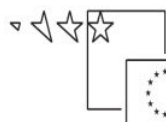




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

POSLOVNO KOMUNICIRANJE

IRIS FINK
ANITA GOLTNIK URNAUT
DARKO ŠTEVANČEC

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

Avtorji:

mag. Iris Fink, univ. dipl. soc. pedagog.
Poglavja: 5, 6, 7, 8
EKONOMSKA ŠOLA NOVO MESTO
Višja strokovna šola

dr. Anita Goltnik Urnaut, univ. dipl. psih.
Poglavja: 1, 2, 3
ŠOLSKI CENTER SLOVENJ GRADEC
Višja strokovna šola

dr. Darko Števančec, univ. dipl. psih.
Poglavji: 4, 8
EKONOMSKA ŠOLA MURSKA SOBOTA
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:
doc. dr. Justina Erčulj, prof. ang. in slov. jezika

Lektorica:
Liljana Vovk, prof. slov. j., dipl. bibliot.

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

005.57(075.8)(0.034.2)

FINK, Iris, 1968-

Poslovno komuniciranje [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik
/ Iris Fink, Anita Goltnik Urnaut, Darko Števančec. - El. knjiga. -
Ljubljana : Zavod IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Ekonomist,
Poslovni sekretar / Zavod IRC)

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

ISBN 978-961-6820-42-4

1. Goltnik Urnaut, Anita 2. Števančec, Darko
249245184

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2009

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	UVOD	3
2	OSNOVE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA.....	5
2.1	OSNOVNI POJMI.....	6
2.2	VRSTE KOMUNIKACIJ	9
2.2.1	Posredna in neposredna komunikacija	10
2.2.2	Enosmerna in dvosmerna komunikacija.....	11
2.2.3	Verbalna in neverbalna komunikacija	12
2.2.4	Znotrajosebno in medosebno komuniciranje.....	12
2.3	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	15
2.3.1	Namen poslovnega komuniciranja	16
2.3.2	Prednostne naloge poslovnega komuniciranja	18
2.3.3	Cilj in strategija poslovnega komuniciranja	18
2.3.4	Vrste poslovnega komuniciranja	19
2.3.5	Uspešnost poslovnega komuniciranja	20
2.3.6	Učinkovitost poslovnega komuniciranja	20
2.3.7	Ovire učinkovite komunikacije	20
2.3.8	Etika komuniciranja.....	24
2.4	KOMUNICIRANJE KOT VPLIVANJE.....	29
2.5	KOMUNIKACIJSKI MODEL IN PROCES.....	41
2.5.1	Modeli komuniciranja	41
2.5.2	Proces komuniciranja	43
2.5.3	Motnje v procesu komuniciranja	48
2.5.4	Komunikacijske mreže	48
2.6	POVZETEK POGLAVJA	49
3	OSEBNI IN PSIHODINAMIČNI VIDIK KOMUNIKACIJE.....	52
3.1	OSEBNOST UDELEŽENCEV KOMUNIKACIJE.....	53
3.1.1	Temperament	53
3.1.2	Značaj	55
3.1.3	Telesna konstitucija	55
3.1.4	Sposobnosti.....	56
3.1.5	Dinamična komponenta osebnosti.....	56
3.2	ZNANJE	58
3.3	ČUSTVA	59
3.4	SPOL.....	59
3.5	SITUACIJSKI FAKTORJI.....	60
3.6	KULTURA	60
3.7	ZAZNAVANJE	63
3.8	UPORABA OSEBNIH IN BREZOSEBNIH SPOROČIL	66
3.9	PSIHODINAMIČNI VIDIK KOMUNIKACIJE.....	68
3.9.1	Izražanje notranjih stanj.....	68
3.9.2	Razlaganje opaženega.....	68
3.9.3	Vpliv poznavanja našega vedenja na komunikacijo.....	68
3.9.4	Vpliv psihičnih stanj na komunikacijo	70
3.9.5	Strah pred komuniciranjem	71
3.9.6	Obrambni mehanizmi in komunikacija	72
3.10	POVZETEK POGLAVJA	74
4	KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE.....	76
4.1	PODPORNE TEHNOLOGIJE	76
4.2	POVEZOVALNE TEHNOLOGIJE	77
4.3	POVZETEK POGLAVJA	79
5	BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU ...	80
5.1	BESEDNO KOMUNICIRANJE	80

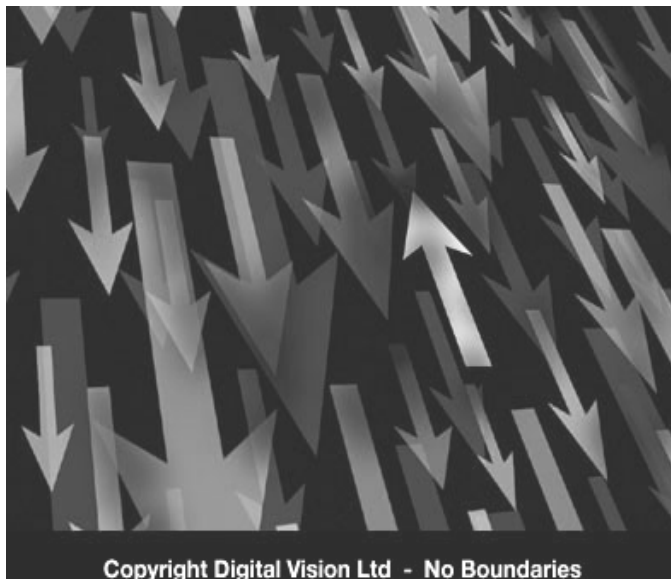
5.2	NEBESEDNO KOMUNICIRANJE	80
5.2.1	Govorica telesa.....	81
5.2.2	Govor	83
5.2.3	Zunanji videz.....	84
5.3	POVZETEK POGLAVJA	86
6	PISNO KOMUNICIRANJE	87
6.1	NAČRTOVANJE PISNEGA SPOROČANJA	88
6.2	SNOVANJE PISNIH SPOROČIL	88
6.3	OBLIKA PISNIH SPOROČIL	91
6.4	KREATIVNO PISANJE.....	93
6.5	ELEKTRONSKO PISNO KOMUNICIRANJE	94
6.6	POVZETEK POGLAVJA	95
7	NASTOPI IN PREDSTAVITVE	96
7.1	RETORIKA	96
7.2	NASTOPI IN PREDSTAVITVE.....	97
7.2.1	Načrtovanje predstavitve.....	98
7.2.2	Priprava na izvedbo.....	101
7.2.3	Izvedba predstavitve	102
7.2.4	Analiza napak.....	106
7.3	POVZETEK POGLAVJA	108
8	APLIKACIJE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU	110
8.1	EKSTERNO IN INTERNO KOMUNICIRANJE	110
8.2	POSLOVNI RAZGOVOR.....	111
8.2.1	Poslušanje.....	111
8.2.2	Spraševanje	113
8.2.3	Govorjenje.....	114
8.2.4	Redni letni razgovor.....	115
8.2.5	Telefonski poslovni razgovor.....	119
8.3	POSLOVNI SESTANEK.....	121
8.4	POSLOVNA POGAJANJA.....	126
8.5	POVZETEK POGLAVJA	128
9	LITERATURA	130

1 UVOD

Komunikacija je dejavnost, ki se ji ne moremo izogniti in jo opravljamo bolj ali manj uspešno skozi celo življenje. Vsa naša razmišljanja, ki jih premlevamo sami zase ali pa jih sporočimo svojim bližnjim, sodelavcem, znancem in neznancem, predstavljajo komunikacijo.

Različne oblike komuniciranja zavzemajo veliko večino človekovega življenja, vse od prvega joka naprej. Komunikacija je izjemno pomembna za razvoj otroka, saj človekova osebnost ni le genetsko zasnovana; je tudi pridobljena oz. oblikovana v intenzivnih medosebnih odnosih s pomočjo medsebojne komunikacije med ljudmi.

V tem gradivu boste spoznali osnovne pojme s področja komuniciranja ter vrste in načine komuniciranja. Izvedeli boste, kaj je poslovno komuniciranje, spoznali njegove funkcije, namen, cilje in posebnosti, se seznanili, kako s komunikacijo vplivamo na druge. Videli boste različne komunikacijske modele in spoznali proces komuniciranja.



Poglavje o osebnem in psihodinamičnem vidiku komuniciranja vam bo pomagalo razumeti, katere osebnostne lastnosti, socialni, kulturni in demografski dejavniki, duševni pojavi in procesi vplivajo na oblikovanje in razumevanje sporočil.

Seznani se boste z osnovnimi komunikacijskimi spretnostmi, kot so poslušanje, učinkovito spraševanje, govorjenje, argumentiranje in ravnanje z ugovori.

Pridobili boste tudi veščine v uporabi sodobnih komunikacijskih tehnologij.

V poglavju o besednem in nebesednem komuniciranju se boste seznanili s posebnostmi besedne in nebesedne komunikacije, razlikovali različne pomene govornice telesa ter se naučili prepoznavati napake v svojem stilu komuniciranja ter v stilu drugih.

V vsebinah o pisnem komuniciranju boste spoznali pravila in pomen pisnega komuniciranja v poslovnem svetu, stile poslovnega sporočanja in se pri tem posebej dotaknili poslovnega pisma. Ugotavljali boste prednosti in slabosti elektronskega poslovnega sporočanja.

Usposabljali se boste za učinkovito vodenje poslovnih razgovorov in sestankov. Spoznali boste veščine dobrih komunikatorjev v prodaji in poslovnih pogajanjih.

Spretnost uspešnega komuniciranja je življenjsko pomembna spretnost, katere osnovni namen je biti razumljen tako v vsakdanjem življenju pri sporazumevanju v družini, v prijateljskem krogu, v stiku s sodelavci, kot tudi v poklicnih situacijah, ko smo v vlogi poslovneža, prodajalca, pogajalca, svetovalca, učitelja.

Komuniciranje je najzahtevnejša človekova dejavnost, vanjo je vključeno celotno človekovo telo (prsti na nogah, bitje srca, vsa čutila, roke ...), celoten fizični, umski in čustveni potencial.

Osnovne sposobnosti komuniciranja – nujne za preživetje so verjetno prirojene – jok ob lakoti in utrujenosti, smeh in spakovanje ob različnih notranjih občutjih. Sposobnosti zrele komunikacije se je potrebno naučiti.

Poznavanje osnovnih zakonitosti komunikacijskega procesa je osnova za našo uspešnost v medsebojnem sporazumevanju. Človekova govorica je sicer dobro razumljiva, v sklopu zapletenih medosebnih odnosov in v obremenilnih okoliščinah, ki jih pred nas postavlja življenje, pa nima enoznačnega pomena. Zato je še posebej pomembno, da spoznamo pravila uspešnega komuniciranja in jih uporabljamo tako v poklicnem kot v zasebnem življenju.

Poslovno komunikacijo pogosto primerjajo s krvnim obtokom v organizmu in jo označujejo kot vir življenjske energije. Omogoča načrtovanje, začetek in izvedbo poslovne dejavnosti ter doseganje ciljev organizacije.

Najpogostejša vrsta poslovne komunikacije je poslovni razgovor, ki je lahko oseben ali pa zajema uporabo komunikacijske tehnologije (telefon, mobilni telefon, internet s programi za prenos glasu ...), sledijo poslovni sestanki, predstavitve in pogajanja. Poslovna komunikacija je ciljno naravnana, od vsakdanjega komuniciranja se loči po svojem namenu.

Uspešna poslovna komunikacija pomembno prispeva k uspešnemu poslovanju.



2 OSNOVE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

V uvodnem poglavju boste spoznali osnovne pojme s področja komuniciranja, razlike med vsakdanjim komuniciranjem in poslovno komunikacijo ter med medosebnim komuniciranjem in retoriko, izvedeli boste, katere vrste in načini komuniciranja obstajajo in v katerih situacijah jih je dobro uporabiti.

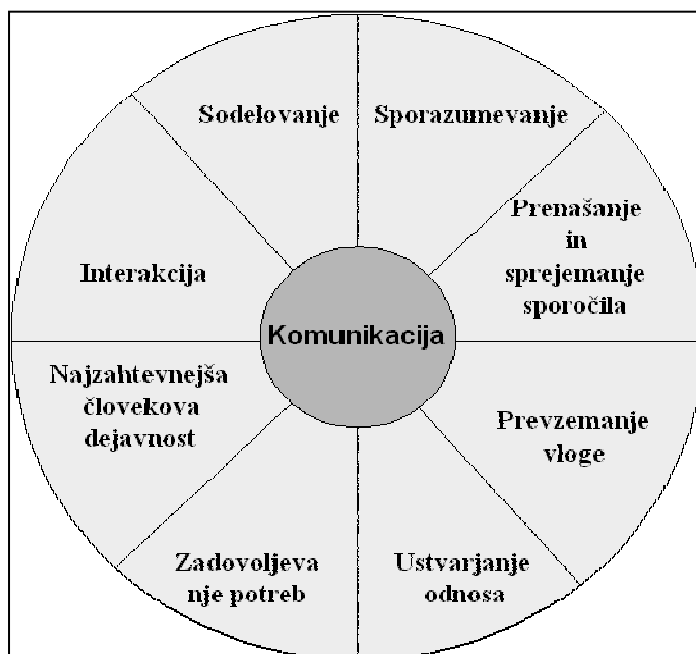
Spoznali boste osnovne zakone komuniciranja, nove smernice v sporazumevanju, se podrobneje seznanili z različnimi vidiki medosebne komunikacije ter načini učenja medosebne komunikacije.

Danes si ne moremo predstavljati življenja brez povezovanja in sodelovanja z drugimi ljudmi. Le redki so sposobni vse svoje osnovne potrebe zadovoljevati povsem samostojno in preživeti kot Robinzon, večina pa nas potrebuje nenehne stike in sodelovanje z bližnjimi, izvajalci najrazličnejših storitev, željni smo pridobivati novo znanje, biti informirani, dobiti potrditev s strani drugih. Osnova temu povezovanju in izmenjavi pa je komunikacija.

Večinoma se gibamo v neki družbi ljudi, se z njimi pogovarjamo, smejemo ali prepiramo, jih ignoriramo, poučujemo, sprašujemo ... Danes bolj kot kadarkoli prej velja trditev, da je »človek družbeno bitje«. Vsi procesi zadovoljevanja naših potreb pa so povezani z drugimi, zato je sposobnost uspešnega sporazumevanja vedno bolj pomembna.

V poklicu skoraj ni delovnega mesta, ki bi bilo popolnoma neodvisno od drugih in ni zaposlenega, ki bi lahko opravljal svoje delo povsem brez sporazumevanja z drugimi.

Komunikacija je osnova razvoja, napredka, pa tudi uničevanja. Lahko bi rekli, da je od komunikacije odvisen naš obstoj. Predstavlja povezavo med ljudmi.



Slika 1: Kaj je komunikacija

Vir: Lasten

Pomen komunikacije za človeka poudarja Brajša (1993) s trditvijo: »Človek je otrok pogovora«.

Vpliv okolja deluje na zarodek že v prenatalnem obdobju, predvsem pa po rojstvu. Prvo komunikacijsko okolje za otroka je njegova družina, to se kasneje razširi na šolo, vrstnike in druga pomembna interpersonalna okolja. Raziskovalci so uspeli potrditi povezavo med količino in kvaliteto interpersonalne komunikacije in psihomotoričnim razvojem otroka. Otroci, ki so deležni pogoste spodbudne, neposredne in udobne komunikacije, prej shodijo, prej spregovorijo in so po podatkih raziskovalcev manj bolni. Pomembno vlogo ima pogovor pri razvoju možganov, osebnosti in še posebej pri razvoju identitete.

Eden izmed pogostejših odgovorov na vprašanje »Kaj je v razvoju človeka najbolj vplivalo, da je postal homo sapiens?« je »Sposobnost sporazumevanja!« (Birkenbihl, 1992).

Psihologi ugotavljajo, da je uspeh v življenju le v majhni meri (12,5 %) odvisen od mentalne inteligentnosti in v veliko večji meri od spretnosti ravnanja z ljudmi (87,5 %).

Le redki se v svojem izobraževanju sistematično učijo spretnega ravnanja z drugimi, najpogosteje se medosebne komunikacije učimo s posnemanjem (starši, bratje, učitelji), pri čemer hitreje prevzamemo napačno vedenje (kričanje, ignoriranje, molčanje ...). Vendar pa imamo možnost, da postanemo v komuniciranju **boljši**. Izboljševanje komunikacije temelji na spoznavanju svojih potencialov, vrlin in veščin. Uspešna komunikacija je zahtevnejša, kot si mislimo, saj je ne moremo spremeniti, dokler ne spremenimo sebe. Obvladovanje umetnosti komuniciranja je ključ do uspeha v politiki, poslovnem svetu, izobraževanju, družini in dvorjenju (Brajša, 1993).

2.1 OSNOVNI POJMI

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli in informacije, sporazumevati se.

Pojem »komunicirati« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni sodelovati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet, deliti.

Komunikacija lahko najenostavneje definiramo kot **proces**, v katerem se posreduje informacija od nekega oddajnika do prejemnika (Nastran-Ule, 1992, v: Tušak in Tušak, 2003). Celoviteje jo lahko opredelimo kot **interakcijo** med oddajnikom in sprejemnikom, kar pomeni, da sta poleg oddajanja pomembna še procesa sprejemanja in vzpostavljanja odnosa.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994) je beseda komunicirati opredeljena kot »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa kot »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo«.

Možina (1998) opredeljuje komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem. V komuniciranju se odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja pri razumevanju dveh oseb.

Komunikacija ni le govorjenje, ki je najbolj znana oblika komuniciranja, ampak je mnogo več – tudi pisno komuniciranje in pogosto spregledan del – nebesedno sporazumevanje.

Novak (2000) meni, da komuniciranje v najširšem smislu pomeni kakršnokoli verbalno ali neverbalno vedenje ene osebe, ki ga zaznava druga oseba.

Interpersonalna komunikacija je komunikacija med posamezniki ali v majhnih skupinah, kjer lahko poteka sporazumevanje iz oči v oči.

Opis interpersonalne komunikacije je dobro zajet v stavku (Laswell, v Brajša, 1993):

»Kdo	(pošiljatelj sporočila)
komu	(prejemnik sporočila)
kaj sporoča,	(vsebina sporočila)
s katerim sredstvom	(kanal)
in s kakšnim učinkom?«	(vpliv)

Umetnost komunikacije je BITI RAZUMLJEN (tako v vsakdanjem sporazumevanju v družini, v odnosih s prijatelji, še posebej v vlogi vodje, učitelja, svetovalca, pri vzpostavljanju in vzdrževanju poslovnega odnosa).

Interpersonalna komunikologija je veda, ki se ukvarja s problematiko medosebnega komuniciranja – komuniciranja »iz oči v oči« znotraj manjših primarnih skupin (družina, šola, podjetje, manjše družbene skupnosti). Je pomembna znanstvena veda, ki se uporablja na področjih svetovanja, terapije, menedžmenta in politike.

Splošna komunikologija zajema posredno oz. sekundarno komunikacijo, kot so množična, medijska, javna, žurnalistična in politična komunikologija.



Poslovno komuniciranje je podmnožica splošnega komuniciranja, ki je ciljno in gospodarno naravnano in je stalno prisotno v vseh poslovnih procesih (Prevodnik, 2005). Ker pa v poslovnem komuniciranju sodelujejo posamezniki, ki v komunikaciji oblikujejo medosebne odnose in vplivajo drug na drugega, lahko rečemo, da je pomembna sestavina uspešnega poslovnega komuniciranja uspešno medosebno komuniciranje.

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, ki dosega svoje cilje s strategijo (ustrezno vsebino, urejenostjo in sredstvi). Učinkovito poslovno komuniciranje je pogoj za uspešnost v poklicih, kjer gre za delo z ljudmi (Možina et al., 2004).

Od družbenega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je **ciljna dejavnost**, namenjena postavljanju in doseganju za podjetje koristnih rezultatov.

Ključno vlogo v poslovni komunikaciji imajo menedžerji, podjetniki in drugi strokovnjaki v poslovnih sistemih. V podjetjih se odvija poslovna komunikacija z namenom, da menedžerji informirajo sodelavce, da pridobivajo koristne informacije, da vplivajo na poslovne stranke, konkurenco in poslovne skupine izven svojega podjetja.

Komunikacija v ožjem smislu (govorjenje, pisanje, branje, poslušanje) zajema okoli 75 % delovnega časa menedžerjev. Komuniciranje v najširšem smislu pomeni, da **komuniciramo ves čas**, saj nekomunicirati sploh ni možno.

Tržno komuniciranje je za podjetja zelo pomembno. Njegove naloge so informiranje, poučevanje, vzgajanje, prepričevanje odjemalcev in vplivanje na njihove odločitve. Obsega ekonomsko propagando (oglaševanje), osebno prodajanje, pospeševanje prodaje, publiciteto in odnose z javnostmi.

Podjetje trženjsko komunicira predvsem s svojimi odjemalci in dobavitelji, hkrati pa tudi s konkurenti in drugimi dejavniki v okolju.

Odnosi z javnostmi so v zadnjem času deležni vedno večje pozornosti, na splošno jih lahko opredelimo kot upravljanje komuniciranja, odnosov in interesov med organizacijo in njenimi

javnostmi, z namenom doseči medsebojno razumevanje, podporo, dobre odnose in ugled organizacije.

Javnosti so skupine in posamezniki, ki vplivajo na organizacijo ali pa organizacija vpliva nanje. Delimo jih na: interne javnosti (zaposleni, vodstvo, potencialni oz. nekdanji zaposleni), finančne javnosti (banke, borze, delničarji), medije, vplivne javnosti (parlament, vlada, občinski svet), poslovne partnerje.

»**Retorika** je veščina prepričevanja. Nikakor ni umetnost lepega govorjenja. Razvija moč vplivanja na ljudi« (Žmavc, v: Zidar Gale, 2007, 15). Aristotel, utemeljitelj retorike, je menil, da gre za umetnost, kako v vsaki zadevi odkrijemo in nato uporabimo vsa dosegljiva sredstva prepričevanja. Od medosebne komunikacije se razlikuje po tem, da izhaja iz želje po zmagi, saj nas retorično prepričevanje vodi v konflikt, v medosebnem komuniciranju pa je v ospredju sodelovanje, cilj skupno soglasje, skupna rešitev; prisotna je vzajemnost (Zidar Gale, 2007). V komunikaciji se pojavljajo nekatera splošna načela, njihovo poznavanje in upoštevanje pa prispeva k učinkoviti komunikaciji.

Informacija v širšem pomenu zajema misli, znanje, ideje, vrednote, čustva ... **Podatek** je golo dejstvo, simbol za neko vsebino. Informacija je že obdelan podatek, ki ima za uporabnika neko vrednost. Informacija je nekaj, kar posameznik, skupina ali organizacija sprejema iz okolja oz. oddaja v okolje in jim pomaga, da se okolju prilagajajo; vse, kar omogoča zmanjševanje negotovosti pri odločanju in je namensko sporočilo nekomu. Med posredniki se informacija posreduje s pomočjo **simbolov**. Najpogostejši simboli komuniciranja so besede, pomemben del pa predstavljajo neverbalni simboli.

ZAKONI KOMUNICIRANJA (po Paloaltovska šoli; Watzlawick, 1982, v: Kompare et al., 2001):

1. Nemogoče je nekomunicirati.
2. Vsaka komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik.
3. Problem izhodiščne točke (interpunkcije) dogodkov.
4. Komunikacija lahko poteka na digitalen in/ali na analogen način.
5. Komunikacija poteka na simetričen in/ali komplementaren način.

Nekomunicirati ni mogoče, saj komuniciramo že s svojo navzočnostjo v odnosu. Značilnost vedenja je, da se ni mogoče »nevesti«, prav tako pa je s komunikacijo. Tudi ko »ne komuniciramo« (molčimo, nekomu obrnemo hrbet), sporočamo. Drugim na ta način povemo, da jih odklanjamo, da nočemo imeti stikov z njimi, da jih ne sprejemamo ...

Vsaka komunikacija ima svoj vsebinski vidik; to je informacija, ki jo nekdo sporoča. Npr. vodja reče zaposlenemu: »Danes je že sredo.« Zaposlenemu pove, kateri dan je, dejansko pa mu sporoča, da ga skrbi, ali bo poročilo končano do zahtevanega roka do konca tedna in pokaže na hierarhičen odnos med njima, kar predstavlja **odnosni vidik komunikacije**.

Udeleženci komunikacije imamo različna prepričanja o tem, kdaj se je komunikacija začela oz. kdaj se je pojavil spor. Skladno s tem ravnamo in komuniciramo, kot da so začetki oz. vzroki popolnoma različni. Zaposleni meni, da ga vodja priganja pri pisanju poročila in mu gleda pod prste, kar mu zameri in se začne braniti. Zanj se je konflikt pojavil v trenutku, ko ga je vodja opozoril, da je že sredo. Za vodjo pa je izhodišče komunikacije situacija pri oddaji prejšnjega poročila, ki je prišlo z zamudo in ga ni bilo mogoče vključiti v skupno poročilo podjetja. **V komunikaciji je torej težavno določiti izhodiščno točko.**

Logična ali digitalna komunikacija je natančna, enoznačna, označuje vsebino sporočila, razumejo jo vsi enako. Za posredovanje informacij se uporabljajo znaki, ki imajo določen pomen. Besedno komuniciranje zajema besedne simbole, ki jih udeleženci komunikacije zaradi splošnih jezikovnih pravil razumejo enako.

Analogna komunikacija temelji na podobnostih – skuša označevati pomen tako, da izpostavlja podobnost. Vsebuje analogije – posredna in prenesena sporočila, ki jih razumemo na različne načine. Za posredovanje informacij uporabljamo znake, ki omogočajo približno oz. posredno predstavo. Tak značaj imajo nebesedna komunikacija ter govorne prisposobe in metafore.

V praksi skorajda ne srečamo enoznačnih sporočil; dež dojame planinec drugače kot kmet, ki ga skrbi pridelek zaradi suše. Kot primer si oglejmo poved: »Plača znaša 900 EUR.« Pove nam vsoto (digitalni del), ki jo nekdo prejme za opravljeno delo in pričakujemo, da bodo vsi poslušalci ta podatek enako razumeli. Odvisno od konteksta pa ga lahko razumejo različni udeleženci povsem drugače – nekdo ga razume kot mamljivo ponudbo, drugi pa bo pomislil, da mu tak dohodek ne bi zadostoval za udobno življenje (analogno).

Vodja s sodelavci pri skupni rekreativni vadbi ali drugi skupni prostočasni aktivnosti komunicira na enakovreden (**simetričen**) način, v službeni situaciji pa upošteva pravila vedenja v poslovni komunikaciji in komunicira **na komplementaren** način.

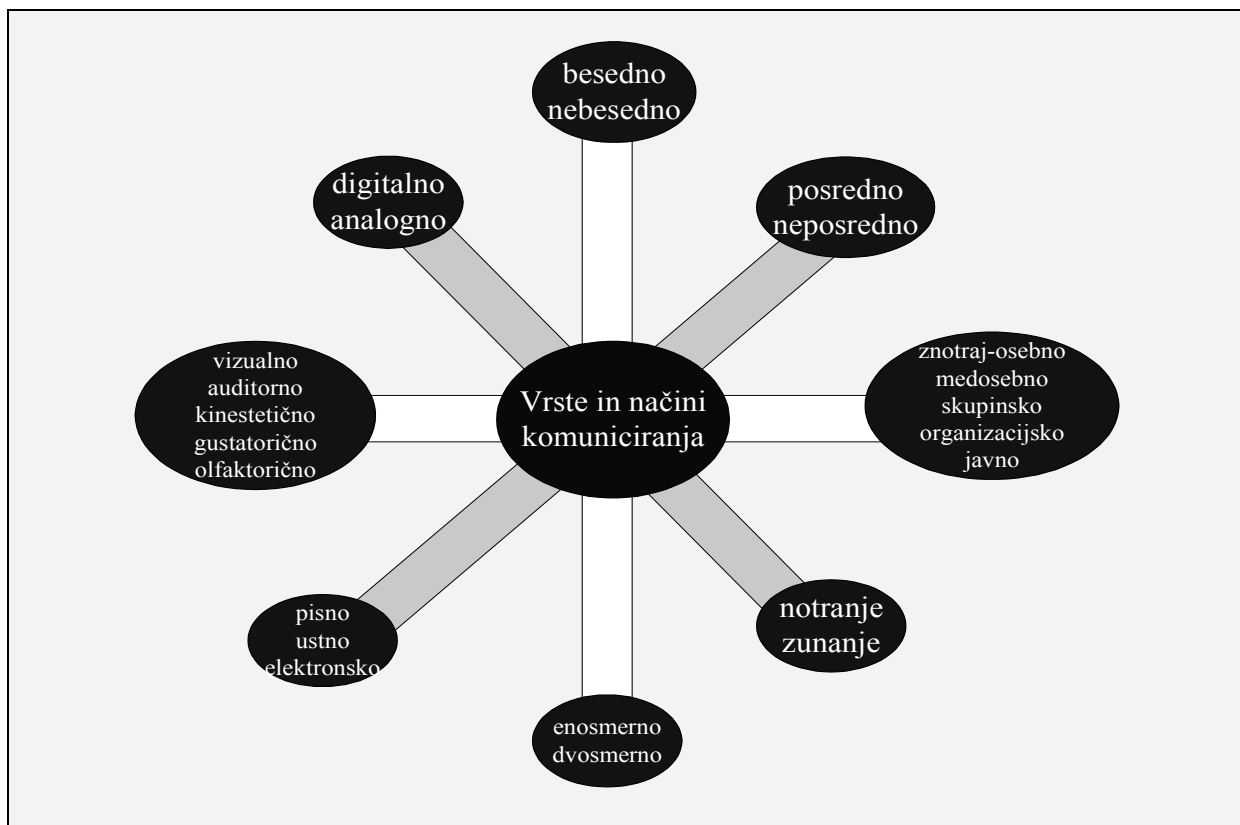


Za vsak zakon komuniciranja poiščite konkreten primer iz poslovne ali vsakdanje prakse.

2.2 VRSTE KOMUNIKACIJ

Komunikacije lahko razdelimo glede na različne kriterije:

- glede na **obliko** oz. uporabljene simbole ločimo besedno in nebesedno komuniciranje;
- glede na **razdaljo** med udeleženci ločimo neposredno ali direktno (iz oči v oči) in posredno ali indirektno komuniciranje (na daljavo, preko telefona, faksa, dopisov);
- glede na **smer** sporazumevanja ločimo enosmerno, dvosmerno in večsmerno komuniciranje;
- glede na **udeležence** v komunikacijskem procesu in glede na uporabljene **poti**, po katerih sporočila potekajo, so oblike naslednje:
 - intraosebno ali intrapersonalno komuniciranje (posameznik komunicira sam s seboj, s svojim notranjim govorom kritizira sam sebe, misli v besedah, podobah);
 - medosebno ali interpersonalno komuniciranje (neposredno komuniciranje med dvema ali več osebami – pogovor, sestanek);
 - skupinsko komuniciranje (skupine ljudi komunicirajo med seboj);
 - organizacijske komunikacije (so predvidene s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev);
 - javno komuniciranje (komuniciranje prek sredstev množičnega obveščanja – medijev, informativno, povezovalno in izobraževalno komuniciranje);
- glede na **modaliteto** oz. vrsto zaznavnega kanala ločimo: vizualno, avditorno, kinestetično, olfaktorno in gustatorno komunikacijo (prejemniki so lahko vid, sluh, površina telesa, voh in okus).



Slika 2: Delitev komuniciranja
Vir: Lasten

2.2.1 Posredna in neposredna komunikacija

Pogoste so situacije, ko je urejanje zadev možno le z osebnim sporazumevanjem. Medosebni odnos, ki se zgradi med dvema oseba v komunikaciji, je zelo pomemben in ima velik vpliv na izid pogovora. Neposredna (direktna ali osebna) komunikacija predstavlja najbogatejši komunikacijski kanal, saj poleg besednega sporazumevanja omogoča zaznavanje celotnega spektra nebesedne komunikacije. Med neposredno oz. osebno komunikacijo štejemo: poslovni razgovor, razgovor v večji ali manjši skupini ljudi, poslovni sestanek.

Prednosti osebne komunikacije so:

- hitrost potovanja sporočila;
- možnost, da takoj ugotovimo, ali je sporočilo prispelo do sprejemnika;
- povratna informacija o tem, kako je sprejemnik sporočilo razumel.

Slabosti osebne komunikacije so:

- večja poraba časa in denarja;
- v organizacijo komunikacije vključimo več ljudi;
- v osebni kontaktu lahko močna čustvena obremenjenost bistveno zmanjša uspeh.

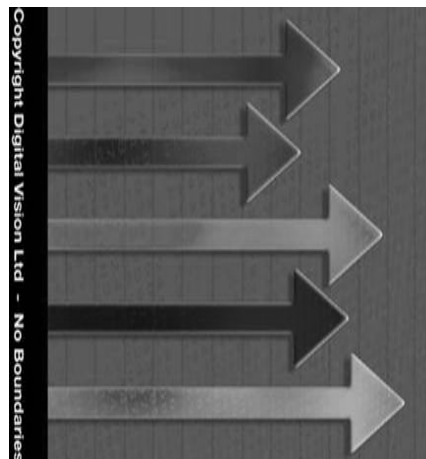
Posredna (nedirektna ali neosebna) komunikacija pomeni vsakršno sporazumevanje, pri katerem uporabljamo posredno komunikacijsko pot. Komuniciramo preko telefona, elektronske pošte, telefaksa, s pomočjo pisem in ostalih pisnih sporočil.

2.2.2 Enosmerna in dvosmerna komunikacija

Enosmerna komunikacija izzove medsebojno reagiranje udeležencev komunikacije, vendar je ta vpliv le enosmeren – od govorca k poslušalcu. Povratne komunikacije ni, ne razvije se dialog.

Prednost enosmernega sporočanja je v njegovi učinkovitosti. V kratkem času lahko posredujemo več informacij, ki so lahko tudi bolj urejene. Daje videz urejenosti.

Pomanjkljivost enosmernega komuniciranja pa je v njegovi uradni in direktivni naravnosti, kar pomeni, da je neustrezno v situaciji, ko želimo druge pridobiti k sodelovanju. Pojavljajo se težave zaradi drugačnega zaznavanja, zahteva več priprave, manj je ogrožajoča za pošiljatelja, prejemnik se lahko počuti nemočnega.

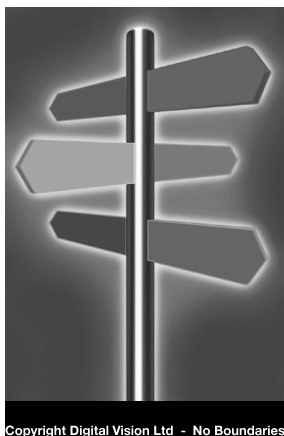


Ločimo lahko med tremi vrstami enosmerne komunikacije (Brajša, 1994):

- vsiljena komunikacija: v primeru, ko ima korist le govorec;
- lažna komunikacija: komunikacija ne izzove reakcije sogovorca in nanj nima vpliva, (ni niti medsebojnega reagiranja niti medsebojnega vplivanja), v pogovoru se stik ne vzpostavi, takšno komuniciranje je samo sebi namen;
- reaktivna komunikacija: izzove medsebojno reagiranje, ne pa tudi vplivanja, zato s tovrstno komunikacijo ne dosežemo želenih rezultatov.

Dvosmerna komunikacija pomeni, da reagirata oba govorca, vpliv pa je vzajemen. V takšnem pogovoru poslušamo, razmišljamo in govorimo.

Sporazumevanje poteka vselej v dve smeri ali več (odvisno od števila sogovornikov), kadar poteka komunikacija v eni smeri, pa govorimo o sporočanju.



Dvosmerna komunikacija je kompleksnejša, traja dlje časa in je na zunaj manj urejena.

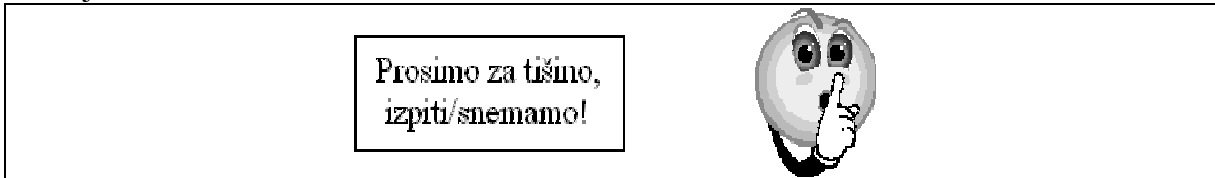
Prednost je v tem, da pošiljatelj takoj dobi povratno informacijo, ki vpliva na nadaljnje oblikovanje sporočil. Zaradi možnosti dopolnjevanja in pojasnjevanja pomenov je točnejša, ni potrebno tako natančno načrtovanje kot pri enosmerni komunikaciji. Prejemnik se počuti vključenega v komunikacijo.

Pomanjkljivosti: zahteva več časa, navidezno je manj urejena, pošiljatelj je bolj izpostavljen.

Večsmerno komuniciranje zasledimo na sestankih, kjer vsak udeleženec prispeva svoj del. Je dolgotrajnejše, osnovna prednost pa je ustvarjalnost. Komuniciranje med več udeleženci mora nekdo usmerjati, da ne pride do nesporazumov.

2.2.3 Verbalna in neverbalna komunikacija

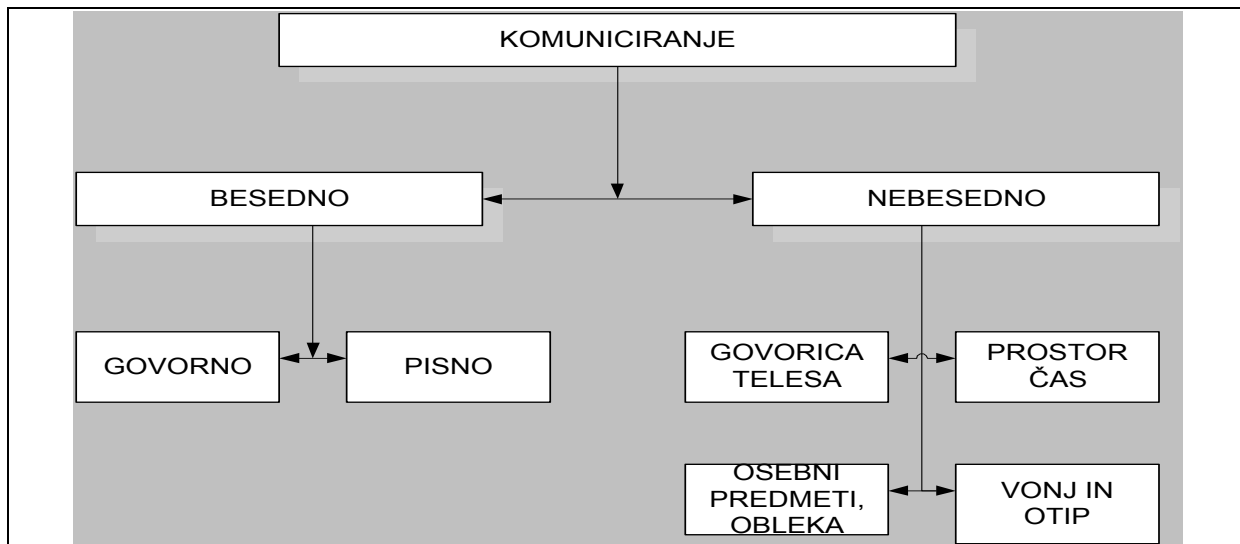
Komunikacijo najpogosteje delimo na verbalno in neverbalno. Komuniciramo lahko z besedami ali brez njih. Usklajenost besedne in nebesedne komunikacije vpliva na uspešnost komunikacije. To, kar govorimo, se mora ujemati s tistim, kar sporočamo z znaki in vedenjem.



Slika 3: Besedno in nebesedno sporočilo

Vir: Lasten

Besedno komuniciranje delimo na ustno in pisno, nekateri avtorji pa so mnenja, da lahko elektronsko sporočanje razumemo kot posebno vrsto besednega komuniciranja. Nebesedno komunikacijo sestavljajo govorica telesa z vsemi kretnjami, mimiko, držo, govorico glasu; vedenje osebe v prostoru in času, uporaba predmetov in obleke ter posameznikov vonj oz. okus.



Slika 4: Načini sporočanja glede na obliko

Vir: Možina et al., 2004, 55

2.2.4 Znotrajosebno in medosebno komuniciranje

Znotrajosebno ali intraosebno komuniciranje zajema posameznikovo razmišljanje v podobah, besedah, pogovor s samim seboj. V zgodnjem otroštvu daje otrok sam sebi glasna navodila, ki jih kasneje ponotranji in postanejo njegov »notranji glas«. Pogosto tudi odrasli pri raznih opravilih z govorom dajemo navodila sami sebi in na ta način povečamo koncentracijo.

PRIMER:

Sara Isakovič je po osvojeni srebrni medalji v Pekingu 2008 v intervjuju za nacionalno televizijo opisala, kaj si govori med plavalno tekmo: »Med plavanjem si govorim: zdaj bo prvi obrat, mirno, delaj močne zavesljaje, drugi obrat izvedi mirno in tekoče, povečaj frekvenco zavesljajev, tretji obrat izvedi natančno in še povečaj število zamahov ...«

Medosebno ali interpersonalno komuniciranje zajema vse poslovno in vsakdanje sporazumevanje med dvema ali več osebami (v majhni skupini).

Intrapersonalno ali medosebno komuniciranje se nanaša na sporazumevanje med dvema ali več osebami in zajema naslednje vidike:

- **vsebinski** (prenašanje vsebine, informiranje),
- **odnosni** (pove, kdo ima glavno besedo),
- **izrazni** (izraža zaskrbljenost ali moč, čustva),
- **vplivni** (reakcija, ki jo spodbudi sporočilo).

PRIMER:

Vodja reče zaposlenemu: »Ura je petnajst minut čez sedem.« S to povedjo zajame naslednje pomene: več kot 7, kot nadrejeni kontroliram čas prihoda na delo, nisem zadovoljen, ne zamujaj več. Vsebina sporočila je informacija o kronološkem času v trenutku pogovora. Ker to pove zaposlenemu, ko le-ta prihiti mimo glavnega vratarja v upanju, da nihče ne bo opazil njegove zamude, poudari, da kot vodja opravlja tudi nadzor, poudari svoj nadrejeno vlogo in odnos med njim in zamudnikom. Način, kako ogovori zaposlenega, odseva čustvo jeze, kar predstavlja izrazni vidik. S svojo pripombo sproži reakcijo: opravičilo, takojšen začetek dela zaposlenega, manj zamujanja v prihodnosti.

V vsaki komunikaciji zlahka opazimo vsebinski vidik, ki zajema vsebino prenesenih informacij. Manj opazen pa je odnosni vidik, ki zajema osebne odnose (razmerja) med udeleženci komunikacije.

V medosebni komunikaciji se najpogosteje pojavljajo štirje osnovni tipi medosebnih odnosov:

- Komunikacija »ALI JAZ ALI TI« pomeni medsebojno rivalsko tekmovanje, boj za prevlado in moč med potekom komunikacije.
- Komunikacija »JAZ IN TI« je toga, saj se vedno ve, kdo od sogovorcev ima prevlado, zato so odnosi v njej pozicijsko fiksirani in ni pomembno, kaj se govori, ampak kdo govori.
- Komunikacija »JAZ NAD TABO« se imenuje tudi skrita komunikacija, gre za skrito dirigiranje. Navidezno prevladuje eden, v resnici pa odloča drugi.
- Komunikacija »TAKO JAZ IN TI« pa zagotavlja, da se partnerja v komunikaciji medsebojno fleksibilno dopolnjujeta; pomembna je vsebina komunikacije, odnosi med partnerjema se prilagajajo: poznavanje vsebine komunikacije in stališče do nje določata položaje v odnosu.

Uspešnost medosebne komunikacije je odvisna od dogajanja in odnosov med pošiljateljem sporočila, prejemnikom sporočila in samim sporočilom. Odnosi med pošiljateljem sporočila, prejemnikom sporočila in samim sporočilom delujejo na vsebino sporočila in na prejemnika (podkrepijo, oslabijo ali izničijo vpliv vsebine).

Prejemnik bo sporočilo sprejel in ga poskušal realizirati, če so odnosi med pošiljateljem in sporočilom ter med pošiljateljem in prejemnikom pozitivni:

- pošiljatelj – **pozitiven odnos do sporočila**, ga sam sprejema in se vede skladno z njim;
- pošiljatelj – **pozitiven odnos do prejemnika** sporočila;
- prejemnik – **pozitiven odnos do pošiljatelja**;
- prejemnik – **pozitiven odnos do sporočila**.

Tabela 1: Odnosi v komunikaciji in medosebni odnosi

Oddajnikov odnos do sporočila	Oddajnikov odnos do prejemnika	Prejemnikov odnos do sporočila	Prejemnikov odnos do oddajnika	Realizacija sporočila
+	+	+	+	bo realizirano
+	+	+	-	ne bo realizirano
+	+	-	+	ne bo realizirano
+	-	+	+	ne bo realizirano
-	+	+	+	ne bo realizirano

Vir: Lasten

V primeru indiferentnega ali negativnega odnosa sporočilo ne bo realizirano (Brajša, 1993).

V preteklosti smo v komunikaciji posvečali veliko pozornost vsebini naših sporočil in se ravnali predvsem po načelu: »Pazi na to, kar govoriš!«. Nov način komunikacije pa postavlja v ospredje našega sogovorca, prejemnika sporočila. Naša naloga v komunikaciji je predvsem poslušanje in opazovanje sogovorca z očmi, ušesi in čustvi ter s tem povezano prilagajanje naše besedne in nebesedne komunikacije. Na ta način je vzpostavljanje in ohranjanje stikov uspešnejše, medosebna komunikacija je bolj učinkovita.

Komuniciranje po novem

Russel (v: Green, 1991) navaja sedem načel uspešne medosebne komunikacije:

- mislite lahko, to,
- spoštujte sogovornika,
- vživite se v sogovornika,
- besedna in nebesedna komunikacija naj bosta usklajeni,
- pozorno poslušajte,
- upoštevajte čustveno komponento,
- uporabljajte jaz sporočila.



- Za vsako pravilo komuniciranja »po novem« premislite o situaciji, v kateri niste ravnali na najboljši način in o možnostih, kako bi lahko v bodoče bolje ravnali.
- Spomnite se kakšnega konkretnega primera, ko ste se na sporočilo odzvali s preveliko resnostjo in zaskrbljenostjo, pa se je izkazalo, da skrb sploh ni bila potrebna. Na primer: Tajnica mi sporoči, da se moram javiti pri vodji. Pomislim: »Le kaj sem naredila narobe?« Ko pridem do nje, mi pove, da rabi pomoč pri izbiri knjige za sodelavko, ki se bo upokojila.
- Razmislite, kdaj sta neusklajeni vaši besedna in nebesedna komunikacija.
- Predstavljajte si sami sebe v situaciji, ko so vam drugi pri poslušanju namenili vso pozornost. Spomnite se situacije, ko kot sogovorec niste bili deležni ustreznega spoštovanja.
- Premislite, katera čustva se skrivajo v ozadju izgovorjenih besed:
 - »Ne grem več v šolo!«
 - »Nihče ne bo opravil izpita!«
 - »Verjel bom, ko bo poročilo na moji mizi!«
 - »Če bi se to zgodilo sodelavki, nihče ne bi nič rekel.«
 - »Saj kaj drugega od vas tako nisem pričakoval!«

Spretnost uspešne medosebne komunikacije ni dedna, te spretnosti se je potrebno naučiti. Učenje uspešnega komuniciranja ne pomeni zgolj spoznavanje določene tehnike ali stila komuniciranja, ampak nenehno izboljševanje svoje komunikacije, izpopolnjevanje in prilagajanje konkretni situaciji in ciljem, ki jih želimo doseči skladno z etičnimi načeli.

Učenje medosebne komunikacije poteka v treh stopnjah (Brajša, 1993):

- učenje komunikologije (pridobivanje osnovnih informacij o komunikologiji, prepoznavanje dobljenih informacij),
- prepoznavanje svoje lastne komunikacije in ozaveščanje lastne komunikacije,
- učenje boljšega komuniciranja.

2.3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

V tem poglavju boste spoznali, kako pomembna je poslovna komunikacija za podjetje, kaj vse zajema, katere so najpomembnejše dejavnosti v poslovnem komuniciranju, njegove posebnosti, namen, cilje in strategije.

Po predelanem poglavju boste poznali razliko med uspešno in učinkovito poslovno komunikacijo, možne motnje in ovire v komuniciranju in načine za odpravljanje teh težav.

V zadnjem delu tega poglavja – etika komuniciranja – boste spoznali opredelitev etike in morale ter pojem etike komuniciranja, ki je del poslovne etike podjetja. Seznanili se boste s stopnjami moralnega razvoja in najpogostejšimi težavami s področja etike v podjetjih.

Primeren način komuniciranja je pomemben v vsakdanjem življenju. Poseben pomen pa ima na delovnem mestu. Brez ustreznih komunikacijskih spretnosti je težko najti zaposlitev, še težje pa jo je obdržati. To še posebej velja za menedžerje, ki pri delu toliko komunicirajo, kot le v malokaterem drugem poklicu, saj je njihov uspeh odvisen prav od dobre komunikacije. V ožjem smislu komunikacija (govorjenje, pisanje, branje, poslušanje) zajema tri četrtine njihovega delovnega časa. Če pa mislimo na komuniciranje v najširšem smislu, potem komuniciramo ves čas, saj nekomunicirati sploh ni možno.

Razen v proizvodnih podjetjih se tudi v storitveni dejavnosti, še posebej v bankah, zdravstvenih ustanovah, predvsem pa v šolah, kaže velika potreba po uspešni komunikaciji.

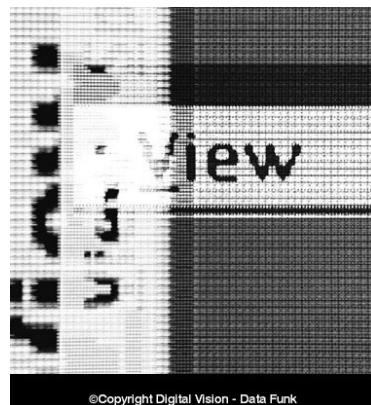
V ameriški reviji Harvard Business Review je bil ob koncu tisočletja objavljen seznam najpomembnejših lastnosti, ki vplivajo na možnost sklenitve zaposlitve. Štiri od petih so povezane s komunikacijskimi spretnostmi: 1. uspešno govorno sporazumevanje, 2. dobro poslušanje, 3. tehnološko znanje, 4. navdušenje in zavzetost (entuziazem), 5. uspešno pisno sporočanje.

Vloga komunikacije v podjetju je zelo velika. Dokler se informacije neovirano izmenjujejo med posamezniki in oddelki, je delovanje podjetja usklajeno in neovirano.

Neuspešni načini komuniciranja v organizaciji pa privedejo do zmanjšane produktivnosti. Občasno je za rešitev težav potrebno prenoviti komunikacijski sistem in spodbuditi ugodnejšo komunikacijsko klimo. Od komunikacije so v veliki meri odvisni medosebni odnosi med zaposlenimi.

V organizacijah večina dejavnosti poteka na osnovni komuniciranja, ki omogoča (Možina et al., 2004):

- pridobivanje in dajanje informacij,
- izmenjavo mnenj, idej, možnih rešitev problemov,
- vzpostavljanje in vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov,
- nabavo, prodajo, sklepanje pogodb,
- usklajevanje tržnih poslov in dejavnosti,
- začetek, razvoj, konec dela,
- reševanje tekoče in potencialne problematike,
- razvojno, izobraževalno in raziskovalno dejavnost.



V okviru poslovnega komuniciranja je posebej pomembno tržno komuniciranje, ki zajema informiranje, poučevanje, prepričevanje in vplivanje na potrošnike.

2.3.1 Namen poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev organizacije. Od drugih vrst komuniciranja **se razlikuje po namenu komuniciranja**.

Namen poslovnega sporazumevanja je informirati in pridobivati koristne informacije zato, da bi vplivali na ljudi in skupine znotraj in zunaj organizacije, oziroma pridobili korist za posameznika, skupine, enote, podjetja ali organizacije. Poslovno komuniciranje se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije, ki želijo doseči poslovne rezultate.

Poslovne komunikacije imajo praktičen namen: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi kupcu izdelek, udeležiti se poslovnega sestanka. Ker so cilji dokaj konkretni, lahko merimo uspešnost s stopnjo doseganja cilja.

Poslovno komuniciranje je sredstvo za sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje poslovnih problemov. S poslovnimi komunikacijami uresničujemo konkreten cilj in ustvarjamo vtis o sebi in organizaciji.

Poslovno komuniciranje zajema (Možina et al., 2004):

- **informiranje:** posredovanje informacij vseh vrst; s pomočjo govornice oz. napisane besede, z risbami in kretnjami sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj predlagamo, kaj mislimo. Svojim nadrejenim sporočamo, kaj smo naredili; sodelavcem naročamo, kaj naj delajo; kupcem ponujamo svoje izdelke; pogajamo se s poslovnimi partnerji ali konkurenti; obveščamo javnost o svojih dosežkih ali načrtih;
- **posvetovanje:** skupaj z drugimi poskušamo najti nove poti in rešitve;
- **usklajevanje:** urejanje zadev, usklajevanje stališč, pogajanja;
- **vplivanje:** delovanje na druge, kar se kaže v njihovem delovanju, ravnanju in mišljenju.

*Če spremenimo vrstni red namenov poslovnega komuniciranja, dobimo zanimivo formulo, ki je dober mnemotehnični pripomoček: **PK = PIVU***



Za vsako dejavnost poslovnega komuniciranja navedite primer, ki ste ga opazili med delom, koriščenjem storitev različnih organizacij in podjetij ali v šoli.

V poslovnem komuniciranju v podjetju imajo najpomembnejšo vlogo menedžerji. Delež delovnega časa, ki ga porabijo za komuniciranje, je zelo velik. Mintzberg (1980) je z raziskavo prišel do podatkov, koliko časa porabijo vodje za različne načine in vsebine komuniciranja:

Tabela 2: Deleži komuniciranja v delovnem času menedžerjev

Dejavnost oz. način komuniciranja	Delež delovnega časa v odstotkih
Vodenje procesov	18
Prebiranje periodičnih novic	15
Statusne zahteve	12
Ukvarjanje s tekočimi zadevami	8
Poročila	8
Socializacija	5
Izobraževanje	5
Ukvarjanje z inovacijami	2
Reševanje konfliktov	2
Drugo	25

Vir: Mintzberg, 1980

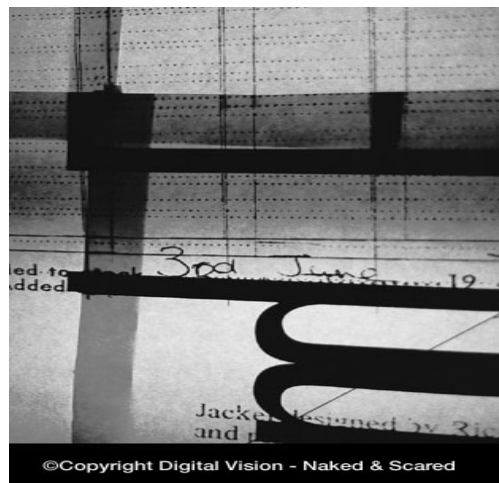
Menedžerjevo komuniciranje se nadalje deli na: informiranje, observiranje, sprejemanje informacij, dajanje informacij in pregledovanje.

Neovirana izmenjava informacij vpliva na usklajeno in neovirano delovanje podjetja, neuspešni načini komuniciranja pa privedejo do zmanjšanja produktivnosti.

Težave rešujemo s prenovo komunikacijskega sistema ter spodbujanjem ugodnejše klime in boljših medosebnih odnosov.

Funkcije komuniciranja v organizaciji so:

- koordiniranje,
- vodenje,
- orientiranje,
- neformalne komunikacije,
- spodbujanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem,
- razreševanje konfliktov.



Poslovna komunikacija poteka:

- **navzven** – iz organizacije v zunanja okolja (komunikacija s konkurenti, dobavitelji, odjemalci, oblastmi),
- **znotraj** – v organizaciji sami (med ravnmi organizacije, med deli organizacije).

Namen notranjega komuniciranja z zaposlenimi:

- je spodbujanje občutka pripadnosti (vključenosti, spoštovanja), povečevanje zadovoljstva pri delu, učenje in zagotavljanje boljšega dela,
- omogoča poznavanje in doseganje cilja podjetja, posredno povečanje zadovoljstva kupcev in povečanje uspešnosti podjetja.

2.3.2 Prednostne naloge poslovnega komuniciranja

Možina (1998) navaja, da je komuniciranje dajanje in prejemanje sporočil, oboje pa je podrejeno **vplivanju**, ki je osnovni namen poslovnega komuniciranja. S poslovno komunikacijo želimo vplivati na sodelavce in skupine v lastni organizaciji ter posameznike in skupine v drugih organizacijah, s katerimi poslujemo.

Da bi imelo poslovno komuniciranje kar največji vpliv na druge, moramo upoštevati značilnosti tistih, na katere želimo vplivati in jim prilagoditi vsebino in načine sporazumevanja. Komuniciranje je neuspešno, če ne vpliva na udeležence in pri njih ne sproži ciljnih sprememb. Udeleženci lahko spremembe zanikajo, ignorirajo, se jim upirajo ali pa si jih prilagodijo in jih sprejmejo. Možno pa je tudi, da posamezniki spremembe predvidevajo in jih vnaprej načrtujejo, kar vpliva na lažje in uspešnejše uvajanje sprememb.

Vplivanje je uspešno, če upošteva interese udeležencev, ki temeljijo na njihovih potrebah.

POSEBNOSTI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1. Poslovno komuniciranje ima **praktičen namen**: prodati izdelek, prepričati sodelavca o načinu opravljanja dela, ponuditi izdelek kupcu;
2. **odgovarja na konkretna vprašanja**;
3. je (naj bi bilo) **prilagojeno prejemniku**;
4. je (naj bi) pripomoglo k **dobremu vtisu**;
5. je (naj bi bilo) **ekonomično**;
6. vsako poslovno komuniciranje zahteva vnaprejšnjo **pripravo** (prirejeno po Kavčič, 2004).

2.3.3 Cilj in strategija poslovnega komuniciranja

Poslovno komuniciranje je namenjeno doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Zajema komuniciranje v organizacijah in med organizacijami.

Tudi cilji poslovnega komuniciranja morajo biti dobro oblikovani in skladni s pravili ustreznega postavljanja ciljev, kar v angleškem jeziku označujejo z akronimom SMART:

S – specific (specifični – razvidno mora biti, kaj natančno mora biti narejeno),
M – measurable (merljivi – količinsko opredeljeni),
A – adjustable (prilagodljivi – jih prilagodimo, če jih dosežemo oz. vidimo, da so nedosegljivi),
R – realistic (realni – jih je možno doseči),
T – timed (časovno opredeljeni).

Strategija poslovnega komuniciranja zajema vse dejavnosti, ki prispevajo k doseganju ciljev komuniciranja:

- načine (izbrane oblike, koncepte, usmeritve (delitev dela in pristojnosti ter odgovornosti ter organiziranost delovanja),
- dejavnosti (pravila, načrtovanje, izvedba),
- sredstva (čas, udeleženci, sredstva).

Cilji in strategija komuniciranja predstavljajo politiko komuniciranja.

PRIMER:

Strategija komuniciranja družbe ACH, d. d., (za njeno izdelavo in izvajanje je odgovorno poslovodstvo) zajema:

- opredelitev interesnih skupin ter strategije komuniciranja in sodelovanja s posameznimi interesnimi skupinami (upniki, dobavitelji, kupci, mediji, analitiki, državni organi, lokalna skupnost, zaposleni);
- določitev pristojnih oseb za komuniciranje z investitorji oziroma javnostmi in znotraj družbe;
- jasno opredeljen pretok in notranji nadzor nad cenovno občutljivimi informacijami od njihovega nastanka do javne objave ter zagotavljanje varovanja poslovne skrivnosti; opredelitev vsebine in postopkov komuniciranja z javnostjo (npr. sprotno obveščanje z javnimi objavami, publikacije, tiskovne konference, spletne strani družbe, posredovanje gradiva, dan odprtih vrat) (<http://www.ach.si/vsebina.asp?IDpm=13&ID=411>, 18. 8. 2008).



Zapišite 3 cilje, ki jih imate. Premislite, v kakšni meri vaši cilji ustrezajo kriterijem dobro oblikovanih ciljev (SMART).

2.3.4 Vrste poslovnega komuniciranja

Osnovna delitev v poslovnem komuniciranju je delitev na pisno in ustno komuniciranje.

Med pisne oblike prištevamo kratka pisna sporočila, pisma, poročila, plakate in obvestila na oglasnih deskah.

Ustno poslovno komuniciranje pa delimo na neposredno in posredno. Vrste neposrednih pogovorov so:

- konzultacije ali posvetovanja so krajši sestanki (brez razprave), v katerih sta dva udeleženca (ali več), ki želita nemudoma obravnavati kakšno vprašanje, se posvetovati ali se dogovoriti o nadaljnjem delu;
- sestanki so najpogostejša oblika interakcije večjega števila ljudi, ki zahtevajo vnaprejšnjo pripravo, premišljen sistem komuniciranja in spremljanje uresničevanja sprejetih dogovorov;
- seje so občasna srečanja skupine, ki se jih udeleži od 10 do 20 ljudi in sprejemajo pomembne odločitve (poslovodni delavci se odločajo glede poslovanja podjetja);
- konference in shodi so srečanja večjega števila strokovnjakov za posamezno področje poslovanja; obseg je odvisen od teme ter števila in strokovne ravni udeležencev;
- simpoziji so množična srečanja, na katerih pripadniki posameznih strokovnih področij ali poslovneži pridobivajo nova znanja, izmenjujejo izkušnje in mnenja;
- kongresi so najbolj množična srečanja, ki imajo poudarjen družbeni pomen, saj se prirejajo za utrjevanje ugleda posamezne stroke ali ob jubilejih.

Vrste posrednih pogovorov so:

- telefonski pogovor,
- radijska konferenca ali srečanje je pogovor dveh ali več ljudi, ki ga prenaša radio, pogovor pa povezuje novinar oz. voditelj,

- televizijska konferenca je pogovor med dvema udeležencema ali več ljudmi, ki ga prenaša televizija.

Obstaja še več delitev: interno, notranje (sestane s sodelavci) oz. eksterno, zunanje (pogovor s stranko), besedno (elektronsko sporočilo) oz. nebesedno (stisk roke ob sklenitvi posla ali pozdravu poslovnih partnerjev), pisno (vabilo na otvoritev nove proizvodne hale) oz. ustno (telefonski klic za urejanje reklamacije) ...

2.3.5 Uspešnost poslovnega komuniciranja

Uspešnost poslovne komunikacije se meri s **stopnjo doseganja ciljev** (Možina et al., 2004).

Zanima nas, v kakšni meri so delavci osvojili nova posredovana znanja in jih uporabili pri delu oz. kolikšna je prepoznavnost našega izdelka na trgu, ne pa koliko izobraževanj smo pripravili oz. koliko promocijskih predstavitev smo organizirali. Merilo uspešnosti je dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna komunikacijska dejavnost.

Neuspešno je poslovno komuniciranje, ki je samo sebi namen in je neusklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije (s pogajanjem pridobimo kupca z velikim naročilom, v podjetju pa se že dela z maksimalno zmogljivostjo ali pa je ravno čas kolektivnih dopustov).

2.3.6 Učinkovitost poslovnega komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito, če daje nekaj več izidov in rezultatov, kot je porabljenih sredstev organizacije oz. zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev. Izidi komunikacije so večja informiranost, sprememba stališč, poročilo, sestavljeno v krajšem času z manj stroški, manjša poraba časa za komuniciranje v skupini, večja prepričljivost sporočil, več odzivov pri prejemnikih sporočil ...

Učinkovitost lahko presojamo na osnovi (Možina et al., 2004):

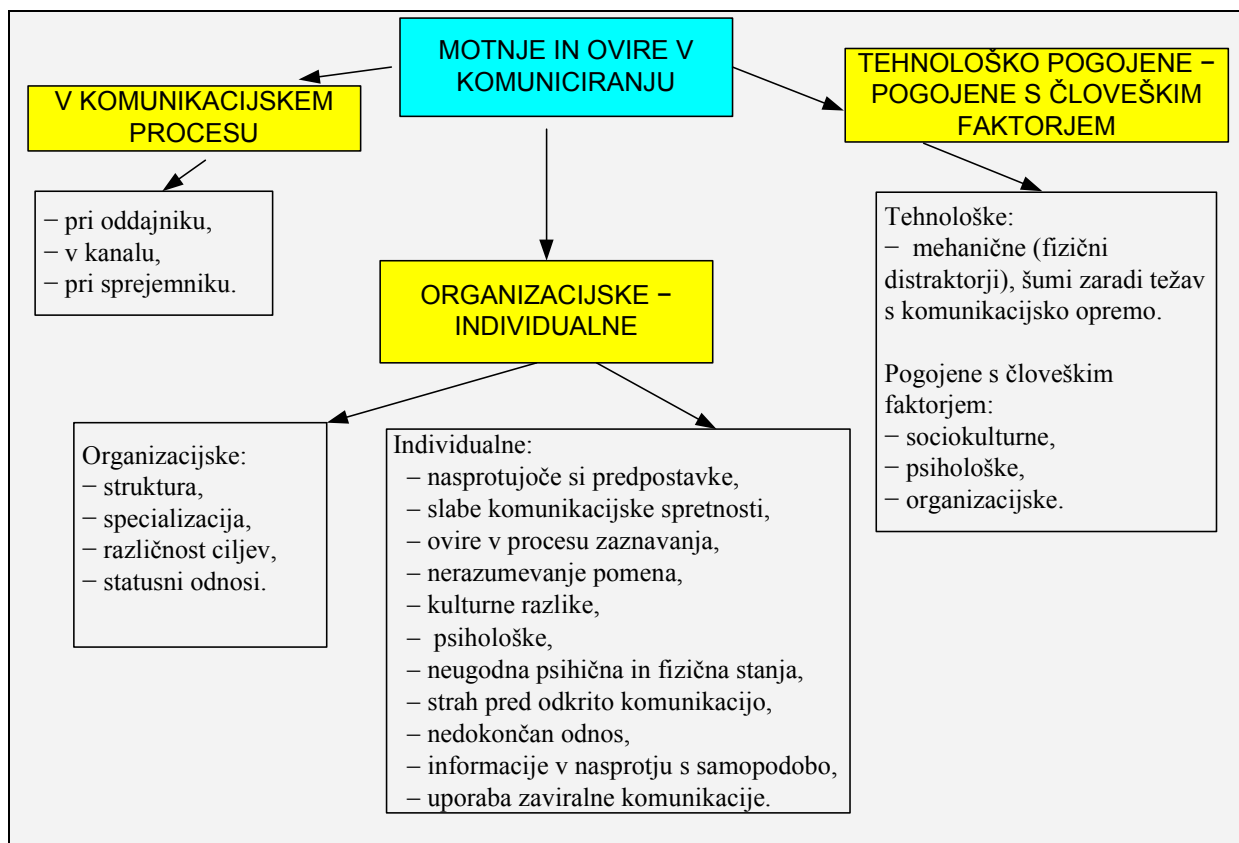
- **ekonomičnosti** (pokaže skupne stroške organizacije za opravljeno komuniciranje),
- **produktivnosti** (pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina oz. udeleženec komuniciranja).

2.3.7 Ovire učinkovite komunikacije

Green (1991) opozarja, da se moramo pri komuniciranju sprijazniti s tem, da se pomen naših besed izraža v **odgovoru** sogovornika in ne v tem, kar mislimo, ko jih izražamo. Zavedati se je potrebno, da naše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od naših.

Ovire so vsi dejavniki, ki zmanjšajo natančnost prenosa sporočila, preprečijo sprejem, povzročijo napačno razumevanje.





Slika 5: Motnje in ovire v komunikacijskem procesu

Vir: Lasten

Ovire lahko delimo na tehnološko pogojene in pogojene s človeškim faktorjem (Kavčič, 2004).

Med tehnološko pogojene ovire prištevamo motnje in šume, ki nastanejo z uporabo komunikacijske tehnologije.

Med ovire, ki so pogojene s človeškim faktorjem, štejemo:

- sociokulturne: skupinsko enoumje, konfliktne vrednote in prepričanja, stereotipi in etnocentrizem, jezik in žargon,
- psihološke – izhajajo iz stališč, prepričanj, vrednot, predpostavk in stereotipov ter vplivajo na proces kodiranja in dekodiranja sporočil: omejena racionalnost, selektivna percepcija, pomanjkljiv spomin, pomanjkljivo poslušanje, vpliv čustev,
- organizacijske: informacijska preobremenjenost, tekmovanje sporočil, popačenje sporočil, konflikt sporočil, komunikacijska klima, strukturalni problemi.

Učinkovito poslovno komunikacijo otežujejo organizacijske in individualne ovire (Berlogar, 1999).

Organizacijske ovire so:

- struktura (komunikacija je otežena, kadar sta sogovorca v neenakopravnem položaju, ko je eden v nadrejeni, drugi pa v podrejeni vlogi; če je v organizaciji veliko vodstvenih ravni oz. je pošiljatelj zelo oddaljen od prejemnika),
- specializacija (uporaba žargona in okrajšav),
- različnost ciljev (vodstvo/zaposleni),

- statusni odnosi (status oz. socialni položaj posameznika – običajno vodje – pomeni privilegije, hkrati pa tudi izoliranje, zmanjšan obseg in vrsta informacij, ki pridejo do njega).

Individualne ovire so:

- nasprotujoče si predpostavke (npr. razumevanje časovne opredelitve besede takoj),
- semantika (besedi pripišemo različen pomen, pa se tega ne zavedamo – npr. partner),
- čustva (občutki, ki vplivajo na kodiranje, so lahko prejemniku razvidni ali ne),
- komunikacijske spretnosti (individualne razlike zaradi kulture, izobrazbe, osebnostnih značilnosti, smisla za čas).

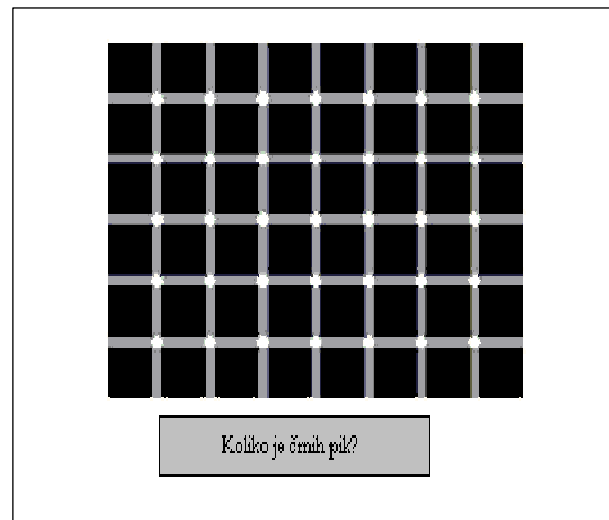
Ovire lahko delimo tudi na:

- ovire v procesu zaznavanja,
- mehanične ovire (fizični distraktorji),
- kulturne.

Ovire v procesu zaznavanja

Na zaznavanje vplivajo:

- znanje, izkušnje in predpostavke (vidiš tisto, kar verjameš),
- motivi in potrebe,
- prvi vtis,
- halo efekt,
- stereotipi,
- težnja po približevanju realnosti lastnim predstavam (samouresničujoče se prerokbe oz. Pigmalionov efekt),
- sodbe o vzrokih vedenja (pozitivno – notranji, negativno zunanji vzroki).



Slika 6: Primer zaznavnih iluzij
Vir: <http://www.psiha.net>

Ovire v procesu zaznavanja in filtriranja so povezane s psihološkimi ovirami, saj filtriranje poteka v sklopu mišljenja; pri filtriranju so temeljnega pomena predpostavke, ki jih imamo o drugih ljudeh.

V več zaznavnih iluzij si lahko ogledate na spletnih straneh:

<http://www.educa.fmf.uni-lj.si/izodel/ponudba/1996/malus/primeri.htm>

<http://www.zbudise.net/blog/2008/01/opticne-iluzije-prevare/>

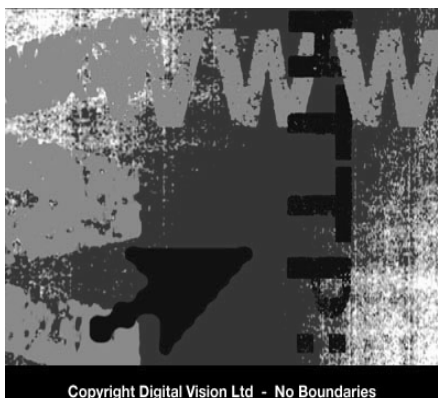
<http://users.volja.net/oknovz/iluzije.htm>

Med mehaničnimi ovirami so najpogostejši fizični moteči dejavniki, ti otežujejo ali onemogočajo komunikacijo: hrup, sedežni red, temperatura, osvetljenost, zračnost, delovni čas.

Kulturne razlike: predstavniki ene kulture določene znake in simbole razumejo drugače kot predstavniki druge kulture.

Uspešno komunikacijo ovirajo tudi:

- neugodna psihična in fizična stanja posameznikov (utrujenost, bolezen, nelagodje, stres, depresija, napetost),
- neusklajena besedna in nebesedna sporočila (z besedami govorimo eno, z dejanji drugo),
- nedostopnost do določenih informacij (nadrejeni ni seznanjen s pomembnim dejstvom),
- odsotnost povratnih informacij (ne dobimo ali pa nočemo sprejeti sporočila, kako nas drugi razumejo),
- slabo poslušanje,
- strah pred odkrito komunikacijo (ne upamo povedati svojega mnenja, občutkov),
- izzivalne besede, fraze (izzovejo jezo – »Reva si, ali lahko narediš kaj prav!«, »Neumnež« ...),
- nekatere vsebine (teme, o katerih se ne želimo pogovarjati),
- nekatere situacije (srečanje z neko osebo, razgovor ob sprejemu na delovno mesto).



Premagovanje komunikacijskih ovir

Osnovi za premagovanje ovir sta:

- zavedanje o njihovem obstoju in nevarnostih,
- pripravljenost za žrtvovanje potrebnega časa in truda.

Načini premagovanja:

- uravnavanje pretoka informacij (menedžerji so običajno obremenjeni s preveliko količino informacij, čemur se lahko izognejo, če jih podrejeni obveščajo le o tistem, kar je neobičajno, odstopa od pričakovanega in pomeni izjemo, oz. če jim poročila in druge informacije posredujejo v zgoščeni obliki),
- spodbujanje povratnih informacij (preverimo pravilnost razumevanja, kako so nas sogovorniki razumeli),
- redundantna sporočila (sporočilno bogata, posredovana na več različnih načinov, ponavljajoča se),
- uporaba preprostega jezika (malo tujk in strokovnih izrazov, kratki stavki),
- aktivno poslušanje,
- zadrževanje negativnih čustev in vzdrževanje zaupnega ozračja,
- uporaba neverbalnih znakov, besede, podkrepljene z dejanji, usklajena besedna in nebesedna komunikacija,
- spoznavanje zornega kota sogovornika,
- izbor primerne komunikacijskega kanala,
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti (možnost za pravočasno posredovanje pomembnih, točnih, smiselnih informacij).



Razmislite, katere ovire komuniciranja lahko opazite pri komuniciranju v šoli. Kako bi jih lahko zmanjšali?

2.3.8 Etika komuniciranja

Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem in oblikuje norme za odločanje in ravnanja skladno s temi načeli. Predstavlja filozofijo ravnanja in zadeva vsa področja človekovega delovanja, vključno s poslovnim komuniciranjem. Morala je ožji pojem in obsega pravila oz. navodila, ki nam omogočajo takšno ravnanje, ki je skladno z našimi etičnimi načeli.

Vprašanja, ki si jih pogosto zastavljamo: ali naj zamolčim informacijo, ki jo bi nekdo najbrž potreboval, ali naj nekoga pohvalim, če si tega ni zaslužil, ali naj zamolčim napako, ki sem jo naredil ..., zahtevajo odločitve, ki se nanašajo na to, kaj je prav in kaj narobe, vse to pa se nanaša na etiko.

Etika in morala sta nujni na vseh področjih našega življenja, tudi v poslovnem svetu. Na tržišču ne moreš biti uspešen, če deluješ bolj ali manj nemoralno, saj sta v poslovnih razmerjih zaupanje in poštenje osnovni vrlini (Možina, 1998).

»Poslovna **etika** govori o tem, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za **poslovno** etiko in etiko poslovnega komuniciranja« (http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika, 1. 6. 2009).

Etika komuniciranja zajema principe, ki nas vodijo pri presoji dobrega in slabega, pravilnega in napačnega, in ne samo ekonomsko učinkovitega in uspešnega.

Komuniciranje je etično, če omogoča posamezniku vse ustrezne informacije, potrebne za presojanje in ustrezno izbiro ter odločitev, če odraža spoštovanje vsakega posameznika in omogoča razvoj vseh njegovih sposobnosti.

Neetično je komuniciranje, ki z lažmi in prevarami ter prikrivanjem informacij onemogoča posamezniku ustrezno izbiro in odločanje (Berlogar, 1999).

Na etičnost poslovnega komuniciranja vplivajo individualni vrednostni sistemi, vrednostni sistemi podjetja, standardi dejavnosti in poklica. Pomembno pa na pojmovanje etičnosti vplivata tudi kultura oz. civilizacija.

PRIMER:

V Savi, d. d., imajo med sprejetimi in javno objavljenimi načeli poslovanja tudi vsebine, ki se nanašajo na poslovno komuniciranje. Načela poslovanja vsebujejo naslednja poglavja (http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=66, 18. 8. 2008): donosna rast, sposobni in motivirani zaposleni, odlično poznavanje kupcev, inovativni izdelki in storitve, zanesljivost in operativna odličnost, pošteno in etično poslovanje.

Načela poslovnega komuniciranja so:

- »Vsem zaposlenim omogočamo dobro poznavanje načrtov družbe in skupine, uresničevanje osebnih ambicij ter nagradjevanje za dosežene cilje.
- Pričakovanja kupcev odlično poznamo, zato jih ne le izpolnjujemo, temveč tudi presegamo.
- Ponujamo jim celovite rešitve, ki jih spremljamo s sodobnimi trženjskimi znanji.
- Biti zaposlen v Poslovni skupini Sava pomeni delovati pošteno in etično; to pričakujemo in zahtevamo tudi od svojih partnerjev in dobaviteljev. Osebno vedenje vsakogar izmed nas zagotavlja, da je ime družbe sinonim za zaupanje in ugled.«

Poslovna etika je povezana s celotno filozofijo organizacije. Vsebuje načela urejanja odnosov s poslovnimi partnerji, odnos do konkurentov in splošnih družbenih dogajanj (brezposelnost, ekologija, izkoriščanje zaposlenih) ter etiko vodenja (filozofija vodenja, nagrajevanja, soodločanja, urejanje delovnih razmer).

PRIMER:

Na spletnih straneh delniške družbe ACH (<http://www.ach.si/vsebina.asp?IDpm=13&ID=411>, 18. 8. 2008) so objavljena načela poslovne etike.

Kot osnovno vrednoto navajajo **načelnost**, ki je del temeljnih vrednot kolektiva in usmerja vsakodnevna razmerja z vsemi javnostmi (lastniki, investitorji, zaposlenimi, uporabniki proizvodov in storitev).

Zapisano imajo, da poslovanje družbe temelji na zakonih in podzakonskih predpisih, strogem spoštovanju kolektivne pogodbe za urejanje delovnih razmerij in kodeksa upravljanja javnih delniških družb pri varovanju interesov investitorjev.

Vsaka organizacija pomeni ljudi, ki so v njej zaposleni, in tudi etiko organizacije pogojuje in oblikuje etika posameznikov. Etika je potrebna vsem udeležencem poslovnega komuniciranja. Podjetje ne more biti uspešno, če ne upošteva etičnih načel, saj sta poštenje in zaupanje v poslovnih stikih osnovni vrednoti, ki jih partnerji cenijo (<http://www.gzs.si/pripone/11691>, 1. 6. 2009).

Morala menedžmenta zajema pravila za odločanje in ravnanje menedžmenta v skladu z etiko. Odločanje poteka na treh ravneh.

Rutinsko odločanje je najenostavnejše, saj so rešitve jasne, poznane in nedvoumne. Etičnosti odločitve ni potrebno vedno znova tehtati, saj se zaradi ponavljajočih podobnih okoliščin oblikujejo moralna pravila, ki so vzorci za etične odločitve v posameznih zadevah.

Analitično odločanje se pojavi pri zahtevnejših pravilih in vključuje tveganje. Problem in rešitve so nekoliko novi, nejasni, dvoumni. Pri teh odločitvah je smiselno upoštevati splošna vodila za etično odločanje (natančneje so opredeljena v Možina et al., 2004).

Intuitivno odločanje uporabimo, ko ne poznamo vseh možnosti in njihovih prednosti ter slabosti, nimamo dovolj časa ali zmožnosti za natančnejšo analizo in se moramo odločiti glede na svoje vrednote, izkušnje in podzavest. Problem in rešitve so nepoznane, nejasne, dvoumne, potrebne so nove ideje za reševanje; osebe, ki se odločajo, se pogosto oprejo na intuicijo.

V poslovnem svetu je precej odločitev, ko je potrebno ravnati po občutku, najpogosteje odločitve na tej ravni sprejemajo menedžerji. Kvaliteta intuitivnega odločanja je odvisna od stopnje moralnega in etičnega razvoja posameznika.

Človekov etični razvoj poteka v več fazah. Kohlberg (v: Lamovec, 1994) je raziskoval moralni razvoj človeka in ugotovil, da obstajajo tri osnovne ravni.

V najzgodnejši fazi, imenovani **predkonvencionalna**, ko posameznik še nima razvitega zavedanja o drugih in njihovih potrebah, je pravilno ravnanje pogojeno s principom izogibanja kazni in približevanja nagradi. Na prehodu v naslednjo fazo se posameznik postopoma zaveda drugih in njihovih potreb, pravilno pa ravna, da bi dobil, kar rabi.

Na **konvencionalni** ravni se pojavi vedenje, ki prinaša pohvalo in priznanje, ravnanje pa določajo pričakovanja drugih. V nadaljnjem razvoju se ustreznost moralnega presojanja odvija na osnovi spoštovanja pravil in zakonov, kar omogoča sožitje in blagostanje. Posameznik pravilno ravna zaradi reda samega.

Na **postkonvencionalni** ravni se posameznik že zaveda, da se je pravil in zakonov treba držati, hkrati pa je sposoben svoj osebni pogled ločiti od pogleda družbe. Osnova moralnega vedenja so temeljna načela, ki so nad obstoječim družbenim sistemom, kar pomeni, da se v primeru razkoraka ne odloči za družbena pravila, ampak za splošna načela, ki zagotavljajo smiselno ravnanje z vidika človeških potreb. Najvišjo stopnjo v moralno-etičnem presojanju predstavlja stanje, ko se posameznik pravilno vede zato, ker mu tako narekuje lastna vest. Cilji in strategija komuniciranja predstavljajo politiko komuniciranja.

Tabela 3: Stopnje in značilnosti moralnega razvoja

Stopnja moralnega razvoja	Usmeritev	Značilnosti
Predkonvencionalna 1. faza	Usmeritev k poslušnosti in strah pred kaznovanjem	Ustreže močnejšemu, vplivnejšemu, za dobro oceni to, kar je skladno z zahtevo avtoritete, presoja glede na fizični pomen dejanja in opazne posledice.
Predkonvencionalna 2. faza	Instrumentalno relativistična usmeritev	Pridobivanje koristi – spozna, da ima vsak svoje interese in potrebe, lastna korist, zanemarljiva fizično velikost, pravičnost = vzajemna menjava – ti meni, jaz tebi.
Konvencionalna 1. faza	K medsebojnemu ujemanju	Kriterij moralnosti je družbeno odobravanje/ neodobravanje, pomembni so medosebni odnosi.
Konvencionalna 2. faza	K zakonitosti in redu	Avtoriteta, zakon, dolžnost
Postkonvencionalna 1. faza	K vzajemnemu družbenemu soglasju, družbeni dogovor	Dogovor, soglasje, enakost, pravičnost, svoboda
Postkonvencionalna 2. faza	K univerzalnim etičnim načelom	Samosprejeto moralno načelo

Vir: Lamovec, 1994

PRIMER:

Prevladujoče razmišljanje na posameznih stopnjah moralnega razvoja
<i>Žena je hudo bolna, lekarnar in iznajditelj novega zdravila zahteva velikansko vsoto denarja, ki pa je mož nima. Etično dilemo mu predstavlja odločitev, ali naj zdravilo ukrade (Lamovec, 1994).</i>
Usmerjenost k ubogljivosti in strah pred kaznijo: <i>“Zdravilo za bolno ženo naj ukrade, saj ga je strah, da ga bo Bog kaznoval, če bo pustil ženo umreti.”</i>
Instrumentalno relativistična usmeritev: <i>“Zdravilo za bolno ženo naj ukrade, saj če žena umre, ne bo nihče več skrbel zanj.”</i>
Medsebojno ujemanje: <i>“Zdravilo za bolno ženo mora ukrasti, saj se to pričakuje od dobrega moža. Obsojali bi ga lahko, če tega ne bi storil. To bi pomenilo, da je ne ljubi dovolj, da bi jo rešil.”</i>
Avtoriteta, zakon, dolžnost: <i>“Ker je zakonska zveza temeljna institucija družbeno pravni podlagi, je moževa dolžnost, da ukrade zdravilo in v prihodnosti farmacevtu povrne stroške.”</i>
Družbeni dogovor: <i>“Zakon takšnih okoliščin ne upošteva. Če bi mož v tej situaciji vzel zdravilo, to ne bi bilo prav, vendar bi bilo opravičljivo.”</i>
Univerzalni etični principi: <i>“Moževa moralna pravica je ukrasti zdravilo. Delovati je treba po načelu ohranjanja in spoštovanja življenja. Pravica do življenja je bolj temeljna.”</i>

Organizacije in posamezniki delujejo v celotnem razponu od absolutne etike do neetike. Absolutna etika pomeni dosledno odločanje po etičnih merilih, kar pa ni najpogostejši princip v poslovnem svetu (nekoristno in nerealno je pričakovati popolno resnicoljubnost v poslovnih pogajanjih), prav tako pa ni ustrezen koncept absolutne neetike, ki je zanikanje etike nasploh, vsega, kar je dobro in pravično (cilj posvečuje sredstva – za doseganje poslovnih ciljev je dovoljeno vse, kar ni izrecno prepovedano).

Najpogostejše utemeljitve neetičnega ravnanja menedžmenta:

1. Kratkoročni interesi podjetja oz. cilji hitrega zaslužka ali velike koristi povečujejo neetično ravnanje.
2. Neetično delovanje se pogosto prikriva, saj se podjetje trudi, da pridejo informacije o tem v javnost.
3. Neetično ravnanje ni izrecno v nasprotju z zakonom oz. ni izrecno prepovedano.
4. Menedžer, ki neetično ravna z izgovorom, da gre za interes podjetja, računa, da ga bo ob možnosti odkritja zaščitilo podjetje. Zgodi pa se lahko, da bo podjetje varovalo svoje, ne menedžerjeve interese (http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika, 1. 6. 2009).



Več o etičnosti in menedžerjih si lahko preberete na spletni strani <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=965>.

Koncept etike zajema koncepta **koristnosti** (egoistična in utilitaristična) in **neškodljivosti** oz. **dolžnosti** (etika človeških pravic in etika pravičnosti).

Egoistična etika izhaja iz predpostavke, da je prav vse, kar koristi posamezniku ali podjetju, vsak skrbi le za lasten interes, utilitaristična pa kot merilo ustreznosti jemlje večino – prav je tisto, kar prinaša največ koristi največjemu številu zaposlenih v organizaciji.

Koncept neškodljivosti oz. dolžnosti zajema etiko človeških pravic, ki kot etično ocenjuje odločitve, ki nikomur ne krši osnovnih človeških pravic (to je sprejel OZN – prepoveduje razlikovanje zaradi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora) in etiko pravičnosti, ki za etično odločitev označuje tisto, kar nikomur ne povzroča krivice (vsi imajo enake pravice in dolžnosti).

Avtorji, ki se dotikajo problema etike komuniciranja, obravnavajo naslednje teme:

- problem žvižgačev (etičnih upornikov) – zaposlenih v podjetju, ki javno opozarjajo na nepravilnosti v podjetju (razkrivajo nezakonita ali nepravilna dejanja podjetja, v katerem delajo),
- vprašanje neetičnega oglaševanja,
- pogajanja, odnose z javnostmi, zbiranje in skrivanje informacij, zavajanje konkurence in zakonitosti.

V prihodnosti lahko pričakujemo presojo etičnosti rabe (zlorabe) informacijske tehnologije.

Danes je pomemben del etičnega delovanja podjetja družbena odgovornost.

Družbeno odgovorno podjetništvo pomeni, da podjetje poleg skrbi za zaposlene veliko pozornosti namenja tudi zadovoljevanju potreb potrošnikov, dobaviteljev in se povezuje s skupnostjo, kjer delujejo, ali pa so dejavna na področju varovanja okolja, saj vedo, da to koristi vsem udeleženi (http://sl.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika, 1. 6. 2009).

»Z uresničevanjem svoje družbene odgovornosti si podjetje izboljšuje dobro ime, pridobiva strateško dolgoročno prednost pred tekmeci ter povečuje moralo in zaupanje zaposlenih. Mnoga uspešna slovenska podjetja se svoje odgovorne vloge v družbi zavedajo in jo v praksi tudi uresničujejo« (<http://www.gzs.si/pripona/11691>, 1. 6. 2009).

Veliko podjetij ima sprejet kodeks poslovne etike. Najpogosteje zajemajo poleg drugih vsebin naslednje teme, ki so del poslovnega komuniciranja:

- vrednote, filozofijo in poslanstvo organizacije,
- definicije posameznih načel skupaj z vedenjskimi opisi primernih ravnanj,
- ključne javnosti organizacije,
- ravnanje z zaupnimi informacijami, notranjimi informacijami,
- poslovna darila,
- razkrivanja relevantnih poslovnih informacij (načini, terminski okvirji),
- verodostojnost poslovnih listin in točnost dokumentiranih podatkov,
- zahtevane kompetence vodij,
- medosebne odnose na delovnem mestu (šikaniranje, mobing),
- načine poročanja o stopnji uresničevanja etičnih načel v praksi,
- usmeritve, kje je možno izvesti več (telefon, intranet, priročnik za zaposlene, službe).

Kodeks etike imajo številna strokovna združenja, lahko si jih ogledate na spletnih straneh:

- <http://www.zveza-tajnic.si/default.asp?MenuID=312> (Zveza klubov *tajnic* in poslovnih sekretarjev),
- http://www.mf.gov.si/slov/sjr/Kodeks_etike_rac_strokovnjaki.pdf (Računovodje),
- <http://www.piar.si/o-drustvu/temeljni.../kodeks-etike-prss/> (Slovensko društvo za odnose z javnostmi),
- <http://www2.arnes.si/~dpsih/priloge/kodeks.doc> (Društvo psihologov Slovenije),
- [http://www.fsd.si/mma_bin.php/\\$fid/2008050811160291/\\$fName/3_Kodeksa+etike+-+SV+in+SD.doc](http://www.fsd.si/mma_bin.php/$fid/2008050811160291/$fName/3_Kodeksa+etike+-+SV+in+SD.doc) (Društvo socialnih delavcev Slovenije).

PRIMER:

O kodeksih etike v nekaterih slovenskih podjetjih (<http://www.gzs.si/pripona/11691>, 1. 6. 2009):

- Tanja Dodig Sodnik, Mercator: »V Mercatorju smo lasten poslovni kodeks v pisni obliki dobili šele pred kratkim, medtem ko so nenapisana etična merila v našem podjetju prisotna že zelo dolgo, saj jih nenazadnje zahteva tudi naša trgovska dejavnost oziroma vsakodnevni stiki z množico kupcev. Naš kodeks je zelo prijazen do zaposlenih, saj v njem ni nobenih prepovedi, ampak so zgolj priporočila.«
- Barbara Stegel, Istrabenz: »Etični kodeks smo v delniški družbi Istrabenz dobili ob koncu lanskega leta, zaposleni pa so ga dobro sprejeli, saj v njem ni nobenih posebnih omejitev. Tudi pravil oblačenja v njem ni, pravzaprav jih tudi ne more biti, ker so razlike med našimi podjetji zelo velike. Največ pozornosti je v njem namenjene preprečevanju diskriminacije zaradi spola, nacionalne pripadnosti, veroizpovedi ali politične prepričanosti.«
- Marjeta Potrč, Krka: »V Krki smo že leta 2001 slovesno sprejeli Krkino zavezo, v kateri smo opredelili temeljne vrednote podjetja ter usmeritve in vedenja, katerim smo zavezani vsi zaposleni. V Krkino zavezo so vključene tudi želene usmeritve pri vodenju zaposlenih, odnosu do okolja in naših partnerjev. Krkina zaveza predstavlja neko obliko etičnega

kodeksa, ki pa ne zajema vseh področij, ki so sicer vključena v takšne kodekse. Veliko določil, ki so običajno vsebina kodeksov poslovne etike, imamo sedaj vključenih delno v podjetniško kolektivno pogodbo, delno pa v splošne akte ali v različna navodila. S hitro internacionalizacijo družbe se pojavlja tudi potreba, da bi vsa ta določila združili v kodeks poslovne etike našega podjetja in vsakega zaposlenega s podpisom posebne izjave zavezali, da je z vsebino kodeksa seznanjen in da bo ravnal v skladu z njim. Zato že pripravljamo predlog, ki ga nameravamo sprejeti do konca letošnjega leta.«

2.4 KOMUNICIRANJE KOT VPLIVANJE

V poglavju o komuniciranju z namenom vplivanja boste spoznali, kako lahko s pomočjo ustreznega komuniciranja vplivamo na udeležence komunikacije. Ker imajo največji vpliv na zaposlene vodje, so v tem poglavju predstavljeni osnovni teoretični modeli vodenja in razlogi, zakaj se ljudje vplivom upirajo. Seznanili se boste tudi z različnimi komunikacijskimi slogi.

“Če nekoga obravnavaš takega kot je, bo tak ostal; če pa ga obravnavaš kot nekoga, kakršen bi mogel in moral biti, bo tak postal” (J. W. von Goethe).

Eden od osnovnih namenov komuniciranja je vplivanje. Vplivanje je usmerjeno na zaposlene in skupine znotraj organizacije ter na posameznike in skupine v drugih organizacijah, s katerimi podjetje sodeluje oz. posluje.

Če želimo s komuniciranjem vplivati na druge, se moramo prilagoditi njihovim lastnostim in vedenjskim značilnostim, da bi lahko spremenili njihovo naravnost ali delovanje.

Običajno se ljudje na poskuse vplivanja odzivajo na osnovi lastnih koristi, ne le na osnovi koristi za organizacijo. V organizacije se vključujemo zato, da bi dosegli lastne cilje. Pri tem privzamemo nekatere cilje organizacije. Sprejmemo tiste predloge in usmeritve, ki nam prinašajo korist, druge zavrnemo.

Močne in uspešne so predvsem tiste organizacije, v katerih je privzemanje ciljev med zaposlenimi in organizacijo obsežno. Ljudje sprejemajo posredovane vplive skladno z lastnimi interesi, zato je za organizacijo pomembno, da zadovoljuje potrebe zaposlenih, ki so osnova njihovih interesov.

Kakovostno komuniciranje je pozitivno povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih. Pomembna je vloga komuniciranja pri izgradnji pripadnosti in lojalnosti zaposlenih podjetju ali organizaciji in ciljem podjetja. Pomanjkljiva ali neuspešna komunikacija je pogosto vzrok za odhod strokovnjakov. Komunikacija ima še poseben pomen v kriznih časih, saj lahko prepreči povečevanje negotovosti.

Hargie and Dickson (2004) razmišljanje o vplivanju in komunikaciji začenjata s citatom Frogasa in Williamsa: »Sposobnost človeka, da vpliva na druge in da drugi vplivajo nanj, je temelj evolucijskega uspeha naše vrste in osnova kompleksne socialne organizacije, ki smo jo razvili.«

Posameznik je vsak dan izpostavljen različnim poskusom vplivanja. Že pred desetimi leti so v Ameriki ugotavljali, da je kupec vsak dan izpostavljen 1000 komercialnim sporočilom v različnih medijih (TV, radio, časopisi, reklamni letaki, plakati ...), katerih namen je, da »tarča«



Copyright Digital Vision Ltd - No Boundaries

sprejme storitev, izdelek ali idejo. Danes se je obseg sporočil, ki delujejo na nas z uporabo svetovnega spleta, še povečal. Z oblikovanjem oglasov in reklamnih sporočil se poglobljeno ukvarjata psihologija prodaje in tržno komuniciranje.

Vsaka izmenjava med ljudmi vsebuje vplivanje, tudi srečanje prijateljev vsebuje izraze sprejemanja (nasmeh, očesni sik, prilagajanje načina govora ...), katerih namen je vplivati na drugo osebo, da ohrani prijateljstvo.

Pomembno je, da poznamo možnosti in načine vplivanja. Ljudje se po sposobnostih vplivanja zelo razlikujemo, ta sposobnost pomembno vpliva na uspešnost v številnih poklicih.

Cilj vplivanja, ki ga poskušamo doseči z medosebno ali pa medijsko komunikacijo, je (Hargie in Dickson 2004):

- odstranitev obstoječih prepričanj (neškodljivost kajenja),
- sprememba moči obstoječih prepričanj (škodljivost kajenja velikega števila cigaret),
- kreacija novih prepričanj (škodljivost kajenja za posameznikovo zdravje),
- sprememba v namenu izvedbe akcije (namera opustiti kajenje),
- sprememba vedenja (prenehanje kajenja).

Vplivanje pa ni tako enostavno, saj se posamezniki vplivanju pogosto upiramo iz različnih vzrokov:

- bojimo se, da bomo izgubili določene koristi, prednosti in ugodnosti;
- navajeni smo ravnati na ustaljen način, spremembe teh navad pa od nas zahtevajo presojanje in odločanje, ki je napornejše od rutine;
- spremembe prinašajo tveganje in tako ogrožajo našo varnost;
- strah nas je neznanega, saj ne vemo, ali nas bo sprememba ogrožala;
- selektivno zaznavamo in sprejemamo le tiste informacije, ki so skladne z našimi navadami in predstavami o koristnosti.



Še težje je vplivati na celotne skupine, saj se le-te upirajo vplivanju zaradi:

- vztrajnosti struktur (skupina sprejema le tiste člane, ki se skladajo z naravnostjo skupine, ob spremembi naravnosti se sodelavci ne spremenijo, kar povzroči togost in odpor organizacije);
- notranje soodvisnosti (skupina se upre, če spremembe v enem delu organizacije povzročijo spremembe v drugem delu organizacije in le-te niso skladne z interesi skupine);
- vztrajnosti skupin (sodelavci delujejo v skupinah, ki od njih terjajo konformno vedenje, kar povzroča bolj togo vedenje skupin, kot če opazujemo vedenje posameznika);
- ogroženosti trenutnega znanja (spremembe lahko povzročijo izgubo veljavnosti znanja in izkušenj),
- ogroženosti razmerij moči (spremembe lahko povzročijo izgubo dela moči posameznikov);
- ustaljene razporejenosti virov, kot so prostori, strokovnjaki, oprema, kapital.

Različni avtorji iščejo odgovor na vprašanje, zakaj imajo nekateri posamezniki več vpliva od drugih.

Največji vpliv na zaposlene v podjetjih **imajo vodje**. Njihova osnovna naloga je, da druge spodbudijo k boljšemu opravljanju dela. Pri tem pa lahko opazimo, da se vodje zelo razlikujejo po uspešnosti vplivanja na druge.

Vodenje najpogosteje opredeljujejo kot proces, pri katerem je poudarjeno **vplivanje** na druge osebe ali skupine **z namenom, da bi dosegli skupne cilje** organizacije:

- »Vodenje ne pomeni prevladovanja, temveč je umetnost prepričevanja ljudi, naj delajo za skupni cilj« (Goleman, 1997, 181).
- »Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev« (Možina, 1994, 525).
- »Vodenje je aktivno in neposredno usmerjanje dejavnosti drugih oseb ali skupin« (Musek, 1994, 77).

Naloge vodij, ki se povezujejo s komuniciranjem, so:

- informiranje, predstavitev vsebine, posebnih zahtev, rokov in namena naloge izvajalcu, dajanje navodil za delo, pridobivanje poročil o opravljenem delu in težavah (opisi del, postopkov, pisna navodila, poročila, dokumentacija),
- oblikovanje tima, svetovanje (poslušanje podrejenih in njihovih težav, nudenje pomoči, zagotavljanje enakopravnosti članov tima, spodbujanje sodelovanja, pomoč pri reševanju konfliktov, spodbujanje komunikacije),
- usklajevanje in kontrola dela,
- izbira sodelavcev,
- predstavljanje navzven, zastopanje skupine,
- dajanje povratnih informacij,
- usposabljanje (spodbujanje izpopolnjevanja in osebnega razvoja podrejenih),
- vodenje (pozitivno ojačevanje: vrednotenje, pohvale, nagrajevanje, napredovanje).

»Vodenje je že samo po sebi komuniciranje« (Berlogar, 2002, 100).

Vodenje poteka skozi komuniciranje nadrejenega s podrejenim. Odnos med njima opredeljujejo značilnosti komunikacijskega procesa (potek komuniciranja, uporaba komunikacijskih kanalov, eno- oz. dvosmernost komuniciranja), ki je tesno povezan z uspešnostjo vplivanja (Mumel, 2008). Posledica izbire napačnega načina komuniciranja so konflikti med nadrejenimi in podrejenimi.

Vplivanje na druge s pomočjo komunikacije, natančneje govorjenja, je prvi analiziral Aristotel (Hargie in Dickson, 2004) in izpostavil tri temeljne vire prepričevanja: kredibilnost oz. moč, ki jo ima posameznik (ethos), racionalnost sporočil (logos) in naslavljanje čustev posameznika, na katerega želimo vplivati (pathos).

Dolgo je bilo zakoreninjeno prepričanje, da se posamezniki, ki so pri vplivanju uspešnejši, taki že rodijo. Vplivnost posameznikov so razlagali z gensko zasnovanimi osebnostnimi lastnostmi. Kasneje pa so opazili, da določeni načini vplivanja bolj učinkujejo na posameznike in začeli proučevati, katero vedenje najbolj usmerja druge k doseganju ciljev. Danes poznamo različne teorije vodenja, ki v ospredje uspešnosti vplivanja postavljajo lastnosti, vedenje, moč, karizmatičnost oz. upoštevanje situacije.



- Premislite, katere lastnosti si želite pri svojem nadrejenem. Primerjajte zelene lastnosti s seznamom lastnosti, ki jih raziskovalci najdejo pri tistih, ki so pri vodenju uspešnejši.

- *Katero vedenje oseb, ki poskušajo vplivati na vas, vodi v vašo večjo motiviranost oz. zavira vašo delovanje?*
- *Kaj pogosteje uporabljajo posamezniki, ki želijo na vas vplivati: nagrajevanje ali kaznovanje?*

Tabela 4: Pregled teorij vodenja

Teorije vodenja	
Značilne osebnostne lastnosti vodij	Pristop "velik človek", "moške značilnosti", inteligentnost, dominantnost.
Vedenje vodij	Model 2 univerz (Michigan – enodimenzionalni model, Ohio – dvodimenzionalni: avtokratično, demokratično, brezbrizno), Mrežno vodenje – skrb za proizvodnjo in skrb za ljudi (avtoritativno, brezbrizno, klubsko, uravnoveženo, timsko).
Teorija moči za vplivanje	Vodja uporablja pri vodenju različne moči za vplivanje na udeležence: legitimna moč, moč nagrajevanja in kaznovanja, strokovna – ekspertna moč; referenčna moč, moč informiranosti, fizična moč, moč idej, zgleda in osebnosti (karizma), interesna moč.
Kognitivni pristop	Kategorizacija, samouresničuje prerokbe vodje: – teorija x (delavci leni, nujno usmerjati; prisila, avtoritativni stil vodenja), – teorija y (delavci so delovni, iniciativni, odgovorni; participativni način vodenja), – teorija z (osnovni motiv je medsebojno sodelovanje, spodbuda razum).
Situacijski pristop	Model situacijskega vodenja (Hersey in Blanchard, 1988: vodenje je odvisno od ravnalnega in podpornega načina vodenja vodje in se spreminja glede na stopnjo zrelosti članov; 4 načini vodenja: direktivni ali naročanje, mentorstvo ali poučevanje, sodelovanje, pooblaščenje ali delegiranje). Kontingenčni model (Fiedler, 1999: uspešno vodenje je odvisno od skladnosti situacije (odnos skupine do vodje, zapletenost nalog in moč položaja) in načina dela vodje (usmerjenost vodje k ljudem oz. usmerjenost vodje k nalogam). Model poti in ciljev (House, 1989: vodja spodbuja delavce in jim pomaga doseči visoke cilje; vedenje vodje je odvisno od lastnosti zaposlenih in značilnosti dela; 4 načini: izzivalni, usmerjevalni, svetovalni, prijateljski). Model vodenja 4 D (učinkovitost vodenja je odvisna od stopnje doseganja rezultatov, usmerjenost k odnosom in/ali k nalogam; 4 načini vodenja: združevalni, zadržani, zavzeti in prizadevni vodja). Participativni model vodenja (opredeljuje pravila, ki določajo obseg sodelovanja pri odločanju; vodja odloča sam, vodja povpraša za mnenje in odloča sam, vodja se posvetuje in odloči sam, vodja in člani timsko razpravljajo in odloči sam, vodja in člani timsko razpravljajo in odločijo). Modeli substitutov vodenja; multipnih procesov; kognitivnih virov; normativnega odločanja.
Integrativni pristop	Karizmatično vodenje. Transformacijski pristop (vodja želi vplivati na spodbujanje in razvoj interesov podrejenih v korist skupine, temelji na visokih pričakovanjih do zaposlenih in visoki stopnji medsebojnega zaupanja, izhaja iz osnovnih potreb zaposlenih). Transakcijsko vodenje (vodja zagotavlja podrejenemu določene ugodnosti za dobro delo, gre za izmenjavo).

Vir: Lasten

Proučevanje **značilnih lastnosti vodij** poudarja osebnost, sposobnosti in druge osebne dispozicije vodij kot osnovne dejavnike uspešnosti. Raziskave kažejo, da imajo največ vpliva na druge ljudi tisti, ki so zaznani kot voditelji; imajo moške značilnosti, so visoko inteligentni in dominantni, z učinkovitostjo vodij pa sta najbolj povezani lastnosti energija in vestnost po modelu Velikih 5 faktorjev osebnosti (Tušak et al., 2003).

Lastnosti učinkovitih vodij so: inteligentnost, iniciativnost, družabnost, samozavest, sposobnost pogledati stvari iz »ptičje perspektive« – videti celoto, nadpovprečno visoka ali nizka rast, višji socialni položaj, zanos, integriteta, pogum, bogata domišljija, odločnost, veliko energije, zvestoba (Cobillo, 1999, v: Jakopec, 2007).

Pri uspešnih vodjih raziskovalci pogosto najdejo večjo prilagodljivost, tolerantnost do negotovosti in odpornost na stres, asertivnost in tekmovalnost ter visoko izražene potrebe po moči, dosežkih/uspehih, vključevanju in samoizpolnitvi, zelo razvite komunikacijske in medosebne spretnosti, učinkovito interakcijo s sodelavci, sposobnost supervizije in samozavest.

Komunikacija vodij, ki imajo visoko izražene vodstvene osebnostne lastnosti, je odprta, asertivna, samozavestna.

Proučevanje **vedenja vodij** predpostavlja, da se uspešni vodje razlikujejo v tem, kaj delajo. Glede na ta pristop lahko uspešneje na druge vplivajo tisti vodje, ki so privzeli prave vedenjske vzorce, ki se jih je možno naučiti.

Vedenjski modeli poudarjajo tisto, kar vodje dejansko delajo pri vplivanju na druge.

Po zgodnjih enodimenzionalnih modelih vodenja naj bi se voditelji odločali med:

- **demokratično** usmeritvijo (vodja spodbuja medosebne odnose in sodelovanje, funkcijo vodenja in odgovornost prenaša na druge, politika in plan dela se oblikujeta v skupini),
- **avtokratično** usmeritvijo (vodja določa politiko, ima absolutno oblast, določa, kaj se bo delalo, posameznikom določa sodelavce, pri delu skupine ne sodeluje),
- **anarhično** usmeritvijo (vodja ne sodeluje, se drži sam zase, odločitve prepušča podrejenim, jim priskrbi gradivo za delo, dogodkov v skupini ne usmerja, saj izhaja iz predpostavke, da ljudje vedo, kaj morajo delati).

Komunikacija demokratičnih vodij je praviloma dvosmerna, vodja je dober poslušalec, upošteva stališča drugih, izraža spoštovanje do sodelavcev, vzpostavlja topel odnos, ki ga krasijo medsebojno zaupanje, pozitivna klima in občutek svobode ...

Avtokratični vodje pogosteje uporabljajo enosmerno komunikacijo, veliko je ukazovanja, prepovedi, zahtev po ubogljivosti, kar pogosto sproža obrambno komunikacijo podrejenih in slabše delovno vzdušje ...

Anarhični vodja malo komunicira, poda le osnovne informacije, po katerih podrejeni sprašujejo ... (Tušak in Tušak, 2003).

Novejši dvodimenzionalni modeli izhajajo iz prepričanja, da je za dobro vodenje pomembno dwoje: doseganje rezultatov ter zadovoljstvo in dobri medosebni odnosi med zaposlenimi.

Kombinacija obeh dimenzij – skrb za proizvodnjo in skrb za ljudi zajema pet tipov vodenja:

- **brezbrižno vodenje:** vodja se ne zanima niti za ljudi niti za izpolnjevanje delovnih nalog;

- **avtoritativno vodenje:** vodja skrbi le za dobro opravljanje nalog, od zaposlenih pričakuje, da so poslušni in izpolnjujejo ukaze;
- **uravnovešeno vodenje:** vodja si enakomerno prizadeva za izvajanje nalog in za motiviranje zaposlenih ter dobre medosebne odnose;
- **klubsko vodenje:** poudarek vodenja je na zadovoljevanju potreb zaposlenih in na dobrih medosebnih odnosih, kar vpliva na ugodno ozračje in lagoden delovni tempo, pri čemer storilnost ni pomembna;
- **timsko vodenje:** vodi do medsebojnega zaupanja in spoštovanja; zaposleni čutijo pripadnost organizaciji in ciljem zaradi spodbujanja dobrih odnosov in zadovoljevanja potreb zaposlenih, zato si prizadevajo za uspešno opravljanje delovnih nalog; vodja deli vodenje med zaposlene.

Komuniciranje je odvisno od prevladujoče usmeritve (Jakopec, 2007; Everard in Morris, 1996):

- visoko izražena skrb za proizvode in visoko izražena skrb za ljudi se na področju medosebne komunikacije kaže v dobrih medosebnih odnosih med zaposlenimi, odprti, dvosmerni komunikaciji, vodja se dogovarja o ciljih in akcijskih načrtih, spremlja naloge in doseganje ciljev, nudi pomoč, se sooča s konflikti;
- nizko izražena skrb za proizvode in visoko izražena skrb za ljudi sicer povzroča prijetno vzdušje, odprto in svobodno komunikacijo, ki je pogosto preveč sproščena, komunikacija je večinoma neformalna, vodja se konfliktom izogiba oz. jih gladi in se dobrih, pretirano hvali dosežke ...
- malo izražena skrb za ljudi in visoko izražena skrb za proizvodnjo/rezultate je povezana z dajanjem navodil in ukazovanjem, preverjanjem opravljenega dela, poročanjem o delu, vodja nerad posluša, mnenje in čustva drugih ga ne zanimajo;
- nizko izražena skrb za ljudi in proizvodnjo je komunikacijsko siromašna, vodja v komunikaciji ni aktiven, izogiba se ukazovanju, pa tudi odgovornostim, za neuspehe krivi druge, veliko kritizira ...
- srednje izražena skrb za proizvodnjo in ljudi vključuje komunikacijo, ki je po naravi »uradniška« (opravljanje dela po predpisih, vzdrževanje obstoječega sistema, vodja je vesten in nespremenljiv).

Proučevanje **moči vplivanja** pojasnjujejo različni viri socialne moči.

Nekateri ljudje imajo moč, da vplivajo na druge, ki vplivu sledijo, če je v skladu z njihovimi interesi. Običajno je naše vedenje posledica želje za pridobitev določenih koristi (nagrada, pohvala, priznanje) ali pa želje po izogibanju neželenim posledicam (kazen, graja, bolečina). Vedno raje delamo tisto, kar nam bo prineslo nekaj pozitivnega, kot pa t, kar nam bo omogočilo, da se izognemo negativnim posledicam. Zaradi tega je bolj uspešen komunikacijski stil, ki vpliva na vedenje udeležencev s spodbudami.

Ločimo lahko med različnimi oblikami moči: fizična moč, moč nagrajevanja in kazni, moč znanja, idejna moč, interesna moč, negativna moč.

Teorije socialne moči najpogosteje izpostavljajo pomen naslednjih moči vplivanja, ki jih uporabljajo vodje:

- **moč nagrajevanja:** posameznik, ki razpolaga z materialnimi in nematerialnimi sredstvi, ki si jih drugi želijo, ima moč vplivanja nanje;

- **moč kaznovanja** ali moč pritiska: posameznik, ki lahko kaznuje in graja, vpliva na druge tako, da so pripravljeni ravnati skladno z njegovimi zahtevami;
- **legitimna moč**: posameznik, ki ima določen položaj, s katerim je povezana formalna avtoriteta, lahko vpliva na druge, nadrejeni položaj mu omogoča, da lahko od drugih zahteva določeno vedenje, podrejeni pa so ga dolžni ubogati, vpliv izhaja iz položaja, ne iz osebnosti vodje;
- **strokovna moč (ekspertnost)**: posameznik, ki ima več strokovnega znanja in je bolje informiran, kompetenten za naloge, ki jih izvajajo, lahko vpliva na druge;
- **referenčna moč**: izhaja iz identifikacije zaposlenih z vodjo, ki ga imajo radi in ga cenijo, zato mu želijo postati podobni, mu sledijo in ga posnemajo.

Vodje običajno uporabljajo kombinacijo vseh naštetih vrst moči, ki skupaj pomenijo celotno razpoložljivo moč posameznika. Za uspešno vplivanje je odločilno izbiranje prave vrste moči, kar pa je odvisno od udeležencev in okoliščin.

Komunikacija vodij, ki uporabljajo različne moči, se razlikuje:

- vodje, ki uporabljajo moč nagrajevanja, uporabljajo veliko pohval in pozitivnih sporočil;
- vodje, ki uporabljajo moč kaznovanja, grozijo, kritizirajo, prepovedujejo (motivirajo zaposlene v negativni smeri, jih od določenega vedenja poskušajo odvrniti);
- vodje, ki uporabljajo legitimno moč, pogosto poudarjajo svoj položaj (»jaz sem glavni« in izrekajo zahteve, uporabljajo argument moči);
- vodje, ki imajo strokovno moč, svetujejo, predlagajo, argumentirajo, prisluhnejo sodelavcem;
- vodje, ki imajo referenčno moč, vplivajo z lastnim zgledom.



Razmislite, katere moči uporablja vaš vodja pri vodenju oz. vaš predavatelj pri vplivanju v času študija.

Situacijski pristop poudarja organizacijo, naloge, vloge in druge faktorje zunaj vodij kot odločilne značilnosti uspešnega vplivanja na druge. Izhaja iz predpostavke, da splošno veljavnega pravila za učinkovito vodenje ni, ampak je potrebno izbrati situaciji ustrezen stil vodenja in komuniciranja.

Možina (1998) je mnenja, da se je pri izbiri sloga komuniciranja potrebno ravnati glede na okoliščine, med katerimi največji pomen pripisuje značilnostim udeležencev v komuniciranju oz. natančneje – njihovi pripravljenosti.

Pripravljenost je sestavljena iz zmožnosti (znanje, spretnosti, sposobnosti) in voljnosti (pripravljenost za delo, spremembe).

Glede na različno izraženo zmožnost in voljnost loči štiri tipe vedenja posameznikov, vsakemu tipu pa ustreza določen slog vodenja:

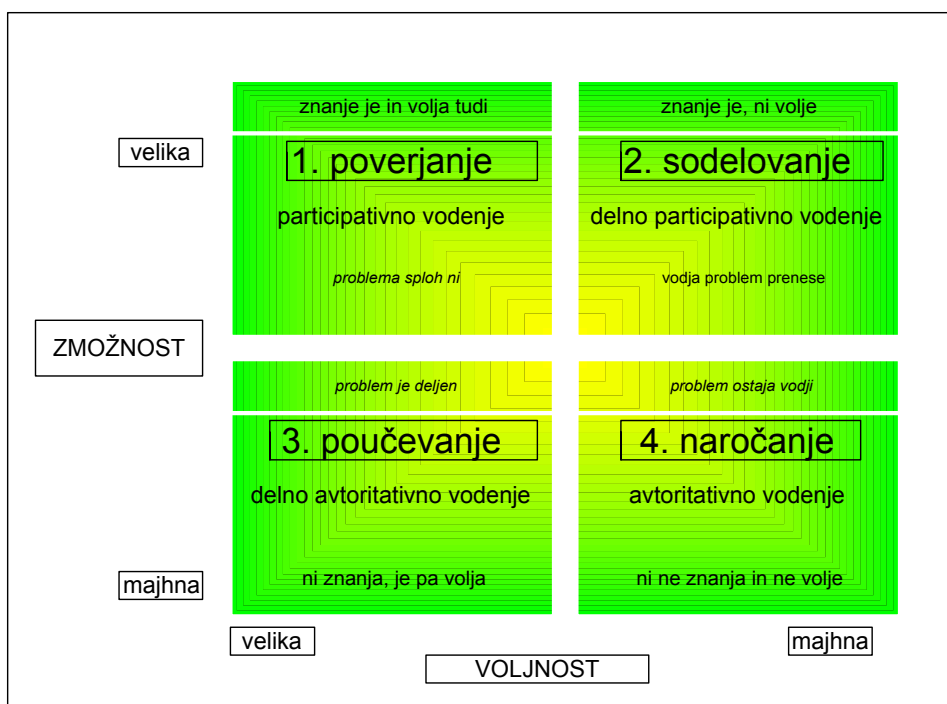
- **ukazovanje, naročanje** (nizka voljnost, nizka zmožnost – potrebna so konkretna navodila za delo),
- **poučevanje** (nizka zmožnost, visoka voljnost),
- **sodelovanje** (visoka zmožnost, nizka voljnost, vodja spodbuja k sodelovanju),
- **poverjanje nalog, delegiranje** (visoka voljnost, visoka zmožnost: vodja preloži odgovornost in odločanje na sodelavce).



Kateri slog situacijskega vodenja bi uporabili v naslednjih situacijah?

1. Ste vodja taborniške skupine, ki je na letovanju na morju. Eden izmed mladoletnih udeležencev se ne drži dogovorjene ure in se vrne z veliko zamudo, očitno opit.
2. Ste predavatelj: eden izmed študentov, ki je med letom izjemno dobro sodeloval pri predavanjih, stoji pred predavalnico in že tretjič zapored ne vstopi, da bi opravljal izpit.
3. Ste trener skupine otrok v starosti med 10. in 12. letom, učite jih plavati.
4. Ste vodja projektne skupine za oblikovanje celostne podobe podjetja. V svoji skupini imate grafične in računalniške strokovnjake.

Slog vplivanja in komuniciranja je potrebno prilagajati osebam, na katere poskuša vodja vplivati (njihovim interesom, značilnostim, pripravljenosti za delo, vrednotam in navadam) in situacijam (vrsta naloge, razpoložljivi čas).



Slika 7: Slogi vodenja
Vir: Možina et al., 1998

Komunikacija s podrejenimi glede na njihovo motiviranost in zmožnost:

- Vodja, ki naloge poverja/delegira, zgolj opiše nalogo in del odgovornosti prenese na zaposlene. Komuniciranje je sproščeno, enakopravno.
- Pri sodelovanju vodja zaposlene posluša, z njim sodeluje pri odločanju, komunikacija je dvosmerna, vodja podrejenega spodbuja, da uporabi svoje znanje in sposobnosti, razlaga smiselnost in koristnost dela, ki ga posameznik opravlja.
- Pri poučevanju je v ospredju pojasnjevanje postopkov in usposabljanje, svetovanje in nudenje pomoči.
- Naročanje zajema jasna navodila za delo in enosmerno komunikacijo.

Najnovejše integrativne razlage vodenja govorijo o transformacijskem in transakcijskem modelu vodenja.

Transformacijski pristop poudarja pomen karizmatičnosti vodij, ki s svojo vizijo spodbujajo zaposlene. Vodje spodbujajo pozitivno ozračje in motivacijo, zaposleni se počutijo spoštovane, čutijo lojalnost in spoštovanje do voditelja in so motivirani.

Transakcijsko vodenje temelji na izmenjavi med vodjem in podrejenim oz. na koristih; prevladuje neobvezujoč odnos in se pojavlja zaradi izmenjave stvari. Vodja zaposlene motivira tako, da jih spodbuja oz. stimulira z nagradami, ugodnostmi, denarnimi sredstvi, pohvalami pa tudi kaznimi.

Poleg izbire ustreznega sloga komuniciranja in vplivanja je zelo pomembno, da poskušamo spodbujati druge na pozitiven način. Izjemno pomembno je, da drugim predstavljamo model, kar pomeni, da je naša lastna motivacija vzor drugim. To pravilo je skrito v pregovoru: *»Nemogoče je motivirati druge, če niste sami motivirani.«*

Sproženje notranje motivacije pri drugih ima pozitiven učinek, situacija zmagam – zmagaš zagotavlja, da ohranimo motivacijo in naredimo tisto, kar želimo. Osnova pozitivnega motiviranja drugih je delovanje z **vzorom**.



Premislite, katera navada, razvada, dejavnost vas je ovirala, da bi kot vodja dobro delovali z lastnim zgledom.

Poleg lastnega zgleda pa si lahko pri navduševanju in spodbujanju drugih pomagamo z različnimi strategijami in tehnikami.

Strategija pozitivnega motiviranja zajema:

- razumljivo komuniciranje,
- predanost namenu in izkazovanje lastnega navdušenja (najbolj prepričljivi so tisti, ki verjamejo v tisto, kar delajo, povsem zaupajo svoji zamisli, izdelku ali uslugi),
- izrekanje priznanj in pohval,
- ustvarjanje vzdušja prijateljske tekmovalnosti (spodbujanje želje po dokazovanju),
- postopnost v informiranju (učenje po kapljicah),
- okrepitev osebnih stikov,
- priložnosti za doživljanje uspešnosti in nagrajevanje,
- zaupanje v ljudi,
- ustrezen individualni pristop k motivaciji.



Tehnike pozitivnega motiviranja zajemajo poudarjanje koristi posameznika in možnosti zadovoljitve potreb, sklicevanje na čustva in prepričanja, priznavanje posameznikove sposobnosti, izkoriščanje ugodnih priložnosti, poudarjanje zvestobe.

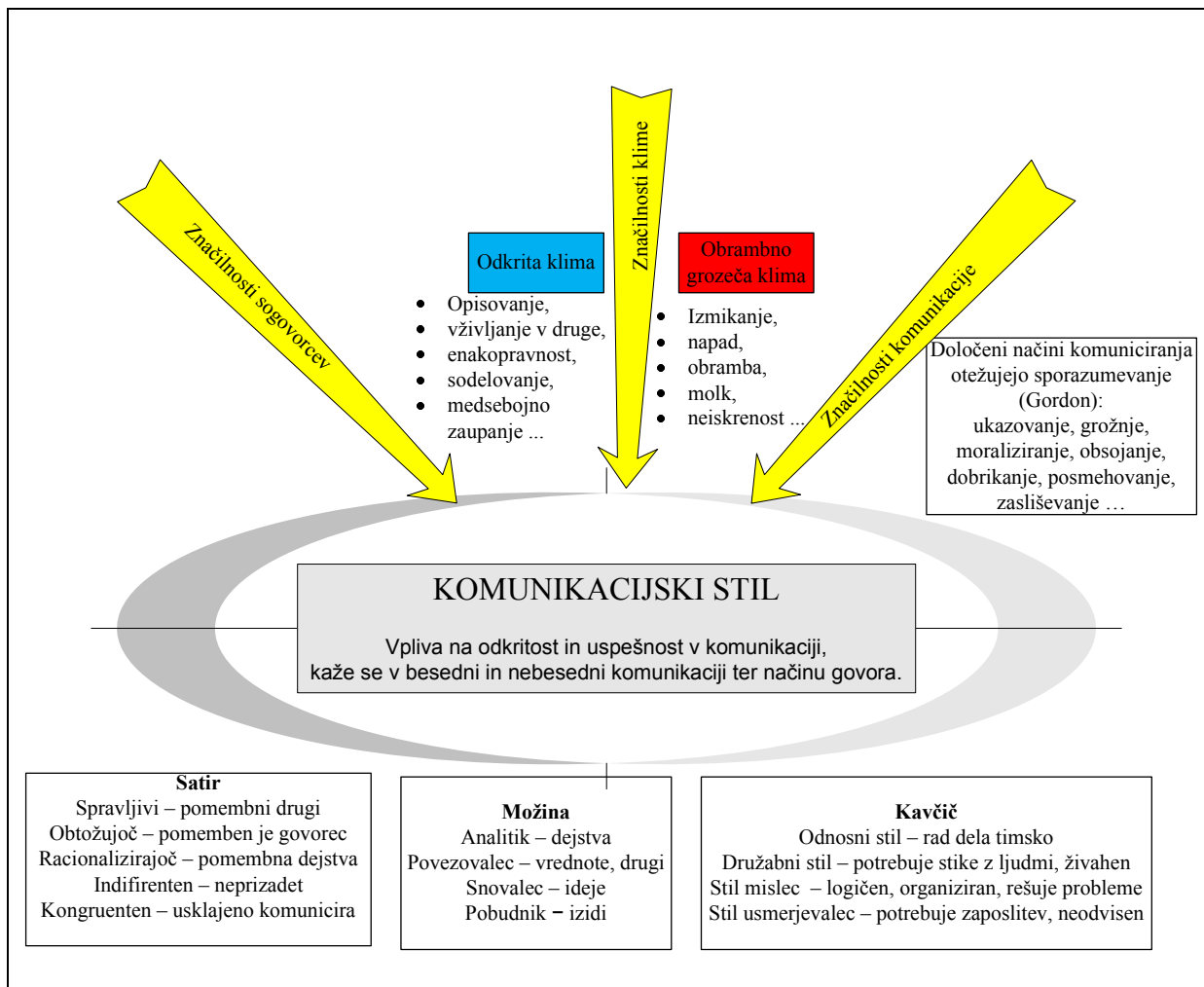
Raziskovalci so ugotovili, da tisti, ki ljudi sili k večji delovni storilnosti, to lahko počne le do določene meje. Boljše rezultate pa dosegajo vodje, ki so se osredotočili na posameznikovo notranjo motivacijo – na njegovo samoizražanje, samoodločanje, občutek lastne vrednosti.

Ljudje delamo bolje, če nas obravnavajo kot osebnost, nam dopuščajo svobodo glede načina opravljanja svojega dela in sprejemanja odločitev.

STIL KOMUNICIRANJA

Izbira stila komuniciranja je odvisna tako od značilnosti sogovorcev kot tudi od splošne komunikacijske klime, ki je lahko spodbudna, odkrita in sodelovalna ali pa obrambna oz. grozeča (Brajša, 1993).

Odkrita klima, ki spodbuja sodelovanje, temelji na opisovanju problemov, pri čemer se v sogovorca vživimo, smo enakopravni z njim, sodelujemo in ustvarjamo medsebojno zaupanje. Defenzivno-grozeča klima pa sloni na medsebojnem ocenjevanju, kontroliranju, v sogovorca se ne poskušamo vživeti, ampak smo tekmovalni in nezaupljivi.



Slika 8: Komunikacijski stili

Vir: Lasten

Če se v pogovoru počutimo ogrožene, je motena kvalitetna komunikacija. Takšni situaciji se poskušamo izmikati ali pa se postavimo v napad oz. v obrambo, zavijemo v molk in nismo iskreni.

Gordon (1983) meni, da obstajajo določeni načini komunikacije, ki jo otežujejo oz. onemogočajo:

- ukazovanje, zahtevanje, opozarjanje, opominjanje, grožnje;
- moraliziranje, pridiganje, rotnje, vsiljeni nasveti, rešitve in predlogi;

- zloraba logičnega prepričevanja, predavanje, »soljenje pameti«;
- obsojanje, kritiziranje, očitane;
- prevelika in nerealna hvala, hitro strinjanje, dobrikanje;
- posmehovanje ali sramotenje, žaljenje;
- interpretiranje, diagnosticiranje, analiziranje;
- neprepričljivo pomirjanje, tolaženje, simpatiziranje;
- preiskovanje, izpraševanje, zasliševanje;
- zavračanje, izmikanje, prelaganje razgovora.

Temeljni pogoji za kvalitetno komunikacijo so: občutek svobode, neogroženost, sprejemanje in iskrenost. Komunikacijska svoboda pomeni, da si lahko sami izberemo partnerja v pogovoru, prostovoljno izberemo vsebino, prostor in čas pogovora. Popolna svoboda je nerealna, vendar pa obstaja sorazmerje med svobodo v pogovoru in uspešnostjo komunikacije.

Udobnost komunikacije:

vsebinsko udobje: različno mnenje, predlogi, ideje;
 prostorsko udobje: pravica do svojega »ozemlja«;
 časovno udobje: možnost izbire časa in dolžine komuniciranja;
 delovno udobje: posameznik lahko govori ali je tiho;
 čustveno udobje: zajema zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo, gratifikacijo oz. frustracijo.



*V kolikšni meri vam je bila omogočena udobna komunikacija, ko ste bili na praksi?
 Kako pa je z udobnostjo komunikacije v šoli, med predavanji?*

Občutek neogroženosti lastne osebnosti v komunikaciji pomeni, da sogovorca ohranita svojo avtonomnost in osebno integriteto, kar omogoča odkrito, svobodno in kvalitetno komunikacijo. Sprejemanje sogovorcev je rezultat svobode in neogroženosti. Iskrenost je osnovana na našem občutku svobode, neogroženosti in sprejemanja.

Posameznikov osebni stil komuniciranja se izraža v besedni, nebesedni in glasovni komponenti in njihovi kombinaciji, ki je specifična za vsakega posameznika.

Obstaja več različnih načinov delitve komunikacijskih stilov.

Satirova (v: Brajša, 1993) loči pet stilov komuniciranja:

- **Spravljivi stil** pomeni, da v komunikaciji priznavamo pomen drugim, se trudimo ugajati, pritrjujemo in sprejemamo predloge drugih, dejstva in mi sami pa smo nepomembni. Pogosta je uporaba pogojnikov (»bilo bo dobro...«) ali omejevanja (s pogojem ...).
- **Obtožujoči stil** je ravno nasproten, pomemben je samo govorec, ne pa drugi in dejstva (skrb samo zase, iskanje napak ...). Pogosta je uporaba negativizma (»Zakaj nisi poklical/sporočil/oddal poročila pravočasno ...?«), posploševanja in izključevanja osebne odgovornosti (vsi, vedno, nikoli, nihče ...).
- V **racionalizirajočem stilu** so pomembna samo dejstva, mi in drugi smo nepomembni. Pogosta je uporaba fraz (»Če natančno analiziramo ...«, »Po statističnih podatkih sodeč ...«), izogibanje čustvom in aktivna glagolska oblika (»Povsem mi je jasno ...«).

- **Indiferentni stil** komuniciranja ne poudarja pomena nas, drugih in dejstev. Pogosta je uporaba praznih besed, fraz, veliko govora brez vsebine ...
- **Kongruentni stil** pomeni iskreno in usklajeno komunikacijo, v kateri poskušamo izraziti sebe, razumeti druge in upoštevati dejstva. Usklajujemo čustva, mišljenje, govor in vedenje, smo iskreni in se poskušamo uskladiti s sogovorci. Dejanja in vedenje potrjujejo naše besede.

Kavčič (2004) navaja na osnovi dveh dimenzij vedenja posameznika (neposrednost – posrednost in podpora – kontrola) štiri komunikacijske stile:

- odnosi (podpora in posrednost),
- družabnik (podpora in neposrednost),
- mislec (kontrola in posrednost),
- usmerjevalec (kontrola in neposrednost).

Neposrednost pomeni, da posameznik izraža svoje misli, občutke in pričakovanja in z njimi poskuša vplivati na druge. Njihova komunikacija je odprta, odlikuje jih vzpostavljanje stika in prevzemanje pobude v pogovoru, so pa hkrati tekmovalni, nepotrpežljivi, govorijo hitro in glasno, z agresivnim tonom. Posrednost pomeni, da so posamezniki previdnejši pri odločanju in sprejemanju sprememb, počasnejši, v poslovni komunikaciji oklevajo, se izogibajo konfliktom, govorijo počasi, umirjeno, manj glasno.

Podpora je način vedenja, kaže se v čustveni odprtosti, ki jo spremlja bogata nebesedna komunikacija, neformalnost, želja po toplih medosebnih odnosih. Nasprotna podpornemu načinu vedenja je kontroliranost, ki zajema čustveno zadržanost, omejeno nebesedno komunikacijo, usmerjenost na naloge, odločanje na podlagi dejstev, intelektualnost (Kavčič, 2004).

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

- analitik (presoja razmerja, naravnani so na dejstva, številke, podatke),
- povezovalci (presoja vrednote, naravnani so na osebna razmerja),
- snovaleci (presoja naravo zadev, njihov pomen in smisel, snuje zamisli, koncepte in teorije),
- pobudniki (presoja trenutno aktualne zadeve, naravnani so na izide).

Pri posameznikih ne gre za uporabo enega samega stila, ampak za kombinacijo različnih stilov, pri čemer je običajno eden bolj poudarjen.

Prepoznavanje lastnega stila komuniciranja nam omogoča, da lahko izkoristimo njegove prednosti in postanemo pozorni na pomanjkljivosti ter ga tako učinkoviteje uporabljamo. Če poznamo svoj komunikacijski stil, se bolj zavedamo, kakšna so sporočila, ki jih pošiljamo drugim.

Koristno je tudi, če poznamo komunikacijski stil našega sogovorca in svoj stil prilagodimo njegovemu. S približevanjem sogovorčevemu načinu izražanja hitreje in lažje vzpostavimo stik in na ta način povečamo možnost razumevanja sporočil.



Predlog za nadaljnje branje: V knjigi Možina et al. (2004): Poslovno komuniciranje, evropske razsežnosti, na straneh 94–98 rešite vprašalnik komunikacijskih stilov in ugotovite, kateri je vaš prevladujoči stil komuniciranja. Preberite osnovne pozitivne in negativne značilnosti vašega stila in razmislite, kako bi slednje lahko spremenili.

2.5 KOMUNIKACIJSKI MODEL IN PROCES

V tem poglavju boste spoznali različne modele komuniciranja, komunikacijski proces in njegove posamezne elemente, izvedeli, kako lahko oblikujemo dobro povratno informacijo in se seznanili z različnimi komunikacijskimi mrežami.

2.5.1 Modeli komuniciranja

Na splošno lahko rečemo, da je proces komuniciranja sestavljen iz štirih osnovnih elementov: pošiljatelja, sporočila, prejemnika in konteksta.

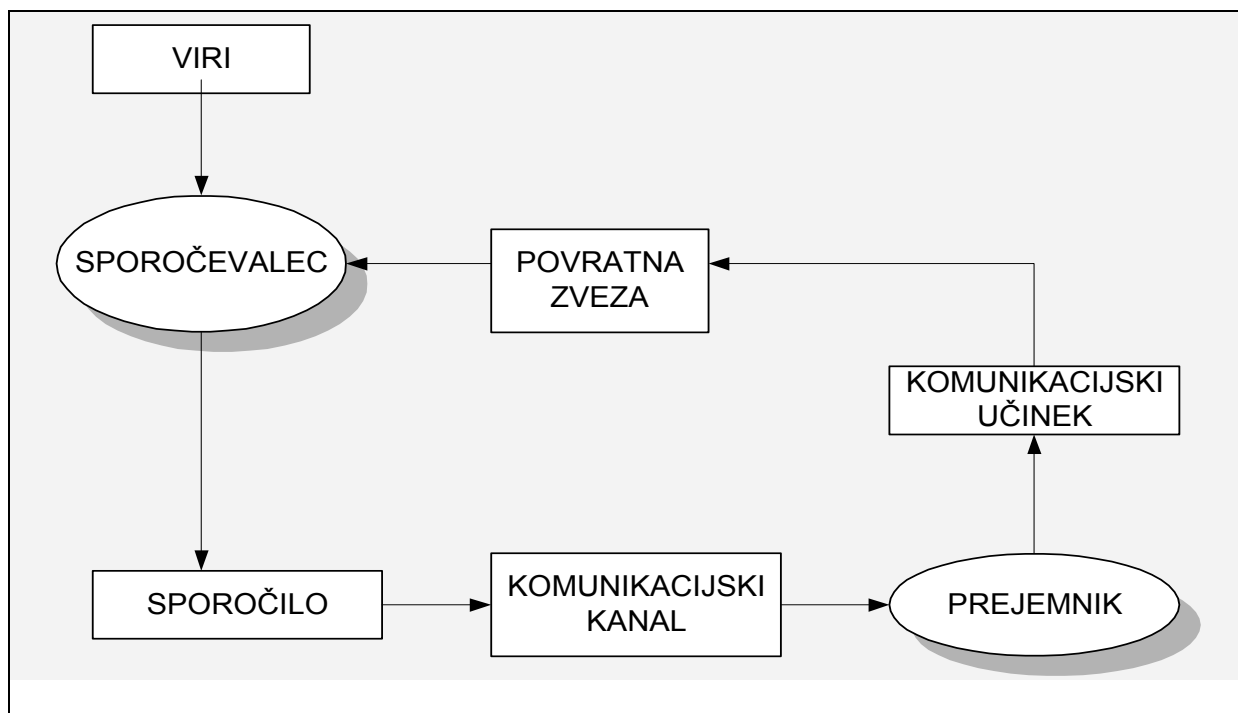
Tabela 5: Osnovni elementi komuniciranja

1. Pošiljatelj sporočila	JAZ
2. Sporočilo	NEKAJ POŠILJAM
3. Prejemnik sporočila	NEKOMU
4. Kontekst	V DOLOČENI SITUACIJI

Vir: Lasten

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

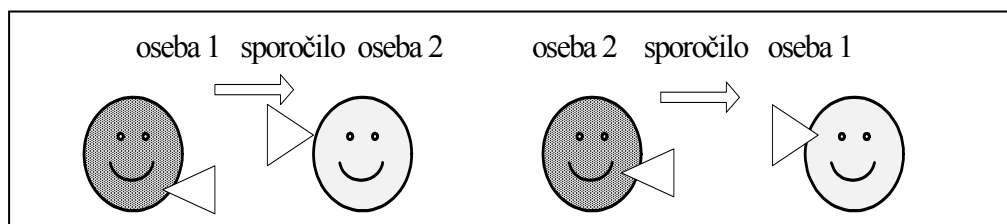
- viri podatkov oz. informacij,
- sporočevalec,
- sporočilo,
- komunikacijski kanal,
- prejemnik sporočila,
- komunikacijski učinek,
- povratna zveza.



Slika 9: Model komuniciranja

Vir: Kavčič, 1999

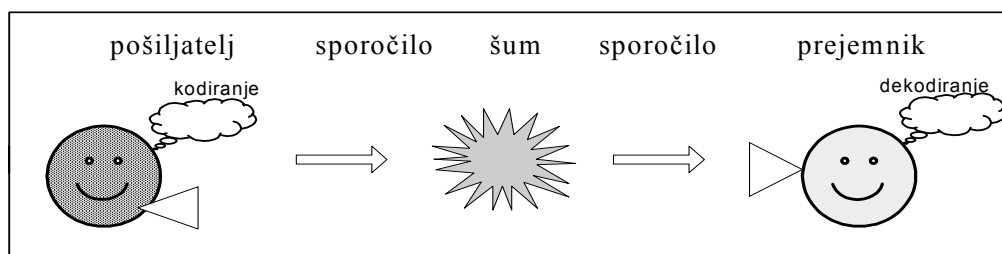
Zgodnejše teorije so predpostavljale, da se pri komunikaciji lahko določi zaporedje poteka, kar so ponazorili s shemo:



Slika 10: Linearni model komuniciranja

Vir: Kompare et al., 2001, 384

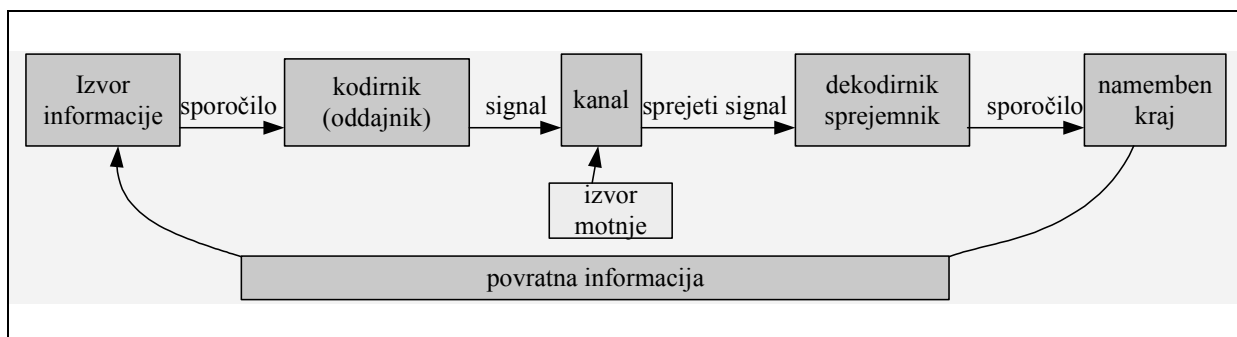
Razširjeni model upošteva še možnost popačenja sporočila zaradi šumov ter kodiranja in dekodiranja. Komunikacija vsebuje sporočilo, ki ga oseba 1 pošlje osebi 2 z namenom, da bi vplivala na prejemnikovo vedenje.



Slika 11: Razširjeni linearni model komuniciranja

Vir: Kompare et al., 2001, 384

Komunikacija se začne pri osebi, ki jo imenujemo pošiljatelj ali oddajnik in želi nekaj sporočiti drugi osebi (prejemniku). Svoje misli, čustva, ideje pošiljatelj oblikuje v besede, stavke, jim doda določen ton glasu, kretnjo, stik s pogledom. Ta proces spreminjanja misli v simbole imenujemo kodiranje. Kodirano sporočilo potuje preko komunikacijskega kanala. Prejemnik si oddajnikove besede, ton, kretnje in poglede razloži oz. jih dekodira. Ko si sporočilo razloži, nanj reagira. Reakcija sprejemnika je rezultat njegove razlage prejetega sporočila. Namenoma ali namenoma pošlje prejemniku povratno informacijo o prejetem sporočilu, ki je prav tako kodirana in jo mora sogovorec dekodirati.



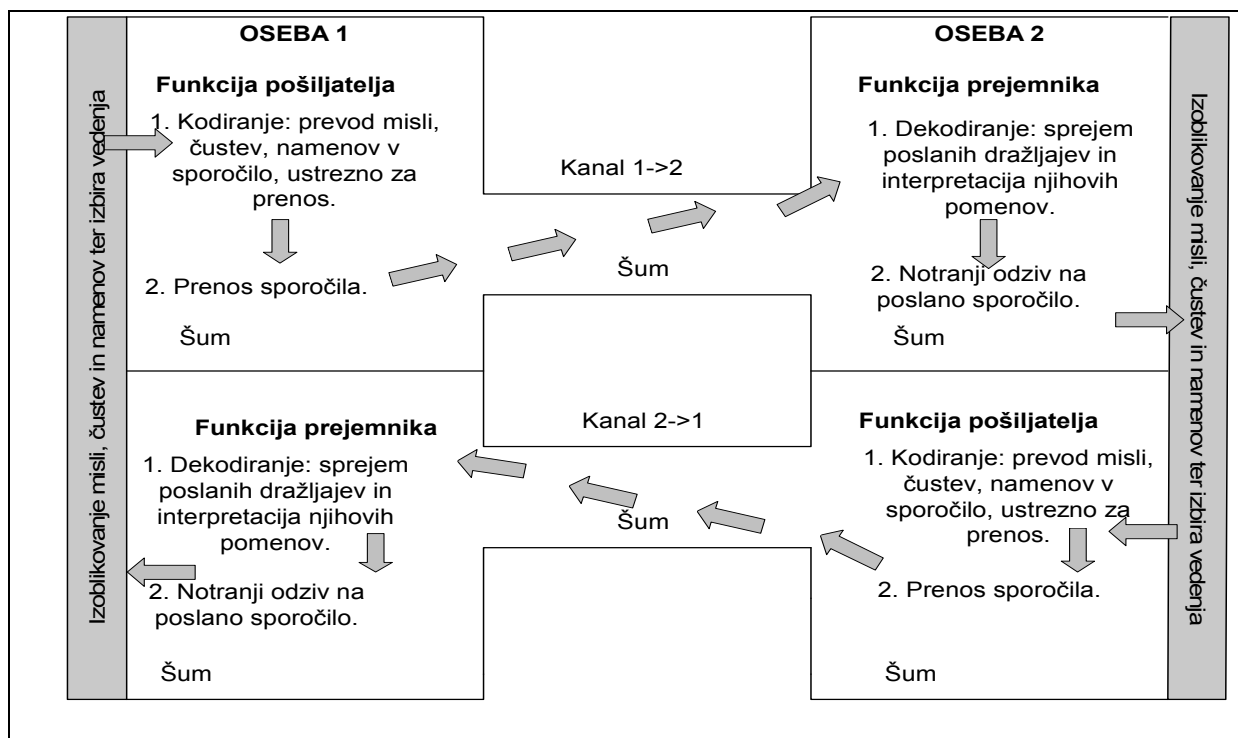
Slika 12: Shannon Weaverjev model komuniciranja

Vir: Učman in Stare Draginc, 2006

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

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

Nekateri avtorji poimenujejo komunikacijski proces tudi komunikacijski krog (Erčulj, 1999). Ko oseba sporočilo sprejme, se spremeni njena vloga in postane oddajnik. Tako se komunikacijski krog zaključi oz. se nadaljuje s tem, da pošiljatelj ponovno pošlje sporočilo prejemniku.



Slika 13: Johnson & Johnsonov model komuniciranja

Vir: Kompare et al., 2001, 385

2.5.2 Proces komuniciranja

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

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

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

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

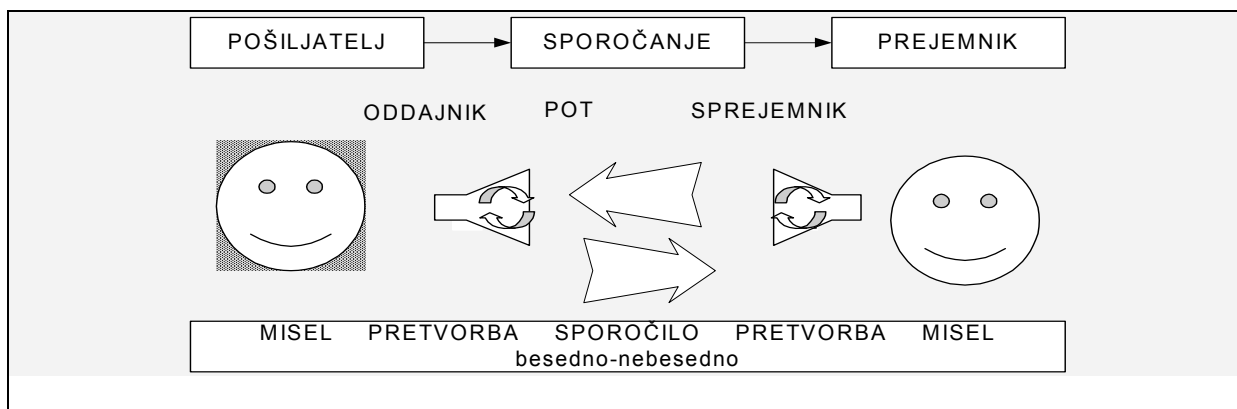
Pri kodiranju je pomembno, da izberemo ustrezno jezikovno zvrst, prilagodimo vsebino znanju, ki ga ima sprejemnik o temi, in premislimo o tem, kakšno mnenje ima o nas in kakšni so njegovi morebitni predsodki.

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

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

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

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



Slika 14: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom

Vir: Tavčar, 1995

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

Glede na vrsto sporočila ločimo pisni in ustni kanal.

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

Komunikacijske kanale lahko delimo tudi na neposredne in posredne.

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

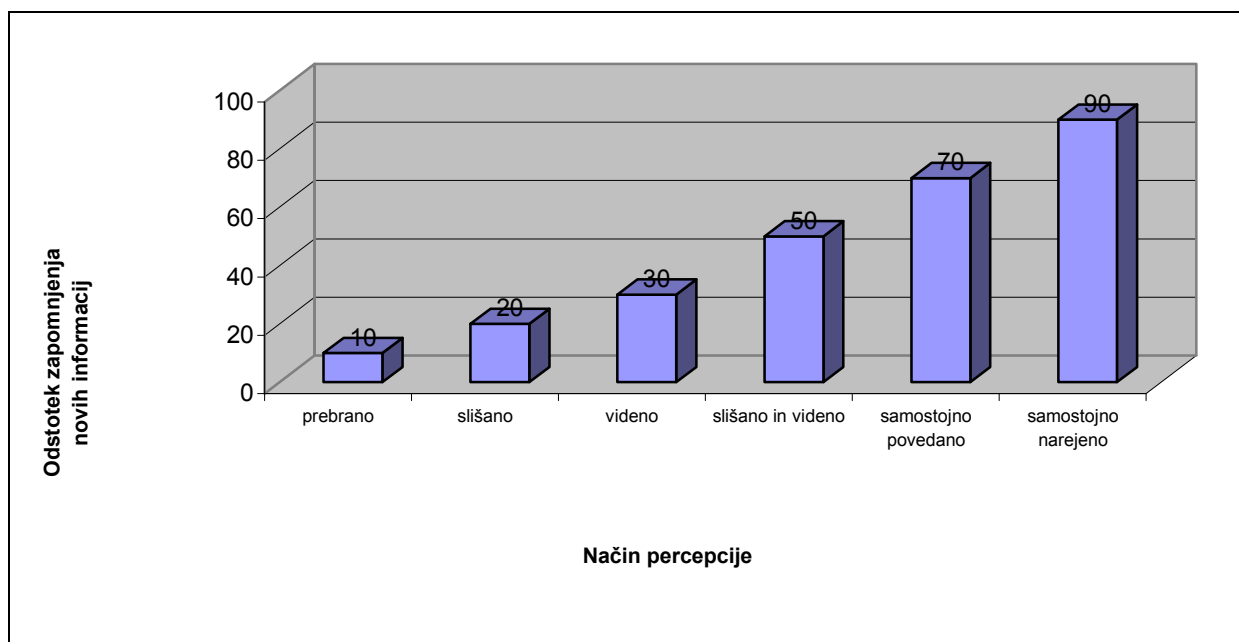
Posredni kanali vključujejo uporabo tehničnih sredstev za prenos sporočil: sredstva za prenos glasu (telefon, megafon, radio), sredstva za prenos slike ali teksta (oglasna deska, časopis, bilten, letaki, televizija ...).

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

Učinkovitost komunikacijskega kanala je odvisna od prejemnika sporočila – njegovih psihofizičnih lastnosti. Sporočila, ki potujejo po različnih komunikacijskih kanalih, delujejo

na različna čutila. Sprejemnik lahko sporočilo sprejema s posameznim čutilom (vidom, sluhom, otipom, okusom) ali več čutili hkrati.

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



Slika 15: Delež zapomnjenih informacij glede na način percepcije

Vir: Ferjan in Florjančič, 2000



Predavatelj želi študentom sporočiti, da so vaje naslednji dan predstavljene na zgodnejšo uro. Kateri komunikacijski kanal naj po vašem mnenju uporabi?

Informacijski učinek se nanaša na reakcije prejemnika na prejeto sporočilo. Vsaka reakcija prejemnika v komunikacijskem procesu pomeni odgovor. Informacijski učinek je odvisen od vrste informacije, zaznave sporočila in uporabe tega sporočila.

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

Povratna informacija se lahko nanaša na:

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

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

Tabela 6: Lastnosti dobrih povratnih informacij

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

Vir: Brajša, 1993



Na katero lastnost dobre povratne informacije se nanašata opisa?

- Študent dobro predstavi seminarsko nalogo, predavatelj to izrazi z besedami: »Zelo dobra predstavitev«, ne le z aplavzom.
- Otrok se hoče dotakniti vtičnice, namesto, da mu zgolj zažugam s kazalcem, rečem: »Pusti to pri miru, ker je nevarno.«

POHVALA IN KRITIKA

»Hvalim glasno, grajam tiho.« (Katarina II., ruska cesarica)

Kritika je razvojno orodje in jo je potrebno izreči čim prej po nastanku razlogov zanj.



Ko izrekamo ali sprejemamo kritiko, imejmo v mislih pregovor Henryja Forda: „Neuspeh je le naslednja priložnost, da lahko pametneje začnemo znova.“ Razmislite, kako ste ravnali, ko so vam izrekli kritiko.

Ustrezna konstruktivna kritika mora biti:

- usmerjena k rezultatom,
- konkretna,
- izrečena na štiri oči,
- ponujati mora možnost učenja,
- dana naj bo možnost pojasniti okoliščine, v katerih je prišlo do situacije,
- zajemati mora dogovor o nadzoru, tako poudarimo resnost in pomembnost zadeve.

Dobro oblikovana kritika ne sme vsebovati napada na osebo, pavšalnih obtožb, žaljivosti, cinizma, pretiravanja, napihovanja, skakanja v besedo, abstraktnosti, primerjave z drugimi osebami.



➤ *Podrejeni je zamudil rok za oddajo poročila, zato ste imeli težave pri oblikovanju poročila za oddelek, ki ste ga morali posredovati direktorju. Oblikujte kritiko, ki bo upoštevala zgornja načela in jo sporočite sošolcu, ki igra vlogo vašega podrejenega.*

➤ *Spomnite se zadnje predstavitve seminarske naloge in oblikujte kritiko ter pri tem uporabite intraosebno ali Jaz sporočilo (govorimo v 1. osebi ednine in jo namenimo sogovorniku) oz. uporabo naslednje sheme:*

- *nekaj pozitivnega, dobrega,*
- *kaj ni dobro,*
- *predlagajmo rešitev ali izboljšavo.*

Priznanja in pohvale so dobre in učinkovite, če so usmerjene na vedenje in so realne.



Razmislite o pohvali, ki bi jo vi v vlogi predavatelja izrekli študentu.

Spomnite se pohvale, ki ste je bili deležni ter ocenite, ali je bila realna in usmerjena na vedenje.

USMERJENA NA OSEBNOST			
REALNA	<i>“Vi ste pa sposoben študent.”</i> primerna pohvala v določenih okoliščinah	<i>“Vi ste najpametnejši študent na svetu.”</i> neprimerna pohvala	NE-REALNA
	<i>“To seminarsko nalogo ste opravili in predstavili!”</i> primerna pohvala	<i>“Dobro ste predstavili nalogo.” – čeprav ni bilo res (npr. je bral, predstavil le teorijo ...)</i> neprimerna pohvala	
USMERJENA NA VEDENJE			

Slika 16: Pohvala

Vir: Lasten

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

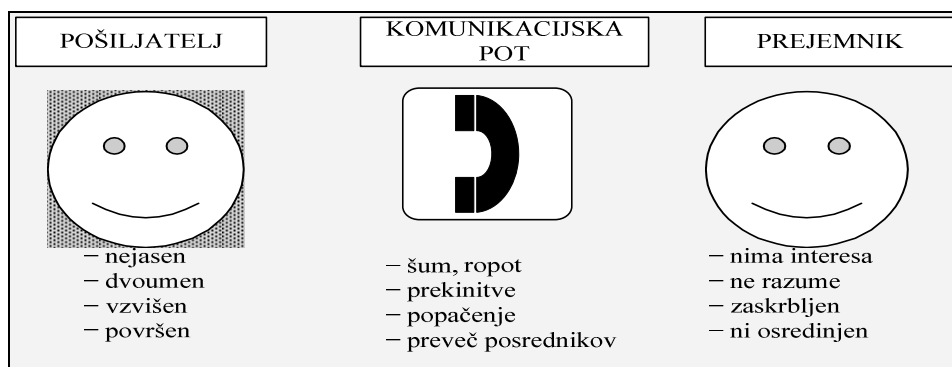
2.5.3 Motnje v procesu komuniciranja

Možina in sodelavci (2004) navajajo, da se motnje v procesu komuniciranja lahko pojavijo v vseh delih komunikacijskega procesa in vplivajo na učinkovitost sporazumevanja.

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

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

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



Slika 17: Viri motenj v komuniciranju

Vir: Možina et al., 2004

2.5.4 Komunikacijske mreže

Komunikacijske mreže so tipični vzorci, po katerih poteka komunikacija v skupinah. Povedo nam, kdo v skupini ali organizaciji s kom komunicira.

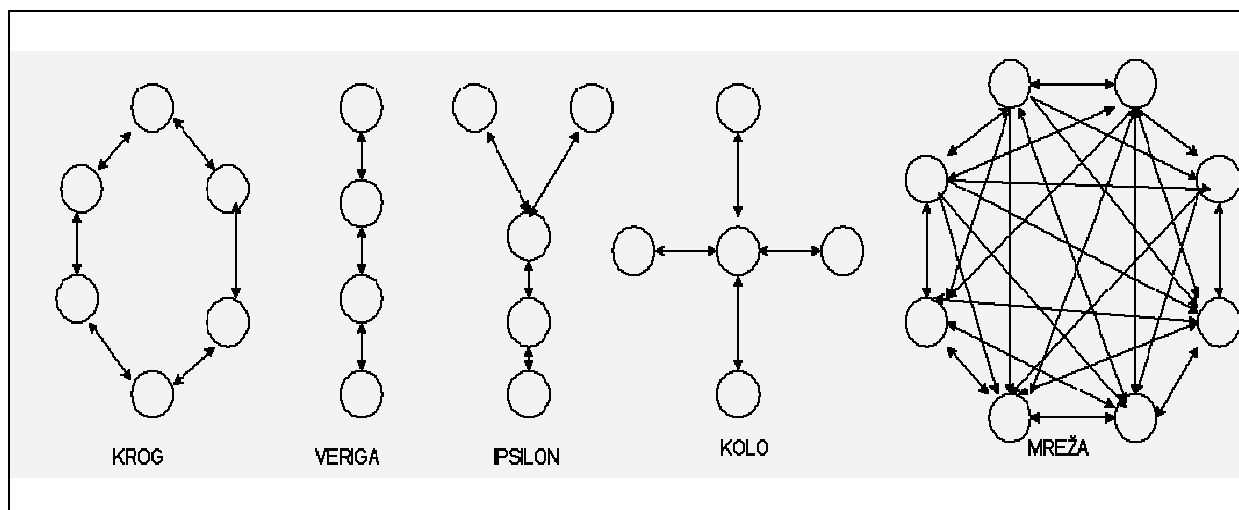
Za doseg organizacijskih ciljev vodje oblikujejo **formalne komunikacijske mreže**, ki so v podjetju določene z organigramom. Predvideni so njihov obstoj, oblika in vsebina. Formalna komunikacija lahko poteka navzdol, navzgor ali vodoravno.

Formalne komunikacijske mreže se delijo na:

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

Neformalne komunikacijske mreže se oblikujejo zaradi prijateljstva, skupnih osebnih interesov, fizične bližine (skupni kabinet ali čajnica). V neformalni komunikaciji se potrjujejo formalna sporočila, premostijo se vrzeli zaradi nepopolnih formalnih sporočil, sporočila potujejo hitreje, lahko gre za dopolnjevanje ali nasprotovanje formalnim sporočilom.

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



Slika 18: Komunikacijske mreže v podjetju
Vir: Možina et al., 2004

Krog je sistem komuniciranja, kjer ni nihče v centralni poziciji, udeleženci so enakopravni. Primeren je za projektno delo, v podjetniški praksi je redkejši.

Veriga je sistem komuniciranja, pri katerem prva oseba prenese sporočilo drugi, druga tretji, tretja četrti. Pri tem se osnovno sporočilo pogosto izkrivi. V podjetjih je ta sistem pogostejši v hierarhično strukturiranih organizacijah (vojaška, policija).

Kolo predstavlja komunikacijski sistem, kjer je oseba v središču centralna (običajno vodja), ima in sprejema največ informacij, sprejema odločitve, nadzoruje potek dela. Pri udeležencih se praviloma pojavlja manjše zadovoljstvo.

Ipsilon je sistem komuniciranja, kjer imajo več informacij tisti, ki so bližje vodji (poslovno ali zasebno), oddaljeni pa dobijo informacije le od posrednikov.

Mreža je sistem komuniciranja, kjer si vsi udeleženci medsebojno izmenjujejo informacije in sodelujejo pri odločanju. Ta sistem prinaša večje zadovoljstvo udeležencev, je zelo primeren za ustvarjalno delo, zahteva pa več časa.



Po katerem vzorcu komunikacijskega omrežja bi organizirali komuniciranje, če bi vam dodelili nalogo, da oblikujete kriterije za najboljše diplomsko delo?

2.6 POVZETEK POGLAVJA

Komuniciranje je izjemnega pomena v vsakdanjem življenju in pri opravljanju poklicnega dela. Pomeni izmenjavo, posredovanje misli in informacij, medsebojno vplivanje in sporazumevanje.

Poslovno komuniciranje je komuniciranje, ki izhaja iz delitve dela in omogoča postavljanje ciljev, načrtovanje in izvedbo dela. Je ciljno naravnano.

V različnih vrstah in načinih komuniciranja se pojavljajo enake zakonitosti, ki jih lahko posplošimo v zakone komuniciranja: nekomunicirati ni mogoče, komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik, je digitalna in/ali analogna, je simetrična in/ali komplementarna, težko je določiti izhodiščno točko dogodkov.

Obstaja več delitev vrst komuniciranja, najpogostejša je delitev na besedno in nebesedno komuniciranje.

Pomembna sestavina uspešnega poslovnega komuniciranja je uspešno medosebno komuniciranje. Medosebna komunikacija ima poleg vsebinskega še odnosni, vplivni in izrazni vidik.

Poslovno komuniciranje je namerna, ciljno usmerjena dejavnost. Osnovni namen poslovnega komuniciranja je vplivanje na ljudi v organizaciji in izven nje. Dejavnosti poslovnega komuniciranja so: informiranje, poučevanje, posvetovanje, usklajevanje.

Ovire v komunikaciji nastanejo zaradi tehnološko ali človeško pogojenih faktorjev. Ločimo individualne in organizacijske ovire, ki lahko nastanejo v kateremkoli delu komunikacijskega procesa. Ovire odpravljamo z zavedanjem o njihovem obstoju, dajanjem in pridobivanjem povratne informacije, usklajevanjem pomenov, pa tudi z redundantnostjo sporočanja in omejevanjem informacij.

Osnovni namen poslovnega komuniciranja je vplivanje. Vplivamo na zaposlene, skupine v podjetju in posameznike ter skupine izven podjetja, da bi lahko dosegali svoje cilje.

Ljudje se vplivom pogosto upiramo. Vplivanje je uspešno, če upošteva interese udeležencev, ki pa izhajajo iz njihovih potreb.

V preteklosti se je razvilo precej teoretičnih konceptov vodenja, ki so se ukvarjali z iskanjem osebnostnih značilnosti, ki so pomembne za vodjo, oz. z ugotavljanjem, katero vedenje vodij je najuspešnejše. Vodje imajo za vplivanje na razpolago različne moči.

Novejši modeli vodenja izhajajo iz prepričanja, da je slog vodenja potrebno izbrati glede na okoliščine. Najpomembnejša okoliščina je pripravljenost ljudi, na katere želimo vplivati in zajema dimenziji zmožnosti in voljnosti. Upoštevanje pripravljenosti ljudi podpira situacijski model vodenja. Potrebno pa je tudi upoštevanje situacije (npr. čas, ki ga imamo na razpolago, klima).

Komunikacijski stil označuje prevladujoči način izražanja in vedenja posameznika pri komuniciranju in ga je dobro poznati pri sogovorcu, da se mu lahko približamo in lažje vzpostavimo stik ter na ta način povečamo možnost razumevanja sporočil.

Komunikacijski model ponazarja osnovne elemente in potek komuniciranja. V proces komuniciranja so vključeni: viri podatkov oz. informacij, sporočevalec, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik sporočila, komunikacijski učinek in povratna informacija. Celotna komunikacija se odvija v komunikacijskem okolju.

Na uspešnost komuniciranja pomembno vpliva sposobnost dobrega kodiranja sporočila, izbor ustreznega komunikacijskega kanala ter prejemnikovo dekodiranje sporočila. Povratna

informacija omogoča preverjanje ustreznega razumevanja sporočila in daje možnost pojasnjevanja in dopolnjevanja.

Pri komuniciranju se lahko pojavijo motnje v vseh delih komunikacijskega procesa.

Komunikacijske mreže predstavljajo tipične vzorce, po katerih poteka sporazumevanje v skupinah. V podjetjih so mreže za formalne komunikacije določene z organigramom, komunikacija poteka vertikalno, horizontalno ali diagonalno. Neformalne mreže pa se oblikujejo zaradi prijateljstev, skupnih interesov, prostorske bližine. V podjetjih so najpogostejše komunikacijske mreže: krog, veriga, ipsilon, kolo in mreža (način komunikacije vsak z vsakim).

Vprašanja za samopreverjanje znanja

1. V čem se razlikuje poslovno komuniciranje od vsakdanjega?
2. Kaj pomeni akronim PK=PIVU?
3. Katere so lastnosti dobro oblikovanih ciljev?
4. V čem je razlika med učinkovito in uspešno komunikacijo?
5. Kaj so posebnosti poslovnega komuniciranja?
6. Katere so najpogostejše ovire v komuniciranju in kako jih premagujemo?
7. Opredelite pomen komuniciranja v vsakdanjem in poslovnem življenju.
8. Kakšne so razlike med znotrajsebnim, medosebnim in javnim komuniciranjem?
9. Oblikujte sporočilo, v katerem bodo zajeti 4 vidiki komunikacije in jih pojasnite.
10. Primerjajte uporabnost enosmerne in dvosmerne komunikacije v naslednjih situacijah: zbor delavcev z namenom pojasnitve novega sistema plač, sestanek za izvedbo mature, sestanek za odločitev o destinaciji absolventskega izleta, pogovor za sprejem na delovno mesto, pogovor zaradi storjene napake pri delu.
11. Ste organizator srečanja dobitnikov nagrade tajnica leta/ekonomist leta. Opišite, katere vrste komuniciranja boste uporabili v okviru priprav, pri izvedbi in po zaključku srečanja.
12. Navedite prednosti in slabosti posameznih vrst komuniciranja.
13. Razmislite, v katerih situacijah je priporočljiva in kdaj neustrezna uporaba posameznih vrst komuniciranja.
14. Katere so osnovne predpostavke različnih teoretičnih konceptov vodenja?
15. Katere osebnostne lastnosti so prevladujoče pri uspešnih vodjih?
16. Kakšna je razlika med avtoritarnim in demokratičnim vodenjem?
17. Katere vrste moči lahko uporabljajo vodje za vplivanje na zaposlene?
18. Katere sloge vodenja vključuje situacijsko vodenje?
19. Zakaj je potrebno poznati svoj in sogovorčev stil komuniciranja?

Priporočljivi dodatni viri:

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_communication

http://www.ntltelewestbusiness.co.uk/pdf/IPMM_White_Paper.pdf

<http://ezinearticles.com/?Improve-Your-Business-Communication-Efficiency-and-Cut-Cost&id=1540516>

<http://mcq.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/4/454?ck=nck>

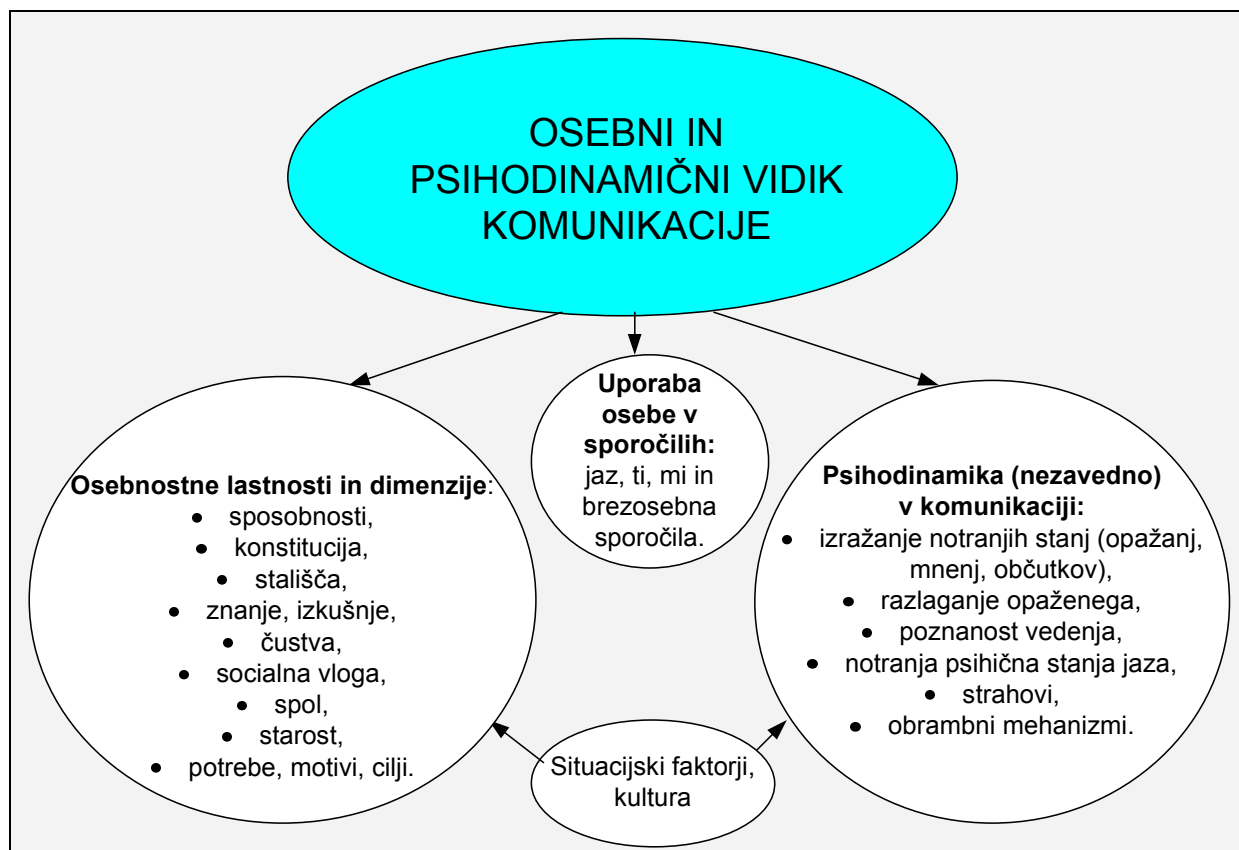
3 OSEBNI IN PSIHODINAMIČNI VIDIK KOMUNIKACIJE

V poglavju o osebnih in psihodinamičnih vidikih komunikacije boste pridobili informacije o osnovni zgradbi človekove osebnosti in osebnostnih lastnostih, ki vplivajo na pošiljanje, sprejemanje in razumevanje sporočil. Spoznali boste različne duševne pojave in procese, ki sodelujejo v komunikaciji in jo sooblikujejo ter se seznanili z nezavednimi mehanizmi, ki vplivajo na komuniciranje.

Celota osebnostnih značilnosti, posameznikovo znanje, motivi, osebnost, stališča in čustva vplivajo na interakcijski proces glede na postavljene cilje, zaznave in interakcijske vzorce (Hargie in Dickson, 2004).

Na oblikovanje sporočil vplivajo notranja psihična stanja osebe, ki oblikuje sporočilo. Prav tako pa je tudi sprejemanje in razumevanje sporočil v komunikaciji odvisno od trenutnih čustev in razpoloženj udeležencev, njihovih vrednot, stališč, prepričanj in motivov, znanj ter drugih osebnostnih lastnosti.

Za uspešno komunikacijo je pomembno poznati samega sebe – svoje cilje, potrebe, vrednote, prepričanja, predsodke Če želimo obvladovati svojo komunikacijo, moramo poznati odgovore na vprašanja: Kaj me najbolj razjezi? Kaj je zame najhuje? Kaj me najbolj razveseli? Kdaj se počutim dobro? V zvezi s čim se največkrat zapletem v konflikte? Kako se v konfliktnih situacijah največkrat odzovem? Spretnosti medosebne komunikacije je potrebno izpopolnjevati s pomočjo izkušenj in povratnih informacij, predpogoj za to pa je, da v čim večji meri ozavestimo dejavnike komuniciranja, ki na nas delujejo na nezavednem nivoju.



Slika 19: Shema osebnih in nezavednih dejavnikov, ki vplivajo na komunikacijo
Vir: Lasten

3.1 OSEBNOST UDELEŽENCEV KOMUNIKACIJE

Osebnost je enkratna celota potez in lastnosti posameznika, ki vpliva na interakcijo z okoljem. Musek (1993) jo opredeljuje kot razmeroma trajno in enkratno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih.

Osebnostne lastnosti človeka sestavljajo:

- temperament (način in oblika posameznikovega vedenja in reagiranja),
- značaj (vsebina oz. značilni vidiki posameznikovega ravnanja in doživljanja),
- sposobnosti – hitrost zaznavanja in procesiranja informacij, povedo, kaj kdo zmore, intelektualne, senzorične in mehanske sposobnosti in motorične spretnosti,
- telesne značilnosti (značilnosti telesne zgradbe),
- dinamične komponente osebnosti (motivacija – za izvedbo dejavnosti mora biti človek motiviran, stališča).



3.1.1 Temperament

Psihologi so opredelili številne dimenzije osebnosti, ena izmed njih, ki pomembneje vpliva na komunikacijo, je dimenzija ekstravertiranost – intravertiranost. Introvertirani govorijo manj, pogosteje delajo pavze, navezujejo odnose z manjšim številom sogovorcev, težijo k pogovoru na večji medosebni razdalji, obratno pa velja za ekstravertirane.

Znanstveniki so poskušali razložiti strukturo osebnosti že od antike naprej. Skozi zgodovino so se oblikovale različne opredelitve osebnosti.

Hipokrat in Galen sta ugotovila, da se ljudje razlikujemo po načinih vedenja in že 4 stoletja pred našim štejetjem opisala model temperamenta glede na to, kateri sok v telesu prevladuje.

Tabela 7: Tipi temperamenta po Hipokratu in Galenu

Tip temperamenta	Telesni sok	Človekove značilnosti
Kolerik	žolč	razdražljiv, neobvladan, silovit
Sangvinik	kri	energičen, živahen, optimističen, lahkoten
Flegmatik	sluz	počasen, neodziven, miren, hladnokrven
Melanholik	črni žolč, vranični sok	depresiven, potlačen, pesimističen

Vir: Musek, 1993

Eysenck in sodelavci (1982) so menili, da obstajajo tri osnovne dimenzije, na katerih se nahaja posameznikova lastnost: introvertiranost – ekstravertiranost, čustvena stabilnost – čustvena labilnost, psihotičizem – nepsihotičizem.

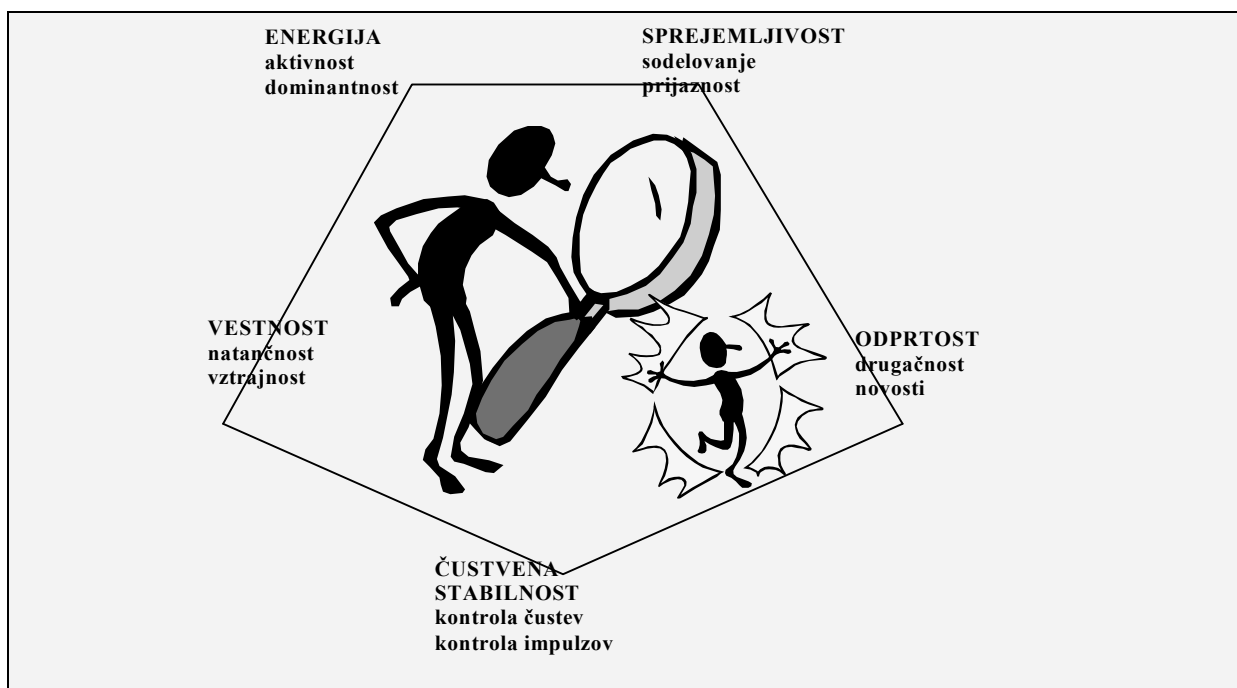
Introvertiran

Miren, odmaknjen, ima malo prijateljev, izogiba se novim in vznemirljivim situacijam; strogo nadzira čustva, redko agresiven, redko se razjezi; nanj se lahko zanesemo.

Ekstravertiran

Družaben, zabaven, rad se pogovarja; išče nove izzive, rad se izpostavlja, impulziven, rad se smeje, optimističen; hitro izgubi nadzor nad svojimi čustvi; pogosto nezanesljiv.

Danes je v uporabi razlaga osnovnih osebnostnih lastnosti z modelom 5 velikih faktorjev osebnosti (Musek, 2005).



Slika 20: 5 velikih faktorjev osebnosti

Vir: Lasten

Ekstravertnost (energija, surgentnost): energično in dinamično delovanje, zgovornost in entuziazem, dominantnost (sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge). Ekstravertirani si pogosteje izbirajo poklice, ki so povezani z vzpostavljanjem odnosa z drugimi: prodaja, marketing, poučevanje. Introvertirani si izbirajo poklice, kjer bodo lahko delali sami: umetniki, matematiki, raziskovalci.

Sprejemljivost (prijaznost): sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, sposobnost razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi, sprejemljivost, zaupanje in odprtost do drugih. Sprejemljivost se nanaša na sposobnost razumevanja z drugimi, njen vpliv je najbolj viden na področju socialne prilagodljivosti.

Vestnost: sposobnost samouravnavanja in samokontrole, zanesljivost, natančnost, redoljubnost, skrbnost, vztrajnost, trdnost, delavnost, sposobnost, da prevzete naloge in dejavnosti izpelje do konca ter jih predčasno ne opušča. Vestnost je tesno povezana z delovnim uspehom na večini delovnih mest, razen pri menedžerjih.

Čustvena stabilnost (nevroticizem): sposobnost kontroliranja čustev, odsotnost negativnih čustvenih stanj in skrbi, sposobnost ohranjanja mirne krvi in ravnovesja (kontrola impulzov,

spodobnost kontroliranja lastnega vedenja, tudi ko gre za neprijetno, konfliktno ali nevarno situacijo). Odraža medosebne razlike v doživljanju sveta kot ogrožajočega, problematičnega, stresnega.

Odprtost (intelekt): ustvarjalnost, originalnost, radovednost, inteligentnost, odprtost za novosti, odprtost za kulturo (meri željo po informiranosti, zanimanje za branje, zanimanje za nabiranje znanja), odprtost za izkušnje (meri vidike, ki se nanašajo na pozitiven odnos do novosti, na sposobnost upoštevanja več vidikov, na pozitiven odnos do drugačnih vrednot, življenjskih stilov, običajev).



Predlog za nadaljnje branje: V knjigi Littauer in Littauer (1999) najdete vprašalnik temperamentov in ugotovite, kateri je vaš prevladujoči stil komuniciranja. Preberite osnovne dobre in slabe lastnosti vašega temperamenta in razmislite, kako bi slednje lahko spremenili.

Na različnih spletnih straneh lahko najdete nekatere vprašalnike, ki merijo osebnostne oz. temperamentne značilnosti (večinoma so v angleščini):

http://test.personality-project.org/survey/handle_survey.php?source=survey.php

<http://www.outofservice.com/bigfive/>

<http://www.humanmetrics.com/cgi-win/JTypes2.asp>

http://www.oneishy.com/personality/personality_test.php

3.1.2 Značaj

Značaj je celota motivacijskih, voljnih in moralno-etičnih značilnosti. Zajema vsebine vedenja. Zajema sklop osebnostnih lastnosti, ki določajo, kako bo človek ravnal v situacijah, ki zadevajo dobrobit drugih in so povezane z vrednotami določenega okolja; skromen, vesten, pošten, redoljuben, zahrbtn ...

Značajske lastnosti so pod velikim vplivom okolja. Poznavanje značajskih lastnosti vpliva na kvaliteto medosebnih odnosov in sodelovanje.

Proučevanje značaja je težavnejše od proučevanje drugih področij osebnosti, saj se značaj spreminja skozi posameznikov razvoj in človeško zgodovino. Pri ocenjevanju značaja je razvrščanje v tipe pomanjkljivo in je primernejše odkrivati osebnostne poteze ali dimenzije.

3.1.3 Telesna konstitucija



Telesna zgradba zajema telesni videz oz. telesno zgradbo (višina, teža, drža, mišični tonus in značilnosti posameznih telesnih delov) in je pod vplivom dednih faktorjev.

Konstitucijska tipologija je osebnostna tipologija na osnovi telesnih značilnosti. Njen avtor je Kretschmer, ki je našel povezanost med nagnjenostjo k duševnimi boleznimi in konstitucijo.

Na osnovi telesnih značilnosti loči: piknike, astenike in atlete. Meni, da je konstitucija tista, ki določa temperament in psihiatrično obolenje.

Tabela 8: Konstitucija in tipi temperamenta po Kretchmerju

Tip osebnosti	Značilnosti konstitucije	Tip temperamenta
Piknik	nižja postava, zavaljeni, nežne in suhe roke, velika okrogla glava, širok obraz	čustvenost, praktičnost, ekstravertiranost, čustvena nestabilnost
Atlet	poudarjena rast mišic in skeleta, široka ramena, podolgovata glava	eksplozivnost, vztrajnost, zvestoba, zanesljivost, neprilagodljivost
Astenik	ožja rast, suhljatost, ozka ramena, ovalna glava in obraz	introvertiranost, občutljivost, idealizem, načelnost, hladnost, odmaknjenost

Vir: Musek, 1993

3.1.4 Sposobnosti

Sposobnosti so lastnosti, ki določajo našo uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov ter dosežke. Njihovo poznavanje nam omogoča informacijo o tem, kaj kdo zmore.

V grobem jih delimo na:

- telesne in motorične (gibalne sposobnosti, statične – moč in motorične – spretnost prstov in hitrost),
- senzorične (se nanašajo na področje čutil – vid, sluh, vonj, otip, okus),
- mehanske (nanašajo se na razumevanje mehanskih odnosov, principov ...),
- duševne sposobnosti (čutnozaznavne in umske – inteligentnost in ustvarjalnost).

Inteligentnost je splošna umska sposobnost učinkovitega reševanja problemov in hitrega odzivanja v novih situacijah.

Ustvarjalnost je zmožnost videti nove odnose, ustvarjati neobičajne zamisli.

Mentalna inteligentnost zajema faktor splošne inteligentnosti (g faktor) in specifične intelektualne sposobnosti (s faktorji: rezoniranje, spominski faktor, zaznavni faktor, prostorski faktor, numerični faktor, verbalni faktor, besedno razumevanje).

Gardner (Kompore et al. 2001) je predstavil teorijo raznoterih inteligentnosti: jezikovna (verbalna), logično-matematična, prostorska, glasbena, telesno-gibalna, medosebna (interpersonalna), avtorefleksivna (intrapersonalna), naravoslovna ali naturalistična.

3.1.5 Dinamična komponenta osebnosti

Kvalitetna komunikacija je takrat, kadar imamo v pogovoru zadovoljene potrebe (Glasser).

POTREBE IN MOTIVI

Motivi so razlogi, da se ljudje vključujemo v določene dejavnosti, naredimo to, kar nam sugerirajo drugi, se vključujemo v komunikacijo, si postavljamo cilje in jim sledimo ...

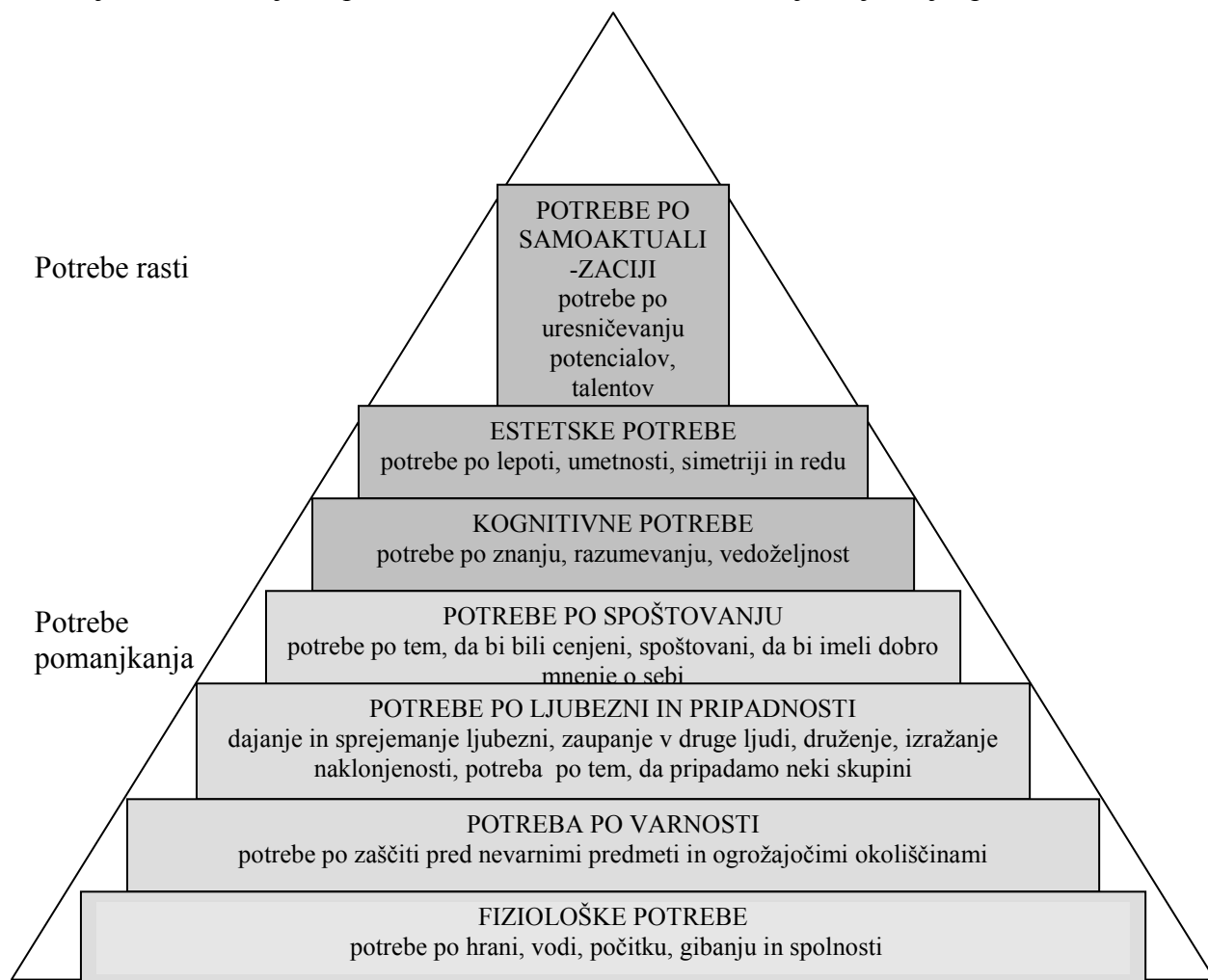
Motivi izhajajo iz potreb po (Deci in Ryan, 1985) občutku, da imamo pod kontrolo in lahko predvidevamo dogodke, v katere smo vključeni; občutku pripadnosti in povezanosti z drugimi

ter potrjevanja s strani drugih; dokazovanju sposobnosti in kompetentnosti in doživljanju potrditve lastne vrednosti.

Potreba je vsaka motivacijska sila (želja, cilj, vrednota), katere ozadje so pogoji, ki so bistvenega pomena za življenje, rast ali blagostanje. Delimo jih na:

- primarne biološke oz. fiziološke potrebe, ki izhajajo iz bioloških deficitov, njihova funkcija je opozoriti posameznika (preko psihičnega nagona) na obstoj in intenziteto bioloških nujnosti (potrebe po snoveh: vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe;
- primarne socialne oz. organizmične psihične potrebe: izhajajo iz človekove narave in zdravega razvoja, njihova funkcija je aktivna vključitev v okolje, razvijanje sposobnosti, zdrav razvoj in prilagoditev (potreba po uveljavljanju, družbi, simpatiji, konformizmu ...);
- sekundarne motive ali pridobljene socialne potrebe: stališča, interese, navade; so osebne narave, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja; če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja, vendar pa je lahko za posameznike, ki imajo te motive, pa jih ne morejo zadovoljiti, neprijetno.

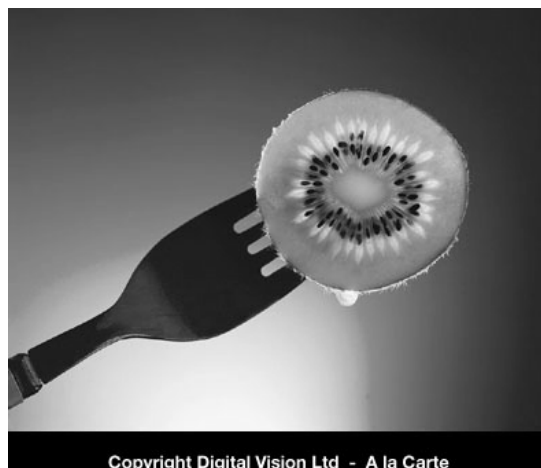
Maslow (1980) je potrebe razdelil na osnovne (so pomembne predvsem za človekovo preživetje) in na višje. Hierarhijo potreb je ponazoril s piramido. Potrebe na najnižji ravni morajo biti zadovoljene, preden se lahko usmerimo k zadovoljevanju višjih potreb.



Slika 21: Hierarhija potreb po Maslowu
Vir: Maslow, 1982

Komuniciranje je nujno za zadovoljevanje potreb na vseh stopnjah hierarhije.

Zadovoljevanje potreb, ki so nižje, je pomembnejše za naše preživetje. Ni pa nujno, da so te potrebe stoddotno zadovoljene, da bi se pojavile višje potrebe. Bolj kot se vzpenjamo po hierarhiji, tem bolj dobivajo potrebe psihološki značaj in manj biološkega. Mlajši je človek, bistvenejše so zanj nižje potrebe. Če so bile v otroštvu primerno zadovoljene, bomo kot odrasli lažje prenašali pomanjkanje zadovoljitve teh potreb, imamo pa tudi več možnosti za doseganje samoaktualizacije.



Z eno dejavnostjo oz. vedenjem lahko včasih zadovoljimo kar več potreb hkrati. Če npr. zadovoljujemo svoje potrebe po gibanju, tako da igramo odbojko v šolski ekipi, smo poleg fizioloških potreb nedvomno zadovoljili še potrebe po pripadnosti, mogoče tudi po spoštovanju. Tudi če se vključimo v novinarski krožek, recitatorsko ali dramsko skupino, zadovoljujemo potrebo po pripadnosti in spoštovanju.

STALIŠČA

Naša stališča pomembno vplivajo na komunikacijo in zajemajo kognitivno, čustveno in dinamično oz. aktivnostno komponento.

Npr. če imam določeno stališče do sodelavke – da je neiskrena in zahrbtna, vpliva to na moj odnos do nje – je ne maram in vpliva na moje vedenje – se izogibam komunikaciji z njo.

Stališča so celote prepričanj, čustev in vrednostnih ocen v odnosu do različnih socialnih situacij in objektov, ki delujejo kot trajna pripravljenost za določen način vedenja. Odvisna so od socialnih dejavnikov – pridobimo jih v procesu socializacije in zelo vplivajo na socialno dogajanje (vojne in medosebni konflikti so posledica razlik v stališčih).

Na osnovi poznavanja stališč ljudi lahko napovemo vedenje, lahko pa se pojavijo razhajanja, saj na vedenje vplivajo še situacijski dejavniki, izoblikovanost posameznih stališč, pričakovan izid, pomembnost izida, pripravljenost za podrejanje in socialni pritisk.

PRIMER:

Stališče: Sem za ohranitev pravic delavcev do plačanega odmora za malico.

- Čustvena komponenta: »Jezi me, da lahko drugi omejujejo moje pravice.«
- Kognitivna komponenta: »Pravica zaposlenih je, da med delom nadoknadijo porabljeno energijo.«
- Dinamična komponenta: »V določenih okoliščinah bi se udeležila delavskih demonstracij«.



Premislite, katera stališča vplivajo na vašo komunikacijo.

3.2 ZNANJE

Znanje zajema tisto, kar poznamo (socialno okolje, način delovanja, ljudi in situacije, v katerih se nahajajo, komunikacijske kode ...) in kognitivni proces dekodiranja, shranjevanja in priklica iz spomina.

Poznavanje ustreznih informacij je pomembno v vseh delih komunikacijskega procesa; od postavljanja ciljev, ki so dosegljivi, do osmišljanja situacije in ravnanja drugih in odločanja (izbira in uporaba ustreznih strategij).

Za lažje razumevanje socialnega okolja si oblikujemo mentalne sheme. Sheme so mentalne strukture, ki zajemajo splošna pričakovanja o ljudeh, socialnih vlogah, dogodkih in načinih vedenja v posameznih situacijah. Fiske in Taylor (1991, v: Hargie in Dickson, 2004) ločita različne sheme: shema jaza, sheme dogodkov oz. skripti (delčki postopkov v situacijah, ki jih pogosto doživljamo; oglašanje na telefon), sheme vlog (pričakovanja, ki temeljijo na poklicih, ki jih posamezniki opravljajo, starosti, spolu ...), vzročne sheme (omogočajo oblikovanje sodb o vzročno posledičnih odnosih v okolju in načrtovanje smeri akcij, temelječih na presojanju, ki ga omogočajo te sheme), sheme osebnosti (organizirano znanje o značilnostih in socialni kategorizaciji drugih).

Kategorizacija ljudi in situacij nam omogoča, da se lažje znajdemo v socialnih situacijah.

3.3 ČUSTVA

Hargie in Dickson (2004) navajata tri načine izraženosti čustev v komunikaciji:

1. s čustvi motivirana komunikacija (v jezi, ker mi je nekdo zaparkiral avto, ga ozmerjam),
2. komunikacija, ki izraža čustva, daje vpogled v počutje posameznika (pogledam stranko in dobim informacijo ali je jezna ali vesela),
3. v komunikacijo zajeta čustva – zajema besede in dejanja, ki vzbujajo čustva v drugih (oseba se jezi, kriči in klati z rokami, ko so ji zavrnili reklamacijo).

3.4 SPOL

Hargie in Dickson (2004) opisujeta razlike v komunikaciji med spoloma, ki pa jih ne smemo posploševati na vse pripadnike določenega spola. Ženske pogosteje komunicirajo na bližnji medosebni razdalji, pogosteje vzpostavljajo očesni stik, kretnje in so bolj pozorne na zvočno podobo govora, se več smehljajo, bolje kodirajo in dekodirajo nebesedna sporočila, se bolj poglobljajo v medosebne odnose.

Različni raziskovalci so prišli do spoznanja, da imajo ženske bolj izražene besedne sposobnosti kot moški (bogatejši besedni zaklad, boljše so na področju slovnice), pogosteje govorijo o svojih čustvih, so boljše poslušalke.

Raziskovalci so našli razlike v osebnostnih lastnostih (Avsec, 2007):

- ženske imajo višje vrednosti v anksioznosti in v obeh vidikih sprejemljivosti (zaupanje in medosebni odnosi), mehki miselnosti (obratno od psihotizma); moški imajo višje vrednosti v asertivnosti (Feingold, 1994),
- ženske imajo višje vrednosti v nevroticizmu, sprejemljivosti, toplini, odprtosti za občutke, moški višje vrednosti v asertivnosti in odprtosti za ideje (Costa, 2001),
- moški – višja čustvena stabilnost in dominantnost, ženske – višja sprejemljivost (Priročnik BFQ).

3.5 SITUACIJSKI FAKTORJI

V prisotnosti drugih se obnašamo drugače, kot se obnašamo, kadar smo sami. Tudi okoliščine, v katerih se pogovarjamo z istimi ljudmi, vplivajo na sporazumevanje.

Argyle (1981, v: Hargie in Dickson, 2004) navaja, da na komunikacijo vplivajo naslednji situacijski faktorji:

- **struktura ciljev** (situacija vsebuje cilje – ne samo, da izbiramo situacije z možnostjo doseganje cilja v mislih, določene situacije vplivajo na doseganje ciljev);
- **vloge** – v večini situacij se posamezniki ravnaajo skladno s pričakovanji, ki izhajajo iz njihove poklicne ali socialne vloge;
- **pravila** – situacija je povezana s pravili vedenja, obstajajo pravila (pogosto nenapisana) o tem, kakšno vedenje je primerno za določeno situacijo, tako je na primer povsem primerno, da pride vodja na družabno praznovanje v športni majici in kavbojkah, za sestanek upravnega odbora ali praznovanje obletnice podjetja pa bi bila takšna izbira oblačil povsem neprimerna;
- **repertoar elementov** – zajema nabor vedenj, ki jih je potrebno uporabiti v določeni situaciji, da jo obvladamo;
- **vedenjske sekvence** – v določenih situacijah obstaja predvidljivo oz. rutinsko zaporedje vedenj, ki jih uporabimo;
- **situacijski koncept** – posameznik si oblikuje procesne kognitivne sheme, ki mu omogočajo, da se lažje znajde in se ustrezno vede v različnih situacijah;
- **jezik in govor** – situacija narekuje izbor besed, pri javnih nastopih uporabimo bolj formalen govor, kot pa pogovor na sprejemu;
- **fizično okolje** – elementi okolja, kot so pohištvo, osvetlitev, okraski ... vplivajo na naravo komunikacije (v manj osvetljenem lokalju sogovorniki izgledajo bolj simpatično, kar vpliva na ton pogovora).



Oglejte si film Das Experiment, ki zelo nazorno kaže na to, do kakšne mere se spremeni naše vedenje in komunikacija, če prevzamemo določeno vlogo. Premislite, kako bi vi ravnali, če bi vam dodelili vlogo nadzornika oz. vlogo kaznjenca.

3.6 KULTURA

V širšem okolju na komunikacijo pomembno vpliva kulturno ozadje. Velja pa tudi obratno, komunikacija vpliva na kulturo.

Kulturo lahko opišemo kot način življenja, navade in običaje skupine ljudi.

Kulturne razlike in njihov vpliv na poslovno komuniciranje so tema, ki je v zadnjih desetletjih, skladno z globalizacijo, postala vedno bolj aktualna.

Srečanje posameznikov s pripadniki drugih kultur in njihovimi vrednotami, običaji, načini sklepanja poslov pogosto vodi do kulturnega šoka (občutek zmedenosti, negotovosti in bojazni, ki ga povzroči nepoznano novo okolje).

Medkulturne razlike segajo veliko globlje kot le razlike v jeziku ali nebesedni komunikaciji, zajemajo tudi socialni red in vrednostni sistem.

Kulturne razlike se v komunikaciji kažejo v (Kavčič, 2004):

- verbalnem komuniciranju (uporaba istih besed za različne pomen, različen način izražanja istega pomena, različne reakcije na besede, med jeziki ni primerljivih

pojmov, določenih besed ni mogoče smiselno prevesti, posamezni jeziki imajo veliko več/manj besed),

- neverbalnem komuniciranju (pomen kretenj in gest, vedenje v prostoru, dotikanje, pogled v oči ...),
- usmeritvi na odnose oz. posel,
- pomenu časa,
- pomenu formalnosti,
- izražanju čustev,
- strpnosti (odnos do spola, drugačnosti).

Na težave v medkulturni komunikaciji vplivajo:

- **stališča** (človekovo pripravljenost za pozitivno ali negativno reagiranje v socialnih situacijah),
- **predsodki** (čustveno obarvana, močna, običajno negativna stališča – zlasti do pripadnikov različnih ras ali pokrajin, ki jih je težko spremeniti, ker temeljijo na čustvenih utemeljitvah, ne razumskih) so pozitivne ali negativne sodbe, ki jih izrekamo o drugih ljudeh, ne da bi jih resnično poznali,
- **stereotipi** (so ustaljena prepričanja ali razmišljanja o posamezni skupini ljudi), skupek lastnosti vedenja, navad, na osnovi katerega lahko ljudi razvrstimo v skupine; njihov namen je poenostavljanje sveta okoli nas.

Poslovno medkulturno komuniciranje lahko izboljšamo:

- potrebno se je znebiti etnocentrizma in prepričanja v lastno večvrednost,
- pomembno je biti odprt za novo, drugačno, razviti sposobnost vživljanja v druge,
- s poznavanjem posebnosti lastne kulture,
- s pridobivanjem informacij o posebnostih kulture poslovnih partnerjev in prilagajanjem tem posebnostim.

Tabela 9: Področja kulturnih razlik

Identiteta – odnos med posamezniki in skupino		
Pol	individualizem	kolektivizem
Vrednota	osebna svoboda	harmonija skupine
Stereotip	nagel, samotar	nikdar sam, pretkan
Osnovna razlika	jaz – drugi	znotraj skupine – zunaj skupine
Države	ZDA, Velika Britanija, tudi Slovenija	Pakistan, Tajvan, Kolumbija
Poslovna komunikacija	licenčne pogodbe, prodajni akti, ni poudarjanja dolgoročnih zvez	dolgi pogovori in pogajanja kot osnova za sklenitev posla
Ton glasu	glasen	blag
Prostor	daleč	blizu
Hierarhija		
Pol	majhna oddaljenost od moči – enakopravnost	velika oddaljenost od moči – kolektivizem
Vrednota	enakost med ljudmi	spoštovanje statusa
Stereotip	neobvladljiv, zavisten	želi ugajati
Osnovna razlika	močan – odvisen	odgovoren za nalogo x – nisem odgovoren za nalogo x
Države	ZDA, Nemčija, Irska, Izrael, Švedska, Nova Zelandija	Japonska, Mehika, Egipt, Etiopija, Gana, Gvatemala, Indija, Malezija, Nigerija, Panama, Savdska Arabija, Venezuela
Poslovna komunikacija	horizontalne in diagonalne komunikacijske mreže, odločanje in odgovornosti razporejene med zaposlene, demokratični način vodenja	vertikalne komunikacijske mreže, centralizirano odločanje in avtokratičen način vodenja
Ton glasu	glasen	blag
Prostor	daleč	daleč

Spol		
Pol	možata	ženstvena
Vrednota	zmaga	skrb za šibke
Stereotip	možat, tekmovalen	brezposeln, poln pritožb
Osnovna razlika	moški – ženska	skrben – potreben
Države	Japonska, Italija, Nemčija, Švica, pa tudi Malta, Avstrija, Jamajka in Venezuela	Skandinavske države Švedska, Norveška, Danska, Finska ter tudi Nizozemska in Čile
Poslovna komunikacija	Agresivnejši v pogajanjih, želijo čim hitreje zaključiti posel, držijo se določenega vnaprej predvidenega načrta, od njega ne odstopajo. Osredotočeni so predvsem na svoja stališča, se ne prilagajajo odzivom nasprotne strani, so manj fleksibilni.	Pogajalci ne hitijo, vzamejo si čas, bolje reagirajo na odziv nasprotne strani, ravnaajo bolj po svojem občutku za ljudi in svoj način komuniciranja prilagodijo določeni situaciji. Slaba lastnost v pogajanjih je njihova večja mera čustvenosti in popustljivosti.
Ton glasu	glasen	blag
Prostor	blizu	blizu
Resnica		
Pol	nestrpna – izogibanje neznanemu	strpna – potrpežljivost in sprejetje neznanega
Vrednota	gotovost	raziskovanje
Stereotip	tog, prepirljiv	nenačelen, blizu
Osnovna razlika	pravilno – napačno	nujno – lahko počaka
Države	Singapur in Jamajka	Grčija in Portugalska
Poslovna komunikacija	Organizacije so polne birokracije in rutinskih opravil, svoj predlog in nastop je potrebno podkrepiti z številnimi dokazi, potrdili in poudarjati zanesljivost pri sklepanju poslov.	Pri svojem delu potrebujejo izzive, tveganje in fleksibilnost, bolj dovtetni so za kakršnekoli spremembe, selitve in lažje medse sprejemajo tujce, primernejši bolj živahen, dinamičen nastop, ki bo posameznike spodbudil k spremembam.
Ton glasu	glasen	blag
Prostor	daleč	blizu
Vrednote		
Pol	dolgoročna usmeritev	kratkoročna usmeritev
Vrednota	dolgoročne vrednote	dostojanstvo
Stereotip	dolgočasen, deloholik	velik zapravljivec
Osnovna razlika	služi – ne služi ničemu	primerno – neprimerno
Države	dežele Daljnega Vzhoda, še posebej Japonska in Kitajska	ZDA, Rusiji in zahodna Afrika
Poslovna komunikacija	Pri poslovanju je potrebno predstaviti dolgoročne cilje podjetja in zagotoviti tesnejše stike s posamezniki skozi daljše časovno obdobje, preden pride do morebitnega sklepanja poslov.	Veliko vlogo ima ugled posameznika v družbi, zanima jih predvsem takojšen dobiček, posle želijo speljati kar se da tekoče in hitro.
Ton glasu	blag	blag
Prostor	daleč	blizu

Vir: Hofstede et al., 2006; Gudykunst, 1997

Presojanje etičnosti pri poslovnem komuniciranju se razlikuje glede na kulturo; kar je v eni kulturi povsem sprejemljivo in etično, druga kultura lahko obsodi kot neetično in nemoralno. Pri poslovnem komuniciranju s pripadniki drugih kultur moramo poznati njihov odnos do podkupovanja, poslovnih daril in dogovorjenih pravil vedenja ter posebnosti pri poslovanju.

Tabela 10: Primer možnega razmišljanja v posamezni kulturi o direktorju podjetja

Tip kulture	Možno razmišljanje o stališču in vedenju direktorja podjetja
Individualistična	Trdo delam, ker bo morda prepoznal moje dosežke in mi bo pomagal napredovati.
Kolektivistična	Poskrbel bo za nas in naše družine.
Avtoritarna	On je naš oče. Spoštujemo ga in ubogamo, on pa skrbi za nas.
Enakopravna	Lahko bi nas poslušal in nam dal sredstva.
Možata	On je naš junak. Moral bi biti trdoživ in odločen.
Ženstvena	On je oseba kot vsaka druga. Moral bi poskrbeti za šibkejše med nami.
Nestrpna	Ponuja stanovitnost in je tehnično usposobljen.
Strpna	Posluša in ima dobro presojo.
Dolgoročna	Ve, v katero smer gre naša ladja.
Kratkoročna	Je odprt in ve, kako doseči zastavljene roke.

Vir: Hofstede et al., 2006, 131

3.7 ZAZNAVANJE

Pri zaznavanju in sprejemanju sporočil iz okolja ne uporabljamo vseh čutov enakovredno. Glede na prevladujoči način zaznavanja ločimo pet različnih zaznavnih tipov ljudi, kar najlažje označimo z akronimom VAKOG (Brooks, 1996):

- vizualni – V,
- avditivni – A,
- kinestetični – K,
- olfaktorični – O,
- gustatorični – G.

Ljudje s prevladujočim **vizualnim** zaznavnim tipom zaznavajo sporočila iz okolja preko predmetov, stvari, pojavov, ki imajo kakršno koli optično strukturo. Sogovorčeve besede jim pričarajo slike o predmetih, živalih, rastlinah, prostorih, dogajanjih. Njihov način zaznavanja in mišljenje je pogosto pospremljen z besedami: »Vidim, kaj misliš.«

Pri večini ljudi (vsaj 60 %) prevladuje ta zaznavni tip. Naučili so nas, naj se pri zaznavanju sveta zanašamo na svoje oči, v zadnjem času pa to še posebej spodbujajo televizija, film, računalniki.

Posamezniki s prevladujočim **avditivnim** zaznavnim tipom svet dojemajo glede na to, kako stvari zvenijo. Zlahka jih zmoti vsak zvok, še posebej prijeten, zaradi česar pogosto prekinejo pogovor in rečejo: »Oprostite, ali bi lahko to ponovili.« Niso nepozorni poslušalci, le pozornost jim pogosto zmotijo drugi zvoki. Komunicirajo z besedami, uživajo v dialogu. Radi poslušajo zgodbe drugih, pri poslušanju v mislih predelujejo zvočne podatke, ne da bi jih preoblikovali v slike ali občutke.

Ne prenašajo ostrega in neharmoničnega hrupa, motijo jih sirene gasilcev in reševalcev, bolj kot glasnost jih motijo zvoki brez oblike in simetrije.

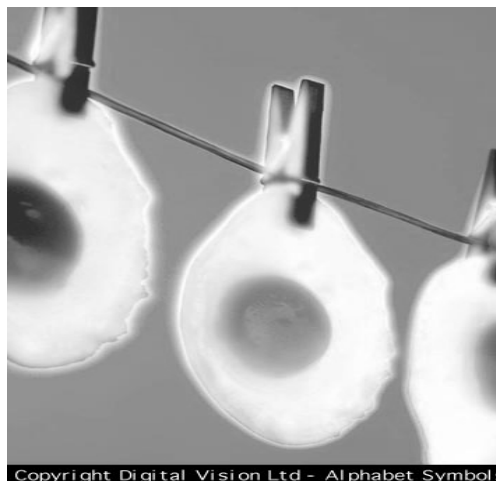
Posamezniki s prevladujočim **kinestetičnim** zaznavnim tipom postavljajo v ospredje svojega dojetja občutke. Vizualne podobe in zvočne zaznave prevajajo v občutke.

Hrepenijo po tem, da bi jih razumeli in spoštovali, ker so tako zelo povezani s svojimi občutki.

V poprečju imajo Evropejci najbolj razvito vizualno zaznavanje, ki mu sledita avditivna in kinestetična percepcija, manj pa sta izrazita olfaktorni in gustatorni zaznavni tip.

Pri komunikaciji, v katero sta vključeni dve osebi, ki imata različni prevladujoči zaznavni tip, je učinek sporazumevanja slab. Govorita drug mimo drugega.

Model petih čutov poudarja pomen razširjanja zaznavnih sposobnosti na vse čute in hkrati na pomen oblikovanja sporočila, ki bo doseglo sogovorca.



Izbira ustreznih besed in prilagojeno besedno izražanje omogočata prodajalcu, da naveže stik in spodbudi zanimanje pri ljudeh z različnimi zaznavnimi tipi.

Prodajalec naj vizualno usmerjenemu kupcu predstavi zunanji izgled izdelka – pri športnem avtomobilu naj poudari, da gre za bleščeče, lesketajoče se vozilo, ki je izjemno atraktivno. Poudari naj aerodinamično linijo, naklon strehe in sodoben dizajn trupa. Omeni barvno usklajenost zunanosti vozila z notranjo opremo, opiše, kako lepo bo videti kupec poleti med vožnjo s spuščeno streho in kako ga bodo pri tem občudovali mimoidoči ...

Pri avditivno usmerjenih kupcih naj prodajalec uporablja besede, ki se nanašajo na to, kar slišijo. Pri predstavitvi avtomobila naj poudari kakovost izdelave, ki jo bodo kupci opazili ob tihem zapiranju vrat. Opiše naj, kako se bo ob vžigu motorja ustvarila energija, ki se bo razširila izpod pokrova motorja do dušilca. Spodbudi naj predstavo, kako se kupec vozi po avtocesti s polno hitrostjo ob poslušanju stereo glasbe, ki je ne moti hrup motorja.

Kinestetični kupci cenijo udobje, zato naj prodajalec poudari značilnosti, ki jih lahko občutijo in bodo povečale njihovo udobje. Vožnjo v novem športnem avtomobilu naj opišejo kot nežno pozibavanje na valovih ugodja. Poudarijo naj dizajn sedežev, ki odraža zadnjo modo, gladkost usnja, predlagajo naj kupcu, da ga potipa, občuti, preizkusi udobnost in kakovost. Opišejo naj, kako je pospeševanje hitrosti usklajeno z občutkom moči in varnosti.

Značilnosti komunikacije posameznih zaznavnih tipov:

- **Vizualni tip** komunicira nazorno, bolj odsekano. Njegov govor je srednje hiter, spremlja ga visok glas. Za ponazoritev potrebuje slikovni material.
- **Avditivni tip** komunicira melodično, ritmično. Govori relativno hitro in ima dobro oblikovane misli. Zanj je značilna srednja višina glasu. Pri sprejemanju informacij mu je pomembna razlaga, zgodbe, primeri, metafore.
- **Kinestetični tip** komunicira glede na čustveno stanje. Njegov govor je počasen, spremlja ga nizek glas. Za predstavitev informacije mu je pomembno preizkušanje, demonstracija; informacije raje sprejema v skupinah kot sam.

Posamezniki z enakimi prednostnimi zaznavnimi sistemi ustvarjajo bolj učinkovito in uspešno komunikacijo kot tisti, ki se v procesnih besedah med seboj razlikujejo. Te lahko vodijo v napačno interpretacijo povedanega, v nesporazume in v končni fazi tudi v konflikte.

Zaznavni tipi in procesne besede

Prednostni zaznavni sistem se odraža v izbiri besed, ki jih pogosteje uporabljamo in jih imenujemo procesne besede.

Tabela 11: Pogosto uporabljene besede različnih zaznavnih tipov

Vizualni	Avditivni	Kinestetični	Olfaktorni	Gustatorični
videti	slišati	čutiti	zavohati	okušati
izgleda kot	glasno	udobno	dehteče	poskusiti
gledati	poslušati	otipati	diši	grenko
svetel	hrupno	nežno	gniloba	okusno
slika	zvok	občutek	smrdi	sladki greh
barvit	melodičen	vznemirljiv	sladkoben vonj	neslana šala
razsvetliti	biti uslišan	občuten	vonj po ...	sladke besede
jasen	harmoničen	skladen		meden
uvideti	uglasiti se	uskladiti se		Kisel kot kumara.
pojavit	govoriti	zavedati se		Dober kot kruh.
perspektiva	izraz	kontakt		
osredotočen	poslušajoč	gotov		
meglen	neubran	neroden		
žareč	oster	težak		
oblika	odmev	slutnja		
svita se mi.	Lepo se sliši.	Oprijemljiv dokaz.		
Se mu je posvetilo.	Znano mi zveni.	Kako se počutiš?		

Vir: Brooks, 1996

Spodnji primer se nanaša na opis iste knjige, ki so jo prebrali trije različni bralci.

PRIMER:

- Prvi bralec: »V knjigi sem veliko *videl*, primeri so bili dobro izbrani za *ilustracijo* teme, napisana pa je bila v *bleščečem* jeziku.«
- Drugi bralec: »Lahko bi oporekal *tonu* knjige, ki je napisana v *kričečem* proznem stilu. Pravzaprav se nikakor nisem mogel *uglasiti* z avtorjevimi zamislimi in to bi mu rad tudi *povedal*.«
- Tretji bralec: »Knjiga je na *uravnotežen* način obdelala *težak* problem. Všeč mi je bilo, kako se je avtor *dotaknil* vseh ključnih tem. Nove zamisli so bile zelo *oprijemljive*. Do avtorja sem *čutil* veliko razumevanja.«

Vsi trije so prebrali isto knjigo, vendar je vsak od njih knjigo opisal drugače. Ne glede na to, kaj so menili o njej, so se njihove ocene razlikovale predvsem v načinu, kako so razmišljali. Prvi je mislil v slikah, drugi v glasovih in tretji v občutkih. Pri prvem je prednostni **vizualni** zaznavni sistem, pri drugem **avditivni** in pri tretjem **kinestetični** (Brooks, 1996).



Predlog za nadaljnje branje: V knjigi Zbliževanje in ujemanje najdete vprašalnik prevladujočih zaznavnih stilov in ugotovite, kateri je najznačilnejši za vaše sprejemanje informacij. Poiščite tudi navodila, kako lahko svojemu zaznavnemu načinu prilagodite učenje, da bo uspešnejše.

Tabela 12: Načini komuniciranja oseb z različnimi prevladujočimi zaznavnimi kanali

Značilnosti komuniciranja	Vizualni	Avditivni	Kinestetični
Način govora	nazorno, odsekano	melodično, ritmično	odvisno od razpoloženja
Hitrost govora	srednje hitro, neenakomerna hitrost	hitro	počasen
Višina glasu	višja	srednja	nizek, pomirjujoč glas
Razumevanje	razumevanju povečajo slike	razlaga, zgodbe, primeri, metafore	preizkušanje, demonstracija, delo v skupini
Poslušanje	nestrpen, če je treba poslušati dlje časa, rad sogovorniku dodaja besede v razlago	rad posluša, komaj čaka, da lahko začne govoriti, opisuje na dolgo in se rad ponavlja	nenatančno, hitro izgubi zanimanje za dolge informacije
Nebesedna komunikacija	večkrat pokaže s kretnjo na oči, ko razmišlja napne vrat	večkrat pokažejo z roko na ušesa, ali obrnejo glavo na stran	stoji zelo blizu sogovornika, veliko kretenj, pogosto se dotikajo sogovornikov
Pomnjenje	zapomni si obraze, pozabi imena, zapisuje si stvari, dela zabeležke	zapomni si imena, pozabi obraze, zapomni si z glasnim ponavljanjem	najlažje si zapomni, kar je bilo storjeno, in ne, če je to videl in slišal
Reševanje problemov	preudaren, vnaprej načrtuje, naredi si seznam problemov	probleme verbalizira, rešitve išče na glas, govori sam s seboj	reševanja se loti fizično, je impulziven, izbira odločitve, ki zahtevajo aktivnost

Vir: Brooks, 1996



Razmislite o prevladujočem zaznavnem stilu osebe, ki vam je blizu in osebe, s katero se ne ujamete dobro. Morda bi s spremembo oblike sporočil lahko vplivali na boljše sporazumevanje.

3.8 UPORABA OSEBNIH IN BREZOSEBNIH SPOROČIL

V komunikaciji uporabljamo: jaz, ti, mi in brezosebna sporočila. Uporaba različnih oblik sporočil vpliva na reakcijo prejemnika (defenzivnost komuniciranja) in zavzetost za realizacijo sporočila.

Vrsta sporočila glede na izraženost osebe vpliva na vzpostavitev osebnega stika v komunikaciji in na potek dialoga.

JAZ sporočila izražajo naše lastne zaznave, izkušnje, čustva, doživljanje, občutke, misli, potrebe, želje, interese, pričakovanja, spomine, ideje, interese, bojazni, stališča ...

Vedno se nanašajo na nas same in spodbujajo tudi sogovornika k uporabi tovrstnih sporočil. Nekateri posamezniki se jaz sporočilom izogibajo, ker se bojijo odkriti, izpostaviti oz. približati sogovorniku.

Jaz sporočila se običajno začno z besedicami: »Hotel bi ... Želel bi ...«.

PRIMER:

»Želela bi, da mi pošljete skupaj z vabilom na sestanek tudi gradivo za posamezne točke dnevnega reda, da se bom lahko na razpravo temeljito pripravila.«

»Hotela bi, da natančno sledite mojim navodilom.«

Za razliko od »ti« sporočil (»tak si ...«), kažemo sprejemanje odgovornosti, pokažemo odprtost v komunikaciji, ponudimo možnosti drugemu, da nam odgovori. Če uporabljamo jaz sporočila, je verjetno, da bo prišlo do spremembe v sporazumevanju in vedenju sogovorca. Na ta način zmanjšamo negativno ocenjevanje drugih in tako s svojimi mnenji ne škodujemo odnosu, hkrati pa dajemo možnost, da sogovorec izrazi svoje morebitno nasprotno stališče.

Pri oblikovanju dobrih »jaz« sporočil si lahko pomagamo z naslednjo strukturo stavka:

- konkretno vedenje,
- konkretne posledice,
- čustvo.

PRIMER:

»Če dobim vabilo za sestanek brez priloženega gradiva za posamezne točke dnevnega reda, se ne morem dobro pripraviti na sestanek in to me jezi.«
 »Kadar ne sledite mojim navodilom, delo ni kakovostno opravljeno in to me moti.«

TI sporočila ponujajo pripravljene rešitve. Nanašajo se na druge. Pogosta so, kadar sogovorca napadamo, žalimo, obsojamo, etiketiramo, napovedujemo, ocenjujemo, kaznujemo. Pri sogovorniku spodbujajo delovanje obrambnih mehanizmov, obrambno komunikacijo in protinapad. Otežujejo iskren in odprt dialog. Imenujemo jih tudi kontrapersonalna sporočila. TI sporočila se pogosto začno z besedo »Moraš ...«

PRIMER:

»Morate mi poslati ustrezno gradivo hkrati z vabilom za sestanek.«
 »Morate slediti mojim navodilom.«

MI sporočila zmanjšujejo našo lastno odgovornost in angažiranost do vsebine sporočila, prikrivajo lastno mišljenje in želje. Z njihovo pomočjo poskušamo na druge vplivati posredno. So difuznopersonalna. Pogosto se začno z »Morali bi ...«

PRIMER:

»Morali bi paziti na to, da pošljamo vabila z gradivom.«
 »Moramo slediti navodilom nadrejenih/predavateljev.«

BREZOSEBNA sporočila omogočajo izključitev sebe in svoje odgovornosti za vsebine, ki jih prenašamo. Začenjamo jih z besedami: »Moralo bi se ... Potrebno je ... V redu je ...«

PRIMER:

»Moralo bi se pošiljati vabila z gradivom.«
 »Moralo bi se slediti navodilom nadrejenih/predavateljev.«

Le **JAZ sporočila** omogočajo, da se razvije dober osebni stik in dialog.



Premislite o tem, kakšne vrste so najpogostejše sporočila, ki jih vi pošiljate svojim sogovornikom.

Spomnite se sporočila, ko ste uporabili ti komunikacijo in oblikujte jaz sporočilo.

3.9 PSIHODINAMIČNI VIDIK KOMUNIKACIJE

3.9.1 Izražanje notranjih stanj

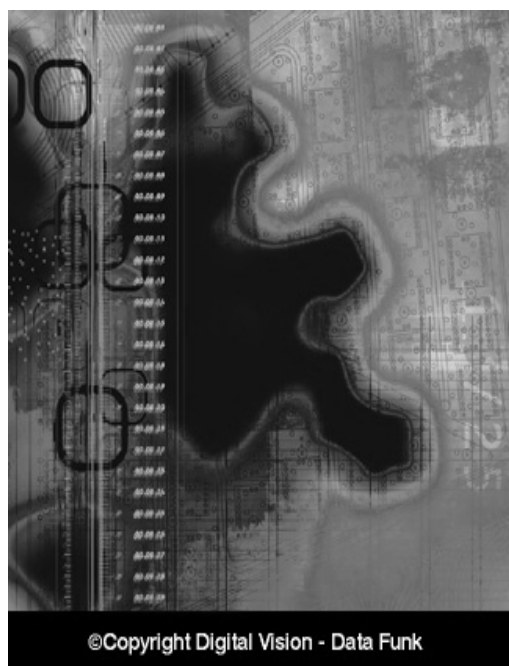
V komunikaciji izražamo svoja mnenja, opažanja in občutke. Način, kako jih izražamo, vpliva na objektivnost in jasnost sporočila. Pogoj uspešne komunikacije je, da mnenja izražamo kot mnenja, občutke kot občutke ter opažanja kot opažanja. Če jih med seboj pomešamo, se izražamo neobjektivno in si tako o sebi kot o drugih ustvarjamo nepravilne sodbe. Mešanje opažanj, mnenj in občutkov onemogoča jasno, neposredno in odkrito komunikacijo.

3.9.2 Razlaganje opaženega

V medsebojnih odnosih in komunikaciji je naše **opažanje selektivno** (selektivna percepcija). Ne zaznavamo celotnega sporočila, ampak samo njegove dele. Selekcija se odvija na osnovi nezavednih mehanizmov, je subjektivna in pogosto povsem naključna, zato ne moremo predvideti, katere dele sporočila bo sogovorec sprejel.

Selekcionirano sporočilo, ki smo ga sprejeli, **subjektivno razlagamo** (selektivna interpretacija). Pomen sporočila je odvisen od tega, kako ga sogovorec interpretira, in od dogajanja v njem, ne pa le od pošiljatelja in sporočila.

Prejemnik sporočila to, kar je subjektivno, opazi in si subjektivno razlaga, **nekritično izkrivlja**. Sporočilo modificira z dodatki, vanj projicira sebe in svojo okolico in tako prilagaja sporočilo svojim potrebam, stališčem, željam in nazorom.



Zaradi navedenega se poslano sporočilo pogosto povsem razlikuje od sprejetega sporočila. Prejemnik sporočila reagira na popačeno vsebino sprejetega in ne na naše poslano sporočilo, kar je pogosto razlog nesporazumov, nesoglasij in konfliktov. Nesporazumom se lahko izognemo s preverjanjem in usklajevanjem medsebojnih sporočil (s povratnimi informacijami in metakomunikacijo).

3.9.3 Vpliv poznavanja našega vedenja na komunikacijo

Po Luft-Inghamovi teoriji poznavanje našega vedenja pomembno vpliva na komunikacijo oz. je vzrok motnjam v komunikaciji. Naše vedenje je lahko znano nam in drugim, znano nam in nepoznano drugim, nepoznano nam in poznano drugim ter neznano nam in drugim.

Svobodno vedenje (javno, znano nam in drugim) omogoča svobodno, kritično, odkrito in ozaveščeno komunikacijo, medtem ko slepo, skrito in nezavedno vedenje povzročajo prisilno, nekritično, prekrivajočo in neozaveščeno komunikacijo.

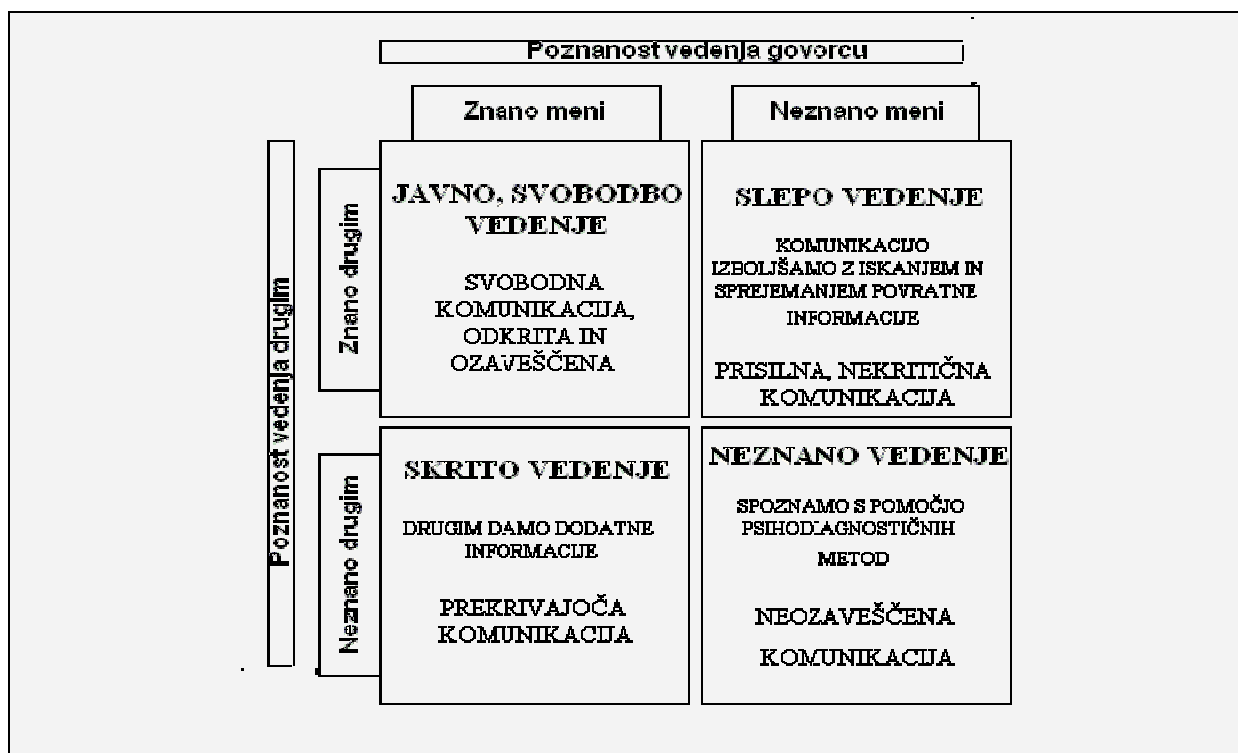
Slepo vedenje (neznano nam in znano drugim) lahko postane znano, če iščemo in sprejemamo povratne informacije o sebi in svojem vedenju.

Skrito vedenje (znano nam, neznano drugim) lahko odkrijemo in naredimo prepoznavno, če dajemo drugim povratne informacije o sebi in svojem vedenju.

Nezavedno vedenje lahko postane zavedno z uporabo raznih psihodiagnostičnih metod.

Drugi avtorji pa kot vzrok popačene komunikacije navajajo prikrito, slepo in neodkrito osebnost oz. zasebno in nepoznano osebnosti ter lažno, prikrito in nepoznano podobo o sebi. Nemoteno komunikacijo omogoča odkrita oz. javna osebnost ter jasna podoba o sebi.

Razvijanje svobodne, kritične, odprte in ozaveščene komunikacije je možno s komunikacijo o komunikaciji (metakomunikacijo) in z dajanjem, iskanjem ter sprejemanjem povratnih informacij (komunikacijskim feedbackom). Spoznavamo, odkrivamo in samozavedamo se skozi pogovor z drugimi.



Slika 22: Joharijeva okna
Vir: Hargie in Dickson, 2004

Joharijevo okno nam prikazuje razmerje med našim privatnim in javnim obrazom. Predstavlja odprto in zaprto komunikacijo.

Odprti del nam predstavlja samopoznavanje, ki smo ga pripravljeni deliti tudi z okolico, skriti del pa je del naše osebnosti, ki se ga zavedamo, nismo pa ga pripravljeni predstaviti. Slep del okna so informacije, ki jih imajo drugi o nas in jih ne poznamo. Neznani del okna so deli naše osebnosti, ki niso znani niti nam niti okolici.

S pomočjo Joharijevih oken lahko povečamo spoznavanje samega sebe. Spoznavamo, odkrivamo in samozavedamo se skozi pogovor z drugimi (metakomunikacijo in povratno informacijo (Brajša, 1993).



Katero okno je pri vas največje? Ali vas to kdaj ovira pri komuniciranju? Kako bi lahko to spremenili?

3.9.4 Vpliv psihičnih stanj na komunikacijo

Naša notranja psihična stanja pomembno vplivajo na našo vsakodnevno komunikacijo, saj določajo naše vedenje in s tem komunikacijo.

Avtor transakcijske analize (analiza odnosov v komunikaciji) Berne (1980) meni, da v vsakem človeku obstajajo tri stanja jaza – ego stanja: roditelj, odrasli in otrok. Ego stanje je sistem občutenja oz. vzorec vedenja, način odzivanja na dražljaj ali prejeta reakcijo (nekdo na nas kriči, pomembno je, kako jo mi sprejmemo).

Roditelj (eden od staršev) je del naše osebnosti, ki kritizira ali ščiti. V ego stanju roditelja se vedemo na način, ki spominja na ravnanje staršev – kritiziramo in obsojamo (moraš, ne smeš, zapomni si, pazi ...) ali pa pomilujemo in izražamo zaščito (ne skrbi, pomiri se ...).

Odrasli je tisti del naše osebnosti, ki kaže samozavestno vedenje, sodeluje, ocenjuje, izraža svoje mnenje, je objektivni in samostojen ter uporablja izraze, kot so: mislim, razumem, vem.

Dete oz. otrok je tisti del naše osebnosti, ki je igriv, razposajen, kaže veselje in navdušenje ali pa trmast in ključovalen, izraža jezo, se joče. Pogosto uporabljene besede so: rad bi, hočem, nočem, pusti me pri miru ...

EGO STANJE	VEDENJE	NEBESEDNA KOMUNIKACIJA	BESEDNA KOMUNIKACIJA
Roditelj 	Kritizira ali ščiti	 Dvignjen kazalec, božanje ...	Ne smeš! Moraš! Saj bo dobro, ne skrbi.
Odrasli 	Sodeluje, ocenjuje, izraža misli	 Samozavestna drža, pogled v oči ...	Mislim ... Po mojem mnenju ...
Dete 	Ključuje, je igriv	 Hihitanje, jok, zlovoljnost ...	Hočem ... Nočem ...

Slika 23: Komunikacija skozi transakcijsko analizo

Vir: Lasten

Ta ego stanja so vedno prisotna v nas in se medsebojno izmenjujejo oz. prehajajo iz enega v drugega. Vplivajo na našo komunikacijo. Glede na prevladujoče jaz stanje je naša komunikacija kritizirajoča, zaščitniška, sodelujoča, svobodna, prilagodljiva ali uporniška.

Da bi bila komunikacija uspešna, moramo vedeti, v katerem ego stanju se nahajamo mi in naš sogovorec. To nam omogoča obvladovanje lastne komunikacije, prilagajanje sogovorniku in najprimernejši odziv. Komuniciramo uspešno, če imamo občutek sprejetosti. Kadar smo s sogovornikom v enakem ego stanju, poteka komunikacija vzporedno in ne prihaja do

konfliktov. Odgovorimo v tistem egu, ki ga oseba pričakuje (če sta oba v ego stanju odraslega, se vzpostavi objektiven dialog; če sta v stanju staršev, je komunikacija osnovana na neobjektivnih podatkih – oba kritizirata). Tudi če je eden v ego stanju staršev, drugi pa otroka, je komunikacija dobra, če je drugi pripravljen biti v podrejeni vlogi.

Če pa sta sogovorca v različnih jaz stanjih in se nista pripravljena prilagoditi, se komunikacija prekine ali pa nastopi konflikt (udeleženec pogovora, ki je v ego stanju odraslega, se obrne na sogovorca, ta pa mu odgovori na kritizirajoč in pokroviteljski način, ki izvira iz ego stanja roditelja).

Za uspešno komunikacijo se je potrebno truditi, da čim pogosteje reagiramo odraslo; to pomeni, da se zavedamo svojih prednosti in slabosti, da se zavedamo slabosti drugih in jim hkrati priznavamo njihove prednosti. Zavzeti moramo samozavestno stališče po načelu »jaz sem v redu, ti si v redu« in se trudimo, da drugi ne bi vplivali na spremembo našega odraslega ego stanja, sami pa jih spodbujamo, da delujejo v stanju odraslega jaza. Pri tem si lahko pomagamo s postavljanjem odprtih vprašanj, dopuščanjem drugačnih stališč, ki jih usklajujemo in se jih tudi držimo.



Najdite primer sporočila za posamezno jaz stanje in napišite, kako bi se najbolje odzvali.

3.9.5 Strah pred komuniciranjem

Zgodbica o Androklesu, rimskem sužnju, ki so ga vrgli v areno, v kateri naj bi se boril z levom, pravi, da se je lev tako ustrašil, ko mu je Androkles rekel, da bo moral na gostiji po borbi imeti slavnostni govor, da je spodvil rep in ušel iz arene (Petar, 2006).

Najpogostejši strah, ki spremlja komuniciranje predvsem v javnosti, je strah pred javnim nastopanjem. Vendar je to strah, ki se ga dokaj dobro zavedamo in ga lahko z dobro pripravo in vajo zmanjšamo.

Neozaveščeni strahovi pa so sestavina psihodinamične ravni komuniciranja. Ločimo različne vrste strahu: narcistični, transferni in paranoični strah – vsak pa na drugačen način zavira komunikacijo. Navedeni strahovi so iracionalni in onemogočajo odprto, neposredno, iskreno komunikacijo (Brajša, 1994).

Narcistični strah pred komuniciranjem je povezan z našim podzavestnim strahom, da bi v komunikaciji odkrili sebe drugim in tudi sebi. Bojimo se, da bi v neposredni komunikaciji izvedeli o sebi to, kar smo, kar ne želimo biti, kar si ne upamo biti, kar v sebi zanikamo.

Ker ne želimo odkriti nekaterih svojih vidikov, se ne želimo spremeniti, raje ohranjamo iluzijo o sebi. Ostajamo izolirani, oddaljeni od drugih, se izogibamo odkriti komunikaciji z drugimi in s sabo.

Transferni strah je strah pred ozaveščanjem svoje lastne preteklosti, potlačenih, nerazčiščenih konfliktov, nedokončanih in internaliziranih odnosov. Bojimo se, da bi se s prepoznavanjem ostankov preteklosti ta transferirala v našo sedanost, kar bi se lahko zgodilo v odkriti in neposredni komunikaciji z drugimi.

Paranoični strah pred komuniciranjem je strah pred tem, da bi v odkriti komunikaciji v sogovornih prepoznali svoje nasprotnike. Zato raje ostajamo od sogovorca oddaljeni, da ne bi odkrili česa, kar bi nas lahko ogrozilo.



Razmislite o situaciji, ko ste sami občutili strah v procesu komuniciranja in navedite, kako je vplival na potek komunikacije.

3.9.6 Obrambni mehanizmi in komunikacija

Obrambni mehanizmi so procesi, ki potekajo na podzavestni ravni in pomagajo ohranjati naše čustveno ravnovesje in podobo o sebi. Opredelimo jih lahko kot vzorce čustvovanja, mišljenja ali vedenja, ki so relativno nenamerni in se pojavijo kot odgovor na zaznavo psihične grožnje ali konflikta, na nepričakovano spremembo v zunanjem ali notranjem okolju ali kot odgovor na kognitivno disonanco (APA, 1994).

Varujejo nas pred neposrednim soočanjem z resničnostjo v nas in okoli nas. Močno vplivajo na naše vedenje in vsakodnevno komunikacijo.

Tabela 13: Obrambni mehanizmi v komuniciranju

OBRAMBNI MEHANIZEM	PREVLADUJOČA KOMUNIKACIJA
POTLAČEVANJE Neugodne informacije ali situacije pozabimo. Gre za nenamerno izključitev bolečih ali konfliktnih želja, misli, izkušenj, impulzov ali spominov iz zavesti. Posameznik se sicer lahko zaveda občutkov, povezanih s potlačeno vsebino, ne pa tudi njihovega izvora.	»Bolje, če na vse skupaj pozabimo.« »Sem take vrste človek, ki se nikoli ne joče.« Če se osmešiš pred skupino, se lahko v sanjah pojavijo negativni dogodki kot npr. sanje o nesreči.
NEGIRANJE Informacije (neprijetne in ogrožajoče vidike dogodkov, izkušenj, misli ali občutij), ki nam ne ustrezajo, zanikamo. Temelji na selektivni nepozornosti – oseba se brani videti slabe strani objektov, kar vodi v idealizacijo le-teh.	»Tega ne želim slišati!« »Sodelavci me spoštujejo, pri delu se nikoli ne pojavi kakšen konflikt.« Posameznik zanika, da bi imel problem z drugo osebo (sodelavcem, nadrejenim), drugim pa je to očitno. Neuspešen delavec ne želi izvedeti mnenja nadrejenega o svojem delu.
PROJEKCIJA Svoje lastne negativne oz. nesprejemljive značilnosti, misli, čustva, impulze ali lastnosti ljudi, ki jih ne maramo, projiciramo v sogovorca. Negativna občutja usmerimo navzven, v zavračanje drugih.	»Podoben si mojemu šefu, zato te ne prenesem.« »Ljudje, ki ogovarjajo, mi gredo na živce.« »Ne prenesem ljudi, ki ne znajo niti odzdraviti.« Zaposleni, ki ni sposoben sprejeti svojih sovražnih in tekmovalnih čustev do sodelavca, meni, da ga ne mara in mu meče polena pod noge.
REAKTIVNA FORMACIJA Mislimo eno, govorimo nasprotno – gre za opravičevanje. Pojavi se, kadar si želimo narediti ali reči nekaj, kar je v nasprotju s pričakovani okolja. Vedenja, misli ali emocije spremenijo v njihovo nasprotje.	»Pravzaprav sem lačen, samo rekel sem, da sem sit.« »Nekatere jedi se mi gnusijo.« Do osebe, ki jo sovražimo, smo pretirano prijazni. Nadrejenemu želimo povedati, da ne želimo sodelovati v projektu, ki bo zahteval veliko nadurnega dela, pa mu rečemo, da smo zelo veseli in pripravljeni za sodelovanje.
KONVERZIJA Izogibamo se resničnih problemov in se pogovarjamo o nepomembnih temah.	»Oh, ta moj glavobol!« »Saj ni nič narobe, samo utrujen sem.«
PREMEŠČANJE Neka tretja oseba povzroči našo negativno reakcijo, mi pa jo premestimo na sogovorca. Preusmeritev vedenja oz. čustev z osebe, ki nas je razjezila, vendar je »nevarna«, na bolj varno, vendar nedolžno osebo ali pa preusmeritev čustev proti sebi (avtoagresivnost ali potrtost in depresija).	Zaposleni, ki ga je razjezil šef, ne more kričati na svojega šefa, zato vpije na svojega otroka, ta stresa jezo na svoje sošolce ... »Najraje bi z nogo brcnil v vrata.« »Kadar mi kdo med pogovorom odloži slušalko, bi najraje razbil telefon.«
SUBLIMACIJA Tisto, kar bi radi naredili, pa je nesprejemljivo, spremenimo v nekaj sprejemljivega in bolj kulturnega.	Namesto kletvice rečemo »Pismo!«, »Pišovka!« ...

REGRESIJA Posameznik se zateče na razvojno gledano zgodnejše, primitivnejše načine vedenja in čustvovanja, čeprav niso več primerni.	»Če ne boste sprejeli mojega predloga, dajem odpoved funkcije.« Namesto soočenja s problemom izsiljujemo z jokom, vpitjem, grizenjem nohtov ...
RACIONALIZACIJA, INTELEKTUALIZACIJA Pomeni pobeg v razum, nezavedna kontrola ogrožajočih čustev in impulzov s pretirano rabo abstraktnega mišljenja in generalizacij (logika, dejstva). Postavimo se v vlogo objektivnega opazovalca – ločitev emocionalne komponente dogodka od miselne. Racionalizacija omogoča odmik od resničnega problema in doživljanja letga, intelektualizacija omogoča nadzor na ta način, da na impulze odreagiramo posredno, na intelektualni ravni: namesto da bi občutili, razmišljamo.	»Vedno preštejem do 10, preden odgovorim osebi, ki se neprimerno pogovarja z mano. « »Menim, da je bolje stvari dobro premisliti, kot pa se razjeziti.« Izogibamo se pogovoru o problemu, raje filozofiramo, citiramo, navajamo statistične podatke. Zaposleni opisuje, kako je doživel sporočilo o tem, da je postal tehnološki višek neprizadeto, brez čustev jeze ali žalosti.
KOMPENZACIJA, NADKOMPENZACIJA Spopadanje s pomanjkljivostmi ali ovirami na nekem področju tako, da vložimo energijo in se dokažemo na drugem področju (kompenzacija) oz. naredimo vse, da premagamo oviro ali težavo in postanemo odlični na tem področju (nadkompenzacija).	»Ker imam preveliko tremo pred javnim nastopanjem, sem postala dobra pri oblikovanju pisnih izdelkov in poslušanju.« Oseba, ki ne more imeti otrok, se zaposli v vrtcu in je izjemno uspešna pri delu z otroki. Droben in bolehen deček se začne intenzivno ukvarjati s športom in postane vrhunski športnik (Wilma Rudolfs, Peter Vilfan). Otrok z motnjami govora postane najboljši retorik (Demosten, Cicero) ali politik (Churchill). Neprivlačen mladostnik postane izjemen študent, znanstvenik.

Vir: Brajša, 1994; Avsec, 2007

Obrambni mehanizmi sodelujejo v uravnavanju čustev, vplivajo na soočanje s stresom (zmanjšanje zavedanja instinktivnih želja), vzdrževanje stopnje čustvovanja v okviru sprejemljivih mej – smrt ljubljene osebe, zanikanje povečanja bioloških nagonov (povečano seksualno zavedanje in agresivnost v adolescenci), omogočanje obdobja premora za obvladovanje sprememb v samopodobi, ki jih ne moremo takoj integrirati (puberteta, amputacija, napredovanje), ublažitev slabe vesti (premestitev enega od staršev v dom), zmanjšanje nerešenih konfliktov s pomembnimi osebami, živimi ali mrtvimi (Avsec, 2007).



Katere od opisanih obrambnih mehanizmov lahko prepoznate v komunikaciji svojih prijateljev? Ali ste prepoznali katerega, ki se pojavlja tudi pri vas?

Obrambna komunikacija

Če se čutimo ogrožene, si poiščemo način, da se zavarujemo. Večina ljudi čuti potrebo, da varuje lastno predstavo o sebi (privatni jaz) z nadevanjem "maske" v javnosti (javni jaz).

Obrambna komunikacija izvira iz otroštva, v odraslosti onemogoča uspešno komunikacijo. Obrambno naravnani poslušalec izkrivlja slišano ali pa projicira lastne motive in čustva v vedenje drugih.

Elementi **obrambne** komunikacije so: ocenjevanje (*Ti si važna.*), kontrola, vnaprejšnje načrtovanje, nevtralnost, superiornost, nezmotljivost.

Elementi **neobrambne** komunikacije: opisovanje (*Včeraj si se prilizovala šefu in me sploh nisi opazila, ko sem šla mimo. Zelo sem bila jezna.*), usmerjenost na problem, spontanost, empatija, enakopravnost, hipotetične razlage.



Kako se odzovete na nekoga, ki kriči na vas?

Predstavljajte si situacijo, da pride direktor nenapovedan v vašo pisarno. Kako se odzovete? Ali je odziv drugačen, če vstopi sodelavka, s katero se dobro razumete?

3.10 POVZETEK POGLAVJA

Na komunikacijo vplivajo številni osebnostni in nezavedni mehanizmi, duševni procesi, socialni in kulturni dejavniki. Izmed osebnostnih lastnosti način vedenja in odzivanja v komunikaciji v največji meri zaznamujejo temperamentne značilnosti, predvsem dimenzija ekstravertiranost – introvertiranost. Tudi sposobnosti, predvsem verbalne, vplivajo na uspešnost komuniciranja, še bolj pa uspešnost komunikacije omogočajo komunikacijske spretnosti.

Čustva so lahko povod ali posledica komunikacije, vsekakor pa jih s komuniciranjem izražamo. Obstaja precej situacijskih faktorjev, ki vplivajo na način komuniciranja, med njimi je pomembnejša socialna oz. poklicna vloga.

V širšem okolju na komunikacijo pomembno vpliva kulturno ozadje (način življenja, navade in običaji skupine) in obratno. Medkulturne razlike v komuniciranju temeljijo na rabi jezika, nebesedni komunikaciji, socialnem redu in vrednostnem sistemu. Težave v medkulturni komunikaciji so odraz etnocentrizma, stereotipov in predsodkov. Odprto in neobrambno komunikacijo omogoča uporaba jaz sporočil, v katerih govorimo o svojih mnenjih in željah ter v nasprotju s ti sporočili drugih ne kritiziramo, ocenjujemo ali obsojamo.

Obstaja tudi veliko dejavnikov, ki vplivajo na komuniciranje in so izven naše zavestne kontrole (izražanje mnenj, občutkov, opažanj, razlaganje opažanja, obseg poznavanja lastnega vedenja sebi in drugim, notranja psihična stanja, strahovi in obrambni mehanizmi).



Vaje

1. Ugotovite, za katero vrsto sporočila gre. Ti, mi in brezosebna sporočila spremenite v jaz sporočila.

Kar si mi rekel, me je prizadelo.		
Vesel sem tvojega klica.		
Prijetni ste za družbo.		
Vedno misliš le nase.		
Darilo mi je všeč, vendar si preveč zapravlјiv.		
Ta problem bo pa res potrebno začeti reševati.		
Med predstavitvijo imam občutek, da imam kamne v želodcu.		

Niste me pravilno razumeli.		
S problemom študentov, ki se vpišejo na študij le zaradi statusa, se bomo morali začeti resno ukvarjati.		
Težko mi je, ko vidim, kako si žalosten.		
Jezi me, ker vedno kričiš in se prepiraš.		

2. Povežite stavke, da boste dobili ustrezne kombinacije mnenj, občutkov in opažanj.

Moje mnenje je,	da me ne spoštuješ.
Vidim,	da bova skupaj dobro delala.
Menim,	da se z mano raje pogovarjaš po telefonu kot osebno.
Čutim,	da si zelo nadarjen in perspektiven.
Občutim,	da so me v skupini dobro sprejeli.
Opažam,	da več sodeluješ z mojo kolegico.

3. Povežite obrambne mehanizme in sporočila.

Obrambni mehanizem	Sporočilo
A. Tlačenje	1. Zelo sem si želela iti zraven, a sem rekla, da nimam časa.
B. Regresija	2. Saj nisem jezen nate, samo glava me boli.
C. Negiranje	3. Seveda, v tej knjigi je to točno pojasnjeno.
D. Sublimacija	4. Prav imate, vi ste glavni.
E. Projekcija	5. Podobna si učiteljici, ki sem se je zelo bala.
F. Premeščanje	6. Pismo, sem jezna!
G. Racionalizacija	7. O tem se danes ne želim pogovarjati.
H. Konverzija	8. Če boste naredili tako, dajem odpoved.
I. Reaktivna formacija	9. Bolje, če na vse skupaj pozabimo.
J. Obtoževanje	10. Ne se kregati. Vse bo še dobro.
K. Pomirjanje	11. Ali sem samo jaz pri tej hiši?!

Vprašanja za samopreverjanje znanja

1. Katere osebnostne lastnosti so v večji meri kot druge povezane s komunikacijo?
2. Kako bi opisali introvertirano in ekstravertirano osebo?
3. Kaj zajemajo situacijski faktorji in kako so povezani s komunikacijo?
4. Kako lahko uporabimo spoznanje, da imajo ljudje različne prevladujoče zaznavne tipe?
5. Kateri mehanizmi delujejo na posameznikovo komunikacijo na nezavednem nivoju?

Priporočljivi dodatni viri:

<http://www.highbeam.com/doc/1G1-94078159.html>
<http://bcq.sagepub.com/cgi/content/abstract/62/3/46>
<http://www.businessballs.com/>
<http://www.cool.si/>
<http://www.psiha.net/>

4 KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

Vsakodnevno se srečujemo z uporabo komunikacijskih tehnologij, zasebno in v poslu. Nenehno uporabljamo mobilni telefon, osebni računalnik, notesnik, dlančnik. Gledamo televizijo, poslušamo radio. Na potovanju uporabljamo navigacijski sistem. Pravzaprav imamo občutek, da brez njih ne bi mogli živeti. Uporaba tehnologij poslovnega komuniciranja povečuje uspešnost in učinkovitost delovanja organizacij. Po drugi strani pa ljudem vzame ogromno časa, jih na nek način zaslužnji. Zato ne preseneča popularnost preživljanja prostega časa, počitnic v odročnih krajih, kjer je količina komunikacijskih tehnologij minimalna. Vendar pa se ljudje ob pomanjkanju pridobivanja informacij ter komuniciranja čez čas počutimo zelo nesrečne.

V poglavju boste spoznali različne komunikacijske tehnologije. Pridobili boste tudi veščine v uporabi sodobnih komunikacijskih tehnologij. Vsebina vas bo pripravljala na odkrivanje in uporabo obstoječih in novonastajajočih komunikacijskih kanalov in tehnologij.

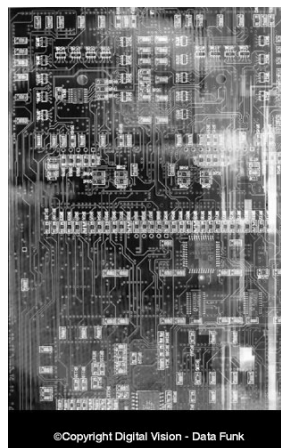
Komunikacijska tehnologija je eno izmed področij informacijske tehnologije in zajema snovanje, obdelovanje, razmnoževanje, pomnjenje, zapisovanje sporočil, kodiranje, prenašanje in dekodiranje sporočil.

Tehnologija poslovnega komuniciranja je sestavni del tehnologije komuniciranja ter obsega poslovne informacije in sporočila. Po načinih uporabe ločimo podporne, povezovalne in prikazovalne tehnologije.

4.1 PODPORNE TEHNOLOGIJE

so računalniki, fotokopirne naprave in tiskarske tehnike, s katerimi lahko informacije:

- shranjujemo,
- obdelujemo,
- razmnožujemo,
- dopolnjujemo.



Kako trajno ali začasno shranimo poslovne podatke in informacije?

Informacije shranjujemo predvsem v digitalnem zapisu na različne medije – trdi disk v računalnikih, RAM (fizični spomin, USB diski) in ROM (CD plošče). Zadnje čase se z neverjetno hitrostjo razvijajo razne spominske flash kartice, ki omogočajo ogromno kapaciteto shranjevanja podatkov v računalnikih, mobilnih telefonih, dlančnikih, tiskalnikih in nenazadnje v avdio in video opremi.

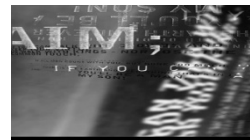
Tudi na področju obdelave informacij v poslovnem komuniciranju smo priča zelo naglim in nenehnim spremembam.

Obdelovanje informacij tako zajema:

- urejanje besedil – v različnih operacijskih sistemih Windows, Linux, Mac, Symbian (Programi Office),
- grafiko – CAD, risarski programi ...,
- obdelavo podatkov – računalniški programi za računovodstvo, SPSS ...

Razmnoževanje informacij je prav tako v kratkem času doživelo divje spremembe v smislu različnih možnosti uporabe in ceno postopkov.

Nekaj klasičnih in sodobnih postopkov razmnoževanja besedil:



- film, papir, fotografija,
- elektrostatični kopirni postopek (fotokopiranje na papir, folijo, faks),
- offset tiskanje pri večjih nakladah (knjige, časopisi, revije),
- računalniški tiskalniki – matrični, inkjet in laserski omogočajo namizno založništvo (Desk Top Publishing).

V čem se razlikuje razmnoževanje podatkov po »zastarelem« analognem in »sodobnem« digitalnem postopku?

Razmnoževanje medijev po analognem in digitalnem principu je:

- razmnoževanje zapisov na magnetni nosilec – trdi disk; računalniške diskete že počasi izginjajo, prav tako avdio- in videokasete,
- razmnoževanje avdio- in videozapisov v digitalni obliki na CD ali USB v različnih formatih (mp3, mp4, jpeg, DiVX, DVD itd.).

Dopolnjevanje informacij v poslovnem komuniciranju nam daje sinergijsko delovanje različnih komunikacijskih kanalov. Najučinkovitejši in najpomembnejši vir sporočanja v poslovnem komuniciranju je človek, ki je v neposrednem stiku s prejemniki sporočil. Tehnična sredstva, tehnologija poslovnega komuniciranja pa ga pri komuniciranju lahko samo podpirajo.

Sinergijska raba več komunikacijskih sredstev (pisna gradiva, prosojnice, diapozitivi, videoposnetki, računalniške projekcije) sočasno, na javnih nastopih, predstavitev, poslovnih razgovorih, sestankih, pogajanjih ali svetovanjih doseže večji učinek in kakovost pri prenosu informacij od pošiljatelja do prejemnika. To je **večpredstavnost ali multimedija**.

4.2 POVEZOVALNE TEHNOLOGIJE

Povezovalne tehnologije nam omogočajo:

- prenos zvoka,
- prenos slike in zapisov,
- prenos slike in zvoka,
- prenos predmetov,
- prevoze udeležencev.

Neposredni prenos zvoka – kjer sta prostor ali skupina večja, je potrebno poskrbeti za ozvočenje (mikrofoni, kabli ali oddajniki in zvočniki). Posredni prenos zvoka pa poteka preko stacionarne in mobilne telefonije. Danes se čedalje bolj uveljavlja tudi internetna – IP telefonija.



Prenos gibljivih vidnih sporočil se opravlja preko:

- TV, SAT TV, kableske TV, internetne TV,
- računalnika – videokonferenca (Net Meeting), internet,
- mobilne digitalne tehnologije GSM in UMTS.

Prenos negibljivih vidnih sporočil je nekoč potekal s pomočjo telegrafa, teleprinterja, telefaksa. Danes v ta namen služijo internetne povezave, e-pošta.

Za prenos nosilcev informacij – ljudi ali medijev skrbijo:

- poštne službe,
- kurirske službe (DHL, Feedex, City ...),
- prevozi udeležencev (letalo, vlak, avtobus, avto).



PRIMER:

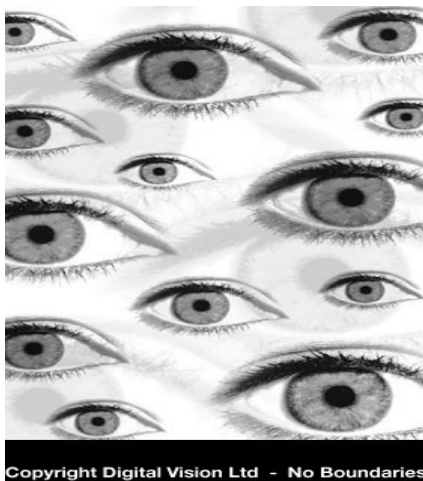
Novejši mobilni telefon lahko uporabimo za prenos zvoka. Z nekom se pogovarjamo ali z interneta prenašamo glasbo. Lahko uporabimo storitve cenejše IP telefonije preko interneta. Lahko prenašamo gibljive slike v realnem času – UMTS: ko se pogovarjamo, se s sogovornikom gledamo. Slike lahko prenašamo s SMS, MMS in s pomočjo interneta. Besedila shranjujemo na spominsko kartico, posredujemo (SMS, e-pošta) in razmnožujemo (Bluetooth ali IR povezava s tiskalnikom). Besedila lahko tudi urejamo (Microsoft Office). Avdiovizualna sporočila ustvarjamo (snemalnik zvoka, fotoaparat, videokamera), obdelujemo, posredujemo in razmnožujemo (tiskanje). Podatke izmenjujemo (internet, Bluetooth, IR), shranjujemo in obdelujemo (organizator). Da se ne izgubimo, uporabimo satelitsko (GPS) navigacijo.

4.3 POVZETEK POGLAVJA

Komunikacijske tehnologije predstavljajo osnovno orodje sodobnega poslovnega komuniciranja. Z njihovo podporno pomočjo informacije shranjujemo, obdelujemo, razmnožujemo in dopolnjujemo. Tehnologije nas povezujejo – prenašajo zvok, slike in zapise, predmete. Nenazadnje omogočajo prevoze udeležencev kot osnovnih nosilcev podatkov in informacij.

Vprašanja za samopreverjanje znanja

1. Pri komuniciranju z več udeleženci imate na razpolago več vrst komunikacijskih tehnologij. Kakšno je vaše mnenje o uporabi le-teh?
2. Analizirajte prednosti in slabosti sodobnih komunikacijskih tehnologij.
3. Ali se vam stroški uporabe komunikacijskih tehnologij povrnejo?
4. Kakšen komunikacijski model bi izgradili v podjetju za neposredno konferenčno komuniciranje s poslovnimi partnerji?



Priporočljivi dodatni viri:

<http://www.myownbusiness.org/s3/>

<http://www.itk.uni-mb.si/Pojmi.aspx>

5 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE V POSLOVNEM OKOLJU

V poglavju o besednem in nebesednem komuniciranju se bomo seznanili s posebnostmi besedne in nebesedne komunikacije, razlikovali različne pomenе govornice telesa ter se naučili prepoznati napake v svojem stilu komuniciranja ter v stilu drugih.

5.1 BESEDNO KOMUNICIRANJE

Pri besednem komuniciranju uporabljamo za prenos sporočil besede, ki so sestavni del jezika. Komuniciranje z uporabo jezika je značilno samo za ljudi in je prisotno v vseh kulturah. Z besedami izrazimo naše misli in jih v tej obliki posredujemo drugim.

Dejstvo je, da razmišljamo hitreje, kot govorimo, zato govor ne more slediti hitrosti misli. V pogovoru del svojih misli ponavadi posplošimo, spremenimo in izpustimo. Jasnost izražanja je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje. Zavedati se moramo, da pomen besed ni vedno enoznačen. Ena beseda ima lahko več različnih pomenov (npr. beseda cvek), prav tako imajo različne besede lahko enak pomen (npr. luna in mesec). Zato lahko tudi pri besednem komuniciranju prihaja do nesporazumov zaradi posploševanja in različnega pomena, ki ga ima beseda za posameznika.

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno.

Govorno komuniciramo neposredno ali preko telefona. Zajema neformalne in formalne pogovore med posameznikoma ali v skupini, nagovore, predavanja, predstavitve ipd. *Prednosti* govornega sporočila so naslednje: je hitro, dobimo takojšnjo povratno informacijo, opazujemo lahko nebesedno govorico, večja zasebnost. *Slabosti* so: ni dokumentirano, zato je manjša dokazna vrednost, ker si ne moremo vzeti časa in popravljati sporočila, je zato manjša natančnost sporočanja.

Pri **pisnem** komuniciranju uporabljamo za prenos besed pisavo, simbole, risbe in poteka prek pisem, časopisov, oglasnih desk ter elektronskih sredstev (npr. internet). *Prednosti* so: dokumentiranost, jasnost, nazornost sporočila, dodelanost sporočila. *Slabosti* so: je počasnejše, ne vključuje nebesednih sporočil, ni takojšnje povratne informacije, ne moremo preveriti pravilne razumljenosti sporočila.

5.2 NEBESEDNO KOMUNICIRANJE



Kako bi uskladili besedno in nebesedno govorico telesa?

Nebesedno komuniciranje pomeni komuniciranje z nebesednimi sredstvi, kot so naša mimika, geste, gibanje v prostoru, zavzemanje različnih položajev v njem (proksemika), dotik, vonj in zvočna podoba govora. Je prva oblika komuniciranja in je stara toliko kot človeštvo. Pri sprejemanju nebesednih sporočil uporabljamo več zaznavnih načinov (vid, sluh, tip, vonj), zato je sporočanje bolj učinkovito.

V kombinaciji z besedno komunikacijo jo nebesedna lahko dopolnjuje ali pa je z njo v neskladju. Lažje kontroliramo besede kot nebesedne izraze. Nebesedno izražanje je lahko delno naučeno, vendar določeni izrazi niso pod našo zavestno kontrolo.

Pri poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje. Po raziskavah ima nebesedni način komuniciranja večji pomen. Vtis, ki ga naredimo, je v največji meri določen z govorico telesa (55 %), nato z zvokom govora (38 %) in šele nato z neposrednim pomenom besed (7 %). Racionalni delež je tako 7 %, emocionalni pa 93 %.



Kovačev (1997) opredeljuje tri temeljne značilnosti nebesedne komunikacije:

- Termin neverbalna komunikacija se najpogosteje nanaša na komunikacijo med osebami, ki so neposredno navzoče druga ob drugi. Takšna komunikacija je mogoča le ob neposrednem soočenju oseb, ki se lahko direktno odzivajo na sogovornikova dejanja in s svojim odgovorom vplivajo nanj.
- Komunikacijske vrednosti vedenja ni mogoče nadomestiti z drugimi, pretežno nebesednimi komunikacijskimi sredstvi.
- Nebesedna komunikacija vsebuje predvsem sporočila, ki jih ni mogoče neposredno formulirati, ampak o njih sklepamo na osnovi dejanj posameznika.

Nebesedni izrazi imajo veliko sporočilno vrednost, vendar moramo biti pri njihovi interpretaciji previdni, kajti njihov pomen si lahko razložimo povsem napačno.

5.2.1 Govorica telesa



Kako se vaše telo odziva na sogovornika? Od česa so odvisni odzivi?

Govorica telesa vključuje mimiko (izraze obraza, oči), gestikulacijo (kretnje rok, nog, glave), proksemiko (položaj in gibanje v prostoru), vonj in dotik.

Mimika so izrazi obraza, preko katerih izražamo svoja čustva, stališča. Nekatere izraze lahko kontroliramo, drugih ne. Obraz se deli na posamezne dele, ki imajo svojstven izrazni pomen:

- *področje čela in obrvi* (nagubano čelo lahko pomeni koncentracijo, dvignjene obrvi osuplost),
- *področje oči* (oči imajo v komunikaciji velik pomen; očesni stik, trajanje pogleda, širjenje in ožjenje zenic, utripanje vek, očesni premiki),
- *področje okrog ust* (odprta usta lahko pomenijo presenečenje, stisnjena jezo, navzgor obrnjeni ustni koticiki veselje, navzdol pa žalost).

S sogovorniki nenehno navezujemo stik s pogledom, z njim ohranjamo pozornost ali damo vedeti, da nas pogovor ne zanima. V paru ali manjši skupini zadržimo pogled na posamezniku od 5 do 15 sekund, v veliki skupini od 4 do 5 sekund. Poznamo več vrst pogledov.

Poslovni pogled: na čelu sogovornika si zamislimo trikotnik in ko upremo pogled na to področje, vzbujamo resnost in sogovornik dobi vtis, da so naši nameni zares poslovni.

Družabni pogled: kadar pogled zdrsne pod sogovornikove oči, zavlada bolj družabno vzdušje. Oči se uprejo v trikotnik, ki tokrat obsega področje med očmi in usti.

Intimni pogled: pogled se upre v področje, ki obsega oči, brado in druge dele telesa. Ženske in moški na ta način odkrivajo naklonjenost drug do drugega.

Primeri:

pogled v oči – odkritost, samozavest
pogled navzdol – nezanimanje, ponižnost
dviganje obrvi – nejevernost, začudenje
mežikanje – nervoza, pritrjevanje

stisnjene ustnice, brada potisnjena naprej – upornost
dvignjen en kotiček ust – cinizem, ošabnost
spodnja ustnica med zobmi – podrejenost, sramežljivost



Ali je kakšna čustva lažje prepoznati kot druga? Katera?

Gestikulacija so kretnje rok, nog, dlani, prstov, ramen, glave. Lahko nastopajo za ponazoritev povedanega, namesto besed ali kot prilagojevalci. Nekatere gibe naredimo zavestno, druge nezavedno. Človek oddaja s svojimi dlanmi eno najbolj opaženih in najmočnejših sporočil. Kdor moč dlani pravilno uporablja, si z njo poveča tudi sposobnost nemega ukazovanja drugim.

Primeri:

iztegnjen kazalec – poučevanje
na prsih prekrizane roke – čakanje ali odklanjanje
dvignjene rame – strah
pri sedenju prekrizane noge – zadržanost

Proksemika vključuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. Ljudje si označujemo bližnji prostor, ki ga štejemo za svojega. Prav tako je pomemben medosebni prostor, ki pomeni fizično razdaljo med posamezniki pri komuniciranju. Drža telesa naj bi odsevala naša notranja stanja, prav tako način hoje in sedenja.

Primeri:

toga drža – napetost, odklanjanje
polaganje celih stopal na tla pri hoji – moč in odločnost
sedenje na robu sedeža – pripravljenost na odhod
sedenje na sprednjem robu stola – odklanjanje, pripravljenost na odhod

Tabela 14: Vrste medosebnega prostora

RAZDALJA	MEDOSEBNI PROSTOR	ZNAČILNOSTI
0–0,5 m	Intimni prostor	- lahko se dotikamo, zaznavamo vonj in telesno temperaturo - rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v intimnih odnosih
0,5–1,2 m	Osební prostor	- lahko se vidimo in dotikamo, vendar odnos ni intimen - rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v prijateljskih odnosih
1,2–4 m	Socialni prostor	- lahko se vidimo in slišimo, dotikanje ni možno - v tem prostoru komuniciramo praviloma z manj znanimi ljudmi
4 m in več	Javni prostor	- komuniciranje je praviloma bolj neosebno - v tem prostoru komuniciramo praviloma z neznanimi ljudmi

Vir: Možina et al., 2004



Ali je kakšno telesno držo lažje prepoznati kot drugo? Katere?

Vonj je sicer pri človeku manj pomembno čutilo, pa vendar ga zavestno in nezavedno zaznavamo. Vsak človek ima svoj značilen vonj. Po nekaterih raziskavah ima vonj pomembno vlogo v nebesedni komunikaciji, saj naj bi določal tudi medsebojno privlačnost.

Dotik je v naši kulturi eno od sredstev izražanja. Poznamo širok spekter dotikov, od božanja in objemanja, do rokovanja in celo udarcev. Vsak dotik ima svoj pomen in določeno sporočilno vrednost.

Dotik je dejavnost, pri kateri nekaj zaznavamo z deli telesa. Pri fizičnih ali mehaničnih spremembah začutimo pri nas emocionalne spremembe. Dotik je lahko prijeten in zaželen, lahko pa ga drugi zaznava kot agresivnost, poseganje v našo osebnost ipd.

5.2.2 Govor

Glas pomeni zvočno podobo govora, ki prav tako sodi na področje nebesednega komuniciranja. Zvočna podoba govora zajema več komponent, med drugim višino in ton glasu, glasnost, hitrost in ritem govorjenja ter poudarke. Vsak človek ima specifično kombinacijo teh elementov, ki je značilna zanj. Z zvočno podobo govora naredimo določen vtis na ljudi, ki nas poslušajo.

Glas **daje dodaten pomen vsebini, ki jo verbalno izražamo**. Izdaja pa tudi naša čustva in razpoloženje, energetski naboj, zdravstveno stanje, tremo ipd. Njegova barva, naglas, poudarki lahko razkrivajo sogovornikovo (ne)zanimanje za naše sporočilo, odnos do vsebine pogovora in odnos do sogovornika, samozavest ali negotovost.

Glasu ne moremo v celoti kontrolirati in s svojimi **38 % sporočilnosti** v neposredni komunikaciji razkriva naše razpoloženje. Lahko ga prilagajamo, utišamo, prilagodimo ritem, poudarke, naglase, način govora situacijam in vsebini sporočila.

Pri iskreni komunikaciji je pomembno, da začutimo in poznamo pomen besed, ki jih izrekamo.

Pri telefoniranju se moramo še posebej potruditi, da ne govorimo enolično, ampak živahno, ne preglasno, ne z monotonim glasom, ker ne pomirja, ampak je moteč in iritira sogovornika, v manjši meri lahko tudi gestikuliramo in se smehljamo, saj glas v tem primeru zveni veliko toplejše.

Človek spregovori povprečno 30.000 besed na dan. To je veliko, vendar pretežni del teh besed odpade na besede pozdravov, spoštovanja, izraze upoštevanja drugih, vljudnostnih fraz. To pa so tiste besede, za katere pravimo, da blažijo in lepšajo odnose med ljudmi in so več kot potrebne pri medsebojnem sporazumevanju (Kneževič, 2001).

Tabela 15: Primeri značilnosti zvočne podobe govora in prevladujoči vtis

Značilnosti zvočne podobe govora:	Prevladujoč vtis:
omejeno naraščanje in padanje glasnosti	lenoba, brezbržnost
odsekan ritem, pretirani poudarki	razburjenje, neuravnovešenost
spremenljiva hitrost govorjenja	pomanjkanje samozavesti
prazen glas, nepravilno spreminjanje glasnosti	malo življenjske moči
velike spremembe glasnosti	poudarjeno čustvena naravnost
majhne spremembe glasnosti	šibko čustveno doživljanje, discipliniranost
globok doneč glas	samozavest, samodokazovanje
pazljiva in izrazita izgovorjava	zavestna in disciplinirana naravnost
neizrazito govorjenje	naravnost, nemarnost

Vir: Možina et al., 2004

5.2.3 Zunanji videz

Zunanji videz in način oblačenja sta prav tako pomembna. Poudarjata odnos posameznika do samega sebe in do ljudi, s katerimi komuniciramo. S svojim videzom oddajamo sporočila o sebi drugim ljudem in je pomemben predvsem pri prvem vtisu.

Kneževičeva (2001) pravi, da vpliv naše zunanje podobe, obnašanja in govorjenja vedno pripoveduje o našem zavedanju sebe, o našem odnosu do sebe in drugih ter do priložnosti, v katerih se nahajamo. S primernim oblačilom sporočamo svoje spoštovanje do dogodka, osebe, poklica.

K zunanjemu videzu sodijo predvsem:

- **čistoča** (osebna higiena),
- **frizura, brada, brki** (čisti in urejeni),
- **obleka** (oblačili naj bi se skladno z našo osebnostjo; pomemben je kroj oblačil, barve in njihova kombinacija; pri izbiri barv oblačil je sicer prisoten tudi vpliv mode, lahko pa ima sporočilno vrednost in kaže na naše razpoloženje in osebnostne lastnosti),

- **nakit** (zmerna uporaba nakita, ki mora predstavljati le dodatek),
- **vonj** (uporabljene dišave naj ne bi bile premočne; nakazujejo naš temperament in nekatere druge lastnosti),
- **ličenje** (odvisno od osebnega sloga, usklajeno z oblačili, diskretno).

Vtis, ki ga naredimo s svojo zunanostjo, ima velik vpliv na uspešnost pri našem delu. Ko sogovornika opazujemo, se naš pogled najprej ustavi na njegovem obrazu in očeh, nato pa na njegovih rokah. Vendar obraz in roke predstavljajo le 10 % človekove vidne površine, vse drugo pokrivajo lasje, obleka in obutev (Mihaljčič, 2006).



Kako bi se oblekli za zaposlitveni razgovor?

Interpretacija nebesednih sporočil je bolj zanesljiva, če:

1. upoštevamo kulturne razlike glede obnašanja, pozdravljanja, uporabe barv itd.;
2. poznamo človeka, s katerim komuniciramo (vsak človek ima specifičen način izražanja, gest, drže, zvočne podobe govora in šele spremembe imajo sporočilno vrednost);
3. vemo, da gestika posameznika ne odraža vedno tistega, kar domnevamo, predvsem v primerih, ko človeka ne poznamo (zanesljivejše je, če upoštevamo več znakov hkrati oz. njihovo kombinacijo);
4. se zavedamo, da so nekateri nebesedni izrazi lahko naučeni in kontrolirani, zato imajo večjo sporočilno vrednost izrazi, ki jih ne kontroliramo zavestno (npr. očesni premiki, afektivni izrazi).



Vaje

VAJA 1: Napišite, kateri nebesedni znaki so v vsakdanjih situacijah za vas najpomembnejši za ustvarjanje prvega vtisa? O svojih ugotovitvah se pogovorite v paru.

VAJA 2: Kritično razmišljanje o različnih vidikih komunikacije

Razdelite se v pare in po eno minuto poskušajte nekomunicirati med seboj.

Odgovorite na naslednja vprašanja:

- *Kako ste komunicirali med seboj?*
- *Katere strategije ste uporabili, da bi sogovornika pripravili do odziva?*
- *Katera vloga vam je bila težja in zakaj?*
- *Ali je mogoče, da med seboj niste komunicirali? Utemeljite stališče.*

5.3 POVZETEK POGLAVJA

Pri neposrednem komuniciranju sprejemamo in oddajamo besedna in nebesedna sporočila. Nebesedna komunikacija lahko besedno potrdi in dopolni, lahko pa tudi zanika pomen besednih sporočil.

Kdor v poslovnem komuniciranju ni več obvladovanja nebesednega dela sporazumevanja in daje večji poudarek besednemu, tvega, da sogovornik opazi neskladje in je ogrožena verodostojnost sporočila.

Vprašanja za ponavljanje

1. Analizirajte prednosti in slabosti besednega in nebesednega komuniciranja.
2. Ocenite, kakšen vpliv ima prepoznavanje govornice telesa v poslovnem komuniciranju.
3. Katere so bistvene značilnosti lepega vedenja v poslovnem svetu?
3. Presodite, kakšen vpliv ima zunanji videz na uspešnost v poslovnem svetu.

Priporočena dodatna literatura:

Pease, A. *Velika šola govornice telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2008.

Priporočljivi dodatni viri:

<http://ezinearticles.com/?Nonverbal-Communication-in-Business&id=5406>

http://www.sideroad.com/Business_Communication/business-communication-nonverbal.html

<http://www.exforsys.com/career-center/business-communication/verbal-communication-used-in-business.html>



6 PISNO KOMUNICIRANJE

V poglavju o pisnem komuniciranju se bomo seznanili s pravili in pomeni pisnega komuniciranja v poslovnem svetu, spoznali stile poslovnega sporočanja, se pri tem posebej dotaknili poslovnega pisma ter se seznanili s prednostmi in slabostmi elektronskega poslovnega sporočanja.

Kateri so ključni elementi pisnega sporočanja? Kdaj bi se odločili za uporabo pisnega in ne ustnega komuniciranja?

Pri pisnem komuniciranju so nosilci sporočila napisani znaki. Sporočila lahko posredujemo preko telekomunikacijskih naprav (teleks, telefaks) ali neposredno, preko pisem, poslanih po pošti, kurirjih, prek interneta. Poslovneži morajo tako kot ustno komuniciranje obvladati tudi pisno komuniciranje, saj je to izraz osebne kulture, izobraženosti in razgledanosti.

Kavčič (2000) je zbral nekaj prednosti in slabosti pisnega komuniciranja.

Prednosti so naslednje:

- **Dokumentarnost sporočila:** sporočilo je v obliki dokumenta, ki ga je povsem enostavno hraniti in ponovno najti, ko želimo kaj preveriti. Shranjevanje poteka po enostavnih kriterijih: po sporočevalcih, vsebini, časovnem zaporedju prispetja ipd.
- **Dokazna vrednost sporočila:** pisno sporočilo je trajnejše, zato ga je vedno znova mogoče analizirati.
- **Natančnost sporočanja:** pisno sporočilo nastaja počasneje kot izgovorjene besede. Sporočevalec lahko bolj kontrolirano sestavlja in spreminja svoje sporočilo, preden ga pošlje. Prejemnik lahko sporočilo večkrat prebere, premisli vsebino, ponovno pregleda sporočilo itd.

Pomanjkljivosti so:

- **Relativna počasnost sporočanja:** ustno komuniciranje je hitro, pri pisnem pa porabimo nekaj časa za sestavo, za prenos sporočila in za prebiranje. Čas prenosa se je v zadnjem času z razvojem tehnologije bistveno skrajšal.
- **Manjša zasebnost sporočanja:** kar si imata dve osebi povedati ustno, v veliki meri ostane samo med njima. Pri pisnem komuniciranju pa so lahko dokumenti na voljo tudi drugim, sporočilo lahko pride do napačnega prejemnika, ker ga napačno dostavijo ali je spremenil naslov ipd.
- **Manjša zanesljivost sporočanja:** pri pisnem sporočanju je zanesljivost prispetja sporočila manjša in jo je težje kontrolirati. Najbolje je, da uporabimo sredstva za kontrolo: preverimo po telefonu, pošljemo s »povratnico« ipd.

Kdaj uporabimo pisno sporočilo?

- Če takojšen odziv prejemnika ni tako pomemben.
- Če je sporočilo podrobno, kompleksno in zahtevno.
- Ko je pomemben trajen in veljaven zapis.
- Ko je sogovornikov več in so daleč narazen.
- Ko je nujno, da je napak in popačitev čim manj.

6.1 NAČRTOVANJE PISNEGA SPOROČANJA

Pri načrtovanju pisnega komuniciranja, ki je izraz in podoba kulture organizacije, je pomembno upoštevati naslednje stopnje:

- **Opredelitev smotra in ciljev**

Kakšno ravnanje prejemnikov naj izzove sporočilo?

Ali je smoter dovolj pomemben in ali je realno dosegljiv?

Poslovno pisno komuniciranje je ciljna dejavnost, ki je podrejena smotrom in ciljem organizacije. Smoter je lahko informiranost prejemnikov (dojamejo ga, vendar ni nujno, da se z njim strinjajo), prepričevanje (vplivamo na prejemnika, da bi ravnal v skladu z našimi pričakovanji), sodelovanje (zanj se odloči prejemnik).

- **Opredelitev prejemnikov**

Kdo so pomembni prejemniki? Koliko jih je? Kako se bodo bralci odzvali na sporočilo? Kakšen odnos je med vami in bralci?

Potrudimo se, da upoštevamo njihove interese, želje, pričakovanja. Poročilo mora biti njim primerno, zato smo pozorni na slog, urejenost, odnose.

- **Določitev vsebine sporočila**

Ali je osnovna tema v skladu z omejenim obsegom pisnega sporočila?

Kaj bo pritegnilo bralca?

Poslovna sporočila zajamejo kompleksne teme, vendar se poraja nevarnost, da se izgubimo v množici podatkov. Zato je zelo pomembno opredeliti osnovno temo za vsako sporočilo. Število ugotovitev, predlogo omejimo na največ pet, ker si jih toliko zapomni povprečen bralec.

- **Izbira oblike sporočila**

Preverite še enkrat, ali pisna oblika najbolj ustreza smotru.

Izberite obliko pisnega sporočila glede na vsebino in odnos z bralci: pismo, opomnik, poročilo.

Pismo in opomnik sta kratki sporočili. Poročila so bolj jasno členjena, formalizirana in daljša.

6.2 SNOVANJE PISNIH SPOROČIL

Dobro urejeno in podano sporočilo je učinkovito sporočilo. Kot pisci sporočil smo pozorni najprej na to, kaj želimo povedati, šele nato, kako bomo to povedali. Snovanje sporočila izhaja iz vsebine.

V prvi vrsti smo pozorni na temeljno misel, ki jo podpira od 3 do 5 razlogov. Le-ti so utemeljeni z dokazi.

Slabo urejena sporočila imajo ponavadi predolg uvod, preveč nepotrebnih informacij, so brez logičnega zaporedja in pozabijo na bistvene informacije.

Dobro urejena sporočila pa imajo jasno temo, smoter, podano je logično zaporedje, vsebujejo le pomembne informacije.

Slog je izbiranje besed in stavčne skladnje pri pisanju. Vedno mora biti prilagojen prejemniku. Slog pisnega sporočila izraža pisca in njegovo organizacijo. Dober slog se izogiba obrazcev in puhlic, uporablja kratke povedi, uporablja znane besede, domače izraze in ne tujih. Upošteva pripravljenost bralcev.

Za poslovno pisanje se odločamo med različnimi slogi

Tabela 16: Slogi poslovnega pisanja

AKTIVNI SLOG	PASIVNI SLOG
Pisec se pogumno zavzema za stališča in prevzema odgovornost. Aktivni glagolski način. Napotki, ukazi – velelnik. Zavzeto stališče pisca. Neposrednost. Samozavestno podajanje.	Slog je mehek, noče raniti bralca, zato se včasih obnese za negativna sporočila. Pasivni glagolski način. Izogibanje napotkom, nikdar ni ukazov. Pogojne besede: morda, če bi ...
OSEBNI SLOG	NEOSEBNI SLOG
Zveni toplo, očarljivo. Aktivni glagolski način. Uporabljena imena in ne nazive. Kratki stavki. Neposredna vprašanja bralcu.	Zelo zadržan, razumski. Pasivni glagolski način. Imena niso uporabljena. Namesto jaz, ti se uporablja mi. Stavki dolgi in zapleteni. Uporabljene so uradne oznake in naslovi.
BARVITI SLOG	
Literarni navdih stopnjuje učinkovitost. Uporabljeni pridevniki in prislovi. Konkretni, ne abstraktni izrazi. Uporaba prispodob, primerjav in drugih besednih figur.	

Vir: Možina et al., 2004



Izberite si slog poslovnega pisanja in napišite sporočilo (odgovor na reklamacijo) poslovnemu partnerju.

Kateri slog bi bil najbolj učinkovit? Zakaj?

Učinkovitost pisnega poslovnega komuniciranja določa še naslednje:

Pozorni moramo biti na **berljivost in zanimivost sporočila**. Sporočilo mora prejemnika pritegniti s svojo vsebino, razumljivostjo, jasnostjo in privlačno obliko. Vedno se moramo prilagoditi prejemniku, njegovemu razumevanju, da ne bo prihajalo do motenj v razumevanju.

Pazimo na število celovitih misli v posameznem odstavku, povprečno dolžino stavka, število stavkov v odstavku, odstotku težkih besed, uporabi specifičnih izrazov namesto splošnih.

Primeren **ton pisnega sporočila** narekuje pošiljatelj. Ton sporočila definiramo kot splošen vtis ali čustvo, ki ga prenaša sporočilo prejemniku. Poznamo mlačen, jasen, jezen, opisen, negotov ton. Opredeljujejo ga trije dejavniki: izbrane besede, način oblikovanja stavkov in način povezovanja stavkov v odstavke (Kavčič, 2000).

Usmerjenost na osebnost bralca pomeni, da mora biti v središču pozornosti prejemnik, ne pošiljatelj. Pisec naj ne bi poudarjal samega sebe.

Izbira **primerne zvrsti jezika**: umetnostni jezik je značilen za leposlovje; uradovalni jezik je predviden za uporabo v sporočilih državne uprave; pogovorni jezik je splošno razumljiv, zato ga uporabljajo tudi v poslovnem komuniciranju; narečni jezik se redko uporablja v poslovnem komuniciranju; žargon se nikakor ne uporablja v poslovnem svetu; tehnični jezik uporabljamo samo za zelo strokovne razprave.

Sporočilo mora biti **slovnično pravilno oblikovano**, s čim manj tipkarskimi in jezikovnimi napakami, da ne zbuja dvomov o kakovosti sporočevalca. Uporabljamo **čim manj mašil**: seveda, kot sem že dejal, torej, priznam, moram povedati itd. Izogibamo se praznim frazam in nepotrebnim ponavljanjem. Ne pozabimo pa na vljudnostne fraze.

Nekaj navodil za jasno pisanje

- Sporočilo mora biti čim krajše.
- Oziraj se na bralca, njegove poglede, izkušnje.
- Piši z namenom, da razložiš, ne da narediš vtis.
- Piši naravno, stil naj bo gladko tekoč in naj pritegne pozornost.
- Piši s kratkimi stavki.
- Uporablaj izraze, ki si jih bralec lahko vizualno predstavlja.
- Uporablaj znane besede.
- Izogibaj se žargonskemu izražanju.
- Daj primeren poudarek na vrstni red pomembnosti sporočila.
- Ne dopusti možnosti, da bi bralec bral med vrsticami (Možina et al., 2004).



S +/- označite spodnje primere pisnega sporočanja. Utemeljite svoje odločitve.

- ☐ »V kolikor ne boste dolga poravnali do navedenega datuma ...«
- ☐ »Če dolga ne boste poravnali do navedenega datuma ...«
- ☐ »V izogib plačevanju zakonitih zamudnih obresti Vam svetujemo, da svojo obveznost poravnate pravočasno.«
- ☐ »Svoje obveznosti poravnajte pravočasno, da ne boste plačevali zakonitih zamudnih obresti.«

Sporočilo mora biti napisano (Kavčič, 2000): **slovnično in jezikovno pravilno** (slovnična pravila, nedvoumne besede, primerna zgradba stavkov), **jasno, celovito** (vsebuje dovolj informacij, da prejemnik razume namen), **zgoščeno** (čim manj besed, vendar ohranimo vljudnost in jasnost), **vljudno** (hvala, prosim, čestitam ipd.).

6.3 OBLIKA PISNIH SPOROČIL

Tri temeljne oblike poslovnih pisnih sporočil so pisma, opomniki in poročila ter predlogi. Predstavili bomo oblikovanje poslovnega pisma.

Poslovno pismo

Poslovno pismo je najpogostejša oblika poslovnega pisnega komuniciranja. Uporabljamo jo za sporočanje osebam izven organizacije (npr. poslovnim partnerjem). Izraža kakovost pošiljatelja ter njegovo podobo, kot jo želi predstaviti javnosti. Oblika poslovnega pisma ni standardno določena, je pa pomembna, ker poleg vsebine bistveno vpliva na ugodno reagiranje prejemnika.

Vsako poslovno pismo mora imeti obvezne in neobvezne elemente, ki jih sporočevalec vključi po lastni presoji.

Ločimo tri vrste poslovnih pisem.

- Medosebna poslovna pisma so pisma med poslovneži, ki se sorazmerno dobro poznajo in so že imeli številne poslovne stike. V tem primeru v naslovu prejemnika napišemo ime osebe.
- Medorganizacijska poslovna pisma so pisma ene organizacije drugi. V tem primeru gre lahko za prvi stik dveh organizacij, katerih predstavniki se še ne poznajo, ali v eni organizaciji ne vedo, na katero osebo naj naslovijo pismo v drugi organizaciji. V tem primeru v naslovu prejemnika ne napišemo osebe.
- Kombinirana poslovna pisma pomenijo uporabo dela sestavin medosebnega in dela sestavin medorganizacijskega poslovnega pisma (Kavčič, 2004).

Običajne sestavine poslovnega pisma so naslednje:

- **Naslov pošiljatelja:** je obvezna sestavina in je navadno levo zgoraj. Vsebuje: ime in priimek osebe, ki pismo pošilja ali naziv organizacije, ime ulice in hišno številko, poštno številko in ime pošte, številko telefona, faksa, naslov elektronske pošte. Za poslovno pismo navadno uporabljamo papir, na katerem je naslov organizacije (ter ostali zgoraj naštetí podatki – glava) vnaprej natisnjen.
- **Datum:** je obvezna sestavina. Naveden je lahko pod naslovom pošiljatelja ali pa v višini kraja na desni strani papirja. Pomemben je zaradi uravnavanja hitrosti poslovanja in za arhiviranje pisma. Na papirju z vnaprej natisnjeno glavo je navadno tudi beseda »datum« že natisnjena in je puščen prostor za vpis številke. Praviloma so številke ločene s piko in presledkom.
- **Evidenčne oznake:** so korespondenčne povezave s prejšnjimi dopisi in se nanašajo na isto zadevo.
- **Naslov prejemnika:** je obvezna sestavina. Nahaja se pod naslovom pošiljatelja in pod datumom. Učinkovitost pisma je mnogo večja, če navedemo ime osebe, ki ji je pismo namenjeno.
- **Zadeva:** ni obvezna sestavina, čeprav je vse pogostejše v uporabi. Praviloma se jo napiše pod naslovom prejemnika. Gre za kratko označitev vsebine poslovnega pisma.

Uvodni pozdrav prejemniku: je obvezna sestavina, pisana pod »zadevo«. Z uvodnim pozdravom ustvarimo dober vtis na prejemnika. Če je le mogoče, v tem uvodnem pozdravu navedemo ime in priimek prejemnika, s tem pokažemo pozitivnejši odnos do

prejemnika. Oblika, kako ime navedemo in kaj dodamo pred ime in priimek, je odvisna od stopnje poznavanja prejemnika.

- **Vsebina poslovnega pisma:** Kako napisati pismo, ki bo vzbudilo zanimanje pri prejemniku? Vsebino razdelimo na tri dele: uvodni, osrednji in zaključni del.
- Če pišemo prvič, se v uvodnem delu sporočila najprej predstavimo in predstavimo vzroke svojega pisanja. Če gre za nadaljnje dopisovanje, je uvodni del namenjen povzetku dosedanjih ključnih dosežkov.
- Osrednji vsebinski del je namenjen temeljiti obrazložitvi vsebine. Pišemo kratko in jedrnat, vljudno, direktno, pošteno, dosledno, jasno, pregledno, nedvoumno itd.
- V zaključnem delu osrednjega dela že opredelimo sestavine pričakovanih prihodnjih aktivnosti.
- **Zaključek z zaključnim pozdravom:** zaključni del se obvezno konča z zaključnim pozdravom. Teh je mnogo: Z lepimi pozdravi! Lepo vas pozdravljam! S spoštovanjem! Z iskrenimi pozdravi!.
- **Podpis pisma:** ta del je obvezen, saj z njim podpisani potrjuje svoje strinjanje z vsebino pisma. Neposredno pod imenom in priimkom je lahko še funkcija ali položaj pošiljatelja. Če sta podpisnika dva, je en podpis na levi in en na desni strani. Navadno se višji po položaju podpisuje na desni strani. Če je podpisnikov več, so razvrščeni po hierarhiji. V zadnjem času se vse bolj uveljavlja elektronski podpis.
- **Žig:** je obvezna sestavina, ki potrjuje, da za vsebino poslovnega pisma stoji tudi organizacija, ne le podpisnik. Oblike in vsebine žiga so v organizacijah predpisane z notranjimi predpisi.
- **Priloge:** poslovna pisma opremljamo tudi s prilogami. To označimo z besedo »priloga« ali »priloge«, spodaj levo pod podpisom. Npr. Priloga: 1x ali Priloge: 3x.
- **Kopije** ali »v vednost«: korektno je, da navedemo, komu se bodo poslale kopije poslovnega pisma.
- **Pozneje pripisano** (P. S.): je neobvezni del poslovnega pisma. Umestimo ga pod podpis pisma.
- **Noga pisma:** to je dodatna neobvezna vsebina poslovnega pisma. Umeščena je na skrajni spodnji rob papirja. Navadno je že natisnjena na papirju. Vsebuje lahko iste podatke, kot glava in tudi podatke o vpisu organizacije v sodni register, o vrednosti kapitala organizacij ipd.



Napišite primer poslovnega pisma (npr. reklamacijo, odgovor na prošnjo, priporočilo, čestitko, zahvalo, prijavo na delovno mesto, vabilo poslovnemu partnerju na poslovno kosilo).



©Copyright Digital Vision - Urban Road

6.4 KREATIVNO PISANJE

Kakšno besedilo nam ostane v spominu, ko ga preberemo? Kakšno besedilo nam vzbudi pozornost? Vsekakor ne besedilo, ki nam je že vsakdanje in katerega smo navajeni. Kreativno napisano besedilo ponuja naše storitve ali izdelke na način, ki že v prvem trenutku pritegne pozornost in poda informacije o tem, kaj je zanj novega, uporabnega, zanimivega.

Če pri poslovnem pismu zamenjamo pozdravne ali zaključne fraze z novimi, drugačnimi, že vzbudijo pozornost prejemnika. Primer: spoštovani, dragi gospod Petek, lep pozdrav, s spoštovanjem ipd.

Ton pisanja spremenimo iz nevtralnega v pozitivnega (poudarimo prednosti, koristi) ter iz negativnega v nevtralnega (predlagamo rešitev).

Nasveti za kreativno pismo:

- uporaba kreativnega nadomestila za običajni pozdrav, da pritegnemo pozornost (ne pozabimo na ime in priimek),
- začetni stavki naj bodo takšni, da vzbudijo pozornost, ustvarijo občutek potrebe in prinašajo primerno rešitev,
- ne uporabljamo negativnih stavkov, ne opominjamo, opozarjamo,
- zadnji odstavek naj bo oblikovan kot poziv na akcijo,
- kreativno nadomestilo za običajni pozdrav,
- uporaba pripisa.

PRIMER:

Primer tipičnega poslovnega besedila

Spoštovani poslovni partnerji!

Kot generalni direktor hotela Obuti maček vas osebno vabim v našo konferenčno dvorano in vam ob tem ponujam posebno ugodnost. Naša konferenčna dvorana vam je sedaj na voljo brezplačno. Veselimo se vašega obiska.

Če imate kakršna koli vprašanja, me pokličite na telefonsko številko 01 555 666. Vnaprej se vam zahvaljujem za vašo prijaznost.

S spoštovanjem

Generalni direktor



Preberite primer tipičnega poslovnega besedila in napišite drugačno, kreativno besedilo.

Napišite kreativno zahvalo sodelavki za dobro izvedeno predstavitev podjetja.

6.5 ELEKTRONSKO PISNO KOMUNICIRANJE

Elektronsko komuniciranje pomeni uporabo sodobne informacijske tehnologije za prenos sporočil. Je oddajanje sporočil, podatkov in drugih informacij preko linij, ki so razporejene od pisarne do pisarne oz. po vsem svetu. Dosežemo lahko večji in boljši izkoristek informacij, saj si v kratkem času več ljudi izmenja veliko količino informacij (sporočila, videoposnetki, avdio posnetki), kar ni mogoče z drugimi mediji. Izboljša se kakovost dela.

Elektronska pošta

Elektronska pošta pomeni spremljanje in pošiljanje pisnih sporočil s pomočjo računalniškega omrežja. Je najpogostejše uporabljena storitev interneta. Največja prednost te storitve je hitrost pošiljanja in prejemanja. Je pojem modernega komuniciranja med ljudmi in hkrati predmet modernega poslovanja.

Prednosti elektronske pošte:

- **Hitrost sporočanja:** elektronska pošta doseže naslovnika že v nekaj sekundah.
- **Enostavnost sporočanja:** isto sporočilo lahko pošljemo različnim prejemnikom hkrati. Ob prispelem odgovoru je tudi naše prvotno sporočilo, tako da si ga lahko osvežimo.
- Sporočilu lahko **pripnemo še druge dokumente**.
- **Stalna dosegljivost:** sporočilo ob odsotnosti počaka v elektronskem predalčku.
- **Enostavno shranjevanje sporočil:** imamo arhiv prejetih in poslanih sporočil, da lahko vedno znova najdemo sporočilo, ki nas zanima.
- **Nizka cena:** če elektronsko pošto pogosto uporabljamo, potem je njena cena dosti nižja od cene običajne pošte.

Pomanjkljivosti elektronske pošte:

- **Odvisnost od tehnologije:** od programske opreme, elektrike, prepustnosti telefonskega omrežja, virusov itd.
- **Zaščita zasebnosti sporočil:** kako zavarovati sporočilo pred drugimi uporabniki.
- **Ni nebesednih sestavin sporočila:** dokument brez čustvenih primesi.
- **Nezaželena pošta.**



Pri pisanju elektronskega sporočila upoštevamo naslednje:

- **Elektronski naslov:** natančno napišemo elektronski naslov naslovnika.
- **Predmet:** kratko in jedrnato napišemo, za kaj gre.
- **Telo sporočila:** vsebuje kratko in nedvoumno besedilo. Prejemnika na koncu pozdravimo, se podpisemo s celim imenom in priimkom, napišemo svoje podjetje, telefon, elektronsko pošto. Pri pisavi se izogibamo velikih tiskanih črk, ker to pomeni, da kričimo. Ne uporabljajmo preveč klicajev, ker pomenijo, da kričimo ali da smo jezni. Podobno velja za večje število vprašajev ali mešanico obeh. Upoštevamo knjižni jezik in slovnična pravila.

- **Priloga:** lahko pripravimo poljuben dokument; pazimo na velikost priloge. Pri obsežnih datotekah uporabljamo stiskanje podatkov s pomočjo računalniških programov, npr. Winzip ...
- **Oblikovanje sporočil:** izogibamo se uporabi ozadij, neberljivih pisav, animacij, slik, različnih slogov ipd.
- **Odgovarjanje na sporočilo:** zaželeno je, da na vsako sporočilo odgovorimo v najkrajšem možnem času oziroma v roku 24 ur. Če nam pisanje odgovora vzame preveč časa, pošljemo pošiljatelju sporočilo, da smo njegovo sporočilo prejeli in da mu bomo odgovorili takoj, ko bomo utegnili.



V elektronski pošti napišite poslovnemu partnerju vabilo na sestanek. Katero pisavo bi uporabili, da bi dosegli profesionalni vtis?

6.6 POVZETEK POGLAVJA

Pri pisnem komuniciranju so nosilci sporočila napisani znaki. Primerno je za obravnavanje bolj zapletenih in obsežnih zadev, je pa tudi zamudnejše.

Prednosti so v dokumentarnosti sporočila, dokazni vrednosti in natančnosti sporočanja. Pomanjkljivosti so počasnost, manjša zasebnost in zanesljivost sporočanja.

Uspešno poslovno sporočilo upošteva potrebe, želje, pričakovanja bralcev, skuša jim ustreči na način, ki je v skladu s poslovnimi smotri in cilji organizacije pisca.

Pri pisanju smo pozorni na berljivost in zanimivost sporočila, ton, uporabo zvrsti jezika, pravilno slovnično oblikovanje, jasnost, zgoščenost. Ne pozabimo na vljudnostne fraze ter uporabo kreativnega pisanja.

S pomočjo sodobne informacijske tehnologije prenašamo sporočila od oddajnika do prejemnika v zelo hitrem času. Elektronska pošta prinaša velike spremembe v načinu komuniciranja oz. izmenjave informacij med ljudmi.

Vprašanja za ponavljanje

1. Analizirajte prednosti in slabosti pisnega komuniciranja.
2. Kateri so ključni elementi poslovnega pisma?
3. Oblikujte kreativno ponudbo izdelka farmacevtskega podjetja.
4. Katere so bistvene značilnosti elektronskega komuniciranja?

Priporočljiva dodatna literatura:

Vovk, L., Krvavica, S. *Poslovno sporazumevanje v slovenskem jeziku*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola, 2004.

Priporočljivi dodatni viri:

http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0070880581/student_view0/sample_letters.html
<http://www.writinghelp-central.com/business-letter.html>
<http://www.hss.iitb.ac.in/courses/kamat1.ppt>

7 NASTOPI IN PREDSTAVITVE

V poglavju o nastopih in predstavitev bomo spoznali komunikacijo kot sredstvo javnega nastopanja, se seznanili z elementi načrtovanja, priprave in izvedbe javnega predstavitve, znali izbrati primerne AV pripomočke, znali premagovati tremo pred javnim nastopanjem ter sprejemati in posredovati povratne informacije o nastopih.

7.1 RETORIKA



Kaj je retorika

Izvor besede retorika je v grškem pridevniku »rhetorikós«, etimološko povezanem z besedo »rhema«, ki pomeni beseda in ki prihaja od oblike glagola reči. Pridevnik se je uporabljal v povezavi z besedo »tékhne«, ki pomeni spretnost, umetnost, veščino. V stari Grčiji so uporabljali ti besedi za govorno veščino, povezano predvsem z nastopi v javnosti, na sodiščih, političnih zborovanjih in praznovanjih. Veljalo je pravilo, da ima tisti, ki obvladuje retoriko, oblast in vpliv (Zidar Gale, 2007, 16).

Ožje se pojmuje retorika kot leporečje – lepo, izbrano a vsebinsko prazno govorjenje (SSKJ, 1994).

Retorika nam daje navodila, kako uporabljati prepričevalna sredstva (ob spoštovanju etičnih meril), kako si pomagamo do logične in učinkovite zgradbe govora, do jasne argumentacije in do bistvenih jezikovnih prvin (besedni zaklad, pravilno oblikovanje stavkov in misli).

Poleg vsebine moramo biti pozorni tudi na govorico telesa, glasovne elemente (višino, barvo, jakost, tempo, razločno izgovorjavo), poslušalca moramo pritegniti tudi s čustvi (govorimo navdušeno, prepričljivo in zavzeto). Celoto dopolnimo z znanjem in tehnikami, ki nam pomagajo do boljšega spomina in zbranostjo, do večje sproščenosti in boljše samozavesti.

Zidar Galetova (1996) pravi, da je ljudem potrebno povedati tisto, kar želijo slišati. Potrebno je upoštevati naslednja pravila:

- pokažimo poslušalcem naklonjenost,
- izražajmo lastno prepričanost o vsebini govora,
- naš nastop naj kaže iskrenost in načelnost.

Govorništvo je uporabno v poslovnem svetu, ko se srečamo s poslovnimi partnerji, pri različnih poslovnih dogodkih, predstavitev, proslavah, simpozijih itd.

Kratka zgodovina retorike

Pojav govorništva zasledimo že v antiki. Ugled in visok položaj v družbi so si Grki dvignili s tem, da so nastopali na glavnem trgu in z uporabo govorniških zvijač prepričevali ljudi.

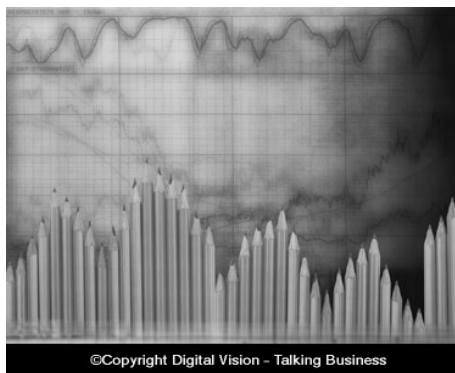
Po Platonu je retorika umetnost na meji med filozofijo in državništvom. Platon se je bojeval v

imenu filozofije proti vulgarni, nekvalitetni retoriki. Tukaj postavlja vprašanje, kakšen je odnos med govorniškimi sredstvi in cilji. Govornik pri tem lahko svoje znanje zlorabi, dokazuje lahko resnico in neresnico. Pri političnih govorih je stvar enaka: vedno gre za prepričevanje, vero in ne za resnico. Pravo govorništvo naj ne bi bilo v napisanih govorih, ampak kot dialog, kjer je govorec nekaj časa govorec, drugič spet kot poslušalec, med tem pa se razvija svobodna igra raziskujočega duha (Grabnar, 2005, 33).

Aristotel pravi, da retorika ni samo za filozofe, ampak tudi za preprosto množico ljudi, ki sklepa na svoj način. V retoriki je videl kvaliteto, ki omogoča ob vsakem predmetu in primeru dojeti tisto, kar zbuja vero in zaupanje. Poudarja pomembnost telesnega obnašanja, oblačenja, kako začeti, kako zgraditi sredino, kako končati, kdaj improvizirati, kdaj se naučiti na pamet. Omenja, da je učinkovitost govora odvisna od upoštevanja treh faktorjev (Grabnar, 2005):

- logosa (razumsko dokazovanje, govoriti utemeljeno),
- etosa (pomemben je osebni ugled govornika),
- patosa (pomembno je čustveno razpoloženje poslušalcev; govorec mora že na začetku ustvariti harmonijo s poslušalci – pozitivna čustva, pozitivno mišljenje).

Govorništvo se je skozi zgodovino spreminjalo, vedno pa je veljalo, da je dober govorec tisti, ki je sposoben poslušalce držati ves čas govora v napetosti, jih ves čas motivirati z uporabo dobrih argumentov in prepričljive nebesedne komunikacije.



7.2 NASTOPI IN PREDSTAVITVE



Zakaj je nastopanje in predstavljanje tako zahtevno? Iz svojih izkušenj izpostavite tiste elemente javnega nastopanja, s katerimi ste še posebej zadovoljni. Razložite zakaj.

Nastopi in predstavitve so predvsem govorno komuniciranje z udeleženci.

Nastop je prikaz česa naučenega v strnjem sporedu pred občinstvom; prikaz mnenja, stališča javno, pred občinstvom. Gre za sodelovanje pri športni, kulturni ali drugi prireditvi (SSKJ, 1994).

Predstavitve pa so govori v poslovnem ali drugem okolju in so namenjene ožjemu občinstvu (Možina et al., 2004, 326).

Mislamo, da se ljudje, ki nastopajo izjemno dobro, rodijo s to veščino, pa ni tako. Dobri govorniki mnoga leta vadijo in se izpopolnjujejo, se učijo organiziranja, priprave, izvajanja, obvladovanja udeležencev, vodenja. Veliko truda, volje in prizadevnosti je vloženo v to, da postanejo dobri govorniki. Tukaj se izkaže, da vaja resnično dela mojstra.

Tabela 17: Lastnosti, znanja in spretnosti dobrega govorca

Lastnosti dobrega govorca:	Znanja in veščine dobrega govorca:
ve, kaj želi povedati,	o komuniciranju,
vzame si dovolj časa za priprave,	o govorjenju in izražanju,
nabira si izkušnje,	o slogih nastopanja,
ljudje ga upoštevajo kot osebnost,	o dokazovanju, prepričevanju, razpravljanju,
zaupa vase,	o pripravljanju in izvajanju nastopov, predstavitev,
je prepričljiv,	o obvladovanju občinstva,
zna povedati, kar je treba.	o napakah in težavah v govorništvu.

Vir: Možina et al., 2004

Veliko ljudi je, ki pravijo, da so zelo šibki v nastopanju, da imajo prav odpor do javnega nastopanja, ker nimajo kaj povedati, nimajo govorniških izkušenj, imajo močno tremo, strah, so v zadregi pred občinstvom, niso dovolj samozavestni in ne znajo igrati. Uspešni poslovneži se morajo izogibati takemu razmišljanju, saj dober nastop pomeni temelj njihove osebne uspešnosti in napredovanja.

Tako poznamo štiri odnose ljudi do nastopanja:

- **Nastopanju se izogibajo:** storijo vse, da jim ne bi bilo treba kaj povedati pred občinstvom. Raje si poiščejo tako službo, kjer jim to ni potrebno.
- **Nastopanja se otepajo:** strah jih je, bojijo se govoriti in nastopati, vendar če pridejo v situacijo, da se temu ne morejo izogniti, potem nastop opravijo z naporom in odporom.
- **Nastopanje sprejmejo:** če se zgodi, da morajo nastopiti, potem to opravijo in imajo po njem celo dober občutek, da so bili uspešni in prepričljivi. Ugotovijo, da navsezadnje radi nastopajo.
- **Za nastopanje se potegujejo:** vedno znova nastopajo, saj jim to pomeni izziv in možnost izpopolnjevanja v nastopanju. Z vsakim nastopom so bolj navdušeni, zavzeti in samozavestni (Možina et al., 2004).

7.2.1 Načrtovanje predstavitve

Ko začnemo razmišljati o poslovni predstavitvi, si odgovorimo na dve temeljni vprašanji:

- **Kaj je cilj predstavitve?** Poznamo dva temeljna cilja, to sta *informiranje* in *vplivanje*. Če si zastavimo za cilj informiranje, potem bomo seznanjali poslušalce z nekimi novimi spoznanji, navodili, znanji ipd. Če je cilj vplivanje, si želimo vplivati na poslušalce v tej smeri, da bomo uresničili zastavljeni cilj. Vplivamo na njihova stališča, vedenje in delovanje. Cilje dosegamo s strategijami, ki zajemajo vsebino in slog predstavitve, načrtovanje, pripravo in izvedbo predstavitve, znanje in veščine o govorništvu, gradivo, prostor, AV pripomočke ipd.
- **Kdo bodo poslušalci?** Pri pripravi na nastop se moramo predhodno informirati o poslušalcih: koliko že vedo o naši temi, kaj jih zanima, zakaj se bodo udeležili naše predstavitve oz. nastopa, kaj bodo lahko koristnega dobili od nas, kakšna je starost, spol, izobrazba, da lahko prilagodimo jezik.

Učinek predstavitve je odvisen tudi od **pozornosti** poslušalcev in pri tem moramo upoštevati, da je pozornost največja na začetku, po kakšnih 10 do 15 minutah pa jo moramo ponovno vzpodbuditi (Kavčič, 2000).

Predstavitev je lahko formalizirana, uradna in ta je najprimernejša za večje občinstvo, lahko pa je neformalizirana in je primerna za resnejše in bolj kompleksne vsebine, ki jih obravnavajo manjše skupine.

Vsebina predstavitve

Osnovne sestavine poslovne predstavitve so **začetek** (predstavitev, uvod), **jedro** (ugotovitve, utemeljitve) in **zaključek** (povzetek, zahvala).

Vsebino in strukturo govora si moramo pripraviti in zapisati. Začetniki napišejo popolno vsebino in izdelajo skript (vsebino z opombami za izvajanje). Izkušeni govorniki napišejo teze govora z opombami o izvedbi. Tudi v časovni stiski ali dinamičnih razmerah si uspešen govorec pripravi na listek vsaj glavne točke.

Pripravimo si **uvodni del**, ki ima tri funkcije: vzbuditi pozornost poslušalcev, vzpostaviti naklonjen odnos s poslušalci in narediti uvod v osrednjo vsebino predstavitve. V uvodu lahko začnemo z vprašanjem, z izzivalno začetno trditvijo, sklicevanjem na znano osebo ali dogodek, uporabo primerne citata, s pozivanjem na čustva poslušalcev, s humorjem.

Osrednji del pripravimo glede na to, kakšen stil posredovanja vsebine smo izbrali. Za didaktični stil je potrebno pripraviti bistveno več vsebine. Opredeliti moramo, kakšen jezik bomo uporabili, kaj in kako bomo poudarili, katere primere bomo navajali in v kakšni obliki, kakšne rešitve so na voljo, časovni razpored podajanja itd. Uporabljamo enostavne in konkretne primere iz življenja, izbiramo besede, se zavedamo moči jezika na naše poslušalce (besede so nosilci čustev, energije), zato moramo besede skrbno izbirati in ne trositi v veter.

Zaključni del predstavlja kratek povzetek vsebine. To lahko naredimo s pomočjo vprašanj, udeležence spomnimo na bistvene vsebinske poudarke predstavitve, motiviramo jih z neko aktivnostjo.

Vsaka predstavitev je nekoliko drugačna, pa vendar obstajajo temeljni pristopi, ki jih uporabljajo vodje in govorniki.

Tabela 18: Koncepti poslovnih predstavitev

Koncept Značilnost	Način predstavljanja – primeri	Ocena koncepta
Klasični Temelji na ponavljanju	• Povej jim, kaj jim boš povedal. • Povej jim, kar jim imaš povedati. • Povej jim, kaj si jim povedal.	• Preprostost. • Težišče je znano – pozornost je manjša.
Vprašanja Temelji na sodelovanju	• Kam gremo? • Kako naj pridemo do tod? • Koliko bo stalo?	• Občutek aktivne vpletenosti občinstva. • Terja odgovore na vsa vprašanja.

Vidiki Obravnavanje z več vidikov	• Prednosti, slabosti, tveganja. • Kratkoročnost, dolgoročnost. • Dobiček in kakovost življenja delavcev.	• Vsestranskost povečuje verodostojnost predstavitve. • Pozornost ne upade. • Različnost interesov – polarizacija stališč.
Seznam Temelji na kategorijah	• Trije problemi – Pet zadev. • Ducat vprašanj.	• Občinstvo laže sledi strukturi predstavitve. • Predolgi seznam – odpor in nejevoljo.
Obdobja Preteklost, sedanjost, prihodnost	• Iz analiziranja preteklosti usmeritve za prihodnost.	• Izkušnje so koristne. • Nauki preteklosti ne veljajo vedno za prihodnost.
Za in proti Temelji na plusih in minusih	• SPIN analiza. • Notranje prednosti in slabosti. • Zunanje priložnosti in nevarnosti. • Prednostno razvrščanje.	• Pristop navaja na objektivnost, analitično obravnavanje zadev. • Vključi vse udeležence, glasovanje, ankete, delovne skupine.

Vir: Možina et al., 2004

Časovni potek predstavitve

Predstavitev moramo tako razdelati, da imamo dovolj časa za podajanje informacij oz. vsebine, čas za postavljjanje morebitnih vprašanj ter za razpravo.

Pravila za časovni potek predstavitve so naslednja (Možina et al., 2004):

- ❖ Predstavitev razčlenimo na bistvene vsebine. Za krajšo predstavitev se omejimo na 3 do 5 tem, poudarkov.
- ❖ Za vsako temo predvidimo obseg, ki bi v pisnem besedilu obsegal dva odstavka.
- ❖ V povprečju izračunamo, da je v enem odstavku 125 do 150 besed in da zanj povprečen govorec potrebuje približno 1 do 2 minuti.
- ❖ Tudi za uvod in konec predvidimo po en odstavek.
- ❖ Če uporabljamo grafoskop, diaproyektor ipd. pripomočke, dodamo še 20 do 50 % časa.
- ❖ Pri daljših predstavitev moramo računati tudi z odmori, vsaj 10 minut v eni uri.

PRIMER:

Načrtovanje poteka enourne predstavitve

1. Prvih 5 minut namenimo uvodu, vzpostavljanju stika s poslušalci, napovedi in pregledu obravnavane teme.
2. Naslednjih 30–40 minut namenimo 3 točkam (vsaki namenimo po 10 do 13 minut) – 5 do 6 tipkanih strani.
3. Zaključku namenimo 10 minut – vprašanja in odgovori.

7.2.2 Priprava na izvedbo



Analiziraj svojo pripravo na predstavitev. Na kaj bi, glede na svoje izkušnje, opozoril? V čem so tvoje prednosti in slabosti?

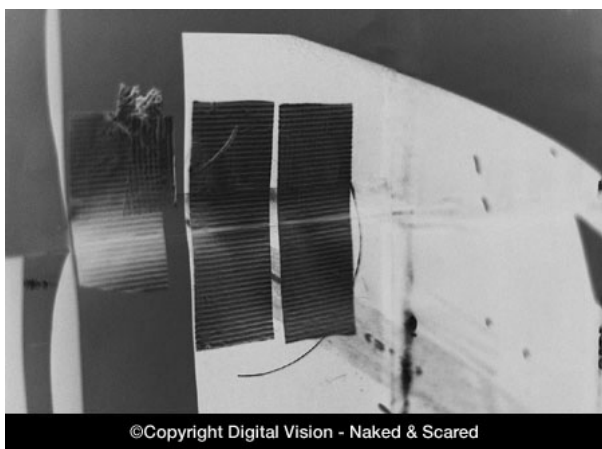
Glavne vsebine priprave na izvedbo predstavitve so naslednje:

Izbira stila predstavitve: razlikujemo med *didaktičnim ali pripovednim stilom* ter *interaktivnim stilom*. Če izvajalec uporabi didaktični stil, potem nastopa kot strokovnjak, ki pripoveduje vsebino predstavitve in pri tem uporablja razne pripomočke. Poslušalci ga gledajo in poslušajo. Pri interaktivnem stilu pa izvajalec vzpodbudi udeležence, da aktivno sodelujejo pri izvajanju predstavitve, se med seboj pogovarjajo, izmenjujejo izkušnje, praktično preizkušajo. Od njih dobi izvajalec takojšnjo povratno informacijo o seznanjenosti s predmetom predstavitve. Ta stil predstavitve okrepi proces učenja in poveča pomnjenje.

Priprava gradiva za govorca in udeležence: ponavadi izvajalec pripravi gradivo, ki ga potrebuje za predstavitev. Začne z zbiranjem gradiva iz pisnih virov (literatura, mediji, dokumentacija), zbiranjem iz znanja in izkušenj drugih (sodelavcev, strokovnjakov, prijateljev, poslovnih partnerjev), sledi urejanje in členjenje, pisanje govora ali tez. Za pripravljanje vsake ure predstavitve je v povprečju potrebnih deset ur vsebinske priprave (Možina et al., 2004).

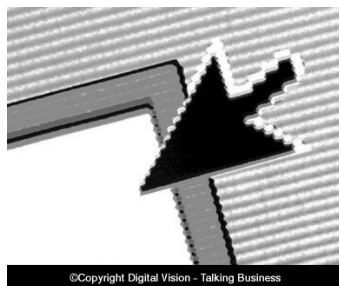
Gradivo lahko pripravi tudi za udeležence, saj to od njega ponavadi tudi pričakujejo. Na ta način lažje spremljajo predstavitev, lahko si zabeležijo še dodatne informacije in kratka nepozornost jim ne bo vzela »rdeče niti«. Lahko pripravimo krajše gradivo ali pa dobro projekcijsko gradivo. Nevarnost, na katero moramo računati pa je ta, da postane gradivo bolj zanimivo kot predstavitev sama in zato odvrača pozornost.

Prostor izvajanja predstavitve: mora čim bolj ustrezati namenu predstavitve in izbranemu stilu. Postavitev miz, stolov, avdiovizualnih pripomočkov mora biti taka, da zagotovi ugodno počutje poslušalcev ter omogoči dober očesni stik izvajalca s poslušalci. Zelo pomemben je občutek bližine govorce. Priporočljiv razpored sedežev je v obliki polkroga, kroga, podkve, oblike U ipd. Pred sedeži naj bi bile vsaj manjše mizice za podlago za zapisovanje. Če je potrebno, namestimo tudi ozvočenje. Pazimo na primerno slišnost. Pozorni smo na primerno sobno temperaturo, zadostno prezračevanje, dobro osvetljenost, ki ne sme motiti projekcije.



Pripomočki za izvedbo predstavitve: prosojnice so najbolj razširjen pripomoček in pri pripravi dobre prosojnice moramo upoštevati naslednje zakonitosti: vsebine na eni prosojnici ne sme biti preveč, dosledna uporaba barv za pisavo in ozadje, velikost pisave naj ne bo

premajhna, izdelamo jo lahko računalniško (oblika platna). Zapomnimo si pravilo: Manj je več. Ostali pripomočki so še gradivo, tabla, stojalo z listi, grafoskop, računalnik.



Scenarij predstavitve: izvajalec ga izdela predvsem za vodenje sebe. Vanj zapiše aktivnosti po zaporedju in zraven označi, koliko časa bo potreboval za posamezno aktivnost. Uporabi lahko različne metode označevanja bolj pomembnih podatkov: barve, različni znaki (puščice ipd.). Med izvajanjem ga ima pred sabo, da sproti kontrolira dejansko porabljeni čas.

Poskusni nastop: pred pomembnejšimi nastopi ali predstavitevami zlasti začetniki prakticirajo poskusni nastop v okoliščinah, ki najbolj ustrezajo dejanskim. Preizkusijo tudi ustreznost vsebine, časovne razporeditve, preverijo čas izvajanja, uporabnost avdiovizualnih pripomočkov ipd.

Za poskusni nastop je najpomembnejše, da je čim bolj podoben pravemu nastopu. Vaja mora biti kar najbolj podobna pravemu nastopu, zato vadimo misli, ponavljamo besede na glas, da slišimo zvok in moč besed, se vmes gibamo po prostoru, smo pozorni na uporabo nebesedne govornice telesa, menjamo prosojnice, pazimo na časovni okvir ipd. Lahko se posnamemo z videokamero in posnetek analiziramo.

Preverjanje priprav: dan ali dva pred nastopom preverimo, ali smo opravili priprave v celoti, ali je prišlo do kakšne spremembe datuma, kraja ali ure predstavitve, ali je v celoti pripravljeno gradivo zanj in za udeležence itd.

Neposredno pred izvedbo pa preverimo: ali je prostor ustrezno urejen, ali je tehnična oprema pripravljena in ali deluje, ali je pripravljeno gradivo za udeležence in list za preverjanje prisotnosti, ali imamo s seboj zapiske, scenarij, prosojnice itd. Ko začnejo prihajati udeleženci, naj govorec deluje sveže in dobre volje.

7.2.3 Izvedba predstavitve

Dobra izvedba je odvisna od dobre priprave. Dobra izvedba ne more nadomestiti slabih priprav, lahko pa slaba izvedba zmanjša učinkovitost dobre pripravljenosti.



Kako se vi spoprimate s temo pred nastopom? Razložite, katere tehnike najpogosteje uporabljate.

Najpomembnejši vidiki pri izvajanju predstavitve so naslednji:

Trema je pojav, ki spremlja večino ljudi pred javnimi nastopi. Občutimo jo vselej, ko smo pod pritiskom, ko nas je strah, kako bo nastop izveden in kakšen bo odziv poslušalcev. Tudi najboljši govorci priznavajo, da brez treme ne gre. Tik pred nastopom in še na začetku so

pogosto prisotni znaki treme, ko pa nastop steče, izgine tudi trema. Redko se zgodi, da pride do zavore ali blokade v mišljenju. Znaki treme so naslednji: potenje rok, suha usta, tesnoba v želodcu, tresoče roke, tresoč glas, mehka kolena ipd. Nekaj treme je celo koristne, saj aktivira govorca, da kar najbolje izkoristi svoje znanje in govorne spretnosti.

Vsakdo se lahko nauči obvladovati tremo. Nekaj nasvetov:

- dobro obvladati vsebino predstavitve in imeti kaj povedati (skrbna priprava);
- vaditi nastop, predvsem pa njegov začetek; prve stavke se naučimo na pamet; vsaj dve generalki, ki natančno posnemata predstavitev, kot da je v živo: stoje, na glas, s prikazi;
- vzpostaviti dobre odnose s poslušalci tako, da jih spoznavamo pred nastopom, z očesnim stikom, z zbiranjem podatkov od organizatorja;
- pritegniti poslušalce s tem, da sodelujejo pri predstavitvi;
- pred predstavitvijo vedno preveriti funkcioniranje naprav in organiziranost prostora,
- govor začeti sproščeno;
- pogled v oči, ki se seli od poslušalca do poslušalca, je dragocena vez;
- obleka naj bo udobna in primerna publiki;
- uporabiti svoj stil govora in predstavitve in ne koga posnemati;
- uporabiti avdiovizualne pripomočke, ki pritegnejo pozornost poslušalca;
- globoko dihati (s trebušno prepono), da ne zmanjka zraka sredi stavka; pred začetkom nekajkrat globoko vdihniti in izdihniti, da se ustvari zaloga kisika;
- popijemo čim manj kave oz. toliko, kot smo je navajeni;
- alkohol za odpravo treme ni priporočljiv, ker zmanjša ostrino razmišljanja.

Če dvomimo o sebi, se bo vedno našel nekdo, ki bo boljši od nas. Drugega obvladamo s tem, da dobro govorimo. Ne moremo biti dobri govorniki v službi, doma pa ne. Ne moremo se odlično izražati v dialogu, v večji skupini pa ne. Z učenjem retorike si hkrati gradimo tudi samozavest.

*Ana Aleksandra Zupančič
predavateljica retoričnih spretnosti v Šoli retorike*



Zamislite si, da ste izvrsten govorec. Kako bi opisali svoj nastop? Kako ste ga izvedli?

Vedenje pred poslušalci: govorec mora pred skupino stati trdno in uravnovešeno, s težo na obeh nogah, pokončno in zravnano. Pred večjimi skupinami stoji, pred manjšimi lahko sedi. Paziti mora, da nikoli ne kaže hrbta poslušalcem.

Navdušenost govorca se kaže takrat, kadar ima ta resničen interes v snovi, ki jo posreduje. Dajati mora vtis, da ga tema resnično zanima, kajti samo tako bo pritegnil poslušalce, da ga bodo poslušali in si kaj zapomnili.

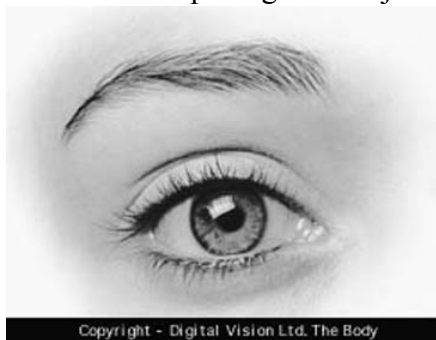
Sporočilo govorec posreduje tudi z ***glasom***, zato mora biti pozoren na njegovo izraznost (višino, jakost, hitrost, barvo, intonacijo), odmore, poudarke ključnih besed. Če imamo visok glas, ga uporabljamo previdno in pravilno. Prevelika jakost in hitrost glas še zvišata. Preglasno govorjenje pa kaže na to, da je govorčev nastop avtoritativen in ne spodbuja k sodelovanju.

Začetek nastopa je že **vstop govornika v prostor**, zato mora biti pozoren na vse, kar bi utegnilo pokvariti njegov prvi vtis, z uvodnimi potezami si skuša pridobiti pozornost občinstva. Ko stopi na svoje mesto, si v miru pripravi vse pripomočke (npr. prosojnice, gradivo) in scenarij. Začeti mora točno ob dogovorjenem času. **Pozdrav** z nasmehom je vedno dobrodošel.

Sledi **predstavljanje** (lahko se predstavi sam ali se dogovori z organizatorjem, da ga predstavi), kjer se pove ime in priimek, poklic, izobrazbo, organizacijo, položaj, nekateri dodajo še kratko zgodovino. Uporaba šala na začetku je učinkovita, če je šala primerna. Govorec lahko na začetku na kratko razloži vsebino in strukturo predstavitve.

Nikoli ne sme govorec začeti z **opravičevanjem** za karkoli, ne za pomanjkljivo opremo, slabo urejen prostor, neustrezno svetlobo, svojo bolezen ipd. Poslušalci pričakujejo najboljše in to morajo tudi dobiti.

Stik z očmi pomaga ohranjati pozornost poslušalcev, obenem pa povečuje zaupanje v govornika, omogoča spremljanje reakcij na to, kar pove. Govornik, ki gleda stran od poslušalcev, se zdi, kot da nekaj prikriva. Ne sme gledati samo enega, ampak mora s pogledom drseti po vseh poslušalcih, tudi po tistih, ki so bolj oddaljeni ali sedijo bolj ob strani.



Vprašanja so sredstvo za pritegnitev poslušalcev k sodelovanju, to pa ugodno vpliva na uspešnost predstavitve. Če odziva poslušalcev ni, potem lahko govorec njim postavlja vprašanja. Na izzivalna vprašanja vselej odgovarja umirjeno.

Govorec nenehno nadzoruje **časovni potek**, če ni stenske ure, položi pred sebe zapestno uro in neopazno pogleduje nanjo (Možina et al., 2004). Če mu zmanjkuje časa, potem mirno izpušča manj pomembne vsebine. Nastop mora brezpogojno končati v predvidenem času.

Pri **zaključku** se moramo zavedati, da če je prvi vtis odločilen, zadnji ostane (Erčulj, 1999). Povzeti je treba glavne ideje, sklepe, prednosti rešitev, izdelkov, možnosti, prosimo za vprašanja in na njih odgovorimo, povemo, kje smo dosegljivi za morebitno dodatno razlago ali vprašanja. Razprava je lahko najdragocenejši del nastopa, saj govorniku prinese povratne informacije in oceno o tem, kaj je predstavil. Zaključek mora biti močan in prepričljiv ter odločen, zato si ga mnogi govorniki tudi napišejo.

Ko je predstavitve konec, se prireditelj zahvali govorniku. Če je govorec deležen aplavza, ga zbrano sprejme in se prijazno zahvali. Ko poslušalci odhajajo, je govorec na voljo za dodatna vprašanja. Pospravljanje je na vrsti šele, ko odide zadnji poslušalec.

Uporaba neverbalnih komunikacij in avdiovizualnih pripomočkov: govorec se mora zavedati, da na poslušalce vpliva s **celotno pojavo**, ne samo z besedo. Ne sme se naslanjati na pult ali mizo, nikoli ne govori z iztegnjenim kazalcem, se ne skriva za govorniškimi pultom, ne obrača hrbta poslušalcem, ni vkopan na mestu. Telesne gibe mora uporabljati kot podporo svojim besedam, le tako bo prepričljiv.



Sporočilno deluje tudi obleka, ki mora biti formalna in za razred višje kakovosti od povprečnega poslušalca. *Ustrezen zunanji videz je znamenje samozavedanja o vlogi, ki jo imamo na delovnem mestu, odseva odnos do poklica, do tistih, s katerimi komuniciramo, do položaja in do organizacije, kateri pripadamo (Erčulj, 1999).*

Komunikacija VAKOG

Ko nastopamo, nas ljudje gledajo, poslušajo, občutijo, zato se potrudimo, da jih bomo pritegnili vidno, slušno ter v njih prebudili občutke in čustva.

Vizualni (vidni) kanal

- Ljudi skušamo pritegniti, prepričati z vidnimi znaki.
- Oddajamo veliko energije, smo dinamični, pazimo na govorico telesa.
- Uporabljamo stavke, misli: Poglejte to! Vam je jasno? Ali vidite, o čem govorim?
- Uporabljamo procesne besede: Rad bi, da si nekaj ogledaš. Ali vidiš, da je to popolnoma jasno? Nekaj se mi svita. Niti sence dvoma ni. Si lahko predstavljate, kaj mislim? Ozrimo se po naslednjih primerih. Osredotočimo se na ta vidik.

Avditivni (slušni) kanal

- Telo umirimo, ramena so malce spuščena, gibi so mirnejši.
- Vso skrb namenimo glasu: barvi, intonaciji, tempu, premorom, jakosti, čisti in jasni izgovorjavi.
- Uporabljamo stavke: To se dobro sliši! Poslušajte! Prisluhnite temu!
- Uporabljamo procesne besede: Na isti frekvenci sva. Moj avto gre kot pesem. Kako si lahko brez posluha za to stvar? Naleti na gluha ušesa. Pleše, kot drugi igrajo. Verjeti na besedo ... Brez besed ...

Kinestetični kanal

- Pri poslušalcih prebudimo občutke, čustva, vtise.
- Naše telo je sproščeno, ramena upognjena, gibanje je upočasnjeno.
- Skušamo povedati, da čutimo s tistim, o čemer govorimo: govorimo zavzeto, prepričljivo, navdušeno.
- Verjamemo v tisto, kar govorimo in zaupamo vase!
- Uporabljamo procesne besede: V kosteh čuti ... Drži pesti. Drži jezik za zobmi. Imeti oster jezik ... Toplo priporočam ... Zvezane roke ... Držati besedo. Prijeti za besedo.

K temu kanalu prištevamo še **olfaktorni** kanal (vonj) ter **gustatorni** kanal (okus).

V svoje konkretne opise dodajamo besede, ki bodo v poslušalcih prebudile notranje čute. To naredimo s procesnimi besedami.



Napišite besedilo – oglas, s katerim boste prepričali vizualno, avditivno in kinestetično naravnane kupca turističnega aranžmaja v Kranjski Gori. Uporabite procesne besede.

Tehnika 4MAT



Ali lahko pristopamo k predstavitvam na različne načine? Je kateri bolj uspešen, učinkovit? Ste kdaj preverili svoj pristop? Razmislite, kakšen pristop imate in ga primerjajte s tehniko 4MAT? V čem se razlikujeta?

V nevrolingvističnem programiranju uporabljamo predstavljanje in posredovanje informacij po sistemu 4MAT. To je učinkovita tehnika, ki zahteva temeljito pripravo po vnaprej znanih korakih:

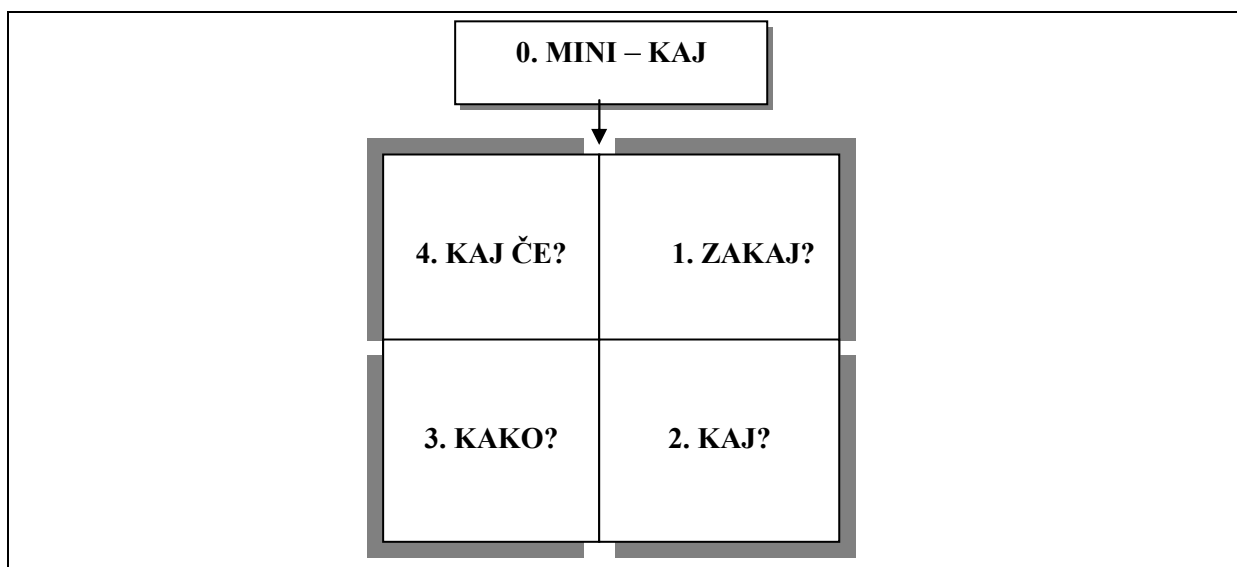
MINI – KAJ : Povemo, kaj natančno bomo počeli danes. Na kratko povemo temo, potek in razlog srečanja.

ZAKAJ: Lahko začnemo z zgodbo, metaforo, s konkretnim, tipičnim primerom, z uporabo univerzalij (»Saj poznate situacijo, ko ...«). Vedno gremo od splošnega h konkretnemu.

KAJ: Razlagamo podatke, dejstva, uporabljamo številke, statistične raziskave, teze, ideje, predloge. Uporabimo vizualizacijo podatkov s pomočjo table, prosojnice ipd.

KAKO: Vprašamo se, kakšne vaje bomo načrtovali, kako bomo razvili diskusijo, izmenjavo izkušenj, analizirali problem v živo, uporabili možgansko nevihto za nizanje novih idej. Vsebino predstavitve skušamo tukaj predstaviti na konkretnem primeru.

KAJ ČE: Naredimo povzetek, vprašamo se, kako bi vsebino prenesli v prakso, kako bi lahko novo znanje in informacije kar najbolj uporabili. Lahko tudi povabimo nekoga, ki že ima tovrstne izkušnje, da pove svoje mnenje.



Slika 24: Tehnika 4MAT

Vir: Lasten



Za predstavitev prodajnega izdelka imate na voljo 10 minut. Kako bi časovno razporedili predstavitev glede na korake pri tehniki 4MAT?

7.2.4 Analiza napak



Katere napake lahko delamo kot govorci? Pobrskajte po spominu in se spomnite situacije, ko ste imeli javni nastop. S čim niste bili zadovoljni? Kaj bi spremenili?

Po predstavitvi ali nastopu se mora dober govorec vedno vprašati, ali je morda naredil kaj napak. Osredotoči se lahko na vsebino (primernost, doseženi cilji), udeležence (sodelovanje,

razprava), potek (uspešnost uvoda, jedra, zaključka), organizacijo (ustreznost, potek), prostor in opremo (primernost, delovanje), povratne informacije (Možina et al., 2004).

Osnova za analizo so povratne informacije, ki jih dobimo v razgovoru s poslušalci, organizatorjem, prijatelji, sodelavci itd. Govorec ne sme zanemariti vrednosti lastnih občutkov in opažanj. Zavedati se mora, da je nastopanje veščina, ki je pridobljena z vajo in učenjem na osnovi izkušenj, napak.

Predstavljamo nekaj najpogostejših napak.

Napake urejenosti

Nejasni cilji govora.

Neupoštevanje značilnosti poslušalcev.

Ni rdeče niti.

Težave z opremo in pripomočki.

Slaba usklajenost med govorom in pripomočki.

Napačen razpored poudarkov.

Preveč ali premalo časa.

Napake vsebine

Slabo obvladana vsebina.

Neprepričljivost vsebine.

Izgubljanje v podrobnostih.

Napačne ali netočne trditve.

Nejasna členjenost vsebine.

Premalo aktualnosti, udarnosti.

Napake izražanja

Govorec pove vsebino, poslušalec pa si jo razlaga po svoje.

Ni delitve na kratke stavke.

Predolge besede, preveč tujk.

Uporaba podobnih besed z različnimi pomeni (pomaga vizualizacija).

Nepravilna raba izrazov.

Kopičenje prispevkov zmede poslušalca.

Napake govora

Nejasna izgovorjava, preveč narečja, žargona.

Glasovi obotavljanja med besedami (ee).

Nezaželeni zvoki (odkašljevanje, smrkanje).

Neustrezno izbrani mediji.

Pretirana raba tehničnih pripomočkov.

Slabo delujoča oprema.

Perfeksionizem – predstavitev je bila sama sebi namen.

Časovna nedisciplina.

Napake pri obravnavanju poslušalcev

Zanemarjena, prezrta, pozabljena vprašanja poslušalcev.

Neaktivirani poslušalci.

Neobvladana razprava.

Vzvišen odnos.

Neprimerno neverbalno komuniciranje.

Razdeljevanje gradiv med predstavitvijo.



Naredite ocenjevalno listo za napake. Kaj vse bi zajeli v ocenjevanje? Kaj se vam zdi najpomembnejše?

7.3 POVZETEK POGLAVJA

Nastopi in predstavitve so neposredna komunikacija z več udeleženci hkrati. Lahko so informativni, namenjeni vplivanju, predstavljanju. Nastopanje je veščina, ki se jo lahko naučimo. Poznamo ljudi, ki se nastopanju izogibajo, se ga otepajo, ga morajo sprejeti ali pa v njem celo uživajo.

Pomembno se je dobro pripraviti: izberemo stil predstavitve, ustrezen prostor z vso potrebno opremo in njeno postavitvijo, pripravimo vsebino z uvodnim, osrednjim in zaključnim delom, gradivo zase in za udeležence, scenarij predstavitve, opravimo poskusni nastop. Na koncu še preverimo priprave in prostor.

Pred izvedbo se večina ljudi spopada s tremo, ki je v manjši meri celo koristna, saj aktivira govorca, da je kar najbolj zbran. Vsakdo se lahko nauči obvladovanja treme.

Ko začnemo z nastopom, moramo vedeti, kako se postaviti in gibati v prostoru, kako pozdraviti, se predstaviti, uporabljati neverbalno govorico telesa, kakšna vprašanja postavljati, paziti na časovni potek in udaren zaključek. Na koncu vedno analiziramo napake z namenom, da se učimo na izkušnjah.



VAJE

VAJA 1: Očesni stik

Stojimo v krogu. Vsak gre po notranji strani kroga od enega do drugega, izgovori besedo in 3 sekunde vzdržuje stik z očmi.

VAJA 2: Asociirano stanje

Pravilno izbrane besede bogatijo našo predstavitev. Govorimo tako, da bodo ljudje to, o čemer govorimo, videli, slišali in doživeli.

Razmislite in napišite kratko besedilo o osebni izkušnji, skupni izkušnji, dogodku, srečanju, skupnem doživetju ... Vsebinsko besedila naj udeleženci v svojih notranjih predstavah ponovno zagledajo, zaslišijo, podoživijo.

Besedilo nato preberete pred skupino in se pogovorite o učinku.

Uporabljamo fraze:

Se še spomnite ...

Se kdaj vprašate ...

Vsakič, ko se spomnim na ...

Se vam je morda že kdaj zgodilo ...

Verjetno ste že doživeli ...

Morda ste se že kdaj vprašali ...

VAJA 3: Uporaba pripomočkov za izvedbo predstavitve

Na primeru razložite in predstavite, katere so prednosti in pomanjkljivosti posameznega pripomočka pri predstavitvah.

VAJA 4: Poslovna predstavitev

Udeleženci si izberejo določeno temo in se pripravijo na predstavitev, ki bo trajala 3 minute. Upoštevati morajo elemente priprave in izvedbe. Izdelajo scenarij. Predstavitve opravijo s pomočjo AV pripomočkov.

Skupini razdelimo listke z navodili, kaj opazujejo pri posameznikovem nastopu (čas, strukturo, govor, nebesedno govorico telesa, uporabo AV pripomočkov). Na koncu sledi samoanaliza ter povratna informacija skupine posamezniku.

Nastop lahko snemamo z videokamero in predvajamo posnetek.

VAJA 5: Argumentiran nastop

V 15 minutah se pripravite na kratek, triminutni govor, kjer boste poslušalce prepričali o svoji temi. Po nastopu damo povratno informacijo vsakemu posamezniku o njegovem nastopu (poudarek je na nebesedni komunikaciji).

Vprašanja za ponavljanje

1. Ocenite, katera znanja in veščine mora obvladati uspešen govorec.
2. Kako se soočate s tremo pri javnem nastopanju?
3. Kateri so ključni elementi priprave, izvedbe in analize javne predstavitve?
4. Presodite, ali je tehnika 4MAT učinkovita za predstavitve v poslovnem svetu.
5. Ovrednotite pomen analize javne predstavitve.

Priporočljiva dodatna literatura:

Zidar Gale T. *Retorika – veščina prepričevanja*: odličnost nastopanja v poslovnem svetu. Ljubljana: Planet GV, 2007.



Priporočljivi dodatni viri:

<http://www.impactfactory.com/>

<http://www.poweredtemplates.com/01810/0/index.html>

http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED217418&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED217418

<http://www.truthplane.com/>

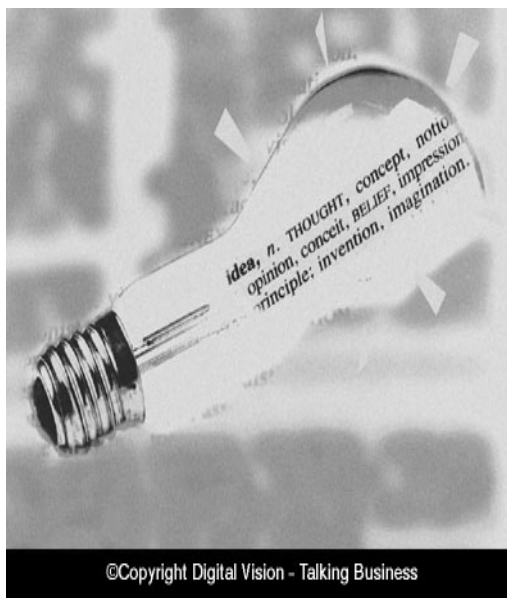
8 APLIKACIJE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJU

Poslovno komunicirate, ko ste na poslovnem razgovoru ali sestanku v podjetju. Pogajate se vsak dan. Če ne za vaše podjetje, pa doma, s prijatelji ali na tržnici. Da ste uspešen pogajalec, rabite poleg poznavanja sebe še znanja in veščine iz komuniciranja. Nenehno ste tudi udeleženi v procesu prodajnega in tržnega komuniciranja.

S študijem poglavja se boste usposabljali za učinkovito vodenje poslovnih razgovorov in sestankov. Spoznali boste veščine dobrih komunikatorjev v prodaji in poslovnih pogajanjih.

8.1 EKSTERNO IN INTERNO KOMUNICIRANJE

V organizaciji komuniciramo s sodelavci, podrejenimi, vodji in raznimi deli organizacije (proizvodnja, trženje, upravni odbor itd.). Komuniciramo pa tudi z našimi strankami, poslovnimi partnerji, konkurenco, državo in drugimi segmenti zunanjega okolja.



Poslovno komuniciramo, ko:

- dajemo ali dobivamo informacije,
- medsebojno izmenjujemo podatke,
- sklepamo pogodbe, prodajamo, nabavljamo,
- vzdržujemo tržne in poslovne stike,
- pregledujemo, usmerjamo in usklajujemo tržne posle in dejavnosti,
- razvojno in raziskovalno delujemo v podjetju,
- rešujemo tekoče in potencialne probleme,
- prenašamo ideje, zamisli, rešitve,
- dajemo navodila, ukazujemo ob začetku, razvoju in koncu dela.

Ko komuniciramo, uporabljamo različne oblike in metode komuniciranja. Namen, kaj želimo doseči, s kom komunicirati in koliko časa imamo na razpolago, določa smer, cilje, uspešnost in učinkovitost ter strategijo našega komuniciranja.

Tako ločimo dve smeri poslovnega komuniciranja:

- komuniciranje NAVZVEN: iz organizacije v zunanje okolje ali EKSTERNO komuniciranje in
- komuniciranje ZNOTRAJ: med deli organizacije ali INTERNO komuniciranje.

8.2 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je osnovna oblika interaktivnega komuniciranja in je zato temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: poslovna pogajanja, poslovne sestanke, poslovne predstavitve in poslovna svetovanja.

Pri poslovnem razgovoru z vedenjem, spodbujanjem in odzivanjem vplivamo na druge udeležence poslovnega razgovora. Zato so za uspešen poslovni razgovor potrebne izkušnje, spretnosti in znanja.

Poslovni razgovor definirajo naslednje značilnosti:

- je neposredno komuniciranje,
- je sočasno komuniciranje in hitra izmenjava informacij,
- je dvo- ali večsmerno komuniciranje,
- povratna informacija je takojšnja (feedback),
- je besedno, govorno komuniciranje,
- vedno je prisotno tudi neverbalno komuniciranje.

Poslovni razgovor je namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije. Uspešen je, če doseže svoj cilj. Če pa cilje doseže s kar najmanjšo porabo resursov, je hkrati učinkovit.

Poslovni razgovor sestavljajo poslušanje, sporočanje in spraševanje.

8.2.1 Poslušanje

Že staro pravilo pravi, da dober menedžer več posluša kot govori. Kajti takrat pridobiva informacije o sami zadevi obravnave in o sogovorniku. Kot kaže statistika, pa nismo kaj prida poslušalci, kajti pri delu ponavadi poslušamo le s 25-odstotno zbranostjo, kar pomeni, da nam 75 % informacij uide, da jih pozabimo, izkrivimo in da jih napačno razumemo. Iz 10-minutnega razgovora si povprečen poslušalec uspe zapomniti le 50 % informacij.

Sestavine poslušanja so:



- dojemanje sporočila s čutili,
- odbiranje sporočila,
- interpretiranje informacij – razlaganje sporočil,
- ovrednotenje sporočila – oblikovanje stališč,
- odzivanje (feedback).

Kako poslušamo sogovornika, je odvisno od naravnosti do poslušanja, od okoliščin in od obravnavane zadeve. Ločimo tri načine poslušanja:

ZLOŽNO poslušanje:

- osredotočimo se na razumevanje in pomnjenje,
- malo sprašujemo, malo pišemo,
- do informacije nismo kritični.

KRITIČNO poslušanje – sporočilo govornika tehtamo in vrednotimo z različnih vidikov. Ali je dokaz logičen, ali podatki držijo, ali so sklepi veljavni? Kakšen je sploh pomen informacije? Kakšni so nameni in interesi govornika?

AKTIVNO poslušanje – v sogovornika se vživimo čustveno, da lažje razumemo njegove potrebe in želje. Za to potrebujemo **empatijo**.

PRIMER:

Pri poslovnih pogajanjih ni dovolj, če nasprotnika poslušamo kritično. Potrebno je aktivno poslušanje. Moramo se vživeti v njega, da ugotovimo, kaj naklepa, kje nas bo porazil.

Slabi poslušalci so:

- **EGOCENTRIKI**, ki skačejo v besedo z opisovanjem lastnih težav. S hvaljenjem samih sebe imajo toliko opraviti, da so do drugih sogovornikov slepi in gluhi.
- **NEZAUPLJIVI** poslušalci vsako govornikovo navedbo in opombo razumejo kot napad na njih. Ustvarjajo ozračje nezaupanja in sumničenja.

Dobri poslušalci:

- se osredotočijo na pogovor,
- si na kratko zapisujejo slišano,
- so pozorni tudi na neverbalno izražanje govornika,
- se ob morebitnem laskanju, anekdotah, ukanah, prepričevalnem tonu ne dajo zмести,
- ostajajo pri bistvu zadeve,
- pri podajanju govornika in pri dojemanju so živahni in budni,
- govornika ne prekinjajo.

Napotki za uspešno poslušanje:

- Kadar govori nekdo drug, prenehajte govoriti.
- Dokler govorite, ne morete poslušati.
- Pokažite govorcu, da ga poslušate. Povzemite povedano, tako pokažete razumevanje povedanega.
- Odstranite morebitne ovire.
- Poskušajte razumeti sogovornikovo stališče.
- Bodite previdni s svojimi ugovori in kritiko, da koga ne užalite ali razjezite.
- Preden sogovorec odide, še enkrat preverite, potrdite, kar je povedal.

Različna intenzivnost poslušanja omogoča različno natančno sporazumevanje. Kavčič (2000) je opredelil štiri ravni intenzivnosti poslušanja.

Prejemnik ne posluša: poslušalec govorca sploh ne posluša oziroma se ne trudi, da bi slišal, kar je rečeno. Hlini pozornost, večinoma pa dober opazovalec že po njegovi trdi drži in

nervoznemu vedenju vidi, da ne posluša. Vzrok je v tem, da hoče poslušalec sam govoriti, prizadeva si, da bi prišel do besede, prekinja sogovornika in hoče vedno imeti zadnjo besedo. Tak sogovornik je za okolico zelo naporen.

Površni poslušalec: sliši zvoke in besede, ne sliši pa pomena in namena. Sliši, vendar ne posluša. Pogosto ga zmoti lastno razmišljanje in drugo dogajanje v okolju. Mnogi površni poslušalci selektivno sprejemajo motnje iz okolja zato, da imajo opravičilo, da ne sodelujejo pri pogovoru. Težjim pogovorom se skušajo izogniti, zanimajo jih le podatki in zaključki, ne pa tudi glavna ideja. Govornik je pri takem poslušalcu zaveden, ker misli, da ga le-ta posluša in sliši. Take situacije vodijo v nerazumevanje, napake, frustracijo in slabo delovno vzdušje.

Ocenjujoči poslušalec: prizadeva si, da bi slišal, kar sogovornik pripoveduje, ne razume pa namena. Poskuša se skoncentrirati na vsebino oz. na kakšno nepomembno podrobnost ali posebnost v govorjenju in ne na pomen. Pride do nesporazuma, ker je poslušalec prepričan, da je vse razumel, govorec pa je prepričan, da ga slednji ni razumel.

Aktivni poslušalec: to je najzahtevnejša, najbolj naporna in najbolj učinkovita raven poslušanja. Poslušalec skuša razumeti sogovornikova čustva, misli, potrebe, želje, ne da bi jih skušal vrednotiti, interpretirati, iskati skrite pomene. To pomeni, da izključi lastne misli in čustva, da bi uspel razumeti pomen sporočila tako, kot ga doživlja in posreduje sogovornik. Poskuša se vživeti v »njegovo kožo«. Zato mora poslušati, ne sme prekinjati sogovornika in presojsati njegovih čustev in besed.

8.2.2 Spraševanje

Do povratnih informacij (feedback) pridemo z vprašanji. Tudi veščina spraševanja je eden izmed temeljnih pogojev za dober poslovni razgovor. Namen spraševanja je:

- da usmerimo tok informacij kot nam ustreza,
- da sogovorniku omogočimo, da pove, kaj ve in zna,
- da bi preverili svoja lastna stališča in predloge,
- da bi pogovor speljali na novo področje in tako dobili še nekaj novih informacij,
- da bi prevzeli in obdržali pobudo v razgovoru.

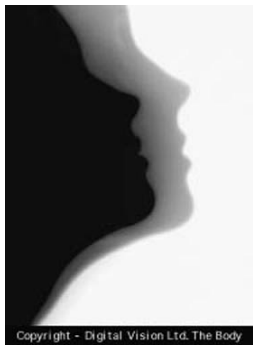
Posebnemu konceptu vprašanj v obliki lijaka pravimo **intervju**. Na začetku so splošna, široka vprašanja, ki se postopoma ožijo. Fokusirajo se k problemu, srži razgovora. Vrste vprašanj, ki jih uporabljamo, so:

- ODPRTA – SPLOŠNA vprašanja: »Kaj bi vi rekli o tem?« (možni so vsi odgovori).
- ZAPRTA – DIREKTNA vprašanja: da ali ne (možen je samo en odgovor).
- RAZMIŠLJAJOČA vprašanja: »Kako bi vi to naredili?« (snovanje, ustvarjanje, pojasnjevanje).
- NAVAJAJOČA vprašanja: napeljujejo k odgovoru, z njimi se manipulira.
- RETORIČNA vprašanja: niso prava vprašanja in jih pravzaprav zastavljamo sebi. Služijo pozitivni govorice.

8.2.3 Govorjenje

Najpomembnejše pri poslovnem razgovoru je govorjenje in sporočanje. **Sporočanje** je posredovanje informacij o zadevi, stališčih, ugovorih, usmeritvah, ugotovitvah in racionalnih oz. razumskih sestavinah poslovnega razgovora. Govorjenje je verbalno komuniciranje. Govorno sporočanje informacij z ostalimi oblikami komuniciranja pojmuje kot **podajanje**.

Da PODAJANJA informacij na predstavitvah, predavanjih in drugih nastopih ne bodo dolgočasna in neprivlačna, moramo poskrbeti za to,



- da podajanje poteka v domači govorici brez nepotrebnih tujk,
- da obogatimo in popestrimo podajanje s primerjavami, poudarki, presenečenji, paradoksi, dodatnimi informacijami, retoričnimi vprašanji,
- da v samo podajanje vključimo sliko, model, načrt, film, večpredstavnost (multimedija),
- da se za podajanje pripravimo strokovno in pripravimo vsebino, ki je resnično pomembna,
- da podajanje poteka po vnaprej narejenem načrtu,
- da je sporočilo razumljivo, preprosto, urejeno, jedrnato in spodbudno,
- da pazimo na čas podajanja – ne predolgo ne prekratko.

Vedenjske sestavine podajanja, ki se pojavljajo ob vašem govorjenju in jih opazite pri publiki, so lahko naslednje:

- **SODELOVANJE** – je vidno kot pozorno poslušanje, prikimavanje poslušalcev,
- **NASPROTOVANJE** – presedanje, gledanje na uro, nestrpnost, nejevolja.

K reševanju konfliktov pomembno prispevajo naslednji elementi, zato je pomembno, da jih ob nasprotovanju publike upoštevamo:

- naj sogovornik pove do konca,
- poslušajte ga pozorno in do konca,
- s spraševanjem ugotovite vzrok nezadovoljstva,
- sprejmite ugovor,
- ostanite mirni (neverbalna komunikacija).

- **NAPAD/OBRAMBA** (pogajanje).
- **ZADRTOST/STRPNOST** (provociranje ali mirjenje situacije).
- **MOTNJE V KOMUNICIRANJU** (nemotiviranost poslušalcev pripelje v končni fazi do zavračanja govorca).
- **GRAJANJE/SPODBUJANJE** (pohvala je močnejša in učinkovitejša kot graja).

8.2.4 Redni letni razgovor



Ali so letni razgovori privilegij zaposlenih ali so v današnjem času postali potreba?

Letni razgovor je priložnost za vodjo in sodelavce, da se odprto pogovorijo o delu ter željah in načrtih za prihodnost. Vodja naj sodelavcem prikaže letne razgovore kot obliko dejavnosti, s katero bodo dosegali svoje osebne cilje in preko njih tudi cilje organizacije ter s tem višje standarde kakovosti, boljšo komunikacijo, osebni in poklicni razvoj ter zadovoljstvo z delom.

Kaj je redni letni razgovor

V literaturi se uporablja več različnih sinonimov za isto dejavnost. Avtorji uporabljajo besedo letni pogovor, letni razgovor, redni letni razgovor, letni osebni razgovor. Pri vseh pa razberemo, da gre za poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ki se nanaša na vse, kar bi lahko izboljšalo njun odnos, pogoje za delo, motivacijo in uspešnost sodelavca.

Je osnova za ocenjevanje uspešnosti pri delu, načrtovanje nadaljnjega razvoja, izobraževanja in poklicne poti zaposlenih. Na tem pogovoru naj bi vsak sodelavec od svojega nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom, kaj od njega pričakuje in kako lahko v prihodnosti doseže še boljše rezultate (Brečević, 2000).

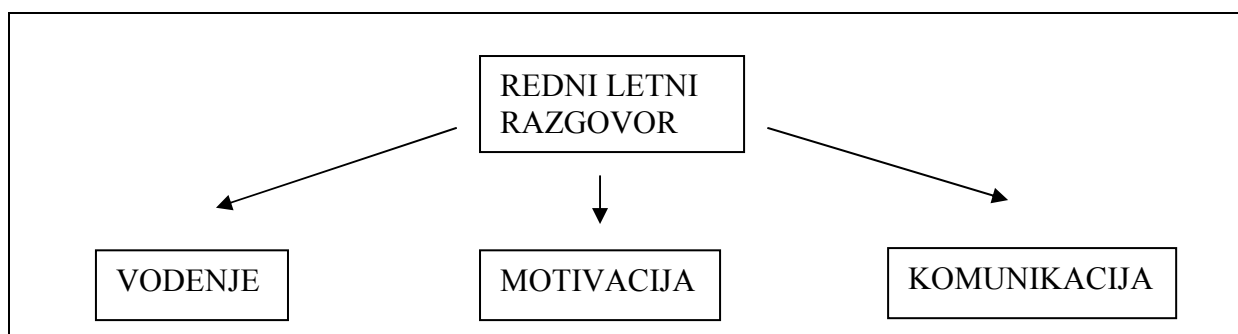
Majcnova (2001) nadalje razlaga, da je letni razgovor vnaprej planirano srečanje, na katerem si vodja in sodelavec v miru razložita svoja razmišljanja o sodelavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih, načrtih, željah, možnem napredovanju, osebnem razvoju ter o drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na sodelavčevo uspešnost pri delu.

Redni letni razgovor je poglobljen pogovor vodje (na katerikoli organizacijski ravni) z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem posebej. Vsak vodja ga opravi najmanj enkrat na leto z vsemi svojimi sodelavci. Pogovarjata se o stvareh, ki so pomembne za oba, pa v vsakdanji naglici ponavadi ni časa zanje.



Kako bi pojasnili spodnjo sliko? Na kaj vse lahko vpliva izvajanje rednih letnih razgovorov?

Lahko rečemo, da je sestavni del vodenja s cilji, motiviranja zaposlenih ter komunikacije med vodjo in sodelavci.



Slika 25: Vpliv letnih razgovor
Vir: Lasten

Kako močno orodje je lahko letni razgovor, kaže primer družbe Merkur.

PRIMER:

»Stari Merkurjev letni razgovor, ki smo ga v Merkurju izvajali že štiri leta, se je med zaposlenimi prijel in pripomogel k osnovni komunikacijski izobrazbi udeležencev razgovorov. Vendar je bil, kot je pokazala tudi anketa med zaposlenimi, le komunikacijsko, ne pa tudi motivacijsko orodje. Zaradi tega, pa tudi zaradi prenovljene sistemizacije, v katero smo vklopili kompetence ter usposabljanja vodij v smislu njihovih novih vlog v sistemu, smo vprašalnike za letni razgovor letos temeljito spremenili in jih poimenovali Merkurjev Letni razgovor (MLR).« (http://testi.profil.si/pictures/letni_razgovor_livija.htm, 20. 6. 2009).

Namen letnih razgovorov

Pri namenu se vedno vprašamo, kaj želimo doseči in kakšne koristi pričakujemo od letnega razgovora. Vodja se zaveda, da je letni razgovor pripomoček pri vodenju in ravnanju z zaposlenimi in ponuja odgovore na to, kaj od zaposlenih pričakuje in kako lahko to uresniči. Gre za motiviranje zaposlenih, da uresničujejo skupne organizacijske cilje.

Majcnova nadalje navaja nekaj ciljev:

- vsem zaposlenim naj bi omogočili, da še izboljšajo delovno učinkovitost (izražanje osebnih mnenj, orientacija za povečano uspešnost, povratne informacije o delu, prepoznavanje lastnega razvoja in možnost poklicne poti),
- vodje spoznajo svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo (ideje, pregled nad potenciali, osnova za izdelavo plana izobraževanja),
- strokovnim službam se omogoči lažje in boljše izvajanje kadrovske politike (uresničevanje modela napredovanja),
- izboljšanje kakovosti dela zaposlenih, ravni komuniciranja, zadovoljstva, pripadnosti in medsebojnih odnosov.

Pogoji za učinkovito izvedbo

Majcnova (2001) je opredelila nekaj izkušenj, ki jih velja upoštevati, če želimo, da bo imel letni razgovor pozitivne učinke:

- **Izvesti ga morajo vsi vodje:** razgovoru se izognejo ravno tisti, ki imajo težave v komuniciranju s sodelavci in mislijo, da je vodenje predvsem zapovedovanje in kontrola.
- **Zaupanje med vodjo in sodelavcem:** če se sodelavec počuti varno, potem lahko računamo na iskreno izmenjavo mnenj, strahov ipd. Letni razgovor je učinkovito sredstvo za vzpostavitev in poglobitev zaupanja.
- **Miren in prijeten prostor:** razgovora ne smejo motiti telefoni, druge stranke, sodelavci ipd. Vodja mora biti pozoren na osvetljenost, zračnost, urejenost prostora, postavitev mize in sedežev, da se sodelavec počuti prijetno.
- **Dovolj časa:** planiranje, brez prekinitev z drugimi opravili. Potreben čas za en razgovor je od 45 minut do dveh ur. Na dan naj bi imel vodja samo dva letna razgovora. Razgovor naj bi bil vsaj enkrat letno.
- **Vodja mora biti pripravljen:** razgovor mora biti sistematičen, po določenem vrstnem redu: preteklost, sedanjost, prihodnost. V pomoč je vprašalnik.

- **Sodelavec mora biti pravočasno obveščen:** obvesti se ga o času in poteku razgovora, da se lažje pripravi. Pred razgovorom se mu izroči vprašalnik in razloži, kaj se od njega pričakuje.
- **Razgovori naj bodo vsako leto ob približno enakem času:** v organizaciji se že vnaprej ustvari določena klima, pričakovanje zaposlenih, pripravljenost na razgovore.
- **Zapisnik oz. poročilo:** piše se sproti. Zapisujejo se sklepi, zamisli, vse, kar služi kot načrt za uspešno izpolnjevanje sodelavčeve vloge. Vsak dobi en izvod zapisnika. Poročilo se arhivira. V kadrovske službe se oddajo le podatki, ki se nanašajo na izobraževanje ter interesna področja, kar kaže na predvideno poklicno pot in načrtano kariero.

Pogoji za dobro komunikacijo



Katera pravila dobre komunikacije bi vi upoštevali pri izvajanju rednih letnih razgovorov?

Vodja mora imeti razčiščeno, kaj je letni razgovor, se nanj dobro predhodno pripraviti in imeti pozitiven odnos do le-tega, saj se odnosni vidik prenaša tudi na sodelavca.

Pravila dobre komunikacije pri letnem razgovoru so naslednja:

- jasen cilj,
- jasno oblikovana sporočila in prevzemanje,
- očesni stik,
- dober stik,
- kongruentnost (skladnost med vsebino povedanega in govorico telesa),
- pripravljenost na sodelovanje,
- zaupanje, odkritost,
- aktivno poslušanje in opazovanje sogovornika,
- izražanje in obvladovanje lastnih čustev,
- sposobnost empatije,
- pozitivno razmišljanje.

***Vodja ima na razpolago polovico časa za svoja vprašanja, drugo polovico nameni pozornemu poslušanju sodelavca!
V pogovoru sta enakovredna partnerja.***

Če želi vodja dobro klimo v organizaciji, zavzetost za uresničevanje skupnih in osebnih ciljev sodelavcev in s tem dvosmerno komunikacijo, je dobro pripeljati sodelavce od negativnih k pozitivnim čustvom oz. gledanju na situacijo. Ko začuti, da prevladuje nelagodje, strah, užaljenost, razočaranje, osamljenost, preobremenjenost, jeza, zagrenjenost, občutek krivde, mora takoj ukrepati. Vzpostavijo naj se čustva moči, kot so: radovednost, prilagodljivost, odločnost, zaupanje, veselje, hvaležnost ipd.

Potek letnega razgovora



Razmislite, kakšni so koraki pri načrtovanju rednih letnih razgovorov.

1. Priprava

Vodja pravočasno povabi sodelavca na letni razgovor in mu izroči vprašalnik z vsebino, o kateri bi se želel z njim pogovoriti. Poudari, da gre pri tem za skupno iskanje idej za boljše delo in odnose, ne pa za iskanje krivca za morebitne neuspehe. Spodbudi ga, da kritično razmisli o vprašanih in predvidi tudi predloge za izboljšanje in spremembe. Problem, ki se lahko pokaže, je, da ni zaupanja do nadrejenih, da se krivda projicira vedno na druge in ni dovolj samokritičnega pristopa, nemotiviranost za pogovor, negativen odnos do ocenjevanja. Poudarimo, da gre za načrtovanje prihodnosti, kako delati še bolje in kako razviti svoje potencialne.

V uvodu pozdravimo, predstavimo namen in temo razgovora, jasno povemo svoja pričakovanja. Lahko začnemo z neformalnim pogovorom, ki naj bi sproščal. Če želimo, si lahko vnaprej pripravimo besede, s katerimi bomo začeli. Zelo pomemben je prvi vtis. Razgovor začnemo s preteklim obdobjem, vendar vsebina ni ocena, temveč pregled preteklega dela.

2. Potek

V osrednjem delu, ki je najobširnejši in najzahtevnejši, uresničujemo namen razgovora. Jedro letnega razgovora je prihodnost oz. postavitve ter doseganje ciljev. V razgovoru morata vodja in sodelavec najti način, kako bosta uskladila cilje. Vodja vzpodbudi sodelavca, da razmišlja o svoji poklicni poti, pove svoje želje tudi, če objektivno niso uresničljive. Nadalje se dogovarjata, načrtujeta čim bolj konkretno, ker se bo naslednje leto realizacija zastavljenih ciljev preverjala.

Pri razgovoru lahko pride do napadalnega ali obrambnega vedenja zaposlenega, zato mora vodja že na začetku ustvariti sproščeno vzdušje, argumentirati vse pripombe in postavljati vprašanja, ki ne napadajo osebnosti, pozorno poslušati ter spodbujati, da pove svoja vprašanja, komentarje in predloge. Uporabljamo tud pohvalo in kritiko, vendar na način, ki ne prizadene. Pri kritiki smo pozorni na to, da kljub vsemu najdemo v problemu nekaj pozitivnega.

Vprašanja so lahko naslednja: Katera področja vas pri delu najbolj privlačijo? V čem pri delu uživate? Česa najraje ne bi delali? Kaj menite o svojem delu v prihodnje? Kaj lahko stori podjetje, ali kaj lahko storim jaz, vaš vodja, da boste pri svojem delu zadovoljni? Kako vidite svojo vlogo pri uresničevanju strategije in nalog, ki sledijo viziji družbe? Za kakšne spremembe in izboljšave na vašem področju se zavzimate? Kakšne so vaše ambicije, kaj bi še radi dosegli? Kakšen je vaš načrt za osebni razvoj?

3. Konec

V zaključku skupaj preletita zapiske, preverita glavne sklepe ter podpišeta zapisnik. Področja dogovorov so: cilji in prioritete, rezultati v naslednjem obdobju, spremembe na delovnem mestu, osebni in strokovni razvoj, izobraževanje, medosebni odnosi, reševanje konfliktov ipd.

Vodja mora biti toliko spreten, da razgovor zaključi z dobrimi občutki pri obeh. Na koncu poudari, da sodelavcu zaupa in se mu zahvali za sodelovanje.

Bistvo letnih razgovorov je tudi v tem, da vodja jasno pove, kaj misli oz. čuti o načinu izvrševanja dela zaposlenega in kaj od njega pričakuje. Sodelavec pa naj jasno izrazi svoje potrebe glede vodenja, saj lahko na ta način oba vplivata na medsebojne odnose in izvrševanje nalog. Problemi se tako zmanjšajo in poveča se možnost za kreativno sodelovanje.

Po zaključku vodja do konca izpolni obrazec, zagotovi realizacijo dogovorov, zagotovi dogovorjeno pomoč pri realizaciji zastavljenih ciljev, nudi sprotno povratno informacijo. Zaposleni pa izvajajo dogovorjene aktivnosti in obvesti nadrejenega o morebitnih težavah.

PRIMERA:

NOVA LJUBLJANSKA BANKA

»V NLB imamo dolgoletno tradicijo vodenja letnih pogovorov z zaposlenimi, sam vsebinski koncept pogovora smo že večkrat prenovili. Letni pogovor je predvsem orodje vodenja, opravi pa ga neposredni vodja s svojim sodelavcem. Pogovori potekajo od vrha vodstva banke navzdol. Namen letnega pogovora je, da si vodja in sodelavec poleg dnevne komunikacije, ki poteka med letom, vzameta čas in neobremenjeno z dnevnimi zadolžitvami pregledata letne perspektive za različna področja.«

MERCATOR

»V Mercatorju se zavedamo, da imajo različni posamezniki na različnih delovnih mestih tudi različne potrebe. Da bi lahko te potrebe identificirali in jih v skladu z interesi Mercatorja tudi zadovoljili, smo v Mercatorju uvedli letne razgovore. To pa pomeni, da vsi vodje v skladu s sprejetimi standardi opravljajo letne razgovore s svojimi zaposlenimi. Za zanimivost naj povemo, da tudi predsednik uprave Mercatorja opravi letne razgovore s člani uprave, kar dokazuje, da dajemo komunikaciji med zaposlenimi dokaj velik poudarek, ki prispeva h graditvi lojalnosti in korporativne kulture Mercatorja.«

Vir: (http://testi.profil.si/pictures/letni_razgovor_livija.htm, 20. 6. 2009)



Kako v različnih organizacijah izvajajo redne letne razgovore? Razložite podobnosti in razlike.

Postavite se v vlogo vodje. Kako bi v vaši organizaciji uvedli redne letne razgovore? Razmislite, v kakšni povezavi so redni letni razgovori in komunikacija.

8.2.5 Telefonski poslovni razgovor

Klasični telefonski poslovni razgovor se od običajnega razgovora razlikuje po prikrajšanosti z vidika prisotnosti opazovanja nebesedne komunikacije. Vendar pa je tudi ta »pomanjkljivost« danes v celoti odpravljena z uporabo video telefonije (Umts, Ip telefonija, konferenčne zveze).

Da bi bili učinkoviti komunikatorji v telefonskem komuniciranju, se lahko usposabljammo za poklicne »klicorce« (phone callerji). Seveda pa lahko, tako kot vsak drugi komunikacijski kanal, tudi klasični telefon bolj ali manj učinkovito uporabljamo pri našem poslu.

V nadaljevanju si bomo ogledali primer učinkovite rabe klasičnega telefona v poklicu komercialista, in sicer kot tehniko zbujanja pozornosti s pomočjo priporočila.

Priporočilo je nedvomno najučinkovitejša pot vzbujanja pozornosti. Priporočila dajejo zadovoljni kupci. Priporočilo zgleda takole – zadovoljnega kupca prosiš, naj ti da naslove nekaj strank, ki bi potrebovale tvoje izdelke. Tudi če stranka ni tvoj kupec, ti lahko priporoči potencialne kupce. (V ZDA zavarovalniški agenti ob vsakem prodajnem razgovoru dobijo najmanj tri nove priporočene potencialne kupce zavarovanj). Vendar pa moramo priporočilo pravilno izpeljati (telefonski pogovor).



PRIMER:

NEUČINKOVITO:

- **PR** – »Sem Jože Črnina iz podjetja Kartonko, d. o. o. Najin skupni prijatelj g. Kovač mi je povedal, naj vas pokličem.«

Prva napaka je, da namesto prvih najpomembnejših besed za začetek prodajnega pogovora čas porabiš za predstavljanje sebe. Takrat kupec sploh še ni pripravljen, da bi te poslušal. Nadalje omenjaš g. Kovača, ki se ga kupec mogoče sploh ne spomni.

Sledi logično razmišljanje kupca: »Še en tečen komercialist.« Na tej točki si v slabi poziciji, iz katere se težko ali pa sploh ne izvlečeš.

UČINKOVITO:

- **PR** – »Gospa Horvat?«
- **KU** – »Ja.«
- **PR** – »Gospa Francka Horvat?«
- **KU** – »Ja.«
- **PR** – »Gospa Horvat, ne poznate me, ampak imava skupnega prijatelja v firmi Krtina. V Krtini mislijo, da bi bili z našimi pisarniškimi izdelki zelo zadovoljni. Oh, moje ime je ...«

Majhen trik z obrnjenim zaporedjem vzbudi pozornost pri sogovorniku.

8.3 POSLOVNI SESTANEK

Sestanek je srečanje določene skupine ljudi, na katerem se razpravlja, dogovarja in sklepa o določenih zadevah.

Sestanek je tudi zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne interese in cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev. Poslovni sestanek je ciljno početje. Družabni sestanki nimajo izrecnega cilja.

Uspešen sestanek je tisti, na katerem se dosežejo zadani cilji, ki ga vodja in vsi ostali udeleženci zapuščajo zadovoljni, prepričani in voljni izvršiti dogovorjeno. Pri učinkovitem sestanku vodja ali sklicatelj za doseganje zadanega cilja porabi čim manj **resursov** (časa, denarja).

Po vsebini in namenu ločimo dve vrsti sestankov:

- **INFORMATIVNI**: vsebujejo sporočila, informacije o načrtih in stanju, posredovanje znanj.
- **UREJEVALNI IN SNOVALNI**: služijo urejanju zadev, snovanju možnosti, skupinskemu odločanju in reševanju problemov.

Da bo sestanek uspešen in učinkovit, morate poskrbeti za skrbno pripravo le-tega. Začne se z razmišljanjem o smotru in ciljih, ki jih s sestankom želite doseči ter nadaljuje z razmišljanjem o udeležencih. Na žalost veliko sestankov služi edinemu namenu – da so. Taki sestanki brez ciljev in dogovorov so izguba časa in denarja.

Udeleženci na sestankih privzemajo značilne vloge: neformalni vodja, vplivnež, odločevalec, prepirljivec, vseved, bahač, čvekač, krivoverec, ravnodušnež, zaspanec.

Na sestankih se vedno skupaj najdejo ljudje, ki različno reagirajo na situacije: se razburjajo, so neodločni, tiho, energični, vsiljivi, nepotrpežljivi ipd. Tako mora vodja opazovati in razumeti udeležence sestanka ter jim pomagati, da se sprostijo in postanejo ustvarjalni. Če opazujemo posameznike na sestankih, bomo ugotovili, da se vedno znova pojavljajo v podobnih vlogah in ko enkrat to ugotovimo, se jim lažje prilagodimo in jih obvladamo.

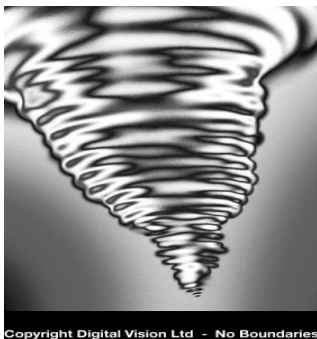
Nekaj značilnih vlog udeležencev sestanka (Možina et al., 1998):

- **Prepirljivci**: do drugih so nestrpní, trmasto vztrajajo pri svojih stališčih, do drugih so napadalni, vznemiri jih vsakršno stališče drugih. V skupini so zato moteči in destruktivno vplivajo na razpoloženje.
- **Mimoze**: so pretirano občutljivi ljudje, ki se zaprejo ob vsakem odklonilnem stališču, čeprav so voljni in zavzeti za delo. Vodja jim pomaga tako, da jih vzpodbuja, da postanejo bolj odprti in ustvarjalni.
- **Vsevedi**: okolju dajejo vtis, da vse vedo, vtikajo se v marsikatero področje, vedno znova govorijo o svojih izkušnjah, ki jih ponavadi ni. Skupini kradejo dragocen čas in ovirajo oblikovanje skupnih stališč, dogovorov. Vodja je do njih strpen toliko časa,

dokler njihove trditve niso preveč zmotne, potem z neposrednimi vprašanji vključi v razčiščevanje druge.

- **Čvekala:** nezadržno in površno govoričijo, ne povedo nič bistvenega, neradi poslušajo druge. Zato vodja že na začetku opozori na dnevni red in časovni potek. Če to ne zaleže, potem jih obzirno ustavi med sestankom.
- **Bahači:** neprestano govorijo, zviška obravnavajo druge udeležence, ne trpijo ugovorov, radi ukazujejo in dostikrat izzovejo burne odzive drugih. Podobni so **sebičneži**, ki oporekajo drugim iz nevoščljivosti in jim ne priznavajo zaslug. Oboji so med najmanj konstruktivnimi udeleženci, saj njihovi interesi nasprotujejo interesom skupine.
- **Bojazljivci:** ne zaupajo vase, bojijo se zamere, bojijo se izraziti svoje mnenje, so nezaupljivi do novosti, čeprav so pripravljeni delati. Vodja jih skuša pritegniti s konkretnimi nalogami, kjer morajo prevzeti odgovornost.
- **Drobnjakarji:** se radi spuščajo v podrobnosti in kmalu izgubijo pregled nad celoto, zato postanejo drugi nestrpni, saj jih ovirajo pri delu. Vodja mora neprestano opozarjati na »rdečo nit« pogovora.
- **Krivoverci:** uveljavljajo očitno napačna stališča, vendar imajo v skupini nekaj somišljenikov, ki jih podpirajo. Vodja ne sme direktno oporekati, ampak postreči s protargumenti, dokazi, analizami.
- **Ravnodušneži:** na sestanku so pasivni, ne sodelujejo in ovirajo ustvarjalnost drugih. Vodja jih skuša vključiti z neposrednimi vprašanji, ki so blizu njihovim interesom. Potrebno je tudi ugotoviti vzroke ravnodušnosti.
- **Zaspanci:** izgubljajo interes za dogajanje na sestanku, saj jih »uspavajo« monotone razprave, razlage, ponavljanje že izrečenega, razvlečeno obravnavanje gradiv, ki jih poznajo. Vodja jih skuša neposredno vključiti v delo in poživiti sestanek.

Pogosto se udeležujejo rednih sestankov vedno isti ljudje. V takih primerih upoštevamo nastajanje skupine za sestanek, ki obsega:



- obdobje pred nastankom skupine,
- snovanje oz. oblikovanje skupine,
- viharjenje – nastajanje skupine,
- urejanje – standardiziranje skupine,
- delovanje skupine in opuščanje skupine (konec sestanka, skupina ni trajna).

PRIMER: V podjetju imate tedenske sestanke delavcev v računovodskem sektorju. Sestanki so vsak petek ob 12. uri. Osnovni namen, zakaj jih podjetje izvaja, je reševanje tekočih problemov, ki se pojavljajo pri delu oddelka. Vendar ste vsi udeleženci sestankov soglasno ugotovili, da so sestanki več ali manj nepotrebni. Sploh pa bi bilo bolje, če bi potekali ob ponedeljkih, da bi se na njih lahko dogovorili o nalogah tekočega tedna.

Za vodenje vsakega sestanka so potrebna določena vedenja, znanja in veščine. Tako morate kot vodja sestanka:

- skrbeti za sistematično in temeljito odločanje o zadevah,
- spoznavati, usmerjati in povezovati interese udeležencev,
- spodbujati učinkovito komuniciranje med udeleženci, odpravljati ovire, motnje in konflikte,
- obvladovati racionalna nasprotja stališč in interesov,
- utrjevati zaključke,
- bdeti nad vedenjem posameznikov, da ne motijo drugih, in obvladovati spore, še preden se razvnamejo.

Uspešno vodenje sestanka pa ni odvisno samo od vodje sestanka, ampak tudi od ostalih udeležencev oz. njihovih lastnosti, kot so samostojnost, predanost in osebnost.

Vodja mora skrbeti za pozitivno in ustvarjalno klimo sestanka. Predvsem pazite na posameznike, ki s svojim vedenjem neugodno vplivajo na skupinsko vzdušje in preprečujejo skupini dogovarjanje o skupnih ciljih.

Dogaja se, da skušajo nekateri udeleženci sugestivno vplivati na druge z zavajanjem, izkrivljanjem dejstev ali sklicevanjem na nekatera dejstva:

- sklicevanje na večino (večina nima vedno prav),
- sklicevanje na tradicijo (če smo vedno delali tako, še ne pomeni, da smo delali prav),
- sklicevanje na delo znanih osebnosti (tudi bivši predsednik države se včasih zmoti),
- sklicevanje na tisk ali strokovno literaturo (ni vse res, kar piše, znanstvene teorije so različne in se izključujejo).

PRIMER:

Tedenski sestanki, ki jih vodite v podjetju, so neprijetni zaradi ene same osebe. Jože vedno povzroča nezadovoljstvo s svojim godrnjanjem in cinizmom. Ker ga vsi poznajo, ga ne jemljejo več resno. Kljub temu sestanki niso tako uspešni, kot bi lahko bili.

Osebnostne lastnosti, ki jih udeleženci odražajo, vplivajo na njihovo sodelovanje na sestankih. Dejavniki udeležencev so lahko:

- **spodbujevalni** – navdušenje, živahne in plodne razprave, klima na sestanku je pozitivna ali
- **zaviralni, rušilni** – čustva spodrivajo razum, pojavlja se agresivnost, zadirčnost, razburljiva razprava.

Temeljni pogoj za učinkovitost in kakovost sestanka je primerna delitev dela med udeleženci. Tako sestanek vodi vodja, delo opravijo udeleženci, oboje pa podpira poslovni tajnik.

Vodja vsekakor odločilno vpliva na uspešnost in učinkovitost sestanka. Je glava in motor sestanka. Vodja mora biti ostalim udeležencem vzor. Biti mora pozitivno naravnan, veder, ustvarjalen in kritičen. Vodja opominja, odloča ter razporeja. Njegove naloge pri vodenju sestanka so, da:

- določa usmeritev in slog delovanja,

- postavlja jasen smoter in jasne cilje,
- skrbi, da udeleženci prispevajo k sestanku, kar je v njihovi moči,
- udeležence osredotoča na teme sestanka,
- obvladuje preveč težavne udeležence,
- zagotavlja red,
- zagotavlja, da se udeleženci držijo dnevnega reda in pravil sestanka,
- pazi na časovni potek sestanka,
- skrbi za primerno udobje in dobre delovne pogoje na sestanku,
- zagotavlja, da se na sestanku sprejmejo jasni, sprejemljivi sklepi za vse udeležence.

Udeleženci na sestanku so občinstvo in igralci hkrati. Od njih samih je v veliki meri odvisna uspešnost in učinkovitost sestanka. Njihove naloge so predvsem:

- da usklajujejo svoje interese z interesi drugih udeležencev,
- da spoštujejo časovni spored in ostala pravila sestanka,
- da se na sestanku primerno, disciplinirano in profesionalno vedejo,
- v svojih nagovorih se praviloma obračajo k vodji sestanka,
- skrbijo, da ne pride do preobčutljivosti, zamere, obrekljivosti.

Potek sestanka

Sestanek praviloma obsega več faz oz. korakov:

⇒ **OTVORITEV:** Vodja sestanka informira udeležence o vsebini sestanka, o smotru in ciljih, o razpoložljivem času in načinu dela. Otvoritev naj bo dobra in kratka.

⇒ **SPODBUJANJE RAZPRAVE:** Udeležence je potrebno spodbujati, naj povejo svoje mnenje. Potrebno je večsmerno komuniciranje. Razprava je jedro vsakega dobrega sestanka in odpira dostop do novih zamisli in nepričakovanih rešitev.

V razpravi se izogibajte:

- vprašanj, na katera ni odgovorov,
- zaprtih vprašanj, ki dovoljujejo odgovore z da ali ne,
- dvomljivih in ohlapnih ali slabo zastavljenih vprašanj,
- zasliševanju udeležencev.

⇒ **USMERJANJE RAZPRAVE:** Vodja mora sestanek usmerjati in ga voditi:

- obvladovati potek razprave,
- razpravo držati v načrtanih mejah,
- preprečevati, da bi razpravljali le eni in isti udeleženci,
- zagotavljati, da izrazi svoje mnenje in pripombe čim več udeležencev,
- spodbujati in umirjati razpravljalce.

⇒ **OBVLADOVANJE TEŽAV:** Na sestanku se srečujejo različni predlogi, pogledi, interesi in vrednote. Nasprotja so tako neločljiva vsebina vsakega sestanka, kar pa vzpodbuja ustvarjalnost in možnosti za napredne dogovore. Zmerna raven nasprotij prinaša vrsto prednosti:

- prinaša spodbude in voljo za urejanje zadev,

- sproža inovativno razmišljanje,
- utrjuje razumevanje določenih stališč in zadev,
- spodbuja razumevanje za stališča druge strani.

Spori, ki se pojavljajo na sestankih, temeljijo na čustvih udeležencev in so posledica pomanjkljivega sporazumevanja, različnih zaznav in vrednot. Da bi vodja obvladal položaj, mora spore preprečevati na več načinov:

- dodatno pojasnjuje cilje, kajti udeleženci jih lahko različno dojamejo,
- spodbuja medsebojno razumevanje,
- uveljavlja racionalnost, razmišlja se naj o dejstvih, ne o čustvih,
- ponuja alternative,
- preloži dogovarjanje (da se vroče glave umirijo in ohladijo),
- sprosti napetost z dobro izbrano šalo.

⇒ **KONEC SESTANKA:** Uspešnost sestanka je odvisna predvsem od tehtnosti in pomembnosti sklepov. Sklepi so izid sestanka. Vodja sestanka skrbi, da se sklepi ne začnejo prehitro oblikovati, kajti v tem primeru velikokrat še niso dodelani, pa tudi udeleženci čutijo pritisk. Do oblikovanja sklepov pa ne sme preteči preveč časa, saj udeleženci postanejo utrujeni in raztreseni. V takem primeru sestanek za kratek čas prekinemo, da se udeleženci osvežijo.

Tabela 19: 2 x 10 nasvetov za sestanke

DESET PRIPOROČIL
• Za vsak sestanek določite jasen smoter in cilj.
• Pravočasno razpošljite razpored in gradiva.
• Osebnostno se dobro pripravite na sestanek.
• Za sestanek izberite primeren prostor, poskrbite za razpored in opremo.
• Na sestanku se držite sporeda.
• Podprite informiranje, razpravo in snovanje z vizualnimi pripomočki.
• Skrbno odmerite, kdaj in koliko časa boste govorili.
• Uporabljajte znanje in veščine vseh udeležencev.
• Obvladajte preveč zgovorne in preveč vase zaverovane udeležence.
• Na sestanku preudarno gospodarite s časom.

DESET SVARIL
• Ne skličite sestanka, če ni zares potreben.
• Na sestanek ne vabite ljudi, ki jih tam ni treba.
• Ne sprejmite vabila na sestanek, če za udeležbo nimate tehtnih razlogov.
• Ne čakajte na zamudnike, če za to ni kakih posebnih razlogov.
• Ne dovolite, da bi vaši občutki do udeležencev vplivali na potek sestanka.
• Nikar ne skušajte biti ustvarjalni in kritični v isti sapi.
• Ne dopuščajte vzporednih razprav na sestankih.
• Ne dopuščajte uveljaviti odločitve, dokler udeleženci o njej niso dovolj razpravljali.
• Ne polemizirajte neposredno z drugimi udeleženci. Govorite vselej vodji sestanka.
• Če sestanek vodite, pojasnite svoja stališča samo v primeru, če je to zares pomembno in potrebno.

Vir: Možina et al., 2004

8.4 POSLOVNA POGAJANJA

Pogajanje se uporablja, ko se o ceni in drugih pogojih prodaje med dvema stranema pogovarja – pogaja. Pogaja se o ceni, času izpolnitve naročila, kvaliteti dobrine ali storitve, obsegu prodanih dobrin, finančne odgovornosti, prevzemanju tveganja, promociji in lastništvu ter zaščiti proizvodov. Pogajanje ima naslednje značilnosti:

- vključuje najmanj dve strani;
- med stranema obstaja navzkrižje interesov glede enega ali več problemov;
- stranke so začasno vezane na posebno obliko prostovoljnega odnosa;
- aktivnost v takšnem odnosu se nanaša na razdelitev ali izmenjavo ene ali več dobrin ali reševanje enega ali več problemov med strankama (lahko njunima zastopnikoma);
- aktivnost vsebuje predstavljanje zahtev in predlogov ene strani drugi; ta zahteve ocenjuje in postavlja nasprotno predloge, lahko tudi koncesije.

V poslu se uporablja več različnih taktik pogajanja. “*Win – Win*” strategija pomeni popuščanje, da bi se zmagalo v pogajanjih. Tukaj se popušča, da bi dosegli sporazum, imenovan tudi fleksibilna krutost, ki temelji na zvijačni strategiji. *Agresivna* strategija je brezobzirna, njen cilj je popoln poraz nasprotnika. Po teh pogajanjih je zmagovalec zadovoljen, poraženec pa nezadovoljen. *Pasivna* strategija temelji na popuščanju. Ta pogajanja so relativno uspešna, vendar sta obe strani nezadovoljni. Prva, ker se ji zdi, da je premalo dobila, in druga, ker je preveč popustila. Strategija “*Blef*” temelji na izmišljenih grožnjah in je relativno uspešna na kratek rok, dolgoročno pa povsem neprimerna. Porazenec spozna prevaro in nikoli več ne sklepa naslednjih poslov z bleferjem.

Glede na izbrano pogajalsko strategijo prilagajamo naš slog komuniciranja. Pričakovanja, interese, potrebe in želje lahko usklajujemo pri nakupovanju, v družini, s sosedi, v politiki, znotraj in med organizacijami. Usklajujejo pa jih tudi delavci in delodajalci.

Stopnja in vrsta začetne neusklajenosti sta lahko različni. Segata lahko od preprostega nesporazuma pa do zelo zapletenega in nerešenega spora.

Pri pogajanjih imamo opraviti predvsem z ljudmi. Potrebno je, kolikor se pač da, poznati ljudi, človeka kot osebnost z njegovimi sposobnostmi, temperamentom, predstavami, značajem, stališči in potrebami.

Vsako pogajanje je hkrati neke vrste izmenjava idej med ljudmi, pogovor. Vedeti, kaj so pogajanja, pomeni vedeti, kaj je komunikacija. Znati se pogajati pomeni tudi znati komunicirati.

Vsaka pogajanja potekajo v določeni situaciji, ko nastopamo v različnih vlogah in ko veljajo različna pravila. Pogajamo se lahko s prodajalcem »za štantom« ali pa s poslovnim nasprotnikom. Poznati moramo situacije, v katerih potekajo pogajanja: »pravila igre«,

zahteve, socialne okoliščine, vloge, ki jih igrate (igrajo) in kako vplivni ste (so). Pogajamo se lahko v lastnem imenu ali pa v imenu neke organizacije.

Za uspešna pogajanja moramo veliko vedeti o ljudeh. O tem, kaj se dogaja v njih in med njimi, kako z njimi komunicirati, in o tem, v kakšnih socialnih okoliščinah se vse to dogaja. Pa še nečesa ne smemo pozabiti, veliko moramo vedeti tudi o sebi. Tudi na to, za kakšno vrsto začetne neusklajenosti gre, ne smete pozabiti.

Pogajalske norme

Pri pogajanjih govorimo tudi o neke vrste pravilih vedenja oz. pogajalskih normah. Touzard (1977) kot najpomembnejše omenja naslednje norme:

- izogibanje osebnemu sovraštvu,
- vzajemnost pri popuščanju (če popusti eden, popusti tudi drugi),
- upoštevanje že doseženega, že dogovorjenega,
- preizkusi prožnosti pri nasprotni strani (kako se nasprotna stran odziva na naše predloge),
- pogajanja v »dobri veri« oziroma z namenom, da se pride do rešitve, kompromisa.

Pogajalski procesi

Dober pogajalec pozna skupinske procese, ki se pojavljajo pri pogajanjih:

- **procesi prisiljevanja** (grožnja, agresija, prekinitev pogajanj);
- **procesi prepričevanja** (pri katerih uporabljate različne argumente);
- **procesi pretvarjanja** – pri pogajanjih se lahko tudi pretvarjate, da nekaj ste, imate, veste, zmorete; to je lahko uspešno ali pa tudi ne;
- **procesi prilagajanja** – sem spada to, da tvegane zadeve obravnavate na koncu; prilagajate se osebnostnim lastnostim in strategiji nasprotne strani; dogaja se odzivnost predlogov in nasprotnih predlogov.

Argumenti imajo lahko različne cilje. Možni cilji so naslednji:

- izraziti našo odločenost,
- zapeljati nasprotno stran,
- narediti »razdor« pri nasprotniku.

Dober pogajalec mora biti realen, potrpežljiv, elastičen, hkrati pa »trden«.

Na nivoju **individualnih pogajanj**, ko pogajalec predstavlja samo sebe, ne pa skupine, se neformalna pogajanja ponavadi ne razlikujejo pomembno od formalnih.

Kakšna pa je **optimalna velikost skupine** pri pogajanjih? To naj bi bila petčlanska skupina. V večjih skupinah naj bi se pojavljalo tudi več nesoglasij in kompetitivnosti. Poleg tega je manjša skupina učinkovitejša, ko je potrebna koordinacija, večja pa, ko gre za oblikovanje inventarja idej.

Pri vsakem pogajanju ima velik pomen informiranost o nasprotni strani pri pogajanjih. Gre za informiranost o aspiracijah, strategiji, vrednotah, stališčih in informiranosti nasprotne strani. Lažje in bolje se percipirajo razlike med »nami« (MI) in nasprotno stranjo, kot pa tisto, kar je podobno našim stališčem. Poznavanje »izgub in dobitkov« nasprotne strani lahko spodbuja ali kooperacijo ali kompetitivnost. Omenjena informiranost torej nima enoznačnega vpliva na procese v pogajalski skupini. Podoben neenoznačen vpliv imata na pogajanja tudi stres in časovna stiska.

Za uspešna pogajanja so zelo pomembne **priprave na pogajanja**. Poznamo več vrst priprav. Pripravimo lahko pogajalsko strategijo, kjer se odločamo glede tega, kje bomo in kje ne bomo popuščali, koliko bomo popustili (točka odpora). Lotimo se lahko študije primera nasprotne strani in ugotovimo, kje so eventualne neusklajenosti med njenimi člani, nekonsistentnosti v stališčih in pomanjkljivosti v argumentih. Že pred pogajanjem se lahko, če je to mogoče, spustimo v diskusijo z nasprotno stranjo ali pa s kom drugim, ki jo dobro pozna ali ji je podoben. Taka »študija primera« skoraj vedno olajša pogajanja in doseganje pogajalskega cilja. Individualna priprava na pogajanja se je pokazala večinoma uspešnejša kot skupinska. V skupini prihaja do večje polarizacije in oblikovanja ekstremnejših stališč. Pogajalci, ki se pripravljajo v skupini, naj bi bili ponavadi bolj radikalni in manj pogajalsko uspešni (Touzard, 1977).

Tip komunikacije med pogajalci vpliva na procese v pogajalski skupini. Kooperativnost bo večja, če je večja izmenjava informacij. Na večjo kooperativnost vpliva tudi to, če komunikacija poleg dejstev, argumentov in podatkov zajame tudi izmenjavo sporočil v zvezi z različnimi pričakovanji, namerami (intencami).

8.5 POVZETEK POGLAVJA

Praktična uporaba poslovnega komuniciranja vas spremlja dnevno na vsakem koraku. Opravka imate s prodajo, komunicirate s prodajalci. Nenehno vas bombardirajo tržna komunikacijska sporočila v najbolj očitni obliki – reklamnih sporočilih. Prav tako se pogosto pogajate, vendar se tega dostikrat sploh ne zavedate. Pomembno je vedeti, da v razgovorih ni zadosti govorjenje, morate znati tudi poslušati. Predvsem aktivno poslušanje v poslovnih razgovorih vas pelje k doseganju poslovnih ciljev.

Uvedba letnih razgovorov je začetek drugačnega pristopa k ravnanju s človeškimi viri, kar se smatra kot dolgoročna naložba v razvoj kadra.



Vprašanja za samopreverjanje znanja

1. Za uspešen poslovni razgovor moramo imeti izkušnje, spretnosti in

- talent,
- voljo,
- potrpljenje in vajo,
- znanja.

2. Poslovni razgovor sestavljajo poslušanje, sporočanje in

- komentiranje,
- ustvarjanje lastnega mnenja,
- spraševanje,
- odobravanje,
- nebesedno komuniciranje.

3. Katere tri vrste poslušanja ločimo?

- zložno, pasivno, aktivno
- pasivno, aktivno, indiferentno
- aktivno, kritično, zložno
- pasivno, kritično, zložno

4. Kam spada naslednje vprašanje?

» A ne, da smo se zmenili, da ima večina vedno prav?«

- retorično vprašanje
- zaprto vprašanje
- navajajoče vprašanje
- splošno vprašanje

5. Za uspešen izid pogajanj moramo

- biti realistični,
- veliko vedeti tudi o sebi.

6. Katera pogajalska procesa poznamo?

- prisile in komuniciranja
- prepričevanja in informiranja
- prisile in prepričevanja

7. Kaj so uspešna pogajanja?

- Ko pogajalske strani ne uporabijo sile.
- Ko sta obe strani relativno zadovoljni.
- Ko pride do dogovora.

KOMENTAR: uspešna pogajanja morajo vsebovati dogovor. Če tega ni, pogajanja niso uspešna, ne glede na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pogajalskih strani.

Priporočljivi dodatni viri:

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/negotiations_tips.html

<http://www.negotiationdynamics.com/>

<http://www.meetingwizard.org/>

9 LITERATURA

- APA. *DSM IV Diagnostic and Statistical - Manual*, 4. izdaja. Washington D.C.: American Psychiatric Association, 1994.
- Avsec, A. *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 2007.
- Berlogar, J. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
- Berlogar, J. *Osebni in družbeni vidik komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka upravna šola, 2002.
- Berne, E. *Koju igru igraš?*. Beograd: Nolit, 1980.
- Birkenbihl, V. F. *Trening uspešnosti*. Žalec: Sledi, 1992.
- Brajša, P. *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994.
- Brajša, P. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova, 1993.
- Brečevič, D. *Letni razgovor: XV. posvetovanje Društva za vrednotenje dela »Povezovanje ljudi in organizacije«*. Bled: Zbornik referatov, 2000.
- Brooks, M. *Zbližanje in ujemanje*. Kranj: Ganeš, 1996.
- Deci, E. L., in Ryan, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985.
- Erčulj, J. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
- Everard, B., in Morris, G. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 1996.
- Eysenck, H. J., et al. Sport and personality. *Advances in Behavioral Research / Therapy*, 1982, šte. 4, str. 1–56.
- Florjančič, J., in Ferjan, M. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Goleman, D. *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1997.
- Goltnik Urnaut, A. *Koncepti in veščine komuniciranja: interno gradivo za študente Poslovni sekretar*. Slovenj Gradec : Šolski center, višja strokovna šola, 2003.
- Goltnik Urnaut, A. *Poslovno komuniciranje: interno gradivo za študente Komercialist*. Slovenj Gradec: Šolski center, višja strokovna šola, 2003.
- Gordon, T. *Trening večje učinkovitosti za učitelje*. Ljubljana: Svetovalni center, 1983.
- Grabnar, B. *Zgodovina retorike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- Grabnar, B. *Zgodovina retorike*. Ljubljana: Šola retorike, 2005.
- Green, R. *Nov način komuniciranja*. Ljubljana: Alfa center d. o. o., 1991.
- Gudykunst B.W. in Yun Young, K. *Communicating with strangers*. New York: Mc Graw-Hill companies, 1997.
- Hargie, O., in Dickson, D. *Skilled Interpersonal Communication: research, theory and practice*. London: Routledge, 2004.
- Hofstede, G., et al. *Komuniciranja: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano, 2006.
- Ilar P. Kako ubesediti ideje. *Tajnica*, 2004, št. 12, str. 5-7.
- Jakopec, T. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta, 2007.

- Kavčič, B. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Knežević A. N. *Oljka: O sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta, 2001.
- Kompare, A., et al. *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS, 2001.
- Kovačev, A. N. *Govorica telesa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete, 1997.
- Lamovec, T. *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1994.
- Littauer, F. *Osebnostna sestavljanka: Sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu*. Ljubljana: Lisac & Lisac, 1999.
- Majcen, M. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001.
- Maslow, A. H. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit, 1982.
- Mihaljčič, Z. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro, 2006.
- Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
- Možina, S. *Osnovne vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Možina, S. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, 1998.
- Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, 2004.
- Mumel, D. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta, 2008.
- Musek, J. *Psihologija: Človek in družbeno okolje: učbenik za srednje šole*. Ljubljana: Educy, 1994.
- Musek, J. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Educy, 2005.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1993.
- Novak, B. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
- O'Connor, J. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: Uvod v nevrolingvistično programiranje*. Žalec: Sledi, 1996.
- Petar, S. *Prodano! priročnik veščin za uspešno predstavitev, pogajanja in prodajo*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2007.
- Prevodnik, M., in Znidaršič, J. *Poslovno komuniciranje: Vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 1994.
- Števančec, D. *Osebni menedžment: Visokošolski učbenik*, Maribor: Doba Epis, 2007.
- Števančec, D. *Poslovno komuniciranje: Visokošolski učbenik*, Maribor: Doba Epis, 2006.
- Tavčar, M. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum, 1995.
- Trček, J. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Tušak, M., in Tušak, M. *Psihologija športa*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Znanstveni inštitut FF, 2003.

- Tušak, M. et al. *Psihologija ekipnih športov*. Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport, 2003.
- Ucman, I., in Stare Draginc, A. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo mesto: Ekonomska šola Novo mesto, Višja strokovna šola, 2006.
- Zidar Gale, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu: Z osebnimi spremembami do boljših medosebnih odnosov*. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2005.
- Zidar Gale, T. *Retorika – veščina prepričevanja: Odličnost nastopanja v poslovnem svetu*. Ljubljana: Planet GV, 2007.

VIRI

- ACH, d. d. *Procesi upravljanja*. (online). 2008. (citirano 18. 8. 2008). Dostopno na naslovu: <http://www.ach.si/vsebina.asp?IDpm=13&ID=411>
- Avsec A. *Slika grafične iluzije*. (online). 2009. (citirano 20. 6. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.psiha.net>
- Čuk J. *Skrb za poslovno moralo*. (online). 2005. (citirano 1. 6. 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.gzs.si/pripone/11691>
- DigitalVision Ltd. Royalty free digital stocks photography, Kodia photo&graphis d. o. o., Copyright Davean d. o. o.
- Livija Kovač Kostantinovič. (online). *Pod drobnogledom – letni razgovori* (citirano 20. 6. 2009). Dostopno na naslovu: http://testi.profil.si/pictures/letni_razgovor_livija.htm
- Poslovna etika. Iz *Wikipedije, proste enciklopedije*. (online). 2009. (citirano 1. 6. 2009). Dostopno na naslovu: http://sl.wikipedia.org/w/index.php?title=Poslovna_etika&oldid=1713515
- SAVA, d. d. *Vrednote*. (online). 2008. (citirano 18. 8. 2008). Dostopno na naslovu: http://www.sava.si/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=66

Projekt **Impletum**

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

Konzorcijski partnerji:



**Šolski center
Novo mesto**



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 ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.