



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija
Program: Komercialist
Finančni modul

POSLOVODJA KOT KOMUNIKATOR

Mentor:izr. prof. Terezija Povše Pesrl

Kandidat: Ida Gramc

Kranj, september 2006

IZJAVA

Študentka Ida Gramc izjavljam, da sem avtorica te diplomske naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom Terezije Povše Pesrl.

V Kranju, dne 04.09.2006

Podpis:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Tereziji Povše Pesrl za vložen trud in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

POVZETEK

Komunikacija nas spremlja na vsakem koraku – doma in v službi, med prijatelji, pri nakupovanju, na dopustu... Brez nje enostavno ne gre.

Zaradi stresa in pritiskov, ki smo jih deležni vsak dan, se ne znamo vedno obvladati in vesti situacijam primerno. Tega, žal, nimamo prirojenega, lahko pa se primernega vedenja in odnosa do drugih naučimo s pomočjo knjig in posnemanja ljudi, ki to že obvladajo.

V diplomski nalogi predstavljam vrste in načine komunikacij, ki jih poslovodje uporabljajo pri sodelovanju s sodelavci in poslovnimi partnerji. Nekaterim je potrebno naložiti naloge, z drugimi sklepamo posle. Z vsakim od njih komuniciramo na drugačen način. Žal je treba priznati, da vedno ne uporabimo ustreznega in primernega načina komuniciranja.

Prav tako v nalogi predstavljam motnje in težave, ki nastajajo pri komuniciranju ter načine, kako se jim izogibati oziroma jih odpraviti.

Ugotavljam, da bi uporaba novih načinov komunikacije in dobro poznavanje poslovnega bontona močno pripomogla k uspešnejši komunikaciji poslovodij do sodelavcev in poslovnih partnerjev.

KLJUČNE BESEDE

- Komunikacija
- Poslovodja
- Odnos

ABSTRACT

Communication surrounds us in everyday activities, at home and at work, when with friends, shopping or on vacation, etc. Communication is simply inevitable.

Every day stress and pressure often disable us from managing appropriately the situations we find ourselves in. Unfortunately, communication skills cannot be inherited, but can only be developed by learning the appropriate attitude through books and imitating people already profound in communication skills.

This diploma paper presents different types and ways of communication used by department heads in the work of their co-workers and business partners. Some need instructions and guidance at work, with others deals are closed. However, every single person needs a different way of communication. Sad, but true, it has been established that not always the most appropriate communication type is used. This diploma paper also presents different difficulties that may appear in communication, and ways to prevent or at least to reduce their appearance.

It appears that use of new ways of communication and fine knowledge of business appearances could greatly contribute to a more successful communication between department heads and their co-workers and business partners.

KEY WORDS

- Communication
- Manager
- Relations

KAZALO

1	Uvod	1
2	Poslovno komuniciranje.....	2
2.1	Namen.....	2
2.2	Vodja kot uspešen komunikator	2
2.3	Poslovni razgovor.....	3
2.4	Poslovni sestanek	5
2.5	Poslovna etika.....	7
3	Učenje komuniciranja	8
3.1	Razlagalni model.....	8
3.2	Dogovorni model	9
3.3	Model zaključevanja.....	9
3.4	Model zadržkov in dvomov.....	9
3.5	Model vprašanja, zmede in spora	10
3.6	Model z vprašanji	10
4	Besedna ali verbalna poslovna komunikacija	12
4.1	Govorno komuniciranje	12
4.2	Pisno komuniciranje	13
4.3	Elektronsko komuniciranje	14
4.4	Elektronska pošta.....	15
5	Nebesedna ali neverbalna komunikacija	16
5.1	Govorica telesa	16
5.2	Prvi vtis.....	17
5.3	Oči.....	17
5.4	Nasmeh	18
5.5	Izraz na obrazu.....	18
5.6	Dotik	19
5.7	Drža telesa	19
5.8	Karizma	19
5.9	Zunanji videz	20
5.10	Govorica telesa pri javnem nastopanju	21
5.11	Prvi stik s poslušalci	21
5.12	Vzpostavljanje stika s pogledom	21
5.13	Govorica rok	22
5.14	Pravilna drža	22
6	Motnje pri komuniciranju in njihovo obvladovanje.....	23
7	Novi načini komuniciranja	26
7.1	Razumevanje ljudi	26
7.2	Izogibanje nesporazumom	26
7.3	Uspešnost pri motiviranju zaposlenih	26
7.4	Obvladovanje nesporazumov	27
7.5	Stres	27
8	Vloga bontona v poslovnem komuniciranju	29
8.1	Vodja in olikano vedenje	29
8.2	Pomen lepega vedenja.....	29
8.3	Skladnost vedenja in pričakovanj	29
8.4	Pametna temeljna pravila.....	30
8.4.1	Uporaba imen in nazivov	30

8.4.2	Vikanje in tikanje.....	30
8.4.3	Predstavitev, pozdrav in slovo.....	30
8.4.4	Umetnost rokovanja.....	30
8.4.5	Kaj pa, če ga polomimo?	30
8.4.6	Kaj pa, če smo sami prizadeti?.....	31
8.5	Olikan poslovni razgovor	31
8.6	Olikan poslovni sestanek.....	31
8.7	Olikan poslovni nastop	32
8.8	Olika med sodelavkami in sodelavci	32
8.9	Družabnost v podjetju in olika	32
9	Zaključek.....	33
10	Literatura	Napaka! Zaznamek ni definiran.
11	Kazalo tabel.....	35

1 UVOD

Dejavnosti, ki bi potekala brez komuniciranja, v podjetju ni, saj je osnovni pomen poslovnega komuniciranja izmenjava podatkov, ki so koristni za vse dele organizacije. Analize so pokazale, da poslovneži kar 70 odstotkov svojega delovnega časa komunicirajo s poslovnimi partnerji. Za poslovne ljudi je tako komuniciranje ključnega pomena.

Od vodilnih ljudi se običajno pričakuje, če ne že kar zahteva, da so profesionalni, zanesljivi ter da jim je moč zaupati. Sprejemati obveznosti in opravljati delo je lažja plat, s katero se srečujejo vodje. Težje je vedno znova obvladovati čustveno stanje. Zaradi stresa in pritiskov, ki smo jih deležni vsak dan, se ne znamo vedno obvladati in vesti situacijam primerno. Tega, žal, nimamo prirojenega, lahko pa se primerne vedenja in odnosa do drugih naučimo s pomočjo knjig in posnemanja ljudi, ki to že obvladajo.

Pri izdelavi diplomske naloge sem uporabila metodo kompilacije, kjer povzemam opazovanja, ugotovitve in dognanja različnih domačih in tujih avtorjev.

Cilj naloge je raziskati načine komunikacije, motnje v komunikaciji in vzroke za nastajanje teh motenj ter spoznati, kaj mora poslovodja kot uspešen komunikator obvladati in znati ter kako priti do teh znanj.

Ugotoviti želim, na kakšen način mora poslovodja komunicirati, da se oblikuje v uspešnega poslovneža, ki zna obvladovati nesporazume, motivirati sebe in druge, se zna vesti okolju primerno ter zna izpolniti pričakovanja. Pri tem pa zna ostati on sam.

2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede *communicare*, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se. Slovar slovenskega knjižnega jezika jo opredeljuje kot izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se. (Ucmann in Draginc, 2001:4)

Dejavnosti, ki bi potekala brez komuniciranja, v podjetju ni, saj je osnovni pomen poslovnega komuniciranja izmenjava podatkov, ki so koristni za vse dele organizacije.

2.1 NAMEN

Ena najpomembnejših nalog poslovođij in ostalih zaposlenih v organizacijah je obvladanje komuniciranja.

S komuniciranjem pridobivamo informacije, ki jih potrebujemo, da lahko svoje delo dobro opravljamo. Z njimi seznanjamo ljudi in vplivamo na notranje in zunanje sodelavce. Če imamo dostop do veliko informacij, pomeni, da imamo tudi veliko moč vplivanja. Seveda pa moramo imeti znanja in sposobnosti te informacije tudi uporabiti. (glej Ucmann in Draginc, 2001:57)

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost in je namenjena doseganju zastavljenih ciljev organizacije, zato morajo ti biti:

- Merljivi, da lahko izmerimo uspešnost ter tako ugotovimo, ali komuniciramo prav ali ne.
- Dosegljivi - zastaviti moramo realne cilje, saj nerealni le izkoriščajo moč udeležencev, ne dajejo pa želenih rezultatov.
- Privlačni in izzivni - če nam je delo privlačno in nam predstavlja izziv, smo bolj uspešni.

Učinkovito komuniciranje pomeni dosego cilja ob optimalni porabi sredstev, uspešno komuniciranje pa je le tisto, ki organizaciji priskrbi dober posel. (glej Ucmann in Draginc, 2001:58)

2.2 VODJA KOT USPEŠEN KOMUNIKATOR

Kaj mora vodja storiti za uspešno komunikacijo:

1. Razjasniti ideje, preden začnemo komunicirati. Jasne ideje je lažje razlagati. Mnogo komunikacij ne uspe zaradi neustreznega načrtovanja. Upoštevati moramo možno obnašanje tistih, ki bodo prejeli komunikacijo.
2. Preveriti pravi namen vsake komunikacije. Preden komuniciramo, se moramo vprašati, kaj želimo doseči z našim sporočilom. Določiti moramo najpomembnejši cilj in nato temu prilagoditi jezik in način komuniciranja. Ne smemo poskušati preveč doseči pri posameznih komunikacijah. Čim bolj usmerjeno je naše sporočilo, tem večje so možnosti za uspeh.
3. Upoštevati okolje. Pomen in namen se ne posređujeta le z besedami, zato moramo upoštevati: pravilno izbrani čas, fizično okolje, družbeno klimo ter običaj in prakso iz preteklosti.
4. Pri načrtovanju komuniciranja se posvetovati z drugimi. Posvetovanje pogosto pripomore k dodatnemu razumevanju in objektivnosti našega

- sporočila. Poleg tega nas bodo tisti, ki so nam pomagali pri načrtovanju komuniciranja, aktivno podprli.
5. Zavedati se drugačnih pomenov in vsebine sporočila. Ton našega glasu, izraz in vidna dovzetnost na odzive drugih bodo vplivali na naše poslušalce.
 6. Posredovati poslušalcem nekaj, kar jim bo pomagalo ali jim nekaj pomenilo. Upoštevanje zanimanja poslušalcev nam bo dalo priložnost, da jim posredujemo nekaj, kar jim bo v korist. Ljudje se najbolje odzivajo na sporočila tistih, ki upoštevajo njihovo zanimanje.
 7. Zasedovati svojo komunikacijo. Ves trud pri komuniciranju bo izgubljen, če ne bomo spremljali uspešnosti naše komunikacije.
 8. Upoštevati pravilo: komuniciranje za jutri, pa tudi danes. Komunikacija je lahko usmerjena v neposredno situacijo, vendar bo za poslušalce zanimivejša, če bo veljala tudi za prihodnost.
 9. Upoštevati pravilo: dejanja podpirajo komunikacijo. Najbolj privlačen način komunikacije ni tisto, kar govorimo, temveč, kar delamo. Če dejanja nasprotujejo besedam, nam ne bodo verjeli.
 10. Biti dober poslušalec! (2005:2-3)

2.3 POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni razgovor je osnovna oblika interaktivnega govornega komuniciranja. Zato je temelj za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: za poslovne sestanke, za poslovna pogajanja, za poslovne predstavitve, za poslovno svetovanje in še kaj. (Možina in drugi, 2004:163)

V ožjem smislu je namenjen doseganju poslovnih ciljev organizacije. V širšem in običajnejšem smislu pa zadeva vse dejavnosti organizacij, vsa razmerja, ki obstajajo z zunanjimi in notranjimi okolji organizacije.

Poslovni razgovor poteka med vsaj dvema ali več udeleženci, ki se zberejo na istem mestu, ali pa med udeleženci, ki skušajo razdaljo med seboj premostiti, npr. s telefonom in drugimi tehničnimi pomagali. (Možina in drugi, 2004:162)

Vodja in strokovnjak sta v vseh teh oblikah komuniciranja neučinkovita in neuspešna, če nimata zadostnega znanja, spretnosti in izkušenj v poslovnem razgovarjanju.

Poslovni razgovor teče v resničnem, tekočem času, zato je za vodjo tvegano priti nanj nepripravljen, saj praktično ni časa za dodatni premislek, posvetovanje ali iskanje dodatnih informacij.

Uspešen vodja se dobro zaveda, da ga v poslovnem razgovoru močno obremenjuje poslovna vsebina in da je komunikacija veščina, ki temelji na strokovnem znanju, na izkušnjah in vajah ter na temeljitih pripravah. (glej Možina in drugi, 2004:163)

V poslovnem svetu velja pravilo, da uspešen vodja več posluša kot govori. Na ta način pridobiva informacije tako o zadevi, ki jo obravnava razgovor, kot tudi o sogovorniku. Ko sogovornik govori, odkriva svoje želje, argumente, izhodišča in cilje in pri tem hote ali nehoti kaj poudarja ali prikriva. Vse to pa so zelo koristni podatki za vodjo, ki hoče razgovor pripeljati do zelenega cilja. (glej Možina in drugi, 2004:164)

Pravijo, da sogovornika najlaže prepričamo, če ga pozorno poslušamo. To pa ne pomeni, da poslušamo samo z ušesi, temveč da tudi z očmi spremljamo sogovornikovo neverbalno govorico. Vodja bistveno poslabšuje možnosti za uspeh, če se zadovolji zgolj z omejenim komuniciranjem in sogovorniku ne pusti do sporočanja. (glej Možina in drugi, 2004:165)

Pozorno poslušanje je vodji v pomoč, da kasneje poda sogovorniku svoje navedbe in trditve, na katere se sogovornik odziva s pripombami ali pa zastavi vprašanja, ki so vezana na poprejšnje sogovornikove informacije.

Tudi zastavljanje pravih vprašanj je večšina, ki jo mora obvladati vsak vodja, ki želi uspešno zaključiti poslovni razgovor. Lahko zastavlja odprta splošna vprašanja ali pa zaprta direktna vprašanja.

Odprta vprašanja spodbujajo sogovornika in širijo obravnavano področje ter izvajajo informacije ter so primernejša za začetni del razgovora (npr. Kaj menite o vremenu, športu...).

Zaprta vprašanja so na videz učinkovitejša, saj terjajo sogovornika, da se opredeli za eno izmed maloštevilnih možnosti. Ta vprašanja prinašajo jasne odgovore, žal pa tudi zavirajo ustvarjalno sodelovanje. Primerna so za konec razgovora, ko o možnem sklepu skoraj ni več dvomov. (glej Možina in drugi, 2004:169-170)

Poslušanje je pridobivanje informacij, zato je za vodjo in njegovega sogovornika najpomembnejše. Vprašanja poganjajo in usmerjajo poslovni razgovor ter izpopolnjujejo podobo razgovora. Jedro poslovnega razgovora pa je predvsem sporočanje, saj temelji na osnovah besedne in še posebej nebesedne komunikacije. Sporočanje temelji na izbranih podatkih, na vnaprej pripravljenem gradivu in ne sme biti naključno. Informacije, ki jih obsega, morajo biti jasne, točne in strokovno neoporečne. (glej Možina in drugi, 2004:172)

Poslovni razgovor je ciljna dejavnost, ki za doseganje ciljev porablja resurse, zlasti čas sogovornikov, zato je prav, da poteka učinkovito. Pogoj za to pa je urejen potek razgovora. Učinkovit poslovni razgovor obsega tri temeljne dele:

- Priprava in uvod. Priprave obsegajo analizo stanja, načrtovanje razgovora in neposredne priprave nanj, kajti improvizirani razgovori so redko učinkoviti ter pogosto prinašajo težave in neuspehe. Razgovor prične tisti, ki je dal pobudo zanj in od njega kaj pričakuje. Takoj na začetku opredeli namen razgovora, sicer sogovornik ugiba, kaj ima za bregom ter postane zadržan in previden, kar pa ovira razgovor.
- Jedro poslovnega razgovora. Na prvem mestu je seznanjanje z obravnavano zadevo, ki obsega sporočanje in sprejemanje informacij ter poizvedovanje in spraševanje. Sledi dokazovanje, s katerim posamezni sogovorniki utemeljujejo svoja stališča ter poskušajo prepričati sogovornike o pravilnosti in sprejemljivosti svojih stališč.
- Sklep poslovnega razgovora. Vodja mora pazljivo spremljati in analizirati razgovor in ga ob pravem trenutku zaključiti. Prehiter konec onemogoči dokončno razčiščevanje in oblikovanje stališč ter lahko sproži pri sogovorniku zamero, medtem ko prepozen konec povzroča nejevoljo in sum, da skušamo na silo doseči svoje cilje. V kolikor sogovornik nemirno lista po papirjih, sprašuje in taktizira, potem čas še ni dozorel, če pa daje sogovornik vedeti, da je zadovoljen in da se strinja, je pravi čas za sklenitev razgovora. (glej Možina in drugi, 2004:177-183)

Najpomembneje pri poslovnem razgovoru pa je, da se ravnamo po dogovoru, da ne pozabljammo na obljube in sprejete obveznosti. Še tako uspešen razgovor je slab, če dogovorjenega ne uresničimo. V kolikor pa zaradi tega ali drugega razloga dogovorjenega ne moremo izpolniti, smo dolžni sogovornika o tem obvestiti in ga seznaniti s temi razlogi.

2.4 POSLOVNI SESTANEK

Poslovni sestanek je zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev.

Poslovnih sestankov ni mogoče enakovredno nadomestiti z drugimi oblikami sporazumevanja, saj gre pri njih za komunikacijo med ljudmi v neposrednem stiku. (glej Možina in drugi, 2004:206)

Prednosti poslovnih sestankov:

- informirajo,
- analizirajo in razrešujejo zadeve,
- razpravljajo o pogledih,
- spodbujajo,
- zmanjšujejo nasprotja,
- dajejo povratne informacije,
- prepričujejo,
- usposablajo in razvijajo,
- utrjujejo obstoječe stanje,
- spodbujajo spreminjanje znanj, veščin in nastopov. (glej Možina in drugi, 2004:206)

Slabosti poslovnih sestankov:

- zapravljajo čas,
- zapravljajo denar,
- terjajo pozornost na račun bolj pomembnih zadev,
- so ovira napredku in odlagajo ukrepanje,
- vnašajo delitve in razdore med udeležence,
- kvarijo moralo udeležencev,
- izrabljajo jih za govoričenje,
- so plodna tla za interesne namere v organizaciji,
- porajajo zmešnjavo in nered. (glej Možina in drugi, 2004:206)

Pri poslovnih sestankih, ki so namenjeni urejanju zadev, je vedno prisotno razpravljanje in odločanje. Vodja mora vedeti, kako bo potekalo snovanje možnih odločitev, kako voditi razpravo ter kako obvladovati nasprotja, spore in druge težave, ki se na sestankih pogosto pojavljajo. (glej Možina in drugi, 2004:207)

Število udeležencev močno vpliva na način delovanja in uspešnost poslovnega sestanka. Čim večja je skupina, tem več lahko zmore, vendar postajata komuniciranje in usklajevanje vse bolj zahtevna.

Najučinkovitejše so skupine, ki imajo pet do sedem članov. Udeleženci so lahko začetniki ali izkušeni strokovnjaki, ki imajo različne osebnostne značilnosti, kar vpliva na sodelovanje v razpravah in na podajanje stališč.

Naloga vodje je, da poskuša razumeti udeležence sestanka ter jim pomaga, da se sprostijo in postanejo ustvarjalni. Delovati mora v prid skupine in seveda tistih, ki so ga postavili za vodjo. (glej Možina in drugi, 2004:209)

Med potekom sestanka mora vodja odpravljati motnje, ki ovirajo sestanek in nižajo produktivnost. To je zelo pomembna dejavnost, ki se pričakuje od vodje. Opozarjati mora na cilje in odmerjeni čas sestanka. Prekinjati mora osebne napade in usmerjati razpravo k bistvu sestanka.

Pravi vodja ve, da so dobri le sklepi, v katere verjamejo vsi ali pa vsaj večina udeležencev sestanka, zato morajo biti dobro utemeljeni in prepričljivo podani. Že med razpravo vseskozi pripravlja udeležence na oblikovanje sklepov ter jih pravočasno spodbuja k snovanju vmesnih stališč in sklepov. Pri tem pa mora paziti, da ne prekinja prispevkov udeležencev oziroma jih ne sili in priganja k prehitremu oblikovanju sklepov, saj so taki sklepi nedozoreli in se kasneje ne obnesejo.

Oceniti mora, kdaj je pravi čas za zaključek sestanka: najbolje takrat, ko pride do soglasja udeležencev o odločitvah in dejavnostih. Znati mora povezati prispevke udeležencev in vsakemu udeležencu priznati njegov prispevek ter obenem že nakazati pot do izvajanja. (glej Možina in drugi, 2004:257-258)

Dvajset nasvetov za uspešno vodenje poslovnega sestanka:

Deset priporočil	Deset svaril
<ol style="list-style-type: none"> 1. Določi za vsak sestanek jasen smoter in cilje. 2. Pravočasno razpošlji spored in gradivo. 3. Osebno se dobro pripravi na sestanek. 4. Izberi primeren prostor za sestanek, poskrbi za raspored in opremo. 5. Trdno se drži razporeda. 6. Podpri informiranje, razpravo in snovanje z vizualnimi pripomočki. 7. Skrbno odmeri, kdaj in koliko časa boš govoril. 8. Uporabljaljaj znanje in veščine vseh udeležencev. 9. Obvladuj preveč zgovorne in preveč vase zaverovane udeležence. 10. Na sestanku preudarno gospodari s časom. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne skličiš sestanka, niti rednega, če ni zares potreben. 2. Ne vabi na sestanke ljudi, ki jih tam ne potrebuješ. 3. Ne sprejmi vabila na sestanek brez tehtnih razlogov. 4. Ne čakaj zamudnikov, če za to ni prav posebnih razlogov. 5. Ne dovoli, da tvoji občutki do udeležencev vplivajo na potek sestanka. 6. Nikar ne skušaj biti ustvarjalen in kritičen v isti sapi. 7. Ne dopuščaj vzporednih razprav na sestankih in se sam ne vpletaj vanje. 8. Ne poskušaj uveljavljati odločitve, dokler udeleženci o njej niso dovolj razpravljali. 9. Ne polemiziraj neposredno z drugimi udeleženci; govori vselej vodji sestanka. 10. Če vodiš sestanek, pojasni svoje poglede samo, če je to zares potrebno.

Tabela 1: Dvajset nasvetov vodjem sestanka (Vir: Možina drugi, 2004:263)

2.5 POSLOVNA ETIKA

Ko govorimo o etiki, govorimo o načelih in normah, ki obravnavajo razlikovanje med dobrim in zlim.

Etika poslovnega komuniciranja je pomembna sestavina vsake organizacije in zadeva vse dejavnosti in ravni organizacije. Je sestavni del etike menedžmenta. Izhaja iz vrednot ljudi v različnih okoljih in obdobjih, zato ves čas raste in se prilagaja času ter materialnemu in duhovnemu razvoju družbe. (glej Ucmann in Draginc, 2001:118)

Zakoni so osnova za etična in moralna odločanja, vendar pa pravni red temelji na tem, da kar ni napisano kot nedovoljeno, je po zakonu dopustno. To pa še ne pomeni, da je tudi moralno in etično prav. Območje med tistim, kar zakoni izrecno dovoljujejo, in tistim, kar je izrecno prepovedano, imenujemo sivo območje.

To sivo območje pa se odraža tudi v poslovnem komuniciranju. Žal se nekateri poslovneži poslužujejo nemoralnega ravnanja, če slutijo, da bi jim to prineslo koristi. Zavedajo se, da za taka ravnanja niso kazensko odgovorni. Do svojih sodelavcev in partnerjev se vedejo nekorektno, jih zavajajo in jim lažejo.

Morda tako ravnanje kratkoročno res priskrbi koristi, vendar pa se slab glas o takih ljudeh kaj hitro širi, posledice takšnega ravnanja pa so lahko zelo hude.

Poštenje in zaupanje bi morali biti temeljni lastnosti vsakega vodje. (glej Ucmann in Draginc, 2001:119)

3 UČENJE KOMUNICIRANJA

Wetherbe (2005:18) pravi: »*Filozofija dobrega sporazumevanja je zelo preprosta: Prevezmite stoddostno odgovornost za to, kako razumete, kaj drugi govorijo ali mislijo.*

Prevezmite stoddostno odgovornost za to, da se prepričate, da vas tisti, s katerim se sporazumevate, razume.«

Pri komuniciranju sta pomembna vsebina in postopek. Vsebina je tisto, o čemer se sporazumevamo, postopek pa je način, kako to počnemo. Pri tem moramo vedeti, da je postopek tisti, ki opredeljuje vsebino. Postopek je največkrat tudi vzrok za prepir, ko sogovornika drug do drugega ne ravnata premišljeno in spoštljivo.

Postopek govornega sporazumevanja razčlenimo na šest modelov:

1. razlaga,
2. dogovor,
3. konec,
4. pomislek, dvom,
5. vprašanje, zmeda, spor,
6. vprašljivost.

Za dobro sporazumevanje je potrebno obvladati vsakega od šestih modelov. (glej Wetherbe, 2005:33-36)

3.1 RAZLAGALNI MODEL

Razlaga je sestavljena iz dveh delov:

- težava
- rešitev

Namenjena je za komuniciranje o ideji, zasnovi, zahtevi ali predlogu.

Najprej je vedno treba opisati težavo in nato ponuditi rešitev. Na ta način drugim ne vsiljujemo svojih stališč ali jih silimo, da spremenijo svoja stališča. Preprosto predstavimo težavo in ponudimo rešitev, ki jo naš sogovornik lahko sprejme ali pa zavrne in ponudi svojo.

Televizijski oglasi so odlični primer razlagalnega modela:

- Težava: velik madež na srajci.
- Rešitev: odstrani ga novi prašek ta in ta. (glej Wetherbe, 2005:38-40)

Nasveti za uporabo razlagalnega modela:

- Preden začnemo govoriti o rešitvi, v celoti razložimo težavo.
- Prepričajmo se, da je razlaga logična in poteka v pravem zaporedju.
- Ko opisujemo težavo, vključimo vzročno-posledično trditev.

S temeljito razlago težave pomagamo bolje razumeti rešitev. (glej Wetherbe, 2005:43-44)

Dober poslovodja, ki razume bistvo razlagalnega modela, si bo vzel čas in se pripravil na predstavitev problema. Težavo bo opisal tako, da bo sogovornika zanimala. Pri tem bo pazil na logično zaporedje in vanjo vključil vzročno-posledično miselno zvezo. Predvsem pa bo najprej temeljito razložil težavo in šele potem ponudil rešitev zanjo.

3.2 DOGOVORNI MODEL

Uporaba dogovornega modela nastopi, ko se dva o nečem dogovorita in poteka v dveh korakih:

- okrepitev,
- razširitev.

Pri okrepitvi gre za uporabo stavkov, ki potrjujejo sogovornikove ugotovitve in njegovo razmišljanje, npr. *'Prav imate'* ali *'Modra ugotovitev'* in podobno. Sogovornik se dobro počuti, če ve, da ga razumemo in se z njim strinjamo.

Pri tej metodi je potrebno paziti, da se izogibamo besedi *jaz*, saj z njo izničimo učinek okrepitve, npr. *'Jaz mislim, da imate prav'*.

V razširitev dogovora navedemo neosebni razlog našega strinjanja.

Dogovorni model uporabljamo tudi, ko se s sogovornikom ne strinjamo. V takih primerih uporabimo *'To je zelo dobra ugotovitev, vendar...'*. Vedno se moramo truditi, da se izognemo prepiru.

Dogovorni model uporabljamo, ko se drugi strinjajo z našo razlago in rešitvijo. Vedno moramo iskati načine, da se bodo drugi z nami strinjali. Ko opazimo stavke podpore, jih moramo okrepiti in razširiti, še preden nadaljujemo. (glej Wetherbe, 2005:47-52)

3.3 MODEL ZAKLJUČEVANJA

Model zaključevanja nam omogoča, da se osredotočimo in ocenimo rezultate pogovora. Sestavljen je iz dveh delov:

- ocena dogovorjenega,
- predlog ukrepov.

Najprej moramo oceniti in pregledati bistvene točke dogovora. Nato predlagamo ukrepe, ki naj bi se jih lotili naši sogovorniki, in zadevo zapremo. Na koncu ponovimo ključne misli. (glej Wetherbe, 2005:53-55)

3.4 MODEL ZADRŽKOV IN DVOMOV

Prav je, da se trudimo biti prijazni, ko se s kom pogovarjamo, ne glede na naše mnenje o tem človeku. Se pa nemalokrat zgodi, da se sogovornik z nami ne strinja. Morda ne verjame naši rešitvi ali pa naših težav sploh ne vidi kot težave. V takih primerih je zelo velika verjetnost, da bomo povzročili postopkovne težave. Bolj ko smo prepričani, da imamo prav in zadevo obvladujemo, večja je možnost, da pride do teh težav.

V takih primerih se moramo zavedati, da sogovornik v glavnem razmišlja bolj o sebi in o svoji težavi kot o nas. To pa ne pomeni, da nas ima za lažnivca, temveč le, da ima svoj pogled na težavo in zato vaše rešitve zanjo ne bo podprl.

V pomoč v takih položajih je uporaba modela zadržkov in dvomov. Z njim pomirjamo in utemeljimo.

V težavnih primerih je treba sogovorniku dati vedeti, da sta na isti valovni dolžini. S tem ga pomirimo in mu damo vedeti, da se z njim strinjamo. Nato mu razložimo razmere in utemeljimo razloge za rešitev težave na način, ki ne sproža sporov. Pomirjevalni stavki blažijo njegove zadržke, zato bo lažje sprejel našo utemeljitev in mu težje nasprotoval.

Pri uporabi tega modela je pomembno, da se zavedamo, da so zadržki sogovornika stvarni. Ne smemo se takoj postaviti v obrambni položaj in na silo pričeti z utemeljevanjem naših stališč. Upoštevati moramo zorni kot sogovornika ter mu dati vedeti, da mu ne nasprotujemo, temveč da bi mu le radi na razumljiv način predstavili svoj pogled na zadevo. (glej Wetherbe, 2005:56-59)

3.5 MODEL VPRAŠANJA, ZMEDE IN SPORA

Sogovornik se lahko na naše besede odzove na različne načine. Lahko se strinja z nami ali dvomi v povedano. Prav tako ga lahko naša razlaga zmede in nam zastavi vprašanja glede naše razlage. Na nas pa je, da predvidimo odziv našega sogovornika in izberemo pravi model za odgovor.

Model vprašanja, zmede in spora sestavljata:

- ponovitev z drugimi besedami,
- odgovor, razčiščevanje in minimaliziranje.

Kadar imamo opravka z vprašanjem, zmedo ali sporom, je prvi korak vedno ta, da ponovimo sogovornikove besede po svojih besedah. To je osnovno pravilo dobrega sporazumevanja in pride še kako prav v primerih, ko sogovornik postaja nejevoljen in obstaja možnost, da pride do spora. Ponovitev je pomembna zaradi:

- ocene izrečenega,
- v sogovorniku vzbudi pripravljenost za dogovor,
- prisili nas, da dobro prisluhnemo,
- omogoči nam več časa za odgovor.

Prvi razlog za ponovitev je ocena izrečenega. Sogovornik nam bo povedal, kaj smo razumeli prav, če sploh smo. Drugi razlog ponavljanja je pri sogovorniku vzbuditi pripravljenost na dogovor. Pripraviti ga moramo, da na našo ponovitev odgovori pritrdilno. Tretji razlog je, da se prisilimo k natančnemu poslušanju. To je edini način, da učinkovito ponovimo sogovornikove besede. Četrti razlog za ponovitev je dobiti več čas za razmislek o odgovoru. Paziti moramo, da ne hitimo in da sogovornika, kadar se z nami ne strinja, ne prekinjamo.

Pri ponavljanju sogovornikovih besed moramo biti pozorni na to, da ne ponavljamo za njim kot papiga, saj bi bilo to videti, kot da se norčujemo iz njega. Ponovitev mora zveneti tako, da je videti, da si želimo sogovornika bolje razumeti. Pri ponavljanju se lahko odločimo za ponovitev, iz katere bo videti, da smo nekaj odkrili, npr. 'O, seveda, mi je že jasno!', ali pa se odločimo za odgovor s pomislekom, npr. 'Torej želite v bistvu reči...' in podobno. (glej Wetherbe, 2005:60-67)

3.6 MODEL Z VPRAŠANJI

Model z vprašanji je najučinkovitejši. Temelji na posrednem in neposrednem poizvedovanju, ki ga ponavadi uporabljamo izmenično. Poizvedujemo v primerih, ko je odziv sogovornika negativen, mi pa bi se radi dokopali do vsebine, ki bi nam omogočila, da bi bila pot do uspeh večja.

Vprašanj ne smemo postavljati kot zagovornik pri navzkrižnem zaslišanju. Prav tako ne smejo biti zasnovana z grožnjo ali prepirljivostjo. Lahko pa pri poizvedovanju uporabimo proseč pogled, vendar naj bo ta videti, da si iskreno prizadevamo izvedeti zakaj.

Žal pa se nam lahko primeri, da imamo pred seboj sogovornika, s katerim se je skoraj nemogoče sporazumeti. Tako trmasto osebo se moramo naučiti pripeljati v

položaj, v katerem bo sama spoznala, da se obnaša nezrelo in neumno, ne da bi mu morali sami to povedati. To pa ni tako lahko, kot se to morda sliši. Najlaže se tega naučimo tako, da vadimo v parih igranje vlog, v katerih eden od udeležencev igra to nemogočo osebo.

Ni pa nujno, da je oseba, za katero smatramo, da je nedostopna ali oblastna, tudi res taka. Možno je tudi, da smo to osebo prej nehote užalili ali razjezili, morda smo bili pri doseganju svojega cilja preveč goreči in vsiljivi. Pametno je svoje ravnanje videti tudi z očmi našega sogovornika. (glej Wetherbe, 2005:71-77)

4 BESEDNA ALI VERBALNA POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Besedno oz. neverbalno komuniciranje je tisto, kjer za prenos sporočil uporabljamo besede. Delimo ga na:

- govorno komuniciranje,
- pisno komuniciranje, in
- elektronsko komuniciranje.

4.1 GOVORNO KOMUNICIRANJE

Ustno komuniciranje se v poslovnem svetu uporablja najbolj pogosto. Obsega nagovore, razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini ali z njo in neformalne govornice. (glej Možina in drugi, 2004:54)

Njegove prednosti so:

- Hitrost. Vloga sporočevalca in prejemnika sporočila se lahko zelo hitro menja. Vodja lahko v nekaj minutah predloži sodelavcem problem, ti predstavijo rešitev zanj in ga takoj začnejo reševati.
- Celovitost pri sporočanju pomena. Ta se izraža predvsem, kadar se sogovornika fizično srečata, saj je v sporočanje vključeno tudi nebesedno komuniciranje.
- Omogoča presojanje skladnosti. S primerjavo sporočanja pomena se preverja skladnost sporočanja in s tem se poveča tudi prepričljivost sporočila oz. je prejemnik opozorjen na neskladnost.
- Neposredno preverjanje razumljivosti povedanega. Do nesporazumov prihaja predvsem zato, ker posrednik ne razume sporočila v povsem enakem pomenu kot ga želi posredovati sporočevalec. Pri ustni komunikaciji prejemnik sporočila enostavno zastavi vprašanje sporočevalcu glede stvari, ki mu ni bila razumljiva, ta pa mu zadevo obširneje pojasni.
- Zasebnost. Pri ustnem sporočanju je manjša možnost, da pride sporočilo do tistega, ki mu ni namenjeno. (glej Kavčič, 2002:152-153)

Žal pa ima tudi slabosti. Ustno komuniciranje ni dokumentirano in ga je zato težko dokazovati. Je pa tudi manj premišljeno kot na primer pisno. (glej Kavčič, 2002:151)

Slabost govornega komuniciranja se pokaže tudi, kadar si sporočilo podaja več ljudi. Čim več jih sodeluje, večja je verjetnost, da se bo sporočilo, ko doseže prejemnika, razlikovalo od poslanega sporočila. (glej Možina in drugi, 2004:54)

Med pogovarjanjem se je treba držati določenih pravil. Eno takih je, da sogovornika ne smemo med govorjenjem prekinjati, saj ima vsak pravico povedati svoje mnenje. Tako kot pisno, mora imeti tudi ustno komuniciranje svoj uvod, osrednji del in zaključek.

V uvodu vzpostavljamo odnos, opredelimo vlogo govornika (svetovalec, organizator, ...), dajemo informacije o stališčih in osebnosti govornika, itd. Če so pri pogovoru prisotni tudi tujci, ti dobijo čas, da se privadijo na način pogovarjanja.

V osrednjem delu predstavimo razloge za govorni nastop.

V zaključku pa na kratko povzamemo vsebino osrednjega dela ter ponudimo pojasnila tistim, ki imajo morebitna vprašanja. (glej Kavčič, 2002:155-156)

4.2 PISNO KOMUNICIRANJE

Pri pisnem poslovnem komuniciranju se kot nosilci sporočila uporabljajo napisani znaki. To je običajno pisava jezika, ki ga sporočevalec in prejemnik uporabljata za medsebojno komuniciranje. (glej Kavčič, 2002:98)

Pisno komuniciranje ima prednost, kadar za sporočevalca ni pomembna hitrost sporočanja, želi pa dokazovati vsebino svojega sporočila prejemniku.

Prednosti uporabi pisnega komuniciranja v poslovnem svetu so:

- Dokumentarnost sporočila. Ker so pisna sporočila v obliki dokumenta, jih je mogoče shraniti in ponovno najti, če jih potrebujemo.
- Dokazna vrednost sporočila. Ker je pisno sporočilo trajnejše, ga je mogoče vedno znova analizirati, saj ostaja v enaki vsebini ves čas svoje trajnosti. V primeru nesporazuma se ga lahko uporabi kot dokaz nekega dogovora.
- Natančnost sporočanja. Sporočevalec ga bolj kontrolirano sestavlja in poljubno spreminja, preden ga pošlje prejemniku, ta pa ga lahko večkrat prebere ter o vsebini temeljito premisli. Zato pri uporabi pisnega komuniciranja redkeje prihaja do nesporazumov kot pri ustnem sporočanju. (glej Kavčič, 2002:99)

Pomanjkljivosti pisnega komuniciranja:

- Relativna počasnost sporočanja. Pri pisnem sporočanju potrebujemo več časa za sestavo sporočila ter za prenos le-tega do prejemnika. Čeprav se z razvojem tehnologije (elektronska pošta) čas prenosa zmanjšuje, je ustni prenos sporočil še vedno hitrejši.
- Manjša zasebnost sporočanja. Pisna sporočila so dokumenti, ki pa iz različnih razlogov lahko pridejo v roke tudi tistim, katerim niso namenjeni in jih ne bi smeli prebrati.
- Manjša zanesljivost sporočanja. Motnje pri pisnem sporočanju so večje in bolj pogoste, zato je zanesljivost prispetja sporočila do prejemnika manjša, sporočevalec pa jo težje kontrolira. (glej Kavčič, 2002:100)

Pisno komuniciranje je vedno tudi izraz osebne kulture in izobraženosti vodje. Prav po teh značilnostih presojuje poslovni partnerji zmožnost in kvalitete organizacije in njihovih vodij. (glej Kavčič, 2002:98)

Načrtovanje pisnega sporočila obsega štiri temeljne stopnje:

- Opredelitev smotra in ciljev. Poslovno pisno komuniciranje služi ciljem organizacije. To pomeni, da skuša predvsem vplivati na prejemnika, da bi ravnal, deloval in se odločal v skladu s cilji in interesi pošiljatelja, zato mora imeti sporočilo vedno temeljni cilj. Poslovna pisna sporočila brez smotra so nepotrebna, nemalokrat celo škodljiva. Splošni smotri pisnega komuniciranja so lahko informiranje, prepričevanje in sodelovanje. V smotru preverjamo ali kaže sporočilo sestaviti in poslati.

- **Opredelitev prejemnikov (bralcev) sporočila.** Ključna vprašanja o prejemnikih poslovnega pisnega sporočila so predvsem: kdo so in kakšni so. Upoštevati je potrebno tudi, koliko prejemniki o zadevi že vedo in kakšne odnose imamo z njimi.
Prejemniki (bralci) poslovnega pisnega sporočila so primarni in sekundarni. Prvi so neposredni prejemniki poslovnega sporočila, vendar pa moramo vedno upoštevati, da bodo le-ti dali sporočilo v branje tudi drugim (sekundarnim) bralcem, zato je treba sporočilo oblikovati tako, da zajemajo interese vseh morebitnih bralcev.
Najpomembneje pa je, da s sporočilom pokažemo bralcem, da je pomembno osebno zanje ter da se jim obetajo koristi pri ravnanju v skladu s sporočilom.
- **Določitev vsebine sporočila.** Vsebina poslovnega sporočila ne sme biti preobsežna. Zajema naj največ pet predlogov, toliko si jih povprečen bralec lahko zapomni, ostale pozabi ali prezre.
Za učinkovitost in uspešnost poslovnega pisnega komuniciranja je nadvse pomembno tudi opredeliti osnovno temo, tako za sporočila, ki informirajo, kot za sporočila, ki naj prepričujejo ali navajajo na sodelovanje.
- **Izbira oblike sporočila.** Temeljne oblike poslovnih pisnih sporočil so pisma, opomniki (memo, memorandum) in poročila ter predlogi (načrti, projekti). Poročila in predlogi so dolga sporočila in bolj formalizirana kot pisma ter jasno členjena. Obliko pisnega sporočila izberemo glede na vsebino in odnos s prejemniki (bralci).

4.3 ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

»Elektronsko komuniciranje imenujemo vse vrste komuniciranja, ki uporablja električno podprto tehnologijo.« (Kavčič, 2002:319)

Od časov uvedbe telefona se je način komuniciranja med ljudmi stalno spreminjal in razvijal. V današnjem času je elektronska pošta najbolj priljubljen novi način za pošiljanje sporočil tako v poslovnem svetu kot tudi izven njega.

S hitrim napredkom tehnologije se pojavljajo novi izdelki, bogastvo informacij, ki so dosegljive preko elektronskih komunikacijskih linij, pa se naglo povečuje. (glej Možina in drugi, 2004:135)

Predvsem v poslovnem svetu je hitra izmenjava informacij zelo pomembna. Podjetja s pomočjo elektronskih komunikacijskih linij lahko dosežejo in izkoristijo neprimerno več informacij kot preko običajnih medijev ter jih na različne načine uporabijo ali shranijo.

Storitve elektronskega načina komuniciranja segajo od elektronske pošte do brezžičnih komunikacij. Z njimi prenašamo podatke in informacije iz besedilnih sporočil, videoposnetkov in avdio signalov.

Za prenos analognih informacij potrebujemo telefon, telefaks, radijski in televizijski sprejemnik ter poštarja, medtem ko pri digitalnem prenosu informacij potrebujemo le en sprejemnik in en oddajnik za prenos vseh oblik informacij. (glej Možina in drugi, 2004:136)

4.4 ELEKTRONSKA POŠTA

Elektronska pošta ali e-pošta je pomembna za dobro organizacijo dela. Učinkovito dopolnjuje in tudi presega dosedanje načine komuniciranja, predvsem v tem, da sporočilo med uporabniki, ki pri komunikaciji uporabljajo računalnik in komunikacijske medije (računalniška omrežja, telefonski vod, ...), potuje neposredno iz računalnika pošiljatelja v računalnik prejemnika. Tako sporočilo je možno obdelati, ga opremiti s slikami, tabelami in podobno ter ga poslati nazaj k pošiljatelju ali pa nekemu drugemu prejemniku oz. več prejemnikom hkrati. (glej Možina in drugi, 2004:137)

Elektronska pošta ima celo vrsto prednosti in seveda tudi nekaj pomanjkljivosti.

Prednosti elektronske pošte:

- Je neprimerno hitrejša in enostavnejša od klasične pošte, sporočilo pa je dostavljeno neposredno do uporabnika.
- Je zanesljiv način komunikacije.
- Pošiljatelju in prejemniku je na voljo ves čas, če le imata vključen računalnik.
- Enostavno jo je preusmerjati.
- Omogoča pošiljanje sporočila na več naslovov hkrati. (glej Možina in drugi, 2004:138)

Slabosti e-pošte:

- Odvisnost od tehnologije.
- Odsotnost nekaterih sporočil. Ker je sredstvo pisnega sporočanja, nima nebesednih sporočil (ton glasu, kretnje, mimika obraza, ...), zaradi česar se sporočila dojamejo manj pristno kot pri pogovoru.
- Slaba zaščita zasebnosti sporočil. Ker e-pošta poteka prek interneta, vedno obstaja možnost, da jo prebere nekdo, ki mu ni namenjena. Zato za zaščito uporabljamo gesla ter se na ta način poskušamo zaščititi pred tujim dostopom. (glej Možina in drugi, 2004:139)

5 NEBESEDNA ALI NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

To so naši gibi, pogledi, mimika, način hoje, sedenja, drža, ..., in vse to do neke mere odraža naša razmišljanja in čustva.

Tisočletja je bil to edini način komuniciranja med ljudmi, vse dokler človek ni s svojim intelektom ustvaril govorjenja. Današnja tehnologija nam omogoča na stotine različnih možnosti in posrednikov komuniciranja, vendar nebesedna in neposredna komunikacija ne moreta nikoli izumreti, vse dokler hodimo, sedimo oz. se premikamo. Govorica telesa nam je preprosto dana. Prinesemo jo s seboj na svet in jo takoj pričnemo uporabljati ter se z njo zavestno in nezavestno sporazumevamo do konca življenja. (glej Kneževič, 2001:24-26).

Govorica telesa potrjuje izgovorjeno besedo, seveda le, če je resnični odraz čustev, zato se ni smiselno skrivati za masko ali nekoga posnemati, kajti poslušalci to kaj hitro opazijo. Govorica telesa mora prav tako kot jezik prihajati iz govorca samega in le v tem primeru je lahko prepričljiva.

5.1 GOVORICA TELESA

Govorica telesa zajema mimiko, gestiko in proksemiko.

Mimika so izrazi na obrazu, preko katerih izražamo svoja čustva in stališča. Nekateri izrazi so zavedni in jih lahko kontroliramo, drugi niso, zato jih ne moremo kontrolirati. Gestika so gibi rok, nog, dlani, prstov, ramen in glave.

Proksemika vključuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. (Ucmann in Draginc, 2001:4)

Ljudje komuniciramo na različnih razdaljah, ki so značilne za vsebino in za družbeni okvir komuniciranja.

Razdalja	Medosebni prostor	Značilnosti
0 – 0,5 m	Intimni prostor	<ul style="list-style-type: none"> Lahko se dotikamo, zaznavamo vonj in telesno temperaturo. Rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v intimnih odnosih.
0 – 1,2 m	Osebni prostor	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Lahko se vidimo in slišimo, dotikanje ni možno. V tem prostoru komuniciramo praviloma z manj znanimi ljudmi.
4 m in več	Javni prostor	<ul style="list-style-type: none"> Komuniciranje je praviloma bolj neosebno. V tem prostoru komuniciramo praviloma z neznanimi ljudmi.

Tabela 2: Vrste medosebnega prostora (Vir: Ucmann in Draginc, 2001:14)

5.2 PRVI VTIS

Prvi del srečanja ni verbalni pozdrav, npr. naš '*Dober dan*', '*Dobro jutro*' in podobno, temveč je tisto, kar se zgodi med osebami ob vsakem srečanju že pred zvočnim pozdravom. To je trenutek, ko se z ljudmi, ki jih srečamo, ujamemo z očmi. Še preden smo sposobni spregovoriti, pa naj bo to samo nekaj besed v pozdrav, je naš obraz s svojo govorico, z mimiko že spregovoril.

Naše telo, naša čustva in naša zavest vedno delujejo kot celota. Spremembe v drži in gibih našega telesa ter spremembe mimike so odvisne od tega, kaj mislimo in čutimo, so odmev na naša razmišljanja in počutja in seveda tudi obratno.

Ravno prvi stik z drugimi je večinoma odločilen tudi za vtis, kakršnega si ljudje ustvarijo o nas in je odločilen tudi za naše skupne poznejše odnose. (glej Knežević, 2001:16-17)

5.3 OČI

Oči so glavni organ dojemanja in sprejemanja. Ko vzpostavimo stik z očmi in zadržimo pogled, želimo drugim posredovati naše misli in sporočila.

Ko govorimo o stiku z očmi, naj bi se zavedali, da so prav oči tiste, ki drugim povedo največ o nas samih. Prav tako v očeh drugih lahko preberemo, kdo in kakšni smo. V očeh se zrcalijo naša čustva (strah, začudenje, strah, veselje, ...), naša samozavest ali nesamozavest, iskrenost ali zlaganost.

Govorjenja z očmi se nam ni treba učiti, to imamo prirojeno. Vse, kar moramo storiti, je, da jim preprosto pustimo spregovoriti in občutkov ne skrivamo za masko.

Pravimo, da so najbolj zanesljive prav tiste informacije, ki jih nismo sposobni nadzorovati. (glej Knežević, 2001:27-28)

»Z zaznavanjem sprememb oženja ali razširjanja zenic lahko mnogo bolje spoznavamo odzive, resnične odgovore ljudi, če pa s tem povezujemo še položaj obrvi in ust, nam bo to izražanje še bolj jasno in zgovorno.

Razširjene zenice izražajo:

- *pomanjkanje svetlobe,*
- *sproščenost,*
- *dobro počutje,*
- *iskrenost,*
- *odkritosrčnost,*
- *resnost,*
- *spolni interes,*
- *uživanje alkohola,*
- *jemanje nekaterih drog.*

Zožene zenice:

- *koncentracija,*
- *močna, intenzivna svetloba,*
- *utrujenost,*
- *žalost, potrnost,*
- *nezaupanje,*
- *nejevera,*

- *sovražnost,*
- *odpor,*
- *stres,*
- *posledica neprespanosti,*
- *posledica prekomernega uživanja alkohola,*
- *posledica jemanja nekaterih zdravil ali nekaterih drog,*
- *napetost.*

Pri laži pa se zenice zelo hitro, 'krčevito', kot v nekakšnem prelomu razširijo.» (Kneževič, 2001:28-30)

5.4 NASMEH

Nasmeh nas nič ne stane, pa vendar čudežno deluje. Obogati tistega, komur je namenjen in ne osiromaši tistega, ki ga poklanja, zablesti kot sončni žarek, a spomin nanj lahko ostane za vedno.

Primer:

Ko sem potovala po Avstraliji, sem se nekaj dni ustavila v majhnem kraju na jugozahodu dežele. Nastanila sem se v mladinskem domu, katerega vodja John je na prvi pogled deloval nekako nasilno. V isti sobi je prenočila tudi Angležinja Jane, ki mi je zaupala, da je imela enake občutke glede Johna, kot sem jih dobila sama, zato sva se ga obe na široko izogibali.

Neko popoldne, ko sem se vračala v sobo, sem med potjo srečala Johna. Pozdravila sem ga in se mu nasmehnila. Hotela sem hitro mimo, vendar me je ustavil in mi rekel: "Kako imaš ti čudovit nasmeh!"

Občutki o njem so se v trenutku spremenili. Naenkrat je stal pred mano prijeten mladenič, z velikim nasmehom in prijetno klepetal z menoj ter mi delil nasvete, kaj vse je vredno ogleda v njegovem kraju. Počutila sem se sproščeno, srečno in predvsem zelo dobrodošlo.

Nasmeh je v neposredni komunikaciji izredno močan simbol dobronamernosti in dobrohotnosti, odprtosti in želje po sprejemanju in zbliževanju. Je znak prijaznosti in vljudnosti ter vedno izraz naših čustev in našega odnosa do drugih ljudi. (glej Kneževič, 2001:51-56)

Poslovodja si bo s prijaznostjo in vljudnostjo ter nasmehom zagotovo pridobil naklonjenost svojih sodelavcev. Ni potrebno, da je hladen in zaprt do svojih podrejenih, da bi si zagotovil avtoriteto in njihovo spoštovanje. Taki ljudje imajo sloves nepopustljivosti in ostrine in njihov nasmeh je brez prave vrednosti.

5.5 IZRAZ NA OBRAZU

Moj obraz – to sem jaz.

Izrazi, ki jih izražamo in ustvarjamo na svojem obrazu, govorijo o naši samozavesti, duhovnosti, sproščenosti, o stvareh, ki si jih včasih niti sami sebi ne upamo priznati, čeprav so del nas. Ne glede na vsebino izgovorjenih besed, naj bodo to laž ali ne, bo naš obraz s svojimi neizprosnimi očmi za vedno govoril pravo resnico o nas. (glej Kneževič, 2001:60)

In tega se moramo zavedati vsakič, ko si želimo nadeti masko in se predstaviti kot nekdo drug.

5.6 DOTIK

Pomen dotika je v medsebojni komunikaciji velik. Z njim izražamo naklonjenost, simpatijo do nekoga, sočustvovanje, zaščito in prijateljstvo. Z njim nekoga pohvalimo, ga spodbujamo, mu ponudimo pomoč in podobno. Lahko pa se ga dojemata tudi kot negativno, kot agresivnost ali poseganje v našo osebnost.

Dotikamo se največ z rokami, najpogosteje je to nehote.

Najpomembnejši telesni stik v medsebojni komunikaciji je gotovo rokovanje. Iz njega se da razbrati značaj osebe, s katero se rokujemo, o njenem razpoloženju in odnosu do nas.

Stisk roke je potrditev dobrih namenov in znak dobrodošlice, spoštovanja in naklonjenosti (že predjamski človek je v znak miru dvignil roke ob srečanju z drugimi in tako pokazal, da ni oborožen).

Rokujemo se z desno roko. Intenzivnost rokovanja je odvisna od kakovosti odnosov, povezanosti med osebama in podobno. Rokovanje mora biti prijetno in sprejemljivo za druge. Traja naj nekaj sekund (3 – 4 sekunde) in naj bo čvrsto, vendar ne premočno. (glej Kneževič, 2001:138-45)

5.7 DRŽA TELESA

Drža telesa in hoja povesta, koliko se lastnik le-tega ceni ter kako se počuti. Po drži telesa se opazi zdravstveno stanje nekoga in njegova duševna napetost ali sproščenost. Pri tem so najbolj zgovorna ramena, vendar jih moramo 'brati' vedno v povezavi z glavo in vratom. Ti nam dajejo točne podatke o obvladovanju prostora in situacije, v kateri se nahajamo. (glej Kneževič, 2001:175-176)

Poslovodja lahko pri kontaktu z drugimi koristno izkorišča držo svojega telesa. Pokončna drža, vzravnana glava in brada rahlo potisnjena naprej, predvsem pa veder obraz daje vedeti, da imamo pred seboj osebo, ki se zaveda svojih sposobnosti in kvalitet. Taka oseba že na pogled deluje zmagovalec, ki obvlada sebe in situacijo. Tak poslovodja kaže zanimanje ne le zase, temveč tudi za druge. Kadar govori, je njegovo govorjenje ritmično in melodično, glas je jasen in odločen, njegove gibe pa oblikuje pozitivna energija.

5.8 KARIZMA

Beseda karizma izhaja iz grške besede *kharis*, ki pomeni naklonjenost, milost. Grki so verovali, da je karizma dar bogov, ki daje nekaterim sposobnost, da navdihujejo svoje privržence z vdanostjo in entuziazmom.

Danes vemo, da to ni darilo boga, temveč da se moramo karizme naučiti, ter da je potrebno v to vložiti ogromno dela in truda. (glej Kneževič, 2001:179)

»Karizmatični vodja ima svoj slog vodenja:

- vodi brez prisile,
- ni tiran,
- je pravičen,

- *ima jasno vizijo in cilje,*
- *s svojim samozavedanjem in globoko vero v svoje ideje prepriča tudi druge,*
- *se zaveda svojih zmožnosti,*
- *deluje na posameznike in na množice ter z njimi vzpostavlja nevidne vezi,*
- *ima pozitivno energijo, ki se je zaveda,*
- *razmišlja pozitivno,*
- *ima lestvico vrednot,*
- *je izjemno komunikativen,*
- *zna prisluhni,*
- *zna motivirati,*
- *navdihuje druge,*
- *se vedno zaveda, da je s svojimi karakternimi lastnostmi in svojim vedenjem vzornik drugim,*
- *se jasno zaveda misije delovne organizacije, tima,*
- *je ambiciozen,*
- *spoštuje in upošteva druge,*
- *je lojalen,*
- *je obziren,*
- *se zaveda pomena duhovnosti, tudi svoje,*
- *verjame, ima vero,*
- *ima srčno kulturo,*
- *njegov zunanji videz odlikava njegovo 'urejeno' notranjost.« (Kneževič, 2001:181)*

Vsak poslovodja bi moral biti bolj ali manj karizmatična oseba.

5.9 ZUNANJI VIDEZ

K zunanjemu videzu sodijo predvsem obleka, čistoča, nakit in vonj.

Namen obleke ni le zaščita pred različnimi vremenskimi razmerami, temveč poudarja naš zunanji videz, ki je še kako zgovoren. Okolici pripoveduje o nas, o usklajenosti oz. neusklajenosti naše zunanosti z našo notranjostjo.

V poslovnem življenju pa se od nas pričakuje, da bomo upoštevali pisana in nepisana pravila, ki določajo poslovni videz in se ravnali v skladu z njimi. Zunanja podoba vpliva na uspešnost posameznika, skupin, delovnih organizacij in celotne družbe. Ob poslovnih druženjih je naše oblačenje viden znak našega odnosa do naših sogovornikov, je odraz našega delovnega mesta in položaja. (glej Kneževič, 2001: 183-185)

Pri obleki sta pomembna dva dejavnika: elegantnost (lepe, skladne obleke in barve) in urejenost, negovanost. Ker obojega pod pritiskom poslovnega življenja ni mogoče doseči v največji meri, naj prva skrb vselej velja negovanosti in šele zatem (zadržani) elegantnosti. Negovana pričeska, urejeni nohti in zobje, brezhibna čistoča, duh po svežem so okvir, brez katerega so težave v poslovnem komuniciranju neizbežne. (glej Možina in drugi, 2004:60-61)

Predvsem pa velja pravilo: počuti se najbolje, ne samo v svojem telesu, ampak tudi v svoji obleki. (glej Lerche, 1996:94).

5.10 GOVORICA TELESA PRI JAVNEM NASTOPANJU

Na vsak svoj nastop se moramo dobro pripraviti. To ne pomeni le, da skrbno pretehtamo o čem bomo govorili, ampak se moramo zavedati, da še preden spregovorimo prvo besedo, že oddajamo vidne signale skozi govorico svojega telesa (obrazna mimika, pogled, gibi telesa, kretnje rok, drža telesa, molk, oblačenje, ličenje, nakit, ...).

Raziskave so pokazale, da ljudje največ komunicirajo na fiziološki način (ramenska drža, pogled, hitrost dihanja, ...) – 55 odstotkov. Sledita mu način po barvi in višini glasu (38 odstotkov) in besedni način (7 odstotkov).

Ta podatek pove, da je med govorom ali predavanjem govorica telesa važnejša od vsebine govora, zato se je nanjo treba pripraviti vsaj tako dobro kot na vsebino govora.

Ko stopimo pred občinstvo, se moramo veseliti govora, ki je pred nami. Če smo živčni, si lahko pomagamo tako, da pomislimo na kaj lepega in si vlivamo pogum z avtosugestivnimi stavki.

»Nikar ne poskušaj doseči takšnih učinkov, ki niso v tvoji naravi!«, je že pred davnimi časi izjavil Kurt Tucholsky in ta preprosta resnica drži še danes.

Naša drža pove občinstvu, ali se dobro počutimo ali ne. Izraz na obrazu in stik s pogledom zgovorno povesta, ali se v resnici veselimo svojega govora in svojih poslušalcev. (glej Lerche, 1996:86-87)

5.11 PRVI STIK S POSLUŠALCI

Če stopimo v prostor z mrkim obrazom, če svojemu občinstvu ne privoščimo niti pogleda, bo občinstvo to razločno občutilo. Zato je pomembno, da že takoj v začetku s pomočjo svoje govorice telesa vzpostavimo dober stik s svojimi poslušalkami in poslušalci.

Ljudje, ki znajo na okolico napraviti močan vtis, so privlačnejši, učinkujejo bolj simpatično in si lažje pridobijo prijatelje. Močan izraz pritegne občinstvo, povečuje odziv in s tem govorniku daje več samozavesti pri njegovem nastopu. (glej Lerche, 1996:85)

5.12 VZPOSTAVLJANJE STIKA S POGLEDOM

Ko govorimo o stiku z očmi, naj bi se zavedali, da so prav oči tiste, ki drugim največ povedo o nas samih.

Če želimo, da nam bodo ljudje prisluhnili, poiščimo z njimi stik s pogledom. Občutili bodo pogled in se zahvalili s pozornostjo.

Kako torej vzpostaviti stik s pogledom?

Najbolje je, če s pogledom potujemo od desne proti levi in nazaj. Najprej si ogledamo tiste ljudi, ki kažejo največ zanimanja, toda ne ustavljamo se predolgo pri posamezniku. Preprosto se s pogledom sprehajamo po poslušalcih vse do tistih, ki sedijo v zadnji vrsti. Nikakor pa ne gledamo čez ljudi, še manj v strop in ne izmikamo pogleda. To kaže na pomanjkanje samozavesti in mnogi se ob tem sprašujejo, kaj imamo za bregom. (glej Lerche, 1996:88)

5.13 GOVORICA ROK

Roke so predhodnica naših misli in naj bi spremljale naš govor.

Roki naj bosta čimbolj sproščeni, ne stiskamo ju preveč k telesu in ne skrivamo za hrbtom. Prav tako ju ne držimo prekrizanih pred telesom, kot pri nogometaših pred prostim strelom. Čeprav je ta drža precej razširjena, ne učinkuje najbolj samozavestno. Če res ne vemo, kam z rokama, ju narahlo upognemo v višini pasu, ne držimo pa jih krčevito v tem položaju. Raje ju uporabimo za primerne geste.

Z gibi rok se da odlično poudarjati naše stavke. Na ta način se lahko sprošča nakopičena napetost in zadosti se naravni potrebi po gibanju. Vsak gib namreč znižuje količino adrenalina, ki se je nakopičil.

Pri javnih nastopih se je dobro izogibati naslednjim kretnjam:

- kazanju s prstom na druge,
- praskanju po glavi,
- držanju rok pred usti,
- naslanjanju na pult ali mizo.

Raziskave so pokazale, da je pri skupini testnih oseb, ki so na veliko gestikulirale, kar za 15 odstotkov bogatejši besedni zaklad kot pri predstavnikih vzporedne skupine, ki je shajala brez sleherne gestikulacije.

Seveda je pri gestikuliranju pomembno ostati zvest samemu sebi. Gestikulacija mora priti iz naše notranjosti. (glej Lerche, 1996:92-93)

5.14 PRAVILNA DRŽA

Celotno telo s svojo hojo, predvsem pa s svojo držo, pripoveduje o 'lastniku' tega telesa, o njegovem videnju in občutenju sebe, o samoocenjevanju, o njegovem počutju in razpoloženju. Po drži lahko spoznamo zdravstveno in energetske stanje osebe, telesno in duševno napetost ali sproščenost nekoga.

Zato na oder stopimo pokončno in ne povešamo ramen in glave. Idealna drža glave je takšna, da je brada približno v višini ramen. Previsoko dvignjena glava pomeni vzvišenost in domišljavost, kar negativno vpliva na občinstvo. Roke imamo sproščeno ob telesu in dihamo globoko in enakomerno. Na ta način pridobimo tudi notranjo pokončnost.

Na odru stojimo z obema nogama trdno na tleh, kar posreduje občutek trdnosti in samostojnosti. (glej Lerche, 1996:90-91)

6 MOTNJE PRI KOMUNICIRANJU IN NJIHOVO OBVLADOVANJE

Motnje v komunikaciji zmanjšujejo njeno urejenost in razumljivost.

Nastajajo zaradi (glej tabela 3):

- nesporazumov pri kodiranju in dekodiranju informacij (npr.: jezik, kultura udeležencev),
- težav pri prenosu sporočil (šum komunikacijskega kanala), ter
- odnosov med pošiljatelji in prejemniki (npr.: tujci, empatija).

(glej Možina in drugi,2004:75)

IZVOR MOTENJ	VZROKI MOTENJ	OMEJEVANJE MOTENJ
Pošiljatelj	<ul style="list-style-type: none"> • Čustva. • Predsodki. • Stališča. • Stereotipi. • Odnos do prejemnika. • Sposobnost razumeti sporočilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedeti, kaj želi sporočiti. • Prilagoditi sporočilo prejemniku. • Pridobivanje povratnih informacij. • Učenje veščin komuniciranja.
Prejemnik	<ul style="list-style-type: none"> • Čustva. • Predsodki. • Stališča. • Stereotipi. • Odnos do pošiljatelja. • Sposobnost razumeti sporočilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Upoštevati, kdo sporočilo pošilja. • Iskanje dodatnih informacij. • Uporabljati več zaznavnih načinov. • Učenje veščin komuniciranja.
Koda	<ul style="list-style-type: none"> • Neustrezno kodirano ali dekodirano sporočilo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uporabiti kodo, ki jo razumeta oba.
Sporočilo	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasno. • Nerazumljivo. • Dolgovezno. • Npopolno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jasno. • Razumljivo. • Jedrnato. • Popolno.
Komunikacijski kanal	<ul style="list-style-type: none"> • Prekinjen. • Motnje iz okolja. • Več posrednikov med pošiljateljem in prejemnikom. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uporaba več komunikacijskih kanalov. • Izbor ustreznega komunikacijskega kanala. • Ponavljanje sporočila.

Tabela 3: Vzroki za nastajanje motenj in načini omejevanja le-teh (Vir: Ucmann in Draginc, 2001:4)

Obvladovanje motenj ni enostavno, je bistvenega pomena za uspešno komuniciranje. Žal se jim ni mogoče izogniti v celoti, lahko pa jih omejimo na več načinov:

- Najpomembnejši način omejevanja motenj v komunikaciji je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom.
- Obilnost sporočanja pomeni, da pošiljatelj večkrat ponovi sporočilo. Prejemnik vrne del informacije pošiljatelju ter mu s tem potrdi, da je sporočilo pravilno sprejel.
- Z omejevanjem števila in obsega sporočil. Pošiljatelj in prejemnik odbirata sporočila ter oddata oziroma sprejmeta le tista, ki se jima zdijo pomembna.
- S skladnim komuniciranjem (vsebina - besede se sklada z vedenjem – odnosom) se krepí zaupanje med udeleženci. Sporočila udeleženci sprejemajo bolj voljno, hitreje jih vzamejo za svoja ter jih tudi uspešneje pomnijo.
- Pozorno poslušanje bistveno pripomore k uspešni izmenjavi sporočil.

(glej Možina in drugi, 2004:76-78)

Pravijo, da ima človek dve ušesi in en jezik zato, ker naj bi dvakrat toliko poslušal kot govoril. Če smo pozorni nase, bomo ugotovili, da večino časa porabimo za razmišljanje, kaj bomo rekli potem, ko pridemo do besede in ne na sporočilo sogovornika. Poslušati pomeni veliko več kot samo slišati sogovornika. Kadar aktivno poslušamo, to pomeni, da poslušamo tudi z razumom, s čustvi, z očmi in ostalimi čutili.

Nasveti za praktično rabo in večjo uspešnost v dvosmernem komuniciranju:

Vrste poslušanja	Praktična uporaba
1. Vživljanje v sogovornika pomeni presojo sogovornika in pridobivanje informacij z njegovo podporo.	Poskusimo si zamisliti sebe v vlogi druge osebe in razumeti, kaj ta oseba misli. Bodimo pozorni na njeno čustveno stanje. Pazljivo poslušajmo, sami govorimo malo, uporabljajmo prikimavanje in opogumljajoče besede.
2. Analiziranje pomeni iskanje konkretnih podatkov in ločevanje dejstev od čustev.	Za odkrivanje dejstev, ki tičijo za sogovornikovimi izjavami, uporabljamo analitična vprašanja tako, da lahko iz odgovorov razberemo vodilno misel. Podatke uporabimo pri naslednjem nizu vprašanj.
3. Sintetiziranje pomeni aktivno vodenje izmenjav v smeti proti cilju.	Če želimo doseči v komuniciranju zelen rezultat, se vedimo tako, da se bodo lahko drugi na naše besede odzvali s svojimi zamislimi. Pripombe drugih poslušajmo in se na njih pozitivno odzivajmo v smeri tega, kar je treba narediti.

Tabela 4: Načini poslušanja (Vir: Možina in drugi, 2004:79)

Aktivno poslušanje je edini način poslušanja, ki bi se ga moral posluževati vsak poslovodja, saj se le tako lahko postavi v položaj sogovornika in gleda na stvari tako kot jih gleda sogovornik ter pridobi potrebne informacije ter uspešno in učinkovito komunicira.

7 NOVI NAČINI KOMUNICIRANJA

Richard Greene pravi: »Umetnost komuniciranja je ključ do uspeha v politiki, poslovnem svetu, izobraževanju, družini in dvorjenju. Učenje novega načina komuniciranja je pomembno. Morda je ključ našega obstoja.« (Greene, 1991:2)

Delo uspešnega in odgovornega vodje je zahtevno. S pravilno komunikacijo do zaposlenih si to delo lahko bistveno olajša, z nepravilno pa močno oteži. Pri vsakem vodji je pomembno, da je iskren in pristen. Takemu vodji zaposleni zaupajo in ga spoštujejo. (glej Greene, 1991:2)

7.1 RAZUMEVANJE LJUDI

Pri komuniciranju je pomembno spremljati verbalno in neverbalno komunikacijo. To pomeni, da je potrebno poslušati z očmi, ušesi in čustvi. Skratka, potrebno je zaznavati celotno telesno govorico. Na ta način se več naučimo, zaradi tega sklepamo boljše posle in smo vsestransko učinkovitejši.

Univerza v Pennsylvaniji je 1970. leta ugotovila, da ljudje komunicirajo skozi tri različne in neodvisne načine. To so:

- besede,
- višina in barva glasu,
- fiziologija.

Najhitreje in najbolje razumemo sogovornika, če zavestno spremljamo vse tri načine komuniciranja in ne samo, na primer, besednega. (glej Greene, 1991:8)

7.2 IZOGIBANJE NESPORAZUMOM

Na vseh področjih našega življenja velikokrat prihaja do nesporazumov. Nemalokrat do njih prihaja zgolj zato, ker si vsak po svoje tolmači pomen besed.

Vodja, ki uporablja nov način komunikacije, ne bo vztrajal le pri svoji razlagi besed in pri tem pričakoval, da bodo vsi vedeli, kaj je s tem mislil. Zavedal se bo, da se pomen njegovih besed izraža v odgovoru sogovornika. Ne bo domneval, da njegove besede pomenijo nekomu isto kot njemu, temveč da v drugih vzbujajo drugačne predstave in pomene od njegovih.

Različne vaje so pokazale, da niti dva človeka nimata enakega pojmovanja besed. Razumevanje besed nekega posameznika se navezuje na način, po katerem so te besede vstopale v njegovo življenje. Ali je imel pri tem pozitivne ali negativne izkušnje.

Zato komunikacija, ki temelji zgolj na besedah, nemalokrat vodi v nesporazume. Če pri odgovoru drugega človeka spremljamo tudi njegovo telesno govorico ter višino in barvo glasu, je verjetnost, da pride do nesporazuma neprimerno manjša oz. je komunikacija gotovo uspešnejša in učinkovitejša. (glej Greene, 1991:11)

7.3 USPEŠNOST PRI MOTIVIRANJU ZAPOSLENIH

Uspešen vodja bo vedel, kako zaposlene motivirati. Znal se bo spustiti na njihov nivo in odkriti njihove potrebe, želje in občutke. Vsakemu posamezniku posebej bo

znal postavil vprašanja: kdo je, katere stvari so mu pomembne ter prislunhiti njegovemu odgovoru. Te informacije mu pomagajo, da spozna vrednote vsakega zaposlenega in jih na pošten način poveže z njegovim delom.

Ne obstaja enotna motivacija, ki bi imela enak učinek na vsakega človeka. Nekoga motivira denarna nagrada, drugega pohvala, spet tretjega morda povabilo na večerjo na dom ali v restavracijo.

Z odkrivanjem pravih vrednot, ki zaposlenega motivirajo, pomagamo le-temu, da bo delal po svojih zmožnostih.

Prav tako je zelo pomembno, da pri zaposlenem odkrijemo, katero delo ga izpolnjuje, kje se počuti močnega in kaj ga veseli. V največji možni meri mu je potrebno na tak način prirediti delo. To bo vzpodbudilo v zaposlenem željo po 100-odstotnem opravljanju dela. (glej Greene, 1991:23)

7.4 OBVLADOVANJE NESPORAZUMOV

Kdor dela, greši. V vsakem podjetju ali organizaciji vedno prihaja do napak, ki jih povzročijo zaposleni na različnih nivojih.

Kako se izogniti tem napakam oz. kako zaposlene pripraviti, da ne bi delali napak oz. bi bilo teh napak čim manj, pa je v veliki meri odvisno od vodje.

V primeru, ko se izkaže, da je bila storjena napaka s strani nekega zaposlenega, je naloga vodje, da ga opozori na to. Od vodje pa je prav tako odvisno, kakšen način bo pri tem uporabil.

Zaposlenemu lahko na direkten način pove, da je storil to in to napako. Seveda se lahko pričakuje, da se bo zaposleni branil, da tisto pa že ni njegova krivda. Ta prepir bi postal glavni problem, namesto da bi se reševal problem napake.

Če pa se vodja želi izogniti konfliktu ali užaljenosti in zamere s strani delavca, kar bi lahko privedlo do slabšega odnosa in lahko tudi do še slabše storilnosti, potem ne bi bilo pametno, če bi začel 'grešnika' obtoževati za storjeno napako. Pravilneje bi bilo, če bi uporabil neizpodbitne in neobtožujoče izjave kot so 'Opazil sem...', 'Zdi se mi...', 'Čutim, da...'.(glej Greene, 1991:32)

Na ta način se opozori na napako, pa vendar se pri tem izogne konfliktu, saj se 'grešniku' ni potrebno braniti, ker tudi ni napaden.

Prav tako so tudi vodje ljudje, ki grešijo. Morda je zanje še težje pred zaposlenimi priznati svoje napake. Vendar je pametno, da to dejansko storijo. Boljša je mala zadrega, kot da se zgodi, da za njihovimi hrbti zaposleni pričnejo z opravljanjem in kazanjem na storjene napake, češ: naše napake vidi, sam pa ni nič boljši.

Značilna človekova lastnost je, da smo vedno naklonjeni tistim, ki so ranljivi, pošteni in iskreni.

S priznanjem napake se pridobijo pri sodelavcih naklonjenost in spoštovanje. (glej Greene, 1991:36)

7.5 STRES

Delo vodje je lahko bolj ali manj stresno. Vsekakor je to v veliki meri odvisno od vodje samega oz. od načina, ki ga uporablja za obvladovanje in odpravljanje stresa.

Kadar pride do čustveno nabite situacije, je potrebno izvesti prvi korak. To je: vzeti si odmor. Treba je prenehati s pogovorom in ga preložiti za toliko časa, da se spet

obvladamo. Na primer: sogovornika se pusti čakati nekaj trenutkov na telefonski liniji. Vsaj toliko časa, da nekajkrat globoko vdihnemo. Z opravičilom zapustimo sestanek, si gremo na hitro osvežit obraz ...

Pomembno je, da vedno prenehamo, ko se ne obvladamo več. Vzorci za neobvladovanje neke situacije mnogokrat izvirajo že iz našega otroštva. Poskusimo odkriti take vzroke za nagnjenja kot so: jeza, užaljenost, odpor...

Drugi korak pomeni soočanje s temi vzorci, ki jih je treba odstraniti ali spremeniti. Na ta način preprečimo, da bi drugi manipulirali z nami in nas spravljali v položaj, ko se ne obvladamo.

Tretji korak pa nam nalaga, da storimo nekaj zase. To je lahko ukvarjanje s športom (lahko so to le sprehodi v naravo, lahkoten tek, aerobika...) ali pa si vzamete čas za masažo, vročo kopel, morda kratek dopust. Pomembno je, da vas ta stvar sprošča in čisti stresne ventile, po drugi strani pa krepi telo in duha. (glej Greene, 1991:41-43)

8 VLOGA BONTONA V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

8.1 VODJA IN OLIKANO VEDENJE

Olika je komuniciranje, in sicer je to vedenje, ki je pogodu drugim. To pomeni, da ni v nasprotju z vrednotami, interesi in navadami drugih.

Kadar se prilagajamo ljudem, moramo paziti, da se ne ujamemo v past. Prilagajanje ni enako kot podrejanje. To pomeni, da se prilagajamo do mere, ko še vedno ohranjamo svojo pristnost. Ponarejenost ni poštena. Drugi jo hitro začitijo in na ta način se gotovo ne pridobiva na spoštovanju.

Ostati je treba pokončen in neodvisen, pa vendar ne težaven. Take ljudi se ceni. Sodelavce, zlasti tiste, ki jih vodimo in odgovarjamo za njihovo delo, obravnavamo vljudno.

Cilja olikanega vedenja sta zaupanje in naklonjenost. Oboje pa terja tudi značaj in pokončnost.

Moč in vljudnost ter uspešnost sta sestri; robotost je največkrat odraz nemoči. (Glej Tavčar, 1997: 11 - 12)

8.2 POMEN LEPEGA VEDENJA

Pravila olikanega vedenja so zapisana v mnogih knjigah, ki so nam lahko v veliko pomoč. Nekaterim pa je dovolj dober nos – občutek ali navdih, da bodo v določenih situacijah vedno zadeli pravi način vedenja.

Če smo nevljudni ter si nakoplujemo zamero, običajno pravimo, da nas niso pravilno razumeli ali da v resnici ni tako kot je bilo videti ali slišati. Dejansko smo za to zamero krivi sami.

Lepo vedenje je vsekakor učinkovito sporočanje. To pa niso samo besede, temveč tudi naše telo (drža, kretnje, mimika) in nenazadnje tudi prostor, čas, vonjave...

Isti razgovor, ki ga s pomembnim obiskovalcem opravimo med vrati, ima gotovo drugačno težo, če poteka nemoteno v pisarni ali sejni sobi. Tudi neurejenost daje sporočilo.

Vsako vedenje v poslovnem življenju je sporočilo za ljudi, ki nas obdajajo. (Glej Tavčar, 1997:14-15)

8.3 SKLADNOST VEDENJA IN PRIČAKOVANJ

Vsake oči imajo svojega malarja, pravi ljudski rek. Kar je za nekoga lepo, je lahko za nekoga drugega skrajno grdo.

Pri skladnosti gre za presojanje ali se naše besede skladajo z našimi dejanji. Zagotovo ni lepo, če smo do nekoga priliznjeni, za njegovim hrbtom pa načrtujemo nečedna dejanja.

Paziti je treba, da se ne spuščamo v preveč osebne in intimne zadeve. Spoštovati kaže odnose, npr. s starejšimi, bolj izkušenimi in spoštovanimi, z ljudmi na višjem ali nižjem položaju...

Kaj je skladno in kaj ni je treba razbrati s pozornim opazovanjem in vživljanjem v druge ljudi. Svoje početje je dobro slišati in videti z ušesi in očmi drugih. Na ta način zaznamo, kaj je zanje normalno, lepo in prav. (Glej Tavčar, 1997:15)

8.4 PAMETNA TEMELJNA PRAVILA

8.4.1 UPORABA IMEN IN NAZIVOV

Pravično razvrščanje: to pravilo pove, kdo ima pred kom prednost, kdo koga pozdravlja, kdo se komu predstavlja, ipd. Kadar smo v dvomu, je najbolje, če vprašamo. Tako se izognemo morebitnim zadregam.

Imena in nazivi: ime je vedno pred priimkom, tudi pred dekliškim (npr.: gospodična Anica Mohar). V podjetju je obvezna uporaba najvišjega akademskega naziva (npr.: magister Matija Dolenc). V poslovanju pa tudi položajnega naziva (npr.: gospa načelnica Cvetnik). (Glej Tavčar, 1997:19 - 21)

8.4.2 VIKANJE IN TIKANJE

V službenih razmerjih tikanje mnogi zavračajo, ker sodijo, da zapleta medsebojne odnose, navaja na domačnost in otežuje vzdrževanje discipline.

Tikanje predlaga praviloma tisti, ki ima v razvrstitvi prednost. Na primer: nadrejeni podrejenemu, starejši mlajšemu...

Vmesna rešitev je kombinacija vikanja in uporaba osebnega imena (npr.: To ste pa odlično opravili, gospa Anka). Med kolegi in v odnosu do podrejenih je ta kombinacija zelo uporabna. Do težav pa zna priti pri nagovoru nadrejenega. Zato je treba to poprej dogovoriti, da kasneje ne bi prihajalo do neprijetnosti, s strani takih, ki jim tak odnos ni všečen.

Moje mnenje je, da je tikanje popolnoma sprejemljivo (toliko bolj, če gre to za zaposlene v manjših podjetjih), v kolikor sta med sodelavci spoštovanje in zdrav odnos. Tako vsak ve, na kakšen način se vesti do drugih. (Glej Tavčar, 1997: 22)

8.4.3 PREDSTAVITEV, POZDRAV IN SLOVO

Predstavlja gostitelj, mentor, znanec ali prijatelj. Lahko se predstavimo tudi sami. Velja prednostna razvrstitev. Predstavitve obsega ime in osnovne informacije o osebi.

Pozdravljanje je pravilo in ne dolžnost. Velja prednostna razvrstitev. Pozdravljanje je pogosto povezano s predstavljanjem.

Poslavljanje: obvezno se poslovimo od gostitelja. Od drugih pa kakor narekujejo okoliščine.

8.4.4 UMETNOST ROKOVANJA

Rokovanje je znak sprave, soglasja, sklenjenega posla, pozdrava ali slovesa. Zanj veljajo temeljna pravila razvrstitve: to pomeni, da roko ponudi tisti, ki je višji v družbeni razvrstitvi (npr.: starejši mlajšemu, dama gospodu, ...).

Ponujeno roko stisnemo, kratko in zmerno. (Glej Tavčar, 1997:20-26)

8.4.5 KAJ PA, ČE GA POLOMIMO?

Da, lahko se zgodi tudi najboljšim. In zgodi se praviloma nevede in nehote. Najboljše zdravilo pred nerodnostmi je samozavest in pripravljenost odkrito in pokončno priznati, da smo ga polomili. Seveda se je potrebno tudi opravičiti.

Pošteno in iskreno. Prizadeti nam bo po vsej verjetnosti odpustil, če ga bomo znali prepričati, da za nerodnostjo ni bilo slabega namena in da obžalujemo. (Glej Tavčar, 1997: 27 - 28)

8.4.6 KAJ PA, ČE SMO SAMI PRIZADETI?

Prav lahko se zgodi, da smo mi tarča nerodnosti, neotesanosti ali celo zlobe nekoga drugega. Najbolje je zadevo prezreti oz. preslišati ter ostati neprizadet in pokončen. Na ta način se neotesanca najlažje razoroži. (Glej Tavčar, 1997: 28)

8.5 OLIKAN POSLOVNI RAZGOVOR

Za poslovni razgovor morata biti vsaj dva, saj je to izmenjavanje sporočil. To pomeni, da ne govorimo samo mi, ampak pustimo do besede tudi sogovorniku. Zavzeto poslušanje je vrlina in zahtevno opravilo. Če aktivno poslušamo, pomeni da zares sodelujemo pri razgovoru. Sogovornik to opazi, kakor tudi opazi in verjetno celo zameri, če ga poslušamo lagodno. (Glej Tavčar, 1997:32)

Važno je, da sogovornika poslušamo do konca, ga ne prekinjamo in mu ne skačemo v besedo. Lahko pa mu dajemo vedeti svoje občutke skozi mimiko obraza, s kretnjami in pogledi ter s kratkimi pritrditvami kot so *ja, aha, no...*

Sogovorniku so gotovo sprejemljivejša in vljudnejša vprašanja, npr. *'Kaj si mislite o....?'*, *'Kaj bi predlagali...?'*, ki mu dajejo možnost povedati svoje.

Ni pa vljudno postavljati vprašanj, s katerimi podtikamo stališča in odločitve.

Dobro se je pred začetkom razgovora dogovoriti o trajanju le-tega, v kolikor imamo mi ali pa naš sogovornik kasneje še obveznosti. Na ta način se izognemo predolgemu razgovoru.

Najpomembneje pa je, da se ravnamo po dogovoru, da ne pozabljamo na obljube in sprejete obveznosti. (Glej Tavčar, 1997:32-33)

8.6 OLIKAN POSLOVNI SESTANEK

Udeleženci poslovnega sestanka bodo zadovoljni, če bo sestanek zanje privlačen, koristen in pošten.

Pri izbiranju udeležencev moramo paziti, da število ne bo preveliko. Povabimo tiste, ki imajo moč odločati, tiste, ki imajo strokovna znanja in še nekaj tistih, ki bi nam zamerili, če jih ne bi povabili.

Potem je treba določiti termin in kraj sestanka ter udeležence vljudno in pravočasno povabiti.

Vodja sestanka mora udeležence pričakati in posamično pozdraviti in jih po potrebi predstaviti ostalim. Prav tako mora skrbeti, da razprava ne uhaja iz smeri in časovnega sporeda ter preprečevati morebitne spore med neolikanimi udeleženci.

Poslovni sestanek je tako dober kot sklepi, ki jih sprejmejo. Dober vodja jih že med samo razpravo pripravlja in skuša doseči, da jih predlagajo udeleženci in ne on. (Glej Tavčar, 1997:34-38)

8.7 OLIKAN POSLOVNI NASTOP

Slaba olika se vodji brž maščuje, zato mora paziti, da v največji meri sledi pričakovanjem in razpoloženju udeležencev.

V poslovnem nastopu odigra vodja vlogo avtorja, režiserja in igralca. Zato se mora na to vlogo prej dobro pripraviti, kar mu vzame v povprečju 5 do 10 ur za eno uro nastopa.

Dober vodja bo razporedil udeležence tako, da bo čim bližje vsakemu od njih, pa nikakor ne nad njimi. Potrudil se bo, da bo pred vsakim izmed njih napis z imenom in priimkom, tako da se udeleženci lahko seznanijo med seboj.

Po koncu nastopa jim mora biti na voljo, dokler sami ne odidejo, pri tem pa se skuša od vsakega (ali vsaj večine) posloviti. (Glej Tavčar, 1997:38-39)

8.8 OLIKA MED SODELAVKAMI IN SODELAVCI

Znotraj podjetja veljajo enaka pravila olike kot zunaj podjetja. Glede na to, da v službi preživimo slabo tretjino našega življenja, nam ne bi smelo biti vseeno, kakšni odnosi se tam porajajo.

V razmerju med sodelavci in sodelavkami, kolegi in kolegicami šteje kot olikano vedenje:

- ki drugim ne škoduje, ampak koristi,
- ki ne odbija, ampak je všečno,
- ki ne vzbuja občutka krivice, ampak velja za pošteno.

V prvi vrsti pa veljajo temeljna pravila, ki smo jih navedli že prej (Pametna temeljna pravila). (Glej Tavčar, 1997:47)

8.9 DRUŽABNOST V PODJETJU IN OLIKA

Menedžer ne uspeva, če ni tudi dober vodja ljudi. Biti dober vodja pa pomeni razumeti vrednosti, interese, potrebe in želje sodelavcev ter biti olikan, torej izpolnjevati pričakovanja.

Dobri, slabi, veseli in žalostni dogodki, ki zadevajo in družijo zaposlene, so vodji vselej priložnost, da oblikuje notranjo kulturo podjetja v smer, ki jo narekujejo smotri in cilji.

Ob drobnih pozornostih pri takih in drugačnih dogodkih vzbudijo pri zaposlenih občutke, da vodjem ni vseeno zanje in jim je mar, kako se v podjetju počutijo. Zato se njihova hvaležnost pokaže pri prizadevanju za dobrobit podjetja, spoštovanju do vodij in zvestobi. (Glej Tavčar, 1997:49)

Primeri:

- Ob pomembnih poslovnih uspehih dober vodja poskrbi za skromno proslavo, ki naj bo namenjena pohvali tistim, ki so za to največ prispevali. Na ta način se utrjuje pripadnost zaposlenih podjetju.
- Nakup daril za otroke zaposlenih, ki jim jih podari Dedek Mraz.
- Ob nesreči, hudi bolezni in podobno je lepo in prav, da je podjetje tisto, ki prvo skoči na pomoč. Tega zaposleni zlepa ne pozabijo. (Glej Tavčar, 1997:50-51)

9 ZAKLJUČEK

Teško je pri napornem delu aktivno poslušati sporočila sogovornika, pa čeprav se zavedamo, da so informacije, ki naj jih posreduje, za nas koristne.

Delovati sveže in samozavestno tudi takrat, ko se težave celotne organizacije zgrinjajo na nas, je težka naloga. In če moramo poleg tega zahtevnim poslovnim partnerjem predstaviti še nov projekt, to od nas zahteva posebna znanja obvladanja komunikacije.

Zahtevno delo vodij ne sme biti izgovor za neprimerno komuniciranje. Pri komuniciranju s poslovnimi partnerji se vodje običajno obvladajo. Pri odnosu do sodelavcev, še posebej če so mu ti podrejeni, pa se vodje, žal, prepogosto neprimerno vedejo. Od njih zahtevajo brezhibno opravljanje dela, čeprav včasih tudi sami grešijo. Ne potrudijo se razumeti ljudi, s katerimi sodelujejo, temveč jih raje spuščajo v konflikte ter jim vsiljujejo svoj prav, kljub temu, da ima vsak pravico do svojega mnenja, itd.

Poslovno komunikacijo v organizaciji bi se dalo izboljšati na več načinov:

- Osebni kontakti: vodja bi moral imeti več stika s sodelavci, tako da bi ti vedeli, da jih spremlja in po potrebi stoji ob strani.
- Organizirati seminarje in skupinske delavnice na temo komunikacije: da se znanje ne pozabi, bi ga bilo potrebno obnavljati s pogovori in ga tako prenesti v prakso.

Zaposleni v podjetju prav gotovo najbolje vedo, kje se kažejo pomanjkljivosti v komunikaciji in kako bi jih bilo učinkovito odpraviti.

Obvladovanje komunikacije oblikuje vodjo v uspešnega poslovneža, ki zna obvladovati sebe in druge, ki zna motivirati sebe in druge, ki se zna vesti okolju primerno ter izpolniti pričakovanja in kot najbolj pomembno, da s pozitivno in prijazno komunikacijo dosega cilje, ki si jih je zastavil. Pri tem pa mora znati ostati on sam.

10 LITERATURA

- Greene, Richard (1991) Nov način komunikacije, Samozaložba, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (2002) Poslovno komuniciranje, 2. dopolnjena izd., Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kneževič, Ana Nuša (2001) Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo, Didakta, Radovljica.
- Lerche, Ruth (1996) Veščine javnega nastopanja, Skriptorij KA (Drugi del: 83-96) Radovljica.
- Mercuri International in Spar, d.o.o. (2005): Profesionalna komunikacija, program usposabljanja, Ljubljana.
- Mihaljčič, Zlatko in Mihaljčič Šantl, Lučka (2000) Poslovno komuniciranje, Jutro, Ljubljana.
- Možina Stane, Tavčar Mitja I., Kneževič Ana Nuša (1998) Poslovno komuniciranje, Založba Obzorja, Maribor.
- Možina Stane, Tavčar Mitja I., Zupan Nada, Kneževič Ana Nuša (2004) Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti, Založba Obzorja, Maribor.
- Tavčar, Mitja I. (1997) Preprosti poslovni bonton, Novi Forum, Ljubljana.
- Uzman, Iris (2001) Koncepti in veščine komuniciranja, Ekonomska šola Novo mesto, Novo mesto.
- Wertherbe, James.C. in Wetherbe M. Bond (2005) Veščine sporazumevanja, Orbis, Ljubljana.

11 KAZALO TABEL

Tabela 1: Dvajset nasvetov vodjem sestanka (Vir: Možina drugi, 2004:263)	6
Tabela 2: Vrste medosebnega prostora (Vir: Ucmann in Draginc, 2001:14)	16
Tabela 3: Vzroki za nastajanje motenj in načini omejevanja le-teh (Vir: Ucmann in Draginc, 2001:4).....	23
Tabela 4: Načini poslušanja (Vir: Možina in drugi, 2004:79).....	24