj, zakaj, kje, kako in kdo je nekaj storil, ugotovil, naredil, odkril ipd.
- Bodimo **naklonjeni** sogovorniku ali sogovornici. Pokažimo mu oziroma ji, da nas zanima njegovo ali njeno sporočilo. Če so ljudje deležni pozornosti in interesa poslušalca ali več njih, bodo tudi povedali več.
- Sogovorniku ali sogovornici **ne segamo v besedo** kar tako, ampak ga oziroma jo prekinemo le, če česa ne razumemo, če hočemo povzeti njegove/njene informacije, se prepričati, ali smo ga/jo res razumeli.
- Naučimo se **nadzorovati premočna čustva**.



Slika 7: Aktivno poslušanje

Vir: Lastni

Mogoče je uporabiti tudi nekatere postopke, ki pripomorejo k dobremu poslušanju (Škarič, 1999).

- **Imaginativno poslušanje**, kar pomeni, da si poskušamo slikovito predstavljati tisto, kar poslušamo – kot bi gledali film ali slike. Nekatere govorne informacije si je mogoče zlahka predstavljati (npr. »V gorskih predelih bo snežilo ...«), druge nekoliko manj (npr. »V zadnjih letih se je produktivnost dela zvišala ...« ali »Družbeni brutoprodukt na prebivalca se je povečal ...«). Kljub temu imaginativno poslušanje pripomore k večjemu razumevanju besednih sporočil, spodbuja pa tudi odpiranje vprašanj, opaža napake itd.
- **Logično poslušanje**, kar pomeni, da pri sprejemanju informacij iščemo »rdečo nit«, ugotavljamo, kaj je uvod, kaj glavna trditev, katere argumente uporablja sogovornik, kakšne primere navaja itd. S takim logičnim nadzorom laže opazimo morebitne nedoslednosti in protislovja v sogovornikovih informacijah. Preprečimo tudi morebitno manipulacijo z nami.
- **Anticipacijsko poslušanje** predpostavlja vključenost obeh prejšnjih postopkov, tj. imaginativnega in logičnega poslušanja. Pomeni, da na nek način poslušamo vnaprej, predvidimo, kaj bo sogovornik povedal.

Pri poslušanju je pomembno **hoteti** poslušati. Vse, kar smo povedali o aktivnem poslušanju (besedni in nebesedni odzivi, vživljanje v sogovornika itd.), pravzaprav sodi h govornemu bontonu. Vendar ne gre samo za bonton; dobro poslušanje nas obogati: v nas kot poslušalcih vzbudi dialog s sogovornikom, z njim soočimo svoje misli in čustva ter ovrednotimo njegove. Z dobrim poslušanjem dopustimo, da nas besede vznemirijo, vzbudijo naše mišljenje, čustva, domišljijo itd.

Uspešnost poslušanja je odvisna tudi od tega, **kako** je sporočilo oblikovano. **Spontana, empatična, odprta** sporočila **spodbujajo** poslušanje. Z **ocenjevanjem, obtoževanjem, smešenjem** itd. sogovornika **otežujemo** in **omejujemo** sprejemanje sporočil. Poslušanje spodbujamo tudi, če jemljemo sogovornika kot enakopravnega; poslušanje zaviramo, če ga obravnavamo podcenjujoče.

3.2.2 Neuspešno poslušanje

Na koncu pogledjmo, katere napake ljudje pogosto delamo pri poslušanju oziroma, katere so oblike **neuspešnega** poslušanja.

- **Lažno poslušanje** ali **pseudoposlušanje**, ko se pretvarjamo, da poslušamo, v resnici pa smo z mislimi nekje drugje. Tako npr. poslušamo, ko nas sogovornikove pripovedi dolgočasijo, pa ga nočemo užaliti. Včasih je pseudoposlušanje tudi upravičeno: nekateri smo namreč v vlogi pošiljateljev agresivni, obširno pripovedujemo in razlagamo svoje zgodbe in doživljanje, ne da bi pozornost usmerili tudi na prejemnika sporočila, se vprašali, ali ga to sploh zanima, ali mu nismo tega že večkrat pripovedovali itd. Pseudoposlušanje je lahko tudi posledica predsodkov, vnaprejšnjih prepričanj, da nam npr. sogovornik tako ali tako ne more nič pametnega in zanimivega povedati.

- **Monopoliziranje**, ki poenostavljeno pomeni, da hočemo biti v središču pozornosti. To poskušamo doseči na več načinov. Eden od njih je, da sogovornikovo zgodbo nenehno prekinjamo in preoblikujemo tako, da dodajamo svoje izkušnje o temi pogovora. Pri tem dajemo vedeti, da so naše izkušnje pravzaprav pomembnejše od sogovornikovih. Monopoliziramo tudi tako, da preusmerjamo pogovor z uvajanjem novih tem. K monopoliziranju sodi tudi nepoklicano svetovanje, ko razlagamo drugim, kaj bi storili na njihovem mestu, kaj bi bilo zanje najbolje itd., ne da bi nas kdorkoli za to prosil.
- **Selektivno poslušamo**, ko ne poslušamo in dojamemo sporočila v celoti, ampak samo njegov del. To se lahko dogaja iz različnih vzrokov: tema nas lahko dolgočasi, smo pod vplivom močnih čustev, informacije so za nas neprijetne itd. Sicer pa ljudje vedno do neke mere zaznavamo selektivno. Na to vplivajo tudi naša pričakovanja, potrebe, želje in stališča. Če npr. zaradi izkušenj pričakujemo nenaklonjenost sogovornika, bomo najbrž iskali le znake, ki kažejo nanjo, spregledali pa znake naklonjenosti.
- **Obrambno poslušanje** se največkrat dogaja, ko smo prepričani ali se nam vsaj zdi, da nas sogovornik ne mara, nam ne zaupa ali nas ne spoštuje. Mogoče je to posledica slabih izkušenj z njim in smo zato prepričani, da moramo v komunikaciji zavzeti obrambno držo.
- O **poslušanju iz zasede** govorimo takrat, ko v komunikaciji izberemo samo tiste posredovane informacije, ki jih lahko uporabimo za nasprotovanje sogovorniku ali sogovornici.
- **Dobesedno poslušanje** pomeni sprejemanje samo besed, nismo pa pozorni na sogovornikova čustva, različne vidike neverbalne komunikacije, na to, kaj nam pravzaprav hoče povedati.
- **Kritično poslušanje** zajema ocenjevanje, vrednotenje in tehtanje sogovornika ali sogovornice in informacij. Zanimajo nas npr. trdnost in verodostojnost podatkov, logičnost dokazov, veljavnost sklepov. Pri večini ljudi je težnja po ocenjevanju sogovornika in/ali njegovih informacij precej pogosta, po drugi strani pa ljudje večinoma ne želimo, da nas ocenjujejo, vrednotijo, ampak da nas razumejo. Bolje se je torej odzvati z razumevanjem kot z ocenjevanjem, zlasti če gre za sogovornikova čustva. Razumevanje lahko izrazimo npr. s parafraziranjem.

3.3 DRUGI POGOJI USPEŠNE KOMUNIKACIJE

K uspešnosti komunikacije pripomore **vljudno, prijazno, sproščeno** in po potrebi tudi šaljivo vedenje. Sogovornika ali sogovornice **ne** zasipamo z očitki, kritikami, takimi in drugačnimi oznakami.

Za uspešnost komunikacije ni nič manj pomembna **komunikacijska svoboda**, tj. možnost izbire sogovornika ali sogovornice, vsebine, prostora, časa itd. komunikacije. Vključuje tudi pravico misliti drugače, imeti različna mnenja, predloge, ideje itd.

Za uspešnost komunikacije je pomembna tudi **metakomunikacija**. Med drugim je to namerni pogovor o tem, kako komuniciramo. V tak pogovor je nujno vključena tudi komunikacija o medsebojnih odnosih, o tem, kako doživljamo komunikacijo in drug drugega. Omenimo še

enkrat, da številne motnje in nesporazumi v komunikaciji in medsebojnih odnosih izvirajo iz tega, ker druge zaznavamo, doživljamo, dojemamo drugače, kot se ti doživljajo in dojemajo sami.

Pomembno je, da znamo vsaj do neke mere ozavestiti mehanizme, ki vplivajo tudi na komunikacijo in s tem na odnose. Takšna sta npr. mehanizem projekcije in mehanizem prenosa.

- **O mehanizmu projekcije** govorimo, ko svoje težave, nezavedne konflikte in travme prenesemo na druge, jih ugledamo v njih. Bolj preprosto povedano: pogosto nas na drugih moti to, kar je motečega v nas samih.
- **Mehanizem prenosa** pomeni neupravičeno, nerealistično zaznavanje in vrednotenje druge osebe pod nezavednim vplivom tretje osebe, na katero nas ta spominja.

Komunikacija bo jasna in odkrita, če bomo **razlikovali med opažanji** (to, kar vidimo, so dejstva), **mnenji** (našimi subjektivnimi pogledi na nekaj) in **občutki** (tem, kar čutimo ali se nam zdi, pa mogoče niti ne vemo, zakaj) in to tudi ustrezno izrazili. Razlikovati moramo torej med tem, kar vidimo, menimo in čutimo. Svoje občutke, potrebe in želje pogosto izražamo neverbalno, vendar je pomembno tudi, da jih **ubesedimo** (verbaliziramo). Kot smo že omenjali, je namreč neverbalna komunikacija preveč nedoločna, premalo enoznačna, velikokrat napačno razumljena ali premalo razpoznavna. Če pričakujemo, da bodo drugi samo iz neverbalnih znakov ugotovili, kaj potrebujemo ali si želimo, kaj nas moti itd., bomo zelo verjetno ostali nerazumljeni.

Kot na marsikaterem drugem področju tudi v komunikaciji velja, da dobimo tisto, kar dajemo. V komunikaciji v zvezi s tem govorimo o »**odnosni spirali**«. Ta je lahko **progresivna** ali **regresivna**. Če drugi osebi zaupamo in smo pozorni do nje, je zelo verjetno, da bo tudi ona zaupljiva in pozorna do nas, posledično bomo tudi sami bolj zaupali, bili pozorni itd. – gre za progresivno odnosno spiralo. In obratno: z nezaupanjem, nepozornostjo do drugih tudi ti izgubijo zaupanje v nas, v nadaljevanju ga sami še bolj izgubimo itd. – gre za regresivno odnosno spiralo.

3.4 KOMUNIKACIJSKI ŠUM – OVIRE PRI KOMUNICIRANJU

Pretresli smo kar nekaj pogojev, dejavnikov, ki omogočajo uspešno in učinkovito komunikacijo. Ti se nanašajo tako na pošiljatelja kot na prejemnika; uspešnost komunikacije je odvisna od obeh. Iz dejavnikov uspešne komunikacije lahko sklepamo o dejavnikih, okoliščinah, ki njeno uspešnost in učinkovitost zmanjšujejo. Kljub temu bomo posebej izpostavili nekatere ovire pri komuniciranju. Govorimo lahko tudi o **komunikacijskem šumu** kot o vsaki motnji, ki se pojavlja v procesu komuniciranja. Motnje se pojavljajo tako na strani pošiljatelja kot prejemnika sporočila, ne smemo pa pozabiti še na komunikacijski kanal oziroma komunikacijsko pot.

Na splošno lahko ovire pri komuniciranju razdelimo na fizične (tehnične, mehanske), semantične, psihične in socialne. Posledica različnih ovir oziroma komunikacijskih šumov je **popačenje informacij**; sporočilo ni razumljeno tako, kot je bilo zamišljeno.

Fizične (tehnične, mehanske) ovire se nanašajo na »zunanje« – prostorske in druge okoliščine, v katerih poteka komunikacija, pa tudi na motnje v komunikacijskem kanalu. Udeleženci komunikacijskega procesa velikokrat nanje ne morejo vplivati. Hrup, neustrezna temperatura, neustrezen sedežni red, neustrezna razsvetljava, neprimeren čas za komunikacijo itd. so okoliščine, ki zmanjšujejo uspešnost komunikacije. Omenimo lahko tudi različne motnje pri telefonskih zvezah, pa tehnično nepopolnost radijskega in televizijskega medija itd. Tehnični šum nastane lahko tudi zaradi slabe retorike sporočevalca, njegove nejasne artikulacije.

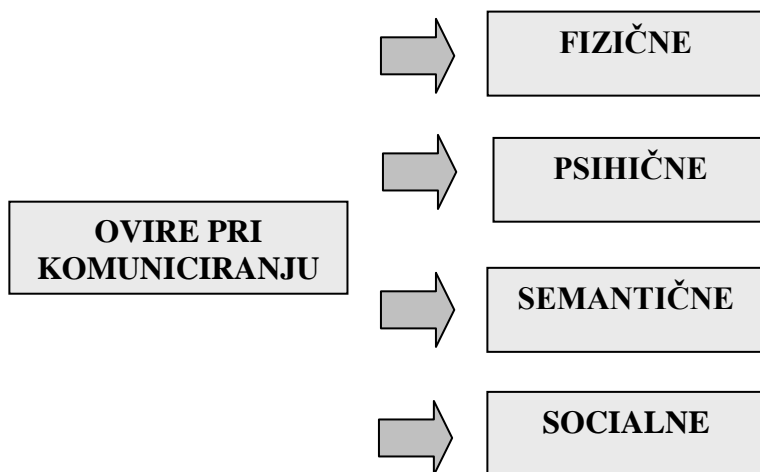
Semantične (pomenske) ovire (semantični šum) pomeni, da verbalni in/ali neverbalni znaki nimajo istega pomena za pošiljatelja in prejemnika sporočila. Uporabljamo lahko besede, ki jih sogovornik ne razume (npr. tujke, narečne izraze, žargon, preveč strokovno terminologijo itd.), prav tako ni mogoče enoznačno razumeti vseh neverbalnih znakov. Take težave so pogoste v medkulturnem komuniciranju, tj. v komuniciranju med pripadniki in pripadnicami različnih kultur in subkultur; do njih prihaja vedno, ko sporočila ne prilagodimo prejemnikovemu referenčnemu okviru.

Semantični šum nastane lahko tudi zaradi neuskkljenosti verbalne in neverbalne komunikacije.

Psihične ovire izhajajo iz človekove osebnosti, pa tudi njegovega trenutnega počutja in razpoloženja.

- Stres, napetost, utrujenost, zaskrbljenost, trema itd. so že takšna počutja, ki ovirajo komunikacijo.
- Komunikacija je ovirana tudi, ko nas iz takšnih ali drugačnih razlogov preplavljajo zelo **močna pozitivna ali negativna čustva**.
- Motnje v komunikaciji povzročata tudi **nedokončan odnos**: po prepiru doma najbrž nismo sposobni uspešne komunikacije na delovnem mestu in obratno.
- **Vrednote, predsodki, stereotipi** itd. vplivajo na naše sprejemanje informacij in tudi na to, da jih zaznavamo **selektivno**: da vidimo, preberemo, slišimo tisto, kar želimo videti, slišati, prebrati, kar je v skladu z našimi vnaprejšnjimi pričakovanji, vrednotami itd. V skladu s tem tudi dekodiramo sporočilo.
- Pri posameznikih in posameznicah se večkrat pojavlja **strah pred (odkriti) komunikacijo**. Ne upamo si izraziti svojega mnenja, občutkov in čustev. Lahko se bojimo, da se bomo v komunikaciji preveč razkrili drugim in sebi (narcistični strah); strah nas je lahko ozaveščanja lastne preteklosti, potlačenih in nerazrešenih konfliktov itd., ki bi lahko »planili na dan« v odkriti komunikaciji z drugimi (transferni strah); strah nas je, da bomo v sogovornikih prepoznali nasprotnike, zato se izogibamo odkrite komunikacije (paranoidni strah) itd.
- V komunikaciji lahko uporabljamo izzivalne besede, ki pri drugih izzovejo jezo, kot npr. »Ne bodi no takšna reva ...«, »Cepec, kaj si pa misliš ...« itd.

Socialne (družbene) ovire je včasih težko razmejiti od semantičnih in psihičnih. Težave v komunikaciji med ljudmi, ki zavzemajo neenake položaje na hierarhični lestvici v podjetju ali drugje so mogoče bolj socialne kot psihične »narave«. Tudi komunikacija med ljudmi, ki se zelo razlikujejo po izobrazbi, poklicu, starosti itd. je otežena zaradi socialnih dejavnikov. Manipuliranje z informacijami ima pogosteje družbene kot kakšne psihične vzroke.



Slika 8: Ovire pri komuniciranju
Vir: Lastni

POVZETEK

Komuniciranje je uspešno/učinkovito, ko prejemnik razume, interpretira (dekodira) sporočilo pošiljatelja tako, kot ga je ta zasnoval (kodiral). Uspešno komuniciranje vključuje tako sposobnost razumljivega sporočanja kot tudi sposobnost pozornega sprejemanja sporočil (poslušanja, branja, gledanja itd.).

Eden temeljnih pogojev uspešnega sporočanja je jasno opredeljen cilj, kar je zlasti pomembno v poslovnem komuniciranju. Pomembno je vživljanje v sogovornika in prilagajanje sporočila njegovemu referenčnemu okviru (tj. njegovim osebnostnim lastnostim, socialnim izkušnjam, potrebam in interesom). Če je mogoče, naj bo sporočilo izraženo v 1. osebi ednine. To so t. i. »JAZ« sporočila ali interpersonalna sporočila, ki so primerna predvsem za izražanje mnenj in občutkov. Sporočila so lahko tudi TI sporočila ali kontrapersonalna sporočila, MI sporočila ali difuznopersonalna sporočila in brezosebna sporočila. Tako pri sporočanju kot sprejemanju sporočil je pomembna asertivnost.

Sposobnost zaznavanja in dojetanja sporočil je omejena. Pri besedni komunikaciji je pomembno, da sporočilo vključuje vse nujne informacije, ki jih sogovornik oziroma sogovornica potrebuje za razumevanje. K uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja prispeva tudi skladnost verbalnih in neverbalnih sporočil.

Ljudje smo pogosto – zlasti v medosebni komunikaciji – istočasno v vlogi pošiljatelja in prejemnika. Sporočanje in sprejemanje sporočil sta tako med seboj neločljivo povezana. Na uspešnost sporočanja pomembno vpliva tudi uspešnost sprejemanja sporočil in seveda obratno.

Dobro poslušanje je aktivno poslušanje. Vključuje tri neločljivo povezane komponente: fizično, psihično in besedno. Pri aktivnem poslušanju in za uspešno komuniciranje nasploh je zelo pomembna empatija.

Svoje poslušanje lahko izboljšamo.

Oblike neuspešnega poslušanja so: lažno poslušanje ali psevdoposlušanje, monopoliziranje, selektivno poslušanje, obrambno poslušanje, poslušanje iz zasede, dobesedno poslušanje in kritično poslušanje.

K uspešnosti komunikacije pripomore vljudno, prijazno, sproščeno in po potrebi tudi šaljivo vedenje, pomembna je tudi komunikacijska svoboda.

Iz dejavnikov uspešne komunikacije lahko sklepamo o dejavnikih, okoliščinah, ki njeno uspešnost in učinkovitost zmanjšujejo. Govorimo o komunikacijskem šumu kot o vsaki motnji, ki se pojavlja v procesu komuniciranja. Motnje se pojavljajo tako na strani pošiljatelja kot prejemnika sporočila, ne smemo pa pozabiti še na komunikacijski kanal oziroma komunikacijsko pot.

Na splošno lahko ovire pri komuniciranju razdelimo na fizične (tehnične, mehanske), semantične, psihične in socialne. Posledica različnih ovir oziroma komunikacijskih шумov je popačenje informacij; sporočilo ni razumljeno tako, kot je bilo zamišljeno.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Kratko predstavite pogoje uspešnega sporočanja.
2. Zakaj je pomembna prilagoditev sogovornikovemu referenčnemu okviru?
3. Navedite konkretne primere:
 - JAZ sporočila _____
 - _____
 - TI sporočila _____
 - _____
 - MI sporočila _____
 - _____
 - Brezosebna sporočila _____
 - _____
4. Ali je vedno, v vsakem primeru, možno in smiselno uporabljati JAZ sporočila? Pojasnite.
5. Zakaj je pomembna logična strukturiranost sporočila?
6. Razpravljajte o tem, katerim sporočilom, verbalnim ali neverbalnim, bolj verjamemo, če se med seboj ne ujemajo.
7. Kdaj lahko govorimo o aktivnem poslušanju?
8. Kako je mogoče izboljšati poslušanje?
9. Na konkretnih primerih pojasnite, kaj je:
 - psevdoposlušanje,
 - monopoliziranje,
 - selektivno poslušanje,
 - obrambno poslušanje,
 - poslušanje iz zasede,
 - dobesedno poslušanje,
 - kritično poslušanje.
10. Za kakšne ovire v komuniciranju gre v naslednjih primerih:
 - oseba, s katero se pogovarjamo, govori v narečju, ki ga ne poznamo dobro: _____;
 - prostor, v katerem imamo sestanek, je obrnjen na cesto, po kateri poteka gost promet: _____;
 - prebiramo poslovno sporočilo, vendar nam misli kar naprej uhajajo k jutrišnjemu izpitu: _____;
 - v prostoru, kjer poteka sestanek, je neznosno vroče: _____;
 - o osebi, s katero komuniciramo, nimamo dobrega mnenja: _____;
 - zelo smo jezni: _____;
 - ne upamo ji ugovarjati, končno je naša nadrejena: _____?
11. Katere od naslednjih značilnosti, okoliščin itd. NE prispevajo k učinkoviti/uspešni komunikaciji:
 - a) Če enkrat jasno in glasno nekaj povem, bi si drugi morali to zapomniti.
 - b) Zdi se mi, da je sogovornik zbežan, zato poskušam ugotoviti, kaj je narobe z njim.

- c) Izogibam se izražanju v prvi osebi ednine.
- d) Ne govorim, če nisem povsem prepričana, kaj hočem povedati.
- e) Ni mi vseeno, kako se sogovorniki odzivajo na moja sporočila.
- f) Ko nastopam, nekaj predstavljam itd. poskušam v najkrajšem času povedati čim več.
- g) Pri nastopanju je najboljša improvizacija.
- h) Pri pripravljanju daljšega pisnega sporočila si vedno naredim načrt (osnutek, koncept).
- i) Povsem odveč je, da bi večkrat pregledovala zapisano.
- j) Veliko mi je do tega, da uveljavim svoje interese, vendar se trudim upoštevati tudi druge.
- k) Prvi zapis je najboljši.
- l) Ne vem, kaj toliko težijo s to slovnično pravilnostjo – glavno, da se razumemo.
- m) Ne bi rada »izpadla« neumna, zato ne sprašujem; tudi če česa ne razumem povsem, si mislim, da bom že kako dobila potrebne informacije.
- n) Nekateri ljudje mi »gredo na živce«, zato se niti ne trudim, da bi bila z njimi prijazna ali vsaj vljudna.
- o) Nimam pravice biti slabe volje, saj sodelavka ni nič kriva za moje domače prepire.

4 KONFLIKTI

Govor o konfliktih pogosto vzbuja nelagodje, ker smo ljudje prepričani, da je odsotnost konfliktov temeljni pogoj in hkrati tudi znak dobrih odnosov. Pa je to res? Ali je to, da (skoraj) nikoli nismo z nikomer v sporu, znak, da se z vsemi dobro razumemo in da je vse v redu?

V tem poglavju bomo opredelili konflikte in poskušali pokazati, da ti sami po sebi niso nič negativnega, slabega, nekaj, čemur bi se morali na vsak način izogniti. Pomembno pa je, kako znamo konflikte reševati.

4.1 OPREDELITEV KONFLIKTA IN KONFLIKTNE INTERAKCIJE

Beseda konflikt izhaja iz latinskih »com«, kar pomeni »skupaj«, in »flictus«, kar bi lahko prevedli kot »udarjanje, nalet, pritisk«. Besedo konflikt bi lahko torej dobesedno prevedli kot »skupaj udariti«.

Konflikti so neizogibni v odnosih med ljudmi kot posamezniki in posameznicami, med skupinami, organizacijami, državami itd. To samo po sebi ni nič narobe; mnogi avtorji dokazujejo, da so konflikti gibalno družbenih sprememb (seveda tudi sprememb na bolje). Tudi konflikti na medosebni ravni lahko dajejo možnosti za osebno rast in razvoj. Pomembno pa je, kako se s konflikti soočamo in jih rešujemo. Na splošno lahko rečemo, da so vir konfliktov **razlike in neenakosti** med ljudmi, skupinami, državami itd., njihovi **različni cilji in interesi**, potrebe in pričakovanja.

Odsotnost konfliktov ni ne pogoj ne znak dobrih odnosov. Dejansko je nasprotno: **popolna odsotnost konfliktov** je prej **znak slabih odnosov, odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije** (Lamovec, 1993, 61). Seveda nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način poslabša odnose ali jih celo prekine.

Lamovec (Lamovec, 1993, 61), opredeljuje konflikt kot **situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, onemogoča ali vsaj ovira zadovoljevanje njenih potreb**. Kot smo že omenili, pride do takšne situacije, ker imajo posamezniki/ce različne cilje, različne načine njihovega uresničevanja, različne potrebe in pričakovanja v odnosu do drugih.

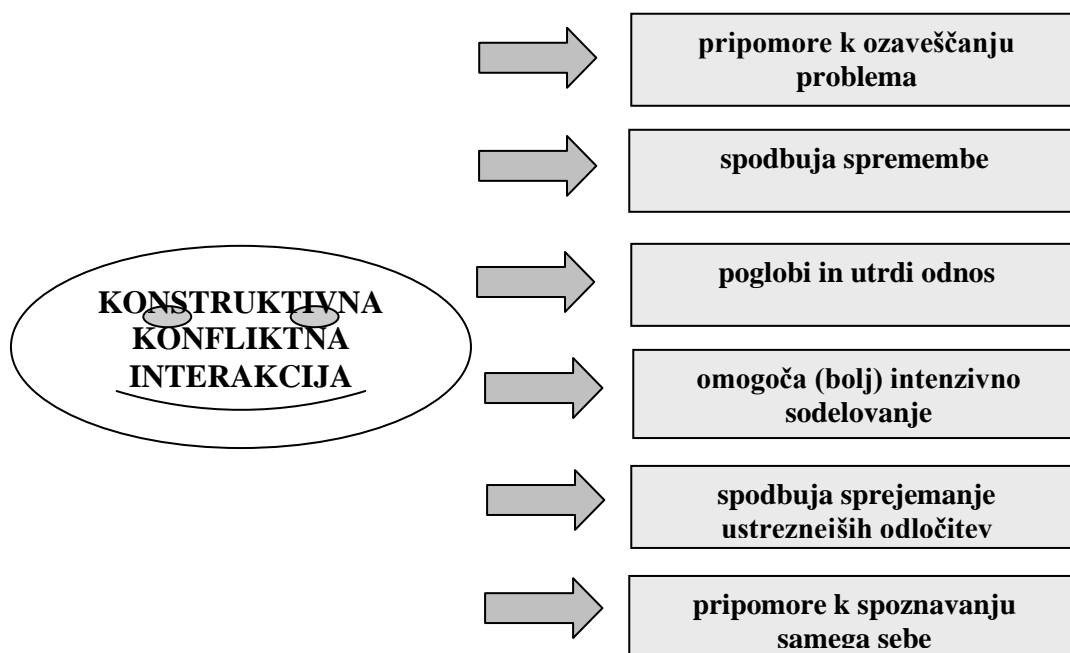
Konflikt lahko opredelimo tudi kot situacijo, v kateri je zaradi medsebojne neuskklajenosti ovirano delovanje posameznika in posameznice ali skupine v celoti (povzeto po Iršič, 2004). V takšni situaciji se razvije **konfliktna interakcija**. Ta je lahko destruktivna ali konstruktivna.

- **Destruktivna**, kar pomeni, da »udeleženci« v konfliktu le-tega ne rešujejo, se oddaljujejo od izhodiščnega problema, vnašajo v interakcijo probleme, ki niso povezani z njim, poskušajo drug drugega prevarati, si grozijo itd. Destruktivna interakcija vodi tudi v prekinitvev odnosa.

- **Konstruktivna**, ko se »udeleženci« osredotočijo na konfliktno problematiko, so odprti za stališča, mnenja drugih, se znajo vživeti vanje, jih razumeti, si zaupajo, znajo dobro poslušati itd.

Konstruktivna konfliktna interakcija vodi v uspešno, konstruktivno rešen konflikt. Ta vsebuje več pozitivnih potencialov (povzeto po Lamovec, 1993, Iršič, 2004, Erčulj, 1999), npr:

- pripomore k **ozaveščanju problema**, ki ga je v nekem odnosu treba rešiti, prav tako **povečuje motivacijo** za soočanje s problemi;
- spodbuja **spremembe** navad in omogoča, da se **naučimo novih spretnosti**;
- pripomore k **ustreznejši odločitvi**, kajti če se drugi ne strinjajo z nami, smo prisiljeni svoja prepričanja in odločitev še enkrat bolj podrobno in skrbno premisliti;
- pripomore k **spoznavanju samega sebe**: kaj nas jezi, česa nas je strah, kaj je za nas zares pomembno itd.;
- odnos lahko **poglobi in utrdi**; poveča zaupanje v drugega in v odnos z njim, s čimer se poveča tudi občutek varnosti;
- prinaša **višjo raven kulture** v interakciji in omogoča bolj **intenzivno sodelovanje**.



Slika 9: Pomen konstruktivne konfliktna interakcije

Vir: Lastni

4.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Toda kaj sploh pomeni konstruktivno rešiti konflikt? Za to ni kakšnega posebnega recepta, pa tudi možnosti konstruktivnih rešitev oziroma strategij reševanja konfliktov je več. Ljudje se na konflikte **različno odzivamo** in težko bi rekli, da je kakšen odziv sam po sebi boljši kot drugi. Pomembno je, koliko so nam v nekem odnosu ali odnosih **pomembni lastni cilji**, potrebe, interesi in **koliko so nam pomembni drugi, naš odnos z njimi**, njihove potrebe itd. Če govorimo o organizaciji, kot so npr. podjetja in druge ustanove, lahko strategije reševanja

konfliktov razlikujemo glede na to, **koliko smo usmerjeni v cilje**, rezultate neke dejavnosti in koliko so **pomembni dobri medsebojni odnosi**. Glede na to lahko razlikujemo različne strategije.

- **Umik** (izogibanje), ki je lahko povsem fizičen ali samo psihičen (izogibamo se spornim temam, obmolknemo itd.). Umaknemo se, če cilji, rezultati niso tako pomembni, prav tako pa tudi ne odnos z drugimi, njihove potrebe itd.
- **Izglajevanje**, do katerega pride, ko so v ospredju potrebe in interesi drugih, dobro vzdušje itd., manj pa cilji in rezultati dela.
- **Spopad (prevlada)**, ki temelji na prepričanju, da mora eden nujno priti iz konfliktna situacije kot zmagovalec, drugi pa kot poraženec. Pomembno je doseganje ciljev in rezultatov, potrebe in želje drugih ter medsebojni odnosi so manj pomembni. Včasih je ta strategija lahko konstruktivna, saj o nekaterih zadevah ni mogoče debatirati, ni pa dobro, če je prevladujoča.
- **Sklepanje kompromisov ali iskanje sporazumne rešitve**, ko so srednje pomembni cilji neke dejavnosti, prav tako pa ne gre zanemariti tudi odnosov. Gre za srednjo pot, kjer nihče ne dobi vsega, kar si želi, vendar je za udeležence rešitev sprejemljiva.
- **Sodelovanje**, do katerega pride, ko se udeleženci v konfliktu zavedajo, da je zadeva preveč pomembna, da bi sklepali kompromise. Zelo pomembni so cilji, rezultati, nič manj pa tudi medsebojni odnosi. Sodelovanje temelji na prepričanju, da je konflikt, neskladnost interesov itd. sestavni del življenja in dela, da obstajajo najboljše rešitve, da si je vredno zanje prizadevati itd. Ta strategija zahteva precej časa.

Še enkrat je treba poudariti, da nobena strategija ni dobra ali slaba sama po sebi. Vedno je treba presoditi, koliko pomembna je »zadeva«, ki sproža nesoglasja, kaj je v nekem trenutku pomembnejše: odnosi ali rezultati, lastni interesi ali odnosi z drugimi, kakšne so lahko morebitne posledice izbrane strategije itd.

Konflikt ne nastane naenkrat. Na medosebni ravni se navadno dlje časa kopičijo nesporazumi, nesoglasja, zamere, oviranje drug drugega, nasprotovanje drug drugemu, neuskklajevanje različnih interesov in potreb. Za konstruktivno reševanje konfliktov je tako zelo pomembno, kdaj konflikt zaznamo, kdaj ga prepoznamo in kako intenziven konflikt smo še sposobni zdržati tako, da ohranimo konstruktivno interakcijo. Govorimo o pragu zaznavanja in pragu prepoznavanja konflikta ter pragu tolerance.

Prag zaznavanja je tisti prag, stopnja, na kateri se sproži spontan, avtomatičen odziv, ki se ga ne zavedamo ali se ga zavedamo le delno. Zaradi konfliktna situacije pride do sprememb predvsem na ravni čustev (razdraženost, jeza, odpor, nezadovoljstvo itd.), lahko tudi vedenja in delno mišljenja, vendar ne znamo prav natančno povedati, kaj je narobe, kaj nas moti, ovira itd.

Prag prepoznavanja je stopnja, ko konflikt ozavestimo.

Prag tolerance pomeni, koliko napetosti oziroma kako intenziven konflikt smo sposobni zdržati, da ohranimo konstruktivnost interakcije. Na višino praga tolerance lahko vplivajo različne okoliščine: od telesnega in psihičnega počutja do družbenega »konteksta« (do

nadrejenih smo navadno bolj tolerantni, prav tako tudi do oseb, ki so nam sicer simpatične, ki so pomembne kot naše stranke itd.).

Če je prag prepoznavanja konflikta **nižji** kot prag tolerance, nastane t. i. »**adaptacijski prostor**«, ko sta možna konstruktivna interakcija in s tem konstruktivno reševanje konfliktov. Če je obratno, konstruktivna interakcija ni več možna. Govorimo o »**prostoru napetosti**« in destruktivnih odzivih.

Problem je torej visok prag prepoznavanja konfliktov; lahko bi rekli tudi, da ljudje **zanikajo** konflikt. Pri mnogih ljudeh je zanikanje konfliktov pogosto vsaj iz naslednjih razlogov:

- **strah pred konflikti**, ker ti prinašajo tudi napetosti in bolečine,
- mnenje, da so konflikti **nepotrebni in škodljivi**,
- mnenje, da konflikti **rušijo red** in rutino,
- mnenje, da konflikte povzročajo le **težavni ljudje**,
- **razlike v družbeni moči**: nadrejeni zanikajo, da je v odnosih do podrejenih kaj narobe, da bi se tako izognili svoji morebitni odgovornosti; podrejeni z zanikanjem konflikta blažijo svoje občutke nemoči.

Verjetnost, da bo rešitev konflikta konstruktivna, bo večja, če si bomo prizadevali za točno zaznavanje konfliktne situacije in točno sporazumevanje. V konfliktnih situacijah se namreč pojavijo mnoga **zaznavna izkrivljanja** (Lamovec 1993, 67), ki jih bomo omenili v nadaljevanju.

Vsi udeleženci v konfliktu se npr. počutijo kot **nedolžne žrtve**, drug drugega pa vidijo kot hudobne, tiste, ki se motijo itd. (zrcalna slika).

Pogosto se dogaja, da **opazimo vsa nepravilna dejanja drugih**, do svojih pa smo precej **prizanesljivi** oziroma jih sploh ne opazimo (slepa pega), če pa že jih, iščemo razloge za večjo upravičenost lastnih dejanj (dvojni standard).

Tudi **poenostavljeno**, črno-belo **videnje konflikta** (polarizacija mišljenja) ne prispeva h konstruktivni interakciji.

POVZETEK

Za konstruktivno reševanje konfliktov je, kot že omenjeno, pomembno tudi točno sporazumevanje. Zelo pomembna je neprekinjena komunikacija brez laži in groženj, odkrito izražanje lastnih stališč, prepričanj, opazanj in čustev, spoštovanje drugega, tudi če se z njim ne strinjamo.

Konflikti so neizogibni v odnosih med ljudmi kot posamezniki in posameznicami, med skupinami, organizacijami, državami itd. Vir konfliktov so razlike in neenakosti med ljudmi, skupinami, državami itd., njihovi različni cilji in interesi, potrebe in pričakovanja.

Konflikt lahko opredelimo kot situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, onemogoča ali vsaj ovira zadovoljevanje njenih potreb oziroma kot situacijo, v kateri je zaradi medsebojne neuskklajenosti ovirano delovanje posameznika ali skupine v celoti. V takšni situaciji se razvije konfliktna interakcija, ki je lahko konstruktivna ali destruktivna. Konstruktivna konfliktna interakcija vodi v uspešno rešen konflikt.

Možnosti konstruktivnih rešitev oziroma strategij reševanja konfliktov je več. Pomembno je, koliko so nam v nekem odnosu ali odnosih pomembni lastni cilji, potrebe, interesi in koliko so nam pomembni drugi, naš odnos z njimi, njihove potrebe itd. Če govorimo o organizaciji, kot so npr. podjetja in druge ustanove, lahko strategije reševanja konfliktov razlikujemo glede na to, koliko smo usmerjeni v cilje, rezultate neke dejavnosti in koliko so pomembni dobri medsebojni odnosi. Glede na to lahko razlikujemo naslednje strategije: umik, izglajevanje, spopad, sklepanje kompromisov in sodelovanje. Nobena strategija ni dobra ali slaba sama po sebi.

Za konstruktivno reševanje konfliktov je zelo pomembno, kdaj konflikt zaznamo, kdaj ga prepoznamo in kako intenziven konflikt smo še sposobni zdržati tako, da ohranimo konstruktivno interakcijo. Govorimo o pragu zaznavanja in pragu prepoznavanja konflikta ter pragu tolerance. Problem pri konstruktivnem reševanju konfliktov je velikokrat visok prag prepoznavanja konfliktov: ljudje v bistvu iz različnih razlogov zanikajo konflikt, pojavljajo se tudi zaznavna izkrivljanja.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Opredelite konflikt in vzroke zanj.
2. Kakšna je lahko konfliktna interakcija?
3. Razložite, kaj je adaptacijski prostor in njegov pomen pri reševanju konfliktov.
4. Pojasnite nekaj vzrokov visokega praga prepoznavanja konfliktov in njegove posledice.
5. Kakšna strategija reševanja konfliktov prevladuje, če so:
 - ljudem pomembni dobri medsebojni odnosi, rezultati neke dejavnosti pa malo ali nič,
 - medsebojni odnosi in rezultati neke dejavnosti nepomembni,
 - pomembni tako odnosi kot rezultati neke dejavnosti,
 - medsebojni odnosi in rezultati neke dejavnosti srednje pomembni,
 - rezultati neke dejavnosti zelo pomembni, dobri medsebojni odnosi pa ne.
6. Razmislite, kako na višino praga tolerance vplivajo naslednje okoliščine (jo zvišujejo ali znižujejo):
 - slabo telesno počutje, glavobol _____,
 - nedokončni odnosi _____,
 - zaskrbljenost _____,
 - oseba, s katero smo v sporu, je naš nadrejeni _____,
 - zadovoljstvo zaradi napredovanja na delovnem mestu _____,
 - preobremenjenost z različnimi obveznostmi _____.

5 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Vsak družbeni kontekst zahteva posebnosti v oblikovanju in sprejemanju sporočil. V družini in med prijatelji komuniciramo drugače kot na delovnem mestu, z dolgoletnimi sodelavci in sodelavkami drugače kot z morebitnimi strankami in še bi lahko naštevali. Mnoge komunikacijske veščine so seveda enake ne glede na kontekst. Katere? V čem pa so razlike?

Na ta vprašanja bomo poskušali odgovoriti v naslednjem poglavju, v katerem se bomo ukvarjali s poslovnim komuniciranjem. Zanj seveda velja vse tisto, kar smo že povedali o komuniciranju nasploh, iz poglavja pa bomo izluščili tudi njegove posebnosti.

Poslovno komuniciranje je vsako komuniciranje, ki je namenjeno postavljanju in doseganju ciljev organizacije, kar pomeni, da je zanj značilna ciljna naravnost. Poteka med zaposlenimi v podjetjih in drugih ustanovah, pa tudi navzven. Večinoma je formalno, vključuje pa tudi neformalno komuniciranje. V majhnih organizacijah se zaposleni med seboj bolj poznajo, zato je tudi neformalna komuniciranja več.

Tako kot za komuniciranje nasploh sta tudi za poslovno komuniciranje značilni raznolikost in mnogovrstnost. Z vsemi možnostmi poslovne komunikacije se ne bomo ukvarjali; posvetili se bomo poslovnim razgovorom, v povezavi z njimi tudi telefonskim razgovorom, sestankom in predstavitvam.

5.1 ORGANIZACIJA IN KOMUNICIRANJE

Življenje sodobnih ljudi se odvija v različnih družbenih kontekstih; enako velja za komunikacijo. V (post)modernih oziroma (post)industrijskih družbah se v veliki meri odvija v organizacijskih okvirih: rodimo se v bolnišnicah, leta dolgo hodimo v šolo in še prej smo vključeni v vzgojnovarstvene organizacije (vrtce), zaposleni smo v podjetjih, državnih ustanovah, javnih zavodih itd., mogoče smo člani političnih strank, sindikatov in drugih organizacij, na koncu kaka pogrebna organizacija izpelje naš pogreb.

Potreba po organizacijah izhaja iz **družbene delitve dela**, ki zahteva **koordinacijo** in **usmerjanje**. Organizacije so družbene skupine, ki so usmerjene v doseganje **vneprej določenih**, opredeljenih **ciljev**. Sestavljajo jih posamezniki in posameznice, od katerih ima vsak oziroma vsaka določeno vlogo v organizaciji, opredeljene pravice in obveznosti, delovne naloge, pristojnosti itd. Skratka, v organizaciji vsak človek zavzema nek položaj in »igra« določeno vlogo. Opredeljeni so vstopni in izstopni pogoji, delovanje članov in članic urejajo večinoma formalna pravila. Organizacije so večinoma hierarhično strukturirane (zgrajene oziroma sestavljene).

Da bi katerakoli organizacija sploh lahko delovala, je treba vzpostaviti, vzdrževati, voditi in po potrebi spreminjati nek **sistem pretoka informacij**. V organizaciji, pa čeprav je ta majhna, navadno ne komunicira vsak z vsakim in popolnoma naključno. Izoblikuje se informacijski sistem ali **komunikacijska mreža**. To so ustaljeni vzorci medosebnih odnosov, prek katerih potekajo komunikacije.

Zelo na splošno lahko rečemo, da komunikacija v organizacijah poteka na vertikalni in horizontalni ravni.

Na **vertikalni** ravni poteka komunikacija »navzdol«: od nadrejenih k podrejenim in »navzgor«: od podrejenih k nadrejenim. Nadrejeni dajejo navodila, zahtevajo poročila, zahtevajo in sprejemajo druge povratne informacije, ukazujejo itd. Od podrejenih lahko zahtevajo prav določen način oblačenja, obnašanja, mogoče tudi preživljanja prostega časa. Podrejeni poročajo nadrejenim o svojem delu, jih seznanjajo z morebitnimi nerešenimi problemi, predlagajo izboljšave itd.

Horizontalna komunikacija poteka na isti ravni hierarhične strukture v organizaciji: sodelavci koordinirajo delovne naloge, rešujejo morebitne probleme in konflikte, izmenjujejo informacije itd.

Vertikalna komunikacija v organizaciji je večinoma formalna, na horizontalni ravni pa se pogosto oblikujejo tudi **neformalne komunikacijske mreže**: zaradi prijateljstva, skupnih osebnih interesov, velikokrat preprosto zaradi fizične bližine. Neformalne komunikacijske mreže so lahko za organizacijo pozitivne ali negativne. Sodelavci na isti ravni odločanja se lahko med seboj posvetujejo, razčiščujejo navodila nadrejenih, si izmenjujejo izkušnje in tako ni nujno, da se s svojimi vprašanji neprestano obračajo na nadrejene. Prek neformalnih komunikacijskih mrež se torej dopolnjujejo, razjasnjujejo, potrjujejo ipd. formalna sporočila. Vse to lahko prispeva k večji učinkovitosti zaposlenih in pospešuje reševanje morebitnih problemov.

Neformalne komunikacijske mreže z vidika organizacije kot celote ni nujno, da delujejo pozitivno. Neformalna komunikacija lahko preoblikuje, popači formalna sporočila; pojavljajo se različne, nasprotujoče si interpretacije teh sporočil, kar vnaša zmedo in negotovost v organizacijo; posamezne neformalne skupine lahko s svojim delovanjem delujejo proti interesom organizacije kot celote itd.

5.2 OPREDELITEV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje se nanaša na **poslovanje**; poslovanje ne pomeni nič drugega kot **opravljanje dela** v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo v organizaciji pristojen. Namenjeno je **postavljanju in doseganju ciljev** organizacije, kar pomeni, da je zanj značilna **ciljna naravnost**.

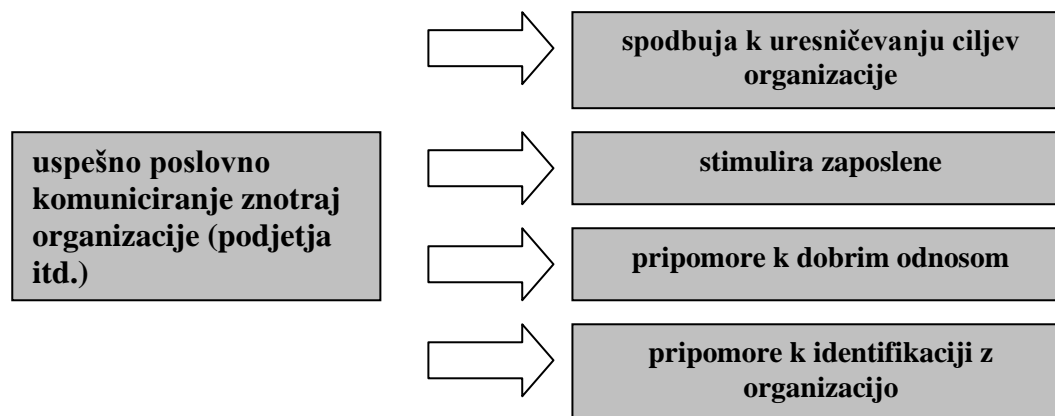
Za poslovno komuniciranje je značilno, da je večinoma **formalno**, vključuje pa **tudi neformalno komuniciranje**. Delež enega in drugega je odvisen tudi od velikosti organizacije. V majhnih organizacijah je več neposrednih stikov med zaposlenimi, ti se med seboj bolj poznajo, zato je neformalnega komuniciranja več.

Razlikujemo lahko med poslovnim komuniciranjem, ki poteka:

- **znotraj** organizacije, med njenimi različnimi ravnmi – to je **interno poslovno komuniciranje** in
- **navzven**, med organizacijo in njenim okoljem, tj. komuniciranje z dobavitelji, odjemalci, državo, konkurenti, javnostjo itd. – govorimo o **eksternem poslovnem komuniciranju**.

Tako interno kot eksterno poslovno komuniciranje je pisno in ustno, neposredno in posredno, poteka lahko na različnih ravneh (kot medosebna, skupinska, organizacijska, javna, množična in tudi medkulturna komunikacija). Vrsta komunikacije je odvisna od organizacijske strukture, komunikacijskih tokov in velikosti organizacije.

Ustrezno/uspešno interno komuniciranje je pomembno, ker **spodbuja** zaposlene k **razumevanju** in **večjemu prispevku** pri uresničevanju ciljev organizacije, **stimulira zaposlene** k dajanju mnenj, predlogov, idej itd., pripomore k **razvijanju dobrih medsebojnih odnosov**, zadovoljstvu na delovnem mestu, pripomore k **identifikaciji zaposlenih z organizacijo** in še bi lahko naštevali.



Slika 10: Pomen poslovnega komuniciranja za podjetje (ali drugo ustanovo)

Vir: Lastni

5.3 PISNO IN ELEKTRONSKO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovno komuniciranje je bilo do sredine 20. stoletja večinoma pisno. Sodobna prevozna sredstva so skrajšala čas potovanja, razširila se je uporaba telefona. Tako se je razmerje med pisnim in ustnim poslovnim komuniciranjem spremenilo **v korist ustnega**. Prednost pisnega komuniciranja je v njegovi dokumentarni, dokazilni vrednosti. Je pa počasnejše, zahteva temeljito znanje maternega in/ali drugih jezikov. Ustno komuniciranje je v primerjavi s pisnim hitrejše, bolj prožno in manj občutljivo za jezikovne napake, pokazalo se je tudi, da ni bistveno bolj tvegano od dopisovanja.

Pisno sporočanje v poslovnem komuniciranju uporabimo, če:

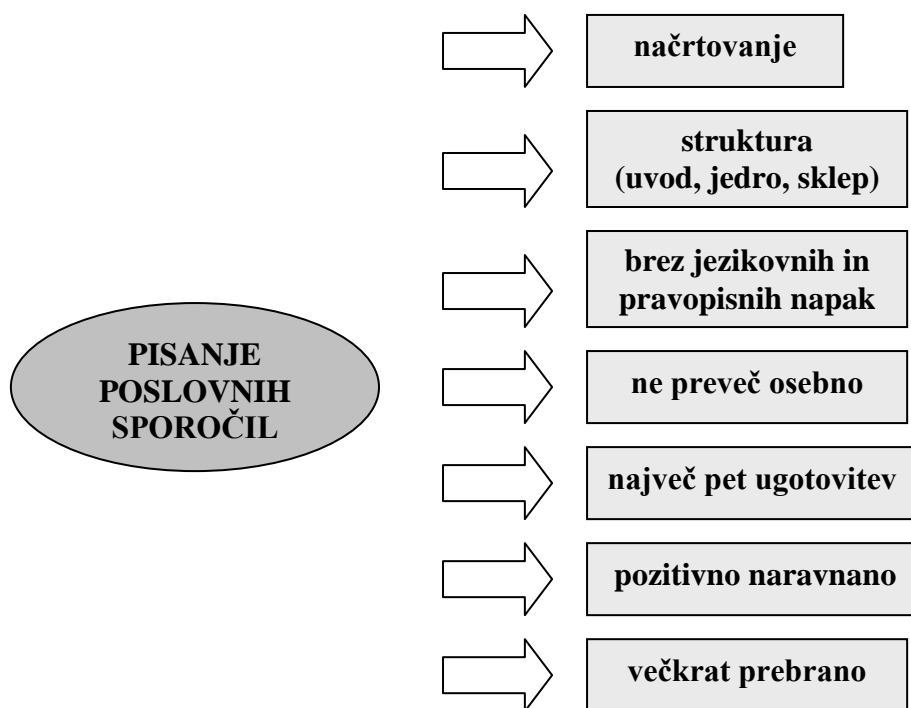
- **takojšnje povratne informacije** prejemnikov **niso nujne**,
- je sporočilo **podrobno, kompleksno in zahtevno**,
- je pomemben in/ali potreben **trajen, veljaven zapis**,
- je prejemnikov **več** in so razmeroma **daleč** vsak sebi,
- je sporočilo tako pomembno, da se želimo čim bolj **izogniti napakam in popačitvam ...**

Pri pisanju poslovnih sporočil moramo paziti na naslednje:

- Sporočilo moramo skrbno **načrtovati**; si pripraviti njegov koncept. Upoštevati moramo, da ima dobro pisanje tri dele: **uvod** (napovemo temo), **jedro** oziroma

osrednji del (temo predstavimo, razložimo, pojasnimo) in **sklep** (povzamemo glavne ugotovitve, ki smo jih podrobneje predstavili v jedru).

- Iz sporočila mora biti jasno **razvidna osnovna tema**.
- **Uvod** naj bo napisan tako, da **vzbudi, pritegne pozornost** prejemnika ali več njih; uvod naj ne bo predolg.
- V sporočilu naj bo **največ pet** pomembnih ugotovitev, predlogov itd.
- Besedilo (daljše) mora biti **primerno členjeno** (odstavki).
- V besedilu **ne sme biti pravopisnih in jezikovnih napak**.
- Besedilo **ne sme biti preveč osebno**. Prejemnik/i bi nam morebiti zameril/i preveliko domačnost, jo interpretiral/i kot premajhno spoštljivost.
- **Prilagoditi** (vsaj nekoliko) se je treba bralčevim potrebam in interesom.
- Če je le mogoče, naj bo podajanje vsebine **pozitivno** naravnano. Tako se bomo izogibali prepovedi, svetovanju, česa prejemnik ne sme ali je zanj tvegano. Raje se bomo osredotočili na to, kaj prejemnik lahko ali naj stori. Izogibali se bomo tudi očitkov in črnogledosti, če gre za opozarjanje na napake in slabosti. Raje bomo poudarili načine za njihovo odpravljanje. Ni pa treba pretiravati in se za vsako ceno izogibati besed, pojmov, ki pomenijo nekaj negativnega. Najbrž bi bilo le preveč, če bi namesto o škodi pisali o negativnih koristih.
- **Previdni** moramo biti pri **uporabi humorja**; raje se mu izognimo.
- Prav tako kot je pomembno, da sporočilo skrbno načrtujemo, je pomembno tudi to, da ga potem, ko je napisano, **skrbno, večkrat preberemo**: glede vsebine in urejenosti, glede sloga, ličnosti in pravopisa.



Slika 11: Pisanje poslovnih sporočil

Vir: Lastni

Elektronsko komuniciranje je uporaba sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil od oddajnika do prejemnika. Pomembno je tudi v poslovnem komuniciranju. Ocenjujejo, da naj bi bili približno dve tretjini uporabnikov interneta iz poslovnega sveta.

Informacijska tehnologija omogoča precej enostavno premagovanje meja in razdalj, elektronsko komuniciranje omogoča uporabnikom hiter dostop do velike količine informacij in njihovo izmenjavo. To lahko pozitivno vpliva na kakovost in produktivnost dela. (<http://www.studiolan.si/2bMMslo.doc>, <http://www.ris.org/uploadi/editor/1176449850jelenc-simona.pdf>)

Eden izmed načinov izmenjave informacij prek računalniškega omrežja je elektronska pošta (e-pošta). Mnoga podjetja in druge organizacije jo uporabljajo v internem in eksternem komuniciranju.

Elektronski naslov postaja dejansko že del naših osebnih podatkov. **E-pošta** ima pred drugimi načini izmenjave sporočil več **prednosti**, kot so npr. hitrost, zanesljivost, dosegljivost, pošiljanje sporočil na več naslovov hkrati, možnost nadaljnje obdelave poslanih sporočil in dokumentov, ki jih dobimo/pošiljamo kot priloge. Ne smemo pozabiti tudi na pomanjkljivosti, pred katerimi pa se lahko vsaj delno zavarujemo. Takšne pomanjkljivosti so npr. odvisnost od tehnologije (elektrika, programska oprema in kapacitete računalnika, prepustnost telefonskega omrežja za signale itd.), večkrat slaba zaščita zasebnosti sporočil itd.

5.4 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor v najširšem smislu je **medosebna** komunikacija, ki se nanaša na opravljanje dejavnosti neke organizacije (podjetja, javnega zavoda, katerekoli druge institucije) in je usmerjen v doseganje njenih (poslovnih) ciljev. Poteka lahko med člani in članicami znotraj organizacije (interna komunikacija) ali pa z ljudmi iz zunanjega okolja organizacije (eksterna komunikacija). Od neformalnega, družabnega klepeta se razlikuje po svoji **ciljnosti**. Poslovni razgovor je temeljna oblika interaktivnega govornega komuniciranja in tako tudi temelj za druge oblike komuniciranja v poslovnem svetu: za poslovne sestanke, poslovna pogajanja, poslovne predstavitve itd.

Rekli smo, da gre pri poslovnem razgovoru za medosebno komunikacijo. To pomeni, da poteka med dvema ali le nekaj udeleženci in udeleženkami, ki se navadno zberejo na istem mestu, lahko pa poskušajo razdaljo premostiti tudi s telefonom, televizijsko povezavo itd. Komunikacija je **dvosmerna** oziroma **večsmerna**, če je udeležencev več. Večino poslovnega razgovora sestavljajo **besedna sporočila** (natančneje ustna komunikacija). Ker pa je stik med udeleženci in udeleženkami večinoma neposreden, je pomembna tudi **nebesedna** komunikacija. Včasih je lahko celo pomembnejša kot besedna sporočila.

Poslovni razgovor je namenjen obojestranskemu **informiranju**, največkrat tudi **vplivanju** na soudeležence in soudeleženke v komunikaciji.

Uspešnost poslovnega razgovora je v veliki meri odvisna od **predhodne pripravljenosti** udeležencev in udeleženek, v samem razgovoru pa so poleg temeljitega poznavanja vsebine razgovora pomembne tudi komunikacijske veščine. Pomembno je:

- kako **sprejemamo** – poslušamo – informacije, sporočila sogovornikov in sogovornic (poslušanje),
- kaj in kako **sprašujemo** (spraševanje),
- kaj in kako **sporočamo** (sporočanje).

O nekaterih značilnostih uspešnega sprejemanja informacij in pošiljanja sporočil smo že govorili. Te veljajo tudi v poslovnem razgovoru. Ponovimo, da je tudi v poslovnih razgovorih bolj uspešen tisti, ki **več posluša** kot govori. Z aktivnim poslušanjem odkrivamo želje, argumente, izhodišča, cilje itd. sogovornikov tudi, če jih ne izrazijo eksplicitno, bolje razumemo sogovornikova čustva in njegove potrebe, bolje razumemo informacije s sogovornikovega zornega kota itd. Ob aktivnem poslušanju bo sogovornik bolj zavzet s sporočanjem različnih informacij. Čeprav je poslušanje lahko bolj naporno kot govorjenje in bi najraje prekinili tok sogovornikovega sporočanja, skrajšali njegovo pripovedovanje ali ga usmerili na svoje področje, se obvladajmo. S tem sogovornika lahko zmedemo in/ali onemogočimo »dotok« pomembnih informacij.

Kot v vsakem komunikacijskem procesu tudi v poslovnem razgovoru **sporočila sprejemamo**, jih **odbiramo** (selekcijiramo), **interpretiramo** in **vrednotimo**. V poslovnem razgovoru je zelo pomembno, da se na sporočila tudi odzovemo. Dober poslušalec bo sogovorniku ali sogovornici vedno dal vedeti (v besedni in/ali nebesedni obliki), da ga ali jo je slišal, razumel in sporočilo ovrednotil. Če se ne odzovemo, je to tudi neke vrste odziv, sporočilo, vendar ne pripeva k učinkovitosti in uspešnosti komunikacije. Neodzivanje vnaša v poslovni razgovor (pa tudi v vsako komunikacijo nasploh) negotovost in nerazumevanje. V poslovnem razgovoru so neprimerni tudi preveč čustveni odzivi, neopredeljeni zvoki kot odziv (npr. »hm«, »ah«, »oh« itd.) in nekateri neverbalni odzivi (npr. nepremičen pogled v sogovornikove oči, držanje za glavo, topotanje z nogami, žuganje ipd.).

Aktivno poslušanje, ki v poslovnem razgovoru lahko vključuje tudi zapisovanje pomembnih informacij, je izhodišče za postavljanje vprašanj in izmenjavanje mnenj. Ob aktivnem poslušanju lahko ugotovimo, da marsičesa nismo izvedeli, da marsičesa nismo razumeli, da nismo povsem prepričani o svojem razumevanju itd. (ker je npr. naše znanje o predmetu razgovora omejeno, ker ima sogovornik težave pri izražanju, ker se boji povedati preveč itd.). Pomembno je, da to vprašamo. Spraševanje je lahko pomembno tudi za začetek poslovnega razgovora.

V poslovnem razgovoru lahko postavljamo različna vprašanja.

Na **odprta vprašanja** obstaja veliko število odgovorov, ker odgovor oblikuje vprašani. Odprta vprašanja postavljamo predvsem na začetku poslovnega razgovora. Z njimi sogovornika spodbudimo k sporočanju; takšna vprašanja omogočajo tudi ustvarjanje bolj sproščene vzdušja. Primeri odprtih vprašanj so: »Pripovedujte mi o svojih dosedanjih delovnih izkušnjah« ali »Zakaj ste se prijavili na to delovno mesto?« (reče odgovorna oseba na zaposlitvenem razgovoru), »Kako ste zadovoljni z našim dosedanjim sodelovanjem?« (vprašamo poslovnega partnerja) itd. Med odprta vprašanja uvrščamo tudi različne pogovorne iztočnice, kot so npr. »Vreme je pa danes res grozno/lepo, mar ne?«, »Kako si/ste?« itd.

Zaprta vprašanja že ponujajo odgovore in zahtevajo od sogovornika, da se opredeli za eno od možnosti oziroma podajo kratek odgovor brez pojasnjevanja. »Ste zadovoljni z našim sodelovanjem?« (da ali ne), »Koliko let ste že zaposleni?«, »Se strinjate s sklepom?« (da ali ne), »Kaj od naštetega je za vas najbolj pomembno?« (navedemo npr. tri možnosti) itd. S takimi vprašanji lahko dobimo jasne in nedvoumne odgovore, vendar pa so tudi omejujoča: z njimi si že vnaprej zapremo možnosti pridobiti bolj obširne in poglobljene informacije. Sogovornik jih lahko občuti tudi kot pritisk in se poskuša izogniti jasnemu odgovoru. Zaprta vprašanja so bolj primerna na koncu poslovnega razgovora.

Z **navajajočimi vprašanji** poskušamo sogovornika prepričati, da bi se strinjal z nami oziroma naredil to, kar hočemo ali pričakujemo od njega. Primeri navajajočih vprašanj so: »«Saj tudi vi mislite, da bi bilo najbolje narediti ...?«», »Ali ne bi bilo za vse najbolje, če bi se dogovorili takole ...?«» itd. Z navajajočimi vprašanji lahko zavestno ali nezavedno manipuliramo; sogovornik nas lahko spregleda, ni pa nujno. Manipulacija seveda ni etična.

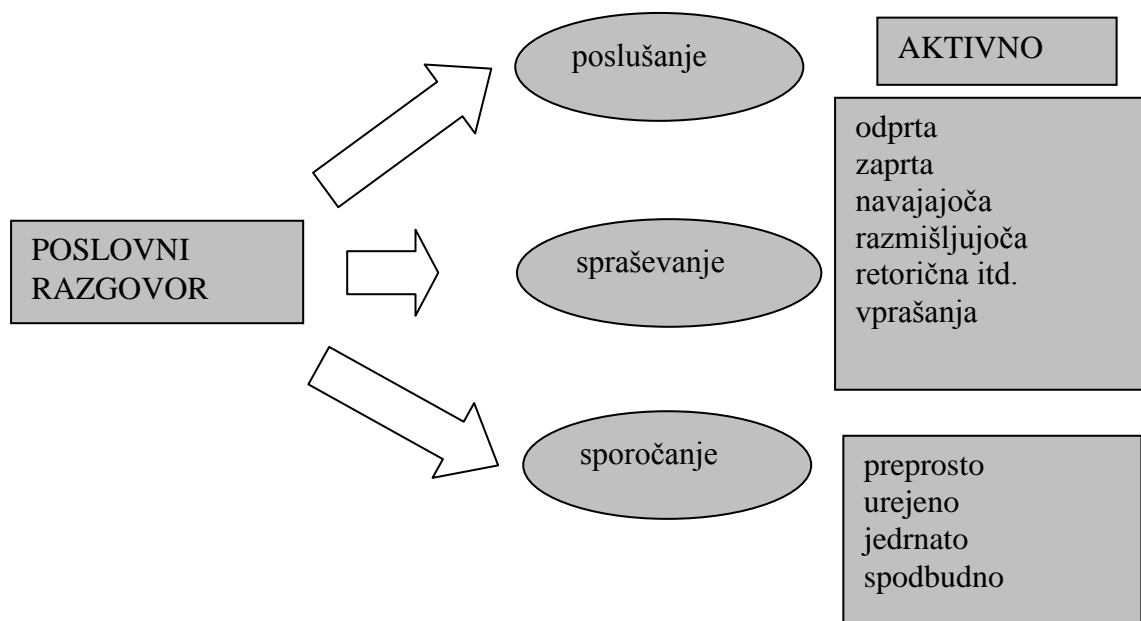
Razmišljajoča vprašanja nakazujejo potrebo po skupnem iskanju odgovorov, namenjena so pojasnjevanju in reševanju nesporazumov. Primeri razmišljajočih vprašanj so: »Kaj mislite, bi bilo prav, da to uredimo takole ...?«, »Razmišljala sem, ali ne bi več sredstev namenili oglaševanju ...«, Sem prav razumela, da vas najbolj moti ...?«» itd.

Retorična vprašanja so bolj namenjena samemu sebi kot pa sogovorniku in dejansko niso prava vprašanja. Pripomorejo pa k razgibanosti razgovora.

Kontrolna vprašanja postavljamo, ko poskušamo preveriti, ali nas je sogovornik razumel, ali smo enako razumeli tisto, o čemer smo se dogovorili itd.

Aktivni del poslovnega razgovora je **sporočanje**. Tudi tu veljajo vse tiste značilnosti uspešnega/učinkovitega sporočanja, o katerih smo že govorili. Kot smo že omenili, je pomembno, da se na poslovni razgovor pripravimo; pripravimo se torej tudi na tisto, kar bi v razgovoru radi sporočili drugim. Sporočilo naj ne bi bilo predolgo, pa tudi prekratko ne. Sporočilo moramo zasnovati tako, da bo zajelo **vse pomembne informacije**, ne bomo pa pri tem »dolgovezili«. Če je potrebno, pripravimo vnaprej tudi **drugo gradivo**: različne grafične ponazoritve, predmete, modele itd. Pazimo na **razumljivost** sporočila. K razumljivosti sporočila veliko prispevajo:

- **preprostost** (npr. ne oblikujemo dolgih, večstavčnih povedi, ampak krajše, tudi enostavčne, uporabljamo besede, za katere domnevamo, da so vsem znane, izogibamo se uporabi tujk, če to ni res nujno, ne pretiravamo s strokovno terminologijo, če sogovornik ni ravno strokovnjak z našega področja itd.),
- **urejenost** (logična zgradba podajanja in ustrezna členitev vsebine, ustrezni presledki in poudarki itd.),
- **jedrnatost** (omejimo se na bistvene vsebine),
- **spodbudnost** (npr. živahen govor, uporaba primerov za ponazoritev kake trditve, bogat besedni zaklad itd.).



Slika 12: Poslovni razgovor

Vir: Lastni

5.5 TELEFONSKI RAZGOVOR

V poslovnem svetu, pa tudi nasploh, telefoniranje pogosto **nadomešča neposredne medosebne stike**, pa tudi pisno komuniciranje. To ni nič nenavadnega, saj ima kar nekaj prednosti pred omenjenima načinoma: omogoča **hitro vzpostavljanje stikov** in nam tako prihrani čas in denar, v primerjavi s pisnim komuniciranjem je **bolj oseben** in omogoča **takojšnje povratne informacije**. V primerjavi z neposrednimi osebnimi stiki, srečanja pa ima tudi kar nekaj slabosti: v njem se **izgubijo** mnogi pomembni vidiki neverbalne komunikacije in s tem tudi mnoge pomembne informacije o sogovorniku, v sogovornika se težje vživimo, za telefonskim razgovorom **ne ostane nobena sled**, saj sogovornika drug za drugega ne moreta vedeti, ali sta si ugotovitve in dogovore zapisala itd. Kot slabosti pa ne smemo pozabiti omeniti tudi, da nas današnja razširjenost brezžične telefonije dela **vedno dosegljive** in **razpoložljive** tudi za tiste, s katerimi ne bi želeli komunicirati, in takrat, ko za to nimamo časa.

Prav zaradi slednjega, torej izbiranja primerne časa za telefonski razgovor, moramo upoštevati nekaj pravil poslovnega bontona, ki se nanašajo na telefonski razgovor. Neprimeren čas za telefonski klic je začetek delovnega dneva, prav tako tudi njegov konec. Ni primerno, če kličemo v času odmora za kosilo ali malico in ob koncu delovnega tedna. Poseben primer so tudi poslovni klici na dom. Te si dovolimo le, če gre za zares nujen primer ali če je klicani že prej izrecno in iskreno privolil v to, mogoče tudi sam dal pobudo. Ko vzpostavimo telefonsko zvezo z zaželeno osebo, vedno preverimo, ali ima čas za razgovor, koliko časa bi zanj potrebovali (dogovorjenega časa se tudi držimo) in o čem želimo govoriti.

Ob klicu počakamo na poziv. Če gre za klic v službo, na delovno mesto, počakamo, da na drugi strani zazvoni največ petkrat, pri klicu domov lahko tudi večkrat. Poudarimo pa, da je hiter odziv na klic znamenje poslovnosti, telefoni, ki zvonijo v prazno, ne dajejo pozitivnih

informacij o podjetjih in drugih ustanovah. Tako naj bi bili trije klici v prazno skrajna meja, ki si jo neka organizacija sme privoščiti.

Oseba, ki se na drugi strani odzove na klic, se predstavi skupaj z imenom podjetja ali druge institucije. Tudi kratek pozdrav ni odveč. Šele potem se predstavimo tudi sami in povemo, koga in zakaj kličemo. Če zaželeno oseba iz takšnih ali drugačnih razlogov ni dosegljiva, pustimo kratko sporočilo, povemo, kdaj bomo spet klicali, prosimo, če nas pokliče nazaj ipd. Pri klicu domov ni nujno, da se klicani prvi predstavi; če se ne, se prvi predstavi klicatelj. »Halo« in »prosim« sta dovolj primerna odziva doma, ko in če se ne želimo identificirati, ker ne vemo, kdo kliče.

Za telefonski razgovor veljajo podobna pravila kot za poslovni razgovor v neposrednem stiku. Če naj bo učinkovit in uspešen, se je treba pripraviti nanj. Poslušanje naj bo aktivno, pri čemer moramo še bolj paziti na **govorico glasu** (parajezik), ker drugih neverbalnih znakov pač ne moremo zaznati. Kot sporočevalci še bolj pazimo na **jasnost** in **razločnost govornice**, pri odzivanju na sogovornikova sporočila pa ne zadoščata (od)kimavanje in z mrmranjem nakazano (ne)strinjanje, ampak so potrebni kar jasni in razločni »da«, »ne«, »razumem«, »tega ne razumem« ipd.

Priporočljivo je, da si **vsebinsko** telefonskih razgovorov **zapisujemo** (zlasti sklepe, dogovore, ključne ugotovitve itd.); to lahko precej pomaga ob morebitnih kasnejših nesporazumih. Pomembnejše telefonske pogovore vedno **pisno potrdimo** (npr. po telefaksu). To naj stori vsaj tisti, ki je dal pobudo za razgovor.

5.6 POSLOVNI SESTANEK

Poslovni sestanek je bolj ali manj **formalizirano** in **strukturirano srečanje navadno večje skupine** ljudi, ki je lahko namenjeno informiranju, odločanju, prepričevanju, vzpodbujanju, reševanju različnih problemov, razpravljanju o čem, snovanju novega znanja, izmenjevanju izkušenj itd. V vsakem primeru je to srečanje, ki ima **določen cilj**, po čemer se razlikuje od npr. družabnih srečanj. Sestanki v podjetju ali kaki drugi organizaciji so različni. To so lahko sestanki kolegijev, nadzornih svetov, upravnih odborov, svetov zavodov, različni delovni sestanki in posvetovanja vseh ali dela zaposlenih itd. Na njih sodelujejo člani in članice neke organizacije, lahko pa tudi zunanji udeleženci.

Število udeležencev in udeleženek sestanka je lahko različno, odvisno tudi od cilja in stopnje formaliziranosti sestanka. Seveda je ob velikem številu udeležencev manj možnosti za to, da bi vsi aktivno sodelovali s svojimi predlogi, mnenji, stališči, ugovori itd. Tudi komuniciranje in usklajevanje različnih mnenj in stališč sta bolj zahtevni. Na drugi strani premajhno število udeležencev omejuje raznolikost prispevkov. Na splošno velja, da so najbolj učinkoviti sestanki s kakimi desetimi udeleženci oziroma udeleženkami. Za uspešnost sestanka pa je pomembno tudi, da se ga udeležijo tisti, ki imajo **za to potrebo in interes**, dovolj **dobro obvladajo vsebine**, ki naj bi jih obravnavali na sestanku, in ki lahko ugotovitve in sklepe sestanka **uresničijo**.

Če naj bodo sestanki smiselni in uspešni, jih je treba **načrtovati, organizirati, usmerjati in nadzorovati**. To zahteva napor, čas in denar (Možina in drugi, 2004, 233), zato si je vedno treba zastaviti vprašanja o:

- **pomembnosti vsebine**, ki naj bi jo obravnavali na sestanku,

- **možnostih za uspešnost sestanka** (ali bo sestanek zadovoljil interese in potrebe prireditelja in udeležencev),
- drugih, primernejših možnosti za ureditev zadeve, ki naj bi jo obravnavali na sestanku.

Če obstaja dvom v pritrdilne odgovore na zgornja vprašanja, sestanek verjetno ni potreben.

Priprave na sestanek vključujejo:

- **opredelitev cilja** (ali ciljev) sestanka,
- oblikovanje **delovnega sporeda** (ali tudi dnevnega reda) z osrednjo temo oziroma predmetom sestanka,
- **priprave** morebitnega **gradiva**,
- **izbiranje udeležencev in udeleženk**,
- **določitev kraja** sestanka,
- **zagotovitev prostora** s preverjanjem primernosti razsvetljave, akustike, temperature itd. v njem,
- **določitev potrebne opreme** v prostoru.

Udeleženci in udeleženke lahko porabijo za priprave na (dober) sestanek 2- do 3-krat več časa, kot je predvideno trajanje sestanka, vodja in tajnik ali tajnica pa 3- do 5-krat več časa. Vodja je glavni akter pri pripravi na sestanke, od udeležencev in udeleženk pa se pričakuje, da bodo sodelovali z njim ali njo pri določanju ciljev, vsebine in poteka sestanka, pripravili in temeljito preučili morebitno gradivo itd.

Vodja naj izbere takšne udeležence in udeleženke, ki bodo to počeli. Poslovni tajnik ali tajnica sta zadolžena za vrsto administrativnih opravil: tajniške storitve za vodjo, pošiljanje vabil udeležencem in udeleženkam, preverjanje udeležbe, zbiranje, urejanje in pošiljanje gradiva, preverjanje prostora, spremljanje in obračun morebitnih stroškov itd.

Udeleženci in udeleženke sestanka naj prejmejo vabilo z delovnim sporedom (dnevni redom) in morebitnim gradivom vsaj 3 do 5 dni pred sestankom.

Na sestanku naj bi obravnavali vse zadeve, ki jih zajema delovni spored oziroma dnevni red, in nobene, ki je ni na njem. Sestanki naj se začnejo in končajo ob **napovedanem času**. Pomembno je upoštevati tudi **pravilo o tretjinah** oziroma o treh stopnjah v poteku sestanka: »zagonu«, »trdem delu« in »popuščanju«. To pomeni, da:

- za **začetek**, tj. **prvo tretjino sestanka**, predvidimo nezahtevne ali manj zahtevne vsebine, pregled zapisnika prejšnjega sestanka, posredovanje splošnih informacij itd.,
- za **sredino**, tj. **drugo tretjino sestanka**, določimo zahtevne (in najbolj pomembne) vsebine,
- na **koncu**, v **zadnji tretjini**, sledijo razprava, razgovor in manj zahtevne in pomembne vsebine.

Uspeh sestanka je odvisen od sodelovanja vseh udeležencev in udeleženk, najpomembnejšo vlogo pa ima seveda vodja sestanka, ki mora:

- paziti na časovni potek sestanka,

- skrbeti, da se udeleženci in udeleženke ne bi oddaljevali od delovnega sporeda,
- spodbujati udeležence in udeleženke k sodelovanju, razpravi,
- usmerjati razpravo,
- usklajevati različna stališča,
- obvladovati »težavne« udeležence in udeleženke (npr. preveč zgovorne, vsevedne, zamerljive itd.),
- sproti povzemati sklepe in priporočila, na koncu pa bistvene ugotovitve.

Na bolj zahtevnih formalnih sestankih je **nepogrešljiva tudi vloga poslovnega tajnika** oziroma tajnice, ki:

- skrbi za **zapisovanje** poteka in ugotovitev, pri čemer pa ni potrebno dobesedno zapisovanje vsega, kar je bilo izrečeno, dovolj je povzetek glavnih tem, včasih je dovolj zapisati samo sklepe,
- **pozna predpise in pravila** in skrbi, da se jih na sestanku upošteva,
- skrbi za nemoten potek sestanka tudi s tem, da **poskrbi za prostor** (npr. urejenost, ogrevanje ali hlajenje, prezračevanje itd.) in **opremo**,
- **nadzoruje** postrežbo s pijačo in prigrizki, če so potrebni,
- **svetuje** udeležencem sestanka glede npr. prevoznih sredstev in parkiranja,
- opravi morebitne rezervacije hotelov,
- je pozoren oziroma pozorna na udeležence in udeleženke z zdravstvenimi težavami (zna priklicati hitro zdravniško pomoč),
- je nasploh **»desna roka« vodje sestanka** (pazi na časovni potek sestanka, pozna imena in priimke, naslove, telefonske številke vseh udeležencev in udeleženk, zapisuje, kaj jim je vodja obljubil itd.).

5.7 POSLOVNE PREDSTAVITVE

Poslovna predstavitev je **neposredno komuniciranje z večjim številom** udeležencev in udeleženk oziroma z ožjim ali širšim občinstvom. Vključuje tako govorjenje oziroma ustno komuniciranje kot tudi različne vidike neverbalne komunikacije.

Predstavitve so lahko **samo informativne**. Njihov namen je občinstvo seznaniti z novimi spoznanji in znanjem, novimi proizvodi, navodili itd. Namenjene so lahko tudi **dokazovanju, spodbujanju, vplivanju in prepričevanju** občinstva. Tako lahko govorimo o informativnem govoru, podajanju nekega strokovnega poročila oziroma referatu, dokazovalnem govoru, prepričevalnem govoru itd. Glede na trajanje so predstavitve lahko **kratka poročila** (referati), ki trajajo od 10 do 15 minut, in **daljša poročila, predavanja, nastopi**, ki trajajo od 25 do 45 minut.

Dobra predstavitev zahteva **natančno načrtovanje vsebine** in **temeljite priprave** (Možina in drugi, 2004). Ni dobro, če se zanašamo na improvizacijo in nastopanje po občutku. Po mnenju izkušenih govorcev je razmerje med predstavitvijo in zanjo porabljenim časom 1 : 10, lahko tudi celo 1 : 20. Za izvajanje predstavitve so pomembne tudi **veščine nastopanja**: znanje govornišтва ali retorike in obvladovanje neverbalne komunikacije. Teh veščin se je mogoče naučiti; veliko pripomorejo tudi izkušnje z nastopanjem. Predstavitev lahko primerjamo s

predstavo. Pomembno je, kaj povemo, torej vsebina predstavitev, toda nič manj pomembno ni, kako to storimo.

Načrtovanje vsebine in poteka predstavitev vključuje:

- **Opredelitev ciljev:** kaj želimo s predstavitvijo doseči, želimo samo informirati, mogoče tudi prepričati, nekaj dokazati, spodbuditi k čemu itd. Odgovoriti si moramo torej na vprašanje, **zakaj** sploh imamo predstavitev.
- **Načrtovanje in oblikovanje strukture predstavitev,** ki vključuje določanje vsebine, poteka in časa predstavitev. Odgovoriti si moramo na vprašanja, **kaj** bo tema predstavitev, **kako** in **kdaj** bo potekala ter **koliko časa** bo trajala:
 - Pri **določanju vsebine** moramo načrtovati, kaj bomo povedali v **uvodnem delu** (s čim bomo npr. pritegnili pozornost občinstva, kako se bomo osebno predstavili itd.), **kaj bo naša osrednja tema** (jedro) in **kako bomo zaključili** (npr. povzeli bistvo, pozvali občinstvo k neki dejavnosti, ukrepom itd.). Pripravimo si torej dispozicijo oziroma kompozicijo predstavitev.
 - Premisliti moramo, kako bomo **pridobili**, pa tudi **ohranjali** pozornost in naklonjenost občinstva (t. i. vabe in spodbude).
 - Pri pripravi vsebine je dobro, da predvidimo tudi **uporabo vizualnih pripomočkov**; z njimi nam bo prepričevanje najbrž uspelo bolje kot brez njih.
- **Poznavanje občinstva,** tj. komu je predstavitev namenjena. Priskrbeti si je treba nekaj podatkov, informacij o udeležencih in udeleženkah: npr. o njihovih poklicih in delovnih mestih, izobrazbi, starosti, njihovih interesih, kaj o zadevi že vedo itd. Vsebino predstavitev prilagodimo občinstvu.

Poudarimo, da vsaka predstavitev vsebuje **tri glavne sestavne dele**: uvod, osrednji del ali »jedro« in zaključek. Vsak od teh treh delov se lahko še **nadalje deli**. Uvod npr. lahko sestavljajo naslednji deli: pridobivanje naklonjenosti občinstva, ustvarjanje zanimanja in seznanjanje z vsebino. Naklonjenost občinstva lahko pridobimo s primernim in spodobnim naslavljanjem, s kratko predstavitvijo sebe, z izrazi spoštovanja do poslušalcev in poslušalk. Zanimanje občinstva poskušamo ustvariti z omenjanjem povoda, okoliščin, razlogov in ciljev predstavitev. Uvodna kratka seznanitev z vsebino pripomore h kasnejšemu boljšemu spremljanju osrednjega dela.

Začetno zanimanje občinstva je mogoče pritegniti tudi z zastavitvijo kakšnega izzivalnega vprašanja, prikazom kakega presenetljivega statističnega podatka, trkanjem na čustva občinstva s pripovedovanjem osebne izkušnje, povezane z na predstavitvi obravnavano zadevo itd.

Najbolje je, da ima konec tri dele. Najprej povzamemo to, kar smo govorili v osrednjem delu, nato še enkrat poudarimo cilj govora in povabimo k sprejemanju naših misli ter spodbudimo k morebitni akciji, za konec pa je primerna kakšna učinkovita poved.

Za izvedbo predstavitev je torej zelo pomembno načrtovanje vsebine in poprejšnje temeljite priprave, pri samem izvajanju pa tudi večine nastopanja. Na kaj moramo paziti pri izvedbi? Poglejmo nekaj priporočil.

Predstavitev **ni prebiranje gradiva**; pomagati pa si je mogoče z opomniki, opornimi točkami, beležkami, ki vodijo govorca skozi predstavitev. Pomagajo mu, da ohranja »rdečo nit«, da se ne izgublja preveč v postranskih, manj pomembnih informacijah itd. Ni torej treba, da se naučimo dobesedno na pamet celotno besedilo predstavitev; mogoče si dobesedno zapomnimo le nekaj uvodnih in sklepnih povedi. Te si udeleženci tudi najbolj zapomnijo. Besedila se naučimo le toliko, da ga bomo dobro govorili s pomočjo beležk.

Predstavitev je tudi **nebesedno komuniciranje**, zato so pomembni način govorjenja, kretnje in gibanje v prostoru, osebna urejenost, videz itd. Občinstvo namreč dojema govorca kot celoto; vtisa ne naredijo samo besede, temveč celoten videz in vedenje govorca. Paziti je treba na zmerno uporabo kretenj. Dobro se je izogniti kretnjam, kot so npr. dvignjen prst, stisnjena pest, prekrižane roke pred prsmi itd.

Paziti je treba na **enostavnost izražanja**. To vključuje tudi dolžino in zgradbo povedi: te naj bodo raje krajše in enostavne, čeprav tudi same kratke, enostavne povedi delujejo dolgočasno, zato govor ustrezno popestrimo tudi z daljšimi, večstavčnimi.

Strokovne izraze in tujke je treba **pojasniti**. Kratko jih pojasnimo ob vsaki uporabi v govoru, sicer pa upoštevamo tudi strukturo občinstva: seveda tujk ne bomo pojasnjevali, če so udeleženci in udeleženke predstavitev strokovnjaki s tega področja.

Z govorjenjem ne hitimo, kot bi nas kdo preganjal. Hitra govornica utruja občinstvo, je manj razumljiva, slabše si zapomnimo vsebino. Dobro je **počasnejše govorjenje s primerno dolgimi presledki** v govoru in s **primernimi poudarki**. Vendar govorjenje tudi ne sme biti prepočasno. Priporočajo kakih sto izgovorjenih besed v minuti.

Uporaba vizualnih pripomočkov (projekcij, optičnih in elektronskih prosojnic) mora biti **premišljena**. Vsak prikaz je treba napovedati, kajti občinstvo potrebuje nekaj časa za prehod s slušnega na vidno sprejemanje. Ne trudimo se na prosojnice spraviti tisto, kar lahko povemo. Skrajno neprimerna je obilica teksta na prosojnicah in potem branje z njih.

Če predstavitev poteka pred veliko skupino ljudi, je bolje, če **govorec stoji**, lahko se tudi **giblje** med občinstvom; če gre za manjšo skupino, lahko tudi sedi. Pomembno je, da pazi na svojo **držo**, se ne skriva za govorniški pult ali se naslanja nanj. Pomemben je tudi **očesni stik** s poslušalci in poslušalkami. Spremljati je treba tudi nebesedna sporočila občinstva in se primerno odzvati nanje.

Govorec mora **nadzorovati časovni potek**: predstavitev mora biti končana v napovedanem času, raje kako minuto prej, kot da se zavleče. Časovni potek je najbolje nadzorovati s pomočjo stenske ure; če je ni, snamemo zapestno uro in jo položimo na mesto, kjer bomo lahko neopazno pogledali nanjo med predstavitvijo.

Na koncu poudarimo še enkrat: vsaka dobra predstavitev zahteva veliko časa in znanja. Nanjo se je treba temeljito pripraviti in pred izvedbo tudi **vaditi**. Najbolje je, če vadimo glasno; vaje naj bodo čim bolj podobne pravemu nastopu, vključno s kretnjami, gibanjem v prostoru, uporabo vizualnih pripomočkov itd. Predvsem moramo vedeti, da druge lahko prepričamo samo v tisto, v kar tudi sami verjamemo; pojasnimo in razložimo samo tisto, kar je nam samim popolnoma jasno; dokažemo lahko samo tisto, kar je resnično; jedrnato in prepričljivo se lahko izražamo samo, če je naše znanje široko itd.

Omenimo še to, da razlikujemo dva temeljna sloga (stila) predstavitev. Lahko se odločimo, da se bomo med predstavitvijo ves čas obračali na občinstvo in poskušali doseči njegovo sodelovanje. V tem primeru govorimo o **interaktivnem** slogu predstavitve.

Če se med predstavitvijo ne obračamo na občinstvo z vprašanji in pobudami ter priložnost za vprašanja damo samo na koncu, je to **didaktični** slog predstavitve.

POVZETEK

Življenje ljudi v (post)modernih oziroma (post)industrijskih družbah se v veliki meri odvija v organizacijskih okvirih. Potreba po organizacijah izhaja iz družbene delitve dela, ki zahteva koordinacijo in usmerjanje. Organizacije so družbene skupine, ki so usmerjene v doseganje vnaprej določenih, opredeljenih ciljev.

Za delovanje katere koli organizacije je nujno potrebno vzpostaviti, vzdrževati, voditi in po potrebi spreminjati komunikacijsko mrežo. Na splošno lahko rečemo, da komunikacija v organizacijah poteka na vertikalni in horizontalni ravni. Vertikalna komunikacija v organizaciji je večinoma formalna, na horizontalni ravni pa se pogosto oblikujejo tudi neformalne komunikacijske mreže.

Poslovno komuniciranje je v veliki meri vezano na organizacije. Nanaša se na poslovanje, tj. opravljanje dela v zvezi z nalogami, obveznostmi, za katere je kdo v organizaciji pristojen. Namenjeno je postavljanju in doseganju ciljev organizacije. Večinoma je formalno, vključuje pa tudi neformalno komuniciranje. Poslovno komuniciranje poteka znotraj organizacije (interno poslovno komuniciranje) in navzven, med organizacijo in njenim okoljem (eksterno poslovno komuniciranje).

Tako interno kot eksterno poslovno komuniciranje je pisno in ustno, neposredno in posredno, poteka lahko na različnih ravneh. Velik pomen ima tudi elektronsko komuniciranje. Vrsta komunikacije je odvisna od organizacijske strukture, komunikacijskih tokov in velikosti organizacije.

Uporaba ustnega ali pisnega sporočanja je odvisna od nujnosti takojšnjih povratnih informacij, kompleksnosti in zahtevnosti sporočila, pomembnosti sporočila, števila prejemnikov, potrebe po trajnosti zapisa itd. Pri pisnih sporočilih sta pomembna načrtovanje in pregled sporočila, vendar je to pomembno tudi pri ustni, govorni komunikaciji (poslovni razgovor, sestanek, predstavitev itd.).

Ustrezno/uspešno interno komuniciranje spodbuja zaposlene k razumevanju in večjemu prispevku pri uresničevanju ciljev organizacije, pripomore k razvijanju dobrih medsebojnih odnosov, zadovoljstvu na delovnem mestu, pripomore k identifikaciji zaposlenih z organizacijo itd.

Poslovni razgovor je temeljna oblika interaktivnega govornega komuniciranja in tako tudi temelj za druge oblike komuniciranja v poslovnem svetu: za poslovne sestanke, poslovna pogajanja, poslovne predstavitve itd. Namenjen je obojestranskemu informiranju, največkrat pa tudi vplivanju na soudeležence in soudeleženske v komunikaciji. Pri poslovnem razgovoru je pomembno, kako sprejemamo informacije, kaj in kako sprašujemo, kaj in kako sporočamo (sporočanje). Sprejemanje informacij (poslušanje) naj bi bilo

aktivno, pri sporočanju pazimo na razumljivost sporočila (preprostost, urejenost, jedrnatost, spodbudnost itd.).

Neposredne medosebne stike, pa tudi pisno komuniciranje, pogosto nadomešča telefoniranje.

Pri telefoniranju je pomembno, da izberemo primeren čas in upoštevamo nekaj pravil poslovnega bontona; za uspešen telefonski razgovor sicer veljajo podobna pravila kot za poslovni razgovor v neposrednem stiku.

Poslovni sestanek je bolj ali manj formalizirano in strukturirano srečanje navadno večje skupine ljudi, ki je lahko namenjeno informiranju, odločanju, prepričevanju itd. Če naj bodo sestanki smiselni in uspešni, jih je treba načrtovati, organizirati, usmerjati in nadzorovati. Na sestanku naj bi obravnavali vse zadeve, ki jih zajema delovni spored oziroma dnevni red, in nobene, ki je ni na njem. Sestanki naj se začnejo in končajo ob napovedanem času. Pomembno je upoštevati tudi pravilo o tretjinah oziroma o treh stopnjah v poteku sestanka: »zagonu«, »trdem delu« in »popuščanju«. Pomembno vlogo imata vodja sestanka in poslovni tajnik oziroma tajnica (zlasti na bolj zahtevnih formaliziranih sestankih).

Poslovna predstavitev je neposredno komuniciranje z večjim številom udeležencev in udeleženk oziroma z ožjim ali širšim občinstvom. Poslovne predstavitve se razlikujejo po svojih ciljih, namenih in trajanju. Dobra predstavitev zahteva natančno načrtovanje vsebine in temeljite priprave, za izvajanje predstavitve pa so pomembne tudi veščine nastopanja.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Razložite, po čem se poslovno komuniciranje razlikuje od komuniciranja v zasebnem življenju (v družini, med prijatelji in znanci itd.).
2. Na konkretnih primerih pojasnite, kaj je interno in kaj eksterno poslovno komuniciranje. Razložite njun pomen za doseganje ciljev organizacije.
3. Pojasnite vzroke nastanka in pomen neformalnih komunikacijskih mrež v organizaciji.
4. V katerih primerih uporabimo pisna poslovna sporočila? Na kaj moramo paziti pri njihovem oblikovanju?
5. Katere napake pogosto delamo v telefonskih razgovorih? Navedite jih in pojasnite, kako je prav.
6. Zakaj je pomembno zapisovanje vsebine telefonskih razgovorov?
7. Opreделите razliko med poslovnim razgovorom in sestankom.
8. Katera vrsta vprašanj je pomembna na začetku poslovnega razgovora? Zakaj?
9. Kakšna vprašanja še postavljamo v poslovnem razgovoru? Navedite tudi konkretne primere.
10. Kaj vključujejo priprave na sestanek?
11. Pojasnite vlogo poslovnega tajnika oziroma tajnice pri načrtovanju in izpeljavi sestanka.
12. Ali drži trditev, da poslovni sestanek začnemo z najtežjimi in najbolj kočljivimi temami? Pojasnite, zakaj (da ali ne).
13. Čemu so namenjene poslovne predstavitve?
14. Predstavite načrtovanje predstavitve.
15. Razložite, kaj je pomembno pri izpeljavi predstavitve.

6 POSLOVNI BONTON IN POSLOVNA ETIKA

Ljudje smo večkrat negotovi, ker ne vemo, kako bi se v neki situaciji vedli, katero ravnanje bi bilo primerno, spodobno itd. To mogoče še posebej velja za pravila vedenja v poslovnem svetu, tj. vedenja na delovnem mestu, med sodelavci in sodelavkami, z nadrejenimi in podrejenimi, s poslovnimi partnerji, strankami itd. Kdo naj prvi pozdravi? Ali naj nekemu ponudim roko? Naj sodelavce vikam ali tikam? Kaj naj izberem za poslovno darilo?

S temi in še številnimi drugimi vprašanji se ukvarja poslovni bonton. Vendar pa v poslovnem svetu in drugje ne gre samo za primernost, spodobnost vedenja, ampak se lahko sprašujemo tudi o pravičnosti, poštenosti, verodostojnosti itd. dejanj in vedenja posameznikov in posameznic, organizacij (podjetij in drugih ustanov) kot celot, pa tudi celotnega globalnega gospodarskega sistema. To pa že niso več samo vprašanja bontona, ampak etike.

V tem poglavju bomo pregledali nekatera pravila poslovnega bontona in načeli vprašanja poslovne etike. Poznavanje pravil poslovnega bontona nam bo pomagalo pri vzpostavljanju stikov z drugimi, pripomoglo bo k temu, da se bomo znašli v različnih situacijah, prav tako pa vsaj nekoliko prispevalo k razumevanju, strpnosti in obzirnosti do drugih.

6.1 POSLOVNI BONTON

Bonton je del družbenih norm, ki določajo **družbeno sprejemljivo vedenje**. Opredelimo ga lahko tudi kot **pravila lepega, olikanega vedenja**. Poslovni bonton se nanaša na pravila lepega, olikanega vedenja v poslovnem svetu.

Seveda to, kaj je družbeno sprejemljivo vedenje, in kaj je lepo, olikano vedenje na kateremkoli področju, ni nekaj nespremenljivega, veljavnega v vseh časih in družbenih okoljih. Kot se spreminjajo družbene norme nasploh, se **spreminjajo** tudi pravila lepega vedenja. Dejstvo pa je, da z normami, ki jih izoblikujemo in spreminjamo ljudje, našo lastno dejavnost delimo na dovoljeno, zaželeno in zato vrednoteno kot pozitivno, dobro ter na prepovedano, nezaželeno in zato vrednoteno kot negativno, slabo. Vsaka človeška dejavnost ima tako družbeno sprejemljiv ali družbeno nesprejemljiv značaj.

Zakaj so sploh potrebne družbene norme in kot njihov sestavni del tudi bonton? Vsaka norma ali pravilo nas po eni strani **omejuje**, utesnjuje v našem ravnanju, vendar pa po drugi strani družbene norme sploh **omogočajo družbeno življenje**, vnašajo vanj **red** in omogočajo njegovo **predvidljivost**.

Ljudje se naučimo mnogih družbenih norm spontano v procesih socializacije, mnoge med njimi ponotranjimo, postanejo del naše osebnosti. Mnoge upoštevamo, ker se želimo izogniti negativnim sankcijam. Velikokrat vsaj približno vemo, katero naše vedenje in kdaj je v skladu z normami in zato družbeno sprejemljivo, ter katero in kdaj je v nasprotju z njimi, pomeni njihovo kršenje in je zato družbeno nesprejemljivo. Nemalokrat pa smo tudi negotovi, ker ne vemo, katero ravnanje bi bilo primerno.

Ljudje preživimo na delovnem mestu, v službi (če smo zaposleni) skoraj več časa kot doma. Prisiljeni smo delati z ljudmi, ki si jih nismo izbrali sami. Nekateri so nam všeč, z drugimi se sicer sploh ne bi družili. Prav zato je še toliko bolj pomembno, kako se vedemo do njih, kako

komuniciramo z njimi. Z nekaterimi vzpostavimo tudi bolj osebne, neformalne odnose, z večino smo navadno v formalnih odnosih. Toda ne glede na to naj bo naše vedenje tako, da **drugim ne bo škodovalo, rušilo njihovega dostojanstva**, da bo veljalo za **pošteno**. To je temeljno, splošno pravilo. Z njim bomo gotovo prispevali tako k doseganju ciljev organizacije kot tudi k dobremu počutju na delovnem mestu.

Pa si oglejmo natančneje še nekatera konkretna pravila poslovnega bontona. Poslovni bonton zajema pravila, ki se nanašajo na mnoge vidike verbalne in neverbalne komunikacije, kot npr.:

- pozdravljanje,
- rokovanje,
- predstavljanje,
- seznanjanje,
- nagovarjanje in naslavljanje,
- različne vrste komuniciranja (ustno, pisno, posredno in neposredno itd.),
- telefoniranje,
- izražanje čustev,
- točnost,
- poslovno obdarovanje in poslovna voščila,
- oblačenje, zunanji videz (»imidž«).

6.1.1 Pozdravljanje

Če se s sodelavci in sodelavkami na delovnem mestu pozdravljamo, je to vsekakor po pravilih poslovnega bontona. Priznati pa moramo, da ne gre samo za vprašanje bontona, ampak tudi za vpliv na naše počutje: ob pozdravu se najbrž počutimo neprimerno boljše kot bi se, če bi sodelavec odhitel mimo nas, ne da bi nas sploh pogledal. Enako velja za vpliv našega lastnega (ne)pozdravljanja na druge.

V socialni psihologiji govorijo o **ego-težnji**. Gre za potrebo, da je naša navzočnost opažena, prepoznana in sprejeta. Če nekoga ne pozdravimo, ga s tem prezremo in frustriramo to njegovo potrebo. Omenjali smo že, da pozdravljanje sodi med tista komunikacijska dejanja, kjer je izrazito poudarjen **odnosni** vidik komunikacije. Ta dejanja ne prinašajo nobene nove informacije; namenjena so izključno vzpostavljanju oziroma ohranjanju in krepitvi odnosa.

Pri pozdravljanju se pojavi vprašanje, kdo naj pozdravi prvi. Upoštevamo pravilo, ki velja še pri marsičem drugem (predstavljanju, rokovanju, seznanjanju itd.):

- **moški prvi pozdravi žensko**,
- **mlajša oseba prva pozdravi starejšo** (ne glede na spol),
- **podrejena oseba prva pozdravi nadrejeno** (ne glede na spol in starost).

Vsak pa je na prijazen pozdrav dolžan odgovoriti s pozdravom. Kljub temu pravilu ni narobe, če s pozdravom (kot ženska, starejši, nadrejeni) koga prehitimo.

V bolj sproščenih, prijateljskih, osebnih, intimnih odnosih se lahko pozdravljamo na različne načine, z različnimi besedami, v poslovnem svetu pa se držimo predvsem naslednjih besed oziroma besednih zvez: »dobro jutro«, »dober dan«, »dober večer«, »pozdravljeni«.

S sodelavci in sodelavkami se srečujemo navadno večkrat dnevno in nobene potrebe ni, da bi se vedno znova izrecno pozdravljali. Ne pozabimo pa na **nebesedno** govorico: pokimamo z glavo, se nasmehnemo itd.

Še nekaj pravil glede pozdravljanja: **zaposleni naj prvi pozdravijo stranke** (čeprav je v praksi največkrat obratno); oseba, ki vstopi v prostor, pozdravi prva; če srečamo znanca z nekom, ki ga ne poznamo, pozdravimo oba (oziroma vse, ki jih srečamo z njim); vedno pozdravimo ob vstopu v dvigalo tiste, ki so že v njem; v kinu, gledališču ali na kakšni drugi prireditvi pozdravimo ljudi, ob katerih sedimo; pozdravimo, ko vstopimo v čakalnico v zdravstveni ustanovi, na avtobusni ali železniški postaji itd. Pozdrav opustimo le, če je tam večja množica ljudi.

6.1.2 Rokovanje

Rokovanje se je ohranilo in uveljavilo kot najsplošnejša oblika pozdrava. Staro je že tisoče let. Prvotno naj bi ponujena roka pomenila, da v njej nimamo orožja in tako tudi, da nimamo slabih namenov, da prinašamo prijateljstvo in mir. Rokovanje je znak soglasja, dobro sklenjenega posla, rokujemo se ob srečanju, slovesu itd.

Tudi tu je pomembno vprašanje, kdo prvi ponudi roko. Roko ponudi **najprej** tisti, ki je na **hierarhični lestvici na višjem položaju, ženska jo ponudi moškemu in starejši mlajšemu**. Lahko se zgodi, da v kakšni večji skupini in v okoliščinah, ko ljudi ne poznamo, težko ocenimo starost nekoga in/ali njegov položaj v družbeni razvrstitvi. Mogoče bomo naredili »napako« in ponudili roko nekemu, ki je npr. po položaju više od nas, vendar nam ob upoštevanju okoliščin in siceršnji naši vljudnosti tega ne bi smel zameriti.

Ponujeno roko **vedno sprejmemo**, torej tudi, če so bila kršena pravila primernega rokovanja ali če npr. rokovanja ne maramo.

Pomembno je tudi, **kako se rokujemo**. Stisk roke lahko veliko pove o posamezniku ali posameznici, čeprav spet ne toliko, da bi iz njega lahko zanesljivo skleпали o njegovih ali njenih značajskih potezah. Torej: v poslovnem svetu velja, da ponujeno roko stisnemo zmerno, vendar dovolj trdno. Stisk naj traja nekaj sekund, človeka pri tem gledamo v oči. Močno stiskanje rok ni vljudno, čeprav bi s tem nekateri mogoče radi pokazali svoj »močan značaj«, svojo zanesljivost itd. Včasih želijo s tem pokazati tudi svojo večjo moč, prevlado nad tistim, s katerim se rokujejo. Rokovanje z ohlapno, mogoče še s prepoteno in mrzlo roko je precej zopрно; neprijetno je dolgo stresanje roke, nič manj pa, če drugega ujamemo v prijem, ki ne popusti, potem pa za nameček sklenjeni roki še pokrijemo s prosto roko.

Pa še to: če smo se približali skupini ljudi in se odločili, da se bomo rokovali, potem se rokujemo z vsemi in ne samo z nekaterimi. Če je ljudi precej, bo mogoče bolje, če jih bomo vse le zaobjeli s pogledom in jih glasno pozdravili. Pazimo tudi, da se ne bomo rokovali z drugo roko v žepu, s cigareto v roki itd. Če imamo na rokah rokavice, mora moški sneti rokavico, ženska pa jo lahko obdrži (ob izjemno nizkih temperaturah jih lahko obdržita oba).

6.1.3 Predstavljanje in seznanjanje

Za učinkovito komuniciranje je pomembno, da ljudje vedo, kdo je kdo. V poslovnem svetu se velikokrat srečajo ljudje različnih starosti, neenakih položajev, obeh spolov itd. In v poslovnem svetu vedno **predstavimo podrejene nadrejenim** (ne glede na starost in spol), upoštevamo pa tudi že pri pozdravljanju in rokovanju omenjena pravila: prišleka predstavimo že navzočim, žensko predstavimo moškemu, mlajšo osebo starejši. Nadrejeni predstavi novega sodelavca ali sodelavko drugim sodelavcem in sodelavkam (vsem!). Če ni nikogar, ki bi nas predstavil, opravimo to kar sami. Povejmo dovolj glasno in razločno svoje ime (najprej!) in priimek, mogoče še kaj o svoji poklicni dejavnosti in to je vse.



Vir:

<http://www.najdi.si/charicatures/preview.jsp?cat=Marko&sub=racunalniki&f=0&pic=racunalniki2>

6.1.4 Naslavljanje

Ustavimo se najprej pri tikanju in vikanju, kar sicer sodi bolj k »nagovarjanju« kot k naslavljanju. Strogo vzeto, vikamo ljudi, ki niso naši prijatelji, znanci, družinski člani in članice, skratka ljudi, ki jih ne poznamo dobro in s katerimi nismo v osebnih, intimnih odnosih. Čeprav se včasih pojavlja prepričanje, da z vikanjem izražamo spoštovanje do soljudi, to ne pomeni, da je tikanje znak nespoštovanja.

V poslovnem svetu se, vsaj načelno, **vikamo**. Vendar pa mnoge sodelavce in sodelavke poznamo že dlje časa, z nekaterimi smo vzpostavili nekoliko bolj osebne odnose, mogoče se družimo tudi zunaj delovnega časa itd. V takih primerih smo seveda prešli na tikanje. Dopustno je tudi, da se v podjetjih in ustanovah po vnaprejšnjem dogovoru vsi tikajo. Drugače pa veljajo naslednja pravila: nadrejeni lahko predlaga tikanje podrejenemu, ta pa ga sprejme ali tudi ne. Nadrejeni mora odločitev podrejenega spoštovati. Podrejeni se lahko tudi strinja, da ga nadrejeni tika, sam pa ostane pri vikanju. Podobno velja tudi v odnosu starejši – mlajši (tikanje predlaga starejši) in v odnosu ženska – moški (tikanje predlaga ženska). Če nas kdo (samovoljno) tika, pa si tega ne želimo, kar povejmo. Poskusimo lahko najprej po

»diplomatski« poti, kot npr. »Ne spomnim se, kdaj sva se dogovarjala o tikanju«, če s tem tikanja ne preprečimo, pa kar odkrito povejmo, da tikanja ne želimo.

Kako pa je z gospo, gospodično, gospodom in gospodičem? Po bontonu je vsaka polnoletna ženska gospa, razen če sama izrazi željo, da jo naslavljamo z gospodično. (Ne)poročenost, izobrazba, poklic ali kake druge okoliščine nimajo nobene vloge pri tem. Moške večinoma naslavljamo z »gospod«. Bonton dopušča, da mlajše moške naslavljamo tudi z »gospodič«, vendar pa se to ne dogaja pogosto.

Če imajo ljudje akademske nazive (doktor/doktorica, magister/magistra), jih dodamo k imenu, vendar v tem primeru opustimo naslavljanje z »gospod« ali »gospa«.

6.1.5 Druga pravila govornega komuniciranja

V poslovnem razgovoru, na sestanku itd. **ne segamo v besedo** sogovorniku in ga ne prekinjamo, ne motimo ga z besedami ali kretnjami, dopolnjujemo njegovih misli itd. (tudi v drugih okoliščinah je to nevljudno). Če kdo drug sega v besedo nam, mu dovolimo, da pove svoje. Sami mirno nadaljujemo začeto misel, ko sogovornik zaključi svoj poseg.

Svoje argumente navajamo **jedrnato** in **razumljivo**, seveda pa tudi sogovorniku dovolimo, da pove svoje. Pri tem ga pozorno poslušamo. Če se z njegovimi argumenti ne strinjamo, se ne odzovemo nestrpno, ampak pokažemo razumevanje za njegovo razmišljanje, potem pa razložimo, kako sami »vidimo« stvari. Upoštevajmo, da nestrinjanje še ni konflikt in ne dovolimo, da se v to sprevrže.

Ne rinemo v ospredje in ne govorimo o stvareh, na katere **se ne spoznamo** najbolje. Nobene potrebe tudi ni, da bi morali ob vsaki izjavi, predlogu, trditvi drugega nekaj pripomniti, komentirati, vprašati, opozoriti na težave pri uresničevanju posameznih predlogov itd. To seveda ne pomeni, da moramo biti čim bolj tiho, ampak samo to, da moramo najti »pravo mero« med siljenjem v ospredje, poudarjanjem svojega pomena in tvornim sodelovanjem v nekem razgovoru, na sestanku itd. **Ne bodimo skromni**, vendar tudi to, da se ob vsaki priložnosti hvalimo s svojo izobrazbo, dosežki, izkušnjami, ni primerno. Nobene potrebe ni, da bi sprejeli vsak očitek, ki nam ga kdo nameni, ali se celo še sami obtoževali oziroma »posipali s pepelom«, vendar se tudi ne izmikajmo odgovornosti za neko (neprimerno, škodljivo itd.) dejanje.

Ne prilizujmo se nikomur, ne nadrejenim, ne komu drugemu, vendar ne pozabimo, da vljudnost ni isto kot prilizovanje.

Pogovora **ne začinjamo z opravičevanjem**, kot npr. »Oprostite, ker sem vas zmotila«, »Oprostite, saj vem, da je vaš čas dragocen, ampak ...« itd. Izognimo se tudi negativnim sporočilom. Enako velja za konec pogovora.

Šale na tuj račun, npr. na račun sodelavcev in sodelavk, so **neprimerne**. To ne pomeni, da so neprimerne šale nasploh. Če imamo smisel za humor, se seveda lahko pošalimo, npr. na svoj račun ali na račun nečesa, kar ne bo prizadelo nikogar. Vendar moramo imeti občutek za pravo »mero«: skrajno neprimerno je, če npr. v našem vodenju sestanka ali v poslovnem razgovoru kar naprej »stresamo« šale. Če nimamo smisla za humor, je to tudi mučno in prav nič ne prispeva k bolj sproščenemu vzdušju, kot je najbrž prepričan šaljivec.

Nikoli **ne govorimo z drugimi o osebnih, intimnih zadevah svojih sodelavcev in sodelavk** ali drugih kolegov in kolegic; ne razlagamo naokrog podrobnosti o njihovem zasebnem življenju.

Nikoli se nikomur **ne posmehujemo**.

V poslovnem komuniciranju je bolj kot v zasebnem življenju pomembno, da se naučimo **obvladovanja čustev** (pozitivnih in negativnih). To ne pomeni, da čustev (npr. veselja, navdušenja na eni strani ter nezadovoljstva, jeze na drugi) sploh ne pokažemo ali pa se pretvarjamo, da čutimo drugače kot v resnici. Pomeni samo, da naj bi bili pri izražanju čustev čim bolj zmerni. Tako npr. veselja ne bomo kazali s »skakanjem do stropa« ali jeze z udarjanjem po mizi ipd. Tudi na morebitne sogovornikove čustvene izbruhe se odzovemo čim bolj mirno.

Paziti moramo tudi na **neverbalno komunikacijo**: mimiko (veder obraz, nasmeh itd.); gestiko (ne kažimo s prstom, ne uporabljamo neprimernih kretenj ali takih, ki bi jih drugi lahko napačno razumeli, pomembno je, kako se rokujemo itd.); proksemiko (ne silimo v sogovornikov osebni prostor, ne trepljamo drugih po ramenih itd.).

6.1.6 Telefoniranje

O telefoniranju smo že govorili; omenjali smo tudi nekatera pravila poslovnega bontona, ki veljajo pri tej dejavnosti. Mogoče ne bo odveč, če izpostavimo še nekatera.

Pa začnimo najprej s **prenosnimi telefoni**. Vedno jih imamo pri sebi in nosimo jih vsepovsod. Vendar: na sestankih, poslovnih razgovorih in drugih poslovnih srečanjih, na kulturnih prireditvah, v zdravstvenih ustanovah, pa tudi v restavracijah, **nikakor ne smejo zvoniti**.

Pri telefoniranju pazimo na **govorico glasu**. Dober »telefonski glas« je topel, prijateljski, zanesljiv in posloven. Pazimo na glasnost: ne govorimo preglasno ali celo vpijemo. Ni treba, da vsi okrog nas slišijo, o čem se pogovarjamo. Pomembna je tudi **potrpežljivost**, ko moramo nekaj razlagati večkrat istim in/ali različnim ljudem. **Vzdržimo se zajedljivosti in nesramnosti** tudi takrat, ko koga večkrat zaman pokličemo. Na nevljudnega, nesramnega, žaljivega itd. sogovornika se ne odzovemo na enak način. Ostanemo **vljudni**, lahko pa tudi **mirno prekinemo zvezo**. Ne pogovarjamo se s polnimi usti. Morebiten hrup iz ozadja (npr. radio) utišamo. Če pokličemo napačno številko, se samo kratko opravičimo in ne sprašujemo, kdo je pri telefonu. Pazimo, da telefonski pogovor **ne traja predolgo**.

Če se z nekom ne želimo pogovarjati, mu to vljudno povejmo. In še enkrat: besedi »halo« ali »prosim« nista primerni za začetek poslovnega telefonskega pogovora.

Bodimo tudi **dobri poslušalci**. Ne smemo že na začetku zatrjevati, da nimamo prav nobenega časa; če pa sogovornik predolgo govori, mu vljudno sežemo v besedo in se opravičimo, da moramo končati pogovor.

Pa še to: če v prostoru nekdo telefonira, ne vstopimo vanj, če nas govoreči ni npr. s kretnjo roke sam povabil.

6.1.7 Točnost

Ljudje se pogosto sklicujemo na prometne zastoje, težave s parkiranjem, nepoznavanje lokacije itd., ko zamudimo na predavanje, na sestanek ali poslovni razgovor, v službo itd. Vendar poslovni bonton **takšno sklicevanje in opravičevanje prepoveduje**. Zahteva, da smo **točni**; kakšna minuta zamude je dovoljena le pri poslovnih kosilih in večerjah. To pomeni, da moramo natančno predvideti čas, ki ga utegnemo porabiti za to, da pridemo na določeno mesto.

In če vendarle zamudimo, ker vseh okoliščin res ne moremo predvideti? Pomagamo si lahko s prenosnim telefonom: kratko in jedrnato sporočimo in pojasnimo svojo zamudo. Ni treba pretiravati z opravičevanjem. Kratko opravičilo sledi tudi, ko pridemo na srečanje z enim ali nekaj drugimi ljudmi.

Pri vstopu v prostor, kjer že poteka npr. sestanek večjega števila udeležencev in udeleženk (lahko tudi predavanje, predstavitev ali neko drugo srečanje), ne trkamo. S tem bi mogoče zmotili tistega ali tisto, ki govori, prav tako pa tudi preusmerili pozornost drugih. Vstopimo torej čim bolj neopazno, ne pozdravljamo in se ne opravičujemo glasno, sedemo na prvo razpoložljivo mesto in se vključimo v dogajanje. Če sta v predprostoru, kjer poteka srečanje, prisotna še poslovni tajnik ali poslovna tajnica, ne smemo vstopiti brez njegovega oziroma njenega privoljenja. V tem primeru nas bo on/ona odpeljal/a do prvega prostega mesta. Z neverbalnimi znaki sporočimo, da nam ni vseeno zaradi zamude. Če zamujamo več kot dvajset minut, predviden čas sestanka ali nekega drugega srečanja pa je vnaprej določen, sploh ne vstopamo v prostor (razen, če je naša prisotnost res nepogrešljiva).

Točnost vključuje tudi zahtevo, da neko **srečanje začnemo ob dogovorjeni uri** in ga ob dogovorjeni uri **tudi končamo**.

V nasprotju z bontonom ravnamo tudi, če na neko poslovno srečanje **pridemo prej**, kot je bilo dogovorjeno. S tem bomo mogoče drugega ali druge »presenetili«, zaposleni so lahko z nekim drugim opravilom itd. Tako ob predčasnem prihodu počakamo na dogovorjeni čas; nihče nas ni dolžan sprejeti, če pridemo predčasno. Seveda to lahko stori, če mu čas dopušča.

Kaj pa, če je kdo pozabil na nas in na dogovorjeni čas npr. nekega poslovnega razgovora? V tem primeru se moramo sami odločiti, koliko časa smo pripravljeni čakati. Najbrž bomo pri tem upoštevali pomembnost razgovora za uresničitev lastnih interesov in potreb.

6.1.8 Poslovno obdarovanje in poslovna voščila

Poslovni bonton zajema tudi pravila, ki se nanašajo na obdarovanje in voščila. V poslovnem svetu so darila eden od **elementov dobrega poslovnega odnosa**. Z njimi izkažemo pozornost in želimo izboljšati medsebojne odnose. Z darilom se predstavimo kot poslovni partnerji, kot podjetje; z njim izrazimo tudi del svoje osebnosti.

Vendar se v zvezi z obdarovanjem postavlja več vprašanj. Eno od njih je, kje je **meja med obdarovanjem in podkupovanjem**. Dajanje in sprejemanje podkupnine je namreč kaznivo dejanje. V neposredni zvezi z omenjenim vprašanjem je tudi vrednost darila. Kako torej zagotoviti, da bomo nekoga obdarili, ne pa tudi podkupili? Kakšna je primerna vrednost darila? Enostavnih odgovorov na ti vprašnji ni, čeprav so velikokrat uzakonjene vrednosti, do katerih sme posameznik kot član institucije sprejeti darilo. Prejemanje daril velike

vrednosti je marsikje prepovedano, zato se je potrebno pozanimati o tem, da ne bi obdarovanca spravili v zadrego. Jasno je tudi, da ni primerno podarjati denarja.

Tako moramo pri izboru darila – torej pri tem, kaj podariti in koliko naj bo to vredno – ravnati z veliko mero občutka in previdnosti ter upoštevati nekaj pravil.

Tako moramo poznati **vrednote** in **navade** okolja, v katerem deluje in živi tisti, ki ga nameravamo obdarovati. Pomembno je torej poznavanje kulture, pa tudi medkulturnih razlik, saj so navade poslovnega obdarovanja v različnih državah različne. O tem bomo več povedali pri obravnavanju medkulturnega komuniciranja.

Vedeti moramo, da poslovno darilo **ni sredstvo** za sklepanje poslov v korist tistega, ki darilo daje; prav tako tudi ni nagrada za dobro sklenjen posel. Prav tako si nihče ne bi smel privoščiti, da od nekoga zahteva darilo ali celo denar za sklenitev posla. V tem primeru gre nedvomno za korupcijo.

Najbrž ni treba posebej poudarjati, da mora biti darilo **primerno osebi**, zato je priporočljivo vsaj nekaj vedeti o njej, njenih osebnih navadah, interesih, posebnostih, konjičkih, »okusih« itd. Če npr. nekdo ne pozna vin in vina sploh ne pije, ga ne bomo obdarovali s steklenico vrhunskega vina; če nekdo ni ljubitelj poezije, mu ne bomo podarjali pesniških zbirk itd. Ne moremo izhajati iz predpostavke, da bo tisto, kar je všeč nam, všeč tudi drugim. Darilo naj bi bilo primerno tudi statusu obdarovanca.

Vrednost darila naj bo **prilagojena zmognostim**: tako lastnim kot tudi zmognostim tistega, ki ga obdarujemo. Ne podarjajmo daril večje vrednosti, če našemu podjetju trenutno ne gre ravno najbolje. Prav tako so pomembne finančne možnosti obdarovanca: ne spravljajmo ga v zadrego, ker nam mogoče zaradi slabših finančnih zmognosti ne bo mogel vrniti enakovrednega darila. Vsekakor pa pazimo tudi, da embalaža darila ne bo presegala njegove vrednosti.

Navedemo lahko tudi nekaj predmetov, ki jih raje ne podarjamo poslovnim partnerjem. To so npr. kravate, parfumi, kreme, robčki, spodnje perilo itd. Vse naštetu je bolj primerno za ljudi, s katerimi smo v osebnih, intimnih odnosih.

Pazimo, da pomembnih poslovnih partnerjev **ne obdarujemo s promocijskim materialom** podjetja. Primerno pa je obdarovati z nekaterimi izdelki, ki jih **proizvaja lastno podjetje**. Primerno je, da si podjetje ali neka druga ustanova naredi neko **strategijo obdarovanja**, vodi evidenco podarjenih daril (da ne bi nekomu večkrat podarili enakega darila), prav tako pa tudi prejetih. Koristno je tudi, da ima pripravljena darila za nepredvidene obiske.

Pa še to: če podarimo knjigo, vanjo ne pišemo posvetil. To lahko storimo samo, če smo sami avtorji.

Poleg izbora primerne darila je pomemben tudi **način njegovega izročanja**. Darila nikoli ne izročimo kar čez mizo, ampak pristopimo do obdarovanca, mu stisnemo roko in spregovorimo nekaj besed. Na poslovnem srečanju (razgovoru, sestanku) izročimo darilo po končanih pogovorih. Če po pogovorih goste peljemo še na kosilo ali večerjo, lahko predamo darilo po glavni jedi.

Pomembno je tudi, da **znamo darilo sprejeti**. Vsekakor se moramo zanj zahvaliti in ga pohvaliti. Če ni časa in priložnosti, da bi darilo odprli in se mu posvetili, moramo kasneje obvezno napisati kratko zahvalno pismo.

Omenimo še podarjanje cvetja, saj je rezano cvetje precej razširjeno darilo. Cvetje lahko pošljemo tudi vnaprej, saj je to dobra priprava na poznejše srečanje. Enako velja tudi za druga darila, čeprav ta navada pri nas ni zelo razširjena. Cvetje lahko pošljemo tudi naslednji dan kot zahvalo za neko povabilo. Cvetja (in tudi drugih daril) ne nosimo na sprejeme in večje družabne prireditve.

Pošiljanje **poslovnih voščil** je najbolj razširjeno ob novem letu. Pri tem je treba paziti, da voščilnica ni reklamni prospekt podjetja ali druge ustanove ter da je vsaj podpis na njej lastnoročen in čitljiv. Skrajno neprimerno je žigosanje voščilnic, prav tako tudi »opremljenost« voščilnic z logotipi, telefonskimi številkami podjetja, elektronskimi naslovi itd.

6.1.9 Oblačenje, zunanji videz, urejenost

Zagotovo so drugi vidiki poslovnega bontona pomembnejši kot obleka in celoten zunanji videz, vendar pravila poslovnega bontona posegajo tudi na to področje. To je razumljivo, če upoštevamo pomen prvega vtisa.

Urejenost vključuje **telesno negovanost** (telesna čistoča, urejena pričeska, urejeni zobje, nohti itd.) in **primerno obleko**. Če glede telesne negovanosti nismo v dvomih, pa se postavlja vprašanje, kaj je primerna obleka. Trditev, da je to obleka, ki je **prilagojena poklicu in priložnosti** (moški naj npr. ne bi prišel na pomemben sestanek v kavbojkah, odpeti srajci in športnih copatah, na piknik s sodelavci pa tudi ne v elegantni obleki, s kravato itd.), nam mogoče ne pove kaj veliko. No, v nekaterih poklicih so predpisane take ali drugačne uniforme in v nekaterih podjetjih predpisujejo ali vsaj priporočajo delovna oblačila. Kaj pa drugače?

Prva »zapoved« oblačenja v poslovnem svetu je, naj to ne bo preveč ekstravagantno. Uporabljali naj ne bi močnih, vpadljivih, »kričečih« barv. Moškim so na voljo različni odtenki sive, modre (vendar umirjeni toni) in črna barva, mogoče še rjava. Tu se barvna lestvica že skoraj konča. Ženske imajo večjo barvno izbiro, vendar ravno tako velja priporočilo: umirjeni odtenki barv.

Moškim pritiče obleka: hlače in suknjič iz kakovostnega blaga, kravata naj bi bila obvezna. Suknjič naj bi bilo dovoljeno sleči samo, ko je moški sam, npr. v pisarni, nikakor pa ne na sestanku, pri delu s strankami itd. Moški naj bi bil pozoren tudi na nogavice: obvezno jih mora obuti, biti morajo dovolj dolge (da se ne vidi koža, ko sedi), usklajene z barvo obleke in čevljev, nikakor ne bele (te sodijo samo k športnim oblačilom in športnim copatom).

Ženske imajo pri oblačenju več izbire, vendar naj bi se izogibale tesno prilagajočim se hlačam, ozkim in kratkim krilom, preglobokim izrezom. Ne glede na letni čas in temperature so obvezne nogavice. Čevlji naj bodo zaprti (velja tudi za moške) – sandali niso dovoljeni.

Nakit lahko nosijo moški in ženske, vendar so tudi tu omejitve. Moški lahko nosijo poročni in pečatni prstan, uro, manšetne gumbe in kravatno iglo, nikakor pa ne uhanov. Ženske si lahko nadenejo prstane, vendar ne po več na vsak prst, verižico ali ogrlico (vendar ne cele zbirke

istočasno), uro, kako zapestnico in uhane. Pri nakitu naj bi bile zmerne; tudi tu naj bi se držale priporočila »manj je več«.

6.1.10 Elektronska pošta

Ker se elektronska pošta čedalje bolj uporablja za pisanje poslovnih pisem, voščil, vabil in drugih besedil, pogledjmo še, kaj pravi bonton o tej komunikaciji.

Eno od pravil pravi, da ne smemo posredovati nekomu elektronskih naslovov drugih brez njihovega soglasja. Če je naš elektronski naslov objavljen, smo dolžni odgovarjati na prispelo pošto. Enako velja, če osebni naslov uporabljamo za službene zadeve. Neumestne šale in slikovno gradivo ne sodijo v elektronsko pošto, ki se je poslužujemo v poslovanju.

Pa še to: pogosto smo pri elektronski pošti površni, uporabljamo kar pogovorni jezik, nismo pozorni na slovnična pravila in slog. Morali pa bi upoštevati vse elemente vljudnega pisanja in ga uskladiti z normami knjižnega jezika, se dosledno držati pravopisnih in slovničnih pravil.

6.2 POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika je disciplina, ki se ukvarja z **etičnimi načeli v poslovanju** in gospodarstvu nasploh. Z etičnimi načeli lahko razumemo niz **standardov, meril**, po katerih se presoja »pravost«, **pravičnost, poštenost, verodostojnost** itd. dejanj in vedenja posameznikov in posameznic, organizacij (podjetij in drugih ustanov) kot celot, pa tudi celotnega globalnega gospodarskega sistema. Če pri poslovnem bontonu presojamo vedenje nekoga z vidika primernosti, spodobnosti, ga pri (poslovni) etiki presojamo, kot smo že nakazali, z vidika dobrega in zla. In če za nekoga, ki se ne vede po bontonu, rečemo, da je neolikan, nevzgojen, neotesan, za drugega, ki po našem mnenju krši etična načela, rečemo, da je slab, nemoralen, mu ni mogoče zaupati itd.

Poslovno etiko zanimajo različne ravni odnosov in delovanja v poslovnem svetu. Če poenostavimo, zanima jo tako ravnanje prodajalca za prodajnim pultom (npr. njegova poštenost do kupca, ko se odloča, ali naj mu zamolči neke pomanjkljivosti izdelka) kot tudi delovanje velikih korporacij, pravičnost globalnega gospodarske menjave med bogatimi in revnimi itd. Zanima jo ravnanje z ljudmi v podjetjih in drugih organizacijah (to je pravzaprav eno temeljnih področij poslovne etike), predvsem odnos vodij do podrejenih, etičnost podjetij v odnosih z javnostmi (oglaševanje, odnos do konkurence, skrivanje informacij) itd.

Ker poslovna etika zajema tako široko področje odnosov in delovanja, se bomo v nadaljevanju dotaknili etičnih vprašanj in dilem predvsem na ravni posameznikov in posameznic. Takšna vprašanja, ki sodijo v »polje« etike, so npr.:

- Ali se v kakšni situaciji lahko zlažem?
- Ali je etično, če namerno zamolčim informacijo, ki bi jo drugi potreboval, pa me ni izrecno prosil zanjo?
- Ali je etično, če nekomu laskam, pa si tega niti najmanj ne zasluži?
- Ali naj nadrejenemu zamolčim storjeno napako?
- Koliko naj bom kritična do drugih (sodelavcev, nadrejenih, podrejenih itd.)?

- Naj nadrejenemu zatožim sodelavca, ki (po mojem mnenju) s svojimi dejanji zmanjšuje ugled podjetja?
- Je nekdo dolžan razkriti javnosti nepravilnosti, ki se dogajajo v podjetju? Je mogoče dolžan podjetju lojalnost in pokorščino?

Najbrž ni težko »razrešiti« omenjenih dilem na načelni ravni: ne bomo lagali; prevzeli bomo odgovornost za svoje ravnanje; drugim bomo pomagali tudi z informacijami, za katere nas niso izrecno prosili, pa vemo, da jih potrebujejo; seznanili bomo javnost, da podjetje, v katerem smo zaposleni, onesnažuje pitno vodo itd. Mogoče se bomo odločili teže, ko se bomo znašli v kaki od omenjenih situacij. Pa vendar poskušajmo upoštevati temeljno načelo etične komunikacije, namreč da se mora v njej kazati spoštovanje dostojanstva (so)človeka in spodbujanje razvoja njegovih potencialov. Ne bo odveč, če se bomo spomnili tudi na naslednji »izjavi«:

- Ne stori drugemu, kar nočeš, da bi drugi storili tebi. (Konfucij, Kant)
- Kar želite, da bi drugi storili vam, storite tudi vi njim. (Sveto pismo)

In še nekaj priporočil, ki se nanašajo na ravnanje vodij z drugimi zaposlenimi (njim podrejenimi):

- osnovno načelo vodenja naj ne bi bila samo skrb za dobiček, produktivnost, kratka rezultate dela;
- ko je vse v redu, ko so doseženi načrtovani rezultati, je treba dati priznanje sodelavcem, če temu ni tako, pa prevzeti odgovornost;
- napako je treba priznati in se zanjo opravičiti;
- spoštovati je treba zasebnost sodelavcev in sodelavk;
- opravljanje je nemoralno;
- slabe novice je treba sporočiti neposredno, »v živo«;
- »v živo« se je treba posloviti tudi od sodelavcev, ki odhajajo.

POVZETEK

Poslovni bonton opredelimo kot pravila lepega, olikanega vedenja v poslovnem svetu; je del družbenih norm, ki določajo družbeno sprejemljivo vedenje. Družbene norme nasploh in z njimi tudi pravila lepega vedenja se spreminjajo.

Poznavanje pravil poslovnega bontona pomaga pri vzpostavljanju stikov z drugimi, pripomore k temu, da se bolje znajdemo v različnih situacijah, prispeva k razumevanju, strpnosti in obzirnosti do drugih.

Temeljno, splošno pravilo je, naj bo naše vedenje tako, da drugim ne bo škodovalo, rušilo njihovega dostojanstva, da bo veljalo za pošteno.

Poslovni bonton zajema pravila, ki se nanašajo na mnoge vidike verbalne in neverbalne komunikacije, kot so npr.: pozdravljanje, rokovanje, predstavljanje, seznanjanje, različne vrste komuniciranja (ustno, pisno, posredno in neposredno itd.), telefoniranje, izražanje čustev, točnost, poslovno obdarovanje in poslovna voščila, oblačenje, zunanji videz (»imidž«) itd.

V poslovnem komuniciranju je pomembno naučiti se obvladovanja čustev in paziti na neverbalno komunikacijo.

Prenosni telefoni ne smejo zvoniti na sestankih, poslovnih razgovorih in drugih poslovnih srečanjih, na kulturnih prireditvah, v zdravstvenih ustanovah, v restavracijah itd.

Poslovni bonton zahteva točnost; to vključuje tudi zahtevo, da neko srečanje začnemo ob dogovorjeni uri in ga ob dogovorjeni uri končamo. V nasprotju z bontonom ravnamo, če na poslovno srečanje pridemo prej, kot je bilo dogovorjeno.

Pri poslovnem bontonu presojamo vedenje nekoga z vidika primernosti, spodobnosti, pri (poslovni) etiki pa z vidika dobrega in zla. Poslovna etika je disciplina, ki se ukvarja z etičnimi načeli v poslovanju in gospodarstvu nasploh. Z etičnimi načeli lahko razumemo niz standardov, meril, po katerih se presoja »pravost«, pravičnost, poštenost, verodostojnost itd. dejanj in vedenja posameznikov in posameznic, organizacij (podjetij in drugih ustanov) kot celot, pa tudi celotnega globalnega gospodarskega sistema. Poslovno etiko zanimajo različne ravni odnosov in delovanja v poslovnem svetu (tako ravnanje prodajalca za prodajnim pultom kot tudi delovanje velikih korporacij, pravičnost globalne gospodarske menjave med bogatimi in revnimi itd.). Zanima jo ravnanje z ljudmi v podjetjih in drugih organizacijah, etičnost podjetij v odnosih z javnostmi itd.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Kaj je poslovni bonton? Pojasnite njegov pomen v poslovnem svetu.
2. Pojasnite razliko med poslovnim bantom in poslovno etiko. Ali je v vsakem primeru mogoče natančno razmejiti med njima?
3. Katera ravnanja bi lahko opredelili kot neetična? Navedite konkretne primere.
4. Presodite, ali oseba X upošteva poslovni bonton.
 - Oseba X je zelo zgovorna; govori tudi o stvareh, ki jih ne razume najbolje.
 - V pogovoru se je oseba Y razjezila in povzdignila glas, oseba X pa je začela kričati nazaj.
 - Oseba X pozorno posluša sogovorčeve argumente.
 - Oseba X je zelo vljudna; vedno se opravičuje in zahvaljuje za čas, ki ji ga je nekdo namenil.
 - Oseba X postane nestrpna, če ji kdo (po nepotrebnem) sega v besedo.
 - Oseba X pozorno posluša.
 - Oseba X je v odnosih z znanimi in neznanimi ljudmi zelo sproščena. Vikanje se ji npr. zdi povsem odveč.
 - Oseba X nikoli ne govori o zasebnih, intimnih zadevah svojih sodelavcev in sodelavk.
 - Oseba X se rada posmehuje.
 - Oseba X se ne vznemiri, če ji kdo sega v besedo; počaka, da konča in potem mirno nadaljuje s tistim, kar je nameravala povedati.
 - Oseba X je vedra, sproščena oseba; tudi neznane sogovornike rada potrepnja po ramenih ali se jih kako drugače dotakne.
 - Oseba X je prepričana, da mora na sestanku ob vsaki izjavi, predlogu itd. kaj pripomniti, vprašati, opozoriti na morebitne težave pri realizaciji posameznih predlogov itd.
 - Oseba X sprejme vsak očitek, ki ji ga kdo nameni in se še sama »posipa s pepelom«.
 - Oseba X ob vsaki priložnosti »stresa« robate šale na delovnem mestu; prepričana je, da to prispeva k bolj sproščenemu vzdušju.
 - Če se že šali, se oseba X šali na svoj račun, nikoli na račun sodelavcev ali koga drugega.
 - Oseba X ob vsaki priložnosti omenja svojo izobrazbo, dosežke itd.
 - Oseba X se vedno trudi, da pride na poslovni razgovor pred dogovorjenim časom.
 - Oseba X rada uporablja promocijski material svojega podjetja pri obdarovanju poslovnih partnerjev.
 - Oseba X ne upošteva, da si mlajša sodelavka ne želi tikanja.
 - Oseba X ne izključi mobilnega telefona med predstavitvijo.
5. Ali so naslednja vprašanja, dileme, navade bolj vprašanja (poslovnega) bontona ali (poslovne) etike?
 - Kako naj se oblečem za poslovno kosilo?

 - Misliš, da bi ga morala pozdraviti? _____
 - Ali naj ga pohvalim, čeprav si tega niti malo ne zasluži? _____

- Naredila sem resno napako – ali naj jo poskušam kako prikriti, jo »naprtiti«
komu drugemu? _____
- Zelo sem slabe volje – ali naj se vseeno smehljam? _____
- Nisem zadovoljna z delom svojih podrejenih, toda koliko in kako naj jih
kritiziram?

- Ne vem, ali naj predstavljeni osebi kar takoj ponudim svojo vizitko.

- Naj zatožim sodelavca svoji nadrejeni, ker po pojem mnenju s svojim
vedenjem zmanjšuje ugled organizacije? _____
- Ne morem si kaj, da ne bi sogovorniku segala v besedo.

- Sprašuje me, kaj si mislim o njegovih predlogih. Ali naj mu povem, da so
popolnoma neuporabni? _____
- Včasih hočem imeti glavno besedo, biti v središču
pozornosti. _____
- Pri sodelavcu opažam vrsto napak in po mojem mnenju slabih lastnosti – toda
koliko naj o tem razpravljam z drugimi? _____

7 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

Z medkulturno komunikacijo mislimo na komunikacijo med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam ali subkulturam. Tako ne gre samo za komunikacijo med različnimi osebami, ampak tudi za srečanje bolj ali manj različnih kultur. Takšno komuniciranje je bolj naporno, zahteva več empatije, verjetnost nesporazumov in motenj je večja. Hkrati pa je tudi bolj vznemirljivo, kajti omogoča pretok različnih znanj, izkušenj, navad itd. S tem prispeva tudi k osebnostnemu razvoju posameznikov in posameznic.

V tem poglavju bomo opredelili kulturo in pojasnili njen pomen za celotno človekovo življenje, njegovo vedenje, komunikacijo itd. Ugotavljali bomo nekatere značilnosti in posebnosti medkulturnega komuniciranja. Kultura je osnova človekovega življenja in ljudje smo nagnjeni k temu, da druge kulture presojamo z lastnega vidika. To gotovo nima pozitivnega vpliva na komunikacijo s pripadniki in pripadnicami drugih kultur. Ugotavljali bomo te vplive in njihove posledice. Pa ne samo zato, da bi se seznanili z njimi, ampak predvsem zato, da bi jih ozavestili in se jim znali izogniti.

7.1 OPREDELITEV KULTURE IN RAZNOLIKOST KULTUR

Človek je **naravno** bitje: je telesno, čutno in tudi nagonsko bitje. Vendar pa je človek tudi in predvsem **družbeno** bitje. Zanj so bolj kot za katero koli drugo živo bitje značilni **naučeni** vzorci vedenja. Ti se prenašajo iz generacije v generacijo in se pri tem spreminjajo.

Človek lahko živi na zelo različne načine, zmožen se je prilagoditi različnim naravnim, pa tudi družbenim okoliščinam. Človek v bistvu sam ustvarja svojo naravo, dejavno oblikuje okolje, v katerem živi, in s tem tudi samega sebe. Lahko bi rekli, da človek (v skupnosti z drugimi ljudmi) ustvarja kulturo kot svoj način življenja. Pojem kulture sicer lahko uporabljamo v nekoliko različnih pomenih.

Izraz kultura izhaja iz latinskega »cultura«, kar pomeni obdelovanje zemlje, gojenje, negovanje in v tem smislu tudi poljedelstvo. V izvornem latinskem pomenu je »culturo« mogoče postaviti nasproti »naturi« (naravi) kot tistemu, kar je samoniklo, spontano se porajajoče. »Cultura« je pomenila tudi vzgojo in izobrazbo, torej v nekem smislu »obdelovanje« ljudi, prav tako tudi spoštovanje. V sodobni družbi ta izraz pomeni tudi poljščino, ki jo je vzgojil človek.

Kulturo najbolj pogosto enačimo z različnimi oblikami umetnosti, običajno v smislu »visoke« kulture: glasbe, slikarstva, kiparstva, književnosti, gledališča itd., pogosto kot nasprotje z »nižjo«, množično kulturo. Pravimo, da smo »potrošniki« kulture, če obiskujemo gledališče, muzeje, koncerte, kupujemo knjige itd. Velikokrat slišimo, da ima državna oblast »mačehovski« odnos do kulture, s čimer hočemo reči, da (finančno) ne podpira dovolj umetnikov z različnih področij umetniškega ustvarjanja.

*Pogosto je vsebina pojma kultura s področja umetnosti razširjena na vse oblike t. i. **duhovnega ustvarjanja** in potemtakem ne zajema samo umetnosti, ampak tudi religijo, filozofijo, znanost itd.*

*Velikokrat s pojmom kultura izražamo **vrednostno sodbo**, ko govorimo o nekem **obnašanju** kot kulturnem oziroma nekulturnem, pri čemer sodimo s stališča lastnih kulturnih standardov. Posameznik lahko dobi oznako kulturnosti, če spoštuje določena pravila vedenja v neki družbi ali družbeni skupini, in oznako nekulturnosti, če jih krši. Če nekdo npr. zaspi na gledališki predstavi ali če razbija in vpije po ulici, v družbenem okolju najbrž velja za nekulturnega in verjetno prav tako, če ne zna uporabljati pribora pri svečani večerji ali krši druga pravila bontona.*

V družbenih vedah običajno pojmujeemo kulturo kot **način življenja** ljudi – pripadnikov neke družbe, ki zajema naslednje sestavine:

- celotno področje idej, prepričanj, stališč, znanja o sebi, drugih, svetu,
- vzorce vedenja, navade, običaje,
- jezik/govor,
- vrednote,
- norme,
- materialne proizvode.

Kultura se prenaša iz generacije v generacijo. Proces učenja, sprejemanja kulture imenujemo **inkulturacija**.

Čeprav sodimo v isto biološko vrsto, živimo na zelo različne načine. Gradimo različna bivališča, na različne načine se prehranjujemo – jemo različno hrano in na različen način, uporabljamo različne jezike, na različne načine vzgajamo otroke, na različne načine se obnašamo do starejših in onemoglih, verujemo v različne bogove, si na različne načine izkazujemo naklonjenost in še bi lahko naštevali. Praktično ni stvari, ki je ne bi v neki drugi kulturi počeli drugače.

Za človeško vrsto je značilna **raznolikost**. Druga živa bitja zadovoljujejo svoje osnovne potrebe na način, ki je prirojen in značilen za vsako vrsto. Vsaka družba (skupnost) in ljudje v njej pa morajo najti svoj način zagotavljanja hrane, obleke, prebivanja, najti morajo način, kako vzgajati otroke, reševati spore, kako si pojasniti svet okoli sebe itd. Kultura je za človeka postala »načrt za življenje« (C. Kluckhohn), ki ga izoblikuje neka skupnost, in ki ga niti kot vrsta niti kot posameznik **nimata prirojenega**. Za človeka je značilna »odprtost do sveta«. To mu omogoča, da se je zmožen prilagajati najrazličnejšim razmeram svojega okolja – od tu izhaja tudi vsa **raznolikost kultur**.

Šele ob srečanju z drugimi kulturami ugotovimo in se zavemo, da so navade, geste, dejavnosti itd. samoumevne in vsem razumljive samo v kulturi, ki ji pripadamo in kako lahko istim stvarjem pripisujemo različne pomene.

Kultura je plod medsebojnega delovanja pripadnikov in pripadnic skupnosti, ki so v ta namen razvili zapleten **sistem komunikacije** in **simbolov** (tako, da govorimo celo o simbolni naravi kulture). Zato je kultura vedno **skupna** pripadnikom določene skupnosti. Pogosto jo sprejemajo do te mere, da jo imajo za **samoumevno**.

Kultura je obsežen in zapleten sistem življenja določene skupnosti. Posamezni elementi so med sabo **povezani** – sprememba enega elementa zato lahko povzroči spremembe tudi na drugih elementih. Pomislimo samo, kako je npr. uveljavitev prenosnega telefona vplivala na

komunikacijo med ljudmi (že uvodno vprašanje »kako si«, se pogosto spremeni v »kje si«, ljudje postajamo vedno dosegljivi, kar vpliva tudi na možnost zasebnosti itd.).

Poudarili smo že, da se kulture med seboj razlikujejo. Njihovega števila ne moremo natančno določiti. Ocenjujejo, da obstaja na svetu približno 5000 do 6000 jezikov. Iz tega bi lahko sklepali, da je najmanj toliko tudi različnih kultur. Tehnološki dosežki, tehnološke možnosti širjenja komunikacije, mednarodne migracije, globalna ekonomija itd. zmanjšujejo kulturno raznolikost v sodobnem svetu. Po drugi strani pa so sodobne družbe tudi multikulturne, kajti znotraj iste družbe se ljudje razlikujemo po starosti, izobrazbi, etnični oziroma narodnostni pripadnosti, družbenemu statusu (pripadamo različnim slojem) itd. in zato tudi po načinu življenja.

Ena od zelo poenostavljenih delitev kultur (predvsem z vidika komunikacije) je delitev kultur na:

- »**kulture stika**« ali »**tope**« kulture, za katere naj bi bile v večji meri značilne interakcijska in čustvena bližina, pogosta uporaba dotika, pogostejši očesni stiki, pogostejša gestikulacija itd. in
- **kulture »odsotnosti stika**« ali »**hladne**« kulture, za katere naj bi bile značilne čustvena zadržanost, manj neverbalne komunikacije, manj pogosta uporaba dotika itd.

7.2 ETNOCENTRIZEM IN NJEGOV VPLIV NA KOMUNIKACIJO

Glede na to, da je kultura osnova človekovega življenja, ni tako nenavadno, da smo nagnjeni k temu, da druge kulture presojamo z lastnega vidika. Že Grki so ocenjevali pripadnike drugih narodov oziroma ljudstev kot barbore (nekulturne, necivilizirane), Kitajci pa so svojo državo označevali kot Srednje kraljestvo, kar kaže na to, da so se razumeli kot središče sveta in ne kot daljni vzhod, kot jo označujemo mi, ki smo sami sebe očitno postavili v središče. Stališče, ko vse druge kulture ocenjujemo z **vidika lastne kulture**, imenujemo **etnocentrizem**.

V tem smislu pogosto govorimo o »visokih« ali »višjih« in »nižjih« kulturah, čeprav so vse znane kulture kompletne in vsebujejo vse, kar njenim pripadnikom omogoča preživetje. Pogosto enačimo »višino« razvitosti s stopnjo materialnega razvoja in tehnologije in to primerjamo z zahodnoevropskimi ali ameriškimi standardi, čeprav tega razvoja tudi vsi pripadnike teh kultur niso deležni. V zvezi z »nižjimi« kulturami pa nas mediji pogosto obveščajo samo, ko pride do nesreč, vojn in drugih problemov, tako da jih imamo za problematične.

Čeprav je etnocentrizem mogoče razumljiv, pa pogosto vodi v predsodke in **diskriminacijo**, služi tudi kot izgovor za podjarmljanje drugih ljudstev in narodov, kot je bilo npr. v času kolonializma, fašizma, pa tudi drugih vojn, spopadov in zasedb. Tudi sodobni čas se temu očitno ne more izogniti.

Pogosti stiki z drugimi kulturami so povzročili tudi spremembe v miselnosti, v tem, kako jih dojemamo. Včasih čudni običaji se nam zdijo sprejemljivejši in razumljivejši. Stališče, ki ocenjuje obnašanje ljudi v drugih kulturah s stališča teh kultur, imenujemo **kulturni**

relativizem. S tega vidika so vse kulture med sabo enakopravne in zahtevajo enako spoštovanje (v tem primeru govorimo o multikulturalizmu).

Etnocentrizem se izraža v komunikaciji kot:

- **nezanimanje** za pripadnike in pripadnice drugih kultur,
- **neobčutljivost za kulturne razlike**,
- **izogibanje in omejevanje stikov** s pripadniki in pripadnicami drugih kultur (socialna distanca),
- **izražanje sovražnih čustev**,
- **sovražni govor** itd.

Pogosta je **medkulturna pristranskost**, tj. težnja, da pri drugih kulturah ali skupinah prej zaznamo družbeno neodobravano ali manj običajno vedenje kot pri pripadnikih in pripadnicah lastne kulture ali skupine. Tako vedenje jim tudi pripisujemo pogosteje, kot do njega dejansko prihaja. Medkulturna pristranskost pomeni torej tudi vzpostavljanje pozitivnih razlik v korist lastne kulture, svojo kulturo vrednotimo bolj pozitivno kot druge, s tem posredno izboljšamo tudi lastno samopodobo.

7.3 POSEBNOSTI IN OVIRE V MEDKULTURNEM KOMUNICIRANJU

V medkulturnem komuniciranju se srečamo z razlikami v verbalni in neverbalni komunikaciji:

- različni so **jeziki**, prav tako tudi uporaba jezika ali **jezikovna pragmatika**;
- različni so **pomeni govornice telesa** (gestike, mimike itd.);
- različne so predstave o tem, katera (prostorska) **razdalja** je primerna v komunikaciji;
- različna so pravila pri **očesnih stikih**;
- razlike so v izražanju čustev;
- različna so pojmovanja o formalnem/neformalnem vedenju v komuniciranju;
- razlike so že v tem, koliko se uporablja neverbalna komunikacija itd.

Tuj jezik lahko odlično obvladamo, govorimo, razumemo, vendar ni nujno, da v celoti obvladamo **jezikovno pragmatiko**, tj. **kdaj, kaj, kako, komu** nekaj rečemo. Tako na Škotskem npr. ni vljudno spraševati drugih, kdaj in kaj so jedli; na Tajskem ni vljudno javno in odkrito nasprotovati sogovorniku; v Braziliji ni vljudno zahtevati točnosti; pri nas ni vljudno pretiravati z lastno ali tujo hvalo itd.

Veliko **neverbalnih znakov** in **simbolov** je kulturno določenih. Znak s palcem navzgor pomeni v ameriški kulturi, da je nekaj v redu, v mnogih drugih kulturah pomeni vulgarno seksualno povabilo ali nadlegovanje. Severnoameričani se v poslovni komunikaciji počutijo udobno, če stojijo dve dolžini rok narazen, v Južni Ameriki se tudi v poslovnih odnosih bolj približajo drug drugemu. Takšna bližina je v kateri drugi kulturi neznosna; doživljajo jo lahko celo kot agresivnost ali vsaj nadlegovanje.

Severnoameričani so navajeni, da tudi v poslovnih odnosih in pogovorih kaj kmalu preidejo na bolj neformalno vedenje. Azijci zato njihovo vedenje doživljajo in ocenjujejo kot

arogantno, drzno, nevljudno. Mnogim prebivalcem Azije je takšna sproščenost tuja, poudarjene so umirjenost, vljudnost, kar najmanjše izražanje čustev itd.

V kulturah Latinske Amerike, arabskem in mediteranskem svetu so sprejemljivi neposredni očesni stiki in strmenje v oči; v azijskih kulturah je to dovoljeno kvečjemu občasno. Široko odprte oči so na Kitajskem znak strahu ali zamere, v ZDA kažejo na presenečenje ali spraševanje.

Razlikujeta se tudi **intenzivnost** in **način izražanja čustev**. V nekaterih kulturah je nezaželeno izražanje čustev (npr. Japonska), v drugih je čustva dovoljeno izražati v vsej njihovi intenzivnosti.

Takšne razlike bi lahko naštevali skoraj v neskončnost. Če jih ne poznamo, nismo občutljivi zanje, jih dojemamo kot čudne itd., kar prav gotovo predstavlja veliko **komunikacijsko oviro**. Ovira pa ni samo nepoznavanje, ampak tudi že omenjan etnocentrizem, stereotipi in predsodki.

S pripadniki in pripadnicami iste kulture ali subkulture vstopamo v odnose kot osebe z lastnimi osebnostnimi značilnostmi in bolj ali manj predpostavljamo, da med nami obstajajo razlike. V stiku s pripadniki in pripadnicami drugih kultur in subkultur se bolj dojemamo kot predstavniki in predstavnice lastne kulture, enako dojemamo druge. V ospredju niso osebnostne, individualne razlike, ampak **razlike med kulturami**. Nismo torej »jaz« in »ti«, v ospredju so odnosi »mi« in »vi«. Medkulturno komuniciranje **poudari pripadnost** posamezni skupini ali kulturi; v medkulturnem komuniciranju je torej večji poudarek na skupinski, **socialni identiteti**. Pri tem smo navadno bolj pozorni na razlike med kulturami kot na podobnosti med njimi.

Pogosta značilnost medkulturnega komuniciranja je **stereotipno pripisovanje** lastnosti ljudem kot posameznikom in posameznicam na podlagi njihove kulturne pripadnosti. Stereotipi so »slike«, predstave, prepričanja, ki jih imamo o posameznih socialnih skupinah oziroma kategorijah (npr. glede na spol, narodnost, kulturo, barvo kože, vero, starost itd.). Vplivajo na proces predelave informacij o sebi in drugih, na pričakovanja o vedenju drugih skupin itd. V medkulturnem komuniciranju druge v večji meri, kot smo že omenili, dojemamo kot pripadnike in pripadnice teh kultur in manj na podlagi njihovih individualnih značilnosti in posebnosti.

Ena najtežjih ovir v medkulturnem komuniciranju pa so **predsodki**, ki se kažejo v nespoštljivem, netolerantnem in prezirljivem odnosu do drugih in drugačnih. Predsodki potencirajo določene značilnosti ljudi, nujno jih spremlja vrednotenje. Pogosto zaradi njih popačeno dojemamo druge, vplivajo pa tudi na selektivno pozornost: pozorni smo le na tiste vidike vedenja drugega, ki so v skladu z našimi predsodki.

POVZETEK

Medkulturna komunikacija je komunikacija med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam ali subkulturam. Tako ne gre samo za komunikacijo med različnimi osebami, ampak tudi za srečanje bolj ali manj različnih kultur, zato ima medkulturna komunikacija na kateri koli ravni številne posebnosti.

Kultura zajema ideje, prepričanja, stališča, znanja o sebi, drugih, svetu, vzorce vedenja, navade, običaje, jezik/govor, vrednote, norme in materialne proizvode. Kultura se prenaša iz generacije v generacijo in se pri tem tudi spreminja. Proces učenja, sprejemanja kulture imenujemo inkulturacija. Pogosto jo sprejemamo do te mere, da jo imamo za samoumevno. Šele ob srečanju z drugimi kulturami se zavemo, da so navade, geste, dejavnosti itd. samoumevne in vsem razumljive samo v kulturi, ki ji pripadamo.

Ljudje pogosto presojamo druge kulture z lastnega vidika in jih delimo na »višje« in »nižje« kulture. Takšno pojmovanje kulturnih razlik imenujemo etnocentrizem. Etnocentrizem vodi v predsodke in diskriminacijo, služi kot izgovor za podjarmljanje drugih ljudstev in narodov. V komunikaciji se kaže kot nezanimanje za pripadnike in pripadnice drugih kultur, izogibanje in omejevanje stikov z njimi (socialna distanca), neobčutljivost za kulturne razlike, izražanje sovražnih čustev, sovražni govor itd.

Stališče, ki ocenjuje obnašanje ljudi v drugih kulturah s stališča teh kultur, imenujemo kulturni relativizem. S tega vidika so vse kulture med sabo enakopravne in zahtevajo enako spoštovanje.

Medkulturna pristranskost je težnja, da pri drugih kulturah ali skupinah prej zaznamo družbeno neodobravano ali manj običajno vedenje kot pri pripadnikih in pripadnicah lastne kulture ali skupine. Tako vedenje jim tudi pripisujemo pogosteje, kot do njega dejansko prihaja.

V medkulturnem komuniciranju se srečamo z razlikami v verbalni in neverbalni komunikaciji: različnostjo jezikov in jezikovne pragmatike, različnimi pomeni govornice telesa, razlikami v izražanju čustev itd. Nepoznavanje teh razlik, neobčutljivost zanje, dojemanje navad drugih kot čudnih itd. predstavljajo veliko komunikacijsko oviro.

S pripadniki in pripadnicami iste kulture ali subkulture vstopamo v odnose kot osebe z lastnimi osebnostnimi značilnostmi, v stiku s pripadniki in pripadnicami drugih kultur in subkultur pa v ospredju niso osebnostne, individualne razlike, ampak razlike med kulturami. Medkulturno komuniciranje poudari pripadnost posamezni skupini ali kulturi, večji poudarek je na skupinski, socialni identiteti. Pri tem smo navadno bolj pozorni na razlike med kulturami kot na podobnosti med njimi.

Pogosta značilnost medkulturnega komuniciranja je stereotipno pripisovanje lastnosti ljudem kot posameznikom in posameznicam na podlagi njihove kulturne pripadnosti.

Ena najtežjih ovir v medkulturnem komuniciranju so predsodki, ki se kažejo v nespoštljivem, netolerantnem in prezirljivem odnosu do drugih in drugačnih.

VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE IN RAZMISLEK

1. Razložite pojem kultura in pojasnite raznolikost kultur.
2. Opredelite medkulturno komuniciranje in njegove posebnosti.
3. Pojasnite vpliv etnocentrizma na komunikacijo.
4. Kaj je medkulturna pristranskost?
5. S katerimi ovirami se srečamo v medkulturnem komuniciranju? Razložite jih.
6. V medkulturni komunikaciji je večji poudarek na skupinski, socialni identiteti. Razložite, kaj to pomeni in kako vpliva na komunikacijo med pripadniki in pripadnicami različnih kultur.

LITERATURA

- Berlogar, J. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.
- Briggs, A., in Burke, P. *Socialna zgodovina medijev. Od Gutenberga do interneta*. Ljubljana: Sophia, 2005.
- Erčulj, J. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
- Fiske, J. *Uvod v komunikacijske študije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005.
- Goltnik Urnaut, A. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Slovenj Gradec: Šolski center Slovenj Gradec, Višja strokovna šola, 2003.
- Griffin, E. *A First Look at Communication Theory*. Boston: McGraw-Hill, 2003.
- Iršič, M. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo, 2004.
- Jelenc, S. Komuniciranje ugleda podjetja s pomočjo e-poslovanja. Ljubljana: FDV. Diplomsko delo. (online). 2006. (citirano 8. 12. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.ris.org/uploadi/editor/1176449850jelenc-simona.pdf>.
<http://www.najdi.si/charicatures/preview.jsp?cat=Marko&sub=racunalniki&f=0&pic=racunalniki2>.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
- Košnik, B. (*Štiriindvajset*) *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra, d. d., 2007.
- Lamovec, T. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva, 1993.
- Marsen, S. *Communication Studies*. New York: Palgrave Macmillan, 2006.
- Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 2004.
- Price, S. *Communication Studies*. London: Longman, 1997.
- Podnar, K., in Kline, M. *Teoretski okvir korporativnega komuniciranja*. (online). 2003. (citirano 8. 12. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.druzboslovnerazprave.org/media/pdf/clanki/DR44-podnar-kline.pdf>.
- Starc, U. *Učinkovito poslovno komuniciranje prek interneta na primeru Italije in Slovenije*. (online). 2005. (citirano 8. 12. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.studiolan.si/2bMMslo.doc>.
- Škarić, I. *V iskanju izgubljenega govora*. Ljubljana: Šola retorike, 1999.
- Trenholm, S. *Thinking through Communication*. Boston: Allyn and Bacon, 1999.
- Ule, M. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005.
- Ule, M., in Kline, M. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996.
- Vreg, F. *Sporazumevanje živih bitij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1997.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'